

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOSOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociologie a andragogiky



Bc. ANETA HEVERLOVÁ

INOVACE VZDĚLÁVÁNÍ
MANAŽERŮ

MAGISTERSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2015

Prohlášení

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

V Olomouci dne 25. 3. 2015.

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Prof. PhDr. Dušanu Šimkovi za jeho odborné vedení, rady a věnovaný čas. Následně bych ráda poděkovala zaměstnancům personálního oddělení Společnosti XY za vstřícné jednání a všem, kteří mi byli při psaní práce oporou.

Anotace

Diplomová práce popisuje aktuální téma pro mnoho firem, kterým je vzdělávání zaměstnanců. Stěžejním cílem práce je analyzovat stávající vzdělávací systém senior manažerů Společnosti XY a navrhnout možnosti jeho rozvoje. Teoretická část je zaměřena na vymezení základních pojmů týkajících se vzdělávání zaměstnanců a to nejen v kontextu andragogiky, ale také řízení lidských zdrojů. Výstupem této části práce je popis firemního vzdělávání se zaměřením na manažerské pozice. Praktická část prostřednictvím analýzy dokumentů a výstupů z 360stupňové zpětné vazby zjišťuje vzdělávací potřeby senior manažerů Společnosti XY a předkládá náměty na inovaci jejich vzdělávání s využitím kompetenčního modelu.

Klíčová slova: andragogika, firemní vzdělávání, řízení lidských zdrojů, senior management, 360stupňová zpětná vazba

Annotation

This thesis describes the current issue for many companies, which is employee training. The main goal of this work is to analyze the existing educational system of senior executives in the Company XY and suggest options for its development. The theoretical part focuses on the definition of basic concepts relating to staff training not only in the context of adult education, but also in the context of human resources management. The output of this part is the description of the company education system with a focus on management positions. The practical part through analyzing the documents and outputs of 360-degree feedback determines the educational needs of senior executives of the Company XY and proposes suggestions to upgrade their education using a competency model.

Key words: adult education, corporate training, human resource management, senior management, 360 degree feedback

Obsah

1.	FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V KONTEXTU ANDRAGOGIKY	9
1.1.	Věda o vzdělávání dospělých – andragogika	9
1.2.	Organizační učení.....	11
2.	FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V KONTEXTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ..	14
2.1.	Význam lidského kapitálu pro organizaci.....	15
2.2.	Strategie, vize a kultura organizace jako nástroje firemního vzdělávání....	16
2.3.	Firemní kultura.....	18
2.4.	Personální činnosti organizace a jejich vliv na firemní vzdělávání	19
3.	FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	22
3.1.	Plánování firemního vzdělávání.....	23
3.2.	Identifikace vzdělávacích potřeb.....	25
3.3.	Přístupy a metody k analýze potřeb	26
3.4.	Plánování vzdělávání zaměstnanců.....	32
3.5.	Realizace vzdělávání zaměstnanců	35
3.6.	Evaluace vzdělávání v podniku.....	38
4.	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ MANAŽERŮ	40
4.1.	Manažeři a jejich kompetence.....	41
4.2.	Profesní kompetence manažerů.....	42
5.	INOVACE VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ	50
5.1.	Charakteristika společnosti	52
5.2.	Firemní hodnoty Společnosti XY.....	53
5.3.	Firemní vzdělávání Společnosti XY	54
5.4.	Strategie a vize společnosti	57

5.5.	360stupňová zpětná vazba.....	59
5.6.	Kompetenční model	67
5.7.	Vzdělávací akce	70
5.7.1.	Řešení problémů	71
5.7.2.	Prezentační a komunikační dovednosti.....	74
5.7.3.	Organizační a řídicí dovednosti	82
5.8.	Evaluaace vzdělávací akce.....	85
Závěr		89

Úvod

Současný globalizovaný svět je charakteristický mnoha změnami, se kterými se musí vyrovnávat nejen jednotlivci, ale také organizace. Co se týká politiky zaměstnanosti, na trh práce vstupují ve větší míře etnické menšiny, handicapovaní, lidé po výkonu trestu a vzhledem ke stárnutí populace také starší pracovníci. Dále je hmatatelný značný posun ve vývoji informačních technologií, se kterým musí organizace držet ve velké konkurenci krok. Na firmy ale nepůsobí pouze vnější prostředí, ale také to vnitřní. Z vnějšího prostředí jsou to v první řadě zákazníci, investoři, ale také již zmínění konkurenti. Aby organizace před těmito aktéry uspěla, není důležitá pouze kvalita jejích produktů, podstatná je také úroveň prostředí vnitřního, tedy její zaměstnanci. Právě zaměstnanci jsou ti, kteří udržují organizaci konkurenceschopnou a střeží její know-how před vnějším prostředím. Majitelé organizací si tuto důležitost svých zaměstnanců uvědomují, a proto investují do jejich rozvoje. Lidské zdroje jsou oním rozhodujícím faktorem úspěšnosti, a pokud organizace investuje své náklady a čas do svých zaměstnanců, je důležité, aby tyto investice byly správně a efektivně vynaložené.

Uznání důležitosti rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců je prvním krokem k dobře prosperující organizaci. Organizace musí být ochotná investovat nejen své finance, ale také navodit příznivé podmínky a atmosféru pro celoživotní rozvoj. Zaměstnanec by měl být podporován ve svém seberozvoji, jelikož pokud se zaměstnanci stávají kompetentnějšími a flexibilnějšími, tak také organizace se umí vyrovnat s dynamickým prostředím. Jelikož jak říká Barták (2007, s. 9), *„čím lépe vedení organizace lidi motivuje a čím lepší podmínky vytváří pro rozvoj jejich znalostního potenciálu, tím větší má šanci, že se budou v tvrdých podmínkách globální konkurence chovat proaktivně: předvídat a využívat příležitosti, inovovat a optimalizovat procesy vedoucí ke kvalitnějšímu uspokojování potřeb a očekávání zákazníků, zvyšovat přidanou hodnotu produktů...“*.

Motivovaný zaměstnanec, který má příležitost ve firmě dále rozvíjet své dovednosti a znalosti, je také více loajální a dokáže obstát v konkurenčním prostředí. Přesně o takové zaměstnance by měla každá firma usilovat. Zájem o vzdělávání nemá pouze firma, ale také i samotný jednatel. Vzhledem k možné fluktuaci zaměstnanců je tedy v zájmu firmy, aby si své schopné zaměstnance udržela.

Toho může docílit právě vzděláváním na podnikové úrovni. „*Samotné organizace či podnik však představují složitý konglomerát zájmů...*“, tudíž je nutné sladit zájmy všech skupin zaměstnanců a to obzvláště co se týká firemního vzdělávání, „*...proto podniky preferují investice do specifického tréninku, který je vázán na konkrétní pracoviště, a nezvyšuje tak výrazně hodnotu pracovníka pro jiné firmy*“ a zohledňuje také konkrétní zájmy zaměstnanců (Novotný, 2009, s. 34).

Tato diplomová práce si klade za cíl inovovat vzdělávání u konkrétní skupiny zaměstnanců v již zaběhlé mezinárodní společnosti, která si tuto potřebu rozvoje svých zaměstnanců plně uvědomuje.

Práce je členěna do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část se člení do dvou tematických okruhů, přičemž ten první se zaměřuje na vymezení základních pojmů týkajících se vzdělávání zaměstnanců a to nejen v kontextu andragogiky, ale také řízení lidských zdrojů a definuje pojem firemní vzdělávání jako takový. Druhý okruh poté charakterizuje cílovou skupinu, tedy manažery, a jejich profesní kompetence. Praktická část popisuje výzkumné metody, které jsou použity k dosažení cíle této diplomové práce, jímž je analyzovat stávající vzdělávací systém senior manažerů Společnosti XY a navrhnout možnosti jeho rozvoje. K popisu společnosti, jejích hodnot a stávajícího vzdělávacího systému společnosti je využita analýza firemních dokumentů. Analýza dokumentů byla konkrétně zaměřena na zjišťování toho, jak Společnost XY identifikuje vzdělávací potřeby svých zaměstnanců, na harmonogram vzdělávání, dále na jeho konkrétní podobu a vyhodnocování. Informace pro inovaci vzdělávání senior manažerů jsou poté čerpány z výstupů 360stupňové zpětné vazby, které se zúčastnilo 11 senior manažerů z celé společnosti. Zajištění realizace 360stupňové zpětné vazby bylo zadáno Assessment Centru, tedy externí firmě, která Společnosti XY předložila výsledky bez dalších konkrétních návrhů na rozvoj zaměstnanců. Na základě výsledků zmíněných výzkumných metod je navržena vzdělávací akce pro senior management, která se zaměřuje na rozvoj měkkých dovedností pomocí kompetenčního modelu a doplňuje tím stávající vzdělávací systém společnosti.

1. FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V KONTEXTU ANDRAGOGIKY

Tato diplomová práce je věnovaná firemnímu vzdělávání, které zasahuje do více oblastí. Těmito oblastmi je řízení lidských zdrojů, organizační učení a zejména vzdělávání dospělých. Všechny tyto oblasti jsou proto charakterizovány v následující kapitole.

1.1. Věda o vzdělávání dospělých – andragogika

Vzdělávání v organizacích je vzhledem k cílové skupině, kterou jsou zaměstnanci podniku, nejvíce spjaté s disciplínou zabývající se vzděláváním dospělých – tedy andragogikou. Andragogika je dle Beneše (2003) vědním oborem, který se zabývá výchovou, vyučováním a ostatními aspekty vzdělávání dospělých. Ovšem „vzdělávání dospělých se nevztahuje na veškeré učení, ale na učení systematické, plánované, cílevědomé“ (Beneš, 2003, s. 15). Proto bývá vzdělávání dospělých definováno jako proces, který je organizovaný a institucionalizovaný. Hroník (2007) vidí vzdělávání jako činnost, která je plánovitá a klade si za cíl pomocí osvojování znalostí v praxi dosáhnout konkrétní způsobilosti, neboli jak říká Hroník „*naučit se dělat správné věci správně*“ (Hroník, 2007, s. 11). Vzhledem k této definici je zřejmé, že se jedná o významnou tematiku, která probíhá nejen během školní docházky, ale hlavně po ní. Jedná se tedy o celoživotní vzdělávání.

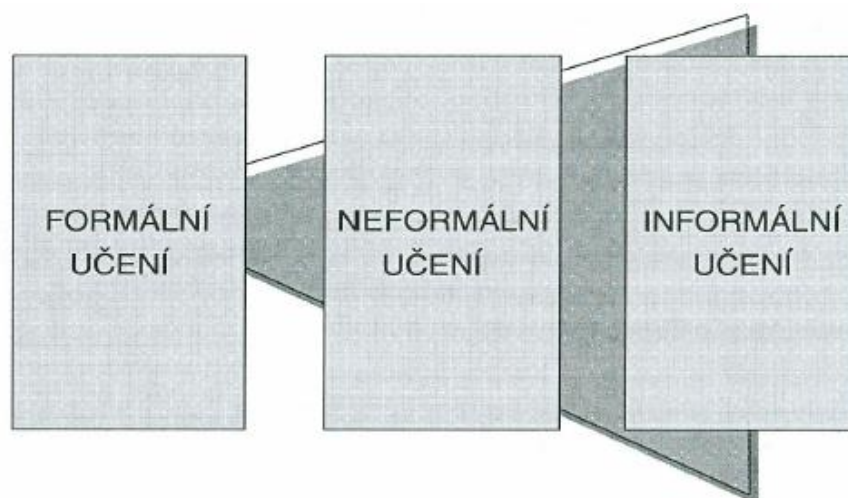
Celoživotní vzdělávání se samozřejmě netýká pouze jedinců či skupin, ale celé společnosti. Proto andragogika nepopisuje pouze jedince a jeho situace, rovněž navíc interpretuje také prostředí, ve kterém se jedinec nachází. Tímto prostředím je například právě organizace. Mnoho autorů sice řadí firemní vzdělávání spíše k řízení lidských zdrojů, s andragogikou však začíná být vzhledem k současným trendům více spjaté. Takovýto trend je například patrný u Novotného (2009), který poukazuje na koncept „učení pro pracoviště“ neboli „workplace learning“. Učení pro pracoviště využívá nejen nabytých zkušeností při pracovním procesu, ale dalšího rozvíjení těchto zkušeností. Učení pro pracoviště se skládá z učení na pracovišti, pro pracoviště a prostřednictvím pracoviště. Toto členění

zdůrazňuje podstatnou interakci mezi jedincem a jeho pracovištěm. Člověk se tedy na pracovišti rozvíjí, ale také pracoviště se rozvíjí na základě působení člověka. Z toho je tedy patrné, že tento koncept zahrnuje všechny roviny učení. „*Důraz je zde položen na informální učení, ale nevylučuje se ani vzdělávání, a to jak formální, tak neformální*“ (Novotný, 2009, str. 50).

Formální učení je podle Hroníka charakterizováno jako učení, které je uskutečňováno v organizovaných podmínkách. Je vždy zaštitěné nějakou organizací a po absolvování dosáhne účastník určité kvalifikace. Příkladem je tedy primární, sekundární či terciární vzdělávání probíhající ve formálních systémech. Toto učení se zaměřuje zejména na získávání znalostí a duševního rozvoje (Hroník, 2007).

Neformální učení je založené na aktivitách, které jsou organizačně zaštitěné a jsou doplňujícím prvkem formálního učení. Nejsou však již charakterizované jako vzdělávací akce, i když vzdělávání v nich stále hraje primární úlohu. Neformální učení tedy není zakončeno certifikací a odehrává se nejčastěji na pracovišti, ale také mimo něj (Novotný, 2009).

Během celého života se pak také ještě učíme pomocí zkušeností. Toto vzdělávání se nazývá **informální učení** a probíhá například ve volném čase, v zaměstnání či v rodinném životě, tedy během každodenních aktivit. Je tedy patrné, proč je zrovna učení pro pracoviště nejvíce založené na tomto učení. Učíme se zde novým věcem díky praktickým zkušenostem a nejvíce se zde uplatňuje sebevzdělávání (Novotný, 2009).



Obrázek 1 Učení pro pracoviště jako průnik rovinami učení (Novotný, 2009, s. 50)

1.2. Organizační učení

Jak již bylo řečeno výše, andragogika se věnuje celoživotnímu učení. Dalším teoretickým konceptem, který se této problematice věnuje, avšak klade větší důraz na samotný proces, se nazývá organizační učení. Autoři, kteří se zabývají organizačním učáním, se shodují na tom, že *„jak organizace, tak jednotlivci se učí, ale znalosti organizace jsou něčím víc než sumou znalostí jednotlivců v organizaci“* (Tichá, 2005, s. 15). Vysoce efektivní organizaci však nevytvoří pouze vysoká úroveň školeních pro všechny zaměstnance. Abychom dosáhli kvalitní organizační inteligence, nesmíme ignorovat individuální učení, jelikož nejpodstatnější není to, jaké množství vědomostí se zaměstnanci naučí, ale to, *„jak efektivně jsou schopni přenést to, co vědí, na organizaci jako celek“* (Tichá, 2005, s. 15).

Problematikou organizačního učení se zabývá například Daniel H. Kim, který poukazuje na to, že při zakládání jakéhokoli podniku je individuální a organizační učení v podstatě to samé. Dochází zde k častému sdílení nápadů a informací a postupem času se vedení podniku snaží tyto individuální nápady získávat pomocí různých forem. Mezi tyto formy můžeme zařadit například operativní postupy, poznámky, zprávy, vzdělávací příručky, dopisy apod. Pomocí těchto forem se mohou individuální zkušenosti a znalosti v podniku zachovávat a předávat novým zaměstnancům. Je ale nutné mít na paměti, že *„obrovské množství znalostí a zkušeností (know-how i know-why) akumulované v průběhu let prostřednictvím cyklů učení a sdílením mentálních modelů zůstává neartikulovanou, stínovou, křehkou, přesto však potřebnou kolektivní pamětí komunity pracovníků. Tato neartikulovaná znalost je pro podnik jedinečná a velmi důležitá pro jeho úspěch“* (Tichá, 2005, s. 21). Bylo dokonce zjištěno, že tato nezaznamenaná znalost má pro každý podnik větší hodnotu než ta znalost, která je vedením podchycená. Teoretici zjistili, že *„tato nezaznamenaná aktivita se rozvíjí v rámci sociální výměny v atmosféře komunity. Lidé vytvářejí cosi, co teoretici nazývají „praktickými komunitami“ (communities of practice) a jejich prostřednictvím se učí“* (Tichá, 2005, s. 21). Názorným příkladem prospěšného fungování těchto praktických komunit je výzkum Etienna Wengera, který zkoumal práci úředníků. Wenger se snažil zjistit, jak se u této komunity v každodenní praxi projevuje získávání schopností a učení.

„Zjistil jsem, že tato zdánlivě rutinní práce poskytuje prostor pro vytvoření velmi komplikované sociální komunity. Úředníci vyřizující pojistné události si vytvořili všestrannou pavučinu neformálních kontaktů. Výměnou dotazů, náhodnými setkáními na chodbách, vyprávěním příběhů, výkladem událostí, hledáním a sdílením nových způsobů řešení problémů, konspiracemi, debatováním a oprašováním starých historek doplňují navzájem své informace a společně vytvářejí své chápání vlastní práce a pracovního prostředí. Ve skutečnosti závisí schopnost jednoho každého z nich učit se a vykonávat efektivně svou práci na jejich komunitě – na sdílené paměti, rutině, improvizacích a spojení se světem. Komunita se projevuje uvnitř i navenek – někdy i navzdory oficiálním organizačním předpisům“ (Tichá, 2005, s. 21).

Organizačním učením se také zabýval Peter M. Senge, který je tvůrcem konceptu „Učíci se organizace“. Senge (2007) charakterizuje několik disciplín, které podstatně ovlivňují rozvoj organizačního učení. K tomu, aby se koncept učící se organizace naplnil, je k tomu zapotřebí splnit několik podmínek. Mezi tyto podmínky patří například systémové myšlení, které je velmi významné ve firemním vzdělávání. Systémové myšlení lze charakterizovat jako vnímání organizace jako celku a schopnost neopakovat předem stanovené vzorce myšlení. Toto myšlení tedy klade důraz na nahlížení na věci z různých úhlů pohledu. Ve firemním vzdělávání se konkrétně systémové myšlení projevuje uvědoměním si, že všechny procesy, které se v rámci organizace odehrávají, vždy ovlivňuje právě vzdělávání zaměstnanců.

Další podmínkou pro pozitivní rozvoj organizačního učení je také týmové učení, které je podstatné pro předávání individuálních zkušeností ostatním. Dobrý podnik by nemohl fungovat bez vysoce vzdělaných zaměstnanců, kteří si předávají své zkušenosti a dávají svým kolegům prostor pro využití svého potenciálu (Senge, 2007).

Novotný (2009, str. 52) upozorňuje na fakt, že ne vždy odpovídá obsah vzdělávání spojeného s pracovištěm představám zaměstnavatele. A také je nutné mít na paměti, že ne ve všech situacích zaměstnanec konkrétní situaci řeší učením.

Může zvolit odlišné strategie, jako například únik či úplné ignorování nastalého problému.

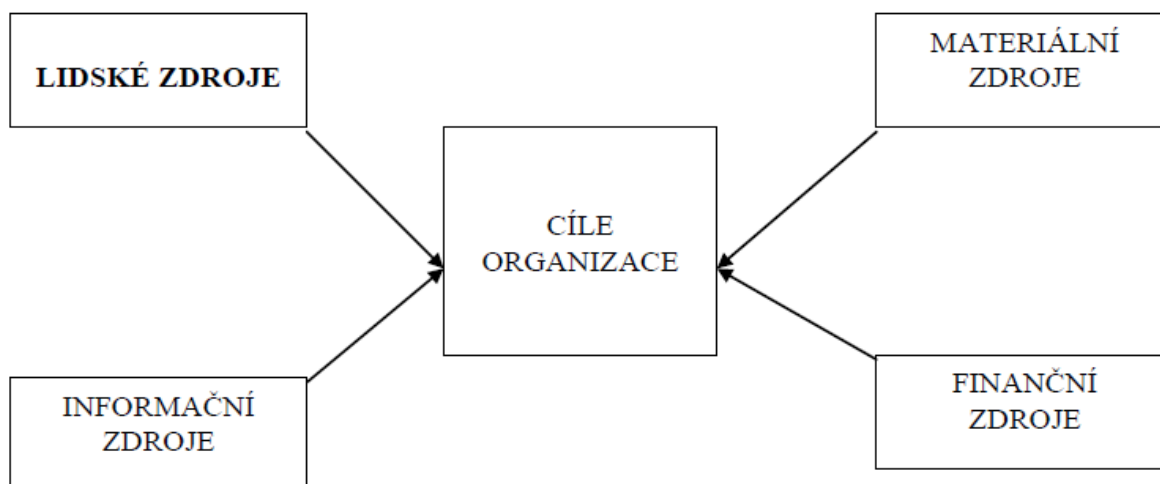
2. FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V KONTEXTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Druhá kapitola této práce je věnovaná firemnímu vzdělávání v kontextu řízení lidských zdrojů. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v organizaci není samostatnou disciplínou, ale váže se na více oblastí. Po organizačním učení je to řízení lidských zdrojů. Pro pochopení této propojenosti se tato kapitola věnuje definování základních pojmů řízení lidských zdrojů, které přímo ovlivňují systém firemního vzdělávání, tudíž musí být součástí této diplomové práce. Mezi tyto pojmy patří lidský kapitál, firemní kultura, různé personální činnosti nebo v neposlední řadě také vize a strategie organizace.

Proces, který se týká řízení lidí na pracovišti, se v dnešní době nazývá řízení lidských zdrojů. Dříve byl tento proces označován spíše jako personální řízení, nicméně jeho obsah zůstává stejný. Řízení lidských zdrojů definuje Armstrong (2007, s. 24) jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“. Dosažování cíle je tedy hlavní náplní řízení lidských zdrojů. Organizace by měla být schopná pomoci svých zaměstnanců úspěšně plnit vytyčené cíle dané organizace. Plnění cílů probíhá v následujících oblastech:

- a. efektivnost organizace,
- b. řízení lidského kapitálu,
- c. řízení znalostí,
- d. řízení odměňování,
- e. zaměstnanecké vztahy,
- f. uspokojování rozdílných potřeb,
- g. překlenování propasti mezi rétorikou a realitou (Armstrong, 2007).

Každá organizace dosahuje těchto cílů pomocí různorodých zdrojů. Mezi tyto zdroje patří dle Koubka (2002): lidské zdroje, materiální zdroje, finanční zdroje a zdroje informační.



Obrázek 2 Rozložení zdrojů v organizaci (Koubek, 2002)

Jak je zřejmé z předchozího schématu, nejdůležitější zdroje k dosahování cílů pocházejí od zaměstnanců. Dle Koubka (2002) jsou lidské zdroje motorem činnosti organizace. Armstrong (2007) dodává, že hlavním cílem řízení lidských zdrojů je skrze lidské zdroje dosahovat podnikových cílů. Takový podnik se umí učit ze svých chyb nebo naopak využívá již ověřené techniky, učí se tedy ze své minulosti.

2.1. Význam lidského kapitálu pro organizaci

Pokud mluvíme o řízení lidských zdrojů, musíme se zmínit také o druhém konceptu, který považuje lidi za bohatství či aktiva, tedy o řízení lidského kapitálu. Lidský kapitál definuje Armstrong jako zásadní bohatství organizace a charakteristické je pro něj „*použití nástrojů měření jako určitého vodítka pro řízení lidí, které považuje za bohatství, za aktiva organizace, a zdůrazňuje, že konkurenční výhody se dosahuje strategickým investováním do tohoto bohatství pomocí získávání a stabilizace pracovníků, řízení talentů a programů vzdělávání a rozvoje*“ (Armstrong, 2007, s. 46-47).

Nabízí se zde tedy otázka, jakým způsobem vlastně řízení lidského kapitálu doplňuje či podporuje řízení lidských zdrojů. V první řadě řízení lidského kapitálu potvrzuje, že lidé v organizaci nejsou náklady, ale bohatstvím. Dále klade větší důraz na strategii organizace a na vytváření hodnot skrze lidi. V neposlední řadě pak poskytuje metodologii a zdůrazňuje „*význam používání měření k prokázání toho,*

že vynikající řízení lidí přináší vynikající výsledky, a k ukázání směru, jakým se strategie lidských zdrojů musí ubírat“ (Armstrong, 2007, s. 49-50).

Obecně lze říci, že lidský kapitál znamená v organizaci dovednosti, schopnosti, znalosti a také zkušenosti zaměstnanců. Někteří autoři ho však definují v mnohem obecnější rovině. Například Brožová (2003) zařazuje do lidského kapitálu také způsoby chování jedinců, do kterého řadí oblékání, vzhled a vystupování. Nicméně používáním dovedností a znalostí v organizaci tvoří jedinci intelektuální kapitál. Tím, že dochází v organizaci k interakcím a předávání si zkušeností, vytváří se společenský kapitál a *„plodí tak institucionalizované znalosti vlastněné organizací“ (Armstrong, 2007, s. 50), tedy organizační kapitál.*

Například Barták vidí největší potenciál organizace právě v lidském kapitále. Barták ovšem trefně poukazuje na to, že zaměstnanci své dovednosti a potenciál *„mohou, ale také nemusí rozvíjet a využívat v zájmu firmy i ve svém vlastním“ (Barták, 2007, s. 39).* Na tento aspekt je tedy nutné brát ohledy a je potřeba zaměstnance co nejvíce motivovat a vyvolat v nich pocit sounáležitosti s podnikem. Toho by měl podnik docílit pomocí celkové strategie a vize celého podniku. Jak vize a strategie podniku souvisí s firemním vzděláváním, je obsahem následující podkapitoly.

2.2. Strategie, vize a kultura organizace jako nástroje firemního vzdělávání

Aby bylo možné správně přistupovat k firemnímu vzdělávání a nastavit jeho obsah dle potřeb organizace, je nutné znát strategii a vizi dané organizace. Každá taková strategie je poté unikátním výtvozem a je tzv. šitá na míru potřebám a cílům konkrétního podniku. Souček (2003) si myslí, že správná strategie je v dnešním globálním světě hlavním indikátorem k úspěšnosti firmy. V tomto světě, který je charakteristický velkou konkurencí na trhu, je možné uspět pouze tehdy, má-li firma nějaké specifické přednosti. Dle Součka (2003) jsou těmito přednostmi například *„osobité vlastnosti, jimiž se firma odlišuje od ostatních firem a jimiž si zajišťuje svou celosvětovou konkurenceschopnost. Čím více se strategie firmy odlišuje od strategií ostatních firem, čím více obsahuje originálních myšlenek, tím větší šanci má na úspěch“ (Souček, 2003, s. 13).*

Pojem strategie se objevuje v různých odborných literaturách velmi často a bývá k němu uvedeno více definic. Všechny tyto definice se však shodují v tom, že strategie firmy je dlouhodobý rámec, který vyjadřuje misi a vizi firmy, dále její strategické cíle, priority a aktivity, ale také přizpůsobuje svůj chod měnícímu se okolí. Je to tedy dlouhodobý plán do budoucna, během kterého by mělo dojít k implementaci, tedy zavedení rozvojových záměrů do chodu firmy.

To, jak je strategie organizace a systém vzdělávání propojený, popisují například Vodák a Kuchaříková (2011). Dle nich by rozvoj podniku a vzdělávání zaměstnanců mělo být zcela propojené a vést k dosahování nejvyšších cílů. Firemní vzdělávání je tedy podle Vodáka a Kuchaříkové nástrojem k zavedení firemní strategie. Tito autoři také poukazují na model, který vyjadřuje strategii podniku pomocí Balanced Scorecard neboli BSC. Balanced Scorecard je metodika, která se zaměřuje na zvyšování hodnot a dosahování efektivnosti v rozvoji lidských zdrojů, tedy také efektivnosti firemního vzdělávání. Tato metodika bere v úvahu firemní vize a strategie a je označovaná za úspěšný nástroj tvorby a implementace strategie. Metodika BSC také směřuje k učící se organizaci, akceptuje postavení lidských zdrojů a je *„efektivním komunikačním nástrojem v diskusích o strategii a možnostech dosažení nevyšších cílů. Nestačí totiž mít jasnou vizi a strategii podniku, ale je také potřeba dokázat ji objasnit, komunikovat ji a získat pro její naplnění celý podnik“* (Vodák, Kuchaříková, 2011, s. 19). Aby mohla být strategie firmy provedena úspěšně, musí všichni zaměstnanci podniku pochopit její obsah a měla by být provázána s cíli podniku i jednotlivců na všech odděleních podniku. Tato metodika tedy také napomáhá motivovanosti zaměstnanců, jelikož z jejich strany dochází k porozumění strategii podniku a mohou se tak lépe identifikovat s cíli a strategií organizace. Dochází tedy ke sladění firemní kultury a strategie organizace (Vodák, Kuchaříková, 2011). Metoda BSC tedy v organizaci pomáhá zejména k:

- *„zvýšení efektivnosti měření a řízení výkonnosti podniku,*
- *propojení cílů na všech úrovních s podnikovou strategií,*
- *jasnou platformu pro komunikaci směřování podniku a jeho strategie,*
- *vysokou efektivitu investic do rozvoje lidského kapitálu“* (Vodák, Kuchaříková, 2011, s. 19).

2.3. Firemní kultura

Jak tedy bylo řečeno, důležité je také dbát na firemní kulturu. Dobře propracovaná vize je totiž pouze jednou podmínkou pro kvalitní systém vzdělávání. Tou hlavní podmínkou je již zmíněná firemní kultura. Firemní kultura tvoří prostředí firmy a zásadně ovlivňuje způsoby chování jejich zaměstnanců. Skrze firemní kulturu dochází k utváření firemních hodnot, norem a vzorců chování. Na firemní kultuře se z velké části podílí management podniku. Je to právě management, kdo vytváří pozitivní (nebo také negativní) příklad zaměstnancům. Jelikož *„všechno to, co sdělují svému okolí, partnerům, investorům, tisku, zákazníkům, zaměstnancům atd. se odráží uvnitř organizace, spoluvytváří vlastní podnikovou kulturu“* (Šigut, 2004, s. 34). Firemní kultura tedy vytváří kvalitní podmínky k naplnění cílů podniku, tedy k vizi organizace a jak je patrné z výkladu Šiguta, firemní kultura vytváří obraz podniku navenek. Šigut (2004) zahrnuje do firemní kultury mimo sdílených hodnot a norem také postoje, chování, různé rituály a symboly, kterými jsou například loga firmy či oblečení. Každý podnik má dle Šiguta charakteristickou image. Zaměstnanci jedné firmy vykazují známky podobného jednání, stylu oblékání a dokonce i hodnotových představ. Doslova Šigut (2004, s. 9-10) tvrdí, že *„firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“*.

Důležitost firemní kultury v podnikovém systému vzdělávání vidí také Armstrong (2007), který vidí kulturu jako motor pro lepší výkon zaměstnanců. Tento výkon je lepší vzhledem k efektivní a pozitivní atmosféře na pracovišti a hodnotám, které sdílí zaměstnanci firmy. Lepší výkon je také příčinou toho, že kultura hraje také podpůrnou roli ve vzdělávání. Ve firmě je totiž nastolené takové prostředí, které zaměstnance a vedení nejen motivuje, ale také dává jedincům impuls k tomu, aby uznali důležitost svého rozvoje a vzdělávání. Je tedy patrné, že firemní kultura hraje klíčovou roli v systému vzdělávání.

Nezastupitelnou roli má firemní kultura v systému vzdělávání také proto, že všem zaměstnancům vnáší do života hodnoty podniku. Jednou z těchto hodnot je i hodnota vzdělávání. Vzhledem k tomu je velice důležité, aby tato hodnota byla ve firemní kultuře pozitivně zakořeněná. Dobrým příkladem je pro tento koncept

tzv. učící se organizace. Učící se organizaci definuje Šigut (2004) jako organizaci, ve které je vytvořené takové klima, jež propojuje učení a řízení a toto propojení je podporováno všemi zaměstnanci i vlastníky. Důraz je kladen na spolupráci, týmové učení a společnou vizi. „*Jinými slovy, pracovník v učící se organizaci se stává subjektem vzdělávání, k němuž potřebuje mít volný, otevřený přístup a současně musí mít kontrolu a dohled nad svým profesním a osobním rozvojem*“ (Šigut, 2004, s. 62). Otevřeným přístupem se rozumí volný přístup k účasti na jakémkoli vzdělávacím programu. Pomocí takovýchto programů se zaměstnanec může ubírat třemi směry. Může si prohloubit dosavadní odbornost nebo získávat novou odbornost či může docílit postupu v hierarchii. Učící se organizace by měla své zaměstnance v tomto rozvoji podporovat a nastolit vhodné klima k permanentnímu vzdělávání.

2.4. Personální činnosti organizace a jejich vliv na firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání je dle Bartoňkové (2007) jednou ze základních personálních činností, jelikož souvisí s personálním rozvojem a potažmo s plánováním lidských zdrojů. Firemní vzdělávání například souvisí s těmito personálními činnostmi: výběr nových pracovníků, nábor, kariérové plánování, personální poradenství či protiflukuační opatření. Nejlépe vystihuje tuto propojenost následující schéma Bartoňková (2007):

	Firemní vzdělávání	Personální činnost
Vyhledávání pracovníků	Pro uchazeče o zaměstnání je možnost vzdělávání ve firmě motivující při rozhodování, zda si danou firmu vybrat a stát se jejím zaměstnancem.	Přijímá zaměstnance, kteří jsou později zapojeni do vzdělávací akce.
Přijímání a rozmíst'ování	Pokud má firma systém vzdělávání, může si firma dovolit přijmout ne zcela kompetentní a kvalifikované zaměstnance.	Pokud jsou noví zaměstnanci kvalitně vybráni, dochází k redukci potřeby

		dalšího vzdělávání.
Orientace, adaptace	System vzdělávání umožňuje rychlejší zapracování zaměstnance a celkově jeho adaptaci.	Pokud se zaměstnanec rychle zapracuje, umožňuje to jeho další vzdělávání.
Plánování osobního rozvoje	Uspadňuje rychlejší dosažení požadované kvalifikovanosti.	Personální činnost umožňuje takové vzdělávání, které je šité zaměstnanci na míru a je cílené.
Hodnocení výkonu	Zaměstnanci jsou pomocí vzdělávání více motivováni a dosahují tak lepších výkonů.	Bez personální činnosti by nebylo možné definovat vzdělávací potřeby
Odměňování	Vzhledem k motivovanosti a vyšší výkonnosti je možné navýšit výdělek.	A naopak výše výdělku motivuje zaměstnance ke vzdělávání.
Pracovní podmínky a vztahy	Zaměstnanec, který se účastní vzdělávací akce, více participuje a je méně problematický.	Kvalitní podmínky a dobrá atmosféra ve firmě dává zaměstnancům pocit důvěry a zvyšuje loajalitu k firmě. Zaměstnanci proto déle setrvají a rádi si zvyšují kvalifikaci.

Tabulka 1 Firemní vzdělávání vs. personální činnost (Bartáková, 2007)

Rozsah a typ personální práce se během let mění, vývoj ve firmách je daný dobou. Personální činnosti lze dle těchto etap rozdělit do třech období:

- a. „personální administrativy a péče o pracovníky,
- b. personálního řízení na úrovni optativy,

c. *personálního řízení na strategické úrovni (spojovaného nejčastěji s koncepcí řízení lidských zdrojů, ŘLZ)*“ (Tureckiová, 2004, s. 42).

Tureckiová (2004) poukazuje na trend dnešní doby, kterým je nová strategie, kdy personální práce již není zaštiťovaná personalisty, nýbrž managementem. Podoba personální práce je tedy do značné míry ovlivněna nejen vnitřní situací ve firmě, ale také zemí či regionem, ve kterém se firma nachází. Tureckiová (2004) tedy na základě těchto změn apeluje na to, aby systém podnikového vzdělávání zůstal součástí systému personální práce ve firmě a to zejména v těchto oblastech:

- *„systém získávání („náborů“) a výběru zaměstnanců,*
- *systém formování pracovní síly – její stabilizace a motivování,*
- *systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,*
- *systém hodnocení a odměňování“* (Tureckiová, 2004, s. 91).

Cílem podnikového vzdělávání není dle Tureckiové (2004) pouhý rozvoj zaměstnance, ale zejména změna chování a myšlení pracovníků k dosažení konkurenceschopnosti firmy. U vzdělávaného zaměstnance by mělo dojít k motivaci k učení, které je možné dosáhnout například odměňování za zvyšování kvalifikace. U takového motivovaného zaměstnance poté dochází ke zvyšování loajality k firmě a ke sdílení firemních hodnot a vizí. Systém podnikového vzdělávání by měl být v první řadě prostředkem ke *„změně našeho pracovního chování. Respektive, změny ve struktuře znalostí a dovedností vedou za výše uvedených předpokladů...ke změnám v pracovních návycích, ve způsobech, jak práci děláme a jak o ní přemýšlíme“* (Tureckiová, 2004, s. 92). Správně nastavený vzdělávací systém je tedy prostředkem k motivaci a tedy také stabilizaci zaměstnanců a jak již bylo řečeno také ke zvýšení loajality k firmě.

Z této podkapitoly je tedy zřejmé, že systém vzdělávání zaměstnanců ovlivňuje další činnosti personální práce. Zásadně ovlivňuje řízení lidských zdrojů zejména v oblasti odměňování a motivace. První dvě kapitoly se tedy snažili popsat základní pojmy, které jsou spojené s firemním vzděláváním. Následující kapitola této diplomové práce již bude zaměřena přímo na firemní vzdělávání.

3. FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání lze všeobecně definovat jako proces, který je cílevědomý a připravuje jedince na konkrétní role, v tomto případě na role pracovní. Pro proces vzdělávání jsou charakteristické tyto aspekty:

- „*má procesuální charakter (na rozdíl od pojmu vzdělání, kterým se označuje „stav“, například dosažená úroveň nebo typ vzdělání),*
- *probíhá dlouhodobě – dnes se hovoří o celoživotním vzdělávání,*
- *je primárně zaměřeno na potřeby jednotlivce“* (Tureckiová, 2004, s. 96).

Tato práce se zabývá firemním vzděláváním, tedy vzděláváním dospělých, které řadíme do tzv. dalšího vzdělávání. Dle Bartoňkové (2007) je to vzdělávání jedinců, kteří již nabyli nějaké vědomosti během školní docházky. Je proto nutné přizpůsobit tomuto faktu také jiné techniky a formy učení.

Bartoňková (2007) definuje firemní vzdělávání jako „*vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou*“, který obsahuje „*jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole)*“ (Bartoňková, 2007, s. 12). Během tohoto procesu tedy dochází ke změnám úrovně znalostí a dovedností, což vede celkově ke změnám pracovního chování. Dochází zde také ke zmenšování rozdílu mezi kvalifikací subjektivní¹ a objektivní².

Během přípravy na povolání jedinec prochází třemi oblastmi, kterými jsou dle Bartoňkové (2007):

1. oblast vzdělávání, které zajišťuje vzdělávací systém a patří sem tedy základní všeobecné znalosti,
2. oblast kvalifikace, která již obsahuje odbornou profesní přípravu (patří sem například prohlubování znalostí, rekvalifikace),

¹ Subjektivní kvalifikace – „*soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací získaných během života s potenciální možností využití pro výkon určité činnosti*“ (Bartoňková, 2007, s. 13).

² Objektivní kvalifikace neboli kvalifikovanost práce vyjadřuje „*požadavky, na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z náročnosti, charakteru, temp a odbornosti práce*“ (Bartoňková, 2007, s. 13).

3. oblast rozvoje neboli rozšiřování dosavadní kvalifikace, kde dochází zejména k formování potenciálu než kvalifikace jedince.

Z tohoto členění je patrné, že firemní vzdělávání obsahuje kromě oblasti vzdělávání, ke kterému dochází ještě před vykonáváním profesní dráhy, všechny ostatní oblasti. Obecně lze tedy říci, že firemní neboli podnikové vzdělávání zahrnuje nejen přípravu pracovníků k pracovní činnosti, ale také jejich postupné doškolování, přeškolování, zvyšování kvalifikace, ale také profesní rehabilitaci. K profesní rehabilitaci dochází, pokud u zaměstnance dojde ke zdravotním komplikacím a jedinec se musí opětovně zařadit do vykonávání práce.

Jelikož v dnešní globalizované době dochází k mnoha změnám (na pracovní trh vstupují etnické menšiny, starší pracovníci, dochází k velkému rozvoji technologií a zvyšuje se zaměření na tzv. talenty), musí být i firemní vzdělávání pružné a flexibilní. Musí tedy zajišťovat flexibilitu v rámci pracovního místa, tedy přizpůsobovat pracovní schopnosti zaměstnance měnícím se požadavkům na dané pracovní místo (podélná, longitudinální flexibilita) a dále musí zajistit tzv. příčnou (transverzální) flexibilitu, která znamená „*zvyšování použitelnosti zaměstnanců tak, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností*“ (Bartoňková, 2007, s. 15).

3.1. Plánování firemního vzdělávání

Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, vzdělávání zaměstnanců je potřebné k tomu, aby byla organizace na trhu konkurenceschopná. Z průzkumu z roku 2005 vzešlo, že v České republice vzdělávalo své zaměstnance 72 % podniků. S ohledem na další členské země Evropské Unie to bylo nadprůměrné číslo (EU průměr byl 60 %). Vystává tedy otázka, proč některé podniky stále své zaměstnance nevzdělávají. České podniky uváděli v průzkumech tři důvody:

1. zaměstnanci mají dostatečné kompetence, není tedy třeba je dále rozvíjet,
2. není třeba zaměstnance dále vzdělávat, jelikož mají dobře nastavené výběrové řízení a najímají tak pouze kvalifikované zaměstnance,
3. omezené časové možnosti podniku (Matoušková, Žáčková, 2008).

Hlavním činitelem, který ovlivňuje angažovanost podniku ve vzdělávání svých zaměstnanců je stát. Ten pomocí „*nástrojů státní politiky stimuluje podniky ke zvýšené péči o rozvoj zaměstnanců. V ČR tato opatření státní politiky ovlivňují rozhodování pouze 21 % podniků, průměr v EU byl 36 % podniků*“ (Matoušková, Žáčková, 2008, s. 29). Z tohoto průzkumu je patrné, že Česká republika by mohla více využívat legislativu k podpoře firemního vzdělávání. Tyto procentuální rozdíly jsou ovšem také způsobené přítomností velkých podniků na trhu. Dokazuje to výsledek průzkumu, který uvádí 100% poskytování vzdělávání zaměstnancům u českých firem s více než 250 zaměstnanci (EU průměr 91 %). Velké podniky mají více finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců (například čerpaných na najímání externích školitelů), dále disponují větším počtem zaměstnanců a mohou si tedy dovolit zastupování vzdělávaných zaměstnanců jinými zaměstnanci v průběhu školení. U českých podniků je také významným činitelem vliv zahraničního vlastníka. Takový podnik přejímá mimo jiné také personální politiku daného státu. Důležitým hlediskem je ale také to, jak velkému počtu zaměstnanců podnik vzdělávání umožňuje. Z tohoto hlediska předstihuje Česká republika ostatní státy EU se skoro 60% podílem (Matoušková, Žáčková, 2008).

Než firma přistoupí k realizaci vzdělávací akce, musí si stanovit plán, který se skládá z prověření si rozdílu mezi požadovanou a skutečnou výkonností svých pracovníků, dále musí obsahovat identifikaci předvídatelných bariér zaměstnanců a v neposlední řadě je důležité sestavit přehled všech vzdělávacích aktivit podniku daného období. Dle Bartoňkové (2007, s. 22) by měl tento plán obsahovat odpovědi na tyto otázky:

- „*koho školit,*
- *kdy školit (stanovit harmonogram),*
- *jaké metody použít (to je v podstatě omezeno finanční a časovou náročností jednotlivých způsobů učení),*
- *jaká bude obsahová náplň jednotlivých školení,*
- *jaké pomůcky a přístroje se budou používat,*
- *jakým způsobem se bude kurz vyhodnocovat“.*

Firma tedy musí nejprve identifikovat potřeby vzdělávání, definovat požadované vzdělávání u konkrétních zaměstnanců a promyslet, jaké formy

firemního vzdělávání zvolí. Tedy zda bude vzdělávání probíhat prezenční formou, distanční (v dnešní době se nejvíce pro distanční formu využívá e-learningu, tedy elektronické podoby vzdělávání) nebo kombinovanou. „*Volba formy podnikového vzdělávání by měla korespondovat s účelem a cílem podnikového vzdělávání, s jeho obsahem a v neposlední řadě také s časovými a fyzickými možnostmi jeho účastníků*“ (Tureckiová, 2004, s. 103). Pokud chce firma zvolit distanční formu vzdělávání, je nutné dbát na negativní stránku této formy. Dochází zde totiž k nedostatečnému přenosu poznatků. Pokud tedy chce firma dosáhnout efektivního vzdělávání, měla by tuto formu volit pouze v kombinaci s formou prezenční. Po zvolení metody a formy vzdělávání, musí také vybrat vzdělavatele a až poté může dojít k realizaci a následnému vyhodnocení vzdělávací akce, tedy zpětná vazba pro další inovace podnikového vzdělávání. Podnikové vzdělávání má tedy více fází.

Jak je tedy z tohoto cyklu patrné, na realizaci vzdělávací akce potřebuje tzv. navrhovatele, kteří na základě analýzy identifikují vzdělávací potřeby dané firmy. Pro další cykly potřebujeme samotné tvůrce vzdělávacích programů, lektory (popřípadě mentory či kouče), hodnotitele a v neposlední řadě účastníky vzdělávací akce.

Vzdělávání ve firmách se obvykle týká pouze vybraných pozic. Obvykle mezi tyto pracovní pozice patří klíčoví pracovníci (profese, které jsou pro danou firmu významné), tzv. talentovaní pracovníci (ze kterých bývají vybíráni vysocí manažeři), specialisté a v neposlední řadě manažeři (Tureckiová, 2004).

3.2. Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace neboli analýza vzdělávacích potřeb je nejkritičtější fází projektování vzdělávací akce. Dochází k ní na třech úrovních – od jednotlivce, týmu a firmy. Nejčastěji firmy volí k této analýze dotazníkové šetření, analýzu dokumentů, různé průzkumy spokojenosti zaměstnanců, pozorování atd.

Ještě než započne samotná vzdělávací akce, je nutné si promyslet následující:

- jaké vzdělávací potřeby jsou v dané chvíli pro firmu klíčové,
- které skupiny zaměstnanců budou vybrány,
- v jakém rozsahu bude vzdělávací akce probíhat,

- jak tuto akci zajistíme finančně, materiálně a personálně – tedy zda vzdělávací akci budeme zajišťovat pomocí vlastních pracovníků nebo pomocí externích vzdělavatelů (dnes existují společnosti, které se přímo zaměřují na kurzy koncipované přímo dle potřeb dané firmy), popřípadě kombinací interních a externích vzdělavatelů (Tureckiová, 2004).

Mezi metody firemního vzdělávání řadíme:

1. teoretické metody (které probíhají v učebně): přednáška, cvičení, seminář, trénink, workshop,
2. teoreticko-praktické metody (probíhající v učebně):
 - a. diskusní metody (řízená diskuse, plenární diskuse, panelová diskuse),
 - b. moderační metoda,
 - c. problémové metody (případové studie, hraní rolí, manažerské hry),
 - d. projektové metody,
 - e. programovaná výuka,
 - f. diagnostické a klasifikační metody (assessment centra, development centra),
3. praktické metody (ke kterým dochází na pracovišti): instruktáž, demonstrování, koučování, mentoring, tutoring, counselling, asistování, stáž, exkurze, rotace práce, létající tým (Tureckiová, 2004).

3.3. Přístupy a metody k analýze potřeb

Abychom dosáhli optimálního pracovního výkonu pracovníků, musíme si uvědomit, že většina pracovních problémů se týká lidí. Je tedy potřeba se zaměřit na analýzu špatného výkonu, která aby byla účinná, musí obsahovat „*popis neefektivního výkonu (ne psychologické označení chování) a posouzení prostředí, ve kterém k tomuto výkonu dochází*“ (Wright, 1996, s. 35). Zaměstnanec tedy může jednat nevhodně, jelikož dané chování může být v daném prostředí pozitivní. Wright (1996, s. 35) uvádí tento příklad:

„Zaměstnanec se „špatným přístupem“ může úkoly odevzdávat pozdě (chování), protože existují pozitivní důsledky takového chování (jako je více času pro analýzu nebo dokonce i přestávky na kávu atd.).“

Takového zaměstnance by nebylo efektivní poslat například na kurs motivace, jeho pracovní výkon by to nezměnilo. Abychom tedy dosáhli kvalitní analýzy problémů výkonu, musíme se zaměřit nejen na zaměstnance, ale také na prostředí, ve kterém pracuje. Všeobecně se analýza potřeb definuje jako analytický postup, který odhaluje nedostatky či odchylky ve výkonu zaměstnance nebo celé organizace. Identifikuje tedy rozdíl mezi výkonem, který je žádoucí a tím, jak se opravdu zaměstnanec chová. Abychom tento rozdíl odhalili, je nutné získat informace od všech, kterých se tento proces týká. Tato analýza je potřebná před každou vzdělávací akcí.

K analýze potřeb se většinou přistupuje v momentě, kdy se v organizaci objeví nějaký nedostatek. Tento nedostatek však musí být rozhodující pro chod celé organizace. Wright (1996, s. 38) upozorňuje na to, že *„manažer výcviku musí znát strategickou orientaci celé organizace. Cíle, plány, zavádění nových výrobků, změny v technologii, postupy a pravidla, to vše musí být jasné. Řízení lidských zdrojů musí být propojeno se strategickou orientací firmy. Je třeba, aby strategie výcviku zvyšovala schopnost organizace těchto cílů dosahovat“*.

Podstatnou součástí analýzy potřeb je v neposlední řadě podpora ze strany klíčových osob organizace a také sběr dat od zaměstnance, organizace a z popisu pracovního místa. Wright (1996) zdůrazňuje tyto druhy analýz:

1. Analýza zaměstnance – tato analýza sbírá data skrze kompetence zaměstnanců a měla by odpovědět na tyto otázky: *„Jak dobře zaměstnanec pracuje? Kdo v organizaci potřebuje výcvik? Jaký druh výcviku potřebuje?“* (Wright, 1996, s. 45).

2. Analýza organizace – jak již bylo řečeno v předešlých kapitolách, pokud chceme identifikovat vzdělávací potřeby zaměstnanců, musíme nejdříve porozumět strategii celé organizace, dále jejímu prostředí, kultuře a získávání zdrojů.

3. Analýza pracovního místa – u této analýzy je nejvíce zkoumána realizace úkolů, která je charakteristická pro dané pracovní místo. Popisuje se zde pořadí kroků, které vedou k vykonání konkrétní práce. Pomocí této analýzy tedy zjišťujeme, jaké kroky vedou k nejefektivnějšímu vykonávání pracovní činnosti.

Metod pro identifikaci vzdělávacích potřeb je mnoho. Některé jsou hodnoceny autory kladněji než jiné, proto organizace někdy volí jejich kombinování. Wright (1996) uvádí ve své publikaci kompletní seznam těchto metod, patří mezi ně například neformální či formální rozhovor, dotazníky, pravidelné zprávy managementu, testy výkonnosti atd. Organizace volí metody dle dostupných financí a hlavně časové náročnosti dané metody.

Pro identifikování vzdělávacích potřeb v podniku lze také použít výstupy z provedené 360stupňové analýzy potřeb. 360stupňová zpětná vazba je metoda, která se používá k rozvoji lidských zdrojů v organizacích. Například Kubeš a Šebestová (2008) vidí ve zpětné vazbě základ přežití organizace. Dle těchto autorů totiž zpětná vazba signalizuje v organizaci dvě věci. Signalizuje buď správný chod organizace, nebo naopak odkryje nedostatky a potřeby změny. Již několik desetiletí je pro tyto potřeby v organizacích používána tzv. metoda vícenásobné zpětné vazby neboli 360stupňová zpětná vazba. Jak již napovídá název této metody, informace, které z ní vyplynou, jsou získané od celého okruhu lidí, s nimiž manažer pracuje. Do této metody jsou tedy zapojeni:

- nadřízení,
- kolegové,
- podřízení.

Někdy bývají do této metody zapojeni i zákazníci dané organizace (Kubeš, Šebestová, 2008). Dále také může každý zaměstnanec hodnotit sám sebe. Některé firmy také zapojují do okruhu hodnotitelů zaměstnance, kteří svým pracovním zařazením souvisejí s profesí hodnoceného (Bartoňková, 2013b).

Všichni zainteresovaní lidé tedy společně vyjadřují své názory a postřehy na práci daného manažera, zejména na jeho chování v zásadních situacích. Bartoňková (2013b, s. 116) hovoří o této metodě jako o „*panoptiku pokřivených zrcadel, kde jsme jednou hubení, podruhé tlustí, malí, vysocí nebo různě deformovaní*“. Sběr dat u 360stupňové zpětné vazby bývá nejčastěji zprostředkován pomocí dotazníků, který obsahuje položky týkající se manažerského chování. Typ chování je hodnocen pomocí vícebodové stupnice.

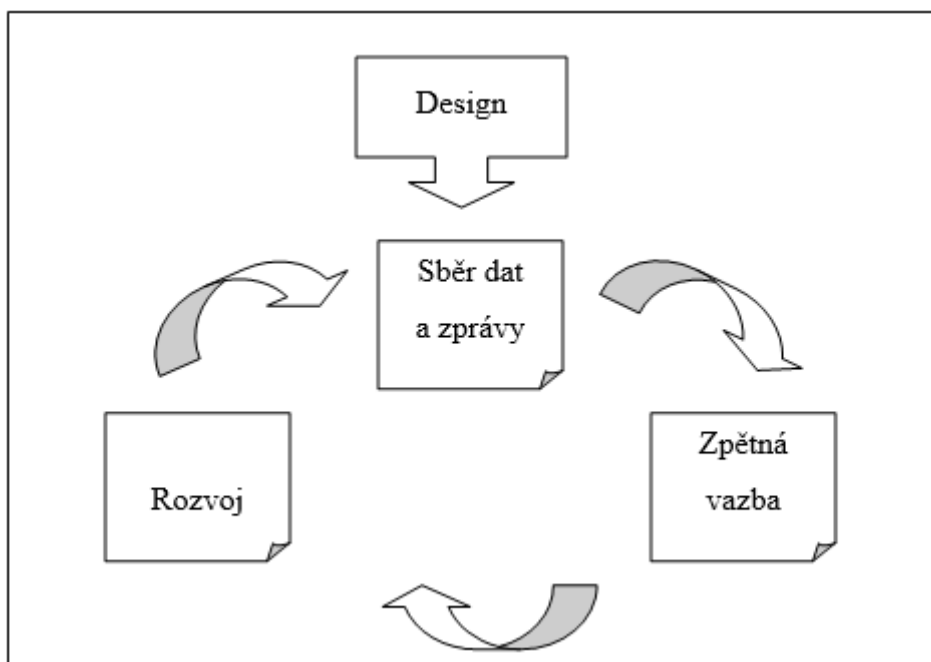
Zpětná vazba by se měla týkat všech manažerů, nezáleží při tom na velikosti podniku, ve kterém pracují. Dle Kubeše a Šebestové (2008, s. 9) se však „mnozí manažeři zpětné vazbě, této životně důležité informaci o sobě, vyhýbají. Riskují, že přes své zkreslené sebepoznání budou řídit ostatní bez citlivého vnímání jejich potřeb. Velké změny v podnikatelském prostředí přitom vyžadují od manažerů neustálý růst“.

Vyústěním 360stupňové zpětné vazby by mělo být zdokonalení se manažerského chování pomocí dalšího vzdělávání, které je zaměřené na nedostatky, které odhalila zpětná vazba. Cílem této metody je tedy celkový rozvoj manažerů a tím i zefektivnění fungování organizace.

Rozvoj manažerů je důležitý z hlediska dynamiky organizace. V dnešní době je například na manažery v organizacích kladem čím dál tím větší důraz na schopnost být lídrem. Kubeš a Šebestová (2008) uvádějí několik důvodů, proč k tomuto jevu dochází. Zaprvé proto, že organizace podporují kooperaci a preferují namísto kontroly ze strany manažera koučování. Tím se mění i pohled organizace na přístup k podřízeným. Manažeři by měli uplatňovat participativní přístup a opustit od direktivního. Dále by měli více riskovat a nebát se dělat chyby a načerpané informace dále distribuovat a nevlastnit je.

360stupňová zpětná vazba jako proces

Pokud se organizace k metodě 360stupňové zpětné vazby rozhodne, musí podstoupit více kroků, které tvoří uzavřený a opakující se proces. Tyto kroky jsou názorně zobrazeny na obrázku č. 3.



Obrázek 3 Model fungování 360stupňové zpětné vazby (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 9)

Těchto kroků je tedy pět a každý představuje samostatnou problematiku. Prvním krokem je příprava organizace na zavedení 360stupňové zpětné vazby. Tato příprava spočívá hlavně v přesvědčení všech zaměstnanců, že tato metoda bude úspěšná a v osobní angažovanosti samotných manažerů. Je tedy potřeba v organizaci vytvořit podpůrnou atmosféru. Jelikož „*nástroj jako 360stupňová zpětná vazba by neměl zůstat osamocen, ale měl by se stát součástí managementu lidských zdrojů. K tomu se totiž výborně hodí. Posuzované kompetence jsou pro dosahování firemní strategie či transformování firemní kultury klíčové*“ (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 52). Organizace tedy musí před začátkem zavedení 360stupňové zpětné vazby nastolit vhodnou atmosféru, dále si musí určit časový harmonogram, finanční rozpočet a odbornou záštitu.

Druhým krokem je design nástroje, který se týká potřeby firmy v daném časovém úseku. Tato oblast tedy řeší, co konkrétně se bude 360stupňovou zpětnou vazbou měřit. Nejčastěji jsou dotazníky 360stupňové zpětné vazby odvozeny z manažerských kompetencí a jednotlivé položky dotazníku tedy zejména popisují chování manažerů. Objevují se také dotazníky cílené na stabilní osobnostní rysy manažerů (např. zodpovědnost). Výsledný dotazník tedy manažerovi poskytuje informace o tom, „ *které oblasti jsou pro něho klíčové, aby dosahoval v dané*

organizaci vysokých výkonů. Zvyšuje tedy i motivaci a angažovanost hodnocených na vlastním rozvoji, postaveném na základě výstupů z 360stupňové zpětné vazby“ (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 60). Jelikož se manažeři potřebují rozvíjet ve více dovednostech, je potřebné se v dotazníku zaměřit pouze na klíčové oblasti. Dotazník by měl tedy obsahovat zhruba 70 položek.

Další oblastí je poté samotný sběr dat, který zahrnuje také výběr hodnotitelů. Jelikož na základě nasbíraných dat je každému manažerovi vypracována individuální zpráva. Výběr hodnotitelů je tedy klíčový pro realizaci 360stupňové zpětné vazby. Hodnotitelé musí znát pracovní náplň hodnoceného manažera a musí s ním být v pravidelném kontaktu. Hodnotitele nominuje:

1. *„sám hodnocený,*
2. *hodnocený spolu s přímým nadřízeným, koučem nebo pracovníkem oddělení lidských zdrojů,*
3. *přímý nadřízený hodnoceného samostatně,*
4. *někdo jiný z organizace (většinou pracovník oddělení lidských zdrojů)“* (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 71).

Aby bylo dosaženo validity výsledků, je nejvhodnější zapojit do nominování hodnotitele také samotného hodnoceného. Je ale nutné mít na paměti, že pokud manažer nominuje takového hodnotitele, se kterým má velmi dobrý vztah, bude hodnotitel inklinovat k pozitivnímu hodnocení. Výběr hodnotitelů se tedy musí korigovat za pomoci HR či přímého nadřízeného.

Jak je tedy patrné, nejdůležitějším krokem tohoto procesu je sestavení individuální zprávy. Ta totiž dává manažerovi onu zpětnou vazbu jeho chování a odhaluje směr, kterým by se měl řídit jeho růst. Avšak takovýto růst je možný pouze za předpokladu, že se hodnocený ztotožní s výsledky. Bez ztotožnění totiž nedojde k motivaci hodnoceného k dalšímu rozvoji. Proto musí každá individuální zpráva obsahovat tzv. akční plán, který obsahuje tipy pro další rozvoj. Při sestavování akčního plánu se ukázala jako velice užitečná metoda „začni – přestaň – pokračuj“. Tato metoda pomáhá hodnocenému manažerovi identifikovat:

- co by měl manažer dělat,
- co by měl přestat dělat,
- v čem by měl pokračovat (Kubeš, Šebestová, 2008).

Cílem celého procesu je tedy rozvoj. Rozvoj v oblastech, které jsou organizací identifikovány jako klíčové. Hodnocenému manažerovi tedy musí být jasné, „*jaké nové chování se od něho očekává, pokud chce při své práci opravdu vzít informace ze zpětné vazby v úvahu. Velkým rizikem je zůstat na všeobecné úrovni*“ (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 101).

360stupňová zpětná vazba se používá v momentech, kdy chce organizace změnit firemní kulturu, zjistit rozvojové potřeby nebo dosáhnout zkvalitnění teambuildingu. Jelikož je tato práce věnovaná rozvoji manažerů, zaměříme se hlavně na tuto oblast. Pro zjišťování rozvojových potřeb u manažerů je aplikace 360stupňové zpětné vazby nejčastější. Je tomu tak proto, jelikož dává firmám rychlé a přesné údaje o podobě a obsahu budoucího vzdělávacího programu. Výsledkem zpětné vazby je totiž „*přehled o silných a slabých místech v celé hodnocené skupině manažerů. Pokud se tyto poznatky uvedou do souladu se strategickým záměrem firmy, který obsahuje i budoucí očekávání ohledně kvality manažerů, může vzniknout důležitý dlouhodobý koncept rozvoje lidských zdrojů ve firmě*“ (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 37).

3.4. Plánování vzdělávání zaměstnanců

Jakmile je analýza vzdělávacích potřeb dokončena, je potřebné přistoupit k identifikaci jejích výsledků. Tedy zhodnotit zjištěná fakta a naplánovat odpovídající vzdělávací akci. Tato interpretace výsledků je tedy krokem, ve kterém dochází k vyřešení nedostatků pomocí vzdělávání. V tomto procesu tedy musí podnik vyřešit několik zásadních otázek: jakým způsobem vzdělávat, kdy, kde, kým a také s jakými náklady. Bartoňková (2007, s. 69) tyto otázky rozvíjí takto:

- jaké metody budou nejúčinnější,
- zda dojde ke vzdělávání přímo v podniku či v jiné instituci,
- jakého školitele zvolit, externího školitele nebo školitele z řad zaměstnanců podniku,
- v jakém časovém rozmezí se bude vzdělávací akce realizovat,
- rozpočet vzdělávací akce.

Pokud se jedná o plánování rozpočtu akce, je třeba si uvědomit, že pokud bude vzdělávací akce správně nastavená, náklady na tuto akci se podniku vrátí zpět prostřednictvím kompetentních zaměstnanců. Toto však předem identifikovat nelze, dozvíme se to až během evaluace, která nastává až po realizaci vzdělávací akce. Výsledky vzdělávací akce by totiž měly být měřitelné a viditelné. Je proto důležité si již na začátku definovat cíle vzdělávací akce. Cíle mají více úrovní, kterými jsou:

- a. výkonnostní cíl, který je hlavním úkolem vzdělávací akce – cílem je zde úroveň chování, které mají zaměstnanci mít po absolvování této akce v reálném prostředí podniku,
- b. studijní cíl – jedná se o určení znalostí a dovedností, které má účastník během realizace akce získat a v pracovním procesu ovládat,
- c. umožňující cíl – jedná se o konkretizaci studijního cíle neboli stanovení úrovně znalostí a dovedností (Bartoňková, 2007, s. 70).

Tyto cíle umožní specifikovat konečné chování účastníka po realizaci vzdělávací akce v pracovním procesu. Správně nastavený cíl, který má jasně stanovený obsah, umožňuje podniku změřit úroveň změny v chování zaměstnanců, usnadní evaluaci a v neposlední řadě má integrující funkci pro celou vzdělávací akci. Cíl tedy musí obsahovat: adresáta, předmět a činnost, podmínky a normy. Vytyčené cíle musí být všem účastníkům vzdělávací akce zřejmé již před její realizací, jelikož jim to dodává větší jistotu i motivaci k učení. (Bartoňková, 2007). Vodák a Kuchaříková (2007) vidí důležitost cílů hlavně ve fázi realizace vzdělávání. Dle nich musí cíl splňovat i jiné vlastnosti, jako například konkrétnost, dosažitelnost, relevantnost a také musí být časově vymezitelné.

Pokud je stanovení cíle vzdělávací akce obtížné, lze jeho obsah určit pomocí kompetencí, které by měl účastník akce nabýt v jejím průběhu. Takové pojetí odborně nazýváme kompetenční přístup.

Jestliže jsou vzdělávací cíle stanoveny, přechází se k procesu tzv. didaktické transformace. Jedná se o převedení cílů do obsahu vzdělávací akce, tedy do:

- a. *„inventáře disciplín,*
- b. *studijního plánu,*
- c. *osnov vzdělávání, event. dalších kurikulárních dokumentů,*
- d. *studijních materiálů (tištěné, elektronické atd.)“* (Bartoňková, 2007, s. 78).

Dalším důležitým krokem je určit způsoby, druhy, metody a formy vzdělávání. Mnoho autorů tuto fázi považuje za nejkritičtější část celé vzdělávací akce. Zvolit vhodnou metodu vzdělávací akce je pro účinnost vzdělávání to nejdůležitější, jelikož „vzdělávání by mělo účastníky posunout výše, k získání nových a zkvalitnění současných kompetencí. Je vhodné, když je vzdělávání „šité na míru“ konkrétnímu podniku, kdy jsou ve vzdělávání zohledněna specifika podniku i jeho zvláštní požadavky“ (Vodák, Kuchaříková, 2007, s. 81).

Mezi didaktické formy řadí Mužík (1998) tyto formy:

- a. přímá výuka,
- b. kombinovaná výuka,
- c. korespondenční, distanční vzdělávání, e-learning,
- d. terénní vzdělávání.

Bartoňková (2007) dále přidává konference, korespondenční kurzy či semináře. Pokud se jedná o firemní vzdělávání, je nutné brát v úvahu dle Mužíka (1998) nejen didaktické kritérium, ale také ekonomické. Samozřejmě je důležité, aby byl účastníkům umožněn co nejintenzivnější přístup, je ale důležité brát v úvahu také náklady na vzdělávání zaměstnanců a ztráta financí také pramení z uvolňování zaměstnanců z práce, popřípadě jejich cestováním na vzdělávací akci. Dle Bartoňkové (2007) je tedy důležité se s každou metodou podrobně seznámit, znát její výhody a nevýhody a vhodně volit kombinaci těchto metod během výuky. Lektor by měl tedy brát při výběru metody v úvahu v první řadě již zmíněný cíl vzdělávání, dále také charakter výuky, stupeň požadované aktivizace účastníků s ohledem na obsah učiva, rytmus učebního procesu a také časové podmínky. Některé didaktické metody je více vhodné využít v pracovním prostředí, některé spíše mimo pracoviště.

A. Metody používané na pracovišti:

- a. instruktáž při výkonu práce,
- b. koučování,
- c. mentoring,
- d. pracovní porady aj.

B. Metody používané mimo pracoviště:

- a. přednáška,
- b. případové studie,

- c. workshop,
- d. brainstorming,
- e. outdoor trénink aj (Bartoňková, 2007).

Didaktické metody musí být doplněny didaktickými prostředky. Mezi takové prostředky patří jakékoli materiální předměty používané během vzdělávání, které zajišťují efektivnější dosahování vzdělávacího cíle. Pomocí těchto pomůcek, mezi které patří například tabule, flipcharty, tablety nebo CD, dosáhneme větší simulace skutečnosti, umocňování skutečnosti a posilování motivace účastníků.

3.5. Realizace vzdělávání zaměstnanců

Realizace vzdělávací akce se skládá ze tří činností, kterými je: plánování realizace, příprava akcí a realizace akce neboli transfer.



Obrázek 4 Činnosti spojené s realizací programu (Prokopenko a kol., 1996, s. 151)

Ještě než započne samotná realizace vzdělávací akce, je tedy nutné provést například předkalkulaci či rozhodnout v jakých prostorech se bude akce konat atd. Tyto aspekty lze rozdělit na 3 kategorie:

1. lidské zdroje – rozhodnutí o tom, kdo bude vzdělávací akci vyučovat,
2. finanční zdroje – tedy kalkulace³ celé akce (rozpočet),

³ Při kalkulaci vzdělávací akce je důležité brát v potaz několik činitelů ve všech fázích vzdělávací akce:

3. materiální zdroje – naplánování prostor, kde bude vzdělávací akce probíhat, zajištění případného ubytování a v neposlední řadě zvolení učebních pomůcek (Prokopenko a kol., 1996, s. 151-152).

V patrnosti při plánování akce je také nutné brát v úvahu časové možnosti uchazečů, zvážit žádoucí počet uchazečů akce a zvážit heterogenitu dané skupiny. Jak je tedy z předešlého popisu patrné, fáze realizace začíná, ještě než začne první vzdělávací akce. Hroník (2007, s. 161) říká, že „*realizaci vrcholí cyklus vzdělávání. O úspěšnosti vzdělávací aktivity se rozhoduje již při identifikaci*“. Aby byla tedy akce úspěšná, je důležité využívat nové trendy, například v přípravě lektora. V dnešní době je již samozřejmostí využití powerpointové prezentace během kurzu. Již ale není samozřejmostí její správné použití. Powerpointová prezentace by měla mít jednoduché grafické prostředí, které by mělo být jednotné pro celý kurz a její stránky by neměly obsahovat mnoho informací. Prezentace by totiž měla být pouze podporou lektora. Kurz lze také doplnit skripty, pracovními sešity nebo knihou, kterou si mohou účastníci přečíst ještě před jeho začátkem. Hroník (2007) dává jako příklad knihu „Kam se poděl můj Sýr“⁴, která je vhodná ke kurzu change managementu. Dále lektor může do výkladu začlenit videoprojekci, jelikož během vzdělávací akce můžeme využít také vzdělávací filmy, které představují doplňkovou metodu a jsou vhodné při designování vzdělávací akce. Vzdělávací filmy mohou zkrácenou formou ilustrovat danou problematiku. Filmy by ale neměly být delší než 30 minut, jinak by ztrácely svůj účinek (Hroník, 2007). Prokopenko a kolektiv (1996) i Hroník (2007) se shodují na pozitivním efektu filmu či videa při výuce. Aby ovšem takový efekt měly, musí se dodržet několik kroků:

- analyzovat posluchače a žádoucí výsledky – dle charakteristik zaměstnanců předpokládat přijetí filmu a striktně určit výsledky, které by měl film zaručit,

-
1. fixní náklady – například režie (elektřina, nájem),
 2. analýza potřeb – počet hodin akce, výdaje za materiál a dopravu,
 3. vývoj programu – počet hodin akce, materiál, konzultační hodiny,
 4. realizace programu – pronájem prostor, náklady na dopravu a stravu, materiály, školitel,
 5. hodnocení – náklady spojené s evaluací (Wright, 1998).

⁴ Knihu „Kam se poděl můj Sýr“ napsal Spencer Johnson, která má podtitulek „Úžasný způsob jak se vyrovnat se změnami ve Vaší práci a Vašem životě“ a čtou ji lidé, kteří „*chtějí úspěšně zvládat změny ve svém životě a práci ve velkých i malých organizacích*“ (Johnson, 2000, s. 2).

- ohodnotit video/film – zodpovědět, zda film pomůže k dosažení učebních cílů, zda zapadá do struktury vzdělávací akce či zda opravdu obsahuje informace, které zaměstnanci potřebují,
- vytvořit efektivní podmínky pro předvádění – zkontrolovat funkčnost techniky, na které se film bude pouštět,
- uvést film/video – před spuštěním filmu zaměstnancům sdělit, čeho by si měli během filmu všimnout a zdůvodnit, proč je vlastně film ve výuce použit,
- vrátit se k programu po shlédnutí - nejefektivnějším napojením na program kurzu je diskuze o obsahu a významu shlédnutého videa (Prokopenko a kol., 1996).

Pokud chce vzdělavatel účastníkům co nejvíce přiblížit téma reality, může využít hry a simulace. Skrze ně účastníka více vtáhne do výuky, motivuje ho k vyšší výkonnosti a účastník si učivo lépe zapamatuje a implikuje ho do reálného života. Hry a simulace čerpají z řady principů učení, jako například: „*učení ze zkušenosti, aktivní účasti, přímé aplikace na skutečné problémy, využití znalostí, dovedností a hodnot v učení*“ (Wright, 1998). Tyto výcvikové metody mají ale také svá rizika. Při jejich implementaci do výuky se mohou účastníci vzdělávací akce naučit nesprávné postupy nebo mohou klást větší důraz na vítězství v dané hře a ne na její obsah.

Často využívanou výcvikovou metodou bývá také hraní rolí, jehož pomocí dostane zaměstnanec příležitost si praktickým způsobem osvojit nové způsoby chování, které by měl v budoucnu využít v praxi. Důraz je zde kladen především na prožitek a emoce. Nejvíce využívaná a užitečná je tato metoda při rozvoji mezilidské interakce. Aby ale měla tato metoda pozitivní výsledky, musí být dopředu pečlivě připravená. Měla by být členěná do 3 fází a to do vývoje, hraní a následného hodnocení. Příprava by měla obsahovat scénář, který by se měl skládat z informací o „*času, místě, vztahu jednotlivých postav a instrukce pro účastníky. Účastníkům jsou potom přiděleny role a dostanou určitý čas na seznámení s materiálem...*“, přičemž tou nejpodstatnější fází hraní rolí je vyhodnocení, „*...které by mělo trvat dvakrát až třikrát déle než hraní*“ (Wright, 1998). Během vyhodnocení by mělo dojít k diskuzi o proběhlé hře, přičemž by mělo dojít ke zpevnování učení. Mnohdy se ale může stát, že manažeři tuto metodu odmítají, je zde proto zásadní role vzdělavatele,

který musí nejprve vytvořit ve skupině atmosféru důvěry. Důvěra je zde velice důležitá, zaměstnanci totiž musí hrát před ostatními kolegy.

3.6. Evaluace vzdělávání v podniku

Evaluace neboli hodnocení vzdělávací akce je její důležitou a nedílnou součástí a nemělo by se na něj zapomínat. Mnohým firmám a zaměstnancům by se mohlo zdát, že se jedná pouze o nudné vyplňování dlouhého dotazníku na konci akce nebo pochlebující závěrečnou diskuzi všech zúčastněných. Je proto vhodné účastníkům vždy vysvětlit, proč je hodnocení důležité. Hodnocením dochází nejen k ověřování přínosu akce, kontrole správného průběhu akce, ale také ke zlepšování akce i v jejím průběhu a podávání zpětné vazby účastníků. *„Do určité míry se to potom podobá formálnímu hodnocení a přezkušování vědomostí. Stanovují se tím úkoly a termíny, které mají manažery motivovat k usilovnější práci a stanovuje se tím směr tohoto úsilí“* (Prokopenko a kol., 1996, s. 185) Účastníci si tak lépe uvědomí, co se vlastně naučili a jsou více motivováni.

Například Wright (1998) vidí v hodnocení pomyslnou tečku za vzdělávací akcí. Poukazuje také na to, že pro hodnocení se používají stejné metody měření jako pro identifikaci potřeb. *„Analýza potřeb identifikuje problém, který má být řešen, závěrečné hodnocení je pak proces, který stanoví, zda byl problém vyřešen“* (Wright, 1998, s. 181). Skrze hodnocení tedy zjistíme přínos a efektivitu vzdělávací akce, identifikujeme silné a slabé stránky akce a v neposlední řadě prohlubují důvěru ve vzdělávací akce ze strany zaměstnanců. I přes tyto okolnosti bohužel firmy evaluaci vzdělávací akce málokdy provádějí, *„většina zpětné vazby o kursu zjišťuje pouze reakce školených, a nikoliv kvantifikovatelné údaje týkající se vlivu na výsledky v organizaci“* (Wright, 1998, s. 182), což je podstatně důležitější informace.

Bartoňková (2007) upozorňuje hlavně na skutečnost, že evaluace je v podstatě jediným zdrojem k zabezpečení toho, aby vzdělávací akce probíhala dle stanoveného cíle, který byl určen analýzou vzdělávacích potřeb, a také dle určeného rozpočtu. Evaluace má několik etap, Prokopenko a kolektiv (1996) uvádí tyto:

- formativní evaluace, která probíhá v průběhu vzdělávací akce a zaručuje správné zaměření akce či ověřuje kompetentnost vzdělavatelů,
- sumativní evaluace je pak onou pomyslnou tečkou akce, která jak napovídá název, sumarizuje výsledky vzdělávací akce.

V průběhu hodnocení může hodnotitel narazit na několik bariér, ať již ze strany firmy, účastníků nebo lektorů. Je proto důležité, aby firma jasně stanovila cíle vzdělávání a považovala evaluaci za prospěšnou a nesrážela její význam. Co se týká bariér na straně účastníků, mnohdy může dojít k pocitu ohrožení. Tedy že na ně evaluace prozradí něco nežádoucího nebo považují metody evaluace, tedy testy a zkoušky, za metodu určenou pro děti na školách. Pocity ohrožení mohou mít také lektoři, kterým by špatné výsledky evaluace mohly narušit kariéru (Prokopenko a kol., 1996).

Jak již bylo řečeno, k hodnocení se používá stejných metod jako při identifikaci potřeb. Proto Bartoňková (2007, s. 142) říká, že by mělo být hodnocení *„plánováno ve stejné době, kdy se provádí identifikace potřeb a navrhuje opatření (výcvikový kurs, rozvojová aktivita)“*. Dále je dle ní potřeba provést více měření, jelikož *„hodnocení by měla brát v úvahu nejen odpovědi, ale také proces učení, chování a výsledky. Měření by mělo zahrnovat jak operační údaje, tak i hodnocení pozorovatelů“* (Bartoňková, 2007, s. 142).

4. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ MANAŽERŮ

Tato podkapitola se ve vztahu ke stanovenému cíli práce v první řadě zabývá manažery jako objektem vzdělávání a deskripcí profesních kompetencí manažerů. Vzhledem k vývoji, který byl zaznamenán v české ekonomice a celkově celé společnosti, došlo k řadě změnám také ve vzdělávání a rozvoji manažerů. Tyto změny se týkaly především „*stylů řízení, strategií, finančních a organizačních struktur, rozhodovacích procedur, vztahů k zákazníkům, a mnoha dalších vžitých a zaběhlých praktik*“ (Prokopenko a kol., 1996, s. 13-14). Podnikové vzdělávání manažerů neboli „manažerský rozvoj“ bývá v odborných literaturách definován jako proces, který poskytuje manažerům mnoho příležitostí k rozvoji praktických kompetencí a celkově ke zvyšování jejich výkonnosti. Tento proces je nepřetržitý, manažera tedy doprovází během celé jeho profesní dráhy. Mezi zmíněné příležitosti patří dle Prokopenka a Kubra (1996, s. 15-16) zejména:

- manažerské kurzy, semináře, konference,
- sebevzdělávání pomocí různých materiálů (skripta, počítačové programy),
- práce na náročnějších úkolech,
- plánovaný před mezí funkcemi (např. i povyšování na vyšší pozici),
- výměna zkušeností a dovedností s kolegy,
- práce v různorodých podmínkách,
- spolupráce s poradci aj.

Pokud mluvíme o manažerském vzdělávání, je důležité si říci, co je jeho posláním. Jak již bylo řečeno na začátku této kapitoly, dnešní globalizovaná společnost vyžaduje výchovu manažerů, kteří budou nejen více výkonní, ale také kompetentnější. Při plánování výcviku je ale také důležité si uvědomit, že ne každý manažer vykonává totožnou činnost. Záleží na typu firmy či daného oddělení. Je tedy dobré nejprve porozumět obsahu práce manažera a také tomu, jaké výsledky se od něj očekávají. Jako pomůcku Kolman (2005) k tomuto porozumění vidí v tzv. manažerské triádě. Manažerská triáda určuje hlavní aspekty manažerské práce. Těmito aspekty jsou:

1. hospodárnost (economy) – poměr mezi skutečnými a předpokládanými vstupy/výstupy,
2. účinnost (efficiency) – poměr vstupy/výstupy procesu,
3. výsledkovost (effectiveness) – poměr mezi skutečnými a očekávanými výstupy.

Dle této triády je úspěšnějším manažerem ten, který pomůže firmě ušetřit náklady na vstupy, a který dokáže brát v úvahu nejen co nejefektivnější a nejlevnější proces výroby, ale také poptávku, tedy výsledkovost (Kolman, 2005).

Pokud mluvíme o manažerském vzdělávání, je nutné si nejprve definovat několik pojmů – kdo je to manažer, co obsahuje jeho práce a jaké existují manažerské kompetence.

4.1. Manažeři a jejich kompetence

Management jako takový má v každé firmě důležité postavení, ať již svou funkcí či činností a své kořeny má v soukromém podnikání. Manažerem je někdo, kdo „*řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků této organizace*“ (Prokopenko a kol., 1996, s. 21). Postupem času ale došlo k určitému posunu, trendem dnešní doby je oddělování funkce řídicí a vlastnictví. Tímto oddělením došlo ke vzniku manažerské profese. Manažer je tedy placeným zaměstnancem, který je pověřen vlastníkem řízením jeho podniku. Pokud se jedná o větší firmu, může manažer vlastnit několik akcií této firmy, nelze však stále hovořit o jejím vlastnictví. Tento trend je častý také u rodinných firem, kdy se rodina stále méně podílí na řízení své firmy. Osoby ve vedoucí funkci podniku, tedy manažeři, „*zodpovídají za přijímání a realizaci rozhodnutí při provozování firmy. Podléhají vlastníkově nebo představitelům vlastníků*“ (Prokopenko a kol., 1996, s. 21). Náplň práce manažera se ale samozřejmě vyvíjí. Existuje celá řada kategorií manažerů, kteří se liší mírou odpovědnosti v rámci podniku. Jejich činnost se může omezovat na řízení pouze nějakého oddělení v podniku a často se pod pojmem manažer skrývá pouze osoba, která je pověřena chodem podniku. Manažeři se tedy staly součástí nejen soukromých podniků, ale také veřejné správy či neziskových organizací. Jelikož došlo k rozmělnění pojmu manažer, je tedy důležité pokud přistoupíme k rozvoji a vzdělávání manažerů zjistit, jaké činnosti a kompetence má

daný manažer v popisu práce. Jelikož není manažer jako manažer. Vzdělávací plán musí vždy respektovat odlišnosti funkcí daného manažera. Obecně lze říci, že manažer má na starosti organizování, koordinování, kontrolu, řešení problémů, plánování, výběr a umístování pracovníků, řízení změn, motivování a v neposlední řadě vedení pracovníků. Jak je z toho výkladu činností patrné, rozvoj a vzdělávání je u této kategorie zaměstnanců více než důležitý. Není totiž snadné obstát ve všech těchto činnostech bez dostatečné průpravy. Důležité je ale také zdůraznit, že ne všichni manažeři mají stejný obsah práce. Proto je důležité před vzdělávací akcí u této skupiny zaměstnanců nanejvýš důležitá analýza vzdělávacích potřeb. Při plánování vzdělávání se musí také respektovat podstata „*manažerské práce v reálném světě, což se odráží v jejich obsahu, metodách a cílech...*“ Manažeři od vzdělavatelů „...*požadují pomoc, například v tom, jak využívat čas, jak snížit napětí přenášením zodpovědnosti na ostatní, jak se vyhnout roztržičnostem úsilí zlepšením plánováním, jak myslet v obecných termínech a pojmech a jak vyjádřit myšlenky na papíře*“ (Prokopenko a kol., 1996, s. 22), tedy co nejvíce eliminovat napětí vznikající během pracovního procesu. Abychom se více dostali pod povrch činnosti manažerů, je potřebné si vymezit profesní kompetence manažerů. Také je důležité si uvědomit, že vzdělávací akce by měla zapříčinit změnu chování manažera, ne pouze získávání nových technických dovedností. Účastníka vzdělávací akce je tedy důležité motivovat a aktivně ho zapojovat do vzdělávání a navazovat na reálné a konkrétní zkušenosti z pracovního dne.

4.2. Profesní kompetence manažerů

Na začátku této podkapitoly je nutné si říci, co to vlastně kompetence jsou. V odborné literatuře se pohled na kompetence liší. Mnoho této literatury spojuje s pojmem kompetence kvalifikaci. Jedna definice tvrdí, že kvalifikace je souhrn kompetencí a další definice naopak poukazuje na kompetenci jako na pojem širšího rozsahu než je kvalifikace. Například Beneš (2003, str. 150) vidí kvalifikaci jako „*pojem vyjadřující vztah člověka a práce, tedy vztah mezi individuálními předpoklady pracovní síly a technicko-organizačními pracovními podmínkami. Kvalifikace pak odpovídá nebo neodpovídá kvalifikačním nárokům konkrétního pracovního místa*“. Postupem času pedagogika a andragogika začala hledat

kvalifikace, které by neměly přímý vztah ke konkrétní pracovní pozici. Tyto kvalifikace se dnes nazývají klíčovými. V Evropě se ale dnes používá spíše pojmu kompetence, který je chápán v již zmíněném širším rozsahu. Jelikož se klíčové kompetence neváží na konkrétní pracovní místo, jedná se o takové kompetence, které zaručují jednání v reálných situacích. Abychom tedy získali tyto kompetence, musíme je používat v nejednotvárných životních situacích, opakovat je a trénovat. Beneš (2003, str. 151) upozorňuje také na fakt, že „zprostředkování kompetencí se neomezuje jen na znalosti, schopnosti pochopení a dovednosti, ale i na vnitřní připravenost a ochotu naučené použít“. Jak je z této části patrné, kompetence obsahují také „motivační stránku osobnosti, vztah k práci a kolektivům, sebedůvěru atd., tedy vlastnosti, které se týkají samotného jádra osobnosti“. Z pohledu psychologie se tedy kompetence vztahují ke třem stránkám osobnosti, konkrétně ke stránce senzomotorické, kognitivní a emotivní/afektivní. A například Hroník (2007, s. 61) popisuje kompetenci jako „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování. Vzorek chování je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování můžeme identifikovat vícero kompetencí“.

Nyní se můžeme detailněji zaměřit na manažery, konkrétně na jejich profesní kompetence. Mezi profesní kompetence manažerů patří:

1. technické dovednosti – tyto dovednosti jsou získávané vzděláním, jsou tedy zaměřené na využívání znalostí v praxi,
2. lidská způsobilost – pod tímto pojmem se skrývají všechny předpoklady, které člověk musí mít pro interakce s druhými lidmi (například schopnost vést lidi),
3. koncepční schopnost – tato schopnost se zaměřuje na vidění firmy jako celku, vnímání dlouhodobějších cílů firmy, předpokladem pro tuto schopnost je tedy porozumění systémům celé organizace (Tureckiová, 2004, s. 35).

„V praxi jsou nejčastěji vyžadovány a mezi klíčové kompetence se tradičně řadí:

- komunikativnost a kooperativnost,
- schopnost řešit problémy a tvořivost,
- samostatnost a výkonnost,

- *schopnost přijímat a nést odpovědnost,*
- *schopnost zdůvodňovat a hodnotit,*
- *schopnost uvažovat a učit se“ (Tureckiová, 2004, s. 37-38).*

Všeobecně lze kompetence manažera popsat pomocí deskripce jeho dovedností, postojů a povahových rysů a znalostí. Dovednostmi se rozumí schopnost jedince aplikovat své znalosti do reálného života, v roli manažera to znamená dovednosti odborné, analytické či vůdcovské. Postoji se rozumí rozhodování se v důležitých každodenních otázkách a odráží se v jednání manažera. Například manažer, který *„nevěří ve výhodnost týmové práce a v potřebnost konzultovat svá rozhodnutí se štábem spolupracovníků, bude mít tendenci přijímat vlastní nezávislá rozhodnutí i když půjde o problémy zcela jasně vyžadující kolektivní rozum a společný postup“* (Prokopenko a kol., 1996, s. 24). Postoje manažery ovlivňují také při výběru svých podřízených, jelikož odrážejí osobní hodnoty daného manažera. Mnoho autorů si klade otázku, zda lze vůbec měnit postoje jedince pomocí vzdělávání. Odpovědi na tuto otázku jsou nejasné, výzkumy však poukazují na fakt, že částečně postoje měnit lze a to pomocí osobních zkušeností a reakcí lidí, se kterými se jedinec stýká. Podobně složité je to s povahovými rysy. Výkon manažerské profese by dle obsahu jeho práce neměl například vykonávat někdo, kdo neumí komunikovat s druhými lidmi, je nesmělý a neumí vést tým lidí. Je tedy zřejmé, že vzdělávací akce je nutné zaměřit a přizpůsobit i těmto aspektům. Prokopenko a kolektiv (1996) tyto složky manažerských kompetencí rozdělují do 2 skupin:

1. technická kompetence – obsahuje znalosti a postoje vztahující se k technologickým,
2. chování a vystupování (Prokopenko a kol., 1996).

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 38) vidí největší podíl manažerské práce zejména v řešení problémů. V návaznosti na toto tvrzení upozorňují na fakt, že existují 2 typy lidí – adaptoři a inovátoři. V manažerské práci je adaptorem takový manažer, který umí odhadnout situaci a problémy efektivně vyřešit, ať už se to týká tvorby rozpočtu či plánování. Pokud adaptor narazí na nějakou překážku, podrobí danou problematiku hlubší analýze. Své rozhodnutí je ochoten změnit pouze tehdy, pokud to doporučuje většina kolegů. Oproti tomu inovátor se v první řadě spoléhá na

svůj vlastní názor a své rozhodnutí je ochoten změnit, pokud to přispěje k dosažení cíle dané organizace. Nespoléhá se tedy na souhlas ostatních. „Adaptoři se snaží porozumět postojům, hodnotám a emocím lidí v jejich bezprostřední blízkosti, zatímco inovátoři uplatňují toto pochopení i u lidí u jiného útvaru nebo dokonce i u manažerů a lidí z jiných organizací“ (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 40). Tyto různé typy manažerů je při vzdělávací akci brát v úvahu. Názorně je tato různost v projevech chování zřejmá například u důležité manažerské kompetence, kterou je proaktivita:

	Adaptoři	Inovátoři
Proaktivita	Dodržují při rozdělování úkolů hierarchii a předpisy organizace. Při plánování zohledňují pouze kontext dané organizace.	Nehledí při rozdělování úkolů na hierarchii v organizaci, ale zaměřující se na cíl organizace.

Tabulka 2 Adaptoři a inovátoři (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 40)

Mohlo by se na první pohled zdát, že kompetence, které organizace vyžaduje, jsou neměnné. Ale dynamika dnešního trhu způsobuje opak, tedy že kompetence, které jsou vyžadované dnes, nebudou již postačující zítra. A samozřejmě i naopak. Lze tedy hovořit o tzv. „životním cyklu kompetencí“, který obsahuje momentální důležitost či nedůležitost a okolnosti pro tento cyklus. Organizace by proto tento cyklus měla brát v patrnosti. Požadované kompetence lze odvodit od strategického záměru organizace. „Cílevědomá příprava manažerů může potom výrazně přispět k implementaci strategie. Rozvojové programy, které připravují manažery na budoucí požadavky, jsou pro dlouhodobou úspěšnost firmy největším přínosem“ (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 41). Kompetence, které jsou pro organizaci v dané období přínosné a žádané, lze obvykle předvídat, často jsou však v tomto ohledu organizace nepružné a uvědomí si nedostatek daných kompetencí u svých zaměstnanců, až když pocítí jejich absenci, tedy dojde k vážnému pochybení. Z toho je patrné, že je nutná identifikace kompetencí, která patří také mezi techniky analýze práce a pracovního místa. K identifikaci dochází v několika etapách:

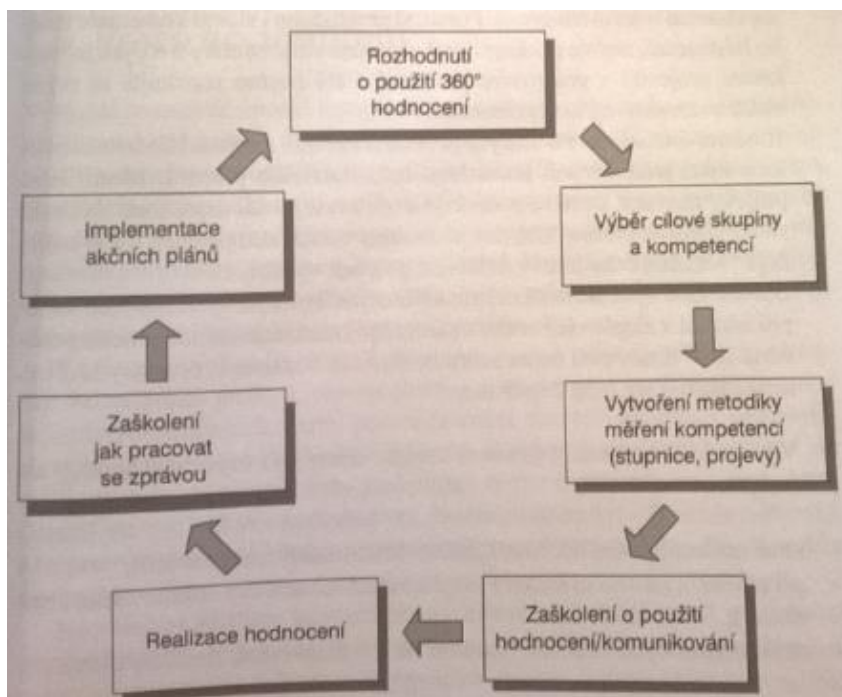
- přípravná fáze – porozumění organizační struktury firmy, identifikování klíčových pozic pomocí studování organizačních materiálů a rozhovorů na pracovišti,
- fáze získávání dat – získávání podrobných informací o daném pracovním místě či roli na základě přímého pozorování, průzkumů či databáze kompetenčních modelů,
- fáze analýzy a klasifikace informací – výstupem této analýzy je soubor kompetencí, které jsou pro danou organizaci aktuální a potřebné,
- popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
- ověření a validizace vzniklého modelu – testování vzniklého kompetenčního modelu (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 46).

Kompetenční model tedy obsahuje „*konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci*“ (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 60). Kompetenční model je vhodné využít v případě, pokud organizace přijala nové kandidáty, kteří byli k dispozici a nevíme, zda jsou schopni vykonávat danou pozici na očekávané úrovni.

Kompetence	Stručná charakteristika/přínos pro organizaci
orientace na cíl	Tvoří ji dvě základní složky: vytrvalost a proaktivita. Díky vytrvalosti dosahují manažeři organizačních cílů i v případě výskytu překážek a neočekávaných změn. Proaktivita přispívá k tomu, že neváhají jednat, kdykoliv to situace vyžaduje, navrhují kroky, organizují lidi s cílem raději kontrolovat vývoj událostí, než pouze reagovat na dění v okolí firmy.
orientace na rozvoj	Díky této kompetenci manažeři neustále hledají možnosti osobního růstu, přebírají za něj osobní odpovědnost a vedou i ostatní k cílevědomému sebezdokonalování.
zvládnání změn	Organizace je připravená se vyrovnávat se změnami, ale současně je i cíleně iniciovat. Manažeři umí využít změnu jako příležitost, dokáží přehodnotit priority tak, aby bylo i ve změněných podmínkách firemních cílů dosaženo nebo byly překročeny.
analytické dovednosti	Díky této kompetenci pronikají manažeři k podstatě věcí, tvoří hodnotné koncepty a přijímají kvalitní rozhodnutí. Zajišťují, že žádná relevantní oblast informací (i z netradičních zdrojů) nezůstane nepovšimnuta.
leadership	Díky lídrům má organizace silné týmy. Lídři vtahují spolupracovníky do řešení problémů, motivují k vysokým výkonům a zajišťují sjednocení směřování úsilí ve směru strategických priorit.
komunikační dovednosti	Komunikace ve firmě je produktivnější, když je podporována dobrými technickými prostředky a interpersonálními dovednostmi. Díky této kompetenci dostávají pracovníci potřebné informace včas, jsou úplné a zkrácení je minimální.

Obrázek 5 Kompetenční model pro pozici vedoucího týmu (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 71)

Pokud si organizace již kompetence pro manažerské pozice definovaly, je nutné přejít k další fázi a tou je měření úrovně kompetencí. Toto měření lze uskutečnit několika metodami. Jednou z těchto metod je již zmíněné 360stupňové hodnocení, které získává data o manažerovi z různých zdrojů a dochází tak k větší objektivitě poznání. „*V programech zaměřených na rozvoj kompetencí je 360° hodnocení zaměřeno důsledně na posouzení pracovníka v těch projevech, které přímo souvisí s úspěšností působení v dané pozici. Posouzení úrovně kompetencí přes optiku jiných spolupracovníků, kteří mají možnost vidět mé chování v rozmanitých situacích, nabízí příležitost pro zlepšení*“ (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 117).



Obrázek 6 Model tvorby 360stupňového hodnocení (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 89)

Pokud se ve firmě řeší rozvoj pracovníků, mnoho manažerů si představí pouze různá školení či trénink. Bohužel zapomínají a tím pádem i skoro nevyužívají i jiné formy rozvoje, jako například e-learning⁵ či koučing. Sami si dokonce ani neuvědomují, že by měli sami být koučem pro své podřízené. Je proto nutné, aby každý manažer měl povědomí o tom, že rozvoj zaměstnanců se netýká pouze oddělení lidských zdrojů. Manažer tedy musí znát cíle a potřeby rozvoje, jelikož by měl v rámci kompetenčního přístupu vést průběžné dialogy se svými podřízenými a na základě nich analyzovat potřebu jejich rozvoje a vést je k vyšším výkonům. Aby ale manažer věděl, co musí analyzovat, je potřeba nejdříve stanovit tyto 4 kroky:

1. *„Identifikace klíčových kompetencí a hlavně jejich behaviorálních indikátorů, vyžadovaných v dané pozici.*

⁵ E-learning - jedná se o elektronickou formu učení. Toto učení tedy využívá CD-ROM a internet a je využíván jak jednotlivci k seberozvoji, tak v institucích či organizacích. Je ale důležité ho umět správně využít, „klíčové pro jeho úspěch je proto zejména dovednost pedagogicky vhodně využívat informační a komunikační technologie“ a dále se musí brát ohledy na cíl a možnostech účastníků (Egerová, 2012, s. 29).

2. *Tvorba, případně výběr nástroje na zajištění, do jaké míry jsou u pracovníků v daných pozicích tyto kompetence rozvinuty (například 360°zpětná vazba, assessment).*
3. *Vytvoření příležitosti k rozvoji kompetencí (systém koučování, formální tréninkové programy, individuální rozvojové plány apod.).*
4. *Systém procesů a postupů k implementaci naučeného do každodenní praxe (například hodnotící a rozvojový systém)“ (Kubeš, Spillerová a Kurnický, s. 142).*

Poté, až organizace zjistí, na jaké úrovni požadované kompetence u zaměstnanců jsou, je nutné zvolit ten nejvhodnější způsob rozvoje. „*Vyústěním analýzy vzdělávacích potřeb a identifikace kompetencí je kompetenční model*“ (Bartoňková, 2013a, s. 72). Kompetenční model obsahuje optimálně 6 – 8 kompetencí neboli způsobilostí, které jsou pro danou pracovní pozici důležité. Funkční kompetenční model by měl být: jednotný, uživatelsky přátelský, propojující, široce využitelný a sdílený.

Kompetenční pracovník by měl být dle Bartoňkové (2013a, s. 81):

- *„vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje.*
- *Je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii.*
- *Má možnost v daném prostředí takové chování použít“.*

5. INOVACE VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ

V předchozí teoretické části této diplomové práce je podrobně řešena problematika firemního vzdělávání zaměřená zejména na manažerské pozice. Tato praktická část si klade za cíl ověřit na základě těchto teoretických východisek jejich platnost na příkladu konkrétního vzdělávání ve zvolené firmě. Z důvodu zachování anonymity bude tato společnost označována jako „**Společnost XY**“. *Cílem diplomové práce je tedy charakterizovat stávající vzdělávací systém senior manažerů Společnosti XY a navrhnout možnosti jeho rozvoje.* Cíl práce byl stanoven na základě poptávky této společnosti ze strany jejího vedení a na základě diskuze se zástupci personálního oddělení, kteří se zaměřují na vzdělávání zaměstnanců. Praktická část tedy poskytne personálnímu oddělení této firmy, které je za vzdělávání zaměstnanců zodpovědné, návrh na změnu vzdělávacího systému u konkrétní pozice.

První část empirické části se věnuje charakteristice stávajícího vzdělávacího systému senior manažerů. Poznatky k této charakteristice jsou čerpány z analýzy firemních dokumentů. Druhá část se poté již věnuje analýze stávající úrovně dovedností senior manažerů, za pomoci 360stupňové zpětné vazby. Na základě cíle diplomové práce byly zvoleny tyto výzkumné otázky:

1. Jak lze charakterizovat stávající vzdělávací systém senior manažerů?
2. Jaké jsou vzdělávací potřeby na úrovni senior managementu?

Stěžejní strategií pro první výzkumnou otázku je analýza dokumentů. Pomocí této analýzy je docíleno popisu stávajícího vzdělávacího systému senior manažerů. Metoda byla zvolena na základě velké vytíženosti senior manažerů a byl brán ohled také na objektivnost dat. Tyto dokumenty byly pro výzkumné účely poskytnuty personálním oddělením Společnosti XY. Analýza dokumentů byla zaměřena na zjišťování toho, jak Společnost XY identifikuje vzdělávací potřeby svých zaměstnanců, na harmonogram vzdělávání, dále na jeho konkrétní podobu a vyhodnocování. Zaměření tedy kopíruje cyklus firemního vzdělávání, které je popsáno v teoretické části této práce.

Výzkumná otázka na vzdělávací potřeby na úrovni senior managementu je ověřována metodou 360stupňové zpětné vazby. Pomocí této metody, do níž je zapojeno 11 senior manažerů z celé společnosti, jsou identifikovány a stanoveny vzdělávací potřeby pro tuto cílovou skupinu. Výsledkem 360stupňové zpětné vazby je podklad pro návrh rozvoje vzdělávacího systému senior manažerů. Zjištěné závěry této metody jsou použitelné pouze na úrovni senior managementu dané společnosti. Před realizací 360stupňové zpětné vazby bylo nutné zajistit informovanost zaměstnanců o její realizaci. Ve spolupráci s personálním oddělením společnosti byli zaměstnanci informováni o účelu této metody již měsíc před samotným konáním pomocí interního informačního systému a pomocí krátké prezentace, která byla součástí jedné z manažerských porad. Zajištění realizace 360stupňové zpětné vazby bylo zadáno Assessment Centru, které bylo zvoleno na základě analýzy trhu. Jednalo se tedy o externí firmu, přičemž 360stupňová zpětná vazba byla provedena v prostorách Společnosti XY a byla rozdělena na následující etapy. V první etapě došlo k samotnému vyplnění sebehodnocení/hodnocení, které probíhalo online a zabralo každému hodnotiteli cca 1 hodinu. Hodnotiteli byli: sám senior manažer, nadřízený, podřízený a kolegové. Poté, co hodnocení vyplnili všichni zúčastnění, nebo vypršel čas, který byl stanoven na realizaci hodnocení, došlo ke zpracování dat v systému. Na základě těchto dat konzultant z Assessment Centra interpretoval zpětnou vazbu jednotlivci a poté celé skupině. Tato interpretace probíhala v jiný den pro jednotlivce a v jiný termín pro skupinu. Mezi hodnocením v systému a zpětnou vazbu byl rozdíl min. 3 dnů, které potřeboval konzultant na seznámení se s daty a dále na přípravu závěrečné zprávy, která byla předložena Společnosti XY.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, 360stupňová zpětná vazba obsahuje informace získané od celého okruhu lidí, s nimiž manažer pracuje. Do této metody jsou tedy zapojeni nadřízení, kolegové, podřízení a také samotní manažeři. Dále může být zahrnut i interní/externí klient, pro Společnost XY byl vybrán okruh lidí v rozsahu, který je uveden. Před provedením 360stupňové zpětné vazby byly stanoveny tyto hypotézy, týkající se předpokládaných výsledků této metody:

1. Nadřízení hodnotí senior manažery lépe než jejich podřízení.

2. Senior manažeři jsou svými kolegy hodnoceni kladněji, než hodnotí sami sebe.

5.1. Charakteristika společnosti

K tomu, aby mohla být zodpovězena první výzkumná otázka: „Jak lze charakterizovat stávající vzdělávací systém senior manažerů?“ je nutné nejprve pomocí analýzy firemních dokumentů popsat stávající systém vzdělávání společnosti celkově a tuto společnost charakterizovat. Pro účely analýzy dokumentů jsou využity následující dokumenty:

- Brožura Společnosti XY.
- Brožura firemních hodnot Společnosti XY.
- Development strategy 2014.
- GPES – Global Performance Evaluation System.
- Harmonogram vzdělávání.
- Tréninkové matice.

Pro účely této diplomové práce byla vybrána mezinárodní společnost zabývající se produkcí elektroniky, zejména osobních počítačů. Společnost dále také poskytuje kompletní řešení v IT oblasti a jeho zákazníci bychom mohli najít na celém světě. Společnost byla založena v 70. letech minulého století v Číně a za dobu jejího působení zahájila svou výrobu také v Americe, Rusku a Evropě. Dva závody této společnosti se nacházejí také v České republice. Pro uskutečnění této práce zaměřené na firemní vzdělávání byl vybrán závod v Pardubickém kraji, jelikož zde došlo k mnoha změnám v manažerských pozicích a vznikla tak poptávka po vzdělávací akci.

Z popisu společnosti je patrné, že se jedná o výrobní společnost. Společnost XY tedy nenajímá pouze na dělnické pozice, ale také na oddělení IT, logistiky, personální oddělení či na pozice manažerské. Z důvodu zneužití vnitřních informací v této části nemůže být znázorněna organizační struktura. Nicméně organizační strukturu ve Společnosti XY lze zhodnotit jako liniovou, jelikož jsou zde vertikálně uspořádány pozice a vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Každý nadřízený v této

společnosti má přidělené podřízené a podřízení ví, kdo je jejich nadřízený. Senior manažeři jsou v této organizační struktuře reportováni jako vedoucí zaměstnanci.

5.2. Firemní hodnoty Společnosti XY

Společnost XY během posledních let určila své hodnoty, které pro své zaměstnance jasně formulovala. Srozumitelně stanovit firemní hodnoty je velice důležité, obzvláště u mezinárodní společnosti s velkým počtem zaměstnanců. Skrze tyto hodnoty se Společnost XY snaží docílit větší spokojenosti zaměstnanců i svých zákazníků. Pokud jsou pro zaměstnance firemní hodnoty srozumitelné a jasné, může tak lépe dosahovat jejich plnění. Toto ztotožnění s hodnotami firmy je důležité pro prosperování společnosti a také pro spokojenost samotného zaměstnance. Jelikož hodnoty jsou součástí firemní kultury, je samozřejmé, že bez jejich znalostí by zaměstnanec v pracovním procesu a kontaktu se svými kolegy neobstál. Hodnotami Společnosti XY jsou:

zodpovědnost	proaktivita	přátelský přístup
spokojenost zákazníka	integrita	týmová spolupráce

Tabulka 3 Hodnoty společnosti (zdroj: firemní dokumenty)

Pro nastavení vhodného vzdělávání pro zaměstnance je důležité brát v patrnosti firemní kulturu společnosti a hlavně její hodnoty. Vzdělávací akce by měla kopírovat tyto hodnoty a začlenit jejich posilování do jejího programu. Vzdělávací akce pro zaměstnance Společnosti XY, která bude zaměřená na tzv. měkké dovednosti, by tedy měla obsahovat tyto hodnoty.

Zodpovědnost se rozumí nejen zodpovědnost vůči přiděleným úkolům, které zaměstnanec plní bez neustálého dohledu, ale také zodpovědnost vůči životnímu prostředí a společnosti. Zaměstnanec by tedy měl být schopný pracovat samostatně a umět si poradit při řešení jakéhokoliv problému.

Společnost XY se snaží předcházet problémům tím, že je bude předvídat. Toho chce docílit včasným plněním úkolů, hledáním dalšího možného rozvoje a celkově aktivním přístupem zaměstnanců při řešení úkolů, tedy **proaktivitou**. Jeden z vedoucích zaměstnanců této firmy proaktivitu vidí jako specifickou hodnotu,

kteřá „znamená být si vědom výzev a příležitostí, mít chuť předcházet problémům a užít vlastní iniciativu pro hledání řešení a zlepšení“.

Týmová spolupráce a integrita s přátelským přístupem spolu jistě souvisí. **Integritu** vnímá Společnost XY jako dodržování etických standardů a férovosti při plnění každodenních pracovních úkolů. Pomocí integrity dochází ke vzájemné důvěře v rámci **týmu**. Ochota spolupracovat s ostatními a aktivní přístup při skupinové práci by nebyl možný bez **přátelského přístupu**, který obsahuje respekt a ohleduplnost k druhým, budování důvěry a pozitivní atmosféry.

Všechny tyto hodnoty mají jeden cíl a to **spokojenost zákazníka**. Bez tohoto aspektu by společnost nemohla existovat. Tuto hodnotu často zaměstnanci řadí na první místo při rozhodování. Zaměřují se tedy na kvalitní odvedení své práce, na respektování požadavků zákazníka a důvěryhodnost.

5.3. Firemní vzdělávání Společnosti XY

Ve Společnosti XY dochází k hodnocení zaměstnanců dvakrát ročně a to vždy po půl roce:

- hodnocení v polovině roku, které je zaměřené pouze na cíle,
- hodnocení na konci roku, které zohledňuje nejen cíle, ale také kompetence a pozitivní projevy firemních hodnot.

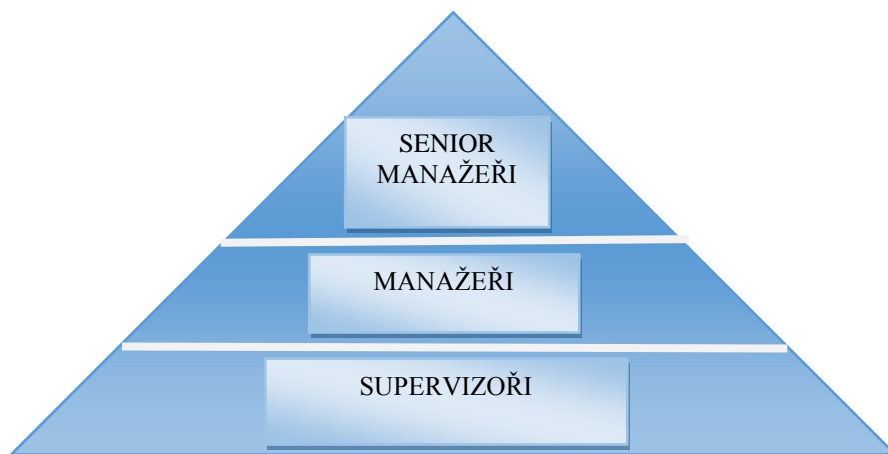


V návaznosti na toto hodnocení na konci roku dochází k nastavení vzdělávání zaměstnanců do dalšího roku. Určí se harmonogram pro:

- profesní školení - zdokonalení se v tzv. tvrdých dovednostech, například v cizím jazyce, MS Office, zákoníku práce aj.
- možnost pro nastavení rozvojového plánu.

Rozvojový respektive training plan byl ve Společnosti XY vždy, vznikla však potřeba uchopit komplexně strategii rozvoje vedoucích zaměstnanců, počínaje právě

senior managementem. Tato potřeba vznikla zejména na základě posledních výsledků hodnocení. Senior manažeři patří k vrcholovému managementu, názornost podřízenosti a nadřízenosti je zobrazena v obrázku č. 7.



Obrázek 7 Podřízenost a nadřízenost (zdroj: firemní dokumenty)

Na tomto místě je nutné si říci popis tohoto funkčního místa, tedy obsah práce senior manažerů a obsah jejich tréninkové matice. Pro ilustraci uvádím popis klíčových rolí a zodpovědností pro vedoucího zaměstnance ve společnosti XY:

- řídí konkrétní oddělení,
- podílí se na zlepšování výrobního procesu,
- zodpovědnost za plnění sledovaných klíčových výrobních kritérií stanovených vedením společnosti,
- řešení procesních záležitostí,
- komunikace s ostatními odděleními jako hlavní kontakt zastupující celou výrobu,
- zajištění toku informací od vedení společnosti přes všechny úrovně,
- vytyčuje strategii a cíle daného oddělení (nastaví 3 – 9 cílů),
- cíle nastavuje pomocí SMART (cíl tedy musí být specifický, měřitelný, dosažitelný, odpovídající, ohraničený v čase),
- provádí hodnocení svých podřízených pomocí hodnotících formulářů.

Společnost XY má pro své zaměstnance definované tzv. tréninkové matice. Tréninková matice obsahuje seznam tréninků pro konkrétní pracovní pozici, které musí absolvovat během tříměsíční zkušební doby a jejich absolvování slouží jako předpoklad pro vykonávání pracovní pozice. K aktualizaci této matice dochází jednou za rok nebo dle potřeby společnosti. Její obsah určuje personální oddělení a případně přímý nadřízený. Tato matice je zaměstnancům předkládána v průběhu vstupního školení. Zaměstnanec v matici zjistí, jakých tréninků se má zúčastnit, kolik hodin bude trénink trvat, datum absolvování a druh školitele. Tréninková matice senior manažera existuje ve Společnosti XY ve velice obecné rovině, proto jsem navrhla tuto tréninkovou matici, která vychází z tréninkové matice pro management:

Skupina	Název tréninku	Čas	Datum	Pozice školitele
Funkční tréninky	Organizační struktura	0,5		Personalisté/nadřízený
	Popis práce	1		Personalisté/nadřízený
	Představení firmy	2		Personalisté/nadřízený
	Pravidla interní komunikace	1,5		Personalisté/nadřízený
	Představení aktivit HR	8		Personalisté
	Hodnocení zaměstnanců	4		Personalisté/nadřízený
	Informační systém	16		Personalisté/nadřízený
	Finanční operace	3		Nadřízený

Zákonné tréninky	Požární prevence a školení o bezpečnosti	0,5		Personalisté
Povinné interní tréninky	Vize společnosti	2		Personalisté
	Kolektivní smlouva	1		Nadřízený, samostudium
	Zaměstnanecké akce	1		Trenér
Interní doporučené tréninky	Tréninky zaměřené na interní informační systémy (např. SAP), MS Office (Outlook, Excel, Word)			Specializovaní trenéři

Tabulka 4 Tréninková matice (zdroj: autor)

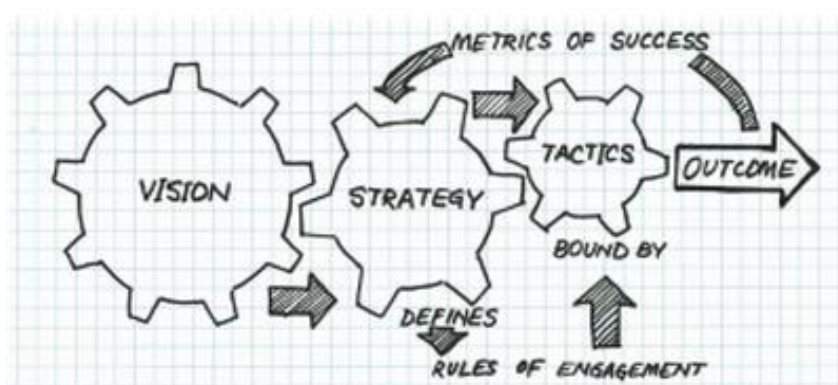
Jak je tedy zřejmé z tréninkové matice, vzdělávání v prvních třech měsících po přijetí zaměstnance na danou pozici obsahuje zejména trénink a vzdělávání v tzv. tvrdých dovednostech.

5.4. Strategie a vize společnosti

Ve Společnosti XY existuje vzdělávací systém, i přesto dochází k nepřímé úměře mezi růstem organizace a růstem jejích zaměstnanců. Vzhledem k rostoucí konkurenci organizace stále přichází s novými inovacemi, zaměstnanci však zůstávají na stejné úrovni. Tento růst společnosti zapříčinil potřebu vytvoření senior managementu, společnost tedy přistoupila k nejrychlejšímu kroku a povýšila vybrané manažery na tuto pozici. Došlo však k tomu, že někteří noví senior manažeři nemají dostatečné kompetence k této pozici, chybí jim předchozí zkušenosti s řízením lidí, vzděláváním, rozvojem a motivováním. Nedisponují tedy zejména tzv. měkkými

dovednostmi (soft skills). Někteří z těchto vedoucích zaměstnanců používají k řízení lidí svou intuici, bylo by však potřeba sestavit ucelený popis daného funkčního místa, který dosud není vyhotoven a naučit senior manažery novým přístupům. Je tedy nutné implementovat komplexní strategii zaměřující se na řízení lidí a související měkké dovednosti. Existuje tedy určitá vize, ke které je nutné vytvořit strategii. Základními body této strategie by mělo být:

- propojit vedení lidí s firemní kulturou a vizí celé společnosti,
- zaměřit se na komunikaci v týmu, motivování kolektivu,
- účast senior manažerů na vzdělávání zaměstnanců,
- sdílení firemního know-how s využitím interního vzdělávání,
- reagovat na momentální situaci na trhu práce,
- implementovat inovace s pomocí a vědomím svých zaměstnanců.



Obrázek 8 Strategie firmy (zdroj: firemní dokumenty)

Hlavní cíle polečnosti tedy jsou:

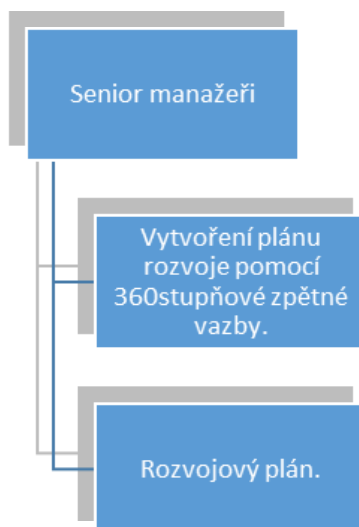
- definovat profil manažerů a rozvíjet jejich dovednosti,
- zvýšit manažerské dovednosti současných manažerů,
- **nastavit rozvoj měkkých dovedností:** pomocí kompetenčního modelu, seberozvoje, využívání interních zdrojů, vzdělávání,
- identifikace klíčových pozic a zaměstnanců – vytvořit motivační program, sdílet know-how společnosti,

- vybudovat si základnu budoucích potencionálních vedoucích pracovníků s dostatečnými kompetencemi pomocí placených stáží vysokoškoláků ve společnosti.

Vedlejšími cíli jsou:

- senior management by měl být hlavním zdrojem nových informací a šíření jich do celé společnosti,
- nastavit dlouhodobý systém rozvoje zaměstnanců,
- podpora senior managementu ze strany vedení společnosti a celého HR,
- nastolit a udržet jednotnou úroveň kompetencí a dovedností senior manažerů,
- definovat si skupiny zaměstnanců, které potřebují rozvoj, a nastavit priority v tomto rozvoji.

Rozvoj senior managementu byl ve Společnosti XY nastaven takto:



5.5. 360stupňová zpětná vazba

360stupňové zpětné vazby se zúčastnilo celkem 11 senior manažerů. Na začátku byla stanovena tato témata: motivace, řízení lidí, komunikační, prezentační a organizační dovednosti. Tato témata byla zvolena jako zásadní pro pozici senior managementu:

1. Motivace

- podpora týmové práce a energie týmu,
- stanovení si priorit, prostor pro otázky týkající se dlouhodobých cílů, podpora vlastního manažerského rozhodování,
- motivace včetně vysvětlení dlouhodobých vizí.

2. Řízení lidí

- poskytování efektivní zpětné vazby svým kolegům a podřízeným (pokud má dojít ke změnám v chování, musí dojít k přijetí zpětné vazby),
- jasné a cílené delegování,
- rozdělení úkolů a odpovědnosti za jejich plnění.

3. Komunikační, prezentační a organizační dovednosti

- sebeprezentace na úrovni managementu,
- podpora otevřeného dialogu, dobrá atmosféra ve skupině (převážně na řídicí úrovni).

V následující tabulce jsou uvedeny konkrétní výsledky z 360stupňové zpětné vazby. Pro zachování anonymity zde však nejsou uvedeny výsledky jednotlivých senior manažerů, ale jsou generalizovány na celou skupinu senior manažerů. Jak již bylo řečeno na začátku této kapitoly, 360stupňové zpětné vazby se zúčastnilo celkem 11 senior manažerů a z toho pouze u jednoho senior manažera se všichni účastníci shodli, že manažer nemá potřebu dalšího rozvoje, jelikož jsou zcela spokojeni s jeho kompetencemi a manažerským přístupem. U ostatních 10 senior manažerů lze výsledky generalizovat takto:

Oblasti pro budoucí rozvoj	
Zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none">- poskytování efektivní zpětné vazby svým kolegům a podřízeným (zpětnou vazbu musí přijmout, aby mohlo dojít k požadované změně chování)- naučit se respektovat názory druhých lidí (ochota osobního rozvoje a přijímání zpětné vazby)

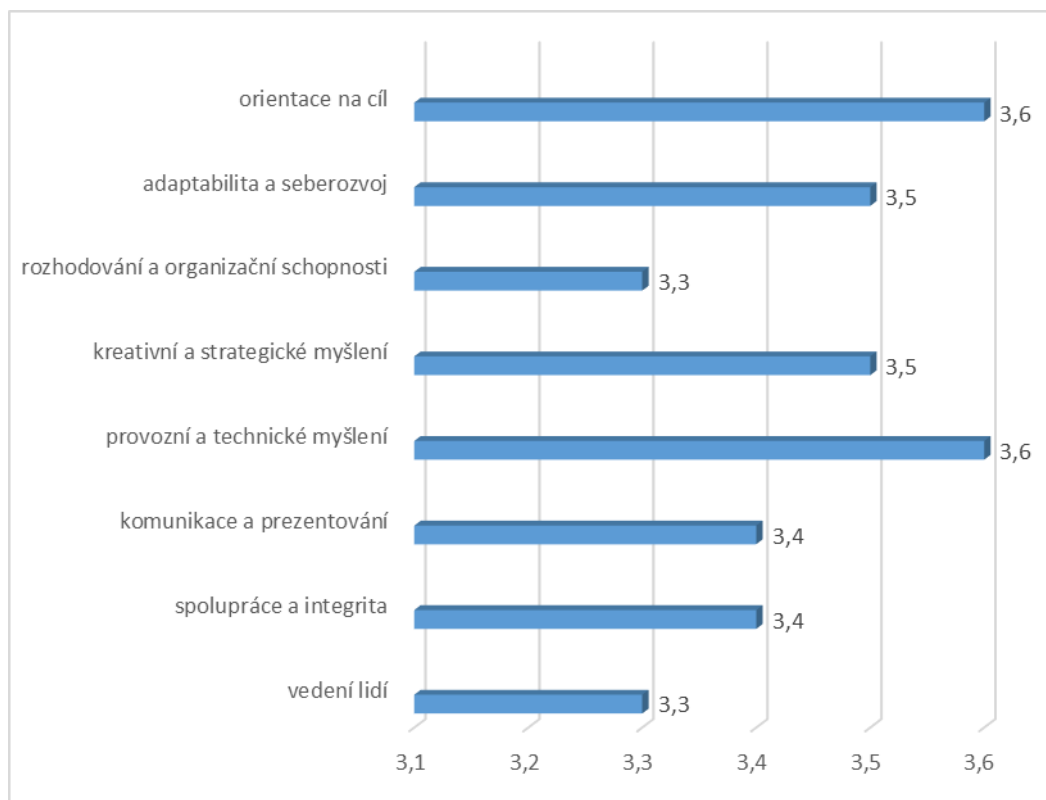
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> - zaměřit se na správný dialog (umět se jasně vyjadřovat a naslouchat názorům druhých) - znát styly komunikace (vědět, jak komunikovat se supervizory a jak s manažery) - umět vést s podřízenými poutavou komunikaci o vizích a plánech firmy - umět sdílet informace s druhými v týmu - umět používat diplomatický jazyk
Prezentační dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> - umět prezentovat důležité manažerské zprávy (aby byly srozumitelné a byl kladen důraz na závažnost jednotlivých témat) - naučit se sebezprezentovat na manažerské úrovni a to i mimo své oddělení
Time management Leadership Delegování	<ul style="list-style-type: none"> - umět se rychleji rozhodovat (například v oblastech, kde není nutná kontrola nadřízeného) - umět vybrat prioritní úkoly (pokud je třeba vypracovat více úkolů najednou) - umět delegovat (umět rozdělovat úkoly svým kolegům a podřízeným a s tím spojenou odpovědnost) - umět najít rovnováhu v délce zadaných úkolů (částečně záležitost komunikace s kolegy a s podřízenými) - podporování samostatnosti a angažovanosti podřízených - umět nastavit pracovní vytížení svých podřízených - důsledné uzavírání přidělených projektů, sebeřízení a určování priorit - umět poskytnout prostor pro otázky týkající

	<ul style="list-style-type: none"> se dlouhodobých cílů - rozvoj ve vedení lidí: nepoužívat pouze manažerský přístup
Rozvoj lidí	<ul style="list-style-type: none"> - naučit se uznat přínos jednotlivých lidí - umět motivovat a zapojit druhé - být ochotný zavést do firmy ambiciózní vize, tvořivost při vývoji strategické vize - poskytovat prostor pro budoucí rozvoj klíčových podřízeným (zvýšení jejich autonomie)
Atmosféra	<ul style="list-style-type: none"> - navázat bližší vztah se svými podřízenými - zlepšovat atmosféru na oddělení - podporovat týmovou práci
Proaktivita	<ul style="list-style-type: none"> - být více aktivnější (nehasit problémy, ale předcházet jim, podávat atraktivní vize) - umět vhodným způsobem sdílet přesvědčivé a inspirativní vize - mít přehled, jak fungují ostatní podniky (postup jak nalézt nové perspektivy)

Tabulka 5 Výstupy z 360stupňové vazby

Následující grafy shrnují nejdůležitější výsledky 360stupňové zpětné vazby. Hodnoty v grafech představují průměrné hodnocení skupiny jako celku v jednotlivých kompetencích, včetně sebehodnocení. Co se týká naměřených hodnot v grafu, čím vyšší je hodnocení skupiny, tím je na tom skupina lépe – skupina má tedy dostatečné kompetence. Naopak nízké hodnoty poukazují na prostor pro zlepšení a rozvoj.

1	2	3	4	5
potřebuje značný rozvoj	potřeba rozvoje	kompetence korespondují s pracovní pozicí	překračují očekávání	výrazně převyšují očekávání

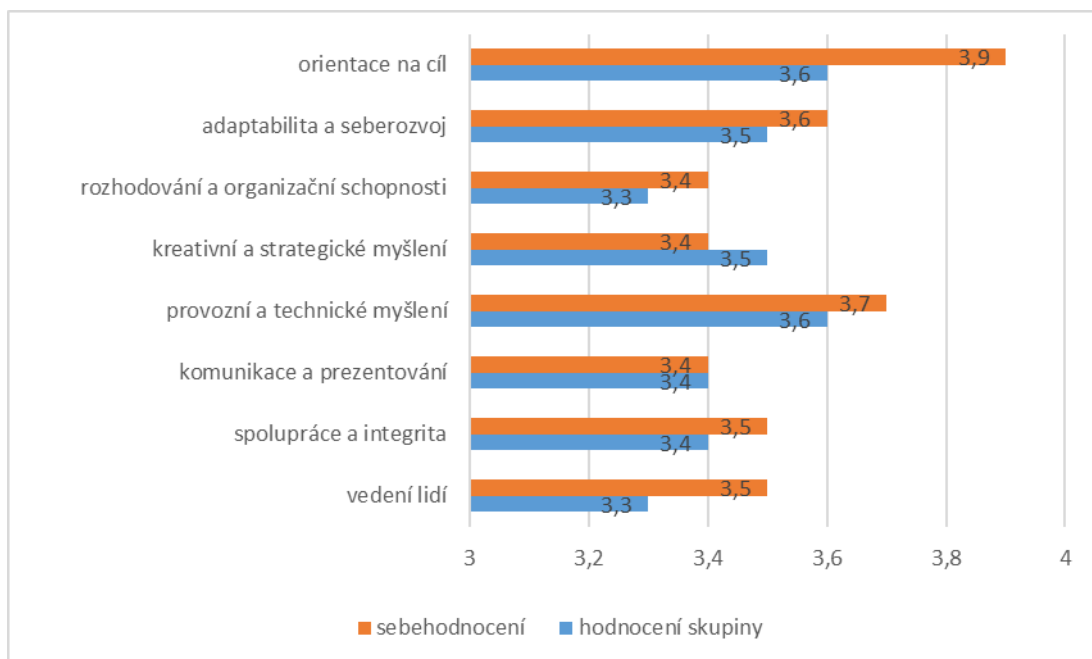


Graf 1 360stupňová zpětná vazba: výsledky skupin

Z grafu č. 1 je patrné, že nejlépe je na tom skupina manažerů v provozním a technickém myšlení a orientaci na cíl. Dobré výsledky má skupina také v oblasti adaptability a seberozvoje, kreativním a strategickém myšlení. Celkově lze ale říci, že skupina se pohybuje v hodnotách 3,3 – 3,6. Kompetence manažerů tedy korespondují s pracovní pozicí, nicméně se nejedná o hodnoty nadprůměrné.

Následující graf č. 2 poté nabízí srovnání dvou různých pohledů. První série hodnot ukazuje, jak se členové skupiny hodnotí sami, ten druhý, jak je vidí ostatní. Skutečnost, že vlastní hodnocení se liší od hodnocení jiných lidí není neobvyklé. Tento graf tak poskytuje informace o tom, jakou mají účastníci sebereflexi a jak je vidí ostatní. Je důležité poznamenat, že účastníci nehodnotili sebe jako skupinu.

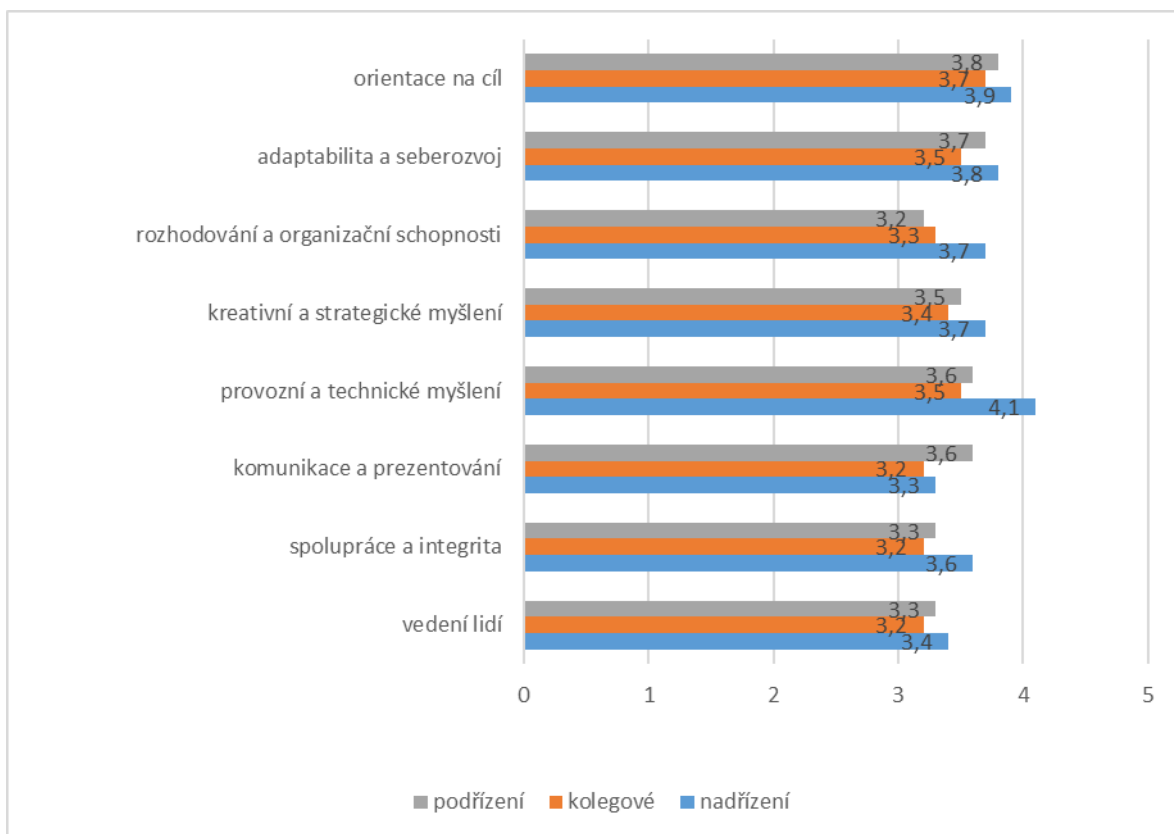
Graf ukazuje průměry jednotlivých sebehodnocení versus průměry hodnocení jednotlivců ostatními. Největší rozdíl vzešel u kategorie týkající se orientace na cíl. Zde si manažeři o sobě myslí, že tuto dovednost ovládají spíše nadprůměrně. Podobné výsledky se projevily také u kategorie vedení lidí. Celkově lze říci, že ostatní účastníci reflektují negativněji než sami sebe.



Graf 2 360stupňová zpětná vazba: sebehodnocení vs. hodnocení skupiny

Následující třetí graf nabízí srovnání, jak různé skupiny hodnotitelů (podřízení, kolegové a nadřízení) vidí úroveň těchto kompetencí v rámci celé skupiny. Pohledy se liší vzhledem k roli, kterou zaměstnanec vykonává.

Graf číslo 3 odhaluje, že nadřízení vidí senior manažery lépe než podřízení těchto manažerů a dokonce také lépe než se vidí manažeři v rámci skupiny. Těmito výsledky tedy byla potvrzena první hypotéza, která předpokládala, že nadřízení hodnotí senior manažery lépe než jejich podřízení. Hodnoty se ale stále pohybují v průměrných hodnotách a to v rozmezí 3,2 – 4,1.



Graf 3 360stupňová zpětná vazba: srovnání

Druhou hypotézu, která říkala, že senior manažeři jsou svými kolegy hodnoceni kladněji, než hodnotí sami sebe, lze vyhodnotit na základě grafu 3, kde je vydefinována skupina kolegů. Jak je z grafu patrné, u sebehodnocení vzešla vyšší čísla, než u skupiny kolegů. Z těchto výsledků tedy vyplývá, že senior manažeři hodnotí sami sebe kladněji než jejich kolegové. Tato hypotéza tedy nebyla potvrzena.

Celkově lze shrnout výsledky z 360stupňové zpětné vazby takto:

	Sebehodnocení	Nadřízení	Kolegové	Podřízení
Vedení lidí	3,5	3,5	3,2	3,4
Spolupráce a integrita	3,5	3,6	3,3	3,4
Komunikace a prezentování	3,4	3,4	3,3	3,6
Provozní a technické	3,7	4,1	3,6	3,6

myšlení				
Kreativní a strategické myšlení	3,4	3,6	3,4	3,5
Rozhodování a organizační schopnosti	3,4	3,6	3,3	3,2
Adaptabilita a seberozvoj	3,6	3,7	3,4	3,6
Orientace na cíl	3,9	3,8	3,6	3,6

Tabulka 6 Výsledky 360stupňové zpětné vazby: skupiny

Hodnocení jednotlivých manažerů zde z důvodu anonymity nelze uvést. Celkově lze z výsledků ale říci, že pouze 1 z 11 senior manažerů splňuje v očích ostatních zaměstnanců všechny požadavky potřebné pro tuto pozici. Z 360stupňové zpětné vazby lze vyvodit, že senior manažeři mají celkově největší nedostatky v:

- poskytování motivace a zpětné vazby,
- správném vyjadřování a naslouchání druhým – senior manažeři dále neumí poskytnout prostor pro názory svých podřízených,
- sebereprezentaci na manažerské úrovni,
- rozdělování úkolů kolegům a podřízeným,
- vedení lidí,
- určování priorit a nastavování doby trvání všech úkolů.

Dále byly z výsledků 360stupňové zpětné vazby vyhodnoceny hypotézy, které byly ještě před provedením této metody stanoveny. Jak již bylo řečeno v této kapitole, první hypotéza předpokládající, že nadřízení hodnotí senior manažery lépe než jejich podřízení, byla potvrzena. Druhá hypotéza naopak potvrzená nebyla, senior manažeři tedy nejsou svými kolegy hodnoceni kladněji.

5.6. Kompetenční model

Zavedení kompetenčního modelu do celé firmy pro všechny pracovní pozice je dlouhodobější záležitostí. Nejprve je důležité stanovit klíčové hodnoty společnosti pro tzv. průřezové kompetence, které jsou společné pro celou společnost. Tyto hodnoty si již Společnost XY stanovila, jsou jimi: zodpovědnost, proaktivita, přátelský přístup, spokojenost zákazníka, integrita a týmová spolupráce. Dále se zaměstnanci rozdělí dle náplně práce a pracovní pozice do skupin. Například vyšší management, liniový management, supervizoři, úředníci, dělnické pozice. Poté se stanoví tzv. skupinové kompetence, které jsou již jedinečné pro danou skupinu zaměstnanců. V této fázi je nutné stanovit obsah jednotlivých kompetencí. Konečný kompetenční model v této fázi poslouží nejen pro nastavení vzdělávací akce vybrané skupiny zaměstnanců, ale lze ho také napojit hlavně na personální procesy, kterými jsou výběr a nábor nových zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců či implementace do řízení zaměstnanců ze strany jejich vedoucích.

Jelikož se tato diplomová práce zabývá konkrétní skupinou zaměstnanců a to vyšším managementem, bude zde uveden kompetenční model pouze pro ni. Stanovení klíčových kompetencí proběhlo na základě analýzy pracovní role, popisu pracovního místa a rozhovoru s nadřízeným pracovníkem. Kompetenční model by měl obsahovat 6 – 8 kompetencí. V tabulce č. 7 představuji svůj návrh na novou podobu kompetenčního modelu Společnosti XY pro senior management.

Návrh kompetenčního modelu pro Společnost XY pro senior management

Průřezová kompetence			Segmentové kompetence		
Integrita a zodpovědnost	Proaktivita	Týmová spolupráce	Řešení problémů	Organizační a řídicí dovednosti	Prezentační a komunikační dovednosti
Čestné a důvěryhodné jednání a spolehlivost ve všech aspektech práce, přijímání osobní zodpovědnosti vůči práci a ostatním kolegům. Jednání v souladu s firemními hodnotami a základními etickými standardy.	Aktivně vyhledává příležitosti pro zlepšení kvality své práce. Sám se zajímá o vyhledávání prostoru pro zlepšení fungování procesů Společnosti XY.	Budování kvalitních vztahů se svými kolegy, nadřízenými i podřízenými. Podporuje spolupráci mezi zaměstnanci a o své zaměstnance se zajímá.	Je schopen napravit a vyřešit jakékoliv problémy, na které narazí, a tím pokročí ke splnění cílů Společnosti XY.	Ve své řídicí roli působí jako odborná a přirozená autorita, uvědomuje si svou odpovědnost za zajištění spolehlivého zpracovávání odborných agend a jejich výstupů podle pravidel v celém odboru.	Posiluje asertivitu a odolnost vůči stresu, aby obstál ve Společnosti XY v nárocích své řídicí role.
Vykonává svou vedoucí roli a její zadání svědomitě, v souladu s posláním, dobrým jménem a pravidly Společnosti XY a je v tom příkladem svému týmu.	Snaží se problémy předvídat a tím pomáhá zamezit očekávaným problémům nebo alespoň napomáhá zmírnění jejich dopadů.	Respektuje názory a postoje svých zaměstnanců a je ochoten k nim při rozhodování přihlížet. Motivuje ostatní. Vnímá atmosféru v týmu a svým přístupem přispívá k její kultivaci, cíleně rozvíjí a posiluje vztahy s podřízenými i kolegy z jiných odděleních.	V obtížných a vypjatých situacích udržuje nadhled, je dostatečně asertivní, drží se podstaty a dosahuje shody; efektivně vyjednává podmínky, zdroje a podporu pro práci svého týmu.	Je orientován na cíl, určuje priority oddělení, formuluje a zadává jasné role a úkoly podřízeným, systematicky a důsledně kontroluje progres a výsledky útvarů odboru.	Aktivně komunikuje s druhými, naslouchá názorům a argumentům, pracuje s nimi konstruktivně a věcně; zadání a požadavky komunikuje srozumitelně, přesvědčivě a motivujícím způsobem.

O záměrech, cílech a rozhodnutích vedení Společnosti XY mluví přesvědčivě a korektně jak uvnitř tak vně organizace.	Nastavuje funkční procesy, které Společnosti XY pomohou v řešení úkolů a proto již není potřeba se k nim v budoucnu znovu vracet.	Podporuje budování společných skupin a korektních vztahů mezi zaměstnanci. Aktivně se angažuje na společných řešeních. Přispívá k budování produktivního a inspirativního prostředí Společnosti XY.	Má pozitivní a konstruktivní přístup při řešení úkolů či případných problémů. Takto umí zvládat také případné konflikty mezi kolegy a podřízenými.	Učinně čelí stresovým situacím, je operativní a flexibilní, efektivně přizpůsobuje zadání situaci, mění priority a ovlivňuje dění, tak aby zajistil očekávané výsledky oddělení v definovaných termínech.	Umí své kolegy a podřízené zaujmout a udržet jejich pozornost i zájem. Při prezentování nemá trému a vždy mluví zaujatě k tématu.
Zodpovědně vykonává přidělené úkoly a nese zodpovědnost za své jednání, výsledky a chování jak k sobě, svým kolegům, tak k majetku Společnosti XY.	Ochotně přijímá novinky a inovace a snaží se je uplatnit při plnění pracovních úkolů.	Má otevřený a vstřícný způsob komunikace vůči svým podřízeným i kolegům z jiných útvarů; aktivně a efektivně sdílí srozumitelné informace do okolí.	Zachovává klid i v náročných a problémových situacích. Má racionální přístup k problémům a nepodléhá svým emocím. Při řešení problémů je trpělivý, umí přijímat kritiku a umí hledat alternativní cesty k jejich řešení.	Je podporou pro podřízené, sleduje a hodnotí jejich výkon a výsledky, dává jim zpětnou vazbu, pomáhá jim učit se z chyb a motivuje je k odbornému i osobnostnímu rozvoji.	Zvládá asertivní techniky a nepoužívá manipulaci. Je schopen věcně argumentovat a prezentovat a sdělovat kritiku. Je schopen jasně a srozumitelně sdělovat informace jak verbálně, tak formou prezentace.

Tabulka 7 Kompetenční model (zdroj: autor)

Na základě kompetenčního modelu, který vycházel z analýzy pracovní role, popisu pracovního místa a rozhovoru s nadřazeným pracovníkem, se mohlo přejít k sestavení vzdělávací akce, která brala v úvahu také výstupy 360stupňové vazby.

5.7. Vzdělávací akce

Vzdělávací akce pro senior manažery byla sestavena s ohledem na jejich potřeby. Během kurzů by se měli manažeři naučit organizačním a prezentačním dovednostem, vést lidi a umět delegovat. V následující části jsou popsány obsahy kurzů a také metody, které jsou během něj použity. Časový harmonogram a struktura kurzu je následující:

		Asertivní jednání Krizové situace		Prezentační a rétorické dovednosti	Efektivní komunikace	Řízení rozhovorů				Time management	Leadership	Evaluate	
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

Vzhledem k časové náročnosti manažerské práce, byla zvolena 1 - 2 denní časová dotace na každý z kurzů. Kurz probíhá vždy poslední čtvrtek a pátek v měsíci a zúčastní se ho všech 11 senior manažerů. Jelikož se jedná o malou skupinu lidí, která se bude setkávat v průběhu roku a obsah kurzu je založen na komunikaci, je dobré ještě před prvním kurzem odbourat negativní jevy a seznámit se ve skupině nejen co se týká pracovního života. Na začátku prvního kurzu zaměřeného na asertivní jednání by se vytvořil tzv. magický kruh, který bude provázet manažery celý kurz. Na začátku do něj manažeři vstoupí, aby si věci, které se budou během kurzu řešit, nebrali osobně a uvolnili se. Cílem magického kruhu je také docílit toho,

aby manažeři žili přítomností, konkrétně daným kurzem a došlo k navázání důvěry a bezpečí účastníků kurzu.

Aby se manažeři poznali také po osobní stránce, navázala by na magický kruh hra s názvem „mince poznání“. Aniž by manažeři znali účel této hry, sednou si do kruhu a dostanou do rukou košík plný čokoládových mincí. Každý má za úkol si vzít tolik mincí, kolik uzná za vhodné. Poté o sobě musí za každou minci říci nějakou informaci týkající se jeho osoby.

5.7.1. Řešení problémů

V tomto kurzu by se měli zaměstnanci naučit řešit a napravit problémy, na které během pracovního dne narazí. Zaměstnanec by měl být schopen udržet nadhled a být dostatečně asertivní, dále také zvládat řešit konflikty mezi kolegy a podřízenými. Tento kurz tedy bude zaměřen na asertivní jednání v každodenním pracovním životě a zvládání krizových situací.

ASERTIVNÍ JEDNÁNÍ	Program	Metoda
1. den	Zahájení kurzu, představení lektora a obsahu kurzu. Každá strana formuluje svá očekávání od kurzu. Poté účastníci vstoupí do tzv. magického kruhu, zahrají si seznamovací hru „toaletní kruh“.	
12:30 – 17:00	Asertivita – pochopení smyslu a výhod asertivní komunikace - vyjasnění si, co je a co	Přednáška

	<p>není asertivita</p> <p>- charakteristika agresivity a manipulace v opozici k asertivitě</p> <p>- principy asertivní komunikace</p> <p>Dotazník sebepoznání</p> <p>Partnerské jednání – vysvětlení stylu „výhra – výhra“</p>	<p>Testy</p> <p>Hraní rolí – účastníci musí ve dvojicích vyřešit problém z praxe pomocí stylu „výhra – výhra“</p>
--	--	---

Tabulka 8 Asertivní jednání (zdroj: autor)

KRIZOVÉ SITUACE	Program	Metoda
2. den	Zahájení kurzu, představení lektora a obsahu kurzu. Každá strana formuluje svá očekávání od kurzu.	
9:00 – 12:30	Řešení krizových situací	Film Apollo 13 – ještě před kurzem dostanou účastníci za úkol si pustit tento film. Během kurzu proběhne diskuze, během které skupina zodpoví tyto otázky:

13:30 – 17:00	<p>Vznik krizových situací – námitky, reakce na námitky (postupy a metody), rozpoznání krizové situace, charakteristika metod na zvládnání stresu</p> <p>Stres management – trénování eliminace krizových situací</p>	<p>- „Jaké byly rozhodující momenty pro zvládnutí kritické situace? - Kdo nebo co v jednání aktérů mohlo být tím, co by řešení krize zkomplikovalo? (Hroník, 2007, s. 158)</p> <p>Přednáška Řešení modelových situací Hra „Kód života“ (viz příloha 1)</p> <p>Přednáška Trénink technik na zvládnání stresových situací</p>
---------------	---	---

Tabulka 9 Krizové situace (zdroj: autor)

5.7.2. Prezentační a komunikační dovednosti

Tento blok se zaměřuje na komunikační dovednosti a obsahuje 3 kurzy:

1. Prezentační a rétorické dovednosti.
2. Efektivní komunikace.
3. Řízení rozhovorů.

Prezentační a rétorické dovednosti

Zaujmout své posluchače svým projevem není nic lehkého. Tento seminář poskytne účastníkům orientaci a zdokonalení se v prezentačních dovednostech, dále také zvládnutí vystupování před zaměstnanci. Uchazeči se dozví, jak a čím své posluchače zaujmout, získat si je a udržet jejich zájem. Seminář poukáže na negativní situace, které mohou při prezentaci nastat a odhalí, jak se takovýmto situacím vyhnout. Během semináře si účastníci vyzkouší improvizaci a verbální pohotovost.

RÉTORICKÉ DOVEDNOSTI	Program	Metoda
1. den	Zahájení kurzu, představení lektora a obsahu kurzu. Každá strana formuluje svá očekávání od kurzu.	
9:00 – 12:30	Teoretické ukotvení - rétorika: technika řeči, slovní pohotovost - udržení pozornosti posluchačů - verbální komunikace - neverbální komunikace	Přednáška
13:30 – 17:00	- práce s hlasem (intenzita, modulace, intonace)	Praktické ukázky

	<p>- verbální obrany, neverbální podpory</p>	<p>Modelové situace – manažeři budou diskutovat a analyzovat různé případy z praxe, cílem je společně najít nejdvořilejší komunikační varianty</p>
--	--	--

PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI	Program	Metoda
2. den 13:30 – 17:00	Teoretické ukotvení <ul style="list-style-type: none"> - Jak vytvořit efektivní a přesvědčivé prezentace - Chyby snižující kvalitu prezentace - Analýza: pro koho a o čem - Správné zahájení a navázání kontaktu s posluchači - Zvládání trémy a neverbálních projevů během prezentace 	Přednáška Skupinová práce – manažeři se rozdělí do 3-4 skupin, dostanou flipchart, fixy, noviny, časopisy a během 45 minut musí vytvořit prezentaci na téma „Ideální manažer“. Prezentace by měla být dlouhá 5 – 10 minut a musí se zapojit všichni členové skupiny.

Tabulka 10 Rétorické a prezentační dovednosti (zdroj: autor)

Efektivní komunikace

V pracovním životě a obzvláště u manažerů je důležité mít na vysoké úrovni komunikační a asertivní dovednosti. Tento kurz tedy přispěje k osvojení si asertivních technik a k rozpoznání situací, kde se projevuje tendence k agresivitě nebo pasivitě, či dokonce k manipulaci. U tohoto kurzu bude přítomen psycholog, který účastníkům kurzu poskytne analýzu jejich potenciálu jednat přiměřenými způsoby, které budou odpovídající nejen vzhledem k jejich pozici ve firmě, ale hlavně jejich osobnostním charakteristikám. Další součástí kurzu bude autodiagnostika verbálních a neverbálních projevů. Každý účastník se zúčastní modelových situací z praxe, které budou zaznamenávány na kameru a následně

analyzovány lektorem i svými kolegy. Účastník ale také sám na vlastní oči uvidí z pořízeného záznamu své chyby, kterých se dopouští ať již ve verbálních projevech či gestech.

EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE		Program
1. den	Zahájení kurzu, představení lektora a obsahu kurzu. Každá strana formuluje svá očekávání od kurzu.	
9:00 – 12:30	<p>Teoretické zakotvení</p> <ul style="list-style-type: none"> - Co je to verbální a neverbální komunikace - První dojem, mimika, gesta, dodržování vzdálenosti mezi účastníky komunikace - Minimalizace projevů nervozity v rozhovoru - Antimanipulační taktiky neverbální komunikace 	<p>Přednáška</p> <p>Hra „Komunikace“ (viz příloha 2)</p>
13:30 – 17:00	<p>Trénink úspěšné sebeprezentace</p> <ul style="list-style-type: none"> - Odhalení chybných slovních návyků - Eliminace tzv. slovních „vat“ - Principy efektivního naslouchání 	<p>Každý manažer bude mít za úkol během 2 minut mluvit bez přípravy na zadané téma. Ostatní si během hovoru zapisují tzv. slovní „vatu“,</p>

	<i>Tento úsek je doprovázen praktickým tréninkem.</i>	kteřou manažer používá. Na závěr proběhne diskuze.
2. den 9:00 – 12:30	Asertivní jednání <ul style="list-style-type: none"> - Na začátku tohoto bloku si udělají účastníci testy asertivity a dojde k diagnostice jejich stylu jednání v zátěžových situacích - Typologie manipulátorů a antimanipulační techniky 	Testy Přednáška
13:30 – 17:00	Řešení konfliktů <ul style="list-style-type: none"> - Techniky k udržení si vlastního protichůdného názoru - Konstruktivní komunikace v zátěžových a stresových situacích - Strategie zvládnání konfliktu - Styly komunikace ve vedoucím postavení - Typologie konfliktních jedinců - Východiska bludného komunikačního kruhu - Empatie v praxi – vytváření pravidel a hranic, respekt a uznání druhých, trest versus přirozený důsledek 	Přednáška Modelové situace

	<p><i>Tato část kurzu je doplněná modelovými situacemi, diagnostikou vlastního psychologického profilu jednání v konfliktu.</i></p>	
--	---	--

Tabulka 11 Efektivní komunikace (zdroj: autor)

Řízení rozhovorů

Tento kurz by navazoval na kurz efektivní komunikace a zabýval by se zdokonalením ve vedení manažerských rozhovorů, zejména pak ve vedení hodnotících pohovorů, které ve Společnosti XY probíhají. Pokud manažer správně vede rozhovor, získává tak následně efektivní zpětnou vazbu a to nejen při hodnotících pohovorech. Přínosem tohoto kurzu je tedy:

- manažer získá kompetence potřebné pro úspěšné zvládnutí přípravy na hodnotící pohovor,
- zdokonalí se ve vedení hodnotících pohovorů,
- naučí se efektivně podávat zpětnou vazbu,
- pomocí otevřené komunikace bude více motivovat své zaměstnance.

ŘÍZENÍ ROZHOVORŮ	Program	Metoda
1. den 9:00 – 12:30	Zahájení kurzu, představení lektora a obsahu kurzu. Každá strana formuluje svá očekávání od kurzu.	
	Umění vést dialog – během tohoto bloku by se manažer naučil klást správné otázky a zvládat	Přednáška Hraní rolí – manažeři si ve dvojicích vyzkouší rozhovor

<p>13:30 – 17:00</p>	<p>aktivní naslouchání, aby docházelo při rozhovorech k sdílení a sdělování.</p> <p>Motivační vedení náročných rozhovorů – vedení rozhovorů pomocí partnerského způsobu jednání, otevřená komunikace s podporou sebevědomí u zaměstnanců.</p> <p>Proces zpětné vazby – naučit se nejen chválit, ale také kritizovat, společně se zaměstnancem hledat cesty ke zlepšení jeho dosavadní práce.</p>	<p>na dané téma z praxe. Jeden z dvojice se bude snažit aktivně naslouchat a pomocí otázek se dobrat k řešení problému z praxe.</p> <p>Modelová situace – „Jak motivovat své lidi“ (viz příloha 3)</p> <p>Přednáška</p> <p>Práce ve dvojicích (stejných jako v úvodní části) – diskuze nad metodou XYZ, která dává jedinci zpětnou vazbu - každý manažer řekne, co během rozhovoru:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) shledal na druhém pozitivním a co negativním (X = co jsem viděl) b) zhodnotí, co během vystupování druhého manažera sám cítil, jak na něj projev působil (Y = co jsem cítil) c) popíše, k čemu se
----------------------	--	--

		<p>diskuzí došlo (Z = jaké to mělo důsledky)</p> <p>Hra „Zpětná vazba“ (viz příloha 4)</p>
<p>2. den 9:00 – 12:30</p>	<p>Příprava na rozhovor - vzhled do etap rozhovoru (úvodní část – vedení dialogu – hledání dohody – jasná formulace výsledku rozhovoru – výstupy z rozhovoru – závěry), naučit se naslouchat, nechat zaměstnance vyjádřit se.</p>	<p>Všichni manažeři napíší na papírek nějaké libovolné téma. Poté si každý jedno z těchto témat vylosuje a má 15 minut na to, aby si připravil rozhovor na dané téma (rozmyslel si úvodní část, argumenty). Skupina bude jeho oponentem. Diskuze musí mít nějaký závěr.</p>
<p>13:30 – 17:00</p>	<p>Inspirace – v této závěrečné části by si všichni účastníci vyzkoušeli rozhovor s jedním ze svých kolegů. Rozhovor by se natáčel na videozáznam, následně by se na záznamy podívali i s lektorem a ostatními účastníky kurzu. Nejprve by sám sebe zhodnotil manažer, který rozhovor vedl. Poté by jeho rozhovor zanalyzovali ostatní účastníci kurzu a v neposlední řadě lektor. Došlo by tak k dvoustupňové zpětné vazbě. Každý by se tedy</p>	<p>Rozhovory</p>

	mohl podívat, jak vede rozhovor i někdo jiný a naučit se tak nové techniky vedení.	
--	--	--

Tabulka 12 Řízení rozhovorů (zdroj: autor)

5.7.3. Organizační a řídicí dovednosti

Tato část vzdělávací akce bude mít 2 bloky:

1. time management
2. leadership

Time management

Vrcholoví manažeři mají na starosti mnoho důležitých úkolů a je důležité si je správně v pracovním dni rozvrhnout. Tím se vyhýbají stresovým situacím a zajišťují plnění úkolů v definovaných termínech. Je ale také nutné umět některé úkoly delegovat svým kolegům či podřízeným. Tento kurz tedy bude zaměřovat na time management, delegování a vedení lidí.

TIME	Program	Metoda
MANAGEMENT		
1. den	Zahájení kurzu, představení lektora a obsahu kurzu. Každá strana formuluje svá očekávání od kurzu.	
9:00 – 12:30	Teoretické ukotvení - umět stanovit priority – jak rozlišit úkoly z hlediska	Přednáška

13:30 – 17:00	<p>naléhavosti a důležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - organizace času – jak se zbavit zlodějů času, kde hledat rezervy - pomůcky pro práci s časem – jejich výhody a nevýhody a rady, jak si vybrat nejvhodnější pomůcku pro konkrétního člověka - zadávání úkolů – jak vést efektivně porady a jak efektivně zadávat úkoly (delegovat) svým podřízeným a řídit tým i jejich priority 	<p>Účastníci si sami vyzkouší pomocí hraní rolí různé scénky týkající se běžného pracovního dne manažera. Poté se uskuteční diskuze, během níž manažeři odpovědí na otázku: jaká pomůcka jim nejvíce vyhovovala a proč.</p> <p>Přednáška</p> <p>Hraní rolí – každý z manažerů si vyzkouší vést na základě přednášky poradou a rozdělit práci v oddělení. Manažer dostane úkoly a časové rozmezí, do kdy musí být úkoly splněny.</p>
---------------	--	---

Tabulka 13 Time management (zdroj: autor)

Leadership

Každý vrcholový manažer by měl být také dobrým leadrem. Jak již bylo řečeno v teoretické části, leadeři jsou pro organizaci důležití, aby zapojili kolegy a podřízené nejen do řešení krizových situací a problémů. Leadeři také „*motivují k vysokým výkonům a zajišťují sjednocení směřování úsilí ve směru strategických priorit*“

(Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 71). Aby ale těchto cílů manažer dosáhl, musí znát styly vedení lidí a naučit se být autoritou pro své podřízené. Pouze tak je dokáže motivovat k vyšším výkonům a vést je ke sdílení hodnot firmy. Všechny tyto dovednosti senior manažeri načerpají v následujícím kurzu.

LEADERSHIP	Program	Metoda
1. den	Zahájení kurzu, představení lektora a obsahu kurzu. Každá strana formuluje svá očekávání od kurzu.	
9:00 – 12:30	Uvedení do tématu pomocí hry – ilustrace stylů vedení lidí	Hra - Mezi účastníky se rozloží dlouhý provaz a pod různými styly vedení plní úkoly (viz příloha 5) Po každém splnění úkolu manažeri napíší, s jakými pocity daný úkol plnili a jak jim vyhovoval průběh plnění úkolů.
13:30 – 17:00	Teoretické ukotvení <ul style="list-style-type: none"> - styly vedení lidí - vysvětlení, proč firma potřebuje vedení a řízení - různé způsoby vedení lidí, leader vs. manažer, principy koučování - definování zdrojů neformální autority aneb jak se stát neformální autoritou 	Diskuze navazující na předešlou hru. Postupně se projdou poznámky manažerů ke každému úkolu (využití brainstormingu) a ke konci lektor odhalí, jaký styl vedení se v daném úkolu uplatnil. Manažeri si tak lépe představí daný styl a pomocí prožitku zjistí, jaký styl vedení jim nejvíce vyhovuje.

<p>2. den 9:00 – 12:30</p>	<p>Vedení lidí – jak umět druhé přesvědčit, jak se stát více leadrem než manažerem</p> <p>Vedení lidí ve firmě – jak řídit nejen svou výkonnost, ale také výkonnost podřízených + umět vést své podřízené ke sdílení hodnot firmy</p>	<p>Přednáška</p> <p>Příběh o hřivnách (viz příloha 6)</p> <p>Film „Statečné srdce“ – pustí se určité scény (viz příloha 7) z tohoto filmu a na konci manažeři budou diskutovat nad těmito otázkami:</p> <ul style="list-style-type: none"> - „<i>V čem spočívala přesvědčivost hlavního hrdiny?</i> - <i>Při jakých situacích mohl ztratit svůj kredit? Jaké to má paralely k praxi?</i> - <i>Proč jiní byli spíše manažery a nikoli vůdci?</i>“ (Hroník, 2007, s. 158)
--------------------------------	---	--

Tabulka 14 Leadership (zdroj: autor)

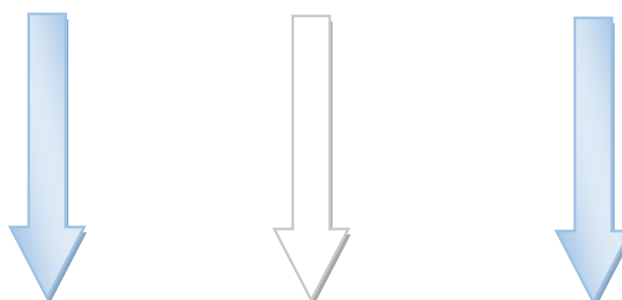
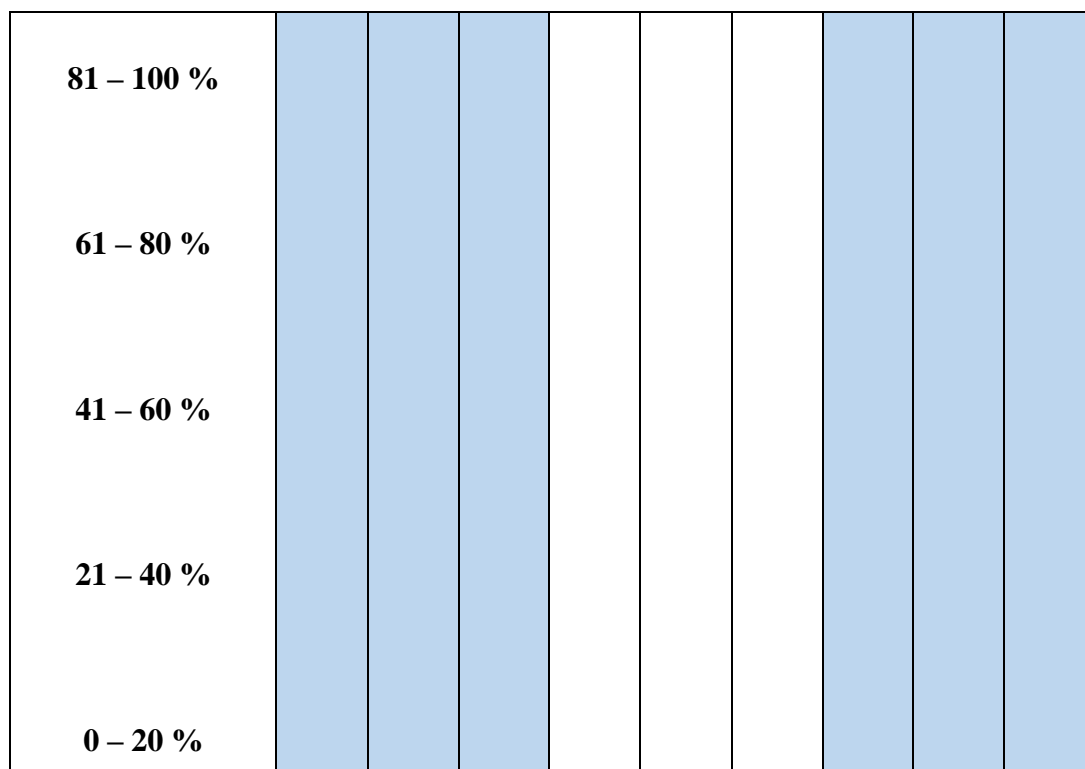
5.8. Evaluace vzdělávací akce

Na konci celé vzdělávací akce by si všichni účastníci sedli do kruhu a ještě před evaluací by si zahráli hru Haptikon (viz příloha 8), poté by dostali následující graf kompetencí, kde by měli dle svého úsudku zakreslit v procentech, na kolik procent danou kompetenci ovládali před kurzem, v tuto chvíli a po jeho skončení. Výsledky se ve skupině prodiskutují. Každý účastník řekne, proč vybral dané procento a uvede příklady.

Dále vybere 1 kompetenci, kterou bude chtít do budoucna zlepšit a definuje, co pro to všechno od zítřejšího dne udělá. Například pokud by se chtěl zlepšit

v komunikaci, řekne „*Budu více naslouchat svým kolegům i podřízeným. Naučím se vyslechnout názor a až poté říci ten svůj*“.

Na konci tohoto bloku každý účastník vybere hru či situaci, ve které se necítil dobře. Tím si každý z účastníků určí také druhou kompetenci, ve které je potřeba se zdokonalit.



	Řešení problémů	Organizační a řídicí dovednosti	Prezentační a komunikační dovednosti
Zohlednit tyto aspekty:	<i>Přijetí odpovědnosti za</i>	<i>Time management a stanovování</i>	<i>Schopnost strukturovat</i>

	<i>výsledky.</i>	<i>priorit.</i>	<i>informace.</i>
	<i>Týmová spolupráce.</i>	<i>Leadership.</i>	<i>Přesvědčivost.</i>
	<i>Schopnost přemýšlet mimo stereotypy.</i>		<i>Řízení rozhovorů.</i>

Tabulka 15 Evaluace vzdělávací akce (zdroj: autor)

Na závěr této diskuze se rozdává hodnotící dotazník, který se snaží evaluovat celou vzdělávací akci (viz příloha 9) a uchazeči vystoupí z tzv. magického kruhu, ve kterém byli po celou dobu vzdělávací akce.

5.9. Implementace kompetenčního modelu

Pokud by se aplikace kompetenčního modelu u senior manažerů osvědčila a Společnost XY by se rozhodla pro implementaci kompetenčního modelu do vzdělávání u všech zaměstnanců a i do dalších personálních činností, jako je nábor a výběr nových zaměstnanců, je možné postupovat dle následujícího plánu:

Úkol	Obsah	Odpovídá	Termín
Představení kompetenčního modelu senior manažerům	Prezentace kompetenčního modelu na poradách personálního oddělení. Následné rozeslání prezentace a manuálu ke kompetenčnímu modelu všem zaměstnancům personálního oddělení. Proškolení personalistů pro používání kompetenčního modelu ve vzdělávání.	HR ředitel HR ředitel Externí firma.	Leden 2016. Následující den po prezentaci. Únor – duben 2016.
Zavedení kompetenčního modelu do vzdělávání	Workshop s manažery, supervizory a vedoucími oddělení nad segmentovými kompetencemi svých podřízených.	Personalisté pro vzdělávání	Květen 2016.

	<p>Na základě výsledků workshopů se sestaví segmentové kompetence pro všechny pracovní pozice.</p> <p>Seznámení zaměstnanců s kompetenčními modely ve vzdělávání.</p> <p>Zavedení kompetenčního modelu do vzdělávání u všech pracovních pozic ve firmě.</p>	<p>Personalisté pro vzdělávání</p> <p>Personalisté pro vzdělávání</p> <p>Personalisté pro vzdělávání</p>	<p>Polovina května – srpen 2016.</p> <p>Září 2016.</p> <p>Od října 2016.</p>
Možnosti využití kompetenčního modelu v procesu náboru a výběru nových zaměstnanců	<p>Proškolení pracovníků zaměřujících se na nábor zaměstnanců.</p> <p>Vytvoření otázek pro osobní pohovory odpovídající požadovaným kompetencím pro danou pozici.</p> <p>Seznámení senior manažerů a manažerů s novými formami náboru.</p> <p>Začlenění kompetenčního modelu do procesu náboru.</p>	<p>Externí firma zabývající se nábořem.</p> <p>Externí firma.</p> <p>Externí firma.</p>	<p>Leden - únor 2017.</p> <p>Začátek března.</p> <p>Konec března.</p> <p>Od dubna 2017.</p>

Tabulka 16 Implementace kompetenčního modelu do společnosti (zdroj: autor)

Dále lze kompetenční model implementovat ještě do dalších personálních činností, konkrétně do adaptačního procesu nových zaměstnanců a hodnotících rozhovorů:

- kompetenční model v adaptačním plánu nového zaměstnance
- hodnocení zaměstnanců podle kompetencí (hodnotící rozhovor se zaměstnancem).

Závěr

V průběhu několika let mají manažeři stále stejné role a odpovědnost, mění se však prostředí, ve kterém pracují. Ať již se tato změna týká modernizace kancelářského vybavení, stále se zvyšující konkurence na trhu či stupňující se náročnosti ze strany klientů a podniků. Dnešní doba plná inovací a neustálého pokroku s sebou tedy přináší potřebu přizpůsobování se novému prostředí. Je tedy kladen větší důraz na dovednosti manažerů a to zejména na ty měkké. Ovšem ne všichni manažeři těmito dovednostmi od narození disponují, je tedy potřebné je stále zdokonalovat. Podniky by měly tuto potřebu akceptovat a vytvořit takové prostředí, které rozvoj těchto dovedností podněcuje. Významnost firemního vzdělávání je totiž v dnešním globalizovaném světě nutností pro přežití nejen jednotlivce, ale celého podniku.

Na významnost firemního vzdělávání se snažila tato diplomová práce upozornit, jejím stěžejním cílem bylo na základě teoretických východisek dané problematiky ověřit jejich platnost na příkladu konkrétního vzdělávání ve zvolené firmě. Pro tyto potřeby tedy byla vybrána konkrétní firma, ve které by mělo dojít k implementaci vzdělávání u cílové pracovní pozice.

Pro účely diplomové práce byla zvolena Společnost XY, nacházející se v Pardubickém kraji. Tato firma poslední roky začala nabývat důležitosti na místním i zahraničním trhu, vznikla zde proto potřeba změny organizační struktury. Do organizační struktury byla přidána nová pozice senior manažerů. Tyto pozice byly obsazeny stávajícími manažery, z nich někteří pro tuto vedoucí pozici neměli dostatečné kompetence. Na základě diskuze s nejvyšším vedením společnosti XY vzešlo, že stávající vzdělávací systém Společnosti XY není dostatečný a zaměřuje se zejména na tvrdé dovednosti. Jednotlivé etapy firemního vzdělávání na sebe sice navazují, nereagují však pružně na vznikající vzdělávací potřeby svých zaměstnanců a potažmo celé společnosti. Cílem této diplomové práce proto bylo charakterizovat stávající vzdělávací systém senior manažerů Společnosti XY a navrhnout možnosti jeho rozvoje.

V teoretické části diplomové práce byla definována teoretická východiska firemního vzdělávání a to v kontextu andragogiky i řízení lidských zdrojů. Klíčová část se poté nejvíce věnovala firemnímu vzdělávání jako takovému, zejména pak jeho charakteristice vzdělávacího cyklu.

Praktická část se již zaměřuje na uvedený cíl této práce, k čemuž bylo zvoleno více metodologických nástrojů, z důvodu pochopení všech souvislostí dané problematiky. K deskripci stávajícího vzdělávacího systému ve Společnosti XY bylo využito analýzy dokumentů. Tato analýza obsahovala dokumenty týkající se nejen vzdělávacího systému, ale také popisy funkčního místa, firemní prospekty zaměřující se na hodnoty a firemní kulturu. Aby mohlo dojít ke správnému navržení rozvoje vzdělávacího systému, bylo nutné zhodnotit současný stav kompetencí senior manažerů. Pro toto zhodnocení byla využita 360stupňová zpětná vazba.

360stupňová zpětná vazba poskytla výsledky potřebné k sestavení nového vzdělávání pro senior manažery s využitím kompetenčního modelu, který by mohl být implementován do celé struktury organizace. Společnosti XY bylo tedy navrženo vzdělávání, které by doplňovalo stávající systém vzdělávání o měkké dovednosti.

360stupňová zpětná vazba byla vybrána po konzultaci s vedením personálního oddělení a ohled byl brán jak na efektivitu metody, tak na časovou a finanční náročnost. Nicméně pro další rozvoj vzdělávacího systému Společnosti XY byla předložena také možnost tzv. Hogan Assessmentu, kde by došlo k eliminaci možných nedostatků 360stupňové vazby. Toto rozšíření by bylo možné využít pro další studie na toto téma.

Pokud by tedy došlo k implementaci navržených doporučení, přispělo by to nejen k rozvoji stávajícího systému vzdělávání, ale také ke zvýšené míře spokojenosti zaměstnanců s firemním vzděláváním, větší identifikaci s firmou a jejími hodnotami a celkové spokojenosti zaměstnanců. Firma s takto nastaveným firemním vzděláváním bude schopná si své kompetentní zaměstnance udržet a díky tomu také dokáže obhájit své postavení na trhu.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 9788086851686.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Analýza vzdělávacích potřeb: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013a. 94 s. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3568-8.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: studijní text pro kombinované studium [CD-ROM]*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 978-80-244-1859-9.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Vzdělávací strategie: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013b. 135 s. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3569-5.

BAUER, Ivan, HAKOVÁ, Jana, ed. a KAMENSKÁ, Martina, ed. *Rozvoj klíčových kompetencí: [sborník: závěrečná zpráva projektu Klíč - Rozvoj klíčových kompetencí]*. 1. vyd. Praha: Prázdninová škola Lipnice, 2007. 40 s. ISBN 978-80-254-0998-5.

BELCOURT, Monica a WRIGHT, Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. 216 s. Andragogika. ISBN 80-86432-23-8.

BROŽOVÁ, D. *Společenské souvislosti trhu práce*. 1.vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. 140 s. Studijní texty. ISBN 8086429164.

EGEROVÁ, Dana. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. 141 s. ISBN 978-80-261-0139-0.

HRKAL, Jan, ed. a HANUŠ, Radek, ed. *Zlatý fond her II: hry a programy připravené pro kurzy Prázdninové školy Lipnice*. Vyd. 4. Praha: Portál, 2007. 165 s. ISBN 978-80-7367-265-2.

HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. Vyd. 1. V Brně: Motiv Press, 2008. 149 s. Development & consulting. ISBN 978-80-904133-0-6.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 2. vyd. Brno: ERA, 2005. xii, 370 s. Kariéra. ISBN 80-7366-020-2.

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

HRONÍK, František. *Manažerské příběhy*. Vyd. 1. V Brně: MotivPress, 2007b. 191 s. ISBN 978-80-239-9344-8.

JOHNSON, Spencer. *Kam se poděl můj sýr?: úžasný způsob jak se vyrovnat se změnami ve Vaší práci a Vašem životě*. Praha: Pragma, 2000. 94 s. ISBN 80-7205-798-7.

KOLMAN, Luděk. *Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Praha: Linde, 2005. 107 s. ISBN 80-86131-62-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KUBEŠ, Marián a ŠEBESTOVÁ, Ľubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 147 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2314-3.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

MATOUŠKOVÁ, Zdena a ŽÁČKOVÁ, Hana. *Angažovanost podniků ve vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání NOZV-NVF, [2008?]. 33 s. Working paper NOZV-NVF, č. 3/2008. ISBN 978-80-254-5594-4.

MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN 80-85963-52-3.

NOVOTNÝ, Petr. *Učení pro pracoviště: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 153 s. ISBN 978-80-210-5116-4.

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

SENGE, P. *Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2003. 213 s. ISBN 8086419479.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. 87 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.

TICHÁ, Ivana. *Učíci se organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 141 s. Management praxe. ISBN 80-86851-19-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

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

Seznam použitých obrázků, tabulek, grafů

Obrázky

Obrázek 1 Učení pro pracoviště jako průnik rovinami učení	10
Obrázek 2 Rozložení zdrojů v organizaci	15
Obrázek 3 Model fungování 360stupňové zpětné vazby	30
Obrázek 4 Činnosti spojené s realizací programu	35
Obrázek 5 Kompetenční model pro pozici vedoucího týmu	47
Obrázek 6 Model tvorby 360stupňového hodnocení	48
Obrázek 7 Podřízenost a nadřízenost	55
Obrázek 8 Strategie firmy	58

Tabulky

Tabulka 1 Firemní vzdělávání vs. personální činnost	20
Tabulka 2 Adaptoři a inovátoři	45
Tabulka 3 Hodnoty společnosti	53
Tabulka 4 Tréninková matice	57
Tabulka 5 Výstupy z 360stupňové vazby	62
Tabulka 6 Výsledky 360stupňové zpětné vazby: skupiny	66
Tabulka 7 Kompetenční model	69
Tabulka 8 Asertivní jednání	72
Tabulka 9 Krizové situace	73
Tabulka 10 Rétorické a prezentační dovednosti	76
Tabulka 11 Efektivní komunikace	79
Tabulka 12 Řízení rozhovorů	82
Tabulka 13 Time management	83

Tabulka 14 Leadership	85
Tabulka 15 Evaluace vzdělávací akce	87
Tabulka 16 Implementace kompetenčního modelu do společnosti	88

Grafy

Graf 1 360stupňová zpětná vazba: výsledky skupin.....	63
Graf 2 360stupňová zpětná vazba: sebehodnocení vs. hodnocení skupiny	64
Graf 3 360stupňová zpětná vazba: srovnání	65

Seznam příloh

Příloha 1 Hra „Kód života“	98
Příloha 2 Hra „Komunikace“	99
Příloha 3 Modelová situace „Jak motivovat své lidi“	100
Příloha 4 Hra „Zpětná vazba“	101
Příloha 5 Hra na prezentaci stylů vedení	102
Příloha 6 Podobenství o hřivnách	104
Příloha 7 Film Statečné srdce	106
Příloha 8 Hra „Haptikon“	107
Příloha 9 Evaluační dotazník	108

Přílohy

Příloha 1 Hra „Kód života“

Tato hra je zaměřena na argumentaci a řešení krizových situací, hráči zde tedy hodně diskutují. Hra trvá zhruba 2,5 hodiny, je vhodné ji hrát v místnosti a je k ní potřeba: tužka, papír, seznam diskutovaných problémů, seznam všech manažerů. Manažeři reagují na problémové situace vždy ANO, nebo NE a dle těchto odpovědí jsou rozděleni do skupin se stejným názorem neboli se stejným kódem života. Cílem hry je zamyslet se nad pracovními situacemi, které mohou manažery potkat během jejich profesní dráhy.

Lektor sestaví seznam 8 situací, které mohou manažery potkat v jejich pracovním životě a na něž budou muset nějak reagovat a patřičně se rozhodnout. Je nutné vybrat situace vyhraněné a seřadit je dle toho, která ze situací nastane dříve a která později. Tyto situace lektor manažerům přečte a načrtne 2 způsoby řešení. Manažer se poté vždy rozhodne a poznamená si, zda by patřil do skupiny ANO, nebo NE. V momentě, kdy jsou všechny situace přednesené a manažeři mají zapsané odpovědi, lektor vybere od manažerů jejich poznámky. V tomto momentě se udělá 30 minutová pauza na svačinu, při které lektor rozdělí manažery do skupin dle jejich odpovědí (musí se lišit maximálně ve třech případech z osmi). Nikdo by ovšem neměl zůstat sám.

Druhá část hry začne diskuzí týkající se všech problémových situací. Lektor vždy přečte jeden problém a hráči si sednou naproti sobě, dle jejich odpovědí a každá ze stran musí říct pádné argumenty, proč by volil daný způsob řešení. Zásady zde jsou: mluvit stručně, jasně, neopakovat se. Lektor manažery vyvolává, přičemž každý manažer musí promluvit alespoň dvakrát během každé diskuze. Diskuze by měla být energická a měla by mít spád. Na konci hry se manažerům rozdají zpátky jejich papíry se záznamy, aby si je uschovali a vyndali je v situaci, kdy na podobný problém narazí v pracovním životě a mohli tak porovnat reálné řešení s jejich dřívějším řešením, které bylo pouze teoretické. V této hře tedy dochází k argumentaci, konfrontaci názorů a formulování způsobů řešení (Hrkal, Hanuš, 2007).

Příloha 2 Hra „Komunikace“

Cílem této diskuze je naučit se pojmenovat příčiny problémů v komunikaci. Lektor zde vyvolá diskuzi na téma: co konkrétně ve firmě způsobuje komunikační šumy. Po této diskuzi dostane každý z manažerů 3 lístečky, na které by měl napsat 3 konkrétní důvody komunikačních šumů ve Společnosti XY. Poté všichni přečtou, co na lístečky napsali a všechny lístečky se nalepí na flipchart. Až se všechny lístečky shromáždí na flipchartu, dostanou manažeři za úkol rozdělit lístečky do 3 skupin dle obtížnosti jejich možného vymizení. Vzniknou tedy skupiny šumů, které lze odstranit snadno, obtížněji a těžce. Zde vznikne prostor pro facilitovanou diskuzi, jejímž výsledkem by mělo být odhalení příčin šumů v diskuzi ve všech 3 skupinách. Manažeři tedy hledají společné jmenovatele problémů. Například *„v první skupince se objeví věci týkající se spíše dovedností – tedy je potřeba se něčemu naučit; druhá skupinka obsahuje věci vztahové a emoční – na jejich vyřešení je potřeba obou stran“* atd. (Bauer, Haková, Kamenká, 2007, s. 14).

Příloha 3 Modelová situace „Jak motivovat své lidi“

Při této modelové situaci sledujeme více věcí: prezentační dovednosti manažera, jeho zvládnání stresu, kreativitu a uchopení tématu. Zadáání zní takto:

„Vaším úkolem je prezentovat vaši zkušenost a vaši představu, jak do budoucna motivovat lidi. Jaké způsoby motivování jsou podle vás efektivní a perspektivní, na co je třeba dát si pozor. Na tuto prezentaci budete mít 5 minut. Nyní máte 9 minut na přípravu“ (Hroník, 2005, s. 108).

K dispozici mají manažeři fixy, časopisy a velké papíry. Všechny pomůcky mohou využít na prezentaci dle svého uvážení. Je vhodné u této modelové situace pořídit videozáznam a písemné poznámky. Po odprezentování dojde k puštění záznamu a hodnocení všech vystoupení. Přičemž důležité je odpovědět na otázky *„Jak si manažer získá autoritu“*, *„Jaké jsou dvě tři nejdůležitější role manažera“* apod.“ (Hroník, 2005, s. 109).

Příloha 4 Hra „Zpětná vazba“

Cílem této hry je vysvětlit manažerům principy dávání a přijímání zpětné vazby a umožnění vyzkoušení si zpětné vazby v praxi. Lektor tedy představí principy zpětné vazby a poté rozdělí manažery do skupin po 3 lidech, přičemž každý z členů dostane ve skupině jinou roli:

1. Role vysílače, který dostane obrázek a má jej popsat přijímači.
2. Role přijímače obsahuje kreslení toho, co vysílač popisuje.
3. Poslední rolí je role pozorovatele. Ten si zapisuje průběh komunikace mezi vysílačem a přijímačem.

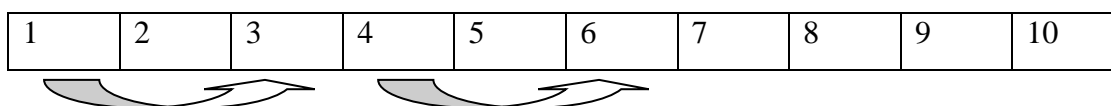
Postupně se všichni ve skupince vystřídají a každý si tak vyzkouší jak roli vysílače, přijímače, tak roli pozorovatele. Důležité je, že po každém kole poskytne pozorovatel zpětnou vazbu komunikujícím a v dalším kole dostane zase svojí zpětnou vazbu. Na konci této hry se všichni manažeři sejdou a řeknou si, čím pro ně byla tato hra přínosná a co se v ní o sobě dozvěděli (Bauer, Haková, Kamenká, 2007).

Příloha 5 Hra na prezentaci stylů vedení

Ještě než započne samotná přednáška o 4 základních stylech vedení, je dobré si zahrát 4 hry. Manažeři dostanou za úkol, si po každé odehrané hře zaznamenat na papír, jak se během hry cítili a jaké pociťovali styly vedení.

1. Manažerům dáme dlouhý provaz se zadáním: vytvořte z tohoto provazu šesticípou hvězdu, přičemž všichni se při jejím tvoření musí dotýkat provazu jednou rukou. Při tomto úkolu zadavatel manažerům pomáhá radami a po celou dobu jeho plnění manažerům říká, co mají dělat. Velmi podrobně jim vysvětluje kroky, které by měli činit ke splnění úkolu.
2. Druhý úkol spočívá ve vytvoření mašle, také za pomoci tohoto provazu s podmínkou, že každý účastník se musí provazu držet alespoň jednou rukou. U tohoto úkolu zadavatel již méně zasahuje do plnění úkolu, nicméně jim stále radí a rozhodne, jakou taktiku mají zvolit.
3. Další úkol spočívá v tom, že se z provazu udělá kruh, do něj se rozhází čísla od 1 do 50. Od tohoto kruhu se rozloží startovací čára vzdálená 7 metrů. Manažeři dostanou za úkol v co nejkratším čase doběhnout ke kruhu a postupně se dotknout všech čísel od nejmenšího po největší a to za těchto podmínek: vždy mohou být uvnitř kruhu pouze 2 ruce, jinak se připočítávají trestné minuty. Po splnění úkolu musí všichni doběhnout zpět do cíle. U tohoto úkolu se zadavatel ještě před hrou zeptá, jakou taktiku by manažeři volili, rozebere s nimi 3 taktiky, na které manažeři přijdou sami. Poté jim pomůže se rozhodnout pro tu správnou taktiku. Následuje splnění úkolu.
4. Manažeři se postaví do řady vedle sebe. Mohou se pohybovat dopředu vždy pouze ob jednoho člověka.

začátek hry



Cílem této hry je, aby se manažer 1 dostal na pozici manažera 10, manažer 2 na pozici manažera 9 atd. Přičemž se může posunout vždy jen ob jednoho manažera.

konec hry

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

U této hry zadavatel jen pozoruje, jak manažeři svůj úkol plní, zadá jim pouze úkol a jen když se manažeři dostanou do bodu, kdy nevědí jak dál, tak jim položí otázku, na základě níž musí sami přijít na to, jak postupovat dál.

Po absolvování všech her začne výklad, přičemž manažeři vždy popíšu, jak se ve hře cítili a jaký styl vedení používali. Na konci popisu hry následuje prozrazení názvu stylu vedení a jeho učebnicový popis.

Hra 1 – direktivní vedení

Hra 2 – protektivní vedoucí

Hra 3 – koučovací styl

Hra 4 – liberální styl

Všichni účastníci si tak na vlastní kůži prožijí, jaké zažívají pocity při každém stylu vedení a zjistí tak, který jim vyhovuje nejvíce. Přidanou hodnotou je také lepší zažití přednesené látky. Účastníci si pomocí her lépe zapamatují, co styly vedení obsahují.

Příloha 6 Podobenství o hřivnách

Podobenství o hřivnách je parafrázováno dle Evangelia sv. Lukáše 19 a Evangelia sv. Matouše 25.

„Mocný muž odjížděl do daleké země, aby si odtud přinesl královskou hodnost, se kterou bude spravovat svou zemi. Zavolal si služebníky a svěřil jim majetek. Jednomu dal pět hřiven, druhému dvě a třetímu jednu. Každému podle jeho schopností. Jen co odjel, lidé, kteří nechtěli žádného krále, vyslali poselstvo do daleké země, že nechtějí tohoto člověka za krále.

Když se po dlouhé době vrátil pán služebníkům jako král, začal účtovat. Předvolal si služebníky, kteří spravovali jeho majetek. První z nich pravil: „Králi, svěřil jsi mi pět hřiven a pohled, jiných pět jsem jimi získal.“ Král mu odpověděl: „Správně, služebníku dobrý, protože jsi mi byl věrný v malé věci, budeš vládnout nad deseti městy.“ Před krále předstoupil druhý služebník: „Pane, svěřil jsi mi dvě hřivny, které mi vynesly další dvě hřivny.“ I jeho král ocenil: „Správně, služebníku dobrý, budeš vládnout nad čtyřmi městy, protože i ty jsi pro mě pracoval.“

Nakonec přistoupil ten, který přijal jednu hřivnu: „Pane, poznal jsem, že jsi tvrdý člověk a dokážeš sklízet i to, co jsi nezasel, a přísně dbáš na to, aby se nic neztratilo. Proto jsem tvou hřivnu velmi dobře ukryl a v pořádku ti odevzdávám, co ti patří.“

Král mu odpověděl: „Jsi služebník špatný, bez odvahy. Věděl jsi přece, že беру to, co jsem nedal, a sklízím to, co jsem nezasel. Proč jsi alespoň peníze neuložil, a já bych si je teď vybral i s úrokem?“ Pak své družině řekl: „Vezměte mu tu hřivnu a dejte ji tomu, kdo jich má deset.“ Lidé z jeho družiny však namítali: „Pane, ten jich už má nejvíc.“ Král jim odpověděl: „Kdo má víc, bude mu ještě přidáno. A kdo nemá, bude odňato i to, co má.“

Pak nechal předvést své nepřátele, kteří strojili úklady, aby s nimi také zúčtoval. „Nechtěli jste mne za krále a tak se také stane.“ A vypudil nevěrné.“ (Hroník, 2007b, s. 82 – 83).

Po odvyprávění tohoto příběhu je nutné si shrnout stěžejní body příběhu pro manažerskou praxi, tedy:

- Jak král zachází s výkonnými poddanými a jak s těmi méně výkonnými?

- Princip diferenciacie na príkladu „výkonnější bere všechno“.
- Princip počáteční nerovnosti versus stejnoměrné šance na úspěch.

Jak je patrné z těchto bodů, lze tento příběh promítnout na řízení ve firmách. Jedná se zde o výkonnost zaměstnanců, způsob vedení zaměstnanců, ztráty důvěry v zaměstnance a vypuzení nevěrných lze přirovnat k vyhození z firmy. Hroník (2008, s. 47) ve své knize Manažerská integrita, rozpracovává možné otázky k diskusi:

1. *„Jaký je král, který sklízí, co nezasel, některé své lidi upřednostňuje a nemilosrdně účtuje s nevěrnými?“*
2. *Proč král dal větší váhu důvěře než vlastnímu výkonu?“*

Příloha 7 Film Statečné srdce

Scéna	Čas filmu	Název	Komentář
1	22:14 – 24:52	Kreativní myšlení	Efektivitu je možné dosáhnout nejen silou, ale i důvtipem. Malý kamínek tak měl větší dopad, než velký balvan.
2	13:13 – 15:49	Způsob ovlivnění druhých	V této scéně je patrný především vliv. William Wallas není poznán, ale je přesvědčivý a záhy si získává vliv, větší než mají oficiální zástupci Skotů. Nakonec jeho vliv přesáhne i jeho život.

Hronik, 2007, s. 160

Příloha 8 Hra „Haptikon“

Hra s názvem Haptikon má za cíl sebereflexi manažerů. Časová náročnost je 1,5 – 2,5 hodiny a je třeba obstarat šátky. Ještě týden před konáním kurzu dostanou manažeři e-mailem zprávu, že si mají s sebou na kurz donést jednu věc, která je momentálně nejvíce charakterizuje. Během kurzu poté manažeři sedí v kruhu a mají zavázané oči. Každý z nich postupně pošle svůj předmět a ostatní mají říkat asociace, které je napadnou. Až se k majiteli dostane jeho věc, představí se jménem a reaguje na vyřčené asociace – zhodnotí, jak dané asociace korespondují s jeho osobou a daným předmětem. Lektor musí diskusi řídit a vyprovokovat další a další asociace. Zároveň ale musí také sledovat a regulovat délku průběhu (Hrkal, Hanuš, 2007).

Příloha 9 Evaluační dotazník

Dobrý den,

Dostal se Vám do rukou hodnotící dotazník kurzu. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky slouží k případnému zlepšení firemního vzdělávání v naší společnosti. Je tedy důležité, abyste odpovídali uvážlivě a upřímně. Narazíte-li v dotazníku na otázku, na kterou z nějakého důvodu nechcete odpovědět, nechte ji nezodpovězenou. Pro své ohodnocení použijte známkovací stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejlepší známkou a 5 nejhorší.

Děkujeme, personální oddělení.

UČEBNA, POMŮCKY					
Prostředí učebny	1	2	3	4	5
Přiměřené učební pomůcky	1	2	3	4	5
Materiály jsou dobře logicky uspořádány.	1	2	3	4	5
Poznámky:					
KURZ, VÝCVIK					
Účel kurzu mi byl jasný.	1	2	3	4	5
Kurz splnil předem stanovený cíl.	1	2	3	4	5
Rychlost a metody byly přiměřené.	1	2	3	4	5
Kurz měl vyváženou teoretickou a praktickou část.	1	2	3	4	5
Hry a modelové situace mi pomohly pochopit danou problematiku.	1	2	3	4	5
Kurz lze aplikovat okamžitě v pracovním životě.	1	2	3	4	5
Perspektiva využití získaných znalostí.	1	2	3	4	5
Poznámky:					
LEKTOR					
Lektor měl dobrou znalost probírané tematiky.	1	2	3	4	5
Lektor dobře vysvětlil probíranou tematiku.	1	2	3	4	5
Lektor využil čas kurzu efektivně.	1	2	3	4	5
Lektor podněcoval aktivitu účastníků.	1	2	3	4	5

Lektor byl sám aktivní a motivovaný.	1	2	3	4	5
Lektor odpověděl na všechny dotazy účastníků.	1	2	3	4	5
Vyjadřovací schopnosti lektora.	1	2	3	4	5
Využití učebních pomůcek lektorem.	1	2	3	4	5
Poznámky:					
SPOLEČNOST					
Dodržení časové harmonogramu.	1	2	3	4	5
Informovanost o programu.	1	2	3	4	5
Poznámky:					
CELKOVÁ SPOKOJENOST					
Moje účast na kurzu splnila daný účel.	1	2	3	4	5
Doporučil bych kurz i ostatním zaměstnancům.	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Další sdělení:					

Přepřacováno dle Hroník, 2007, s. 224-225.