

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



**VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V OBLASTI
MANAŽERSKÝCH DOVEDNOSTÍ**

(Adult education in management skills)

Bakalářská práce

Petra Liška

OLOMOUC
2013

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Dvořáková Miroslava, PhDr. PhD

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité prameny uvedla v přehledu použité literatury

V Radonicích dne 25.11.2013

Poděkování

Velmi ráda bych poděkovala všem vyučujícím, kteří nás v rámci omezených časových možností trpělivě provedli odbornými tématy a pečlivě nás připravili na novou odbornost. Mimořádné poděkování patří mojí vedoucí diplomové práce paní Miroslavě Dvořákové, která mně svými připomínkami významně pomohla zpracovat mojí práci na potřebné odborné i formální úrovni.

Děkuji za vstřícnost pracovníkům společnosti Vetropack Moravia Glass, a.s.

Zvláštní poděkování patří i mojí rodině za pomoc a trpělivost v průběhu studia. Nebylo vždy snadné pracovat, dojíždět, studovat a věnovat se rodině.

Obsah

1. ÚVOD	1
2. METODIKA ZPRACOVÁNÍ	3
3. VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V OBLASTI MANAŽERSKÝCH DOVEDNOSTÍ	5
3.1 Vzdělávání dospělých	5
3.1.1 Andragogika teoretický a didaktický základ vzdělávání dospělých	5
3.1.2 Vzdělávání dospělých	6
3.2 Vzdělávání dospělých v oblasti manažerských dovedností	8
3.2.1 Kdo je manažer?.....	8
3.2.2 Manažerské role a činnosti čili role a činnosti/aktivity chápete jako synonyma? ...	9
3.2.3 Manažerské dovednosti	11
3.3 Rozvoj manažerských dovedností.....	16
3.3.1 Organizační rámec vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností.....	16
3.3.2 Rozvoj manažerských dovedností.....	18
3.3.3 Formy a metody vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností.....	19
3.3.4 Manažerské dovednostní deficity.....	25
4. ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ VE SPOLEČNOSTI VETROPACK MORAVIA GLASS, A.S.	28
4.1 Systém vzdělávání zaměstnanců a manažerů ve společnosti VMG.....	28
4.1.1 Představení společnosti	28
4.1.2 Personální politika a strategie rozvoje zaměstnanců.....	30
4.1.3 Proces vzdělávání zaměstnanců ve společnosti VMG	32
4.1.4 Rozvoj manažerských dovedností.....	37
4.2 Empirické výzkumné šetření: cíle a metodika	40
4.3 Výsledky výzkumného šetření	41
4.4 Silné a slabé stránky vzdělávání ve společnosti VMG a možnosti eliminace slabých stránek.....	48
5. ZÁVĚR	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
PŘÍLOHY	65

1. Úvod

Vzdělávání dospělých je charakteristickým sociálním, kulturním a politickým atributem současné společnosti. V různých kontextech se jako synonyma používají i pojmy další vzdělávání, permanentní vzdělávání, kontinuální vzdělávání v souvislosti s koncepcí celoživotního učení, která nachází svůj konkrétní výraz ve strategických dokumentech Evropské Unie i České republiky.

System vzdělávání dospělých nezahrnuje jen různorodé vzdělávací aktivity pro dospělé, ale patří k němu i organizace, které vzdělávací aktivity zabezpečují a vykonávají a také určitý soubor pravidel a kvalifikačních požadavků pro různé profese, podle nichž je vzdělávání dospělých organizováno.

Specifickou profesní skupinou, na kterou je vzdělávání dospělých zacíleno, jsou manažeři na různých úrovních organizačních hierarchií. Vzdělávací aktivity formálního, neformálního a informálního vzdělávání nabízejí rozvoj manažerských dovedností v řadě profesních manažerských činností: vedení týmů, efektivní motivace a hodnocení zaměstnanců, prezentačních dovedností, vedení a facilitace pracovních porad, komunikace a vyjednávání, řízení změn, kreativní individuální a skupinové rozhodování a řadě dalších. Všechny mají v podstatě jediný cíl: dlouhodobé formování kompetentního a vysoce výkonného manažera. Ve formování a rozvoji manažerských dovedností se v současné době využívá kromě tradičních i řada nových efektivních metod a forem vzdělávání, které přineslo masové rozšíření moderních informačních a komunikačních technologií, které pronikly do všech oblastí každodenního života.

V dnešní době jsou na manažery kladeny stále vyšší požadavky. Prosperující a výkonné organizace investují do efektivního rozvoje manažerských dovedností. Od této „investice“ očekávají návratnost v podobě vyšší pružnosti řízení a schopnosti manažerů zlepšit hospodářský výsledek řízených organizací a podílet se na dosahování jejich cílů.

Efektivní vzdělávání je takové, které je přínosné jak z pohledu samotných manažerů, tak z pohledu organizace a které dokáže reagovat na měnící se tržní podmínky a aktuální potřeby organizací. Jak se tyto požadavky v praxi daří naplňovat, bylo jedním z motivů výběru tohoto tématu práce.

Cílem bakalářské práce je objasnit základní teoretické přístupy ke vzdělávání dospělých a formování manažerských dovedností a analyzovat vzdělávání manažerů ve vybrané organizaci, identifikovat jeho silné a slabé stránky a navrhnout doporučení ke změně stávajícího stavu.

2. Metodika zpracování

Proces zpracování bakalářské práce se opíral o všeobecný model zpracování odborného textu: od návrhu tématu práce a zpracování projektu bakalářské práce k analýze informačních zdrojů a jejich dostupnosti, vypracování harmonogramu zpracování a vypracování teoretické části. V první fázi byly formulovány i hlavní výzkumné otázky, zvoleny hlavní výzkumné metody a techniky sběru dat pro praktickou část práce.

Teoreticko-metodologická část je přehledovou rešerší monografických, periodických a elektronických zdrojů. Jako základní metody byly pro zpracování teoretické části použity analýza, syntéza, indukce a dedukce. V analytické části se využívá komparační a systémová analýza. Nástrojem pro formulaci závěrů a doporučení byla generalizace (zobecnění).

Pro analytickou část byly definovány tyto výzkumné otázky:

1. Z čeho vychází ve společnosti VMG cíle rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a jak je celý proces organizován?
2. Které dovednosti manažerů jsou v organizaci prioritně rozvíjeny?
3. Jaké jsou názory manažerů na rozvoj jejich dovedností ve společnosti VMG?
4. Je rozvoj manažerských dovedností pro manažery důležitý?
5. Jaké motivy vedou manažery k rozvoji manažerských dovedností?
6. Co manažerům brání v rozvoji manažerských dovedností?
7. Upřednostňují manažeři v rozvoji manažerských dovedností vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště?
8. Jaké jsou silné a slabé stránky vzdělávání manažerů v oblasti rozvoje jejich manažerských dovedností a jak eliminovat slabé stránky?

Rozborová část práce vychází z analýzy podnikových dokumentů, které popisují systém vnitropodnikového vzdělávání a definují hlavní procesy a postupy v realizaci cílů vnitropodnikové vzdělávací politiky. V obsahové analýze vnitropodnikových dokumentů se pozornost soustředila na seznámení s organizační strukturou společnosti, její strategií, hlavními

cíli a zásadami vnitřního fungování. Druhým krokem byla analýza cílů politiky společnosti v oblasti vzdělávání zaměstnanců a jeho organizace a využívaných forem se zaměřením na vzdělávání manažerů a rozvoj manažerských dovedností. V praktické části byla využita analýza praktikovaného modelu vnitropodnikového vzdělávání. Další informace, potřebné pro formulaci závěrů a doporučení, byly získány na základě výsledků dotazníkového šetření. Doplnkovým zdrojem informací byly skupinové a individuální rozhovory s manažery zkoumané společnosti.

3. Vzdělávání dospělých v oblasti manažerských dovedností

3.1 Vzdělávání dospělých

3.1.1 Andragogika teoretický a didaktický základ vzdělávání dospělých

Andragogika je aplikovaným interdisciplinárním vědním oborem, který je zaměřen na zkoumání vzdělávání a výchovy dospělých. V odborné literatuře je možné nalézt řadu jejích definic. Nejčastěji se uvádějí definice Z. Palána a M. Beneše. Z. Palán definuje andragogiku jako „*vědu o výchově dospělých, vzdělávání dospělých a péči o dospělé respektující všestranné zvláštnosti dospělé populace a zabývající se její personalizací, socializací a ekulturací*“ (2002, s. 14-16). M. Beneš andragogiku chápe jako „vědní obor v systému věd o výchově a vyučování, zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých a studijní obor v programu pedagogických věd, sloužící přípravě budoucích odborníků v oblasti vzdělávání dospělých“ (2003, s. 13).

Pojem andragogika poprvé použil německý vysokoškolský učitel Alexander Kapp v roce 1833 ve svém spisu „Andragogika, neboli vzdělávání v dospělém věku“, ve kterém se pokusil definovat nauku o vzdělávání dospělých jako disciplínu odlišnou od pedagogiky. V roce 1921 německý pedagog Eugen Rosenstock-Huessy z Akademie práce ve Frankfurtu tento pojem znovu použil při zpracovávání výroční zprávy Akademie a zdůvodnil i jeho používání. Vysvětlil, že není možné jednoznačně aplikovat poznatky pedagogiky, zaměřené na žáky, na výchovu a vzdělávání dospělých. Pod pojem andragogika zahrnoval všechny školské formy vzdělávání dospělých. V dalších letech pojem užíván nebyl, přestože se teorie vzdělávání dospělých nepřestávala rozvíjet. V souvislosti s nutností rozvoje vzdělávání dospělých po 2. světové válce vznikla i potřeba rozvoje vědy o tomto vzdělávání a tak byl znovuobjeven i pojem andragogika. Od padesátých let minulého století až do současnosti se věda o vzdělávání dospělých začala rychle rozvíjet včetně masové profesionalizace celé oblasti vzdělávání dospělých.(Palán, online)

V současné době tento obor v České republice rozvíjí Katedra andragogiky a personálního řízení na Filosofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze, Katedra sociologie a andragogiky a kulturní antropologie Filosofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, Ústav pedagogických věd Filozofické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. Ve struktuře Pedagogické fakulty Ostravské univerzity je Katedra pedagogiky a andragogiky. Andragogiku se specifickým zaměřením na zdravotně sociální problematiku a pomáhající profese rozvíjí i pedagogové na Fakultě humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně na Ústavu pedagogických věd. Fakticky jsou ale výukové a výzkumné kapacity soustředěny na Institutu mezioborových studií v Brně. Zajímavé andragogické publikace vycházejí na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze. V rozsáhlé výzkumné a publikační činnosti odborníků na problematiku vnitropodnikového vzdělávání z akademické i mimoakademické sféry ale v posledních letech není příliš pozornosti věnováno otázkám rozvoje manažerských dovedností.

3.1.2 Vzdělávání dospělých

Definování obsahu pojmu „vzdělávání dospělých“ není jednoznačné, jednak proto, kolik odlišných definic odborná literatura nabízí a především kvůli změnám, kterými samotné vzdělávání dospělých prochází a na které teorie s určitým časovým odstupem reaguje.

Jako jedna z nejdříveji chápaných je uváděna definice UNESCO: *„Pojem vzdělávání dospělých označuje celkový souhrn organizovaných vzdělávacích procesů jakéhokoliv obsahu, úrovně a metody, formálního nebo jiného, které prodlužují nebo nahrazují prvotní vzdělávání na školách, kolejích a univerzitách či v učňovských zařízeních, v nichž osoby, považované ve společnosti za dospělé, rozvíjejí své způsobilosti, obohacují znalosti, zdokonalují své technické a profesní kvalifikace, případně se orientují jiným směrem, mění své postoje a chování s cílem znásobení perspektivy plného osobního rozvoje a účasti na harmonickém a nezávislém sociálním, ekonomickém a kulturním rozvoji“.* (UNESCO, 1976)

M. Beneš definuje vzdělávání dospělých jako „... proces, v kterém se dospělý člověk aktivně, systematicky a kontinuálně učí za účelem změny znalostí, názorů, hodnot, schopností a dovedností.“ (2003, s. 15). V Benešově definici je velmi důležitá ta část, ve které odpovídá na otázku, kdo je dospělý? Podle něj se za dospělého pro účely vzdělávání dospělých považuje osoba, jejíž hlavní sociální role se dají charakterizovat statusem dospělého a která završila svou vzdělávací dráhu ve formálním vzdělávacím systému. (2003, s. 15). Jinak řečeno jde o osoby, které ukončily formální vzdělávání a získaly určitou formálně potvrzenou kvalifikaci pro začátek své kariérní dráhy. M. Beneš vzdělávání dospělých chápe také jako systém institucí, které umožňují vzdělávání a motivují k němu, a procesů v nich probíhajících. (2003, s. 15)

K posledně zmíněnému přístupu k vzdělávání dospělých M. Beneše se přiklání ve své definici i O. Pavlík, který vzdělávání dospělých charakterizuje „... jako komplexní systém institucionálně organizovaných a individuálních vzdělávacích aktivit, které nahrazují, doplňují, inovují nebo jinak obohacují počáteční vzdělávání dospělých osob, a které rozvíjejí znalosti a dovednosti, hodnotové postoje, zájmy i jiné osobní a sociální kvality, potřebné pro plnohodnotnou práci i mimopracovní život.“ (1997,s.4)

Vzdělávání dospělých v souvislosti se strategií celoživotního učení je uspořádáno do tří kategorií vzdělávacích aktivit:

- Formální vzdělávání se realizuje ve vzdělávacích institucích. Jeho funkce, cíle, obsahy, prostředky, organizační formy a způsoby hodnocení jsou definovány a legislativně vymezeny. Takovou typickou vzdělávací institucí je škola. Formální vzdělávání zahrnuje na sebe navazující vzdělávací stupně (základní, středoškolské, vysokoškolské), jejichž absolvování je potvrzováno certifikátem (vysvědčením, diplomem apod.).
- Neformální vzdělávání je zaměřeno na získání vědomostí, dovedností a kompetencí, které mohou zlepšit společenské i pracovní uplatnění.

Realizuje se mimo formální vzdělávací systém. Je zaměřené na určité skupiny populace a organizují je různé instituce. Kurzy neformálního vzdělávání mohou být poskytovány zpravidla v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, neziskových organizacích i ve školských zařízeních. Patří sem např. kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy, ale také krátkodobá školení a přednášky. Nutnou podmínkou tohoto druhu vzdělávání je účast odborného lektora či učitele. Nevede k získání uceleného stupně vzdělání.

- Informální učení je chápáno jako proces získávání vědomostí, osvojování si dovedností a kompetencí z každodenních zkušeností a činností v práci, v rodině, ve volném čase. Zahrnuje také sebevzdělávání, kdy učící se nemá možnost ověřit si nabyté znalosti (např. televizní jazykové kurzy). Na rozdíl od formálního a neformálního vzdělávání je neorganizované, zpravidla nesystematické a institucionálně nekoordinované. (*Strategie vzdělávání pro udržitelný rozvoj České republiky*, online).

3.2 Vzdělávání dospělých v oblasti manažerských dovedností

Specifickou skupinou, na kterou je zacíleno vzdělávání dospělých, jsou manažeři. Manažeři zabezpečují chod firem, jsou odpovědní za jejich fungování a dosahování požadovaných výsledků. Podle Armstronga a Stephensové (2005) existují efektivní manažeři, kteří dokáží zabezpečovat chod firmy a dohlížejí na její správný rozvoj. Pro efektivní fungování firem je zapotřebí, aby manažer velmi dobře ovládal manažerské činnosti společně s manažerskými dovednostmi. Manažerské činnosti a dovednosti se vzájemně prolínají a doplňují při výkonu manažerských rolí.

3.2.1 Kdo je manažer?

Pojmem manažer (od manage - řídit) se označuje řídicí pracovník, který je zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek. (Drucker in Kovács, 2007) Obdobně definuje manažera O. Šuleř, který tvrdí, že manažer není člověk, který by nutně musel určitou práci

vykonávat sám, ale že ji vykonává prostřednictvím jiných lidí a to tak, že organizuje práci ostatním, rozděluje úkoly a zodpovědnosti, motivuje své zaměstnance k vyššímu výkonu a samozřejmě kontroluje, zda dosahují plánovaných výsledků. (Šuleř, 2008)

Česká pracovněprávní legislativa (Zákoník práce) pojem manažer nepoužívá, pracuje s pojmem vedoucí zaměstnanec. Podle § 302 Zákona 262/2006 Sb. Zákoník práce ve znění pozdějších úprav patří k povinnostem vedoucího zaměstnance:

- a) *„řídít a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,*
- b) *co nejlépe organizovat práci,*
- c) *vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,*
- d) *zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,*
- e) *vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,*
- f) *zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,*
- g) *zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.“*

V textu práce je abstrahováno od problému, jestli je manažer jen osobou, která odpovídá za organizaci práce a výsledky jemu svěřené organizace anebo jestli má současně k organizaci i vlastnický vztah.

3.2.2 Manažerské role a činnosti čili role a činnosti/aktivity chápete jako synonyma?

Henry Mintzberg, profesor managementu v Kanadě, zkoumal, jak vlastně manažeři dělají svoji práci. Výsledky výzkumu publikoval v roce 1973 v práci s názvem „The Nature of Managerial Work”. Jeho klasifikace manažerských rolí¹ je dodnes teoreticky respektována, i když se význam a obsah jednotlivých rolí postupem času mění. Mintzberg celkem stanovil deset druhů rolí ve třech skupinách:

- Interpersonální aktivity: interpersonální aktivity představují činnosti,

¹ Pojem role je použit ve smyslu očekávaného vzorce chování držitele určité pozice. Naplnění určitého vzorce očekávaného chování se pak děje prostřednictvím konkrétních činností.

které se týkají lidí. Naplňují se prostřednictvím těchto manažerských rolí:

1. reprezentant

V této roli manažer svou činností zajišťuje reprezentaci organizace (skupiny, týmu) navenek. Je to jak budování a rozvoj vnějších sociálních vazeb, tak zajištění legislativních povinností při reprezentaci organizace. V zjednodušené podobě si pod ním lidé spíše představují reprezentaci společnosti na společenských akcích.

2. spojovatel

V této roli manažer svou činností vytváří „informační a komunikační centrum“ ve kterém se informace sbíhají, analyzují a zase dále distribuují.

3. vedoucí

Manažer v této vedoucí roli vykonává činnosti, které směřují k zajištění odpovídající organizační struktury a fungujícího organizačního prostředí, vybírá, podporuje a motivuje lidi a uvádí do souladu potřeby jednotlivců a organizace.

– Informační aktivity představují sběr, zpracování a ukládání informací a jejich další šíření. Manažer při nich vystupuje v těchto rolích:

1. monitor

Monitorovací činnosti, typické pro tuto roli, spočívají ve vyhledávání a sběru externích i interních informací, které jsou pro organizaci relevantní a užitečné. Manažer v této roli fakticky v systémovém významu musí vybudovat informační systém organizace a definovat základní parametry jeho fungování.

2. šířitel

Hlavní činností manažera je poskytování diferencovaných informací zaměstnancům, které oni potřebují pro výkon práce.

3. mluvčí

V této manažerské roli je hlavní činností zajištění toku informací zevnitř organizace do vnějšího světa.

- Rozhodovací aktivity přijímání podstatných rozhodnutí patří mezi základní manažerské odpovědnosti. Vlastní rozhodování se podle Mintzberga odehrává prostřednictvím následujících čtyř rolí:

1. iniciátor

Manažer svými činnostmi v této roli iniciuje změny: rozhoduje o tom, že bude udělána a kdy, kde, jak a s kým bude udělána, deleguje a pověřuje zaměstnance úkoly.

2. krizový manažer

Činnosti krizového manažera spočívají v identifikaci odchylek od žádoucího stavu, identifikaci příčin nežádoucího stavu a přijetí opatření k nápravě.

3. distributor zdrojů

Manažer v roli distributora zdrojů rozhoduje o efektivním využití disponibilních i potenciálních materiálních, lidských, finančních a časových zdrojů.

4. vyjednavatel

Činnosti, které manažer v této roli vykonává, patří k nejsložitějším. Fakticky musí manažer umět najít určitou míru shody mezi nejdůležitějšími interními a externími stakeholdery v jejich představách o způsobu a efektech dosahování cílů organizace a dosahování profitu, typického pro určitou skupinu stakeholderů. (Mintzberg, 1980, volně upraveno)

3.2.3 Manažerské dovednosti

Pojem manažerské dovednosti (používá se i pojem kompetence ve smyslu předpokladů nebo schopností zvládat určité funkce nebo řešit určité situace) souvisí s určitou hierarchickou úrovní managementu.

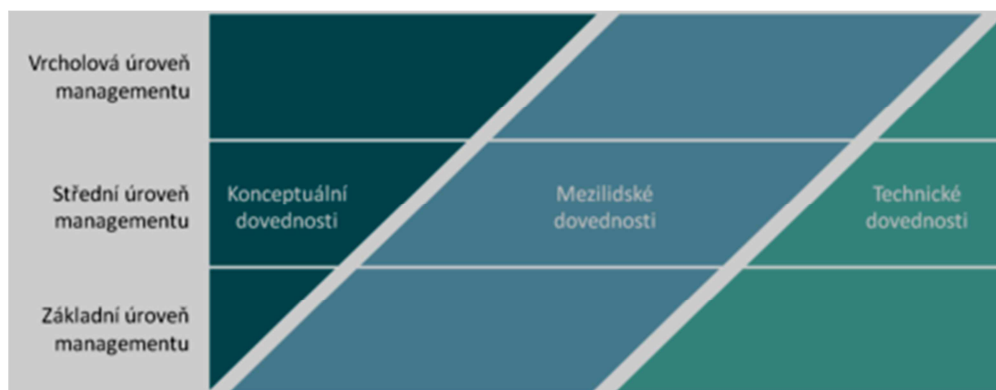
V rozsahu požadovaných manažerských dovedností na různých úrovních hierarchické struktury organizace existují určité rozdíly. Pro přímé liniové manažery a částečně pro střední management jsou důležité technické dovednosti ve smyslu znalostí a zkušeností z oboru, ve kterém pracují. Bez nich by nemohli řídit a kontrolovat činnosti, které provádí jejich podřízení.

Čím vyšší pozici v manažerské hierarchii zaměstnanec zastává, tím méně potřebuje technické dovednosti a jeho kompetenční profil se zaměřuje na jiné dovednosti: interpersonální a koncepční. Manažer se bez interspersonálních kompetencí na žádné z úrovní řízení neobejde - musí umět jednat s lidmi, umět je vést, inspirovat a motivovat. Koncepční dovednosti jsou nejvýznamnější na úrovni vrcholového managementu, při vytváření firemních strategií, cílů, vizí a hodnot organizace. (Robbins, Coulter, 2004)

Poněkud jinou odpověď na otázku, co by měl manažer umět, nabízí Bělohlávek, Košťan a Šuleř. Ti zdůrazňují 7 základních dovedností. Podle nich by si manažer měl umět dobře naplánovat svůj čas a umět s ním hospodařit, nezbytná je pro něj komunikace s ostatními zaměstnanci a umění prezentovat své záměry a vést porady. Manažer musí být týmovým hráčem, umět v týmu řešit problémy. Za nejdůležitější dovednost považují umění delegovat úkoly na podřízené. (Košťan et al., 2006).

V podstatě se tak postupem času vyprofilovaly tři okruhy manažerských dovedností: technické dovednosti, lidské dovednosti a koncepční dovednosti, jak je znázorněno na obrázku 1.

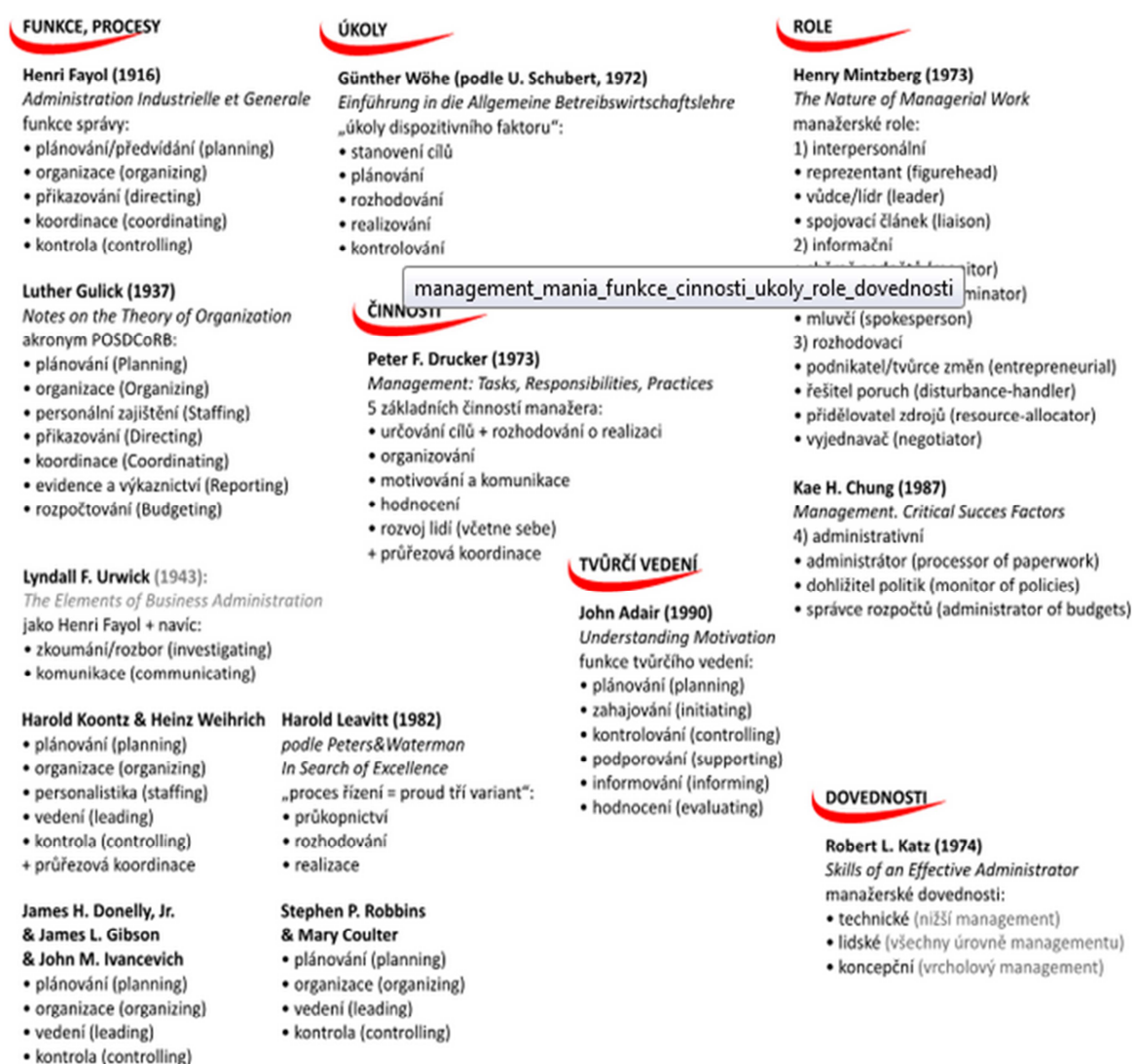
Obrázek 1 Manažerské dovednosti a hierarchie úrovní managementu



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>

„Mapa“ vzájemného propojení manažerských rolí, funkcí, úkolů a dovedností je znázorněna na obrázku 2.

Obrázek 2 „Mapa“ manažerských rolí, funkcí a dovedností



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>

Při pohledu na mapu manažerských rolí, funkcí a dovedností se nabízí otázka, jak jsou na tom čeští manažeři a jakou důležitost pro svou úspěšnost jednotlivým kompetencím přikládají? Odpověď na ni nabízí I. Folwarczná.

I. Folwarczná ve výzkumu zjistila, že za klíčové charakteristiky úspěšnosti čeští manažeři považují především:

- Vůdcovské schopnosti – vést lidi považovalo 90 % manažerů za klíčové. Nejčastěji se jednalo o schopnosti spojené se sebedůvěrou, přirozenou autoritou a umění ve vedení lidí.

- b) Osobnostní předpoklady – uvedlo zhruba 50 % manažerů. Mezi tyto předpoklady byly zařazovány: osobní zralost, skromnost, rozvaha, slušnost, loajalita, morálka a osobní odpovědnost.
- c) Orientace na cíl a výsledky – k tomuto bodu se přiklánělo více jak 40 % manažerů. Převážně uváděli orientaci na cíl, rozhodnost, vysokou výkonnost, cílevědomost.

Podle jejích zjištění vrcholoví manažeři navíc označili za velmi důležité komunikační dovednosti. Za hlavní prioritu svého rozvoje označili manažeři především měkké dovednosti, přičemž největší důraz kladli na interpersonální dovednosti. Mezi tyto dovednosti zařadili komunikační dovednosti, schopnost týmové spolupráce a umění ovlivňovat druhé. (Folwarczná, 2010)

Nesporně zajímavé jsou výsledky hodnocení znalostí a dovedností českých manažerů podle tzv. Directors Indexu. Ukazatel Directors Index se vypočítává jako vážená průměrná známka, kterou obdrží všichni testovaní manažeři v rámci portálu Directors. Základem pro výpočet ukazatele Directors Index je procentuální hodnocení všech testů, které jsou součástí elektronického systému vzdělávání Directors. V databázi testů se momentálně nachází 1.300 otázek, postihujících veškeré oblasti managementu. Dlouhodobě se sledují čtyři klíčové manažerské oblasti - Planning, Organizing, Directing, Controlling. Systém umožňuje hodnotit úroveň vzdělání nejen pomocí Ředitelského testu, ale hodnotí veškeré testy ve všech studijních lekcích tím, že začleňuje patřičné hodnocení klíčových manažerských oblastí pro potřeby ukazatele Directors Index.²

Dlouhodobé sledování ukazatele Directors Index ukazuje, že k jeho zlepšení došlo v posledním kvartálu roku 2010 a prvním kvartálu roku 2011, kdy 4.034 otestovaných manažerů zlepšilo tento ukazatel na hodnotu 53,96, respektive 54,04. Mluvíme stále o českých manažerech? Přesto, že toto zlepšení vědomostí není nijak výrazné (kvalitní manažer by měl disponovat

² Podrobněji je metodika testování popsána na <http://www.directors.cz/index.php?sekce=directorsindex>

alespoň 80 – 90% vědomostí měřených ukazatelem Directors Index), opakovaně naměřené hodnoty nad 50% jsou velmi pozitivní, protože ukazatel v žádném z předchozích kvartálů ještě nikdy nepřekročil tuto hranici. Více jak čtyři tisíce testovaných manažerů projevilo největší zlepšení svých vědomostí v ukazateli hodnotícím oblast řízení lidí – Directing. Je to tím, že řízení lidí v ekonomické recesi je mnohem náročnější než v období růstu a ekonomická recese s sebou přináší více práce s menším počtem podřízených pracovníků pracujících za méně peněz. Proto je právě oblast řízení lidí u manažerů středem pozornosti, kdy se více zajímají, jak u svých podřízených zajistit zvýšenou motivaci. (Director index - manažeři bodují, online) Poslední zveřejněné hodnocení ukazatele za druhé čtvrtletí roku 2013 ukazuje další postupné zlepšení, jak ukazuje tabulka 1.

Tabulka 1 Ukazatel Director Index za 2. Čtvrtletí 2013

	Directors Index	Plánování	Organizace	Řídící dovednosti	Controlling
Hodnota pro 2. čtvrtletí 2013	52,89%	55,03%	53,1%	54,21%	49,23%
Změna oproti minulému hodnocení	3,57%	3,8%	5,64%	2,92%	1,9%

Zdroj: <http://www.directors.cz/index.php?sekce=directorsindex>

Director Index je jedním z možných způsobů hodnocení úrovně kompetencí manažerů. Z uvedených hodnot je zřejmé, že čeští manažeři si stále více uvědomují, že pro jejich úspěšnost jsou velmi důležité tzv. měkké dovednosti, zaměřené na vedení a řízení lidí a jejich motivaci. Verifikace tohoto zjištění bude v praktické části součástí výzkumu mezi manažery v konkrétní firmě.

Schopnost vykonávat výše popsané role není manažerům vrozená. Získává se v průběhu kariérní dráhy a řady aktivit profesního vzdělávání a rozvoje. V současné době je možné najít v nabídce vzdělávacích agentur v České republice tisíce různě rozsáhlých a profilovaných kurzů v rozsahu

od jednoho do tří dnů až po ucelené manažersky profilované studijní programy na vysokých školách a další pokračující, zaměřené na získání titulu MBA a MSc.

3.3 Rozvoj manažerských dovedností

3.3.1 Organizační rámec vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností

Jistě je možné souhlasit s obecnou formulací, že zájmem každé organizace je vzdělávání jejích zaměstnanců. To se týká nejen řadových zaměstnanců, ale i manažerů. Každá organizace vzdělává své zaměstnance pro udržení kvalifikované pracovní síly, zvýšení produktivity práce a udržení konkurenceschopnosti na trhu práce. Kvalifikovaní manažeři a zaměstnanci v dnešním konkurenčním prostředí představují jeden z velmi důležitých faktorů získání a udržení konkurenční výhody. Ne všechny organizace (podniky) k rozvoji svých zaměstnanců přistupují aktivně. Důvodů, proč tomu tak je, by se našla celá řada: od nezájmu o rozvoj zaměstnanců přes nedostatečnou motivaci zaměstnanců k vlastnímu rozvoji až k finančním a organizačním bariérám.

F. Hroník (2007) dělí organizace (podniky) z hlediska přístupu k rozvoji zaměstnanců na:

- a) podniky bez rozvojových aktivit – přijímají pouze zaměstnance, kteří mají požadovanou kvalifikaci, popřípadě praxi. Spoléhají na dostatečnou kvalifikační úroveň přijímaných pracovníků, a pokud vzdělávají své pracovníky, tak jen tehdy, pokud potřebují nové pracovníky zaučit nebo v případě, že jim to ukládá zákon – školení BOZP a PO. Toto je typické pro malé firmy především výrobního charakteru
- b) podniky s nahodilým přístupem ke vzdělávání – vzděláváním řeší jednorázově pouze aktuální požadavky a problémy (třeba změna technologií, právních norem, preferencí zákazníků atd.). Charakteristické pro tento typ vzdělávání je krátkodobý horizont řízení lidských zdrojů a nesystémový přístup.
- c) podniky systematicky vzdělávající pouze určitou skupinu zaměstnanců – tento přístup je nejrozšířenější. Vzdělávání má systematický charakter a

je vázáno na podnikovou strategii. Je vzdělávána pouze určitá část zaměstnanců – manažeři, vývojoví pracovníci, právníci, zaměstnanci působící v oblasti IT

- d) podniky s propracovaným systémem vzdělávání – pro tento podnik je vzdělávání nedílnou součástí podnikové strategie. Je to přístup, který zajišťuje potřebnou flexibilitu zaměstnanců a zvyšuje efektivitu rozvojových aktivit.
- e) učící se organizace – je to vrcholný přístup k firemnímu vzdělávání. Vzdělávání v této organizaci probíhá, jako synchronizované na všech organizačních úrovních, proces permanentního systematického učení je pevně začleněn do řídicích procesů.

Ideálním vnitřním organizačním prostředím pro vzdělávání a rozvoj dovedností zaměstnanců i manažerů je prostředí učící se organizace³. V učících se organizacích manažeři musí rozvíjet své znalosti a dovednosti tak, aby byli schopni pracovat a učit se jako týmy. Učící se organizace se totiž orientují na předávání a vytváření klíčových znalostí a dovedností, které jsou strategické pro další rozvoj firmy. (Armstrong, 2002).

Vedle vnitřního organizačního prostředí je pro rozvoj manažerských dovedností důležitá vlastní motivace manažerů. *„Hlavním problémem mnoha manažerů bývá, že se domnívají, že učení je pro ně už zbytečné a že nejvíce se naučili a naučí praxí. Jsou to obvykle zkušené lidi, kteří už mají něco za sebou. Proto je důležité jim dokázat, že právě učení mimo jejich běžné pracovní prostředí je mnohem efektivnější, především proto, že nejsou zatíženi svými pracovními povinnostmi a mohou se plně soustředit jen na samotné učení. Dále je potřeba je přesvědčit, že se skutečně ještě mají co učit. To je obvykle hlavní úskalí, protože manažer je člověk s vysokým sebevědomím. Pokud se toto nepodaří, nemůže mít vzdělávání dobré výsledky. Paradoxní je, že ti nejlepší si dobře uvědomují důležitost*

³ Podrobně je koncept učící se organizace rozpracován v publikacích: Senge, P. *Pátá disciplína*. Praha: Management Press, 2007 a Tichá I. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2003.

neustálého učení a naopak ti průměrní budou vzdělávání arogantně odmítat jako něco zbytečného.“ (Bábek, 2009, online)

3.3.2 Rozvoj manažerských dovedností

U manažerů, ale i ostatních zaměstnanců se rozvíjí dva typy dovedností: tzv. hard skills (tvrdé dovednosti) a soft skills (měkké dovednosti), z nichž právě kurzy zaměřené na rozvoj měkkých dovedností se stávají čím dál tím více vyhledávané. (Folwarczná, 2010)

Proces rozvoje manažerských dovedností (resp. v obecném významu rozvoje zaměstnanců) je v literatuře popsán a analyzován v řadě variant. Koubek, Folwarczná a Tureckiová se shodují v názoru, že se jedná o systematické vnitropodnikové vzdělávání zaměstnanců, které je neustále se opakujícím cyklem, skládajícím se z několika na sebe navazujících fází:

- Analýza a identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje z hlediska organizace a zaměstnanců
- Plánování osobního rozvoje zaměstnanců
- Plánování vzdělávacích aktivit (metody, zařízení, umístění, školitelé)
- Realizace vzdělávacích aktivit
- Vyhodnocení přínosů pro organizaci a zaměstnance. (Koubek 2007, Folwarczná 2010, Tureckiová 2004)

Celý cyklus v podstatě spočívá ve shromažďování a využití informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a organizace jako celku a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Identifikace vzdělávacích potřeb podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) dává odpověď na jednoduchou otázku: jaké znalosti, dovednosti a zkušenosti jsou pro nositele určité pracovní pozice požadovány, jakými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi konkrétní nositel pracovní pozice disponuje, jaký je rozdíl (mezera) mezi požadovaným a reálným stavem a jakým způsobem tento rozdíl minimalizovat a co realizace vzdělávacích aktivit organizaci a zaměstnancům přinese?

3.3.3 Formy a metody vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností

Odborná literatura nabízí řadu klasifikací forem a metod, které jsou pro vzdělávání a rozvoj manažerských dovedností v praxi použitelné, bez ohledu na to, zda se jedná v rámci vnitropodnikového vzdělávání o vzdělávání typu na pracovišti anebo mimo pracoviště (in the job nebo off the job).

Formy vzdělávání je možné rozlišit podle počtu účastníků nebo podle interakce mezi vyučujícím a účastníky vyučovacího procesu. Mužík (2004) uvádí tyto formy výuky ve vztahu k počtu účastníků:

- a) hromadná (frontální výuka s jedním přednášejícím),
- b) skupinová (výuka, při které je aktivita na straně účastníků, lektor má funkci organizační, motivační nebo facilitační; doporučuje maximální počet 20 účastníků),
- c) individuální (vysoce individualizovaná interakce mezi účastníkem a lektorem).

Z hlediska zájmů organizace (podniku) na efektivním rozvoji manažerských dovedností je důležitá volba vhodné formy rozvoje znalostí a dovedností manažerů. Obvykle se v praxi vnitropodnikového vzdělávání totiž kalkuluje při sestavování plánů a rozpočtů vnitropodnikového vzdělávání i s tím, že manažerské kurzy probíhají v malých skupinách anebo individualizovaně a proto vyžadují vyšší náklady, než hromadné vzdělávací aktivity pro ostatní zaměstnance.

Mužík (2005) uvádí rozdělení forem výuky podle interakce mezi vyučujícím a účastníky vyučovacího procesu, kdy ve své publikaci popisuje následující formy:

- a) přímá výuka – přímý, osobní kontakt účastníka s lektorem
- b) kombinovaná výuka – vznikla ze snahy zvýšit podíl individuálního studia
- c) distanční výuka (korespondenční) – řadí se k formám výuky, které jsou označovány jako dálkové vzdělávání.⁴ Účastník vzdělávání je odloučen

⁴ V této souvislosti je potřebné zmínit, že uvedený pojem je v současné době v praxi používán v mnoha odlišných významech a souvislostech. Dokonce jej jinak chápe §44,

od svého lektora zeměpisnou vzdáleností, což je jedna z nevýhod. Komunikace mezi lektorem a účastníkem vzdělávacího kurzu probíhá prostřednictvím studijních materiálů, přes řešení zkušebních úloh, případně přes krátkodobé semináře nebo konzultace. V tomto případě jsou velmi důležité kvalitní studijní materiály.

- d) Terénní vzdělávání obsahuje prvky přímé výuky, kombinovaného a korespondenčního vzdělávání. Je většinou organizováno mimo standardní vzdělávací zařízení.
- e) Sebevzdělávání je podle Mužíka významnou formou vzdělávání pro dnešního člověka, který je využívá pro řešení problémů v zaměstnání či v životě.

Metody⁵ se volí s přihlédnutím k cílům a obsahu vzdělávání, počtu účastníků vzdělávací akce, místu vzdělávání, cíli vzdělávání, obsahu, lektorovi. Je poměrně obtížné podat všeobecně uznávanou klasifikaci vzdělávacích metod, protože se jí zabývá řada autorů s mnohdy odlišnými metodologickými přístupy, které se pak promítají do rozdílných souborů klasifikačních kritérií. Jednu z možných klasifikací se zaměřením na vzdělávání dospělých nabízí J. Barták, který dělí metody vzdělávání podle následujících kritérií:

1. *„Podle fází výchovy a vzdělávání dospělých (metody zaměřené na motivaci, vytváření vědomostí, vytváření dovedností a návyků, tvorbu systému hodnot, postojů, kontrolu výsledků, zpětnou vazbu).*
2. *Podle vyučovacích prostředků:*
 - a) *aktivní metody verbální (diskuse, dialog, otázky a odpovědi, workshopy);*
 - b) *aktivní metody situační (situační metody, případové studie, řešení fiktivních problémů);*
 - c) *konfliktní metody (metody řešení problémů, konfliktních situací);*

odst. 1 Zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách ve znění pozdějších úprav a §25 Zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

⁵ Pojem metoda je použit ve významu záměrného, cílevědomého a plánovitého postupu, kterým se s pomocí vhodné formy vzdělávání dosahuje vzdělávacích cílů.

- d) *kreativní metody (metody individuálního a skupinového tvořivého myšlení);*
 - e) *metody s výrazným podílem fyzické manipulace (trenažér, laboratoř, dílna apod.);*
 - f) *metody s výrazným podílem řízení (například jazyková laboratoř);*
 - g) *zprostředkované metody – tzn. metody nepřímého působení (zahrnují všechny pomůcky, které může lektor využívat – učebnice, knihy, rozhlas, audio, video, internet, intranet, CD ROM, vzdělávací „balíčky“ pro virtuální a distanční vzdělávání apod.);*
 - h) *autodidaxe (využívání zprostředkovaných metod při sebevzdělávání dospělých účastníků a v nejrůznějších formách distančního a virtuálního vzdělávání);*
 - i) *kombinované metody (možnost aplikace zprostředkovaných metod s využitím prostředků nepřímého působení v bezprostřední práci lektora s účastníky, tedy v přímém, živém kontaktu).*
3. *Podle fází/stupňů vyučovacího procesu (metody orientované na utváření a osvojování vědomostí, rozvíjení představ a pojmů; na utvrzování a prohlubování učiva a na hodnocení učební akce).*
 4. *Metody empirické (pozorování, aktivní naslouchání, diskusní metody, experiment).*
 5. *Metody teoretické (rozvíjení myšlení účastníků na úrovni pojmu, soudu, úsudku – analýza-syntéza, indukce-dedukce, abstrakce, specifikace, explikace atd.).*
 6. *Metody hypotetické (slouží k přiblížení, ozřejmení skutečnosti tam, kde má lektor po ruce pouze domněnky, hypotézy – asociace, analogie, komparace).*
 7. *Diskusní metody.*
 8. *Metody argumentace.*
 9. *Metody tvůrčího řešení problémů:*
 - a) *operační metody (analytické, volných asociací, Gordonova synektická metoda, seznam myšlenek, brainstorming atd.),*

b) *výchovné metody (situační metody, inscenační metody a hry).*“
(Barták, 2003, s. 38)

V dnešní realitě vnitropodnikového vzdělávání je poměrně problematické jasně definovat hranice a kritéria pro odpověď na otázku, které metody a formy vzdělávání jsou nejvhodnější z hlediska projektovaných vzdělávacích cílů. Příklad jejich možné kombinace uvádí např. J. Mužík na obrázku 3.

Obrázek 3 Vztah cílů forem a metod vzdělávání

Cíle výuky	Vhodné formy	Didaktické metody
Doplnění a prohloubení vědomostí	Distanční vzdělávání Sebevzdělávání Přímá výuka	Přednáška Seminář Dialogické metody E-learning
Dovednost rozhodovat	Přímá výuka Kombinovaná výuka	Problémové metody Workshop Open Space Technology Výcviková firma
Schopnost a dovednost komunikace	Přímá výuka Kombinovaná výuka	Problémové metody Koučink Studijní řešitelská činnost
Zdokonalit profesní návyky	Přímá výuka Kombinovaná výuka	Instruktaž Koučink Výcviková firma

Zdroj: MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. s. 158

Při volbě metod formování a rozvoje manažerských dovedností platí klasické dělení podle Mužíka (2005) na metody:

a) teoretické – vhodné pro objasnění teorií, principů a pojmů. Do této skupiny lze zařadit přednášku, seminář.

b) teoretiko-praktické – získané poznatky se snaží propojit s praxí. Do této skupiny se řadí diskuse, problémové metody, projektové metody.

c) praktické – používají se v zácviku, rozvíjejí dovednosti a návyky. Jedná se o metody, jako jsou stáž, rotace, instruktáž, exkurze.

V nabídce kurzů pro manažery vzdělávací agentury v současné době nabízejí formy rozvoje manažerských dovedností, které preferují aktivní přístup manažerů a mohou být zařaditelné do skupinových nebo individualizovaných forem vzdělávání dospělých. Příkladem může být pražská společnost Interquality, spol. s r.o., která nabízí terminologicky poměrně málo známé vzdělávací metody nazvané Ponte, Landamatics, Kurz bez jasného zadání, „Vyřikávací“ workshop, World café. (Pokročilé formy vzdělávání, online)

Z názvů je zřejmé, že si vzdělávací agentury vytváří svůj vlastní vzdělávací design, který se terminologicky odlišuje od klasické terminologie odborných monografií a v komerční dimenzi je označují jako pokročilé metody a techniky vzdělávání. (Pokročilé formy vzdělávání, online)

Pokud se stává, že manažeři nebo jejich podřízení používají stále stejné dovednosti nebo postupy v situacích, ve kterých to není vhodné anebo jsou spokojeni se svým chováním a se svými postupy a nemají snahu své chování změnit, pak se nabízí metoda PONTE. Jejím cílem je měnit myšlenková schémata a omezení manažerů, která se projevují výroky typu: „už jsme to zkoušeli a nikdy to nevyjde, u nás to funguje specificky, potřebujeme zvláštní postup“, „dělám to dobře už 10 let a nevidím důvod proč to měnit, „přináším výsledky a lepší to nebude“. Účastníci během PONTE projdou bez přerušení nejméně čtyřmi situacemi připravenými na základě reálných případů. Situace na sebe navazují a jsou mezi nimi zjevné konsekvence. Vše se natočí na kameru. Situace se postupně rozeberou. Každou z nich účastníci sehrají znovu tak, aby aplikovali např. změnu procesu. Pod vedením lektorů odhalují myšlenková omezení, která uplatňovali v jednotlivých situacích a hledají optimální

řešení. (Pokročilé formy vzdělávání, online)

Pokud mají manažeři porozumět nějakému myšlenkovému postupu (např. zvládání námitek, postupu vedení ročního pohovoru, atd.), uměli jej používat a upravit podle situace, pak je vhodné použít tzv. Landamatics metodu. Při použití této metody lektor nechá účastníky, aby popsali postup, který používají. Tento postup testují na různých reálných situacích a vylepšují ho. Dalším krokem je aplikace „finálního“ postupu na situace, které se od sebe hodně liší. Tím účastníci poznají, kdy postup použít a kdy ne a jak postup upravit podle situace. (Pokročilé formy vzdělávání, online)

Pokud dříve manažeři absolvovali tréninky na zlepšení dovedností a nyní má každý jiné cíle v oblasti manažerských dovedností, pak je vhodné zvolit kurz „bez jasného zadání“. Na začátku kurzu se účastníci za pomoci lektora shodnou na tématech a cílech, kterým se chtějí věnovat a potom pod jeho vedením společně hledají řešení svých situací, simulují situace a navzájem si poskytují zpětnou vazbu. Kurz se nejčastěji zaměřuje na dovednosti týkající se vedení lidí, efektivní komunikace, leadership, vedení a budování týmů i koučování. (Pokročilé formy vzdělávání, online)

„Vyřikávací“ workshop vede ke zlepšení vztahů a otevření komunikace mezi manažerem a řízenou skupinou. Cílem vyřikávacího workshopu je pomoci účastníkům z určitého oddělení organizace pomoci komunikačně otevřít určité neřešené nebo latentní problémy a naučit účastníky workshopu je věcně řešit.

World Café je založeno na skupinovém sdílení nápadů a myšlenek. Jedná se o řízený proces konverzace, který posiluje vzájemné porozumění a pomáhá jak při řešení, tak při hledání otázek. Umožňuje tvořivě propracovat určitou důležitou oblast a využít synergie vzniklé při sloučení mnoha různých pohledů a zkušeností v náhledu na určitý problém. Používá se pro komunikaci strategie, změn a dalších důležitých oblastí života organizací, kdy společně pracuje široká skupina lidí z různých oblastí, např. middle manažeři s top manažery a zaměstnanci, různá oddělení – od marketingu,

přes výzkum a vývoj až po výrobu. (Pokročilé formy vzdělávání, online)

I. Folwarczná v již zmíněném výzkumu také zjišťovala, které vzdělávací metody čeští manažeři preferují. Dospěla k závěru, že preferenční pořadí je následující: 72 % rotace funkcí, 32 % účast na práci projektových týmů, 28 % vzdělání při výkonu práce, 26 % koučování/mentoring, 15 % zpětná vazba na pracovní výkon a v 1 % učení/konzultace se spolupracovníky. (Folwarczná, 2010) Manažeři, zaměstnanci i firmy používají svůj vlastní slang, který je odlišný od odborného názvosloví při zachování původního významu pojmu. Pravděpodobně se dá usoudit, že i to bylo důvodem pro použití jiných názvů, než které se uvádí v andragogických klasifikacích.

3.3.4 Manažerské dovednostní deficity

Sám o sobě by obsah této podkapitoly mohl být zařazen na začátek teoretické části, kdy by odpovídal na otázku, proč se musí manažeři vzdělávat? Může být také zařazen i na konec kapitoly: v tom případě zdůvodňuje potřebu rozvoje manažerských dovedností; jinak řečeno by se dal uvést formulací, že se manažeři musí vzdělávat, protože.....“ V odborné terminologii by pak bylo možné konstatovat, že manažerské dovednostní deficity spočívají v rozdílu mezi požadovaným a skutečným kompetenčním profilem manažerů nebo že reálný kompetenční profil manažerů neodpovídá požadavkům, které přináší stále se zrychlující změny podnikatelského prostředí. Nezanedbatelným důvodem vzniku manažerských dovednostních deficitů jsou i manažerské stereotypy, které přestaly odpovídat moderním požadavkům na řízení organizací.

Pragmatický přístup nabídne jinou odpověď. Manažeři se, stejně jako ostatní lidé, v řízení dopouštějí neúmyslně anebo z neznalosti chyb. Urban (2010) ve své knize „10 nejdražších manažerských chyb“ identifikoval ty, které jsou pro firmy finančně, časově, personálně nebo jinak nejzávažnější z hlediska jejich důsledků.

Do první skupiny zahrnul chyby, které se pojí k odkládání nepříjemných rozhodnutí ve vedení lidí v podniku. Většinou manažer postupuje shovívavě u neschopných zaměstnanců, kdy omlouvá jejich chyby či nedostatky nebo naopak není schopen odměnit spolehlivé a výkonné podřízené.

Ve druhé skupině je zařazen nevhodný výběr zaměstnanců. Toto může být způsobeno nedostatečnou objektivitou – zaměstnávání známých nebo příbuzných, kteří nejsou vhodní pro danou funkci.

Třetí skupina chyb se týká nevhodným zadáváním pracovních úkolů. Úkoly jsou zadávány nejasně a zaměstnanec je nemusí pochopit. Tím se plýtvá nejen časem, ale i motivací zaměstnanců.

Čtvrtá skupina chyb je spojena s nevhodnou kontrolou zadaných úkolů. Kontrola může být nadměrná nebo žádná, což také zaměstnance nemotivuje nebo jim to brání v pracovním nasazení.

Pátá skupina je podobná čtvrté skupině. Manažer má obavu nebo není schopen delegovat úkoly svým podřízeným. Tím plýtvá svým časem a schopnostmi, což se může odrazit v poklesu schopnosti organizace řešit výzvy nebo problémy.

Šestá skupina se zabývá důvěryhodností a přesvědčivostí manažera. Je potřeba, aby manažer měl potřebnou autoritu. Pokud tomu tak není, dochází u zaměstnanců k poklesu loajality.

Sedmá skupina chyb se dotýká motivace zaměstnanců – podceňování potřeb zaměstnanců, nedostatečné motivaci nebo demotivaci zaměstnancům.

Do osmé skupiny chyb spadá nedostatečná komunikace a informovanost. Pokud manažer správně se svými podřízenými nekomunikuje nebo je správně neinformuje, může dojít ke špatnému vyhodnocení situace a nemusí být správně reagováno na problémy.

Devátá skupina se zabývá neschopností tvořit týmy. Neschopnost tvořit týmy vede ke zvyšování nákladů a snižování kvality práce.

Desátá skupina se zabývá selháním manažera v roli vůdce a současně tvůrce podnikové kultury. To vede k poklesu důvěry zaměstnanců ve vedení.

Teoretická část a na ni navazující empirická část práce vychází z předpokladu, že příčinou manažerských chyb a současně důvodem pro rozvoj manažerských dovedností, je znalostní a dovednostní deficit manažerů v poměru k rozsahu a složitosti úkolů, které mají v řízené organizaci plnit.

4. Analýza systému vzdělávání manažerů ve společnosti Vetropack Moravia Glass, a.s.

4.1 Systém vzdělávání zaměstnanců a manažerů ve společnosti VMG

4.1.1 Představení společnosti

VETROPACK MORAVIA GLASS, akciová společnost se sídlem v Kyjově (dále jen VMG⁶), je jedním z předních výrobců skleněných obalů v České republice. Ročně jich prodá 811 milionů kusů, přičemž necelá polovina produkce směřuje za hranice. Sortiment zahrnuje vedle nápojových lahví také konzervářské sklo, skleničky na dětské výživy, kečupy, instantní kávy a na mnoho dalších, především potravinářských výrobků. Společnost VMG je od roku 1991 součástí švýcarské skupiny Vetropack Holding, jednoho z největších producentů obalového skla v Evropě. Sklárný Vetropacku se vedle České republiky nacházejí také ve Švýcarsku, Rakousku, Chorvatsku, na Slovensku a nově také na Ukrajině.

Na tuzemském trhu zaujímá s více než 50% podílem v počtu prodaných lahví a konzervových sklenic dominantní postavení. Do zahraničí (jak do západoevropských zemí, tak do východoevropských zemí) je exportována více než třetina její produkce. Stejně jako mateřská společnost je VMG specialistou na sériovou výrobu na míru. Kromě nabídky širokého sortimentu výrobků, může svým zákazníkům poskytnout i bohatou škálu dalších různorodých služeb.

Kyjovská sklárna zahájila výrobu 28. září 1883. Sklárna tehdy patřila firmě Samuel Reich a spol., která vlastnila ještě další sklárny na Moravě, na území dnešního Rakouska a také v Polsku. Vyráběla nejprve tabulové sklo, ale hned v následujícím roce byla postavena pec na sklo duté. Prvního ledna roku 1919 přešla sklárna do majetku akciové společnosti První česká sklárna v Kyjově na Moravě. Od roku 1933 byla ruční výroba postupně nahrazována poloautomatickou a po roce 1941 byly některé části výroby

⁶ Podrobněji viz www.vetropack.cz, místo společnosti ve skupině Vetropack a organizační struktura společnosti Vetropack Moravia Glass, a.s. jsou uvedeny v přílohové části

dokonce plně automatizovány, v roce 1955 byla veškerá výroba ve sklárně již plně automatizovaná. To s sebou přineslo výrazné zúžení sortimentu výroby a zvýšení kvantity produkce. Zatímco před rokem 1955 vyráběla sklárna laboratorní sklo, stavební sklo, akvária, demižony, akumulátory a mnoho dalších produktů ze skla, od roku 1955 se výroba specializovala pouze na lahve a konzervové sklenice. Poválečné poměry vnesly rovněž změny do vlastnictví – sklárna se stala národním podnikem, pod nějž spadaly i pobočné závody v Dubňanech, Rosicích a Květné. Po určitou dobu patřily pod Sklářny Moravia Kyjov také závody v Úsobrně a Nemšové. V letech 1956 – 1989 byl kyjovský podnik začleněn pod SKLO UNION Teplice.

Po roce 1989 byla sklárna v Kyjově privatizována a transformována na akciovou společnost Moravia Glass. Výrazným mezníkem pro existenci a další vývoj firmy byl kapitálový vstup švýcarské akciové společnosti Vetropack v listopadu 1991, která se tak stala majoritním vlastníkem tehdejší akciové společnosti Moravia Glass. Jako nová dceřiná společnost Vetropack Gruppe změnila kyjovská sklárna své jméno na Vetropack Moravia Glass a.s. ve skupině Vetropack Holding AG. V současné době zaměstnává 486 zaměstnanců.

Pro řízení všech interních procesů a zajištění kvality produkce a služeb pro zákazníky platí pro všechny společnosti skupiny označovaný jako *Q+*. V něm:

Q znamená:

- jakost výrobků a služeb,
- jakost pracovních postupů a procesů,
- jakost vedení a spolupráce.

+ značí:

- každý lépe a levněji,
- permanentní všestranný rozvoj firmy a jejích zaměstnanců.

4.1.2 Personální politika a strategie rozvoje zaměstnanců

Praxe dokazuje, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představují „nejefektivnější nástroj flexibilizace a udržení konkurenceschopnosti podniku“. (Koubek, 2007, s. 14)

Při formulování své personální politiky vychází společnost VMG z hlavního principu personální strategie Vetropack Gruppe, podle něhož jsou nejdůležitějším potenciálem pro úspěch a rozvoj podniku jeho zaměstnanci se svými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi. Personální strategie nadnárodní skupiny obsahuje tyto základní principy:

- vztah k zaměstnancům je založen na vzájemné důvěře a otevřené komunikaci,
- cíle jsou plánovány kooperativně a při jejich plnění je vytvářen pracovníkům dostatečný prostor k uplatnění vlastní iniciativy a tvořivosti,
- podnik aktivuje odborný a lidský potenciál svých zaměstnanců a podporuje jejich rozvoj,
- v mzdové oblasti je uplatňován motivační systém,
- podnik vyžaduje a zároveň motivuje vysokou míru sebekázně všech pracovníků,
- ve svém okolí přejímá podnik nutnou sociální odpovědnost.

Ve společnosti VMG jsou východiska personální politiky nadnárodní skupiny formulována v „Příručce pro řízení a organizaci firmy“, v níž jsou stanoveny tyto základní principy podnikové politiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a strategie rozvoje zaměstnanců.

- firma má pozitivní vztah ke vzdělávání a usiluje o cíleně zaměřené vzdělávání a rozvoj,
- veškerá školení jsou prováděna podle nejmodernějších učebních zásad, systematicky jsou vyhodnocovány a evidovány úspěchy i případné nedostatky všech vzdělávacích opatření,
- firma podporuje vlastní snahu pracovníků vzdělávat se a rozvíjet,

- pomocí školicích aktivit je možno zvýšit výkon pracovníků, jejich pracovní nasazení, je jim umožněno zvládat nové problémy a nacházet stále nové možnosti,
- vzdělávání posiluje smysl pro odpovědnost a rozvíjí osobnost, což je pro firmu žádoucí.

Strategie rozvoje zaměstnanců ve společnosti VMG vyplývá z cílů personální politiky a strategie skupiny. Orientuje se na rozvoj teoretických znalostí, odborné kvalifikace a dovedností zaměstnanců. Hlavním cílem strategie rozvoje zaměstnanců je podle vnitropodnikových dokumentů především zvýšení flexibility zaměstnanců a konkurenceschopnosti společnosti. Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti VMG se řídí jejími ekonomickými a personálními potřebami. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nejsou ve společnosti VMG považovány za nutný výdaj, ale především za důležitou rozvojovou investici, orientovanou na:

- rozšíření odborných kompetencí zaměstnanců, jejich zastupitelnosti a možností rotace podle změn výrobních plánů;
- zvýšení odborných znalostí zaměstnanců, podílejících se na řízení kvality výroby;
- vytvoření systému udržení a transferu firemního know-how s využitím zkušeností zaměstnanců věkové kategorie 50+;
- diferencovaný rozvoj dovedností manažerů na všech úrovních řízení.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti jsou v kompetenci manažerů všech úrovní; odbornou; informatickou administrativní podporu jim poskytuje Útvar mezd a personalistiky, rozdělený do dvou částí: Personální oddělení a Mzdová účtárna. Vedoucí útvaru mezd a personalistiky je přímo podřízena zástupci generálního ředitele - řediteli logistiky a administrativy. Při poradách nejvyššího vedení firmy je tedy účasten ředitel úseku logistiky a administrativy, který vedoucí personálního útvaru o výsledcích jednání informuje v rámci porad personálního útvaru. V útvaru mezd a personalistiky pracuje kromě vedoucí dalších pět

zaměstnanců. Dva z nich jsou zaměstnanci Personálního oddělení, z nichž jeden zajišťuje vzdělávání zaměstnanců ve firmě. Další tři zaměstnanci jsou pracovníci Mzdové účtárny.

Ve firmě je používán podnikový informační systém SAP R/3, jehož součástí je i personální informační systém, který je využíván pro oblast personální administrativy, pro zpracování mezd a agendu vzdělávání zaměstnanců (modul HR development).

4.1.3 Proces vzdělávání zaměstnanců ve společnosti VMG

Proces vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je popisován podle obvyklého čtyřfázového algoritmu: identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vnitropodnikového vzdělávání, realizace a vyhodnocování.

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb jsou ve společnosti VMG používány dva formuláře v systému řízení dokumentace jakosti: Protokol o pohovoru se zaměstnancem a Požadavek na školení, kurs, seminář. V Protokolu o pohovoru se zaměstnancem jsou uvedeny potřeby školení a dalšího rozvoje a vzdělávání zaměstnance pro následující období a informace o seznámení zaměstnance s možnostmi školení a dalšího vzdělávání. Formulář Požadavek na školení, kurs, seminář, který podává vedoucí zaměstnanec v průběhu roku, se používá pro objednávku vzdělávacích aktivit v případě aktuálně vzniklé potřeby mimo plán vzdělávání.⁷

Po analýze podkladů, které sloužily pro identifikaci vzdělávacích potřeb je vytvořen konkrétní roční Plán vzdělávací činnosti, který se řadí do kategorie krátkodobých plánů. Jeho nedílnou součástí je Plán nákladů na vzdělávací činnost. Zpracování plánu vzdělávacích činností je záležitostí Útvaru mezd a personalistiky. V rámci zpracování plánu se vyhodnocují podklady a podle dřívějších výsledků se plánují vzdělávací akce na další rok a definuje se výhledově finanční náročnost. Zpracované plány se postoupí vrcholovému vedení firmy, které zhodnotí, zda zvolený vzdělávací program

⁷ Vzory používaných formulářů jsou uvedeny v přílohové části práce

odpovídá firemním záměrům a zda finanční náročnost není příliš vysoká. Při stanovování nákladů se vychází z informací o nákladovosti vzdělávacích programů z minulých období, zejména pak z posledního roku a z reálných očekávání v budoucnosti. K výsledné sumě se přičítá ještě rezervní „opravná“ položka na pokrytí aktuálně vzniklých vzdělávacích potřeb anebo na pokrytí zvýšení cen oproti předchozímu roku. Podle interních plánů společnosti VMG jsou pro rok 2013 plánovány náklady na vzdělávání zaměstnanců ve výši 2 200 000,- Kč.

V Plánu vzdělávacích činností jsou vzdělávací programy rozděleny na:

- odborné povinné (tj. ty, které jsou bezpodmínečně nutné, které jsou uloženy platnou legislativou.),
- odborné firemní (tj. takové, které realizuje firma, aniž by k tomu byla externě nucena, například manažerské a odborné vzdělávání),
- jazyková příprava,
- ISO.

U odborných povinných vzdělávacích akcí je dopředu známo, že se uskuteční

a převážnou většinu z nich společnost realizuje sama v rámci interního vzdělávání. Každý zaměstnanec, který k výkonu své práce má povinnost absolvovat určité školení, má tuto povinnost zaevidovánu ve své osobní dokumentaci v modulu HR development a personální informační systém SAP/ R3 „hlídá“ termíny vypršení platnosti těchto školení a upozorňuje na nutnost jejich absolvování.

Odborné firemní vzdělávací akce se dělí na kurzy manažerských dovedností

a kurzy firemní. Pro realizaci manažerských kurzů jsou v plánu určeny externí vzdělávací firmy s ohledem na jejich finanční náročnost. Firemní kurzy jsou zaměřeny především na změny v legislativách a změny ve firmě. Při jejich plánování se vychází z konkrétní situace.

Vzhledem k tomu, že společnost VMG je součástí nadnárodní skupiny, je kladen důraz na jazykové vzdělávání. Jazykové kurzy plánuje personální oddělení na základě informací od vedoucích o jazykové úrovni jeho podřízených a také na základě cílů a vizí firmy (například jestliže je vizí firmy soustředit se na trhy německy mluvících zemí, pak jsou naplánovány kurzy němčiny atp.). Zcela automaticky se plánují jazykové kurzy pro všechny pracovníky od středního managementu výše, protože pro tyto pracovníky je stanovena určitá úroveň jazykových znalostí, které musí dosáhnout pro obchodní komunikaci.

Školení ISO se plánuje pro všechny nastupující pracovníky, plánuje se taktéž při očekávaných významných změnách a pravidelně se plánuje pro všechny zaměstnance jedenkrát ročně. Absolvování opět monitoruje SAP R/3.

V souhrnném plánu vzdělávání je každý vzdělávací program charakterizován těmito informacemi:

- pro koho je školení určeno (není myšleno, pro které osoby konkrétně, ale spíše pro kterou skupinu pracovníků – zda pro vedoucí pracovníky, THP pracovníky nebo pro dělníky),
- téma (čeho se školení bude týkat),
- kdo se vzdělávání zúčastní (zda celá skupina pracovníků nebo vybraní jedinci),
- termín, ve kterém se vzdělávací akce uskuteční,
- místo konání (zda jde o externí či interní vzdělávání a konkrétní místo – město, učebna, atd.).⁸

Plánování a realizaci vzdělávacích programů kontroluje podnikový Inspektorát BOZP, který kontroluje plánovaná i realizovaná povinná školení, kontroluje smlouvy s externími vzdělávacími institucemi, kontroluje oprávnění jednotlivých pracovníků k výkonu práce, stejně jako kontroluje lhůty platnosti a obnovování povinných V rámci auditu ISO

⁸ Plán vzdělávání zaměstnanců společnosti VMG pro rok 2012 je uveden v přílohové části práce

auditor kontroluje jak formální tak praktickou stránku v oblasti vzdělávání pracovníků.

Pro realizaci vzdělávacích aktivit má společnost VMG k dispozici pro interní vzdělávací akce vlastní vyškolené lektory a disponuje vlastním vybaveným školícím střediskem -Top Glass Centrum. Nejčastěji využívanými metodami interního vzdělávání jsou ve společnosti instruktáž, pracovní porady, brainstorming, demonstrace žádoucího nebo nežádoucího chování, správných postupů apod. Pro vzdělávání vedoucích pracovníků, prodejců a některých dalších skupin pracovníků se využívají případové studie, workshopy, simulace a hraní rolí.

Při externím vzdělávání v posledních letech využívá kyjovská sklárna nabídek různých vzdělávacích agentur, které nabízejí „vzdělávání ušité na míru. Externí vzdělávání se využívá pro většinu manažerských školení a odborná profesní školení vybraných skupiny zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že společnost VMG je součástí velké nadnárodní skupiny, využívá v České republice nepříliš rozšířeného způsobu vzdělávání svých pracovníků, kterým jsou školení a stáže vlastních zaměstnanců u některé ze zahraničních sesterských firem, kde jim jejich zahraniční kolegové předávají své poznatky a působí jako školitelé. Recipročně zase zaměstnanci zahraniční sklárny ze skupiny Vetropack přijíždí do české pobočky a její zaměstnanci vykonávají funkce školitelů.

Společnost podporuje individuální vzdělávání zaměstnanců. Pro tento účel ve vlastním školícím středisku buduje odbornou knihovnu pro své zaměstnance. Veškeré organizační záležitosti v této oblasti vzdělávání jsou ponechány na uvážení příslušných vedoucích pracovníků.

Pro hodnocení vzdělávacích akcí jsou ve společnosti VMG používány tři formuláře⁹. Výkaz kurzu, Záznam o školení a Hodnocení školení, kurzu, semináře. Výkaz kurzu a Záznam školení jsou formuláře

⁹ Vzory formulářů jsou uvedeny v přílohové části práce

s podobným záměrem, rozdílem je, že Výkaz kurzu se používá při vícedenních školeních a Záznam školení slouží při jednodenních školeních. Oba formuláře jsou víceméně prezenční listinou, sloužící pro potvrzení účasti pracovníků na jednotlivých hodinách, kde se účastníci vlastnoručně podepisují. Na formulářích jsou uvedeny údaje o názvu a cíli školení, počtu hodin (z toho kolik přednášek a kolik cvičení). Školitel na formuláři vyplňuje téma probrané na jednotlivých hodinách. Bezprostředně po ukončení kurzu jej účastníci ohodnotí. Hodnotí především jeho úroveň a přínos, přičemž mají na výběr ze stupnice:

1. výborné,
2. dobré,
3. průměrné,
4. nedostatečné.

V Záznamu o školení se používá obdobná stupnice s jediným rozdílem – není v ní stupeň tři, tedy označení školení jako průměrné. Formulář Hodnocení školení, kurzu, semináře vyplňují školení pracovníci vždy po každém vzdělávacím programu bez ohledu na jeho dobu trvání. Formulář je na stejném listu jako formulář Požadavek na školení, kurz, seminář, o kterém již byla zmínka.

Hodnocení účastníky a školitelem není jediným zdrojem pro celkové zhodnocení vzdělávací akce. Používá se i testů, pomocí nichž jsou ověřovány znalosti, které si měli účastníci v průběhu školení osvojit. Test je závěrem většiny povinných školení a školení ISO, které jsou realizovány ve VMG. U ostatních vzdělávacích akcí se postupně od testů upustilo.

Všechny tyto formuláře se pečlivě vyhodnocují a uchovávají, aby byly v případě potřeby kdykoli k dispozici, jak to ukládá příslušná norma ISO. Slouží především pro zpětnou vazbu, kontrolu, zda školení proběhlo adekvátně a zda byly splněny všechny plánované cíle. V případě, že školení není dobře hodnoceno nebo nepřináší požadované efekty, zkoumá se na Útvaru mezd a personalistiky, kde je problém, v čem se stala chyba. Pokud je problém nalezen, pak se přistoupí k takovým opatřením, aby se příště

neopakoval.

Všechna absolvovaná školení jsou zaznamenávána v osobních dokumentech pracovníků, navíc příslušný vedoucí pracovník každého účastníka obdrží prostřednictvím interního informačního systému oznámení o provedených školeních.

Jestliže školení bylo prováděno za pomoci externí vzdělávací instituce, pak jsou zaznamenávány a archivovány všechny případy, kdy vedení VMG nebylo s jeho průběhem plně nebo i částečně spokojeno. Databáze obsahuje název firmy a témata provedených školení.

Z analýzy statistických údajů společnosti VMG se nedá se jednoznačně říci, jestli společnost více využívá externí nebo interní formu vzdělávání. Preference interní a externí formy vzdělávání je proměnlivá v závislosti na rozvojových potřebách společnosti v konkrétním fiskálním roce. V roce 2010 firma využívala spíše externí formu vzdělávání, konalo se 36 interních a 48 externích kurzů. V roce 2011 to bylo 81 interních a 106 externích kurzů, zatímco v roce 2012 se konalo 56 interních a 30 externích kurzů. Náklady na vzdělávání zaměstnanců společnosti se průměrně pohybují v posledních pěti letech v hodnotě 1,3% celkových personálních nákladů. Souhrnné údaje o vzdělávání zaměstnanců společnosti VMG za období 2007 – 2012 jsou uvedeny v příloze 10.

4.1.4 Rozvoj manažerských dovedností

Ve společnosti VMG je v plánech vnitropodnikového vzdělávání věnována značná pozornost rozvoji dovedností manažerů na všech úrovních hierarchie řídicí pyramidy. Individuální plány osobního rozvoje se pro manažery stanovují na základě výsledků hodnocení podle modelu třistašedesátistupňové zpětné vazby. Ve výsledku výročního hodnocení manažerů se ve společnosti VMG pracuje se čtyřstupňovou hodnotící stupnicí:

- A. Pracuje dobře a preferuje uplatnění svých dovedností a jejich rozvoj
- B. Pracuje dobře, ale nepreferuje uplatnění svých dovedností

C. Nepracuje dobře, ale preferuje uplatnění svých dovedností

D. Nepracuje dobře a nepreferuje uplatnění svých dovedností.¹⁰

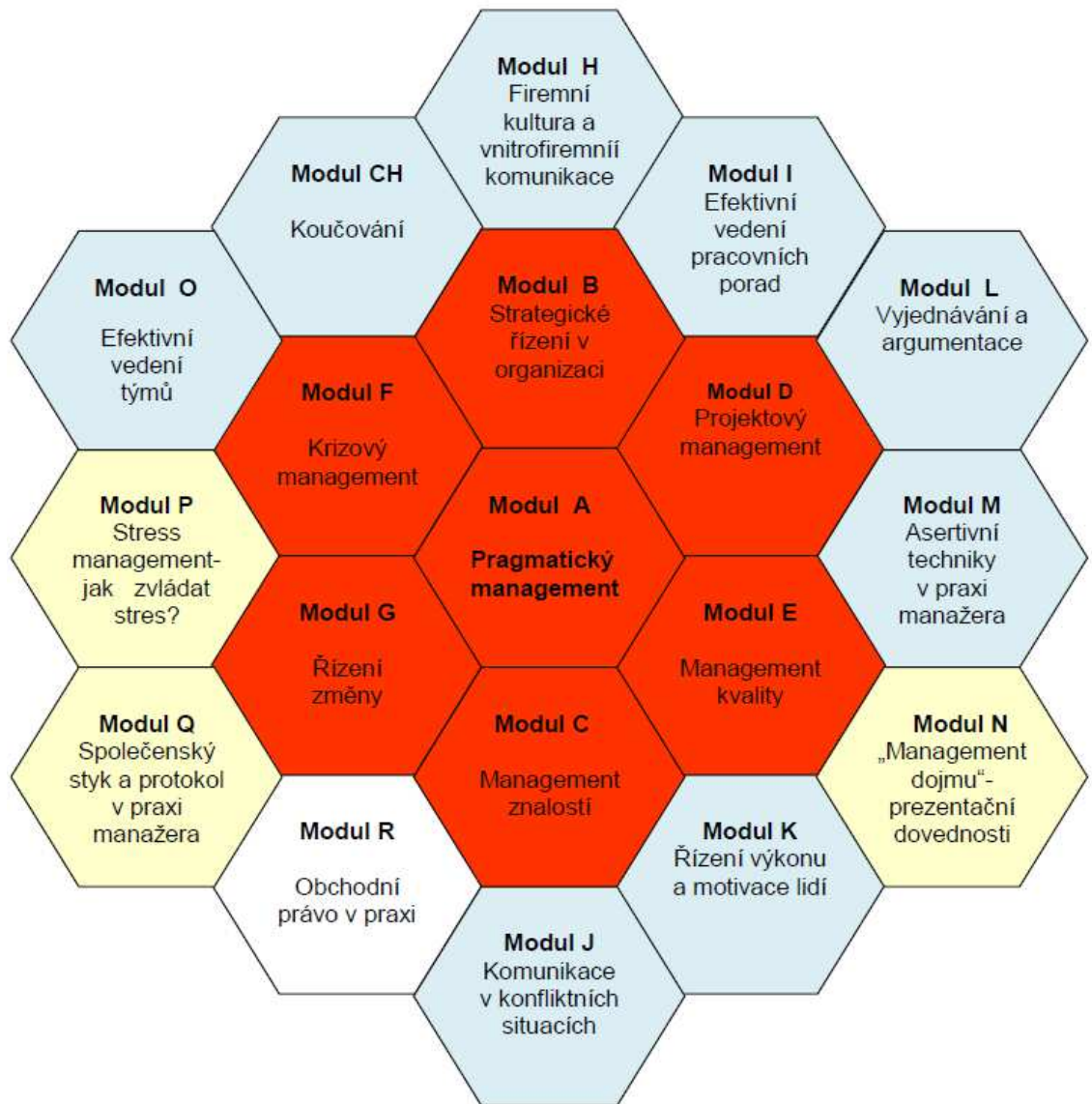
Na základě výsledků dosaženého stupně hodnocení se pak pro manažery na jednotlivých úrovních identifikuje tzv. kompetenční mezera, na jejímž základě se zpracovávají individuální rozvojové plány na období 1-2 let, které jsou programově zaměřeny na:

- Zlepšování výkonu
- Přípravu na budoucí změny současné role
- Obohacování stávající práce
- Přejít v rámci organizace
- Vzestup v rámci organizace
- Zlepšení nebo osvojení si dovedností
- Rozšíření příslušných znalostí
- Rozvoj určitých oblastí schopností.




Na zpracování individuálního vzdělávacího programu pro manažery se podílí manažer na nadřazené úrovni, testovaný manažer a specialista personálního útvaru pro vzdělávání a rozvoj jako odborný konzultant. Pro nové manažery i manažery, kteří již své funkce vykonávají, je ve společnosti připraven univerzální modulární systém „Rozvoj manažerských schopností a dovedností“, z něž se sestavují individuální varianty osobního rozvoje manažerů na úrovni liniového, středního a vrcholového managementu (Obrázek 3).

¹⁰ Použita stupnice z interního dokumentu Výroční hodnocení manažerů společnosti Vetropack Moravia Glass, a.s., 2012.

Obrázek 3 Moduly „stavebnicového“ systému Rozvoj manažerských schopností a dovedností VMG



Legenda:

-  Hlavní strategické manažerské kompetence
-  Týmové manažerské kompetence
-  Individuální manažerské kompetence

Zdroj: Vzdělávání zaměstnanců a manažerů ve společnosti Vetropack Moravia Glass, a.s., interní dokument

Deskripce systému vzdělávání zaměstnanců a manažerů ve společnosti VMG odráží základní principy politiky vzdělávání a rozvoje

zaměstnanců a organizační a procesní prostředí, ve kterém se celý proces odehrává. Zjištěné skutečnosti dávají odpovědi na první dvě výzkumné otázky: z čeho vychází ve společnosti VMG cíle rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a jak je celý proces organizován a které manažerské dovednosti společnost rozvíjí?

4.2 Empirické výzkumné šetření: cíle a metodika

Jak už bylo uvedeno, praktická část práce je rozdělena do dvou částí: první má charakter deskriptivní analýzy, jejíž závěry vycházejí z obsahu interních podnikových dokumentů a rozhovorů s vedoucími jednotlivých úseků a pracovníky Útvaru mezd a personalistiky. To je popsáno v předchozí kapitole. Zjistit, jaký je názor manažerů na systém rozvoje jejich dovedností, jeho funkčnost a silné a slabé stránky, je obsahem druhé části empirické kapitoly této práce.

Pro zjištění názorů manažerů bylo zvoleno dotazníkové šetření mezi manažery. Hypotetický předpoklad dotazníkového šetření byl postaven na tezi, že linioví manažeři a manažeři na střední úrovni řízení si uvědomují důležitost rozvoje manažerských dovedností a aktivně přistupují k vlastnímu vzdělávání, upřednostňují externí vzdělávání, ale pocítují časové problémy v sesouladění vzdělávacích aktivit a vlastních pracovních povinností.¹¹

Vzorek respondentů pro dotazníkové šetření byl zvolen záměrně: byli jím linioví manažeři a manažeři na střední úrovni. Ve společnosti VMG, která má 486 zaměstnanců, zastává pozice vedoucích zaměstnanců 46 osob, z toho je 11 osob na úrovni vrcholového managementu a vyššího středního managementu. Zbývajících 35 osob zastává pozice na úrovni liniového středního managementu. Mezi ně bylo elektronicky firemním intranetem distribuováno 35 dotazníků, z nichž se vrátilo 26 dotazníků. Respondenti, kteří odevzdali vyplněné dotazníky, byli muži ve věku 26 – 35

¹¹ Formulace hypotézy se inspiruje výsledky výzkumů I. Folwarczné (2010), výzkumného šetření „Jací jsou čeští manažeři?(2011)“, uskutečněného Českou manažerskou asociací ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy ČR a obdobného výzkumu „Jací jsou naši manažeři?“(Peoplecom, 2013)

let, kteří ve společnosti pracují v průměru 10 let. Jednoznačně mužské zastoupení odpovídá demografické struktuře zaměstnanců společnosti a povaze sklářské a strojírenské výroby.

Vlastní dotazník (příloha 11) byl konstruován jako kombinace uzavřených a polouzavřených otázek. Ty byly zvoleny proto, aby respondenti mohli formulovat svůj vlastní názor na dotazované skutečnosti. Vzhledem k malému počtu vzorku respondentů byla pro statistické vyhodnocení jejich odpovědí zvolena relativní četnost. Proto také převládá v interpretaci výsledků dotazníkového šetření slovní popis nad grafickou ilustrací.

4.3 Výsledky výzkumného šetření

Výzkumné šetření mezi manažery společnosti VMG se zaměřilo na zjištění jejich názorů na existující systém vzdělávání a rozvoje jejich dovedností ve společnosti VMG.

Dotazovaní manažeři na první otázku dotazníku (čtvrtou výzkumnou otázkou) „Myslíte si, že je manažerské vzdělávání důležité?“ odpověděli v 91% kladně. Jen 9% manažerů zvolilo ve své odpovědi variantu „nevím“. Jednoznačné vnímání důležitosti rozvoje manažerských dovedností je odrazem pochopení základních cílů a hodnot, které si společnost v oblasti vzdělávání zaměstnanců stanovila.

Manažeři také ve stejných četnostech odpověděli i na druhou otázku dotazníku „Máte zájem se dále vzdělávat v oblasti rozvoje manažerských dovedností? V jistých souvislostech to nejen potvrzuje vlastní identifikaci dotazovaných manažerů s cíli vzdělávací politiky společnosti, ale také je to výrazem tlaku společnosti na další vzdělávání zaměstnanců.

Zajímavé jsou odpovědi respondentů na třetí otázku dotazníku (pátou výzkumnou otázkou) Jaké motivy Vás vedou k dalšímu vzdělávání, spojenému s výkonem Vašich pracovních činností? Z četnosti odpovědí manažerů vyplývá toto pořadí nejčastěji udávaných motivů:

1. Požadavek zaměstnavatele (93%)
2. Zvýšení vlastní konkurenceschopnosti na trhu práce (78%)
3. Vyšší finanční ohodnocení (76%)
4. Kariérový postup (63%)
5. Touha po vzdělávání a nových informacích v oboru (54%)
6. Možnost kvalitnějšího výkonu práce (48%)
7. Rozšíření kompetencí (44%).

První dva nejčastěji uváděné důvody signalizují, že všeobecný tlak na rozšiřování odborných znalostí zaměstnanců a rozvoj dovedností zaměstnanců je výrazem skutečnosti, že si zaměstnavatelé uvědomují, že dlouhodobě rozvíjené lidské zdroje jsou jednou z velmi důležitých konkurenčních výhod v dnešním konkurenčním prostředí. Odpovědi manažerů odrážejí také skutečnost, že motivy k dalšímu vzdělávání jsou velmi individualizované a u každého jedince představují specifický „motivační mix“.

I když management společnosti věnuje velkou pozornost systematickému vzdělávání zaměstnanců, ne vždy se při současných objemech a tempu výrobního procesu daří sladit zájmy zaměstnavatele a zájmy zaměstnanců při plnění plánu vzdělávání. Proto byli manažeri dotazováni i na důvody, které jim brání v dalším vzdělávání (šestá výzkumná otázka). Obdobně jako u předchozí otázky je uvedeno pořadí nejčastěji uváděných překážek:

1. Časová náročnost (86%)
2. Překážky na straně zaměstnavatele (80%)
3. Finanční nedostupnost (62%)
4. Rodina (59%)
5. Chybějící motivace (41%)
6. Nedostatečná nabídka vzdělávacích aktivit (38%).

Dotazovaní manažeri jako nejčastější překážku uvádějí časovou náročnost a překážky na straně zaměstnavatele. Oba důvody spolu úzce souvisí. Společnost VMG má na základě sjednaných obchodních smluv

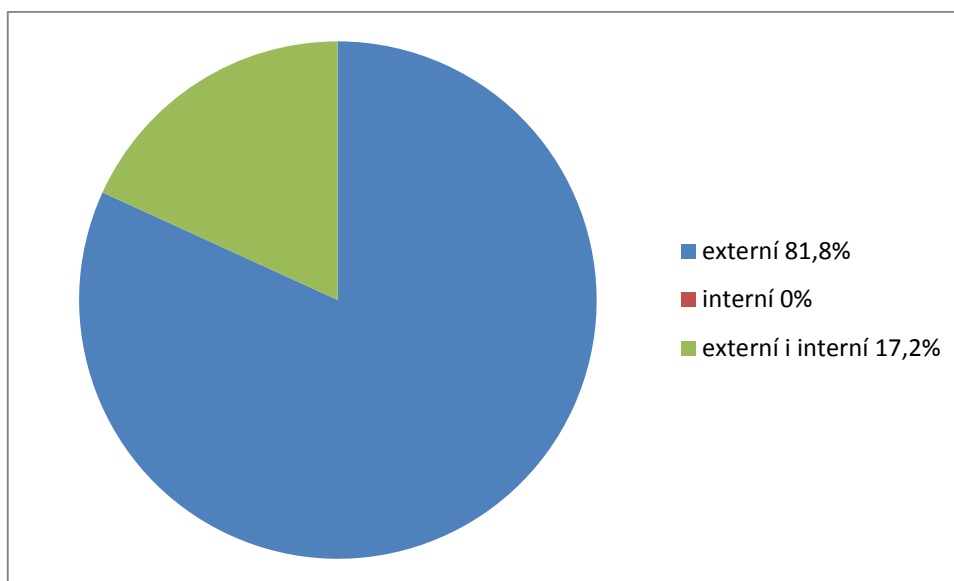
dlouhodobě zajištěn a naplánován výrobní cyklus. V posledních letech ale také stále častěji využívá tzv. situačních příležitostí, kdy přijímá mimořádné, finančně výhodné a technologicky specifické objednávky zákazníků. To se v konečném důsledku promítá do operativních změn výrobních plánů a také sekundárně i do realizace plánů vnitropodnikového vzdělávání, kdy se některé dříve naplánované vzdělávací akce přesouvají na jiné termíny. U zaměstnanců – výrobních dělníků, kteří z ročního fondu disponibilní pracovní doby absolvují různá školení v průměru 2 – 3 pracovních dnů, to nepředstavuje výraznější problém. U liniových manažerů a manažerů střední úrovně řízení, kteří ročně 10 – 12 pracovních dnů stráví školeními různého druhu, jsou operativní změny výrobních plánů a výrobních cyklů a navazujících plánů vnímány jako výrazná komplikace. Finanční nedostupnost je v pořadí třetí uváděnou překážkou. Pochopitelný je tento důvod u manažerů, kteří souběžně se svým zaměstnáním u společnosti studují na vysoké škole. Společnost VMG neposkytuje těmto zaměstnancům žádné finanční kompenzace, pokud s nimi nemá uzavřenou kvalifikační dohodu podle § 234 a 230 Zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce v platném znění. Podle zavedené praxe se u zaměstnanců také vyžaduje finanční spoluúčast na vzdělávacích akcích, ve kterých mohou rozšířit původní odbornou kvalifikaci anebo získat novou.

Další navazující otázky dotazníku zjišťovaly, kolik času jsou dotazovaní manažeři ochotni vzdělávání věnovat souběžně s výkonem pracovních činností v roce. Dotazovaní manažeři se ve svých odpovědích přikláněli v 87% k variantě odpovědi 1 – 2 týdny v roce, ve kterých se zúčastní 5 – 6 vzdělávacích akcí různého druhu v průběhu pracovní doby.

Další otázka dotazníku (č. 8) zjišťovala, jestli dotazovaní manažeři při rozvoji manažerských dovedností upřednostňují vzdělávací akce na pracovišti anebo mimo pracoviště. Necelých 82% dotazovaných manažerů uvedlo, že jim více vyhovují vzdělávací akce mimo pracoviště, protože se mimo firmu mohou více koncentrovat, nejsou zatěžováni operativními úkoly ve firmě, vyrušování interními záležitostmi a mohou se tudíž

intenzivněji a soustředěněji věnovat studované problematice. Zbývající částí respondentů vyhovuje rozvoj manažerských dovedností jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště, jak ukazuje ilustrativní graf 1. Externí firmy jsou podle jejich názoru více specializovány, mohou jim sdělit zkušenosti z jiných firem a přinášet nové myšlenky z jiných oborů. Člověk také není svázán zábranami, které má ve firmě před svými kolegy.

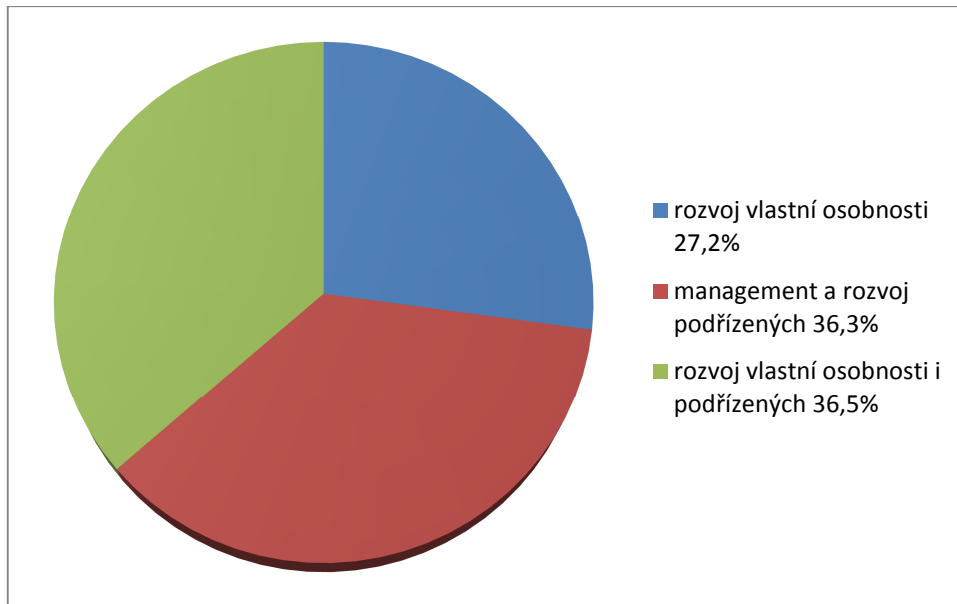
Graf 1 Odpovědi respondentů na otázku „Kterou formu manažerského vzdělávání upřednostňujete?“



Zdroj: vlastní šetření

Vedle motivů a bariér vzdělávání manažerů ve společnosti dotazníkové šetření zjišťovalo, jestli bude absolvování vzdělávací akce přínosné pro osobní rozvoj manažera anebo jestli budou nové znalosti a dovednosti využity pro rozvoj manažera a jím řízeného týmu. Odpovědi respondentů na tuto otázku jsou velmi vyrovnané. Pro rozvoj vlastní osobnosti se vyjádřilo méně manažerů než pro management a rozvoj podřízených. Stejný počet dotazovaných jako pro management a rozvoj podřízených se vyjádřil pro obě nabízené možnosti. (Graf 2)

Graf 2 Odpovědi respondentů na otázku „Vyhovuje Vám zaměřit se při vzdělávání spíše na rozvoj své osobnosti nebo na management a rozvoj podřízených?“



Zdroj: vlastní šetření

Respondenti byli také dotazováni, které kurzy v rámci manažerského vzdělávání za poslední dva roky absolvovali. Odpovědi respondentů ukazují preferovaná témata vzdělávání liniových a středních manažerů ve společnosti, která tvořila každoroční nabídku, z níž si mohli vybírat:

- Efektivní dosahování cílů,
- Efektivní vedení porad a workshopů,
- Efektivní vyjednávání a řešení konfliktů,
- Koučování spolupracovníků,
- Management změn,
- Manažerská komunikace,
- Prezentační dovednosti,
- Projektový management,
- Řízení času a priorit,
- Řízení lidských zdrojů pro manažery,
- Seberozvoj manažera a zpětná vazba,
- Stress management,
- Techniky podpory kreativity a inovací,
- Vedení rozhovorů,
- Vedení týmů.

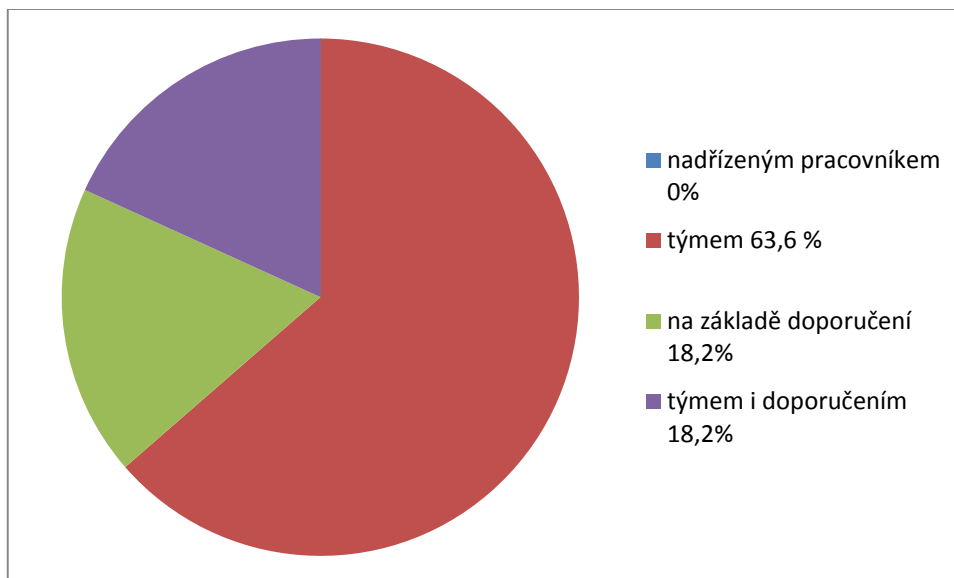
Dotazovaní manažeři ve svých odpovědích pak označili kurzy s určitou tématikou, které si nejčastěji vybírali. Z jejich odpovědí je sestaveno toto pořadí:

- 1) Management změn,
- 2) Projektový management,
- 3) Manažerská komunikace,
- 4) Efektivní dosahování cílů,
- 5) Řízení času a priorit,
- 6) Efektivní vedení porad a workshopů,
- 7) Vedení týmů,
- 8) Prezentační dovednosti,
- 9) Řízení lidských zdrojů pro manažery,
- 10) Efektivní vyjednávání a řešení konfliktů,
- 11) Koučování spolupracovníků,
- 12) Seberozvoj manažera a zpětná vazba,
- 13) Stress management,
- 14) Vedení rozhovorů
- 15) Techniky podpory kreativity a inovací.

Ve společnosti VMG se při výběru témat vzdělávání pro manažery postupuje trojím způsobem: první – téma vzdělávací akce, kterou musí manažer absolvovat, určuje nadřízený na základě výsledků výročního hodnocení; druhý – je označován jako „výběr týmem“ – což v interním firemním slangu znamená, že na základě výsledků výročního hodnocení se sestavuje plán osobního manažera, který zohledňuje názor nadřízeného zaměstnance, tématické zájmy manažera a doporučení HR specialisty; třetí způsob – manažer přijímá doporučení HR specialisty pro vlastní sestavení individuálního vzdělávacího plánu na další kalendářní rok. Výběr, resp. nadřízeným určené téma školení žádný z manažerů neoznačil za variantu, která by mu vyhovovala. Za nejvhodnější způsob považují (téměř 64% odpovědí) výběr témat školících akcí, který hledá soulad mezi zájmy

společnosti a individuálními zájmy manažera – tzn. výběr týmem, jak je zřejmé z ilustrativního grafu 3.

Graf 3 Odpovědi respondentů na otázku „Jakým způsobem si vybíráte témata školicích akcí, které máte možnost absolvovat?“

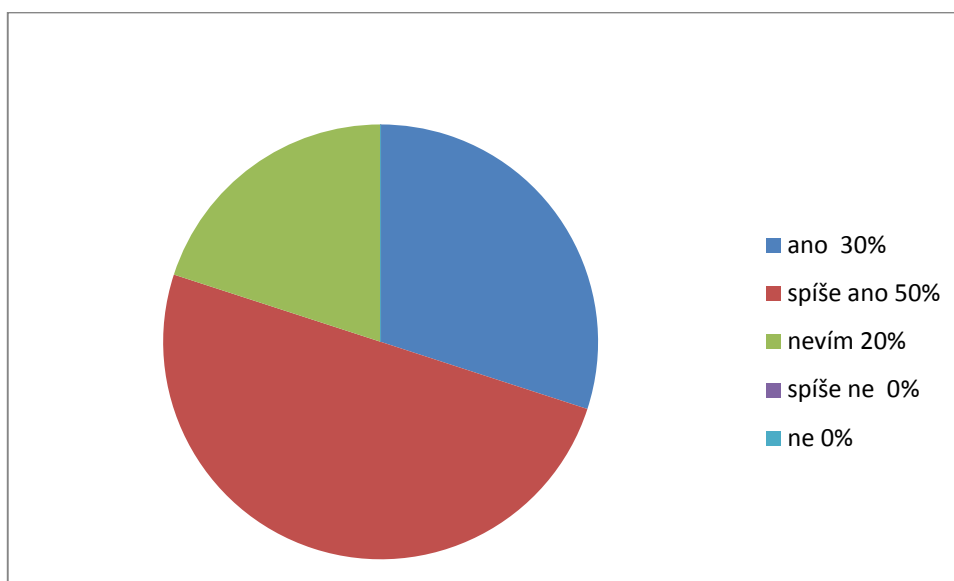


Zdroj: vlastní šetření

Odpovědi manažerů také odráží určitou změnu organizace a plánování vnitropodnikového vzdělávání a přechod k stavebnicovému modulovému systému vzdělávání manažerů od roku 2012 a také fakt, že manažeři sledují svým vzděláváním nejen vlastní osobní rozvoj, ale i rozvoj řízených týmů a jejich členů.

Konečně poslední otázka dotazníku zjišťovala, jestli pro ně byly vzdělávací akce, které dotazovaní manažeři absolvovali, přínosné. Většina dotazovaných manažerů odpověděla, že vzdělávání, které u svého zaměstnavatele absolvovali, mělo přínos pro jejich osobní i profesně odborný rozvoj. Nikdo z dotazovaných podle výsledků šetření a zobrazených na ilustrativním grafu 4, neodpověděl záporně.

Graf 4 Odpovědi na otázku „Myslíte si, že vzdělávací akce, které jste doposud u Vašeho zaměstnavatele absolvoval, byly přínosné pro Váš rozvoj?“



Zdroj: vlastní šetření

4.4 Silné a slabé stránky vzdělávání ve společnosti VMG a možnosti eliminace slabých stránek

Analýza interních dokumentů, dotazníkové šetření a rozhovory s manažery společnosti v první úrovni analýzy dávají odpověď na první dvě výzkumné otázky. Pro hledání odpovědí na další výzkumné otázky (sběr dat) byly využity i individuální a skupinový rozhovory s manažery. Nestandardizovaný individuální rozhovor s vedoucí personálního a mzdového oddělení a HR specialistou pro vzdělávání umožnil získat představu o tom, jak je systém vnitropodnikového vzdělávání organizován a jak ve skutečnosti funguje.

Skupinový rozhovor probíhal se směnovými mistry a manažery na střední úrovni řízení, kteří odevzdali vyplněné dotazníky, v trvání cca 2,5 hodiny. Jeho cílem bylo získat doplňkové informace pro čtvrtou až osmou výzkumnou otázku. Informace o konání skupinového rozhovoru a prezentaci výsledků dotazníkového šetření byla rozeslána prostřednictvím

firemního intranetu všem manažerům, kterým byl distribuován dotazník. Nabídku využili 4 směnovní mistři a 5 manažerů na střední úrovni řízení. Rozhovor se tedy uskutečnil až po vyhodnocení dotazníků, kdy v jeho úvodu byli manažeři seznámeni s účelem a cíli a byl od nich vyžádán informovaný souhlas se zvukovým záznamem průběhu. Na začátku skupinového rozhovoru byli respondenti dotazníkového šetření seznámeni s jeho výsledky a pak byly v průběhu skupinového rozhovoru v moderované diskuzi upřesňovány jejich názory, které v dotazníku vyjadřovali v odpovědích na položené otázky. Informace ze skupinového rozhovoru pak byly přepsány, seříděny a analyzovány. Z rozhovorů s manažery mimo jiné vyplynulo, že jako jeden ze základních problémů vnitropodnikového vzdělávání vnímají svou vlastní lektorskou činnost. Přesněji řečeno popisovali tuto skutečnost: management společnosti od nich vyžaduje, aby působili jako lektori vnitropodnikového vzdělávání, i když jim pro tuto činnost chybí odborná kvalifikace a v nabídce školících akcí tuto oblast nabídka témat školení nenabízí. Jejich didaktické dovednosti, jak se sami vyjadřovali, se utvářely postupně na základě vlastních zkušeností, odpozorovaných vzorů jiných zkušených lektorů a samostudia odborné literatury. Přitom z celkového počtu 46 manažerů ve společnosti na všech úrovních řízení se lektorskou činností v různém rozsahu a typu školících akcí zabývá 38 osob.

Z výsledků šetření ve společnosti VMG je možné shrnout získané poznatky a identifikovat silné a slabé stránky programu podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti VMG a možnosti eliminace slabých stránek.

a) Silné stránky

- Strategie vzdělávání a rozvoje má dlouhodobý charakter. Společnost VMG má zájem mít vysoce kvalifikované zaměstnance. Proto je strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců zaměřená na jejich dlouhodobý profesní rozvoj.
- Důraz na práci s liniovým a středním managementem. Společnost VMG si uvědomuje důležitost zkušeného a kvalifikovaného liniového a

středního managementu, kteří řídí hlavní provozní činnosti. Proto je orientace vzdělávání a rozvoj dovedností liniového a středního managementu jedním z pilířů programu vzdělávání. Pro jeho individualizaci společnost vypracovala stavebnicový systém jejich vzdělávání.

- Jasně stanovení nákladů na vzdělání a rozvoj a jejich dodržení. Rozpočet na program vzdělávání se sestavuje na rok dopředu s dostatečnou rezervou pro případné aktuální dodatečné potřeby.
- Dobré podmínky pro interní vzdělávání. Společnost disponuje vlastním školicím zařízením - Top Glass Centrum, které kapacitně odpovídá velikosti společnosti a je vybaveno moderní didaktickou technikou. Centrum postupně buduje vlastní odbornou knihovnu pro zaměstnance.
- Preference profesně odborného vzdělávání zaměstnanců. Orientace na tento druh vzdělávacích aktivit vyplývá ze skutečnosti, že řada pracovních činností, vykonávaných zaměstnanci, je v řadě permanentně inovovaných norem technické specifikace oboru, které následně zvyšují požadavky na odbornou způsobilost zaměstnanců.

b) Slabé stránky

- Do roku 2012 programy vzdělávání pro manažery sestavoval personální útvar společně s vedoucími příslušných úseků. Problémem byl fakt, že neexistovala žádná návaznost mezi tématy v dlouhodobější časové perspektivě v souvislosti s kariérními plány a plány následnictví. Jednotlivá témata si dosud manažeři objednávali spíše podle toho, co je v daném roce z nabídky témat vzdělávání nejvíce zaujalo. Proto také společnost od roku 2012 vypracovala stavebnicový program Rozvoj manažerských schopností a dovedností a změnila i proces plánování a časový horizont individuálního rozvoje manažerských dovedností. Nově zavedený stavebnicový program rozvoje manažerských dovedností tuto slabou stránku odstranil a proměnil ji v silnou stránku rozvoje manažerských dovedností.
- Společnost nemá vypracované metriky na hodnocení přínosů vzdělávání. V přeneseném původním ekonomickém významu slova to znamená

kvantifikovat kritéria „přidané hodnoty“ jako nové znalosti, nové dovednosti, změny v pracovním chování apod. Tato slabá stránka je eliminovatelná změnou dosud používaného modelu hodnocení vzdělávacích aktivit, který jen kvantifikuje počet vzdělávacích aktivit, účastníků školicích akcí, nákladů na vzdělávání ve společnosti jako celku, přepočtené na náklady vzdělávání na organizační prvek, zaměstnance a soulad s plánem a skutečně vynaloženými náklady. Eliminace této slabé stránky spočívá ve změně úhlu pohledu: „ne kolik a na co jsme vynaložili, ale co jsme za to dostali?“

- I když společnost disponuje moderním informačním systémem a vlastním školicím střediskem, nevyužívá pro vzdělávání a sebevzdělávání zaměstnanců e-learning. Přinejmenším tak může společnost snížit počet dní na prezenční vzdělávací aktivity v rámci pracovní doby využít na pravidelná školení BOZP a PO nebo přezkušování řidičů referentských vozidel. V dnešní době existuje řada certifikovaných společností, které nabízí tato školení pro firmy v e-learningové formě včetně elektronického přezkušování. Zaměstnanci by tak měli možnost absolvovat příslušné školení v pracovní době nebo z domova na základě osobního přístupového kódu pro dodavatelskou vzdělávací agenturu a mohli by si volit nejvhodnější termín, kdy chtějí školení a přezkoušení absolvovat. Společnost by jen stanovila nejzazší termín, dokdy musí být přezkoušení absolvováno. Certifikovaná agentura pak jen zašle zaměstnavateli souhrnné výsledky pravidelného školení a přezkoušení. Mimo jiné se tím i část agendy školení přenesse od zaměstnavatele na dodavatelskou agenturu.¹² Při celkovém počtu 486 zaměstnanců společnosti a 110 řidičích referentských vozidel by „elektronizace“ povinného vzdělávání a přezkušování byla nesporně časově i nákladově výhodnější než dosud praktikovaný model prezenčního školení a přezkušování na pracovišti. Obdobně by mohlo být e-learningové vzdělávání využito při pravidelném proškolení a přezkušování ISO norem – opakovaná školení a přezkušování znalostí a

¹² Viz např. konkrétní nabídka e-learningového vzdělávání v uvedené oblasti www.prevent.cz

povinností z příručky jakosti a dalších směrnic. Při celkovém počtu zaměstnanců společnosti, kteří proškolením a přezkušováním pravidelně procházejí, je to další cesta zvyšování efektivity vnitropodnikového vzdělávání a celkové úspory nákladů a tzv. „člověkodnů“. Vyžaduje ale počáteční interní investici do vývoje příslušného vzdělávacího a examinačního modulu v interním informačním systému.

- Manažeři jako interní lektori neabsolvovali žádné vzdělávání typu lektorského minima. Eliminace této slabé stránky je možná systematickým utvářením didaktických dovedností interních lektorů ve specializovaných kurzech, které mohou probíhat jak ve firmě, tak i mimo ni, přinejmenším v těchto základních tématech:
 - Základní formy vzdělávání dospělých
 - Efektivní metody výuky
 - Zpětná vazba a její význam
 - Diagnostika klimatu a jiné techniky rychlé zpětné vazby
 - Individuální přístup a přístup orientovaný na klienta
 - Neverbální komunikace a rétorika lektora
 - Krizové situace a jejich řešení
 - Jak identifikovat auditorium
 - Výuka specifických skupin.

Otázkou je, do jaké míry jsou pro společnost přijatelné současné cenové relace, které se u neakreditovaných lektorských kurzů pohybují v rozpětí 5 – 6 000,-Kč a u akreditovaných kurzů dosahují rozpětí 15 – 20 000,-Kč.

Na základě získaných poznatků ze společnosti VMG je možné zformulovat několik případných doporučení, kromě návrhů na eliminaci slabých stránek systému vzdělávání, popsanych v předchozí části textu:

- a) Změnit postavení personálního útvaru ve firmě. I když si společnost uvědomuje hodnotu lidského faktoru, přesto vedoucí Útvaru mezd a personalistiky nemá přístup na porady nejvyššího vedení, protože tento

útvár není zařazen mezi vrcholovou úroveň organizačních prvků. Za této situací nejsou řešeny otázky týkající se personalistiky (vzdělávání nevyjímaje) na úrovni, na které by řešeny být měly. Na předních místech porad nejvyššího vedení by měly být mimo výroby, prodeje a samozřejmě financování řešeny také právě lidské zdroje, a proto by měl být personální útvár podřízen jako samostatný přímo generálnímu řediteli společnosti.

- b) Aktualizovat popisy pracovních míst a vytvořit kompetenční modely pro všechny manažerské pozice. Popis pracovního místa tvoří odpovědi na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek práce (požadované vzdělání, kurzy, praxe). Popisy pracovních míst ve firmě sice jsou, ale neobsahují konkrétnější určení požadovaného vzdělání a přesnější specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka (požadavky psychické, kognitivní, osobnostní a požadavky fyzické u některých pozic.
- c) Zpracovat plány nástupnictví i kariérní plány. Ve společnosti se zpracovávají individuální plány rozvoje zaměstnanců, ty jsou ale omezeny časovým horizontem jednoho roku. Zaměstnanci ale musí vidět, že existuje přímá souvislost mezi vzděláváním a jejich kariérním postupem, to by zvyšovalo jejich motivaci ke vzdělávání a taktéž podporovalo jejich potřebu vzdělávat se samostatně. Jestliže by pracovník věděl, že se s ním, v případě úspěšného dokončení určitého vzdělávacího programu, počítá pro výkon atraktivnější pracovní funkce, je to v naprosté většině případů výrazný stimul pro zvýšení aktivity při výkonu dosavadní pracovní funkce i pro zvýšení snahy o získání potřebného vzdělání. O to důležitější je tento přístup aplikovat ve vztahu k plánům následnictví na manažerských pozicích.
- d) Využívat personálního informačního systému SAP R/3 i v oblasti vzdělávání. Společnost VMG teprve nedávno zavedla do své počítačové sítě nový softwarový produkt – moderní personální informační systém SAP R/3. Prozatím jej využívá pro monitorování absolvování a upozorňuje na termíny vypršení platnosti povinného odborného vzdělání a školení ISO, ale šlo by ho jistě využít mnohem širěji, a tím zvýšit

efektivnost práce pracovníků personálního útvaru zejména při identifikaci vzdělávacích potřeb a při plánování jednotlivých vzdělávacích akcí. Osobní listy zaměstnanců by se také mohly zavést do elektronické podoby.

- e) Aktualizovat databázi všech externích firem, které pro firmu zpracovávaly a prováděly vzdělávací projekt. Dosavadní praxe ve firmě VMG spočívá v dokumentaci těch firem, s jejichž činností nebyla firma spokojena. V případě zvládnutí požadovaného úkolu se tento fakt nezaznamenává, což může být firmě na škodu. Zřejmě by bylo účinnější evidovat každou firmu, která kdy realizovala pro firmu jakoukoliv vzdělávací akci. Evidence by mohla obsahovat: název firmy, sídlo a adresu, kontakt, zaměření firmy, bližší určení vzdělávací akce, kterou pro podnik realizovala, výsledky, míru spokojenosti s realizací, výsledky z pohledu účastníka i z pohledu firmy.
- f) Využívat více zdrojů k identifikaci vzdělávacích potřeb. Dostatečně se nevyužívá srovnání požadavků pracovního místa na kvalifikaci a vzdělání zaměstnance s dosaženým vzděláním a kvalifikací vykonavatele pracovního místa, což je významný zdroj identifikace vzdělávacích potřeb. Pro reálnou identifikaci je také třeba zjistit názor samotných zaměstnanců. Společnost zatím jen vycházela z údajů o hodnocení vzdělávacích aktivit, empirické šetření o spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání se dosud nerealizovala. V intervalu jedenkrát za jeden až dva roky by tento průzkum mezi zaměstnanci nesporně přispěl k zefektivnění systému vnitropodnikového vzdělávání.
- g) Stanovovat cíle, které jsou hodnotitelné. Cíle vzdělávání se zaznamenávají do řady formulářů, např. do Požadavku na školení, kurz, seminář, do Výkazu kurzu (popř. do Záznamu o školení). Bohužel nejsou formulovány konkrétně a jasně, často jsou jen opisem názvu školení. Ačkoli je stanovení správných cílů základem pro úspěšnost, jejich formulaci není ve firmě věnována dostatečná pozornost.
- h) Věnovat více pozornosti hodnocení vzdělávacích akcí. Při hodnocení vzdělávacích hodnotí účastníci přínos a úroveň školení. K Dispozici mají

na příslušném formuláři výběr pouze ze tří možností (výborné, dobré, nedostatečné), což je malá šíře škály. Bylo by třeba rozšířit stupnici alespoň o další dvě možnosti, hodnotící škála by pak byla pětistupňová, (výborné, velmi dobré, dobré, dostatečné, nedostatečné), přičemž každý stupeň by byl stručně definován, aby účastníci měli možnost lépe zvolit odpovídající stupeň svého hodnocení. Hodnocení by bylo objektivnější – bylo by možno vyhnout se odlišnému chápání jednotlivých stupňů ze strany zaměstnanců. Takovéto hodnocení by navíc mělo být anonymní, aby zaměstnanci neměli pocit, že by v případě špatného hodnocení mohli být negativně postihováni. Ve společnosti jsou používány testy i zkoušky, ale pouze v malé míře. Podle názoru vedoucích splňují testy či zkoušky svůj účel jen u odborných povinných školení a školení ISO. Jejich názor je sice v některých bodech opodstatněný – např. písemné testy znalostí cizích jazyků opravdu nemusí vypovídat o schopnostech pracovníka uplatnit znalosti v praxi, ale ústní zkouška na témata z oblasti praxe firmy by již o skutečných komunikačních schopnostech pracovníka vypovídat mohla. Obdobně by šly examínovat i získané znalosti a dovednosti v případě odborných firemních a manažerských školení. Není ani od věci zavést průběžné testování a zkoušení, aby se školitel mohl ujistit, že účastníci probíranou látku pochopili a že si osvojili potřebné znalosti a dovednosti. Hodnocení provádí pouze vedoucí a účastník, ale ne školitel, přičemž ten může ve svém hodnocení zahrnout například chování a iniciativu účastníka, což může ledač napovídat o jeho postojích k vzdělávání v podniku. Praktikované oblasti hodnocení přínosů vzdělávacích aktivit by se měly diferencovaně k zastávané pracovní pozici rozšířit na: odborné požadavky pracovního místa, pracovní výsledky během roku, pracovní chování, postoje k pracovním hodnotám, znalosti a dovednosti přímo nesouvisející s výkonem pracovního místa.

- i) Pro pravidelná školení, která patří do kategorie povinných a jejichž obsah je dán právními předpisy a normami technické specifikace oboru, využívat dodavatelskou e-learningovou formu vzdělávání.

j) Započítávat do nákladů na vzdělávání i interní náklady pro získání přesnějšího přehledu o skutečné nákladovosti vnitropodnikového vzdělávání.

Pokud by se společnost VMG rozhodla navrhovaná opatření realizovat, mohlo by to přispět ke zvýšení efektivity vzdělávacího systému, současně by takový systém umožnil ve větší míře rozvinout potenciál pracovníků a přispěl ke zvýšení konkurenceschopnosti a flexibility podniku. Jak je známo – flexibilita je základem úspěchu a úspěch firmy na současných vysoce konkurenčních trzích je zcela jistě strategickým záměrem a cílem každé organizace.

5. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo objasnit základní teoretické přístupy ke vzdělávání dospělých a formování manažerských dovedností, analyzovat vzdělávání manažerů ve vybrané organizaci, identifikovat jeho silné a slabé stránky a navrhnout doporučení ke změně stávajícího stavu. Cíl práce byl dekomponován do několika výzkumných otázek.

První výzkumná otázka zjišťovala, z čeho vychází ve společnosti VMG cíle rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a jak je celý proces organizován. Obsahovou analýzou interních dokumentů společnosti VMG a rozhovory s příslušnými manažery bylo zjištěno, že strategie rozvoje zaměstnanců se odvíjí od cílů personální politiky a strategie skupiny Vetropack Gruppe. Hlavním cílem strategie rozvoje zaměstnanců společnosti VMG je především zvýšení jejich flexibility a konkurenceschopnosti společnosti. Cíle strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti VMG odrážejí její ekonomické a personální potřeby. Společnost VMG nepovažuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců za nutný výdaj, ale za důležitou rozvojovou investici, která sleduje rozšíření odborných kompetencí zaměstnanců, jejich zastupitelnosti a možností rotace podle změn výrobních plánů. Celá agenda vzdělávání ve společnosti VMG je upravena interní směrnici a podporována personálním informačním systémem.

Druhá výzkumná otázka se zaměřila na hledání odpovědi na otázku, které dovednosti manažerů jsou v organizaci prioritně rozvíjeny. Z analýzy agendy vzdělávání vyplývá, že je rozvoj manažerských dovedností ve společnosti VMG zaměřen na ty, které mohou přispět ke zlepšování výkonu manažerů, přípravu na budoucí změny jejich rolí, obohacování stávající práce, řízení změn a projektový management. Pro efektivní rozvoj dovedností svých manažerů zavedla společnost VMG Od r. 2012 vlastní modulární vzdělávací systém. Odpovědi na další výzkumné otázky byly zjišťovány pomocí dotazníkového šetření, individuálními a skupinovým rozhovorem s manažery. Třetí a čtvrtá výzkumná otázka zjišťovala názory

manažerů na důležitost rozvoje manažerských dovedností. Dotazovaní manažeři ve shodných četnostech (91%) v odpovědi na třetí a čtvrtou výzkumnou otázku uvedli, že je pro ně manažerské vzdělávání důležité a že mají zájem dále své manažerské dovednosti rozvíjet.

Jednoznačně pozitivní vnímání důležitosti rozvoje manažerských dovedností je odrazem pochopení základních cílů a hodnot, které si společnost v oblasti vzdělávání zaměstnanců stanovila. V jistých souvislostech to nejen potvrzuje vlastní identifikaci dotazovaných manažerů s cíli vzdělávací politiky společnosti, ale také je to výrazem tlaku společnosti na další vzdělávání zaměstnanců.

To dokumentuje odpověď manažerů na pátou výzkumnou otázku, která zjišťovala motivy manažerů k dalšímu vzdělávání v oblasti manažerských dovedností. Jako první uváděli ve svých odpovědích požadavek zaměstnavatele, na druhém místě uváděli zvýšení vlastní konkurenceschopnosti na trhu práce. Teprve na třetím místě v četnosti odpovědí figuruje vyšší finanční ohodnocení a za ním pak kariérový posun ve společnosti. Na posledních třech místech pořadí důvodů podle četnosti odpovědí je touha po vzdělávání a nových poznacích, možnost kvalitnějšího výkonu práce a rozšíření vlastních odborných kompetencí.

Šestá výzkumná otázka se nemohla nedotknout problémů a bariér, které manažeři v rozvoji svých dovedností musí překonávat. Pořadí důvodů, které jim brání v plnění vzdělávacích plánů, začíná časovou náročností a překážkami na straně zaměstnavatele, jako další důvody uvádějí finanční náročnost a rodinné důvody. Šestici hlavních důvodů uzavírá nedostatečná motivace a nedostatečná nabídka vzdělávacích aktivit.

Dotazovaní manažeři v dotaznících v 82% uváděli, že při rozvoji svých manažerských dovedností dávají přednost vzdělávacím akcím mimo pracoviště, protože se v prostředí mimo firmu mohou více koncentrovat, nejsou zatěžováni operativními úkoly ve firmě a proto se také intenzivněji a

soustředěněji věnovat studované problematice. Tyto skutečnosti zjišťovala sedmá výzkumná otázka.

Hypotetický předpoklad dotazníkového šetření byl postaven na tezi, že linioví manažeři a manažeři na střední úrovni řízení si uvědomují důležitost rozvoje manažerských dovedností a aktivně přistupují k vlastnímu vzdělávání, upřednostňují externí vzdělávání, ale pocítují časové problémy v sesouladění vzdělávacích aktivit a vlastních pracovních povinností. Tato hypotéza se v dotazníkovém šetření potvrdila.

Poslední, v pořadí osmá výzkumná otázka, byla zaměřena na identifikaci silných a slabých stránek systému vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností ve společnosti VMG.

Na základě výsledků empirického šetření ve společnosti VMG je možné identifikovat silné a slabé stránky podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti VMG. a možnosti eliminace slabých stránek.

Silné stránky spočívají v několika skutečnostech:

- Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti VMG má dlouhodobý charakter a je zaměřena na jejich dlouhodobý profesně odborný rozvoj;
- Důraz je kladen na rozvoj s liniového a středního managementu, který řídí hlavní provozní činnosti.
- Plány vzdělávání se sestavují na rok dopředu a je důsledně kontrolováno a vyhodnocováno jejich plnění, včetně kontroly nákladů.
- Společnost disponuje vlastním školicím zařízením - Top Glass Centrum, které je vybaveno moderní didaktickou technikou a kapacitně odpovídá velikosti společnosti.

Ze slabých stránek je potřebné zmínit zjištěnou skutečnost, že společnost dosud nemá vypracovány metriky na hodnocení přínosů vzdělávání (nové znalosti, nové vědomosti a změny v pracovním chování. Převládá spíše ekonomický pohled na problematiku. I když společnost

disponuje moderním podnikovým informačním systémem, nevyužívá jeho možnosti pro „elektronizaci“ zákonem stanovených a pravidelně se opakujících vzdělávacích akcí. Třetí nejvýraznější slabá stránka spočívá v tom, že manažeři působí jako interní lektori a přitom neabsolvovali žádné vzdělávání alespoň na úrovni na úrovni lektorského minima. V textu práce jsou proto formulována určitá doporučení, jejichž realizace by slabé stránky pomohla eliminovat.

Výzkumné šetření ve společnosti VMG je v určité souvislosti možné považovat za „předvýzkum“, který bude dále v rozsáhlejší a komplexnější podobě pokračovat v magisterské práci.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. 216 s. ISBN 80-86432-23-8.

BOUCNÍK, Pavel et al. *Manuál komunikace pro manažery: externí komunikace s veřejností, klienty a partnery: interní komunikace na pracovišti*. Praha: Forum, 2011. 824 s. ISBN 978-80-904803-1-5.

DISMAN, Miroslav, 1993. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 978-80-246-0139-7.

Doporučení k rozvoji vzdělávání dospělých. (Recommendation on the Development of Adult Education), UNESCO, 1976.

FAERBER, Yvonne a STÖWE, Christian. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-2009-8.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-2473-067-7.

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

JAY, Ros a TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 514 s. ISBN 80-247-1279-2.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. 144 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOŠŤAN, Pavol et al. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

- MORGAN, David L. *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Vyd. 1. Tišnov: Sdružení SCAN, 2001. ISBN 80-85834-77-4.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. Vyd. 2., přeprac. Praha: ASPI, 2004. 140 s. ISBN 80-7357-045-9.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997. 159 s. ISBN 80-902232-1-4.
- PLAMÍNEK, Jiří a FIŠER, Roman. *Řízení podle kompetencí. Management by competencies*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 179 s. Expert. ISBN 80-247-1074-9.
- PAVLÍK Oldřich, CHALOUPKA, Luboš, KOHOUT, Karel (ed.). *Vzdělávání dospělých*. Praha: ÚIV, 1997. 111s.
- PROKOPENKO, Joseph a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.
- PRŮCHA, Jan. *Přehled pedagogiky: úvod do studia oboru*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009. 271 s. ISBN 978-80-7367-567-7.
- PRŮCHA, Jan, WALTEROVÁ, Eliška a MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003. 322 s. ISBN 80-7178-772-8.
- ROBERTS, Monty. *O koních a lidech: muž, který naslouchá koním a mluví s lidmi*. Vyd. 1. V Praze: Ikar, 2004. 279 s. ISBN 80-249-0368-7.
- ROLÍNEK, Ladislav. *Management I – studijní text*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003. nevhodné - skripta
- SILVERMAN, David. *Ako robiť kvalitatívny výskum*. Bratislava: Pegas, 2005. ISBN 80-5510-904-4.
- SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika: vyučovací proces, učivo a jeho výběr, metody, organizační formy vyučování*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 322 s. ISBN 978-80-247-1821-7.
- ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky 2*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1997. 213 s. ISBN 80-85839-19-9.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-2512-316-4

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. Vyd. 2., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1996. 244 s. ISBN 80-85943-19-0.

VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. ISBN 978-8024-719-04-7.

Články z odborných časopisů

ČEMPELOVÁ, Z. Efektivita vzdělávání záleží na motivaci zaměstnanců. *HRM: Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*. *Economia*, 2011. Ročník VII, č.1. ISSN 1801-4690.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum v pedagogice. *Současné metodologické přístupy a strategie pedagogického výzkumu*. Sborník 14. konference České asociace pedagogického výzkumu 5.-7. září 2006.

PŘIKRYL, J. Hledají se efektivnější modely rozvoje manažerů. *HRM: Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*. *Economia*, 2011. Ročník VII, č. 2. ISSN 1801-4690.

Internetové zdroje

BÁBEK, J. *Vzdělávání manažerů*. 2009.[online]. [Cit.2013-010-14]. Dostupné z: <http://www.bosston.cz/clanek/vzdelavani-manazeru>

Director index – manažeři bodují. *Marketingové noviny*. 17. 4. 2011. Dostupný z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_9675/

Henri Fayol a Henry Mintzberg o managementu. [online]. [cit.2013-09-30]. Dostupný z:http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=154:management-fayol-mintzberg&catid=55:management-vedeni-rizeni&Itemid=214

Manažerské role. Managementmania: Manažerské role [online]. [cit. 2013-09-30]. Dostupné z: <http://managementmania.com/manazerske-role>

PALÁN, Zdeněk. *Andragogický slovník: Dějiny andragogiky.* [online]. [cit. 2013-09-20]. Dostupný z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/dejiny-andragogiky>

Pokročilé formy vzdělávání. [online]. [Cit.2013-10-14]. Dostupný z: <http://www.interquality.cz/PROJEKTYAPORADENSTV%C3%8D/Pokro%C4%8Dil%C3%A9formyvzd%C4%9Bl%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD/tabid/69/Default.aspx>

Strategie vzdělávání pro udržitelný rozvoj České republiky (2008 – 2015). [online]. [cit.2013-09-27]. Dostupný z: www.msmt.cz/uploads/soubory/mladez/JC_SVUR.pdf

Podnikové dokumenty

Příručka pro řízení a organizaci firmy

Dokumentace ISO – příručka jakosti

Směrnice pro personální práci ve společnosti Vetropack Moravia Glass

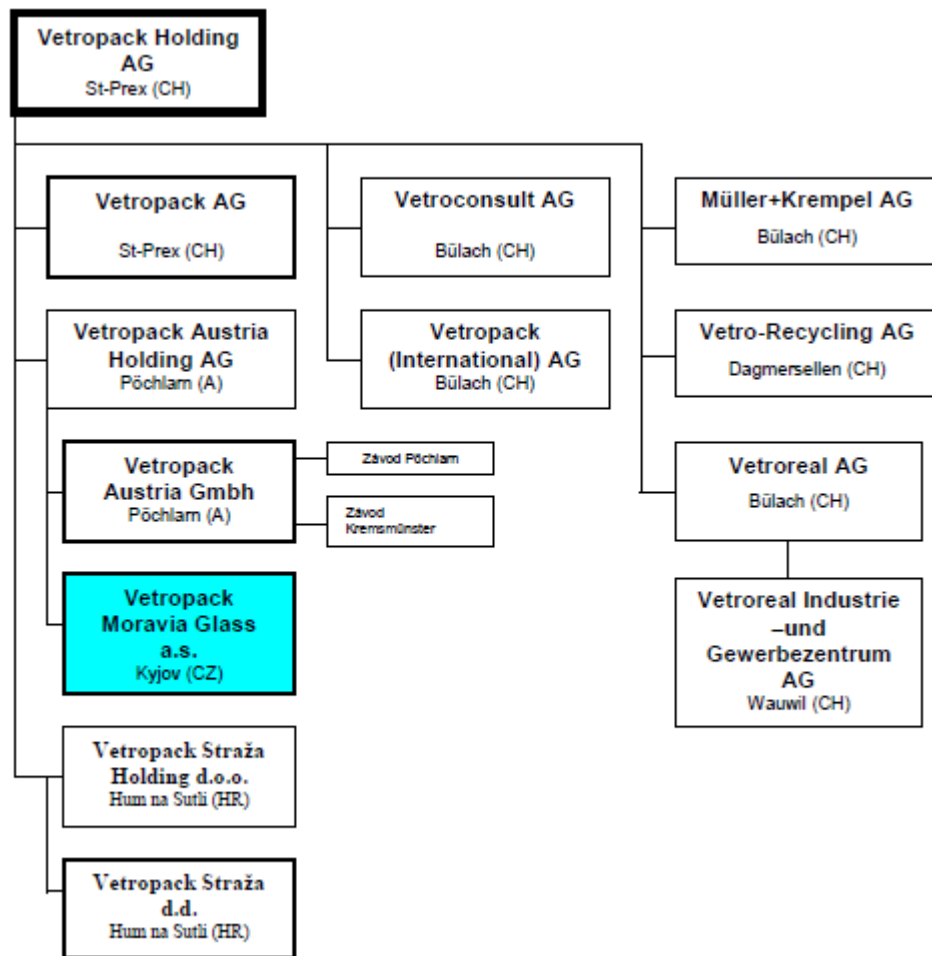
Vzdělávání manažerů ve společnosti Vetropack Moravia Glass

Výroční zpráva- annual report 2012

Výroční hodnocení manažerů společnosti Vetropack Moravia Glass, a.s., 2012.

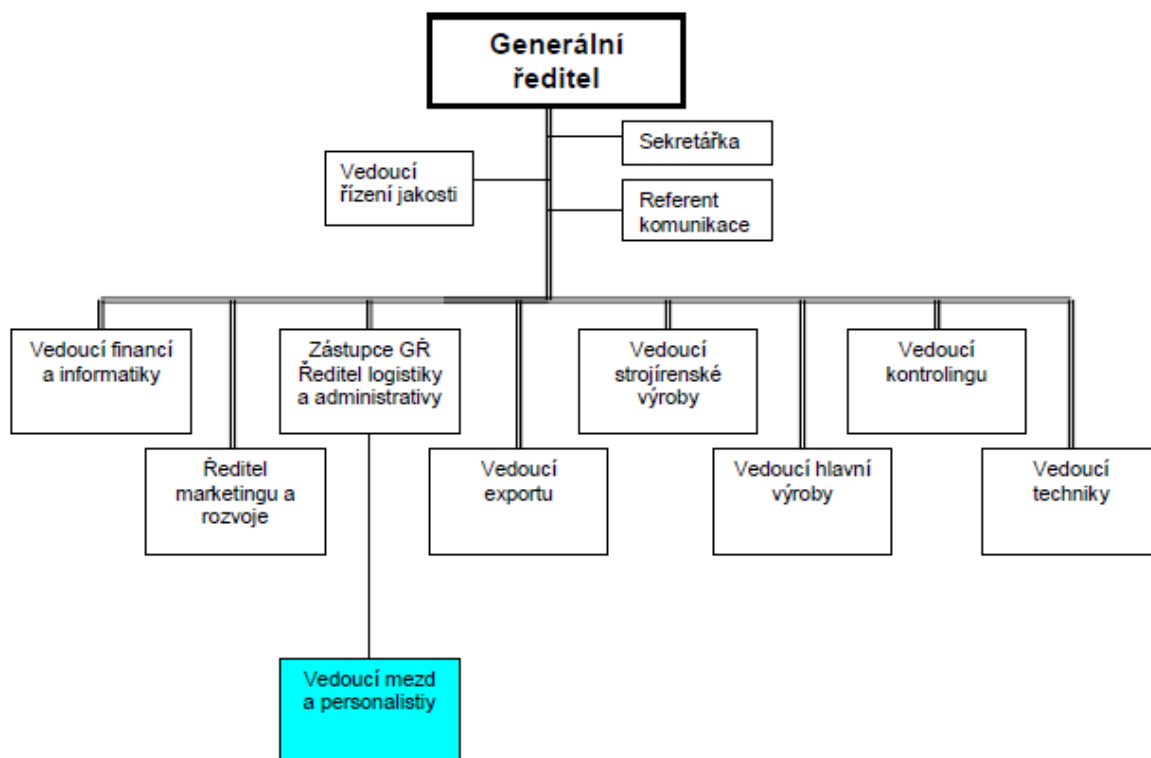
Přílohy

Příloha 1 Struktura Vetropack-Gruppe



Zdroj: Interní dokumenty VMG

Příloha 2 Organizační struktura Vetropack Moravia Glass, a.s.



Zdroj: interní dokumenty VMG

Příloha 3 Protokol o pohovoru se zaměstnancem

PROTOKOL O POHOVORU SE ZAMĚSTNANCEM

Zaměstnanec _____
Středisko _____
Funkce/profese _____
Hodnotitel (vedoucí) _____

- 1. Plnění cílů a úkolů stanovených v předcházejícím období:**
- 2. Zhodnocení přínosu školení pro zaměstnance za uplynulé období:**
- 3. Formulování cílů, úkolů a požadavků na rok:**
- 4. Formulování potřeb školení a dalšího rozvoje na rok:**
- 5. Seznámení se s mzdovými podmínkami:**

.....

Datum

.....

Podpis zaměstnance

.....

Podpis hodnotitele

Zdroj: Interní dokumenty VMG

Příloha 4 Požadavek na školení, kurz, seminář

POŽADAVEK NA ŠKOLENÍ, KURZ, SEMINÁŘ			Poř. číslo:
Účastník (účastníci)			
Název, obsah, téma			
Forma ^{*1}	Interní	<input type="checkbox"/>	Přiložena nabídka
	Externí	<input type="checkbox"/>	Zajistí personální oddělení
Termín			
Cíl ^{*2}			
Datum/podpis	Vyhotovil:	<input type="text"/>	Schválil:
Číslo objednávky	<input type="text"/>		
*1 označte křížkem, *2 musí být vždy hodnotitelný			

Zdroj: Interní dokumenty VMG

Příloha 5 Plán vzdělávání VMG 2012

VETROPACK MORAVIA GLASS a.s.						30.01. 2012
PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ – 2012						
POVINNÉ ZE ZÁKONA						
TÉMA:	TÉMA:	ÚČAST:	ŠKOLITEL:	TERMÍN:	MÍSTO:	
BOZP	Školení a přezkoušení "První pomoc"	60 vedoucích	Zdravotní škola Kyjov	Duben	VMG	
Chem. Látky - jedy	Nebezpečné chem. Látky - manipulace	Strojníci (nový nástup, převody)	Lektor VMG	V průběhu roku	VMG	
<i>Elektikáři</i>						
Jeřábníci	Opakovaná školení a přezkoušení Základní kurz	23 zaměstnanců	Lektor VMG Lektor VMG	Květen, srpen Květen	VMG	
Lešenářská technika	Opakovaná školení a přezkoušení	2 zaměstnanci	Pozemní stavby Zlín	Květen	Zlín	
<i>Nakladač UN-053</i>						
Obsluha plyn.zař.-topné plyny	Opakovaná školení a přezkoušení	20 zaměstnanců Noví zaměstnanci	Revizní technik Revizní technik	Říjen, listopad Květen	VMG	
Obsluha zdvih. zařízení		Dle požadavku vedoucího	Lektor VMG	V průběhu roku	VMG	
<i>Obsluha plyn. pece - bez omezení</i>						
Odborná příprava DZHS	Opakovaná školení a přezkoušení	30 zaměstnanců	Lektor VMG	Čtvrtletně	VMG	
<i>Plynové zařízení - technické plyny</i>						
Požární hlídky	Opakovaná školení a přezkoušení	6 zaměstnanců	Lektor VMG	Březen	VMG	
<i>Pracovníci odpovědní za provoz výtahů</i>						
Rozvody - průmyslové plynovody		Dle požadavku vedoucího	Lektor VMG	V průběhu roku	VMG	

VETROPACK MORAVIA GLASS a.s.						30.01. 2012
PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ – 2012						
POVINNÉ ZE ZÁKONA						
TÉMA:	TÉMA:	ÚČAST:	ŠKOLITEL:	TERMÍN:	MÍSTO:	
Svářeči - základní zkouška	Opakovaná školení a přezkoušení	64 zaměstnanců	SOU - Svářečská škola, ul.Havlíčkova, Kyjov	10 zců - únor 08 zců - duben 16 zců - květen 30 zců - listopad	Kyjov Kyjov Kyjov Kyjov	
Svářeči - úřední zkouška	Opakovaná školení a přezkoušení	1 zaměstnanec	SOU - Svářečská škola, Kyjov	Duben	Kyjov	
Tlakové nádoby - obsluha	Opakovaná školení a přezkoušení	20 zaměstnanců	Lektor VMG	Srpen	VMG	
Vazači	Opakovaná školení a přezkoušení Základní kurz	15 zaměstnanců	Lektor VMG Lektor VMG	Květen - červenec Květen	VMG	
Ridiči VZV	Opakovaná školení a přezkoušení	116 zaměstnanců	Instruktor VZV	13 zců - leden 17 zců - únor 14 zců - duben 20 zců - červen 21 zců - červenec 17 zců - listopad 14 zců - prosinec	VMG VMG VMG VMG VMG VMG VMG	
Ridiči ref. vozidel	Opakovaná školení a přezkoušení	110 zaměstnanců	Autoškola Hecl	Unor	VMG	
Ridiči hasičského vozu CAS 25	Základní kurz	14 zaměstnanců	Autoškola Hecl	Unor	Kyjov	

VETROPACK MORAVIA GLASS a.s.					30.01. 2012
PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ – 2012					
ISO					
TÉMA:	TÉMA:	ÚČAST:	ŠKOLITEL:	TERMÍN:	MÍSTO:
ISO - základní povinnosti	Opakovaná školení a přezkoušení povinností vyplývajících z příručky jakosti a směric	566 zaměstnanců	Vedoucí	červen	VMG
ISO - 9001 - 2000	Příprava nové normy	Management	FIH	Duben	VMG

VETROPACK MORAVIA GLASS a.s.					30.01. 2012
PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ – 2012					
JAZYKY					
TÉMA:	TÉMA:	ÚČAST:	ŠKOLITEL:	TERMÍN:	MÍSTO:
Angličtina	Kurz	BLA	DOLPHIN, Šumperk	Leden - červen	Brno
Angličtina	Týdenní intenzivní kurz	EJ, Sop	MK - jaz. škola	Duben	Hodonín
Angličtina	Kurz	Os, ru, bt	Lektor VMG	Leden - prosinec	VMG
Angličtina	Kurz	Lod	Lektor VMG	Leden - prosinec	VMG
Angličtina	Kurz	Mi, Id	Lektor VMG	Leden - prosinec	VMG
Angličtina	Kurz	mm, kn, Bs, Sa	Lektor VMG	Leden - prosinec	VMG
Němčina	Kurz - Management	HOR, CH, EJ, MM, Du	Hammler&Partner s.r.o., Brno	Leden - prosinec	VMG
Němčina	Kurz - THP	36 zaměstnanců	DOLPHIN, Šumperk	Leden - prosinec	VMG
Němčina	Kurz - Němčina I.	an, Ina, Pos, pj, pp, Kv, Ft, Pu, Syh,	Lektor VMG	Leden - prosinec	VMG
Němčina	Kurz - Němčina II.	ss, ol, kf, sb, Cek, Nep, Hla	Lektor VMG	Leden - prosinec	VMG
Němčina	Kurz Němčina zač.	7 zaměstnanců	Lektor VMG	Leden - prosinec	VMG
Němčina	Kurzy - externí	dle požadavku vedoucího	Ostatní vzdělávací zařízení: Nepustilova JŠ, Grapa	V průběhu roku	Hodonín, Brno, Zlín

Zdroj: Interní dokumenty VMG

Příloha 6 Test ISO -ukázka

TEST ISO		Datum:				
Jméno:		Celkem bodů:				
Hodnocení		2	4	6	8	10
1. Co je to ISO?						
2. Jak se nazývá hlavní dokument, kde je popis systému ISO?						
3. Kde jsou detailní popisy pro provádění činností?						
4. Co je to politika jakosti?						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
Minimální počet bodů pro úspěšný test je 60 ze 100 možných Do otázek č.5 – 10 se vepisují otázky týkající se oddělení Podpis zkoušejícího:						

Příloha 7 Výkaz kurzu

<i>VÝKAZ KURZU</i>		
Rok:	Čtvrtletí:	
Poř.číslo kurzu:		
Název kurzu – školení:		
Cíl kurzu:		
Doba konání kurzu:	od:	do:
Učebna:		
Pracoviště:		
Počet účastníků při zahájení:		
Celkem hodin:		
Počet hodin přednášek:		
Počet hodin cvičení:		
Kurz zahájen dne:		
Kurz ukončen dne:		

Zdroj: interní dokumenty VMG

Příloha 9 Hodnocení školení, kurzu, semináře

HODNOCENÍ ŠKOLENÍ, KURZU, SEMINÁŘE					Poř. číslo:		
Účastník (účastníci)							
Název, obsah, téma							
Termín	Termín odevzdání hodnocení						
Účast ^{*1}	ano		ne		důvod:		
Hodnocení ^{*1}	Obsah odpovídal v plné šíři nabídce:				ano		
					ne		
	Úroveň:	výborná		dobrá		nedostatečná	
Opatření, které je třeba učinit							
Doporučení pro personální útvar							
Datum a podpis vedoucího							
*1 označte křížkem							

Zdroj: Interní dokumenty VMG

Příloha 10 Vzdělávání pracovníků VMG 2007 - 2012

STATISTICKÉ ÚDAJE O VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VMG V LETECH 2007 – 2012							
	jednotka	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců	1 pracovník	741	715	685	661	612	613
Počet hodin vzdělání	1 hodina	10800	15312	23688	14152	12840	9195
Počet dnů vzdělávání	1 den	1350	1914	2961	1789	1712	1226
Počet dnů na jednoho zaměstnance	1 den	1,82	2,68	4,32	2,68	2,81	2,00
Náklady na vzdělávání	1000Kč	1247	1720	2047	1995	1342	1935
Podíl nákladů na vzdělávání z celkových personálních nákladů	1%	1	1,2	1,4	1,3	0,9	1,4
Personální náklady (včetně odvodů)	1000Kč	130056	139603	144530	148122	148093	158524
Náklady na 1 hodinu vzdělávání	1Kč	115	112	86	141	105	239
Náklady na 1 zaměstnance na rok	1Kč	1683	2406	2988	3013	2200	3589

Zdroj: Interní dokumenty VMG

DOTAZNÍK

Názory manažerů na manažerské vzdělávání v organizaci

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku, jehož cílem je zjistit názory liniových a středních manažerů na systém rozvoje jejich dovedností ve společnosti VMG.

Výsledky dotazníkového šetření budou použity v bakalářské práci na téma „Vzdělávání dospělých v oblasti manažerských dovedností“ na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci.

Vybranou odpověď, prosím označte křížkem, případně svůj názor vyjádřete stručně několika větami.

Děkuji za spolupráci.

Petra Liška

1. Myslíte si, že je manažerské vzdělávání důležité?

- a) Ano
- b) Nevím
- c) Ne

2. Máte zájem se dále vzdělávat v oblasti rozvoje manažerských dovedností?

- a) Ano
- b) Ne

3. Jaké motivy Vás vedou k dalšímu vzdělávání, spojenému s výkonem Vašich pracovních činností?

- a) Touha po vzdělávání a nových informacích v oboru
- b) Možnost kvalitnějšího výkonu práce
- c) Zvýšení vlastní konkurenceschopnosti na trhu práce
- d) Vyšší finanční ohodnocení
- e) Kariérový postup
- f) Rozšíření kompetencí
- g) Požadavek zaměstnavatele
- h) Jiné

.....
.....
.....

4. Uved'te důvody, který Vám znemožňují účast na dalším vzdělávání, spojeném s výkonem Vašich pracovních činností? (můžete zaškrtnout více důvodů)

- a) Finanční nedostupnost
- b) Časová náročnost
- c) Překážky na straně zaměstnavatele
- d) Rodina
- e) Chybějící motivace
- f) Nedostatečná nabídka vzdělávacích aktivit
- g) Jiné

.....
.....

5. Kolik času jste ochoten věnovat vzdělávacím aktivitám, spojeným s výkonem Vašich pracovních činností?

- a) Méně jako 1 týden v roce
- b) 1 týden v roce
- c) Více jako 2 týdny v roce
- d) Podle potřeby zaměstnavatele a osobního rozvoje

6. Kdy navštěvujete vzdělávací akce, spojené s výkonem Vašich pracovních činností?

- a) Ve svém osobním volnu
- b) V pracovní době

7. Kolik vzdělávacích aktivit, jste absolvoval v posledních dvou letech? (uved'te počet a přibližnou celkovou délku trvání ve dnech, např. 5/14)

.....

8. Kterou formu manažerského vzdělávání upřednostňujete?

- a) externí
- b) interní
- c) externí i interní

9. Vyhovuje Vám zaměřit se při vzdělávání spíše na rozvoj své osobnosti nebo management a rozvoj podřízených?

- a) Rozvoj vlastní osobnosti
- b) Rozvoj manažerských dovedností a rozvoj podřízených
- c) Rozvoj vlastní osobnosti i podřízených

10. Jaké kurzy jste v rámci vzdělávání absolvoval? Prosím, zaškrtněte všechny kurzy, které jste absolvoval v posledních 2 letech.

- a) Efektivní dosahování cílů
- b) Řízení času a priorit
- c) Techniky podpory kreativity a inovací
- d) Efektivní vyjednávání a řešení konfliktů

- e) Řízení lidských zdrojů pro manažery
- f) Vedení rozhovorů
- g) Vedení týmů
- h) Manažerská komunikace
- i) Prezentační dovednosti
- j) Efektivní vedení porad a workshopů
- k) Management změn
- l) Koučování spolupracovníků
- m) Stress management
- n) Seberozvoj manažera a zpětná vazba
- o) Projektový management

10. Jakým způsobem si vybíráte témata školicích akcí, které máte možnost absolvovat?

- a) téma určuje nadřízený
- b) témata se vybírají při výročním hodnocení a sestavování plánu osobního rozvoje podle mé představy, požadavků nadřízeného a doporučení HR specialisty
- c) vybírám je sám na základě doporučení HR specialisty, v čem bych se měl dále rozvíjet

11. Myslíte si, že vzdělávací akce, které jste doposud u Vašeho zaměstnavatele absolvoval, byly přínosné pro Váš rozvoj?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Petra LIŠKA

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Filozofické fakulty Univerzity Palackého

Název bakalářské práce: Vzdělávání dospělých v oblasti manažerských dovedností

Počet znaků: 97 007

Počet příloh: 11

Počet titulů použité literatury: 50

Klíčová slova:

Andragogika, dovednosti, formy vzdělávání, manažer, manažerské dovednosti, metody vzdělávání, vzdělávání, vzdělávání dospělých.

Charakteristika bakalářské práce

Bakalářská práce se zabývá problematikou vzdělávání dospělých v oblasti manažerských dovedností. Cílem bakalářské práce bylo objasnit základní teoretické přístupy ke vzdělávání dospělých a formování manažerských dovedností, analyzovat vzdělávání manažerů ve vybrané organizaci, identifikovat jeho silné a slabé stránky a navrhnout doporučení ke změně stávajícího stavu. Cíli bakalářské práce byla podřízena i její struktura. V teoretické části objasňuje základní východiska vzdělávání dospělých se zaměřením na rozvoj manažerských dovedností. Empirická část práce analyzuje systém vzdělávání a rozvoje dovedností manažerů v konkrétní výrobní společnosti. Na základě šetření ve společnosti jsou identifikovány silné a slabé stránky praktikovaného modelu rozvoje manažerských dovedností a formulována doporučení na změnu stávajícího stavu.

Key words

Andragogy, acquirements, form of education, manager, managerial skills, methods of education, education, further education

Characteristics of the bachelor thesis

The bachelor thesis deals with further education in management skills. The aim of this thesis was to clarify the basic theoretical accesses to further education and formation of managerial skills, to analyze the training of managers in the selected organization, to identify its strengths and weaknesses and make suggestion to change the current situation. The structure of this thesis is also subject to its objectives. In the theoretical section explains the basic resources of further education with a focus on developing managerial skills. The research analyzes the system of education and skills development of managers in concrete manufacturing company. In terms of investigation in the company are identified the strengths and weaknesses of the practiced model in management skills and formulated recommendations to change the current situation.