

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2020

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Ondřej Štos

Vzdělávání a rozvoj manažerů v obchodní organizaci

Praha 2020

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Jindra Stříbrská, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED PART TIME STUDIES

2018-2020

DIPLOMA THESIS

Ondřej Štos

**Education and Development of Managers
in Business Organization**

Prague 2020

Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Jindra Stříbrská, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. února 2020

Ondřej Štos

Poděkování

Děkuji vedoucí práce PhDr. Jindře Stříbrské, Ph.D., řediteli zkoumané společnosti, HR oddělení za součinnost s organizací průzkumu a specialistovi IT za automatizaci zpracování elektronických dat z průzkumu.

Anotace

Tématem diplomové práce je vzdělávání a rozvoj manažerů obchodní organizace. Cílem diplomové práce je návrh systému vzdělávání a rozvoje v obchodní organizaci, který splňuje definované parametry zadavatele – organizace. Práce obsahuje závěry ze studia vybraných odborných pramenů k systematizovanému vzdělávání a rozvoji v obchodní organizaci. Získané informace byly použity k realizaci průzkumu formou dotazníkového šetření a zorganizování celofiremního průzkumu. Výsledky hodnocení byly analyzovány a byla z nich vyvozena doporučení, která se stala východiskem pro design nového komplexního systému vzdělávání a rozvoje.

Klíčová slova

Dotazník, hodnocení výkonu, manažerské kompetence, obchodní kompetence, rozvoj manažerů, systém vzdělávání a rozvoje, vzdělávání v organizaci.

Annotation

The topic of the thesis is education and development of business organization managers. The aim of the thesis is to design a system of education and development in a business organization that meets the defined parameters of the client - organization. The thesis contains conclusions from the study of selected professional sources for systematic education and development in business organization. The information was used for realization of company-wide survey by questionnaire survey. The evaluation results were analyzed and recommendations were made, which became the basis for the design of a new comprehensive education and development system.

Keywords

Business competencies, education and development system, education in organization, managerial competencies, manager development, performance evaluation, questionnaire.

OBSAH

TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 Vzdělávání	14
1.2 Rozvoj.....	15
1.3 Didaktické formy	16
1.4 Didaktické metody	17
1.5 Přístupy k učení	19
1.6 Obecné podněty motivace ke vzdělávání.....	20
1.7 Zásady v andragogické didaktice.....	20
2 MANAGEMENT LIDSKÉHO FAKTORU.....	21
2.1 Management lidských zdrojů.....	21
2.1.1 Cíle managementu lidských zdrojů.....	22
2.2 Management lidského kapitálu	22
2.3 Personální management	24
2.3.1 Organizační kultura.....	28
2.3.2 Personální strategie	28
2.3.3 Motivace v profesním vzdělávání a rozvoji.....	29
3 OBCHODNÍ ORGANIZACE.....	30
4 KOMPETENCE V OBCHODNÍ ORGANIZACI.....	32
4.1 Kompetenční modely	32
4.1.1 Klíčové kompetence (organizační model):	33
4.1.2 Obchodní kompetence.....	38
5 KOMPLEXNÍ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE.....	39
5.1 Východiska pro proces vzdělávání a rozvoje	40
5.2 Hodnocení výkonu.....	40
5.3 Plánování rozvoje	41
5.4 Realizace rozvoje	43
5.5 Vyhodnocení rozvoje.....	43
5.6 Talent management.....	46
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	48

PRAKTICKÁ ČÁST	50
7 VÝCHOZÍ STAV V OBCHODNÍ ORGANIZACI	50
7.1 Zkoumaná obchodní organizace	50
7.2 Vzdělávání a rozvoj ve zkoumané organizaci	53
8 PRŮZKUM.....	54
8.1 Cíl průzkumu, otázky a hypotézy	55
8.1.1 Výchozí stav.....	55
8.1.2 Výzkumné problémy.....	56
8.1.3 Cíl průzkumu	57
8.1.4 Hypotézy	57
8.1.5 Otázky do průzkumu.....	58
8.2 Charakteristika cílové skupiny průzkumu	58
8.3 Metody průzkumu a hodnocení	59
8.4 Dotazník.....	61
8.4.1 Pilotní šetření	61
8.4.2 Forma a obsah dotazníku	62
8.4.3 Organizace průzkumu, distribuce termín	65
9 VÝSLEDKY	66
9.1 návratnost a vizualizace výsledků.....	66
9.2 Výsledky – uzavřené otázky	68
9.3 Výsledky – otevřené otázky.....	74
10 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	78
10.1 Hypotézy a výzkumné problémy	78
10.2 Doporučení.....	79
11 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE MANAŽERŮ	81
11.1 Kompetenční matice	81
11.1.1 Kompetence	82
11.1.2 Úrovně kompetencí.....	84
11.1.3 Stupně kompetencí.....	85
11.1.4 Popis činností v kompetenčním rámci.....	87
11.1.5 Standardy kompetencí pro jednotlivé pozice	90
11.2 Katalog rozvojových aktivit.....	90

11.2.1	Členění rozvojových aktivit dle úrovně.....	92
11.2.2	Členění rozvojových aktivit dle formy	92
11.2.3	Členění rozvojových aktivit dle obsahu.....	94
11.2.4	Rámec katalogu rozvojových aktivit	95
11.2.5	Obsah katalogu rozvojových aktivit	97
11.3	Proces hodnocení výkonu	98
11.3.1	Hodnocení výkonu nových zaměstnanců a brigádníků	99
11.3.2	Hodnocení výkonu dlouhodobých zaměstnanců	99
11.4	Proces plánování osobního rozvoje	101
11.5	Průběžné hodnocení rozvoje	103
11.6	Motivace k rozvoji	104
11.7	Legislativní rámec.....	105
11.8	Doporučení k systému vzdělávání a rozvoje	105
	ZÁVĚR	107
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	110
	SEZNAM ZKRATEK	114
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	115
	SEZNAM PŘÍLOH.....	117

ÚVOD

V současné době je jen velmi málo organizací, které by neměly povědomí o nezbytnosti investic do rozvoje zaměstnanců bez ohledu na jejich pozici, odbornost, věk atd. Od připojení České republiky k EU se každoročně vynakládají na projekty z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců malých, středních i velkých firem stovky milionů. Je potěšující, že v oblasti vzdělávání a rozvoje přiměřeně reaguje trh s odbornými publikacemi i odbornými kurzy a programy, orientovanými zejména na řízení lidských zdrojů. Přesto, na základě osobní zkušenosti autora, který se věnuje oblasti vzdělávání a rozvoje z pozice specialisty HR na tuto oblast, je řada firem, které investují do vzdělávání ad hoc, bez řádného systému, dlouhodobé strategie a konkrétních cílů. Vůle managementu těchto firem začíná uvolněním finančních prostředků a končí proplacením faktury dodavatelům. Organizování rozvoje je ponecháno na vůli dotčeného zaměstnance nebo na personálním oddělení. Tento přístup sice vykazuje vysokou svobodu ve volbě tématu i rozvojové aktivity, a mnoho zaměstnanců je s ním spokojeno, rámec školení bývá ohraničen pouze celkovými náklady na školení, a ze strany zaměstnanců nebo HR oddělení často podpořen pouze málo faktickými nebo všeobecnými argumenty. Změny ve výkonu zaměstnance, do kterého bylo takto investováno, jsou obtížně měřitelné. Není výjimkou, že v těchto organizacích zaměstnancům chybí plán rozvoje navázaný na alespoň střednědobou strategii, v čem a jak se mají dále rozvíjet, aby jejich výkon na dané pozici rostl, nebo zůstal stabilní, případně jaké potřebují znalosti a dovednosti a osobnostní charakteristiky pro úspěšný karierní růst.

Autor si všiml, že systém v procesech vzdělávání a rozvoje chybí zejména ve středně velkých společnostech (do 250 zaměstnanců) s českým vlastníkem, které se zabývají obchodem, tedy nákupem a prodejem včetně distribuce přes pobočky. Obchodní činnost vyžaduje jiný profil osobnosti zaměstnance, než je vhodný pro výrobní sektor, řemeslnické služby, nebo pozice v oblasti výzkumu a vývoje apod. Osobnost v obchodních službách musí mít ve vyšší míře pružné myšlení, být více autonomní, mít rozvinutou empatii vůči potřebám zákazníků a zároveň dodržovat vysoké etické standardy a zvládat komunikační kompetence, nemanipulovat atp. K osobnostním charakteristikám musí zvládnout znalost sortimentu, kombinaci druhů

zboží a jednotlivých položek v nabídce, obchodní matematiku, vyjednávání atd. Musí být správně motivován nejen k vysokému výkonu, ale i loajalitě k firmě, aby zůstal i se svými kontakty a neodešel ke konkurenci, případně si nezaložil vlastní konkurenční společnost.

Jeden z klientů, ředitel obchodní společnosti, který si nepřeje uvádět jméno společnosti, zadal autorovi projekt, který koresponduje s tématem diplomové práce. Autor se rozhodl využít této příležitosti a v diplomové práci se zaměřit na systematizaci vzdělávání a rozvoje pro obchodní společnost.

Cílem diplomové práce je návrh systému vzdělávání a rozvoje v obchodní organizaci, který splňuje definované parametry zadavatele – organizace.

Parametry řešení musí naplňovat kritéria zadavatele. Systém musí být komplexní, tedy provázaný s personálními procesy řízení a hodnocení výkonu, řízení talentů a interní povyšování, s procesem odměňování a motivace a určujícím pro samotný proces vzdělávání a rozvoje.

Návrh musí podporovat vrcholovou strategii organizace a bude integrován do personální strategie. Bude podporovat rozvoj žádoucí organizační kultury.

Systém musí být přijatelný pro většinu dotčených zaměstnanců organizace.

Dalšími mantinely řešení jsou: rozpočet, provázanost s ostatními řídicími systémy, a možnost spravovat systém vlastními zdroji. To vylučuje možnost outsourcingu řešení, nákup již fungujícího řešení ze zahraničí nebo vývoj vlastního polo automatického systému.

V teoretické části autor zkoumal oblast vzdělávání a rozvoje v pojetí managementu z hlediska procesů a organizace a z pojetí andragogiky, zejména přístupu a formy. Bylo nezbytné provést analýzu doporučení v publikacích uznávaných zahraničních i domácích autorů, které byly doplněny průzkumem internetových zdrojů popisujících praxi v jiných firmách obdobného charakteru.

Cílem teoretické části bylo získat podrobný přehled informací k jednotlivým parametrům zadání a připravit možnosti systému, které byly prověřeny v praktické části.

V praktické části autor prověřil reálný stav v organizaci, dotazníkovým šetřením zkoumal potřeby relevantních zaměstnanců a jejich požadavky na nový systém vzdělávání a rozvoje a jeho jednotlivých částí. Výstupy z šetření byly využity k návrhu, který byl předložen managementu společně s dalšími alternativami.

TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části autor popisuje výsledky rešerší vybrané odborné literatury. Autor se soustředil na východiska pro nastavení systému vzdělávání a rozvoje v organizaci s definovanými parametry. Za východiska vybral management lidského faktoru, strategické řízení, organizační kulturu, procesní řízení a personální procesy, andragogiku, psychologii osobnosti v oblasti motivace a učení, sociologický průzkum aktuálního stavu a platnou legislativu v oblasti podnikového vzdělávání. Důležitým východiskem pro praktickou část byla analýza současného a žádoucího stavu, konkrétní strategické směřování organizace, identifikace organizační kultury podporující strategii, aktuální situaci v dotčených personálních procesech a aktuální stav systému vzdělávání a rozvoje. K těmto oblastem směřoval průzkum literatury v teoretické části.

Ve vztahu k definovaným parametrům podmiňujících předkládané řešení zařadil autor do výchozí situace i zjištění, co je pro dotčené relevantní zaměstnance přijatelné, a co nepřijatelné, a jejich osobní motivace pro přijetí předkládaného řešení.

Poslední výchozí informace se týkají aktuálního výkonu organizace, konkurenční výhody a hodnoty lidského faktoru, které byly použity jako výchozí hodnoty pro měření dopadu zavedeného návrhu systému vzdělávání a rozvoje v čase a kvalitě.

1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů patří mezi hlavní cíle managementu lidských zdrojů (MLZ). Optimalizací vzdělávacích aktivit se transformují lidské zdroje na lidský kapitál. Stejně jako další cíle MLZ i cíle pro vzdělávání a rozvoj by měly korespondovat se strategií organizace, měly by mít integrující i celostní přístup, měly by být aktualizovány dle interních i externích podmínek, měly by odrážet základní hodnoty organizace a měly by umožňovat implementaci pravidel andragogické didaktiky. „*Konkrétní*

charakteristika vzdělávacích cílů ve vzdělávání dospělých ve značném rozsahu používá pojmů kvalifikace, kvalifikační úroveň, standardy.“¹

1.1 VZDĚLÁVÁNÍ

*„Vzdělávání lze charakterizovat v tzv. makro i mikro rámci jako komunikační proces, jehož hlavními články je vyučování a učení.“*²

Vzdělávání je rozlišováno na formální (soustava škol), neformální (instituce pro dospělé) a informální (sebevzdělávání). Výstupem vzdělávání je vzdělání, které zahrnuje nejen vědomosti a dovednosti pro profesní život, ale sociální kompetence pro běžný úspěšný život.

*„Vzdělávání dospělých je chápáno jako další vzdělávání osob produktivního i postproduktivního věku a je charakteristické tím, že se nejedná jen o profesní vzdělávání, ale má i funkce společenské a politické.“*³

*„Vzdělávání manažerů hledá způsoby, jak zkvalitnit proces učení manažerů, aby získali potřebné znalosti a porozuměli prostředí, ve kterém pracují. Manažeři se „učí, jak se učit“, a to nejen ve formálních kurzech, ale i ze zkušeností při výkonu práce. Výcvik manažerů představuje specifickou a krátkodobější část procesu učení.“*⁴

¹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkl. slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 233. ISBN 80-200-0950-7.

² MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2011, s. 24. ISBN 978-80-737-581-6

³ BOČKOVÁ, V. a kol. *Aktuální problémy výchovy a vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Olomouc: Andragoge, 1994, s. 7. ISBN 80-90-13266-3.

⁴ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 28. ISBN 978-80-247-3067-7

1.2 ROZVOJ

Obecně je rozvoj lidských zdrojů „koncept personálního řízení přípravy člověka, jako všestranně vzdělané a harmonicky rozvinuté osobnosti“⁵. Organizace by měla umožnit rozvoj zaměstnanců v souladu s jejich potenciálem, který může přesahovat možnosti pozice, na kterou zaměstnanec nastoupil. Proto je součástí rozvoje i řízení kariéry.

Konkrétně je rozvoj manažerů proces vedoucí ke zvyšování výkonu a plnění cílů a strategií organizace. Profesní rozvoj zahrnuje dle Mužíka⁶ pět prvků: porozumění, získávání znalostí a dovedností, vzdělání a profesní praxe. Všechny prvky ovlivňují nastavení profesního rozvoje a jeho cíle. Profesní rozvoj manažerů se zpravidla orientuje na posilování profesionálních činností s cílem zvýšit osobní efektivitu změnou v chování a jednání ve standardních i náročných situacích vyplývajících z jejich rolí. „*Manažerský rozvoj je v neposlední řadě zaměřen na zvládnutí samotného procesu učení, což je pro růst pracovní výkonnosti velmi důležité. Profesní rozvoj je v současné době stále více ve vzdělávací oblasti spojován s rozvojem kompetencí.*“⁷

Zvládnutí procesu učení usnadňuje aplikace dosavadních poznatků oboru andragogiky, andragogické didaktiky. „*Andragogická didaktika je vymezena jako teorie výuky dospělých, tj. vyučování na straně lektora a učení na straně účastníka.*“⁸ Poskytuje odpovědi na otázky, jak správně nastavit výukový proces, jak jej řídit, jak stanovit adekvátní cíle výuky, obsah, formu a metody výuky. Při stanovování didaktické formy je klíčovým kritériem efektivita, získat v co nejkratším čase co nejlepší vědomosti za co nejnižších nákladů. Tak lze i posuzovat vhodnost přímé výuky, kombinovaného nebo distančního vzdělávání a sebevzdělávání. Didaktickou metodou je myšlen prostředek stimulace učení účastníka a zajišťuje efektivitu i kvalitu. Jsou známé různé přístupy

⁵ PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkl. slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 185. ISBN 80-200-0950-7.

⁶ MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2011, s. 34. ISBN 978-80-737-581-6

⁷ Tamtéž, s. 36

⁸ Tamtéž, s. 16

dělení, nejčastější je členění na teoretické (přednášky, semináře, cvičení), teoreticky-praktické (diskuze, diagnostika, projektové metody atd.) a praktické (instruktáž, koučování, workshopy, stáže, exkurze apod.). Základními východisky jsou cíl a obsah výuky.

Andragogická didaktika zdůrazňuje, že cílem by měla být žádoucí změna v chování a jednání subjektu výukového procesu. Subjekt by měl být veden k samostatnosti (zejména samostatnosti myšlení) a efektivnosti. Aby toho bylo dosaženo, musí působit zejména na osobnostní vlastnosti účastníka, sociální dovednosti apod. V profesně zaměřené výuce jsou cílem pozitivní změny ve vzorcích chování a jednání daných pracovními pozicemi a rolemi.

Vzdělávání dospělých lze chápat i jako službu, která by se měla řídit zásadou partnerského přístupu, tedy aktivního zapojování účastníků a zásadou nepřetržité zpětné vazby, která umožňuje posuzování výuky (výstupů, metod, technik, osobnosti lektora atd.)

„Proces výuky dospělých by měl (a do jisté míry v ideální podobě) obsahovat tyto stránky a procesy:

- 1. Kognitivní stránku (příjem poznatků, osvojování vědomostí, tvorba dovedností).*
- 2. Pragmatickou stránku (podpora profesních a životních kompetencí, utváření očekávaných způsobů jednání a chování).*
- 3. Kreativní stránku (hledání metod zkoumání a řešení problémů, formování tvořivého přístupu k řešení problémů).“⁹*

1.3 DIDAKTICKÉ FORMY

Proces výuky ovlivňuje výběr didaktické formy. Nabízí se rozdělení na prezenční, distanční, kombinovanou formu a formu sebevzdělávání. Každá z forem má specifické

⁹ MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2011, s. 49. ISBN 978-80-737-581-6

rysy zejména ve výukové komunikaci, kontaktu lektora s účastníkem, kontaktu účastníka s dalšími účastníky, technologiích využívaných ve výuce, roli výukových textů, časovém rozložení, nákladech a kapacitních možnostech atd. Volba formy ovlivňuje volbu metod.

1.4 DIDAKTICKÉ METODY

Klasifikace didaktických metod má základní dělení dle orientace. První jsou metody orientované na lektora (přednáška, učební rozhovor, práce ve dvojici, práce ve skupině), druhá skupina zahrnuje metody orientované na účastníka (hraní rolí, projekce, samostatná práce atd. viz tabulka 1).

Tabulka 1: Metody vzdělávání

METODY VZDĚLÁVÁNÍ		
NA PRACOVIŠTI (on the job)	MIMO PRACOVIŠTĚ (off the job)	NA ROZHRANÍ mezi pracovištěm a mimo pracoviště
<i>Instruktaž při výkonu práce</i> Plnění krátkodobých úkolů	<i>Přednáška</i> Získávání převážně teoretických poznatků	<i>Pracovní porady</i> Vyměňování zkušeností, pochopení širších souvislostí, problémy pracoviště, útvaru, organizace
<i>Asistování - stínování</i> Postupné osvojování všech aspektů určitého druhu práce	<i>Seminář, referáty</i> Aktivnější forma získávání teoretických poznatků	<i>Samostudium, distanční vzdělávání</i> Úzce zaměřené vzdělávání do potřebné oblasti
<i>Práce na projektu</i> Zvládnutí komplexního úkolů	<i>Demonstrování</i> Zprostředkování znalostí a dovedností pomocí názorného vyučování	<i>Počítačové a on-line školicí programy</i> Individualizované vzdělávání s využitím interaktivních počítačových programů

<p><i>Rotace práce (funkční i geografická)</i></p> <p>Postupné získávání komplex. přehledu a rozvíjení systémového myšlení</p>	<p><i>Workshop, případové studie</i></p> <p>Týmové řešení problémů s využitím případových studií</p>	<p><i>Firemní poradenství</i></p> <p>Hledání optimální varianty řešení reálných problémů v součinnosti s poradenskou firmou</p>
<p><i>Rozšiřování a obohacování pracovních úkolů, zvládnutí vnějšího spektra pracovních úkolů s vědomím návaznosti prací</i></p>	<p><i>Brainstorming, brainwriting</i></p> <p>jako kreativní způsob hledání alternativních řešení problémů</p>	
<p><i>Koučink - interní</i></p> <p>Vzdělávání spolupracovníků při jejich vedení, poskytování zpětné vazby na jejich výkon</p>	<p><i>Koučink - externí</i></p> <p>Podporování a stimulování zaměstnance v posilování sebevědomí přes růst komp.</p>	<p><i>Stimulace</i></p> <p>Aktivní způsob řešení schopností a dovedností</p>
<p><i>Mentoring - buddying</i></p> <p>Učení se od zaměstnance s přirozenou autoritou</p>	<p><i>Hraní rolí, hry/ simulace</i></p> <p>Výcvik praktických schopností a dovedností</p>	<p><i>Action Learning</i></p> <p>Pravidelné setkávání skupiny zam. za účelem týmového učení a sdílení znalostí</p>
<p><i>Konzultace - Counselling</i></p> <p>Vzájemné ovlivňování a konzultování mezi zaměst. a jeho školitelem</p>	<p><i>Assessment centre</i></p> <p>Simulace reálných situací, řešení reálných problémů, simulace rozhodovacího procesu</p>	<p><i>Zpětné vazby a psychodiagnostika</i></p> <p>Např. 360°, typologie MBTI, Hogan, Insights apod.</p>
	<p><i>Outdoor training</i></p> <p>Nácvik interpersonálních dovedností na principu „škola hrou“</p>	<p><i>Trainee programs</i></p> <p>Cílené programy na přípravu zaměstnanců k převzetí složitých úkolů</p>

Zdroj¹⁰

¹⁰ Volně dle DVOŘÁKOVÁ in: MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2011, s. 92. ISBN 978-80-737-581-6

Rozmanitost výše uvedených metod správně reflektují různé přístupy k učení a umožňuje rozvíjenému subjektu volbu pro něj optimální formy i metody.

1.5 PŘÍSTUPY K UČENÍ

Podle Honeyho a Mumforda¹¹, kteří rozvedli práci Kolba¹² lze rozpoznat čtyři přístupy k učení. Přístupy jsou identifikovány dle projevů chování rozvíjeného subjektu a jeho preferencí. Čtyři přístupy tvoří čtyři skupiny.

- První skupina si chce probíranou látku vyzkoušet a učit se z reálných aktivit a projektů.
- Druhá skupina zahrnuje subjekty, kteří si rádi věci promýšlejí a rádi hledají alternativy, které dále zkoumají a posuzují. Mají silné dedukční myšlení.
- Do třetí skupiny řadí subjekty, kteří upřednostňují hledání souvislostí, sumarizují a vyvozují závěry, opírají se na indukční myšlení. Jsou nazývány teoretiky.
- Čtvrtá skupina zahrnuje pragmatiky, které zajímá, jak osvojené znalosti a dovednosti co nejlépe prakticky využít. Rádi vztahují naučené věci ke konkrétním problémům.

Pro usnadnění při tvorbě individuálního rozvojového programu autor zohlednil všechna východiska:

- Didaktické formy a metody z hlediska individuálních učebních předpokladů subjektu rozvoje a možnostem předmětu rozvoje.
- Role manažera.
- Funkce (odstupňování kvůli kariérenímu rozvoji i plánování) operativní, taktická a strategická úroveň.

¹¹ HONEY, P. A. MUMFORD. *The manual of Learning Styles*. 1. vyd. London: Peter Honey Publications, 1982, s. 248. ISBN 978-0950844404

¹² HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 233. ISBN 978-80-247-1457-8.

- Slovní popis základnímu projevu chování ve vztahu k očekávanému výstupu zvládnutí „role nebo kompetence“.
- Hodnocení efektivity formy a metody.
- Průběžné hodnocení naplňování individuálního rozvojového plánu (IRP) subjektu přes dosahovaný výkon.
- Motivace k sebehodnocení, přijetí zpětné vazby (ZV) z hodnocení, stanovení IRP a naplňování IRP.

1.6 OBECNÉ PODNĚTY MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ

Beneš uvádí řadu podnětů k motivaci subjektu vzdělávání k účasti na dalším vzdělávání: *„sociální kontakt, sociální podněty, profesní důvody – zajištění nebo rozvoj vlastní pozice v zaměstnání, participace na politickém a komunálním životě, vnější očekávání, kognitivní zájmy“*.¹³

1.7 ZÁSADY V ANDRAGOGICKÉ DIDAKTICE

Vedle motivace autor u Beneše¹⁴ našel zásady, které jsou podmínkou pro žádoucí průběh vzdělávání a rozvoje a měly by být respektovány při navrhování systému i výběrů metod a případných dodavatelů.

Jedná se o zásady dobrovolnost, transparentnost, participace, zohlednění zkušeností, využitelnost, týmové a vzájemné učení.

¹³ BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 106. ISBN 978-80-247-4824-5.

¹⁴ Tamtéž, s. 141

2 MANAGEMENT LIDSKÉHO FAKTORU

„Lidským faktorem (činitelem) se rozumí soubor vlastností a schopností člověka, posuzovaných především z hledisek psychologických, fyziologických a fyzických, které vždy nějakým způsobem v dané situaci ovlivňují výkonnost, efektivnost a spolehlivost pracovního systému.“¹⁵

Management lidského faktoru se dle Častorála¹⁶ dá rozdělit do třech níže specifikovaných oblastí (kapitoly 1.1- 1.3), které se vzájemně silně ovlivňují a do jisté míry se překrývají. Přesto je třeba se každou oblastí zabývat zvlášť, protože každá má svůj specifický přístup.

2.1 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Management lidských zdrojů je součástí metod managementu, využívající strategický přístup k analýze, rozhodování a implementaci výběru a práce s lidmi jako zdroji, vstupujícími do organizace.“¹⁷ Plamínek¹⁸ lidi nedefinuje jako zdroje, ale jako nositele potenciálu k výkonu. Zdroje výkonu pragmaticky dělí na vlastnosti, schopnosti a postoje. Na rozdíl od hodnocení výkonu na základě norem nebo cílů je hodnocení potenciálu člověka obtížnější. Uvedené rozdělení umožňuje snadnější porozumění na co je třeba se při řízení rozvoje potenciálu zaměřit. Vlastnosti zahrnují biologickou a psychologickou podstatu, jejíž změna je buď vyloučena, nebo se mění velmi obtížně, skrz poznání a kultivaci. Do vlastností spadá tzv. temperament. Druhým zdrojem jsou schopnosti. Plamínek na rozdíl od jiných autorů používá termín schopnosti jako souhrnné označení

¹⁵ KRÁL, M. *Ergonomický výkladový slovník*. 1. vyd. Rožnov pod Radhoštěm: Rožnovský vzdělávací servis, 1999, s.139. ISBN: 80-239-2083-9

¹⁶ ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru. Management lidských zdrojů. Management lidského kapitálu*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2013, s. 15. ISBN 978-80-7452-038-9.

¹⁷ Tamtéž, s. 21

¹⁸ PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s.60. ISBN 978-80-247-3664-8.

pro znalosti a dovednosti. V psychologii osobnosti jsou schopnosti stavěny na úroveň znalostí, dovedností atd. V každém případě schopnosti (znalosti, dovednosti) jsou zdrojem, se kterým se dobře pracuje, protože je nejlépe měřitelný testováním. Na schopnosti je v současnosti zaměřeno nejvíce rozvojových aktivit. Třetím zdrojem je skupina lidských zdrojů Plamínkem nazvaná postoje. Zahrnuje zájmy a hodnotové uspořádání, tedy motivaci k výkonu, snahu, zájmy, víru, ochotu apod.

K žádoucímu výkonu je nezbytná správná kombinace tří skupin zdrojů. Manažeři zastávají názor: „*Co neměříme, to neřídíme.*“, který se připisuje Druckerovi nebo Demingovi, nebo Druckerův názor „*Co se měří, to se zlepšuje*“. Manažerům Plamínkovo strukturování zdrojů usnadňuje hodnocení výkonu a hodnocení potenciálu zaměstnanců na rozdíl od hodnocení výkonu a potenciálu v případech, kdy mají pouze komplexní souhrn uvedených tří zdrojů pod jednou definicí konkrétní kompetence.

2.1.1 CÍLE MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ

Management lidských zdrojů (MLZ) by měl vycházet ze strategií organizace, personální politiky, hodnot a pravidel, a stanovené cíle by měly být se zde uvedeným v souladu.

Oblasti, kterých se cíle MLZ týkají, a jsou klíčové pro úspěšné plnění organizačních cílů, rozdělil Armstrong¹⁹ na zvyšování efektivity organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, řízení zaměstnaneckých vztahů uspokojování rozdílných potřeb a řízení změn.

2.2 MANAGEMENT LIDSKÉHO KAPITÁLU

„Lidský kapitál představuje nejen osvojené vědomosti, dovednosti a návyky člověka, ale také schopnost je využívat v profesní praxi, pro účely zaměstnání i mimo ně. Důležitou součástí lidského kapitálu je též schopnost učit se, tj. jednotlivé složky lidského kapitálu

¹⁹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 27. ISBN 80-247-0469-2.

akumulovat. Z andragogického pohledu tvoří lidský kapitál tři základní složky. Jde o stupeň, zaměření a kvalitu školního vzdělávání, délku a relevanci praktických zkušeností a potenciál člověka k dalšímu rozvoji a zdokonalování.²⁰

„Management lidského kapitálu je součástí metod managementu chápající a využívající lidi jako integrální kapitálovou složku ekonomické činnosti organizace. A to i v návaznosti na lidské zdroje, vstupující do organizace a na místo organizace v ekonomickém systému.“²¹ Management lidského kapitálu je orientován ekonomicky. Řízení se zabývá provozními náklady na lidské zdroje, jejich vývoj a výnos vyplývající z výkonu. Cíle jsou zaměřeny na produktivitu a efektivitu a tvorbu kapitálových hodnot.

Základní činnosti managementu představují manažerské funkce. Manažerské funkce dále dělíme podle druhů a fází. Maticová struktura vzájemné provázanosti je na obr. 1.

Podle naplňování a výkonu manažerských funkcí se jednotlivé úrovně managementu dělí na vrcholovou úroveň, Střední úroveň a liniiovou úroveň.

Vrcholoví manažeři tvoří strategie organizace, naplňují zadání vlastníků a mají zodpovědnost za řízení všech systémů organizace. Tato úroveň se zabývá strategickým plánováním.

Střední manažeři řídí jednotlivá oddělení (obchodní a marketingové, finanční, personální, informační a komunikační technologie, oddělení logistiky a dopravy apod.) Zajišťují realizaci strategií přes konkrétní úkoly a cíle, zejména taktického charakteru.

Liniioví manažeři jsou vedoucí na základní manažerské úrovni. Jsou zodpovědní za plnění operativních plánů. Obvykle to jsou vedoucí týmů, skupin, mistři, supervizoři apod.

²⁰ MUŽÍK, J., *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2011, s. 26. ISBN 978-80-737-581-6

²¹ ČASTORÁL, Z., *Management lidského faktoru. Management lidských zdrojů. Management lidského kapitálu*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2013, s. 22. ISBN 978-80-7452-038-9.

Obrázek 1: Maticová struktura manažerských funkcí

Druhy funkcí	Plánování	Organizování	Řízení a vedení lidí	Kontrola
Fáze funkcí				
Analýza problémů				
Rozhodování				
Implementace				

Zdroj²²

Kompetence, jedno z východisek pro systém vzdělávání a rozvoje, jsou určeny nejen podle manažerské úrovně, tedy odvíjející se od druhů funkcí a fází funkcí, ale jsou ovlivněny i prostředím, předmětem podnikání, oborem, zaměřením funkcí apod. Autor musí vzít v potaz, která úroveň se více zabývá vnějším, která vnitřním prostředím, která řídicí úroveň se více soustředí na tvrdé a která na měkké systémy řízení. Jaké jsou k dispozici zdroje informací, jaké nástroje a technologie umožňují jejich zpracování, jak je prostředí náročné na flexibilitu z hlediska přijímání změn.

2.3 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

„Personální management je součástí metod managementu všech personálních činností, využívajících především procesní přístup a měkkých podob řízení.“²³ Personální management zahrnuje partnerský přístup, optimální komunikaci, angažovanost, motivování atd. Cílem personálního managementu je zajištění efektivního designu, produktivní realizace a dosažení požadovaných výstupů v souladu se strategií, politikou, hodnotami atd. v personálních procesech.

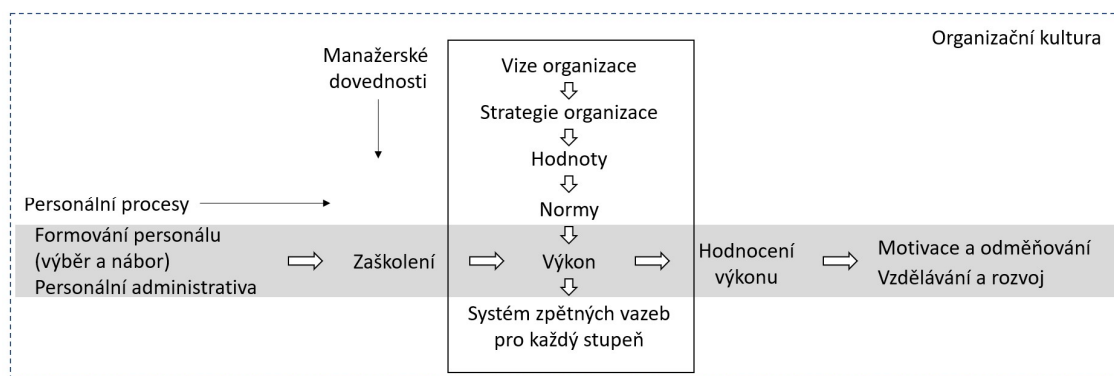
²² ČASTORÁL, Z., *Management lidského faktoru. Management lidských zdrojů. Management lidského kapitálu. 1. vyd.* Praha: UJAK, 2013. s. 76. ISBN 978-80-7452-038-9.

²³ Tamtéž, s. 24

Personální procesy, za které bývá zodpovědné samostatné personální oddělení (HR):

- Formování personálu (analýza a tvorba pracovních míst, vyhledávání, výběr, přijímání, rozmisťování a uvolňování pracovníků)
- Řízení výkonu (vytváření a podpora výkonově orientované kultury, budování týmů, hodnocení pracovníků, zjišťování zpětné vazby...)
- Motivace a odměňování (vytváření, uplatňování a průběžná aktualizace a inovace systémů motivace a odměňování organizace)
- Vzdělávání a rozvoj
- Personální administrativa (plnění legislativou uložených povinností v oblasti zaměstnávání a zaměstnanosti)
- Personální controlling
- Zapojení do řízení organizace jako celku (personální strategie, personální politika, konkurenční výhoda)
- Interní komunikace
- Personální marketing

Obrázek 2: Provázanost personálních procesů a řízení výkonu



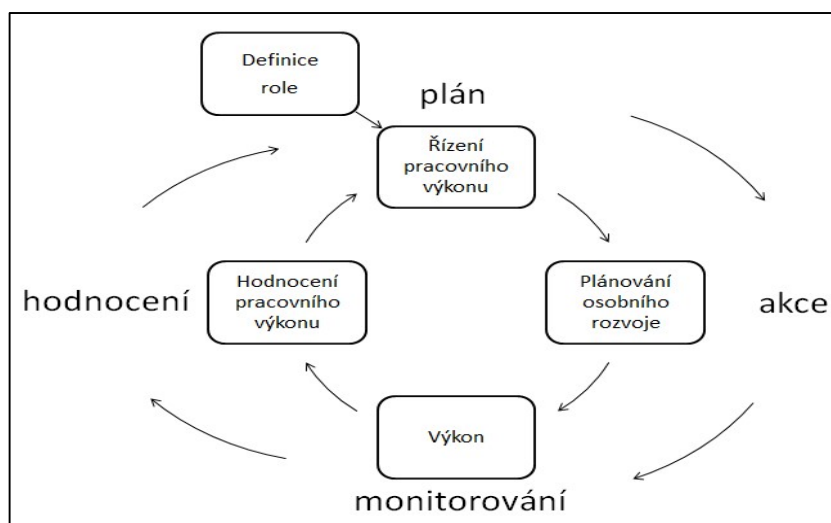
Zdroj²⁴

²⁴ Zdroj: Autor práce, 2019

Provázanost a souvislosti jednotlivých procesů personálního řízení a procesů v řízení výkonu jsou znázorněny na obrázku 2. Personální řízení podporuje efektivitu a produktivitu řízení výkonu, ve kterém jsou základními lidskými zdroji vlastnosti, schopnosti a postoje člověka. Autor zdůrazňuje, že jsou obchodní organizace např. ve finančním sektoru, kde je nákup a prodej zcela automatizován. Naprogramované algoritmy si autonomně určují vhodnou dobu i cenu nákupu i prodeje. Lidské zdroje byly na počátku při zadání primárních parametrů a mantinelů, a průběžně jsou třeba k údržbě systému. Na výkon v rámci operativy mají malý vliv.

Cyklus řízení pracovního výkonu je znázorněn na obrázku 3. Vzdělávání a rozvoj je nedílnou součástí cyklu řízení výkonu jednotlivců i celé organizace. K jeho efektivitě přispívá rozvoj dovedností souvisejících jednotlivými kroky, činnostmi.

Obrázek 3: Cyklus řízení pracovního výkonu

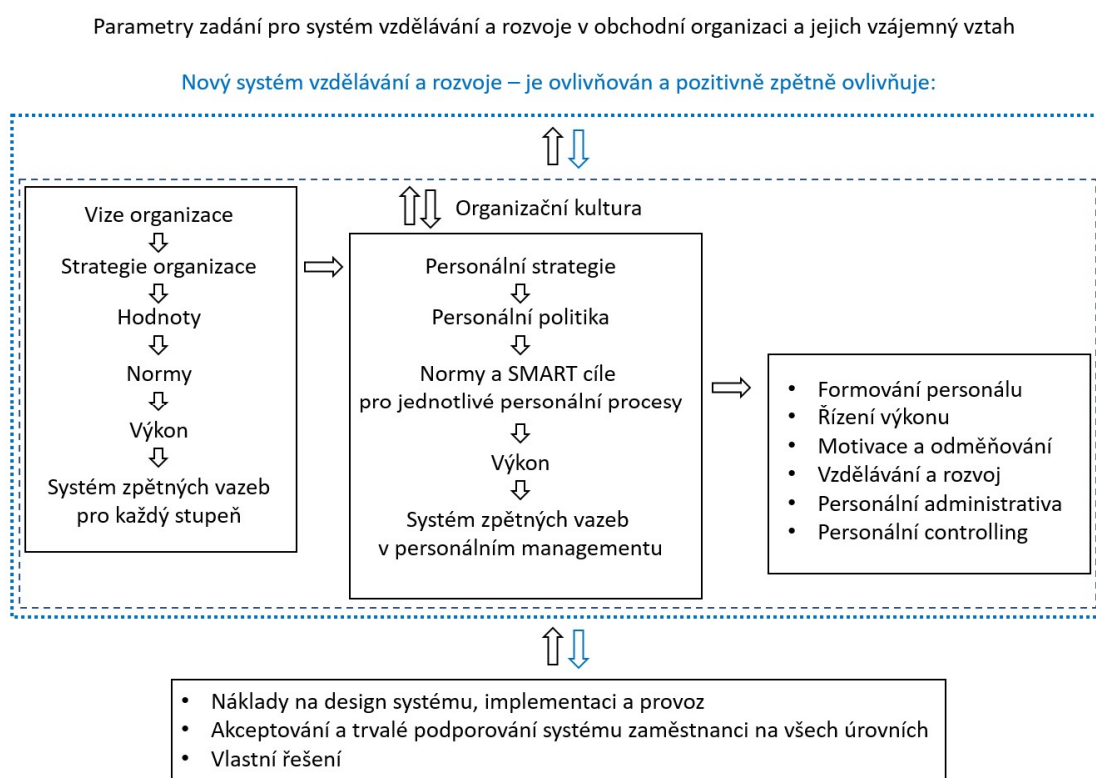


Zdroj²⁵

²⁵ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 433. ISBN 80-247-0469-2.

Od těchto základních činností se odvíjejí konkrétní znalosti a dovednosti, které musí manažeři obchodních organizací mít. Základní dělení je na měkké a tvrdé. V řízení výkonu se tvrdé znalosti opírají o teorie managementu, metrik, modelů, technik, nástrojů, analýz atd. Měkké dovednosti jsou o způsobu, jakým jsou znalosti aplikovány v praxi na lidi. Jde zejména o způsob komunikace, který má východiska v jednotlivých složkách osobnosti manažera (psychologickou, biologickou i sociální), jeho dosavadní praxi, schopnost kultivování chování i dalšího rozvoje schopností a práce s postoji.

Obrázek 4: Vliv zadání na systém vzdělávání a rozvoje na řešení v této práci



Zdroj²⁶

²⁶ Autor práce, 2019

Jednoznačná provázanost personálního řízení a řízení výkonu určuje, co vše je nezbytné zohlednit při návrhu systému vzdělávání a rozvoje. Vzájemný vliv na systém vzdělávání a rozvoje je znázorněn na obrázku 4.

2.3.1 ORGANIZAČNÍ KULTURA

Barták uvádí, že pokud chceme zlepšovat výkonost organizace, je nezbytné pracovat s organizační kulturou, nenechat ji spontánnímu vývoji, jelikož kultura ovlivňuje:

- *„Slaďování zájmů zaměstnanců a firmy.*
- *Identifikaci pracovníka s firmou.*
- *Participaci a kooperaci, neformální skupinové vazby.*
- *Akceptaci záměrů, strategie, poslání firmy, péči o zákazníka, otevřenost změnám.*
- *Sdílení měřítek úspěchu a uplatněním principů neustálého zlepšování.*
- *Sdílení prostředků k dosažení cílů.*
- *Zvyšování odolnosti vůči negativním vlivům a orientaci zaměstnanců na změny a nové přístupy.*
- *Seberealizaci a vzdělávání zaměstnanců.*
- *Energetizaci zaměstnanců.*“²⁷

2.3.2 PERSONÁLNÍ STRATEGIE

Personální strategie má stejný účel a dopad jako strategie firemní nebo strategie ostatních oddělení. V souvislosti s cílem této práce autor vybral klíčové myšlenky zmíněné Bartákem, které by měly být implementovány do vzdělávání a rozvoje.

Nové pojetí personálních činností by mělo *„posilovat odpovědnost zaměstnance za svoji zaměstnavatelnost, posilovat flexibilitu, disponibilitu a mobilitu zaměstnanců,*

²⁷ BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 25. ISBN 978-80-7452-020-4.

cílevědomě podporovat energetizaci lídrů, nositelů a vlastníků změn, sdílení nových kvalifikačních požadavků nutných ke změně, zabezpečení a schopností nezbytných pro rozvoj a zavedení nových přístupů a postupů a předpokladů k trvalému zlepšování, participativní vedení a rozvoj týmové spolupráce.“²⁸

Klíčovým procesem pro vzdělávání a rozvoj pracovníků je zajištění motivace ve vzdělávání a rozvoji.

2.3.3 MOTIVACE V PROFESNÍM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI

Předpoklady pro zapojení účastníků do procesu vzdělávání a rozvoje, které nebude vynucené organizací, ale bude ze strany zaměstnanců dobrovolné, identifikovali Megginson a Whitaker²⁹

- v připravenosti a ochotě ke změnám a pravomoci změnit,
- ve víře v seberozvoj a ochotě k seberozvoji,
- v důvěře ve vlastní vliv na vlastní konání a situaci,
- v ochotě přijmout zpětnou vazbu na své chování a ponaučení se z ní,
- v otevřenosti vůči novým myšlenkám.

Jejich poznatky korespondují se závěry výzkumů Dweckové³⁰ a Waltera³¹, které se orientují na motivaci ke změně a seberozvoji. V případě Dweckové je pro seberozvoj

²⁸ BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 151-152. ISBN 978-80-7452-020-4.

²⁹ MEGGINSON, D., V. WHITAKER, *Cultivating Self-Development*. 1. vyd. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 1996, s. 11. ISBN 978-0852926406

³⁰ DWECKOVÁ, C. *Nastavení mysli*. 2. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2017, s. 16-19. ISBN 978-80-7555-032-3.

³¹ MISCHEL, W. *Marschmallow test*, 1. vyd., Praha: Euromedia Group, k.s. – Ikar, 2015. S. 209 – 224. ISBN 978-80-249-2651-3

klíčová víra ve vlastní schopnosti se změnit a přijetí odpovědnosti za vlastní situaci. Walter popsal techniky, jak zvýšit schopnost sebekontroly, za kterou stojí schopnost seberozvoje.

Za každým seberozvojem je změna. Motivaci ke změně lze zvýšit posílením jednotlivých proměnných v rovnici změny Lewina³²: $F(D, V, S) > R$, kde D je míra nespokojenosti se současným stavem, V je vidina požadovaného stavu v budoucnosti, S je znalost prvních kroků na cestě k požadované změně. R je míra odporu ke změně, tedy seberozvoji.

3 OBCHODNÍ ORGANIZACE

Obchodní organizace podnikají na základě oprávnění k nákupu a prodeji zboží a služeb. Jejich hlavním účelem je tvorba zisku. Svými činnostmi musí dodávat zákazníkovi nebo klientovi zboží a služby s vyšší přidanou hodnotou, než jaká je nabízena napřímo od výrobců nebo poskytovatelů. Přidaná hodnota se odvíjí od primárních potřeb koncových spotřebitelů. Ty jsou určeny různými typy vnitřních motivací. Koncový spotřebitel chce obvykle uspořit náklady na pořízení nebo uspořit čas a energii na pořízení (uspokojení potřeby), chce snížit rizika spojené s nákupem, zbavit se obav, získat nezbytné informace, mít něco výjimečného, spolupracovat s někým sympatickým případně spojit nákup zboží či služby s preferovanou značkou, získat něco nového, nejnovější technologie atp.

Jaké potřeby spotřebitele se rozhodne konkrétní obchodní organizace uspokojovat a získat z nich nejvyšší přidanou hodnotu je na rozhodnutí vlastníků nebo top managementu a úzce souvisí se strategií organizace. Z přidané hodnoty se odvíjí cena a provozní výnosy. Aby dosáhla organizace zisku, musí být její provozní náklady nižší než provozní výnosy.

³² LEWIN, K. The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology. *Sociometry.*, 1945, roč. 8, č. 2, s. 11 DOI: 10.2307/2785233 Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/2785233>

Z vybraných strategií lze odvíjet obchodní modely. Autor uvádí několik příkladů modelů. Poslední dekádu lze pozorovat prudký rozvoj e-shopů. Tyto společnosti se zaměřili na uspokojování potřeb nízké ceny, rychlého dodání a pohodlí. Vývoj v oblasti legislativy i konkurenční boj postupně snižuje riziko nákupu prostřednictvím internetu. Standardní model je prodej přes obchod nebo síť obchodů. Nejznámější jsou obchody s produkty denní spotřeby, oděvy, obuv atp. Zejména v potravinách můžeme sledovat rozdílné reflektování aktuálních potřeb. Diskontní prodej s omezenou nabídkou sleduje potřeby nízkých cen, široká nabídka vychází vstříc potřebám výběru a sledování novinek, skladba nabídky bio potravin a čerstvých produktů reflektuje nové trendy ve zdravé výživě atp. Tato forma distribuce se poslední dobou koncentrovala do příměstských nákupních center. Mimo produktů denní spotřeby je tento model obvyklý pro domácí spotřebiče, hobby, hračky, nábytek, doplňky atd. Tento model umožňuje zákazníkům výrobek vidět, vyzkoušet a porovnat na místě. Třicet let zpět zažíval boom přímý prodej v domácnostech, který reprezentuje AVON, Oriflame, ale také obor pojišťovnictví nebo domácích spotřebičů Vorwerk. Model přímého prodeje je zaměřený na komunikační dovednosti prodejce, jeho argumentaci, vyvolání sympatií a možnost si o výrobku pohovořit do hloubky. Často je spojen s předvedením jeho funkčnosti.

Obchodní činnost lze dělit nejen dle způsobu distribuce, ale dle zákazníků. Pokud se jedná o uspokojení primárních potřeb koncových spotřebitelů, tento kanál se nazývá maloobchod (retail). Pokud jsou zákazníkem podnikatelé nebo osoby samostatně výdělečně činné, jedná se o velkoobchodní prodej. Má svá specifika. Hlavním požadavkem zákazníků je cena, protože zákazníci svojí činností dávají zboží další přidanou hodnotu a musí být konkurenceschopní a ziskoví. Způsob distribuce a uspořádání prodejen je rozdílný. Zákazníci obvykle výrobky dobře znají, jedná se jim spíše o možnost nákupu s odloženou splatností, dostupné větší množství, rychlé vyskladnění a nakládku do přistaveného vozidla nebo zavezení zboží na místo určení atd.

Organizace X, kterou vybral autor pro výzkum a implementaci této práce a je zároveň zadavatelem poptávky po systému vzdělávání a rozvoje je obchodní firma, která nakupuje a prodává zboží v kombinaci velkoobchodu i maloobchodu a zároveň provozuje vlastní e-shop. 80 % obrátu je generováno z velkoobchodního prodeje realizovaného přes síť poboček.

4 KOMPETENCE V OBCHODNÍ ORGANIZACI

Standardní obchodní organizace má dle velikosti obvyklá oddělení a obvyklé stupně řízení. Odlišuje se ve vyšším poměru počtu zaměstnanců, kteří musí zvládat prodej a nákup. Charakteristika osobností, pracujících nejen v obchodním oddělení, musí být obchodně zaměřena. Je to dáno předmětem podnikání, strategií i způsobem získávání přidané hodnoty a tvorby zisku.

4.1 KOMPETENČNÍ MODELY

Jaké kompetence by měly převažovat v obchodní organizaci, není jednoznačně definováno. V literatuře lze nalézt několik doporučení a modelů. Základní kompetenční model definuje specifikované nároky na to, jaký by měl člověk být, stanovuje konkrétní kritéria popsána formou chování.

Základní klíčové kompetence (sociálně psychologický model) z přednášky Besedy:

- *„Sociální kompetence (schopnost týmové práce, kooperace, schopnost čelit konfliktním situacím, komunikace), kompetentní kontakty s lidmi, a to nejen uvnitř firmy, práce v týmu, kooperace, schopnost čelit konfliktním a stresovým situacím, empatie, komunikativnost.*
- *Kompetence ve vztahu k vlastní osobě (kompetentní zacházení se sebou samým, nakládání s vlastní osobou. Dokázat být sám sobě manažerem, umět organizovat vlastní práci), vedoucí k vlastnímu sebepoznání, vytváření vlastní image a k plánovitému seberozvoji, nakládání s vlastní hodnotou, vědomé rozvíjení vlastních hodnot, schopnost posouvat sám sebe a rozvíjet se*
- *Kompetence v oblasti metod (umět uplatňovat odborné znalosti plánovitě, analyzovat, postupovat systematicky, vytvářet tvořivé cesty, volby vedoucí ke správnému postupu, metod i technik důkladní znalost problematiky, plánovitě, se*

zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti, tvořivé, neortodoxní řešení, zvažovat šance a rizika”³³

4.1.1 KLÍČOVÉ KOMPETENCE (ORGANIZAČNÍ MODEL):

- Produktové vůdcovství
- Zákaznická orientace
- Provozní mistrovství

Model PETRA dle Siemens AG:

- *„Organizace.*
- *Komunikace a kooperace.*
- *Aplikace technik učení a technik duševní práce.*
- *Samostatnost a odpovědnost.*
- *Snášení zátěže.*“³⁴

Kompetenční model společností T-mobile a Microsoft jsou na následující straně.

³³ BESEDA, J. *Kompetence ve vzdělávání – přednáška*. Praha: UJAK, podzim 2019

³⁴ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002, s. 81. ISBN 80-86517-20-9

Tabulka 2: Kompetence sledované společností

T-mobile Czech Republic

Osobní efektivita individuální			Osobní efektivita týmová			Obchodní a provozní řízení			Přístup k zákazníkovi			Řízení lidí		
Řešení problémů			Komunikace s ostatními			Finanční a obchodní chápání			Znalost firemních zákazníků			Motivace		
Analytické schopnosti			Schopnost ovlivnit a prosadit se			Řízení procesů			Zákaznická orientace - externí zákazník			Koučování		
Řízení času			Řízení konfliktů			Řízení úkolů a projektů			Zákaznická orientace - interní zákazník			Řízení týmů		
			Schopnost týmové práce			Řízení změny			Znalost odvětví			Znalost interních procesů HR		
												Leadership		

Zdroj:³⁵

Tabulka 3: Kompetence sledované ve společnosti Microsoft

Kompetence - kombinace vlastností, znalostí a dovedností, vrozených i získaných																
Individuální dokonalost							Provozní dovednosti									
interpersonální dovednosti							interpersonální dovednosti									
řízení vztahů							řízení vztahů									
zaměření na zákazníky							zaměření na zákazníky									
motivování ostatních							motivování ostatních									
vyjednávání							vyjednávání									
budování efektivního týmu							budování efektivního týmu									
řízení vizí							řízení vizí									
zapojení a důvěra							zapojení a důvěra									
naslouchání							naslouchání									
smysl pro humor							smysl pro humor									
soucit							soucit									
osobní rozvoj							osobní rozvoj									
hodnotová pestrost							hodnotová pestrost									
organizování							organizování									
plánování							plánování									
řízení času							řízení času									
rozvoj ostatních							rozvoj ostatních									
řízení ostatních							řízení ostatních									
řízení a měření práce							řízení a měření práce									
procesní a systémové řízení							procesní a systémové řízení									
včasné rozhodování							včasné rozhodování									
nastavení a udržení priorit							nastavení a udržení priorit									
Strategické dovednosti							Organizační dovednosti			Odvaha		Výsledky				
Praktické a technické dovednosti							Jednání s autoritami			řízení konfliktů		orientace na akce				
technologický rozvoj							písemná komunikace			rozpoznání talentu		orientace na výsledky				
kvalita rozhodování při řešení problémů							prezentační dovednosti			manažerská odvaha						
intelektuální výkon							organizační zapojení									
učení se za provozu																
jednání v nejednoznačných situacích																
nápaditost a vynalézavost																
strategické zapojení a inovace																

Zdroj:³⁶

³⁵ Interní dokumenty společnosti T-mobile, 2004

³⁶ Interní dokumenty Microsoft, 2010, volný překlad

Tabulka 4: BEI kompetence pro interní užití

BEI COMPETENCY DEFINITIONS	MANAGING TASKS & PROCESSES	Řízení úkolů a procesů
	ACHIEVEMENT ORIENTATION	Orientace na dosahování úkolů
	INITIATIVE	Iniciativa
	INFORMATION SEEKING	Vyhledávání informací
	CONCERN FOR ORDER & QUALITY	Zaměření na pořádek a kvalitu
	RELATING TO OTHERS	Týkající se ostatních
	INTERPERSONAL UNDERSTANDING	Interpersonální porozumění
	CLIENT SERVICE ORIENTATION	Orientace na zákaznický servis
	LEADING OTHERS	Vedení ostatních
	IMPACT & INFLUENCE	Působení a ovlivnění
	RELATIONSHIP BUILDING	Budování vztahů
	ORGANISATIONAL AWARENESS	Organizační povědomí
	MANAGING OTHERS	Řízení ostatních
	DEVELOPING OTHERS	Rozvoj ostatních
	TEAMWORK & CO-OPERATION	Týmová práce a spolupráce
	TEAM LEADERSHIP	Týmové vůdcovství
	DIRECTIVENESS	Přímé řízení
	THINKING & SOLVING PROBLEMS	Myšlení a řešení problémů
	CONCEPTUAL THINKING	Pojmové, funkční myšlení
	ANALYTICAL THINKING	Analytické myšlení
	USE OF EXPERTISE	Používání odbornosti, kvalifikace
	MANAGING SELF	Řízení sebe
	SELF CONFIDENCE	Sebedůvěra
	SELF CONTROL	Sebekontrola
	FLEXIBILITY	Pružnost
	ORGANISATIONAL COMMITMENT	Oddanost a odpovědnost vůči organizaci

Zdroj³⁷

Přehledné zpracování manažerských kompetencí poskytl v roce 2002 Hroník³⁸. Vyjmenovává Boyastizův model, model manažerských kompetencí zpracovaný

³⁷ Interní dokumenty PWC, 2010, volný překlad

³⁸ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002, s. 83. ISBN 80-86517-20-9

americkou manažerskou asociací (AMA), model zpracovaný americkou psychologickou společností (APA) a popisuje i model MOTIVM.

Manažerské dovednosti dle Business School Netherland jako základ pro Personal Development Plan (PDP). Jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5: manažerské dovednosti pro PDP

motivační dovednosti:				personální dovednosti:										interpersonální dovednosti:											
motivace k výkonu	pracovní motivace	ambice	zapojení	vytrvalost	iniciativa	energie	nezávislost	připravenost změnit vlastní názor	charakter, integrita	připravenost podstoupit riziko	rozhodnost	přizpůsobivost	pružnost	odolnost vůči stresu	sebeovládání	vybudování dobrých vztahů	dojem	přijatelost	interpersonální citlivost	přesvědčivost	dovednost spolupracovat v týmu	dovednost naslouchat	verbálně shrmažďovat data a info	verbální komunikace	písemná komunikace
intelektuální dovednosti:				řídící dovednosti:																					
analýza problému	analýza číselných dat	tvorivost	schopnost hodnotit	schopnost prakticky se učit	pozornost pro detaily	plánování a organizace	schopnost delegovat	dohled/kontrola	koordinace projektů	vedení	osobní rozvoj	identifikace s managementem	citlivost vůči organizaci	vědomí si dění mimo organizaci											

Zdroj: ³⁹

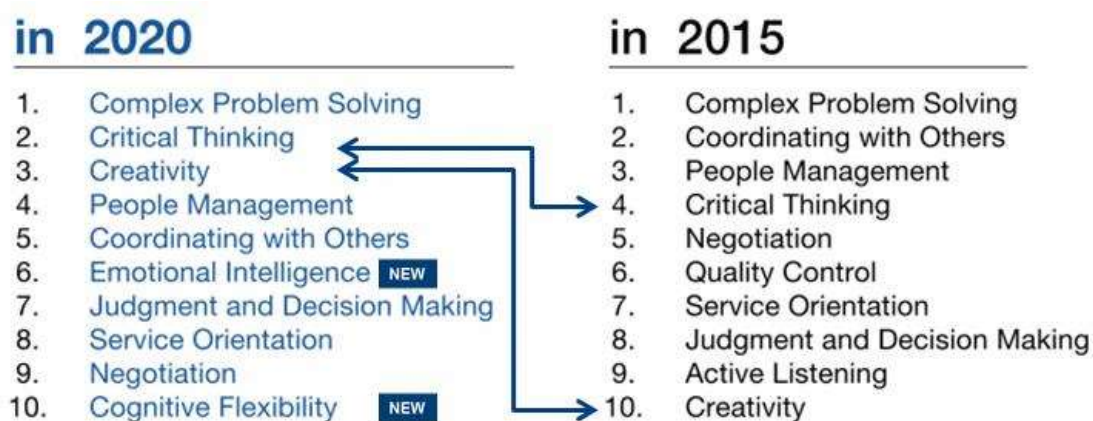
Modely se shodují v zaměření na výkonnost, aktivní přístup, ovlivňování, usměrňování, řízení lidských zdrojů i vedení, řešení problémů, sebeřízení.

Uvedené modely vychází z dlouhodobého zkoumání a zkušeností odborníků. Byly zpracovány do roku 2002 s plánovanou dlouhodobou platností. Kolem roku 2000 začaly

³⁹ BUSINESS SCHOOL NETHERLAND, The Personal Development Planning. *General Management Program - modul 8*, 2003, s. 34.

do podnikání pronikat nové komunikační technologie, nicméně v nesrovnatelně menší míře, než jak je tomu v roce 2019. Nové technologie zcela změnily způsob práce s informacemi co do rychlosti, objemu, zdrojů, interpretace atd. Umožnily globalizovat konkurenci na úrovni jednotlivců. Zároveň se přeskupily výrobní kapacity a technologická vyspělost na úrovni států (například Čína se stala regulérní světovou ekonomickou velmocí s významným vlivem na národní trhy napříč světem). Z uvedených důvodů autor přikládá i odhadované změny v deseti klíčových manažerských kompetencích, které byly definovány odborníky na setkání Světového ekonomického fóra v Davosu v roce 2015.

Obrázek 5: Klíčové manažerské kompetence dle WEF



Zdroj:⁴⁰

⁴⁰ WORLD ECONOMIC FORUM. *The Future of Jobs* [online]. Leden 2016. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/11-experts-at-davos-on-the-future-of-work/>

4.1.2 OBCHODNÍ KOMPETENCE

Autor se zabývá systémem rozvoje a vzdělávání v obchodní organizaci. Níže jsou příklady kompetencí nebo dovedností spojených s kvalitní obchodní činností.

Kompetence obchodního zástupce velkoobchodu podle Národního ústavu vzdělávání a Národního katalogu kvalifikací:

- *„Poskytování rad a informací o vlastnostech a způsobu používání prodávaného zboží obchodním partnerům včetně případného předvedení nabízeného zboží či výrobku*
- *Prodávání a uzavírání objednávek a obchodních smluv s obchodními partnery.*
- *Projednávání požadavků zákazníků v rámci zákaznického servisu.*
- *Provádění prodeje nebo nákupu zboží či výrobků dle požadavků zaměstnavatele.*
- *Příprava a zpracování podkladů pro reklamační řízení vedené obchodními partnery.*
- *Zpracování a příprava podkladů o spokojenosti zákazníků.*
- *Zpracování návrhů na docílení vyšší efektivity při zásobovací činnosti včetně navrhování nových obchodních partnerů.“⁴¹*

Obchodní kompetence dle interních neveřejných materiálů britské vzdělávací společnosti Imparta⁴²

- Znalost procesu prodeje.
- Budování vztahu s klientem.
- Identifikace potřeb klienta.
- Zvládání námitek, argumentace a hodnocení alternativ.
- Prezentace nabídky a výhod.
- Uzavření prodeje win/win.

⁴¹ NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ. *Obchodní zástupce velkoobchodu*. [online]. Leden 2016. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z: https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-1061-Obchodni_zastupce_velkoobchodu/revize-786

⁴² IMPARTA. *Imparta's 3DCSS programme* [online]. Leden 2016. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z: <https://imparta.com/3d-advantage-sales-curriculum/core-sales-skills/>

- Znalost procesů a produktů společnosti, vlastní cíle.

Prodejní kompetence modelu MOTIVS⁴³ zdůrazňují spíš samotné znalosti a dovednosti, které je třeba sledovat, hodnotit a rozvíjet:

- Sebe prezentace
- Tah na bránu
- Odolnost
- Budování vztahu
- Identifikace
- Zvládání námitek

5 KOMPLEXNÍ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE

Systémový přístup ke vzdělávání a rozvoji spojuje jednotlivé části v celek, takže se na základě vzájemné provázanosti ovlivňují a zároveň zajišťují plynulost a efektivnost procesu. *“V pojetí systémového myšlení představuje struktura rozvoje model vzájemných vztahů mezi klíčovými komponenty systému, který reprezentuje cyklus činností, které se vzájemně ovlivňují.”*⁴⁴ Tento cyklus se neustále opakuje. Předpokladem funkčnosti je vhodně vytvořené zázemí, zejména vlastník procesu, nejlépe kvalifikovaný HR specialista na vzdělávání a rozvoj.

Cyklus se skládá s níže uvedených posloupných fází (činností):

1. Identifikace vzdělávacích potřeb v souladu se strategií.
2. Plánování včetně zdrojů (finanční atd.).
3. Realizace (výběr dodavatelů, organizace, průběžné zpětné vazby atp.).

⁴³ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002, s. 90. ISBN 80-86517-20-9

⁴⁴ FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 35. ISBN 978-80-247-3067-7

4. Vyhodnocení procesu vzdělávání a rozvoje (cyklu) a implementace případných doporučení do zlepšování procesu.

5.1 VÝCHODISKA PRO PROCES VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE

Východisky pro cyklus systematického vzdělávání jsou podniková politika, strategie rozvoje a vytvořené předpoklady pro úspěšný rozvoj v rámci organizace. Od toho se odvíjí vzdělávací potřeby, které jsou formulovány jako mezera mezi současným a požadovaným stavem.

IDENTIFIKACE POTŘEB

Analýza současného stavu se opírá o informace z popisů pracovních míst, funkcí a je třeba ji zhodnotit nejen na základě plnění cílů, ale i poskytovaného výkonu. Požadovaný stav se odvíjí od situace organizace, její strategie, vnějších okolností, konkurenčního prostředí, legislativních požadavků atp.

5.2 HODNOCENÍ VÝKONU

Vhodným nástrojem pro zjištění aktuálního stavu je mimo personálního auditu roční (nebo pololetní, případně průběžné) hodnocení výkonu, které se opírá o jednoznačně definované role a jednoznačně identifikované zdroje výkonu, tedy vlastnosti, schopnosti a postoje. Řada organizací za tímto účelem používá kompetenční matici, která na základě rolí odstupňuje jednotlivé kompetence do několika úrovní. Cílem hodnocení je zařadit výkon pracovníka do jednotlivých úrovní, posoudit, jestli je dosahovaná úroveň dostatečná pro správný výkon rolí a identifikovat potřebu rozvoje.

K hodnocení výkonu je na místě zmínit, že je nezbytné jej rozlišovat z časového hlediska na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé hodnocení výkonu má formu průběžných zpětných vazeb na výsledky právě prováděných činností a rozhodnutí. Dlouhodobé je to, které se zaměřuje na budoucí potřeby, dlouhodobé výkony a je více provázáno s rozvojem konkrétních kompetencí a potenciálu.

Klienti konzultantské společnosti Management TC se shodli na častých nedostatcích v hodnocení výkonu, kterými jsou:

- „Řízení (hodnocení) výkonu se odehrává pouze v rovině minulých výsledků.
- *Není zcela jasné, jaký výkon se očekává do budoucna.*
- *Není jasné, jaké zdroje a kompetence jsou k budoucímu výkonu potřeba.*
- *Nositel výkonu ho necítí jako svůj vlastní výkon.*
- *Chybí jasná návaznost na strategické cíle celé organizace.*
- *Postup hodnocení výkonu je kulturně nevhodný.*“⁴⁵

POTENCIÁL K VÝKONU

Samostatnou kapitolou je identifikace potenciálu zaměstnance. Při stanovování rozvojových potřeb je nápomocné rozlišení rozvoje k naplnění stávajícího potenciálu pro zvládnutí současné pozice, nebo rozvoj potenciálu v rámci přípravy na kariérní růst. V případě identifikování vyššího potenciálu, než jaký vyžaduje zvládnutí aktuální pozice, bývá zaměstnanec zařazen do tzv. personálních rezerv a je mu nabídnuta účast v procesu (programu) řízení talentů.

5.3 PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE

Před samotným plánováním rozvoje si organizace musí položit a zodpovědět následující otázky:

- Čeho chceme dosáhnout? Jaké jsou cíle?
- Koho se týká a kdo je účastník?

⁴⁵ MULLER, D., T. BUJNA, J. BLOUDEK, S. KUBÁTOVÁ, *Kultura organizace je cestou ke strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2013, s. 204. ISBN978-80-7261-256-9

- Jaké metody jsou vhodné? A kde bude realizace?
- Kdo bude dále zapojen, nebo kdo bude lektor?
- Rozsah, od kdy do kdy?
- Jaké jsou odhadované náklady (dodavatelé vzdělávání, prostory, občerstvení, materiály, vybavení, technika, mzdové náklady účastníkům, doprava, ubytování atd.)

Při plánování rozvoje manažerů se můžeme opřít o dělení podle manažerských funkcí a odvozených kompetencí. Beneš nabízí rozlišování přístupu z hlediska metod, přístupnosti a funkčního zařazení takto:

„Vzdělávání vrcholového managementu. Zde nejde většinou o zprostředkování odborných kompetencí, ale o osobní rozvoj vlastností a schopností jako kreativity, strategického myšlení, zvládání konfliktů a stresů, managementu času, komunikačních dovedností atd. Tomu odpovídají i metody – rolové hry, case studies, diskuze, přednášky, cvičení, v poslední době se stále více používají i netradiční a alternativní metody jako meditace, zážitky v neobvyklých situacích.

Vzdělávání nižšího a středního managementu a personálu (techniků, pracovníků prodeje, distribuce, marketingu, plánování finančních oddělení atd.). U těchto pracovníků se jedná především o zprostředkování odborných kompetencí nebo určité praxe, např. strategie prodeje, technické kurzy. Vzdělávání probíhá většinou formou krátko a střednědobých školení a kurzů.

Vzdělávání řadových zaměstnanců. Této skupině bývá hlavně zprostředkována kvalifikace za účelem přizpůsobení se změnám v obsahu práce nebo zvýšení kvalifikace (např. školení mistrů). Dále se může jednat o kvalifikace bez konkrétních vztahů k pracovní činnosti, jako jsou techniky uvolnění a zvládání stresu, rozvoj schopností týmové práce atd. Jako formy převládají školení, zaškolení a trénink přímo v procesu pracovní činnosti.“⁴⁶

⁴⁶ BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. s. 160. ISBN 978-80-247-4824-5.

Další skupiny zaměstnanců se odvíjejí od potřeb organizace, např. perspektivní zaměstnanci, absolventi, zaměstnanci po návratu z mateřské, nebo skupina pro jazykové kurzy.

5.4 REALIZACE ROZVOJE

Realizace závisí na vybraných rozvojových metodách a klíčové pro úspěšné zvládnutí je zapojení manažerů v nadřízených pozicích účastníků. Organizace by měla vyžadovat průběžné implementování nových vědomostí a dovedností do praxe bezprostředně po akci.

Určení vhodné metody je možné určit podle dvou dimenzí popsané Benešem⁴⁷. První dimenze je od maximální institucionalizaci po maximální sebeurčení. Druhá dimenze směřuje od maximální orientace na subjekt k maximální orientaci na obsah a předmět. Z didaktických metod lze volit mezi poradenstvím, školením a tréninkem po svépomoc a autodidaktiku.

5.5 VYHODNOCENÍ ROZVOJE

Hodnocení konkrétních akcí v rámci cyklu vzdělávání a rozvoje se dle zkušeností autora stále opírá o tzv. Happy Sheets, tedy písemné hodnocení účastníků bezprostředně po skončení vzdělávací akce, kde reagují na jednotlivé akce. Pro hodnocení komplexnější jsou voleny metody odhadu, a to odhadu účastníků, odhadu nadřízených, odhadu vyššího managementu nebo expertního odhadu. Méně často je využíváno metod informace od podřízených nebo informace od zákazníků (například při rozvoji zákaznického přístupu).

⁴⁷ BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. s. 129. ISBN 978-80-247-4824-5.

Účinné vyhodnocení efektivity cyklu vzdělávání a rozvoje, které má mít vysokou vypovídací hodnotu pro všechny zúčastněné strany a být kvalitním základem pro zlepšování cyklu, má několik základních podmínek.

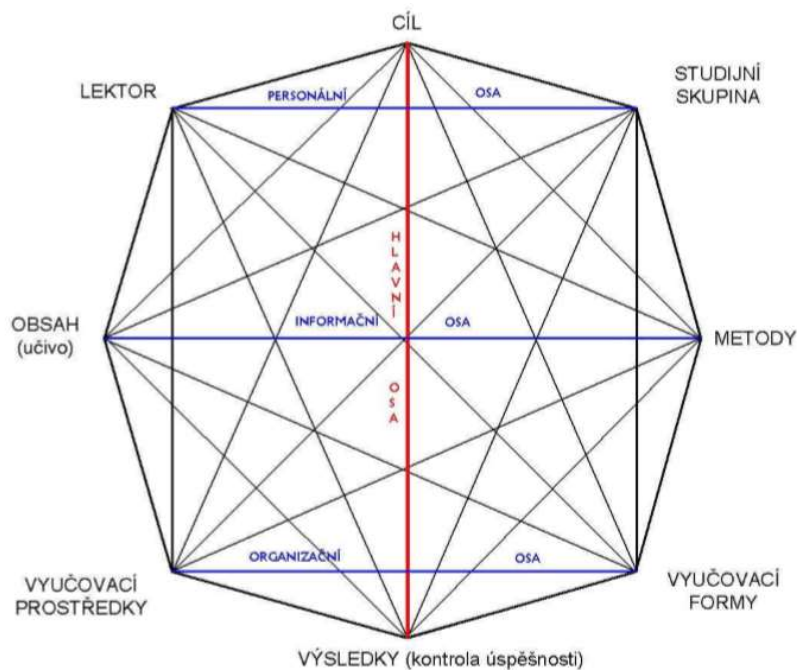
1. Definování výsledků, kterých má být dosaženo, a to na úrovni organizace, jako celku (např. transformace kultury, zavedení nových pravidel přístupu ke klientům apod.), na úrovni rolí (leadership, obchodní dovednosti apod.) a na úrovni jednotlivců (individuální rozvojový plán zahrnující znalosti, dovednosti, změnu postoje, kultivace chování a jednání apod.).
2. Výsledky vyjádřit měřitelnou formou. Lze využít techniku SMARTER (atributy cíle: specifický, měřitelný, ambiciózní, relevantní, termínovaný, energický a etický, registrovaný a s očekávanou odměnou).
3. Komunikace cílů všem, kteří jsou do cyklu zapojeni (účastník, jeho nadřízený, HR specialista, interní lektori nebo dodavatelé, u některých metod kolegové, podřízený, klienti, dodavatelé atd.).
4. Výběr vhodné metody měření efektivity vstupů, činnosti všech jednotlivců zapojených do cyklu rozvoje a výstupů z celého procesu vzdělávání a rozvoje a jeho vlivu na výkon organizace.
5. Využití výsledků z hodnocení.

V procesu systematického rozvoje lidských zdrojů vzniká složitá síť vazeb a vztahů, kterou lze znázornit např. schématem na obrázku 5. Uvedené činitele a faktory lze hodnotit za účelem dalšího vývoje systému.

MODELÝ HODNOCENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE

K neznámějším modelům hodnocení patří Kirkpatrickův model, který hodnotí efektivitu vzdělávání a rozvoje na čtyřech úrovních a Homblinův model, který z Kirkpatricka vychází a rozpracovává čtvrtou úroveň. Úrovně, které oba modely hodnotí, jsou v posloupnosti: reakce, učení, transfer projevený ve změně chování a výsledky. Tyto úrovně tvoří řetězec příčin a následků.

Obrázek 5: Didaktický osmiúhelník



Zdroj:⁴⁸

V současné době se více využívá Kirkpatrickův model Business Partnerství, který původní Kirkpatrickův model ve fázi plánování a přípravy rozvoje obrací a začíná čtvrtou úrovní. Díky tomu mají manažeři mnohem vyšší zájem se do plánování zapojit a kladou vyšší důraz na obsah i formu vzdělávání.

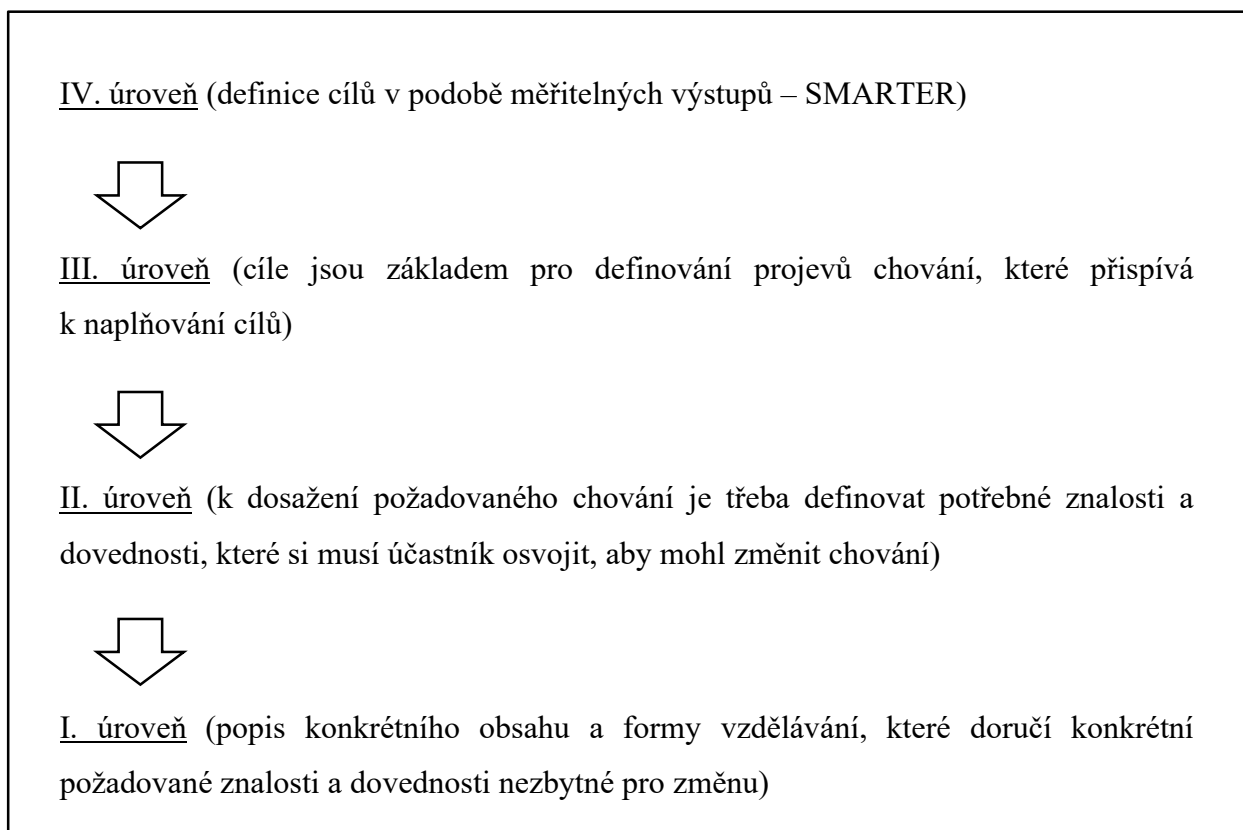
Další v současné době častěji zmiňované metody pro hodnocení jsou Balanced Scorecard, od Kaplana a Nortona⁴⁹, která se zaměřuje na měřítka finančního i nefinančního výkonu, a Návratnost do vzdělávání a rozvoje (ROI) od Phillipsové⁵⁰.

⁴⁸ FIALA, B., *Řízení firemního vzdělávání, prezentace k přednášce Hodnocení efektivity vzdělávání*. Praha: UJAK, 2017.

⁴⁹ KAPLAN, R., S. NORTON. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, s. 32-35. ISBN 80-7261-124-0

⁵⁰ PHILLIPS, P., J. PHILLIPS, R. STONE, H. BURKETT, *The ROI Fieldbook: Strategies for Implementing ROI in HR and Training*. 2nd ed. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2006. ISBN: 978-0750676229

Obrázek 6: Kirkpatrickův model Business Partnerství



Zdroj⁵¹

5.6 TALENT MANAGEMENT

Předpoklady pro rozvoj v rámci organizace

Podmínkou pro úspěšnou implementaci systematického vzdělávacího cyklu je podniková kultura, která podporuje vzdělávání a rozvoj a uvědomuje si hodnoty lidského kapitálu a jeho vlivu na celkovou konkurenční výhodu. Další podmínkou je podpora vedení a managementu nejen při implementaci, ale i během jednotlivých fází cyklu. Rozvoj

⁵¹ FIALA, B., *Řízení firemního vzdělávání, prezentace k přednášce Hodnocení efektivity vzdělávání*. Praha: UJAK, 2017.

zejména manažerů je motivován i touhou kariérně růst a tím se posouvat výš v rámci sociálně-profesní struktury tedy i v rámci Maslowovy⁵² pyramidy potřeb. Úspěšnou implementaci podpoří i připravenost jednotlivců a skupiny na povýšení.

Prvním krokem je diagnostika talentů na základě definovaných hlavních kritérií výběru. Lidé, označovaní za talenty, obvykle mají výborné výsledky a konstantní, spolehlivý výkon, disponují vysokým potenciálem, jsou na strategických pozicích nebo mají přístup k strategicky významným informacím, jsou obtížně dostupní na trhu práce, jsou zásadní pro konkurenční výhodu, v obchodní organizaci jsou to lidé s významnými vazbami na klíčové dodavatele i odběratele a obchodníci s výbornými produktivními obchodními vztahy.

Mimo diagnostiky (např. formou assessment centra) je nezbytné zajistit jejich stabilizaci, rozvoj na základě individuálních požadavků, intenzivní tlak na posilování kompetencí a rozvoj potenciálu, a zapojení talentů do strategicky významných procesů nebo činností.

Tabulka 6: Kafeteria model vzdělávání a rozvoje manažerů pro jednotlivé úrovně řízení

Úroveň řízení	Kafeteria model		
	Pevné jádro		Volitelný obal podle výběru manažera
	Tvrdé schopnosti	Měkké schopnosti	
Liniový manažer	Finanční řízení	Základní manažerské dovednosti	Jazykové kurzy
	Řízení lidských zdrojů	Péče o zákazníky	Práce na mezinárodním projektu
	Projektové řízení	360°zpětná vazba	Prezentační dovednosti
	Řízení času		Rozvíjející výcviky manažerských dovedností
	Program pro manažerské talenty		Osobní mentor
Střední manažer	Prohloubení znalostí ve svém oboru	Manažerské dovednosti pro pokročilé	MBA či jiný certifikovaný kurz
	Řízení mezinárodních týmů	Koučovací dovednosti	Stáž v zahraničí
	Základy strategického managementu	Prodejní a vyjednávací dovednosti	Osobní kouč nebo mentor
	Vytváření sítí a kontaktů	360°zpětná vazba	Vůdcovské dovednosti (leadership skills)

⁵² MASLOW, A. *Motivation and personality*. 1. vyd. New York: Harper & Brothers, 1954. ISBN 978-0-06-041987-5

		Sladění pracovního a osobního života	Rozšíření schopností o jinou oblast (cross functional competencies)
	Program pro manažerské talenty do vrcholových funkcí		Individuální jazykové kurzy
Vrcholový manažer	Strategický management pro pokročilé	Týmová spolupráce vrcholového týmu	MBA, Ph.D.
	Řízení změn	Vůdcovské dovednosti (leadership skills)	Osobní kouč
	Rozvíjení sítí kontaktů	Jak zvládat stres spojený s vrcholovou manažerskou funkcí	Individuální jazykové kurzy
	Znalost aktuálních informací o dění v domácí i zahraniční politice a ekonomice	360° zpětná vazba	Seberozvojové programy v rámci organizace nebo mimo ni
		Schopnost řešit konfliktní a krizové situace a vést komplexní vyjednávání	Možnost vést pobočku/strategický projekt v zahraničí

Zdroj⁵³

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Autor v první části diplomové práce čerpal teoretické i praktické poznatky k systémovému přístupu ke vzdělávání a rozvoji manažerů v obchodní organizaci. Z první kapitoly vyplynulo, že vzdělávání a rozvoj vyžadují procesní přístup. Jsou nedílnou součástí kvalitního lidského života, mají významný vliv na celkovou spokojenost, pokud je jedním z jejích pramenů smysluplná práce a kariérní postup.

Nastavení procesu, plánování, organizování, hodnocení a vhodnou formu realizace zkoumá andragogika. Andragogika autorovi předložila komplexní výčet didaktických metod vhodných pro různé přístupy k učení.

⁵³ FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 211. ISBN 978-80-247-3067-7

Vzdělávání a rozvoj v organizaci je oblast z managementu lidského faktoru. V kapitole management lidského faktoru autor zkoumal význam vzdělání a jeho dopad a organizaci ve firemním prostředí. Vzdělávání a rozvoj je součástí řízení výkonu organizace.

Účinný vzdělávací systém by měl rozlišovat mezi jednotlivými pozicemi, řídicími úrovněmi, druhy funkcí i fází funkcí. Za nastavení systému je odpovědný personální management i jednotlivý manažeři.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by měl být v souladu s firemní strategií a parametry odpovídat organizační kultuře. Účast na rozvoji by měla být dobrovolná, systém by měl být srozumitelný a s jednoduchou obsluhou.

Předmětem zkoumání je obchodní organizace. Vzdělávání a rozvoj se týkají rozvoje konkrétních kompetencí, které se v obchodní organizaci odvíjejí od standardu pro pozici a funkce, i odlišují od povahy podnikání. Autor získal několik špičkových modelů kompetencí, ze kterých bude čerpat v praktické části.

Systém vzdělávání a rozvoje má být komplexní. Začíná strategickým směřováním, pokračuje strukturou činností, procesů a popisem pracovních míst a požadovanými kompetencemi. Od těchto standardů se odvíjí i proces hodnocení výkonu, kompetencí a potenciálu. Součástí hodnocení výkonu je i plánování rozvoje konkrétních kompetencí. Rozvojové aktivity musí splňovat didaktické zásady, musí být hodnocena jejich efektivita a výsledky z rozvoje promítnuty do dalších aktivit. Systém může mít v konkrétních fázích cyklickou podobu.

Pokud zaměstnanci splňují kritéria pro zařazení mezi talenty, systém vzdělávání a rozvoje může být východiskem i nástrojem pro proces talent managementu.

Autor získal představu o parametrech funkčního systému vzdělávání a rozvoje, který reflektuje aktuální poznatky teorií i praxe managementu, managementu lidských zdrojů a andragogiky.

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části autor stanovil cíl, stanovil výzkumné problémy a odvodil hypotézy, které prověřil průzkumem mezi zaměstnanci, a identifikoval, do jaké míry odpovídá současný stav v systému vzdělávání a rozvoje parametrům identifikovaným v teoretické části.

Výsledky průzkumu podrobil analýze a navrhl variantu řešení, které odpovídá parametrům zadání zkoumané organizace.

Navržený komplexní systém vzdělávání a rozvoje má podobu cyklu. Východisky jsou: výsledky průzkumu v organizaci, výstupy z teoretické části, parametry zadání manažera organizace a po testovací fázi návrhy na zlepšení.

7 VÝCHOZÍ STAV V OBCHODNÍ ORGANIZACI

7.1 Zkoumaná obchodní organizace

Obchodní organizace X, jejíž ředitel je zadavatelem projektu, patří do mezinárodní skupiny s pobočkami v 5 zemích na evropském kontinentu se sídlem v zahraničí. Pobočky v jednotlivých zemích jsou autonomní, z centrály dostávají každoročně hlavní ukazatele výkonu, cíle a finanční zdroje. Strategie je tvořena lokálně, a není navázána na skupinovou strategii ani nijak napojena na lokální strategie poboček v jiných zemích. Česká pobočka je na trhu od roku 2002. Má jednoho jednatele, který je zároveň generálním ředitelem. Jedná se o společnost s ručením omezeným. Většinovým společníkem je zahraniční společnost. Menšinovým český jednatel a spoludávající. Základní kapitál je 620 mil. Kč.

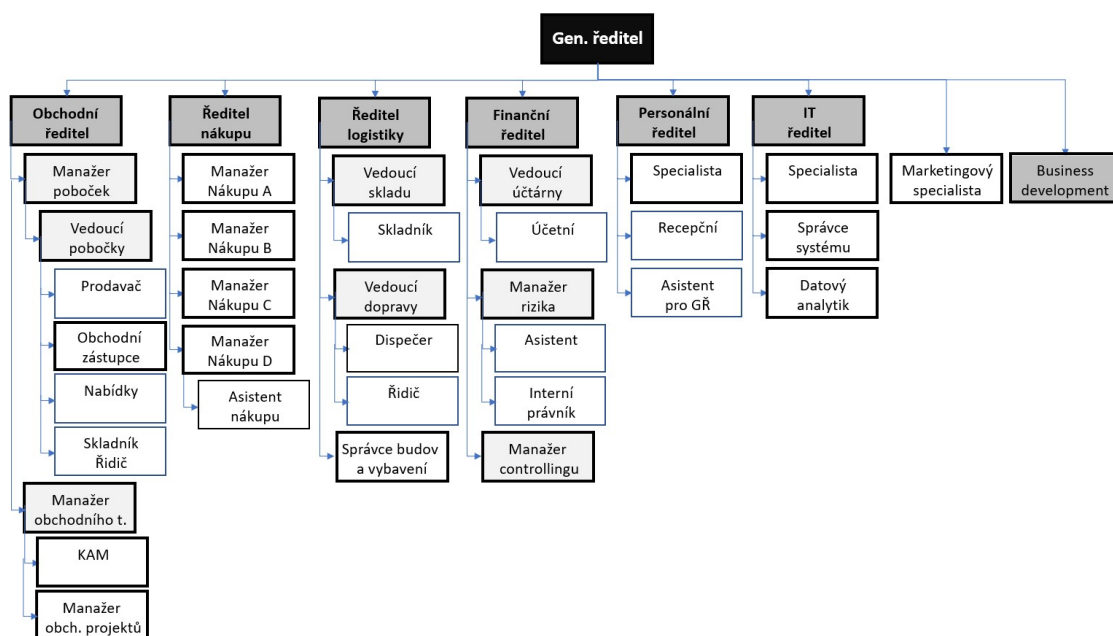
Integrace jednotlivých národních organizací se teprve chystá, stejně jako centralizace systémů řízení, obchodu, marketingu apod.

Organizace v České republice se zabývá nákupem a prodejem sortimentu určeného k dalšímu zpracování i ke konečnému použití. Cílovými skupinami jsou velké i střední montážní firmy, malé rodinné firmy, samostatní podnikatelé i koncoví zákazníci.

Distribučními kanály je přímý pobočkový prodej přes 12 poboček s vlastní prodejnou, přímý závoz z velkoobchodního skladu i e-shop se závozy z jednotlivých poboček.

Řízení organizace a nákup je centralizován. Řízení poboček a obchod je lokalizován. Organizační struktura na obrázku 7 vizualizuje jednotlivé řídicí úrovně a provázanost pozic.

Obrázek 8: Organizační struktura společnosti X



Zdroj⁵⁴

Z hlediska řídicí úrovně má organizace:

- 1 pozici ve vyšším managementu; 1 zaměstnanec,
- 7 pozic ve středním managementu; 7 zaměstnanců,

⁵⁴ Interní dokumenty společnosti X, 2019

- 8 pozic v liniovém managementu; 19 zaměstnanců,
- 17 pozic specialistů a expertů; 29 zaměstnanců,
- 12 základních pozic; 109 zaměstnanců.

V případě centralizace managementu v rámci Evropy se otevřou nové pozice, které budou naplňovat kompetenční nároky top manažerské pozice. Z hlediska dalšího karierního postupu by měl systém rozvoje svým rozsahem řešit rozvoj i na nadnárodních pozicích.

Organizace v ČR měla v roce 2019 celkem 165 zaměstnanců. Obrat 1,8 mld. Kč. Fluktuace zaměstnanců je 4,6 %. Organizace se nepotýká s nedostatkem pracovní síly, přesto zaměstnanci čelí pravidelnému zájmu o konkrétní zaměstnance ze strany konkurenčních společností.

Konkurenční výhoda organizace

Konkurenční výhoda organizace vyplývá z osobních vazeb obchodníků se zákazníky. Vazby jsou podpořeny cenovou politikou, kdy prodejní ceny jsou přizpůsobovány pružně dle zákazníka, objemům, splatnosti, spolehlivosti, povahy projektu, konkurence atd. Zákazníkům vyhovuje i síť poboček a možnost osobního odběru. Forma e-shopu je využívána minimálně.

Strategie organizace

Organizace si je vědoma, že konkurenční výhodu udrží pouze aktivním růstem v prodeji, tedy přes vyšší vyjednávací vliv na ceny dodavatelů. Z tohoto důvodu každoročně zvyšuje objemy prodeje, rozšiřuje sortiment a plánuje otvírání nových poboček.

Organizační kultura

Z hlediska dělení kultury dle Handyho a Trompenaarse⁵⁵ se jedná o tzv. rodinu, tedy kulturu orientovanou více na lidi než na úkoly. Potvrzují to i jednotlivé aspekty manažerské práce. Rozhodování je rychlé, osobní vazby jsou silné, atmosféra

⁵⁵ TROMPENAARS, F., *Riding the Waves of Culture*. 1. vyd. London: Nicholas Brealey Publishing, 2001, ISBN 978-07-863-1125-5.

je uvolněná. Na druhou stranu se nedaří realizovat řadu projektů včas, osobní odpovědnost je na nízké úrovni, zaměstnanci se více soustředí sami na sebe než na organický růst celé firmy. Každá změna je obtížně realizovatelná. V organizaci chybí popsané procesy, jejich vlastníci a provázané systémy.

7.2 Vzdělávání a rozvoj ve zkoumané organizaci

V organizaci lze identifikovat různé typy vzdělávání dle formy a obsahu:

- e-learning pro povinná školení BOZP a PO,
- mentoring a koučink při zaškolení nového zaměstnance nadřízeným a kolegy,
- interní prezenční skupinová školení pro jazykové kurzy, rozvoj softskills a odborná produktová školení,
- individuální rozvoj při účasti ve skupině externího otevřeného kurzu, konferencích apod.,
- individuální seberozvoj z dostupných elektronických nebo tištěných zdrojů (odborné časopisy, knihy a články).

Organizace investuje do vzdělání lidí formou externích tréninků. Každý manažer má v rámci rozpočtu určitou částku určenou na školení. Formu a obsah školení si volí zaměstnanci sami. Po schválení nadřízeným žádají HR oddělení o objednání a pohlídání souvisejících plateb atd. Celková částka na rozvoj se odvíjí od předchozího roku nebo mimořádných potřeb (nový software). Mandatorní školení (školení BOZP, PO a školení pro řidiče) je realizováno formou e-learningu. Garantem je externí dodavatel služeb BOZP a PO. Školení na VZV je organizováno HR oddělením a realizuje je opět externí dodavatel.

Odborná produktová školení si organizují vedoucí sami. Domlouvají se napřímo se zástupci výrobců nebo dodavatelů a na centrále a pobočkách nechají v pracovní době školit své zaměstnance.

Generální ředitel se účastní konferencí a zaměstnanci financí a IT se školí v rámci odborných otevřených kurzů. Po kurzu podávají ústní zpětnou vazbu svému nadřízenému, který sleduje, zda jsou získané informace využívány v praxi.

Pro vybrané zaměstnance firma organizuje skupinovou výuku anglického jazyka. Skupiny jsou rozděleny podle úrovní znalostí, které jsou ověřovány standardizovaným testem na konci semestru.

Podle vyjádření některých manažerů si na tento systém vzdělání a rozvoje nikdo nestěžuje, je dostatečný a dobře zorganizovaný ze strany HR.

Kompetence nejsou popsány. Potřeba rozvoje se opírá nejčastěji o legislativní změny. Jednou ročně je zorganizováno hodnocení výkonu, ze kterého vyplývají předpovědi (nikoli plán) školení na další období. Jedná se o orientační informace, které se průběžně zpřesňují. Hodnocení je ústní, není standardizované a opírá se o výsledky činností hodnoceného a představy manažerů hodnotitelů.

Výše uvedené dílčí informace napovídají, že systém vzdělávání a rozvoje v organizaci X neodpovídá současným standardům a budoucím potřebám, které vyplývají ze závěrů teoretické části, ze strategie organizace i z představ generálního ředitele. Autor se rozhodl stávající stav ověřit plošně a stanovil hypotézy, týkající se vzdělávání a rozvoje v organizaci.

8 PRŮZKUM

Autor se domnívá, že v organizaci není procesní a systematizované vzdělávání a rozvoj zaměstnanců s měřenými dopady na výkon a zvyšování kompetencí jednotlivých zaměstnanců. Tento předpoklad prověřil průzkumem. V této kapitole autor popisuje stanovení cíle, výzkumné otázky, hypotézy, metody, dotazník a organizaci průzkumu.

8.1 CÍL PRŮZKUMU, OTÁZKY A HYPOTÉZY

V empirické části řešil autor současný stav vzdělávání a rozvoje v obchodní organizaci. V případě, že se projeví, že současný stav je všestranně vyhovující, přestože odporuje popsaným standardům, autor zařadí současný stav jako příklad best practice pro tento typ obchodní organizace. V případě, že současný stav není vyhovující, autor navrhne nový systém.

8.1.1 VÝCHOZÍ STAV

Výchozí stav v organizaci byl popsán v kapitole 7. Vyplývají z ní konkrétní zjištění vztahující se k průzkumu:

Strategie

Strategie organizace je definována obecně přes měřitelné cíle, na úrovni plánů. Vymezuje se k růstu tržeb, růstu marže, snižování nákladů, otevírání nových poboček, rozšiřování sortimentu, profesionalitu a prozákaznický přístup. Je evidentní, že strategie neurčuje: kde a jak má být dosaženo růstu, co je třeba pro její naplnění, a zdůrazňuje obecnou dovednost.

Organizační kultura

Žádoucí organizační kultura podporuje věcná, dohodnutá objektivní kritéria a měřitelné výsledky, moc a odpovědnost je distribuována podle míry přispění k cílům, podle kompetentnosti jednotlivců i týmů, a pragmaticky podle vytyčených úkolů.

Personální politika

Personální politika se opírá o profesionální jednání a podporuje systematický rozvoj zaměstnanců. Nástroje personální politiky jsou hodnocení a motivace, investice do rozvoje kompetencí a objektivní měření. Za naplňování personální strategie jsou odpovědní všichni vedoucí na všech úrovních.

Systematický rozvoj - jeden z aspektů personální politiky

Vyjádření ředitele společnosti X i jeho zadání směřuje k hypotéze, že navzdory proklamacím v personální politice společnosti chybí systém vzdělávání a rozvoje, který by korespondoval se strategií v oblasti měřitelnosti, nákladů i výstupů v podobě měřitelné změny v kompetencích.

8.1.2 VÝZKUMNÉ PROBLÉMY

Autor považoval za nezbytné ověření současného stavu organizace X ve vzdělávání a rozvoji, v řízení výkonu jednotlivců, kterého je rozvoj nedílnou součástí, a jaká je definice přijatelného řešení, který by motivoval k využívání.

Autor formuloval 3 výzkumné problémy. První a druhý mají jednoznačný problém. Třetí problém by mohl mít dvě roviny: parametry a proces optimálního systému vzdělávání a rozvoje a pořadí důležitosti jednotlivých parametrů. Vzhledem k ambicím, vyjít vstříc maximálnímu množství manažerů obchodní organizace, se autor rozhodl zkoumat pouze problematiku funkčnosti, nikoli důležitosti.

- Výzkumný problém 1:

Z hlediska uspořádání procesů souvisejících se vzděláváním a rozvojem má nebo nemá organizace systematizovaný management pracovního výkonu?

- Výzkumný problém 2:

Je nebo není současný proces vzdělávání a rozvoje systémově provázaný s managementem pracovního výkonu tak, aby byl zaměstnanci přijímán a hodnocen kladně?

- Výzkumný problém 3:

Jaké jsou parametry a funkcionality optimálního systému vzdělávání a rozvoje dle zaměstnanců společnosti X, aby byl s nadšením přijímán a aktivně využíván pro vlastní rozvoj potenciálu manažerů i rozvoj potenciálu zaměstnanců.

8.1.3 CÍL PRŮZKUMU

Na stanovené problémy autor navázal 3 výzkumné cíle, které zkoumal v empirické části:

- Cíl 1: získat objektivní informace k aktuálnímu stavu systému vzdělávání a rozvoje. Na základě výstupu z průzkumu bude jasné, zda je nebo není stávající systém dostatečný pro potřeby manažerů v organizaci, či nikoli. Případně zda bude možné stávající způsob vzdělávání a rozvoje použít jako část systému, nebo zlepšit jeho funkcionalitu, nebo zjistit, zda bude třeba navrhnout zcela nový systém.
- Cíl 2: prozkoumat, zda jsou vzdělávání a rozvoj poskytované společnosti navázáno na hodnocení pracovního výkonu. Pokud budou odpovědi kladné, pak ve společnosti probíhá hodnocení pracovního výkonu a s výstupy se aktivně pracuje. V případě, že budou odpovědi neurčité nebo záporné, tak není význam nebo proces hodnocení správně pochopen, nebo akceptován.
- Cíl 3: získat vyjádření respondentů k optimálnímu systému vzdělávání a rozvoje, který by bez výhrad akceptovali a aktivně používali jako nástroj pro řízení výkonu. Autor potřebuje znát představu manažerů, aby mohl dostat zadávacím kritériím o všeobecné akceptaci návrhu. Zároveň získá další dodatečné informace v případě, že bude průzkum formou otevřené otázky s volnou odpovědí.

8.1.4 HYPOTÉZY

K formulovaným výzkumným otázkám autor definoval hypotézy, které se opírají o tvrzení zadavatele projektu.

- Hypotéza 1:
Organizace nemá systematizovaný management pracovního výkonu a jeho hodnocení.

- Hypotéza 2:
Organizace nemá systém vzdělávání a rozvoje navázaný na management pracovního výkonu, který je zaměstnanci přijímán a hodnocen kladně.
- Hypotéza 3:
Současný systém vzdělávání a rozvoje nezohledňuje požadavky dotčených zaměstnanců v míře, která by garantovala jeho přijetí a aktivní využívání.

8.1.5 OTÁZKY DO PRŮZKUMU

K uvedeným hypotézám autor formuloval průzkumné otázky, směřující respondenty v odpovědích k jádru problematiky projektu.

- Průzkumná otázka 1:
„Jakým způsobem přistupujete k řízení a k hodnocení pracovního výkonu?“
- Průzkumná otázka 2:
„Jak hodnotíte způsob navázání systému vzdělávání a rozvoje na výstupy z hodnocení pracovního výkonu?“
- Průzkumná otázka 3:
„Jaké jsou parametry systému vzdělávání a rozvoje, který byste s nadšením přijal/a, a aktivně používal/a pro rozvoj vlastního potenciálu i pro rozvoj potenciálu svých podřízených?“

8.2 CHARAKTERISTIKA CÍLOVÉ SKUPINY PRŮZKUMU

Management pracovního výkonu stejně jako vzdělávání a rozvoj se týkají každého zaměstnance. Autor definoval parametry subjektu průzkumu takto: zaměstnance organizace X, bez ohledu na pracovní pozici a zařazení, úroveň řízení a délku trvání

zaměstnaneckého poměru a druhu pracovního úvazku. Mezi respondenty nebudou zařazeni dlouhodobě nemocní a zaměstnanci na mateřské nebo rodičovské dovolené, pokud nemají přístup k zabezpečenému firemnímu emailu.

Cílem práce je systém rozvoje a vzdělávání manažerů obchodní organizace. Systematizovaný rozvoj by měl umožnit zaměstnancům v nevedoucí pozici se zapojit do osobního rozvoje a získat tak nezbytnou kvalifikaci nebo kompetentnost pro management. Pro konfiguraci systému je třeba získat informace i od zaměstnanců v základních pozicích.

Cílová skupina oslovených respondentů čítala: 165 zaměstnanců

Ze 165 zaměstnanců: 27 manažerů, 29 specialistů, 109 řadových pracovníků.

V dotazníků byly zkoumány následující demografické údaje:

- Pohlaví: žena/muž/neuvádí.
- Dosažené vzdělání: základní/odborné učňovské nebo SŠ/VŠ a vyšší.
- Pracovní zařazení: podřízení/bez podřízených.
- Délka praxe: do 3 let, 3 – 10 let, 10 a více let.
- Délka pracovního poměru: do 2 let, nad 2 roky.

8.3 METODY PRŮZKUMU A HODNOCENÍ

Za účelem identifikace aktuálního stavu lze využít několik způsobů měření. Obecně známá a rozšířená technika je dotazníkové šetření. V případech, kdy je třeba nenavádět respondenty předpřipravenými tvrzeními nebo škálou jsou vhodné strukturované a nestrukturované rozhovory, méně časté je pozorování, sebe-posuzování atd.

Dotazníková šetření mají vysokou vypovídací hodnotu a jsou snadná na zpracování. Rozhovor je časově náročný a pro zpracování odpovědí vyžaduje jistou odbornost vyhodnocovatele. Výhodou rozhovoru je možnost doptávání se bez prodlení a možnost zkoumání postoje a jeho vlivu na odpovědi. Technika pozorování by byla velmi vhodná v případě, že by autor mohl být s většinou manažerů přímo u hodnotícího rozhovoru.

Autor musí brát v potaz i obecná doporučení, že průzkum musí být přizpůsoben úrovni znalostí respondentů, dotazy by měly být jednoznačné a zcela konkrétní. Vliv má také časová vytiženost respondentů. Průzkum by měl být uveden vysvětlujícím sdělením k dotazníku, jeho účelu, postupem šetření, práci s výstupy, a nabídnuta možnost se s výsledky seznámit.

Autor vzal v potaz tvrzení Štikara, že „*k měření postojů, které představují relativně stabilní soustavy hodnotících vztahů konzistentní povahy, se nejčastěji používají postojové škály. Thurstonovo škálování a Likertovo škálování.*“⁵⁶ Stupnice by měla mít lichý počet bodů, ideálně od pěti více. V Likertově technice označují respondenti souhlasný nebo nesouhlasný postoj k předepsané situaci.

Techniky průzkumu

Cílová skupina čítá 165 respondentů. Z časových důvodů se autor rozhodl pro dotazníkové šetření. Dotazník rozdělil na kvantitativní část s uzavřenými otázkami a kvantitativní část s otevřenou otázkou. První část má 20 uzavřených tvrzení, ke kterým je připojena hodnotící škála. Druhá část obsahuje jednu otevřenou otázku.

Autor se rozhodl zvolit variantu předepsaných tvrzení, měřítkové otázky, z důvodů zvýšení objektivit tvrzezení. Jednotlivá tvrzení budou odstupňována dle hloubky a šíře, komplexnosti, a respondenti budou každé hodnotit na pětibodové škále. Tato kombinace, vychází z tvrzení, že měření respondentova názoru na určité konstatování, je ve srovnání s nominálními otázkami pro respondenta i hodnotitele „*jednodušeji zodpovězené, zpracované a interpretované, neboť častěji nabízejí uzavřený počet variant odpovědí.*“⁵⁷

⁵⁶ ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. s. 302. ISBN 80-246-0448-5.

⁵⁷ KOZEL, R. a L. MYNÁŘOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 212. ISBN 978-80-247-3527-6.

8.4 DOTAZNÍK

Konkrétní otázky do dotazníků autor vyvodil z rešerší v teoretické části. Dotazník rozdělil na tři části, které korespondují s třemi průzkumnými problémy.

První část obsahovala 2 základní otázky vztahující se k hodnocení pracovního výkonu, které je podmínkou pro efektivní řízení pracovního výkonu.

Na základě předchozích rozhovorů s náhodně vybranými zaměstnanci společnosti autor dospěl k názoru, že zaměstnanci neví, co je řízení výkonu a někteří zaměňují hodnocení výkonu a výsledků. Aby autor předešel desinterpretaci otázky, rozhodl se pro dvě opatření:

- 1) každou otázku uvést vysvětlujícím odstavcem,
- 2) místo jedné škály k hlavní otázce rozepsat otázku do odstupňovaných tvrzení, která budou respondenti na škále hodnotit.

Druhá část prověřovala, do jaké míry je provázáno hodnocení výkonu a rozvoj, který je systematický. Autor zvolil jednoduchý způsob dotazování. K hlavní otázce se přiřadil jednu pětistupňovou škálu s přiřazenými tvrzeními od zcela ne po jednoznačně ano.

Třetí část tvořila jedna otevřená otázka. Odpovědi autora směřovaly v parametrech, které by měl mít optimální systém vzdělávání a rozvoje pro obchodní organizaci. Autor mohl výsledky porovnat se současným stavem.

8.4.1 PILOTNÍ ŠETŘENÍ

Autor provedl po dohodě se 2 manažery, 3 specialisty a 5 zaměstnanci zkušební dotazníkové šetření. Potvrdil se správný předpoklad, že je nezbytné uvést otázky vysvětlením, co je řízení výkonu, co je hodnocení výkonu a co je vzdělávání a rozvoj v organizaci a jejich provázanost. Na základě pilotního šetření autor upravil jednotlivá konstatování dle doporučení řadových zaměstnanců do méně formální formy. Zaměstnanci se shodli, že původní formulace působila příliš „strojeně“, odborně a „cize“.

Druhý poznatek z pilotního šetření se týkal způsobu distribuce a techniky vyplňování. Ukázalo se, že řada zaměstnanců v logistice nemá přístup k elektronické formě zpracování dotazníku a preferuje tištěnou verzi. V případě vyplňování se ukázalo, že někteří zaměstnanci ze vzorku označili zvolenou odpověď vybarvením políčka. Tento způsob vyplnění by znemožnil původní záměr automatizovaného vyhodnocování, stejně jako tištěná forma.

Autor se rozhodl, že do úvodu dotazníku uvede příklad vyplnění. Ponechá možnost tištěné formy i za cenu časové ztráty způsobené přepisem dat do elektronického formuláře.

8.4.2 FORMA A OBSAH DOTAZNÍKU

Po pilotním šetření autor zkoumal stav ve společnosti X níže uvedenou formou.

První část

Úvodní odstavec 1:

Řada lidí v práci touží po větší samostatnosti a svobodě, protože jsou pak více motivováni a spokojeni. Ke spokojenosti přispívá správné pochopení rolí, úkolů a cílů, jasné vymezení odpovědností i pravomocí. Aby byly zaměstnanci správně motivováni i odměňováni, a tak rostla jejich spokojenost, je nezbytné, aby byl výkon jejich jednotlivých činností efektivně řízen nadřízenými. Součástí efektivního řízení je hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců v konkrétních činnostech. Jak je to u Vás?

Otázka 1.

„Jakým způsobem přistupujete k řízení a k hodnocení pracovního výkonu?“

Osm variant odpovědí:

- Nevím, co je hodnocení výkonu.
- Nepřistupuji nijak, na hodnocení nemám čas a/nebo chuť.
- Je to nutné zlo, ale když je to požadováno, tak se toho účastním.
- Když je třeba, dostávám informace, jak na tom jsem s plněním plánu.

- S nadřízeným se pravidelně scházíme a průběžně dostávám zpětnou vazbu, nic formálnějšího není třeba.
- Když je třeba, sejdeme se, a k tomu jednou ročně máme hodnocení výkonu a plánujeme vzdělávání a rozvoj.
- Mimo pravidelných individuálních setkání a porad máme roční hodnocení výkonu za uplynulé období, ze kterého vyplyne osobní plán vzdělávání a rozvoje na další období.
- K hodnocení pracovního výkonu přistupuji jako ke strategickému nástroji, ze kterého vyplývá naše konkurenční výhoda. Realizace plánu osobního rozvoje, jako plně integrované složky řízení výkonu, je pravidelně sledována v minimálně měsíční frekvenci, a slouží jako průběžná zpětná vazba na management a hodnoty společnosti.

Úvodní odstavec 2:

V případě, že nejste spokojeni s výsledky, tedy výkonem Vaší práce, a příčina není v chybné organizaci práce ze strany zaměstnavatele, ale protože se potřebujete něco nového naučit, v něčem konkrétním zlepšit na stávající pozici, případně se dál rozvíjet pro kariérní postup, je vhodné tyto rozvojové aktivity, nazývané také jako osobní rozvoj, plánovat.

Otázka 2.

„Jakým způsobem si plánujete osobní rozvoj?“

Sedm variant odpovědí:

- Nepotřebuji se rozvíjet. Pro svoji pozici znám vše potřebné.
- Když je něco nového, jdu na školení.
- Chodím na všechna školení, která firma organizuje.
- Sleduji trendy, a když se dozvím o nějakém zajímavém školení, požádám o svolení se ho zúčastnit. Firma mi to zaplatí.

- Osobní rozvoj je moje starost, mám ho pro sebe sepsaný. V rámci seberozvoje čtu, navštěvuji kurzy, chodím na konference a předávám získané informace dál apod.
- Plán osobního rozvoje je navázán na hodnocení pracovního výkonu, na potenciál, na případný karierní postup i na strategii společnosti.
- Plán osobního rozvoje je součást řízení pracovního výkonu. Opírá se o strategické plánování, kompetenční profily, motivaci a identifikovaný potenciál pracovníka, a pokrývá všechny dostupné nástroje a techniky vhodné k osobnímu rozvoji.

Úvodní odstavec 3:

Představte si, že sami zjistíte, že váš výkon z konkrétních činností není tak dobrý, jak si představujete Vy nebo váš nadřízený. Máte různé možnosti, jak to řešit. V případě, že je to z důvodu, že Vám chybí nějaké znalosti nebo dovednosti, abyste byli lepší, byste si měli naplánovat osobní rozvoj, a plán realizovat. Aby bylo pro zaměstnance snadnější si naplánovat správné aktivity, mívají organizace zavedený systém, kdy po hodnotícím rozhovoru s nadřízeným zaměstnanec bezprostředně naplánuje konkrétní rozvojové aktivity, které mu pomohou v jeho budoucím výkonu činností.

Otázka 3.

„Jak hodnotíte způsob navázání systému vzdělávání a rozvoje na výstupy z hodnocení pracovního výkonu?“

Pětistupňová hodnotící škála:

- Zcela nenavazuje, vzdělávání a výkon spolu nesouvisí.
- Občas je vzdělávání a rozvoj navázán na výstupy z hodnocení výkonu.
- V polovině případů vzdělávání a rozvoj souvisí s výstupy z hodnocení výkonu.
- Často je vzdělávání a rozvoj navázán na výstupy z hodnocení výkonu.
- Vzdělávání a rozvoj je jednoznačně provázán, a vzdělávání a výkon na sobě úzce souvisí.

Druhá část

Úvodní odstavec 4:

Každý zaměstnanec by měl mít možnost si sestavit vlastní plán osobního vzdělávání a rozvoje, který bude navázán na jeho pracovní zařazení a/nebo mu umožnit další kariérní růst. Po absolvování rozvojových aktivit a jejich prokazatelnému využití v praxi by měl získat lepší hodnocení a vyšší ocenění. Pokud by zaměstnavatel chtěl poskytnout systém vzdělávání a rozvoje, do kterého byste se rád zapojil/a, měl by být tzv. ušit na míru potřebám každého jednotlivce.

Otázka 4.

„Jaké jsou parametry systému vzdělávání a rozvoje, který byste s nadšením přijal/a, a aktivně používal/a pro rozvoj vlastního potenciálu, a pokud jste vedoucí, pro rozvoj potenciálu svých podřízených?“

Na otevřenou otázku byly různé varianty odpovědí.

8.4.3 ORGANIZACE PRŮZKUMU, DISTRIBUCE A TERMÍN

Před rozesláním dotazníkového šetření se autor zamýšlel nad případnými riziky a vyjednal s klíčovými manažery vhodný termín rozeslání dotazníku a jeho návratnosti.

Rizika dotazníkového šetření

Poznatky z pilotního šetření týkající se nejednoznačného výkladu dotazů a způsobu vyplňování autor zpracoval do finální varianty. Dalším rizikem byla důvěra respondentů v anonymitu šetření. Objektivitu zaručil autor svojí osobou, nezávislostí na společnosti X a tím, že se otevřeně hlásí a je i vázán etickým kodexem profesního sdružení EMCC⁵⁸.

⁵⁸EMCC, *Etický kodex*, [online]. Leden 2018. [cit. 2020-01-26]. Dostupné z: <http://emcc-czech.cz/standardy-etika/eticky-kodex/>

Riziko nízké návratnosti autor omezil technikou zaškrtování, možností zvolit elektronickou i tištěnou formu, dobou trvání, která v rámci testování byla mezi 3 a 15 minutami.

Distribuce a termín

K distribuci autor zvolil formu elektronického rozeslání na jednotlivé manažery a specialisty. Vedoucí byli informováni, že mají zajistit další distribuci dotazníků mezi své podřízené dle jimi preferované formy. Vedoucí byli požádáni o pomoc se zpětným sběrem a odesláním vyplněných formulářů zpět. V případě tištěných verzí byli požádáni o scan nebo fotografii formuláře a její zaslání na uvedenou emailovou adresu.

Termín dotazníkového šetření byl stanoven, vyjednáán i schválen na období mezi 12. srpnem a 30. srpnem 2019. Třítýdenní rozpětí bylo nezbytné z důvodu čerpání dovolených, které mohlo zapříčinit opoždění v distribuci, vyplnění i návratnosti dotazníků.

Zpracování výstupů autor s pomocí interního IT oddělení zahájil 2. září 2019.

9 VÝSLEDKY

V této kapitole autor předkládá datové výstupy z dotazníkového šetření a uvádí je do souvislosti. Nejprve popisuje způsob zpracování a návratnost z cílové skupiny respondentů v rámci jednotlivých demografických skupin, následně vyhodnocuje jednotlivé části dotazníku.

9.1 NÁVRATNOST A VIZUALIZACE VÝSLEDKŮ

Z celkem 165 oslovených zaměstnanců se vrátilo 161 vyplněných dotazníků. Návratnost dosáhla 98 procent.

Data od respondentů autor interpretoval z pětistupňové hodnotící škály tak, aby při vizualizaci výsledků bylo jednoznačné, co je ve vztahu k požadovanému koncovému výsledku práce pozitivní a co negativní.

Při vizualizaci v grafu představují odstíny červené barvy negativní jev, odstíny zelené barvy pozitivní jev, a šedá barva je středový jev. Viz graf 1.

Tabulka 7: Demografické údaje respondentů cílové skupiny

Demografické údaje respondentů (navracené formuláře)		Počet	Poměr
Pohlaví	Muž	133	83%
	Žena	28	17%
	Neuvádí	0	0%
Dosažené vzdělání	Základní	3	2%
	SŠ nebo odborné učil.	140	87%
	Vysokoškolské a vyšší	18	11%
Pozice	Bez podřízených	134	83%
	Vedoucí	27	17%
Délka praxe	do 3let	21	13%
	3 až 10 let	69	43%
	Víc jak 10 let	71	44%
Trvání prac. poměru u spol. X	do 2 let	52	32%
	nad 2 roky	109	68%

Zdroj⁵⁹

Z demografických údajů vyplývá, že v cílové skupině významně převládá zastoupení mužského pohlaví. Tento poměr, stejně jako ostatní koreluje s údaji z personálního oddělení. Z toho se dá dovodit, že respondenti odpovídali v naprosté většině v případě demografických údajů pravdivě.

V prezentaci výsledků dle demografických ukazatelů autor zvolil tříbarevnou škálu červená, žlutá a zelená.

⁵⁹ Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

V případě procentuálního vyjádření výsledků autor zahrnul tvrzení „zcela nesouhlasí“ a „téměř nesouhlasí“ pod negativní odpověď, a „téměř souhlasí“ a „zcela souhlasí“ sečetl jako pozitivní odpověď.

9.2 VÝSLEDKY – UZAVŘENÉ OTÁZKY

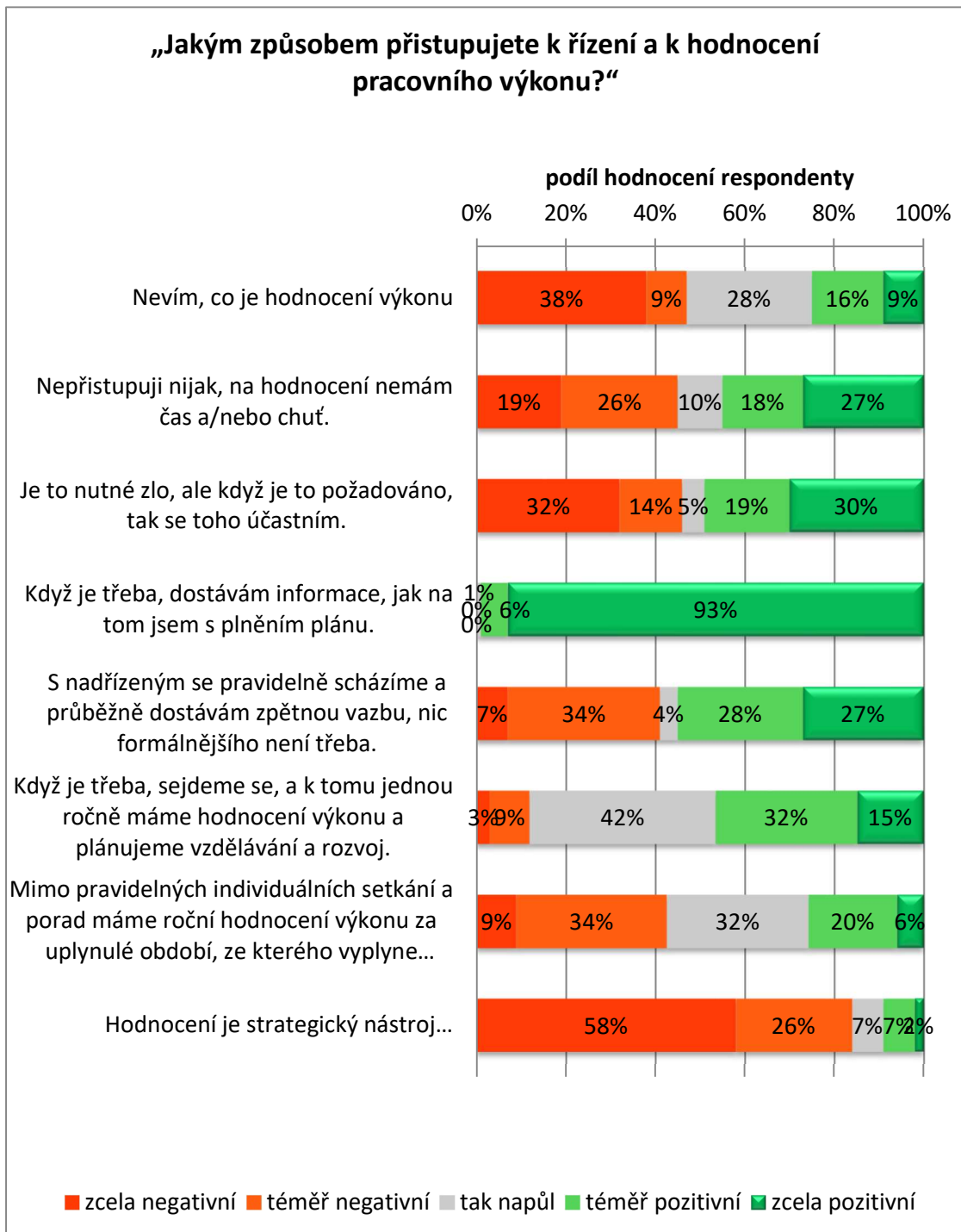
První otázka zastřešovala 8 odstupňovaných podotázek seřazené z hlediska potřeby organizace od nejhoršího stavu po nejlepší stav.

Hlavní otázka: *„Jakým způsobem přistupujete k řízení a k hodnocení pracovního výkonu?“*

Z výsledků je patrné, že přístup není jednoznačný. Přes 40 % respondentů uvedlo, že neví, co je řízení a hodnocení pracovního výkonu. Zároveň více jak 80 % respondentů odpovědělo, že řízení a hodnocení pracovního výkonu není považováno ve společnosti X jako nástroj strategického významu.

Z průzkumu autor získal informaci, že ve společnosti X existuje z 99 % systém předávání informací o výsledcích činností vykonávaných zaměstnanci. Více jak 50 % zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že dostává pravidelnou zpětnou vazbu. 38 % odpovědělo kladně v případě dotazu na roční hodnocení výkonu.

Graf 1: Přístup k řízení a hodnocení pracovního výkonu



Zdroj⁶⁰

⁶⁰ Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

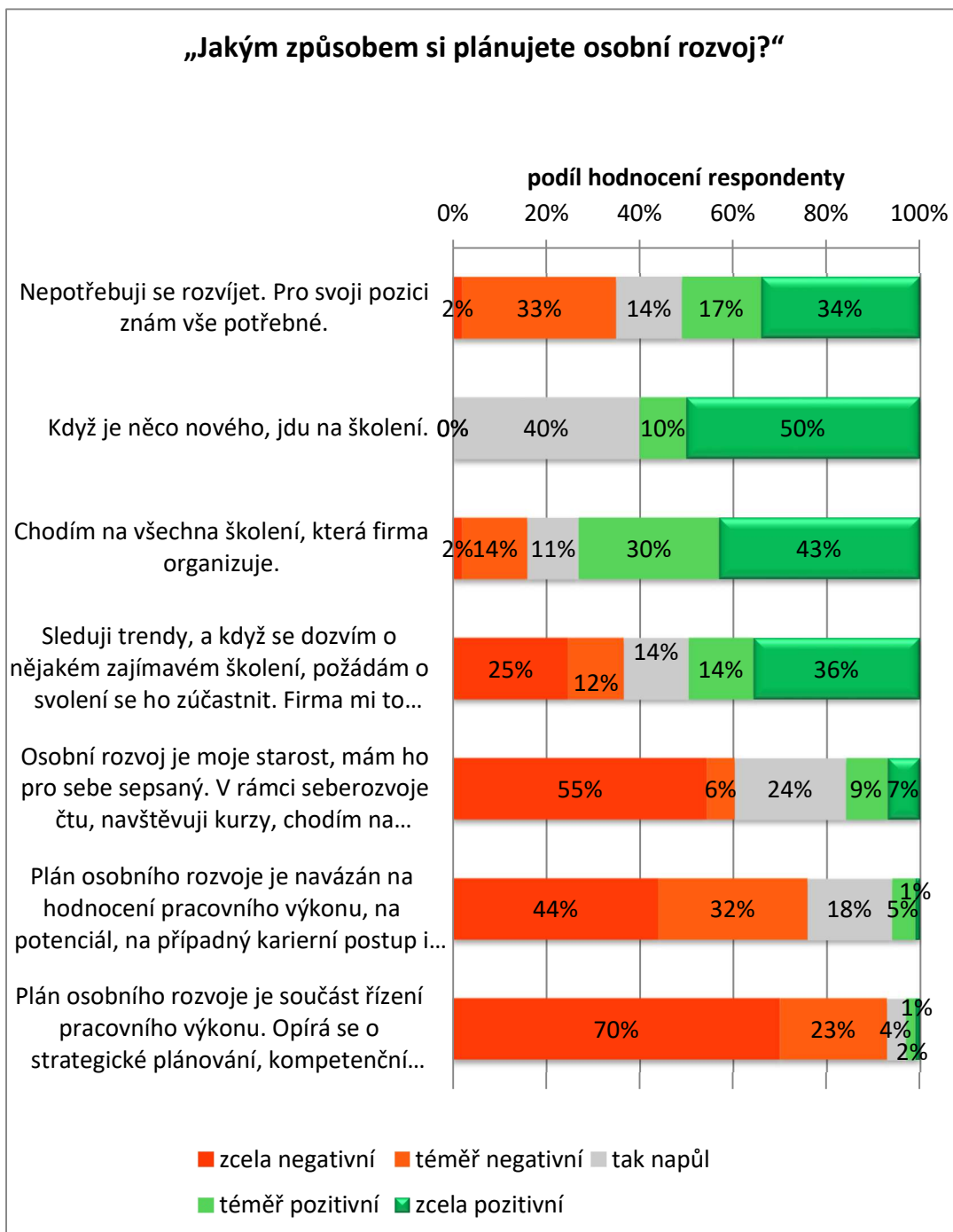
Druhá otázka zastřešovala 7 odstupňovaných tvrzení. Stejně jako v předchozím případě autor odstupňoval tvrzení z hlediska potřeb organizace X od nejhoršího po nejlepší.

Hlavní otázka: „*Jakým způsobem si plánujete osobní rozvoj?*“

Téměř 40 % z dotazovaných odpovědělo, že se dál rozvíjet nepotřebuje. Přesto v souvislosti školení novinek, všichni uvedli, že se školení s různou pravidelností účastní. Toto tvrzení se vztahovalo k plánování osobního rozvoje, a to bývá v případě nových technologií nebo trendů naplánováno zaměstnavatelem.

Plán osobního rozvoje, který je navázán na výkon má 6 % respondentů. Osobní rozvoj považují za strategicky důležitý nástroj 3 % zaměstnanců. Nejvíce souhlasných odpovědí, 73 %, je u tvrzení: „Chodím na všechna školení, která firma organizuje.“

Graf 2: Způsob plánování osobního rozvoje



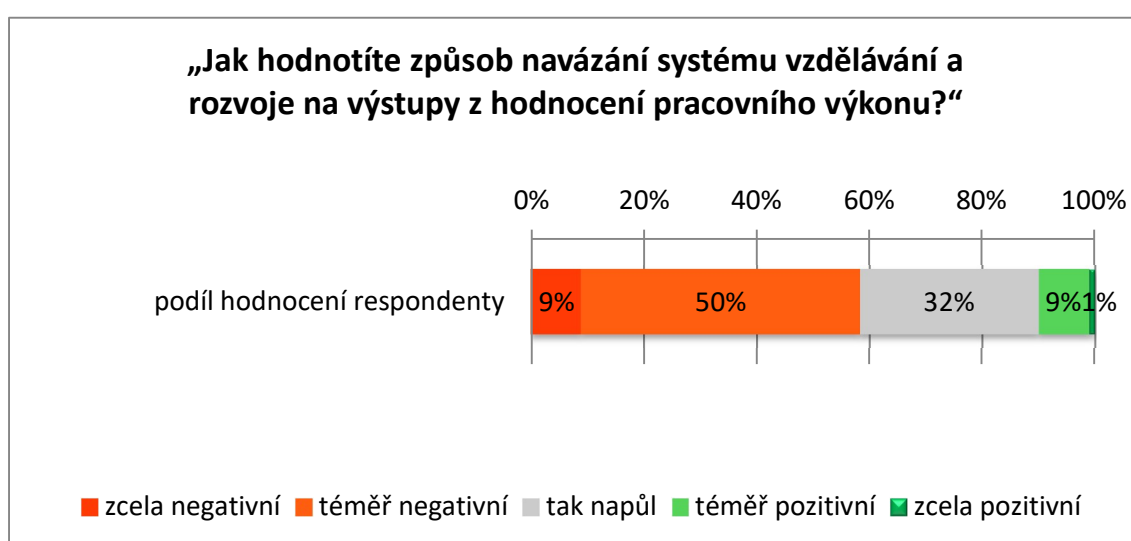
Zdroj⁶¹

⁶¹ Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Třetí otázka: „*Jak hodnotíte způsob navázání systému vzdělávání a rozvoje na výstupy z hodnocení pracovního výkonu?*“ neměla žádné podotázky a respondenti odpovídali hodnocením na Likertově škále.

Respondenti v 59 % uvedli negativní hodnocení, 32% vyjádření je neutrálních a 9 % pozitivních (po zaokrouhlení).

Graf 3: Navázání rozvoje a hodnocení výkonu



Zdroj⁶²

Hodnocení jednotlivých tvrzení dle demografických skupin

Cílem práce je systém vzdělávání a rozvoje pro manažery. Autora zajímalo, jak na jednotlivá tvrzení v průměru odpovídali manažeři společnosti X, rozdělení dle jednotlivých demografických skupin. Extrahoval odpovědi 27 vedoucích.

Z přehledu je jednoznačné, že hodnocení manažerů je v případě prvních třech tvrzení negativní, následujících třech tvrzení pozitivní a u dvou tvrzení řadící současný systém hodnocení pracovního výkonu na úroveň strategického nástroje je neutrální.

⁶² Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 4: Průměrné hodnocení vedoucími

Demografické údaje respondentů (navracené formuláře)				„Jakým způsobem přistupujete k řízení a k hodnocení pracovního výkonu?“											
		počet	poměr												
pohlaví	muž	24	89%	0,10	0,02	0,03	0,80	0,75	0,64	0,60	0,41				
	žena	3	11%	0,00	0,07	0,07	0,80	0,73	0,67	0,53	0,60				
	neuvádí	0	0%												
dosažené vzdělání	základní	0	0%												
	odborné a střední	20	74%	0,12	0,03	0,05	0,80	0,73	0,60	0,64	0,48				
	vysokoškolské a vyšší	7	26%	0,00	0,00	0,00	0,80	0,80	0,77	0,46	0,29				
pozice	bez podřízených	0	0%												
	vedoucí	27	100%												
délka praxe	do 3 let	2	7%	0,00	0,00	0,00	0,80	0,80	0,70	0,40	0,30				
	3 roky až 10 let	7	26%	0,00	0,00	0,00	0,80	0,80	0,80	0,57	0,37				
	víc jak 10 let	17	63%	0,13	0,03	0,06	0,80	0,72	0,58	0,62	0,47				
trvání prac. poměru u spol.X	do 2 let	7	26%	0,06	0,00	0,03	0,80	0,80	0,77	0,57	0,34				
	nad 2 roky	20	74%	0,10	0,03	0,04	0,80	0,73	0,60	0,60	0,46				

Demografické údaje respondentů (navracené formuláře)				„Jakým způsobem si plánujete osobní rozvoj?“											
		počet	poměr												
pohlaví	muž	24	89%	0,02	0,78	0,58	0,57	0,43	0,47	0,07	0,47				
	žena	3	11%	0,00	0,80	0,60	0,67	0,53	0,33	0,33	0,53				
	neuvádí	0	0%												
dosažené vzdělání	základní	0	0%												
	odborné a střední	20	74%	0,02	0,79	0,61	0,50	0,37	0,45	0,03	0,40				
	vysokoškolské a vyšší	7	26%	0,00	0,74	0,49	0,80	0,63	0,46	0,29	0,66				
pozice	bez podřízených	0	0%												
	vedoucí	27	100%												
délka praxe	do 3 let	2	7%	0,00	0,80	0,50	0,80	0,70	0,50	0,40	0,60				
	3 roky až 10 let	7	26%	0,00	0,71	0,51	0,74	0,54	0,43	0,17	0,60				
	víc jak 10 let	17	63%	0,02	0,80	0,61	0,49	0,37	0,46	0,03	0,40				
trvání prac. poměru u spol.X	do 2 let	7	26%	0,03	0,80	0,57	0,71	0,49	0,46	0,17	0,63				
	nad 2 roky	20	74%	0,01	0,77	0,58	0,53	0,42	0,45	0,07	0,39				

Zdroj⁶³

⁶³ Autor práce. 2019 (vlastní šetření)

U otázky na plánování osobního rozvoje nejsou výsledky tak jednoznačné, jako v předchozím případě. Každá skupina si do jisté míry plánuje osobní rozvoj, ale pracovníci s delší praxí, tedy věkově starší pracovníci, nepovažují plánování navázáno na hodnocení pracovního výkonu s provázaností na strategii, a to bez ohledu na délku trvání pracovního poměru.

Třetí otázka k navázání systému rozvoje na výstupy z hodnocení pracovního výkonu byla mírnou většinou manažerů hodnocena kladně.

9.3 VÝSLEDKY – OTEVŘENÁ OTÁZKY

Druhá část dotazníku směřovala respondenty k volné odpovědi na otázku: *„Jaké jsou parametry systému vzdělávání a rozvoje, který byste s nadšením přijal/a, a aktivně používal/a pro rozvoj vlastního potenciálu, a pokud jste vedoucí, pro rozvoj potenciálu svých podřízených?“*

Celkem odpovědělo 87 respondentů. Není započítána odpověď: „Nevím.“ Všechny odpovědi byly seřazeny pod sebe a jsou uvedeny v příloze II. Pro účely vyhodnocení autor sestavil přehled parametrů, ke kterým se jednotlivé odpovědi vztahovaly. Respondenti se vyjadřovali nejen k systému vzdělávání a rozvoje, ale i k hodnocení ročního výkonu. Jednotlivé parametry autor rozčlenil podle vazeb a faktorů v procesu systematického rozvoje a navázal jej na proces hodnocení: organizace, identifikace potřeb, plánování a načasování, realizace, vyhodnocení, provázanost s dalšími procesy (systémy), a další poznámky. Realizace byla rozčleněna na organizaci vzdělávání a rozvoje (prostředky a forma), informace (obsah a metoda) a personální rovinu (skupina a lektor). Tabulka 8 zachycuje, jak autor postupoval při analýze odpovědí.

Tabulka 8: Provázání odpovědí respondentů a obsažených parametrů systému

Organizace	Identifikace potřeb	Plánování (načasování)	Realizace vzdělávání a rozvoje						Vyhodnocení	Provázanost	...další	„Jaké jsou parametry systému vzdělávání a rozvoje, který byste s nadšením přijal/a, a aktivně používal/a pro rozvoj vlastního potenciálu i pro rozvoj potenciálu svých podřízených?“
			Organizace		Informace		Personální rovina					
			Prostředky	Forma	Obsah	Metoda	Skupina	Lektor				
HR	vedoucí	zastupitelno st během hodnocení								s rozpočtem		<p>odpovědi:</p> <p>Já si svoje lidi ohodnotím sám. Vím co potřebujeme. Takže spíš včas vědět rozpočet na školení, nápomoc HR při jejich organizaci a člověka navíc na zástup, když mám jednoho na školení, aby nebyl pokles ve výkonu.</p>
neformální forma hodnocení			ne tabulky			akce, projekty					motivuje	<p>Řeší interní rozvoj, abychom měli stále zastupitelnost, motivuje lidi se vzdělávat, zapojovat se, být aktivní v projektech, chápat, že peníze jim nespasdnou z nebe. Neformální hodnocení. Hlavně ne žádné složité tabulky.</p>
					odborný (umělé inteligence, nové technologie, strategické kompetence, 3D tisk)							<p>Musíme připravit lidi na budoucnost. Navážaný na strategii, budoucí potřeby, připravit se na nástup umělé inteligence, růst vlivu e-shopů, 3D tisk apod. hodně zaměřeny odborně.</p>
	vedoucí		vedoucí si dohodne		obchodní dovednosti	prezenční ždenní		obchodníci		zaškolení po nástupu		<p>Úplně by stačilo pořádné zaškolení. Dneska nový člověk musí hned do terénu a pak všechno zjišťuje za běhu. Ostatní si už uhlídám. Jednou za rok organizujeme dvou denní školení pro obchodníky. Ohlas je dobrý. Stačí to.</p>
			HR		produktové školení	hromadní, samostudi m				s dodavateli	někdo spravuje informace z trhu a distubuje	<p>Mý hlavně používáme vč. průstakových školení, na trhu je hodně rozrůna. Takže někdy by nám mělo sloužit informace a rozšířit je, upozorňovat, co je kde nového atd. organizovat školení od dodavatelů a výrobců. To by pro začátek stačilo.</p>
										měřit dopad na výkon		<p>Chěl bych nějak změřit dopad školení na práci. Firmu to stojí desítky a stovky tisíc ročně, ale nemáme jasné změněno, jak se to u jednotlivců projeví ve výkonu.</p>
	vedoucí a podřízení	rovně								s rozpočtem		<p>Já si to organizuji minimálně jednou za rok a získám z toho co potřebuji. S podřízenými se dohodneme, co a jak, oni mi řeknou, jaké školení chtějí a když jsou peníze, tak jsou. Bez toho bychom už nebyli konkurenceschopní.</p>
					odborná i soft skills, hygienické návyky	koučování		individuální				<p>Individuální rozvoj. Zažil jsem koučink a bylo to velmi dobré. Obsah prodejní dovednosti pro naše obchodníky i nákup. A technická a odborná školení, ve větší míře. A něco na základy hygieny pro skladníky.</p>
	výšedný výkon			on-line	propojit s výsledky a chováním	různé metody				s odměnami	automatické	<p>Bylo by dobré, aby systém byl on-line, nabízel všechny možné a vhodné varianty školení, tréninky, knihy apod. a my bychom si vybrali to vhodné. Pak by měl umožnit propojení s výsledky a počítat do předu pravděpodobnost bonusu. A hlavně, co má člověk ještě udělat, aby splnil cíl.</p>
	dle matriku kompetenci										rozvoje pro všechny zaměstnance	<p>Viděl jsem, že firma... má jasné zpracovaný kompetence v tabulce a zaměstnanec si jen volí, jakou na jaké úrovni dosahuje. Podle toho si naplňuje, kam se chce dostat a jaká školení potřebuje. Je to pro všechny, ne jen pro talenty.</p>
	dle matriku kompetenci					stáže, stínování...		individuální i skupinový rozvoj		s odměnami		<p>Mám skvělé zkušenosti z hodnocení z firmy... tam jsme dostali k popisu práce i kompetenční profily a v ročním hodnocení identifikovali na škole do deseti, kde jak se kdo v čem vidí. Následně jsme vympiseli, jak se posuneme na 10. Nebyla to jen školení, ale i interní projekty, stáž, půlroční stínování kolegy, mentorování a interní koučování. Posun byl navážen na 30 % ročního bonusu. Nadřizený ohodnotil, zda se podřízený posunul a za rozvoj dostal celou třetí roční částky. Takže to bylo hodně motivující.</p>

Zdroj⁶⁴

V tabulce 9 je uveden výčet všech odpovědí. V komentáři autor komentuje odpovědi vyšší důležitostí podle počtu shodných odpovědí.

⁶⁴ Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 9: Požadované parametry optimálního systému vzdělávání a rozvoje

Organizace	Identifikace potřeb	Plánování (načasování)	Vyhodnocení	Provázanost	...další	
5x HR	10 x vedoucí	4x ročně	6 x měřitelnost	10 x s odměnami	6 x jednoduchý	dostatek času
2x ředitel	7 x dle matricu kompetencí	zastupitelnost během hodnocení	test znalostí	8x s kariérim postupem	4 x spravedlivý	musí být evidentní smysl
Neformální forma hodnocení	3 x dle popsaného chování	zastupitelnost, sankce za neúčast	změna v chování	7 x s rozpočtem	4 x snadno pochopitelný	lepší ZV
Široce komunikovaný význam	3 x sebediagnostika	rychlé	dle chování podle předepsané normy	2 x s výkonem	4 x nechat stávající	proškolit hodnotitele
Měřitelný výkon, konkrétní odpovědnosti	zapojí se všichni	celoročně dostupné		zaškolení po nástupu	3 x motivující	záživné, spravedlivé, sympluné
	sebehodnocení a korekce nadřazeného - 360°	včas		s dodavateli	pružný systém	důvěryhodné
	3 x podklady z controllingu (výkon a výsledky)				plán výkonu na další období	někdo spravuje informace z trhu a distubuuje
	1 x za 2 měsíce				zachovat stávající	automatické doporučení rozvoje
	vedoucí a podřízení				jednoznačnost	pro všechny zaměstnance
				zachovat stávající	účastník se podílí na nákladech	
				sjednocené normy	cyklus	
Realizace vzdělávání a rozvoje						
Organizace		Informace		Personální rovina		
Prostředky	Forma	Obsah	Metoda	Skupina	Lektor	
3 x katalog školení	on-line	obchodní dovednosti	akce, projekty	4 x individuální	může být i nadřazený	
ne tabulky	polopaticky	odborný (umělá inteligence, nové technologie, strategické kompetence, 3D tisk)	prezenční zdení	obchodníci	každý zaměstnanec	
vedoucí si dohodne	distanční studium na vř	produktová školení	frontální, samostudium	individuální i skupinový rozvoj	pracovníci s know-how	
HR	osobně	odborná i soft skills, hygienické návyky	koučování	jen pro ty nejlepší		
on-line k dispozici seznam školení atd.	distanční studium	propojit s výsledky a chováním	různé metody			
elektronicky		vztáhnout k chování, etika, morálka	stáže, stínování...			
strukturované, neformální, jednotné		delegování, time management	široká škála metod, seberozvoj			
automatizovaný		odborné, manažerské, osobní, sociální kompetence...	porady, sebevzdělávání			
SW řešení		novinky v oboru, MBA	všechny smysluplné metody			
		Lean management, Project management	e-learning			
		odborné kompetence	vzájemné sdílení			
		PC dovednosti	konference, veletrhy			
		mandatorní školení				
	první pomoc					
	stres management, time management					

Zdroj⁶⁵

⁶⁵ Autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Respondenti se vyjadřovali k tomu, kdo mám být organizátorem, a na kom leží odpovědnost za hodnocení a rozvoj. V pěti případech označili za hlavního organizátora HR oddělení. K organizaci se vyjádřili i ve smyslu provázanosti s hodnocením výkonu. Jeden respondent kladl důraz na komunikaci, jak je celý systém rozvoje pro organizaci důležitý.

Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje v 10 případech nechali na vedoucím, v 7 případech by měla být diagnostika provedena na základě matice kompetencí. 3 respondenti uvedli zkušenost s popsányými projevy chování vedoucí k požadovanému výkonu. V 1 případě byla uvedena metoda 360° hodnocení.

Plánování by mělo zohledňovat v optimálním případě podle 4 respondentů hodnocení v roční frekvenci a hodnocení by mělo být organizováno tak, aby byla možná zastupitelnost hodnotitele nebo hodnocených v denním provozu.

Realizace vzdělávání a rozvoje by měla být podle 3 respondentů na základě katalogu školení. K formě se vyjádřilo 5 respondentů. K obsahu se vyjádřilo 15 respondentů. Odpovědi zahrnovaly buď upozornění na význam odborného rozvoje, nebo obsahovali konkrétní školení. V oblasti metod 12 respondentů uvedlo metody, které sami považují za vhodné. 4 respondenti uvedli, že považují za důležitý individuální rozvoj, u kterého nehraje roli skupina. 3 respondenti zmínili, že kvalitu rozvoje lze zabezpečit i interními zdroji.

K oblasti vyhodnocení se vyjádřilo 6 respondentů ve smyslu měřitelnosti dopadu rozvoje. V případě systémové provázanosti se v 10 případech shodli respondenti na navázání se systémem odměňování, 8 respondentů se systémem plánování pracovníků a pracovních míst vč. karierního rozvoje, 7 respondentů chápe provázanost vzdělávání a rozvoje na rozpočet. 2 respondenti propojili vzdělávání a rozvoj s výkonem.

Možnost otevřené odpovědi využili zaměstnanci i k vyslání dalších vzkazů k situaci ve vzdělávání a rozvoji ve společnosti, identifikovali parametry, které se týkají komunikace, firemní kultury, pojetí apod. 6 respondentů vidělo výhodu systému v jednoduchosti, 4 ve spravedlnosti, 4 ve snadném pochopení, 3 by chtěli takový systém, aby motivoval. 4 respondenti byli spokojeni se stávajícím stavem.

10 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

V této kapitole autor konfrontoval hypotézy a data získaná z průzkumu. Provedl srovnání a formuloval jako další východiska pro návrh systému vzdělávání a rozvoje.

10.1 HYPOTÉZY A VÝZKUMNÉ PROBLÉMY

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že organizace nemá systematizovaný management pracovního výkonu a jeho hodnocení. **Hypotézu 1:** Organizace nemá systematizovaný management pracovního výkonu a jeho hodnocení, **lze považovat za potvrzenou.**

Tvrzení vychází z hodnocení jednotlivých dotazů. V případě, že by organizace měla jakýmkoli způsobem v hodnocení výkonu systém, hodnocení by se u většiny respondentů, bez ohledu na demografické údaje, shodovala. Jediná významná shoda v hodnocení byla u tvrzení: „Když je třeba, dostávám informace, jak jsem na tom s plněním.“ Konkrétně 99 % kladných hodnocení. V tomto případě lze identifikovat daný stav, jako nepsaný systém, který se týká informací o výsledku činnosti zaměstnanců. Nejedná se o řízení pracovního výkonu ani hodnocení pracovního výkonu. Nesystematičnost dokládá i hodnocení znalosti zaměstnanců: „Vím, co je hodnocení pracovního výkonu.“ S celkem 47 % negativních odpovědí a 28 % nejistých hodnocení. Povědomí mezi zaměstnanci o tom, že hodnocení je strategický nástroj a je tak ve společnosti X využíváno, má 9 % respondentů.

Hypotézu 2: Organizace nemá systém vzdělávání a rozvoje navázaný na management pracovního výkonu, který je zaměstnanci přijímán a hodnocen kladně, **lze považovat za potvrzenou.**

Z výsledků druhé části dotazníku jednoznačně vyplývá, že organizace umožňuje zaměstnancům se vzdělávat. Součástí systému vzdělávání a rozvoje je i plánování osobního rozvoje. 76 % negativních hodnocení potvrzuje, že k plánování nedochází. 93 % negativních hodnocení se týkalo provázání plánu osobního rozvoje a hodnocení pracovního výkonu.

K hypotéze 2 se vztahovala i třetí část dotazníků: „Jak hodnotíte způsob navázání systému vzdělávání a rozvoje na výstupy z hodnocení pracovního výkonu?“ V této části potvrzuje hypotézu 59 % negativních hodnocení a 32 % nejednoznačných odpovědí.

Autor zvláště analyzoval odpovědi skupiny manažerů organizace X. Také průměrné hodnoty v hodnocení manažerů potvrzují obě stanovené hypotézy.

Hypotéza 3: Současný systém vzdělávání a rozvoje nezohledňuje požadavky dotčených zaměstnanců v míře, která by garantovala jeho přijetí a aktivní využívání.

Vzhledem k potvrzení předchozích dvou hypotéz lze prohlásit, že **třetí hypotéza je potvrzena**. Hodnota volných odpovědí ve čtvrté části dotazníku je v jejich využitelnosti jako východisek pro nastavení nového systému vzdělávání a rozvoje. Respondenti vyjadřovali svá přání ve vztahu k parametrům pro ně přijatelného řešení. Lze předpokládat, že pokud bude navrhovaný systém dostatečně otevřený požadavkům, bude pozitivně přijat a aktivně využíván.

Volné odpovědi k parametrům autor zapracoval v dalších krocích designu systému. Autor z této části očekával konkrétnější odpovědi, vztahující se k jednotlivým částem celého procesu. Již během zpracování první části dotazníku, kdy znalost problematiky hodnocení výkonu nebo vzdělávání a rozvoje mezi zaměstnanci je nízká, bylo zřejmé, že výstupy budou obecné. Možnost vyjádřit se k optimálnímu nastavení systému využilo pouze 87 ze 161 respondentů, mezi nimi 100 % manažerů. Autor měl naplánovaná návazná setkání, kde budou s manažery systém tvořit, proto nízká vypovídací úroveň odpovědí nebyla překážkou. Přesto si do budoucna odnáší poznatek, že je klíčové zahrnout do skupiny pilotního testování větší vzorek respondentů, a že je nezbytné lépe formulovat otázky a věnovat více detailní pozornosti části s otevřenými dotazy.

10.2 DOPORUČENÍ

Průzkum v organizaci X potvrdil 3 stanovené hypotézy a potvrdil relevantnost požadavku generálního manažera po zavedení systému vzdělávání a rozvoje. V souladu se

závěry a doporučeními z teoretické části i průzkumu autor doporučuje navrhnout zcela nový systém, bez ohledu na současnou praxi manažerů a zvyklosti zaměstnanců.

Vzhledem k současnému stavu je patrné, že společnost nemá definovány klíčové kompetence a popsány, jak se projevují, a na ně navázán plán výsledků. Nemá objektivní měření potenciálu zaměstnanců k jejich dalšímu rozvoji a kariernímu růstu. Proces není organizován, nemá jednoznačného vlastníka, který by zodpovídal za jednotnost v postupech, které se rozvoje týkají. Proces musí mít určenou odpovědnou osobu, která bude řídit, tedy i měřit a vyhodnocovat růst jednotlivých zaměstnanců tak, aby z lidských zdrojů byl nejen lidský kapitál, ale i konkurenční výhody.

Aby autor dosáhl cíle, musí postupovat v těchto krocích:

- Revize stávajících procesů a popisu pracovních míst z hlediska vyžadovaných činností a výsledků. Revize popisu rolí a pracovních činností manažerů.
- Definice kompetencí, které jsou nezbytné pro požadovaný výkon činností a rolí manažerů.
- Popsání kompetencí formou chování, tak, aby tomu porozuměl každý zaměstnanec.
- Odstupňování kompetencí podle 3 úrovní: liniový management, střední management, top management (operativní úroveň, taktická úroveň a strategická úroveň).
- Rozlišení jednotlivých úrovní kompetencí pro postupný rozvoj a umožňující hodnocení na škále.
- Identifikace nezbytných znalostí, dovedností a postojů navázaných na každý stupeň kompetence.
- Identifikace obsahu zvolené rozvojové aktivity.
- Identifikace vhodných didaktických metod pro zaměstnance s různou preferencí způsobu učení dle Kolba, určujících formu rozvoje a vytvoření katalogu pro plánování osobního rozvoje.
- Identifikace vhodného orientačního systému v katalogu pro plánování osobního rozvoje, který zvýší motivaci zaměstnanců vlastní rozvoj plánovat i realizovat.
- Navrhnout a popsat proces hodnocení, identifikování vhodných rozvojových aktivit, plánování, realizování a vyhodnocení.

11 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE MANAŽERŮ

V této kapitole autor popisuje následné kroky navazující na průzkum a směřující k návrhu optimálního systému pro obchodní organizaci X.

11.1 KOMPETENČNÍ MATICE

Pro definování kompetencí autor identifikoval východiska, která musejí být zohledněna:

- Strategický záměr v horizontu pěti let, který vyžaduje změnu kultury z centralizovaného řízení k procesnímu řízení, zvýšení odpovědnosti za týmové výsledky a postupném zvyšování výkonu přes růst kompetencí.
- Konkurenční výhoda spočívající v osobních vazbách se zákazníky a dodavateli, geografické působnosti a distribuci formou pobočkového prodeje.
- Doporučené kompetence pro 21. století a kompetenční modely jiných organizací pro inspiraci.
- Teorie managementu výkonu spočívající v uceleném cyklu procesu řízení od plánování, přes organizování, realizaci, hodnocení a reflexe.
- Požadavky na parametry systému ze čtvrté části dotazníku, které doplňují jedno ze zadavatelských kritérií týkajících se motivace zaměstnanců se systémem pracovat.

S ohledem na identifikovaná východiska se autor rozhodl pro efektivní skupinovou práci manažerů společnosti X, kdy sami navrhnu a definují klíčové kompetence. Participace manažerů na tvorbě matice kompetencí, ve kterých budou hodnoceni, podpoří chuť do systému vstoupit a využívat jej.

Podmínkou bylo zapojení všech 27 manažerů. Z důvodu zajištění zastupitelnosti autor rozdělil manažery do 3 skupin, zorganizoval 3 jednodenní workshopy (WS) se stejnou strukturou a cílem a sám tvůrčí proces facilitoval, aby byla zajištěna provázanost všech skupin.

Autor předpokládal, že každá skupina bude mít odlišné návrhy. Účastníky nechtěl svazovat předem danou strukturou, proto naplánoval finalizační workshop, na který byli

z každé skupiny nominování 4 zástupci, kteří měli s ostatními dojít konsenzu. Tento způsob zabezpečil, že každý z manažerů měl možnost, pokud byl vybrán do čtvrté skupiny, být u procesu od začátku až do konce, a podílet se na konečném výsledku.

Proces práce ve skupině na WS:

- Odsouhlasení záměru a cíle WS, forma a způsob rozhodování a dosahování konsenzu, obsah a pravidla komunikace a chování a nastavení očekávání.
- Identifikace znalostí problematiky kompetencí, definice kompetencí, a co zahrnují kompetence.
- Význam kompetencí pro společnost X a pro plnění strategických cílů.
- Představení příkladů kompetencí.
- Vyjmenování všech klíčových znalostí a dovedností pro rozvoj konkurenční výhody a související s činnostmi manažerů.
- Návrhy a výběr kompetenční matice (rámce): kritéria, rozsah, počet, stupně, úrovně, význam atd.
- Návrh a výběr kompetencí do kompetenčního rámce.
- Popsání obsahu jednotlivých úrovní kompetencí.
- Zvolení 4 zástupců z každé skupiny pro čtvrtý WS.
- Shrnutí a reflexe na skupinovou práci, proces a výsledek.

Didaktické metody: přednáška, diskuze, brainstorming.

Myšlenkové operace: srovnávací, analytické, induktivní, deduktivní a synektické prostupy.

Didaktické prostředky: tabule pro poznámky, flipchart s vizualizací záznamu, post-it bločky pro návrhy kompetencí, seskupování a výběr.

11.1.1 KOMPETENCE

Na finálním workshopu došlo k rozhodnutí, že organizace bude rozvíjet své manažery a připravovat řadové zaměstnance pro karierní postup ve 12 kompetencích.

Postup: manažeři popsali všechny své role, funkce a procesy, ze kterých vyplývají jimi vykonávané činnosti. Procesy rozdělili podle zájmových skupin, ke kterým směřují. Shodli se na 4 skupinách, tvořící první osu rámce:

- Zákazníci
- Dodavatelé
- Zaměstnanci
- Investoři – majitelé (podílníci, akcionáři)

Ke každé skupině přiřadili související činnosti a seřadili je dle důležitosti ve vztahu k výsledkům. K činnostem identifikovali nezbytné znalosti, dovednosti, případně vlastnosti na úrovni osobnostního charakteru a podporovaný postoj.

Jednotlivé složky pojmenovali, identifikovali jako kompetenci. V této části se účastníci inspirovali předloženými příklady. Definovali 28 různých kompetencí, které během diskuze slučovali a prioritizovali do konečných 12 kompetencí, 3 kompetence pro každou zájmovou skupinu|:

Zákazníci (vnější)

- Orientace na trhu a analýza trhu
- Budování zákaznické loajality
- Tvorba přidané hodnoty

Dodavatelé

- Porozumění ekonomice dodavatelů
- Řízení synergie s preferovanými dodavateli
- Rozlišení produktů a řešení

Zaměstnanci

- Zodpovědnost, výkon a vyrovnané odměňování
- Učení a sdílení znalostí
- Řízení týmu (s ohledem na work/life balance)

Investoři

- Efektivní kontrola a reportování
- Optimální využívání zdrojů společnosti
- Podnikatelská etika, skupinová jednota (korporátní shoda)

11.1.2 ÚROVNĚ KOMPETENCÍ

Východisky pro definování jednotlivých úrovní pro jednotlivé kompetence byly:

- Stávající organizační struktura společnosti X
- Hlavní funkce manažera vs. leadera dle Tureckiové⁶⁶
- Úrovně podle naplňování a výkonu manažerských funkcí a rysů manažerských činností viz obrázek 9
- Maticová struktura manažerských funkcí, viz obrázek 1
- Top 10 kompetencí, viz obrázek 5

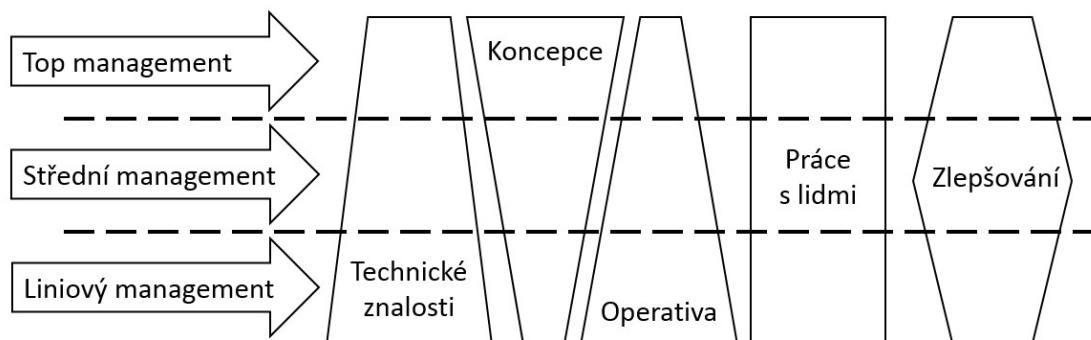
Manažeři se shodli na 3 úrovních pro jednotlivé kompetence, které rozlišují odpovědnost z výkonu s důsledky rozhodnutí: liniová úroveň, střední úroveň a vrcholová úroveň.

Úrovně pojmenovali podle očekávaných výstupů z procesů, které převládali na jednotlivých úrovních:

- Provozní zdatnost
- Zlepšování procesů
- Strategické směřování

⁶⁶ TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: UJAK, 2009. ISBN: 978-80-86732-66-2.

Obrázek 9: Typické rysy manažerských činností na jednotlivých úrovních řízení



Zdroj⁶⁷

Z další diskuze vyplynuly požadavky na rozlišení úlohy manažera a leadera, a na zohlednění typických očekávání od jednotlivých úrovní. Zároveň někteří manažeři chtěli do kompetenčního rámce zakomponovat řízení změny a rozlišit národní a nadnárodní management s ohledem na další kariérní růst. Manažeři se shodli, že první úroveň by měla být vhodná pro hodnocení i nemanžerských pozic. Manažeři se dohodli, že každá úroveň bude mít 2 stupně. Celkem 6 stupňů.

11.1.3 STUPNĚ KOMPETENCÍ

Maticová struktura funkcí i typické rysy rozlišují více jak zvolené 3 úrovně. Manažeři přidali ke každé úrovni 2 stupně, aby pokryli a rozlišili více činností a zároveň plynuleji odstupňovali přechody mezi jednotlivými úrovněmi. 6 stupňů se rozlišilo schopnosti:

Provozní zdatnost

- Každodenní koordinace (nazývaná také jako operativa)

⁶⁷ VEBER, J. a kol. *Management. Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014. s. 30. ISBN 978- 80-7261-274-1.

- Provozní management

Zlepšování procesů

- Implementace procesu
- Řízení procesu napříč funkcemi

Strategické směřování

- Lokální vize (národní)
- Nadnárodní vize (globální)

Odstupňování odpovídá odstupňování úrovní v organizační struktuře:

1. Základní pozice – manažer první linie, specialista, obchodní zástupce, KAM, nákupčí.
2. Základní manažerská pozice – manažer první linie senior
3. Střední manažer junior
4. Střední manažer senior
5. Top manažer lokální, národní
6. Top manažer pro více zemí, nadnárodní

Manažeři se na čtvrtém workshopu shodli na kompetenčním rámci, který splňoval nároky vznesené jednotlivými účastníky workshopů, ale také odpovídal představám o srozumitelné a jednoduché matici pro hodnocení výkonu, která vzešla z hodnocení v dotazníkovém šetření. Kompetence se odvíjejí od klíčových procesů a činností a konkurenční výhody.

Generální manažer se účastnil základního workshopu. Nebyl členem finalizační skupiny, na vlastní žádost. S předloženým dílčím výsledkem byl spokojen.

Tabulka 10: Kompetenční rámec organizace X

		úroveň		stupně		Provozní zdatnost		Zlepšování procesů		Strategické směřování	
		zájmové skupiny	kompetence	Každodenní koordinace	Provozní management	Implementace procesu	Řízení procesů napříč funkcemi	Lokální vize	Nadnárodní / globální vize		
Zákazníci	Orientace na trhu a analýza trhu										
	Budování zákaznické loajality										
	Tvorba přidané hodnoty										
Dodavatelé	Porozumění vlivu dodavatelů na ekonomiku										
	Řízení synergie s preferovanými dodavateli										
	Identifikace a rozvoj produktů a řešení										
Zaměstnanci	Zodpovědnost, výkon a odměňování										
	Učení a sdílení znalostí										
	Řízení a vedení týmu										
Investoři	Efektivní controlling a reportování										
	Optimální využívání zdrojů společnosti										
	Podnikatelská etika, korporátní shoda										

Zdroj⁶⁸

11.1.4 POPIS ČINNOSTÍ V KOMPETENČNÍM RÁMCI

Autor zorganizoval navazující workshop číslo 5 pro vybrané manažery, finalizující kompetenční rámec viz tabulka 10. Cílem workshopu bylo popsání činností pro každou kompetenci v jednotlivých šesti stupních (3 úrovních).

⁶⁸ Autor práce, 2019 (výstup z manažerského workshopu)

Průběh:

V první části WS si manažeři ve 4 skupinách po 3 účastnících definovali pro každý stupeň základní činnosti nebo chování, které odpovídaly jejich zkušenostem a přesvědčení. Každá skupina pracovala celkem na 18 definicích. Uvedené definice zapisoval zástupce skupiny na přidělený flipchart. Na závěr první části WS se skupiny vzájemně seznámili s navrženým obsahem a vysvětlili důvody pro jejich definici.

Ve druhé části skupiny postupně rotovali mezi čtyřmi flipcharty a mohli upravovat návrhy původních autorů. Druhá část končila vzájemným seznámením ostatních s dodatečnými návrhy na opravy.

Ve třetí části účastníci diskutovali nad návrhy a konsenzem stanovili definice pro každý stupeň z 12 kompetencí. Součástí této skupiny byl generální manažer, který dával podněty zejména ke strategické úrovni kompetencí.

Výstupem z pátého workshopu byla odsouhlasená kompetenční matice viz tabulka 11, na jejímž základu bude hodnocen pracovní výkon a stanovován plán osobního rozvoje. Pro usnadnění plánování osobního rozvoje vyžadovali zaměstnanci podporu formou návodného katalogu, který by jim usnadnil orientaci ve výběru vhodných rozvojových aktivit.

Tabulka 11: Kompetenční matice společnosti X

zájmové skupiny ↓ kompetence		úroveň →		stupně →		Provozní zdatnost		Zlepšování procesů		Strategické směřování			
		Každodenní/koordinace		Provozní management		Implementace procesu		Řízení procesů napříč funkcemi		Lokální/vize		Nadnárodní / globální vize	
		Orientace na trhu a analýze trhu		Registruje požadavky zákazníků na produkty a služby		Podporuje BU (business unit) a postupuje dle lokálních mkt. plánů		Analyzuje podmínky trhu a přizpůsobuje jim nabídku produktů a služeb		Identifikuje a implementuje iniciativy, které otevírají nové trhy		Rozvíjí a implementuje lokální marketingové plány	
Zákazníci	Budování zákaznické loajality	Monitoruje zpětnou vazbu ze strany zákazníků	Seznamuje se s požadavky zákazníků a řeší je	Důsledně implementuje klíčové vztahy nebo úroveň služeb zákaznickým	Navrhuje a řídí iniciativy v rámci zákaznického servisu (buduje pozitivní CX)	Řídí vztahy s hlavními lokálními zákazníky	Řídí dlouhodobé vztahy s globálními a strategickými zákazníky						
	Tvorba přidané hodnoty	Poskytuje ochotnou podporu při budování a prohlubování vztahů se zákazníky	Maximalizuje přidanou hodnotu pro zákazníky sraz efektivní nabídku produktů a služeb, a nabízí jim rady a podporu	Implementuje nové nebo aktualizované komplexní programy pro zákazníky, které jim přináší přidanou hodnotu	Řídí pravidelné setkání a rozvíjí spolupráci mezi oddělením s klíčovými partnery a nákupem s klíčovými zákazníky	Vede práci s lokálními klíčovými zákazníky a vytváří silnou image společnosti	Provdní strategický management vztahů s mezinárodními nebo globálními zákazníky						
	Porozumění vlivu dodavatelů na ekonomiku	Monitoruje a reportuje dodavatelské aktivity na lokálním trhu	Pracuje na nejlepším využití nabídky produktů a služeb od dodavatelů	Implementuje osnovou politiku a vyjednává s dodavateli optimalizační podmínky	Proaktivně řídí všechna jednání s klíčovými dodavateli	Implementuje nové vyjednávací techniky a strategie, buduje vztahy k získání nejlepších podmínek od lokálních dodavatelů	Implementuje nové vyjednávací techniky a strategie, buduje vztahy k získání nejlepších podmínek od mezinárodních dodavatelů						
Dodavatelé	Řízení synergie s preferovanými dodavateli	Analyzuje výkon dodavatelů	Zavádí komplexní standardy pro měření a řízení dodavatelského výkonu a podmínek (cena, termíny, kvalita,...)	Implementuje a společně s dodavateli sleduje cíle dodavatelsko-obdobratelského procesu	S klíčovými dodavateli buduje společnické vztahy zahrnující všechny aspekty strategického partnerství	Nastavuje lokální politiku optimalizace struktury dodavatelů	Rozvíjí strategické vztahy s dodavateli na mezinárodní úrovni						
	Identifikace a rozvoj produktů a řešení	Zkoumá a zkouší nové produkty a služby z nabídky dodavatelů	Identifikuje a řídí nabídky, z hlediska přínosu přidané hodnoty pro společnost X nebo pro zákazníky	Pracuje s dodavateli na srovnání nabídky jejich produktů a služeb dle požadavků společnosti	Zajišťuje efektivní a komplexní výměnu informací mezi dodavateli a nákupem společnosti	Účte spolupracuje s dodavateli, aby společně rozšiřovali současnou a vyvíjeli novou nabídku produktů a služeb	Vyvíjí sít s výkonnými manažery klíčových dodavatelů, aby společně předvídali tržní trendy a hledali možnosti konkur. oddělení nabídky						
	Zodpovědnost, výkon a odměňování	Pracuje se standardními nástroji upravenými k přitáhnutí, udržení a odměňování zaměstnanců	Implementuje lokální i korporátní HR politiku	Vyvíjí nástroje a postupy ke zefektivnění řízení lidí	Implementuje zaměstnanecké programy navrhované ke zvýšení výkonu	Navrhuje a předstává programy budující image společnosti ve smyslu nejlepšího zaměstnavatele	Nastavuje politiku a programy k přitáhnutí a udržení nejlepších zaměstnanců						
Zaměstnanci	Učení a sdílení znalostí	Trénuje a koučuje zaměstnance, aby rozvíjeli své dovednosti a znalosti	Udržiňuje efektivní komunikaci, sdílí zkušenosti, startuje projekty pro rozvoj dovedností	Implementuje programy, nástroje, metody a iniciuje rozvoj zaměstnanců	Implementuje procesy ke sdílení dovedností, znalostí a odborných zkušeností napříč společností	V rámci lokální oblasti vyvíjí a implementuje nástroje na identifikaci a zvýšení celkové/lokalních dovedností	Nastavuje strategické pravidla pro mezinárodní leadership						
	Řízení a vedení týmu	Zajišťuje, že jsou týmové procesy a úkoly v souladu s potřebami a očekáváními cílů zákazníků	Přizpůsobuje styl vedení a řízení podle individuálních potřeb a očekáváních požadavků	Plánuje a rozhoduje společně s ostatními tak, aby podpořil tým v plnění úkolů	Je rádcem a koučem, aby zvýšil týmový výkon a jeho zodpovědnost za dosažení cílů BU	Mobilizuje tým, aby odpovědně přistoupil k dosažení úkolů v rámci země a zóny (regionu)	Vede tým ke splnění globálních úkolů						
	Efektivní controlling a reportování	Zajišťuje přesné a včas finanční reporty unitů BU	Udržiňuje produktivitu BU na požadované úrovni, zkontroluje používá všechny standardní finanční reporty a procesy controllingu	Navrhuje formuláře a tabulky pro finanční reporty, aby zvýšil vypovídací úroveň reportů a analýz	Udržiňuje reporty a kontrolní procesy, čímž podporuje provozní rozhodování	Používá závěry obsažené ve finančních zprávách, aby radil / varoval lokální manažery v kritických obchodních příležitostech	Nastavuje kontrolní a reportovací politiku k řízení rizik a zlepšování procesů rozhodování na globální bázi						
Investoři	Optimální využívání zdrojů společnosti	Navrhuje způsob jak minimalizovat plýtvání zdrojů v denním provozu	Optimalizuje lidské a hmotné zdroje v BU	Vypracovává finanční analýzy k podpoře střednědobých a dlouhodobých finančních rozhodnutí	Navrhuje komplexní finanční scénáře ke generování cash a růstu ochodu	Dosahuje dobrých finančních výsledků skrz srovnání potřeb zákazníků a investorů	Rozvíjí globální obchodní kulturu aby dosáhl důvěry akcionářů a finančních analytiků						
	Podnikatelská etika, korporátní shoda	Dodržuje všechna příslušná pravidla, nařízení a zákony	Zajišťuje, aby zaměstnanci dodržovali všechna pravidla a zákony	Vyvíjí iniciativy, ke zlepšení ochodu a image společnosti	Implementuje procesy kontroly kvality / jakosti a programy řízení rizik	Implementuje lokální politiku, která dokazuje odpovědnost společnosti ke korporaci, více, trvale udržitelnému rozvoji a etickým pravidlům	Rozvíjí globální programy a politiku k zařazení společnosti jako hráče mezi korporacemi						

Zdroj⁶⁹

⁶⁹ Autor práce, 2019 (výstup z manažerského workshopu)

11.1.5 STANDARDY KOMPETENCÍ PRO JEDNOTLIVÉ POZICE

Po odsouhlasení kompetenční matice ředitelem společnosti X autor zorganizoval workshop číslo 6, během kterého manažeři stanovovali standardy úrovní a stupňů pro jednotlivé pracovní pozice. Standardy graficky vyznačili do kompetenční matice, která je jedním z podkladů hodnocení výkonu. Příklad standardu je v tabulce 12.

11.2 KATALOG ROZVOJOVÝCH AKTIVIT

V odpovědích v dotazníkovém šetření se opakoval požadavek jednoduchosti a srozumitelnosti systému vzdělávání a rozvoje. Významné zjednodušení umožní katalog rozvojových aktivit. Z průzkumu vyplynulo, že pod pojmy vzdělávání a rozvoj v souvislosti s pracovním výkonem a hodnocením většina zaměstnanců vnímá školení nebo odborný kurz. Pouze dva zaměstnanci identifikovali jako rozvoj formální vzdělávání a jeden zaměstnanec projevil zájem o ucelené akreditované manažerské vzdělávání zakončené zkouškou MBA.

Z teoretické části vyplývá, že obecně můžeme identifikovat více jak 30 forem vzdělávacích aktivit dle metod a místa rozvoje. Dle Kolba lze rozlišovat lidi do 4 různých skupin dle přístupu k učení na aktivisty, teoretiky, reflexivisty a pragmatiky. Výčet rozvojových metod by měl zahrnovat všechny skupiny.

Pro identifikaci rozvojových aktivit autor zorganizoval 3 skupinové setkání manažerů, na kterých měli generovat nápady na jakékoli rozvojové aktivity, které je napadnou. Cílem bylo vytvoření databáze všech aktivit, se kterými se manažeři setkali, které by se jim líbily, a které je napadnou. Setkání byla nazvána workshopy. Na setkáních byla použita kreativní technika brainstorming. Nápady byly tříděny z hlediska formy, obsahu a úrovně.

Cílem bylo získat minimálně 1100 aktivit (90 aktivit na 1 účastníka) z každého brainstormingu, což se ukázalo jako nereálné.

Tabulka 12: Kompetenční standard pro pozici obchodní zástupce

		úroveň		Provozní zdatnost		Zlepšování procesů		Strategické směřování	
		zájmové skupiny	kompetence	úroveň	stupně	Každodenní/koordinace	Provozní management	Implementace procesu	Rízení procesů napříč funkcemi
Zákazníci	Orientace na trhu a analýze trhu	Registruje požadavky zákazníků na produkty a služby	Podporuje BU (business unit) a postupuje dle lokálních mt. plánů	Analýzuje podmínky trhu a přizpůsobuje jim nabídku produktů a služeb	Identifikuje a implementuje iniciativy, které otevírají nové trhy	Rozvíjí a implementuje lokální marketingové plány	Navrhuje a implementuje globální marketingové plány		
	Budování zákaznické loajality	Monitoruje zpětnou vazbu ze strany zákazníků	Seznamuje se s požadavky zákazníků a řeší je	Důsledně implementuje akce zlepšující vztahy nebo úroveň služeb zákazníkům	Navrhuje a řídí iniciativy v rámci zákaznického servisu (buduje pozitivní CX)	Řídí vztahy s klíčovými lokálními zákazníky	Řídí dlouhodobé vztahy s globálními a strategickými zákazníky		
	Tvorba přidané hodnoty	Poskytuje obchodnímu oddělení efektivní podporu při budování a proloubování vztahů se zákazníky	Maximalizuje přidanou hodnotu pro zákazníky sítí efektivní nabídkou produktů a služeb, a nabízí jim rady a podporu	Implementuje nové nebo aktualizované komplexní programy pro zákazníky, které jim přinesou přidanou hodnotu	Řídí pravidelné setkání a rozvíjí spolupráci mezi obchodem, logistikou, nákupem a klíčovými zákazníky	Vede práci s lokálními klíčovými zákazníky a vytváří silnou image společnosti	Provádí strategický management vztahů s mezinárodními nebo globálními zákazníky		
Dodavatelé	Porozumění vlivu dodavatelů na ekonomiku	Monitoruje a reportuje dodavatelské aktivity na lokálním trhu	Pracuje na nejlepším využití nabídky produktů a služeb od dodavatelů	Implementuje cenovou politiku a vyjednává s dodavateli optimalizační podmínky	Proaktivně řídí všechna jednání s klíčovými dodavateli	Implementuje nové vyjednávací techniky a strategie, buduje vztahy k získání nejlepších podmínek od lokálních dodavatelů	Implementuje nové vyjednávací techniky a strategie, buduje vztahy k získání nejlepších podmínek od mezinárodních dodavatelů		
	Řízení synergie s preferovanými dodavateli	Analýzuje výkon dodavatelů	Zavádí komplexní standardy pro měření a řízení dodavatelského výkonu a podmínek (cena, termíny, kvalita...)	Implementuje a společně s dodavateli zlepšuje celý dodavatelsko-obchodní proces	S každým klíčovým dodavatelem buduje spolehlivé vztahy zahrnující všechny aspekty strategického partnerství	Nastavuje lokální politiku optimalizační struktury dodavatelů	Rozvíjí strategické vztahy s dodavateli na mezinárodní úrovni		
	Identifikace a rozvoj produktů a řešení	Zkoumá a zkouší nové produkty a služby z nabídky dodavatelů	Identifikuje a řídí nabídky, z hlediska přínosu přidané hodnoty pro společnost X nebo pro zákazníky	Pracuje s dodavateli na srovnání nabídky jejich produktů a služeb dle požadavků společnosti	Zajišťuje efektivní a komplexní výměnu informací mezi dodavateli a nákupem společnosti	Úzce spolupracuje s dodavateli, aby společně rozšířovali současnou a vyvíjeli novou nabídku produktů a služeb	Vyvíjí sít s výkonnými manažery klíčovými dodavateli, aby společně převládali tržní trendy a hledali možnosti konkur. posílení nabídky		
Zaměstnanci	Zodpovědnost, výkon a odměňování	Pracuje se standardními nástroji upravenými k přitáhnutí, udržení a odměňování zaměstnanců	Implementuje lokální i korporátní HR politiku	Vyvíjí nástroje a postupy ke zefektivnění řízení lidí	Implementuje zaměstnanecké programy navázané ke zvýšení výkonu	Navrhuje a představuje programy budující image společnosti ve smyslu: nejlepší zaměstnavatel	Nastavuje politiku a programy k přitáhnutí a udržení klíčových zaměstnanců		
	Učení a sdílení znalostí	Trénuje a koučuje zaměstnance, aby rozvíjeli své dovednosti a znalosti	Udržuje efektivní komunikaci, sdílí zkušenosti, startuje projekty pro rozvoj dovedností	Implementuje programy, nástroje, metody a iniciativy rozvoje zaměstnanců	Implementuje procesy ke sdílení dovedností, znalostí a obchodních zkušeností napříč společností	V rámci lokální oblasti vyvíjí a implementuje nástroje na identifikaci a zvýšení pokročilých dovedností	Nastavuje strategické pravidla pro mezinárodní leadership		
	Řízení a vedení týmu	Zajišťuje, že jsou týmové procesy a úkoly v souladu s potřebami a obchodními cíli zákazníků	Přizpůsobuje styl vedení a řízení podle individuálních potřeb a obchodních požadavků	Plánuje a rozhoduje společně s ostatními tak, aby podpořil tým v plnění úkolů	Je rádcem a koučem, aby zvýšil týmový výkon a jeho zodpovědnost za dosažení cílů BU	Mobilizuje tým, aby odpovědně přistoupil k dosažení úkolů v rámci země a zóny (regionu)	Vede tým ke splnění globálních úkolů		
Investiči	Efektivní controlling a reportování	Zajišťuje přesné a včas finanční reporty uvnitř BU	Udržuje produktivitu BU na požadované úrovni, zároveň používá všechny standardní finanční reporty a procesy controllingu	Navrhuje formuláře a postupy pro finanční reporty, aby zvýšil vypovídací úroveň reportů a analýz	Udržuje reporty a kontrolní procesy, čímž podporuje provozní rozhodování	Používá závěry dosažené ve finančních zprávách, aby radil / varoval lokální manažery v kritických obchodních případech	Nastavuje kontrolní a reportovací politiku k řízení rizik a zlepšování procesů rozhodování na globální bázi		
	Optimální využití zdrojů společnosti	Navrhuje způsob jak minimalizovat příjmové zdroje v denním provozu	Optimalizuje lidské a hmotné zdroje v BU	Vypracovává finanční analýzy k podpoře střednědobých a dlouhodobých finančních rozhodnutí	Navrhuje komplexní finanční scénáře ke generování cash a růstu obchodu	Dosahuje dobrých finančních výsledků sítí srovnání potřeb zákazníků a investorů	Rozvíjí globální obchodní kulturu aby dosáhli důvěry akcionářů a finančních analytiků		
	Podnikatelské etiky, korporátní shoda	Dodržuje všechna příslušná pravidla, nařízení a zákony	Zajišťuje, aby zaměstnanci dodržovali všechna pravidla a zákony	Vyvíjí iniciativy ke zlepšení obchodu a image společnosti	Implementuje procesy kontroly kvality / jakosti a programy řízení rizik	Implementuje lokální politiku, které dokazuje odpovědnost společnosti ke korporaci, všem, tváří udělitelnému rozvoji a etickému chování	Rozvíjí globální programy a politiku k zařazení společnosti jako lídra mezi korporacemi		

Zdroj⁷⁰

⁷⁰ Autor práce, 2019 (výstup z manažerského workshopu)

11.2.1 ČLENĚNÍ ROZVOJOVÝCH AKTIVIT DLE ÚROVNĚ

Na základě první aktivity workshopu na rozvojové aktivity manažeri dospěli k rozhodnutí, že v zájmu snadnější orientace v katalogu i časové úspory při plánování i samotné práci na WS, budou aktivity sepsány jen pro 3 úrovně, nikoli 6 stupňů. V praxi to znamená, že hodnocení výkonu bude podle kompetenční matice 1 – 6, ale plánování rozvojových aktivit bude ve 3 úrovních.

Při 12 kompetencích znamenají 3 úrovně 36 kapitol, které jsou dále členěny na 5 skupin dle formy (zahrnujících až 30 různých metod), které jsou pro orientaci rozlišeny na 5 druhů dle obsahu. Autor by měl rád u každé skupiny minimálně 3 rozvojové aktivity. Stanovené minimum rozvojových aktivit do katalogu je 540.

Výsledkem byly aktivity pro každou kompetenci, které se zaměřovali na:

- Provozní zdatnost
- Zlepšování procesů
- Strategické směřování

11.2.2 ČLENĚNÍ ROZVOJOVÝCH AKTIVIT DLE FORMY

Autor identifikoval 5 logických stupňů rozvoje, které korespondují s životním cyklem zaměstnance ve firmě: přijetí, zaškolení, rozvoj, udržení, změna (skončení) a zároveň situační vedení podle Blancharda⁷¹, které souvisí s motivací a kompetentností: instruování, trénování, podporování a delegování.

Zaměstnanec se potřebuje rozvíjet v současné pozici, k tomu potřebuje jednoznačné znalosti a dovednosti. Následně zvyšuje svoji profesionalitu pod dohledem zkušených

⁷¹ BLANCHARD, K. *Leadership and the one minute manager*. 1. vyd. New York: Harper Collins Publ., 2013. s. 15 – 35. ISBN 0062309447

kolegů a kolegyně, interních trenérů a nadřízených. V případě, že se chce rozvíjet dále, je vhodným nástrojem profesionální zpětná vazba, která odhalí potenciál, silné a slabé stránky a umožní zaměstnanci sebe a svoji situaci zhodnotit objektivně. Na základě identifikování potenciálu může dále rozvíjet své zkušenosti v dané pozici a dosáhnout seniority. Posledním způsobem rozvoje je získání nového místa. Ve všech pěti stupních by měl zaměstnanec opouštět tzv. komfortní zónu. Rozvojové aktivity musí svoji náročností odpovídat úrovni v kompetenční matici.

V katalogu byly rozvojové aktivity pro každou úroveň uspořádány do pěti oddílů podle životního cyklu zaměstnance, viz tabulka 13.

Tabulka 13: Členění rozvojových aktivit dle formy

Trénink	Modelové situace (nejlepší zkušenosti, praxe a příklady)	Zpětná vazba (sám sobě, od organizace)	Rozvoj na pozici (přejete si rozvíjet v současné pozici)	Změna místa (můžete změnit práci)
↓	↓	↓	↓	↓
znalosti	stínování	360°	projekty	přesahující úkoly
technické dovednosti	rozhovory	hodnocení	pracovní skupiny	rotace
"interní vzdělávání"	pozorování	koučování	dočasné úkoly	nový business
e-learning	poradce (mentor)	párování	rozšíření odpovědnosti	globální role
samostudium	nejlepší zkušenosti	hodnocení výkonu	rozšíření mantinelů	podřízení vs. management

Zdroj⁷²

Každý z těchto oddílů odpovídá situaci, kterou může zaměstnanec rozvojem řešit. Autor se rozhodl pro 5 oddílů, které budou uvedeny návodným konstatováním:

- Trénink: Potřebujete trénink.
- Rozvoj na pozici: Přejete si rozvíjet v současné pozici.
- Zpětná vazba: Potřebujete zpětnou vazbu od sebe sama nebo od organizace.

⁷² Autor práce, 2019

- Modelové situace: Hledáte modelové situace, nejlepší zkušenosti, příklady.
- Změna místa: Můžete změnit práci.

11.2.3 ČLENĚNÍ ROZVOJOVÝCH AKTIVIT DLE OBSAHU

Během workshopu s manažery, který definoval vhodné a možné rozvojové aktivity vyvstal požadavek na rozlišení typu aktivit dle obsahu a zaměření z důvodu snadnější orientace. Manažeři identifikovali 5 skupin aktivit dle obsahu:

- Osobní rozvoj
- Rozvoj týmu
- Nástroje, techniky a procesy
- Informace, data a analýzy
- Vzdělání

Osobní rozvoj souvisí s rozvojem vlastní osobnosti manažera, porozumění jeho silným a slabým stránkám, stylu řízení, vlastním schopnostem a zkušenostem a stylu učení. Jedná se o aktivity vhodné pro seberozvoj.

Rozvoj týmu zahrnuje všechny aktivity vedoucí k podporování týmu, jeho vedení dle dynamiky, rady a pomoc. Manažer bude tyto aktivity naplňovat spolu s týmem.

Nástroje, techniky a procesy jsou úzce napojeny na konkrétní předmět činnosti a řešení konkrétních situací a problémů. Takto označené aktivity odpovídají na otázku: Jak?

Informace, data a analýzy se týkají konkrétních produktů, služeb, ale i zákazníků, dodavatelů a konkurence.

Vzdělávání zahrnuje výčet vhodných školení a kurzů, odborné literatury, článků na internetu apod. Aktivity spadající pod vzdělávání umožňují nadhled a kontext.






Již během workshopu manažeři pomocí barev rozlišovali pět druhů aktivit. Volba různých barev významně zrychlila orientaci v aktivitách.

11.2.4 RÁMEC KATALOGU ROZVOJOVÝCH AKTIVIT

Východisky pro rámec katalogu vzdělávacích aktivit byly podklady z teoretické části práce týkající se andragogické didaktiky, didaktické metody a formy, Kolbův cyklus učení a formy zpracování informací, pracovní cyklus zaměstnance, kompetenční rámec a požadavky zaměstnanců společnosti X.

Bylo navrženo logické členění, viz tabulka 14, které odpovídá kompetenčnímu rámci. Zaměstnanec v katalogu identifikuje rozvojovou aktivitu vycházející z jeho hodnocení výkonu, funkčního zařazení a potenciálu rozvoje pro další kariérní postup. Sestaví si plán aktivit podle preferenčního učícího se stylu a podle tématu, které potřebuje. Zároveň získá ucelenou představu, jaké jsou požadavky v rámci kompetencí na jednotlivých úrovních. Může si naplánovat dlouhodobý rozvoj a zapojit se do talent managementu.

Návrh na barevné odlišení aktivit dle obsahu byl aplikován do praxe. Aby byl zachován text ve standardní černé barvě, před aktivitou byl umístěn piktogram – emotikon v barevném provedení:

-  Osobní rozvoj
-  Rozvoj v týmu
-  Nástroje, techniky a procesy
-  Informace, data a analýzy
-  Vzdělávání, obecný přehled

Tabulka 14: Rámec katalogu vzdělávání

		úrovně		stupně			
		zájmové skupiny	kompetence				
Zákazníci	Orientace na trhu a analýza trhu	Provozní zdatnost		Zlepšování procesů		Strategické směřování	
		Každodenní koordinace	Provozní management	Implementace procesu	Řízení procesů napříč funkcemi	Lokální vize	Nadnárodní / globální vize
		Trénink	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Trénink	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Trénink	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání
		Rozvoj na pozici	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Rozvoj na pozici	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Rozvoj na pozici	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání
		Zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání
	Modelové situace	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Modelové situace	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Modelové situace	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	
	Změna místa	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Změna místa	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Změna místa	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	
	Budování zákaznické loajality	Trénink	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Trénink	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Trénink	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání
		Rozvoj na pozici	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Rozvoj na pozici	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Rozvoj na pozici	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání
		Zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání
		Modelové situace	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Modelové situace	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Modelové situace	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání
		Změna místa	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Změna místa	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Změna místa	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání
	Tvorba přidané hodnoty	Trénink	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Trénink	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Trénink	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání
		Rozvoj na pozici	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Rozvoj na pozici	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Rozvoj na pozici	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání
		Zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání
		Modelové situace	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Modelové situace	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Modelové situace	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání
		Změna místa	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Změna místa	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání 	Změna místa	<ul style="list-style-type: none"> Osobní rozvoj Rozvoj týmu Nástroje, techniky a procesy Informace, data a analýzy Vzdělání

Zdroj⁷³

⁷³ Autor práce, 2019

11.2.5 OBSAH KATALOGU ROZVOJOVÝCH AKTIVIT

Výstupem z brainstormingových skupin byl návrh více jak 1500 aktivit, které byly uspořádány do kompetenčního rámce. Autor uvádí příklad aktivit pro první kompetenci: orientace na trhu a tržní analýza, a první úroveň: provozní zdatnost, viz obrázek 10.

Obrázek 10: Příklad rozvojových aktivit z katalogu

Nabídka školicích programů

- Kreativní srovnávání - benchmarking
- Vyjednávání se zákazníkem
- Rozvoj správného zákazníka
- Měření zákaznického potenciálu

Literatura

- Making major sales: Neil Rackham
- Getting to yes: Roger Fisher, William Ury
- Komunikační a obchodní dovednosti: Vladimíra Khelerová

Trénink

- Prodej B2B průmyslu - Interní školení: Identifikuj jasné a skryté potřeby zákazníka
- Diagnostika a marketing: Interní školení
- Prodejní proces – interní školitel

Přejete si rozvíjet se v současné pozici

- Věnujte jisté procento svého času osobním kontaktům se zákazníky
- Stanovte si minimální počet zákazníků, se kterými se každý měsíc setkáte, hovořte s nimi o jejich obchodě, ne jen o našich produktech
- Navštivte klienty k jasné identifikaci specifických zákaznických potřeb po jednotlivých typech zákazníků (průmysl, oblast,...) Napište zprávu pro management.
- Zjistěte během návštěvy, jak zákazník z průmyslu funguje: rozdílný „hráč“ s rozdílnými potřebami a uceleným procesem rozhodování
- Optimalizujte druhový prodej použitím katalogu ekvivalentních cílených produktů
- Vyhotevte prezentaci pro management o vlivu rozdílných hráčů na daném trhu (architekti, investoři, hlavní kontraktóři, finální zákazníci,...)
- Zorganizujte skupinu zaměřenou na zákazníky s nejlepšími/nejhorsími zákazníky; komunikujte připomínky celé organizaci
- Buďte nějaký čas v call centru: analyzujte spontánní zákaznické reakce a požadavky
- Vezměte specifickou akci k reagování, a rozpozněte běžné zákaznické stížnosti
- Spolupracujte na marketingovém akčním plánu
- Spolupracujte na lokální promoci v hlavních úkolech (sortiment 1, sortiment 2...)
- Pro liniového manažera vedte provozní skupinu pro rozvoj produktů/služeb
- Přímou řiďte obtížné jednání s důležitým zákazníkem
- Převzmete od manažera obchodu nebo obchodního analytika širší pravomoc
- Identifikujte 3 změny které zlepší naše porozumění zákazníkům a implementujte jednu

Potřebujete zpětnou vazbu od sebe sama nebo od organizace

- Vyzkoušejte dotazovací techniky k identifikování potřeb a skryté poptávky zákazníků po nových produktech a službách
- Pravidelně se informujte u pracovníků, kteří mají kontakt se zákazníky ohledně produktů a služeb
- Častěji navštivte lokální profesní asociace ve vašem business
- Periodicky analyzujte zákaznické stížnosti / důvody ke stížnosti
- Periodicky analyzujte důvody pro které jsme ztratili zákazníky, sdílejte své závěry s vyšším managementem
- Vezměte si náhodný vzorek klíčových zákazníků a analyzujte, jak se jejich prodeje vyvíjely v posledních 18 měsících v jednotlivých položkách a podmínkách
- Koučujte nové zaměstnance, sledujte a hodnotte jejich nové dojmy o společnosti

Hledáte modelové situace, nejlepší zkušenosti, příklady

- 👤 Doprovázejte obchodního reprezentanta na návštěvách klíčových zákazníků
- 👤👤 Stínejte seniorního obchodního reprezentanta, abyste našli, jak objevit skryté potřeby a
řekrytou poptávku zákazníků
- 👤 Pracujte jeden den s expertem na telefonní prodej dělající perspektivní prodej
- 👤👤 Udělejte kreativní srovnávací přehled, jak ostatní společnosti identifikují potřeby a požadavky
jejich zákazníků
- 👤 Stínejte manažera s velkými zkušenostmi, abyste objevil, jak řídí tok informací z trhu
- 👤 Vyzpovídejte schopné manažery obchodních oddělení o nových trendech

Můžete změnit práci

- 👤👤 Přesuňte se na pozici s prodejní složkou
- 👤👤 Vezměte pozici Manažera obchodu
- 👤👤 Přesuňte se na pozici Obchodního analytika
- 👤👤 Vezměte pozici v jiném segmentu trhu nebo v jiném regionu
- 👤👤 Přesuňte se pozice v operativě do liniového managementu
- 👤👤 Přesuňte se na pozici s rostoucím podílem rozvoje dodavatelských vztahů

Zdroj⁷⁴

11.3 PROCES HODNOCENÍ VÝKONU

Součástí systému vzdělávání a rozvoje je proces hodnocení pracovního výkonu. Autor při návrhu procesu vycházel z rešerší z první části práce. Jednotlivé kroky vedou k relevantním výstupům hodnocení formulovaných metodou SMARTER:

1. Východiska.
2. Stanovení obsahu hodnocení: výkon rolí, výkonností ukazatele KPI, rozvojové cíle (karierní cíle).
3. Stanovení hodnoceného období: doporučení je maximálně 1 rok.
4. Určení vhodné formy hodnocení: sebehodnocení, hodnocení manažerem, hodnocení on-line, rozhovor...
5. Proškolení hodnocených i hodnotitelů v procesu hodnocení, jejich roli a technice vedení hodnotícího rozhovoru.
6. Plán realizace hodnocení napříč společností X (posloupnost, zajištění vhodných prostor, distribuce podkladů atd.)

⁷⁴ Autor práce, 2019 (výstup z manažerského workshopu)

7. Vyhodnocení procesu, získání zpětné vazby a implementace poznatku do dalšího cyklu.

Východisky pro nastavení procesu hodnocení výkonu jsou:

Strategie, krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle, kompetenční matice, hodnoty organizace, systém formování personálu, systém motivace a odměňování a personální administrativa.

11.3.1 HODNOCENÍ VÝKONU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ A BRIGÁDNÍKŮ

Autor navrhl, že zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru kratší dobu jak 6 měsíců, jsou hodnoceni na základě plnění individuálních cílů navázaných na zaškolovací plán pro každou konkrétní pozici. Období šesti měsíců koresponduje s tří až šesti měsíční zkušební dobou pro vedoucí pozice. Hodnocení výkonu má v prvních třech měsících týdenní frekvenci, v dalších třech měsících měsíční frekvenci. Plán zaškolení mají také absolventi a zaměstnanci pracující na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o pracovní činnosti. Zaměstnanci v uvedeném pracovním vztahu nebo období mají přístupnou kompetenční matici i katalog rozvojových aktivit, pro plánování rozvoje. Jiný plán, než plán zaškolení, od nich není vyžadován.

11.3.2 HODNOCENÍ VÝKONU DLOUHODOBÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení výkonu u zaměstnanců s délkou pracovního poměru delší jak 6 měsíců, včetně pracovníků se zkráceným pracovním úvazkem, bylo navrženo v delší frekvenci a opírá se o standardní krátkodobé, taktické a dlouhodobé plány.

Autor doporučil standardní frekvenci hodnocení 1x ročně, která odpovídá i frekvenci plánování cílů na další období. Termín hodnocení výkonu by měl předcházet zakončení fiskálního období tak, aby byly výstupy zpracovány do plánů nákladů i výnosů pro následující období. Výstupy z hodnocení výkonu jsou vstupy pro plánování v rámci personálních procesů.

Ve společnosti X není zajištěn přístup k on-line prostředí pro všechny zaměstnance. To vylučuje vhodný rozsah automatizace hodnocení výkonu a autor doporučil formu polo-strukturovaného rozhovoru podepřenou strukturovaným formulářem.

Struktura formuláře vede účastníky hodnocení jednotlivými kapitolami tak, aby nedošlo k opomenutí některé z částí:

1. Hlavička: údaje o hodnoceném.
2. Hlavní účel zastávané pozice.
3. Zhodnocení uplynulého období: významné události a úspěchy v daném roce; pověření činnostmi, projekty, novými úkoly, rozšíření pracovní pozice, zástup, vedení školení, mobilita, atd. a jejich zvládnutí. (případně dlouhodobá nepřítomnost).
4. Zhodnocení uplynulého období: výsledky v daném roce dle ročních, čtvrtletních nebo jiných úkolů, na kterých hodnocený pracoval nebo průběžně pracuje.
5. Aktivity v klíčových celofiremních projektech a sociálních aktivitách.
6. Hodnocení hlavních kompetencí dle kompetenční matice.
7. Hodnocení odborných znalostí a dovedností specifických pro zastávanou pozici.
8. Zastávání hodnot společnosti a převažující postoj.
9. Přání hodnoceného týkající se výkonu aktuální pozice – funkční/geografická mobilita.
10. Přání hodnoceného v oblasti karierního rozvoje.
11. Výkonnostní cíle na další období.
12. Shrnutí, silné stránky a příležitosti k rozvoji přispívající k udržení nebo zvýšení výkonu a doručení výsledků.
13. Plán vzdělávání a rozvoje vč. konkrétních aktivit, jejich načasování a způsobu kontroly (kdy, kdo, jak).
14. Komentář hodnotitele a hodnoceného.
15. Validace nadřízenými a HR.

Posloupnost hodnocení: manažer hodnotitel v případě potřeby opraví formulář a zašle jej hodnocenému, aby sám zhodnotil svůj pracovní výkon, identifikoval dosažené stupně v jednotlivých kompetencích na kompetenční matici, definoval své rozvojové cíle a identifikoval rozvojové potřeby a návazné rozvojové aktivity. Hodnocený zašle vyplněný formulář hodnotiteli. Manažer hodnotitel hodnotí výkon podřízeného nezávisle ještě před obdržáním sebehodnocení hodnoceného. Následně porovná sebehodnocení

a manažerské hodnocení a identifikuje potenciálně problematická místa, kde se jejich hodnocení liší. Na základě faktických dat si připraví argumenty a dohodne osobní setkání.

Součástí formuláře je kompetenční matice, na které hodnocený a hodnotitel vyznačí své hodnocení. V případě, že se hodnocený rozhodl pro další kariérní růst, do matice vyznačí standardy pro budoucí pozici, a oba získají vizualizovaný přehled, v jakých kompetencích se musí hodnocený rozvíjet a o kolik stupňů. Uvedený přehled je podkladem pro plánování osobního rozvoje.

Z příkladu v tabulce 15 je zřejmé, že hodnocený v pozici obchodního zástupce, ve dvou kompetencích nedosahuje standard pro zastávanou pozici. Zároveň projevil zájem o kariérní růst na vedoucího obchodního týmu. Standard vedoucího je vyznačen červeně. Pro hodnoceného i hodnotitele je snadné definovat žádoucí projevy chování a žádoucí výkon, a zvolit vhodné rozvojové aktivity pro současnou pozici i budoucí kariérní rozvoj.

11.4 PROCES PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE

V rámci navržené struktury hodnotícího rozhovoru je plán vzdělávání a rozvoje. Plánování vychází z hodnocení dle rámce kompetenční matice a z hodnocení odborných znalostí a dovedností.

Katalog rozvojových aktivit významně usnadňuje identifikaci vhodných, konkrétně zaměřených aktivit. Z příkladu v tabulce 15 je patrné, v jakých kompetencích a stupních se musí hodnocený rozvíjet. Protože hodnocený aspiruje na manažerskou pozici, celá oblast managementu lidí je pro něj nová, a bude nezbytné změřit vhodnou metodou, jaký je jeho potenciál v dané oblasti.

Hodnocený plánuje kariérní růst v horizontu dvou let. Pro toto období vybere s hodnotitelem vhodné rozvojové aktivity z katalogu rozvojových aktivit, dohodnou se na termínu realizace a způsobu ověření. Definují plán, který předloží k validaci nadřízenému hodnotiteli a HR manažerovi, kteří posoudí reálnost ve vztahu s taktickými plány, strategií, dostupnými zdroji a vhodnosti rozvojových metod a dostupnosti rozvojových nástrojů a personální podpory.

Tabulka 15: Vizualizace rozvojových potřeb

zájmové skupiny		úroveň		stupně		Provozní zdatnost		Zlepšování procesů		Strategické směřování	
		kompetence		kompetence		Každodenní/koordinační	Provozní management	Implementace procesu	Rízení/procesů napříč funkcemi	Lokální/víže	Nadnárodní / globální víže
		Každodenní/koordinační	Provozní management	Implementace procesu	Rízení/procesů napříč funkcemi	Lokální/víže	Nadnárodní / globální víže				
Zákazníci	Orientace na trhu a analýze trhu	Registruje požadavky zákazníků na produkty a služby	Podporuje BU (business) v nastavení mkt. plánů	Analýzuje podmínky trhu	Identifikuje a iniciativy, které otevřou nové trhy	Rozvíjí a implementuje lokální marketingové plány	Navrhuje a implementuje globální marketingové plány				
	Budování zákaznické loajality	Monitoruje zpožnou vazbu ze strany zákazníků	Seznamuje se s požadavky zákazníků a řeší je	Optimalizuje implementaci své značky/vztahy nebo obojí s zákazníky	Navrhuje a iniciativy v rámci lokálního marketingového pozitivního (C)O	Řídí vztahy s hlavními lokálními zákazníky	Řídí dlouhodobé vztahy s globálními a strategickými zákazníky				
	Tvorba přidané hodnoty	Poskytuje ochotnému oddělení efektivní podporu při budování a prohlubování vztahů se zákazníky	Maximalizuje přidanou hodnotu pro zákazníky skrz efektivní produkci a služby, a nabízí jim rady a podporu	Implementuje nové nebo aktualizované značky, které jim přinesou přidanou hodnotu	Řídí pravidelné setkání a pravidelné spolupráci mezi manažery s klíčovými zákazníky	Vede práci s lokálními klíčovými zákazníky a vyvíjí silnou image společnosti	Provádí strategický management vztahů s mezinárodními nebo globálními zákazníky				
Dodavatelé	Porozumění vlivu dodavatelů na ekonomiku	Monitoruje a reportuje dodavatelské aktivity na lokálním trhu	Pracuje na nejlepším využití nákladů a služeb dodavatelů	Implementuje efektivní procesy, které se optimizují podmínky	Proaktivně řídí všechna jednání s klíčovými dodavateli	Implementuje nové výjevné techniky a strategie, buduje vztahy k získání nejlepších podmínek od lokálních dodavatelů	Implementuje nové výjevné techniky a strategie, buduje vztahy k získání nejlepších podmínek od mezinárodních dodavatelů				
	Řízení synergie s preferovanými dodavateli	Analýza synergie s dodavateli	Zavádí komplexní standardy pro měření a řízení dodavatelského výkonu a podmínek (cena, termíny, kvalita,...)	Implementuje a společně s dodavateli zlepšuje celý dodavatelsko-odběratelský proces	S každým klíčovým dodavatelem buduje společnické vztahy zahrnující všechny aspekty strategického partnerství	Nastavuje lokální politiku optimalizace struktury dodavatelů	Rozvíjí strategické vztahy s dodavateli na mezinárodní úrovni				
	Identifikace a rozvoj produktů a řešení	Zkoumá a studuje nové produkty a služby z nabídky dodavatelů	Identifikuje a studuje nabídky a hledá přínosy pro společnost X nebo pro zákazníky	Pracuje s dodavateli na řešení projektů jejich podstaty nebo obojí společností	Zajišťuje efektivní a komplexní výměnu informací mezi dodavateli a nákupem společností	Úzce spolupracuje s dodavateli, aby společně rozvíjeli současnou a vyvíjeli novou nabídku produktů a služeb	Vyvíjí sítě s výkonnými manažery klíčovými dodavateli, aby společně předvídali tržní trendy a hledali možnosti konkur. příležitosti				
Zaměstnanci	Zodpovědnost, výkon, odměňování	Pracuje se standardními nástroji pro řízení lidských zdrojů a odměňování zaměstnanců	Vytváří lokální i globální HR politiku	Vytváří nástroje a postupy ke zefektivnění řízení lidí	Implementuje zaměstnanecké programy navržené ke zvýšení výkonu	Navrhuje a představuje programy budující image společnosti ve smyslu: nejlepší zaměstnavatel	Nastavuje politiku a programy k přiláčení a udržení nejlepších zaměstnanců				
	Učení a sdílení	Trénuje a kontroluje učební proces, aby dosáhl své účelnosti a znalosti	Udržuje efektivní komunikaci, sdílí zkušenosti, startuje projekty pro rozvoj dovedností	Implementuje programy, nástroje, metody a iniciativy rozvoje zaměstnanců	Implementuje procesy ke sdílení dovedností, znalostí a odborných zkušeností napříč společností	V rámci lokální oblasti vyvíjí a implementuje nástroje na identifikaci a zvýšení pokročilých dovedností	Nastavuje pravidla pro mezinárodní leadership				
	Řízení a vedení	Zajišťuje, že jsou řízeny nové procesy a úkoly	Pracuje podle stylu řízení a potřebám lidí podle individuálních potřeb a obchodních požadavků	Plánuje a rozhoduje společně s ostatními tak, aby podpořil tým v piněti úkolů	Je rádcem a koučem, aby zvýšil týmův výkon a jeho zodpovědnost za dosažení cílů BU	Mobilizuje tým, aby odpovědně přistoupil k dosažení úkolů v rámci země a zóny (regionu)	Vede tým ke splnění globálních úkolů				
Investoři	Efektivní controlling a reportování	Zajišťuje přesné a včas finanční reportování	Udržuje produktivitu BU na požadované úrovni, provádí průběžné finanční a operativní reportování a procesy controllingu	Navrhuje formuláře a tabulky pro finanční reporty, aby zvýšil vypovídací schopnost reportů a analýz	Udržuje reporty a kontrolní procesy, čímž podporuje provozní rozhodování	Používá závěry obsažené ve finančních zprávách, aby řídil / veroval lokální manažery v kritických obchodních přelomcích	Nastavuje kontrolní a reportovací politiku k řízení rizik a zlepšování procesů rozhodování na globální úrovni				
	Optimální využití zdrojů společnosti	Navrhuje způsoby jak minimalizovat příjmení zdrojů v obchodní oblasti	Optimalizuje iloskové a hmotné zdroje v BU	Vypracovává finanční analýzy k podpoře střednědobých a dlouhodobých finančních rozhodnutí	Navrhuje komplexní finanční scénáře ke generování cash a růstu obchodu	Dosahuje dobrých finančních výsledků skrz srovnání potřeb zákazníků a investorů	Rozvíjí globální obchodní kulturu aby dosáhli důvěry akcionářů a finančních analytiků				
	Podnikatelská etika, korporátní shoda	Dodržuje všechna příslušná právní předpisy	Zajišťuje, aby zaměstnanci dodržovali zákony	Udržuje iniciativy, které podporují etiku a právní shodu a integritu společnosti	Implementuje procesy kontroly kvality / jakosti a programy řízení rizik	Implementuje lokální politiku, která dokazuje odpovědnost společnosti ke korporaci, více, i více udržitelnému rozvoji a etickým pravidlům	Rozvíjí globální programy a politiku k zefektivnění společnosti jako lídra mezi korporacemi				

Zdroj⁷⁵

⁷⁵ Autor práce, 2019

V závislosti na vyjádření validátorů se plán rozvoje konkrétního zaměstnance dále upravuje, nebo je přijat a připraven k naplňování jednotlivých aktivit.

V průběhu volby rozvojových aktivit mohou hodnocení a hodnotitel prověřit správnost rozhodnutí otázkami Folwarczné⁷⁶:

- „*Čeho chceme dosáhnout? Jaké jsou cíle?*
- *Koho se týká a kdo je účastník?*
- *Jaké metody jsou vhodné? A kde bude realizace?*
- *Kdo bude dále zapojen, nebo kdo bude lektor?*
- *Rozsah, od kdy do kdy?*
- *Jaké jsou odhadované náklady (dodavatelé vzdělávání, prostory, občerstvení, materiály, vybavení, technika, mzdové náklady účastníkům, doprava, ubytování atd.)“*

Souběžně s plánem vzdělávání a rozvoje v konkrétních kompetencích a odborných znalostech (legislativa, IT apod.) je u každého zaměstnance plán mandatorních periodických školení, souvisejících s jeho pracovním zařazením (BOZP, PO, školení řidičů, VZV, vyhláška dle § 50 apod.). Tento plán spravuje HR oddělení.

11.5 PRŮBĚŽNÉ HODONOCENÍ ROZVOJE

Postupné plnění aktivit z rozvojového plánu je průběžně, v pravidelných intervalech, v doporučené měsíční frekvenci, kontrolováno a vyhodnocováno. Zaměstnanec pod vedením nadřízeného hodnotí efektivitu vybrané aktivity s ohledem na stanovený cíl. Provádí vhodné korekce rozvojového plánu, může měnit rozvojové aktivity na základě

⁷⁶ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 40
ISBN 978-80-247-3067-7

získaných poznatků. Z tempa plnění a míry změny chování a naplňování kompetencí lze identifikovat limity potenciálu k růstu nebo rozvojem aktivizovaný talent.

Průběh plnění a průběžné změny ve výkonu reportuje nadřízený HR oddělení, kde jsou data využívána k aktualizaci HR plánů, zejména talent managementu, plánování zastupitelnosti, personálního controllingu a správu rozpočtů, zlepšování procesu vzdělávání a rozvoje a aktualizaci vhodných rozvojových aktivit v katalogu.

11.6 MOTIVACE K ROZVOJI

Vzdělávání a rozvoj mohou být podpořeny vedle sebe-motivace zaměstnance a příslibem karierního růstu i finančními a nefinančními nástroji. Nefinanční nástroje, nazývané individuální benefity, mohou zahrnovat placené studijní volno, finančně náročnější rozvojové aktivity, spolupráce s významnými osobnostmi v rámci společnosti, zahraniční stáže apod. Na postup v rozvoji mohou být navázány i finanční prostředky. Vyplacení mimořádných bonusů za plnění nastavených rozvojových cílů, nebo naopak, při nesplnění cílů, bude požadována participace zaměstnance na úhradě vynaložených finančních prostředků. Například u jazykových kurzů. Pokud organizuje zaměstnavatel jazykové kurzy, v případě, že zaměstnanec má nízkou účast nebo nedosáhne u kontrolního testu předepsaný počet bodů, musí si část kurzu hradit z vlastního čistého příjmu.

Významnou motivací zůstává garance konkrétní pracovní pozice po doplnění vzdělávání. Toto platí zejména u formálního vzdělávání zakončeného maturitní zkouškou nebo získání vysokoškolského vzdělání odborného směru (ekonomický směr atd.). Zaměstnanci oceňují i rozvoj v rámci akreditovaných kurzů, ze kterých získávají mimo zvýšení odbornosti i profesní certifikáty zvyšující jejich prestiž a cenu na trhu práce.

S rozvojem v konkrétních kompetencích může být provázán celý systém odměňování na úrovni základních mezd pro jednotlivé pozice a jejich zvyšování v rámci definovaného rozpětí.

11.7 LEGISLATIVNÍ RÁMEC

Pravidla pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců z pohledu legislativy upravuje Zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb., zejména Hlava II – odborný rozvoj zaměstnanců, § 227 - § 236, a související předpisy. Autorem navržený systém vzdělávání a rozvoje byl zpracován do směrnice a zpřístupněn na vyžádání na personálním oddělení.

11.8 DOPORUČENÍ K SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE

Autor předložil řediteli obchodní společnosti návrh komplexního řešení vzdělávání a rozvoje společnosti X. Systém vychází z řízení výkonu, integruje proces hodnocení výkonu a proces plánování a realizace vzdělávání a rozvoje. Je otevřený pro provázání se souvisejícími personálními procesy, zejména odměňováním a talent managementem.

Návrh vyhovuje zadaným parametrům. Podporuje vrcholovou strategii společnosti a zároveň je adaptabilní ke změnám ve strategii. Provázáním s řízením výkonu je zároveň součástí personální strategie. Umožňuje a podporuje rozvoj žádoucí organizační kultury.

S podmínkou přijatelnosti systému většinou dotčených zaměstnanců bylo pracováno od prvního návrhu. K této podmínce se vztahoval průzkum mezi zaměstnanci. Výsledky průzkumu byly jedním z východisek pro návrh. Přesto autor doporučuje ověřit míru přijatelnosti systému v průběhu prvního hodnocení nebo po prvním hodnocení a po prvním plánování rozvojových aktivit.

Návrh a implementace systému není finančně náročná. Přímé náklady se rovnají času autora věnovanému projektu a nepřesáhly 100 tis. Kč. Nepřímé náklady se rovnají součtu hrubých hodinových mezd všech pracovníků, kteří se zapojili do průzkumu a byli účastníky pracovních skupin. vynásobených počtem odpracovaných hodin v projektu. Další nepřímé náklady, jsou rovny mzdě pracovníků alokovaných na implementaci a správu. Přímé náklady se týkají nákladů na tisk podkladů k hodnotícím schůzkám a nákladů na organizaci, realizaci a vyhodnocení rozvojových aktivit.

System je nenáročný na správu a může jej udržovat interní pracovník, specialista HR, v rámci dosavadní pracovní náplně. Přímý měsíční náklad na správu nepřesáhne částku 1 tis. Kč.

Autor předložil systém, doporučil návrh představit manažerům k připomínkování, a po zapracování připomínek odsouhlasených konsenzuálně systém vzdělávání a rozvoje přijmout a implementovat. Důvody v zavedení systematizovaného vzdělávání a rozvoje spočívají zejména v ověřených faktech, že organizace doposud nemá systematizovaný management pracovního výkonu a jeho hodnocení, organizace nemá systém vzdělávání a rozvoje navázaný na management pracovního výkonu, a dosavadní způsob rozvoje nezohledňuje požadavky zaměstnanců, není aktivně využíván.

ZÁVĚR

V diplomové práci se autor zabýval návrhem systému vzdělávání a rozvoje pro manažery obchodní organizace. Cílem bylo prozkoumat reálný stav v konkrétní společnosti a navrhnout a předložit návrh systému vzdělávání odpovídající stanoveným kritériím. Stanovený cíl byl splněn.

Autor určil tři hypotézy: organizace nemá systematizovaný management pracovního výkonu a jeho hodnocení; organizace nemá systém vzdělávání a rozvoje navázaný na management pracovního výkonu, který je zaměstnanci přijímán a hodnocen kladně; současný systém vzdělávání a rozvoje nezohledňuje požadavky dotčených zaměstnanců v míře, která by garantovala jeho přijetí a aktivní využívání.

Autor realizoval dotazníkové šetření v oblasti řízení a hodnocení pracovního výkonu, a v oblasti organizace a realizace vzdělávání a rozvoje. Oslovil 165 zaměstnanců. Návratnost vyplněných dotazníků dosáhla 98 %, což zajistilo vysokou relevanci výsledků. Výsledky potvrdily všechny 3 hypotézy.

Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části se autor zabýval rešerší odborných materiálů souvisejících se vzděláváním dospělých, s didaktickými formami a metodami, s teorií související se řízením pracovního výkonu a personálním managementem, s hodnocením pracovního výkonu a souvisejícími kompetencemi.

V praktické části autor popsal stanovení výzkumných cílů, otázek a hypotéz, pro jejichž ověření sestavil dotazník z uzavřených otázek a otevřené otázky. V organizaci X 75 % respondentů buď neví, co je řízení pracovního výkonu, nebo si tím není jisto. 93 % respondentů potvrdilo hypotézu 2. Sto procent manažerů potvrdilo 3 hypotézu. Celkem 87 respondentů vyjádřilo požadavky na optimální systém vzdělávání a rozvoje, který by podporovali a využívali pro plánování a realizaci vzdělávání a rozvoje.

Z výstupů z teoretické části a z průzkumu autor získal relevantní podklady pro návrh nového systému vzdělávání a rozvoje, který by splňoval kritéria ředitele společnosti X. Systém musí být provázán se strategií společnosti i personální strategií, musí podporovat žádoucí organizační kulturu, musí být kladně přijat většinou zaměstnanců, tedy zohlednit

jejich nároky vyjádřené v dotazníkovém šetření, a musí splňovat nároky na náklady na vývoj, implementaci i správu.

Návrh, který vyšel z této práce, odpovídá všem stanoveným kritériím, zejména protože autor zapojil vybrané manažery společnosti do jeho tvorby. Využil skupinovou práci, které dal formu workshopu a facilitoval diskuzi vedoucí k obsahu. Jednotlivé skupinové práce na sebe navazovaly a postupně byly definovány výstupy s navazujícími oblastmi: kompetence, kompetenční rámec, popis projevů kompetencí v rámci navrženého rámce, standardy kompetenčních úrovní pro jednotlivé pozice a seznam vhodných rozvojových aktivit.

Autor navrhl proces hodnocení výkonu vč. struktury hodnotící schůzky. Podkladem pro hodnocení výkonu je kompetenční matice se standardy pro jednotlivé pozice. Navazující plánování je podpořeno přehledným katalogem rozvojových aktivit, které jsou přímo navázány na konkrétní kompetence a úrovně kompetencí, a jsou rozděleny dle formy a obsahu. Návrh rozlišuje způsob hodnocení nových zaměstnanců podle zaškolovacího plánu, jehož součástí jsou mandatorní školení, a hodnocení stávajících zaměstnanců v kompetencích a odborných znalostech.

Autorův návrh byl managementem přijat a ve zjednodušené podobě aplikován již na hodnocení probíhající ve společnosti X v měsících prosinec 2019 a leden 2020.

V dalších krocích se hodnocení výkonu a systém vzdělávání a rozvoje musí provázat s ostatními systémy a personálními procesy v jeden kompaktní celek, a dopad nového systému na výkon organizace z dlouhodobého hlediska interně propagovat.

Autor si zvolil téma diplomové práce s ohledem na své aktuální pracovní zařazení. Během rešerší si uvědomil komplexitu problematiky řízení lidských zdrojů a provázanost managementu a andragogiky. Konkurenční výhoda obchodních organizací, které nemají vlastní vývoj nebo výrobu, se opírá o znalosti, dovednosti a postoje zaměstnanců. Kompetentnost zaměstnanců rozhoduje, jak mají organizace navrženy procesy a jak efektivní je výkon zaměstnanců.

V rámci sebereflexe na práci autor získal poučení v oblasti návrhu dotazníku. Vyplývající poučení spočívá v tom, že součástí testování dotazníku musí být i test zpracování výstupů,

vyhodnocení a vizualizace. Autor získal pozitivní zkušenost z pracovních skupin. Zejména díky uvolněné atmosféře v rámci jasně daného formátu a struktury workshopu pro navrhování rozvojových aktivit manažeri vygenerovali neočekávaně vysoké množství relevantních návrhů.

V průběhu průzkumu i následné spolupráce s manažery autor nabyt přesvědčení, že osobní rozvoj je zaměstnanci obecně dobře přijímán i akceptován. Zůstává otázkou, jak se zaměstnanci postaví k novému systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti X, pokud již nebude dobrovolný a z hlediska obsahu otevřený jako benefit, ale řízený, navázaný na výkon, měřený a odměňovaný, jako nástroj a podmínka pro posílení strategie a konkurenční výhody.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, J., *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.

BOČKOVÁ, V. a kol. *Aktuální problémy výchovy a vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Olomouc: Andragoge, 1994. ISBN 80-90-13266-3.

ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru. Management lidských zdrojů. Management lidského kapitálu*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.

DWECKOVÁ, C. *Nastavení mysli*. 2. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2017. ISBN 978-80-7555-032-3.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9

KAPLAN, R., S. NORTON. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0

KOZEL, R. a L. MYNÁŘOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

KRÁL, M. *Ergonomický výkladový slovník*. 1. vyd. Rožnov pod Radhoštěm: Rožnovský vzdělávací servis, 1999. ISBN: 80-239-2083-9

MISCHEL, W. *Marschmallow test*, 1. vyd., Praha: Euromedia Group, k.s. – Ikar, 2015. ISBN 978-80-249-2651-3

MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2011. ISBN 978-80-737-581-6

MULLER, D., T. BUJNA, J. BLOUDEK, S. KUBÁTOVÁ, *Kultura organizace je cestou ke strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-256-9

PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: UJAK, 2009. ISBN: 978-80-86732-66-2.

VEBER, J. a kol. *Management. Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BLANCHARD, K. *Leadership and the one minute manager*. 1. vyd. New York: Harper Collins Publ., 2013. ISBN 0062309447

HONEY, P. A. MUMFORD. *The manual of Learning Styles*. 1. vyd. London: Peter Honey Publications, 1982. ISBN 978-0950844404

MASLOW, A. *Motivation and personality*. 1. vyd. New York: Harper & Brothers, 1954. ISBN 978-0-06-041987-5

MEGGINSON, D., V. WHITAKER, *Cultivating Self-Development*. 1. vyd. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 1996, s. 11. ISBN 978-0852926406

PHILLIPS, P., J. PHILLIPS, R. STONE, H. BURKETT, *The ROI Fieldbook: Strategies for Implementing ROI in HR and Training*. 2. vyd. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2006. ISBN: 978-0750676229

TROMPENAARS, F. *Riding the Waves of Culture*. 1. vyd. London: Nicholas Brealey Publishing, 2001. ISBN 978-07-863-1125-5.

Seznam použitých internetových zdrojů

EMCC, *Etický kodex* [online]. Leden 2018. [cit. 2020-01-26]. Dostupné z: <http://emcc-czech.cz/standardy-etika/eticky-kodex/>

IMPARTA. *Imparta's 3DCSS programme* [online]. Leden 2016. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z: <https://imparta.com/3d-advantage-sales-curriculum/core-sales-skills/>

NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ. *Obchodní zástupce velkoobchodu* [online]. Leden 2016. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z: https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-1061-Obchodni_zastupce_velkoobchodu/revize-786

WORLD ECONOMIC FORUM, *The Future of Jobs* [online]. Leden 2016. [cit. 2020-01-11]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/11-experts-at-davos-on-the-future-of-work/>

Seznam použitých jiných zdrojů

BESEDA, J. *Kompetence ve vzdělávání – přednáška*. Praha: UJAK, podzim 2019

FIALA, B., *Řízení firemního vzdělávání, prezentace k přednášce Hodnocení efektivity vzdělávání*. Praha: UJAK, 2017.

LEWIN, K. The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology. *Sociometry.*, 1945, roč. 8, č. 2, s. 11 DOI: 10.2307/2785233 Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/2785233> diplomová práce

SEZNAM ZKRATEK

BOZP – Bezpečnost a ochrana zaměstnanců při práci

DP – Diplomová práce

EMCC – European Mentoring and Coaching Council

HR – Human Resources

IRP – Individuální rozvojový plán

KPI – Key Performance Indicators

PDP – Personal Development Plan

PO – Požární ochrana

VZV – Vysokozdvihný vozík

WS – Workshop

ZV – Zpětná vazba

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maticová struktura manažerských funkcí	24
Obrázek 2: Provázanost personálních procesů a řízení výkonu	25
Obrázek 3: Cyklus pracovního výkonu	26
Obrázek 4: Vliv zadání na systém vzdělávání a rozvoje	27
Obrázek 5: Klíčové manažerské kompetence	37
Obrázek 6 : Didaktický osmiúhelník	45
Obrázek 7: Kirkpatrickův model Business Partnerství	46
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti X.....	51
Obrázek 9: Typické rysy man. čin. na jednotlivých úrovních řízení	85
Obrázek 10: Příklad rozvojových aktivit z katalogu vzd. a rozvoje	97

Seznam tabulek

Tabulka 1: Metody vzdělávání.....	17
Tabulka 2: Kompetence sledované společností T-mobile	34
Tabulka 3: Kompetence sledované ve spol. Microsoft.....	34
Tabulka 4: BEI kompetence pro interní užití	35
Tabulka 5: Manažerské dovednosti pro PDP.....	36
Tabulka 6: Kafeteria model vzdělávání a rozvoje manažerů	47

Tabulka 7: Demografické údaje respondentů cílové skupiny.....	67
Tabulka 8: Provázání odpovědí respondentů a obsažených parametrů systému.....	75
Tabulka 9: Požadované parametry optimálního systému vzdělávání a rozvoje.....	76
Tabulka 10: Kompetenční rámec organizace X.....	87
Tabulka 11: Kompetenční matice společnosti X.....	89
Tabulka 12: Kompetenční standard pro pozici obchodní zástupce.....	91
Tabulka 13: Členění rozvojových aktivit.....	93
Tabulka 14: Rámec katalogu vzdělávání.....	96
Tabulka 15: Vizualizace rozvojových potřeb.....	102

Seznam grafů

Graf 1: Přístup k řízení a hodnocení pracovního výkonu.....	69
Graf 2: Způsob plánování osobního rozvoje.....	71
Graf 3: Navázání rozvoje a hodnocení výkonu.....	72
Graf 4: Průměrné hodnocení vedoucími.....	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....I

Příloha B – Odpovědi z druhé části dotazníku.....IV

Příloha A - Dotazník

První strana dotazníku.

Dotazník ke vzdělávání a rozvoji v naší organizaci

Prosím o vyplnění dotazníku týkajícího se systému vzdělávání a rozvoje. Zabere 5 minut času, případně čas dle vašeho uvážení. Je tvořen čtyřmi hlavními otázkami. Začíná zodpovězením demografických údajů. Výsledky nebudou spojeny s vaším jménem, dotazník je anonymní.

Výsledky dotazníku budou v souhrnné formě prezentovány vedení společnosti a budou brány v potaz při nastavování systému hodnocení pracovního výkonu a systému vzdělávání a rozvoje. Souhrnné výsledky budou přístupné na vyžádání na personálním úseku od října 2019.


Děkuji Vám za účast v průzkumu.
Ondřej Štos

Způsob vyplnění a odeslání dotazníku: dotazník můžete vyplnit elektronicky a soubor odeslat na adresu ondrej.stos@seznam.cz do 30.8.2019, nebo jej můžete vytisknout, vyplnit a naskenovat a zaslat sken na stejnou adresu. Dotazníky lze zaslat hromadně emailem za pobočku nebo oddělení.

Otázku zodpovíte vepsáním jakéhokoli písmena abecedy nebo číslovky do rámečku ke vhodné odpovědi. U poslední otázky vypište svoji odpověď do příslušné kolonky. Nepoužívejte k zaškrtnutí barvu.

Příklad:

<input checked="" type="checkbox"/>	muž	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nevím, co je hodnocení výkonu.
odpověď je muž		odpověď je: téměř nesouhlasí s uvedeným tvrzením				



Demografické údaje:

Pohlaví:

- muž
 žena
 neuvádím

Dosažené vzdělání:

- základní
 odborné učňovské nebo SŠ
 VŠ a vyšší

Pracovní zařazení:

- nemám podřízené
 mám podřízené (vedoucí)

Délka praxe od ukončení denního studia:

- méně jak 3 roky
 3 - 10 let
 více jak 10 let

Délka pracovního poměru u naší organizace:

- méně jak 2 roky
 více jak 2 roky

Hodnocení pracovního výkonu a plánování osobního rozvoje

Řada lidí v práci touží po větší samostatnosti a svobodě, protože jsou pak více motivováni a spokojeni. Ke spokojenosti přispívá správné pochopení rolí, úkolů a cílů, jasné vymezení odpovědností i pravomocí. Aby byly zaměstnanci správně motivováni i odměňováni, a tak rostla jejich spokojenost, je nezbytné, aby byl výkon jejich jednotlivých činností efektivně řízen nadřizovanými. Součástí efektivního řízení je hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců v konkrétních činnostech. Jak je to u Vás?

Druhá strana dotazníku.

„Jakým způsobem přistupujete k řízení a k hodnocení pracovního výkonu?“



- Nevím, co je hodnocení výkonu.
- Nepřistupuji nijak, na hodnocení nemám čas a/nebo chuť.
- Je to nutné zlo, ale když je to požadováno, tak se toho účastním.
- Když je třeba, dostávám informace, jak na tom jsem s plněním plánu.
- S nadřízeným se pravidelně scházíme a průběžně dostávám zpětnou vazbu, nic formálnějšího není třeba.
- Když je třeba, sejdeme se, a k tomu jednou ročně máme hodnocení výkonu a plánujeme vzdělávání a rozvoj.
- Mimo pravidelných individuálních setkání a porad máme roční hodnocení výkonu za uplynulé období, ze kterého vyplývá osobní plán vzdělávání a rozvoje na další období.
- K hodnocení pracovního výkonu přistupuji jako ke strategickému nástroji, ze kterého vyplývá naše konkurenční výhoda. Realizace plánu osobního rozvoje, jako plně integrované složky řízení výkonu, je pravidelně sledována v minimálně měsíční frekvenci, a slouží jako průběžná zpětná vazba na management a hodnoty společnosti.

V případě, že nejste spokojeni s výsledky, tedy výkonem Vaší práce, a příčina není v chybné organizaci práce ze strany zaměstnavatele, ale protože se potřebujete něco nového naučit, v něčem konkrétním zlepšit na stávající pozici, případně se dál rozvíjet pro kariérní postup, je vhodné tyto rozvojové aktivity, nazývané také jako osobní rozvoj, plánovat.

„Jakým způsobem si plánujete osobní rozvoj?“



- Nepotřebuji se rozvíjet. Pro svoji pozici znám vše potřebné.
- Když je něco nového, jdu na školení.
- Chodím na všechna školení, která firma organizuje.
- Sleduji trendy, a když se dozvím o nějakém zajímavém školení, požádám o svolení se ho zúčastnit. Firma mi to zaplatí.
- Osobní rozvoj je moje starost, mám ho pro sebe sepsaný. V rámci seberozvoje čtu, navštěvuji kurzy, chodím na konference a předávám získané informace dál apod.
- Plán osobního rozvoje je navázán na hodnocení pracovního výkonu, na potenciál, na případný kariérní postup i na strategii společnosti.
- Plán osobního rozvoje je součástí řízení pracovního výkonu. Opírá se o strategické plánování, kompetenční profily, motivaci a identifikovaný potenciál pracovníka, a pokrývá všechny dostupné nástroje a techniky vhodné k osobnímu rozvoji.

Představte si, že sami zjistíte, že váš výkon z konkrétních činností není tak dobrý, jak si představujete Vy nebo váš nadřízený. Máte různé možnosti, jak to řešit. V případě, že je to z důvodu, že Vám chybí nějaké znalosti nebo dovednosti, abyste byli lepší, měli byste si naplánovat osobní rozvoj a plán realizovat. Aby bylo pro zaměstnance snadnější si naplánovat správné aktivity, mívají organizace zavedený systém, kdy po hodnotícím rozhovoru s nadřízeným zaměstnanec bezprostředně naplánuje konkrétní rozvojové aktivity, které mu pomohou v jeho budoucím výkonu činností.

„Jak hodnotíte způsob navázání systému vzdělávání a rozvoje na výstupy z hodnocení pracovního výkonu?“

Vyberte jedno z pěti uvedených tvrzení:

- Zcela nenavazuje, vzdělávání a výkon spolu nesouvisí.
- Občas je vzdělávání a rozvoj navázán na výstupy z hodnocení výkonu.
- V polovině případů vzdělávání a rozvoj souvisí s výstupy z hodnocení výkonu.
- Často je vzdělávání a rozvoj navázán na výstupy z hodnocení výkonu.
- Vzdělávání a rozvoj je jednoznačně provázán, a vzdělávání a výkon na sobě úzce souvisí.

Každý zaměstnanec by měl mít možnost si sestavit vlastní plán osobního vzdělávání a rozvoje, který bude navázán na jeho pracovní zařazení a/nebo mu umožnit další kariérní růst. Po absolvování rozvojových aktivit a jejich prokazatelnému využití v praxi by měl získat lepší hodnocení a vyšší ocenění. Pokud by zaměstnavatel chtěl poskytnout systém vzdělávání a rozvoje, do kterého byste se rád zapojil/a, měl by být tzv. ušit na míru potřebám každého jednotlivce.

„Jaké jsou parametry systému vzdělávání a rozvoje, který byste s nadšením přijal/a, a aktivně používal/a pro rozvoj vlastního potenciálu, a pokud jste vedoucí, pro rozvoj potenciálu svých podřízených?“

Odpověď:

Konec dotazníku.

Příloha B – Odpovědi z druhé části dotazníku.

<p>„Jaké jsou parametry systému vzdělávání a rozvoje, který byste s nadšením přijal/a, a aktivně používal/a pro rozvoj vlastního potenciálu i pro rozvoj potenciálu svých podřízených?“</p>
<p>odpovědi:</p>
<p>Já si svoje lidi ohodnotím sám. Víím, co potřebujeme. Takže spíš včas vědět rozpočet na školení, nápomoc HR při jejich organizaci a člověka navíc na zástup, když mám jednoho na školení, aby nebyl pokles ve výkonu.</p>
<p>Řeší interní rozvoj, abychom měli stále zastupitelnost, motivuje lidi se vzdělávat, zapojovat se, být aktivní v projektech, chápat, že peníze jim nespádnou z nebe. Neformální hodnocení. Hlavně ne žádné složité tabulky.</p>
<p>Musíme připravit lidi na budoucnost. Navázaný na strategii, budoucí potřeby, připravit se na nástup umělé inteligence, růst vlivu e-shopů, 3D tisk apod. hodně zaměřený odborně.</p>
<p>Úplně by stačilo pořádné zaškolení. Dneska nový člověk musí hned do terénu a pak všechno zjišťuje za běhu. Ostatní si už uhlídám. Jednou za rok organizujeme dvoudenní školení pro obchodníky. Ohlas je dobrý. Stačí to.</p>
<p>My hlavně potřebujeme víc produktových školení, na trhu je hodně novinek. Takže někdo by nám měl shromažďovat informace a rozesílat je, upozorňovat, co je kde nového atd. organizovat školení od dodavatelů a výrobců. To by pro začátek stačilo.</p>
<p>Chtěl bych nějak změřit dopad školení na práci. Firmu to stojí desítky a stovky tisíc ročně, ale nemáme jasné změřeno, jak se to u jednotlivců projevilo ve výkonu.</p>
<p>Já si to organizuji minimálně jednou za rok a získám z toho, co potřebuji. S podřízenými se dohodneme, co a jak, oni mi řeknou, jaké školení chtějí, a když jsou peníze, tak jdou. Bez toho bychom už nebyli konkurenceschopní.</p>
<p>Individuální rozvoj. Zažil jsem koučink a bylo to velmi dobré. Občas prodejní dovednosti pro naše obchodníky i nákup. A technická a odborná školení, ve větší míře. A něco na základy hygieny pro skladníky.</p>
<p>Bylo by dobré, aby systém byl on-line, nabízel všechny možné a vhodné varianty školení, tréninky, knihy apod. a my bychom si vybrali to vhodné. Pak by měl umožnit propojení s výsledky a počítat do předu pravděpodobnost bonusů. A navrhovat, co má člověk ještě udělat, aby splnil cíl.</p>
<p>Viděl jsem, že firma... má jasné zpracovaný kompetence v tabulce a zaměstnanec si jen volí, jakou na jaké úrovni dosahuje. Podle toho si naplánuje, kam se chce dostat a jaká školení potřebuje. Je to pro všechny, ne jen pro talenty nebo manažery.</p>
<p>Mám skvělé zkušenosti z hodnocení z firmy... tam jsme dostali k popisu práce i kompetenční profily a v ročním hodnocení identifikovali na škále do deseti, kde jak se kdo v čem vidí. Následně jsme vymysleli, jak se posuneme na 10. Nebyla to jen školení, ale i interní projekty, stáž, půlroční stínování kolegy, mentorování a interní koučování. Posun byl navázaný na 30 % ročního bonusu. Nadřízený ohodnotil, zda se podřízený posunul a za rozvoj dostal celou třetinu roční částky. Takže to bylo hodně motivující.</p>
<p>Hlavně ať je to rychlé, jednoduché. Mám deset prořízených a nemůžu s tím trávit moc času. Píšu to na základě zkušeností z jiných projektů z centrály... vííme, že?</p>
<p>Zaměstnanci to musí rychle chápat a sami se v tom zorientovat. Když jim řeknu o plánu osobního rozvoje, většinou je napadne jen školení. Nikoho nenapadne, že by se mohl sám učit. Nejvíce je to vidět u jazyků. Všichni se chtějí učit za firemní peníze. Ale doma na to lidi kašlou. Pak je důležité, aby byl rozvoj dobře měřitelný. A když se člověk dostane na úroveň vyšší pozice, aby měl možnost povýšit.</p>
<p>Klíčový je měřitelný rozvoj. Jako u jazyků, kde se na konci roku lidi otestují. Kdo se posunul, může pokračovat. Kdo ne, příští rok si připlácí polovinu. Stejně by to mělo být i u ostatních školení. Jinak to jsou vyhozené peníze.</p>
<p>Ze zkušenosti radím, aby systém nebyl složitý. Formuláře aby byly polopatické. Chce se mi napsat, skoro komiks, speciálně pro lidi na nižších pozicích. Mělo by se tam hodnotit, i jestli se myjí, jak po sobě uklízí apod. rozvoj by měl být i o etice, morálce, vzájemných vztazích. Pak až o rozvoji intelektu. Následně by měli být povyšováni lidé, kteří jsou pracovití, bezúhonní, nemanipulují. To se stále u nás nedá říct.</p>

Jak vidíme na účasti na firemních jazykových kurzech, chybí nám důslednost, zájem, zastupitelnost atd. Na dalších kurzech je to stejné. Lidi na ně nechodí, protože mají moc práce. Neumějí si to naplánovat, neumějí delegovat. Takže bychom měli začít tím, že rozvoj bude jednou z priorit. Že přihlášení lidé, když nepřijdou, budou sankcionováni. Firmu to stojí nemalé prostředky, a nikomu neúčast nevadí?

Systém by neměl lidi nutit do rozvoje. Sám se dokážu připravit na to, co potřebuji. Odebírám časopisy, dost se dozvídám na schůzkách s dodavateli i klienty. Není zde organizovaný způsob, jak to předat dál. Svými lidem to na poradě předám, kolegům u oběda také, ale nemám kapacitu to psát do mailu. Musí být navázán na kompetence, které potřebujeme. Řada lidí chodí na jazyk, ale nikdy ho nepoužijí pracovně, možná na dovolené. Musí to být měřeno. A to i u nadřízených, jak pečují o rozvoj podřízených. Takže by na to měla být alokována prémie za rozvoj. Mělo by to být někde na internetu. Jednou za rok se na to podívat je málo. Musíme o rozvoji více hovořit na poradách. Musíme si jasně říct, kam chceme jít a tam se i rozvíjet.

Rád bych zavedl do firmy systém navázaný na cíle. Každý by si mohl určit, jaké znalosti a dovednosti potřebuje mít. Doplnit je. Zavázat se ke splnění cíle, pokud dostanu konkrétní podporu. Chtěl bych, aby si lidé informace a zkušenosti předávali sami, spontánně. Není to pouze o školeních a kurzech, je to o odpovědnosti a zájmu druhému pomoci. Umím si představit i organizovanou přípravu mladých, abychom měli do budoucna připravené zástupce vedoucích. Chybí mi zájem udělat něco navíc, pro firmu, ale i pro sebe. Řada lidí se domnívá, že ukončením školení docházky se nemusí dál vzdělávat. Nechávací to na "firmě". Firma se nemusí postarat. Systém by měl toto zdůraznit. Zdůraznit, že je osobním zájmem každého z nás se vzdělávat pro lepší budoucnost. Jestli chtějí vydělávat víc peněz, musí dosahovat lepších výsledků. Ty jsou navázány na nové technologie, inovované postupy, efektivní procesy, nové zákazníky, vztahy s dodavateli, důvěry akcionářů v nás atd. To vše souvisí s osobním rozvojem. Systém by toto měl postihnout.

Vůbec nevyužíváme e-learning. V předchozí firmě měli manažeři k dispozici Seduo, stovky odborných kurzů, které si mohli pouštět kdykoli, bez omezení. Licence stála 3000 Kč. My máme na elearningu jen BOZP a PO. Pak bychom potřebovali víc odborných kurzů. Denně je na trhu víc jak 10 novinek, a my musíme zákazníkům ukázat, že o tom víme, abychom byli důvěryhodní. Pak bych potřeboval možnost manažerského vzdělání, třeba MBA. To stojí statisíce, ale jsou firmy, které to zaměstnancům poskytují. A konečně, skupinová výuka angličtiny není efektivní. V předchozí firmě jsem měl lektora pro sebe, a bylo to ideální.

Musíme rychle dohnat konkurenci, která využívá moderní technologie. Má skvěle zpracované procesy a zákazník u nich téměř nečeká. Na tohle potřebujeme Lean management, Project management, Six Sigma atd. U nás si každý drží své know-how v hlavě, a když odejde, je průšvih. Lidi jsou pak přetížení a padají jako mouchy. Takže nový systém by se měl zaměřit na provázanost procesů, vlastníky procesů, osobní odpovědnost, měřitelnost výkonu, motivaci ke zlepšování - neustálé kontinuální, sebedisciplině atd.

Nesmí být složitý. Každý by měl mít vedle popisu práce, který je formou odrážek, i jasně popsáno, co se od něj očekává na úrovni projevů chování. Jak se má chovat. Jaké z toho jsou výstupy. Nejen o číslech. Nenechat to jen na jejich vedoucích. Pak zde máme oddělení, která se chovají naprosto odlišně, přitom dělají stejnou práci. Každá pobočka je jiná. Zákazník neví, na co může kde narazit.

Mě je to jedno, tohle si musí určit ředitel a HR.

Podle obchodníka ze... to oni mají perfektní. Na intranetu. Mají jasně popsáno, co má kdo splňovat. Tohle mají odstupňované. Nejdříve se sám ohodnotí. Pak ho ohodnotí nadřízený, podřízený, kolegové, zákazníci atd. Z toho vyplyne objektivní hodnocení, jak na tom je. Pak si nastaví akční plán na rok a kvartál. Mají katalog školení, kde si je natipuje a rovnou vidí i celkovou cenu a termíny. Ty mu nadřízený schválí nebo se dohodnou na něčem jiném. Jakmile je odsouhlaseno, ví přesně, co má dělat a nikdo mu to už nezruší. Za rok se to opakuje.

Jasně popsany proces, odpovědnosti, včasný termín, provázanost s kariérami řádem. Dostatečně pružný systém, abychom jej mohli průběžně upravovat. Rozvoj měřený, efektivní, jen pro ty, co si jej zaslouží svým přístupem a výsledky.

Stačí A4, 6 klíčových kompetencí, včas podklady od controllingu a financí, plán na budoucí období a všechno elektronicky.

Jednoduché, pro účastníky pochopitelné, strukturované, neformální, jednotné v základních kompetencích, variabilní v odborných, jednotná škála, asi i stejné jako mají v ostatních zemích, provázané s odměnami a povyšováním.
Jednoduchý, automatizovaný, stará se o něj HR, spravedlivý pro všechny.
Když chci školení, tak abych na něj mohl jít, a ne, že nejsou peníze.
Nevím, ale asi takový, abych si díky školení udržel místo a zvyšovala se mně mzda.
To je věcí vedoucího. Já, když potřebuji školení, tak na něj mohu jít.
Dneska jsou už na to špičkové aplikace. Tak by stačilo se učit od těch, co už to mají zmáknuté.
Hlavně abych mohl chodit na technická školení, konference a veletrhy, a nikdo mě finančně neomezoval.
Já jsem spokojený. Co potřebuji, to mám.
Jednoduchost, jednoznačnost, spravedlnost a napojení na růst platu.
Něco, co mě změří úroveň kompetencí a doporučí, co mám dělat, abych se zlepšil.
Hlavně žádný testy, to už tu bylo. Stačí, když se dohodneme s vedoucím. On ví dobře, co kdo potřebuje.
Za mě je to takhle dobrý, já jsem spokojen.
Aby si na mě udělal vedoucí víc času. Většinou je to před koncem roku nahonem.
Mělo by se to brát vážně. Tady na to lidi kašlou, protože se stejně neškolí. A povyšuje se na základě toho, kdo komu vlezl do zadku. Pak nemá rozvoj smysl.
Chtěl bych si udělat dálkově vysokou. Tak takový, abych byl omluven z práce, a aby mi na to zaměstnavatel přispíval. Jako to mají státní firmy.
Tak v minulé firmě to bylo povinně jednou za rok. Povíдали jsme si co a jak další rok. Úplně to stačilo.
Dejte mi budget, já si sám nejlépe určím, na jaké školení jít.
Tak asi by to mělo být navázáno na to, že když jsem klíčový pracovník, tak bych měl mít lepší podmínky i rozpočet na školení.
Stačilo by, kdyby mě šéf občas pochválil. Není potřeba mít nějaký super systém, když šéfa nezajímá, co dělám. Jen výsledky.
Jde o zájem nadřízeného, o jeho slušnost a vůli se domluvit.
To je jedno, já už víc dělat nemůžu, takže parametry neparometry, prostě stačí každý rok zvýšit základy a nešetřit na bonusech, a máte výkon jako víno.
Asi se sejít jednou za rok, v klidu si popovídat a naplánovat další rok.
jednou za rok se sejít, mít na to čas. Říct si co a jak. Já nevím. Takhle to stačí.
Na co další projekt? Nejdřív dotáhněte ty programové změny. Furt to nemaká, jak jste slibovali. Na rozvoj nemám čas, když se furt zabývám opravami chyb, za který mohou ostatní. Jo a ten systém by měl odhalit nemakačenka a kecali. A potrestat je.
Každý potřebuje něco jiného. Nemůže to být jeden systém stejný pro všechny. Pak by měl zohlednit, co kdo v práci potřebuje. Hromadná školení nefungují. No a umožnit člověku rozvoj v kariéře. Možná i garantovat postup v práci.
Individuální potřeby, jednou za dva měsíce možnost se zúčastnit školení, mít na to peníze, a karierní posun.
Nic složitého
Hlavně jednoduchý
Abych to pochopil
Spravedlivý
Abych věděl, co mám dělat
Měl bych vědět, kolik za co dostanu peněz
To je věcí HR
Nechápu otázku
Abych mohl postoupit na vedoucího
Abych věděl, co mám dělat, abych měl víc peněz

Žádná buzerace
Aby mě alespoň někdo někdy pochválil
To by měl vědět manažer
Takhle to stačí
Nic nového není třeba
Tak asi aby byl naplánovaný nějaký růst
V předchozí firmě jsme se scházeli jednou za rok, bylo to na 3 A4, věděl jsem co a jak, ale stejně se školilo podle toho, na co byli peníze nebo co chtěl manažment
Hlavně možnost školení na počítači.
Asi povinná školení BOZP a požárníci a vysokozdvih, víc není třeba
Chtěl bych kurz první pomoci, měli ho ve firmě... a všichni to chválili
Jsem spokojený s tím, jak to je
Ne každý se chce stále vzdělávat a rozvíjet do nekonečna.
Záživné, spravedlivé, aby to dávalo smysl
Roky dávám najevo, že chci růst a HR to snad ani nechte, ničemu takovému nevěřím.
Jsem spokojena tam, kde jsem.
Potřebuju stres management a time management
Dnes nevím, jak si prohloubit v práci kvalifikaci, a chci si dodělat maturitu. Půjde to?
Aby si vedoucí všimli, co všechno děláme
Žádný, v týhle firmě je to totiž jedno. Stejně vyhodíte, koho chcete, bez ohledu na to, co umí.
Nebylo by lepší místo průzkumu se zeptat přímo? Uspořádat poradu nebo workshop? Ráda se osobně zapojím.
Nemám s tím dobré zkušenosti, přijde mi to zbytečné.
S tímhle managementem je to jedno, stejně se to zase nedotáhne a nikomu se nic nestane.
To je spíš pro manažery ne?
To zase bude výkřik, zdá se mi zbytečný odpovídat. Koukněte se na firmu... jak to dělá. A všichni tam jsou spokojení.
Nechci nikam růst a dělám o 106. :-)
Nevím
Bez odpovědi

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ondřej Štos

Obor: 7501T001 - Andragogika (Mgr. A)

Forma studia: kombinované

Název práce: Vzdělávání a rozvoj manažerů v obchodní organizaci

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 109

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 20

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 6

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: PhDr. Jindra Stříbrská, Ph.D.