

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



**TVORBA VZDĚLÁVACÍHO PLÁNU VE FATRA, A.S.
CREATION OF EDUCATIONAL PLAN AT FATRA, A.S.**

Bakalářská diplomová práce

Ivona Obdržálková

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Jitka Doležalová

Olomouc 2015

Prohlášení

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

V Olomouci dne

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala Mgr. Jitce Doležalové za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat personalistce společnosti Fatra, a.s. Mgr. Evě Pavlišové za poskytnutí interních materiálů společnosti. V neposlední řadě bych ráda poděkovala mé rodině a přátelům za podporu během studia.

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Terminologické ukotvení	7
2.1. Firemní vzdělávání	7
2.2. Systematický přístup ve vzdělávání	9
2.3. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb	11
2.4. Kompetence a kompetenční model.....	13
2.5. Plán vzdělávání.....	15
2.6. Realizace vzdělávání	20
2.7. Evaluace vzdělávání	21
3. Vzdělávání zaměstnanců ve Fatra, a.s.....	23
4. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb prodejců Fatra, a.s.	28
4.1. Přípravná fáze	28
4.2. Fáze získávání dat.....	34
4.3. Fáze analýzy a klasifikace informací.....	36
4.4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu	40
4.5. Ověření a validizace vzniklého modelu.....	46
5. Návrh plánu vzdělávání pro prodejce Fatra, a.s.	47
6. Závěr.....	50
Anotace.....	52
Seznam použitých pramenů a literatury	54
Seznam příloh.....	55

1. Úvod

Každá společnost, která chce být úspěšná na trhu, si je vedle jiných ukazatelů vědoma důležitosti lidských zdrojů. Mezi takové společnosti patří i Fatra, a.s. Ta klade důraz na péči o své zaměstnance, zajišťuje jim vhodné podmínky pro výkon práce, komfortní prostředí a v neposlední řadě svým zaměstnancům poskytuje také kvalitní vzdělávání. Samotné firemní vzdělávání je předmětem bakalářské práce.

Cílem práce je návrh plánu vzdělávání pro skupinu prodejců Fatra, a.s. Návrhu plánu vzdělávání předchází terminologické ukotvení, kde je obecně vysvětlen pojem firemní vzdělávání. V terminologickém ukotvení je důležitá kapitola věnující se systematickému přístupu. Systematický přístup zahrnuje čtyři stěžejní fáze firemního vzdělávání. Jedná se o analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb, kterou je možné provést různými metodami. Vždy se vybírá podle charakteru práce. Vzhledem k vybrané metodě, tedy tvorbě kompetencí a kompetenčního přístupu, se následující kapitola věnuje samotným kompetencím a tvorbě kompetenčního modelu. Další fáze je věnována plánu vzdělávání, jeho tvorbě, metodám a technikám, které lze využít při vzdělávání. Navržení plánu vzdělávání je sice cílem bakalářské práce, avšak systematický přístup zahrnuje ještě dvě fáze, a to realizaci a evaluaci vzdělávání. Při těchto krocích dochází k realizaci plánu vzdělávání, průběžnému hodnocení, případným úpravám a celkovému hodnocení proběhlého vzdělávání. Od teorie poté práce přechází ke vzdělávání zaměstnanců ve Fatra, a.s. Zde jsou uvedena pravidelná, standardní školení, vzdělávání zajišťované interními i externími vzdělavateli, nabídka jazykových kurzů a v neposlední řadě také formální náležitosti související se vzděláváním. Kapitoulou stojící na pomezí teorie a praxe přechází bakalářská práce v část věnující se analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb prodejců Fatra, a.s.. Tato kapitola se již týká praxe. Jsou zde dodrženy jednotlivé kroky typické pro analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb. Jedná se o přípravnou fázi, v níž je identifikována pracovní pozice, v tomto případě se jedná o pozici prodejce. Pracovní pozice je definována hlavními činnostmi, úkoly a povinnostmi. Dále jsou

získány informace o cílech a strategických záměrech organizace. Je nutné porozumět organizační struktuře společnosti a ujasnit cíl, který je tvorbou kompetenčního modelu sledován. Poslední části přípravné fáze jsou věnovány sestavení projektového týmu, časového harmonogramu pro tvorbu kompetenčního modelu a výběru přístupu pro tvorbu kompetenčního modelu. V bakalářské práci je zvolen přístup šitý na míru. Tento přístup je vytvořen přesně podle vzdělávacích potřeb a požadavků firmy. Navíc předpokládá, že ve společnosti není sestaven žádný kompetenční model, což ve Fatra, a.s. není. Druhá fáze analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb prodejců je věnována získávání dat. Data byla získána pomocí interních materiálů a pozorování. Tak vznikl podrobnější popis pracovní pozice a náplně pracovní činnosti. Následuje analýza a klasifikace informací. V této fázi jsou zpracovány získané informace, popsány projevy chování, které mohou sloužit pro tvorbu kompetencí. Konečně jsou charakterizovány a vytvořeny kompetence a kompetenční model. Poslední fází je ověření a validizace vzniklého modelu. Tato fáze je uvedena pouze teoreticky.

Kompetenční model vyústuje v návrh plánu vzdělávání. Zde jsou zodpovězeny otázky týkající se zajištěných témat vzdělávání, vybrané cílové skupiny, vybraných metod a technik vzdělávání, institucí zajišťujících vzdělávání, časového období realizace vzdělávání, způsobu jak průběžného, tak závěrečného hodnocení vzdělávání a nákladů na vzdělávání.

V závěru je shrnuta bakalářská práce, její cíl a přínos.

2. Terminologické ukotvení

Nyní přistoupíme k části, kterou nelze opomenout, ani nějakým způsobem obejít. Budeme pojednávat o terminologickém ukotvení tématu této práce, pomocí něhož vymezíme základní pojmy jako firemní vzdělávání, systém vzdělávání, analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb, plán vzdělávání. Cílem práce je sice návrh plánu vzdělávání, avšak poslední fáze firemního vzdělávání, jimiž jsou realizace a evaluace, jsou jeho nepostradatelnou součástí. Nahlédneme na ně tedy alespoň okrajově.

2.1. Firemní vzdělávání

Nejprve se budeme zabývat firemním vzděláváním. Uvedeme, jak ho lze vymezit, k čemu slouží, co zahrnuje, jaké jsou jeho hlavní cíle a jaké faktory ovlivňují firemní vzdělávání.

Firemní nebo také podnikové vzdělávání lze definovat různými způsoby. I nezajímavému člověku by mohlo přijít na mysl, že se jedná o firemní vzdělávání zaměstnanců (tj. pracovníků) ve firmě (Bartoňková, 2010, str. 11). Podobným způsobem pak popisují firemní vzdělávání Průcha a Walterová (2003, str. 167), kteří uvádí, že se jedná o vzdělávání organizované zaměstnavateli. Existuje spousta podobných i velmi odlišných definic, avšak pro naše účely postačí ta, kterou uvádí Bartoňková (2010, str. 11): „Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím „co je“, a tím, „co je žádoucí“.“ To, jak zjistíme rozdíly mezi tím, kde se nacházíme teď a kam bychom se chtěli dostat, si postupně zodpovíme.

Nyní nahlédněme na definici firemního vzdělávání více zblízka. Tento typ vzdělávání označujeme jako systematický proces změny, kdy se snažíme zvýšit kvalitu pracovního chování, úroveň dovedností a znalostí a lépe motivovat zaměstnance k podávaným výkonům. Pomocí toho dochází ke snižování tzv. subjektivní kvalifikace pracovníka (tj. soubor schopností, dovedností, znalostí, postojů či již získaných kvalifikací pracovníka během života, které mají určitý potenciál k uplatnění pro pozici, již vykonává)

a objektivní kvalifikace. Tím rozumíme požadavky na kvalifikaci pracovníka určenou povahou práce, kterou vykonává na pracovišti (Palán, 2002, str. 157). Firemní vzdělávání tedy zahrnuje (Bartoňková, 2010, str. 17):

- a) vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti,
- b) prohlubování kvalifikace,
- c) rekvalifikace neboli přeškolení,
- d) profesní rehabilitaci, tedy opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav dlouhodobě nebo trvale brání ve výkonu dosavadní práce,
- e) zvyšování kvalifikace.

Když se orientujeme v tom, co všechno firemní vzdělávání zahrnuje, můžeme odpovědět na otázku, co je jeho cílem. Nelze říci, že existuje pouze jeden cíl, avšak jedním z důležitých činitelů při dosahování stanovených cílů, je jeho dosažení prostřednictvím lidských zdrojů (Armstrong, 1999, str. 531). Firemní vzdělávání je také nástrojem k co nejlepšímu využití a zajištění rozvoje potřebných znalostí pracovníků (Palán, 2002, str. 157). Avšak podle Tureckiové (2004, str. 92) se nejedná o pouhé osvojování nových znalostí, dovedností a schopností. Mělo by se jednat o rozvoj ve smyslu změny myšlení/cítění a chování pracovníků, které je rozhodující pro další rozvoj firmy a její konkurenceschopnosti. Aby organizace maximalizovala svůj potenciál k dosažení těchto cílů, využívá různých typů vzdělávání. Může se jednat o vzdělávání v podniku, tedy vzdělávání organizované samotným podnikem v jeho vzdělávacím zařízení či přímo na pracovišti nebo také vzdělávání mimo podnik. Tím rozumíme externí vzdělávání, které je zpravidla poskytováno na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení (Palán, 2002, str. 65).

To, jaký typ či kombinaci vzdělávání firma zvolí, vždy záleží na jejím vlastním uvážení. Konečné rozhodnutí firmy však ovlivňuje nemalé množství faktorů. Mezi ně můžeme zařadit jak faktory, které působí na firmu z vnějšího prostředí, tak ty, jež ovlivňují firmu zevnitř. Do vnějšího

prostředí můžeme zařadit sociální (demografické) prostředí, ekonomické a technologické. Nelze opomenout také legislativní prostředí, čímž primárně rozumíme zákoník práce (Bartoňková, 2010, str. 25). Vnitřním prostředím pak chápeme veškeré interní procesy dané firmy. Důležitou základnou pro správné fungování firemního vzdělávání je (Bartoňková, 2010, str. 27):

- provázanost podnikové politiky, podnikové strategie, strategie řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání pracovníků,
- vytvoření institucionálních a organizačních předpokladů pro vzdělávání.

Na méně obecné úrovni se pak může jednat o schopnost investovat finance do vzdělávání, počet vzdělávaných pracovníků, výchozí kompetence pracovníků, dříve realizované vzdělávání, požadovaný typ vzdělávání, nebo také výběr vzdělávací firmy na základě referencí.

Cílem všech firem je co největší prosperita podniku. Aby však tohoto cíle mohla firma dosahovat opakovaně a navazovat na již dosažené úspěchy, je nutné neopomínat potřeby zaměstnanců. S cílem prosperity podniku se tedy velmi úzce váže vytváření vhodných podmínek pro zaměstnance. Neopomenutelnou roli zde také hraje seberealizace pracovníků, která vyúsťuje v jejich motivaci. V ideálním případě pak dochází k velmi žádoucímu efektu, a to sjednocování cílů zaměstnance a zaměstnavatele. Je tak zajištěno pevné ukotvení zaměstnance v podniku, který je silně motivován k podávání kvalitních výkonů (Armstrong, 1999, str. 156).

Po stručném vymezení firemního vzdělávání, jeho cílů, podstaty a upozornění na nejčastější chyby, ke kterým může v průběhu vzdělávání docházet, můžeme přistoupit k další části bakalářské práce.

2.2. Systematický přístup ve vzdělávání

Abychom se mohli přiblížit cíli práce, tedy návrhu plánu vzdělávání, přistoupíme k vymezení systému vzdělávání, bez kterého by se jen velmi obtížně jakýkoliv plán vzdělávání navrhoval. V této kapitole se zaměříme

především na vymezení rozdílu mezi systémovým a systematickým přístupem, což je nezbytné pro později navazující části práce.

Nejprve vymezíme systém vzdělávání. Dle Buckleyho a Capleho (2004, str. 288) se jedná o nepřetržitý proces vzdělávání ve firmě, kdy vycházíme z již realizovaného nebo právě probíhajícího vzdělávání. Jedná se tedy o opakující se cyklus, který vychází ze zásad vzdělávací politiky firmy, sleduje její cíle a zároveň se opírá o předpoklady vzdělávání. Je to jakýsi vzdělávací systém konkrétní firmy (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 65). Tento ukotvený způsob vzdělávání nese poměrně velké množství výhod, mezi které můžeme zařadit (Koubek, 2009; Tureckiová, 2004):

- odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce,
- průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace,
- neustálé zlepšování kvalifikace, znalostí a dovedností pracovníků,
- zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb,
- efektivitu způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovníků,
- předvídaní důsledků ztrát pracovní doby související se vzděláváním, a umožňuje tedy i lépe eliminovat důsledky těchto ztrát pomocí organizačních opatření,
- zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím,
- hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků v závěrečné fázi hodnocení pracovníků,
- realizace moderní koncepce řízení pracovního výkonu,
- zlepšení vztahu pracovníků k organizaci a zvyšování jejich motivace,
- zvyšování atraktivity organizace na trhu práce a usnadnění získávání a stabilizace pracovníků,

- zvyšování sociální jistoty pracovníků organizace,
- zvyšování kvality, a tím i tržní ceny individuálního pracovníka i jeho potenciální šance na trhu práce v organizaci i mimo ni,
- urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup,
- zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

Systematickým přístupem, který je využit v bakalářské práci, pak rozumíme logický vztah mezi jednotlivými fázemi vzdělávání. Firemní vzdělávání lze rozčlenit do čtyř fází (Bartoňková, 2010, str. 109-110):

- a) Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb
- b) Plánování vzdělávání
- c) Realizace vzdělávání
- d) Vyhodnocování vzdělávání.

Tyto fáze jsou na sobě závislé. Jestliže tedy chceme dosáhnout stanoveného cíle vzdělávání, je nutné projít každou z výše uvedených fází. Pokud bychom tak neučinili, mohlo by dojít k nenaplnění cíle vzdělávání, a tudíž by celý proces postrádal smysl. Jednotlivými fázemi se budeme podrobněji věnovat v následujících kapitolách.

2.3. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Nyní se dostáváme k první fázi firemního vzdělávání, kterou je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb. V této kapitole se budeme zabývat především tím, co znamená samotná vzdělávací potřeba, jaký je cíl identifikace vzdělávacích potřeb, co je podstatou analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, jak je možné tyto potřeby identifikovat a co je výsledkem identifikace.

Vymezit vzdělávací potřeby lze více způsoby. Jak uvádí Palán (2002, str. 234), lze jim porozumět jako hypotetickému stavu (uvědomovanému nebo neuvědomovanému), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí. Vzdělávací potřebu

je také možné vysvětlit jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti.

Abychom věděli, jakým směrem se při identifikaci vzdělávacích potřeb ubírat, je nutné, aby byly systematicky rozpoznávány a analyzovány potřeby vzdělávání u organizace, skupin i jednotlivců (Armstrong, 1999, str. 534). Neméně důležité je analyzovat potřeby vzdělávání vyplývající z povahy pracovních míst a činností. Pokud bychom jednotlivé potřeby rozebrali více, pak by zahrnovaly tyto údaje (Koubek, 2009, str. 262):

- údaje týkající se celé organizace – struktura organizace, její výrobní program, odpovídajícím trhu, zdrojích, údaje o počtu, pohybu a struktuře pracovníků,
- údaje týkající se konkrétních pracovních míst a činností – popis a specifikace pracovních míst, stylu vedení a kultury pracovních vztahů,
- údaje o jednotlivých pracovnících – tyto údaje lze získat z personální evidence, ze záznamu o dosaženém vzdělání, kvalifikaci či záznamů o hodnocení pracovníka.

Tyto údaje umožňují vytvořit přehled o současné a potenciální disproporci mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků firmy a mezi požadavky pracovních míst.

Při stanovování rozdílu mezi požadovanými schopnostmi a tím, kde se nacházíme nyní, shromažďujeme informace o aktuálních schopnostech, znalostech a dovednostech. V této fázi identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb získáváme odpovědi na následující otázky (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 69):

- Je výkonnost v daných dovednostech opravdu nezbytná?
- Je zaměstnanec náležitě odměňován a tudíž motivován k uplatnění těchto dovedností?
- Je požadované chování podporováno nadřízenými?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?
- Jsou tyto bariéry řešitelné pomocí firemního vzdělávání?

Nyní můžeme přistoupit k cíli identifikace vzdělávacích potřeb a k tomu, jak je možné zjistit rozdíl mezi tím, kde se nacházíme a tím, kde chceme být (Armstrong, 1999, str. 535). V této fázi stále zkoumáme, jakými schopnostmi a dovednostmi pracovníci disponují nyní a jaké schopnosti a dovednosti je třeba si osvojit k tomu, aby pracovali efektivněji a lépe.

Identifikaci vzdělávacích potřeb pak lze podle Bartoňkové (2010, str. 122) provést dvěma způsoby:

- a) pomocí kvantitativního sociologického výzkumu – nejčastěji se využívá dotazník, rozhovor nebo pozorování,
- b) pomocí aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci – zde se jedná hlavně o práci s dokumenty a literaturou. Při této identifikaci potřeb dochází k identifikaci kompetencí prostřednictvím určení konkrétního souboru kompetencí neboli kompetenčního modelu.

Kompetencemi a kompetenčním modelem se budeme později zabývat podrobněji. Důvodem je, že tato metoda je využita v praktické části bakalářské práce, a sice v identifikaci vzdělávacích potřeb prodejců firmy Fatra, a.s. Identifikace vzdělávacích potřeb je neopomenutelnou částí pro dosažení cíle bakalářské práce, čímž je návrh plánu vzdělávání pro prodejce Fatra, a.s.

2.4. Kompetence a kompetenční model

Jak je uvedeno v předchozí kapitole, kompetence a z ní vycházející kompetenční model je jednou z možností jak analyzovat a identifikovat vzdělávací potřeby. Právě tento způsob je vybrán k analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb v bakalářské práci, proto na něj nahlédneme podrobněji.

V kapitole nejprve definujeme pojem kompetence, rozdíl mezi kompetence a competency. V následující části vymežíme strukturu kompetence a kompetenční pravidlo. Nakonec přistoupíme k samotnému kompetenčnímu modelu a jeho tvorbě. Díky tomuto vymezení se posuneme

o něco blíží k cíli práce, tedy návrhu plánu vzdělávání pro skupinu prodejců Fatra, a.s.

Kompetence vnímaná jako vnitřní kvalita člověka, jako schopnost vykonávat určitou činnost, být v dané oblasti kvalifikovaný, je výsledkem rozvoje pracovníka (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 14). Takové kompetence jsou jedním ze základních stavebních kamenů bakalářské práce. Můžeme je definovat jako trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který přispívá k dosažení cíle (Hroník, 2007, str. 61). Hroníkova definice postačí k základní orientaci v dané problematice, avšak abychom mohli s pojmem kompetence pracovat efektivně a co nejúčelněji, vymezíme rozdíly mezi competence a competency.

Competence se týká očekávaného výkonu na pracovišti. Vztahuje se k oblasti práce, pracovního místa, pro které je osoba způsobilá. Jedná se tedy o kvalifikaci, odbornou způsobilost. Naopak competency jsou měkké dovednosti, které pomáhají rozlišit efektivní výkon od neefektivního. Tento pojem se týká určité osoby, ke které se vztahují rysy chování podmiňující její výkon (Bartoňková, 2010, str. 85).

Abychom porozuměli kompetenci co nejlépe, je důležité znát její strukturu. Kompetenci si můžeme představit jako pyramidu složenou ze čtyř pater. Základnu tvoří styl osobnosti, její temperament, osobnostní rysy, preference a vnímání sebe samého. Další úroveň je složena z inteligence, talentu, schopností, hodnot, postojů, motivů. Ve třetím podlaží jsou umístěny dovednosti, vědomosti, zkušenosti a know-how. Konečně vrchol pyramidy tvoří chování (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 27). Jednotlivé složky jsou umístěny podle možnosti jejich rozvoje, ovlivnitelnosti. Ve dvou nejnižších částech pyramidy jsou umístěny ty, které vzděláváním nelze ovlivnit. Pro firemní vzdělávání je nejzajímavější třetí úroveň, tedy dovednosti, vědomosti, zkušenosti a know-how. V této oblasti se nachází výše zmíněné měkké dovednosti, které ukazují, zda je výkon pracovníka efektivní nebo ne. Zde tedy můžeme pracovníka rozvíjet a dopomoci mu být kompetentním. Takový pracovník splňuje tři předpoklady (Bartoňková, 2010, str. 86-87):

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, dovednostmi, vědomostmi a zkušenostmi, které k takovému chování potřebuje,
- je motivovaný žádoucí chování použít, vidí tedy v požadovaném chování hodnotu a je kvůli tomu ochoten vynaložit potřebnou energii,
- má možnost v daném prostředí takové chování použít.

Chování, umístěné v nejvyšší části pomyslné pyramidy, je projevem kompetence. Nelze ho tedy cíleně rozvíjet pomocí vzdělávání.

Nyní můžeme přistoupit ke kompetenčnímu pravidlu a kompetenčnímu modelu. Kompetenční pravidlo říká, že lze všechny problémy firmy převést na konkrétní chybějící nebo nedostatečné kompetence konkrétních lidí. Tyto kompetence je třeba nalézt a postarat se o to, aby se dostaly do systému. Protože se tyto kompetence můžou do systému dostat jen prostřednictvím konkrétního člověka, řešení problému spočívá v působení na tohoto jedince. Ve výsledné fázi tedy dochází k práci na rozvoji konkrétní kompetence člověka (Plamínek, Fišer, 2005, str. 68). Uspořádáním těchto jednotlivých kompetencí v určitý celek lze vytvořit kompetenční model. Jedná se tedy o soubor způsobilostí neboli kompetencí nezbytných pro řízení organizace. Kompetenční model ukazuje, jakými procesy či přístupem k práci a s kterými vstupy a předpoklady lze dosáhnout měřitelného výsledku. Tento model tak vytváří ve firmě spojení mezi podnikovou a personální strategií (Hroník, 2007, str. 68).

Pro účely práce takové vymezení kompetencí a souvisejících témat postačí. Nyní přistoupíme k fázi přímo navazující na analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb, a sice k samotnému plánu vzdělávání.

2.5. Plán vzdělávání

V předchozích kapitolách jsme se seznámili s nezanedbatelnými částmi tvorby vzdělávacího plánu. Na tyto části navazuje plán vzdělávání. V následující kapitole se budeme věnovat tomu, co je plán vzdělávání, jaké obsahuje fáze, na jaké otázky odpovídá, co je nutné při plánování

vzdělávání zohlednit a jaké formy, metody či techniky vzdělávání lze použít.

Plán vzdělávání se sestavuje na základě identifikovaných rozdílů mezi skutečnou výkonností pracovníků a požadovanou výkonností. Je nutné, aby se jednalo pouze o ty rozdíly, které jsou řešitelné pomocí vzdělávání. Plán vzdělávání by měl také zahrnovat předvídatelné bariéry (Bartoňková, 2010, str. 112).

Abyste v konečné fázi vznikl plán vzdělávání, který bude splňovat uvedenou definici, je vhodné rozdělit plán do tří fází (Prokopenko, Kubr a kolektiv, 1996, str. 131):

- Přípravné fáze – zahrnuje zjištění nedostatků mezi aktuální pracovní výkonností a požadovanou výkonností. Na tomto základě se specifikují potřeby, analyzují účastníci a definují cíle plánu vzdělávání.
- Fáze rozvoje (= realizace) – v této fázi jsou zpracovány jednotlivé etapy vzdělávacího projektu a výstupy ve formě pracovních úkolů, náplně jednotlivých hodin a jejich pořadí. To nám řekne, jakým způsobem bude vzdělávání probíhat. Stanovují se také vhodné formy, metody a techniky vzdělávání.
- Fáze zdokonalování – zde se průběžně hodnotí jednotlivé části vzdělávacího projektu vzhledem ke stanoveným cílům vzdělávání. Na základě těchto zjištění jsou hledány možnosti zlepšení projektu vzdělávání.

Vzhledem k cíli práce, návrhu plánu vzdělávání, považuji za vhodné uvést alespoň některé konkrétní formy, metody a techniky vzdělávání. Formu lze definovat jako souhrn organizačních opatření a uspořádání výuky (tj. vyučování a učení) při realizaci určitého vzdělávacího procesu. Formy podnikového vzdělávání lze rozdělit do dvou skupin (Palán, 2002, str. 65):

- a) interní (vnitropodnikové) vzdělávání = vzdělávání organizované samotným podnikem,

- b) externí vzdělávání = vzdělávání na objednávku u externí firmy, obvykle probíhá mimo podnik ve specializovaném vzdělávacím zařízení.

Metodu lze definovat jako postup ke konkrétnímu cíli. Spojuje se tedy s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů a se zvládnutím obsahu vzdělávání. Je realizována v rámci konkrétní vzdělávací formy a podléhá výukovým situacím a podmínkám (Mužík, 1998, str. 149). Příčinou neexistence jednotné klasifikace metody vzdělávání je široké spektrum kritérií, kterým metody podléhají. Pro účely této práce postačí uvést následující často používaná dělení:

- klasifikace dle přístupu lektor/účastník (Buckley, Caple, 2004, str. 168):
 - metody založené na lektorovi
 - metody založené na účastníkovi vzdělávací akce,
- klasifikace dle vztahu k praxi dospělého účastníka výuky (Mužík, 1998, str. 150):
 - teoretické = mimo pracoviště
 - teoreticko-praktické = mimo pracoviště
 - praktické = na pracovišti,
- klasifikace dle míry participace účastníka (Belcourt, Wright, 1998, str. 125):
 - pasivní → aktivní,
- klasifikace dle typu výuky (Maňák, Švec, 2003, str. 53-105):
 - klasické výukové metody
 - aktivizující výukové metody
 - komplexní výukové metody,
- klasifikace dle formy pomoci účastníkovi v procesu učení (Barták, 2008, str. 38):
 - metody zaměřené na předávání informací, vědomostí, dovedností a návyků: přednáška, seminář, dialogické metody, konzultace, exkurze apod.

- metody zaměřené na facilitaci učení: koučing, instruktáž, workshop apod.,
- klasifikace metod firemního vzdělávání dle místa vzdělávání (Koubek, 1995, str. 221):
 - na pracovišti: instruktáž, koučování, mentoring, counselling, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady apod.,
 - mimo pracoviště: přednáška, přednáška s diskuzí, seminář, workshop, skupinová diskuze, demonstrování, případové studie, simulace, hraní rolí, Assessment centre, Development centre, outdoor trénink apod.,
- klasifikace metod firemního vzdělávání dle činnosti (Plamínek, Fišer, 2005, str. 151):
 - trénink
 - koučování
 - školení
 - poradenství,
- klasifikace metod firemního vzdělávání dle fází a typů vzdělávacího procesu (Bartoňková, 2010, str. 157-158):
 - metody vstupní
 - metody motivační/aktivizační
 - metody expoziční
 - metody fixace a aplikace
 - metody samostatného sebeřízeného učení
 - metody diagnostické.

Některé výše uvedené metody lze však také chápat jako speciální didaktické techniky (postupy) vzdělávání. Jednotlivé techniky lze využít v souladu s vybranými metodami vzdělávání. Důležitým předpokladem pro využití těchto speciálních technik je kreativita a překonání mentálních bariér, proto nemusí být jejich použití vždy žádoucí. Do speciálních vzdělávacích technik řadíme (Mužík, 2005):

- Brainstorming
- Gordonova metoda

- Metoda Phillips 66
- Brainwriting (metoda 6-3-5)
- Metoda CNB
- Delfská metoda
- Synektika
- Metoda Pro-Kontra
- Myšlenkové mapy.

Výše uvedené ovšem není dostačující pro konečnou podobu plánu vzdělávání. Proto jsou využívány otázky, na které by měl plán vzdělávání odpovídat (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 81):

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?
- Jaká bude cílová skupina účastníků?
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
- Která vzdělávací instituce bude zvolena? (Jestliže je vzdělávání realizováno pomocí externí organizace)
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
- Kde se vzdělávání uskuteční?
- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávací akce a celého plánu vzdělávání?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?

Podle Hroníka (2007, str. 146) by navíc k těmto otázkám při tvorbě a přípravě k realizaci vzdělávacích aktivit mělo být zohledněno pět elementů. Do této skupiny spadá:

- kontext (společnost, kultura, firma a její strategie),
- student (mimo jiné zahrnuje také styly učení a křivku zapomínání),
- lektor a interakce (didaktika včetně uplatnění učebních zásad – strategií a taktik učení),
- obsah,
- prostředí.

Některé z výše uvedených elementů se objevují již v předchozích kapitolách. Například se studenty jsme se mohli setkat v kapitole *Analýza a*

identifikace vzdělávacích potřeb, prostředí se objevuje v kapitole Kompetence, kompetenční model a kontext v úvodní kapitole. Na základě těchto postřehů lze jen potvrdit provázanost jednotlivých kroků, které obsahuje firemní vzdělávání. Vynechání kteréhokoli kroku by mohlo mít nežádoucí vliv na celý plán vzdělávání.

Vzhledem k cíli bakalářské práce, tedy návrhu plánu vzdělávání pro skupinu prodejců Fatra, a.s., můžete nabýt dojmu, že touto kapitolou bude uzavřen terminologický kontext. Je však nutné se alespoň krátce zmínit o posledních nezanedbatelných fázích, které návrh plánu vzdělávání zahrnuje. V následujících dvou kapitolách se tedy budeme zabývat realizací a evaluací plánu vzdělávání.

2.6. Realizace vzdělávání

Jak je výše zmíněno, cílem práce je návrh plánu vzdělávání, kapitolou *Plán vzdělávání* terminologické ukotvení nekončí. Realizace plánu vzdělávání je neodmyslitelnou součástí plánu vzdělávání, proto se jí budeme alespoň krátce věnovat.

V této kapitole vymezíme pojem realizace, její obsah, součásti a faktory ovlivňující její podobu.

Realizaci plánu vzdělávání předchází kroky, kterým jsme se věnovali v předchozích kapitolách. V návaznosti na tyto kroky vstupují do fáze realizace faktory ovlivňující její podobu. Jedná se o cíle, motivaci, program, využití metody, účastníky či lektory. Je nutné brát v úvahu také organizační a finanční stránku vzdělávacího plánu (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 83).

Velmi důležitou součástí realizace plánu vzdělávání je průběžná kontrola vzdělávacích akcí, díky které můžeme zjistit, zda se vzdělávací akce ubírá správným směrem. Obvykle v průběhu vzdělávací akce dochází alespoň k menším úpravám, díky kterým se naplňují cíle efektivněji (Armstrong, 1999, str. 546).

Při realizaci vzdělávání je nutné neopomenout organizaci a logistiku firemního vzdělávání. Jelikož však tato část není cílem bakalářské práce, nebudeme ji dále rozvíjet a ve stručnosti vymezíme evaluaci.

2.7. Evaluace vzdělávání

V kapitole zařadíme evaluaci do projektu, definujeme samotný pojem evaluace, roviny, ve kterých se dá realizovat, důvody evaluace, k čemu slouží, jaké etapy a metody se často využívají a bariéry vztahující se k evaluaci.

Ačkoliv je evaluace vzdělávání závěrečnou fází projektu, všechny činnosti s ní spojené musí být naplánované na začátku vzdělávacího procesu. Hodnotitel by měl ke zjištění změn využívat údaje z postupu analýzy potřeb, cílů a metod výuky (Bartoňková, 2010, 182).

Evaluaci je možné realizovat ve třech rovinách. Jedná se o evaluaci strategie vzdělávání, evaluaci vzdělávání jako jedné z fází systému firemního vzdělávání a evaluaci konkrétní vzdělávací akce.

Lze ji definovat jako komplexní proces, který se snaží změřit celkové přínosy a zároveň náklady dané vzdělávací akce. Je možné vyhodnocovat andragogickou efektivitu (pedagogická, didaktická), tj. zda došlo k uspokojení identifikovaných vzdělávacích potřeb a ekonomickou efektivitu, tj. zda byla vzdělávací akce přínosná také po ekonomické stránce, případně zda nebyla ztrátová (Bartoňková, 2010, str. 181).

Mezi hlavní důvody evaluace podle Prokopenka a Kubra (1996, str. 184) řadíme:

- učení,
- zdokonalování,
- kontrolování,
- ověřování.

Důvody naznačují, že nedochází pouze k hodnocení samotné vzdělávací akce, ale také k evaluaci organizace, realizaci projektu, prostředí, lektorů či

studijních materiálů. Takto komplexní evaluace vzdělávací akce slouží a pomáhá (Belcourt, Wright, 1998, str. 182):

- ke zjištění, jestli akce splnila očekávané cíle, případně vyřešila identifikovaný problém,
- k identifikaci silných a slabých stránek dané vzdělávací akce,
- k určení nákladů a přínosů vzdělávací akce a s tím spojených hodnocení, jež pomáhají zjistit nejefektivnější techniku změny (chápáno z hlediska nákladů),
- manažerům zjistit, kteří zaměstnanci budou mít z programu největší užitek,
- posílit dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky,
- posílit důvěru v hodnotu a smysl vzdělávání ve firmě.

Co se týká etap evaluace, zmíníme dvě základní, které uvádí Petty (1996, str. 343). První je evaluace formativní. Jedná se o průběžné hodnocení, které posuzuje, zda a kolik se účastníci naučili. Posuzuje lektory, komunikaci, vztah s účastníky, prostředí i samotnou organizaci. Umožňuje tak identifikovat nedostatky a zasáhnout již v průběhu vzdělávací akce. Ve formativní evaluaci se často využívají testy, dotazníky, rozhovory nebo pozorování při vzdělávací akci. Další etapou evaluace je tzv. sumativní, tedy finální hodnocení. Výstupy jsou důležité v kontextu firemního vzdělávání. Využívají se především testy, pozorování nebo dotazníky.

I v evaluaci se však objevují bariéry. Vzhledem k povaze této práce uvedu pouze některé. Může se jednat o bariéry na straně zadavatele, účastníků či lektorů (Pilařová, 2008, str. 109).

Kapitolou *Evaluace plánu vzdělávání* uzavíráme terminologické ukotvení bakalářské práce. Nyní přistoupíme ke kapitole *Deskripce vzdělávacího systému Fatra, a.s.*

3. Vzdělávání zaměstnanců ve Fatra, a.s.

Abychom mohli přistoupit k analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb pro skupinu prodejců Fatra, a.s. a následnému návrhu plánu vzdělávání, je nutné popsat již ukotvený vzdělávací systém Fatra, a.s.. Nejprve však vytyčíme důležité historické milníky a informace společnosti, abychom věděli, jaké jsou základní charakteristiky firmy.

Fatra, sídlící v Napajedlích, je z historického hlediska prvním zpracovatelem plastů v České republice. Byla založena roku 1935 koncernem Baťa na přímý popud Ministerstva obrany. Prvními výrobky byly masky a ochranné oděvy, pryžové hračky, technická pryž. V roce 1940 započala postupná orientace na zpracování plastických hmot. Gumárenskou výrobu Fatra postupně převáděla do jiných závodů. Některé z nich po určitou dobu spravovala a pomáhala je budovat. Zkušenosti se zpracováním plastů předávala Fatra dalším podnikům. Fatra má mimořádné zásluhy na rozvoji oboru v České republice. V současné době si udržuje mezi tuzemskými výrobci statut jediného producenta např. lisovaných podlahovin, heterogenních podlahovin, hydroizolačních fóliových systémů, BO PET fólií a laminátů, paropropustných fólií aj. Součástí závodu je provozovna v Chropyni. Nejznámějšími produkty v současné době jsou fólie BO PET a tvarované výrobky (Fatra, 19. 2. 2015).

Ucelený systém řízení kvality podřídila Fatra, a.s. normám ISO 9001:2009 již v roce 1994, v roce 2000 se zařadila mezi několik prvních firem, jejichž péče o životní prostředí je v souladu s normami ISO 14 001:2005. V současné době má 1 081 zaměstnanců a je součástí koncernu AGROFERT (Fatra, 19. 2. 2015).

Fatra si stejně jako spousta dalších společností uvědomuje důležitost rozvoje lidských zdrojů. Proto klade důraz na úroveň vzdělanosti a kvalifikovanosti zaměstnanců jako jeden z vnitřních zdrojů prosperity a výkonnosti firmy. Výhodiskem programu vzdělávání zaměstnanců ve Fatře jsou strategické záměry společnosti. Cílem vzdělávání je zvyšování profesní kompetence všech zaměstnanců. Školení zaměstnanců

a jejich skupin je organizováno tak, aby zajišťovalo návaznost a úzkou souvislost s požadavky pracovních míst a úkolů týmů.

Cíle vzdělávání je dosahováno pomocí povinného absolvování vybraných vzdělávacích aktivit a odborným rozvojem prostřednictvím ročního plánu vzdělávání, nabídkových vzdělávacích aktivit a operativní potřeby vzdělávání.

Samotný plán vzdělávání vychází z potřeb jednotlivců, úseků, ale také celé společnosti. Orientace vzdělávání vychází z:

- analýzy vzdělávacích potřeb,
- vyhodnocení adaptačních programů nových zaměstnanců,
- závěrů hodnocení zaměstnanců.

Znalosti zaměstnanců jsou v průběhu pracovního zařazení rozšiřovány na základě identifikovaných potřeb na zvyšování kvalifikace. Za identifikaci vzdělávacích potřeb zvyšování kvalifikace jsou vždy odpovědni ředitelé jednotlivých úseků. Souhrnný přehled požadavků je pak odevzdáván personálnímu úseku do určeného data. Tyto požadavky slouží jako podklad k tvorbě plánu vzdělávání zaměstnanců na následující kalendářní rok. Do plánu vzdělávání se řadí také povinná školení určená legislativou a systémem kvality a jakosti (interní materiály).

V intervalech stanovených legislativou se mezi periodická školení řadí:

- požární ochrana,
- bezpečnost práce,
- řízení kvality a ekologie.

Nově přijatí zaměstnanci se pak povinně zúčastní školení:

- požární ochrana,
- bezpečnost práce,
- řízení kvality a ekologie,
- pracovní řád,
- kolektivní smlouva.

Ve Fatře probíhají mimo tato školení také školení neperiodického charakteru, která přispívají ke zvyšování vzdělanosti a odborné kvalifikaci

zaměstnanců. Za taková školení společnost považuje školení, které je nabízeno vzdělávacími agenturami a dalších externích organizací. Iniciativa k účasti na takovém školení může vzejít jak od personálního úseku, tak od přímého nadřízeného či zaměstnance. Nabídky vzdělávacích akcí jsou předány jednotlivým úsekům. Společnost zajišťuje také interní kurzy a praktická zaškolení pod dohledem zkušeného zaměstnance (interní materiály).

Firma neopomíná ani evidenci a hodnocení vzdělávacích akcí. Interní vzdělávací akce jsou dokladovány v prezenčních listinách obsahujících instituci/jméno lektora, téma vzdělávací akce, datum konání, jména a podpisy účastníků. Personální úsek vede veškerou evidenci o vzdělávání, které zaměstnanec absolvoval. Školení kvalifikačního charakteru jsou dokládány do osobního listu zaměstnance. Externí školení jsou po absolvování vyhodnocována účastníkem vzdělávací akce pomocí elektronické pošty. Zpráva potvrzená vedoucím je následně odeslána k evidenci personálnímu úseku. U externích skupinových vzdělávacích akcí je vyhotovena hodnotící zpráva vzdělávacích institucí (interní materiály).

Fatra svým zaměstnancům zajišťuje také jazykové vzdělávání. Cílem rozvoje jazykové přípravy zaměstnanců je posílení konkurenceschopnosti společnosti v zahraničních trzích. Systém jazykové přípravy je zabezpečován zaměstnancům, kteří vzhledem k funkčnímu zařazení a plnění pracovních povinností znalost jazyka využijí a zároveň je jim tak umožněn osobní rozvoj. Mezi hlavní vyučovací interní jazykové kurzy je ve společnosti Fatra, a.s. zařazen anglický, německý a ruský jazyk. Externí jazykové kurzy Fatra, a.s. jsou voleny individuálně zaměstnanci společnosti. Firma poskytuje jazykové kurzy pro skupiny, jednotlivce, pokročilý i začátečníky. K posílení konverzační úrovně v odborném zaměření vybrané skupiny zaměstnanců mohou být organizovány i víkendové jazykové pobyty. Fatra, a.s. může také vyslat vybrané zaměstnance na jazykové kurzy v zahraničí. Každý zaměstnanec účastníci se vybraného jazykového kurzu je povinen se dohodnout se svým nadřízeným na podmínkách uvolňování do kurzu. Na úhradě kurzů se může částečně podílet také zaměstnanec.

Hlavní úlohu v rozvoji a vzdělávání zaměstnanců Fatra, a.s. plní Personální odbor.

Vzhledem k cíli bakalářské práce, návrhu plánu vzdělávání pro skupinu prodejců Fatra, a.s., je nutná charakteristika této skupiny. Vybraná skupina spadá v organizační struktuře do Obchodního úseku. Tento úsek je dále členěn na devět specifických částí. Vybraná skupina je zařazena do Prodeje stavebního segmentu. Tito prodejci se zabývají prodejem podlahovin a hydroizolačních folií. Působí jak na tuzemském, tak zahraničním trhu. Pro řádné plnění svých úkolů většina z nich uplatňuje více či méně cizí jazyk. Jedná se především o anglický a německý jazyk. Každý z prodejců pak naplňuje základní profil stanovený společností Fatra, a.s., který definuje hlavní činnosti, úkoly a povinnost prodejce (interní materiály):

I. Pravidelné:

- Vyhledávání tržních příležitostí a nových zákazníků,
- Prezentace výrobků a služeb,
- Monitoring trhu,
- Zpracování smluv a podmínek obchodní spolupráce a odběrateli,
- Zpracování podkladů pro marketingové studie,
- Příprava podkladů pro reportings, marketingový a obchodní plán,
- Operativní výhledy plnění plánu,
- Řešení technických požadavků zákazníků s výrobním úsekem – námětové listy,

II. Nepravidelné:

- Zajišťování certifikací výrobků a distribuce certifikátů,
- Stanovení podmínek nákupu zboží,
- Nabídky na prodej neshodných výrobků a výprodej skladových zásob,
- Příprava akcí na podporu prodeje,
- Připomínkování PND a OS,

- Tvorba ceníků v SAP.
- III. Ostatní – doplňující pracovní činnosti:
- Odpovědi na poptávky zákazníků,
 - Příprava propagačních materiálů,
 - Plnění operativních úkolů,
 - Plnění příkazů vedoucího,
- IV. Odpovědnosti:
- Plnění plánu ve všech ukazatelích,
 - Plnění operativního plánu,
 - Řešení pohledávek po lhůtě splatnosti,
- V. Kompetence:
- Tvorba distribuční sítě daného regionu,
 - Stanovení obchodních podmínek pro odběratele včetně cen,
 - Stanovení termínů školení a prezentací,
- VI. Zastupitelnost:
- zastupuje pozici: prodejce,
 - pozice je zastupována: prodejce.

Uvedená charakteristika skupiny a pracovní pozice prodejce je výchozím bodem pro analyzování a identifikování vzdělávacích potřeb skupiny, které budou sloužit k naplnění cíle bakalářské práce. Tématu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb se věnuje následující kapitola.

4. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb prodejců Fatra, a.s.

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb skupiny prodejců je stěžejním východiskem pro návrh plánu vzdělávání. V této fázi lze postupovat několika způsoby. Pro tuto práci je považována za nejvhodnější postup tvorba kompetenčního modelu. Proces tvorby kompetenčního modelu zahrnuje několik fází, kterým se budeme v této kapitole postupně věnovat.

Prvním, důležitým krokem při tvorbě kompetenčního modelu je identifikace kompetencí. V práci je použita varianta, kdy se proces identifikace kompetencí dělí do pěti etap (Bartoňková, 2010, str. 100):

- 1) přípravná fáze,
- 2) fáze získávání dat,
- 3) fáze analýzy a klasifikace kompetencí,
- 4) popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
- 5) ověření a validizace vzniklého modelu.

Jednotlivým fázím identifikace kompetencí se budeme podrobněji věnovat v následující části.

4.1. Přípravná fáze

Cílem přípravné fáze je především identifikace pracovní pozice, tj. cílová skupina pro vznikající kompetenční model. Dále se v této fázi získávají informace o cílech a strategických záměrech organizace. Klíčové je porozumění organizační struktuře společnosti a ujasnění si cíle, který je tvorbou kompetenčního modelu sledován. Vyústěním přípravné fáze je rozhodnutí o koncepci a použité metodice sběru dat. Pomocí přípravné fáze získáváme odpověď na otázky „proč“, „jak“, „kdo“ atd. (Bartoňková, 2010, str. 100).

Nejdříve identifikujeme pracovní pozici. Přesněji řečeno se jedná o skupinu prodejců Fatra, a.s. Jak je uvedeno v předchozí kapitole, pracovní pozice prodejce je ve Fatře definována hlavními činnostmi, úkoly a povinnostmi, které se člení do pěti skupin.

Dalším cílem přípravné fáze identifikace kompetencí je získání informací o cílech a strategických záměrech organizace (Bartoňková, 2010, str. 100). Základní vizí společnosti Fatra, a.s. je obstát v konkurenci domácích a zahraničních firem, které se zabývají zpracováním plastů. Společnost naplňuje tuto vizi dosahováním a udržením vysoké úrovně kvality výrobků a služeb, ochrany životního prostředí a zdraví při práci. Fatra, a.s. rovněž klade důraz na prevenci vzniku havárie a snížení rizika ohrožení obyvatel v okolí i majetku společnosti. Rámec pro stanovení cílů integrovaného systému tvoří tyto body (Fatra, 19. 2. 2015):

- zvyšování spokojenosti zákazníků včasnými dodávkami kvalitních výrobků, při jejichž výrobě je dbáno na minimální zátěž životního prostředí,
- plnění právních a jiných předpisů v rámci jednotlivých oblastí integrovaného systému,
- předcházení znečištění životního prostředí, uplatňování vhodných preventivních postupů v ochraně životního prostředí, zdraví zaměstnanců a pro snížení rizika havárie,
- pravidelné vyhodnocování rizika v oblastech kvality, EMS, BOZP, havarijní připravenosti a přijímání adekvátních opatření pro nepřetržité zlepšování všech procesů v integrovaném systému,
- informování zaměstnance i veřejnosti o vlivu svých činností na zdraví a životní prostředí,
- rozvíjení kvalifikací a povědomí zaměstnanců ve všech oblastech integrovaného systému,
- vytváření a udržování vhodných hygienických podmínek pro výroby, jejichž produkty jsou uplatňovány v hygienickém průmyslu nebo určeny pro styk s potravinami.

Firma se také snaží být kreativní, zaujmout co největší spektrum potenciálních klientů. Spotřebiteli Fatry jsou jak fyzické, tak právnické osoby. Důvodem je to, že firma zajišťuje zakázky jak pro společnosti, tak pro jednotlivce a rodiny. Široké spektrum zákazníků pak udržuje pomocí rozmanitosti svých produktů, které uvádí na trh. Služby Fatra, a.s. mohou

využít lidé, kteří mají zálibu v budování zahradních jezírek (produkt jezírková fólie). Při stavbě nového domu lze využít nabídky zemní izolace. Dále se jedná o výrobu a prodej podlahovin a hydroizolačních fólií. Fatra poskytuje i střešní izolace pro domy s rovnou střechou. Pro komfort nejmenších dětí vyrábí vložky do plenek a pro větší ratolesti také nafukovací hračky. Převážně v letním období mohou lidé využít nabídku nafukovacích lehátek, kruhů či rukávků do vody. Produktů, které Fatra, a.s. vyrábí a distribuuje, je široká škála, pro jejich výčet tady však není prostor.

Firma si je však vědoma toho, že nestačí pouze vyrábět kvalitní produkty, ale je důležité tyto výrobky řádně uvádět na trh a reprezentovat. Klíčovou roli zde tedy hrají zaměstnanci společnosti. Proto klade Fatra, a.s. důraz na rozvoj lidských zdrojů. Společnost se zaměřuje na efektivní týmovou spolupráci a osobní rozvoj zaměstnanců. Jejím cílem je mít cílevědomé zaměstnance, kteří jsou identifikováni s cíli společnosti. Proto s nimi jedná vždy s úctou a dle etických norem. Fatra si je vědoma, že spokojení, motivovaní a vysoce kvalifikovaní zaměstnanci jsou základem jejího úspěchu. Takoví zaměstnanci jsou si vědomi důležitosti své pracovní pozice, svou práci vykonávají svědomitě a vždy se snaží vyřešit situace k uspokojení prodejní i kupující strany. Cílem Fatry je také budování dlouhodobých a vzájemně výhodných vztahů se zákazníky, kterým se vždy snaží nabídnout optimální řešení jejich potřeb. Taková řešení velmi často zajišťují prodejci. Ti reprezentují firmu už jen svým vzhledem a vystupováním. Proto jsou neopomenutelnou cílovou skupinou pro vzdělávání. Je třeba udržovat a rozvíjet jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti a vlastnosti, kterými přispívají k dosažení cílů společnosti.

Veškeré činnosti, které Fatra vyvíjí, činí s ohledem na životní prostředí. Recykluje druhotné suroviny a využívá bezodpadové technologie, nabízí také široké portfolio ekologických řešení pro budoucnost.

Jedná se o odpovědnou společnost, pro kterou je trvale udržitelný rozvoj důležitou součástí podnikání. V rámci společenské odpovědnosti podporuje neziskové a vzdělávací aktivity ve svém regionu (www.fatra.cz, 19. 2: 2015)

Do profilu společnosti spadají také hodnoty, které Fatra vyznává. Patří sem (Fatra, 19. 2. 2015):

- integrita – čestnost, poctivost a úcta jsou pro Fatru velmi důležité, vždy je dbáno na bezpečnost práce, neopomenutelné je ztotožnění s filosofií firmy a jejími cíli.
- orientace na zákazníka – budoucnost společnosti závisí na tom, že bude zákazníkům nasloucháno a pomáháno tak, aby společnost přispěla k jejich úspěchu, firma je proaktivní, nabízí odborné znalosti a praktická řešení.
- trvalé zlepšování – společnost je přesvědčena, že lze vždy nalézt lepší a efektivnější řešení. Je kreativní a nespokojí se se stereotypy,
- zapojení pracovníků – Fatra rozvíjí firemní kulturu, která podporuje iniciativu, odpovědnost a výkon. Chce se vždy aktivně zapojit do procesů a být součástí úspěšného týmu. Svým zaměstnancům nabízí možnost růstu spolu s firmou.
- respekt – společnost respektuje individualitu každého jedince. Zajišťuje prostředí důvěry, úcty a otevřené komunikace.
- loajalita – zaměstnanci vždy jednají v zájmu firmy a aktivně naplňují její strategii. Reprezentují firmu navenek jako úspěšný podnik.
- Vzdělávání – profesní znalosti a schopnosti jsou trvale zvyšovány v souladu s potřebami firmy.

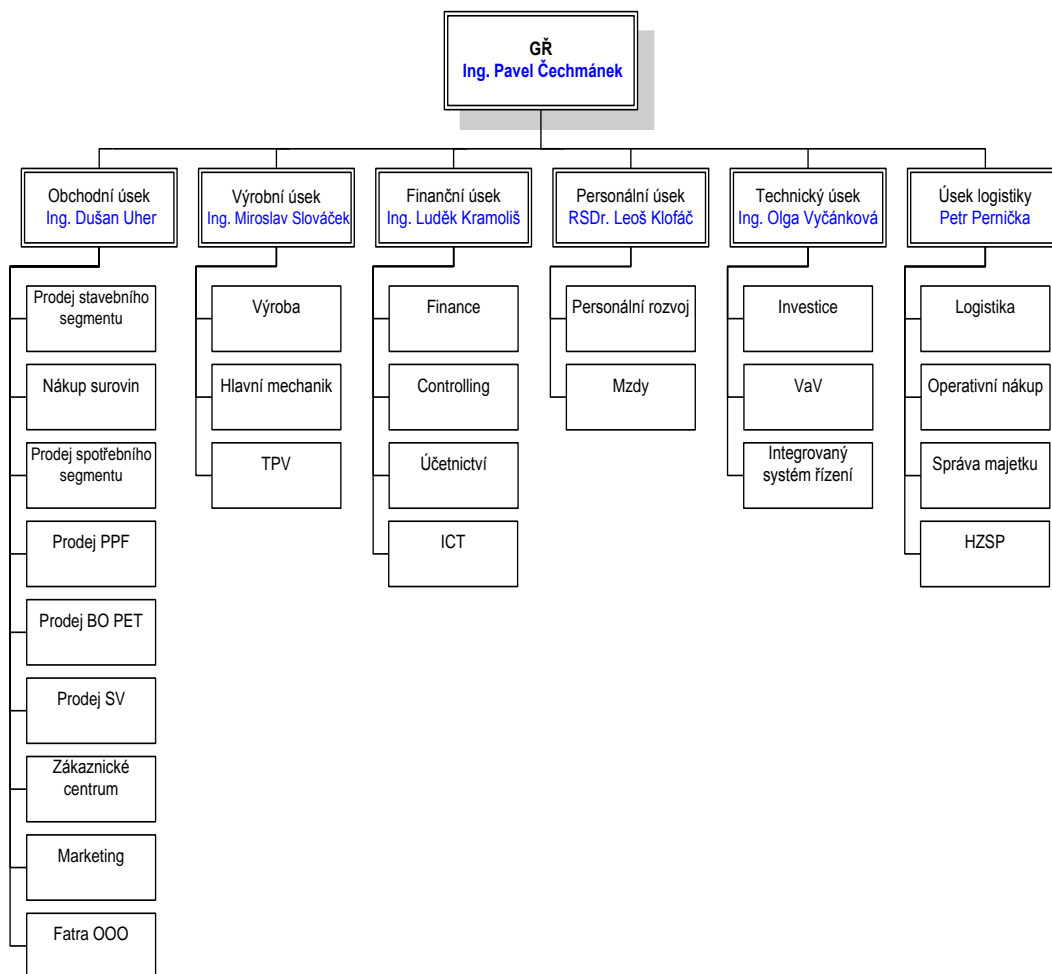
Následuje část, kdy je nutné porozumět organizační struktuře společnosti. Fatra je akciovou společností, v jejímž čele stojí generální ředitel Ing. Pavel Čechmánek. Na pozici generálního ředitele se přímo váže šest úseků, které se dále člení. V čele každého úseku stojí ředitel, jež vede daný úsek. Jedná se o:

1. Obchodní úsek:

- a) Prodej stavebního segmentu
- b) Nákup surovin
- c) Prodej spotřebního segmentu
- d) Prodej paropropustných fólií a laminátů (PPF)

- e) Prodej biaxiálně orientované polyetylentereftalátové fólie (BO PET)
 - f) Prodej vstříkovaných výrobků (SV)
 - g) Zákaznické centrum
 - h) Marketing
 - i) Fatra OOO
- 2. Výrobní úsek**
- a) Výroba
 - b) Hlavní mechanik
 - c) Technická příprava výroby (TPV)
- 3. Finanční úsek**
- a) Finance
 - b) Controlling
 - c) Účetnictví
 - d) Informační a komunikační technologie (ICT)
- 4. Personální úsek**
- a) Personální rozvoj
 - b) Mzdy
- 5. Technický úsek**
- a) Investice
 - b) VaV
 - c) Integrovaný systém řízení
- 6. Úsek logistiky**
- a) Logistika
 - b) Operativní nákup
 - c) Správa majetku
 - d) Hasičský záchranný sbor (HZSP)

Pro lepší přehlednost je níže uvedeno schéma organizační struktury.



obr. č. 1: Schéma organizační struktury Fatra, a.s.

Dalším krokem přípravné fáze se ujasňuje cíl, který je tvorbou kompetenčního modelu sledován (Bartoňková, 2010, str. 100). Cílem bakalářské práce je navrhnout plán vzdělávání pro skupinu prodejců Fatra, a.s. Na základě analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb skupiny prodejců, která je provedena pomocí tvorby kompetenčního modelu, je následně navrhnout samotný plán vzdělávání.

Předposlední částí je sestavení projektového týmu a časového harmonogramu pro tvorbu kompetenčního modelu. Celá přípravná fáze je završena vybráním přístupu pro tvorbu kompetenčního modelu. Dle Bartoňkové (2010, str. 99-100) zde můžeme vybírat mezi:

- preskriptivním („vypůjčeným“) přístupem – společnost si nevytváří kompetenční model šitý na míru, ale propůjčuje si již vytvořený

kompetenční model. Riziko tkví v tom, že zde není zohledňována strategie, struktura, kultura ani tržní podmínky společnosti.

- kombinovaným přístupem – společnost přizpůsobuje již vytvořený model svým specifikům. Často se využívá na základě časově nenáročných metod tak, aby zachytil hlavní rozdíly mezi výchozím modelem a specifickými znaky společnosti, ve které se realizuje.
- přístupem šitým na míru – znovu sleduje specifika organizace, identifikuje projevy chování, které zajišťují na manažerské pozici nadstandardní výkon. Přístup vyžaduje podrobnou znalost pozice, jež se týká model, znalost celé organizace, vnějších podmínek organizace. Je náročný jak časově tak metodologicky.

Vzhledem k tomu, že ve společnosti Fatra, a.s. není doposud v této oblasti vytvořen žádný kompetenční model, je v práci použit přístup šitý na míru. Byla zjištěna specifika organizace, která jsou uvedena výše. Charakteristika pracovní pozice prodejce je uvedena v kapitole 3. a podrobnější informace o práci prodejce jsou uvedena v následující kapitole.

4.2. Fáze získávání dat

Druhou fází identifikace kompetencí je sběr dat. Pro sběr dat lze využít různé techniky, které se využívají také v rámci analýzy pracovního místa či práce. Cílem této fáze je získání podrobných informací o pracovním místě či roli, která je nebo bude realizována. Mezi techniky sběru dat lze zařadit:

- rozhovor,
- panely expertů,
- databáze kompetenčních modelů,
- analýzu pracovních funkcí či úkolů,
- pozorování.

Ať už vybereme kteroukoli techniku, vždy platí, že není žádoucí spoléhat pouze na jeden zdroj. Efektivnější je kombinovat data z více zdrojů. Při volbě technik je nutné zohlednit nejen záměr projektu, ale také finanční,

časové možnosti a zkušenosti konzultantů (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 48).

Pro sběr dat byly použity interní materiály a dokumenty Fatra, a.s., pozorování pracovního dne prodejce a volně přístupné internetové stránky společnosti. Na základě získaných informací lze podrobněji popsat pracovní pozici. Z důvodu rozmanitosti úkolů prodejce, nelze však uvést přesnou náplň každého pracovního dne. Proto jsou uvedeny pracovní povinnosti s frekvencemi, ve kterých jsou obvykle realizovány nebo časovým obdobím, na které se plánují. Prodejce standardně plní následující:

- Tvorba kolekce sortimentu výrobků na následné období dvou až tří let.
- Příprava rámcové kupní smlouvy na následující rok.
- Pravidelný reportink trhu konkurence.
- Čtvrtletní reportink trhu se stávající klientelou, požadavky a trendy relevantního trhu.
- Plánování výroby (jedenkrát týdně).
- Příprava a tvorba obchodnětechnické dokumentace, spolupráce s marketingovým oddělením.
- Pohledávková komise.
- Nabídka nových produktů stávající klientele.
- Zajišťování servisu a vybavení vzorkových prodejen.
- Tvorba cen a cenové politiky na relevantním trhu.
- Pravidelná školení a semináře pro odbornou veřejnost v daném oboru a akvizice u projekčních a architektonických kanceláří.
- Vyhledávání a monitoring nových potenciálních zákazníků.

Pracovní den, který lze označit za téměř stejný pro každý týden, je pátek. Tento den má obvykle podobu uvedenou níže:

ČASOVÝ HARMONOGRAM DNE: PÁTEK	
7:00-8:30	Operativa a vyřizování korespondence
8:30-9:30	Obchodní dispečink s výrobou: - Projednávání plánu výroby na další týden
9:30-10:45	Reklamační komise
11:00-12:00	Tvorba měsíčního plánu výroby
12:00-12:30	Pauza na oběd
12:30-15:00	Operativa: - Korespondence - Zodpovídání dotazů potenciálních a stávajících klientů

tab. č. 1: Časový harmonogram prodejce

Díky výše uvedeným informacím týkajících se pozice prodejce, lze přistoupit k dalšímu kroku, kterým je fáze analýzy a klasifikace informací.

4.3. Fáze analýzy a klasifikace informací

Průběh analýzy a klasifikace informací je ovlivněn technikou sběru dat, která byla určena v předchozím kroku. Dále má velký vliv záměr projektu a jeho rozsah. Forma a průběh analýzy je však ovlivněn také časovými možnostmi a zkušenostmi konzultanta.

Cílem fáze analýzy a klasifikace informací je zpracovat data, která byla získána při sběru dat. Tato fáze má určité specifické kroky, jež by měly být dodrženy. Samozřejmě existuje spousta variací těchto postupů, ale základ je vždy stejný. Základní postup je následující (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 55-56):

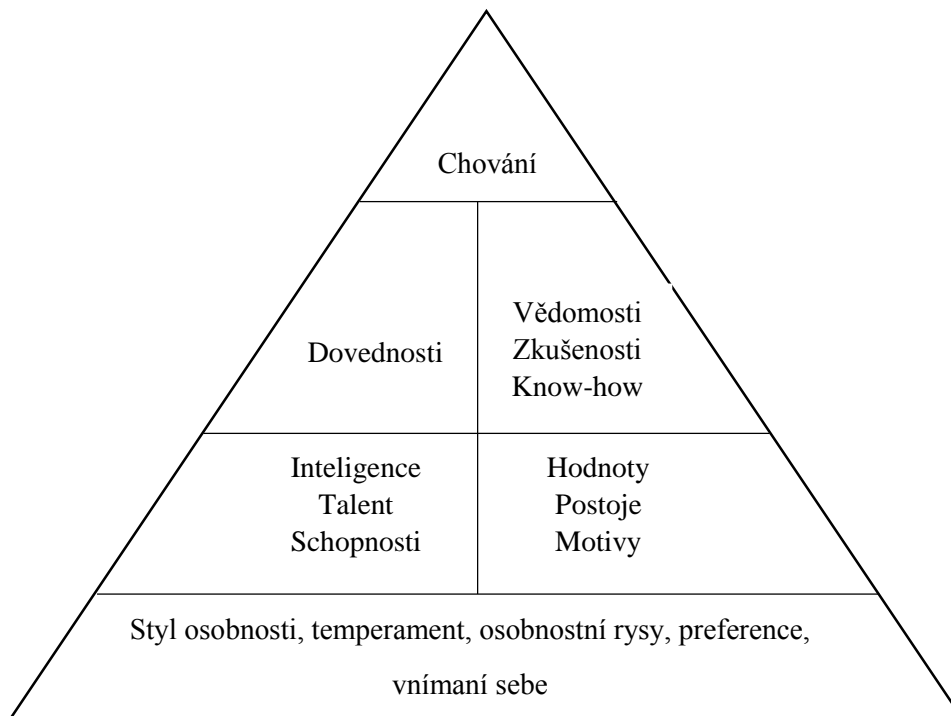
- Popis jednotlivých projevů, uvedení zdroje informací.
- Ze získaných informací identifikovat ty projevy, které jsou behaviorálně pozorovatelné, aktivity přispívající k úspěšným nebo neúspěšným výkonům. Cílem tohoto kroku je vyřízení informací, které mohou sloužit jako zdroje pro tvorbu a popis kompetencí.

- Ve třetím kroku se jednotlivé výroky třídí do skupin, které se nazývají kompetenční témata. V dalším procesu se vzniklé skupiny dále analyzují. Pomocí analýzy vznikají homogenní celky. Tyto celky se označují termínem „kompetenční kotvy“.
- V tomto kroku je žádoucí získané projevy, zařazené do kompetencí, ověřit na širším vzorku respondentů. Jednotlivé výroky vyhodnocené ve třetím kroku, jsou znovu přehodnoceny pomocí dotazníkové metody. Často se hodnotí pomocí stupnice významnosti. Na této stupnici respondenti hodnotí, jak často je třeba uplatňovat dané chování pro úspěšné fungování dané pozice. Lze srovnat i hodnocení samotného pracovníka, jeho nadřízených, podřízených či kolegů. Tato informace je důležitá pro konečné rozhodnutí o zařazení kompetence do kompetenčního modelu.

Získané žádoucí projevy byly srovnány s databází Národní soustavy povolání, kde jsou podrobně popsány žádoucí kompetence prodejce. Ideální profil prodejce je uveden v přílohách (Národní soustava povolání, 19. 2. 2015). Tento profil slouží jako jeden ze zdrojů pro popis a tvorbu kompetencí a tvorbu kompetenčního modelu.

Jednotlivé projevy chování pak byly rozděleny na žádoucí a nežádoucí. Na základě identifikace byly označeny zdroje, které mohou sloužit pro popis a tvorbu kompetencí. Výroky byly dále tříděny do kompetenčních témat a kompetenčních kotev.

V této fázi je vhodné se vrátit k anatomii kompetence, o které je psáno v kapitole 2.4.



obr. č. 2: Anatomie kompetence (upraveno dle: Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 24)

Dle Bartoňkové (2010, str. 87) je takto sestavená struktura kompetencí uspořádána s ohledem pro využití ve firemním vzdělávání. Základna trojúhelníku tvoří charakterové rysy a vlastnosti osobnosti. Tyto části kompetence nelze ani získat, ani rozvíjet pomocí firemního vzdělávání. Jestli budou tyto kompetence zařazeny ve firmě, lze ovlivnit kritérii při výběru zaměstnanců. Druhou úroveň již lze rozvíjet pomocí specifických postupů při vzdělávání zaměstnanců. Avšak k získání těchto kompetencí je nutné využít personálních činností (motivaci pracovníků, výběr pracovníků, apod.) Nejzajímavější oblastí pro firemní vzdělávání je třetí úroveň. Tato oblast představuje právě ty kompetence, které lze pomocí firemního vzdělávání získat a rozvíjet. Jedná se tedy o cílovou oblast bakalářské práce. Vrcholem struktury kompetence je chování. Chování je konkrétním projevem kompetence za předpokladu, že pracovník (Bartoňková, 2010, str. 86-87):

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k danému chování nezbytně potřebuje,
- je motivovaný takové chování použít,
- má možnost dané chování použít v prostředí, ve kterém pracuje.

Předběžný náčrt kompetencí získaný na základě seskupených podobných projevů chování je uveden níže:

1) Interpersonální kompetence

- a) Plánování
- b) Organizování
- c) Rozhodování
- d) Samostatnost
- e) Výkonnost
- f) Sebereflexe
- g) Analytické myšlení
- h) Disciplína

2) Znalostní kompetence

- a) Obchodní právo
- b) Práva spotřebitele
- c) Marketing
- d) Trh, jeho subjekty a chování
- e) Práce na PC
- f) Jazykové znalosti

3) Manažerské kompetence

- a) Efektivní komunikace
- b) Asertivní jednání
- c) Prezentační dovednosti
- d) Obchodní dovednosti
- e) Kreativita
- f) Týmová práce
- g) Management stresu
- h) Loajálnost

i) Flexibilita

Do přesnější podoby jsou výsledky sběru dat, analýzy a klasifikace informací zpracovány v následující kapitole.

4.4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

Na rozdíl od předchozí fáze, kdy se jednalo spíše o hrubý náhled na konkrétní kompetence, se v této fázi jedná o co nejpřesnější vystihnutí a srozumitelné popsání chování charakteristické pro danou kompetenci. Proto je třeba kompetence definitivně pojmenovat a vytvořit stupnici. Jednotlivé úrovně stupnice vyjadřují různé projevy kompetence dle úrovně jejího rozvoje (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 56-57). Na základě tvorby kompetencí je vytvořen kompetenční model, který může být zpracován různými způsoby. Nejčastěji se jedná o rozsáhlý text, tabulku či jinou grafickou podobu.

Výstupem této fáze je příprava kompetenčního modelu k užívání. To znamená implementaci modelu do systému řízení lidských zdrojů a zasazení do strategického rámce. Je nutné rozhodnout o tom, které kompetence lze rozvíjet pomocí procesu vzdělávání a které rozvíjeny budou. Pro tyto kompetence je pak možné připravit příslušné vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, str. 102). Přípravou a realizací vzdělávacích akcí se však v této práci zabývat nebudeme. Důvodem je cíl bakalářské práce, návrh plánu vzdělávání pro skupinu prodejců Fatra, a.s.. Kompetenční model je zde použit jako nástroj pro tvorbu návrhu plánu vzdělávání.

U jednotlivých kompetencí jsou stanoveny úrovně, které jsou uvedeny v přílohách. Interpersonální a manažerské kompetence jsou rozčleněny na pětistupňové škále. Charakter těchto kompetencí je podobný, proto jsou škály stejně široké. U těchto kompetencí existují velmi drobné rozdíly, lze v nich jednoduše dosáhnout nedostatků. Proto je vhodné je rozčlenit na vícestupňové škále. Naopak znalostní kompetence obvykle jednou získáme a už není nutné je více rozvíjet. Proto jsou úrovně uvedeny na škále 1-3.

Samotný kompetenční model je uveden níže:

INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE	PROJEV CHOVÁNÍ	VÁHA KOMPETENCE (1 - 5), SOUČÁST PLÁNU VZDĚLÁVÁNÍ (ANO/NE)
Plánování a organizování	schopnost systematicky a objektivně dlouhodobě plánovat práci s přihlédnutím k prioritám, cílům, prostředkům, časovým možnostem	4, ano
Rozhodování	schopnost učinit rychlá, správná rozhodnutí	4, ne – podmínka při výběrovém řízení
Samostatnost	vyvíjet vlastní iniciativu; pracovat soustředěně; samostatně získávat informace a cesty k řešení, posoudit je a realizovat; řídit sebe sama; vyjádřit se a zastávat vlastní názory, požádat v případě potřeby druhé o radu; rozhodovat se na základě vlastní zkušenosti; nepodléhat manipulaci; odhadnout kapacitu vlastních možností; odpovídat za vlastní rozhodnutí a výsledky práce	4, ne – podmínka při výběrovém řízení
Výkonnost	pracovat v takových relacích, které dávají předpoklady k podávání	4, ne – podmínka při

	požadovaného výkonu; stanovovat si cíle a úkoly; připravenost se zlepšovat; optimalizovat pracovní postupy; identifikovat priority; podat výkon i přes vzniklé problémy a překážky v požadovaném čase; pracovat precizně, podle technologických postupů; rozhodovat a přijímat vhodná řešení a postupy	výběrovém řízení
Sebereflexe	sebehodnocení svého chování; schopnost přijímat kritiku a konstruktivně ji využít	4, ne – součást jiného vzdělávání
Analytické a kritické myšlení	analyzovat a zvážit dané možnosti a z nich vybrat nejlepší možné řešení, na základě uvedeného provést rozhodnutí	4, ano
Disciplína	kázeň, plnění stanovených pracovních úkolů v daném časovém rozmezí	4, ne

tab. č. 2: Interpersonální kompetence prodejce

ZNALOSTNÍ KOMPETENCE	PROJEV CHOVÁNÍ	VÁHA KOMPETENCE (1 - 3), SOUČÁST PLÁNU VZDĚLÁVÁNÍ (ANO/NE)
Obchodní právo	znalost, orientace a využití v praxi; flexibilní reakce na změny dané zákonem	2, ano

Práva spotřebitele	znalost, orientace a využití v praxi; flexibilní reakce na změny dané zákonem	2, ano (součást obchodního práva)
Marketing	znalost firemních produktů a obchodních činností, reklamy společnosti	3, ne – pracovník získá při zaškolení
Trh, jeho subjekty a chování	orientace na trhu, jeho znalost; znalost subjektů, jejich chování, využití těchto znalostí v praxi pro svůj prospěch	3, ne – součástí jiného vzdělávání
Práce na PC	práce s MS Office (Word, Excel, Powerpoint); práce s elektronickou poštou; práce s firemním programem a informačními systémy	2, ne – podmínka při výběrovém řízení
Jazykové znalosti a dovednosti	v češtině: číst a rozumět psanému textu; psát a vyjadřovat se gramaticky správně; dodržovat formální úpravu textu; v mluvené formě být schopen se vyjadřovat, rozumět a odpovídat na otázky v anglickém jazyce: pokud prodejce využívá jazyk v obchodě je stanovena minimální úroveň B1 dle společného evropského rámce pro jazyky	2, ne – podmínka při výběrovém řízení

tab. č. 3: Znalostní kompetence prodejce

MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	PROJEV CHOVÁNÍ	VÁHA KOMPETENCE (1 - 5), SOUČÁST PLÁNU VZDĚLÁVÁNÍ (ANO/NE)
Efektivní komunikace	schopnost aktivně komunikovat, včetně schopnosti dobře prezentovat; schopnosti dobře naslouchat a argumentovat; zahrnuje verbální i neverbální komunikaci, rétoriku	4, ano
Asertivní jednání	sebejisté a sebevědomé chování; umění prosadit svůj názor bez uchýlení k jakémukoliv typu agrese	4, ano
Prezentační dovednosti	schopnost vytvoření prezentace; kvalitní přednes; schopnost zaujmout publikum; správná volba metod a pomůcek při prezentaci dle povahy publika	4, ano
Obchodní dovednosti	schopnost sjednání schůzky s klientem; aktivní naslouchání; vyjednávání; uspokojení potřeb klienta, hledání alternativ, uzavření obchodu k uspokojení obou stran; navázání dlouhodobé spolupráce	4, ano
Kreativita	schopnost vnímat a kriticky hodnotit příležitosti; přicházet s nápady a realizovat je; zpracovat své nápady do podoby	4, ne – součást jiného vzdělávání

	formalizovaných záměrů a konceptů; přijímat riziko; schopnost vyvolávat i akceptovat změny	
Týmová práce	připravenost a schopnost podílet se aktivně, zodpovědně na skupinové práci	3, ne – rozvíjeno při výkonu práce
Management stresu	odolnost proti dlouhodobé psychické zátěži.	4, ano
Loajálnost	jedinec vyznává firemní kulturu a pozitivně reprezentuje společnost.	4, ne – součást osobnostních rysů
Flexibilita	pružné myšlení, přijímat nové myšlenky a přístupy; ochota změnit styl a metody práce podle aktuálních potřeb; tvůrčí přístup, alternativní pohled, používat nestandardní metody, inovativní myšlení	5, ne – podmínka při výběrovém řízení

tab. č. 4: Manažerské kompetence prodejce

Zařazení kompetencí do návrhu plánu vzdělávání bylo provedeno na základě pozorování prodejce při výkonu jeho práce. Tyto kompetence se jeví jako velmi důležité pro každodenní výkon dané profese. Zároveň je možné tyto kompetence dále rozvíjet pomocí firemního vzdělávání zaměstnanců.

4.5. Ověření a validizace vzniklého modelu

Poslední částí analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je ověření a validizace vzniklého kompetenčního modelu. Tato část je uvedena pouze teoreticky, neboť cílem bakalářské práce je návrh plánu vzdělávání, nikoli jeho realizace.

Pomocí validizace prakticky ověřujeme, zda vzniklý model skutečně popsal takové chování, díky kterému zaměstnanci dosahují žádoucích výsledků. Validizace je důležitým krokem, který však může být náročný pro administrativní činnost. Nejčastějším způsobem ověření a validizace je přepsání popisů chování u jednotlivých kompetencí do dotazníku a vytvořit nástroj pro 360° zpětnou vazbu. Pomocí tohoto nástroje je posouzen dostatečný počet účastníků vzdělávání, kteří podávají nadprůměrný, průměrný či podprůměrný výkon. Výsledek nám řekne, s jakou přesností byli účastníci při řazení do dané kategorie. Následně je kompetenční model implementován do systému řízení lidských zdrojů (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 68).

5. Návrh plánu vzdělávání pro prodejce Fatra, a.s.

Poslední kapitola zvaná *Návrh plánu vzdělávání pro prodejce Fatra, a.s.*, je vyústěním kompetenčního modelu. Návrh plánu vzdělávání zahrnuje přehled vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém časovém období (Bartoňková, 2010, str. 112).

Pro připomenutí obsahu plánu vzdělávání, který je více vysvětlen v kapitole 2.5. Plán vzdělávání, jsou uvedeny otázky, na které plán vzdělávání odpovídá (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 81):

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?
- Jaká bude cílová skupina zaměstnanců?
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
- Která vzdělávací instituce bude zvolena? (Jestliže je vzdělávání realizováno pomocí externí organizace)
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
- Kde se vzdělávání uskuteční?
- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávací akce a celého plánu vzdělávání?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?

NÁVRH PLÁNU VZDĚLÁVÁNÍ	
Termín	2016-2018
Cílová skupina	Prodejci
Vzdělavatel	Sjednání spolupráce s vybranými externími společnostmi
Místo vzdělávání	Externí prostory
Náklady na vzdělávání	Vyčísleno při tvorbě a realizaci konkrétních vzdělávacích akcí

Použité metody a techniky	Přednáška Přednáška s diskuzí Seminář Simulace Workshop Demonstrování Případová studie Hraní rolí Pro-Kontra Metoda CNB	
Návrh evaluace	Interpersonální kompetence	Případová studie Modelové situace
	Znalostní kompetence	Znalostní test Případová studie
	Manažerské kompetence	Případová studie Modelové situace
Témata		
Interpersonální kompetence:	Plánování a organizování + výkonnost	- časová dotace: 1 den - metody: - případová studie - simulace - demonstrování
	Analytické a kritické myšlení	- časová dotace: 2 dny - metody: - seminář - případová studie
Znalostní kompetence:	Obchodní právo	- časová dotace: 1 den - metody: - přednáška s diskuzí - případová studie
	Práva spotřebitele	- časová dotace: 1 den - metody: - přednáška s diskuzí - případová studie
Manažerské kompetence:	Efektivní komunikace	- časová dotace: 3 dny - metody: - přednáška s diskuzí - simulace - hraní rolí - demonstrování - techniky: - Pro-Kontra
	Asertivní jednání	- časová dotace: 2 dny - metody: - přednáška s diskuzí - simulace - hraní rolí

		- demonstrování
	Prezentační dovednosti	- časová dotace: 3 dny - metody: - workshop - simulace - demonstrování
	Obchodní dovednosti	- časová dotace: 3 dny - metody: - přednáška s diskuzí - workshop - demonstrování - techniky: - metoda CNB
	Management stresu	- časová dotace: 2 dny - metody: - přednáška - workshop

6. Závěr

Fatra, a.s. si je vědoma důležitosti lidských zdrojů a jejich rozvoje. Proto je její systém vzdělávání pečlivě propracován, avšak vždy je možné posunout současný stav společnosti dál. Pro zavádění nových přístupů a metod je ve vzdělávání zaměstnanců při neustále se rozvíjejícím firemním vzdělávání dostatek prostoru. To byl jeden z důvodů, proč jsem použila pro analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb prodejců systematický přístup, se kterým je možné pracovat flexibilně.

Zvolený přístup zahrnuje také kompetence a následnou tvorbu kompetenčního modelu, jež v této práci sloužily jako nástroj pro tvorbu návrhu plánu vzdělávání. Cílem bakalářské práce je samotný návrh plánu vzdělávání, ne jeho realizace, tudíž samotné ekonomické vyčíslení by bylo uskutečněno až při realizaci konkrétní vzdělávací akce. Návrh plánu vzdělávání byl vytvořen na základě sestavených kompetencí a vytvoření kompetenčního modelu.

Navržený plán obsahuje základní informace. Mezi ně řadíme termín realizace, který je stanoven pro období 2016–2018; cílovou skupinu, tedy prodejce. Dále je uveden vzdělavatel – zde není určena konkrétní osoba, ale externí společnost, která by byla vybrána až při realizaci konkrétní vzdělávací akce. Náklady na vzdělávání by byly vyčísleny také při realizaci konkrétní vzdělávací akce. Témata, která byla zařazena do plánu vzdělávání, jsou rozčleněna do tří skupin. Jedná se o interpersonální, znalostní a manažerské kompetence. Interpersonální kompetence obsahují plánování a organizování společně s výkonností. Zde je časová dotace stanovena na jeden den a analytické myšlení s časovou dotací dvou dnů.

Mezi znalostní kompetence jsou zařazena témata: obchodní právo (časová dotace jeden den), práva spotřebitele (časová dotace jeden den). Konečně do manažerských kompetencí patří: efektivní komunikace s časovou dotací tří dnů; asertivní jednání s časovou dotací dvou dnů a prezentační dovednosti s časovou dotací dvou dnů. Dále obchodní dovednosti s časovou dotací tří dnů, management stresu s časovou dotací dvou dnů a loajálnost, která je dotována jedním dnem.

Návrh evaluace je stanoven podle skupin kompetencí. U interpersonálních a manažerských kompetencí se jedná o případové studie a modelové situace. U znalostních kompetencí je navrhnut znalostní test a případové studie. Rozhodnutí, který způsob evaluace bude zvolen, závisí také na finančních zdrojích. Je tedy pravděpodobné, že by při realizaci konkrétních vzdělávacích akcí došlo ke změnám.

Cíl bakalářské práce, návrh plánu vzdělávání pro prodejce Fatra, a.s., byl naplněn. Návrh plánu vzdělávání je dle mého názoru vhodným podkladem pro realizaci konkrétních vzdělávacích akcí. Vzhledem ke způsobu získávání dat, které probíhalo přímo ve Fatra, a.s., je tento model použitelný v praxi. Pokud by byly sehnány finanční prostředky, tak by dle mě samotné realizaci plánu vzdělávání nemělo nic překážet.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Obdržálková Ivona

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta

Název bakalářské diplomové práce: Tvorba vzdělávacího plánu ve Fatra, a.s.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jitka Doležalová

Počet znaků: 68 589

Počet příloh: 21

Počet použitých zdrojů: 23

Klíčová slova: vzdělávání dospělých, firemní vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců, systematický přístup, kompetence, kompetenční model

Key words: adult education, company education, employees education, systematic approach, competence, competency model

Cílem bakalářské práce je vytvoření návrhu plánu vzdělávání pro skupinu prodejců Fatra, a.s. Na základě terminologického ukotvení problematiky a popsání vzdělávání zaměstnanců Fatra, a.s. jsou uvedeny další možnosti rozvoje vzdělávání pro prodejce Fatra, a.s. V první části práce je pomocí odborné literatury terminologicky ukotvena problematika firemního vzdělávání. Dále je popsáno vzdělávání zaměstnanců ve Fatra, a.s. Pomocí identifikace vzdělávacích potřeb, provedeného na základě popisu pracovní pozice, tvorby kompetencí a kompetenčního modelu, je navržen plán vzdělávání pro prodejce Fatra, a.s.

The aim of the bachelor thesis is the creation of an educational plan for the group of salesmen at Fatra, a.s. Based on the terminological attachment of the issue and the description of education at Fatra, a.s. some other possibilities for the development in education for Fatra's salesmen are stated. In the first part, with the help of expert literature, the issue of company education is terminologically attached. The description of education of the employees at Fatra, a.s. follows.

Using the identification of educational needs created on the base of the description of a working position, the creation of competencies and the competency model, the educational plan for the salesmen at Fatra, a.s. is suggested.

Seznam použitých pramenů a literatury

Odborná literatura:

- Armstrong, G., *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.
- Barták, J., *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008.
- Bartoňková, H., *Firemní vzdělávání*. Olomouc: Grada Publishing, 2010.
- Belcourt, M., Wright, P. C: *Vzdělávání pracovníků a pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998.
- Buckley, R., Caple, J., *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004.
- Hroník, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- Koubek, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009.
- Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R., *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- Maňák, J., Švec, V., *Výukové metody*. Brno: Paido, 2003.
- Mužík, J., *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998.
- Mužík, J., *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005.
- Palán, Z., *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002.
- Petty, G., *Moderní vyučování*. Praha: Portál, 1996.
- Pilařová, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- Plamínek, J., Fišer, R., *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005.
- Prokopenko, J., Kubr, M., a kolektiv, *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996.
- Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 1995.
- Tureckiová, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- Vodák, J., Kucharčíková, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007.

Interní materiály:

Fatra, a.s. – Pravidla personálního řízení

Fatra, a.s. – Pracovní činnosti prodejce

Internetové zdroje:

Dostupné z www.fatra.cz [cit. 2015-02-19].

Dostupné z www.nsp.cz [cit. 2015-02-19].

Seznam příloh

Příloha č. 1: Úrovně kompetence plánování a organizování

Příloha č. 2: Úrovně kompetence k rozhodování

Příloha č. 3: Úrovně kompetence k samostatnosti

Příloha č. 4: Úrovně kompetence k výkonnosti

Příloha č. 5: Úrovně kompetence k sebereflexi

Příloha č. 6: Úrovně kompetence k analytickému a kritickému myšlení

Příloha č. 7: Úrovně kompetence k disciplíně

Příloha č. 8: Úrovně kompetence k obchodnímu právu a právům spotřebitele

Příloha č. 9: Úrovně kompetence k marketingu

Příloha č. 10: Úrovně kompetence k trhu, jeho subjektům a chování

Příloha č. 11: Úrovně kompetence k práci na PC

Příloha č. 12: Úrovně kompetence k jazykovým znalostem a dovednostem

Příloha č. 13: Úrovně kompetence k efektivní komunikaci

Příloha č. 14: Úrovně kompetence k asertivnímu jednání

Příloha č. 15: Úrovně kompetence k prezentačním dovednostem

Příloha č. 16: Úrovně kompetence k obchodním dovednostem

Příloha č. 17: Úrovně kompetence ke kreativitě

Příloha č. 18: Úrovně kompetence k týmové práci

Příloha č. 19: Úrovně kompetence k managementu stresu

Příloha č. 20: Úrovně kompetence k loajálnosti

Příloha č. 21: Úrovně kompetence k flexibilitě

Úrovně kompetence plánování a organizování:

úroveň	charakteristika
1	je schopen plánovat konkrétní činnosti a aktivity, jeho výkon bývá často nestabilní, nerozlišuje priority, zajistí si základní zdroje a má hrubý časový odhad, sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen, vyhodnocuje jen aktuální situaci
2	je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány, obvykle podává očekávaný výkon, plánuje aktivity v závislosti na naléhavosti, dokáže rozlišit naléhavé a důležité, ne vždy podle toho jedná, v případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže o nich rozhodovat, samostatně dokáže organizovat svoji činnost a výkon, umí skloubit svou činnost s činností a plány ostatních
3	plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí, stabilně podává požadovaný výkon, dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se rozhoduje i jedná, vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje, plánuje potřebné zdroje a čas, vyhodnocuje naplňování plánů, standardně organizuje činnost svou v případě potřeby je schopen zorganizovat činnost druhých
4	plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí, snaží se svůj výkon neustále zlepšovat, rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým, vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli, pracuje s riziky, plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas, vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná, organizuje svou činnost, v případě potřeby je schopen účinně zorganizovat činnost druhých
5	vytváří vize, navrhuje strategie a efektivně plánuje, rozvíjí potenciál k výkonnosti sebe a druhých, stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení,

	předvídá rizika, plánuje potřebné zdroje, jejich efektivní využití a čas, sleduje a hodnotí naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná
--	--

Příloha č. 2:

Úrovně kompetence k rozhodování

úroveň	charakteristika
1	nerozhodný, nesamostatný, nepřijímá zodpovědnost za učiněná rozhodnutí, není schopen pracovat samostatně
2	spíše nerozhodný, není si jistý správností učiněných rozhodnutí, proto často vyhledává pomoc kolegů
3	rozhodný, avšak někdy se objeví zaváhání, než učiní rozhodnutí, radši ho vícekrát zváží, učinění závěru je tedy zdlouhavější, je si vědom svých nedostatků a aktivně na jejich odstranění pracuje, učiněná rozhodnutí jsou obvykle správná
4	je rozhodný, činí rychlá a přesná rozhodnutí, je si vědom následků svých rozhodnutí, přebírá plně zodpovědnost za svá rozhodnutí, při rozhodování vždy jedná v zájmu společnosti, své nedostatky v procesu rozhodování chápe jako výzvu, je samostatný
5	rozhodnost je mu přirozená, činí rychlá a přesná rozhodnutí, má tendenci pomáhat v rozhodnutí ostatním, plně přebírá zodpovědnost za svá rozhodnutí, vždy jedná v zájmu společnosti, je samostatný

Příloha č. 3:

Úrovně kompetence k samostatnosti

úroveň	charakteristika
1	samostatně plní pouze jednoduché přesně definované úkoly, potřebuje dohled a kontrolu, je závislý na vedení, podléhá skupinovému myšlení, přizpůsobuje se názoru ostatních
2	samostatně a spolehlivě plní běžné úkoly, u ostatních úkolů (nových, problematických apod.) potřebuje dohled nebo

	podporu, vyhovují mu instrukce, návody, směrnice, manuály, řády, předpisy, podle kterých se orientuje, je schopen se rozhodnout bez ohledu na skupinové myšlení, když se může opřít o manuál, předpis (jinou vnější autoritu)
3	samostatně a spolehlivě plní všechny zadané úkoly, pomoc jiných vyhledává v případě potřeby, řídí sám sebe při plnění rutinních úkolů, u náročnějších potřebuje podporu, někdy neodhadne správně své síly, samostatně získává informace, je schopen vyjadřovat své názory odlišné od názoru skupiny, i za cenu možných konfliktů
4	dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky, při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit, plánuje a je schopen se koncentrovat, rychle a pružně se rozhoduje, v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.), nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika
5	dokáže cíl převést na kroky (úkoly) potřebné k jeho dosažení, při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit, plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat, rychle a pružně se rozhoduje, v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.), nebojí se nést osobní riziko, protože ho umí dobře posoudit

Příloha č. 4:

Úrovně kompetence k výkonnosti

úroveň	charakteristika
1	snaží se dosáhnout požadovaného úkolu, ale potýká se při tom s problémy, snaží se podávat výkon, avšak ne vždy dosáhne požadovaného výsledku, problematicky přijímá zpětnou vazbu, včetně hodnocení výkonu, vykonává zadané úkoly, nepřemýšlí nad jejich smyslem, musí být kontrolován, dokáže sledovat vždy pouze jednu prioritu
2	většinou dosahuje spolehlivého a stabilního výkonu, výjimečně se potýká s problémy, orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná podstatné kroky vedoucí k jeho dosažení,

	zůstává-li však bez kontroly, hrozí, že poleví, formálně přijímá zpětnou vazbu, je ochoten se v případě potřeby dále rozvíjet, dokáže sladit některé osobní a týmové nebo firemní priority
3	jeho výkon je spolehlivý a stabilní, má schopnost podat jednorázový výrazný výkon dle potřeb zadavatele, orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná a uskuteční podstatné kroky vedoucí k dosažení vlastního i týmového výsledku, nemusí být příliš kontrolován, reaguje na zpětnou vazbu a dokáže se poučit z chyb, dokáže sladit osobní a týmové nebo firemní priority, je schopen určité míry sebekontroly a sebemotivace, včetně sebezdokonalování
4	jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení, orientuje se na výkon a na výsledek (přínos), konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu výkonu, je schopen sebekontroly a sebemotivace, včetně sebezdokonalování
5	jeho výkon a výsledek (přínos) je nadstandardní jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, má manažerské předpoklady pro zvyšování výkonu, konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje, je schopen sebekontroly, je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování

Příloha č. 5:

Úrovně kompetence k sebereflexi

úroveň	charakteristika
1	není schopen objektivně zhodnotit své chování, kritiku vnímá jako urážku, kritiku nechápe jako krok k lepšímu, nedokáže se posunout dál, má až nezdravé sebevědomí, je přesvědčen o tom, že dělá všechno správně
2	své chování považuje za správné, kritiku je schopný přijmout jen od blízkých lidí nikoliv od kolegů, s kritikou dokáže konstruktivně pracovat, jestliže je k tomu naváděn jinou osobou
3	je schopen kriticky pohlížet na své chování, je schopen přijímat kritiku od ostatních, kritika je pro něj výzvou k posunutí se dál,

	je otevřen novým způsobům jednání, aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení svého vystupování
4	kriticky pohlíží na své chování, přijímá kritiku od ostatních, kritiku konstruktivně využívá, aktivně na sobě pracuje nejen na kurzech, ale i v soukromí, díky tomu si udržuje zdravé sebevědomí, je otevřen novým možnostem,
5	kritické zhodnocení svého chování je mu přirozené, kritiku ostatních považuje za samozřejmost, kritiku využívá konstruktivně, neustále na sobě pracuje, je aktivní, má zdravé sebevědomí

Příloha č. 6:

Úrovně kompetence k analytickému a kritickému myšlení

úroveň	charakteristika
1	není schopen přesně analyzovat situaci a její možnosti, často vybírá nevhodná řešení dané situace, při myšlení není dostatečně flexibilní, rozhodnutí bývají chybná
2	dokáže analyzovat situaci a její možnosti za pomoci kolegy, před vybráním řešení se obrátí na zkušenější kolegy, takový postup je značně neefektivní a neflexibilní, dokáže vyvodit správná rozhodnutí, avšak vyhodnocení situace je příliš zdlouhavé
3	bez větších problémů přesně analyzuje situaci a její možnosti, je schopen vybrat nejlepší možné řešení téměř bez pomoci kolegy, je zvědavý, snaží se naučit novým dovednostem od zkušenějších kolegů, konstruktivně přijímá kritiku, správná rozhodnutí vyvozuje téměř bez problémů
4	analyzuje situaci a její možnosti bez pomoci ostatních, situaci dokáže kriticky zhodnotit a vyvodit z ní závěry, proto je schopen vybrat nejlepší vhodné řešení, je flexibilní, umí rychle reagovat na změny, na nově vzniklé situace, dokáže předvídat situace, situaci vyhodnotí rychle
5	samostatně analyzuje situaci a možnosti, situaci rychle vyhodnotí, rychle vyvozuje závěry a vybírá nejvhodnější řešení, flexibilita je mu přirozená, předvídá spektrum možných vzniklých situací,

Příloha č. 7:

Úrovně kompetence k disciplíně

úroveň	charakteristika
1	neukázněný, pracovní úkoly často neplní, sankce za nedodržení lhůty jsou mu lhostejné, necítí zodpovědnost za vykonanou práci
2	kázeň dodržuje pod dohledem, pracovní úkoly plní, avšak nebere ohled na termín odevzdání, není schopen efektivní organizace práce, úkoly neplní poctivě, vždy je nutné, aby úkoly někdo zkontroloval a doplnil, cítí jen částečnou zodpovědnost za vykonanou práci,
3	kázeň často dodržuje bez dohledu, pracovní úkoly plní v termínu odevzdání, avšak někdy se opozdí, je schopen částečné organizace práce, je si vědom, že lze organizaci práce vylepšit a aktivně se o zefektivnění zajímá, úkoly se snaží plnit poctivě, při nejistotě vyhledá pomoc, cítí se odpovědný za vykonanou práci, vyhledává zpětnou vazbu
4	kázeň je mu zvnitřněna, pracovní úkoly plní v termínu odevzdání, je schopen efektivní organizace práce, úkoly plní poctivě, při nejistotě je schopen vyhledat informace, které mu jsou nápomocny, je zodpovědný za vykonanou práci, dokáže sám posoudit kvalitu odvedené práce, dokáže však také přijmout kritiku a konstruktivně ji využít
5	kázeň je mu zvnitřněna, pracovní úkoly splní i v dřívějších termínech, efektivní organizace je mu vlastní, úkoly plní hbitě a poctivě, dokáže navrhnout více řešení, je si jistý, velmi zřídka potřebuje vyhledávat informace

Příloha č. 8:

Úrovně kompetence k obchodnímu právu a právům spotřebitele

úroveň	Charakteristika
1	má hrubý přehled, informace zná spíše pasivně, nedokáže porozumět všem informacím, nedokáže využít v praxi

2	má ucelený přehled informací potřebných k výkonu jeho pracovních činností, rozumí všem nastudovaným informacím, dokáže pružně reagovat na změny dané legislativou, informace aplikuje bez zaváhání, obratně využívá v praxi
3	má perfektní přehled, informace má nastudované podrobně, informace aplikuje bez zaváhání, obratně využívá v praxi

Příloha č. 9:

Úrovně kompetence k marketingu

úroveň	charakteristika
1	má povědomí o firemních produktech a obchodních činnostech firmy, nechápe podstatu reklamy společnosti, znalost firemních produktů a obchodních činností firmy nedokáže využít při styku se zákazníkem, pro prodej potřebuje asistenci znalejšího kolegy, není samostatný
2	snadno se orientuje ve firemních produktech a činnostech firmy, chápe podstatu reklamy, získané znalosti dokáže využít při sjednávání obchodu, je samostatný,
3	perfektně se orientuje ve firemních produktech a činnostech firmy, rozumí podstatě reklamy, dokáže ji využít při sjednávání obchodu, získané znalosti využívá při sjednávání obchodu, je plně samostatný

Příloha č. 10:

Úrovně kompetence k trhu, jeho subjektům a chování

úroveň	charakteristika
1	špatná orientace na trhu nedostatečná znalost trhu, subjektů a jejich chování, nedokáže využít znalosti ve svůj prospěch (tzn. prospěch firmy), je nesamostatný
2	částečná orientace na trhu, dostatečná znalost trhu, subjektů a jejich chování, znalosti dokáže využít ve prospěch firmy pomocí asistence zkušenějšího kolegy, je částečně samostatný, tzn. za příznivých situací dokáže využít znalosti ve prospěch firmy i bez asistence kolegy

3	výborná orientace na trhu, výborná znalost trhu, subjektů a jejich chování, znalosti s přehledem využívá ve prospěch firmy i v nepříznivých situacích, je samostatný
----------	--

Příloha č. 11:

Úrovně kompetence k práci na PC

úroveň	charakteristika
1	základní ovládá základní funkce počítače.
2	běžná ovládá programy pro běžné kancelářské práce (zejména texty, tabulky, elektronická pošta, internet), ovládá manipulaci se soubory (vyhledávání, kopírování, ukládání, přesun, mazání)
3	vysoká ovládá pokročilejší ovládání počítače (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů), používá nové aplikace, uvědomuje si analogie ve funkcích a ve způsobu ovládání různých aplikací, využívá funkcí jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace).

Příloha č. 12:

Úrovně kompetence k jazykovým znalostem a dovednostem

Český jazyk

úroveň	charakteristika
1	základní rozumí hlavnímu smyslu písemných informací souvisejících s výkonem práce, vyhledává specifické informace v nenáročném textu, interaktivně komunikuje v jednoduchých a běžných situacích (např. jednoduché telefonáty, běžná společenská komunikace)
2	běžná rozumí písemným textům týkajících se všeobecných problémů a problémů souvisejících s výkonem práce, vlastní interpretace, orientace v autentických materiálech, poměrně plynule a spontánně reaguje, komunikuje ve známém kontextu, formuluje svůj názor a referuje o záležitostech relevantních pro danou pracovní oblast,

	orientuje se v rozsáhlejších ústních projevech v originále (např. poslech přednášky), sestaví gramaticky správné písemné texty na obecná témata, písemně zformuluje svá stanoviska
3	vysoká důkladně se orientuje a rozumí i náročným odborným textům, které se dané pracovní oblasti přímo nedotýkají, rozlišuje styl písemného projevu, plynule a spontánně reaguje, včetně komunikace s rodilými mluvčími, využívá jazykové prostředky pružně a efektivně pro nejrůznější účely (společenské, profesní), přesně formuluje své názory a vyjadřuje se i ke složitějším tématům, rozumí rozsáhlým i méně zřetelně strukturovaným výpovědím, sestaví strukturované podrobné písemné texty i na složitá témata, formálně a stylisticky přizpůsobí tyto texty danému účelu

Anglický jazyk

úroveň	charakteristika
1	základní A1 rozumí často užívaným každodenním výrazům a základním frázím umožňujícím, uspokojovat základní životní potřeby a umí takové výrazy a fráze používat, umí představit sebe a jiné, umí se ptát na osobní údaje, umí na podobné otázky odpovídat, dokáže se jednoduše domluvit, pokud člověk, se kterým mluví, hovoří pomalu a zřetelně a je ochoten mu pomoci; A2 rozumí větám a často užívaným výrazům týkajícím se každodenního života (např. základní osobní údaje a informace o rodině, nakupování, místo kde žije, zaměstnání), dokáže komunikovat v jednoduchých, často se opakujících situacích, které vyžadují jednoduchou, přímou výměnu informací o důvěrně známých, často se opakujících záležitostech, jednoduchým způsobem umí popsat své vzdělání, své nejbližší okolí a věci týkající se bezprostředních potřeb
2	běžná B1 v hlavních rysech rozumí informacím o důvěrně známých věcech, se kterými se pravidelně setkává v práci, ve škole, ve volném čase apod., pokud jsou vyjádřeny zřetelným standardním způsobem, umí se vypořádat s většinou situací, které mohou nastat při

	<p>cestování na území, kde se daným jazykem hovoří, umí vytvořit jednoduchý souvislý text o tématech, která dobře zná nebo která ho osobně zajímají, dokáže popsat zážitky a události, sny, naděje a touhy a stručně zdůvodnit a vysvětlit své názory a plány</p> <p>B2 rozumí hlavním myšlenkám složitých textů jak s konkrétními, tak abstraktními náměty, včetně odborné diskuse o oboru své specializace, dokáže se dorozumět tak plynule a spontánně, že může uspokojivě vést běžný dialog s rodilými mluvčími bez většího úsilí na obou stranách, umí sestavit jasný podrobný text o širokém okruhu témat, vysvětlit stanovisko k aktuálním problémům a uvést výhody a nevýhody různých možností</p>
3	<p>vysoká C1 rozumí širokému okruhu náročných a delších textů a dokáže rozpoznat skrytý význam umí se vyjadřovat plynule a spontánně, bez příliš zjevného hledání výrazů, dokáže používat jazyk pružně a účinně pro společenské, studijní a pracovní účely, umí vytvořit jasný, dobře členěný podrobný text o složitých tématech, prokázat uvědomělé užití zásad stavby textu, spojovacích výrazů a prostředků vyjadřujících vazby v textu</p> <p>C2 snadno rozumí prakticky všemu, co slyší nebo čte, dokáže shrnout informace z různých mluvených a psaných zdrojů, rekonstruovat argumenty a vysvětlení a souvislé je prezentovat, umí se vyjadřovat spontánně, velice plynule a přesně, přičemž rozlišuje jemnější významové odstíny i ve složitějších situacích</p>

Příloha č. 13:

Úrovně kompetence k efektivní komunikaci

úroveň	charakteristika
1	<p>formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné mívá problémy s nasloucháním informace předává ostatním pouze na vyžádání jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat</p>
2	<p>v běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě naslouchá ostatním bez větších zádrhelů</p>

	sdílí informace reaguje přiměřeně na vzniklou situaci jeho komunikace není vždy přesvědčivá
3	jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky jak v mluvené, tak písemné podobě naslouchá ostatním reaguje asertivně na vzniklou situaci dokáže svým projevem zaujmout ostatní toleruje názory ostatních
4	formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni aktivně naslouchá ostatním zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené dokáže prezentovat před skupinou dokáže komunikaci otevřít vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí vítá a rozvíjí názory ostatních dokáže vyvolat konstruktivní konflikt vyžaduje zpětnou vazbu
5	formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi dokáže využívat konstruktivní konflikty

Příloha č. 14:

Úrovně kompetence k asertivnímu jednání

úroveň	charakteristika
1	spíše nejisté a nesebevědomé chování spíše se neprojevuje, názory si nechává pro sebe, táhne k rysům introverta
2	méně jisté chování, menší sebevědomí, uvede svůj názor, ale nedokáže ho prosadit, při zaznamenání konfliktu se vrací do ústraní, konfliktům nečelí
3	téměř sebejisté a sebevědomé chování, snaží se prosadit svůj názor, avšak ne vždy se vyhne náznakům agrese, své chyby v jednání si uvědomuje a snaží se na nich pracovat

4	sebejisté a sebevědomé chování, umí prosadit svůj názor, neuchyluje se k agresii, aktivně pracuje na rozvoji asertivního jednání, zajímá se o techniky, přijímá a konstruktivně využívá kritiku ostatních
5	sebejisté a sebevědomé chování, prosazuje svůj názor, neuchyluje se k agresii, asertivní jednání má velmi silně zvnitřněno

Příloha č. 15:

Úrovně kompetence k prezentačním dovednostem

úroveň	charakteristika
1	umí vytvořit prezentaci v programu PowerPoint, v prezentaci využívá jen základní nástroje, úprava prezentace může být často chybná, proto často využívá jen vlastního přednesu bez prezentace, přednes je nejistý, často čte z papíru publikum často zaujme spíše svou nervozitou a roztěkaností, neumí zvolit vhodné metody a pomůcky vzhledem k povaze publika
2	umí vytvořit prezentaci v programu PowerPoint, v prezentaci využívá vhodně základní nástroje, korektní úprava prezentace, přednes není zcela jistý, občas nahlédne do papíru s textem, publikum dokáže zaujmout pouze na krátkou dobu, snaží se zvolit vhodné metody a pomůcky, avšak ne vždy se mu to daří, často využívá rad zkušenějších kolegů
3	umí vytvořit prezentaci v programu PowerPoint a využít jiných programů, dokáže si zapamatovat téměř celý proslov, využívá jen malého „taháku“, využívá vhodnou grafickou úpravu, přednes je jistý, publikum obvykle zaujme na celou dobu prezentace, dokáže zodpovídat dotazy, je plně samostatný
4	s přehledem vytvoří prezentaci PowerPoint a využít jiné programy, pamatuje si celý proslov, pro jistotu může mít poznámky, aktivně využívá pomůcky a vhodné metody, dokáže improvizovat, přednes je kvalitní, hovoří srozumitelným jazykem, v publiku vyvolává zájem dozvědět se něco nového,

	dokáže zodpovídat dotazy a na základě prezentace sjednat obchod
5	s přehledem vytvoří prezentaci PowerPoint a využít jiné programy, pamatuje si celý proslov, prezentace je pro něj rutinní záležitostí, často aktivně využívá názorné pomůcky, aktivně zapojuje publikum, dokáže improvizovat, často na základě prezentace sjednává obchodní jednání

Příloha č. 16:

Úrovně kompetence k obchodním dovednostem

úroveň	charakteristika
1	sjednat schůzku s potenciálním klientem je schopen pomocí asistence zkušenějšího kolegy, dokáže aktivně naslouchat jen částečně a po omezenou dobu, vyjednávání probíhá spíše metodou pokus-omyl, potřeby klienta uspokojuje jen částečně, není schopen vyhledat vhodné alternativy, zcela výjimečně je schopen navázat dlouhodobou spolupráci
2	Je schopen sjednat schůzku s potenciálním klientem bez větších obtíží, při této činnosti si však není jistý, je značně nervózní, Projevuje snahu aktivně naslouchat, avšak pozornost neudrží po celou dobu obchodního jednání, Za pomoci zkušenějšího kolegy je ochoten a schopen nalézt alternativy, Aktivně se snaží uzavřít obchod k uspokojení obou stran, ne vždy se mu to daří
3	sjednat schůzku mu nečiní žádné problémy, je schopen aktivně naslouchat, pozornost udrží téměř po celou dobu obchodního jednání, je schopen a ochoten nalézt alternativy, výjimečně potřebuje pomoc kolegy, obvykle uzavírá obchod k uspokojení obou stran, ne vždy navazuje dlouhodobou spolupráci
4	schůzky sjednává bez problémů, aktivně naslouchá po celou dobu obchodního jednání, získané informace využívá k uzavření obchodu k uspokojení obou stran, bez problémů nalézá alternativy, s většinou klientů navazuje dlouhodobou spolupráci, je plně samostatný
5	schůzky sjednává obratně, aktivně naslouchá po celou dobu obchodního jednání, získané informace využívá k uzavření obchodu k uspokojení

	<p>obou stran, běžně provádí doplňkový prodej, nalézá alternativy, je plně samostatný</p>
--	---

Příloha č. 17:

Úrovně kompetence ke kreativitě

úroveň	charakteristika
1	<p>změnám a novým přístupům se dokáže přizpůsobit, ale jen do té míry, která mu zajistí „přežití“ na základě silného podnětu či jednoznačné instrukce dokáže navrhnout jednoduchá zlepšení rizika vnímá jako přímé ohrožení, riskantní řešení nevyhledává.</p>
2	<p>aktivně zpracovává podněty z okolí je schopný přicházet s náměty na zlepšení, resp. k usnadnění své pracovní činnosti, zpravidla je však nedokáže zcela samostatně připravit ani realizovat rizika vnímá, ale nevyhodnocuje je správně – snadno jej odradí od akce, nebo je podcení</p>
3	<p>aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně dokáže improvizovat a svou práci zlepšovat je obdařen intuicí pro rozpoznání příležitosti a má dostatek odvahy a/nebo vytrvalosti k realizaci či prosazení svých nápadů resp. „zlepšováků“ má neobvyklé nápady a navrhuje nové postupy a řešení, rizika s nimi spojená sice vnímá, ale nezabývá se jejich systematickou prevencí</p>
4	<p>samostatně a aktivně vyhledává, připravuje a realizuje změny a nové nápady/projekty, které posilují pozici jeho či jeho firmy zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy – ve změnách, nových postupech a řešeních vidí příležitosti vítá nové myšlenky a podněty jeho nápady a výstupy jsou originální a inovativní ve své práci využívá různé přístupy a postupy, zároveň se jimi nenechává omezovat nebojí se rizika nepoznaných cest, rizika je schopen rychle vyhodnotit a snaží se je eliminovat.</p>
5	<p>je iniciátorem nových a inovativních myšlenek, inspiruje své spolupracovníky má inovativní a kreativní myšlení, dokáže věci vidět „jinak“ originální a inovativní nápady dokáže realizovat a využívat v praxi je obdařen silnou intuicí, kterou úspěšně využívá ve své práci dokáže využívat a oceňovat originální myšlenky a nápady ve svém okolí systematicky pracuje s riziky, která je schopen vyhodnotit a</p>

minimalizovat tak, aby neohrožovala jeho práci nebo práci týmu

Příloha č. 18:

Úrovně kompetence k týmové práci

úroveň	charakteristika
1	je ochoten se začlenit do týmu, v týmu se neprojevuje aktivně, je spíše pasivní, nepřináší nové nápady, pohybuje se v ústraní, je ochoten zodpovídat dotazy, není ochoten nést zodpovědnost za skupinovou práci
2	je ochoten se začlenit do týmu, do týmu přináší nové nápady zřídka, své nápady nedokáže prosadit, za výsledky skupinové práce se necítí zodpovědný, jsou pro něj důležitější jeho osobní cíle
3	aktivně se začleňuje do týmu, běžně přináší nové nápady, návrhy, inovace, své myšlenky dokáže prosadit, ale dokáže také přijmout kritiku ostatních a konstruktivně ji využít s ohledem k cíli týmové práce, cítí se zodpovědný za výsledky týmové práce, dokáže upřednostnit skupinové cíle před osobními
4	vyhledává týmovou práci, často přináší nové nápady, návrhy, inovace, aktivně prosazuje své myšlenky, kritiku využívá konstruktivně, snaží se zapojit všechny členy, nese zodpovědnost za výsledky týmové práce, upřednostňuje skupinové cíle před osobními
5	vyhledává týmovou práci, přináší nové nápady, návrhy, inovace, aktivně, vytrvale prosazuje své myšlenky, přijímá myšlenky ostatních, dokáže zhodnotit své návrhy s návrhy ostatních, tyto myšlenky kriticky zhodnotí a poté vybere lepší návrh, je dominantní, kvůli efektivnosti práce deleguje úkoly

Příloha č. 19:

Úrovně kompetence k managementu stresu

úroveň	charakteristika
1	zátěžové situace výrazně snižují jeho schopnost soustředění, pod dohledem nebo s pomocí je však schopen podat přiměřený výkon, změny vnímá negativně, vyrovnává se s nimi problematicky, drobné překážky překonává, větší překážky jej odradí, příliš si

	<p>nevěří, neúspěch nese velmi těžce, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí, k další aktivitě jej přiměje velmi silná motivace nebo okolnosti, při monotónních úkolech po čase selhává, následně je schopen si uvědomit svou neadekvátní emoční reakci na zátěžovou situaci</p>
2	<p>v obvyklých zátěžových situacích je schopen se soustředit a podat přiměřený výkon, zvládá stres v malých dávkách i opakované překážky, snaží se hledat řešení, hledá pomoc u druhých a snaží se obtíže překonat, v příznivých podmínkách se dokáže soustředit i na rutinní úkoly, neúspěch nese nelibě, potřebuje povzbuzení a podporu k jeho zvládnutí, změny akceptuje, pokud jim rozumí, snaží se jim přizpůsobit, v běžných zátěžových situacích ovládá své emoce a reaguje přiměřeně, při vyšší zátěži ztrácí sebejistotu</p>
3	<p>v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži, neúspěch bere jako součást života a ustojí jej, je schopen požádat o pomoc, uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat výkon, vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává, změny akceptuje a přizpůsobuje se jim, je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost, ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi, přiměřené sebevědomí mu umožňuje vyrovnávat se se zátěží</p>
4	<p>podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý, neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe, změny vnímá jako samozřejmost, vítá je, při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení, nenechá se odradit, rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli, ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity, ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem</p>
5	<p>odvádí velmi dobrý výkon i v extrémně složitých podmínkách, realistický přístup k zátěžovým situacím mu umožňuje získat nadhled a odstup, vyvolává změny za účelem efektivnějšího dosažení výsledku, z neúspěchu se poučí a přijímá opatření, při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení, při plnění rutinních úkonů se dokáže oprostit od vnějších vlivů a soustředí se v danou chvíli pouze na příslušný cíl,</p>

	v zátěžových situacích je oporou druhým, je schopen i v silně vypjatých situacích kontrolovat své pocity, dokáže pracovat s emocemi druhých, má vysokou sebedůvěru a pocit plné zdatnosti
--	--

Příloha č. 20:

Úrovně kompetence k loajálnosti

úroveň	charakteristika
1	není seznámen s firemní kulturou, nedokáže reprezentovat zájmy společnosti,
2	je částečně seznámen s firemní kulturou, firemní kulturu chápe jen částečně, není ztotožněn s firemní kulturou, společnost reprezentuje podle svého subjektivního názoru, tento názor nemusí být vždy pozitivní, dokáže společnost poškodit
3	má ucelený obraz o firemní kultuře, chápe podstatu firemní kultury, není zcela ztotožněn s firemní kulturou, společnost se snaží reprezentovat pozitivně
4	má ucelený obraz o firemní kultuře, chápe podstatu i podrobnější části firemní kultury, orientuje se ve všech znacích firemní kultury s přehledem, je ztotožněn s firemní kulturou, společnost vždy reprezentuje pozitivně
5	má ucelený obraz o firemní kultuře, chápe podstatu i nejdrobnější části firemní kultury, sebejistě se orientuje ve všech znacích firemní kultury, je ztotožněn s firemní kulturou, společnost vždy reprezentuje pozitivně, dokáže činit návrhy pro změny ve firemní kultuře

Příloha č. 21:

Úrovně kompetence k flexibilitě

úroveň	charakteristika
1	obtížně se vyrovnává se změnami na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje dostatek času stereotypy v jeho životě sehrávají důležitou roli potřebuje příklady a vzory je závislý na stabilitě pracovního prostředí a postupech schopnost přenášet pozornost mezi úkoly má své limity
2	akceptuje pozvolné, postupně dávkované změny na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje čas je schopen pozvolně překonávat stereotypy je schopen přenášet pozornost mezi menším počtem úkolů,

	jestliže je to požadováno stabilita pracovního prostředí a postupů je pro něj stále důležitá
3	změny pro něj nepředstavují stres a akceptuje je bez problémů je schopen přijímat nové myšlenky je schopen překonávat stereotypy, nebrání se novým metodám a postupům je schopen přenášet pozornost mezi úkoly, ale sám takové situace nevyhledává přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí a úkolům, pokud to uzná za potřebné je schopen učit se novým věcem a postupům
4	změny vítá, vidí v nich příležitosti, sám je vyhledává nové myšlenky a podněty vítá, je otevřený všemu novému, nebojí se rizika nepoznaných cest je připraven a ochoten učit se, má zájem dále se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti přispívá svými náměty a vylepšuje stávající stav je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat
5	aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti

Příloha č. 22:

Profil prodejce dle Národní soustavy povolání

PROFIL PRODEJCE		
Pracovní činnosti		<ul style="list-style-type: none"> • Nakupování a prodej zboží. • Analýza a segmentace trhu. • Podpora prodeje. • Styk se zákazníky a péče o zákazníka. • Vedení evidence a obchodní dokumentace. • Sestavení kalkulace ceny výrobků a služeb, znalost principů tvorby cen. • Poskytování informací o charakteristikách a funkcích zboží a služeb zákazníkům. • Poskytování informační zpětné vazby výrobcům. • Prezentace zboží zákazníkům.
Kvalifikační požadavky	Odborná příprava	<ul style="list-style-type: none"> • Nejvhodnější přípravu pro pozici prodejce poskytuje střední vzdělání s

	a certifikáty :	<p>maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru ekonomika a podnikání.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alternativu představuje střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) ve skupině oborů obchod a střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) ve skupině oborů ekonomika a administrativa.
	Měkké kompetence	<p>Tyto kompetence jsou vyhodnoceny podle stupně významnosti na škále 0-5, přičemž 5 označuje nejvyšší významnost kompetence. Významnost konkrétní kompetence je vždy uvedena za vodícím znakem. Definování kompetence a její podrobný popis odpovídající požadované úrovni je uveden níže pod konkrétní kompetencí.</p>
		<p>Efektivní komunikace.....4</p> <p>= tj. schopnost aktivně komunikovat, včetně schopnosti dobře prezentovat a také schopnosti dobře naslouchat a argumentovat.</p> <ul style="list-style-type: none"> - formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni - aktivně naslouchá ostatním - zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené - dokáže prezentovat před skupinou - dokáže komunikaci otevřít - vytváří prostředí, aby komunikovali druzí - vítá a rozvíjí názory ostatních - dokáže vyvolat konstruktivní konflikt - vyžaduje zpětnou vazbu <p>Kooperace (spolupráce)4</p> <p>= představuje připravenost a schopnost podílet se aktivně a zodpovědně na skupinové práci.</p> <ul style="list-style-type: none"> - aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny - významně přispívá k dosahování skupinových cílů

		<ul style="list-style-type: none"> - je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti - sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace
		<p>Kreativita.....4</p> <p>= představuje schopnost aktivně vyhledávat příležitosti a iniciovat změny a nové nápady s cílem získat vyšší výkon, ekonomický růst, vyšší efektivitu, kvalitu nebo jinak definovaný úspěch a výsledek. Kreativní myšlení a práce zahrnují intuici, vnitřní motivaci, tvořivost při produkci nápadů, zvládnutí rizik a připravenost ke změnám.</p> <ul style="list-style-type: none"> - je připraven k boji s konkurencí, kterou vnímá stejně ostře jako podnikatelské příležitosti - neustále připravuje a realizuje změny a nové projekty, které posilují pozici jeho či jeho firmy - rizika je schopen rychle vyhodnotit a snaží se je eliminovat
		<p>Flexibilita.....4</p> <p>= představuje operativnost a pružnost v myšlení, chování a přístupech k úkolům a situacím, které jsou před jednotlivce denně stavěny. Je to schopnost změnit či přizpůsobit své pracovní návyky, chování a efektivně pracovat v nových nebo měnících se situacích</p> <ul style="list-style-type: none"> - změny vítá, vidí v nich příležitosti, sám je vyhledává - nové myšlenky a podněty vítá, je otevřený všemu novému - nebojí se rizika nepoznaných cest - je připraven a ochoten učit se, má zájem dále se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti - přispívá svými náměty a vylepšuje

		<p>stávající stav</p> <ul style="list-style-type: none"> - je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat
		<p>Uspokojování zákaznických potřeb.....4</p> <p>= představuje zájem a úsilí zaměřené na zjišťování a uspokojování klientských potřeb.</p> <ul style="list-style-type: none"> - je empatický, předvídá potřeby a očekávání zákazníka - jedná a komunikuje profesionálně - usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků - dokáže účinně vyjednávat - zvládá konfliktní situace - přijímá osobní zodpovědnost
		<p>Výkonnost.....4</p> <p>= patří k nejdůležitějším pracovním kompetencím a představuje zájem pracovat dobře nebo podle standardu vynikajícího výkonu, jde vlastně o predispozici k výkonnosti, pokud výkon chápeme jako výsledkovou veličinu.</p> <ul style="list-style-type: none"> - jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení - orientuje se na výkon a na výsledek (přínos) - konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje - jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu výkonu - je schopen sebekontroly a sebemotivace, včetně sebezdokonalování
		<p>Samostatnost.....4</p> <p>= představuje schopnost pracovat soustředěně, vědomě a vytrvale na svém úkolu. Samostatný člověk se snaží, co nejvíce zastat bez přispění ostatních. Zná své silné stránky i své slabiny, nemusí být příliš kontrolován.</p> <ul style="list-style-type: none"> - dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly

		<p>i konkrétní kroky</p> <ul style="list-style-type: none"> - při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit - plánuje a je schopen se koncentrovat - rychle a pružně se rozhoduje - v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.) - nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika
		<p>Řešení problémů.....4</p> <p>= představuje schopnost dokázat problém včas rozpoznat i správně pojmenovat, posoudit ho, podívat se na problém z různých úhlů, zvolit správnou cestu, svůj záměr realizovat a dotáhnout jej do konce, následně zhodnotit výsledek.</p> <ul style="list-style-type: none"> - dokáže definovat příčiny a následky problému - využívá jak analytické, tak kreativní myšlení - dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci - podporuje motivující prostředí pro řešení problémů - umí pracovat s prioritami - je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů
		<p>Plánování a organizování práce.....4</p> <p>= představuje dovednost systematicky a objektivně plánovat a organizovat práci svou i ostatních, a to s přihlédnutím k cíli, prioritám, prostředkům, zdrojům a k času.</p> <ul style="list-style-type: none"> - plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány a potřebami okolí - snaží se svůj výkon neustále zlepšovat - rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým

		<ul style="list-style-type: none"> - vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli - pracuje s riziky - plánuje potřebné zdroje i jejich efektivní využití a čas - vyhodnocuje naplňování cílů, plánů a aktivit k nim směřujících a podle toho jedná - organizuje činnost svou a je schopen účinně zorganizovat činnost druhých
		<p>Celoživotní učení.....3</p> <p>= představuje schopnost a ochotu přijímat nové informace, účastnit se krátkodobých a dlouhodobých vzdělávacích programů.</p> <ul style="list-style-type: none"> - je přirozeně zvědavý a otevřený novým zkušenostem i znalostem - vyhledává nové informace a aplikuje je do praxe - ví, čeho chce dosáhnout, a podle toho plánuje své budoucí vzdělávací potřeby - aktivně se vzdělává - zná své silné a slabé stránky - své silné stránky dále rozvíjí - umí analyzovat vlastní neúspěch a poučit se z chyb - při osvojování nových dovedností je vytrvalý
		<p>Aktivní přístup.....4</p> <p>= představuje vůli dělat nad rámec pracovních povinností, požadavků a očekávání. Projevem tohoto postoje jsou návrhy zlepšení práce, zvýšení pracovních výkonů a výsledků, nalezení nebo vytvoření nových příležitostí, vyřešení problémů.</p> <ul style="list-style-type: none"> - je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti - je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady

		<ul style="list-style-type: none"> - angažuje se nad rámec běžných povinností - předvídá překážky a činí preventivní opatření - vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci <p>Zvládání zátěže.....4</p> <p>= představuje připravenost a schopnost zvládat stresové zátěže, překážky, neúspěchy a frustrace.</p> <ul style="list-style-type: none"> - podává velmi dobrý výkon i v zátěžových situacích, je vytrvalý - neúspěch chápe jako příležitost udělat to příště lépe - změny vnímá jako samozřejmost, vítá je - při překonání překážek analyzuje situaci, hledá alternativy a volí nejvhodnější řešení - nenechá se odradit - rutinní úkoly dokáže vykonávat po dlouhou dobu, má silnou vůli - ovládá své emoce, otevřeně vyjadřuje pocity - ví, co zvládne a důvěřuje svým schopnostem <p>Objevování a orientace v informacích.....4</p> <p>= vyjadřuje vyhledat, najít, rozpoznat, vybrat validní nebo důležité informace potřebné v dané situaci. Zahrnuje různé výzkumy, vyhledávání informací a práci s nimi, nespokojení se s povrchními nebo nedostatečnými informacemi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - cíleně vyhledává informace, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů - v informacích dokáže vidět možné příležitosti - využívá netradiční zdroje informací - strukturuje a dokumentuje získané informace inovativním způsobem - umí pracovat s technologiemi pokrokově
--	--	---

		<p>Ovlivňování ostatních.....4</p> <p>= vyjadřuje a představuje záměr přesvědčovat, ovlivňovat, zapůsobit na ostatní s cílem získat jejich podporu pro vlastní věc nebo je významně ovlivnit.</p> <ul style="list-style-type: none"> - své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit - předvídá a připravuje se na reakce druhých - vytváří koalice, využívá třetích stran nebo poradců k ovlivňování druhých - záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv - jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače - tréma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní - po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce - využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování
	<p>Obecné dovednosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • počítačová způsobilost • způsobilost k řízení osobního automobilu • numerická způsobilost • ekonomické povědomí • právní povědomí • jazyková způsobilost v češtině • jazyková způsobilost v angličtině • jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce
	<p>Odborné znalosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • práva spotřebitele • marketing obecně • trh, jeho subjekty a chování • reklama, její hlavní zásady • marketing a marketingová komunikace • zbožíznalství obecně • obchodní právo

		<ul style="list-style-type: none"> • psychologie prodeje
	Odborné dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • Uzavírání obchodních smluv • Obchodní vyjednávání s dodavateli nebo odběrateli. • Jednání se zákazníkem • Projednávání a uzavírání objednávek s obchodními partnery • Projednávání a uzavírání smluv s obchodními partnery • Vyřizování stížností a reklamací • Komunikace při styku s klienty a zákazníky