

Kompetence manažera malého podniku

Anotace

Tato bakalářská práce analyzuje kompetence manažerů v prostředí malé jazykové školy FRESH SCHOOL Kids. Zkoumá teoretické aspekty managementu malých podniků a klíčových kompetencí, které mají vliv na efektivitu řízení. Dále se věnuje analýze samotné školy, včetně její marketingové strategie, SWOT analýzy a struktury managementu. Popisuje činnosti manažerů a vymezuje specifickou roli manažera vzdělávání. V praktické části hodnotí kompetence manažerů na základě kompetenčního modelu, s cílem posoudit jejich dopad na výkon a identifikovat oblasti, kde je možné zlepšení. Na základě tohoto vyhodnocení přináší návrhy pro rozvoj podniku, které zahrnují rozšíření poskytovaných služeb, doplnění klíčových kompetencí a další strategie pro úspěšný růst školy. Tato práce poskytuje komplexní pohled na význam kompetencí v řízení malých podniků a praktické doporučení pro zlepšení efektivity řízení v prostředí jazykových škol.

Klíčová slova

Činnost, dovednost, kompetence, lídr, manažer, odbornost, podnik, postoj, ředitel, schopnost, škola, vědomost, výuka, vzdělávání.

The Competences of a Small Business Manager

Annotation

This bachelor thesis analyses the competences of managers in the environment of a small language school FRESH SCHOOL Kids. It explores the theoretical aspects of small business management and the core competencies that influence management effectiveness. It also analyses the school itself, including its marketing strategy, SWOT analysis and management structure. It describes the activities of managers and defines the specific role of the education manager. In the practical part, it evaluates the competencies of managers based on a competency model, in order to assess their impact on performance and identify areas for improvement. Based on this assessment, it provides suggestions for business development that include expanding services, adding core competencies, and other strategies for successful school growth. This work provides a comprehensive view of the importance of competencies in small business management and practical recommendations for improving management effectiveness in language school settings.

Key Words

Ability, activity, attitude, competence, director, education, enterprise, expertise, knowledge, leader, manager, school, skill, teaching.

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Magdaleně Zbránkové, Ph.D., za odborné vedení a cenné rady, které mi pomohly práci zkompletovat. Poděkování patří i manažerům FRESH SCHOOL Kids, kteří mi poskytli potřebné informace.

Obsah

Seznam obrázků	12
Seznam tabulek	13
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů	14
Úvod	15
1 Teoretické vymezení klíčových kompetencí pro činnost manažera	16
1.1 Management malého podniku	16
1.2 Klíčové kompetence manažera a jejich význam pro podnik.....	19
1.3 Kompetenční model manažera vzdělávání.....	23
1.4 Vliv kompetencí na efektivitu řízení	26
2 Analýza jazykové školy a činností manažerů FRESH SCHOOL Kids	27
2.1 Charakteristika FRESH SCHOOL Kids	28
2.1.1 Marketing školy	29
2.1.2 SWOT analýza	30
2.2 Management FRESH SCHOOL Kids.....	31
2.2.1 Přehled činností manažerů školy.....	32
2.2.2 Vymezení pozice manažera vzdělávání	35
3 Zhodnocení kompetencí manažerů FRESH SCHOOL Kids	40
3.1 Klíčové kompetence manažerů.....	40
3.2 Kompetence manažerů podle kompetenčního modelu	41
3.3 Vyhodnocení kompetencí	45
4 Návrhy na rozvoj podniku podle zjištěných skutečností	46
4.1 Doplnění kompetencí manažerů a rozšíření služeb školy.....	46
4.2 Nábor nového manažera	48
4.3 Shrnutí návrhů	49
Závěr.....	51
Seznam použité literatury	52
Seznam příloh.....	54

Seznam obrázků

Obrázek 1: Úrovně managementu	18
Obrázek 2: Struktura kompetence	20
Obrázek 3: Kompetenční model manažera vzdělávání	24
Obrázek 4: Tři dimenze kompetentního pracovníka	25
Obrázek 5: Přehled počtu studujících v letech 2013-2023 podle společností	27
Obrázek 6: Logo školy	28
Obrázek 7: Logotyp školy	28
Obrázek 8: Organizační struktura FRESH SCHOOL Kids	32
Obrázek 9: Pracovní činnosti ředitele malé organizace dle Národní soustavy povolání	36
Obrázek 10: Pracovní činnosti personálního ředitele dle Národní soustavy povolání	37
Obrázek 11: Pracovní činnosti specialisty vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dle Národní soustavy povolání	38
Obrázek 12: Klíčové kompetence Manažera A a Manažera B	41
Obrázek 13. Kompetenční model manažera vzdělávání	42
Obrázek 14: Kompetence manažera vzdělávání	43
Obrázek 15: Lídrovské kompetence Manažera A a Manažera B	44
Obrázek 16: Odborné kompetence Manažera A a Manažera B	44
Obrázek 17: Proces rozvoje podniku	48
Obrázek 18: Požadavky na pozici manažera vzdělávání	49
Obrázek 19: Kompetenční struktura dle Národní soustavy povolání	55

Seznam tabulek

Tabulka 1: Klasifikace podniku podle Nařízení Komise (ES) č. 800/2008	16
Tabulka 2: SWOT analýza FRESH SCHOOL Kids	30
Tabulka 3: Vyhodnocení SWOT analýzy	31
Tabulka 4: Přehled činností Manažera A podle časového harmonogramu	33
Tabulka 5: Přehled činností Manažera B podle časového harmonogramu	34
Tabulka 6: Obecné, digitální a měkké kompetence	55
Tabulka 7: Pracovní listy Manažera A – kompetence komunikace, kooperace, řešení problémů, kreativita, samostatnost.....	58
Tabulka 8: Pracovní listy Manažera A – kompetence výkonnost, zodpovědnost, schopnost přemýšlet, schopnost učit se, schopnost zdůvodňovat, schopnost hodnotit.....	59
Tabulka 9: Pracovní listy Manažera B – kompetence komunikace, kooperace, řešení problémů, kreativita, samostatnost.....	60
Tabulka 10: Pracovní listy Manažera B – kompetence výkonnost, zodpovědnost, schopnost přemýšlet, schopnost učit se, schopnost zdůvodňovat, schopnost hodnotit.....	61
Tabulka 11: Otázky pro manažery FRESH SCHOOL Kids – lídrovské a manažerské kompetence	62
Tabulka 12: Otázky pro manažery FRESH SCHOOL Kids – odborné a osobnostní kompetence	63
Tabulka 13: Otázky pro manažery FRESH SCHOOL Kids – sociální kompetence a řízení a hodnocení edukačního procesu	64

Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

ES	Evropské společenství
FS	Jazyková škola FRESH SCHOOL
FS1	FRESH SCHOOL s.r.o.
FSK	FRESH SCHOOL Kids s.r.o.
FSP	FRESH SCHOOL Prague s.r.o.
JŠ	Jazyková škola
NSP	Národní soustava povolání
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

Úvod

Pro každý podnik je jedním ze základních pilířů lidský kapitál. Proto je třeba si uvědomit, že prosperita je zrcadlem kvality odvedené práce jednotlivých zaměstnanců. Zejména obsazení manažerských pozic je vnímáno jako zásadní, proto se v této bakalářské práci autorka zaměří na kompetence manažerů. Pro tento účel si vybrala jazykovou školu FRESH SCHOOL.

Malé podniky mohou čelit výzvám, které jsou ve srovnání s velkými podniky náročnější, zejména jde o kapacitní možnosti a získávání finančního kapitálu. Proto je pro ně klíčové maximálně efektivně využívat všechny dostupné zdroje. Chyba ze strany manažera malého podniku může znamenat osudový zlom pro celý podnik. To zdůrazňuje význam kompetentního manažera s vhodnými osobnostními vlastnostmi pro řízení malého podniku.

Manažerské kompetence získávají stále větší pozornost, jak ze strany samotných manažerů, tak ze strany akademiků, kteří často úzce spolupracují s manažerskou praxí. Kompetence se stávají klíčovým faktorem v oblasti lidských zdrojů, zejména při náboru zaměstnanců, hodnocení jejich výkonů a plánování jejich dalšího profesního rozvoje.

Cílem práce je definovat kompetence manažerů FRESH SCHOOL Kids, jejich vyhodnocení pro danou pozici a návrhy pro budoucí rozvoj.

V první části se autorka bude věnovat teoretickému vymezení pojmu management malého podniku. Následně se zaměří na klíčové kompetence manažera a strukturu kompetenčního modelu.

V druhé části bude analyzovat jazykovou školu FRESH SCHOOL, představí právní formu podnikání, management společnosti FRESH SCHOOL Kids a vymezí činnosti jednotlivých manažerů a jejich kompetence.

V závěru zhodnotí aktuální kompetence manažerů na základě porovnání s teoretickou částí a navrhne změny vedoucí ke zvýšení efektivity podniku. Metodou zkoumání bude anketa, která proběhne během behaviorálního rozhovoru s jednotlivými manažery.

1 Teoretické vymezení klíčových kompetencí pro činnost manažera

V první části této kapitoly budou popsány základní pojmy jako je podnik a management. Budou vymezeny role manažera, které by měl uplatňovat v řízení podniku, při stanovování cílů, úkolů a povinností. Poslední část bude zaměřena na klíčové kompetence a kompetenční model.

1.1 Management malého podniku

Na začátek je důležité uvést obecné definice jednotlivých pojmů, které se budou velmi často objevovat v teoretické i praktické části.

Podnik je základní entitou, která provádí ekonomickou činnost za účelem zisku. Podle obchodního zákoníku (Zákon č. 518/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů) se jedná o „soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik je věc hromadná.“

Podnik může nabývat různých forem a rozsahů. Vymezení malého podniku podle Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 je uvedeno v tabulce 1. (Evropská komise, 2008)

Tabulka 1: Klasifikace podniku podle Nařízení Komise (ES) č. 800/2008

Velikost podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat
MIKRO	<10	≤ 2 mil. EUR
MALÝ	<50	≤ 10 mil. EUR
STŘEDNÍ	<250	≤ 50 mil. EUR

Zdroj: vlastní zpracování podle Evropská komise (2008)

Vedení a řízení malého podniku, tedy management, hraje klíčovou roli v zajištění jeho úspěchu. Podle Plamínka (2017, s. 11) je „management spíše uměním než řemeslem“, „umět převést myšlenky do praxe, naplánovat a zorganizovat práci více lidí, řídit a podporovat tyto lidi tak, aby podávali požadovaný výkon a zároveň byli spokojeni, to je schopnost, již se naučit je poměrně nesnadné“.

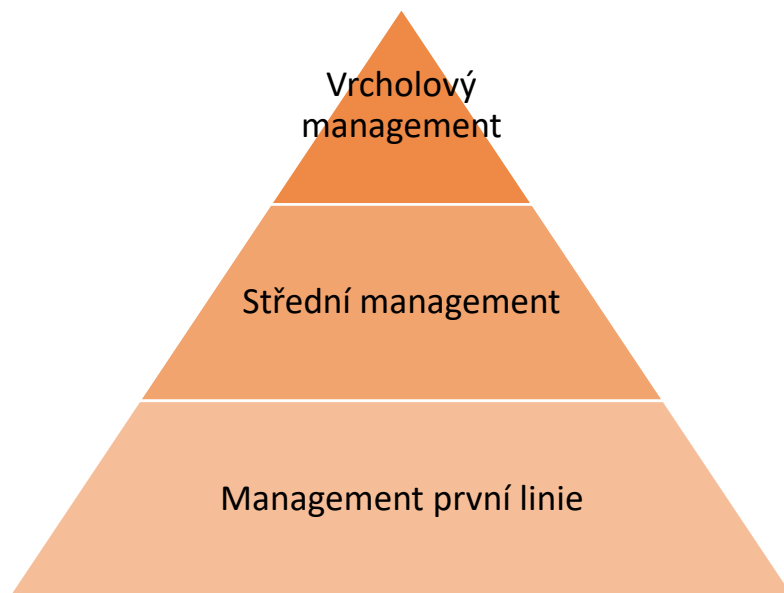
Veber a Srpová (2008, s. 19) zase uvádí, že „*management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace*“. Bělohlávek a kolektiv (2006, s. 7) ve své publikaci tvrdí, že: „*jde o proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním*“.

Úrovně managementu jsou zásadním prvkem pro efektivní řízení podniku. Každá úroveň má své specifické role, odpovědnosti a kompetence, které přispívají k celkové koordinaci, plánování a řízení operací. Autoři Šajdlerová a Konečný (2007, s. 15) popisují uvedené linie manažerů takto:

„Manažeři první linie (supervizory management) – jsou bezprostředními vedoucími zaměstnanci, prvními v hierarchii řízení. Svým postavením jsou jen o stupeň nad výkonnými pracovníky. Jsou zodpovědní za rozdělování a kontrolu plnění práce, získávají informace od zaměstnanců a plní tak úlohu ve zpětné vazbě, přicházejí rovněž s náměty pro manažery středního stupně. Patří sem vedoucí oddělení, mistři, vedoucí dílen atd.

Střední manažeři (middle management) – jsou početná skupina řídicích pracovníků (zejména u větších podniků). Podstatnou částí jejich činností je získání a poskytování informací. Patří sem vedoucí odborů, manažeři závodů, vedoucí odborných a funkčních útvarů apod.

Vrcholoví manažeři (TOP management) – ti mají zvláštní postavení vlivem těsné vazby na vlastníky podniku. Přebírají na sebe zodpovědnost za vlastníky, koordinují a usměrňují všechny činnosti podniku, vytvářejí hospodářskou politiku podniku a od jejich činnosti v podstatě závisí konečný výsledek podniku.“



Obrázek 1: Úrovně managementu

Zdroj: Vlastní zpracování podle Šajdlerové a Konečného (2007)

Cenným lidským zdrojem v každém managementu podniku je podle Kmecové a Kosíkové (2018) schopný manažer, jenž aktivně přispívá k dosahování stanovených cílů, posiluje konkurenceschopnost a zvyšuje ziskovost. Podle Vebra a Srpové (2008, s. 20) manažer „na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilosti, pravomocemi a odpovědnostmi“.

Manažer by neměl být pouze vedoucí, ale i lídr, jehož hlavními úlohami podle Pilařové (2016, s. 20) jsou: „definování strategického rámce“ a aktivitami „přijímání a hodnocení informací, generování myšlenek, rozhodování a přesvědčování“. Mühlfeit a Costi (2017, s. 8) ve své knize uvádí, že „leadrova cesta k úspěchu nespočívá ve snaze o nápravu slabých stránek, ale využívání těch silných“.

Podle Plamínka (2017) je lídr či manažer pouze role, nikoliv konkrétní osoba. Jedna a ta samá osoba může zastávat roli lídra i manažera, a dokonce i vykonavatele. Každá z těchto rolí nese v sobě určitý úkol. Hlavním úkolem lídra je stanovit dlouhodobé cíle firmy a vize, kterých chce dosáhnout. K tomu, aby se mu to povedlo, a vize nebyla pouhým snem, potřebuje vykonavatele, který má za úkol dělat vše proto, aby bylo cílů dosaženo. Pro úspěch firmy musí mezi lídrem a vykonavatelem panovat souznění. Úkolem manažera je pak být pilířem mezi myšlenkou a činem a dosahovat cílů pomocí druhých. Jak říká Plamínek (2017, s. 14) „manažeři dekomponují cíle postupně až na úkoly a úlohy jednotlivých lidí na podmínky, které musí být splněny, aby mohlo dojít k výkonu a dosažení cílů“.

Další role, které manažer uplatňuje při řízení podniku, kdy má za úkol plnit stanovené cíle, úkoly a povinnosti jsou:

- Role řešitele problémů – pochopení vzniku problémů a jejich vypořádání i za cenu týmové nejednotnosti.
- Role koordinátora – zvládnání procesních postupů, vhodně nastavená komunikace.
- Role vedoucího týmu – výběr, motivování, vedení a hodnocení týmu.
- Role informátora – znalosti a prezentace vstupních zdrojů informací, kooperace.
- Role komunikátora – mezilidské vztahy ve vybraném týmu, řešení osobnostních problémů jednotlivých týmových účastníků, eliminace konfliktních situací a umění rétorického vystupování.
- Role prognostika – schopnost odhadu kladných i záporných procesů a postupů při plnění stanoveného cíle.
- Role analytika – rozvoj analytických procesů.
- Role plánovače – plánování dohodnutých postupů.
- Role aplikátora změn – aplikace potřebných změn v závislosti na vývoji procesů.

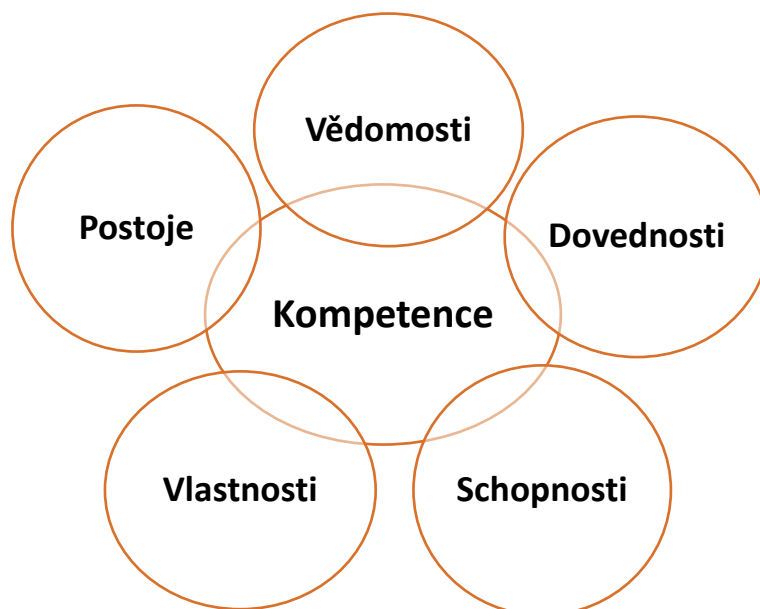
Specifika malých a středních podniků spočívají v tom, že je manažerská role často svěřena vlastníkov. Ten na vlastní nebezpečí rozhoduje o osudu svého podniku. Z tohoto důvodu může být manažer malého podniku opatrnější a vyhýbat se přílišnému riskování v podobě nových investic. V malých podnicích často dochází také ke kumulaci funkcí. Jeden manažer na základě svých činností zastává několik pozic najednou, i když k nim nemá dostatečné kompetence. Tato situace může vést k nedostatečnému řízení a koordinaci celého podniku.

1.2 Klíčové kompetence manažera a jejich význam pro podnik

Kompetence v pracovním prostředí jsou klíčovým faktorem pro úspěch jak jednotlivců, tak celého podniku. Podle Kubeše, Spillerové & Kurnického (2004) jsou zaměstnanci nehmotným firemním aktivem, do kterého je žádoucí investovat. Publikace Manažerské kompetence (Kubeš et al., 2004) zdůrazňuje význam dalšího vzdělávání a zdokonalování schopností a dovedností, což vede k získávání dalších kompetencí. Různé scénáře vnímání kompetencí ukazují, jak důležité je uvědomit si vlastní schopnosti a dovednosti pro efektivní fungování v pracovním prostředí. Zaměstnanci mohou mít kompetence, ale neuvědomují si je, což může mít vliv na výkon a úspěch v práci. Nebo je naopak nemají, což je nevýhodná situace pro zaměstnavatele. Proto je neustálý rozvoj

kompetencí klíčový pro úspěch pracovních kolektivů a je součástí strategických cílů podniku, který ovlivňuje i chování manažerů. Kompetence mají svůj vlastní životní cyklus, který vyžaduje neustálé aktualizace a zdokonalování. Studium, výcvik a výchova jsou způsoby, jak dosáhnout životního cyklu kompetencí. Celkově je tedy zřejmé, že investice do rozvoje kompetencí a jejich správné vnímání jsou klíčové pro udržení konkurenceschopnosti a inovace v pracovním prostředí.

Slovo kompetence vychází z latinského „competere“, tedy „příslušet“, nebo „být příslušen“ (Rejzek, 2001). Podle Pilařové (2016, s. 8), obrázek 2, jsou kompetence „soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu. Kompetence v sobě zahrnuje předpoklady (vědomosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti, postoje) i výkon (dosahuje stanovených měřitelných výkonů). Kompetentním zaměstnancem je pouze ten, kdo má nejen předpoklady pro výkon, ale současně požadované výkony.“



Obrázek 2: Struktura kompetence

Zdroj: Vlastní zpracování

Vědomosti jsou zapamatované poznatky, informace, pojmy, které si člověk osvojuje učením, ale také zkušenosti, které získává procesem lidského poznávání. (NSP, 2024a)

Dovednosti jsou dispozice k vykonávání určité činnosti nebo souboru činností. Dovednosti lze získat učením nebo praxí. (NSP, 2024a)

Schopnosti jsou přirozené nebo geneticky dané, jedná se o potenciál něco dělat. (NSP, 2024a)

Vlastnosti jsou obecné rysy a dispozice, které formují osobnost jedince a ovlivňují jeho chování a reakce v různých situacích. (NSP, 2024a)

Postoje jsou systémy hodnocení, přístupu, pozitivního nebo negativního, soubor myšlenek vůči určitým jevům, reakce nebo názor jedince na daný podnět nebo událost. (NSP, 2024a)

Belz a Siegrist (2015, s. 174) uvádí, že kompetence jsou: *„takové znalosti, schopnosti a dovednosti, které vyúsťují v kompetence, s jejichž pomocí je možno v dané okamžiku zastávat velký počet pozic a funkcí a které jsou vhodné ke zvládnutí problémů celé řady většinou nepředvídatelně se měnících požadavků v průběhu života“*. Podle Lojdy (2011, s. 20) kompetence rovněž *„vyjadřují schopnost flexibilního jednání v závislosti na měnících se okolních podmínkách“*.

Klíčovými kompetencemi podle Belze a Siegrista (2015) jsou kompetence komunikace, kompetence spolupráce, schopnost učit se a myslet, schopnost řešit problémy a být tvořivý, samostatnost a výkonnost, schopnost přijmout zodpovědnost a schopnost zdůvodňovat a hodnotit.

Kompetence komunikace je: *„soubor všech mentálních předpokladů, které člověka činí schopným komunikovat, realizovat komunikační procesy a hodnotit je. Jedná se o souhrn sociálních, psychických a semiotických hodnot, norem, pravidel a operací, které umožňují aktivní účast v komunikačních procesech.“* (Vymětal, 2008, s. 25)

Schopnost komunikovat dle H. Belze a M. Siegrista (2015, s. 185) znamená *„vypovídat o sobě ostatním co nejjasněji a nejsrozumitelněji, vědomě ostatním naslouchat, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám jiných a úzkostlivě dbát neverbálních signálů“*.

Kompetence spolupráce uvádí Belz a Siegrist (2015, s. 185) jako *„připravenost a schopnost jedince podílet se na skupinových pracovních procesech, to znamená poskytovat své vědomosti, být vstřícný k ostatním a respektovat jejich názory“*.

Schopnost učit se a myslet je proces, kdy manažer plánuje, organizuje a řídí vlastní učení, projevuje ochotu věnovat se dalšímu studiu a celoživotnímu učení. Belz a Siegrist vnímají schopnost přemýšlet a učit se jako umění propojovat, aktivně používat všechny smysly a získávat emocionální podněty. (Belz et al., 2015)

Schopnost řešit problémy a být tvořivý lze podle Belze a Siegrista (2015, s. 231) definovat jako: *„připravenost převzít odpovědnost, zpracovávat samostatně informace a optimalizovat průběh“*

prací“. Tito autoři vnímají řešení problémů a kreativitu vytvářením asociací, uměním analyzovat, vytyčit cíle a být spontánní.

Samostatnost a výkonnost znamená schopnost posoudit své hranice, využít všech možností a motivovat se k maximálnímu pracovnímu výkonu. Projekt Mapování budoucích kompetencí jako součást systémových opatření pro vymezení požadavků trhu práce představuje samostatnost jako: *„záměr manažera určovat si samostatně cíle, úkoly, způsoby a postupy své práce. Samostatný jedinec se rád samostatně rozhoduje, zastává co nejvíce činností vlastními silami, nemusí být kontrolován. Umí rozpoznat, co zvládne sám a kdy musí využít pomoc nebo rady ostatních.“* Výkonnost je pak v totožném projektu definována jako: *„zájem a schopnost pracovat dobře nebo podle standardu vynikajícího výkonu“.* (MSPAKT, 2022)

Schopnost přijmout odpovědnost patří k těm etickým aspektům, které souvisejí se vzděláním i s žádoucími pracovními dispozicemi, mezi které jsou řazeny: odpovědnost k sobě i k druhým, schopnost naslouchat, empatie, komunikace, schopnost sdílení a porozumění. H. Belz a M. Siegrist (2015) vnímají schopnost odpovědnosti jako vědomé jednání, odhadnutí důsledků, jako vůli a dodržovat úmluvy.

Schopnost zdůvodňovat a hodnotit znamená *„přípravenost a způsobilost jednotlivce věcně a systematicky zdůvodňovat a hodnotit výsledky vlastní práce, společné pracovní výsledky skupiny a také cizí výsledky, používat přitom přiměřeně kritéria a měřítko hodnot a přisuzovat jim adekvátní váhu, umět také výsledky systematicky shrnout“.* (Belz et al., 2015, s. 353)

Všechny klíčové kompetence jsou považovány za stejně důležité. Mnohé se překrývají a prolínají. Hrají velkou roli při rozlišení mezi různými podniky, i když operují ve stejném odvětví.

Tato kapitola, věnovaná definicím klíčových kompetencí, ukazuje, že k pochopení kompetencí se dá přistupovat z celé řady hledisek. Dají se vnímat jako schopnost excelentního výkonu na určité pracovní pozici, nebo jako dovednosti, buď tvrdé či měkké.

- Měkké kompetence (soft skills) - popisují obecné vlastnosti a schopnosti, jako je komunikace, plánování, zpracování informací a další. Tyto kompetence jsou přenositelné mezi různými obory a základní pro kvalitní výkon v různých činnostech.
- Odborné kompetence (hard skills) - se více zaměřují na specifické dovednosti a znalosti spojené s konkrétním povoláním nebo rolí. Tyto kompetence jsou obvykle měřitelné a snadno se

rozdívají. Odborné kompetence mohou dále zahrnovat odborné znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro úspěšné vykonávání pracovních úkolů v dané oblasti.

Kompetence manažera jsou jakousi nadstavbou klíčových kompetencí, ve smyslu jeho specifických dovedností mající výrazný vliv na optimální výkon. Získávání kompetencí je proces na celý život. Takové získané kompetence jsou pak součástí celoživotního učení. (Belz et al., 2015)

1.3 Kompetenční model manažera vzdělávání

S ohledem na bakalářskou práci se tato kapitola zaměří konkrétně na manažera vzdělávání a jeho kompetence. Hlavním úkolem manažera vzdělávání je efektivně řídit a koordinovat všechny aspekty školy, včetně administrativy, personálního řízení, marketingu a financí. Zajišťuje vysokou kvalitu výuky a služeb, poskytuje podporu studujícím a vyvíjí strategie pro růst a rozvoj podniku. Aby byl manažer úspěšný, musí disponovat širokým spektrem dovedností, vědomostí a schopností.

Jednou z klíčových kompetencí je vůdcovství a manažerské schopnosti. Manažer školy by měl být schopen vést a motivovat lektory a studující k dosahování společných cílů a podporovat pozitivní školní klima. Komunikační dovednosti jsou také nezbytné. Musí být schopen efektivně komunikovat s různými stakeholdery, včetně lektorů, rodičů, studujících, zaměstnanců a širší veřejnosti. Manažer by měl být také schopen naslouchat potřebám rodičů a spolupracovat s nimi na řešení problémů a podpoře školního rozvoje. Měl by porozumět vzdělávacím metodám, pedagogickým trendům a pedagogickému výzkumu, aby mohl podporovat studijní úspěch studentů a profesionální rozvoj učitelů. Dobré organizační schopnosti jsou také nezbytné. Manažer by měl být schopen efektivně plánovat a spravovat školní provoz, včetně rozpočtu, časového plánování a administrativy. Měl by být schopen identifikovat a řešit konflikty a problémy v rámci školního prostředí a podporovat pozitivní vztahy a spolupráci. (Polášková, 2022)

Kompetenční model je systematický rámec nebo struktura, která identifikuje a popisuje množinu vědomostí, dovedností, schopností a postojů nezbytných pro úspěšné vykonávání určité role, pozice nebo činnosti. Tento model může být použit k hodnocení, rozvoji a řízení lidských zdrojů, stejně jako k plánování vzdělávacích a rozvojových programů. Kompetenční modely mohou být vytvořeny pro různé úrovně a typy pracovních pozic a mohou být přizpůsobeny konkrétním potřebám a cílům daného prostředí. Příloha A popisuje kompetenční model, který využívá Národní soustava povolání.

Obrázek 3 zobrazuje kompetenční model manažera vzdělání inspirovaný Trojanovou (2012) v publikaci Kompetence řídicích pracovníků ve školství.



Obrázek 3: Kompetenční model manažera vzdělávání

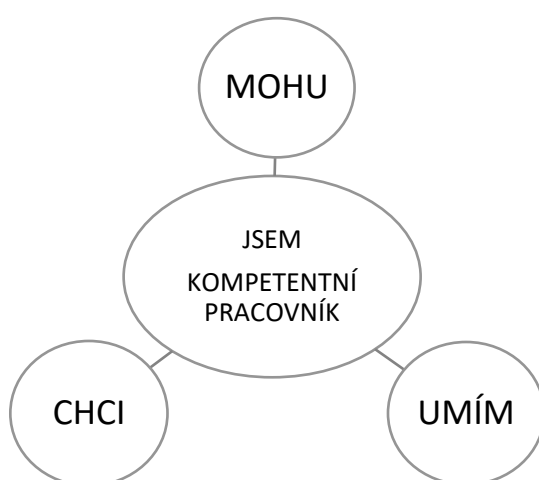
Zdroj: Vlastní zpracování podle Trojanová et al. (2012)

Kompetence řídicích pracovníků ve školství jsou vnímány dvěma způsoby. První způsob je „směrem od jiného“, od formální autority, kde manažer představuje nejvyšší postavení v organizační struktuře, má pravomoci a odpovědnost, má právo rozhodovat, aby dosáhl daného výsledku. Dříve byla tato kompetence označována pouze jako autorita a měla převážně legislativní vymezení. Druhý způsob „směrem od sebe“ je vnímán ve smyslu dovednosti, schopnosti a způsobilosti. Tento význam

se využívá při tvorbě kompetenčního modelu směrem ke střednímu managementu školy. (Trojanová, 2014)

Hroník (2008) tyto dva způsoby vnímání rozšířil o třetí dimenzi a tou je motivace, jak je vidět na obrázku 4.

- Směrem od jiného – MOHU (pravomoc, zodpovědnost)
- Směrem od sebe – UMÍM (schopnost, dovednost)
- Směrem od sebe – CHCI (motivace)



Obrázek 4: Tři dimenze kompetentního pracovníka

Zdroj: Hroník et al. (2008), upraveno Prokopová

Pro vrcholového manažera směrem ke střednímu managementu znamená:

- MOHU-legislativa to umožňuje,
- UMÍM-schopnost vedení lidí, motivace pracovníků,
- CHCI-osobnost daného člověka, schopnost předat částečnou odpovědnost svým podřízeným, vzdát se 100% kontroly.

Vrcholový manažer školy by měl být schopen vymezit pravomoce svým zástupcům, důvěřovat jim a zvládat ztrátu částečného dohledu nad určitou agendou. Trojanová (2014, s. 77) na základě příkladů z praxe ve své knize uvádí, že „vedoucí pracovník ve školství, a tedy i střední management, by měl být především spolupracujícím kolegou a osobností, protože odbornou stránku věci si obstarají učitelé sami“.

1.4 Vliv kompetencí na efektivitu řízení

Tato rešerše vymezila oblast managementu malého podniku a definovala klíčové kompetence manažera. Na základě poznatků z odborných zdrojů, které se zabývají především problematikou kompetencí manažerů ve školství, byl vytvořen kompetenční model manažera vzdělávání, který bude využit v další části této práce.

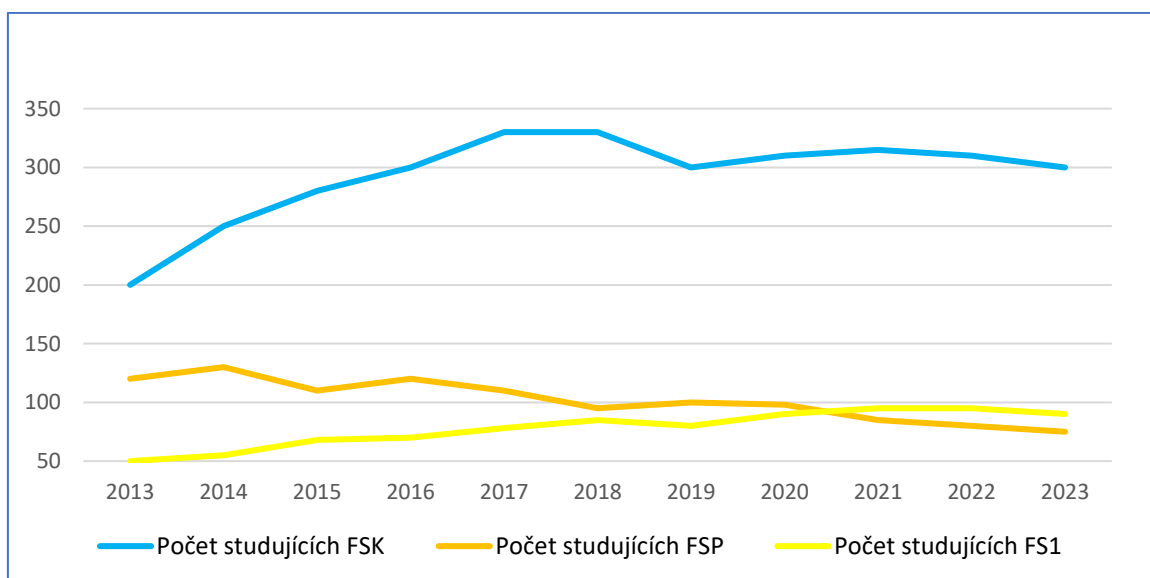
Závěrem lze konstatovat, že pro výkon dané pozice je zásadní mít kompetence, ať už z pohledu efektivity nebo celkového rozvoje podniku. Je nutné si uvědomit, že správně rozvinuté kompetence umožňují manažerům plnit povinnosti kvalitněji a na vyšší úrovni. Dalšími výhodami jsou například zvýšená spokojenost zaměstnanců, vyšší kvalita poskytovaných služeb, schopnost rychle reagovat na změny nebo se adaptovat na nové podmínky. Celkově lze říci, že pracovníci s kompetencemi k dané pozici představují vysoký lidský kapitál a základní pilíř úspěchu podniku.

2 Analýza jazykové školy a činností manažerů FRESH SCHOOL Kids

V předchozí kapitole se autorka věnovala managementu malého podniku a kompetencím manažerů působící v oblasti vzdělávání. Tato kapitola zmapuje již konkrétní podnik, a to jazykovou školu FRESH SCHOOL (dále FS). Zaměří se především na jednu z dceřiných společností FRESH SCHOOL Kids (dále FSK), která má největší zastoupení studujících v rámci celé školy. Představí její management a činnosti jednotlivých manažerů.

Podnikatelský záměr otevřít jazykovou školu FRESH SCHOOL vznikl v květnu 2012. Vizi bylo vybudovat školu, která obstojí na trhu mezi velkými konkurenty. Bude dobrou školou, která studující naučí, s dobrou pověstí, kam se budou stále vracet. (Prokopová, 2024)

Nejprve se jednalo o jednu společnost FRESH SCHOOL s.r.o. (dále FS1), v roce 2013 se rozšířila o další dvě, FRESH SCHOOL Prague s.r.o. (dále FSP) a FRESH SCHOOL Kids s.r.o. (dále FSK). Každá společnost se zaměřuje na jiný okruh studujících a společně tvoří jazykovou školu FRESH SCHOOL. FS1 se zabývá firemní výukou, FSP veřejnými kurzy pro dospělé a FSK kurzy pro děti a mládež. Přehledný počet studujících v jednotlivých společnostech zobrazuje obrázek 5.



Obrázek 5: Přehled počtu studujících v letech 2013-2023 podle společností

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací

Hlavním posláním školy je vyučovat jazyky tak, aby to studující bavilo, aby nebrali výuku jazyků jen jako nezbytnost v této době. Učit je zábavně, ale efektivně. Přípravovat je především na komunikaci v mezinárodním prostředí, ale také k úspěšnému složení certifikovaných zkoušek. Skupiny jsou svou velikostí uspořádány tak, aby během lekce každý dostal svůj prostor. Značku se firma snaží budovat

svou dobrou pověstí, kvalitou výuky a jedinečnou metodikou. Komunikace je základem každého kurzu, čemuž napovídá i zvolené logo firmy, jak je vidět na obrázku 6. (Prokopová, 2024)



Obrázek 6: Logo školy
Zdroj: FRESH SCHOOL (2023)

Jako logotyp, který zobrazuje obrázek 7, škola zvolila sloučení loga a jednoho ze sloganů, který má novým zákazníkům ukázat cestu, kterou se vydají, když zvolí právě jazykovou školu FS. Mezi hlavní barvy podniku patří modrá a oranžová.



Obrázek 7: Logotyp školy
Zdroj: interní zdroj

2.1 Charakteristika FRESH SCHOOL Kids

Tato práce se v následujících kapitolách zaměří na společnost FRESH SCHOOL Kids. Jedná se o obchodní společnost, právní forma je Společnosti s ručením omezeným. Tato forma podnikání je řízena zákonem o obchodních korporacích. Základní kapitál v době založení společnosti činil 200 000 Kč, v současné době je pouze ve výši 1 Kč. Statutárním orgánem jsou 3 jednatelky. Jménem společnosti jednájí vždy alespoň dva jednatelé společně. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2024)

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku dne 27. 9. 2013 pod identifikačním číslem 02156008 a spisovou značkou C 216121 u Městského soudu v Praze. Předmět podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Hlavním předmětem činnosti společnosti je mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení a lektorská činnost. Dle klasifikace CZ-NACE patří vzdělávání do sekce P, skupiny 855 - Ostatní vzdělávání, které je určeno především pro vlastní uspokojení a rozvoj osobnosti ve volném čase. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2024)

2.1.1 Marketing školy

Hlavním produktem FSK jsou jazykové kurzy. Zabývá se výukou angličtiny, němčiny a španělštiny pro děti a mládež. Kurzy vedou kvalifikovaní čeští lektori s pedagogickým vzděláním a mezinárodními certifikáty a rodilí mluvčí. Specializací FSK je kombinovaná výuka, kdy se v kurzu střídá český lektor a rodilý mluvčí. Touto kombinací je zajištěna efektivita výuky, protože zákazníci získají maximum pro rozvoj ústního projevu od rodilého mluvčího a důkladné vysvětlení gramatiky od českého lektora. Tato metoda se díky své efektivnosti škole velmi osvědčila. Dalším produktem jsou individuální lekce, kde lektor pracuje jen s jedním studujícím. Tento typ výuky je velmi intenzivní, dochází při ní k největšímu progresu. V roce 2022 FSK rozšířila své portfolio nabízených služeb i o výuku matematiky a českého jazyka. Jako cenovou strategii si zvolila metodu nákladově orientované ceny v kombinaci s konkurenčně orientovanou. Nabízí cenově dostupné školné s rodinnými slevami. Nejdražší službou FSK jsou individuální lekce. (FRESH SCHOOL, 2023)

Komunikační strategie společnosti FSK se mění podle časového období a používá různé nástroje. Během zápisových měsíců je komunikace velmi intenzivní, zatímco během školního roku se soustředí na direct marketing a osobní kontakt. Klíčovým prvkem jsou spokojení studenti, kteří šíří dobré jméno školy. Na začátku svého podnikání využila guerilla marketing, kde hlavním cílem bylo přilákat studující, kteří lektorky školy znali. Následně využívala reklamní letáky, nyní inzeruje převážně v místních časopisech Devítka a Naše Praha 9. Dalším komunikačním nástrojem jsou Billboardy umístěné v okolí školy. Obsahují QR kód pro přímé propojení s webovými stránkami, které poskytují nejaktuálnější informace. (Prokopová, 2024)

2.1.2 SWOT analýza

Mezi silné stránky školy patří odbornost a kvalifikace lektorů a jedinečná metoda výuky. FSK nabízí dětské kurzy od školního věku až po maturitu, a tím zajišťuje studujícím progresivně postupovat ve výuce až k úspěšnému složení mezinárodních zkoušek. Ze slabých stránek je nejdůležitější vypíchnout nevyužité prostory a učebny pouze na Praze 9. Mezi příležitosti, které škola využívá, je především strategické umístění mezi školami a v blízkosti MHD. V posledních letech je to i spolupráce s MČ Praha 9, díky které rozšířila své sužby o výuku českého jazyka a matematiky pro děti z Ukrajiny, posléze pro všechny děti. Největší hrozbou jazykových škol jsou online překladače a výukové aplikace. Tento moderní trend se dostává do popředí převážně mezi mladými. Další hrozbou, kterou v současné době vyvolala ekonomická krize, je omezení poptávky. Kompletní SWOT analýzu zobrazuje tabulka 2. (Prokopová, 2024)

Tabulka 2: SWOT analýza FRESH SCHOOL Kids

<p>Silné stránky – STRENGTHS</p> <p>Kvalifikovaní lektori Jedinečná metoda výuky Návaznost kurzů Flexibilita – kurzy na míru</p>	<p>Slabé stránky – WEAKNESSES</p> <p>Nevyužité prostory v dopoledních hodinách Učebny pouze na Praze 9 Malá propagace firmy</p>
<p>Příležitosti – OPPORTUNITES</p> <p>Strategické umístění Zavedení online kurzů Spolupráce s MČ Praha 9</p>	<p>Hrozby – THREATS</p> <p>Konkurenční jazykové školy Omezení poptávky po jazykové výuce z důvodů ekonomické krize Jazykové aplikace, překladače</p>

Zdroj: vlastní zpracování dle Prokopové (2024)

Tabulka 3 vyhodnocuje SWOT analýzu podle zjištěných interních a externích faktorů.

Tabulka 3: Vyhodnocení SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY	váha	hodnocení	výsledek
kvalifikovaní lektori	0,5	5	2,5
jedinečná metoda výuky	0,2	4	0,8
návaznost kurzů	0,2	5	1
flexibilita – kurzy na míru	0,1	3	0,3
součet	1		4,6
SLABÉ STRÁNKY			
nevyužitá učebny v dopoledních hodinách	0,5	-5	-2,5
učebny jen na Praze 9	0,3	-2	-0,6
malá propagace firmy	0,2	-3	-0,6
součet	1		-3,7
PŘÍLEŽITOSTI			
strategické umístění	0,6	5	3
zavedení online kurzů	0,2	3	0,6
spolupráce s MČ Praha 9	0,2	2	0,4
součet	1		4
HROZBY			
konkurenční jazykové školy	0,3	-4	-1,2
omezení poptávky z důvodu ekonomické krize	0,5	-4	-2
jazykové aplikace, překladače	0,2	-2	-0,4
součet	1		-3,6
VYHODNOCENÍ			
INTERNÍ	0,9		
EXTERNÍ	0,4		
celkem	1,3		

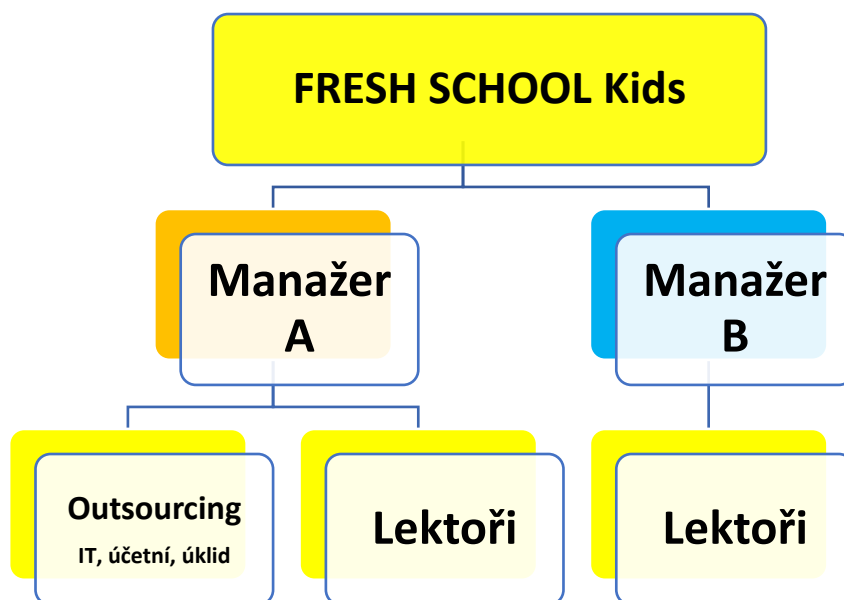
Zdroj: vlastní zpracování dle Prokopové (2024)

Z tohoto hodnocení vyplývá, že škola má předpoklady pro rozšíření služeb. Měla by zúročit své silné stránky pro zavedení nových produktů, aby využila volné kapacity v dopoledních hodinách, a začít nabízet také kurzy pro předškoláky. K zavedení tohoto produktu by mohla využít spolupráci s MČ Praha 9 a propagovat tuto nabídku v lokálním časopisu, aby se dostala do povědomí k širší veřejnosti v blízkosti školy. (Prokopová, 2024)

2.2 Management FRESH SCHOOL Kids

FRESH SCHOOL Kids je malý podnik. Ve školním roce 2023/2024, k datu 15. 9. 2023, měl v evidenci dvacet lektorů. Jejich počet se každý školní rok mění podle počtu studujících. Management školy je

složen z majitelů společnosti, kteří jsou zároveň manažeři i zaměstnanci. Pro tuto práci budou označeni jako Manažer A a Manažer B. Na začátku podnikání je k tomuto kroku vedla úspora finančních prostředků za externí manažery, ale i nedůvěra. Domnívali se, že jejich vizi a poslání dokáží pouze oni dovést k úspěšným cílům. Obrázek 8 zobrazuje organizační strukturu FSK. Činnosti jako je vedení účetnictví, úklidové a IT práce jsou zajištěny formou outsourcingu.



Obrázek 8: Organizační struktura FRESH SCHOOL Kids
Zdroj: vlastní zpracování

2.2.1 Přehled činností manažerů školy

Rozdělení pracovních činností jednotlivých manažerů vyplývá nejen z jejich kompetencí, ale také zkušeností z předchozích pracovních pozic.

Manažer A

Pozice Manažera A není přesně stanovena. Na základě jeho pracovní náplně by se dalo říci, že zastává pozici provozního, finančního a občas i personálního manažera. Studujícími a rodiči je vnímán jako ředitel školy. Vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik, tak vykonává činnosti manažerské i provozní.

Je zodpovědný za fungování celého podniku. Komunikuje se studujícími, lektory, dodavateli, vyřizuje přihlášky a připravuje podklady pro účetní firmu. Má na starosti plánování kurzů v době

zápisu, organizaci a kontrolu během školního roku. Náplň pracovní činnosti Manažera A se liší podle časového období. Tyto činnosti jsou zobrazeny v tabulce 4.

Tabulka 4: Přehled činností Manažera A podle časového harmonogramu

	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Plánování kurzů												
Zápis do kurzů-osobně/online												
Kontrola online přihlášek												
Nábor lektorů												
Sestavování rozvrhů pro lektory												
Komunikace se studujícími a rodiči												
Personální činnost												
Administrativní činnost												

Zdroj: vlastní zpracování

V dubnu každého roku začíná plánování veřejných kurzů pro následující školní rok. Kurzy se plánují podle analýzy poptávky z předchozích školních let. Škola garantuje studujícím návaznost výuky, proto je nutné dbát na počet skupin v jednotlivých úrovních, aby měl každý student možnost vybrat si kurz dle svých znalostí a časových možností. Při plánování kurzů manažer vychází z volných časových kapacit lektorů a přání studentů, respektive rodičů. Na základě této analýzy vyhodnotí plán a všechny kurzy zapíše do administrativního programu školy a tím se objeví na webových stránkách. Do veřejně vypsanych kurzů se studenti mají možnost přihlásit přes online formuláře. Na základě jejich vyplnění obdrží automaticky vygenerované informace o náplni výuky, platební údaje, dobu trvání i podmínky kurzu.

Konec srpna a začátek září je nejnáročnější období pracovní vytíženosti Manažera A. Prvotní činností je kontrola online přihlášek, zda jsou studující zařazeni do kurzu správně dle předchozích let. Vzhledem k tomu, že marketingová strategie FS je postavena na osobním přístupu k zákazníkovi, tak během tohoto období se mohou měnit termíny naplánovaných kurzů dle poptávky studujících. Tento plán se koriguje téměř každý den. Je třeba vycházet vstříc časovým možnostem studujícím a sestavovat rozvrhy dle přání. Komunikace se studujícími, respektive rodiči, je nejčastější náplní práce. Na základě poptávky a naplněnosti kurzů sestaví konečný rozvrh pro daný školní rok, podle kterého připraví rozvrhy pro lektory. O nábor lektorů se stará převážně Manažer B. Manažer A připravuje v konečné fázi pracovní smlouvy.

V průběhu školního roku kontroluje vedení kurzů a organizuje případné rozšíření nabídky na základě speciálních požadavků studentů, což jsou převážně individuální lekce a skupiny na míru. Komunikuje s lektory a zajišťuje personální obsazení v případě nemocí. Na konci každého měsíce připravuje mzdové podklady pro účetní firmu. Vykonává běžnou administrativní činnost, vystavuje faktury studentům i firmám, zpracovává faktury od dodavatelů, kontroluje bankovní účty a spravuje webové stránky.

Manažer B

Hlavní činnosti Manažera B, které zobrazuje tabulka 5, se ztotožňují s pozicí personálního manažera, kreativního manažera, ale časově je nejvíce vytížen jako lektor kurzů pro děti a mládež.

Tabulka 5: Přehled činností Manažera B podle časového harmonogramu

	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Nábor lektorů a jejich zaškolení												
Kontrola práce lektorů												
Organizaci seminářů, teambuilding												
Budování vzájemného vztahu												
Výuka angličtiny												
Plánování nových nabídek, táborů												

Zdroj: vlastní zpracování

Při výběru lektorů dbá na to, aby se ztotožňovali s posláním školy a metodikou výuky. Pedagogické vzdělání je důležitým faktorem, ale cit pro výuku a chuť učit druhé je pro manažera daleko důležitější při výběru svých spolupracovníků. Výběr toho správného jazykového kurzu je nejdůležitějším faktorem spokojenosti zákazníka. V tomto případě hraje velkou roli právě lektor, ten musí během prvních lekcí zmapovat znalosti celé skupiny, zjistit, zda skupina v tomto složení bude schopna fungovat a zda noví studenti do skupiny zapadají. Dospělí studenti si dokáží o změnu kurzu požádat i v průběhu pololetí, ale pokud je dítě zařazeno do špatného kurzu, kurz je moc náročný nebo moc jednoduchý, o změnu nepožádá. Z tohoto důvodu je pravidelná osobní komunikace, žák – lektor – manažer, jedním z nejdůležitějších nástrojů k úspěšnému fungování školy. Spokojenost studentů dělá z nových zákazníků stálé klienty, kteří tvoří dobré jméno školy.

Mimo personální činnosti se Manažer B věnuje funkci kreativního manažera. Vyhledává mezery na trhu, zabývá se plánováním nových nabídek, letních táborů, rozšiřováním a zlepšováním kvality stávajících služeb.

Všem předchozím činnostem se věnuje na úkor svého volného času, protože na plný úvazek pracuje jako lektor dětských kurzů, kurzů pro mládež a přípravných kurzů na mezinárodní jazykové zkoušky.

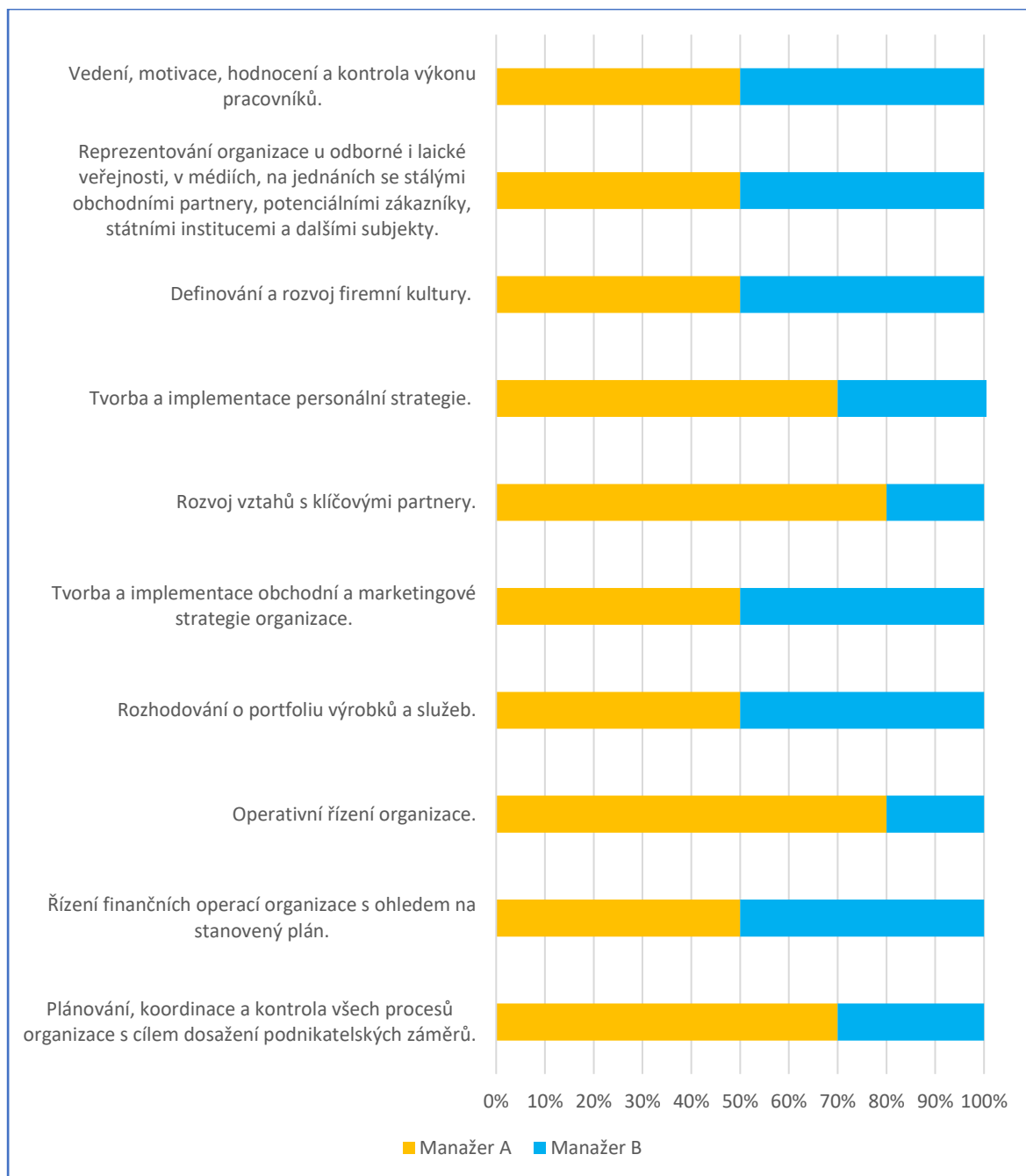
2.2.2 Vymezení pozice manažera vzdělávání

V přechodí kapitole byly zmapovány jednotlivé činnosti Manažera A a Manažera B, které vykonávají v současné době ve společnosti FRESH SCHOOL Kids. V databázi Národní soustavy povolání (dále NSP) byly vybrány pozice, která mají ve svém popisu obdobné činnosti, kterými se oba manažeři zabývají.

Nejblíže se jejich pracovní pozice ztotožňují s pozicí ředitele malé organizace, personálním ředitelem a specialistou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Všechny pracovní činnosti jednotlivých pozic obsahuje příloha B.

Popis činností zmíněných pozic podle NSP byly předloženy manažerům FSK. Ti společně vyhodnotili, v jakém poměru se každý z nich věnuje jednotlivým činnostem. Tyto informace byly následně zaznamenány do grafů, které zobrazuje obrázek 9, 10 a 11. Manažer A je označen oranžovou barvou a Manažer B barvou modrou.

Obrázek 9 ukazuje, v jakém procentuálním poměru vykonávají manažeři uvedené činnosti ředitele malé organizace. Jak je vidět, většinu činností vykonávají společně, pouze ve čtyřech se jejich poměr liší.



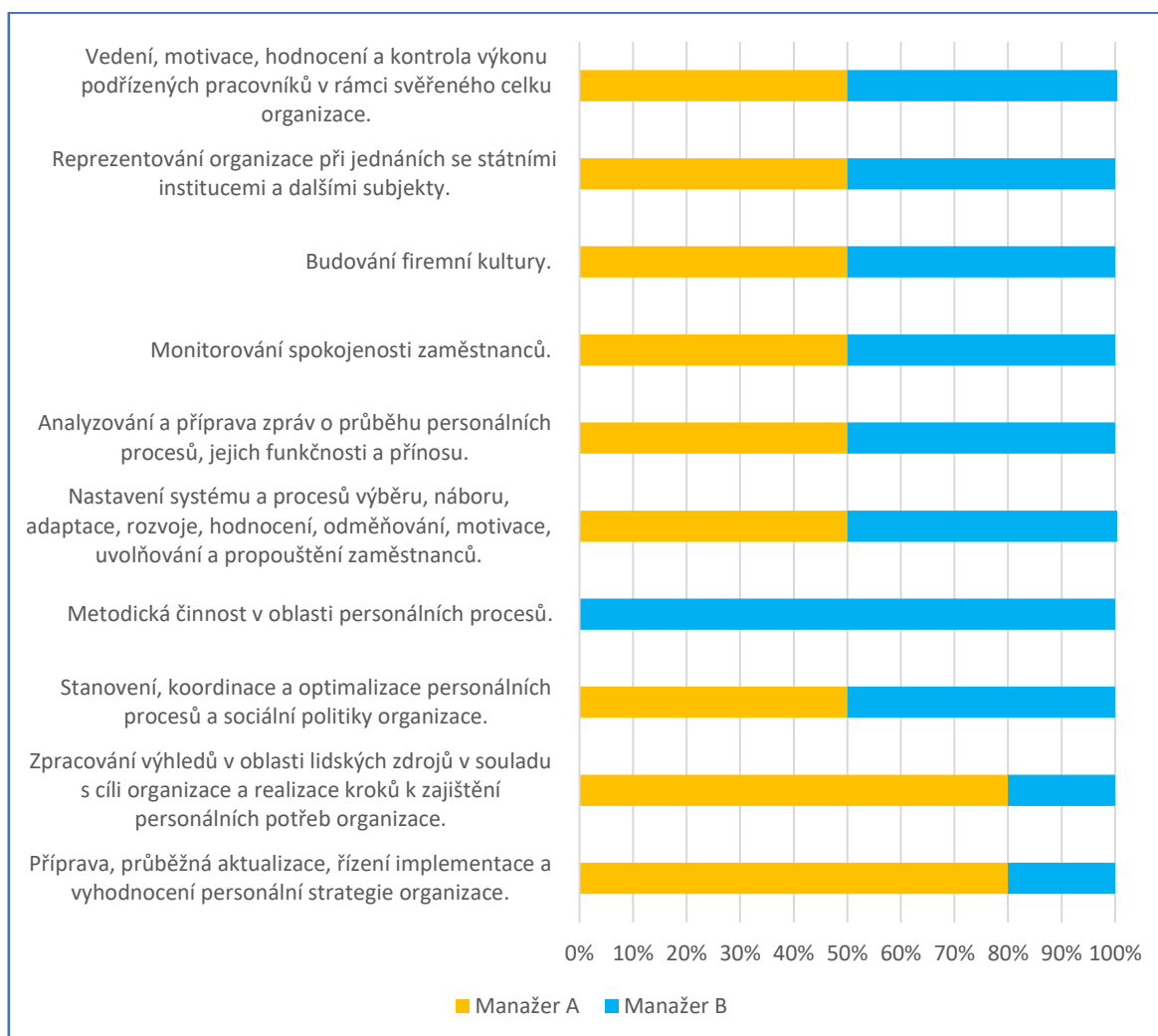
Obrázek 9: Pracovní činnosti ředitele malé organizace dle Národní soustavy povolání

Zdroj: vlastní zpracování podle NSP (2024c)

Činnosti převládající u Manažera A oproti Manažerovi B:

- Tvorba a implementace personální strategie.
- Rozvoj vztahů s klíčovými partnery.
- Operativní řízení organizace.
- Plánování, koordinace a kontrola všech procesů organizace s cílem dosažení podnikatelských záměrů.

Následující obrázek 10 mapuje procentuální poměr Manažera A a Manažera B u jednotlivých činností, které vymezuje NSP pro pozici personálního manažera.



Obrázek 10: Pracovní činnosti personálního ředitele dle Národní soustavy povolání

Zdroj: vlastní zpracování podle NSP (2024b)

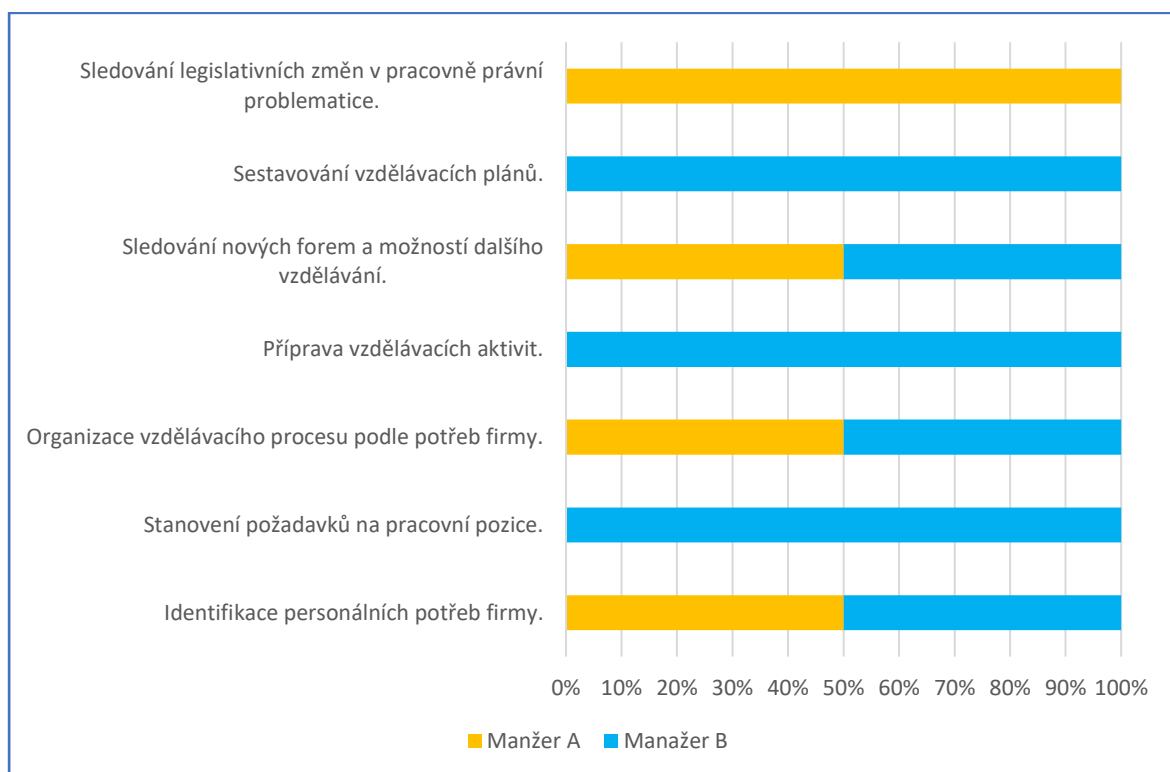
Z obrázku 10 je vidět 100% kooperace v těchto činnostech:

- Vedení, motivace, hodnocení a kontrola výkonu podřízených pracovníků v rámci svěřeného celku organizace,
- reprezentování organizace při jednáních se státními institucemi a dalšími subjekty,
- budování firemní kultury,
- monitorování spokojenosti zaměstnanců,
- analyzování a příprava zpráv o průběhu personálních procesů, jejich funkčnosti a přínosu a stanovení, koordinace a optimalizace personálních procesů,

- nastavení systému a procesů výběru, nábory, adaptace, rozvoje, hodnocení, odměňování, motivace, uvolňování a propouštění zaměstnanců,
- stanovení, koordinace a optimalizace personálních procesů a sociální politiky organizace.

V ostatních činnostech převládá tato specializace u Manažera B. Na základě obrázku lze tedy usoudit, že Manažer B oprávněně zastává funkci manažera výuky, který má v sobě obsaženy aspekty personálního ředitele. Je zde ale i názorně vidět, že také Manažer A do této oblasti ve velké míře zasahuje.

Další činnosti, které manažeři jazykové školy vykonávají, se prolínají s činnostmi specialisty vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který zobrazuje obrázek 11. Z tohoto oboru se Manažer A věnuje převážně sledování legislativních změn v pracovně právní problematice a Manažer B sestavováním vzdělávacích plánů a přípravou vzdělávacích aktivit pro lektory. Sledování nových forem a možností dalšího vzdělávání, organizaci vzdělávacího procesu podle potřeb firmy a identifikaci personálních potřeb vykonávají společně.



Obrázek 11: Pracovní činnosti specialisty vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dle Národní soustavy povolání

Zdroj: vlastní zpracování podle NSP (2024d)

Z předchozích obrázků lze vyzorovat, že manažeři malého podniku zastávají několik pozic podle NSP. Hlavním důvodem je personální optimalizace a malý počet zaměstnanců. Nelze tedy označit přesnou pozici jednotlivého manažera podle NSP, protože velkou část činností vykonávají společně.

Cílem této kapitoly bylo pojmenovat pozici, na základě činností, které vykonávají manažeři školy a která nebyla nalezena v databázi Národní soustavy povolání. Tuto pozici autorka nazvala Manažer vzdělávání v malém podniku. Z průzkumu vyplynuly činnosti pro výkon této pozice, které jsou stěžejní pro manažery FSK a ztotožňují se s činnostmi zkoumaných pracovních pozic.

Manažer vzdělávání v malém podniku

Pracovní činnosti tohoto manažera:

- Plánování, koordinace a kontrola všech procesů organizace s cílem dosažení podnikatelských záměrů.
- Řízení finančních operací organizace s ohledem na stanovený plán.
- Operativní řízení organizace.
- Rozvoj vztahů s klíčovými partnery.
- Tvorba a implementace personální strategie.
- Reprezentování podniku na jednáních se stálými obchodními partnery, potenciálními zákazníky, státními institucemi a dalšími subjekty.
- Vedení, motivace, hodnocení a kontrola výkonu zaměstnanců.
- Identifikace personálních potřeb firmy.
- Stanovení požadavků na pracovní pozice.
- Organizace vzdělávacího procesu podle potřeb firmy.

3 Zhodnocení kompetencí manažerů FRESH SCHOOL Kids

Předchozí kapitola zmapovala činnosti manažerů FRESH SCHOOL Kids, které byly porovnány s činnostmi obdobných pozic podle Národní soustavy povolání. Cílem bylo pojmenovat pozici, která nejlépe vystihne manažery školy, a vybrat základní činnosti, které jsou pro tuto pozici stěžejní. Na základě tohoto průzkumu vzešla pozice, která byla nazvána Manažer vzdělávání v malém podniku. V této kapitole autorka zhodnotí, zda manažeři FRESH SCHOOL Kids mají kompetence k vykonávání této pozice. Nejprve vyhodnotí klíčové kompetence, poté se zaměří na jednotlivé kompetence podle kompetenčního modelu manažera vzdělávání. Pro hodnocení bude využita Likertova škála, která umožňuje zjistit nejen obsah postoje, ale i jeho přibližnou sílu.

3.1 Klíčové kompetence manažerů

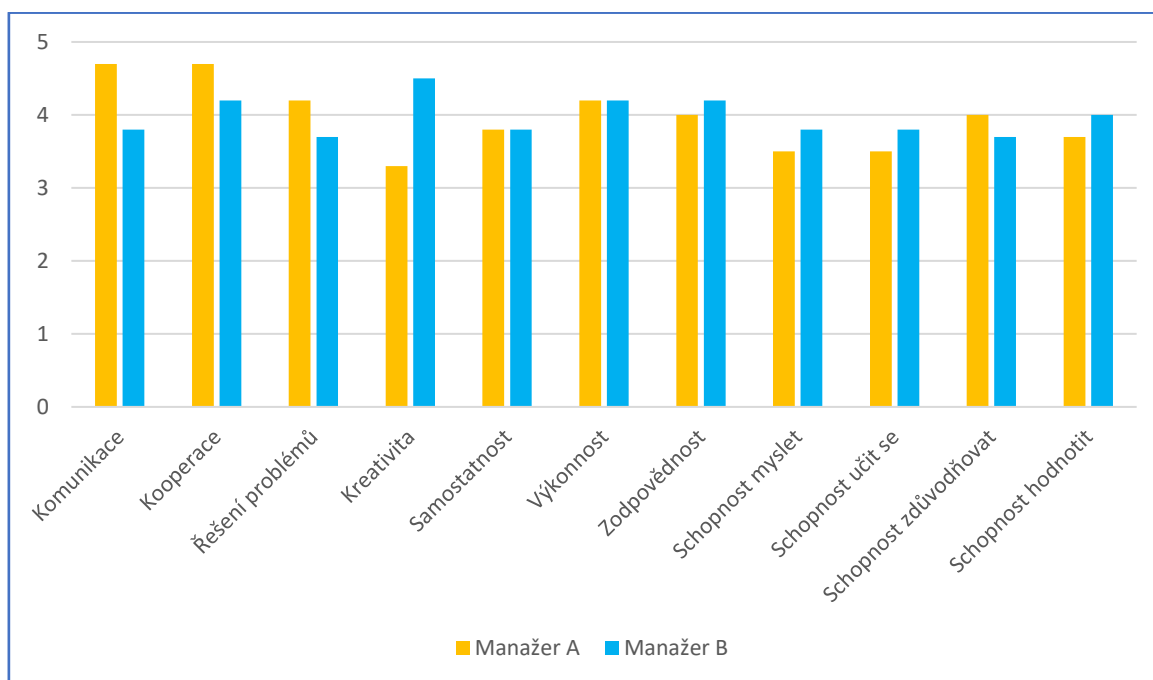
Nejprve budou hodnoceny klíčové kompetence obou respondentů, Manažera A a Manažera B. Jak bylo zjištěno v kapitole 1.2, tyto kompetence jsou obsahově neutrální, lze je využít pro jakoukoli pozici. Slouží hlavně pro uvědomění si svých kompetencí pro budoucí rozvoj osobnosti.

Pro tento účel byly využity pracovní listy z publikace Belze a Siegrista: Klíčové kompetence a jejich rozvíjení (2015, s. 146-149), které jsou určeny pro vyhodnocení kompetencí jako jsou kompetence komunikace, kompetence spolupráce, schopnost učit se a myslet, schopnost řešit problémy a být tvořivý, samostatnost a výkonnost, schopnost přijmout zodpovědnost a schopnost zdůvodňovat a hodnotit.

Oba respondenti, Manažer A i Manažer B, odpovídali na otázky z 11 oblastí: komunikace, kooperace, řešení problémů, kreativita, samostatnost, výkonnost, zodpovědnost, schopnost přemýšlet, schopnost učit se, schopnost zdůvodňovat a schopnost hodnotit. Každá oblast obsahovala 6 otázek. Hodnocení každé otázky bylo v pěti bodovém rozsahu Likertovy škály, kde číslo 1 znamenalo nejnižší hodnocení daného postoje a číslo 5 nejvyšší. Průměr těchto bodů určil výši hodnocení u jednotlivých kompetencí. Vyplněné pracovní listy obsahuje příloha C. Zkoumání probíhalo na podzim roku 2023 přímo v podniku během rozhovoru.

Bodové hodnocení klíčových kompetencí obou manažerů bylo zaznamenáno do grafu, který zobrazuje obrázek 12. Pro přehlednost a porovnání jednotlivých kompetencí byl Manažer A opět

označen barvou oranžovou a Manažer B barvou modrou. Tyto kompetence měly ukázat, jak se vnímají oni sami, v jaké oblasti se cítí být nejlepší a jaké kompetence je potřeba zlepšovat.



Obrázek 12: Klíčové kompetence Manažera A a Manažera B

Zdroj: vlastní zpracování

Podle vlastního sebehodnocení Manažer A vyniká v komunikaci a kooperaci. Nejméně zdatný se cítí v kreativě, oproti Manažeru B, který se v této oblasti hodnotí nejlépe. Oba manažeři zhodnotili své klíčové kompetence nadprůměrně, ale i tak jsou si vědomi, že mají stále prostor tyto klíčové kompetence rozvíjet.

3.2 Kompetence manažerů podle kompetenčního modelu

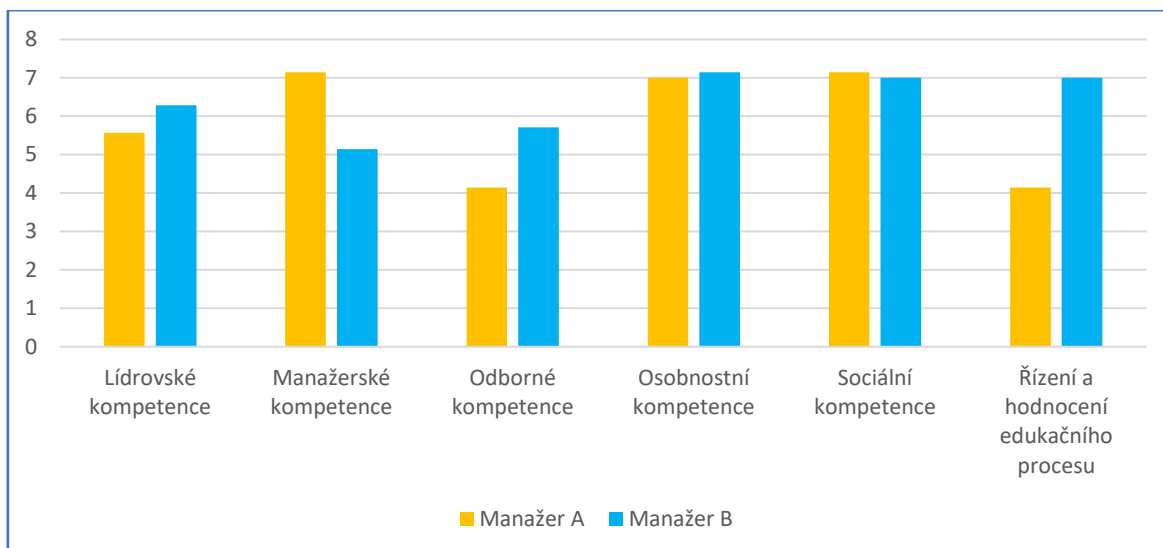
Na základě zjištěných činností v kapitole 2.2 vedou FRESH SCHOOL Kids oba manažeři společně. Zastávají pozici, kterou autorka nazvala manažer vzdělávání. Pro vyhodnocení kompetencí obou manažerů je nejprve třeba identifikovat kompetence pro tuto pozici na základě definovaných činností. Pro tyto účely autorka využila kompetenční model manažera vzdělávání, který znázorňuje obrázek 13. Tento model byl podrobněji popsán v kapitole 1.3.



Obrázek 13. Kompetenční model manažera vzdělávání
Zdroj: vlastní zpracování

Jako výzkumný prostředek byla zvolena anketa. Na podzim 2023 autorka oslovila 2 respondenty, manažery FSK, Manažera A a Manažera B, a získala 100% vzorek. Anketa obsahovala 42 otázek, vždy 7 otázek na všech 6 okruzích kompetencí daného modelu. Otázky byly vytvořeny na základě informací, které byly popsány v kompetenčním modelu manažera vzdělávání v kapitole 1.3., ve spolupráci s AI. Manažeři vyplnili anketu v papírové podobě v době rozhovoru s autorkou.

Kompletní anketu včetně všech otázek a odpovědí zobrazuje příloha D. Hodnotící škála byla zvolena v číselné stupnici 1–8. Číslo 1 znamenalo nesouhlasím a číslo 8 zcela souhlasím. Pro splňující hodnocení byla zvolena hodnota 7. Tuto hodnotící škálu využívá Národní soustava povolání, kde pomocí této stupnice jsou hodnoceny kompetence pozic, které byly v práci využity. Obrázek 14 znázorňuje kompetence jednotlivých manažerů, kde Manažer A má barvu oranžovou a Manažer B barvu modrou.



Obrázek 14: Kompetence manažera vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování na základě anket

Z výše uvedeného grafu, který zobrazuje obrázek 14, je vidět, že Manažer A splňuje na základě zvoleného kritéria:

- Manažerské kompetence,
- osobnostní kompetence,
- a sociální kompetence.

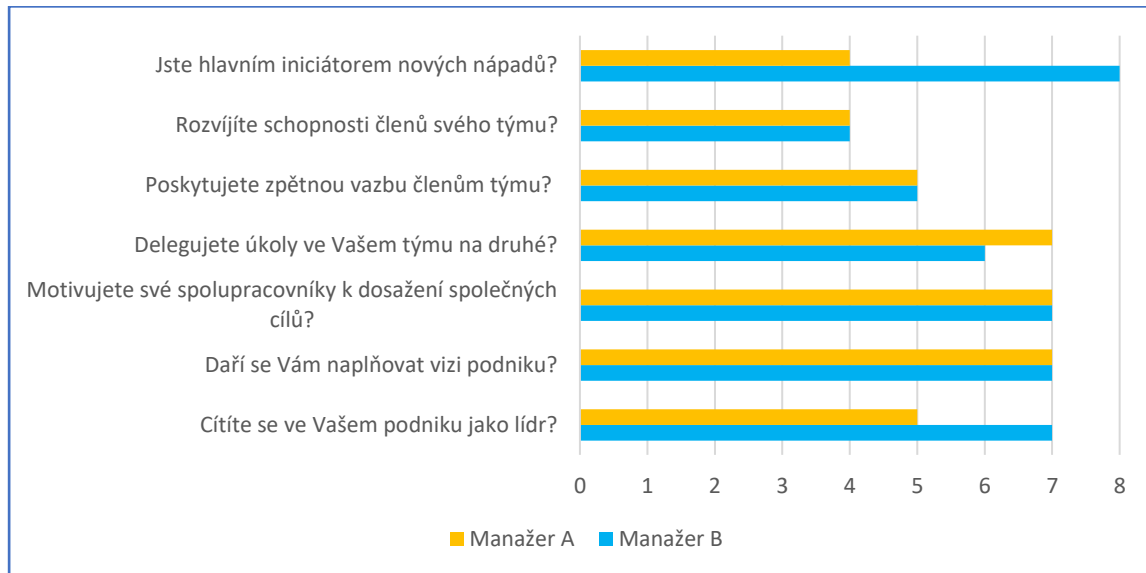
V oblasti řízení a hodnocení edukačního procesu má Manažer A velké mezery. Tento výsledek se očekával, protože v této oblasti se pohybuje velmi zřídka, a to spíše jen jako poradce než jako hlavní osoba zodpovědná za vzdělávací sféru.

Manažer B se při své práci zaměřuje především na vzdělávací procesy. Obrázek 14 tuto skutečnost potvrzuje. Na základě hodnotícího kritéria má kompetence v oblasti:

- Řízení a hodnocení edukačního procesu,
- osobnostní kompetence,
- a sociální kompetence.

V oblasti lídrovských a manažerských kompetencí Manažera B převažuje role lídra. Daří se mu naplňovat vize podniku a je hlavním iniciátorem nových nápadů.

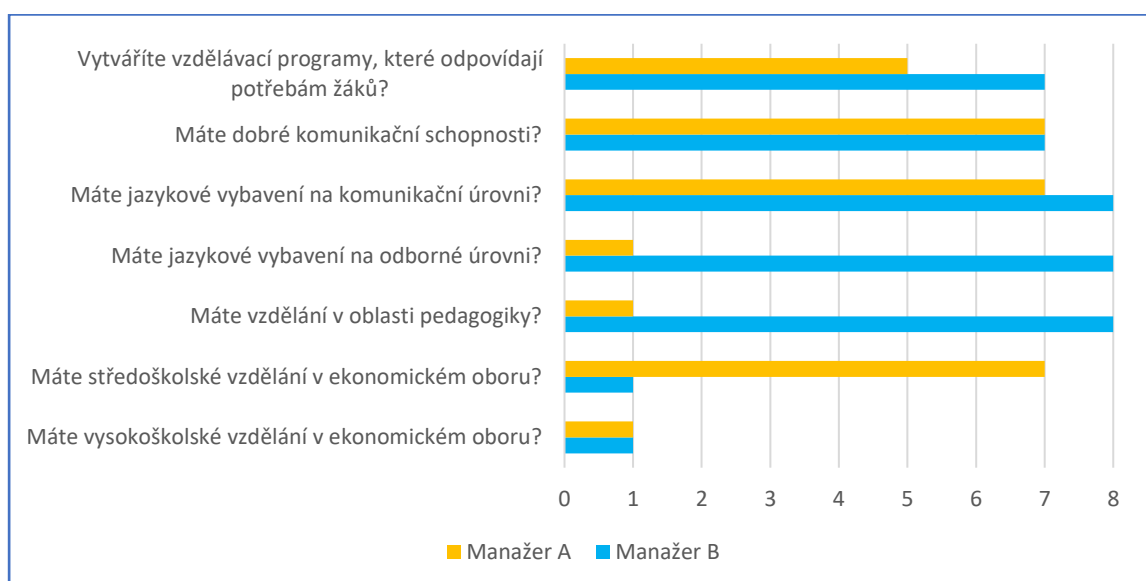
Lídrovské kompetence Manažera A a Manažera B, které znázorňuje obrázek 15, na základě několika odpovědí splňují nastavené kritérium. Největší nedostatky mají v péči o členy týmu z hlediska rozvíjení schopností a zpětné vazby.



Obrázek 15: Lídrovské kompetence Manažera A a Manažera B

Zdroj: vlastní zpracování na základě ankety

Odborné kompetence obou manažerů jsou nedostačující především ve vzdělání. Jak je vidět na obrázku 16, Manažer A nemá vysokoškolské vzdělání, vzdělání v oboru pedagogiky a chybí mu jazyková vybavenost pro vedení jazykové školy. U Manažera B lze na základě grafu potvrdit odborné kompetence pro zaměření na edukační procesy. Chybí mu však vysokoškolské vzdělání v ekonomickém oboru.



Obrázek 16: Odborné kompetence Manažera A a Manažera B

Zdroj: vlastní zpracování na základě ankety.

3.3 Vyhodnocení kompetencí

Manažer A a Manažer B se hodnotí ve svých klíčových kompetencích odlišně. Podle sebehodnocení je Manažer A silný v komunikaci a kooperaci, ale slabý v kreativě. Oproti tomu Manažer B v oblasti kreativity exceluje. Přestože oba manažeři vnímají své klíčové kompetence jako nadprůměrné, uvědomují si, že je stále prostor pro další rozvoj.

Podle kompetenčního modelu Manažer A splňuje kritéria pro manažerské, osobnostní a sociální kompetence. Nicméně má nedostatky v oblasti řízení a hodnocení edukačního procesu, což se dá vysvětlit tím, že v této oblasti působí méně často a spíše jako poradce než jako vedoucí. Naopak Manažer B se této oblasti věnuje a má kompetence v oblasti řízení a hodnocení edukačního procesu, v oblasti osobnostních a sociálních kompetencí. Když se zaměříme na lídrovské schopnosti, Manažer B má výrazně silnější roli lídra, díky které může naplňovat vize podniku a být hlavním iniciátorem nových nápadů. Obou manažerům v současné době chybí také odborné kompetence.

Celkově lze konstatovat, že Manažer A a Manažer B mají různé silné a slabé stránky. Manažer A je skvělý v komunikaci a kooperaci, ale potřebuje zlepšit své dovednosti v řízení edukačního procesu. Manažer B vyniká v kreativě a lídrovských schopnostech, ale měl by se zaměřit na péči o tým a poskytování zpětné vazby. Oba manažeři mají potenciál pro další rozvoj a zlepšování svých kompetencí, aby byly kompetentními pracovníky pro pozici manažera vzdělávání.

4 Návrhy na rozvoj podniku podle zjištěných skutečností

Předchozí kapitola měla za cíl zhodnotit kompetence manažerů FRESH SCHOOL Kids a zjistit, zda jsou kompetentními pracovníky pro činnosti, které vykonávají. Anketa ukázala, že ani jeden z manažerů nemá všechny potřebné kompetence pro vykonávání pozice manažera vzdělávání. Jejich kompetence se vzájemně doplňují, a proto i přes chybějící kompetence, dochází k úspěšnému vedení podniku. Je ale třeba upozornit na fakt, že všechny odborné kompetence v tuto chvíli nemá ani jeden z manažerů, proto doplnění vzdělání by mělo být klíčové.

4.1 Doplnění kompetencí manažerů a rozšíření služeb školy

V této kapitole se zaměříme na strategické návrhy a doporučení pro rozvoj FRESH SCHOOL Kids. Pro dosažení úspěchu na trhu je nezbytné, aby podnik disponoval kompetentními manažery, kteří mohou vést efektivně celý proces rozšíření, včetně implementace nových produktů a služeb.

Doplnění vzdělání

Pro efektivní řízení je důležité, aby si oba manažeři doplnili vzdělání. Odborné kompetence chybí oběma manažerům. Prvním krokem by proto mělo být dokončení vysokoškolského studia, kterému se v současné době oba manažeři věnují. Manažer A by měl také rozvíjet své jazykové schopnosti, protože komunikativní úroveň cizího jazyka nestačí pro vedení jazykové školy, zejména v mezinárodním a multikulturním prostředí. Pro zlepšení by bylo vhodné využít individuální kurzy zaměřené přímo na jeho potřeby. Nejefektivnější způsob by však byla stáž v zahraničí, kde by si zlepšil nejen jazykové dovednosti, ale i další kompetence.

Dále by se měli zaměřit na své lídrové kompetence a zejména na komunikaci v týmu a zpětnou vazbu. Pro doplnění těchto kompetencí by byla vhodná účast na kurzech a seminářích zaměřených na tuto oblast. Konzultace s dalšími profesionály v oboru, sdílení zkušeností může být inspirací a lze získat nové poznatky. Také online zdroje zaměřené na vedení ve školství, které jsou snadno dostupné a flexibilní z ohledu času a místa, mohou být velkým přínosem.

Jedním kurzem, který se specializuje na kompetence v dané oblasti, je Leadership pro vedení škol 2024. Jedná se o akreditovaný seminář Ministerstva školství a tělovýchovy, který je určen ředitelům školy a jejich zástupcům. Program zaměřuje svou pozornost na klíčové dovednosti vedoucích

pracovníků, které jim umožní efektivněji využívat potenciál svých týmů a budovat kulturu neustálého zlepšování.

Rozšíření služeb

Následujícím návrhem je rozšíření podniku a zefektivnění výkonnosti z důvodu velkého potenciálu obou manažerů. Pokud si oba manažeři doplní odborné a lídrovské kompetence, mohou na základě jejich dosavadních zkušeností a praxe zastávat pozici manažera vzdělávání malého podniku samostatně a využít tak možnost rozšíření služeb např. otevřením nové pobočky nebo se zaměřit na další mezery na trhu. Jedním z klíčových návrhů je zavedení nového produktu, což může být například výuka předškoláků, díky které dojde k využití volných prostor školy. Tímto způsobem může škola generovat další příjmy a zároveň snížit výdaje spojené s provozem. Zvýší se finanční stabilita, což umožní investovat do vylepšených zařízení a učebních materiálů, případně do dalšího vzdělávání zaměstnanců. Otevření nové pobočky je dalším krokem, který by mohl přinést značné výhody. Rozšíření působení na trhu umožní škole přilákat nové zákazníky. Tento krok by vedl nejen k vyššímu počtu studujících, ale také by posílil pověst školy jako instituce, která poskytuje kvalitní vzdělávání a má dobré renomé.

Výše zmíněné návrhy pro dosažení všech kompetencí pro pozici manažera vzdělávání a návrhy na rozšíření služeb mohou dovést podnik k rozvoji a zvýšení ziskovosti. Zavedení nového produktu s využitím volných kapacitních prostor přinese škole finanční výhody snížením nákladů na provoz či generováním nových příjmů prostřednictvím nových kurzů. Nový produkt může pomoci škole také zvýšit atraktivitu a efektivitu v návaznosti kurzů. Otevření nové pobočky zase docílí rozšíření působení na trhu a může s sebou přinést mnoho výhod a přínosů. Škola se tak dostane k novým zákazníkům v jiných oblastech. To povede k rozšíření základny studujících. Více studujících znamená více školného, což zvýší tržby. Kromě ekonomických výhod může otevření nové pobočky také posílit pověst školy jako instituce s vysokou kvalitou vzdělávání. Obrázek 17 ukazuje proces budoucího rozvoje podniku se současnými manažery.



Obrázek 17: Proces rozvoje podniku
Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Nábor nového manažera

Nábor nového manažera může mít významné pozitivní důsledky, které se projeví jak v oblasti interních procesů, tak v celkovém výkonu podniku. Jednou z hlavních výhod je, že nový manažer přináší čerstvou perspektivu a inovace. Díky tomu je schopen navrhnout nová řešení a postupy, které mohou zefektivnit práci a posunout podnik dopředu. Pokud nový manažer přichází z jiného prostředí, přináší s sebou také cenné zkušenosti a osvědčené postupy. Dalším významným aspektem je zlepšená morálka a motivace zaměstnanců. Nový manažer může do týmu vnést novou energii a nadšení, což pozitivně ovlivňuje atmosféru na pracovišti. To se může projevit zvýšenou produktivitou a lepší spoluprací. Nový manažer může také identifikovat nové obchodní příležitosti, které předchozí vedení přehlíželo. Tímto způsobem může přispět k růstu a expanzi společnosti.

Celkově lze říci, že nový manažer může být katalyzátorem pozitivních změn a přinést novou energii a inovace. Je však důležité, aby byl schopen rychle se integrovat do firemní kultury a spolupracovat s týmem, aby mohl maximalizovat svůj přínos pro společnost.

Obrázek 18 zobrazuje profil pozice manažera vzdělávání inspirovaný podle NSP s kompetenčními požadavky k výkonu povolání na základě zjištěných informací v teoretické části. Na další podrobnosti není již v bakalářské práci prostor.

Manažer vzdělávání	
Kvalifikační úroveň	
Magisterský studijní program v oboru ekonomika a management	
Pracovní činnosti	
<ul style="list-style-type: none"> · Plánování, koordinace a kontrola všech procesů organizace s cílem dosažení podnikatelských záměrů. · Řízení finančních operací organizace s ohledem na stanovený plán. · Operativní řízení organizace. · Rozvoj vztahů s klíčovými partnery. · Tvorba a implementace personální strategie. · Reprezentování podniku na jednáních se stálými obchodními partnery, potenciálními zákazníky, státními institucemi a dalšími subjekty. · Vedení, motivace, hodnocení a kontrola výkonu zaměstnanců. · Identifikace personálních potřeb firmy. · Stanovení požadavků na pracovní pozice. · Organizace vzdělávacího procesu podle potřeb firmy. 	
Kompetenční požadavky k výkonu povolání	
Lídrovské a manažerské kompetence	Osobnostní kompetence
<ul style="list-style-type: none"> · sestavení a naplňování vize · prezentace a propagace školy · motivace pracovníků · stanovení strategie · personální činnosti · zajištění provozu školy 	<ul style="list-style-type: none"> · time management, práce se stresem · seberozvoj, schopnost sebereflexe
	Sociální kompetence
	<ul style="list-style-type: none"> · sestavování týmů, řešení problémů · spolupráce s partnery
Odborné kompetence	Řízení a hodnocení edukačního procesu
<ul style="list-style-type: none"> · znalost právních a ekonomických předpisů · komunikační schopnosti · jazykové vybavení 	<ul style="list-style-type: none"> · implementace nových poznatků · využití zpětné vazby pro zlepšování procesu

Obrázek 18: Požadavky na pozici manažera vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Shrnutí návrhů

Rozhodnutí, zda investovat do vzdělávání původních manažerů nebo najmout nové, je velmi těžké, obojí přináší své výhody. Vzdělávání původních manažerů poskytuje výhodu v tom, že tito manažeři už dobře znají firemní kulturu a interní procesy. To znamená, že jejich adaptace na nové role nebo úkoly je rychlejší a méně náročná. Další výhodou je stabilita a loajalita – investice do rozvoje stávajících manažerů může posílit jejich pocit sounáležitosti, což přispívá k dlouhodobému úspěchu a soudržnosti týmu. Kromě toho bývá vzdělávání původních manažerů často finančně méně náročné než nábor nových, protože nevyžaduje náklady spojené s procesem náboru a adaptačním obdobím.

Na druhé straně nábor nového manažera přináší čerstvé perspektivy a inovace. Nový manažer může přinést nové nápady a přístupy, které stimulují růst a kreativitu. Často má zkušenosti z jiných

prostředí nebo firem, což může být přínosné pro zavedení osvědčených postupů. Nový manažer také může být inovátorem rychlých změn, dokáže identifikovat příležitosti pro zlepšení a efektivně navrhnout řešení.

Výběr mezi těmito dvěma návrhy závisí na aktuálních potřebách každého podniku. Pokud je prioritou rozšíření služeb a otevření nové pobočky, tak vzdělávání původních manažerů je ideální, protože podnik bude mít hned dva kompetentní manažery se zkušenostmi v oboru. Pokud podnik hledá inovace a rychlé změny, nábor nového manažera může být správnou volbou.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo definovat kompetence manažerů malého podniku, konkrétně FRESH SCHOOL Kids, jejich vyhodnocení pro danou pozici a návrhy pro budoucí rozvoj.

V teoretické části byl vymezen pojem management malého podniku, definovány klíčové kompetence pro pozici manažera a vytvořen kompetenční model manažera vzdělávání. Z odborného hlediska byly kompetence zkoumány v kontextu pracovního výkonu, lidského kapitálu a jeho potenciálního dopadu na rozvoj školy.

V druhé kapitole autorka analyzovala společnost FRESH SCHOOL Kids, představila marketingovou strategii a vyhodnotila SWOT analýzu, které ukázala možnost budoucího rozvoje školy. Následně byla popsána organizační struktura, která ukázala, že ve vedení společnosti jsou 2 manažeři, které pro tuto práci nazvala Manažer A a Manažer B. Poté byly vytyčeny činnosti jednotlivých manažerů. Na základě zjištěných činností, které vykonávají, byl vytvořen profil jejich pozice s názvem Manažer vzdělávání.

Třetí kapitola zhodnotila kompetentnost Manažera A a Manažera B pro výkon pozice manažera vzdělávání. Podle vytvořeného kompetenčního modelu byly identifikovány jednotlivé kompetence. Zatímco Manažer A exceluje v oblasti manažerských, osobnostních a sociálních kompetencích, vykazuje určité nedostatky v oblasti hodnocení edukačního procesu. To lze přičíst především jeho omezenému zapojení do těchto aktivit v rámci školy. Naopak Manažer B specializující se na vzdělávací procesy prokázal kompetence v této oblasti, ale vykazuje chybějící kompetence v oblasti ekonomického vzdělání, což může ovlivnit jeho schopnost účinně řídit finanční aspekty školy. I přesto je jeho role lídra významná, a je třeba zdůraznit jeho schopnost přinášet nové myšlenky a iniciativy pro rozvoj školního prostředí. Celkově lze konstatovat, že management školy má své silné stránky, ale také oblasti, ve kterých se může zlepšovat pro výkon své pozice.

Závěr této práce poskytuje podněty pro rozvoj chybějících kompetencí manažerů a představuje návrhy, které by mohly vést k efektivnějšímu řízení a zvýšení výkonnosti podniku. Jedním z návrhů je nábor nového manažera, který by do podniku vnesl novou perspektivu a inovace. Druhým návrhem je doplnění vzdělání stávajících manažerů, které by vedlo k rozvoji podniku otevřením nové pobočky. Do budoucna by bylo vhodné tyto návrhy ekonomicky zhodnotit a změřit návratnost investice do vzdělání manažerů v návaznosti na rozšíření podnikání.

Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, František; Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-0396-8.

BELZ, Horst; Marco SIEGRIST a Dana LISÁ, 2015. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 3. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0846-4.

EVROPSKÁ KOMISE, 2008. Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008, kterým se v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o ES prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné se společným trhem (obecné nařízení o blokových výjimkách) (Text s významem pro EHP). In: *Úřední věstník Evropské unie*. Částka L 214, s. 3–47. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R0800>.

FRESH SCHOOL, 2023. O nás. online. In: *Fresh-school*. Dostupné z: <https://www.fresh-school.cz/>. [citováno 2024-02-27].

HRONÍK, František; Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH, 2008. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-904133-2-0.

KMECOVÁ, Iveta a Martina KOSÍKOVÁ, 2018. Posouzení Úrovně Manažerských Dovedností V Procesu Řízení Lidských Zdrojů. *Mladá Věda*, roč. 6, č. 2, s. 49–55.

KUBEŠ, Marián; Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ, 2004. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0698-6.

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

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2024. Výpis platných z obchodního rejstříku FRESH SCHOOL Kids s.r.o., C 216121 vedená u Městského soudu v Praze. online. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=718908&typ=PLATNY>. [citováno 2024-04-20].

MSPAKT, 2022. Kompetence 4.0. online. In: *MSPAKT*. Dostupné z: <https://mspakt.cz/projekty/kompetence-4-0/>. [citováno 2024-02-09].

MÜHLFEIT, Jan; Melina COSTI a Viktor JUREK, 2017. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-265-0591-4.

NSP, 2024a. Centrální databáze kompetencí. online. In: *Národní soustava povolání*. Dostupné z: <https://cdk.nsp.cz/napoveda#klasifikace>. [citováno 2024-02-14].

NSP, 2024b. Personální ředitel. online. In: *Národní soustava povolání*. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/personalni-reditel>. [citováno 2024-02-14].

NSP, 2024c. Ředitel malé organizace. online. In: *Národní soustava povolání*. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/reditel-male-organizace>. [citováno 2024-04-04].

NSP, 2024d. Specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. online. In: *Národní soustava povolání*. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/specialista-vzdelavani-a->. [citováno 2024-04-04].

OPENAI, 2024. ChatGPT-3,5. online. In: *ChatGPT-3,5*. Dostupné z: <https://chat.openai.com>. [citováno 2024-04-04].

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, Jiří, 2017. *Průvodce moderního náčelníka: management pro pokročilé*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-470-7.

POLÁŠKOVÁ, Lenka, 2022. *Kompetence leadera školy: marketingová komunikace v praxi škol*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3229-4.

PROKOPOVÁ, Simona, 2024. *Analýza jazykové školy FRESH SCHOOL*. Semestrální práce pro předmět Malé střední podnikání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Dostupné z: <https://elearning.tul.cz/course/view.php?id=14408>.

REJZEK, Jiří, 2001. *Český etymologický slovník*. Praha: Leda. ISBN 978-80-85927-85-6.

ROSSNER, Richard, 2017. *Language teaching competences*. Language education management. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-440326-9.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ, 2007. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB. ISBN 978-80-248-1520-6.

TROJANOVÁ, Irena, 2014. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0591-3.

TROJANOVÁ, Irena; Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER, 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Řízení školy. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-899-2.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2409-6.

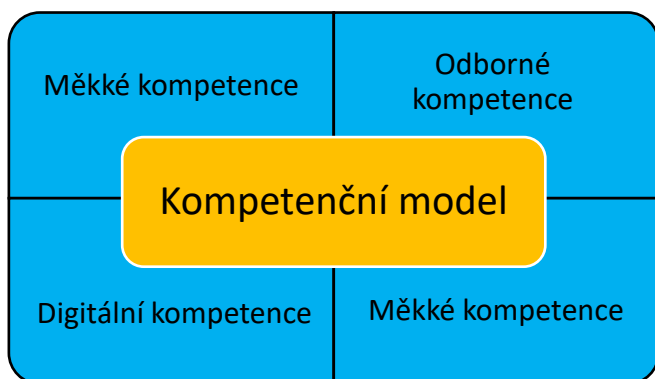
VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2614-4.

Seznam příloh

Příloha A	Kompetenční model podle Národní soustavy povolání.....	55
Příloha B	Pracovní činnosti pozic podle Národní soustavy povolání.....	56
Příloha C	Pracovní listy na zjištění klíčových kompetencí	58
Příloha D	Anketa na zjištění kompetencí podle kompetenčního modelu.....	62

Příloha A Kompetenční model podle Národní soustavy povolání

Obrázek 19 zobrazuje 4 skupiny kompetenčního modelu podle NSP.



Obrázek 19: Kompetenční struktura dle Národní soustavy povolání

Zdroj: Vlastní zpracování podle NSP (2024a)

1. Odborné kompetence – jedná se o praktické dovednosti a teoretické vědomosti požadované pro výkon daného povolání, specifické pro konkrétní pozici.
2. Obecné kompetence – jedná se o soubor obecných požadavků, které jsou přenositelné napříč obory.
3. Digitální kompetence – jedná se o souhrn dovedností, vědomostí a postojů v digitálním prostředí.
4. Měkké kompetence – jedná se o požadavky potřebné pro kvalitní výkon, nejde o odbornost, ale o schopnost člověka. Tyto kompetence jsou přenositelné mezi obory. (NSP, 2024a)

Tabulka 6 blíže popisuje, co patří mezi obecné, digitální a měkké kompetence.

Tabulka 6: Obecné, digitální a měkké kompetence

Obecné kompetence	Digitální kompetence	Měkké kompetence
Ekonomické a právní povědomí	Komunikace a spolupráce	Osobnostní kompetence
Jazyková způsobilost v cizím jazyce	Řešení problémů	Výkonové kompetence
Počítačová způsobilost	Informační a datová gramotnost	Interpersonální kompetence
Numerická způsobilost	Bezpečnost	Kognitivní kompetence

Zdroj: vlastní zpracování dle NSP (2024a)

Příloha B Pracovní činnosti pozic podle Národní soustavy povolání

Ředitel malé organizace

- Formulování vize, tvorba a implementace celkové strategie organizace.
- Plánování, koordinace a kontrola všech procesů organizace s cílem dosažení podnikatelských záměrů.
- Řízení finančních operací organizace s ohledem na stanovený plán.
- Operativní řízení organizace.
- Rozhodování o portfoliu výrobků a služeb.
- Tvorba a implementace obchodní a marketingové strategie organizace.
- Rozvoj vztahů s klíčovými partnery.
- Tvorba a implementace personální strategie.
- Definování a rozvoj firemní kultury.
- Reprezentování organizace u odborné i laické veřejnosti, v médiích, na jednáních se stálými obchodními partnery, potenciálními zákazníky, státními institucemi a dalšími subjekty.
- Vedení, motivace, hodnocení a kontrola výkonu pracovníků.

(NSP, 2024c)

Personální ředitel

- Příprava, průběžná aktualizace, řízení implementace a vyhodnocení personální strategie organizace.
- Zpracování výhledů v oblasti lidských zdrojů v souladu s cíli organizace a realizace kroků k zajištění personálních potřeb organizace.
- Stanovení, koordinace a optimalizace personálních procesů a sociální politiky organizace.
- Metodická činnost v oblasti personálních procesů.
- Nastavení systému a procesů výběru, nábory, adaptace, rozvoje, hodnocení, odměňování, motivace, uvolňování a propouštění zaměstnanců.
- Analyzování a příprava zpráv o průběhu personálních procesů, jejich funkčnosti a přínosu.
- Monitorování spokojenosti zaměstnanců.
- Koordinace činností v oblasti outplacementu.

- Budování firemní kultury.
- Reprezentování organizace při jednáních se státními institucemi a dalšími subjekty.
- Spolupráce s ostatními útvary organizace.
- Vedení, motivace, hodnocení a kontrola výkonu podřízených pracovníků v rámci svěřeného celku organizace.

(NSP, 2024b)

Specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

- Identifikace personálních potřeb firmy.
- Stanovení požadavků na pracovní pozice.
- Vytváření programů kariérového růstu zaměstnanců.
- Organizace vzdělávacího procesu podle potřeb firmy.
- Příprava vzdělávacích aktivit.
- Sledování nových forem a možností dalšího vzdělávání.
- Sestavování vzdělávacích plánů.
- Spolupráce s jednotlivými útvary při sestavování vzdělávacích plánů a přípravě vzdělávacích aktivit.
- Spolupráce s vedením společnosti při vytváření programů kariérového růstu a vzdělávání.
- Sledování legislativních změn v pracovně právní problematice.

(NSP, 2024d)

Příloha C Pracovní listy na zjištění klíčových kompetencí

Pracovní listy byly využity z publikace Belze a Siegrista Klíčové kompetence a jejich rozvíjení (2015, s. 146-149).

Tabulka 7: Pracovní listy Manažera A – kompetence komunikace, kooperace, řešení problémů, kreativita, samostatnost

Komunikace			
Ostatní lidé se mi často svěřují se svými problémy	velmi často	<input checked="" type="checkbox"/> □□□□	stěží se to stane
Dokážu věci vystihnout	velmi dobře	□□□□ <input checked="" type="checkbox"/>	zřídka, mám rád detail
Vidím, co si ostatní myslí a cítí	velmi často	□□□□ <input checked="" type="checkbox"/>	málokdy
Dovedu říci druhým své mínění	je to pro mě snadné	<input checked="" type="checkbox"/> □□□□	je to pro mě těžké
Jsem žádám o osobní radu	stává se velmi často	<input checked="" type="checkbox"/> □□□□	nestává se (téměř) nikdy
Dovedu projevit pocity	je to pro mě velmi snadné	<input checked="" type="checkbox"/> □□□□	je to pro mě těžké
Kooperace			
Pracuji v týmu	velmi rád	<input checked="" type="checkbox"/> □□□□	velmi nerad
Dokážu přiznat chyby a slabosti	je to pro mě velmi snadné	□□□□ <input checked="" type="checkbox"/>	je to pro mě těžké
Dokážu přijmout rozhodnutí skupiny	bez problémů	□□□□ <input checked="" type="checkbox"/>	s obtížemi
Usiluji při práci o dosažení cíle	vždycky	<input checked="" type="checkbox"/> □□□□	velmi zřídka
Dokážu ostatním vyjít vstříc	je to pro mě velmi snadné	<input checked="" type="checkbox"/> □□□□	je to pro mě těžké
Je pro mě důležité, co ostatní v týmu dělají a říkají	velmi důležité	<input checked="" type="checkbox"/> □□□□	zcela lhostejné
Řešení problémů			
Musím dělat současně různé věci	stává se velmi často	<input checked="" type="checkbox"/> □□□□	stěží
Nové situace jsou pro mě výzvou	vlastně vždycky	□□□□ <input checked="" type="checkbox"/>	ne, nikdy
Umím rozeznat struktury	je to pro mě velmi lehké	□□□□ <input checked="" type="checkbox"/>	je to pro mě těžké
Myslím v souvislostech	je to pro mě velmi lehké	<input checked="" type="checkbox"/> □□□□	je to pro mě velmi těžké
Zvládnou i obtížné situace	velmi často	□□□□ <input checked="" type="checkbox"/>	zřídka
Mohu se spolehnout	vlastně vždycky na svou intuici	<input checked="" type="checkbox"/> □□□□	skoro nikdy
Kreativita			
Mohu jít neobvyklými cestami	stává se velmi často	□□□□ <input checked="" type="checkbox"/>	nestává se
Zkousím nové možnosti	velmi často	□□□□ <input checked="" type="checkbox"/>	velmi zřídka
Mám bezmeznou fantazii	to přesně souhlasí	□□□□ <input checked="" type="checkbox"/>	to vůbec nesouhlasí
Umím improvizovat	je to pro mě velmi lehké	□□□□ <input checked="" type="checkbox"/>	je to pro mě velmi těžké
Umím být spontánní	je to pro mě velmi lehké	<input checked="" type="checkbox"/> □□□□	je to pro mě velmi těžké
Baví mě kreativní práce	ano, velmi	□□□□ <input checked="" type="checkbox"/>	ne, vůbec ne
Samostatnost			
Dokážu se sám rozhodnout	stává se velmi často	□□□□ <input checked="" type="checkbox"/>	nestává se
Jsem schopen zastávat svůj názor	velmi dobře	□□□□ <input checked="" type="checkbox"/>	je to pro mě obtížné
Umím oddělit osoby a témata	je to pro mě snadné	□□□□ <input checked="" type="checkbox"/>	je to pro mě obtížné
Respektuji rámcové podmínky	vlastně vždycky	□□□□ <input checked="" type="checkbox"/>	velmi zřídka
Svou práci plánuji a provádím sám	stává se velmi často	□□□□ <input checked="" type="checkbox"/>	nestává se
Je-li třeba, požádám o cizí pomoc	je to pro mě snadné	<input checked="" type="checkbox"/> □□□□	je to pro mě těžké

Zdroj: vlastní zpracování podle Belz et al. (2015)

Tabulka 8: Pracovní listy Manažera A – kompetence výkonnost, zodpovědnost, schopnost přemýšlet, schopnost učit se, schopnost zdůvodňovat, schopnost hodnotit

Výkonnost			
Umím si sám rozdělit svůj čas	stává se velmi často	□□□□	nestává se
Mohu důvěřovat svým schopnostem	vlastně vždycky	□□□□	spíše zřídka
Mohu pracovat v časové tísní	je to pro mě snadné	□□□□	jen stěží
Dovedu dobře přijmout pochvalu	je to pro mě snadné	□□□□	mám s tím problémy
Dovedu se rychle regenerovat	velmi dobře	□□□□	je to obtížné
Mám „jasno“ v tom, co chci	většinou	□□□□	málokdy
Zodpovědnost			
Uzavírám dohody všeho druhu	stává se velmi často	□□□□	nestává se
Dovedu odhadnout důsledky svého jednání	zpravidla	□□□□	zřídka
Dostojím svému slovu	vždy	□□□□	zřídka / je to pro mě těžké
Přijímám odpovědnost za své jednání	také za neúspěchy	□□□□	rád se z ní vykroutím
Umím si vybrat	velmi snadno	□□□□	vybírat je utrpení
Uvědomuji si svou roli	většinou	□□□□	málokdy
Schopnost přemýšlet			
Musím promyšlet formulování problémů	stává se velmi často	□□□□	nestává se
Umím se soustředit	velmi dobře	□□□□	zřídka se podaří
Umím oddělit důležité od nejdůležitějšího	bez problémů	□□□□	většinou ne
Umím si udělat „obrazy“ problémů	květnaté obrazy	□□□□	úplná prázdnota
Umím rozlišit příčiny a následky	jasně a zřetelně	□□□□	většinou mi to je nejasné
Souvislosti pro mě nejsou žádný problém	vůbec ne	□□□□	častěji, než je mi milé
Schopnost učit se			
Musím se zabývat novými věcmi	stává se velmi často	□□□□	nestává se
Jsem zvědavý na všechno nové	absolutně	□□□□	dejte mi pokoj
Nalézám si nové zdroje informací	stále	□□□□	vím toho dost
Hodně vydržím	velmi dobře	□□□□	je to pro mě těžké
Dovedu si zapamatovat nové věci	výborně	□□□□	je to pro mě těžké
Umím spojovat nové se známým	většinou se mi to daří	□□□□	jaké informace?
Schopnost zdůvodňovat			
Musím své jednání zdůvodnit	stává se velmi často	□□□□	nestává se
Umím mluvit před publikem	bez velkých problémů	□□□□	raději ne
Všechno se dá nějak zdůvodnit	plně platí	□□□□	vůbec neplatí
Umím shrnout výsledky	velmi systematicky	□□□□	je to pro mě těžké
Pro rozhodnutí vyžadují zdůvodnění	přiměřeně často	□□□□	netroufám si
Daří se mi používat média	velmi přiměřeně situaci	□□□□	média?
Schopnost hodnotit			
Musím hodnotit osoby a výkony	stává se velmi často	□□□□	nestává se
Daří se mi najít hodnotící kritéria	velmi dobře	□□□□	je to pro mě obtížné
Jsem si vědom svých hodnot a norem	znám je velmi dobře	□□□□	mám mnoho mezer
Chyby jsou pro mě pobídkou	vždycky	□□□□	berou mi odvahu
Umím dobře povzbudit	přiměřeně situaci	□□□□	jsem zdrženlivý
Dovedu kritizovat, aniž bych ranil	vždy se mi to podaří	□□□□	bohužel ne

Zdroj: vlastní zpracování podle Belz et al. (2015)

Tabulka 9: Pracovní listy Manažera B – kompetence komunikace, kooperace, řešení problémů, kreativita, samostatnost

Komunikace			
Ostatní lidé se mi často svěřují se svými problémy	velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	stěží se to stane
Dokážu věci vystihnout	velmi dobře	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	zřídka, mám rád detail
Vidím, co si ostatní myslí a cítí	velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	málokdy
Dovedu říci druhým své mínění	je to pro mě snadné	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě těžké
Jsem žádám o osobní radu	stává se velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se (téměř) nikdy
Dovedu projevit pocity	je to pro mě velmi snadné	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě těžké
Kooperace			
Pracuji v týmu	velmi rád	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	velmi nerad
Dokážu přiznat chyby a slabosti	je to pro mě velmi snadné	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě těžké
Dokážu přijmout rozhodnutí skupiny	bez problémů	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	s obtížemi
Usiluji při práci o dosažení cíle	vždycky	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	velmi zřídka
Dokážu ostatním vyjít vstříc	je to pro mě velmi snadné	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě těžké
Je pro mě důležité, co ostatní v týmu dělají a říkají	velmi důležité	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	zcela lhostejné
Řešení problémů			
Musím dělat současně různé věci	stává se velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	stěží
Nové situace jsou pro mě výzvou	vlastně vždycky	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	ne, nikdy
Umím rozeznat struktury	je to pro mě velmi lehké	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě těžké
Myslím v souvislostech	je to pro mě velmi lehké	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě velmi těžké
Zvládnou i obtížné situace	velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	zřídka
Mohu se spolehnout	vlastně vždycky na svou intuici	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	skoro nikdy
Kreativita			
Mohu jít neobvyklými cestami	stává se velmi často	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se
Zkousím nové možnosti	velmi často	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	velmi zřídka
Mám bezmeznou fantazii	to přesně souhlasí	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	to vůbec nesouhlasí
Umím improvizovat	je to pro mě velmi lehké	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě velmi těžké
Umím být spontánní	je to pro mě velmi lehké	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě velmi těžké
Baví mě kreativní práce	ano, velmi	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	ne, vůbec ne
Samostatnost			
Dokážu se sám rozhodnout	stává se velmi často	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se
Jsem schopen zastávat svůj názor	velmi dobře	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě obtížné
Umím oddělit osoby a témata	je to pro mě snadné	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě obtížné
Respektuji rámcové podmínky	vlastně vždycky	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	velmi zřídka
Svou práci plánuji a provádím sám	stává se velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se
Je-li třeba, požádám o cizí pomoc	je to pro mě snadné	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě těžké

Zdroj: vlastní zpracování podle Belz et al. (2015)

Tabulka 10: Pracovní listy Manažera B – kompetence výkonnost, zodpovědnost, schopnost přemýšlet, schopnost učit se, schopnost zdůvodňovat, schopnost hodnotit

Výkonnost			
Umím si sám rozdělit svůj čas	stává se velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se
Mohu důvěřovat svým schopnostem	vlastně vždycky	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	spíše zřídka
Mohu pracovat v časové tísní	je to pro mě snadné	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	jen stěží
Dovedu dobře přijmout pochvalu	je to pro mě snadné	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	mám s tím problémy
Dovedu se rychle regenerovat	velmi dobře	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to obtížné
Mám „jasno“ v tom, co chci	většinou	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	málokdy
Zodpovědnost			
Uzavírám dohody všeho druhu	stává se velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se
Dovedu odhadnout důsledky svého jednání	zpravidla	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	zřídka
Dostojím svému slovu	vždy	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	zřídka / je to pro mě těžké
Přijímám odpovědnost za své jednání	také za neúspěchy	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	rád se z ní vykrotím
Umím si vybrat	velmi snadno	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	vybírat je utrpení
Uvědomuji si svou roli	většinou	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	málokdy
Schopnost přemýšlet			
Musím promýšlet formulování problémů	stává se velmi často	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se
Umím se soustředit	velmi dobře	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	zřídka se podaří
Umím oddělit důležité od nejdůležitějšího	bez problémů	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	většinou ne
Umím si udělat „obrazy“ problémů	květnaté obrazy	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	úplná prázdnota
Umím rozlišit příčiny a následky	jasně a zřetelně	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	většinou mi to je nejasné
Souvislosti pro mě nejsou žádný problém	vůbec ne	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	častěji, než je mi milé
Schopnost učit se			
Musím se zabývat novými věcmi	stává se velmi často	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se
Jsem zvědavý na všechno nové	absolutně	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	dejte mi pokoj
Nalézám si nové zdroje informací	stále	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	vím toho dost
Hodně vydržím	velmi dobře	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě těžké
Dovedu si zapamatovat nové věci	výborně	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě těžké
Umím spojovat nové se známým	většinou se mi to daří	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	jaké informace?
Schopnost zdůvodňovat			
Musím své jednání zdůvodnit	stává se velmi často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se
Umím mluvit před publikem	bez velkých problémů	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	raději ne
Všechno se dá nějak zdůvodnit	plně platí	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	vůbec neplatí
Umím shrnout výsledky	velmi systematicky	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě těžké
Pro rozhodnutí vyžadují zdůvodnění	přiměřeně často	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	netroufám si
Daří se mi používat média	velmi přiměřeně situaci	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	média?
Schopnost hodnotit			
Musím hodnotit osoby a výkony	stává se velmi často	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nestává se
Daří se mi najít hodnotící kritéria	velmi dobře	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	je to pro mě obtížné
Jsem si vědom svých hodnot a norem	znám je velmi dobře	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	mám mnoho mezer
Chyby jsou pro mě pobídkou	vždycky	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	berou mi odvahu
Umím dobře povzbudit	přiměřeně situaci	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	jsem zdrženlivý
Dovedu kritizovat, aniž bych ranil	vždy se mi to podaří	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	bohužel ne

Zdroj: vlastní zpracování podle Belz et al. (2015)

Příloha D Anketa na zjištění kompetencí podle kompetenčního modelu

Otázky byly vytvořeny ve spolupráci s AI a zjištěných informacích z teoretické části.

Tabulka 11: Otázky pro manažery FRESH SCHOOL Kids – lídrové a manažerské kompetence

	Manažer A	Manažer B
Lídrové kompetence	Ø 5,57	Ø 6,29
Cítíte se ve Vašem podniku jako lídr?	5	7
Daří se Vám naplňovat vizi podniku?	7	7
Motivujete své spolupracovníky k dosažení společných cílů?	7	7
Delegujete úkoly ve Vašem týmu na druhé?	7	6
Poskytujete zpětnou vazbu členům týmu?	5	5
Rozvíjíte schopnosti členů svého týmu?	4	4
Jste hlavním iniciátorem nových nápadů?	4	8
Manažerské kompetence	Ø 7,14	Ø 5,14
Cítíte se více manažer než lídr?	8	3
Plánujete a organizujete pracovní proces ve vašem týmu?	8	5
Komunikujete se členy svého týmu a zajišťujete, zda byly všechny potřebné informace sděleny?	7	6
Monitorujete výkon vašich podřízených?	5	5
Dokážete delegovat úkoly mezi členy týmu?	7	7
Snažíte se minimalizovat negativní dopady na výkon týmu?	7	7
Řídíte nové procesy do úplného konce?	8	3

Zdroj: vlastní zpracování pomocí OPENAI (2024)

Tabulka 12: Otázky pro manažery FRESH SCHOOL Kids – odborné a osobnostní kompetence

	Manažer A	Manažer B
Odborné kompetence	Ø 4,14	Ø 5,71
Máte vysokoškolské vzdělání v ekonomickém oboru?	1	1
Máte středoškolské vzdělání v ekonomickém oboru?	7	1
Máte vzdělání v oblasti pedagogiky?	1	8
Máte jazykové vybavení na odborné úrovni?	1	8
Máte jazykové vybavení na komunikační úrovni?	7	8
Máte dobré komunikační schopnosti?	7	7
Vytváříte vzdělávací programy, které odpovídají potřebám žáků?	5	7
Osobnostní kompetence	Ø 7,00	Ø 7,14
Pracujete se stresovými situacemi při řízení projektů nebo týmu?	6	7
Snažíte se rozvíjet své schopnosti?	8	8
Umíte být spontánní?	7	7
Dokážete si obhájit své rozhodnutí?	7	7
Podporujete důvěru mezi členy týmu?	7	7
Dokážete si uspořádat čas a vše splnit v termínu?	8	7
Rozhodujete samostatně ve složitých situacích?	6	7

Zdroj: vlastní zpracování pomocí OPENAI (2024)

Tabulka 13: Otázky pro manažery FRESH SCHOOL Kids – sociální kompetence a řízení a hodnocení edukačního procesu

	Manažer A	Manažer B
Sociální kompetence	Ø 7,14	Ø 7,00
Máte schopnost empatie a porozumění členů školní komunity?	7	7
Budujete pozitivní vztahy a důvěru se zaměstnanci školy, rodiči a studujícími?	8	7
Nasloucháte potřebám členů školní komunity?	7	7
Podporujete otevřenou a respektující diskusi nad odlišnými názory?	7	7
Posilujete týmovou spolupráci?	7	7
Snažíte se zajistit, aby byly potřeby rodičů a studujících adekvátně adresovány?	8	7
Podporujete sociální a emocionální rozvoj studujících?	6	7
Řízení a hodnocení edukačního procesu	Ø 4,14	Ø 7,00
Plánujete a řídíte edukační proces ve škole?	2	8
Dokážete se vyrovnat s různorodými potřebami žáků při plánování a implementaci vzdělávacích aktivit?	2	8
Motivujete učitele k inovaci ve výuce a využívání moderních pedagogických metod?	5	6
Sledujete postup žáků?	5	8
Dokážete podpořit žáky s rizikem neúspěchu?	5	8
Zvládáte měnit vzdělávací strategie a cíle školy v souladu s novými trendy a požadavky ve vzdělávání?	5	6
Využíváte zapojení rodičů do procesu hodnocení vzdělávacích cílů školy?	5	5

Zdroj: vlastní zpracování pomocí OPENAI (2024)