

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské vzdělávání

Bc. Michaela Lněničková

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Michaela Křížová

Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerské vzdělávání

Název anglicky

Managerial Learning

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh vzdělávacího programu pro akciovou společnost.

Metodika

V práci budou použity teoretické a empirické metody poznání, dotazníkové šetření.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran A4

Klíčová slova

Vzdělávání, manažer, dotazník, metody vzdělávání

Doporučené zdroje informací

- BARTÁK J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6
- BENEŠ, M. *Idea vzdělávání v dnešní společnosti*. Praha: Eurolex Bohemia, 2002. ISBN 80-86432-40-8.
- FOLWARCZNÁ I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.
- PROKOPENKO J., KUBR M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6
- SUCHÝ J., NÁHLOVSKÝ P. *Koučování v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3
- VETEŠKA, J. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. [Praha]: Česká andragogická společnost, 2013. ISBN 978-80-905460-0-4.
-

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

Ing. Václav Švec, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 26. 10. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci na téma Manažerské vzdělávání vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které uvádím v seznamu na konci vlastní práce.

V Praze dne 28. února 2018

Michaela Lněničková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala panu Ing. Václavu Švecovi, Ph.D. za jeho odborné rady a trpělivost, zkoumané akciové společnosti za poskytnuté informace a především mé malé dceři Lauře za poskytnutý čas.

Manažerské vzdělávání

Souhrn

Diplomová práce se zabývá vzděláváním manažerů v akciové společnosti – autobazaru XY. V teoretické části jsou objasněny základní pojmy, jako je management a manažer. Dále je zde popsán celkový profil manažera – jeho funkce, role a vlastnosti, které by každý manažer měl mít a základní metody manažerského vzdělávání. Veškeré zmíněné informace byly čerpány z odborné literatury.

Praktická část v první řadě charakterizuje společnost XY, její historický vývoj a současnost. Dále se zaměřuje na zhodnocení stávajícího vzdělávacího systému. Na základě elektronického dotazníkového šetření a skupinového rozhovoru je navrženo možné zlepšení manažerského vzdělávání. Šetření zjišťuje, co manažerům vyhovuje, a naopak co by vylepšili. Řešení by mělo zefektivnit jejich práci a minimalizovat náklady společnosti.

Klíčová slova: vzdělávání, manažer, dotazník, metody vzdělávání

The Education System in the Management

Summary

This thesis deals with education of managers in the company – car dealership XY. The theoretical part explains the basic concepts such as management and manager. Further the overall profile of the manager – his functions, roles and attributes that every manager should have a basic methods of management education. All of the above informatik was drawn from the literature.

The practical part firstly describes the company XY it's historici development and present. It also focuses on the evaluation of the current educational system. Based on an electronic questionnaire and focus groups is designed to be improvements in management education. Investigation finds out chat suits managers and conversely chat would improve. The solution should streamline their work and minimize company costs.

Keywords: education, manager, questionnaire, methods of education

Obsah

| | |
|--|----|
| 1 ÚVOD..... | 10 |
| 2 CÍL PRÁCE A METODIKA | 11 |
| 2.1 Cíl diplomové práce..... | 11 |
| 2.2 Metodický postup | 11 |
| 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA..... | 13 |
| 3.1 Management..... | 13 |
| 3.2 Manažer | 13 |
| 3.2.1 Vlastnosti úspěšného manažera | 14 |
| 3.2.2 Manažerské schopnosti..... | 17 |
| 3.2.3 Modelování manažerských schopností | 18 |
| 3.2.4 Manažerské funkce | 19 |
| 3.2.5 Manažerské role..... | 21 |
| 3.3 Učení manažerů | 22 |
| 3.3.1 Vzdělávání Carla Rogerse | 24 |
| 3.3.2 Vzdělávání Malcolma Knowlese | 24 |
| 3.3.3 Vzdělávání Reginalda Revanse | 25 |
| 3.3.4 Kolbův cyklus učení | 25 |
| 3.4 Metody rozvoje manažerů | 27 |
| 3.4.1 Koučování..... | 28 |
| 3.4.2 Mentoring | 33 |
| 3.4.3 Konzultace (Counselling)..... | 33 |
| 3.4.4 Metoda 360° zpětné vazby | 33 |
| 3.4.5 Učení se akcí..... | 40 |
| 3.4.6 Učící se organizace | 40 |
| 4 PRAKTICKÁ ČÁST | 42 |
| 4.1 Charakteristika vybrané společnosti | 42 |
| 4.1.1 Historie | 43 |
| 4.1.2 Struktura společnosti | 43 |
| 4.1.3 Oddělení vzdělávání | 43 |
| 4.2 Systém vzdělávání manažerů | 44 |
| 4.2.1 Druhy vzdělávacích programů..... | 44 |

| | |
|---|----|
| 4.2.2 Rozhovor s personálním oddělením | 46 |
| 4.2.3 Metoda zpracování, cíl a řešený problém | 47 |
| 4.2.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření | 48 |
| 4.2.5 Focus groups | 64 |
| 4.2.6 Nákladová efektivita..... | 65 |
| 5 ZHODNOCENÍ | 71 |
| 6 DOPORUČENÍ | 73 |
| 7 ZÁVĚR | 75 |
| 8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 77 |
| 9 PŘÍLOHY..... | 81 |

1 ÚVOD

Naše vzdělávání rozhodně nekončí ukončením střední či vysoké školy. Postupem času na to přijde každý z nás, že se vzděláváme celý život. Zpočátku, jako malí, poznáváme celý svět a mnoho se toho učíme, abychom zapadli do společnosti. Jsou na nás kladeny nároky a musíme splňovat očekávané dovednosti a znalosti přiměřené k našemu věku. Však ani do první třídy základní školy nás nepřijmou bez toho, aniž by si učitelka neproověřila dovednosti předškoláka. A takhle to v podstatě chodí celý život.

Avšak školní lavice nás opravdu na vše nepřipraví a ať si to uvědomujeme, či nikoli, mnohým věcem se učíme nevědomky, spontánně – během běžného pracovního dne, během našich každodenních aktivit.

Manažerské vzdělávání je důležitým článkem společnosti a troufám si tvrdit, že manažer je základním stavebním kamenem firmy. Není tak těžké sehnat investora, či zaměstnance, těžké je sehnat kvalitního vedoucího pracovníka, který firmu povede tím správným směrem a dokáže ji udržet na již tak zahlceném trhu. Manažerovo vzdělávání je tedy nezbytnou součástí jeho náplně práce. Čím vzdělanější je, tím lépe vyobrazuje společnost a tím lépe dokáže jednat a řídit své podřízené.

V současné době rapidně vzrostl počet vedoucích pozic, u kterých je nezbytností znalost managementu. Jelikož jsou kladeny čím dál tím větší nároky na intelekt manažera, schopnosti řídit zaměstnance a vést společnost je dnes velmi žádaná. Díky současným požadavkům se vyvíjí i rozvoj vedoucích pracovníků, který je nezbytnou součástí fungující a konkurence schopné společnosti. Ta se může rozhodnout pro vlastní vzdělávání svých manažerů, nebo ho přenechá firmě, která se na toto specializuje.

V případě kvalitního vzdělávání, je potřeba zjistit přání a potřeby pracovníků, manažerů. Co jim vyhovuje, jaká metoda vzdělávání by byla nejvhodnější. Toto je v diplomové práci zjištěno pomocí elektronického dotazníkového šetření. Na základě toho je navrhnout zlepšený program vzdělávání ve vybrané organizaci.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl diplomové práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit současnou situaci vzdělávání v autobazaru XY.

Prvním dílčím cílem je zpracování teoretických východisek.

Druhým dílčím cílem je zjištění, jak současně probíhá vzdělávání obchodních zástupců ve společnosti a jaké celkové náklady na toto vzdělávání společnost vynakládá.

Třetím dílčím cílem je zjištění konkrétních požadavků a potřeb vzdělávání u obchodních zástupců společnosti.

Čtvrtým dílčím cílem je zhodnocení nákladové efektivity vzdělávání.

Pátým dílčím cílem diplomové práce je návrh vzdělávacího programu pro autobazar XY (případně inovace stávajícího vzdělávacího systému) a zaměření se na moderní metody vzdělávání a rozvoje manažera.

2.2 Metodický postup

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Základem pro zpracování prvního dílčího cíle, teoretických východisek, je studium odborné literatury a odborných článků, týkajících se problematiky vzdělávání manažerů. Teoretická část vymezuje také základní pojmy z oblasti managementu a při jejím zpracování jsou využity metody analýzy, syntézy sekundárních zdrojů a metoda komparace.

Praktická část diplomové práce je rozvržena do několika částí. Pro její zpracování jsou využita primární data získaná z interních dokumentů společnosti a od obchodních zástupců a jsou použity metody kvalitativní analýzy, konkrétně focus groups (skupinové rozhovory s obchodními zástupci) a dotazníkové šetření (dotazník obsahuje otevřené i uzavřené otázky), částečně strukturovaný rozhovor s oddělením zajišťujícím vzdělávání. Pro představení společnosti je využita metoda analýza sekundárních zdrojů.

Druhý dílčí cíl (zjištění současného vzdělávání) je dosažen prostřednictvím rozhovoru s pracovníci zajišťující vzdělávání ve společnosti. Rozhovor je částečně strukturovaný a zaměřuje se na tyto oblasti:

- význam vzdělávání ve společnosti,
- plánování vzdělávání ve společnosti,
- způsob informování o plánovaném vzdělávání,
- realizace vzdělávání ve společnosti,
- hodnocení vzdělávání ve společnosti.

Třetím dílčím cílem je zjištění konkrétních požadavků a potřeb vzdělávání. Tento cíl je dosažen prostřednictvím metody focus group. Focus Group Discussions – do češtiny se volně překládá jako skupinový rozhovor či skupinová diskuze - jsou velmi oblíbenou metodou kvalitativního výzkumu, která využívá skupinovou dynamiku. Jeden z předních představitelů focus group David Morgan je popisuje jako skupinové rozhovory, kde skupina interaguje a diskutuje o tématech specifikovaných výzkumníkem. Od interakce se očekává produkování hlubších vhledů do tématu, což by bylo hůře zprostředkované pomocí individuálních rozhovorů (Morgan 1988). Do řízení diskuse o tématu se většinou zapojí šest až dvanáct jednotlivců a diskuze trvá okolo devadesáti minut.

Čtvrtý dílčí cíl je dosažen prostřednictvím porovnání nákladů na vzdělávání. Měření efektivity začíná na začátku vzdělávacího cyklu (analýza konkrétní vzdělávací potřeby), následně jsou definovány cíle vzdělávání. Na základě jejich definování musí být již dopředu jasné, jakými metodami bude efektivita vzdělávání měřena (buď v rovině posuzování reakce účastníků nebo měřením zkouškami, jaké znalosti účastníci získali). V souhrnu je tedy nutné správně rozpoznat potřeby vzdělávání, jasně stanovit cíle, dobře připravit vzdělávání a na základě předem stanovených pravidel hodnotit.

Pátý dílčí cíl je dosažen pomocí metody syntézy, která vyplývá z analýzy rozhovoru s personálním oddělením, dotazníkového šetření a skupinového rozhovoru.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Management

Management je velmi široký pojem, původem z francouzského ménagement. U nás se doslovně nepřekládá, jelikož to přesně nevystihuje podstatu, a proto se používá anglický název (manage = řídit). Existuje nespočet definic, které charakterizují management. Zjednodušeně by se dalo říci, že se jedná o vedení lidí, vedoucí pracovníky a specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky. Jsou to všechny činnosti, které musíme udělat, abychom dosáhli cílů podniku. Pomocí manažerů se pak propojují jednotlivé stupně organizace.

Z historického hlediska bychom mohli vývoj managementu rozdělit na klasický management, management 40. – 70. let a současné období managementu. Management se neustále vyvíjí a je dennodenně prověřován reálným životem tržní ekonomiky. Následně k srovnání uvádím několik definic managementu:

„Management je umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavama druhých.“ (Americká společnost pro management)

„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.“ (K. H. Chung)

„Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.“ (S. P. Robins)

„Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách efektivně uskutečňují zvolené cíle.“

3.2 Manažer

Jaký by měl být ideální manažer 21. století? Vzhledem ke změnám, které se všude a stále kolem nás odehrávají, nelze přesně a hlavně napořád pojem manažer definovat. Potřeby lidí i firem se neustále mění, proto tento termín musí být velmi flexibilní a ohebný, aby se co nejlépe přizpůsobil každé době. Z všeobecného hlediska by se dalo říci, že manažeři jsou nakumulované znalosti a zkušenosti z oblasti řízení, které přinášejí v praxi výsledky.

„Termín manažer se začal používat především v anglosaských zemích k označování všech osob zodpovídajících za chod organizace nebo služby, ať se jedná o podnikání, veřejnou správu, nebo společenské či neziskové organizace.“¹ Ve středních a malých firmách je mnohdy manažer organizace současně jejím vlastníkem. Historický trend ale směřuje k tomu, aby vlastník a manažer nebyla tatáž osoba, jako tomu je ve velkých podnicích. V těch právě manažer řídí podnik ve jménu a zájmu vlastníka (vlastníků). Ve všech případech ale platí, že se manažeři učí řídit pozorováním kolegů a svých nadřízených. Toto je možné pouze z krátkodobého hlediska, jelikož není pracováno s potenciálem zaměstnanců a jeho využitím. A právě k tomuto slouží vzdělávání manažerů. Jak již kdysi bylo řečeno, učíme se celý život.

Z výše uvedeného textu vyplývá, že pojem manažer je velmi obsáhlý. Následně se pokusíme přiblížit k samotné podstatě tohoto pojmu – jaký by manažer měl být; co vlastně manažer dělá; jak ho lze vzdělávat a rozvíjet.

3.2.1 Vlastnosti úspěšného manažera

Existuje mnoho úhlů pohledu na toto téma. Jak již tomu ve většině případů bývá, co odborník, to jiný názor. Na základě prostudovaných materiálů a získaných informací mi byl nejbližší pohled Folwarczné, kterou inspirovala Di Kampová. Vychází z praxe a tím to je zajímavé.

Úspěšný manažer by měl být vzorem pro ostatní. V tomto případě neexistuje, aby platilo „Káže vodu, pije víno“. Jak je již uvedeno výše, manažeři se učí řídit od svých kolegů a nadřízených, což platí i naopak - i zaměstnanci sledují svého manažera a všímají si toho, jak se chová. Toto je mnohem účinnější, než když jim manažer říká, co mají dělat. Zkrátka se manažer musí chovat tak, jak chce, aby se chovali jeho podřízení.

Dále by měl manažer znát sám sebe. Měl by znát své silné a slabé stránky, dokázat využít svůj potenciál. Pokud tomu tak není, nedokáže porozumět ostatním, správně je vést a motivovat. To může vést k manažerově frustraci, kterou si pak vybíjí na svých podřízených, a tím ohrožuje práci a morálku celého týmu.

¹ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s 14. ISBN: 978-80-247-3067-7

Dobrý manažer se neustále vzdělává. Soustavně na sobě pracuje, rozšiřuje své znalosti a dovednosti. A to nejenom vzděláváním v podobě kurzů, ale i například v podobě přijímání složitých projektů v práci. I manažer je jenom člověk, který chybuje, proto je velmi důležité, aby si uvědomil, že neví vše a je třeba se vzdělávat.

„V současném měnícím se prostředí je změna jedinou jistotou, jak říká otec moderního managementu Peter Drucker. Řízení změny je nezbytnou dovedností manažera. Je nutné změnu přijmout a učit se z ní. Nestačí na ni pasivně reagovat, je nutné ji iniciovat, a dokonce vytvářet.“² Většina lidí se změn obává, neradi něco mění. Nechápu, proč měnit něco, co doposud fungovalo. Právě na tom manažerovi je, aby spolupracovníky přesvědčil a motivoval k vytváření něčeho nového, lepšího.

Velmi důležitou vlastností je, aby měl manažer vizi. Je třeba, aby specifikoval cíl, ke kterému jeho tým směřuje a do uskutečnění vize zapojil celý tým. Jeho členové se pak cítí potřební a vyslyšení, což určitě napomáhá k jejich vyšší výkonnosti. Vizi může stanovit manažer zcela sám, nebo naopak společně s členy týmu.

Aby úspěšně směřoval k dosažení cíle (vize), musí si být manažer vědom současného stavu věcí. Neměl by zamlčovat důležité informace, které by následně mohly vést ke krizi. Výše bylo řečeno, že si manažer musí umět přiznat chybu, a v tomto případě se zase musí naučit mluvit o nepříjemných věcech se svými kolegy a nesnažit se vše vyřešit sám. Každý potřebuje vědět, na čem je, což platí i u spolupracovníků manažera, kteří potřebují znát současnou situaci, aby dosáhli požadovaného cíle.

Neméně důležitou vlastností je čestnost. Správný manažer se chová čestně a eticky. Tato vlastnost je důležitá i v běžném životě, natož ve firmách. „Každá úspěšná organizace má své psané i nepsané principy chování; většinou je nazýváme etické kodexy. Ty jsou stanoveny i pro jednotlivé profese a jejich dodržování garantují profesní organizace (např. lékařská či advokátní komora, komora auditorů atd.)“³ Je třeba, aby se manažer choval ke

² FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s 19. ISBN: 978-80-247-3067-7

³ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s 21-22. ISBN: 978-80-247-3067-7

všem spolupracovníkům stejně, neměl žádného oblíbence, protože takové chování velmi rychle lidé vycítí, a pak to nedělá dobrotu. Právě v tomto případě velmi silně platí jeho role vzoru uvedená na začátku kapitoly.

Naše společnost je jeden velký systém, a další manažerovou předností je, když dokáže myslet systémově. Zjednodušeně to znamená dokázat oddělit příčiny od následků. Většina pracovních problémů vzniká na základě špatného systému, nikoli špatnou prací lidí.

Komunikace je u manažera na dennodenním pořádku. Jde ale o to, aby byla i efektivní. Prezentovat své nápady, srozumitelně sdělovat se postupem času naučí každý, kdo to potřebuje. Při efektivní komunikaci jde převážně o to, aby dokázal navazovat vztahy s ostatními lidmi, aby projevil soucítění a opravdový zájem. Jeho tvrzení musí být identické s řečí těla, aby tomu ostatní opravdu uvěřili.

Další klíčovou vlastností u manažera je pozitivní myšlení. Dobrý vůdce vymýšlí, co jde jak zlepšit a věří, že je to reálné. Negativní myšlení u manažerů není na místě. Naštěstí to pozitivní se velmi snadno přenáší na ostatní, což způsobuje příjemnou pracovní atmosféru.

Pokud má manažer nějakou vizi, měl by pro ni být nadšený a toto nadšení předávat i kolegům. Nadšení pro věc člověku dává víru v to, co dělá a o co usiluje. Utrvuje to jeho vůli dělat věci nejlépe, jak dovede. Tato skvělá vlastnost je naštěstí, stejně jako pozitivní myšlení, nakažlivá a úspěšně se přenáší na ostatní lidi v různých situacích; dokonce i v případě, kdy okolnosti nejsou příliš příznivé. Je proto důležitá při řízení změn.

Poslední, ale neméně důležitá vlastnost je manažerova opravdovost – je opravdový, jedinečný. Každý člověk je úplně jiný, proto není vhodnou taktikou kopírovat někoho jiného, třebaže se nám zdá, že něco vykonává lépe než my. Pokud je manažer lidský, dokáže přiznat, že není dokonalý, staví na své přirozenosti, lidé ho mají rádi.

3.2.2 Manažerské schopnosti

„Schopnost manažera představuje jeho způsobilost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat přitom požadovanou úroveň výkonu. Můžeme ji rozdělit do jednotlivých složek, které vyjadřují její strukturu a dynamiku.“⁴

Znalosti jsou informace různého charakteru, které se týkají oboru a jsou využitelné v praxi (ekonomie, management, podniková kultura, psychologie, sociologie).

Povahové rysy jsou určité vzorce myšlení, jejichž výsledkem je charakteristická osobnost. Zahrnujeme sem např. iniciativu, pružnost, trpělivost či sebedůvěru. Dle těchto rysů nelze udělat univerzální model, který zajistí úspěch ve vedoucích pozicích, ale v praxi se používá výběr podle povahových rysů.

Každý z nás zaujímá k všeobecným světovým otázkám určité postoje, jak kladné, tak záporné. Ty odrážejí hodnoty člověka, které každý má nastavené rozdílně – žebříček hodnot se liší dle preferencí člověka. Preference bývají často založeny na iracionálních základech a mají emociální podtext. Postoje se utvářejí během celého života a lze je jen s obtížemi měnit. Především jsou ovlivňovány společností, kulturou a rodinou.

Dovednosti představují aplikaci znalostí. V manažerském prostředí se hovoří o dovednostech analytických, organizačních apod.

„Zkušenosti představují znalosti, dovednosti a postoje získané dosavadní praxí.“⁵ Dávno už neplatí, že se kvalifikace manažera zvyšuje s délkou praxe. V této rychle měnící se společnosti je třeba řešit jedinečné problémy, které právě vyzdvihnou potenciál manažera, i když tento fakt podbourává základy zkušenostem.

Další členění, které je uplatňováno, rozčleňuje manažerovi schopnosti na hard skills (tvrdé; odborné) a soft skills (měkké; jednání s lidmi).

⁴ PROKOPENKO, J. – KUBR, M.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha, Grada Publishing 1996.

⁵ FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s 30. ISBN: 978-80-247-306

Odborné zahrnují především znalosti, nadání, dovednosti, postoje. V praxi se jedná např. o projektové řízení.

Jednání s lidmi, jak již sám název napovídá, zahrnuje práci s lidmi, mezilidské vztahy, manažerovu komunikaci aj. Měkká stránka managementu je pro manažera klíčovou. Zvládne-li tuto oblast, má nakročeno k úspěšné vůdcovské roli.

3.2.3 Modelování manažerských schopností

Při rozvíjení manažera nelze především o to, aby byl kvalifikovanější obecně, ale aby získal schopnosti, které jsou potřebné pro dosažení cílů organizace. Manažerův výkon je hodnocen na základě výkonu samotné organizace či výkonu jeho týmu, za který je manažer zodpovědný. Ve stabilizovaném prostředí se výkon dá celkem jednoduše měřit pomocí ukazatelů (např. návratnost investic, ziskovost). Naopak v měnícím se prostředí (např. vysoké tempo inovací, rychlá expanze podnikání) je výkon obtížně kvantifikovaný.

„Výsledné rozhodnutí vrcholového managementu či vlastníků o tom, zda kvalifikace manažera splnila jejich očekávání v kontextu cílů organizace, je tedy subjektivní. Tato úskalí je nutné mít na mysli a upravit obsah, metody a organizace rozvoje manažerů podle požadavků jednotlivých organizací a manažerů. Přesto se snažíme nalézt společný koncepční základ, včetně identifikace a popisu schopností, jež jsou společné větším skupinám manažerů, kteří ve svých organizacích dosáhli určité úrovně výkonu. Tento proces se nazývá modelování manažerských schopností (kompetencí).“⁶

„Jeden z typických příkladů, který se využívá v modelování manažerských schopností, byl odvozen na základě pozorování poradenské firmy McBer. Model stanovuje druhy schopností a požadovanou úroveň každé schopnosti.“⁷ Dělí se na oblast cílového a akčního řízení, oblast usměrňování podřízených, oblast řízení lidských zdrojů a vůdcovství.

Oblast cílového a akčního řízení je zaměřena na výkon, na aktivní přístup a na snahu o uplatnění vlivu. V rámci výkonu se jedná o jeho zlepšování v porovnání s výkonem v minulosti, s výkonem ostatních či standardizovaným výkonem. Aktivní přístup

⁶ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s 31. ISBN: 978-80-247-3067-7

⁷ POWERS, E. A., *Enhancing managerial competence: Association competency programme*. Journal of Management Development, 1987, č. 4, s 2.

představuje aktivní chování s cílem něčeho dosáhnout. Snaha o uplatnění vlivu má za cíl uplatnit moc na ostatní.

Oblast usměrňování podřízených je rozdělena na použití technik ovlivňování, rozvoj ostatních a spontánnost. Při používání technik ovlivňování jde o použití různých forem k dosažení potřebného výkonu. Rozvoj ostatních je schopnost poskytovat ostatním pomoc při zlepšování jejich výkonu. Spontánnost je schopnost lehkého a uvolněného vyjadřování.

Oblast řízení lidských zdrojů využívá manažerské schopnosti – sebepoznání (realistický pohled na sebe sama), loajalitu (k organizaci), houževnatost a přizpůsobivost (pracovní dravost, flexibilita při změnách v organizaci), nezávislý pohled (schopnost být nestranný), pozitivní myšlení (zaujetí kladného postoje vůči vzniklým problémům), řízení procesů ve skupině (motivace ostatních k efektivní práci), využívání společenského vlivu (pro vytváření spojení).

Vůdčovství projevující se strategickým pohledem, koncepčností, logickým myšlením a uměním ústního projevu. U strategického pohledu se jedná o rozhodnost a nadhled. Koncepčnost je schopnost dobré orientace ve velkém množství informací. Logické myšlení - řazení událostí kauzálně.

3.2.4 Manažerské funkce

Manažerskými funkcemi míníme manažerovi aktivity, činnosti, které ve svém pracovním procesu vedoucí pracovník řeší. „Podle Harolda Koontze a Heinze Wiehricha se manažerské funkce třídí na plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků (personální zajištění), vedení lidí a kontrolu.“⁸

Proces plánování každý z nás dobře zná. Jedná se o stanovení cílů a následně kroků, které povedou k jeho dosažení. Záleží ovšem na době, na kterou se plán sestavuje. Strategické plánování stanovuje dlouhodobé cíle, jako je rozvoj lidských zdrojů, výzkum a vývoj apod. Taktické plánování se zaměřuje na dílčí, krátkodobé cíle, jako jsou finanční plány, plány

⁸ Ekonomie otázky: *Vše co student potřebuje vědět* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://ekonomie-otazky.studentske.cz/2010/05/51-manazerske-funkce.html>

výroby aj. Operativní plánování řeší momentální situaci. V podniku se cíle sestavují na základě dialogu mezi vedením, manažery a zaměstnanci na nižších úrovních, aby cíle byly vůbec uskutečnitelné. Můžeme je dělit na cíle obecné (maximalizace zisku, vysoká kvalita služeb) a specifické (maximalizace zisku z konkrétní akce, inovační cíle).

Při organizování uspořádáváme prvky a ty následně koordinujeme. Cílem je vymezení vztahů nadřízenosti a podřízenosti. „Účinky vyvolané organizováním: uspořádání (organizovaní lidé vědí, co mají dělat, kde to mají dělat a kdy), synergický efekt (znamená to, že celek je víc než pouhý součet), funkční uspořádání a řízení velkého počtu lidí z jediného centra, socializační účinek (na základě osobních vztahů se vytváří i organizace neformální).“⁹

Během personálního zajištění se snažíme získat si, udržet a využít schopné pracovníky. Provádíme to pomocí rozvoje kariéry zaměstnanců, hodnocení pracovníků či jejich odměňování.

Při vedení lidí bychom je měli být schopni vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat. Zpravidla se jedná o vyvolání zájmu pracovat, vytvořit tvůrčí prostředí a především vzbudit ochotu zaměstnanců pracovat efektivněji a to dobrovolně. Existuje hned několik metod vedení lidí, které si následně popíšeme. Management by Objectives (MbO) je založena na principu plnění dílčích cílů, které povedou k cíli nejvyššímu. Management by Exception (MbE) je založena na principu rozčlenění problémů na běžné a výjimečné, přičemž běžné problémy řeší spolupracovníci a výjimečné vedení. Management by Delegation (MbD) je založena na delegaci pravomocí shora dolů. Vše, co můžou vyřídit pracovníci na nižším stupni, není třeba předkládat vyššímu stupni. Management by Motivation (MbM) je založena na principu řízení motivací. Sleduje se, které motivační faktory u podřízených fungují a ty se pak na ně aplikují.

Kontrola nám umožňuje zjištění rozdílu původního plánu od jeho realizace. Samozřejmě se ne vždy vše povede tak, jak si předem naplánujeme. Zjišťování provádíme osobní kontrolou či z hlášení od podřízených. Pokud bychom kontrolu vynechávali, může to vést až k fatálním následkům, proto je stejně důležitá, jako předchozí funkce. Kontrola má

⁹ ING. PÁNEK, Pavel. P 5: *Manažer v procesu řízení* [online]. In: . [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://pef.czu.cz/~panek/Zaklady%20rizeni%20DS%20Cheb/P%205.ppt>

několik fází: získání a výběr informací, ověření jejich správnosti, hodnocení sledovaných procesů, návrhy na opatření a zpětnou vazbu.

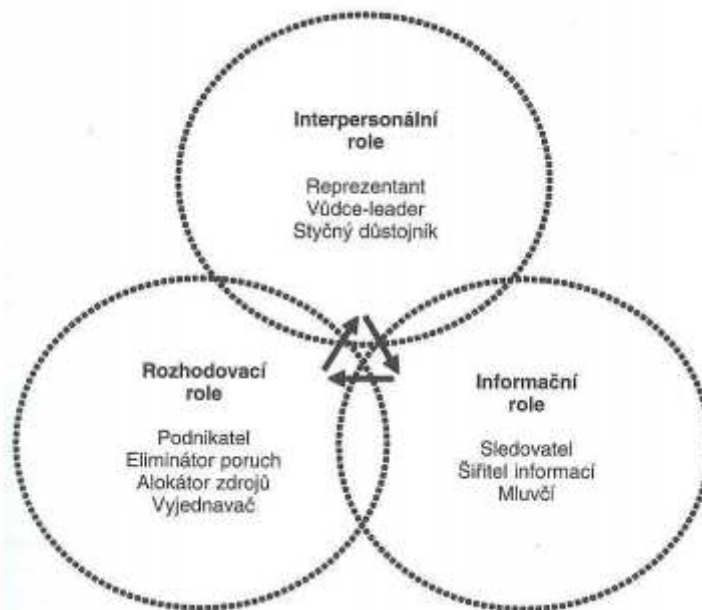
3.2.5 Manažerské role

„Henry Mintzberg definoval manažerské role na základě zobecnění svých pozorování práce mnoha vedoucích pracovníků v průběhu jejich normálního pracovního dne.“¹⁰ Bylo tomu již v 70. letech minulého století a z jeho publikací vycházejí ostatní autoři dodnes. Stanovil tři skupiny, které obsahují celkem deset rolí.

- Interpersonální – jedná se o chování manažera v rámci kolektivu, jak dokáže vést své lidi, sestavit z nich schopné týmy, jak zvládne udržovat dobré mezilidské vztahy, ale i o jeho komunikaci s vnějším světem (dodavatelé, odběratelé). Hovoříme o třech dílčích rolích: reprezentant, vůdce, spojovací článek.
- Informační – k řízení bezpochyby potřebuje manažer dostatečné informace, které potřebují k výkonu své práce i jeho podřízení (firemní záměry, výsledky i potíže). Cílem je tedy, aby manažer správně ovládal postup při informování pracovníků (pozitivní, ale i negativní informace) a jistě vystupoval na veřejnosti. I zde hovoříme o třech dílčích rolích: sběrač podnětů, jejich šířitel a mluvčí.
- Rozhodovací – především se projeví při překonávání krizí, ať těch menších či větších, které doprovázejí organizace během celé doby existence. Je třeba k dosažení požadovaných cílů organizace. Nyní hovoříme o čtyřech dílčích rolích: tvůrce změn, řešitel poruch, přidělovatel zdrojů, vyjednávač.

¹⁰ Manažerské role. *Management Mania* [online]. 2011 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-role>

Obrázek č. 1: Základní role manažerů podle Mintzberga (80. – 90. léta)



Zdroj: KOVÁCS, J., 2009:136

3.3 Učení manažerů

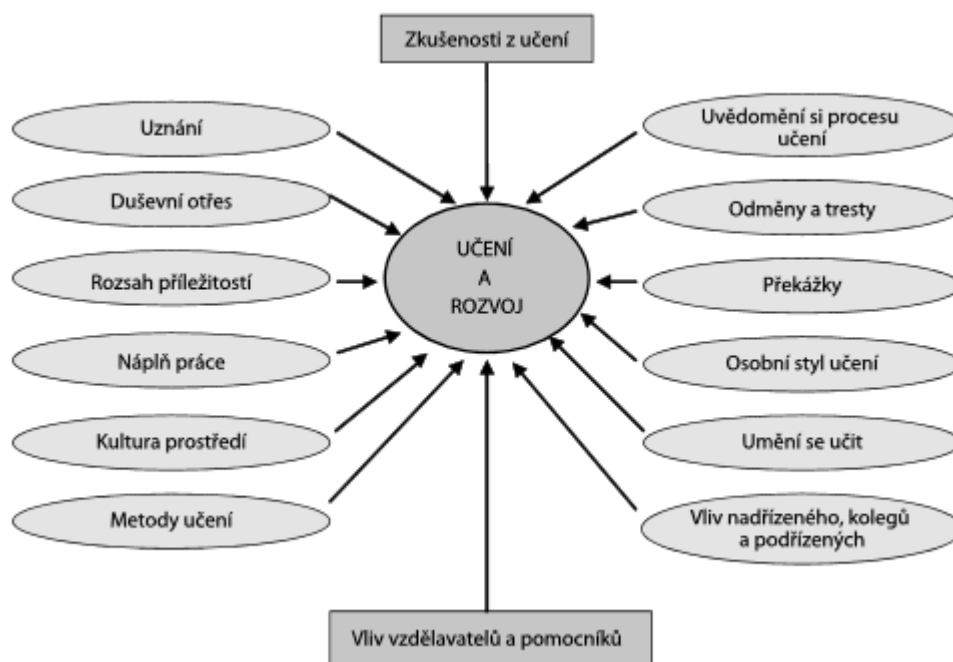
Všichni se učíme celý náš život a není tomu jinak ani u manažerů. Takže než se začneme zabývat metodami rozvoje, rozvineme si několik stylů učení – podle Carla Rogerse, Malcolma Knowlese, Reginalda Revanse a Kolbeho.

Mnozí manažeři tvrdí, že nejvíce se naučí praxí a myslím si, že stejný názor má většina populace. Přece když sedíme ve škole v lavici a bezhlavě opisujeme probíranou látku z tabule, nenaučíme se to tak dobře, jako když jdeme do terénu a probíranou látku si vyzkoušíme na vlastní kůži. Je to celkem logické, ale je třeba se na to podívat i z druhého úhlu pohledu. V praxi už máme zajatý systém plnění pracovních úkolů, a tudíž se bojíme experimentovat. Ale vše se děje dopředu, vyvíjí se a proto je potřeba změnit metody nebo i své vlastní postoje. Takže nelze říci, zda je lepší učit se praxí či se vzdělávat „za stolem“ – toto oddělení dříve znesnadňovalo práci vzdělavatelům i manažerům.

„Trend posledních dvaceti let představuje úsilí o přiblížení simulované práce manažerů reálným podmínkám. Pro vzdělavatele to znamená dva hlavní požadavky, které je třeba uplatňovat při manažerských rozvojových programech.“¹¹

- Učení se akcí – tuto metodu jsme používali i na vysoké škole v předmětu týkajícího se daňových příznání. Byla nám vysvětlena teorie a následně uvedeno zadání z praktického života a na základě toho jsme museli vyplňovat daňové příznání. Jedná se tedy o rozvoj, který se shoduje se skutečnou činností.
- Učení pokračuje i po skončení rozvojové akce (např. semináře) – jedná se o dohled nad aplikací naučených poznatků v praxi. Zjišťujeme, co z naučeného již bylo využito v práci a jak to fungovalo.

Obrázek č. 2: Vlivy působící na učení



Zdroj: FOLWARCZNÁ, I. , 2010:52

¹¹ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s 31. ISBN: 978-80-247-3067-7

3.3.1 Vzdělávání Carla Rogerse

Rogersovská pedagogika patří mezi nejvýznamnější proudy personálního vzdělávání a to již od roku 1930, kdy americký psycholog Carl Rogers navrhl tzv. nedirektivní vzdělávání. Tato teorie je zaměřena na osobu, na její vnitřní pocity. Člověk musí sám sebe přijmout takového, jaký je, včetně pozitiv i negativ. A to má udělat i u druhého. „Podle Rogerse sídlí moudrost mnohem více ve vnitřních pocitech každého člověka než v jeho intelektuální „přikrývce“. Nejvyšší autoritou je zkušenost.“¹²

Níže je uvedeno několik principů učení se ze zkušeností.

- Osobní angažovanost – zapojení celé osoby (pocity i inteligence).
- Iniciativa jedince
- Změna chování jedince – učení zasahuje do hloubky, takže proměňuje celou jeho osobnost.
- Umění se učit – je třeba si tuto dovednost osvojit.
- A další.

Tyto principy popisují výše zmíněnou metodu rozvoje učení se akcí – práci na konkrétním projektu.

3.3.2 Vzdělávání Malcolma Knowlese

Tomuto teoretikovi vděčíme za pojem andragogika. Termín, který vyjadřuje teorii o učení dospělých. Zaměřuje se na neformální učící programy.

Mezi hlavní principy andragogiky patří:

- Self directed learning – sebeřízení.
- Určité zkušenosti – během života se v lidech nakumulují zkušenosti, které jsou přínosem pro učení se.
- Připravenost k učení – jestliže učící se osoba má potřebu dosáhnout lepších výsledků, které zkvalitní její život či se potřebuje vyrovnat s problémem.
- Orientace na učení – nejedná se o učení jako takové, ale učící se orientují na výkon. „Chtějí být schopni aplikováním toho, co se naučili dnes, lépe žít zítra.“¹³

¹² FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s 53. ISBN: 978-80-247-3067-7

¹³ KNOWLES, Malcolm S. *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. Second edition. New York: Cambridge, The Adult Education Company, 1980. s. 44. ISBN: 0-8428-2213-5.

3.3.3 Vzdělávání Reginalda Revanse

Dle jeho teorie rozlišujeme dva druhy učení, a to programmed knowledge (programové znalosti) a questioning (správné kladení otázek). Jak již název sám napovídá, při programovém učení se učíme něco, co už se před námi naučil někdo jiný. Jako příklad můžeme uvést celý školský systém. Učíme se z odborných publikací, knih či přednášek. Zato správné kladení otázek vyžaduje naši vlastní iniciativu, učíme se z vlastního uvažování. Revans preferoval učení se z reálné práce. Byl toho názoru, že manažery nezajímá samotná výuka, kde je pouze někdo poučuje, jak co mají dělat.

3.3.4 Kolbův cyklus učení

Popisem tohoto vzdělávání se budeme zabývat rozsáhleji, jelikož se jedná o jednu z nejrozšířenějších teorií učení. „Vychází z toho, že 80 % lidského poznávání pochází z vlastních, tedy nepřenosných zážitků, a zásadním způsobem zvyšuje zapamatovatelnost nových poznatků.“¹⁴ Jeho přínosem nebyl pouze cyklus učení, nýbrž i fáze učebního cyklu (viz obrázek 3.), které spočívají v tom, že každý jedinec se liší ve schopnosti učit se v rozdílných stádiích učebního cyklu.

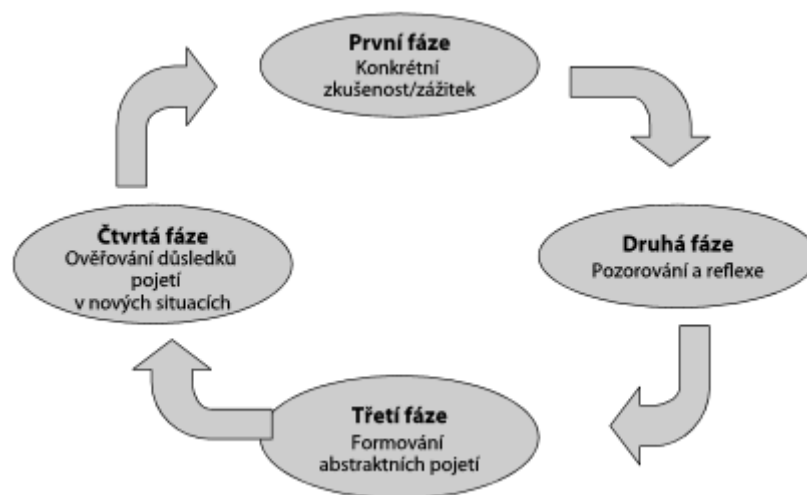
- 1) Konkrétní zkušenost – zkušenosti prožíváme buď aktivně (výše již několikrát zmíněno – zkušenost sami aktivně vyhledáváme), nebo pasivně (na zkušenost čekáme).
- 2) Pozorování a reflexe – vyhodnocení našeho prožitku. Zpětně si vyhodnotíme vše, co se odehrálo v průběhu prožitku.
- 3) Formování abstraktních pojetí – předchozí fáze by neměla žádný smysl, pokud by na ni nenavazovala tato fáze, která vyvozuje závěry a specifikuje to, co jsme se naučili.
- 4) Ověřování důsledků pojetí v nových situacích – i zde platí, že by předchozí fáze neměla smysl, pokud by nevedla ke zlepšení. V této fázi přenášíme závěry do konkrétního plánu činností, který umožní jejich realizaci.

Jak již z předchozího popisu vyplývá, všechny fáze jsou vzájemně propleteny a žádná nemá význam jen sama o sobě. Většina jedinců prochází jen některými fázemi, ačkoliv se domnívají, že prochází každou z nich. Záleží právě na preferenci stylu učení každého jedince.

¹⁴ Kolbův cyklus učení. *Management Mania* [online]. 2011 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kolbuv-cyklus-uceni>

Jednotlivé fáze jsou vyobrazeny v popisujícím obrázku.

Obrázek č. 3: Kolbův cyklus učení



Zdroj: FOLWARCZNÁ, I. , 2010:55

Kolbeho učení bylo později rozvinuto Peterem Honey a Alanem Mumfordem. Jejich vyjádření je nyní více známější a v praxi používanější.

- 1) Aktivista (první fáze Kolbova cyklu) – rád vše vyzkouší a chopí se každé příležitosti. Učí se z reálných projektů, ne čtením knih.
- 2) Přemítavý (druhá fáze Kolbova cyklu) – provádí revizi zkušeností a o věcech díky své představivosti hodně přemýšlí.
- 3) Teoretik (třetí fáze Kolbova cyklu) – rád vytváří teoretické modely, hledá souvislosti a vyvozuje závěry.
- 4) Pragmatik (čtvrtá fáze Kolbova cyklu) – zajímá ho, jak lze teorii aplikovat do praxe.

3.4 Metody rozvoje manažerů

„Obecný trend současného a budoucího rozvoje manažerů ukazuje na posun od vzdělávacích metod mimo pracoviště (přednáška, seminář, simulace) k metodám na pracovišti (koučování, práce na projektech, vyslání na pracovní stáž do zahraničí, 360° zpětná vazba, učení se akcí atd.)“¹⁵

Níže si uvedeme a popíšeme tři přístupy rozvoje manažerů.

- Formální přístup – jedná se o vzdělávání prostřednictvím interních a externích kurzů. Hovoříme o koučování, rotaci práce či zpětné vazbě ze strany nadřízeného.
- Neformální přístup – jedná se o učení, které probíhá každodenně při běžné práci manažera.
- Poloformální přístup – je vhodnější pro použití. Vyžaduje od manažerů, aby sami sebe zhodnotili (co vedlo k jejich úspěchu či neúspěchu), nebo např. aby vypracovali plán svého vlastního osobního rozvoje. Při tomto přístupu dochází k otevřené diskusi mezi manažery a jejich kolegy či s nadřízenými.

Následující tabulka uvádí četnost používání metod rozvoje.

Obrázek č. 4: Metody vzdělávání a rozvoje

| Metoda: | Použití (v %) |
|-------------------------------------|---------------|
| Rotace funkcí | 72 |
| Externí vzdělávací programy | 48 |
| Interní vzdělávací programy | 47 |
| Účast na práci projektových týmů | 32 |
| Vzdělávání při výkonu práce | 28 |
| Koučování/mentoring | 26 |
| Zpětná vazba na pracovní výkon | 15 |
| Učení/konzultace se spolupracovníky | 1 |

Zdroj: FOLWARCZNÁ, I. , 2010:65

¹⁵ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s 61. ISBN: 978-80-247-3067-7

3.4.1 Koučování

Nejlépeším učitelem je sám život. Představuje řadu skvělých chvil, ale je doprovázen i řadou problémů, na které neexistuje jednotný návod řešení. Tyto problémy musíme pevně chytout do svých rukou a odpovědi na ně naleznout sami – a koučování nás naučí, jak tyto odpovědi hledat.

„Koučování patří mezi metody rozvoje lidského potenciálu. Je založeno na filozofii, že lidé nejlépe rostou, když jim dáme prostor a povzbudíme jejich osobní aktivitu a úsilí. Koučování je také postaveno na důsledném optimismu: každý z nás má v sobě takřka nekonečný rezervoár sil a možností řešení obtížných situací, jen si toho někdy není vědom.“¹⁶

Definice koučování dle Koubka: „Coaching je individuální způsob pomáhání zaměstnanci při zlepšování jeho pracovního výkonu a rozvíjení jeho dovedností a schopností. Individuálnost coachingu souvisí s tím, že jde o aktivitu manažera zaměřenou na konkrétního jedince v konkrétní situaci na základě informací zjištěných během neformálního či formálního zkoumání pracovního výkonu zaměstnance.“¹⁷

Koubek vidí tedy důležitost ve zpětné vazbě, zato Downey vidí koučink jako následující rovnici.

$$\text{Potenciál} - \text{bariéry} = \text{výkon}$$

Jde o maximální využití potenciálu člověka a zároveň o odbourávání bariér, jako je např. nedostatečné sebevědomí, strach aj.

V závislosti na potřebách koučovaného, rozlišujeme dva typy koučinku.

- Direktivní koučování – jedná se o dobře známý model učitele a žáka, formou nařizování a příkazování. Vychází z toho, že co je řečeno, je i zároveň naučeno. V dnešní době se jeví zastarale.

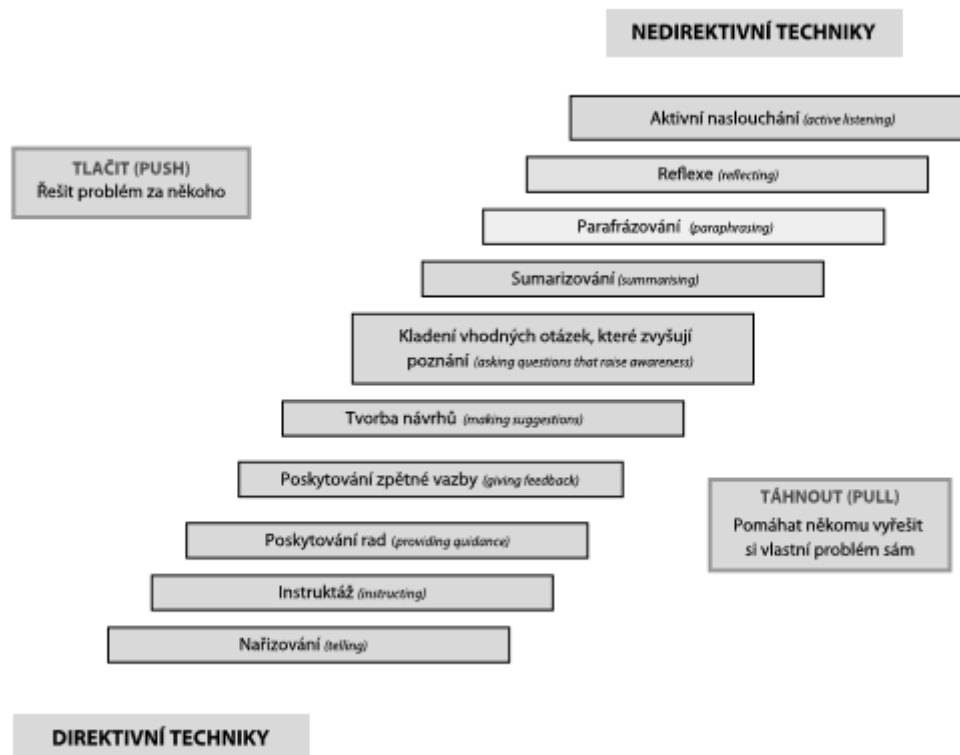
¹⁶ Co je koučování? *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. 2011 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z:

<http://www.nuv.cz/pospolu/co-je-koucovani>

¹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha, Management Press 2004, s. 117.

- Nedirektivní koučování – i zde se jedná o dobře známý model pokus-omyl. Nikdo nám neříká, co a jak máme dělat. Učíme se pomocí experimentů. Cílem tohoto koučování je dlouhodobý rozvoj jedince

Obrázek č. 5: Spektrum technik koučování



Zdroj: FOLWARCZNÁ, I. , 2010:92

V následujícím textu se zaměříme na koučování zase z jiného pohledu, a to ne z manažerova, ale důkladněji probereme roli kouče. Tím bývá nejčastěji osoba, která s manažerem dříve vůbec nepřišla do styku. Není to tedy odborník v oboru, ve kterém manažer pracuje, ale naopak odborník v komunikaci a rozvoji organizace. Správný kouč nedává manažerovi přesný návod na řešení komplikací, ale vede ho k tomu, aby řešení našel sám. „Role kouče je především v usměrňování a koordinaci procesu učení.“¹⁸

¹⁸ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s 94.

A jak vlastně vypadají úspěšní koučové? Následující charakteristiky nám to trochu přiblíží.

- Věří v lidský potenciál – klientům důvěřují, respektují je a co je velmi důležité, nehodnotí je.
- Zaměřují se na proces učení – vyzdvihují běh na dlouhou trať před krátkodobými výsledky.
- Přenechávají aktivitu a odpovědnost na koučovaném – popřípadě mu pomáhají pomocí aktivního naslouchání a kladení inspirujících otázek.
- Důkladně naslouchají – jelikož věří v jejich potenciál, a aby byl využit, musí ho poznat.
- Umí klást inspirující otázky – a zároveň zvládají mistrně techniky dotazování, hlavním nástrojem jsou otevřené otázky.
- Dokážou shrnovat – shrnují to, co jim bylo řečeno, aby si uvědomili, co koučovaný měl na mysli.
- Používají sebereflexi – uvědomují si, co koučování dělá s nimi samotnými – napojují se na koučovaného.
- Ptají se na užitečnost – a tím zjišťují, zda je koučování pro koučovaného přínosem.
- Využívají systém řízení pracovního výkonu jako podporu – a tímto se snaží pochopit roli svého svěřence a zajistit, aby koučování vedlo tím správným směrem.¹⁹

Závěrem je velmi důležité si zdůraznit, že každý manažer by měl mít možnost si svého kouče vybrat sám dle vlastní úvahy a naopak, kouč může odmítnout spolupráci s manažerem, pokud se domnívá, že si vzájemně nesedli, protože jak již bylo výše uvedeno, jejich vztah je založen především na důvěře.

Model GROW

V tomto modelu je zastoupeno nedirektivní koučování a vychází z toho, že za výsledek procesu zcela odpovídá koučovaný a za efektivnost procesu odpovídá kouč. Autorem modelu je Sir John Whitmore považovaný za jednoho ze zakladatelů koučinku.

¹⁹ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s 95-96.

„Techniku GROW lze využít ve fázi hledání řešení:

- po uzavření kontraktu kouč přejde k otázkám směřujícím k nastavení krátkodobých a dlouhodobých cílů dané oblasti (Goal);
- když koučovaný definuje cíle, přechází kouč k otázkám zaměřeným na popis reálného stavu v dané oblasti (Reality) a pomáhá tak koučovanému uvědomovat si oblasti, ve kterých bude třeba učinit změny;
- následně kouč otázkami pomáhá prozkoumat možnosti (Options) a alternativní strategie, jak lze dosáhnout vysněných cílů;
- poslední série otázek vede k volbě – CO koučovaný podnikne, KDY to podnikne, KDO bude do akce zapojen a jaká je VŮLE kroky činit (What, When, Who, Will).

Vzhledem k tomu, že technika už sama o sobě obsahuje tvorbu akčního plánu, pokračuje kouč zhodnocením celého rozhovoru a koučovací sezení uzavře motivací klienta.“²⁰

Obrázek č. 6: Model GROW

| | | |
|----------|------------------------------|-----------------|
| G | Goal | Cíl |
| R | Reality | Realita |
| O | Options | Možnosti |
| W | What, When, Who, Will | Volba |

Zdroj: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=910>

Model RAFAEL

Stejně jako výše zmíněný model, patří i tento k nedirektivním metodám. Rozdíl je v tom, že se v tomto modelu kouč více zapojuje a vyjadřuje své názory k řešenému problému. Model je nejvíce využíván v německy hovořících zemích.

²⁰ Model GROW. *E-learning Everesta* [online]. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=910>

Průběh koučovací schůzky podle metody RAFAEL:

- Report – popis situace, která se stala. Nejdříve klient popíše situaci, kterou se chce v průběhu schůzky zabývat a poté popíše kouč, jak by se v obdobné situaci zachoval on sám. Následuje diskuse o rozdílném vnímání problému, jestliže rozdíl je.
- Alternativen – hledání alternativních řešení. Kouč napomáhá klientovi v hledání nových alternativ, které také povedou k dosažení cíle. V této fázi může klient definovat nové cíle.
- Feedback – klient obdrží zpětnou vazbu od kouče, který mu sdělí, jak jeho chování vnímal. Zpětná vazba by měla být komplexní, upřímná a rozhodně ne hodnotící.
- Austausch – výměna názorů. V této části kouč a klient porovnávají informace získané v první a třetí části, tedy jak řešenou situaci vnímal klient a jak kouč – které zásadní aspekty viděli rozdílně.
- Erarbeitung von Lösungsschritten – vypracování plánu činností. Kouč s klientem společně probírají závěrečné výstupy z celé schůzky a stanoví konkrétní plán činností, které umožní klientovi dosáhnout stanovených cílů.²¹

Systemický přístup

Tento přístup je jedním z nejefektivnějších způsobů pro klienty, kteří chtějí dosáhnout trvalých změn ve svém chování. Pomáhá manažerům dosahovat svých cílů především pomocí změny v myšlení o sobě i ostatních lidech.

Nabízí hlavně

- výrazné rozšíření životní filozofie o vědecké poznání;
- seznámení se současnými účinnými teoriemi a metodikami i příslušnou praxí;
- výrazné zlepšení sebereflexe;
- zásadní změny v působení na lidi kolem sebe.

²¹ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s 98-99.

Základním principem systematického koučování je jako u výše zmíněných přístupů vztah mezi koučem a klientem. V tomto přístupu ale nerozebírají konkrétní problém, ale zaměřují se na změnu myšlení klienta.

3.4.2 Mentoring

Mentoringem míníme odborné předávání dovedností, zkušeností či znalostí. Jedná se opět o vztah založený na důvěře, tentokrát mezi mentorem a mentorovaným. „Základní funkcí mentoringu je odborný a sociální rozvoj svěřence v organizaci.“²²

Mentor podněcuje k profesionálnímu chování, napomáhá kariérnímu růstu a pro mentorovaného je příkladem. Mentori jsou zpravidla manažeři, seniorní specialisté či lektori. Na rozdíl od kouče je mentor expertem na danou problematiku mentorovaného.

„Výzkumy ukazují, že mentoring má přímý vliv na motivaci a spokojenost mentorovaných pracovníků i mentorů. Jedná se o jednu z neúčinnějších forem rozvoje, která je zároveň finančně velmi nenáročná.“²³

3.4.3 Konzultace (Counselling)

V této metodě jde především o komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným a svým charakterem patří mezi časově náročnější. Oproti koučinku a mentoringu se zaměřuje na zlepšení momentálního pracovního výkonu (cíle jsou krátkodobé).

Koubkova definice counsellingu zní: „Counselling je participativní metoda vedení, vzdělávání a poskytování pomoci zaměstnanci, spočívající ve vzájemném konzultování zaměstnance s manažerem, přičemž k procesu učení a zlepšování dochází u obou. Jde vlastně o praktické a konstruktivní uplatňování oboustranné zpětné vazby a napomáhání tomu, aby zaměstnanec sám zvládal a řídil záležitosti svého pracovního výkonu a rozvoje.“²⁴

3.4.4 Metoda 360° zpětné vazby

Jak již z názvu vyplývá, jedná se o metodu využívající zpětnou vazbu (neboli feedback) od kolegů, nadřízených, podřízených. Hodnocení zaměstnance poskytují pouze ti, kteří s ním

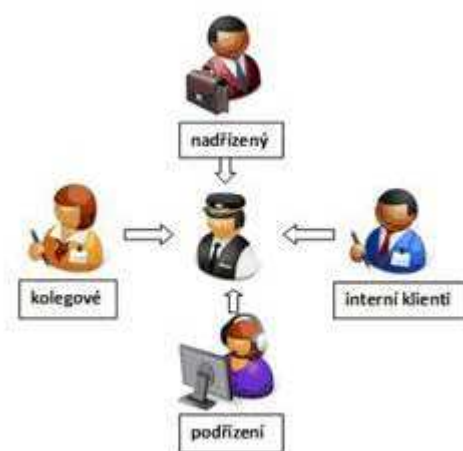
²² FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s. 102.

²³ Mentoring. *Česká asociace mentoringu* [online]. 2013 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>

²⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha, Management Press 2004, s. 115.

jsou v práci v častém kontaktu. Mimo tyto osoby, hodnotí subjekt i sám sebe. Metoda názorně tvoří pomyslný kruh, kdy hodnocený subjekt stojí uprostřed a hodnocení se mu dostává ze všech stran (viz obrázek č. 7). Zpětnou vazbu můžeme vyjádřit formálním způsobem (písemně – např. mimořádné hodnocení zaměstnanců), nebo neformálním způsobem (ústně – průběžné, každodenní hodnocení).

Obrázek č. 7: 360° zpětná vazba



Zdroj: <http://www.tempo.cz/personalni-agentura/pro-zamestnavatele/360-zpetna-vazba/>

Postup při hodnocení subjektu

- Sestavení dotazníku
 - definují se kompetence, které se budou u subjektu hodnotit – počet by neměl přesáhnout třináct
 - ke kompetencím se vytvoří otázky – jejich počet by měl být mezi čtyřiceti až osmdesáti a měli by být konkrétní, srozumitelné a jednoduché
 - těmito kroky je vytvořen kompletní dotazník
- Sestavení hodnotící skupiny
 - zahrnuje nadřízeného, podřízené, kolegy (na stejné úrovni), případně interní klienty
 - doporučený počet je 12 hodnotitelů

- Seznámení hodnotitelů i hodnocených s účelem a průběhem měření – a to v případě, pokud zpětná vazba probíhá ve společnosti poprvé, nebo po dlouhé době
- Vyplňování dotazníku
 - hodnocený i jeho celá hodnotící skupina dostanou stejný dotazník
 - většina odpovědí se zaškrťává, maximálně tři otázky mohou mít slovní odpovědi
- Výstupní zpráva
 - odpovědi se zpracovávají do číselných výsledků a grafů
 - slovní odpovědi se upravují dle jednoznačných pravidel
 - výstupy jsou rozčleněny na neanonymní (výsledky sebehodnocení a hodnocení nadřízeného) a anonymní (výsledky hodnocení kolegů a podřízených)
 - výsledky předá hodnocenému vyškolená osoba, která s ním probere výsledky a podpoří jej ve vytvoření akčního plánu rozvoje²⁵

Následující obrázky zobrazují ukázkovou výstupní zprávu pro manažera zpracovanou společností TCC online.

Obrázek č. 8: Výstupní zpráva - kompetence



Zdroj: <http://www.tcconline.cz/wp-content/uploads/files/360-ukazka-uroven-manager.pdf>

²⁵ Postup při hodnocení. 360° Zpětná vazba [online]. 2017 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.360feedback.cz/postup-pri-hodnoceni-360-stupnove-zpetne-vazby/>

Obrázek č. 9: Výstupní zpráva – hodnotitelé

ŠKÁLA HODNOCENÍ

V rámci zpětné vazby byla použita tato škála:


| | |
|-------------------|---|
| Nemohu hodnotit | 0 |
| Nesouhlasím | 1 |
| Spíše nesouhlasím | 2 |
| Spíše souhlasím | 3 |
| Souhlasím | 4 |

HODNOTITELÉ


| HODNOTITELÉ | HODNOTILO |
|---------------|-----------|
| Podřízený | 2 |
| Nadřízený | 1 |
| Kolega | 4 |
| Sebehodnocení | 1 |

Napříč výstupní zprávou jsou porovnávány výsledky za **sebehodnocení** a průměrného výsledku za ostatní hodnotitele. Tento průměr je pak označený jako **Ostatní**.

Hodnotitelé se současně mohli vyjádřit, jak hodnocené položky vnímají jako důležité na škále: 

Hodnocený/á se také mohl/a vyjádřit, jak hodnocené položky vnímá jako důležité na škále: 

Hodnoty na škále důležitosti jsou 1 - je to pro mne zcela klíčové a zásadní, 2 - Je to pro mne velmi důležité, 3 - Je to pro mne spíše důležité, 4 - Spíše to pro mne není důležité, 5 - není to pro mne důležité.

V případě, kdy pro výpočet důležitosti nejsou k dispozici žádná data, je místo čísla zobrazen znak: 

Tyto hodnoty se ve zprávě dále vypisují jako „důležitost“.

Zdroj: <http://www.tcconline.cz/wp-content/uploads/files/360-ukazka-uroven-manager.pdf>

Obrázek č. 10: Výstupní zpráva – graf hodnocení

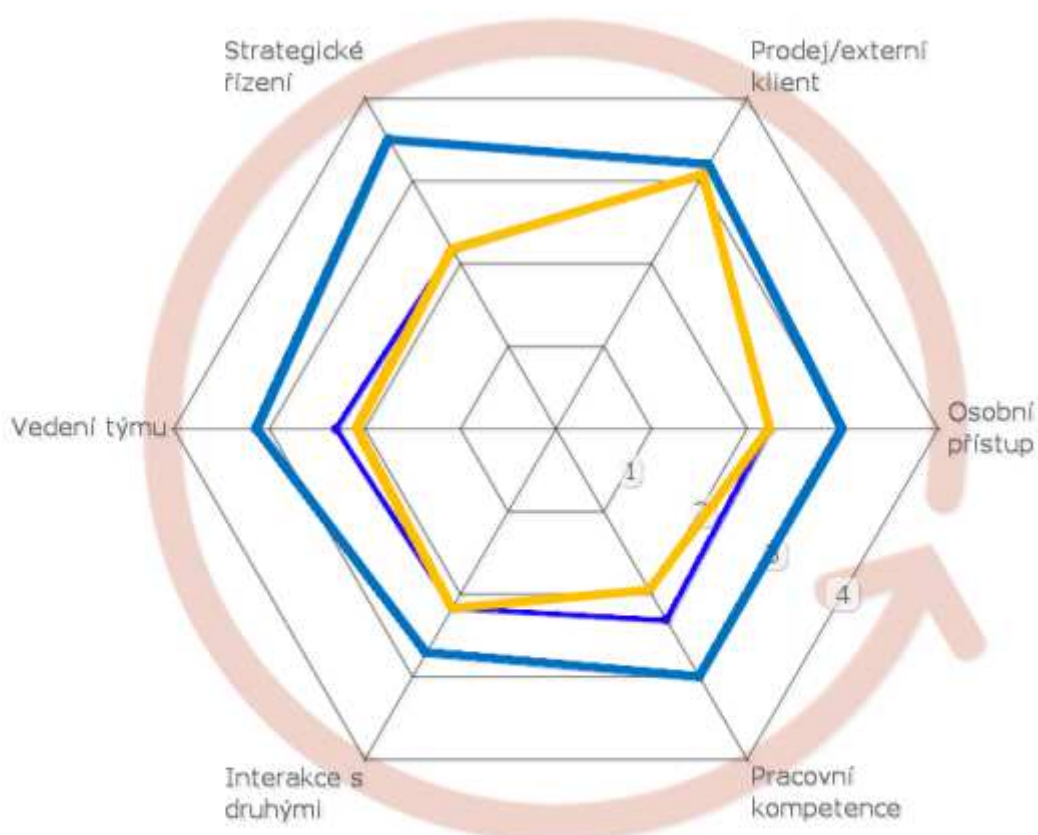
HODNOCENÍ DÍLČÍCH KOMPETENCÍ

Tato část výstupní zprávy se týká konkrétních kompetencí a dává Vám základní informaci o tom, jak hodnotíte sám/sama sebe ve srovnání s Vaším okolím.

Z grafu je na první pohled patrné, nakolik je Vaše sebehodnocení v souladu s pohledem ostatních. Tedy zda sám/sama sebe hodnotíte spíše výš než Vaše okolí nebo naopak níž, popř. v kterých kompetencích.

Pokud jsou rozdíly vyšší, pokuste se zamyslet nad tím, čím to může být dáno a co užitečného Vám to říká.

- Sebehodnocení
- Hodnocení druhými
- TOP 20%















Hodnoty v grafu odpovídají průměru za jednotlivé hodnotitele a otázky sytící danou kompetencí.





Zdroj: <http://www.tcconline.cz/wp-content/uploads/files/360-ukazka-uroven-manager.pdf>

Obrázek č. 11: Výstupní zpráva – srovnání sebehodnocení s hodnocením ostatních

SROVNÁNÍ SEBEHODNOCENÍ VŮČI OSTATNÍM HODNOTITELŮM DLE ROZDÍLU V HODNOCENÍ V JEDNOTLIVÝCH KOMPETENCÍCH

| | SEBEHODNOCENÍ | HODNOCENÍ DRUHÝMI | ROZDÍL | rozdíl |
|--|--|--|--------|--------|
| 1. Strategické řízení | 3.5  | 2.17  | 2.17 | 1.33 |
| 2. Vedení týmu | 3.13  | 2.08  | 2.3 | 1.05 |
| 3. Pracovní kompetence | 3  | 1.95  | 2.32 | 1.05 |
| 4. Osobní přístup | 3  | 2.24  | 2.24 | 0.76 |
| 5. Interakce s druhými | 2.71  | 2.17  | 2.17 | 0.54 |
| 6. Prodej/externí klient | 3.2  | 3.08  | 3.08 | 0.12 |
| průměrné hodnocení napříč kompetencemi | 3.09 | 2.28 | | |

Hodnoty v tabulce odpovídají průměru za jednotlivé hodnotitele a otázky. V tabulce jsou graficky odlišeny oblasti, ve kterých jste hodnotil/a sám/sama sebe výše než druhí. V případě, kdy je hodnota rozdílu vlnově podkreslena, je rozdíl mezi Vaším sebehodnocením a hodnocením druhými výraznější. Sytost podkreslení odpovídá významnosti rozdílu vzhledem k použité škále hodnocení:

| | |
|---|---|
|  | rozdíl hodnocení je pod 25% hodnotící škály |
|  | rozdíl hodnocení je mezi 25-50% hodnotící škály |
|  | rozdíl hodnocení je mezi 50-75% hodnotící škály |
|  | rozdíl hodnocení je nad 75% hodnotící škály |

Kromě výsledku hodnocení je v tabulce zobrazena v barevném kolečku i důležitost, jakou dané položce přiřkládá hodnocený a hodnotitelé.

Zdroj: <http://www.tcconline.cz/wp-content/uploads/files/360-ukazka-uroven-manager.pdf>

K hlavním výhodám této metody patří:

- Vyšší kvalita zpětné vazby z více zdrojů – díky tomuto má metoda vyšší vypovídací hodnotu, než když se jedná pouze o zpětnou vazbu z úst nadřízeného.
- Rozvoj týmu – díky metodě mohou členové týmu efektivněji spolupracovat a stávají se zároveň zodpovědnými vůči sobě navzájem, protože poskytují zpětnou vazbu na pracovní výkon každého člena týmu.
- Rozvoj kariéry – zpětná vazba z více zdrojů nabízí hodnocenému komplexní informace o jeho potřebě vzdělání a rozvoje, čímž podporuje rozvoj i jeho kariéry.
- Nižší riziko diskriminace – jelikož poskytují zpětnou vazbu různí lidé z různých pracovních pozic, snižuje se tím riziko, že někdo někoho bude diskriminovat kvůli rase, pohlaví, věku apod.

- Zlepšení péče o zákazníky – především v případě, kdy je zpětná vazba poskytnuta od interního či externího zákazníka. Zákaznický pohled může zvýšit kvalitu produktů nebo služeb hodnoceného.
- Analýza potřeb vzdělávání a rozvoje – takto lze plánovitě zajistit uspokojení potřeb v rámci celé organizace.²⁶

Samozřejmě i u této metody mohou nastat jisté problémy a snaha jim předejít zvyšuje úspěšnost implementace metody. Hovoříme o těchto možných problémech:

- Přehnaně vysoká očekávání – a to díky zastáncům této metody, kteří mohou u vedení firmy vyvolat její chválou příliš velká očekávání.
- Nejasný účel implementace – často bývá metoda zavedena manažerem, který se o ní doslechl na semináři či odjinud a přitom jí nepředchází dobře naplánované řízení změny, proto je nutné vytvořit jasné zásady řízení požadované změny.
- Neúspěšná integrace procesu – je nutné, aby se metoda propojila se strategickými záměry organizace a aby fungovala jako měřítko plnění dlouhodobých cílů.
- Nedostatečný výcvik a malé porozumění procesu – pokud nejsou manažeři dostatečně vyškoleni v této metodě, může dojít k selhání celého procesu.
- Nedostatek informací – manažeři mohou nesprávně pochopit některé výstupy a vzhledem k tomu, že je metoda anonymní, nemohou za nikým přijít pro dodatečné informace – z tohoto důvodu je třeba vyškolit kouče, kteří se na tuto metodu budou specializovat a pomohou účastníkům interpretovat výsledky procesu. Proškolení by mělo být celé vedení organizace.
- Zaměření pouze na slabé stránky – hrozí riziko, že manažeři věnují úsilí na zlepšení svých slabých stránek (na to, co jim nikdy moc nešlo a v čem nikdy stejně nebudou dobří). Místo toho by měli rozvíjet své silné stránky.
- Malá zkušenost a špatná efektivita hodnotitelů – i přes proškolení hodnotitelů, může dojít k jejich chybě. Buď hodnotí měkce, anebo naopak příliš tvrdě. Proto je potřeba zajistit určitý kontrolní mechanismus.
- Časová náročnost – spočívá ve větší časové náročnosti při vyplňování dotazníků.²⁷

²⁶ FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s 109-110.

²⁷ Tamtéž, s. 111-112.

3.4.5 Učení se akcí

Zakladatelem této kolektivní metody je již výše zmíněný Reginald Revans, který zdůrazňoval, že je třeba klást i otázku "Proč?" a ne pouze otázku "Co?". Odpověď na tuto otázku nám nerozšíří obzory, pouze pochopíme základní znalost. Mnohem důležitější je ale pochopit podstatu věcí.

Metoda je založena na principu, kdy se člověk zdokonaluje spolu se svými spolupracovníky - více hlav ví víc. Na řešený problém je nahlíženo každým pracovníkem z jiného úhlu pohledu a je třeba dokázat pochopit ostatní, případně uznat svoji chybu a společně se spolupracovníky pomocí jejich nápadů dojít k nejlepšímu řešení daného problému.

„Velice populárním se mezi odbornou veřejností stal Revansův další projekt týkající se interní komunikace nemocnic (Hospital Internal Communication Project), jehož se v letech 1965 až 1968 zúčastnilo více než deset londýnských nemocnic. Revans pro jeho řešení zvolil samozřejmě metodu učení se akcí. Vytvořil neformální skupiny, které se snažily pochopit, jak nemocnice fungují, a poté rozhodly, jakými hlavními problémy se budou zabývat a jakým způsobem. Byli v nich zastoupeni lékaři, sestry, vedení nemocnic i obslužný personál. Skupiny byly moderovány Reginaldem (Redem) Revansem a jeho kolegyní Janet Craigovou. Snad poprvé vedení nemocnic naslouchalo sestrám a jejich vnímání problémů a návrhů řešení. Výsledkem bylo výrazné zlepšení morálky zaměstnanců, snížení absentérství, pracovních úrazů a fluktuace.“²⁸

3.4.6 Učící se organizace

„Učící se organizace je vytvořený obraz prostředí, kde změna je neustále přítomným přirozeným procesem. V takové organizaci jsou nositeli změny lidé, tedy všichni zaměstnanci bez rozdílů. Zaměstnanci na všech úrovních řízení, na všech pozicích v organizaci, ve všech rolích vůči organizaci. Učící se organizace je tedy organizace, která se učí sama sebou, sama na sobě, hledá příležitosti, ze kterých se lze učit. Učí své zaměstnance a zaměstnanci výsledky svého učení dávají organizaci, zaměstnanci považují

²⁸ FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. s 126-127.

učení se za přirozenou součást své práce, v učení hledají příležitosti pro změnu a výzvy ke změně zase přijímají jako příležitosti se učit.²⁹

Chris Argyris s Donaldem Schonem byli ti, kteří tento koncept poprvé zformulovali. Jejich teorie vychází z toho, jak má organizace fungovat, aby bylo dosaženo rovnováhy mezi individuální iniciativou a tvořivostí na jedné straně a pravidly a řádem na straně druhé. Dále se snaží sladit individuální i týmovou výkonnost.

Podle Argyrise a Schona existují dva základní modely organizace:

- Model 1 - organizace se učí pomalu a těžce, změny jsou obtížné - základem je učení s jednoduchou zpětnou vazbou,
- Model 2 - organizace se učí rychle a snadno, změny nejsou problém - základem je učení s dvojitou zpětnou vazbou.³⁰

²⁹ Principy učící se organizace [online]. Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2010-02/03%20Pokorna/Pokorna.pdf>

³⁰ Učící se organizace [online]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ucici-se-organizace>

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Vybranou společností je autobazar XY, který se jako akciová společnost věnuje nákupu a prodeji ojetých vozů od roku 1992. Tento autobazar patří mezi největší bazary v České republice. Jelikož konkurence je v oblasti nákupu a prodeje ojetých automobilů velmi silná, tak se tato společnost snaží nabízet stále nové služby, které budou atraktivní pro zákazníky všech věkových kategorií. Právě proto například nabízí certifikaci kvality, ověření původu vozidel a mnoho dalších doplňkových služeb. V současnosti má společnost XY celkem 8 poboček a to dvě v Praze, poté v Pardubicích, Olomouci, Ostravě, Brně, Plzni a Českých Budějovicích. Některé z nich jsou přitom nedávno otevřené a právě vstup do těchto nových regionů přinesl firmě nejen zvýšenou administrativu a nárůst obchodních aktivit, ale také s tím spojené rozšíření lidských zdrojů. Bohužel firma XY se na svých pobočkách potýká s velkou fluktuací zaměstnanců, a tak velikostní počet zaměstnanců lze odhadnout v rozpětí 250 až 499 pracovníků. Podle klasifikace se přitom jedná o velký podnik, který se věnuje dle ekonomických činností CZ-NACE následujícím podnikatelským aktivitám:

| | |
|--------|--|
| 45110: | Obchod s automobily a jinými lehkými motorovými vozidly |
| 45200: | Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů |
| 461: | Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení |
| 46900: | Nespecializovaný velkoobchod |
| 56100: | Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních |
| 64929: | Ostatní poskytování úvěrů j. n. |
| 731: | Reklamní činnosti |
| 73200: | Průzkum trhu a veřejného mínění |
| 74: | Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti |
| 77110: | Pronájem a leasing automobilů a jiných lehkých motorových vozidel, kromě motocyklů |
| 93290: | Ostatní zábavní a rekreační činnosti j. n. |

4.1.1 Historie

V následujícím odstavci si pomocí časové osy stručně přiblížíme vznik a vývoj společnosti.

Založení společnosti pro obchod s ojetými automobily se datuje v roce 1992. O dva roky později, tedy v roce 1994 je založeno pražské autocentrum v Praze 8. O rok později se mění obchodní jméno společnosti a je otevřen její vlastní autoservis. V roce 1998 se otvírají hned čtyři nové pobočky. O rok později se síť poboček rozrůstá o další tři. V letech 1999 - 2004 zažívá společnost velký úspěch a vzrůst. Právě v roce 2004 se opět mění obchodní jméno společnosti, ale tentokrát se mění forma podnikání, a to ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. Od té doby se stále rozvíjí a zažívá úspěchy. V loňském roce společnost oslavila 25. výročí působení na trhu.

4.1.2 Struktura společnosti

Na úrovni managementu pracuje celkem 40 až 50 manažerů mužů (tzn. top management, střední management, vedoucí pracovníci), jak shrnuje Tabulka I. Počty zaměstnanců jsou orientační.

Tabulka I Rozdělení zaměstnanců ve společnosti

| | Top management | Střední management | Vedoucí zaměstnanci | Zaměstnanci poboček |
|-------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Počet pracovníků | 7 | 8 | 32 | > 250 |

Zdroj: Autor.

4.1.3 Oddělení vzdělávání

Všechna školení koordinuje Personální oddělení společnosti XY, které sídlí na centrále v Praze. Společnost ve vzdělávání není na tak vysoké úrovni, aby si jej zajišťovala sama, interně, proto jsou současné vzdělávací akce uskutečněny najatou firmou, která se na vzdělávání specializuje.

Personální oddělení pravidelně jednou ročně připravuje školení bezpečnosti práce (více rozvinuto v následující kapitole 4.2), která jsou legislativou předepsaná, a kterých se manažeři účastní v průběhu jednoho dne a to v Praze na centrální pobočce. Dále organizuje ty druhy vzdělávání, o která má většina manažerů zájem. Jednou za čas personální oddělení nabídne manažerům několik druhů vzdělávání. Poskytne jim základní informace formou letáčku, které obdrží od pořádající firmy. Manažeři si vyberou to vzdělávání, které je pro ně momentálně prioritní, a druh vzdělávání, které vybere nejvíce manažerů, se poté

uskuteční. Několik druhů nabízených vzdělávacích programů je více probráno v následující kapitole.

4.2 Systém vzdělávání manažerů

4.2.1 Druhy vzdělávacích programů

Manažeři se účastní pravidelných školení bezpečnosti práce (dále jen BOZP), podle platné legislativy č. 262/2006 Sb., zákoník práce, a také školení řidičů (tzn. referentské zkoušky podle zákona č. 297/2011 Sb., pro motorová vozidla s výjimkou traktorů a vozidel, kterým se mění zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů; a dále podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Další odborná školení nebo školení orientovaná například na měkké dovednosti nejsou součástí systému vzdělávání pro manažery, i když se takovýchto školení manažeři občas účastní.

Lze tedy říci, že další školení zpočátku nebyla v plánu, ale postupem času vedení společnosti zjistilo, že musí být nedílnou součástí vývoje společnosti a občas nějaká školení do vzdělávacího programu zařadí. Následně si uskutečňovaná školení ve společnosti XY přiblížíme.

Vedení přijímacího pohovoru

Tato vzdělávací aktivita má pracovníky připravit na nelehký úkol v jejich zaměstnání, a to na nábor nových zaměstnanců, kteří budou pro společnost dalším přínosem. Pro zaměstnance, kteří berou svoji práci vážně a svědomitě, může být tato situace velmi stresující, i když sedí na opačné straně stolu a nejsou to oni, kteří se o práci ucházejí.

Nejčastější chybou, které se manažeři dopouštějí, je, že dají na svůj vlastní dojem. Na pozici vyberou člověka, který jim je jednoduše sympatický. Bohužel ale pouze příjemná povaha k výkonu povolání nestačí. A právě toto školení má z manažerů tyto chyby vymýtit a naučit je, jak vést kvalitní pohovor.

Během školení si manažeři prakticky vyzkouší vést pohovor pod dohledem školitele. Manažer nejprve vede pohovor sám a školitel mu poté do něj vstupuje a upozorňuje jej na chyby, kterých se manažer dopustil. Samotný trénink není zaměřen pouze na praxi, ale obnáší i teoretickou přípravu na pohovor - správně sestavené otázky na uchazeče,

vyzkoušení si uchazeče z dovedností uváděných v životopise, seznámení se se zákonnými pravidly, prostudování vhodného a nevhodného chování manažera při pohovoru.

Po absolvování tohoto školení by se manažerům měly zlepšit komunikační dovednosti, vzájemná spolupráce a jednání v souvislostech.

Vedení porad

Porady jsou nezbytnou součástí každé manažerské funkce, ale bohužel některými účastníky jsou stále vnímány jako ztráta času, a to možná kvůli tomu, že se i v jejich firmě dopouštějí nejčastější chyby vedení porady - monolog nadřízeného. Tato aktivita by měla navést pracovníky jak na efektivní vedení porady.

Přínosem není pouze pro pracovníky (výměna zkušeností, získání informací apod.), ale i pro firmu (rozpoznání firemních problémů a jejich analyzování, zaktualizování zajetých postupů apod.).

Součástí této aktivity je opět praktická i teoretická část. Do praktické lze zahrnout vyzkoušení si manažera vést poradu pod dohledem školitele. Školitel opět nechává iniciativu na manažerovi a následně mu do vedení vstupuje a sděluje mu své připomínky. Do teoretické zahrneme vše, co probíhá před uskutečněním praktické zkoušky vedení porady. Manažer se seznámí s jednotlivými typy porad (informační, formální, účelová aj.), jak strategicky sestavit program porady, jak vést diskusi, popřípadě jak řešit konflikt.

Efektivita porady nezáleží pouze na tom, kdo poradu vede, ale i na samotných účastnících.

Po absolvování tohoto školení by se manažerům měla zlepšit kompetence řízení a vedení lidí.

4.2.2 Rozhovor s personálním oddělením

Rozhovor proběhl s personalistkou, která má v kompetenci organizování vzdělávání přímo v sídle společnosti a trval necelou hodinu. Byl zaměřený především na plánování, organizování a hodnocení vzdělávacích aktivit. Rozhovor je přiložen na konci práce, příloha č. 2.

Vyhodnocení rozhovoru

Vzdělávání pracovníků nebylo pro top management prioritní. Vždy se zajišťovalo pravidelně pouze školení, které je ze zákona povinné, aby se neporušila legislativa. Další rozvoj zaměstnanců nebyl na programu dne, proto společnost nemá své vlastní vzdělávací oddělení. Postupem času, vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců, se začala společnost tímto problémem zabývat a nabízet různé druhy vzdělávání, aby si udržela kvalitní pracovníky a zvýšila jejich efektivitu práce. Zatím jsou vzdělávací aktivity zaměřené pouze na slabé stránky pracovníků.

Výběr vzdělávacích aktivit je v podstatě na personalistce. Ta má za úkol vybrat různé druhy školení, sestavit je do nabídky a tu následně rozeslat pracovníkům. Druh školení, které bylo pracovníky nejvícekrát vybráno, se poté zorganizuje. Samozřejmě vše musí být schváleno vedením společnosti. Nabídka školení je sestavována jedenkrát ročně.

Po výběru jednoho druhu vzdělávání personalistka rozešle přihlašovací list spolu s podrobnějšími informacemi všem pracovníkům. Ti se dozví, pro koho je aktivita primárně určena, co je jejím cílem, jaké stránky rozvíjí. Sami se následně rozhodnou, zda se na vzdělávací aktivitu přihlásí.

V případě, že se pracovník přihlásí, personalistka jim znovu zašle další informace, a to oficiální pozvánku na akci. V ní se dozví datum, čas a místo konání. Popřípadě jim je sděleno, co si s sebou mají vzít za pomůcky a zda je potřeba si předem něco připravit.

Jak již bylo výše zmíněno, společnost nemá interní vzdělávací systém, takže realizací školení je pověřena specializovaná firma. Proto pracovníci docházejí do prostor této společnosti. Tam se uskuteční vzdělávací aktivita.

Po každém školení společnost vyžaduje od školící společnosti pouze prezenční listinu, aby si zkontrolovala docházku svých pracovníků. Není zde žádná zpětná vazba - ani pracovníci

nehodnotí uskutečněné školení, jeho přínos pro něj samotného, a ani školitel nedává zpětnou vazbu na pracovníky, kteří školení absolvovali.

4.2.3 Metoda zpracování, cíl a řešený problém

Tato část je zpracována kvantitativní výzkumnou metodou, která je charakteristická svojí objektivností a měřením. Kvantitativní metoda vychází z předmětu zkoumání, kterým je v tomto případě manažerské vzdělávání a z cíle, kterého má být dosaženo. Pro účely kvantitativní metody je použita technika dotazníkového šetření určená manažerům vybrané firmy. Dotazník je přitom nejběžněji používaným kvantitativním nástrojem, neboť je jednorázovým a rychlým způsobem sběru dat. Dotazník je při výzkumu použit jako neadresný a anonymní, a obsahuje především zavřené nebo polootevřené otázky. Dotazník bývá charakterizován jako standardizovaný soubor otázek, jež jsou předem formulovány, a tímto způsobem bude taktéž použit.³¹

Cílem kvantitativního výzkumu je zhodnocení systému vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků ve vybrané společnosti.

Řešeným problémem výzkumu systému vzdělávání manažerů je vstup společnosti na nové trhy (tzn. do nových regionů) a s tím spojené rozšíření lidských zdrojů nejenom na úrovni managementu, ale i na úrovni řadových zaměstnanců. Společnost má sice vypracovaný systém vzdělávání pro své zaměstnance, ale systém vzdělávání pro manažery není nijak propracován, jako tomu je u zaměstnanců. Proto bude snahou prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit názory manažerů a vedoucích pracovníků na jejich současné vzdělávání a navrhnout vhodná doporučení pro nový systém vzdělávání ve společnosti.

³¹ PAPŘOKOVÁ, A. *Techniky sociologického výzkumu*. Ostrava: Vysoká škola báňská, 2012, s. 12 – 40.

Celkovou metodologii výzkumu shrnuje následující tabulka.

Tabulka II Metodologie praktické části
Manažerské vzdělávání ve vybrané společnosti

| subjekt výzkumu | | předmět výzkumu | | objekt výzkumu | |
|---|--------------|------------------------|-----------|-------------------|------------------------|
| autor | | vzdělávání manažerů | | vybraná firma | |
| strategie-K výzkumu | | strategie-E výzkumu | | metody výzkumu | techniky výzkumu |
| kvantitativní | kvalitativní | exogenní | endogenní | | |
| x | | | x | kvantitativní | dotazníkové šetření |
| Cíl výzkumu: Cílem kvantitativního výzkumu je zhodnocení systému vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků ve vybrané společnosti. | | | | | |

Zdroj: Autor.

4.2.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkovým šetřením bylo osloveno celkem 47 manažerů a vedoucích pracovníků společnosti XY jakožto respondentů (tzn. 100% výzkumného vzorku), jak poukazuje Graf č. I. Výsledky jednotlivých odpovědí dotazníku jsou níže statisticky i popisně vyhodnoceny. Pro účely statistického vyhodnocení jsou použity grafy, ale také vyhodnocení absolutních (tzn. souhrn dílčích variant odpovědí) a relativních četností (tzn. vyjádření odpovědí v procentech, kdy souhrn odpovědí se rovná 100%).

Vyhodnocení 1. otázky dotazníkového šetření

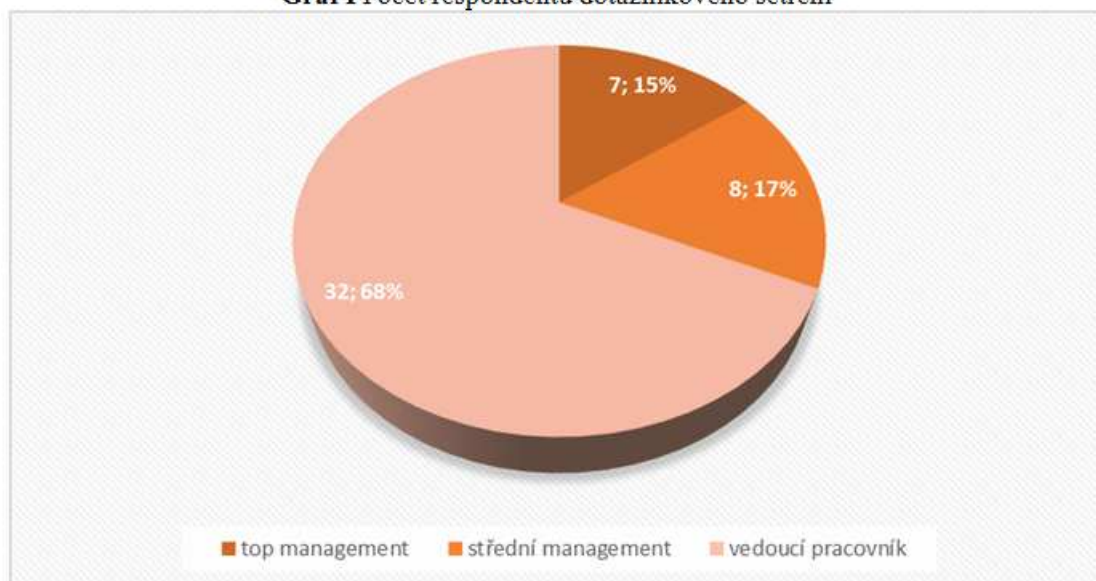
1. Na jaké úrovni managementu pracujete?

Tabulka III Legenda k první otázce dotazníkového šetření

| Varianty odpovědí | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| Top management | 7 | 15% |
| Střední management | 8 | 17% |
| Vedoucí pracovník | 32 | 68% |
| Celkem | 47 | 100% |

Zdroj: Autor.

Graf I Počet respondentů dotazníkového šetření



Zdroj: Autor.

Vyhodnocení 2. otázky dotazníkového šetření

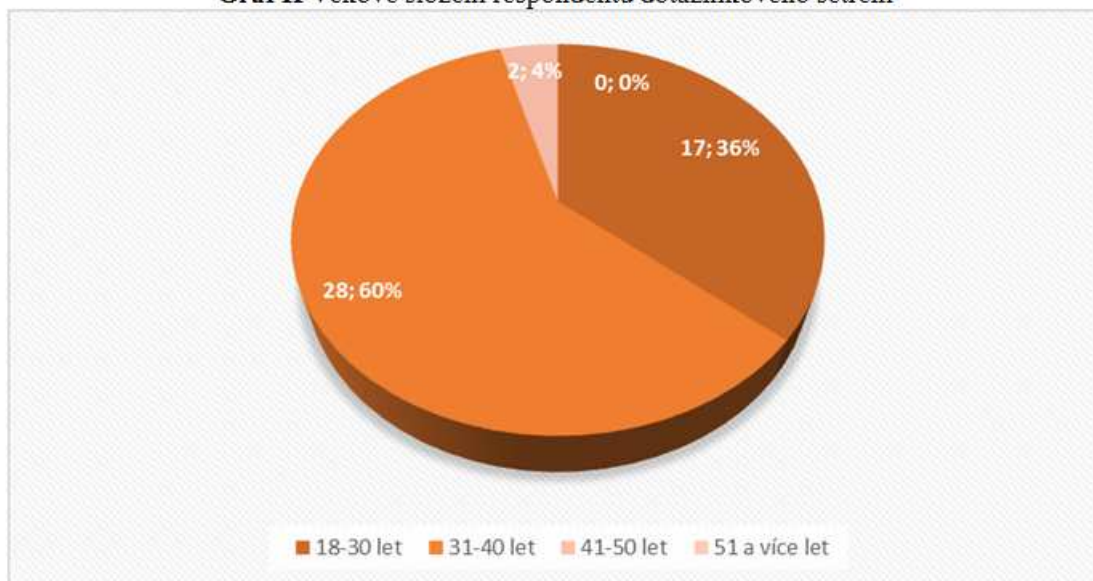
2. Kolik je Vám let?

Tabulka IV Legenda ke druhé otázce dotazníkového šetření

| Varianty odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| 18 – 30 let | 17 | 36% |
| 31 – 40 let | 28 | 60% |
| 41 – 50 let | 2 | 2% |
| 51 a více let | 0 | 0 |
| Celkem | 47 | 100% |

Zdroj: Autor.

Graf II Věkové složení respondentů dotazníkového šetření



Zdroj: Autor.

Graf č. II poukazuje na to, že cca 2/3 manažerů je ve firmě XY tvořeno muži ve střední věkové kategorii 31 až 50 let.

Vyhodnocení 3. otázky dotazníkového šetření

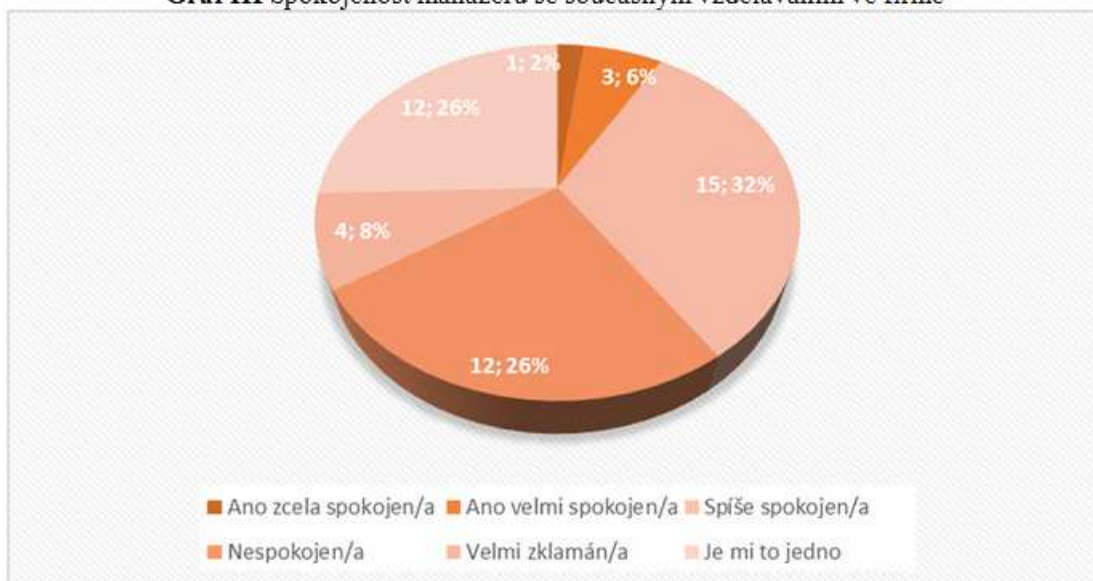
3. Jste spokojen se současným vzděláváním v oblasti BOZP a školení řidičů?

Tabulka V Legenda ke třetí otázce dotazníkového šetření

| Varianty odpovědí | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| Ano zcela spokojen/a | 1 | 2% |
| Ano velmi spokojen/a | 3 | 6% |
| Spíše spokojen/a | 15 | 32% |
| Nespokojen/a | 12 | 26% |
| Velmi zklamán/a | 4 | 8% |
| Je mi to jedno | 12 | 26% |
| Celkem | 47 | 100% |

Zdroj: Autor.

Graf III Spokojenost manažerů se současným vzděláváním ve firmě



Zdroj: Autor.

Jak poukazuje Graf č. III, tak ani ne polovina oslovených manažerů firmy XY je se současným vzděláváním, které zahrnuje pouze oblast BOZP a školení řidičů, spokojena (tzn., uvedlo 40% respondentů), přičemž se jedná převážně o mladé manažery do 30 let věku. Zbýlých 60% manažerů, tedy nadpoloviční většina manažerských pracovníků je buď se současným vzděláváním nespokojena (tzn., uvedlo 26% respondentů), je jim to jedno (tzn., uvedlo 26% respondentů), nebo jsou velmi zklamaní (tzn., uvedlo 8% respondentů).

Vyhodnocení 4. otázky dotazníkového šetření

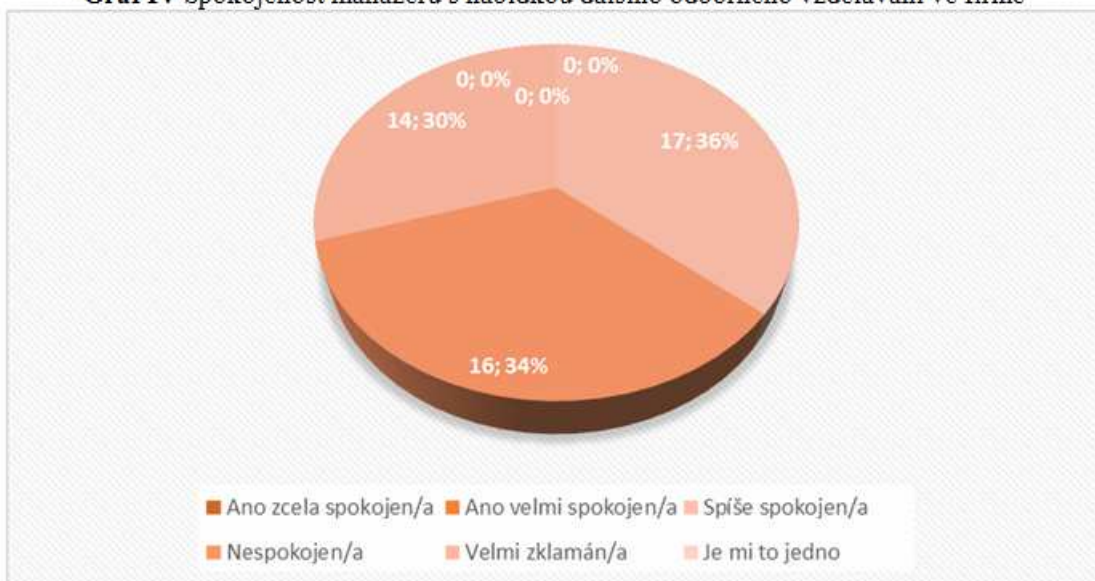
4. Jste spokojen s občasnou nabídkou dalšího odborného vzdělávání?

Tabulka VI Legenda k čtvrté otázce dotazníkového šetření

| Variety odpovědi | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|----------------------|-------------------|-------------------|
| Ano zcela spokojen/a | 0 | 0% |
| Ano velmi spokojen/a | 0 | 0% |
| Spíše spokojen/a | 17 | 36% |
| Nespokojen/a | 16 | 34% |
| Velmi zklamán/a | 14 | 30% |
| Je mi to jedno | 0 | 0% |
| Celkem | 47 | 100% |

Zdroj: Autor.

Graf IV Spokojenost manažerů s nabídkou dalšího odborného vzdělávání ve firmě



Zdroj: Autor.

I když je manažerům z 26% jedno, jaká je nabídka a úroveň vzdělávání v oblasti bezpečnosti práce a referenčních zkoušek, které jsou spíše povinnými školeními legislativně upravenými, tak oblast dalšího odborného vzdělávání manažerům jedno není. Důvodem může být skutečnost, že další odborné neboli profesní vzdělávání bývá zaměřené na různé spektrum získávání a rozvíjení znalostí, schopností, dovedností a manažerských kompetencí, které jsou důležité pro výkon pracovní pozice, čemuž tak je i u manažerů firmy XY, jak poukazují další výsledky dotazníkového šetření. Z Grafu č. IV je patrné, že nadpoloviční většina manažerských pracovníků firmy XY je velmi zklamaná nebo nespokojena s občasnou nabídkou dalšího odborného vzdělávání (tzn., uvedlo 64% respondentů). Pouze 36% oslovených manažerů je přitom spíše spokojeno s nabídkou profesních vzdělávacích aktivit, a mezi tyto manažery patří mladí muži do 30 let věku.

Vyhodnocení 5. otázky dotazníkového šetření

5. Co Vám na současné nabídce dalšího odborného vzdělávání vadí?

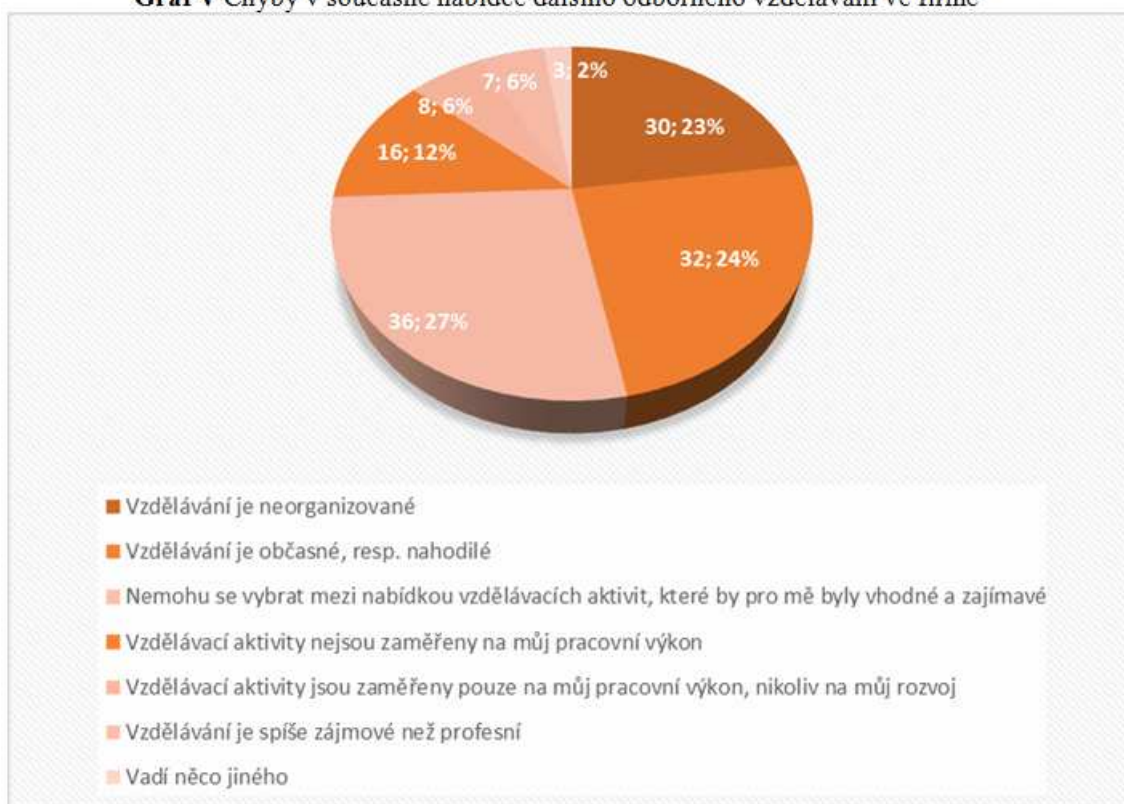
Tabulka VII Legenda k páté otázce dotazníkového šetření

| Varianty odpovědí | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|-------------------|-------------------|
| Vzdělávání je neorganizované | 30 | 23% |
| Vzdělávání je občasné, resp. nahodilé | 32 | 24% |
| Nemohu se vybrat mezi nabídkou vzdělávacích aktivit, které by pro mě byly vhodné a zajímavé | 36 | 27% |
| Vzdělávací aktivity nejsou zaměřeny na můj pracovní výkon | 16 | 12% |
| Vzdělávací aktivity jsou zaměřeny pouze na můj pracovní výkon, nikoliv na můj rozvoj | 8 | 6% |
| Vzdělávání je spíše zájmové než profesní | 7 | 6% |
| Vadí něco jiného | 3 | 2% |
| Celkem | 132 | 100% |

Zdroj: Autor.

V rámci této otázky dotazníkového šetření mohli manažeři vícekrát odpovědět a výsledky poukazují na to, že mezi největší nedostatky současného profesního vzdělávání ve firmě XY patří absence možností vybrat si vhodnou a zajímavou nabídku vzdělávacích aktivit (tzn., uvedlo 27% respondentů), občasnost a nahodilost vzdělávání (tzn., uvedlo 24% respondentů), či neorganizovanost vzdělávání (tzn., uvedlo 23% respondentů). Tyto nedostatky přitom ponejvíce zmiňovaly manažeři nad 31 let věku. Kromě toho jsou manažeři nespokojeni s tím, že vzdělávací aktivity nejsou zaměřeny na jejich pracovní výkon (tzn., uvedlo 12% respondentů), nebo že nejsou zaměřeny na jejich rozvoj (tzn., uvedlo 6% respondentů), či že není vzdělávání čistě profesního a odborného charakteru (tzn., uvedlo 6% respondentů). Jak poukazuje Graf č. V, tak někteří manažeři (tzn. 2% respondentů) dokonce v rámci dotazníkového šetření uvedli, že jim vadí, že odborná školení jsou povinná, nikdo se jich neptá, jestli by ně pro byla zajímavá a nikdy jim nic nového nepřinesou, co by mohli využít ve své praxi. Navíc lektori bývají nezkušenými a mnohdy se ani školení nerealizují, jen si podepíší prezentace.

Graf V Chyby v současné nabídce dalšího odborného vzdělávání ve firmě



Zdroj: Autor.

Vyhodnocení 6. otázky dotazníkového šetření

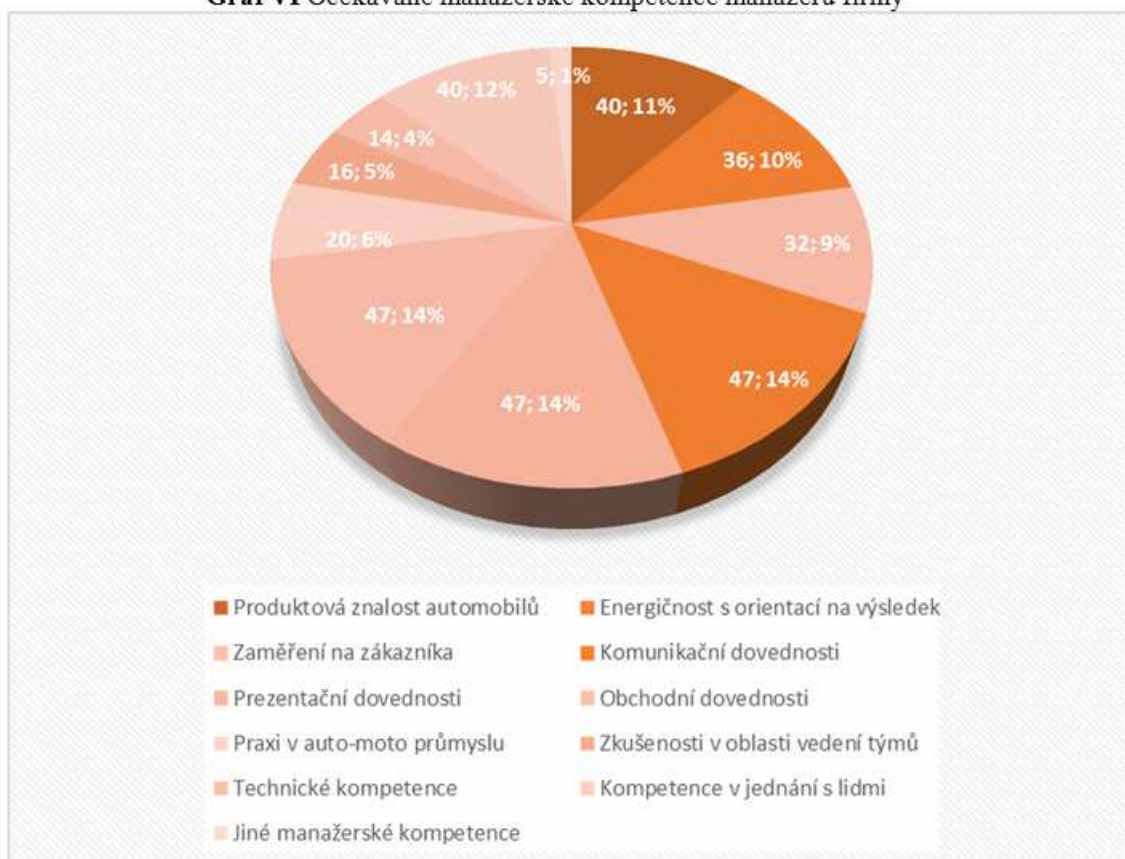
6. Jaké manažerské kompetence a dovednosti se od Vás nejvíce očekávají?

Tabulka VIII Legenda k šesté otázce dotazníkového šetření

| Varianty odpovědí | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Produktová znalost automobilů | 40 | 11% |
| Energičnost s orientací na výsledek | 36 | 10% |
| Zaměření na zákazníka | 32 | 9% |
| Komunikační dovednosti | 47 | 14% |
| Prezentační dovednosti | 47 | 14% |
| Obchodní dovednosti | 47 | 14% |
| Praxi v auto-moto průmyslu | 20 | 6% |
| Zkušenosti v oblasti vedení týmů | 16 | 5% |
| Technické kompetence | 14 | 4% |
| Kompetence v jednání s lidmi | 40 | 12% |
| Jiné manažerské kompetence | 5 | 1% |
| Celkem | 344 | 100% |

Zdroj: Autor.

Graf VI Očekávané manažerské kompetence manažerů firmy



Zdroj: Autor.

Jak poukazují výsledky Grafu č. VI, tak od manažerů firmy XY se očekává celá řada manažerských kompetencí, včetně analyticko-koncepčních schopností, manažersky procesních dovedností, know-how daného odvětví nebo osobní rysy a vlastnosti vhodné pro vykonávání manažerské pozice. Ponejvíce se od manažerů očekávají komunikační (tzn., uvedlo 14% respondentů), prezentační (tzn., uvedlo 14% respondentů) a obchodní dovednosti (tzn., uvedlo 14% respondentů). Poté musí manažeři disponovat kompetencemi v jednání s lidmi (tzn., uvedlo 12% respondentů), produktovou znalostí automobilů (tzn., uvedlo 11% respondentů), nebo energičností s orientací na výsledek (tzn., uvedlo 10% respondentů) a zaměření na zákazníka (tzn., uvedlo 9% respondentů). Nejméně se přitom od manažerů očekává praxe nejenom v oblasti auto-moto průmyslu, ale i v oblasti vedení týmů, a technické kompetence. Někteří manažeři dokonce uvedli, že se od nich očekávají jisté povahové rysy autoritativního manažera. Je ovšem třeba říci, že jak analytickým, interpersonálním a emociálním kompetencím by se měl věnovat systém vzdělávání manažerů, který v současnosti není ve firmě XY uplatňován. Přitom o systém vzdělávání by měli manažeři zájem, jak poukazují další výsledky tohoto dotazníkového šetření.

Vyhodnocení 7. otázky dotazníkového šetření

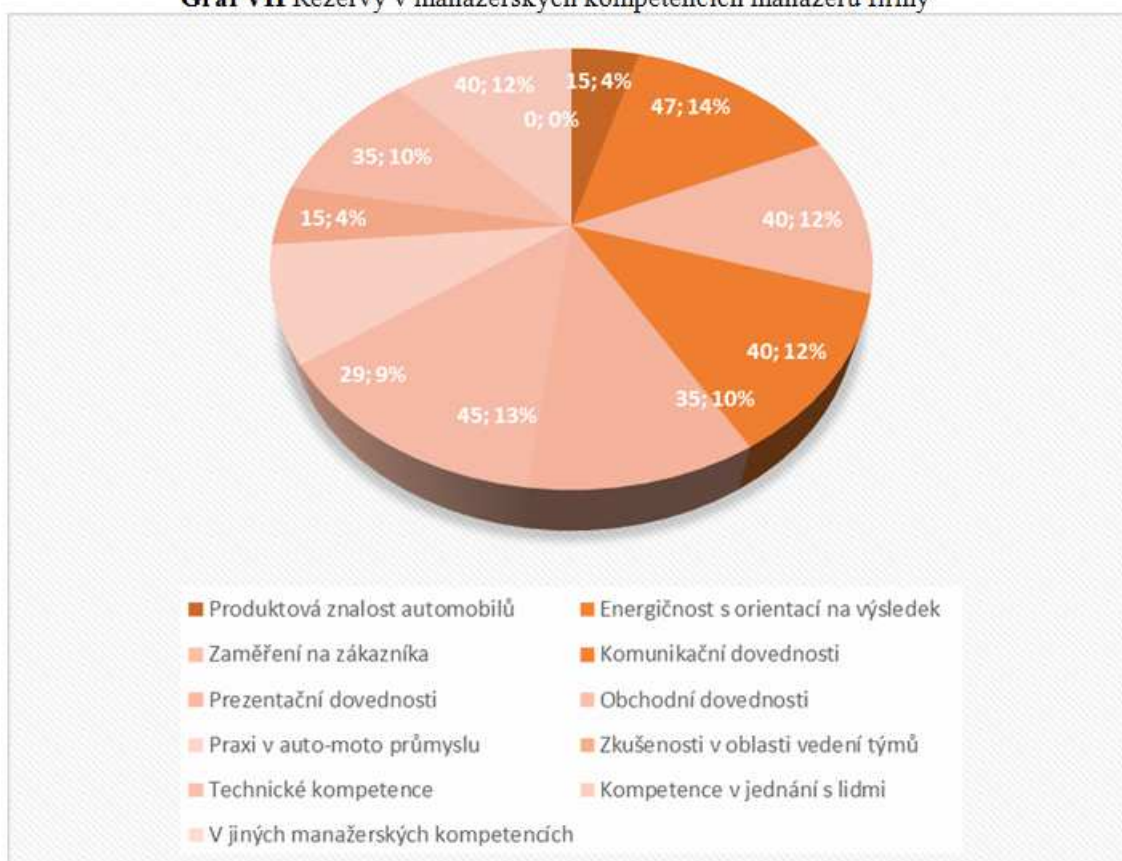
7. V jakých manažerských kompetencích a dovednostech máte podle Vás rezervy?

Tabulka IX Legenda k sedmé otázce dotazníkového šetření

| Varianty odpovědí | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Produktová znalost automobilů | 15 | 4% |
| Energičnost s orientací na výsledek | 47 | 14% |
| Zaměření na zákazníka | 40 | 12% |
| Komunikační dovednosti | 40 | 12% |
| Prezentační dovednosti | 35 | 10% |
| Obchodní dovednosti | 45 | 13% |
| Praxi v auto-moto průmyslu | 29 | 9% |
| Zkušenosti v oblasti vedení týmů | 15 | 4% |
| Technické kompetence | 35 | 10% |
| Kompetence v jednání s lidmi | 40 | 12% |
| V jiných manažerských kompetencích | 0 | 0% |
| Celkem | 341 | 100% |

Zdroj: Autor.

Graf VII Rezervy v manažerských kompetencích manažerů firmy



Zdroj: Autor.

V rámci této otázky dotazníkového šetření mohli manažeři vícekrát odpovědět a výsledky poukazují na to, manažeři firmy XY mají mnohé rezervy ve svých manažerských kompetencích a dovednostech. Bohužel rezervy se objevují v těch kompetencích, které jsou od manažerů očekávány nejvíce, jak poukazuje Graf č. VII. Od všech manažerů se ponejvíce očekávají prezentační, komunikační a obchodní dovednosti. V těchto dovednostech ovšem nadpoloviční většina oslovených manažerů shledává rezervy. Dále se od manažerů očekává produktová znalost automobilů a kompetence v jednání s lidmi. Svoji produktovou znalost cca 1/3 manažerů hodnotí za dobrou bez rezerv, ovšem v kompetencích v jednání s lidmi shledávají manažeři z nadpoloviční většiny opět jisté rezervy. Tato oblast přitom úzce souvisí s již zmiňovanými komunikačními a prezentačními dovednostmi, se kterými mají potíž především manažeři nad 31 let věku. Bohužel i klíčové zaměření na zákazníka je především podle manažerů nad 31 let věku špatné a dobře na tom nejsou ani technické kompetence, které ovšem nejsou tak potřebnými podle firmy XY. Je třeba zmínit, že všichni manažeři firmy XY také shledávají velké rezervy ve své energičnosti s orientací na výsledek.

Vyhodnocení 8. otázky dotazníkového šetření

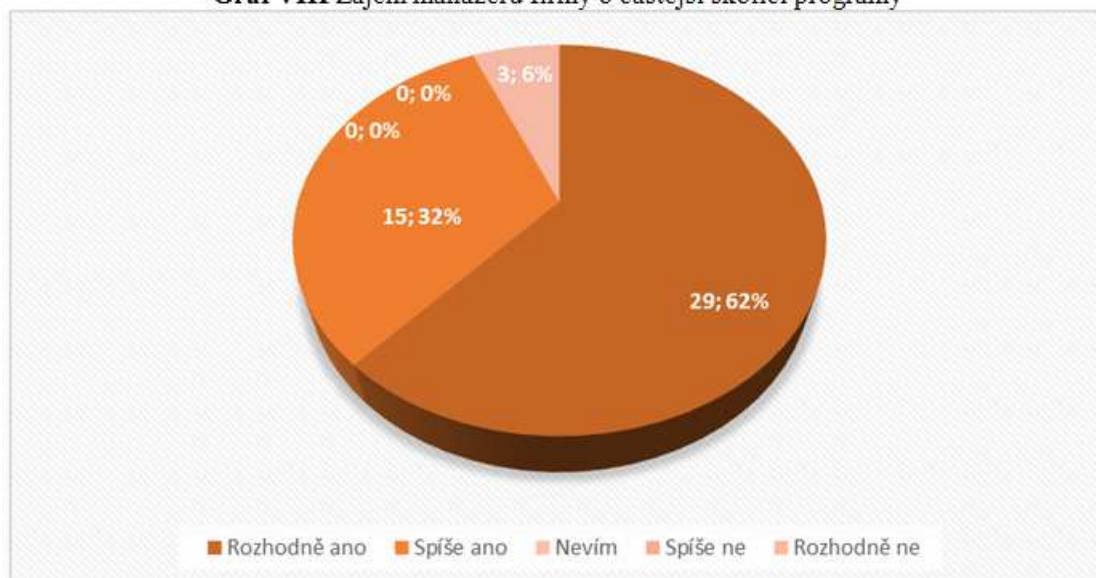
8. Měli byste zájem účastnit se pravidelných vzdělávacích aktivit zaměřených na profesní vzdělávání a podporu Vašich kompetencí?

Tabulka X Legenda k osmé otázce dotazníkového šetření

| Varianty odpovědí | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Rozhodně ano | 29 | 62% |
| Spíše ano | 15 | 32% |
| Nevím | 3 | 6% |
| Spíše ne | 0 | 0% |
| Rozhodně ne | 0 | 0% |
| Celkem | 47 | 100% |

Zdroj: Autor.

Graf VIII Zájem manažerů firmy o častější školicí programy



Zdroj: Autor.

Jak poukazují výsledky Grafu č. VIII, tak všichni oslovení manažeři firmy XY mají zájem o častější školicí programy, který by byly zaměřené na jejich profesní vzdělávání a podporu jejich kompetencí. Až 62% manažerů má rozhodně zájem účastnit se pravidelných vzdělávacích aktivit, 32% manažerů má spíše zájem o častější školicí programy a pouze 6% manažerů neví (nevědí přitom spíše mladí manažeři do 30 let věku). Jak již bylo přitom zjištěno předešlým vyhodnocením dotazníkového šetření, tak manažeři chtějí mít také možnost vybrat si vhodnou a zajímavou nabídku vzdělávacích aktivit, mít vzdělávání pravidelné, organizované, zaměřené na jejich pracovní výkon a jejich rozvoj. Manažeři tedy poptávají nejenom častější školicí programy, ale také jejich odbornost.

Vyhodnocení 9. otázky dotazníkového šetření

9. O které metody vzdělávání byste měli zájem?

Tabulka XI Legenda k deváté otázce dotazníkového šetření

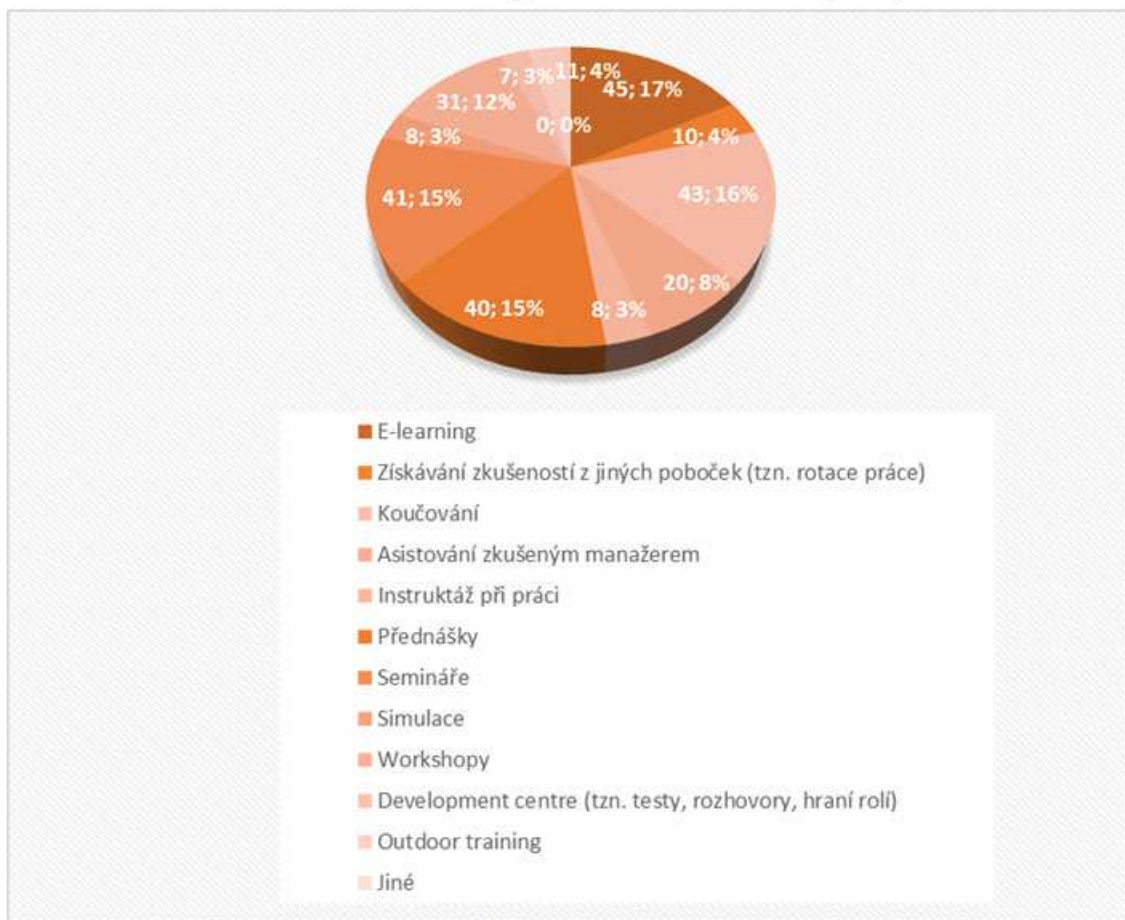
| Varianty odpovědí | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--|-------------------|-------------------|
| E-learning | 45 | 17% |
| Získávání zkušeností z jiných poboček (tzn. rotace práce) | 10 | 4% |
| Koučování | 43 | 16% |
| Asistování zkušeným manažerem | 20 | 8% |
| Instruktaž při práci | 8 | 3% |
| Přednášky | 40 | 15% |
| Semináře | 41 | 15% |
| Simulace | 8 | 3% |
| Workshopy | 31 | 12% |
| Development centre (tzn. testy, rozhovory, hraní rolí) | 7 | 3% |
| Outdoor training | 11 | 4% |
| Jiné | 0 | 0% |
| Celkem | 264 | 100% |

Zdroj: Autor.

Další část dotazníkového šetření se zaměřila na preferované metody vzdělávání, neboť výstupem dotazníkového šetření budou doporučení pro nový systém vzdělávání manažerů ve firmě, který by měl korespondovat nejenom s možnostmi a potřebami firmy, ale také s potřebami a očekáváním jejích manažerů. Jelikož jsou ve firmě XY na manažerských pozicích zaměstnání muži, a to vzhledem k podnikatelské oblasti nákupu a prodeje ojetých automobilů, které se firma věnuje, tak tito muži více preferují anonymnější a pasivnější metody vzdělávání. Aktivní vzdělávací metody jako hraní rolí jakožto development centre (tzn., uvedlo 3% respondentů), simulace (tzn., uvedlo 3% respondentů), instruktáž při práci (tzn., uvedlo 3% respondentů), získávání zkušeností z jiných poboček jakožto rotace práce (tzn., uvedlo 4% respondentů), či outdoor training (tzn., uvedlo 4% respondentů), nejsou v podstatě preferovanými. Naopak velmi preferovanými jsou vzdělávací metody e-learningu (tzn., uvedlo 17% respondentů), koučování (tzn., uvedlo 16% respondentů), seminářů (tzn., uvedlo 15% respondentů), nebo přednášek (tzn., uvedlo 15% respondentů). Kromě toho by manažeři firmy XY měli zájem i o workshopy (tzn., uvedlo 12% respondentů), nebo asistování zkušeným manažerem (tzn., uvedlo 8% respondentů), jak poukazuje Graf č. IX.

Také je nutné říci, že u této otázky mohli manažeři vícekrát odpovědět. Také je třeba podotknout, že o přednášky přitom jeví více zájem manažeři středního věku nad 31 let, a naopak o moderní metody jako jsou instruktáž při práci, simulace, development centre, či outdoor training jeví zájem spíše mladí manažeři do 30 let věku.

Graf IX Preferované metody vzdělávání mezi manažery firmy



Zdroj: Autor.

Vyhodnocení 10. otázky dotazníkového šetření

10. O které vzdělávací aktivity byste měli zájem?

Tabulka XII Legenda k desáté otázce dotazníkového šetření

| Varianty odpovědí | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Školení komunikačních dovedností | 45 | 11% |
| Školení prezentačních dovedností | 39 | 10% |
| Školení obchodních dovedností | 41 | 10% |
| Time management | 40 | 10% |
| Vedení porad | 28 | 7% |
| Vedení jednání s obchodními partnery | 33 | 8% |
| Vedení jednání se zákazníky | 40 | 10% |
| Management s orientací na výsledek | 47 | 11% |
| Technické školení | 25 | 6% |
| Trénink manažerských dovedností | 47 | 11% |
| Školení měkkých dovedností | 8 | 2% |
| Rozvojové programy | 15 | 4% |
| Jiné | 0 | 0% |
| Celkem | 408 | 100% |

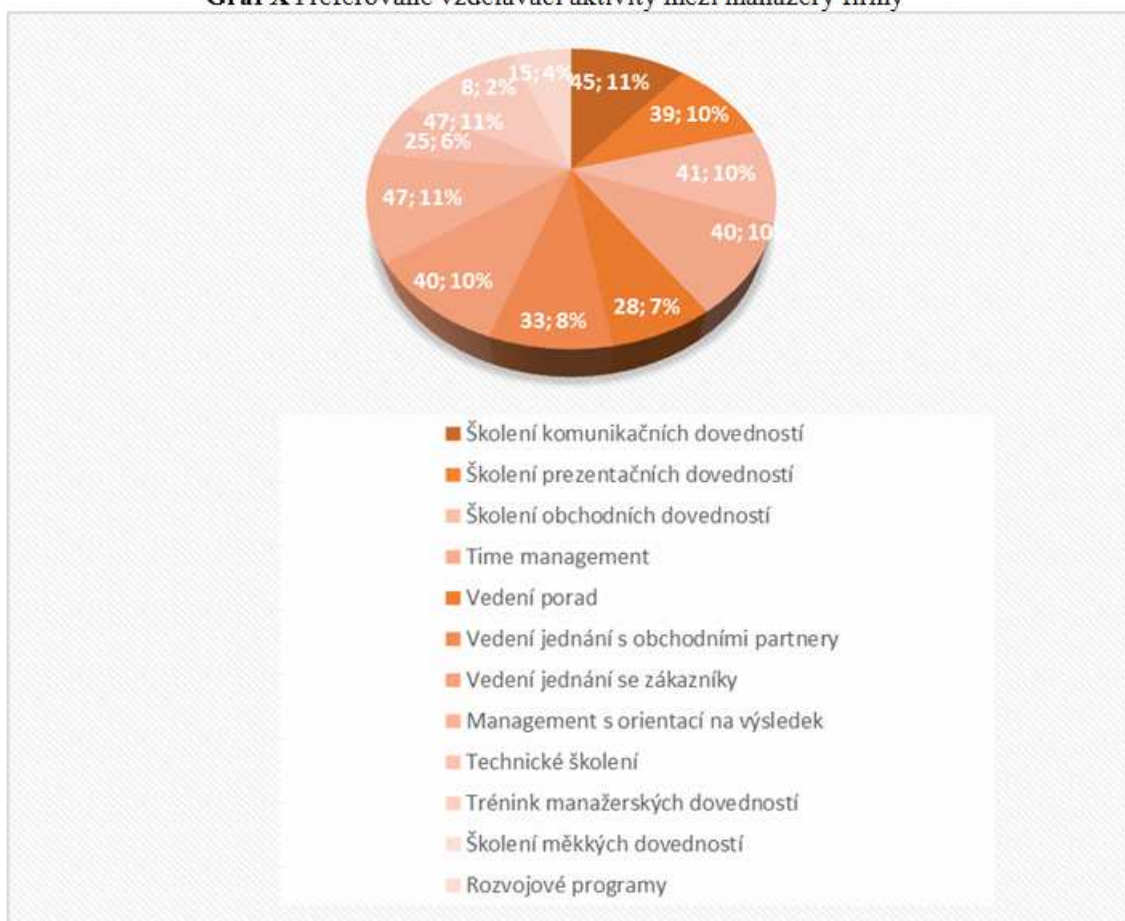
Zdroj: Autor.

Graf č. X poukazuje na preferované vzdělávací aktivity mezi manažery firmy XY, které plně korespondují s těmi rezervami, jež manažeři na sobě shledávají. Nutné je podotknout, že u této poslední otázky dotazníkového šetření mohli manažeři vícekrát odpovědět. Všichni oslovení manažeři by měli zájem o tematická školení týkající se managementu s orientací na výsledek (tzn., uvedlo 11% respondentů), a o trénink manažerských dovedností (tzn., uvedlo 11% respondentů). Dále by manažeři měli potenciální zájem o školení komunikačních dovedností (tzn., uvedlo 11% respondentů), školení obchodní dovedností (tzn., uvedlo 10% respondentů), vzdělávací aktivity time managementu (tzn., uvedlo 10% respondentů), a školení zaměřené na vedení jednání se zákazníky uvedené především manažery nad 31 let věku kteří s tímto mají potíže (tzn., uvedlo 10% respondentů). Kromě toho manažeři jeví zájem i o školení prezentačních dovedností (tzn., uvedlo 10% respondentů), školení týkající se vedení jednání s obchodními partnery (tzn.,

vedlo 8% respondentů), či školení zaměřených na techniky vedení porad (tzn., uvedlo 7% respondentů).

Nejméně manažeři jeví zájem o technická školení (tzn., uvedlo 6% respondentů), rozvojové programy (tzn., uvedlo 4% respondentů), nebo školení měkkých dovedností (tzn., uvedlo 2% respondentů). Zde je třeba připomenout, že se manažeři firmy XY občas účastní školení orientovaných na měkké dovednosti, takže se nelze divit, že o ně nemají příliš velký zájem.

Graf X Preferované vzdělávací aktivity mezi manažery firmy



Zdroj: Autor.

4.2.5 Focus groups

Focus Group Discussions – do češtiny se volně překládá jako skupinový rozhovor či skupinová diskuze - jsou velmi oblíbenou metodou kvalitativního výzkumu, která využívá skupinovou dynamiku. Jeden z předních představitelů focus group David Morgan je popisuje jako skupinové rozhovory, kde skupina interaguje a diskutuje o tématech specifikovaných výzkumníkem. Od interakce se očekává produkování hlubších vhledů do tématu, což by bylo hůře zprostředkované pomocí individuálních rozhovorů (Morgan 1988). Do řízení diskuse o tématu se většinou zapojí šest až dvanáct jednotlivců a diskuse trvá okolo devadesáti minut. Focus groups jsou dalším výzkumným prostředkem vzdělávacího systému ve společnosti.

Pro účely diplomové práce byla svolána tzv. mini focus group o třech účastnících. Vzhledem k časové náročnosti a složité logistice focus group byli vybráni tři obchodní zástupci, jakožto i zástupci své věkové kategorie.

V prvním kroku přípravy byl zvolen cíl metody. Hlavním cílem této mini focus group je zjištění názoru obchodních zástupců na jejich vzdělávání ve společnosti. V druhém kroku byli pozváni účastníci, kteří jsou na stejné pracovní pozici a vzájemně se neznají. V posledním kroku přípravy byla účastníkům zaslána pozvánka s místem a časem konání a s navrhovanou agendou, aby věděli, čeho se bude focus group týkat – identifikace a definice problému, analýza problému, stanovení kritérií, návrh možných řešení, diskuze o řešeních, výběr nejlepšího řešení.

Pro skupinovou diskuzi byla zvolena konferenční místnost v pobočce společnosti. Po příchodu proběhlo usazení ke kulatému stolu, kde na sebe vzájemně všichni viděli, proběhlo seznámení a rozdání jmenovek. Následně byl sdělen program focus group – představení se, vysvětlení potřeby skupinové diskuze, sdělení základních pravidel diskuze, položení otázek, přezkoumání cíle, zhodnocení focus group, poděkování. Jednotlivé otázky byly účastníkům pokládány pečlivě a samostatně a před každou skupinovou diskuzí byl účastníkům dán čas k zaznamenání si odpovědi.

Jak z focus group vyplývá (příloha č. 3), obchodní zástupci nejsou moc spokojeni se samotným plánováním vzdělávací aktivity. Nevyhovuje jim, že mají pouze základní

informace z propagačních letáček školící společnosti. Ocenili by, kdyby informace nebyly tak obecné, ale spíše více podrobnější (co se na školení bude dělat či zda je nutná příprava dopředu). Tyto informace se v některých případech dozví až poté, co se na školení přihlásí.

U samotné realizace vzdělávací aktivity jsou obchodní zástupci spokojeni s tím, že školení probíhá v menších skupinkách. Vyhovuje jim, že se školitel plně věnuje každému z nich. Dále se shodují na tom, že jsou spokojeni s tím, že je školení uskutečňováno v budově školící firmy, berou to jako zpestření jejich pracovního dne. Na druhou stranu jim při realizaci vůbec nevyhovuje, že se uskuteční pouze to školení, které vybralo nejvíce pracovníků.

Obchodní zástupci doporučují personálnímu oddělení, aby nabízelo více vzdělávacích aktivit, individuálněji.

4.2.6 Nákladová efektivita

V současné době patří efektivita a její zjišťování k velmi diskutovaným tématům, a to i ve vzdělávání. Klade se na ni mnohem větší důraz, protože čím dál více společností zastává názor, že kvalitní a schopný pracovník je důležitým aspektem pro udržení konkurenceschopnosti společnosti.

Ve zkoumané společnosti, autobazaru XY, jsou možné dva základní způsoby vzdělávání, a to interní (vlastní vzdělávací oddělení společnosti) a externí (outsourcing) vzdělávání.

Následně budou oba způsoby zajišťování vzdělávání ve společnosti porovnány. Jako hlavní srovnávací kritérium byly zvolené náklady na vzdělávání.

Externí vzdělávání

Externí vzdělávání je vzdělávání mimo společnost, cizím lektorem. Lze jej chápat jako outsourcing, kdy je vzdělávání dodáváno jinou společností, která se na vzdělávání specializuje. V současné době je nabídka vzdělávání na našem trhu velmi rozsáhlá. Téměř každá společnost zabývající se vzděláváním je flexibilní a schopná plně se přizpůsobit požadavkům klienta. Pro potřeby srovnání byla studována nabídka kurzů od dvou společností (příloha č. 4). První společnost Gradua - CEGOS patří mezi ty velké a její

nabídka kurzů je velmi rozsáhlá, druhá společnost Cadet Go patří spíše mezi ty menší a její nabídka kurzů je oproti první společnosti desetinová.

Následující tabulka zobrazuje průměrnou cenu kurzu (vedení porad, koučink apod.) od vzdělávací společnosti. Průměrná cena je za jednodenní kurz na jednoho účastníka. Cena je finální, včetně DPH a obsahuje i občerstvení pro účastníky.

Tabulka XIII Průměrná cena kurzu

| Název | Cena v Kč | Poznámka |
|----------------------|------------------|--|
| Gradua - CEGOS | 4961 | V katalogu kurzů uveden dvoudenní kurz za 9922 Kč. |
| Cadet Go | 4719 | |
| Průměrná cena | 4840 | |

Zdroj: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu> a <http://www.cadetgo.cz/cz/kurzy/otevrene-kurzy.html>

Zpracování: Vlastní

Aby byly zjištěny celkové náklady společnosti na vzdělání účastníka, je třeba přičíst k průměrné ceně za kurz i náklady spojené s dopravou (500 Kč). Celkové náklady na vzdělávací aktivitu tedy jsou 5340 Kč.

Důležité je také uvědomit si, jaké výhody a nevýhody externí vzdělávání přináší.

Přínosem externího vzdělávání je širší rozhled, zkušenosti a myšlenky externího lektora zvenčí, které pak účastník může vnést do své společnosti. Externí lektor má větší přehled o vyučované problematice, většinou se jedná o experta na dané téma. Tímto si také získá větší autoritu a respekt účastníků, než-li interní lektor. Další výhodou je, že externí lektor není ovlivněn vztahy na pracovišti. Mezi velkou výhodou tohoto vzdělávání patří jasné náklady na externího lektora. Cena za kurz je externí vzdělávací firmou jasně vyčíslena, popřípadě je známá hodinová sazba za externího lektora. Tímto odpadají velké počáteční investice či mzdové náklady na vlastního interního lektora.

K nevýhodám externího vzdělávání patří to, že externí lektor nezná pracovní prostředí či problémy společnosti, tudíž tomu nemůže plně přizpůsobit obsah školení. Mezi velkou nevýhodou patří nemožná reklamace chyb či nedostatků školení, protože ty se neprojeví

hned, ale až po delší době. Další možnou nevýhodou může být to, že společnost dává peníze "ven" ze společnosti, do jiné společnosti, kdežto u interního vzdělávání zůstávají peníze "ve společnosti".

Interní vzdělávání

Interním vzděláváním rozumíme vzdělávání vlastním vzdělávacím oddělením společnosti. Pro potřeby srovnání bylo použito za příklad vzdělávací oddělení akciové společnosti Seznam.cz. Společnost má přibližně 1100 zaměstnanců.

Vzdělávací oddělení je součástí oddělení lidských zdrojů (HR), které řídí personální ředitelka. Oddělení vzdělávání má na starost manažer vzdělávání, který řídí 4 trenéry a 1 asistentku. Trenéři zajišťují všechna školení pro manažery i ostatní zaměstnance a tato školení se řídí Pravidly pro poskytování vzdělávání.

Pravidla jsou následující:

- všechny školení, které jsou realizovány, jsou k dispozici v interním systému,
- ke každému školení je katalogový list, ve kterém manažer či zaměstnanec nalezne podrobné informace,
- přihlašování na školení je možné přes interní systém pouze se souhlasem nadřízeného.

K manažerským tréninkům uskutečňovaných vzdělávacím oddělením patří úvodní manažerský trénink, situační vedení, vedení porad, vedení přijímacího pohovoru, zpětná vazba a vedení hodnotícího pohovoru.

Vzhledem k tomu, že se jedná o interní vzdělávání, není k dispozici cena za kurz, školení. Následující tabulka zobrazuje kalkulaci nákladů na školení ve vzdělávacím oddělení akciové společnosti Seznam.cz. Výsledná kalkulace je spočítána na jeden vzdělávací den a na jednoho účastníka kurzu.

Tabulka XIV Kalkulace nákladů kurzu

| Č. Ř. | Položka | Kč | Poznámka |
|-----------|--|-------------|--|
| 1. | Přímý materiál celkem | 510 | |
| 1a | Výbava potřebná pro účastníky | 350 | Studijní texty, psací potřeby |
| 1b | Potřebné ochranné pracovní prostředky | 60 | Mycí a dezinfekční prostředky |
| 1c | Použitý výukový materiál | 100 | Papír do tiskárny, fixy |
| 2. | Přímé mzdy a odměny zaměstnanců celkem | 2700 | |
| 2a | Organizační pracovníci | 1000 | Asistentka vzdělávacího oddělení |
| 2b | Pedagogičtí pracovníci - lektori, instruktoři, mistři aj. | 1700 | Trenér |
| 3. | Ostatní přímé náklady celkem | 1945 | |
| 3a | Odvod na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení pracovníků 35% ze součtu řádků 2a+2b | 945 | |
| 3b | Nájmy a půjčovné | 1000 | Poměrná část za nájem kanceláří, náklady na údržbu vlastní vzdělávací techniky |
| 4. | Podíl režijních nákladů vzdělávacího zařízení | 400 | |
| 5. | Celkové náklady | 5555 | |

Zdroj: Interní dokument Seznam.cz, a. s.

Zpracování: Vlastní

Kalkulace obsahuje variabilní náklady, které se mění s počtem účastníků kurzu (řádek č. 1a, 1b) a fixní náklady, které se nemění s počtem účastníků kurzu (řádek č. 1c, 2., 3., 4.).

Během vzdělávací aktivity je pro účastníky připraveno občerstvení. Následující tabulka zobrazuje kalkulaci nákladů občerstvení na jeden vzdělávací den a na jednoho účastníka kurzu.

Tabulka XV Kalkulace nákladů občerstvení

| Č. Ř. | Položka | Kč | Poznámka |
|--------------|------------------------|------------|-----------------|
| 1. | Pítí celkem | 110 | |
| 1a | Káva | 50 | 3 šálky |
| 1b | Čaj | 20 | 3 šálky |
| 1c | Smetana do kávy | 10 | 5 kusů |
| 1d | Cukr | 10 | 8 kusů |
| 1e | Minerální voda | 20 | 2 lahve (0,5 l) |
| 2. | Jídlo celkem | 130 | |
| 2a | Sušenky ke kávě, čaji | 20 | 8 kusů |
| 2b | Obložené bagety | 60 | 2 kusy |
| 2c | Ovoce | 50 | 0,5 kg |
| 3. | Celkové náklady | 240 | |

Zdroj: Interní dokument Seznam.cz, a. s.

Zpracování: Vlastní

Celkové náklady na vzdělávací aktivitu jsou 5795 Kč (sečteny Celkové náklady z Tabulky XIII a Tabulky XIV).

V neposlední řadě je třeba poukázat na výhody a nevýhody interního vzdělávání.

Mezi výhody interního vzdělávání (interního trenéra) patří znalost pracovního prostředí, strategií společnosti a specifikace problémů, které externí lektor nemusí odhalit. Z toho vyplývá další výhoda, kterou je eliminace přebytečného obsahu. Interní lektor dokáže lépe přizpůsobit obsah školení skutečným vzdělávacím potřebám. Zároveň si rozvíjí své znalosti a dovednosti pomocí přípravy na vzdělávání ostatních pracovníků, které může využít i při výkonu svých běžných pracovních povinností. Další výhodou je beze sporu takřka neustálá zpětná vazba, která je zajištěna díky častému kontaktu trenéra se školenými pracovníky v sídle společnosti. Na to navazuje další výhoda, kterou je budování a posilování mezilidských vztahů. Pro pracovníky je příjemné se s trenérem potkat na chodbě a popovídat si s ním a pro trenéra je zase zajímavé se dozvědět o dění z jiných odděleních společnosti. Další výhodou pro společnost je to, že účastníci nedostanou potvrzení o absolvování kurzu (certifikát), což může snížit fluktuaci zaměstnanců.

Naopak k nevýhodám interního vzdělávání patří pravděpodobná nižší autorita interního lektora oproti externímu. Účastníci kurzu se s trenérem znají, potkávají se na chodbě společnosti, což může mít za následek menšího respektování interního lektora, než jak by účastníci respektovali cizího trenéra. Příkladem může být to, že trenér nemá ve své funkci podřízené, ale školí účastníky, kteří podřízené mají. To může negativně ovlivnit jeho důvěryhodnost. Další nevýhodou je to, že interní lektor může být ovlivněn vztahy na pracovišti a hierarchií společnosti. Bojí se případné konfrontace, proto si nedovolí říci nahlas to, s čím by externí lektor neměl problém. Ve výhodách výše je uvedena eliminace přebytečného obsahu. Zároveň to může být ale i nevýhoda, a to z hlediska omezeného rozhledu. Společnost se uzavírá zkušenostem a myšlenkám ostatních zvenčí. Další podstatnou nevýhodou je to, že náklady na interního lektora nejsou až tak zřejmé, jako když zaplatíme za vzdělávací aktivitu dodavateli. Na začátku je třeba brát v úvahu počáteční náklady na specialistu - interního lektora a dále jeho mzdové náklady za dobu, kdy školil, nebo se na školení připravoval.

5 ZHODNOCENÍ

Praktická část této práce byla zaměřena na zhodnocení současné situace vzdělávání v akciové společnosti XY. Zjišťováno bylo, zda jsou zaměstnanci vzděláváni a popřípadě jakým způsobem, jak jsou se současným vzděláváním sami spokojeni a jaké změny by ocenili. Dále bylo zjišťováno, jak vzdělávání probíhá jako celek - od jeho plánování přes jeho realizaci až po zpětnou vazbu.

V akciové společnosti se nyní obchodní zástupci pravidelně jednou ročně vzdělávají v oblasti bezpečnosti práce (BOZP) a školení řidičů, a to převážně proto, že tato školení jsou ze zákona povinná. Další odborná školení nejsou součástí systému vzdělávání, přesto jsou občas nějaká školení obchodním zástupcům nabídnuta a oni se jich účastní.

Z rozhovoru s personálním oddělením, které vzdělávací aktivity zaštiťuje, vyplývá, že vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců, bylo vedení společnosti donuceno otázku dalšího vzdělávání manažerů řešit. Proto personalistce, se kterou proběhl rozhovor, byla rozšířena náplň práce o zajišťování a přípravu dalších vzdělávacích aktivit. Vzhledem k tomu, že personalistka zajišťovala již ta zákonem povinná školení, byla pro vedení společnosti jasnou volbou při rozhodování, kdo další vzdělávání bude mít na starost. Mezi řádky přiloženého rozhovoru lze ale vyčíst, že pracovnice má již tak hodně práce a příprava vzdělávání pro ni není prioritou.

V rámci dalších druhů vzdělávání jsou nejvíce navštěvované aktivity Vedení přijímacího pohovoru a Vedení porad. U těchto aktivit se obchodní zástupci domnívají, že jim z nabízených aktivit budou nejvíce prospěšní pro jejich další pracovní výkon, proto jsou právě ze všech dostupných nabídek nejčastěji vybíráni.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že ani ne polovina oslovených pracovníků je se současným vzděláváním (BOZP a školení řidičů) spokojena, tudíž nadpoloviční většina je nespokojena, což dokazuje graf č. 3. Z grafu č. 4 je patrné, že 64% pracovníků je velmi zklamaná nebo nespokojena s další nabídkou odborného vzdělávání. Největší kámen úrazu pro respondenty je, že si nemohou vybrat mezi nabídkou vzdělávacích aktivit, které by pro ně byly vhodné a zajímavé. Nejvíce mají pracovníci rezervy právě v dovednostech, které se od nich nejvíce očekávají. Jedná se o dovednosti prezentační, komunikační a obchodní.

Dále nadpoloviční většina pracovníků uvedla, že shledávají své rezervy v kompetencích v jednání s lidmi. Není tedy žádným překvapením, že až 62% pracovníků má rozhodně zájem účastnit se pravidelných vzdělávacích aktivit. Nejvíce by měli pracovníci zájem o tyto metody vzdělávání: e-learning (17% respondentů), koučink (16% respondentů), semináře a přednášky (15% respondentů). Graf č. 10 poukazuje na preferované vzdělávací aktivity mezi pracovníky, které plně korespondují s těmi rezervami, jež pracovníci na sobě shledávají. Jedná se o školení komunikačních dovedností, management s orientací na výsledek a trénink manažerských dovedností. Dotazníkové šetření ukázalo, že nejvíce nespokojená se vzděláváním ve společnosti je skupina mladých manažerů ve věku nad 31 let.

Dalším výzkumným prostředkem praktické části byl skupinový rozhovor s obchodními zástupci, tzv. focus group. Obchodní zástupci nejsou celkově spokojeni se systémem vzdělávání v jejich společnosti. U plánování vzdělávací aktivity mají problém s nedostatkem informací při výběru nabízeného školení, při samotné realizaci školení nejsou spokojeni s tím, jak se školení vybírá a také s tím, že je zrealizováno pouze jedno vybrané školení. Na základě svých zkušeností obchodní zástupci doporučují, aby bylo nabízeno více vzdělávacích aktivit, zaměřené individuálněji na jejich potřebu vzdělání.

V nákladové efektivitě byly porovnány náklady na vzdělávací aktivitu při zajištění vzdělávání externě s náklady na vzdělávací aktivitu při zajištění vzdělávání interně. Celkové náklady externího vzdělávání na jednu vzdělávací aktivitu, na jeden vzdělávací den a na jednoho účastníka jsou 5340 Kč. Celkové náklady interního vzdělávání na jednu vzdělávací aktivitu, na jeden vzdělávací den a na jednoho účastníka jsou 5795 Kč. Dále byl proveden výčet výhod a nevýhod externího a interního vzdělávání. Mezi velkou výhodou externího vzdělávání patří jasné náklady na kurz, naopak velkou nevýhodou je nemožná reklamace chyb a nedostatků školení. K velké výhodě interního vzdělávání patří znalost pracovního prostředí a strategií společnosti, naopak velkou nevýhodou jsou počáteční náklady na interního lektora a následně jeho mzdové náklady.

6 DOPORUČENÍ

Zhodnocení rozhovoru s personálním oddělením, dotazníkového šetření, skupinového rozhovoru s obchodními zástupci a nákladové efektivity vede k návrhům doporučení na inovaci stávajícího vzdělávacího systému společnosti XY. Dá se s jistotou říci, že v současnosti neuplatňovaný systém vzdělávání manažerům a vedoucím pracovníkům chybí. Sami totiž shledávají některé rezervy ve svých kompetencích a dovednostech, a na tyto nedostatky by chtěli zaměřit organizované a pravidelné vzdělávací aktivity. Manažeři a vedoucí pracovníci tedy mají zájem o to profesně se vzdělávat. Preferují pasivnější vzdělávací metody zaměřené především na analytické, interpersonální a emociální kompetence.

Následně jsou navržena dílčí doporučení zaměřená na inovaci současného vzdělávacího systému ve společnosti XY.

Prvním doporučením je, aby se systém vzdělávání formuloval zvlášť pro top management, střední management a vedoucí zaměstnance (vyjímaje zákonem stanovená školení). Pracovníci absolvují stejná školení a vzhledem k tomu, že mají odlišnou náplň práce, je i školení vhodné pro každého jiné.

Druhým doporučením je přistupovat k systému vzdělávání strategicky.

- Vzdělávání formulovat na základě identifikace potřeb manažerů a vedoucích pracovníků (tedy jejich nedostatků v oblastech prezentačních, komunikačních a obchodních dovedností, dále v oblastech kompetencí v jednání s lidmi, chování se zaměřením na zákazníka, technických kompetencí, a energičnosti s orientací na výsledek).
- Nabízet manažerům a vedoucím pracovníkům i dobrovolně volitelné vzdělávací aktivity.
- Vzdělávací aktivity plánovat v návaznosti na výsledky analýzy vzdělávacích potřeb a při plánování zohledňovat preferované vzdělávací metody (tzn. e-learning, koučování, semináře, přednášky, workshopy, nebo asistování zkušeným manažerem).
- Obsah vzdělávacích aktivit plánovat s ohledem na preferované vzdělávací aktivity (tzn. tematická školení týkající se managementu s orientací na výsledek, tréninky

manažerských dovedností, školení komunikačních dovedností, školení obchodní dovedností, vzdělávací aktivity time managementu, školení zaměřené na vedení jednání se zákazníky, školení prezentačních dovedností, školení týkajících se vedení jednání s obchodními partnery, či školení zaměřených na techniky vedení porad).

- Vyhodnocovat vzdělávací aktivity zpětnou vazbou.

Z nákladové efektivity, kde byly srovnány náklady na vzdělávací aktivitu zajišťované externím a interním vzděláváním, plyne, že rozdíl v nákladech je pouhých 455 Kč. Nutno ale podotknout, že v případě interního vzdělávání se s každým dalším účastníkem náklady nezvyšují přímo úměrně. Kalkulace nákladů obsahuje variabilní a fixní náklady, což znamená, že s každým dalším účastníkem se budou zvyšovat pouze variabilní náklady, takže ve výsledku školení interně více účastníků bude mít nižší náklady, než školení více účastníků externě. Velkou nevýhodou interního vzdělávání jsou vysoké vstupní náklady na vybudování interního oddělení vzdělávání a následné mzdové náklady. V akciové společnosti Seznam.cz pracuje v oddělení vzdělávání celkem 6 pracovníků a celkový počet zaměstnanců je přibližně 1100. Oproti tomu zkoumaná společnost XY má přibližně celkem pouze 297 zaměstnanců. Z tohoto srovnání vyplývá další doporučení, a to, aby společnost XY nadále zajišťovala vzdělávání externě, pomocí outsourcingové smlouvy s dodavatelem vzdělání. Odpovědná personalistka by měla zajistit výběr vhodné specializované společnosti, jež se zabývá vzděláváním. Při výběru by měla pracovat s vedoucími zaměstnanci, se kterými stanoví kritéria (např. cenová politika, záruka kvality, lektorský sbor, reference, nabídka dalších služeb) pro výběr vhodného dodavatele vzdělávacích služeb.

Pro společnost XY bude určitě výhodné, aby proces vzdělávání byl outsourcován, přenechán specializované společnosti, jak z hlediska ceny, tak z hlediska eliminace nevýhod.

7 ZÁVĚR

Vzhledem k dotazníkovému šetření lze konstatovat, že manažeři a vedoucí pracovníci jsou z nadpoloviční většiny nespokojeni se současným vzděláváním a téměř všichni mají zájem účastnit se pravidelných vzdělávacích aktivit zaměřených na profesní vzdělávání a podporu jejich kompetencí.

Teoretická část popisuje základní pojmy týkající se manažerského vzdělávání. Vysvětluje pojem management a manažer, jeho metody vzdělávání a rozvoje a různé směry učení.

Praktická část nejprve představuje vybranou společnost - čím se společnost zabývá, jaká je její historie a její struktura. Dále popisuje personální oddělení, které zajišťuje ve společnosti vzdělávání manažerů. Následně je popsán systém vzdělávání manažerů, který zahrnuje popis druhů vzdělávacích programů a samotné hodnocení současného stavu vzdělávání.

První část výzkumu diplomové práce zahrnuje rozhovor s personálním oddělením, konkrétně s kompetentní personalistkou (příloha č. 2). Ta představila současný vzdělávací systém společnosti, jeho plánování a realizaci. Podrobně popsala celý postup, který vede až ke zpětné vazbě od školící společnosti.

V další části výzkumu se práce zabývá dotazníkovým šetřením. Dotazníky byly rozeslány manažerům a vedoucím pracovníkům elektronicky. Dotazníkové otázky jsou uvedeny v příloze č. 1. Celkem se zúčastnilo 47 respondentů. Z dotazníkového šetření vyplývá, že nadpoloviční většina manažerů a vedoucích pracovníků není se systémem vzdělávání spokojena.

Dalším výzkumným prostředkem byl skupinový rozhovor (focus group) s vedoucími pracovníky (obchodními zástupci), který potvrdil závěry z dotazníkového šetření (příloha č. 3). Obchodní zástupci nejsou se současným vzdělávacím systémem spokojeni a měli by zájem vzdělávat se lépe.

Posledním výzkumným prostředkem bylo porovnání nákladů na vzdělávací aktivitu v externím a interním vzdělávání. Díky tomuto srovnávacímu kritériu bylo společnosti doporučeno vzdělávání pomocí outsourcingu.

Závěrečná část práce, zhodnocení a doporučení pro společnost XY, souhrnně zhodnocuje situaci vzdělávání, která je podložena daty z roku 2015 a navrhuje společnosti různé možnosti zlepšení její stávající situace.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 240 s. ISBN: 978-80-247-3067-7

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

POWERS, E. A., *Enhancing managerial competence: Association competency programme*, Journal of Management Development, 1987.

KNOWLES, Malcolm S. *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. Second edition. New York: Cambridge, The Adult Education Company, 1980. s. 44. ISBN: 0-8428-2213-5

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha, Management Press 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X

PAPŘOKOVÁ, A. *Techniky sociologického výzkumu*. Ostrava: Vysoká škola báňská, 2012, 106 s. ISBN 978-80-248-2931-9

CÍSAŘOVÁ, P. *Můžeme vše, co chceme*. Praha: Psychologie dnes, 2005. ISBN 80-4789-478-1

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*, 1. vyd., Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1. vyd., Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 978-80-247-0405-6

Internetové zdroje

Ekonomie otázky: Vše co student potřebuje vědět [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://ekonomie-otazky.studentske.cz/2010/05/51-manazerske-funkce.html>

ING. PÁNEK, Pavel. P 5: Manažer v procesu řízení [online]. In: . [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://pef.czu.cz/~panek/Zaklady%20rizeni%20DS%20Cheb/P%205.ppt>

Manažerské role. Management Mania [online]. 2011 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-role>

Kolbův cyklus učení. Management Mania [online]. 2011 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kolbuv-cyklus-uceni>

Co je koučování? Národní ústav pro vzdělávání [online]. 2011 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/pospolu/co-je-koucovani>

Model GROW. E-learning Everesta [online]. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=910>

Mentoring. Česká asociace mentoringu [online]. 2013 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>

Postup při hodnocení. 360° Zpětná vazba [online]. 2017 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.360feedback.cz/postup-pri-hodnoceni-360-stupnove-zpetne-vazby/>

Principy učící se organizace [online]. Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2010-02/03%20Pokorna/Pokorna.pdf>

Učící se organizace [online]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ucici-se-organizace>

Gradua - otevřené vzdělávací kurzy a školení, vzdělávání zaměstnanců na míru, profesní vzdělávání, certifikace, rekvalifikační kurzy a personální poradenství [online]. 2015 [cit. 2020-15-03]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/>

Cadet Go - otevřené a firemní kurzy soft skills, osobní koučink [online]. 2014 [cit. 2020-15-03]. Dostupné z: <http://www.cadetgo.cz/>

Seznam obrázků, tabulek a grafů

| | |
|---|----|
| Obrázek č. 1: Základní role manažerů podle Mintzberga (80. – 90. léta)..... | 21 |
| Obrázek č. 2: Vlivy působící na učení..... | 23 |
| Obrázek č. 3: Kolbův cyklus učení..... | 26 |
| Obrázek č. 4: Metody vzdělávání a rozvoje..... | 27 |
| Obrázek č. 5: Spektrum technik koučování..... | 29 |
| Obrázek č. 6: Model GROW..... | 31 |
| Obrázek č. 7: 360° zpětná vazba..... | 34 |
| Obrázek č. 8: Výstupní zpráva - kompetence..... | 36 |
| Obrázek č. 9: Výstupní zpráva – hodnotitelé..... | 36 |
| Obrázek č. 10: Výstupní zpráva – graf hodnocení..... | 37 |
| Obrázek č. 11: Výstupní zpráva – srovnání sebehodnocení s hodnocením ostatních..... | 38 |
| | |
| Tabulka I: Rozdělení zaměstnanců ve společnosti..... | 43 |
| Tabulka II: Metodologie praktické části..... | 48 |
| Tabulka III: Legenda k první otázce dotazníkového šetření..... | 48 |
| Tabulka IV: Legenda ke druhé otázce dotazníkového šetření..... | 49 |
| Tabulka V: Legenda ke třetí otázce dotazníkového šetření..... | 50 |
| Tabulka VI: Legenda ke čtvrté otázce dotazníkového šetření..... | 51 |
| Tabulka VII: Legenda k páté otázce dotazníkového šetření..... | 53 |
| Tabulka VIII: Legenda k šesté otázce dotazníkového šetření..... | 55 |
| Tabulka IX: Legenda k sedmé otázce dotazníkového šetření..... | 57 |
| Tabulka X: Legenda k osmé otázce dotazníkového šetření..... | 59 |

| | |
|---|----|
| Tabulka XI: Legenda k deváté otázce dotazníkového šetření..... | 60 |
| Tabulka XII: Legenda k desáté otázce dotazníkového šetření..... | 62 |
| Tabulka XIII: Průměrná cena kurzu..... | 66 |
| Tabulka XIV: Kalkulace nákladů kurzu..... | 68 |
| Tabulka XV: Kalkulace nákladů občerstvení..... | 69 |
| | |
| Graf I: Počet respondentů dotazníkového šetření..... | 49 |
| Graf II: Věkové složení respondentů dotazníkového šetření..... | 50 |
| Graf III: Spokojenost manažerů se současným vzděláváním ve firmě..... | 51 |
| Graf IV: Spokojenost manažerů s nabídkou dalšího odborného vzdělávání ve firmě..... | 52 |
| Graf V: Chyby v současné nabídce dalšího odborného vzdělávání ve firmě..... | 54 |
| Graf VI: Očekávané manažerské kompetence manažerů firmy..... | 56 |
| Graf VII: Rezervy v manažerských kompetencích manažerů firmy..... | 58 |
| Graf VIII: Zájem manažerů firmy o častější školicí programy..... | 59 |
| Graf IX: Preferované metody vzdělávání mezi manažery firmy..... | 61 |
| Graf X: Preferované vzdělávací aktivity mezi manažery firmy..... | 63 |

9 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Elektronický dotazník pro manažery

1. Na jaké úrovni managementu pracujete?

- top management
- střední management
- vedoucí pracovník

2. Kolik je Vám let?

- 18-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51 a více let

3. Jste spokojen se současným vzděláváním v oblasti BOZP a školení řidičů?

- Ano, zcela spokojen/a
- Ano, velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi zklamán/a
- Je mi to jedno

4. Jste spokojen s občasnou nabídkou dalšího odborného vzdělávání?

- Ano, zcela spokojen/a
- Ano, velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Nespokojen/a

- Velmi zklamán/a
- Je mi to jedno

5. Co Vám na současné nabídce dalšího odborného vzdělávání vadí?

- Vzdělávání je neorganizované
- Vzdělávání je občasné, respektive nahodilé
- Nemohu si vybrat mezi nabídkou vzdělávacích aktivit, které by pro mě byly vhodné a zajímavé
- Vzdělávací aktivity nejsou zaměřeny na můj pracovní výkon
- Vzdělávací aktivity jsou zaměřeny pouze na můj pracovní výkon, nikoliv na můj rozvoj
- Vzdělávání je spíše zájmové než profesní
- Vadí mi něco jiného

6. Jaké manažerské kompetence a dovednosti se od Vás nejvíce očekávají?

- Produktová znalost automobilů
- Energičnost s orientací na výsledek
- Zaměření na zákazníka
- Komunikační dovednosti
- Obchodní dovednosti
- Praxi v auto-moto průmyslu
- Zkušenosti v oblasti vedení týmů
- Technické kompetence
- Kompetence v jednání s lidmi
- Jiné manažerské kompetence

7. V jakých manažerských kompetencích a dovednostech máte podle Vás rezervy?

- Produktová znalost automobilů
- Energičnost s orientací na výsledek

- Zaměření na zákazníka
- Komunikační dovednosti
- Obchodní dovednosti
- Praxi v auto-moto průmyslu
- Zkušenosti v oblasti vedení týmů
- Technické kompetence
- Kompetence v jednání s lidmi
- V jiných manažerských kompetencích

8. Měli byste zájem účastnit se pravidelných vzdělávacích aktivit zaměřených na profesní vzdělávání a podporu Vašich kompetencí?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. O které metody vzdělávání byste měli zájem?

- E-learning
- Získávání zkušeností z jiných poboček (tzn. rotace práce)
- Koučování
- Asistování zkušeným manažerem
- Instruktaž při práci
- Přednášky
- Semináře
- Simulace
- Workshopy
- Development centre (tzn. testy, rozhovory, hraní rolí)
- Outdoor training
- Jiné

10. O které vzdělávací aktivity byste měli zájem?

- Školení komunikačních dovedností
- Školení prezentačních dovedností
- Školení obchodních dovedností
- Time management
- Vedení porad
- Vedení jednání s obchodními partnery
- Vedení jednání se zákazníky
- Management s orientací na výsledek
- Technické školení
- Trénink manažerských dovedností
- Školení měkkých dovedností
- Rozvojové programy
- Jiné

1. Jak se společnost staví k otázce vzdělávání svých zaměstnanců?

Společnost dodržuje všechna zákonem stanovená školení (BOZP a školení řidičů). Další vzdělávání není až tak prioritní, proto nemá společnost ani své vlastní vzdělávací oddělení a současné vzdělávání zajišťuje naše personální oddělení. Poslední dobou se ale touto otázkou vedení společnosti zabývá čím dál tím častěji a intenzivněji, jelikož dochází stále k velké fluktuaci zaměstnanců. Ve školení stávajících zaměstnanců vidí společnost možné řešení problému.

2. Jakým způsobem je vybírána vzdělávací aktivita?

Toto je (mimo jiné) nyní také v mé náplni práce. Mým úkolem je vybrat specializovanou firmu, kterou vedení společnosti musí samozřejmě schválit, sestavit do přehledu nabídku vzdělávacích aktivit a tu poté rozeslat pracovníkům. Pracovníci si musí vybrat jen jednu aktivitu, kterou by měli zájem absolvovat a svůj výběr mi zaslat zpět. Já veškeré odpovědi vyhodnotím a aktivita, která byla pracovníky nejvícekrát zvolena, se zrealizuje.

3. Jak tedy probíhá samotná realizace vzdělávací aktivity?

Poté, co si pracovníci sami zvolí druh školení, sestavím přihlašovací list. Do něj se musí každý pracovník, který má o školení zájem, zapsat a odeslat mi jej zpět. Pracovníkům dávám týden na rozmyšlenou, poté již není možné se přihlásit. V tomto směru jsem velice striktní. Spolu s tímto listem odešlu i podrobnější informace o školení. Většinou e-mail obsahuje informace o tom, pro jakého manažera je školení určeno, co je hlavním cílem školení, jaké stránky osobnosti rozvíjí apod.

Jakmile sestavím seznam přihlášených pracovníků, vypracuji oficiální pozvánku na školení, ve které je uvedeno datum a čas konání, adresa, kam se mají pracovníci dostavit. Spolu s tímto je na pozvánce napsáno, zda si s sebou musí vzít nějaké pomůcky, nebo zda je třeba se na školení nějak teoreticky připravit. Samozřejmě

před těmito úkony objednáám školení ve specializované firmě, od které tyto veškeré informace obdržím.

Vzhledem k tomu, že naše společnost nemá vlastní vzdělávací oddělení, pracovníci na školení docházejí do prostor specializované společnosti. Musí se dostavit dle pokynů na pozvánce a absolvovat celé školení, jinak by hrubě porušili pracovní morálku.

4. Získáváte od pracovníků zpětnou vazbu na uskutečněné školení?

Oficiálně toto vedení společnosti nevyžaduje. Bere se to tak, že školení proběhlo, zaměstnanci to zvýšilo jeho vzdělání a více není třeba řešit. Vybíráme opravdu specializované a především ověřené společnosti pro školení našich zaměstnanců, takže to nám je zárukou kvalitní vzdělávací aktivity.

Vzhledem k tomu, že výběr vzdělávacích aktivit je mým úkolem, neoficiálně od pracovníků, kteří se školení zúčastnili, požaduji zpětnou vazbu. Ta je ovšem ale nepovinná. Pouze pracovníkům napíši e-mail, zda by se k uskutečněnému školení mohli vyjádřit. Někdy jim položím pár otázek, jak byli se vzdělávací aktivitou spokojeni, zda pro ně byla nějakým přínosem, zda jim vyhovoval celkový přístup školitele (popřípadě celé specializované společnosti) a někdy celkové hodnocení nechám na nich samotných.

5. A přímo od specializované společnosti získáváte nějakou zpětnou vazbu?

Ano, tato zpětná vazba je vedením společnosti vyžadována. Jedná se o kontrolu docházky přihlášených pracovníků. Takže požadujeme od školitele prezenční listinu, abychom si pracovníky mohli zkontrolovat. I když jsou tato školení nepovinná, v době, kdy se na ně pracovník přihlásí, stávají se pro něj povinná. Pracovník je navštěvuje ve své pracovní době, proto je potřeba kontroly.

Takže přímo zpětná vazba od školitele na vaše zaměstnance se k vám nedostane?

Přesně tak. Vedení společnosti toto nepožaduje. Jak jsem již řekla předtím, společnost to bere tak, že školení je prováděno odborníky, kteří své práci rozumí a našim zaměstnancům rozšíří jejich vzdělání. Proto zpětná vazba od školitele není prioritní.

A vy sama nepožadujete od školitele zpětnou vazbu?

V tomto případě nikoli. Nechci, aby měli pracovníci pocit, že jsou při školeních nějak testováni a zkoušeni jako ve škole. O zpětné vazbě bych jim musela říci a mám pocit, že by si školení tolik neužili a nebylo by pro ně takovým přínosem. Někteří by se určitě dopředu stresovali, aby tam náhodou neudělali něco špatně a školitel mi pak neposlal na ně negativní hodnocení. Sama občas mírně podléhám stresu, takže jej nechci přivodit zbytečně ostatním lidem.

Obchodní zástupce č. 1

1. Na jaké úrovni managementu pracujete?

Jsem vedoucí pracovník.

2. Kolik je Vám let?

Je mi 41 let.

3. Jste spokojen se současným vzděláváním v oblasti BOZP a školení řidičů?

Školení BOZP jsem absolvoval při nástupu do tohoto zaměstnání a jednou za rok jím projdu znova. Dříve jsem se setkal s tím, že školení bylo odbyté pár větami z úst "školitele" a pak jsem se jen pod něj podepsal. V tomto zaměstnání jsem s ním naprosto spokojen. To platí i o školení řidičů, které máme také jedenkrát ročně.

4. Jste spokojen s občasnou nabídkou dalšího odborného vzdělávání?

Nabídek není mnoho a i když raději pracuji, než-li absolvuji školení, ocenil bych větší počet školících programů, takže spíše ne.

5. Co Vám na současné nabídce dalšího odborného vzdělávání vadí?

Z výběru možných odpovědí musím zvolit tuto: Vzdělávací aktivity nejsou zaměřeny na můj pracovní výkon. Rád bych se více rozvíjel v této oblasti. A co se týče zpracování nabídky, určitě bych ocenil, kdybychom dostávali více informací o nabízeném školení.

6. Jaké manažerské kompetence a dovednosti se od Vás nejvíce očekávají?

Produktová znalost automobilů, energičnost s orientací na výsledek, zkušenosti v oblasti vedení týmů, komunikační dovednosti.

7. V jakých manažerských kompetencích a dovednostech máte podle Vás rezervy?

Asi největší problém mám s komunikačními dovednostmi. Ne vždy umím správně definovat úkoly, které po podřízených požaduji, takže si tu práci raději udělám sám. Většinou to ale není možné, protože tolik práce jeden člověk nezvládne.

8. Měli byste zájem účastnit se pravidelných vzdělávacích aktivit zaměřených na profesní vzdělávání a podporu Vašich kompetencí?

Nějaké vzdělávací aktivity bych nejspíše uvítal, ale nevím, zda pravidelné.

9. O které metody vzdělávání byste měli zájem?

Přínosem by pro mě určitě byla instruktáž při práci. Nejraději se učím přímo v praxi. Na druhou stranu by mě určitě zaujaly i různé přednášky a semináře.

10. O které vzdělávací aktivity byste měli zájem?

Školení komunikačních dovedností.

11. Jak hodnotíte realizaci již uskutečněných vzdělávacích aktivit?

Líbí se mi, že nás tam není moc a školitel se všem plně věnuje. Tato školení mám rád i proto, že se podívám zase na jiné místo, než jen do naší firmy. Takže s tímto jsem spokojen.

12. Co byste personálnímu oddělení doporučil pro zkvalitnění Vašeho vzdělávání?

Jsem spokojen s tím, jak to nyní funguje. Přesto bych bral vyšší frekvenci vzdělávání.

Obchodní zástupce č. 2

1. Na jaké úrovni managementu pracujete?

Jsem vedoucí pracovník.

2. Kolik je Vám let?

Je mi 35 let.

3. Jste spokojen se současným vzděláváním v oblasti BOZP a školení řidičů?

Toto školení mi až tak moc nevyhovuje. Uvítal bych větší četnost, než jen pouze jednou ročně. Takže jsem spíše spokojen.

4. Jste spokojen s občasnou nabídkou dalšího odborného vzdělávání?

S tímto jsem tedy nespokojen. Jak jsem uvedl v předchozí otázce, uvítal bych větší četnost školení, ne pouze občasnou nabídku. Rád se vzdělávám a zdokonaluji, je to pro mě velkým přínosem, pro můj osobní rozvoj. Do své práce a firmy vkládám kus sebe, proto bych ocenil, aby to bylo i naopak, aby firma vkládala i do mě, jestli mi rozumíte.

5. Co Vám na současné nabídce dalšího odborného vzdělávání vadí?

Jak jsem již v předchozích otázkách uváděl, vadí mi, že vzdělávání je občasné, respektive nahodilé.

6. Jaké manažerské kompetence a dovednosti se od Vás nejvíce očekávají?

Obchodní dovednosti, kompetence v jednání s lidmi, komunikační dovednosti, zaměření na zákazníka - tyhle bych uvedl jako ty nejdůležitější, i když si myslím, že jich je mnohem více.

7. V jakých manažerských kompetencích a dovednostech máte podle Vás rezervy?

Snažím se nemít nikde rezervy, ale určitě je jako každý člověk mám. Takže nejspíše v zaměření na zákazníka, jelikož se se zákazníkem nestýkám tak často.

8. Měli byste zájem účastnit se pravidelných vzdělávacích aktivit zaměřených na profesní vzdělávání a podporu Vašich kompetencí?

Rozhodně ano.

9. O které metody vzdělávání byste měli zájem?

Určitě by mě bavily simulace, takže více modelových situací, které bych pak při své práci aplikoval. Velice by mi to usnadnilo řešení nezvyklých situací. Dále by mě zajímaly i přednášky, které by byly vedené nějakým odborníkem, který by neměl na prezentaci třeba sto stránek a jen by to předčítal.

10. O které vzdělávací aktivity byste měli zájem?

Vzhledem k tomu, že docela dost využívám při práci prezentace, uvítal bych školení prezentačních dovedností. Moje zlepšení by poté bylo i větším přínosem pro mé podřízené.

11. Jak hodnotíte realizaci již uskutečněných vzdělávacích aktivit?

Jsem rád, že se nám dostává alespoň nějakého vzdělávání, ale nejsem spokojen s tím, že se realizuje jenom to školení, které vybere většina pracovníků. Pokud mám zájem o školení, které nezíská většinovou podporu, tak mám prostě smůlu a na školení jít nemohu.

12. Co byste personálnímu oddělení doporučil pro zkvalitnění Vašeho vzdělávání?

Určitě bych doporučil, aby se uskutečňovalo více školení a ne pouze jenom to, které je většinově vybráno.

Obchodní zástupce č. 3

1. Na jaké úrovni managementu pracujete?

Jsem vedoucí pracovník.

2. Kolik je Vám let?

Je mi 29 let.

3. Jste spokojen se současným vzděláváním v oblasti BOZP a školení řidičů?

Vzhledem k tomu, že se jedná o školení povinné ze zákona, moc to neřeším, je mi to jedno.

4. Jste spokojen s občasnou nabídkou dalšího odborného vzdělávání?

Jsem spíše spokojen.

5. Co Vám na současné nabídce dalšího odborného vzdělávání vadí?

Vadí mi, že vzdělávání je občasné a když už v nabídce je, nemohu si vybrat aktivitu, která by pro mě byla zajímavá. Možná je to způsobeno také tím, že informace o aktivitě jsou velmi obecné. Bylo by dobré, kdybychom dostávali podrobnější informace již společně s nabídkou aktivit, ještě před samotným výběrem.

6. Jaké manažerské kompetence a dovednosti se od Vás nejvíce očekávají?

Nejvíce asi komunikační a obchodní dovednosti.

7. V jakých manažerských kompetencích a dovednostech máte podle Vás rezervy?

V komunikačních dovednostech.

8. Měli byste zájem účastnit se pravidelných vzdělávacích aktivit zaměřených na profesní vzdělávání a podporu Vašich kompetencí?

Rozhodně ano.

9. O které metody vzdělávání byste měli zájem?

Zajímalo by mě spíše školení zaměřené na praxi. Takže instruktáž při práci, simulace, development centre.

10. O které vzdělávací aktivity byste měli zájem?

Management s orientací na výsledek, trénink manažerských dovedností.

11. Jak hodnotíte realizaci již uskutečněných vzdělávacích aktivit?

S realizací jsem spokojen. Probíhá v sídle společnosti, která nás školí, školitel se nám dost věnuje, někdy až moc, takže nemám nic, co bych vytknul.

12. Co byste personálnímu oddělení doporučil pro zkvalitnění Vašeho vzdělávání?

Jak jsem již říkal, rád bych se účastnil více školeních, mnohem častěji.

Gradua - CEGOS

Gradua - CEGOS je původem česká vzdělávací a poradenská společnost s bohatými zkušenostmi na trhu vzdělávání dospělých. Vzdělávání Gradua představuje tradiční značku pro dostupné a spolehlivé vzdělávání zaměstnanců každé organizace. Pro řešení potřeb a požadavků klientů je připraven nejen tým interních odborníků, ale i rozsáhlá síť více než 300 externích konzultantů a lektorů s bohatými zkušenostmi z domova i zahraničí. Díky odbornému zázemí jsou schopni pokrývat specifické potřeby klientů z řad velkých, středních i malých firem z každého oboru činnosti. Vzdělávání zaměstnanců a personální poradenství je poskytováno klientům po celém území České republiky. Hlavní sídlo je v Praze, ale pro bližší kontakt s klienty slouží regionální pobočky s vlastními vzdělávacími kurzy a prostorami v Brně, Plzni a Českých Budějovicích.

V současné době Gradua nabízí ve svém katalogu okolo dvě stě kurzů, ze kterých je níže několik z nich vybráno a popsáno.

1) Umění přesvědčit - strategie argumentace

Tento kurz je zařazen do kategorie "Vedení týmu, osobní a manažerské kompetence". Je určen všem, kteří v rámci své profese potřebují přesvědčit a racionálně argumentovat, což obchodní zástupce určitě potřebuje. Absolvent kurzu se zorientuje v technikách argumentačních strategií, naučí se argumentovat a jasně prezentovat své myšlenky. Obsah kurzu je:

- Argumentace
 - obecně o argumentaci, vymezení pojmu, definice,
 - kritické myšlení a argumentace,
 - význam umění argumentace,
 - faktory ovlivňující účinnou argumentaci.
- Metody a strategie účinné argumentace
 - metody,
 - příprava argumentů,
 - odhadnutí silných a slabých argumentů,
 - příprava na možné námitky,

- přizpůsobení se vývoji jednání.
- Techniky vyjednávání a argumentace
 - techniky uvažování,
 - techniky přesvědčování,
 - techniky vyvracení argumentů.
- Argumentace ve vyjednávání
 - argumentace podle cílů vyjednávání,
 - smysl pohotové odpovědi,
 - postoje k argumentům.

Kurz lze absolvovat v Praze a v Plzni, je dvoudenní a celková cena včetně DPH je 9922 Kč.

2) Koučovací přístup v roli manažera

Tento kurz je zařazen do kategorie "Vedení týmu, osobní a manažerské kompetence". Je určen manažerům na všech úrovních řízení, pracovníkům HR a všem, kteří se chtějí dozvědět více o tomto stylu vedení lidí. Cílem je, aby účastník kurzu dokázal koučovací přístup využít ve své každodenní praxi pro vedení, motivaci a dlouhodobý rozvoj pracovníků, ale také aby z tohoto stylu řízení dokázal vytěžit benefity i pro sebe sama. Obsah kurzu je:

- Koučovací přístup
 - co je a není koučink,
 - efektivní manažer,
 - podstata koučovacího přístupu,
 - koučovací přístup a firemní kultura,
 - význam a přínosy koučovacího přístupu.
- Techniky koučovacího přístupu a jak ho použít
 - vytvoření správného klimatu,
 - způsob a pravidla komunikace,
 - naslouchání,
 - koučovací otázky,
 - efektivní kladení otázek.
- Praktická aplikace koučovacího přístupu

- sebereflexe,
- motivace,
- stanovení cílů,
- řešení problémů,
- posílení tvořivosti,
- zpětná vazba.

Kurz lze absolvovat v Praze, je dvoudenní a celková cena včetně DPH je 9922 Kč.

3) Obchodní dovednosti I - Základy úspěšného prodeje

Tento kurz je zařazen do kategorie "Prodej" a je určen začínajícím i zkušeným obchodním zástupcům a prodejčům, kteří si chtějí ověřit správnost svých postupů, najít další možnosti na zlepšení a všem, kteří přicházejí do osobního styku s obchodními partnery. Cílem je osvojení si účinné a praktické metody prodeje, pochopení efektivního postupu v jednotlivých etapách obchodního jednání a naučení se klást správné otázky, úspěšně argumentovat a odpovídat na obvyklé námitky. Obsah kurzu je:

- Jak úspěšně řídit obchodní jednání
 - metoda prodeje "6P",
 - etapy prodeje.
- Příprava návštěvy
 - informace, které je nutno shromáždit,
 - vypracování cíle návštěvy,
 - navržení a sjednání schůzky.
- Jak vytvořit pozitivní atmosféru
 - síla prvního dojmu - image obchodníka,
 - pravidlo "4 x 20",
 - sebereprezentace, prezentace firmy,
 - zahájení jednání.
- Taktika při jednání s klientem
 - aktivní naslouchání - jak slyšet "více, než zákazník říká",
 - techniky "odhalovacího" rozhovoru,
 - vytvoření kvalitního základu pro argumentaci.
- Uspořádání a přizpůsobení argumentů

- co to je prodejní argument,
- co obsahuje úspěšný argument,
- metoda dvojnásobné argumentace.
- Základní kroky při zpracování námitky
 - dva klíčové kroky při zpracování námitky,
 - obnovení dialogu po námitce.
- Příprava příští návštěvy
 - jak se "nechat pozvat" na příští návštěvu,
 - uzavření obchodního jednání,
 - aktivity směřující k zajištění věrnosti klienta.

Kurz lze absolvovat v Praze a v Brně, je dvoudenní a celková cena včetně DPH je 9075 Kč.

4) Efektivní manažer - nástroje zvyšování výkonnosti týmu - cyklus III

Tento kurz je zařazen do kategorie "Vedení týmu, osobní a manažerské kompetence" a je pro všechny zkušené manažery a vedoucí pracovníky, kteří chtějí prohloubit své dosavadní znalosti a dovednosti získané praxí. Cílem je zdokonalení se v dovednostech, které manažer získal ve své praxi. Po absolvování kurzu bude umět použít optimální strategii pro vyjednávání, zorientuje se v technikách argumentačních strategií, naučí se prakticky uplatňovat koučování v praxi, zlepšit své schopnosti zvládat vlastní emoce a emoce druhých lidí, uvědomí si význam leadershipu pro pracovní i osobní život. Obsah celého kurzu je rozdělen do čtyř kurzů a je následující:

- 1. kurz - Vyjednávání nejen pro manažery
 - jak připravit strategii vyjednávání,
 - rozvoj vlastních vyjednávacích schopností,
 - trénink vyjednávání - řešení reálných situací.
- 2. kurz - Koučovací přístup v roli manažera
 - koučovací přístup,
 - techniky koučovacího přístupu a jak ho použít,
 - praktická aplikace koučovacího přístupu.
- 3. kurz - Emoční inteligence a její využití v pracovním prostředí
 - proces lepšího sebepoznání,

- sebeovládání - kontrola emocí, cílené jednání,
- zlepšení obratnosti ve společenském styku.
- 4. kurz - Leadership - inspirativní vedení
 - rozdíly mezi managementem a leadershipem,
 - moje osobní vize a moje firemní vize,
 - stanovení cílů, hodnot a překážky na cestě k dosažení cílů.

Kurz lze absolvovat v Praze, je osmidenní a celková cena včetně DPH je 35695 Kč.

Cadet Go

Společnost vznikla v roce 2007 a již od svého počátku se specializovala na rozvoj manažerských dovedností a přípravu manažerských talentů. Dnes poskytuje široké portfolio soft skills školení ve formě otevřených kurzů nebo firemních programů "šité na míru". Otevřené kurzy rozvíjejí převážně "měkké" dovednosti účastníků, jsou vedené jedním lektorem ve vlastních prostorách společnosti. Kurz je pro maximálně 12 účastníků a každý obdrží Certifikát o účasti na školení. Cadet Go nabízí okolo dvaceti otevřených kurzů. Firemní kurzy pořádá Cadet Go po celé České a Slovenské republice. Nabízí firmám rozvojové programy Manažerské akademie, Školení, Tréninky a Workshopy "šité na míru" požadavkům jednotlivých zadavatelů. Otevřené kurzy se zaměřují na manažerské dovednosti, komunikační dovednosti, organizační dovednosti, personalistika, obchodní dovednosti a profesní dovednosti. Velkou výhodou těchto kurzů je to, že některé z nich jsou vedené i v anglickém jazyce. Následně je několik kurzů vybráno a popsáno.

1) Prodejní dovednosti - umění úspěšného prodeje

Tento kurz je zařazen do kategorie "Obchodní dovednosti" a je určen pro nové i pokročilé obchodníky, manažery ve službách a v prodeji, obchodní zástupce a všem, kteří chtějí uspět v profesi obchodníka. Cílem kurzu je naučit se úspěšně prodat sebe, své výrobky či služby, zbavit se nervozity a strachu z prodeje, pochopit potřeby zákazníků a efektivně s nimi komunikovat. Obsah kurzu je:

- co je to prodej,
- strach a negativní přesvědčení spojená s prodejem,
- motivace a cíle obchodníka,
- prodejní cyklus,

- nalezení a oslovení potencionálních klientů,
- struktura telefonátu,
- budování vztahu a důvěry,
- kulturní a osobnostní diverzita a její vliv na obchod,
- efektivní komunikace - jak klást otázky, zjišťovat potřeby a naslouchat,
- prodejní metody,
- podprahové rozhodování a funkce emocí,
- řešení námitek,
- uzavírání obchodu,
- follow up,
- akční plán - první kroky v praxi.

Kurz lze absolvovat v Praze, je jednodenní a lze jej absolvovat i v anglickém jazyce. Celková cena je včetně DPH 4719 Kč.

2) Umění vyjednávat - technika a taktiky úspěchu

Tento kurz je zařazen do kategorie "Komunikační dovednosti" a je určen pro obchodníky a manažery v prodeji, dále pro manažery a zaměstnance, kteří se setkávají s vyjednáváním interním či externím. Cílem kurzu je poznat, co to je vyjednávání a kdy má smysl vyjednávat, dokázat zvládnout přípravu na vyjednávání, seznámit se s možnými strategiemi pro vyjednávání, dokázat dobře připravit taktiku vyjednávání, rozpoznat nátlakové techniky a dokázat se jim bránit, umět využívat asertivní komunikaci při vyjednávání. Obsah kurzu je:

- vyjednávání v manažerské praxi,
- znalosti, dovednosti a postoje potřebné pro vyjednávání,
- řeč těla při vyjednávání - základní postoje,
- fáze a struktura vyjednávání - stanovování cílů a strategie,
- techniky a taktiky ve vyjednávání,
- příprava protiopatření proti jednacím straně, pravidla ústupků a výměn,
- hledání bodů, o kterých lze vyjednávat,
- překonávání námitek,

- manipulativní hry - jak poznat manipulaci a dokázat ji zastavit; demanipulativní techniky,
- modelové situace - zpětná vazba,
- příprava na skutečné vlastní vyjednávání ve společnosti.

Kurz lze absolvovat v Praze, je jednodenní a jeho celková cena včetně DPH je 4719 Kč.

3) Manažerská akademie I. - základní manažerské dovednosti

Tento kurz je zařazen do kategorie "Manažerské dovednosti" a je určen pro začínající manažery všech oborů a úrovní, manažery s krátkodobou praxí, team leadery, mistry, vedoucí a pracovníky připravující se na převzetí manažerské pozice. Cílem kurzu je pomoci začínajícím manažerům v začátcích práce, pomoci eliminovat rizika na startu, získat ucelenou představu o roli manažerů, osvojit si postupy a techniky manažerské práce na praktických příkladech, vybudovat správné manažerské postoje. Obsah kurzu je:

- Modul 1 - Taktika přechodu a startu manažera
 - základní chyby na startu manažera,
 - definování všech manažerských rolí a odpovědností,
 - posilování slabých rolí manažera,
 - budování manažerské autority.
- Modul 2 - Vedení lidí a týmů
 - analýza stávajícího stylu vedení manažera,
 - situační vedení a jak je použít v praxi,
 - jak stanovovat a komunikovat cíle a úkoly,
 - delegování úkolů jako pracovní nástroj,
 - zpětná vazba - pozitivní kritika a pochvala.
- Modul 3 - Komunikace na pracovišti
 - jak spravovat komunikační kanály ve společnosti,
 - informace a dezinformace, informační šumy,
 - krizová, provozní a preventivní komunikace,
 - řeč těla a její využití v komunikaci,
 - vedení osobních rozhovorů, Win-Win technika.
- Modul 4 - Motivace pracovníků
 - motivační energie a její používání při motivaci,

- motivátory a příprava motivujícího prostředí,
- demotivace, rizika vyhoření,
- typy zaměstnanců,
- motivační nástroje, jak zacílit motivaci.
- Modul 5 - Efektivní práce s časem
 - žrouti času a kroky k jejich odstranění,
 - stanovování priorit v práci manažera,
 - úkoly a jejich dělení na fáze,
 - Paretovo pravidlo v praxi,
 - plánování činností manažera,
 - technické pomůcky pro efektivní práci.
- Modul 6 - Vedení porad a schůzek
 - porada jako řídicí nástroj,
 - techniky vedení porad - obsah a forma vedení porady,
 - časový harmonogram porady,
 - efektivní využití času na poradách,
 - typologie účastníků porad,
 - efektivní řízení diskuse.

Kurz lze absolvovat v Praze, je čtyřdenní a jeho celková cena včetně DPH je 21660 Kč.

4) Manažerská akademie III. - vedení k výkonu

Tento kurz je zařazen do kategorie "Manažerské dovednosti" a je určen pro manažery všech oborů a úrovní, manažery s krátkodobou a střednědobou praxí. Cílem kurzu je rozvíjení dovedností manažera, posílení charisma a autority jednání s podřízenými, zaměření se na zvyšování produktivity a výkonnosti týmu. Obsah kurzu je:

- Modul 1 - Leadership
 - Manažer vs. Leader - jejich role a typické projevy v dobách klidu a eskalace,
 - test vlastních postojů a projevů leadera,
 - charisma, jeho stavební kameny a jak je posílit v jednání s podřízenými,
 - leader jako nositel vizí, co dělat, když vize nejsou,
 - jak udělat efektivní motivační řeč,

- vlastní etický kodex jednání leadera,
- budování aliancí a síla následnictví.
- Modul 2 - Performance management - jak dosáhnout zvýšení výkonu týmu
 - co vše ovlivňuje výkonnost jednotlivce a týmu,
 - brzdy a překážky výkonu a jak je odblokovat,
 - stres pracovníka vs. výkon,
 - měření výkonu podřízených,
 - nástroje manažera pro posílení práce a výkonu podřízených,
 - budování manažerského nadhledu pro správné rozhodování,
 - tvorba souhrnného projektu myšlenkových map manažerských činností,
 - individuální akční plán činností.

Kurz lze absolvovat v Praze, je dvoudenní a jeho celková cena včetně DPH je 10770 Kč.