

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2010 – 2013**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Veronika Kalátová

Trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů

Praha 2013

**Vedoucí bakalářské práce:
doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.**

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR COMBINED STUDIES
2010 - 2013**

BACHELOR THESIS

Veronika Kalátová

Trends in training and developement of managers

Prague 2013

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:
doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 21. 1. 2013

Veronika Kalátová

Poděkování

Děkuji doc. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D. za jeho profesionální přístup, poskytování cenných rad a doporučení při vedení mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti ČSOB Tereze Matějkové, DiS. a Mgr. Janě Skalkové, které mi umožnily napsat praktickou část.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou využívání metod vzdělávání a rozvoje manažerů v současné době. Jaké kompetence jsou klíčové pro rozvoj pracovníků a proč. Charakterizuje formulaci cíle, obsahu a formy vzdělávání, které jsou nedílnou součástí personálních činností a podnikové strategie.

Praktická část bakalářské práce analyzuje konkrétní koncepci vzdělávání a rozvoje manažerů ve společnosti ČSOB, a. s. Teoretické poznatky jsou využity a aplikovány formou hodnotící analýzy vzdělávacího programu. Na závěr je uvedena evaluace vzdělávacího systému.

Klíčové pojmy

Assessment/development centrum, formy vzdělávání, kompetence, koučování, mentoring, metody vzdělávání, případová studie, rozvoj, vzdělávání, workshop.

Annotation

The bachelor thesis deals with the use of methods of education and development of managers at present. What are the key competencies for staff development and why. The thesis characterizes the formulation of objective, content and form of education, which are an integral part of HR activities and corporate strategy.

The practical part of the thesis analyzes the specific concept of training and development manager at CSOB, a. s. Theoretical knowledge is used and applied through the evaluation analysis of the educational program. The evaluation of the system is presented in the conclusion.

Key words

Assessment/development center, case study, coaching, competency, training, education's forms, mentoring, personal development, training methods, workshop.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOŽNOSTI VYUŽITÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ	10
1.1 Klíčové pojmy.....	12
1.2 Kompetence ve vzdělávání	15
1.3 Cíl, obsah, formy a metody vzdělávání a rozvoje.....	17
2 TRENDY V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE MANAŽERŮ	21
2.1 Charakteristika vybraných metod vzdělávání a rozvoje	21
2.1.1 Koučování	30
2.1.2 Mentoring.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
3 ANALÝZA KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE MANAŽERŮ	
 SPOLEČNOSTI ČSOB, A. S.	33
3.1 Charakteristika společnosti ČSOB, a. s.	33
3.2 Struktura systému vzdělávání a rozvoje	34
3.3 Proces rozvojového plánu a řízení kariéry.....	37
3.4 Popis rozvojového programu manažerů pro rok 2012.....	41
3.4.1 Development centrum.....	43
3.4.2 Pravidla nominace.....	44
3.4.3 Obsah a realizace rozvojového programu.....	45
3.5 Hodnotící analýza vzdělávacího a rozvojového programu	49
3.6 Shrnutí praktické části	51
ZÁVĚR	52
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	55
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	58

ÚVOD

Tato bakalářské práce se zaměřuje na trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů. V dnešní době se využívají různé možnosti jak vést manažery cestou profesního vývoje s cílem mít kvalitní, stabilní a schopné vedení, které napomůže splnění strategických cílů organizace. Je proto zajímavé podívat se, jaké trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje se na tak dynamickém a neustále se měnícím trhu objevují, a na jejich využití.

Osobnostní rozvoj pracovníků, potažmo manažerů, a celkové celoživotní vzdělávání je natolik atraktivní téma, že přináší stále nové poznatky z praxe, metody a vzdělávací programy. Cílem bakalářské práce je detailně popsat vybrané trendy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, uvést konkrétní příklady aplikace v praxi a jak případně tyto metody vzdělávání vhodně kombinovat.

Teoretické část bakalářské práce se bude věnovat vymezení základních pojmů. Komplexně se zabývá tématem vzdělávání a rozvoje manažerů v praxi, pro které je třeba definovat, co je to vzdělávání, jakou roli hrají kompetence ve vzdělávání a jaké jsou dnes využívané metody vzdělávání a rozvoje pracovníků obecně. Druhá kapitola cílí na konkrétní detaily jednotlivých trendů a jejich využití v rámci celoživotního vzdělávání na pracovní půdě. Konkrétní prostor je dán těm nejvyužívanějším metodám vzdělávání, zejména koučování a mentoringu.

O spolupráci na praktické části bakalářské práce jsem požádala oddělení Řízení lidských zdrojů společnosti ČSOB, a. s., kde jsem zaměstnaná v oddělení Marketingu. Na základě schválení ČSOB bude praktická část zaměřena na její vzdělávací programy. ČSOB taktéž umožnila řízené rozhovory v oddělení Vzdělávání a rozvoje, které umožní zaměřit se na analytickou a hodnotící část bakalářské práce. Budou popsány aktuální vzdělávací programy v ČSOB pro rok 2012 a jeden z nich, „Successors Development Program (SDP)“ – manažerský rozvojový program nástupníků na střední a nižší manažerské pozici, bude podrobně prezentován.

Závěrem třetí kapitoly je hodnotící analýza výhod a nevýhod vzdělávacího systému společnosti. Její evaluace a případné návrhy na aktualizaci za účelem zlepšení vzdělávacího programu budou konzultovány se zástupci ČSOB.

Závěr bude věnován shrnutí cíle bakalářské práce, tj. které trendy je vhodné kombinovat pro rozvoj manažerů a jak podpořit kariérový růst manažerů zajímavou cestou a vhodnou formou.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MOŽNOSTI VYUŽITÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ

Žijeme v 21. století, které nám poskytuje velké množství možností jak v pracovních, tak osobních příležitostech a zároveň nám klade vysoké laťky k přežití. Moderní svět se vyznačuje inovacemi, neustálými změnami, nepřetržitým vývojem, nekonečným technologickým posunem a globalizací snad všeho druhu. Je to čas, kdy se vyžaduje vysoká adaptace každého jedince na technické i technologické změny a samozřejmě i sociální změny.

Jak se postavit této realitě? Jak ji uchopit? Jak získat schopnosti a dovednosti, abychom byli schopni řešit každodenní situace, nečekané úkoly, problémy, případně konflikty? Jsme dostatečně připraveni na zvyšující se nároky ze strany zaměstnavatele, ale i rodiny, prostředí nebo veřejné činnosti? Jakou taktiku, nebo přesněji řečeno, strategii použít v chování a jednání při udržení si zákazníka, zisku firmy,¹ dobrých vztahů na pracovišti nebo třeba i zaměstnání? Jak získat určitý pocit svobody a nezávislosti? Je možné mít možnost volby například zaměstnání nebo splnění si vlastních potřeb, snů a přání?

Můžeme pokračovat v kladení dalších otázek, ale všechny dávají jednu jedinou odpověď. Je nutné investovat do oblasti rozvoje a celoživotního vzdělávání. Být otevřenou bytostí k novému poznání, informacím a zkušenostem. Umět se přizpůsobit novým směrům a být tak připraven na konkurenci na trhu práce.

Právě možnostmi využití rozvoje a vzdělávání zaměstnanců,² potažmo dospělých, je jedno z velmi diskutovaných témat. Je to cesta k nejen k osobnímu rozvoji, ale také k jednoduššímu začlenění se do života a pracovního procesu. Je to žhavé téma, které je nedílnou součástí politických diskuzí a z toho plynoucích závěrů, které je možné nalézt například v Národním programu rozvoje vzdělávání v České republice (Bílá kniha), Memorandu o celoživotním učení – Evropská komise, Agendě pro budoucnost nebo

¹ Termín **firma, podnik, organizace a společnost** budeme používat jako synonyma pro účely této práce, ač tomu tak podle legislativních a dalších pravidel ve skutečnosti není.

² Termín **zaměstnanec a pracovník** budeme taktéž používat jako synonyma, ač tomu tak podle legislativních a dalších pravidel ve skutečnosti není.

Hamburské deklaraci – UNESCO, Národní soustavě kvalifikací, Národní soustavě povolání nebo ve Vzdělávání a odborné přípravě 2010 – naléhavé reformy jako podmínka úspěchu lisabonské strategie aj. Hlavním cílem je zvyšování zaměstnatelnosti, které *„souvisí především se zabezpečením dostatečné úrovně vzdělávání v oborech, které globální trh práce upřednostňuje, což znamená pro 21. století zejména vzdělávání zaměřené na uplatnění v informační společnosti, na schopnost práce s moderními informačními a komunikačními technologiemi, schopnost vyhledávat informace, kriticky myslet.“* (Bílá kniha, 2001, s. 15)

Všechny výše zmíněné proměny společnosti mají také své důsledky, ke kterým se Bílá kniha (2008, s. 16) vyjadřuje následovně: *„Požadují se i určité vlastnosti osobnosti: individuální iniciativa a převzetí odpovědnosti, samostatnost i týmová spolupráce, schopnost vést a motivovat druhé, interpersonální kompetence i schopnosti řešit problémy. Pracovníci musí být výkonní a iniciativní i v nestabilním, nejistém prostředí. Schopnosti přijímat stálé změny, umět se v nich orientovat a aktivně na ně reagovat, využít tak prostor, který se nabízí, vyrovnat se s mnohem větším zatížením a odpovědností je ovšem zapotřebí i v životě osobním a občanském.“* Důsledky „nové doby“, které si žádají otevřenost k celoživotnímu vzdělávání a rozvoji.

Dále podle Palána by možnosti vzdělávání neměl stát ponechávat jen na firmách eventuálně na rozhodnutí jednotlivce, ale měl by i aktivně vstupovat do vědomého utváření poptávky. K vědomému utváření poptávky patří monetární i nemonetární motivace, která *„se vytváří nadějí na pozitivní cíle, jejichž uskutečnění studium umožní více vědět, znát, stát se kompetentnějším, váženějším pro druhé, mít úspěch ve společnosti a při překonávání životních situací, dodává jistotu, posiluje sebedůvěru prostřednictvím úspěchu apod.“* (Mužík, In: Palán, 2007, s. 48)

Vzdělávání je nedílnou součástí člověka, stává se celoživotním procesem a je jedno, zda je vědomé či nevědomé, formální či neformální, s pomocí státu, podniku nebo vlastní iniciativou. Vzdělávání nám umožňuje se zapojit do dění světa, přežít v turbulentní době neustálých změn, být žádaný na trhu práce, dává pocit svobody, schopnost flexibility a autonomie. Rozvoj pracovníků tak poskytuje hlubší, širší a lepší profesní způsobilost, vysoké pracovní schopnosti a dovednosti, ale hlavně vyšší výkonnost pracovníků i podniku.

1.1 Klíčové pojmy

Je mnoho důvodů, proč realizovat vzdělávání a rozvoj lidí v podniku, které nás vedou k zamyšlení se, jakou cestu zvolit. K tomu, abychom mohli přistoupit k popisu, co a jak zlepšovat, rozvíjet a vzdělávat se, je třeba se zastavit nad základní terminologií, abychom si sjednotili význam používaných pojmů pro tuto práci.

Primárně je třeba si charakterizovat vzdělávání. „*Vzdělávání je proces, v němž si jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – **učením** – přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky... Proces vzdělávání se ve formální a neformální rovině odehrává mezi dvěma klíčovými činiteli: mezi **vzdělavatelem** (učitelem, lektorem) a **vzdělávaným** (žákem, studentem, účastníkem vzdělávacího procesu). Z pohledu vzdělavatele jde o **vyučování**, z pohledu vzdělávaného jde o **učení se**.*“ (Veteška, 2010, s. 16)

Z důvodu, že cíle vzdělávání by měly být odvozovány jak z individuálních, pracovních, ale i společenských potřeb, je v Bílé knize (2008, s. 15) vzdělávání upřesněno následovně: „*Vzdělávání se nevztahuje jen k vědě a poznávání, tedy k rozvíjení rozumových schopností, ale i k osvojování si sociálních a dalších dovedností, duchovních, morálních a estetických hodnot a žádoucích vztahů k ostatním lidem i ke společnosti jako celku, k emocionálnímu a volnému rozvoji, v poslední řadě pak ke schopnosti uplatnit se v měnících se podmínkách zaměstnanosti a tím i trhu práce.*“

„***Rozvoj** je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly. Nesoustředí se na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě.*“ (Armstrong, 2007, s. 470) Koubek (2002, s. 242) dodává, že „*rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a k zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.*“ Rozvoj jedince je tedy odborná

příprava, rozšiřování způsobilosti a určitých profesních kompetencí. „*Je to investice do budoucnosti a také příspěvek k seberealizaci pracovníka.*“ (Palán, 2002, s. 185)

Učení pak přesněji můžeme vnímat jako aktivní činnost žáka (účastník), který si osvojuje poznatky a přetváří je v určité hodnoty, postoje, názory a potažmo chování. Učení je tedy zároveň konáním. Učením získáváme konkrétní zkušenosti. „*Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto třeba mluvíme o učící se, nikoli o vzdělávající organizaci, i když nemálo uživatelů si pod učící se organizací představuje větší koncentraci vzdělávání.*“ (Hroník, 2007, s. 31)

Učící se organizací rozumíme cílený, ucelený, uvědoměle řídicí, průběžný a trvalý proces rozvoje všech lidí v organizaci. Organizace má zájem zdokonalovat svou výkonnost prostřednictvím učení. Tímto postojem také organizace získává rychlejší adaptabilitu na nečekaně přicházející se změny jak z vnitřního tak vnějšího prostředí. Snaha se připravit na neustále se měnící podmínky trhu, dává větší konkurenční schopnost. „*Tento přístup posouvá i vztah pracovníka ke vzdělávání do polohy aktivního přístupu k sebevzdělávání a funkci podniku do polohy vzdělávacího poradenství a řízení vzdělávání tak, aby se stalo kontinuálním procesem orientovaným na podnikové cíle.*“ (Palán, 2002, s. 222)

K naplnění funkčnosti učící se organizace je zapotřebí nastavit strategii podnikového vzdělávání. **Podnikovým vzděláváním** rozumíme hlavně souhrn vzdělávacích akcí, které zajišťuje organizace. „*Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi subjektivní kvalifikací a kvalifikací objektivní. Cílem podnikového vzdělávání není jen předání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje. V podnikovém vzdělávání dochází ke sjednocení osobních a podnikových cílů... Podnikové vzdělávání je jednoznačně investicí do lidských zdrojů. Z praxe vyplývá, že konkurenčně schopné mohou být jen ty podniky, v nichž je rychlost učení větší než rychlost změn v jejich okolí.*“ (Palán, 2002, s. 157). Veteška (2010, s. 20) nahlíží na podnikové vzdělávání nejen jako na „*funkci vzdělávací a rozvojovou, ale dále také funkci orientační, adaptační, integrační a retenční...*“ Investicí do vzdělávání a rozvoje svých lidských zdrojů (zaměstnanců, pracovníků) tak podnik získává hodnotnější lidský kapitál.

Definici lidského kapitálu nabídli Bontis a kol. In: Armstrong (2007, s. 50): „**Lidský kapitál** představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“ Další autor uvádí, že „lidský kapitál ve firmě je tvořen jejími zaměstnanci, jejich vrozenými i získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi.“ (Bartoňková, 2010, s. 67)

Jak identifikovat, rozvíjet a případně i měřit lidský kapitál, potažmo lidský potenciál? Tím nástrojem jsou kompetence, přesněji kompetenční modely, kompetenční přístup k podnikovému vzdělávání a uplatnění metodiky řízení podle kompetencí. Tímto tématem se částečně zabývá další kapitola této práce.

Posledním důležitým termínem pro oblast bakalářské práce je **manažer** (vedoucí), kterého můžeme definovat jako pracovníka, který „*má podřízené a rozhoduje i řídí jejich výkon zadáváním úkolů*“. (Tureckiová, 2007, s. 19) Nedílnou součástí manažerských činností je koordinace materiálních, finančních, informačních i lidských zdrojů tak, aby byly naplněny stanovené cíle organizace. Manažer nejen vytyčuje cíle, ale také plánuje, organizuje, analyzuje, rozhoduje, implementuje, vede, motivuje a kontroluje. „*Má-li manažer řídit efektivně, musí znát zákonitosti lidského chování, protože podstatou řízení je ovlivňování lidí*.“ (Palán, 2002, s. 115) Právě práce s lidmi je klíčová činnost, která je stěžejní pro vzdělávání a rozvoj. Tureckiová (2007) detailně popisuje roli manažera a jeho osobnostní charakteristiku jako „inspirativní vedení“, které má mít následující schopnosti, dovednosti a charakter:

- má přirozený respekt, charisma, pozitivní charakter, dobrý vliv a důvěru;
- je dobrým učitelem, rádcem, koučem, supervizorem, vůdcem;
- je inteligentní, tvořivý, flexibilní, originální a senzitivní;
- projevuje autonomii, zvládá vlastní stres;
- umí řešit problémy a konflikty;
- umí získat lidi pro změnu, ukazuje směr, překonává překážky;
- aktivně naslouchá a poskytuje efektivní zpětnou vazbu;
- dává přednost individuálnímu přístupu;

- ovládá sociální komunikaci a vhodně motivuje.

Vzdělávání a rozvoj manažerů vede ke zvýšení efektivnosti práce a k vyšším výkonům. Kvalita vedení se samozřejmě promítá i do firemní kultury.

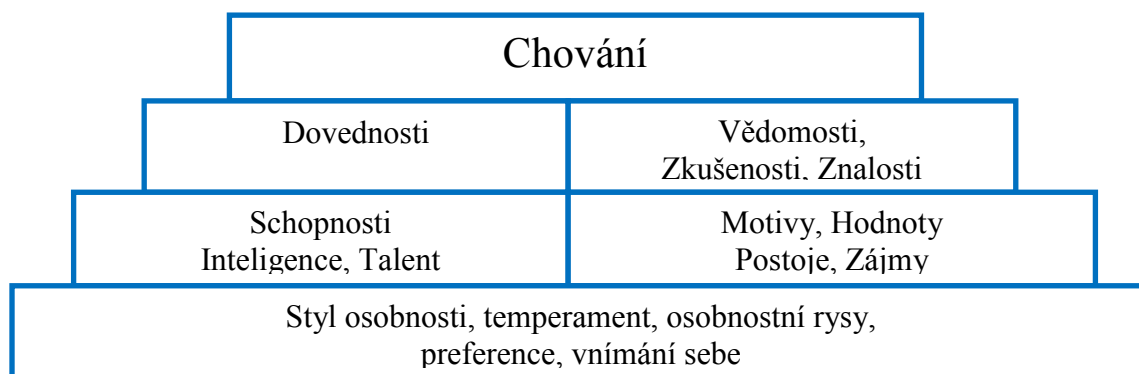
1.2 Kompetence ve vzdělávání

Používání pojmu kompetence je běžné v odborné literatuře i v každodenní praxi. Co konkrétně znamená? Termín kompetence se obvykle využívá ve dvou významech. Podle Palána (2002, s. 98) je první význam definován následovně: „*Pravomoc. Souhrn pravomocí a odpovědností svěřených určitému pracovnímu místu či orgánu.*“ Tato charakteristika je často používaná laickou veřejností. Pojem kompetence lze v tomto pojetí také nahradit slovy „vliv, moc nebo autorita“. Chápe se tím jako možnost k něčemu se vyjádřit, případně mít oprávnění o něčem rozhodovat.

Druhý význam slova **kompetence** je pak Palánem (2002, s. 98-99) popsán takto: „*Schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Soubor způsobů chování, které určité osoby ovládají lépe než jiné, což jim umožňuje lépe zvládat dané situace... Kompetence pracovníka bývají vyjádřeny popisem jeho znalostí, schopností, povahových rysů, postojů, dovedností a zkušeností (kompetencí). Být kompetentní znamená umět se vyrovnat s kritickými, spleťitými, nepřehlédnutelnými a nepředvídatelnými situacemi. Proto součástí kompetencí je i ochota přijímat rozhodovací riziko, osobní iniciativa, volní vlastnosti, motivovanost atd.*“ Kompetence v odborné literatuře taktéž představuje pojem spojený s pracovním místem, „*pro které je daná osoba způsobilá, které je oprávněna vykonávat. Jde tedy o kvalifikaci, odbornou způsobilost.*“ (Bartoňková, 2010, s. 85) Vhodnou formulaci druhého významu pojmu kompetence najdeme u Vetešky a Tureckiové (2008, s. 21): „*Pojem kompetence můžeme tedy definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situacích, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.*“ Pro účely této práce budeme tedy využívat právě druhý význam slova kompetence.

Strukturu kompetence výstižně znázornil Kubeš a kol. (2004)

Obrázek 1: Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: (upraveno dle: Kubeš a kol., In: Bartoňková, 2010, s. 87)

Kompetence jsou v této práci základním kamenem. Vzdělávání a rozvoj manažerů je vázán právě na rozvoj kompetencí. „*Obecným cílem vzdělávání podle kompetencí (competency-based education CBE) je, aby učící se jedinec byl schopen úspěšně (efektivně a smysluplně) zvládat nejrůznější situace a úkoly, které bude aktuálně či ve vzdálenější budoucnosti řešit, a aby se postupně stával autonomnějším při dosahování různých osobních i společenských cílů.*“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 38)

Jaké kompetence jsou nejčastěji sledovány, rozvíjeny? Které kompetence jsou důležité? Každý podnik si vytváří vlastní hierarchii svých klíčových kompetencí, které je odlišují od konkurence a stávají se tak konkurenční výhodou. Strategie podniku se proto nutně musí promítnout do nastavování klíčových kompetencí a vzdělávání podle kompetencí. Je to nepřetržitý proces, kdy vývoj a neustálé změny ve vnějším i vnitřním prostředí způsobují, že nastavené kompetenční modely podniku zastarávají. Je to přirozený vývoj moderní doby. Rozvoj kompetencí se tak stává celoživotním procesem.

Proto budme konkrétnější. Mezi **klíčové kompetence**, které jsou zájmem ve vzdělávání podle kompetencí, jsou předmětem výběru zaměstnanců nebo jejich pracovního hodnocení, můžeme zařadit například: schopnost a ochota se učit, řešení problémů/neznámých situací, komunikace jak v mateřském tak cizím jazyce, argumentace, hodnocení, kreativita, samostatnost, výkonnost, občanské a kulturní povědomí, podnikatelská aktivita, matematické schopnosti, schopnost využívat

prostředky informačních a komunikačních technologií, odolnost vůči stresu, flexibilita, schopnost týmové práce, empatie, loajalita, obchodní dovednosti, schopnost rozhodování nebo plánování aj.

„Klíčovými kompetencemi tedy rozumíme specificky strukturované a v praxi efektivně používané soubory znalostí, dovedností, pracovních návyků a dále projevy postojů a dalších motivů v chování pracovníka...“ (Veteška, 2010, s. 101) Každá jednotlivá klíčová kompetence je stejně důležitá, protože může přispět k úspěšné cestě jak v pracovním životě, tak v organizaci založené na znalostech. Kompetence jsou navzájem propojené a mohou se překrývat. Základní aspekty jedné oblasti často podporují kompetence oblasti jiné.

Vzdělávání podle kompetencí se cíleně soustředí na formování a rozvíjení potřebných kompetencí, čímž jedinec získává jedinečnou schopnost úspěšně jednat a rozvíjet svůj potenciál. Vzdelávání kompetencí je předpoklad efektivního výkonu.

Vzdělávání se zaměřuje nejen na zvyšování a prohlubování kvalifikace (pracovní způsobilost) a formování kompetencí (jednání a chování), ale cíleně jde hlavně o další rozvoj myšlení a osobnosti člověka (tvůrčí práce a zkušenosti).

1.3 Cíl, obsah, formy a metody vzdělávání a rozvoje

Příprava vzdělávací akce je o rozhodnutí, jakým konkrétním způsobem bude učení uskutečněno. K tomu je zapotřebí znát důvod PROČ. Jaké potřeby vedou ke vzdělávací akci a specifikaci cíle, který je vodítkem k obsahu, zvolené formě a metodě vzdělávání a rozvoje.

Základ pro dobře nastavený obsah vzdělávací akce je správná (přesná a srozumitelná) formulace cíle. Cíl nastavujeme podle potřeby jak podniku, tak účastníka akce. Je třeba znát strategii podniku a jeho potřeby k naplnění strategických cílů. Dále je nutné znát profil účastníka: jeho znalosti, dovednosti, schopnosti a kompetence. Po identifikaci rozvojových potřeb se definuje, co je budoucím požadavkem na úrovni podniku a jednotlivce. Vymezí se cíl, jehož dosažením se odstraní mezery a nedostatky, které brání k dosažení pracovního cíle. Cíl je také základ pro pozdější měření efektivity vzdělávací akce, proto je nutné jej zadat dobře.

Shrneme-li **formulaci cíle**, měl by obsahovat: PROČ (analýza a identifikace potřeb), KDO (komu je akce určena), CO (obsah učení), JAK (formy a metody vzdělávání), KÝM (kdo vyučuje – interní nebo externí lektor), KDY i KDE (podmínky akce), CENA (náklady, rozpočet akce) a KRITÉRIA hodnocení. Tyto otázky jsou odpovědi na přípravu plánu vzdělávání (učebního programu, osnovy), který má vést ke zlepšení pracovního výkonu. Formulace cíle je de facto osnova celého vzdělávacího procesu a je podkladem k přípravě projektu vzdělávací akce.

Neměli bychom opomenout, že *„cíl musí splňovat určité parametry. Nejčastěji využívaným pravidlem pro stanovení cíle, je pravidlo SMART (zde ve významu bystrý, chytrý, pohotový, čilý, jasný – znamená však i bolestivý, bolestný, trýzeň, muka...) Pravidlo SMART při formulaci cíle vzdělávací akce můžeme charakterizovat následovně.“*

Tabulka 1: Pravidlo SMART

S	<i>specifičnost</i>	<i>vztah k určité konkrétní činnosti</i>
M	<i>měřitelnost</i>	<i>stanovení požadované kvality i kvantity</i>
A	<i>akceptovatelnost</i>	<i>soulad se zajištěnými potřebami</i>
R	<i>reálnost</i>	<i>musí existovat reálná šance pro účastníky, aby dosáhli cíle</i>
T	<i>termínovanost</i>	<i>splnění cílů v potřebném (daném) čase</i>

Zdroj: (Bartoňková, 2010, s. 143)

Dle Palána a Langer (2008, s. 141) lze cíle podle obsahového zaměření dělit na:

- **„informativní:** realizovány v podobě orientované na paměť účastníka, navazuje změny v myšlení; činnost zaměřená na kognitivní složku osobnosti,
- **formativní:** zaměřené na stránku rozumovou, citovou i volní; navazují se změny v postojích i jednání, rozvíjení aktivitu, iniciativu, tvořivost, samostatnost apod.; formují lidské bytí a směřují k orientaci v životě,
- **transformativní:** napomáhají v procesu složitého překonávání původních, již nevyhovujících, pracovních znalostí, dovedností a návyků; jsou součástí i některých rekvalifikačních kurzů, motivačních programů a penologické výchovy. “

Obsah vzdělávací akce je nastavení určitého plánu vzdělávání, příprava odpovídajících vzdělávacích prostředků, zvolení formy a metody.

Jakou **formu vzdělávání a rozvoje** podnik zvolí, záleží na potřebě vzdělávací akce, jejího účelu a cíle. „*U formy se sleduje vymezení časového hlediska, prostoru/prostředí vyučování, organizační uspořádání studujících (individuální, skupinové, celoplošné; kooperativní, participativní, individualizované; ev. formy řízené a volné) a stavu systému (živé a neživé - vztah mezi účastníkem akce a lektorem, případně jiné pomůcky nebo techniky, která nahradí lektora).*“ (upraveno: Mužík, 2004, s. 55)

Mezi didaktické formy patří (Mužík, 2004, s. 57 - 59):

- **„přímá forma** (prezenční vzdělávání): lektor i účastník se setkávají v učebně,
- **forma distančního vzdělávání** (korespondenční, e-learning): lektor a účastník jsou v průběhu výuky odděleni v čase i prostoru,
- **forma kombinovaného studia**: individuální, ale lektorem řízené samostudium účastníka,
- **forma sebevzdělávání**: lektor a účastník procesu jsou vlastně spojeni v jednu osobu.“

Formy podnikového vzdělávání (Palán, 2002, s. 65):

- **„interní**, vnitropodnikové vzdělávání organizované podnikem a vlastním vzdělávacím zařízením. Může být realizováno dvěma způsoby:
 - jako vzdělávání v rámci pracovního procesu...,
 - jako vzdělávání mimo pracovní proces...,
- **externí** vzdělávání, externí objednávku, kdy vzdělávání probíhá mimo podnik ve specializovaném vzdělávacím zařízení.“

Volba metody vzdělávací akce je jednou z důležitých kroků plánování. **Metoda**, nebo také postup/cesta k dosažení určitého cíle, můžeme dále „definovat jako způsob záměrného uspořádání činností a opatření pro realizaci vzdělávacího procesu a jeho účinnosti tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo vzdělávacího cíle. Jinými slovy jde o nástroje, které vzdělavatel užívá ve výuce k tomu, aby co nejefektivněji předal znalosti, dovednosti či postoje vzdělávaným.“ (Palán a Langer, 2008, s. 154)

V literatuře je možné narazit na mnoho klasifikací metod, neboť se jí věnuje více teoretiků se svými specifickými přístupy. Existuje celá řada kritérií, podle kterých se metody člení. Hana Bartoňková ve své publikaci *Firemní vzdělávání* uvádí 11 nejčastěji uváděných klasifikací. Jedním z příkladů může být metoda podnikového vzdělávání podle jejich vztahu k praxi účastníků výuky, které zpracoval J. Mužík:

Tabulka 2: Metody podnikového vzdělávání

<i>Teroretické</i>	<i>Teoreticko-praktické</i>	<i>Praktické</i>
<i>Přednáška</i> – <i>ex katedra</i> – <i>klasická</i> – <i>s diskusí</i> <i>Cvičení</i> <i>Seminář</i> <i>Trénink</i> <i>Workshop</i>	<i>Diskusní metody</i> – <i>řízená diskuse</i> – <i>plenární diskuse</i> – <i>panelová diskuse</i> <i>Moderační metoda</i> <i>Problémové metody</i> – <i>případové studie</i> – <i>hraní rolí</i> – <i>manažerské hry</i> <i>Projektové metody</i> <i>Programová výuka</i> <i>Diagnosticke a klasifikační metody</i> – <i>assessment centra</i> – <i>development centra</i>	<i>Instruktaž</i> <i>Demonstrování</i> <i>Koučování</i> <i>Mentoring</i> <i>Tutoring</i> <i>Counselling (Konzultace)</i> <i>Asistování</i> <i>Stáž</i> <i>Exkurze</i> <i>Rotace práce</i> <i>Létající tým</i>
<i>V učebně</i>	<i>V učebně</i>	<i>Na pracovišti</i>

Zdroj: (Mužík, In: Tureckiová, 2004, s. 105)

„*Neexistuje jediná správná nebo univerzální metoda vzdělávání.*“ (Bartoňková, 2010, s. 150) Každá metoda má svou charakteristiku, kdy ji použít. (Některé vybrané vzdělávací metody jsou definovány v následující kapitole.) Proto je třeba při přípravě vzdělávacího plánu zvážit několik kritérií jako učební cíl, obsah výuky, formu, ale i znalosti a úroveň aktivizace účastníků, jsou-li vhodné podmínky a neméně důležitá je i samotná připravenost lektora.

2 TRENDY V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE MANAŽERŮ

Odlišné prostředí podniků a tlak konkurence si vyžaduje rozdílný přístup k podnikovému vzdělávání a rozvoji pracovníků. V současné době jsou trendem neustále se vyvíjející nové vzdělávací a rozvojové programy, které zahrnují širokou paletu rozvojových a vzdělávacích metod. Klíčové však zůstává, že účastník vzdělávací akce a lektor jsou často na partnerské úrovni, kde je třeba, aby fungovala zejména dobrá komunikace a otevřené vztahy. Ve vzdělávání dospělých jde nejen o předávání poznatků a formování dovedností, ale také o vytváření pozitivních postojů, životních hodnot, pocitů a zkušeností, které jedinci pomáhají se integrovat a vhodně se uplatnit v nepřetržitě měnícím se pracovním, ale i životním prostředí. Proto se často řeší právě reálné problémy z každodenního života účastníků. Řeší se prostřednictvím různých simulovaných situací inspirovaných praxí, což s sebou recipročně přináší značně rychlý vývoj vzdělávacích metod, které se tak stávají důležitým know-how ve vzdělávání.

„To, co je v několika málo posledních letech markantní, je stále se zesilující tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti a s tím ruku v ruce jdoucí trend mířil k validnímu měření efektivity. Sílicí tlak na zvyšování výkonnosti se promítá do všech trendů, které si představíme.“ (Hroník, 2007, s. 116)

2.1 Charakteristika vybraných metod vzdělávání a rozvoje

Ze široké škály metod podnikového vzdělávání si pro účely této práce vyberu ty nejčastěji používané, které stručně charakterizují. Více prostoru pak dám těm metodám, které jsou využívány ve vzdělávání a rozvoji manažerů, jejichž cílem je průběžné zdokonalování a rozvíjení profesních kompetencí. Ve výše zvolené klasifikaci metod jsou označeny jako praktické. Jsou to metody, které učí různým formám mezilidské interakce, zdokonaluje vnímání a pozorování praktického chodu práce a zlepšuje pracovní schopnosti, které jsou potřebné pro zastávání dané činnosti.

V praxi se uplatňují především následující metody:

Instruktaž při výkonu práce je metoda umožňující rychlý zácvik určitých pracovních postupů pracovníka. V praxi to vypadá tak, že zkušený pracovník předvede

danou činnost a vzdělávaný pracovník nejdřív pozoruje, pak napodobuje předvedené úkony. Tento pracovní postup se pak opakuje do doby, než si jej vzdělávaný pracovník osvojí. Cílem instruktáže je, aby pracovník dosáhl takového pracovního výkonu, který je pro danou činnost obvyklý. Metoda je často využívána při adaptačním procesu.

Výhodou instruktáže při výkonu práce je, že umožňuje rychlý zácvik. Tato metoda zároveň vytváří pozitivní vztah spolupráce. Nevýhodou je, že instruktáž je prováděna na pracovišti a často pod tlakem dalších pracovních úkolů. Instruktáž se využívá spíše jednorázově, a to u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů.

Přednáška: metoda založená na monologu lektora, tedy jednostranném toku informací. Posluchač má pasivní roli. Metoda je využívána převážně pro zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí. *„Většinou obsahuje: jádro výkladu, důkazy (zdůvodnění), praktické příklady, zajímavé podrobnosti a fakta (slouží k upevnění základních poznatků). Přednáška je používána ve vzdělávání dospělých tam, kde jsou kladeny zvýšené nároky na kompaktnost a vysokou frekvenci sdělovaných poznatků; kde je nutno vysvětlit abstraktní pojmy; kde s ohledem na vysoký počet účastníků nelze použít jiné metody.“* (Palán, 2002, s. 176)

Výhodou přednášky je rychlost přenosu informací a zároveň není náročná na prostorové podmínky a vybavení. Nevýhodou je, že participace účastníků je malá nebo zcela žádná. Účastníci přijímají sdělení lektora pouze pasivně nasloucháním. Lektor tak má náročnou práci, aby udržel pozornost, motivaci a aktivizaci účastníků. Jen na lektorovi záleží, zda bude vzdělávací akce úspěšná a efektivní. Přesto existují určité meze efektivnosti. Posluchači jsou schopni absorbovat poskytované informace a zapamatovat si okolo 20% toho, co slyší. Uchazeči přednášky by do týdne měli vyvinout vlastní iniciativu k učení v případě, že nechtějí zapomenout téměř vše. Tím zvýší celkovou efektivitu přednášky.

Seminář můžeme vnímat jako určitou obdobu přednášky, ale s výrazným podílem aktivity účastníků, kteří jsou do výuky více zapojeni formou diskuse. Důvod je ten, že probírané téma je účastníky již známé a seminář slouží primárně k prohlubování znalostí účastníků. *„Seminář podporuje při správném vedení rozvoj myšlení, posiluje odvahu projevit vlastní názor a obhájit jej nebo sebekriticky přiznat omyl. Seminář*

vyžaduje včasnou přípravu, zadání otázek formou problémů, tipy pro studium pomocné literatury apod.“ (Palán, 2002, s. 190) Je to metoda nejvíce využívaná na vysokých školách.

Diskusní metody se soustřeďují převážně na formování postojů než sdělování nových znalostí, dále na ovlivňování uvažování, „...úmyslné rozvíjení myšlenek a jejich verbalizace ve skupině. Řadíme zde například tyto metody:

- **řízená diskuse:** typická forma diskuse, kdy je téma dáno předem tak, aby se na něj všichni účastníci mohli dostatečně připravit; následuje vlastní diskusní setkání uvedené a poté řízené a usměrňované moderátorem ve svém průběhu; velké nároky jsou kladeny jak na přípravu účastníků, tak především na schopnosti moderátora rychle a odpovídajícím způsobem reagovat na odpovědi účastníků, popř. na měnící se podmínky diskuse,
- **panelové diskuse:** zpravidla bývá součástí konferencí či seminářů; jedná se o diskusi odborníků na dané téma (panel) před posluchači (publikem), kdy se každý odborník z panelu postupně vyjadřuje k tématu a diskusi takto rozvíjí; metoda slouží především pro představení širší pohledů na danou problematiku, vzájemnou výměnu názorů mezi odborníky, popř. odborníky a posluchači diskuse.“ (Palán a Langer, 2008, s. 156)

Případové studie jsou rozšířenou a jednou z oblíbených metod vzdělávání, protože zapojuje účastníky přímo do hry. „Většinou se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vyličení nějakého organizačního problému. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupiny je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému.“ (Koubek, 2002, s. 255) Závěry se případně prezentují. V případě, že je více skupin, výsledky se porovnávají.

Výhoda případových studií je, že „pokud jsou dobře připraveny, pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému. Pokud se případová studie týká konkrétní situace v určité organizaci v dostatečně vzdálené minulosti, je možné konfrontovat analýzu a řešení účastníků vzdělávání se skutečným řešením problému, které bylo zvoleno v praxi, i s jeho výsledky. Nevýhody jsou, že kladou mimořádné

požadavky na přípravu i na vzdělavatele (lektora/moderátora), který by měl k řešení navrhovaným účastníky přistupovat vždy s taktem.“ (Koubek, 2002, s. 255) Vzdělavatel musí reagovat tvůrčím způsobem na názory a postoje vzdělávaných, dále poskytuje zpětnou vazbu, rekapituluje řečené, případně zapisuje výstupy.

Funkcí případové metody podle Mužíka (2011, s. 20) je:

- *„rozvoj individuálních vlastností pracovníků, zejména jejich samostatného tvůrčího myšlení,*
- *výměna zkušeností,*
- *předcházení chybám,*
- *výcvik v používání správných principů, metod a technik rozhodování.“*

Hraní rolí je vzdělávací metoda, jako jedna ze speciálních případových studií, kde se pro řešení připraveného problému/situace přidělují účastníkům akce různé role. *„Situace by měla být zvlášť připravena a každý účastník by měl dostat stručný popis s jejím vysvětlením a s hrubým náčrtem své role v ní. Hraní rolí však může také zcela přirozeně vyplynout z případové studie, kdy školitel požádá účastníky, aby ji zkusili řešit tak, že budou hrát role osob uváděných případovou studií.*

Hraní rolí se používá proto, aby poskytlo manažerům, vedoucím týmů nebo obchodním zástupcům určitou obratnost pro zvládání takových situací, v nichž spolu jednají lidé tváří v tvář, například při výběrových pohovorech, hodnotících rozhovorech, konzultování, koučování, projednávání stížností, prodeji, vedení skupiny nebo vedení schůzky. Rozvíjí interaktivní dovednosti a poskytuje lidem pohled na to, jak se lidé chovají a jak vnímají a cítí.“ (Armstrong, 2007, s. 479)

Výhodou metody hraní rolí je, že je velmi účinná, ale zároveň je velmi náročná na přípravu. V průběhu vzdělávání se účastníci učí především samostatně myslet, umět rychle reagovat na dané situace, ale i k lepšímu porozumění sobě samotnému a zároveň si zvyšují sebedůvěru. Při hře se účastník dostává do situací, kdy je nutné také umět zvládat své emoce. Při hře se očekává určitá hravost účastníků.

Workshop je další forma skupinového řešení, které se objevuje na poradách, pracovních jednání či jiných vzdělávacích aktivitách. *„Definovat bychom jej mohli jako uzavřené pracovní a vzdělávací setkání nad určitým problémem, jehož účelem je tyto*

problémy vyřešit, zejména neotřelým a inovativním přístupem s využitím synergického efektu (všech účastníků). Za základní znaky lze považovat účast specialistů na probíranou problematiku, jejich intenzivní soustředění na vlastní problém, účast moderátora a zapisovatele workshopu.“ (Palán a Langer, 2008, s. 156)

Výhoda workshopu podle Koubka (2002, s. 255): *„Poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých aspektů. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci, jaká se vyskytuje např. při sestavování plánů nebo vytváření systémů.*“

Brainstorming je oblíbená metoda, která napomáhá k rychlému řešení problému, který se zpravidla nepodařilo vyřešit jinou cestou. Jejím cílem je získat co možná největší počet návrhů/možných řešení dané situace. Skupině lidí se předloží problém. Po předložení návrhů se otevře diskuse k hledání optimálního řešení problému.

K uvolnění atmosféry, ke stimulování kreativity a k celkově tvůrčímu prostředí je třeba dodržovat základní pravidla:

- *„pravidlo zákazu kritiky (nikdo nesmí kritizovat návrh někoho jiného);*
- *pravidlo uvolnění fantazie (na první pohled absurdní návrhy mohou být využitelným řešením);*
- *pravidlo vzájemné inspirace;*
- *pravidlo rovnosti účastníků“* (Palán, 2002, s. 27);
- maximální počet nápadů.

Následující definice metod, které jsou vhodné pro vzdělávání a rozvoj manažerů, velmi výstižně popisuje Koubek (2002, s. 252 - 255):

„Demonstrování (praktické, názorné vyučování) zprostředkovává znalosti a dovednosti názorných způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení apod. Metoda, třebaže je převážně orientována na zprostředkování znalostí, vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání těchto

znalostí a oproti předchozím metodám se i více orientuje na dovednosti (trenažéry, výukové dílny, předvádění zařízení).

Výhody: Účastníci vzdělávání si zkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažnějších škod. Metoda zprostředkovává znalosti i dovednosti. *Nevýhody:* Obvykle jsou podmínky ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti rozdílné, na závadu je i určitá schematičnost výuky či zjednodušení problému.

Konzultace (Counselling) patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, nadřízeným a nadřízeným.

Výhody: Vzdělávaný pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i k procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a vzdělavatelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků. Vzdělavatel (nadřízený) si tak zároveň sám formuje a prověřuje své pracovní schopnosti, především v oblasti práce s lidmi. *Nevýhody:* Větší časová náročnost metody, vzdělávání se tak může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště. Někteří vedoucí pracovníci nebo vzdělavatelé přijímají tuto metodu s jistou nelibostí a nedůvěrou.

Asistování je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda se používá nejen při vzdělávání pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde si osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu.

Výhody: Soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání. *Nevýhody:* Vzdělávaný se může naučit i některým nepříliš vhodným pracovním návykům, informace a instrukce mu plynou z jednoho zdroje, napodobování

vzdělavatele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak. Může to vyústit do podceňování alternativních pracovních postupů.

Rotace práce je vzdělávací metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Metoda se používá především při výchově řídicích pracovníků, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků.

Výhody: Pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace. Rozvíjí se tak flexibilita jeho pracovní síly a schopnost vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Zároveň se on sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti. Metoda flexibilizuje pracovní sílu a přispívá k celkové flexibilitě organizace. *Nevýhody:* Pracovník nemusí právě na každém pracovišti (v některé pracovní funkci) uspět, což může podryt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.

Pracovní porady jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.

Výhody: Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy. Je to neformální metoda, která může dosti účinně přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků. *Nevýhody:* Problém časového umístění pracovní rady. Uspořádání rady v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, uspořádání rady mimo pracovní dobu či v pracovních přestávkách naráží na neochotu pracovníků se rady zúčastňovat a zpravidla se objevuje snaha ji maximálně zkrátit.

Vzdělávání pomocí počítačů patří rovněž mezi metody, jejichž používání soustavně vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství

informací, nabízejí jim různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. V poslední době je k dispozici stále více počítačových vzdělávacích programů ze všech oborů lidské činnosti. Metodu s výhodou používají organizace disponující interními počítačovými sítěmi. S rozšiřováním internetu její význam vzrůstá.

Výhody: metodu lze použít jak ke kolektivnímu, tak individuálnímu vzdělávání, je to interaktivní metoda umožňující bezprostřední zpětnou vazbu, tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem účastníka, je to dosti atraktivní metoda vzdělávání a umožňuje vzdělávat se zábavnou a velmi názornou formou, z hlediska organizace je to metoda časově efektivní, neboť ke vzdělávání mohou pracovníci využívat období dne, kdy mají méně práce, a kromě toho metoda umožňuje přenést vzdělávání mimo pracovní dobu do soukromí pracovníka, aniž by to vzbuzovalo nějaký větší odpor. Metodu lze použít ke vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště. Nevýhody: Metoda je poměrně náročná na vybavení. Vzdělávací programy jsou poměrně drahé, zejména, jsou-li „šity na míru“ organizaci.“

Vzdělávání pomocí počítačů se často nahrazuje slovem **E-learning**. Někteří teoretici E-learning vnímají více jako klasický způsob vzdělávání než jako metodu. Důvodem může být ten, že zde chybí sociální kontakt a nepřítomnost lektora tak může snížit motivaci vzdělávaného. Právě nutná disciplína ke studiu se pak může zdát jako nevýhoda této metody vzdělávání. To však nemění nic na tom, že E-learning poskytuje výhody, které se nedají přehlédnout: možnost bezbariérového přístupu, v krátkém čase vzdělávat velké množství lidí, kteří touto formou získávají standardizované informace/stejně znalosti. Zároveň je tu možnost, jak vhodně ověřit nebo přesněji řečeno hodnotit efektivitu vzdělávání. V případech, kdy je třeba zkombinovat E-learning s jinou metodou vzdělávání, jako například přednáška, již mluvíme o blended learningu.

Outdooring je metoda využívána pro výcvik manažerů. Outdoorové programy se připravují tak, aby se uplatnila týmová spolupráce při různých pohybových aktivitách mimo pracovní prostředí – zpravidla v přírodě. Outdooring je populární akce pro pracovníky, neboť je vnímána jako určitý druh odreagování. Je to vzdělávání netradiční cestou prostřednictvím různých her a úkolů. Outdoorové programy spojujeme

se silnými prožitky, zážitky a tím vyvolanými emocemi. Vzdělávací akce je cílená na myšlení, emoce a chování ve skupině. Nevýhodou této vzdělávací metody je, že je velmi náročná na čas, finance a přípravu.

Teambuilding je jedna z metod outdoorových programů. Teambuilding „se zabývá budováním týmu. Zaměřuje se na rozvoj spolupráce, zvládání náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozbořením a uvědoměním si fungování skupiny a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu.“ (Zahrádková, 2005, s. 21)

Diagnosticke a klasifikační metody nebo také hodnotící centra jsou velmi rozšířenými a oblíbenými metodami. V praxi nalezneme tyto metody nazývané jako **Assessment centra** nebo **Development centra**. Podle Armstronga (2007, s. 496) „assessment centra zkoumají spíše současné schopnosti manažerů, však development centra jsou zaměřena dopředu, na schopnosti potřebné k budoucnosti. Další významným rozdílem je to, že výsledky assessment centra slouží organizaci pro účely výběru a povyšování pracovníků, zatímco výsledky development centra slouží jedincům jako základna pro samostatně řízené vzdělávání.“

Development centra můžeme tedy definovat jako „komplexní aktivizující techniku užívanou pro zhodnocení potenciálu zaměstnanců v porovnání s požadavky firmy a stanovení jejich dalšího rozvoje. Účastníci jsou posuzováni při řešení zadaných úkolů (např. případových studií, hraní rolí, prezentací) prostřednictvím psychodiagnostických a dalších technik. Výstupem je stanovení osobnostního profilu zaměstnance a jeho rozvojového potenciálu. Na jejich základě definujeme konkrétní rozvojové potřeby v obsahu, rozsahu, formě i logické návaznosti aktivit.

Přínosem development centra je vysoká motivace zaměstnanců, kteří jsou podrobně seznámeni se svými rozvojovými potřebami a předpoklady, dále efektivní zacílení vzdělávacích a rozvojových aktivit a v neposlední řadě také značné finanční úspory na vlastní vzdělávání.“ (Palán a Langer, 2008, s. 159)

2.1.1 Koučování

Koučování je velmi vhodnou manažerskou vzdělávací metodou. V současné době se stává velmi populární a nenásilnou aktivitou, která se často využívá při rozvoji kariéry pracovníka v podnikovém vzdělávání. Podle Whitmora (2002, s. 64) „koučování přestává být nástrojem managementu a stává se nejefektivnějším způsobem řízení lidí.“ Je to individuální forma, smysluplný komunikační proces, který je podobný metodám jako je konzultace, instruktáž, asistování, poradenství nebo mentoring. Je možné se s ní potkat v kombinaci s jinými metodami, v podstatě v každodenním pracovním i osobním životě.

Koučování je metoda, kdy vzdělavatel (kouč) prostřednictvím rozhovorů, systematickým kladením otevřených otázek, usměrňováním, naznačováním, poskytováním faktů, sdělováním připomínek a periodickou kontrolou zvyšuje výkon vzdělávaného (koučovaného) s ohledem na zvolený cíl a očekávání. Vzdělávací proces je určitý druh motivace, který je směřován k podněcování vlastní iniciativy, k otevření se novým výzvám a maximálně využívat potenciál koučovaného. Kouč vystupuje jako rádce a pomocník v obtížných situacích.

Koučování je celková péče o člověka, která pomáhá k řešení problémů a k určité seberealizaci jak v pracovním tak osobním životě. Aby byla metoda úspěšná, je nutné mít vztah mezi koučem a koučovaným nastavený důvěrně, s pocitem jistoty, bezpečí a v otevřené komunikaci. Vzdělávání často probíhá na pracovišti s externím (specialista) nebo interním (liniový manažer) koučem, který je většinou vzdělávanému přiřazen. Právě pracovní prostředí se pak může stát nevýhodou, kdy může na koučovaného působit rušivě pod tlakem pracovních úkolů.

Toto téma velmi dobře propracoval John Whitmore (2002), a proto jej doplníme některými jeho závěry. Definici popsal následovně: „*Gallwey uhodil hřebík na hlavičku, když napsal, že koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se.*“ (Taměž, s. 18) „*Koučování se nezaměřuje na chyby, které se staly, ale na příležitosti, které přijdou.*“ (Tamtéž, s. 17)

„Cíl kouče je zlepšovat vnímání reality, vytvářet a posilovat odpovědnost a rozvíjet sebedůvěru.“ (Tamtéž, s. 27) K tomu, aby mohl člověk růst, je třeba být optimista, věřit ve skrytý potenciál a překonávat vnitřní i vnější bariéry. „Vnitřní bariéra existuje pouze jedna. Nezáleží přitom, jak ji nazveme – strach z neúspěchu, nedostatečná sebedůvěra, nedůvěra v sebe sama nebo nedostatek sebevědomí – je to stále stejná, univerzální bariéra, která nám brání lépe využívat náš potenciál.“ (Tamtéž, s. 27) „Kouč ví, že vnitřní bariéry se často překonávají obtížněji než bariéry vnější.“ (Tamtéž, s. 18)

„Kdy a kde a s jakým cílem používáme koučování? Koučování je možné využívat pro aktivní řešení problémů, v průběhu práce na úkolech nebo při jejich kontrole. Např. při: motivaci zaměstnanců, delegování, řešení problémů, vztahové problémy, vytváření týmů, oceňování a hodnocení, realizace úkolů, plánování a kontrola, osobní růst zaměstnanců, činnost týmu.“ (Tamtéž, s. 24)

Whitmore (2002, s. 65) přesvědčivě zdůvodňuje, že spíše než dávat instrukce a příkazy je třeba klást otázky zaměřené na čtyři odlišné oblasti – metodika „**GROW**“:

- *CÍLE (Goal Setting), jak krátkodobé, tak dlouhodobé;*
- *pověření REALITY (Reality), tj. zjištění skutečného stavu věci;*
- *MOŽNOSTI (Options), tj. alternativní strategie;*
- *VŮLE (Will), CO se má udělat, KDY, KDO to udělá.“*

„Koučování stimuluje aktivní, cílevědomé myšlení, pozornost a pozorování.“ (Tamtéž, s. 57) „Výsledkem koučování je sebedůvěra, vnitřní motivace, vlastní volba, pochopení, odpovědnost a aktivita.“ (Tamtéž, s. 49) Dosažením výsledku se splní i výkonnostního cíle nastaveného pro koučování. Whitmore (2002, s. 72) k cílům zmiňuje: „Kromě toho, že dosažení výkonnostního cíle, jehož realizaci můžete kontrolovat, by měly být: specifické, měřitelné, odsouhlasené, realistické, rozložené v čase, pozitivně formulované, dobře pochopitelné, relevantní, etické, náročné, legální, ekologicky přijatelné, přiměřené a zaznamenané.“

2.1.2 Mentoring

Mentoring, „*toto slovo má svůj původ v řecké mytologii. V báji o Odysseovi se dovídáme, že když odjížděl do války s Trójany, svěřil dům a vzdělání svého syna Télemacha svému příteli Mentórovi. „Řekni mu všechno, co znáš,“ požádal ho při svém odjezdu a nevědomky tak vymezil obsah pojmu mentorování.*“ (Whitmore, 2002, s. 22)

Mentoring je často využíván jako nástroj kariérového a profesního rozvoje. Je to metoda obdobná koučování s tím rozdílem, že vzdělávající (mentor) vzdělávanému (mentorovanému/mentee) přímo pomáhá s osvojováním dovedností cestou poradenství a konzultací. Mentor radí, doporučuje, usměrňuje a stimuluje mentorovaného. „*Jedná se o příležitostnou pomoc odborníka (mentora) pracovníkovi při získávání nových znalostí nebo změn v myšlení.*“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 171)

Mentora si zpravidla mentorovaný volí sám jako svůj osobní vzor „staršího“ případně „zkušenějšího“ kolegu. Mentor tak v roli moudrého, zkušeného a zralého pracovníka předává své znalosti, ucelené informace, odpovídá na otázky a pomáhá rozvíjet profesní schopnosti a dovednosti. Mentoring, jako dlouhodobý specifický proces učení, vyžaduje otevřený a bezproblémový vztah mezi mentorem a mentorovaným, který se často mění ve vztah neformální.

Využití mentorování je praktické nejen v manažerském rozvoji, ale také v adaptačním procesu. Dále je vhodné nominovat do rolí mentorů specializované pracovníky/odborníky/experty, kteří jsou často nositelé důležitých znalostí, určitého know-how pro firmu.

II PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE MANAŽERŮ SPOLEČNOSTI ČSOB, A. S.

Manažeři a jejich rozvoj jsou těžištěm dobrého výkonu společnosti. V této souvislosti můžeme použít rčení, které říká že: „*Lidé neodcházejí od vizí nebo z firem, lidé odcházejí od lidí.*“ Podniky si jsou obecně vědomy důležitosti role manažerů. Cílí tedy pozornost jejich směrem a snaží se celkově nastavit dobré sociální klima organizace. Praktická část této bakalářské práce je zmapováním toho, jak si s touto výzvou poradila společnost ČSOB, a. s. z pohledu vzdělávání a rozvoje manažerů. Analyzuje jaké metody a celkové programy vzdělávání a rozvoje jsou využívány a jakou formou jsou kombinovány.

3.1 Charakteristika společnosti ČSOB, a. s.

Společnost ČSOB, a. s. je součástí mezinárodní banko-pojišťovací skupiny KBC působící v Belgii a v regionu střední a východní Evropy. ČSOB, a. s. má velmi silné postavení na finančním trhu v České republice. Ve správě skupiny jsou značky: **ČSOB** – zaměřující se na bankovníctví, pojišťovnictví, správu aktiv, penzijní fondy, leasing a faktoring; **Poštovní spořitelna** – bankovníctví v síti Pošt, **Era** - bankovníctví v síti Finančních centrech; **Hypotéční banka** – hypotéky; a **ČMSS** – financování bydlení.

Historie společnosti sahá až do roku 1964, kdy byla založena státem pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. Po privatizaci v roce 1999 se stala majoritním vlastníkem belgická KBC Bank. V roce 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Od roku 2007 je jediným akcionářem ČSOB KBC Bank.

Skupina ČSOB buduje pevné a dlouhodobé vztahy se svými klienty v oblasti osobních a rodinných financí, ve financování malých a středních firem, případně v korporátním financování. Vizí ČSOB je být jedničkou v poskytování finančních služeb svým klientům podle jejich potřeb, udržet si postavení na českém finančním trhu a zajistit rostoucí a udržitelný výnos pro své akcionáře.

Centrála společnosti se nachází na Praze 5 v Radlicích a je zároveň sídlem společnosti ČSOB, a. s. Ve společnosti dlouhodobě pracuje mezi 6400 až 6700 zaměstnanci. Personální záležitosti všech zaměstnanců má na starost jedna ze šesti divizí - Řízení lidských zdrojů s celkovým počtem 105 zaměstnanců.

Oddělení Vzdělávání a rozvoj je pod divizí Řízení lidských zdrojů (22 zaměstnanců) a dále se dělí na Rozvoj zaměstnanců a Školicí středisko. Hlavním cílem tohoto oddělení je řízení procesu vzdělávání, rozvoje a kariérního plánování zaměstnanců tak, aby si společnost udržela vysoce kvalifikovaný tým pracovníků. Poskytuje všem zaměstnancům bez výjimky takové podmínky a podporu, které umožňují profesní růst a rozvoj jejich odborných dovedností, kompetencí a talentu.

3.2 Struktura systému vzdělávání a rozvoje

Struktura vzdělávání a rozvoje je rozdělena do základních skupin následovně:

Obrázek 2: Struktura vzdělávání a rozvoje v ČSOB, a. s.



Zdroj: Prezentace ČSOB, Efektivita ve vzdělávání, 2. 5. 2012

Povinné vzdělávání je děleno na:

1. Kurzy, které jsou dány zákonem. Musí být absolvovány všemi zaměstnanci. Jedná se o problematiku bezpečnosti a ochrany zdraví jak svého, tak i svých kolegů.

2. Kurzy, které chrání před škodou nebo ohrožením celou firmu. Je to např. bezpečnost práce s informacemi, ohrožení bombovým útokem aj.
3. Kurzy, které jsou součástí adaptačního programu nových zaměstnanců a umožňují se přizpůsobit sociální politice firmy, např. Etický Kodex, standardy kvality ČSOB aj.

ČSOB zvolilo pro 1. a 2. typ kurzů převážně metodu e-learningovou. Zaměstnanec po absolvování kurzu skládá test a získává certifikát, který je často na dobu určitou a musí je tedy v cyklech opakovat. Zaměstnanec si tak má udržovat vědomosti daného tématu, případně získává doplňující informace o změně legislativy apod.

Profesní, případně **odborné vzdělávání** má převážně podobu produktového školení a školení v oblasti informačních systémů. Tento typ vzdělávání je prezentován metodou prezenčních, e-learningových nebo kombinovaných kurzů a zajišťuje správný profesní rozvoj. Často bývá nedílnou součástí přípravy absolventů na začátku kariéry, ale z důvodu zajišťování znalostních požadavků, jsou také poskytovány na základě výzvy manažerů po celou dobu trvání zaměstnání ve skupině ČSOB.

Profesní vzdělávání je zajišťováno ve spolupráci oddělení Vzdělávání a rozvoj a jednotlivých segmentů (oddělení se zaměřením na daný produkt). Segment zadává téma i rozsah a zároveň se podílí na lektorském zajištění tak, aby se co nejvíce přizpůsobilo realitě.

Do této skupiny školení patří také prodejní dovednosti, kde zaměstnanci mají možnost získat základní dovednosti jednání s klientem, speciální techniky jednání a vyjednávání, rozvíjení osobnosti obchodníka. Vzdělávací programy prodejních dovedností jsou převážně zajišťovány interními lektory.

Mezi profesní vzdělávání je zařazena i **jazyková příprava**. Jazykové vzdělávání vychází z potřeb společnosti a je poskytováno po schválení manažerem na základě pracovní pozice a s ní související požadované úrovně jazykové znalosti. Cílem je prohloubení a rozšíření jazykových znalostí potřebných pro vyšší výkon. V dnešní době je podporována převážně angličtina. Kurzy jsou zajišťovány s externím dodavatelem

a jejich úroveň odpovídá evropskému referenčnímu rámci (A1 začátečník až C2 pokročilý).

Rozvoj (soft-skills/měkkých dovedností) je cílený na rozvíjení znalostí a dovedností, které jsou u každého zaměstnance jedinečné, ale zároveň jsou tyto kompetence užitečné pro pracovní výkon. Cílem těchto vzdělávacích programů je efektivní rozvoj osobnosti zaměstnance. Jedná se například o rozvoj kompetencí: komunikační dovednosti, kreativní myšlení, emoční inteligence, vyjednávání, řešení konfliktu, řízení času nebo také projektové řízení.

Na přípravě témat a úrovně rozvojového vzdělávání se podílí oddělení Vzdělávání a rozvoj společně s managementem ČSOB. Vzdělávací programy jsou pravidelně aktualizovány, rozšiřovány či ukončovány podle požadavků managementu banky, trendů trhu práce a externích trendů v oblasti rozvoje zaměstnanců. Vzdělávání je umožňováno podstupovat po celou dobu působení zaměstnance v bance na základě doporučení přímého nadřízeného.

Vzdělávací a rozvojové programy se dále rozdělují na rozvoj specialosti a rozvoj manažerů.

Nabídka kurzů na specialosti se zaměřuje na kompetence:

- seberozvoj (Image a etiketa; Rozvoj analytického myšlení; Zvládání stresu a prevence vyhoření; Řízení času),
- komunikace (Jak efektivně komunikovat v mezinárodním týmu; Obrana proti manipulaci; Prezentační dovednosti; Personální komunikace a asertivita; Rétorika; Vyjednávání a vytváření dohod; Zákaznický přístup),
- lektorské dovednosti,
- vedení týmu pro teamleadery (přímé manažerské vedení).

U manažerských schopností a dovedností se pak cílí na kompetence:

- komunikace (Manažerská komunikace v obtížných situacích; Prezenční dovednosti; Vyjednávání a argumentace; Řešení konfliktů a mediace),
- seberozvoj (Efektivní dosahování cílů; Kreativní a inovační techniky; Zvýšení odolnosti vůči stresu; Řízení času a priorit),

- vedení (Efektivní vedení porad a workshopů; Emoční leadership; Koučování v manažerské praxi; Jak se připravit na roční hodnocení nebo Jak vést pololetní hodnotící rozhovor; Manažerské dovednosti; Motivace a hodnocení spolupracovníků; Vedení týmu; Řízení lidských zdrojů pro manažery).

Celkový přehled vzdělávacích akcí je možné nalézt na Intranetu společnosti v katalogu kurzů. Manažeři dále mohou žádat o realizaci speciálních požadavků, které jsou nutné ke zvýšení výkonnosti, specializace aj. Realizace vzdělávání a rozvoje probíhá ve spolupráci s interními lektory, specialisty, konzultanty, kouči, mentory nebo externími subjekty.

3.3 Proces rozvojového plánu a řízení kariéry

Rozsah a podoba **Rozvojového plánu** je stanovena na základě výsledků KPIs³, ročního hodnocení a z toho plynoucích potřeb vzdělávání a rozvoje. Rozvojové plány jsou součástí řízení kariéry zaměstnanců v ČSOB.

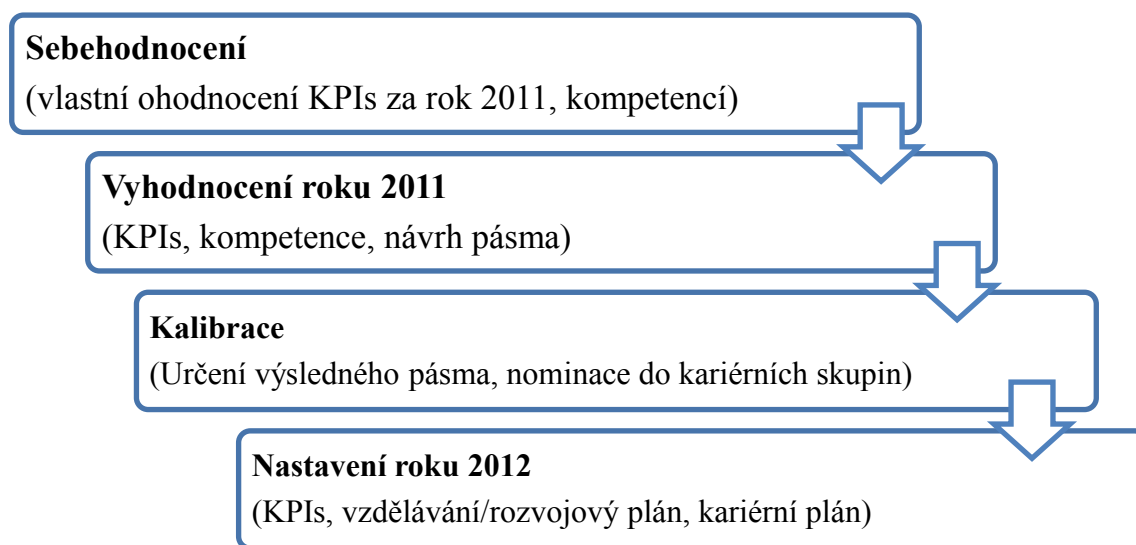
Výroční **hodnotící rozhovor** se skládá ze sebehodnocení, hodnocení vybraných kompetencí vycházejících z firemních hodnot a výsledky nastavených v KPIs. Přímý nadřízený poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu prostřednictvím kompetencí. Sada kompetencí je odlišná pro pozice nemanžerské, manažerské a top manažerské. V aplikaci hodnocení je kompetence krátce definována pro oboustranné ujasnění a pochopení se s podřízeným, o jakou dovednost se přesně jedná. U každé kompetence je škála hodnocení od 2 (podprůměrná úroveň) do 8 (výrazné přeplnění) a zároveň je zde prostor pro slovní komentář. Kompetence jsou vnímány jako přímé provázání na rozvojové aktivity hodnoceného. Pomocí kompetencí je možné nastavit konkrétní individuální rozvojový plán.

Po zhodnocení zaměstnance nastává zařazení zaměstnance do hodnotícího pásma. Hodnotícím pásmem v ČSOB je rozuměno rozdělení zaměstnanců do tří skupin: Top 20% talentů – pásmo 1, dále do pásma 2 je zařazeno 70% zaměstnanců a v pásmu 3 je 10% zaměstnanců. Každé pásmo obsahuje jiné cílení na zaměstnance. Vytipování a identifikaci potenciálu zaměstnanců do Top 20% můžeme chápat jako možnost

³ KPIs neboli „Key Performance Indicators“ znamená „Klíčové ukazatele výkonnosti“ – KPIs jsou konkrétní měřitelné parametry hodnocení využívané při nastavování ročních cílů/plánů zaměstnance.

nabídnout kariérní posun a nominovat zaměstnance do rozvojových programů celé skupiny. Zaměstnanci v pásnu 3 nemohou být do těchto programů nominováni a navíc musí dosáhnout konkrétních cílů, které jsou nastaveny akčním plánem od vedoucího. V rámci této části procesu nazývaným „**kalibrace**“ se dále určuje, do jaké skupiny bude zaměstnanec zařazen - do Expertů nebo Top Talentů a s tím spojeným vzdělávacím programem. Společnost ČSOB nazývá zaměstnance ve skupině specifické péče - „**nástupníci**“.

Obrázek 3: Proces hodnocení v ČSOB



Zdroj: Prezentace ČSOB, Hodnocení roku 2011

V rámci nastavování KPIs a rozvojového plánu pro následující rok je i jednání o **kariérním plánu**. Manažer si ve spolupráci se zaměstnancem vyjasní kariérní očekávání – např. zůstat na pozici, postup na vyšší pozici, rotace nebo i přesun na méně náročnou pozici (například v době těhotenství, zdravotních problémů nebo při nesplnění akčního plánu aj.). Kariérní plán, který má určitý časový horizont, je jasnou perspektivou a může být vnímán jako vhodný motivační podnět.

Ke zmapování potenciálu pro kariérní plánování ČSOB využívá 2 standardizované nástroje:

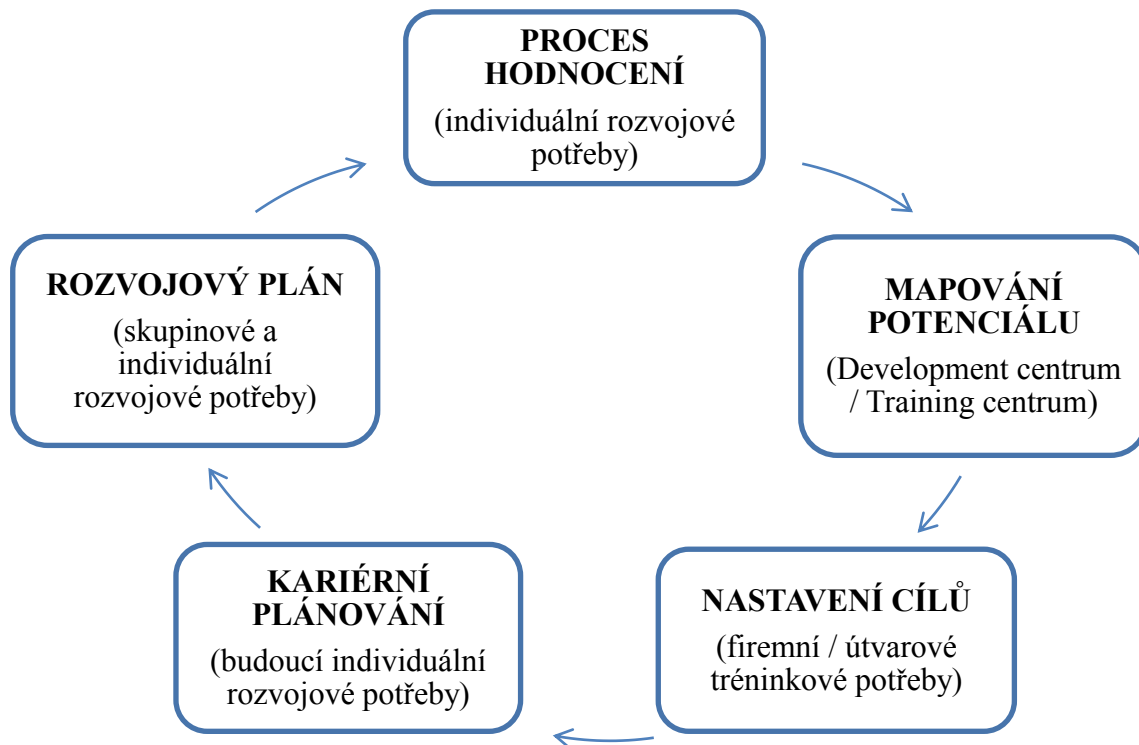
- Development centrum – objektivně posuzuje potenciál zaměstnance pro další kariérní směřování; mapuje aktuální míru osvojených kompetencí a poskytuje odbornou zpětnou vazbu.

- Training centrum – rozvíjí komunikačně-manažerské dovednosti; vytváří prostor, kde účastníci mají možnost na sobě pracovat; posiluje sebevědomí, sebepoznání a vlastní pocit zodpovědnosti za další rozvoj.

Nastavením individuálního rozvojového plánu, který souvisí s kariérním plánem, spočívá ve výběru konkrétního školení z katalogové nabídky. Případně se hledají jiné mimokatalogové aktivity jako např. zapojení do projektů v ČSOB, převzetí náročnějších úkolů aj. Zváží se také nominace do manažerských/expertních rozvojových programů, případně se manažer se zaměstnancem dohodne, zda má zájem o kouče nebo mentora. Každý krok je načasován často v rámci jednoho roku, případně déle u dlouhodobějších rozvojových manažerských programů. Nedílnou součástí rozvojového plánu je nejen nastavení jasných/srozumitelných cílů v čase, kterých je zájem dosáhnout a jakými metodami, ale zároveň způsob měření dosažené změny. Manažer dává zaměstnanci plnou podporu pro realizaci naplánovaných vzdělávacích a rozvojových kroků.

Plánovací cyklu zaměstnance ve společnosti odpovídá následujícímu schématu:

Obrázek 4: Plánovací cyklus vzdělávání v ČSOB, a. s.



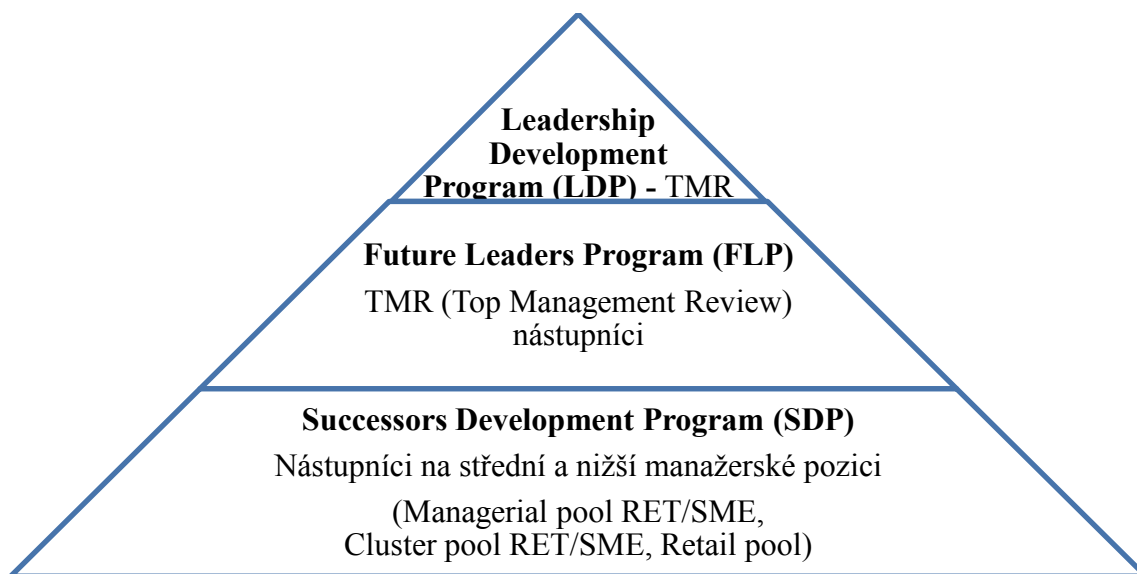
Zdroj: upraveno dle: Prezentace ČSOB, Efektivita ve vzdělávání, 2. 5. 2012

Kariérní plánování skupiny specifické péče „nástupníci“ je důležitou součástí strategie společnosti, která myslí na budoucnost – má dlouhodobý horizont plánování a vytváří tak vhodné personální rezervy – kvalifikované a kompetentní zaměstnance, kteří se mohou uplatnit jak při plánované rotaci, tak i při neplánované situaci. Společnost tímto způsobem maximálně využije potenciál manažerů z vnitřních zdrojů.

ČSOB zavedla povinné plánování nástupníků do úrovně B-2.⁴ Podle rozhodnutí B-1 manažerů se může nominovat i ve vyšších pozicích. Každý manažer nebo vybraní experti mají mít připravené 1 až max. 3 nástupníky, kdy ale nástupník může být univerzálně připraven pro více pozic. Stávající držitel pozice (manažer nebo expert) předává postupně know-how a klíčové informace všem potenciálním nástupníkům. Společnost tímto způsobem vhodně pracuje se svými znalostmi – konkurenčním know-how v ČSOB skupině - a je připravena na retenci klíčových lidí na těžko nahraditelných pozicích. Je třeba zmínit, že status „nástupníka“ negarantuje jistou kariéru. Nástupník musí projít výběrovým řízením na uvolněnou pozici stejně jako ostatní zájemci, ale příprava mu může výrazně posílit šanci na úspěch.

Kariérní plánování manažerů v ČSOB pro rok 2012:

Obrázek 5: Kariérní plánování – rozvoj nástupníků v ČSOB, a. s.



Zdroj: upraveno dle: Prezentace ČSOB, HR Vzdělávání a rozvoj, Matějková, 2. 5. 2012

⁴ B-1 až 4 jsou manažerské úrovně, kdy B-1 je Top management a B-4 je nejnižší úroveň managementu.
RET = Retail/maloobchod (koncový prodej);
SME = Small and Medium Enterprises/malé a střední podniky;
HR = Human Resources/řízení lidských zdrojů

Rozvojový program nástupníků, který je cílen na vychování si schopných, odolných, znalých a empatických manažerů, se zaměřuje na rozvoj SOFT a HARD SKILLS (měkkých a tvrdých dovedností). V první fázi se nástupníci vzdělávají univerzálním způsobem v rámci manažerského vzdělávání. Druhá fáze probíhá formou stáží. Nástupník se seznámí s hlavní činností daného útvaru, klíčovými faktory úspěchu a KPIs od současného držitele pozice. Poslední fází je nastavení individuálního plánu rozvoje s pomocí mentora, případně kouče, aby se cíleně přenesly znalosti, dovednosti i odbornost. Nástupníkům je poskytnuta možnost růstu, seberozvoje, větší samostatnosti, rozšíření si kompetencí a jednoznačně i dosažení vyšší výkonnosti.

3.4 Popis rozvojového programu manažerů pro rok 2012

Pro účely bakalářské práce je vybrán SDP (Successors Development Program) neboli Nástupnický rozvojový program pro střední a nižší management, který je v podobě, ve které zde bude popsán, nastaven od roku 2012. Časový horizont SDP je 2letý proces vzdělávání – tedy se stále ještě nachází v pilotním období. SDP je zvolen z důvodu, že je bohatý na rozvojové aktivity a kombinaci vzdělávacích metod.

ČSOB prezentuje SDP následovně:

Obrázek 6: Successors Development Program – 2letý



Zdroj: Prezentace ČSOB, HR Vzdělávání a rozvoj, Matějková, 2. 5. 2012

- **Kariérní a osobnostní rozvoj:**

- identifikace strategického a časového horizontu posunu na konkrétní pozici;
- vstupní psycho-diagnostika;
- SUF (Senior Upward Feedback/Zpětná vazba managementu): 1x ročně s větším množstvím hodnotitelů; součástí je povinná skupinová zpětná vazba;
- navigátor (jeho rolí je moderovat zpětnou vazbu a být průvodcem kariérního rozvoje).

- **Training:**

- trénink SOFT a HARD SKILLS – osobnostního rozvoj + rozvoj manažerských dovedností + hard skills (HR, finance, projektové řízení) + skupinové soft skills (2. rok);
- skupinové sdílení znalostí (2. rok).

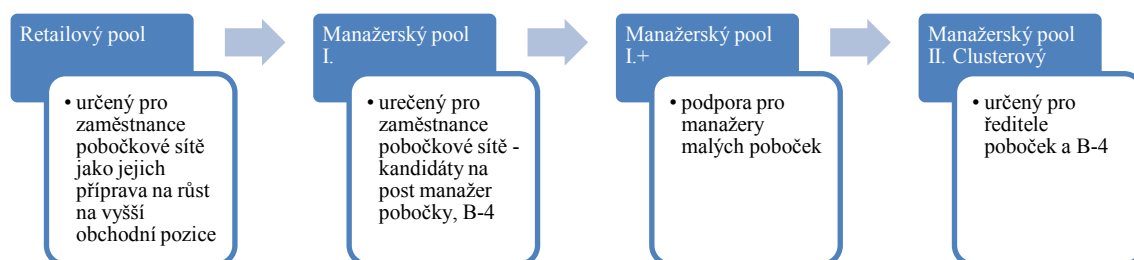
- **Learning by doing:**

- klíčovým učícím se nástrojem je učení se v praxi formou stínování, práce na projektech a účast na stážích napříč firmou. Výstupem je sebereflexe vlastních manažerských dovedností a doplnění zkušeností a znalostí;
- mentoring vybranými manažery skupiny FLP.

Rozvojový program SDP se zaměřuje na zaměstnance, kteří mají nejen potenciál ke kariéře, ale zároveň mají svůj vlastní zájem o kariéru a osobnostní rozvoj. Zařazení do programu můžeme chápat jako individuální závazek pracovníka ve smyslu postupu na vyšší manažerskou pozici. Tento manažerský cíl je současně měřítkem hodnocení úspěšnosti programu SDP. Kritériem úspěchu je realizace 75% rotací na cílové pozice ve středním a nižším managementu z interních kandidátů.

SDP dává prostor kariérnímu růstu od nástupu až po seniorní management. Tato široká paleta pozic se pro pracovní účely a přesné zacílení rozvoje v programu rozděluje do několika podskupin neboli společností ČSOB nazývaných „poolů“:

Obrázek 7: Přehled rozvojových poolů



Zdroj: Prezentace ČSOB, Návrh rozvojových poolů pro Retail 2012, Skalková

Zaměstnanci jsou nominováni do rozvojových poolů na základě stanovených podmínek, hodnocení a kariérního plánování. Důležitá je zde vyváženost výkonnosti a kvalita obchodníka i leadera. Přímý nadřízený projde s nominovaným motivační rozhovor, který má specifická pravidla a aktivity pro dané účely. Pro finální schválení nominace kandidáta do rozvojového poolu je také třeba znát výsledky Development centra. Nakonec dochází k setkání oblastního ředitele, HR konzultanta a kandidáty zařazenými do poolu s cílem objasnění obsahu a realizace rozvojového programu.

3.4.1 Development centrum

Development centrum (dále jen DC) je cílené pro zjištění potenciálu zaměstnance na manažerskou pozici a zda je vhodná nominace do rozvojového poolu. Účastníci prochází v DC následujícími kroky:

- krátké představení a aktivizující technika;
- psycho-diagnostika;
- hraní rolí;
- time-management;
- hodnocení celého DC a přínos pro účastníka.

Po skončení DC pro kandidáty nastává hodnotící část HR konzultantem s externím specialistou. V průběhu DC si každý hodnotitel dělá poznámky o formě a obsahu

představení účastníka a jeho chování v průběhu celého DC (týmová spolupráce, prezentace, hodnotící rozhovor). Společným úkolem hodnotitelů je posoudit úroveň sledovaných kompetencí každého kandidáta, mezi které patří například: schopnost dosahovat cílů, analytické schopnosti, ztotožnění se změnou, odolnost vůči stresu, schopnost jasně komunikovat, iniciativa, motivace, vedení, delegování. Externí specialista následně vypracuje celkové hodnocení pro účastníka, HR a manažera.

3.4.2 Pravidla nominace

Pravidla pro finální nominaci kandidátů jsou nastavena po jednotlivých rozvojových poolech. Nominace probíhá 2x ročně – po ročním hodnocení a v druhé polovině roku. Konkrétní podmínky odpovídající jednotlivým poolům jsou následující:

Manažerský pool II.:

- min. 2 roky na pozici manažera s 8 a více zaměstnanci;
- v rámci ročního hodnocení umístění v pásnu TOP 20% nebo pásnu 2 (min. 2 roky zpětně); vynikající manažerské dovednosti; dlouhodobé velmi dobré obchodní výsledky;
- jednoznačná motivace a ambice postoupit na vyšší manažerskou pozici.

Manažerský pool I.+:

- min. 1-2 roky na pozici ŘP (řídítel pobočky), malé pobočky, případně B-4;
- v rámci ročního hodnocení umístění v pásnu TOP 20% nebo pásnu 2; dobré manažerské dovednosti; nadprůměrné obchodní výsledky (vyváženost výkon, klientský přístup, tj. prodej a lidskost);
- jednoznačná motivace a ambice postoupit na vyšší manažerskou pozici.

Manažerský pool I.:

- min. 2 roky na obchodní pozici;
- v rámci ročního hodnocení umístění v pásnu TOP 20% nebo pásnu 2; kvalita obchodníka; nadprůměrné obchodní výsledky (vyváženost výkon, klientský přístup, tj. prodej a lidskost);
- jednoznačná motivace a ambice postoupit na vyšší obchodní pozici;
- manažerské kompetence min. úroveň 5 v profilu obchodníka (výsledky z Development centra).

Retailový pool:

- min. 1 rok na obchodní pozici;
- v rámci ročního hodnocení umístění v pásnu TOP 20% nebo pásnu 2; kvalita obchodníka; výborné obchodní výsledky;
- jednoznačná motivace a ambice postoupit na vyšší obchodní pozici;
- manažerské kompetence min. úroveň 5 v profilu obchodníka (výsledky z Development centra).

3.4.3 Obsah a realizace rozvojového programu

SDP je vzdělávací a rozvojový program náročný jak na přípravu, tak na samotnou realizaci. Spolupráce je s interními lektory, manažery, HR konzultanty, produktovými specialisty, seniorními konzultanty a mentory. Nominovaní nástupníci v rámci dvou let cíleně pracují na rozvíjení klíčových kompetencí prostřednictvím následujících aktivit:

Manažerský pool II.:

- *řízený rozvoj kariéry;*
- *individuální rozvojový plán;*
- *řízení transformačního tématu s provazbou na business* – osobní závazek k rozvoji clusteru, oblasti, řízení obchodu a práce s lidmi v segmentu RET;
- *skupinový trénink* – soft a hard skills – manažerské kompetence, leadership;
- *rozvojová stáž na ústředí* – vyzkoušet a pochopit princip práce na ústředí (různé útvary, např.: marketing, produktové továrny, korporál atd.);
- *mentoring*: „dostávám a dávám“ (rozvívám sebe s pomocí mentora), jsem mentorem pro kolegu – účastníka manažerského poolu.

Manažerský pool I.+:

- *individuální rozvojový plán;*
- *osobní závazek* – téma, které chce řešit, na čem chce pracovat v rámci svého růstu;
- *stáž a zástup*: stáž u manažera velké pobočky v rozsahu 1-2 dny, s následným zástupem manažera 1 den (zástup pod dohledem manažera dané pobočky, následná zpětná vazba;

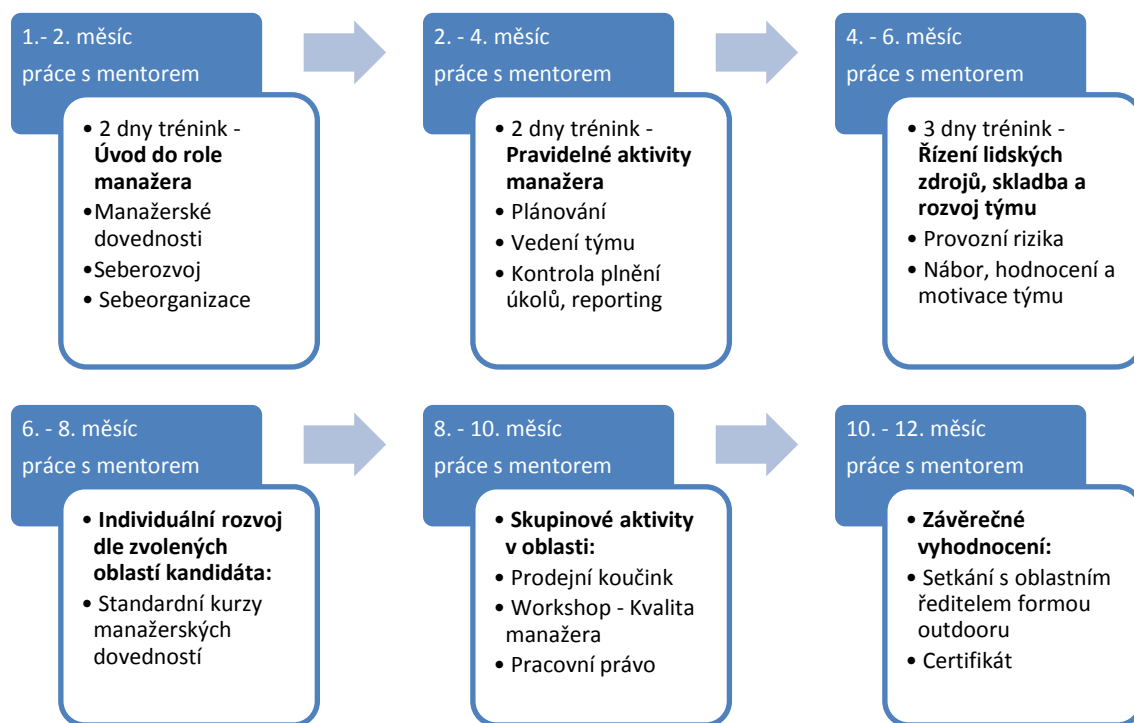
- *workshopy* např. jak řídit tým a pobočku na vyšší manažerské pozici;
- *mentoring* – odlišnosti vedení malé a velké pobočky: organizace, řízení obchodu a práce s týmem.

Rozvojový plán v Manažerském poolu I. a Retailovém poolu je v 1. roce rozfázován detailněji po dvou měsících. 2. rok je zaměřen na „Learning by doing“ – využití získaných znalostí v praxi a schopnosti proměnit je v dovednosti a zkušenosti.

Manažerský pool I.:

- 1. ½ rok – standardizované období se zaměřuje na rozvoj manažerských dovedností – „*Manažerská příprava*“;
 - manažerská příprava je zakončena workshopem, který slouží k ověření získaných kompetencí;
- 2. ½ rok – období *individuálního rozvoje*;
- v průběhu celého období je účastník v úzké spolupráci se svým manažerem a zároveň přiděleným mentorem;
- průběžné hodnocení od manažera, mentora, HR konzultanta a kandidáta.

Obrázek 8: Manažerský pool I. – Obsah a realizace

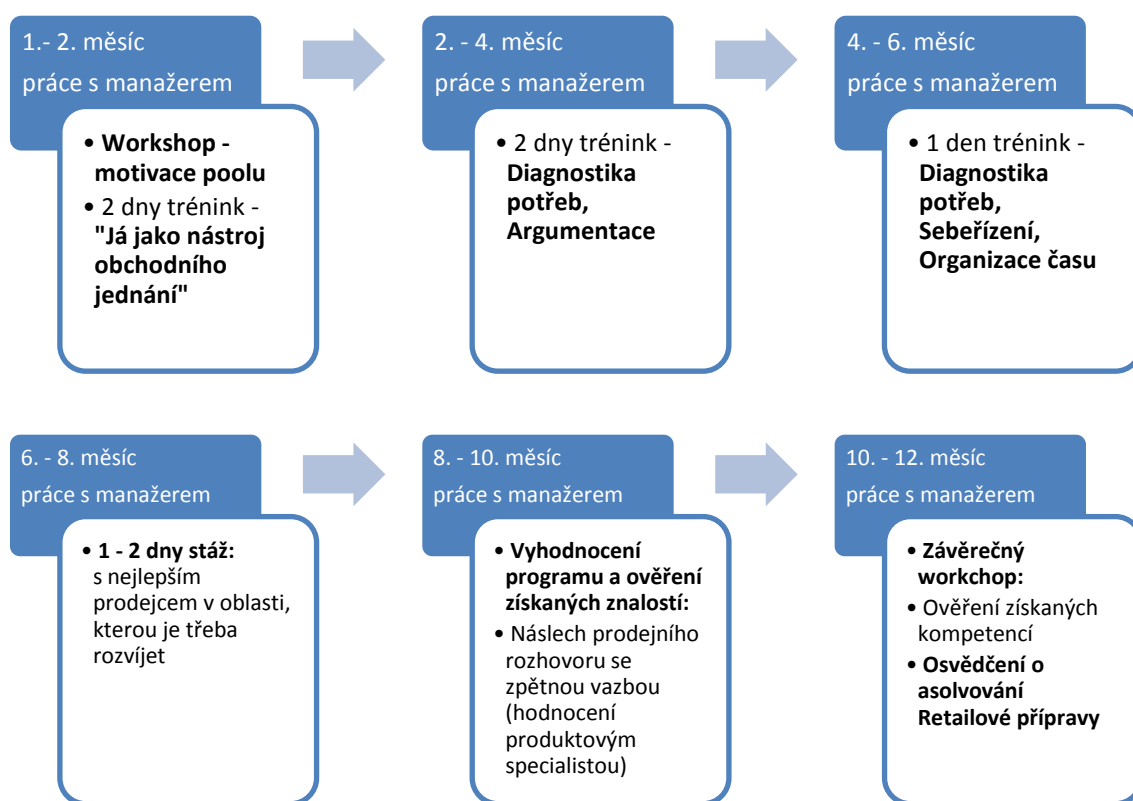


Zdroj: upraveno dle: Prezentace ČSOB, Návrh rozvojových poolů pro Retail 2012, Skalková

Retailový pool:

- rozvoj kompetencí, obchodní dovedností;
- průběžné hodnocení od manažera, HR konzultanta, produktového specialisty a kandidáta.

Obrázek 9: Retailový pool – Obsah a realizace



Zdroj: upraveno dle: Prezentace ČSOB, Návrh rozvojových poolů pro Retail 2012, Skalková

Vzdělávací metody využívané v rámci tréninku Manažerského poolu I.:

Každý vzdělávací program je kombinací různých vzdělávacích metod z důvodu, aby se udržela nejen aktivita účastníků, ale hlavně proto, aby se vzbudil zájem o dané téma. Programy jsou sestavovány jako „**prožitková školení**“, jejichž cílem je přiblížit konkrétní řešenou látku reálné situaci. Cílem takto sestaveného harmonogramu vzdělávacího programu je, aby si pracovník prožil a zároveň snadněji zapamatoval probírané téma.

Mezi nejčastěji používané vzdělávací metody ve vzdělávacích a rozvojových programech „Manažerských poolů“ v průběhu tréninkového školení patří:

- přednáška s diskusí;
- workshop;
- demonstrace;
- cvičení;
- diskusní metody (rekapitulace předchozího dne);
- problémové metody (modelové situace nejčastěji z praxe).

Každý skupinový trénink je sestavován podle obecné potřeby jednotlivého tématu, ale v průběhu akce je možné jej přizpůsobit potřebám účastníků. V podkladových materiálech jsou informace ke všem tématům, ale čas k jednotlivým bodům konkrétního harmonogramu je možné přizpůsobit podle zájmu či potřeby zúčastněných kandidátů. Osnova může být případně i rozšířená, má-li opodstatnění pro probíraný program. Materiály jsou vzdělávacími velmi dobře hodnoceny, mají tu nejvyšší možnou kvalitu. Na základě zkušeností se dále inovují tak, aby se naplnilo určité očekávání jak pracovníků, tak hlavně strategie a cíl vzdělávacího a rozvojového programu.

Konkrétní zpětná vazba na obsah, formu a materiály školení samotnými účastněnými byla definována následujícími slovními obraty:

- inspirativní a přínosné školení,
- velmi dobré příklady z praxe,
- zajímavé slyšet i zkušenosti jiných kolegů nejen lektorů,
- využití materiálu v praxi i s nadřizenými,
- 100% srozumitelnost, užitečné tipy a rady,
- nejlepší dosavadní trénink.

Vzdělávací a rozvojové programy jsou vedeny profesionálními interními lektory – seniorními konzultanty, kteří mají často bohaté zkušenosti i z praxe a mají také vysoké hodnocení účastníky akcí. Velkou výhodou těchto tréninků je tvoření skupin pracovníky z jednoho regionu, kdy má pak lektor možnost přizpůsobit výklad k trénovaným situacím a formám chování jednotlivců daného regionu.

3.5 Hodnotící analýza vzdělávacího a rozvojového programu

Pro vypracování hodnotící analýzy jsem zvolila metody: studium vzdělávacího a rozvojového programu manažerů z interních materiálů, mapování interních webových stránek organizace a řízené rozhovory se specialisty na vzdělávání i lektory. Cílem hodnotící analýzy je zjištění, jaké má výhody (pozitiva) a nevýhody (negativa) vzdělávací a rozvojový program „Manažerský pool“ v interním prostředí organizace. Nevýhody analýzy tak navedou na možné návrhy na zlepšení.

Tabulka 3: Hodnotící analýza vzdělávacího a rozvojového programu

VÝHODY/POZITIVA (silné stránky, přednosti, příležitosti)	NEVÝHODY/NEGATIVA (slabé stránky, nedostatky, hrozby)
• schopnost a ochota inovovat; • dobré zdrojové zajištění; • dlouhodobá strategie rozvoje klíčových lidí, připravenost lidských zdrojů; • prostor pro kariérní růst; • nadstandardní a efektivní individuální rozvoj vedoucích; • jasně stanovené manažerské kompetence; • snaha udržení know-how v organizaci; • zvýšení zodpovědnosti a motivace zaměstnanců pro vlastní rozvoj.	• investice do zaměstnanců i s nízkým potenciálem (nezralých osobností); • různé úrovně kompetencí stávajících manažerů; • časová vytíženost pracovníků; • nedostatečná kontrolní fáze účastníků; • ztráta připravených nástupníků odchodem ke konkurenci.

Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Návrhy ke zlepšení a doporučení vyplývající z hodnotící analýzy:

Společnost ČSOB má velmi sofistikovaný a profesionální přístup ke vzdělávání manažerů, což naznačují výhody spojené s jejich vzdělávacím a rozvojovým programem manažerů. Přesto praxe ukazuje, že tento přístup sebou přináší i určitá rizika/nedostatky, ke kterým by mohla odpovídat následující doporučení pro zlepšení situace.

Investice do zaměstnanců i s nízkým potenciálem (nezralých osobností): někdy se stává, že vedoucí nominují do manažerských nástupnických pozic osobnosti, které jsou výbornými obchodníky, mají slušný time management, umějí komunikovat s klienty, organizovat svou práci, ale nemají schopnosti manažera. Ne každý dobrý

obchodník je schopný vhodné komunikace a práce s týmem, řešení krizových situací nebo zvládání motivace. Často se podaří nepřipravenost/nezralost zaměstnance pro manažerský rozvoj již rozpoznat v development centru, ale jak sami lektoři naznačili, objevují se tito kandidáti i na školeních.

Řešení: manažeři by měli společně s nominačními podmínkami vzít i v úvahu manažerské kompetence, a případný potenciál kandidáta k rozvoji těchto dovedností. DC má mnohem méně času odhalit schopnosti nominovaného a ten se může jinak chovat v průběhu DC a v reálných situacích. Někdy nominace takového nástupníka může být i z důvodu nedostatečných manažerských kompetencí samotného manažera.

Různé úrovně kompetencí stávajících manažerů: manažeři společnosti mohou být nevhodným manažerským vzorem: například manažeři využívající pouze direktivní vedení nebo s jinými manažerskými chybami, které pak kandidát převezme a může uplatňovat při řešení modelových situacích.

Řešení: je třeba, aby společnost pracovala se všemi manažery tak, aby měli očekávané znalosti, schopnosti a dovednosti, které se pak také trénují i v nástupnických programech. Jen vhodné chování manažerů vytváří dobré firemní klima a připravuje si své nástupníky s podobnými vlastnostmi.

Časová vytíženost pracovníků: zaměstnanci na malých pobočkách nebo tam, kde je nízká zastupitelnost, se v některých situacích nemohou dostavit na jeden z týmových tréninků například z důvodu nemoci kolegy. Účast na školení pak chybí, i když je snaha jej individuálně doplnit. Účastníci sami cítí, že je velmi důležitá právě týmová práce a zkušenosti ostatních.

Řešení: snaha manažera vždy najít zástup za účastníka školení. Dát programu vyšší prioritu.

Nedostatečná kontrolní fáze účastníků: v průběhu celého cyklu se na každém následujícím školení probírá využití naučených technik a nástrojů v praxi, diskutují se nové zkušenosti. Však bezprostředně po školení ne vždy přímý manažer dá prostor k otestování si nových metod, například vedení porady. Případně je opět nedostatek času na práci s manažerem a mentorem.

Řešení: nastavit časový plán/termíny schůzek na testování nových poznatků a setkávání s manažerem či mentorem, ale hlavně mít snahu „kontrolu“ zrealizovat. Kandidáti zároveň musí mít vlastní zájem o seberozvoj a být připraveni na jednání.

Ztráta připravených nástupníků odchodem ke konkurenci: investice do vzdělávání a rozvoje manažerů se nemusí vyplatit v případě, že nástupník odchází ze společnosti ať už z důvodu, že mu není nakonec dán prostor k růstu, nebo je nespokojen se svým vedením, případně svou prací/pozicí aj.

Řešení: důležitá je otevřená komunikace a vhodná motivace přímými manažery. Objasnit si své představy a mít snahu, jak ze strany nástupníka, tak jeho manažera a HR konzultanta, je naplnit. Jsou nutná pravidelná setkávání a diskuse o výkonu, přístupu k práci a celková znalost osobnosti v tomto kariérovém programu. Udržet zájem a správně motivovat zaměstnance nejen při ročním hodnocení.

3.6 Shrnutí praktické části

Společnost ČSOB je bezprostředně ukázkou učící se organizace, která má bohaté vzdělávací a rozvojové programy, různá školení, workshopy aj., které jsou připravovány pro všechny zaměstnance dle strategické potřeby společnosti a samotného zájmu vzdělávajících a manažerů.

Společnost má evidenci historie prošliých povinných i nepovinných školení, na které je snadné pak navazovat. Celý proces od výběru, realizace až po hodnocení každého školení je přesně nastavený a díky zpětné vazbě účastníků i lektorů je možné neustále pracovat na vhodných aktualizacích/inovacích/změnách. Rozvojové programy mají několikaletý vývoj, jehož podoba stále zraje a přizpůsobuje se situaci společnosti, trhu i zájmu vzdělávajících. I během práce na této bakalářské práci se částečně měnil obsah týmových tréninků vzdělávacího a rozvojového programu „Manažerský pool“.

Závěrem můžeme konstatovat, že zájem o vzdělávání a další rozvoj ve společnosti je velký i přes velkou časovou vytíženost zaměstnanců. ČSOB má v této oblasti malou konkurenci na trhu.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce s názvem „Trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů“ bylo identifikovat, podrobně popsat a analyzovat možnosti, trendy a metody vzdělávání a rozvoje pracovníků potažmo manažerů. Zjistit, jak vhodně plánovat, kombinovat a sestavovat rozvojové programy tak, aby došlo k podpoře kariérového růstu manažerů atraktivní a efektivní formou. Je snaha najít možná řešení v praxi, pro která je využita analýza vzdělávacích a rozvojových programů společnosti ČSOB.

Základním stavebním kamenem tématu je hlavně zájem o samotné vzdělávání pracovníků, které je aplikováno skrze podnikové vzdělávání. Vzdělávací a rozvojové programy je třeba vnímat jako neustálý a systematický proces přizpůsobování postojů, znalostí, dovedností a chování pracovníků tak, aby se efektivně rozvíjely jejich schopnosti a dovednosti, které mají za cíl navýšit pracovní výkon a zároveň uspokojí i dlouhodobé strategické potřeby podniku.

Moderním nástrojem rozvojových programů je vzdělávání podle kompetencí. Kompetencemi, v kontextu této práce, rozumíme znalosti, schopnosti, dovednosti, povahové rysy, postoje a zkušenosti člověka, který umí jednat a vhodně se chovat v konkrétních situacích.

Celý vzdělávací proces má několik fází. První je formulace cíle na základě identifikace potřeb vzdělávání, následuje plánování vzdělávací akce nastavením jeho obsahu, formy, metod apod. Třetí fází cyklu je samotná realizace a poslední, neméně důležitou fází, je vyhodnocování výsledků vzdělávání, účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

Právě volba metod vzdělávání je jednou z nejdůležitějších kroků plánování, aby vzdělávací program byl úspěšný/účinný a účastníci si odnesli maximum informací, nových poznatků, znalostí a dovedností. Každá z metod má své výhody i nevýhody, proto je třeba posuzovat konkrétní požadavky vzdělávání pro konkrétní pracovníky. Mezi metody, které jsou často využívané, patří: instruktáž při výkonu práce, přednáška, seminář, diskusní metody, případové studie, hraní rolí, workshop, brainstorming, demonstrování, konzultace, asistování, rotace práce, pracovní porady, e-learning,

blended learning, outdoor, teambuilding, diagnostické a klasifikační metody, koučování a mentoring.

Praktická část bakalářské práce popisuje a analyzuje vzdělávání a rozvoj manažerů společnosti ČSOB. Společnost, která podporuje rozvoj svých talentů a rozšiřuje potenciál a nadání všech svých pracovníků, můžeme nazývat učící se organizací. Právě společnost ČSOB je vzorem prosperujícího podniku, který cílí a opírá se o celoživotní vzdělávání svých zaměstnanců a získává tak určitou moc/výhodu na konkurenčním trhu díky kvalitě kompetentních pracovníků. ČSOB klade velký důraz na vývoj kvalitního a efektivního vzdělávacího a rozvojového programu, což ilustruje i zájem o tato školení, které je vnímáno jako motivační nástroj společnosti.

Struktura vzdělávání ČSOB je rozdělena na povinné, profesní a rozvojové vzdělávání. Všechna uvedená školení jsou zahrnována do pravidelných ročních plánů vzdělávání. Rozvojové plány pracovníků jsou nastavovány na základě ročního hodnocení a s ním spojené řízení kariéry. Rozvojové programy jsou cílené na školení měkkých a tvrdých dovedností. Tvrdé dovednosti jsou zaměřené na kvantitativní a obchodně strategické řízení lidí i řízení projektů. Měkké dovednosti jsou pak pro manažera důležité hlavně z důvodu správné komunikace, motivace a vedení lidí. Obě jmenované dovednosti, zvláště ty měkké, ovlivňují úspěšnost celé společnosti a jejích pracovníků.

Vzdělávací a rozvojový program pro manažery v ČSOB má velmi sofistikovanou a profesionální podobu. Což je důsledkem toho, že společnost má významný zájem na neustálém vývoji, vhodné inovaci a aktualizaci. Každé školení je bohaté na obsah a kombinaci vhodných metod vzdělávání. K tomu aby vzdělávací a rozvojový program byl efektivní, je třeba zvážit i určité nevýhody, které byly odhaleny v rámci hodnotící analýzy.

Každý pokrok a úspěch má určitou cenu, a to nejen finanční, ale v tomto případě hlavně časovou investici pracovníků. Tento problém se objevil nejen z důvodu, že jsou zaměstnanci velmi vytížení a nemohou se tak účastnit všech připravených školení, ale zároveň v kontrolní fázi získaných nových znalostí a poznatků, které je třeba vyzkoušet, aby se staly schopností a automatickou dovedností kandidátů. Mezi slabé

stránky byly dále zjištěny následující rizika: investice do zaměstnanců i s nízkým potenciálem, různé úrovně kompetencí stávajících manažerů a ztráta připravených nástupníků odchodem ke konkurenci. Návrhy na zlepšení a doporučení vyplývající z hodnotící analýzy byly konzultovány s ČSOB.

Vzdělávání a rozvoj manažerských kompetencí zvyšují kvalifikaci a výkon pracovníků, navíc si to žádá novodobé pojetí role manažera. Kromě nepopíratelných výhod, které podnikové vzdělávání má, by Liessmann jistě předložil i vyváženou argumentaci nevýhod spojených s jeho teorií nevzdělanosti. Přesto je třeba si uvědomit, že učení, rozvoj, seberozvoj, sebeutváření a celoživotní vzdělávání je nedílnou součástí pracovního i osobního života, ať je či není podporováno organizací, pro kterou pracujeme. V případě, je-li společností investováno do vzdělávání a rozvoje, je nutné, aby bylo atraktivní, teoreticky i prakticky bohaté na řešené téma, ale zároveň předáno odlehčenou formou a vhodnou metodou. Pozitiva vzdělávání se mohou zdát snadnou argumentací pro vytvoření motivace a zájmu se začít učit, ale je důležité věnovat aktivitu i tento zájem udržet. Jsem přesvědčena, že uspokojivá kariéra, vlastní naplnění nebo zájem druhých je odměnou a satisfakcí za vloženou energii, čas a finanční prostředky do vzdělávání a seberozvoje.

Na závěr bych uvedla, že byl splněn hlavní cíl bakalářské práce, a to analyzovat trendy vzdělávání a rozvoje manažerů ve společnosti ČSOB, zjistit jaké formy a metody vzdělávání využívají, aplikovat hodnotící analýzu a získané poznatky přeměnit v doporučení do praxe.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, s. 800. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, s. 208. ISBN 978-80-247-2914-5.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, s. 240. ISBN 978-80-247-1457-8.

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

LIESSMANN, Konrad Paul, 2008. *Teorie nevzdělanosti: omyly společnosti vědění*, Praha: Academia, s. 127. ISBN 978-80-200-1677-5.

MUŽÍK, Jaroslav, 2004. *Andradidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. 148. ISBN 80-7357-045-9.

MUŽÍK, Jaroslav, 2011, *Principy, formy a metodika vzdělávání dospělých*. Rozlet servis, s.r.o. ISBN 978-80-904824-2-5.

PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan et al. 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, s. 632. ISBN 0-321-37308-5.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Výkladový slovník: lidské zdroje*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

PALÁN, Zdeněk, 2007. *Další vzdělávání ve světě změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, s. 74. ISBN 978-80-86723-31-0.

PALÁN, Zdeněk, LANGER, Tomáš, 2008. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, ISBN 978-80-86723-58-7.

PRŮCHA, Jan, VETEŠKA, Jaroslav, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, s. 296. ISBN 978-80-247-3960-1.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, s. 172. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, s. 128. ISBN 978-80-247-0882-9.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, s. 212. ISBN 978-80-247-1904-7.

VETEŠKA, Jaroslav, 2010. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: Pedagogické, andragogice a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, ISBN 978-80-86723-98-3.

VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela, 2008. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, ISBN 978-80-86723-54-9.

WHITMORE, John, 2004. *Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-101-1.

ZAHRÁDKOVÁ, Eva, 2005. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. 176 s. Praha: Portál, ISBN 80-7367-042-9.

2001. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice (Bílá kniha)*. Praha: Tauris, ISBN 80-211-0372-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

ČSOB. O nás. Csob.cz [online]. [cit. 2012-10-10]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Stranky/default.aspx>.

Seznam interních zdrojů ČSOB

ČSOB Intranet: Základní skupiny vzdělávání

ČSOB Intranet: Koučovací centrum ČSOB – Etický kodex ČSOB Koučovacího centra

ČSOB Katalog kurzů 2012: SOFT-SKILLS TRÉNINKY pro manažery

ČSOB Katalog kurzů 2012: SOFT-SKILLS TRÉNINKY pro specialisty

ČSOB Prezentace: HR Vzdělávání a rozvoj ČSOB, a. s. (Tereza Matějková, Jana Skalková), 2. 5. 2012

ČSOB Prezentace: Hodnocení roku 2011

ČSOB Prezentace: Návrh rozvojových poolů pro Retail 2012. (Jana Kolářová, Jana Skalková, Jitka Chromá)

ČSOB Sledované kompetence manažerského poolu

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hierarchický model struktury kompetence	16
Obrázek 2: Struktura vzdělávání a rozvoje v ČSOB, a. s.	34
Obrázek 3: Proces hodnocení v ČSOB	38
Obrázek 4: Plánovací cyklus vzdělávání v ČSOB, a. s.	39
Obrázek 5: Kariérní plánování – rozvoj nástupníků v ČSOB, a. s.	40
Obrázek 6: Successors Development Program – 2letý	41
Obrázek 7: Přehled rozvojových poolů	43
Obrázek 8: Manažerský pool I. – Obsah a realizace.....	46
Obrázek 9: Retailový pool – Obsah a realizace	47

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pravidlo SMART	18
Tabulka 2: Metody podnikového vzdělávání.....	20
Tabulka 3: Hodnotící analýza vzdělávacího a rozvojového programu.....	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Kodex kouče.....	I
------------------------------	---

PŘÍLOHY

Příloha A – Kodex kouče

Etický kodex ČSOB Koučovacího centra

(vychází z etického kodexu ICF)

1) Filozofie koučinku

Mezinárodní federace koučů (ICF) a ČSOB Koučovací centrum podporuje takovou formu koučinku, která uznává klienta jako experta na jeho život a práci a věří, že každý klient je tvořivý, nápaditý a celistvý. Na tomto základě je kouč odpovědný:

- ☐ Zjistit, objasnit a sladit se s tím, čeho chce klient dosáhnout
- ☐ Povzbudit klientovo sebepoznání
- ☐ Podpořit klienta v tvorbě řešení a strategií
- ☐ Podporovat klienta nést odpovědnost za své kroky

2) Definice koučinku

Profesionální koučink je trvalý profesionální vztah, který podporuje lidi k vytváření naplňujících výsledků v jejich životech, kariérách, podnikání nebo organizacích. Procesem koučinku si klienti prohlubují schopnost učit se, zlepšují svůj výkon a zlepšují kvalitu svého života.

Na každém setkání si klient volí zaměření celého hovoru a kouč naslouchá a přispívá svými postřehy a otázkami. To přináší vyjasnění a porozumění situace a vede klienta k akci. Koučink urychluje klientův pokrok zaměřením jeho pozornosti na dané téma a uvědoměním si jeho možnosti volby. Koučink se zaměřuje na to, kde se nyní klient nachází, a co je odhodlán udělat pro to, aby se dostal tam, kde chce v budoucnu být. Koučové, členové ICF a koučové akreditovaní ICF, uznávají, že výsledky jsou věcí klientových záměrů, voleb a akcí podporovaných snahou kouče a využívání procesu koučování.

3) Standardy etického chování

Profesionální chování všeobecně

Jako kouč:

- a) se budu chovat způsobem, který bude mít pozitivní dopad na koučovací profesi, a zdržím se jakéhokoliv jednání nebo prohlášení, které by mohlo mít negativní dopad na vnímání a přijetí koučování jako profese veřejností,
- b) nebudu vědomě činit žádná veřejná prohlášení, která jsou nespravedlivá nebo zavádějící, nebudu tvrdit nic nepravdivého v písemných dokumentech, které se vztahují ke koučovací profesi,
- c) budu respektovat různé přístupy ke koučování. Budu ctít snahu a příspěvky ostatních a nebudu je křivě vydávat za své vlastní,
- d) budu si vědom(a) témat, která mohou vést ke zneužití mého vlivu, tím, že budu chápat povahu koučování a způsob, jakým může ovlivňovat životy ostatních,
- e) vynaložím maximální úsilí, abych poznal(a) témata, která mohou zasáhnout, být v konfliktu nebo narušovat mé koučování a mé profesionální vztahy. Kdykoliv to skutečnosti a okolnosti budou vyžadovat, urychleně vyhledám profesionální pomoc a stanovím, co je třeba udělat, včetně toho, zda je vhodné pozastavit nebo ukončit mé koučovací vztahy,
- f) v souladu s tímto etickým kodexem se budu chovat i jako trenér nebo supervizor současných nebo potenciálních koučů při tréninku a v situacích supervize,
- g) budu pečlivě vytvářet, udržovat, ukládat a likvidovat všechny pracovní záznamy, které byly vytvořeny v rámci koučovací praxe tak, abych zajistil(a) jejich důvěrnost s příslušnými zákony,
- h) budu používat osobní informace o členech ICF nebo ČSOB koučovacího centra pouze způsobem a v rozsahu schváleném v tomto kodexu.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Veronika Kalátová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 47

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů české literatury a pramenů: 28

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.