

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

Rozvoj začínajících liniových manažerů

Plán vzdělávací akce

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Monika Janíčková

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Olomouc 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Rozvoj začínajících liniových manažerů“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. Markétě Šupplerové za odborné vedení, cenné připomínky a rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Anotace

Jméno a příjmení:	Monika Janíčková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	Mgr. Markéta Šupplerová
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Rozvoj začínajících liniových manažerů (plán vzdělávací akce)
Anotace práce:	Cílem této bakalářské práce je vytvořit návrh projektu vzdělávací akce zaměřeného na rozvoj liniových manažerů ve společnosti XY. V první části se věnuji terminologickému ukotvení problematiky vzdělávání dospělých, systematickému přístupu ve vzdělávání a manažerské práci. Ve druhé části se zabývám již konkrétním popisem práce manažera a společnosti. Následně za pomoci teoretických východisek vymezených z odborné literatury a interních dokumentů identifikuji vzdělávací potřeby, pro které vytvořím konkrétní návrh projektu vzdělávací akce.
Klíčová slova:	Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, evaluace, kompetence, kompetenční model, liniový manažer, plán vzdělávací akce, rozvoj manažerů, systematické vzdělávání, vzdělávání dospělých
Title of Thesis:	Development of young line managers (education event planning)
Annotation:	The objective of this bachelor thesis is to create a project of an educational event aiming on development of young line managers of company XY. In the first part I have been focusing on terminological branching in problematics of educating the adults, systematical approaching and manager work. In the second part I'm pursuing with already specific characterization of both manager and company work. I am subsequently identifying educational needs, with help of theoretical resources, gathered from professional sources and intern documents, for which I'm creating a specific project of an

	educational event.
Keywords:	Analysis and identification of education needs, evaluation, competence, competency model, line manager, educational event planning, manager development, systematical education, adult education
Názvy příloh vázaných v práci:	Popis pracovní pozice manažera ve společnosti XY, kompetence manažera ve společnosti XY, hodnocení liniových manažerů dle kompetencí, dotazník v průběhu vzdělávací akce, dotazník po skončení vzdělávací aktivity.
Počet literatury a zdrojů:	35
Rozsah práce:	54 s. (76 450 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	8
1 Vzdělávání.....	9
1.1 Vymezení základních pojmů	9
1.2 Firemní vzdělávání.....	10
1.2.1 Přístup k firemnímu vzdělávání	11
1.2.2 Motivace ke vzdělávání.....	12
2 Systematický přístup ke vzdělávání	13
2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb	14
2.2 Plánování vzdělávání.....	16
2.2.1 Stanovení cílů.....	16
2.2.2 Formy vzdělávání.....	17
2.2.3 Metody vzdělávání	18
2.2.4 Profil účastníka a absolventa	20
2.2.5 Převedení cílů do realizovatelné podoby	20
2.2.6 Lektor vzdělávací akce	21
2.3 Realizace vzdělávání	22
2.4 Vyhodnocení vzdělávání.....	23
3 Kompetence a kompetenční model	26
4 Role manažera.....	29
4.1 Vymezení pojmu manažer	29
4.2 Manažerské funkce.....	30
4.3 Funkce liniového manažera	30
4.4 Osobnost manažera	31
4.5 Schopnosti manažera	32
5 Prostředí vzdělávací akce – představení společnosti	34
5.1 Organizační struktura	34
5.1.1 Popis jednotlivých poboček:	35
5.2 Poslání, vize a vývoj společnosti	36

6	Práce manažera ve společnosti XY	38
6.1	Popis práce liniového manažera	38
6.2	Kompetenční model	40
7	Vzdělávání a rozvoj manažerů ve společnosti XY	44
8	Vzdělávací akce pro liniové manažery společnosti XY	47
8.1	Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb	47
8.2	Plánování vzdělávací akce	51
8.2.1	Cíle vzdělávací akce	51
8.2.2	Obsah vzdělávací akce	52
8.3	Realizace vzdělávání	56
8.4	Vyhodnocení vzdělávání	58
	Závěr	61
	Literatura a zdroje	62
	Seznam zkratk	65
	Seznam tabulek	66
	Seznam příloh	67
	Přílohy	68

Úvod

Manažer je velmi důležitou a podstatnou součástí fungování celé organizace. Svou osobností, znalostmi a dovednostmi určuje směřování firmy a její konkurenceschopnost. Investice do jeho rozvoje je tak bezesporu velmi podstatnou a neopominutelnou záležitostí pro bezproblémový chod podniku.

Společnost XY, na kterou se ve své práci zaměřuji, získává pozvolna povědomí o tom, že investice do rozvoje lidského kapitálu je něco, co se z dlouhodobého hlediska vyplácí a kvůli čemu jsou zaměstnanci schopni dosahovat požadovaných výsledků. Určitý rozvojový plán má nyní pro řadové pracovníky, avšak na manažerské pozice prozatím naplánován není.

Jaké jsou tedy aktuální vzdělávací potřeby liniových manažerů společnosti XY? Pro to, abych dokázala odpovědět, jsem se rozhodla vytvořit návrh projektu vzdělávací akce, ve kterém budu postupovat systematicky, jelikož právě tento přístup je považován za ten nejefektivnější a přináší výhody jak zaměstnancům, tak společnosti (Koubek, 2003, s. 244).

Cílem práce je identifikovat aktuální vzdělávací potřeby liniových manažerů společnosti XY a následně vytvořit návrh projektu vzdělávací akce. K naplnění cíle jsem zvolila následující postup – nejprve jsem si pomocí odborné literatury terminologicky ukotvila problematiku rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, dále i systém firemního vzdělávání a specifika manažerské práce. Z odborné literatury jsem dále vycházela při plánování konkrétní vzdělávací akce, kdy jsem postupovala systematicky s ohledem na potřeby společnosti. V této bakalářské práci jsem použila metody analýzy dokumentů a analýzy vzdělávacích potřeb, dále techniku rozhovorů s experty ve společnosti XY, a přitom jsem vycházela z dat zjištěných prostřednictvím odborných zdrojů, interních zdrojů a expertních rozhovorů.

1 Vzdělávání

Jelikož cílem mé práce je identifikovat aktuální vzdělávací potřeby manažerů společnosti XY a na základě tohoto zjištění vytvořit plán vzdělávací akce, považuji za důležité vymezit pojmy a kategorie vztahující se ke vzdělávání, které budou v textu používány. Zaměřím se na firemní vzdělávání, popíši jednotlivé přístupy ke vzdělávání a přiblížím také téma motivace ve vzdělávání. Tyto pojmy a jejich vymezení budu dále v textu využívat a vycházet z nich při tvorbě vzdělávací akce.

1.1 Vymezení základních pojmů

Učení

Dle Hroníka (2007, s. 31) je učení procesem změny, pomocí něhož získávají jednotlivci nové vědění i konání. Učení probíhá nejen organizovaně, ale i spontánně. Knowles pohlíží na učení dospělého jako na proces, kde je důležité, aby vzdělávaný věděl, proč se má učit. Největší vliv má učivo, které vychází z jeho zkušeností a má pro něj bezprostřední význam. Většinou pak dává přednost přístupu k učení jako k řešení aktuálního problému (Mužík, 2011, s. 53).

Učí se organizace

V pojetí Petera M. Senga je učící se organizace ta, ve které se pracovníci neustále zdokonalují a rozvíjejí své schopnosti vedoucí k požadovaným výsledkům. Taková organizace se dle něj skládá z pěti komponentů. Jedná se o osobní mistrovství (schopnost dosahovat neustále dobrých výsledků), systémové myšlení (soubor poznatků a nástrojů vytvořených pro přehlednější celková schémata), myšlenková schémata (myšlení jednotlivce a činnosti v tomto světě), vytváření společné vize (realizovatelné představy o budoucnosti) a týmové učení (podpora týmové spolupráce) (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 54-55).

Rozvoj

Rozvoj dle Hroníka (2007, s. 31) zahrnuje veškeré aktivity vedoucí k dosažení změny a je vázán na potřeby rozvoje samotné organizace. Veškeré aktivity by tak měly směřovat k naplnění poslání a vize, z čehož je možné odvodit i cíle jednotlivců, týmů či samotných částí podniku.

Vzdělávání

Horník (2007, s. 31) popisuje vzdělávání jako jeden ze způsobů organizovaného a institucionalizovaného učení se, který má svůj začátek i konec. Oproti učení je tedy ohraničené. Představuje určitou formu dotvoření osobnosti, kdy získáváme a osvojujeme si vědomosti. Takto získané kompetence jsou uplatňovány pro výkon aktuální pracovní pozice (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 76).

1.2 Firemní vzdělávání

Pro organizaci je vzdělávání personální činností zpravidla plánovanou a organizovanou. Bartoňková (2010, s. 11) vymezuje firemní vzdělávání jako *„proces hledání a následného odstraňování rozdílu mezi tím, co je, a tím, co je žádoucí.“*

Ve firemním vzdělávání je nutné definovat řád a návaznost na strategii organizace. Jedná se o proces, který není možné realizovat nahodile, a je nutné v něm definovat systém. Úkol strategického řízení dle Košťana a Šuleře spočívá v pomoci získání strategické konkurenční výhody, a s tím souvisejícího zisku (Košťan & Šuleř 2002, s. 2).

S tímto názorem se ztotožňují rovněž Vodák a Kucharčíková, kteří uvádějí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přispívá ke zvyšování výkonnosti podniku a podporuje dosahování vyšších cílů. Aby toto bylo splněno, je nutné cíle vzdělávání propojit s podnikovou strategií (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 34).

Podobu firemního vzdělávání, které dodržuje všechny uvedené náležitosti, představuje Bartoňková (2010, s. 15). Tento proces nazývá strategickým plánovacím modelem. Podstata strategického přístupu je podle ní tvořena následujícími složkami:

1. formulace poslání a vizí firmy,
2. strategické plánování,
3. vytvoření strategie,
4. realizace a implementace strategie,
5. monitoring a vyhodnocování strategie. Po tomto kroku se vracíme zpět k prvnímu bodu, jelikož se jedná o neustále se opakující cyklus.

1.2.1 Přístup k firemnímu vzdělávání

Tureckiová (2004, s. 89) uvádí tři přístupy ke vzdělávání pracovníků:

1. Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, reagující na momentální potřeby jednotlivců či firem, vedoucí k odstranění rozdílů mezi aktuální a požadovanou kvalifikací. Jedná se o neorganizovaný přístup, který pro svoji nesystematičnost bohužel nemůže dosáhnout skutečného rozvojového efektu.
2. Systematický přístup, podporující personální a podnikovou strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jednou z činností personální práce. Vzdělávání je v tomto případě procesem, ve kterém dochází jednak ke změnám znalostí a dovedností, tak i ke změnám v pracovním chování.
3. Koncepce učící se organizace jako komplexní model rozvoje lidí v rámci organizace. Zaměstnanci se učí průběžně, a to především z každodenních zkušeností.

1.2.2 Motivace ke vzdělávání

Armstrong (2007, s. 458) uvádí, že motivace k učení je dána především očekáváním, že bude dosaženo toho, co člověk požaduje za žádoucí. Tato motivace je posílena i o to, když považují výsledky učení za prospěšné k dalšímu rozvoji. Teorie cílů popisuje, že motivace je o to vyšší, o co konkrétnější, akceptovatelné a dosažitelné cíle jsou. Vše dotváří i existující zpětná vazba týkající se výkonu.

Dle Folwrczné (2010, s. 60) se manažer učí to a co může uplatnit ve své práci a o mu zajistí další rozvoj kariéry. Jako vhodný nástroj pro zvýšení motivace uvádí vypracování smlouvy o rozvoji manažera, která obsahuje:

- cíl, kterého chce manažer dosáhnout,
- strategii, jak toho bude dosaženo,
- vyhodnocení, jak budeme vyhodnocovat a sledovat pokrok.

Nyní, když jsem si termíny vztahující se ke vzdělávání ukotvila a popsala dle odborné literatury, přejdu k dalšímu kroku a tím je popis systematického přístupu ke vzdělávání, dle kterého budu postupovat v dalších částech této práce.

2 Systematický přístup ke vzdělávání

Proto, abych dokázala úspěšně sestavit projekt vzdělávací akce, budu nadále pracovat se systematickým přístupem, který jsem již zmínila v předchozí kapitole. V této kapitole tento přístup podrobněji představím a dále se budu věnovat jeho jednotlivým fázím. K těm se budu poté v praktické části postupně vracet a popíši jednotlivé kroky, které aplikuji již na konkrétní skupinu zaměstnanců.

Systematický přístup je ze všech přístupů považován za ten nejefektivnější. Jedná se o opakující se cyklus, jež sleduje nejen cíle strategického vzdělávání, ale opírá se i o pečlivě vytvořené organizační předpoklady vzdělávání. Přináší výhody jak zaměstnancům, tak společnosti, jelikož umožňuje neustálý rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců, čímž zvyšuje efektivitu pracovního výkonu a zároveň zvyšuje motivaci a loajalitu zaměstnanců (Koubek, 2003, s. 244).

Armstrong (2007, s. 475) popisuje systematicčnost jako vytvoření konkrétního výcviku, jenž bude realizován a plánován za účelem uspokojování jasně stanovených potřeb. Nezbytnou součástí je i zabezpečení kvalifikovanými lidmi, kteří vědí, jak takový výcvik provádět a jeho účinek je nutné pečlivě vyhodnocovat.

Fáze systematického vzdělávání popisují jednotliví autoři velmi podobně, pouze s menšími odlišnostmi v pojmenování konkrétních kroků.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 83-84) lze fáze vzdělávání rozdělit na:

- identifikace vzdělávacích potřeb a definice cíle vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- vyhodnocení výsledků.

Bělohlávek (2011, s. 378) popisuje systematický přístup jako:

- analýzu vzdělávacích potřeb – rozdíl mezi skutečným a požadovaným výkonem, jejímž výsledkem je definice vzdělávacích potřeb,
- plánování – převedení zjištěných vzdělávacích potřeb do konkrétního plánu s určením cílů vzdělávací akce,
- realizaci – zahrnuje jednání se vzdělávacími subjekty s výběrem nejvýhodnější nabídky a realizaci samotné vzdělávací akce,
- hodnocení – vyhodnocení efektivnosti s ohledem na předem stanovené cíle.

Vzdělávání je systematické především proto, že je konkrétně vytvořené, plánované a realizované za účelem uspokojení předem daných potřeb.

Pro vytvoření správného návrhu vzdělávání se v nyní budu podrobněji věnovat popisu jednotlivých kroků systematického vzdělávání.

2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Prvním z kroků při tvorbě vzdělávacího plánu je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb. Tato analýza spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, dovedností a schopností pracovníků, tedy pracovního výkonu. Informace, které při analýze získáváme, jsou závislé na datech z podniku a také na zvláštních šetřeních. Údaje rozdělujeme do tří hlavních skupin (Koubek, 2003, s. 247):

- celopodnikové údaje: struktura podniku, pohyb a počet zaměstnanců, využívání pracovní doby a kvalifikace aj.
- údaje o pracovních místech a činnostech: popis pracovních míst, styly vedení, kultura podniku
- údaje o zaměstnancích: údaje z hodnocení zaměstnanců, z absolvovaných vzdělávacích akcí, z rozhovorů aj.

Identifikaci poté porovnáváme výkonnost požadovanou s výkonností současnou. Rozdíl mezi těmito úrovněmi nazýváme výkonnostní mezerou. (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 85).

Identifikovat vzdělávací potřeby můžeme na základě dvou přístupů (Bartoňková, 2010, s. 122):

- pomocí sociologického výzkumu: terénního šetření, jehož nejčastějšími metodami jsou dotazníky, rozhovory, pozorování atd.; výhodou je zjištění aktuálních vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků, nevýhodou poté náročná příprava a realizace,
- pomocí kompetenčního přístupu: práci s dokumenty a literaturou, kdy tvoříme obecné požadavky na místo, které ústí v konkrétní kompetenční model; výhodou je využitelnost tohoto kompetenčního modelu i v dalších personálních činnostech, jako jsou výběr, hodnocení aj.

Vzniklé vzdělávací potřeby můžeme rozdělit do dvou skupin (Buckley & Caple, 2004, s. 33):

- Reaktivní potřeby v případě momentálního poklesu výkonnosti zaměstnance nebo produkce, v závislosti na zjištěném nedostatku ve vzdělání. Zde k identifikaci vzdělávacích potřeb volíme cestu terénního šetření.
- Proaktivní potřeby vztahující se k podnikové strategii a plánu lidských zdrojů, jakožto očekávanému výsledku vývoje managementu, podnikatelské politiky, technologického rozvoje. Zde volíme cestu sestavení kompetencí a práci s dokumenty.

2.2 Plánování vzdělávání

Výkonnostní nedostatky, které jsme zjistili analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb, je nutné eliminovat na základě příslušného vzdělávacího plánu. Ten by měl odpovídat na otázky (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 96-98):

- jaká témata ve vzdělávání je nutné zajistit,
- jaká bude cílová skupina účastníků: přičemž je vhodné, aby vstupní znalosti účastníků byly na podobné úrovni,
- jakými metodami a technikami se bude vzdělávat,
- jaká bude zvolena vzdělávací instituce,
- kdy a v jakém časovém období se vzdělávání uskuteční,
- kde vzdělávání proběhne,
- jakým způsobem bude zajištěno průběžné a závěrečné hodnocení,
- jaké jsou náklady na realizaci.

2.2.1 Stanovení cílů

Podstatným krokem je i stanovení cíle vzdělávací aktivity. Správná formulace má totiž řadu výhod. Jedná se především o zabránění příliš velkému či naopak malému množství rozsahu vzdělávání, objasnění cíle vzdělávání jak vzdělavateli, tak i účastníkům. Zároveň nám cíle slouží jako základna pro měření efektivity vzdělávací akce (Buckley & Caple, 2004, s. 114).

Formulace cíle by měla obsahovat především (Mužík, 1998, s. 40):

- adresáta, kterému je vzdělávací akce určena,
- požadavky na změnu chování, tzn., co bude účastník ovládat a co bude umět,
- jakým způsobem má být demonstrováno zvládnutí cíle,
- za jakých podmínek, kdy a kde,

- označení kritérií pro hodnocení, podle jakých norem bude měřeno dosažení cíle.

Palán (2002, s. 219) rozděluje cíle podle dimenzí učení na:

- kognitivní cíle: vědomosti, teoretické schopnosti,
- afektivní cíle: cit, emotivní a mravní postoje,
- psychomotorické cíle: praktické dovednosti a konání.

Přesná formulace učebních cílů je rozhodujícím faktorem při výběru učiva, tedy obsahu výuky. Dále je důležitá pro volbu vzdělávací formy i didaktických metod. To vše ovlivní v konečném důsledku organizaci samotné vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 144).

2.2.2 Formy vzdělávání

Organizace celé výuky může mít různé formy. Ty se liší různou mírou kontaktu účastníka a lektora:

- Přímá výuka je klasickým způsobem, kdy se lektor a účastník setkávají osobně. Předávání znalostí je založeno na rovnocenném a partnerském vztahu.
- Distanční vzdělávání probíhá přesně opačně od přímé výuky. Lektor i účastník jsou odděleni a komunikace probíhá elektronicky či přes krátkodobé semináře.
- Kombinované studium má z každého trochu. Vzdělávání probíhá z velké části samostatně, ovšem s účastí lektorů na vstupních, průběžných a závěrečných seminářích.
- Sebevzdělávání je spojením účastníka a lektora v jedno. Formou aktivního vyhledávání informací a e-lerningu jsou přijímány informace, které mají být použity pro další praxi (Mužík, 2011, s. 84-87).

2.2.3 Metody vzdělávání

V následujícím textu si metody rozdělím do skupin a následně specifikuji ty, které jsou využitelné pro manažerské vzdělávání, zároveň však budu reflektovat to, že metod je více, ale některé, vzhledem k cíli práce, ve svém návrhu nevyužiji.

Ke vzdělávání můžeme dle Koubka (2003, s. 265-266) využívat následující metody:

1. metody používané na pracovišti při výkonu práce,
2. metody používané mimo pracoviště.

Metody používané na pracovišti

- *Konzultování neboli counselling* jako participativní metoda vzdělávání a vedení zaměstnance, pomocí vzájemného konzultování s manažerem. Jedná se tedy o dvoustranný proces, který bývá charakterizován jako „pomáhat zaměstnanci, aby si pomohl“ (Koubek, 2003, s. 267).
- *Mentoring* jako metoda, která se snaží zvyšovat schopnosti lidí poměrně direktivním způsobem. Jedná se o vzdělávání při výkonu práce, které pomáhá k osvojení konkrétních dovedností a znalostí, charakteristických pro danou pracovní pozici. Důležitou roli hraje mentor, který vzdělávaným poskytuje informace, rady, všeobecnou pomoc i vedení k získání nezbytných znalostí (Armstrong, 2007, s. 469).
- *Koučování* umožňuje řešit konkrétní úkoly, vztahy či problémy v organizaci. Učí se hledat vlastní řešení, respektuje individualitu jedince a podílí se na vytváření firemní kultury. Zaměstnanec se tak učí samostatné odpovědnosti za výsledky své práce (Folwarczná, 2010, s. 88).

- *Učení se akcí* bylo navrženo R. Revansem. Jedná se o pomyslný spojovací článek mezi formálními kurzy a učením se z pracovní praxe. Manažeři se učí jednat v nově vzniklých situacích a vyřešit problémy, u kterých se to zatím nepodařilo. Učení má tři hlavní cíle:
 - řeší problémy skutečného života,
 - učí řešení problémů, které nejsou jasně specifikované,
 - napomáhá k rozvoji tím, že pomáhá v přechodu od pasivního přijímání informací k aktivnímu učení (Prokopenko & Kubr, 1996, s. 57).

Metody používané mimo pracoviště (Koubek, 2003, s. 254-257):

- *přednáška spojená s diskuzí*: tato metoda znalosti spíše jen zprostředkovává prostřednictvím přednesu lektora,
- *demonstrování*: jedná se o praktické a názorné vyučování; znalosti a dovednosti jsou zprostředkovávány za pomoci audiovizuálních technik, trenažérů či předvádění postupů na pracovištích,
- *případové studie*: metody využívané především v kurzech pro vedoucí pracovníky, kde jednotlivci či skupiny uvedené případové studie analyzují, studují a navrhnou řešení; metoda je zaměřena především na schopnost zkoumat problémy, hledat informace a analyzovat,
- *brainstorming*: je variantou případových studií, kdy skupina společně řeší nějaký problém s různými návrhy řešení a následně hledá optimální návrh nebo kombinaci návrhů,
- *simulace*: je metoda napodobování, kde přenášíme naučené chování do pracovního chování,
- *hraní rolí*: metoda zaměřená na osvojení si určité sociální role a žádaných vlastností; tato metoda vyžaduje především aktivitu

a samostatnost; má rychlou zpětnou vazbu, jelikož umožňuje okamžité posouzení a konstruktivní kritiku.

2.2.4 Profil účastníka a absolventa

Dalším podstatným bodem při plánování vzdělávání je stanovení profilu účastníka i absolventa. Profil účastníka tvoří soubor požadovaných vstupních znalostí, dovedností, schopností a v případě firemního vzdělávání i kompetencí či pravomocí, kterými by měl disponovat při vstupu do dané vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 145).

Profil absolventa by měl být v souladu s cílem vzdělávací akce. Držení se stanoveného cíle znamená naplnění vzdělávací akce tak, že absolvent získá požadované znalosti, dovednosti a schopnosti (Armstrong, 2007, s. 505).

Na obecné úrovni rozlišujeme mezi profily (Bartoňková, 2010, s. 145):

- široký a mělký – široký okruh klasifikace problémů, není příliš specializován, absolvent má značnou možnost uplatnění,
- hluboký a úzký – specializované vzdělání v rámci jednoho oboru.

2.2.5 Převedení cílů do realizovatelné podoby

Následné převedení cílů do obsahu vzdělávací akce představují tyto etapy (Bartoňková, 2010, s. 145-148):

- inventář disciplín: sestavený na základě přesného určení profilu účastníka a absolventa, jeho hlavním posláním je podchytit komplexní soubor požadavků pro vzdělávací akci,
- studijní plán: převedení inventáře disciplín do logicky uspořádaného systému disciplín/studijního plánu, stanovuje jak časové dotace, tak posloupnost a způsob ukončení disciplín,
- osnovy vzdělávání: podrobná specifikace jednotlivých disciplín, tedy účelové a logické uspořádání obsahu vzdělávání

- studijní materiály: tištěné materiály jako jsou skripta, pracovní sešity, manažerské hry aj., případné materiály získané prostřednictvím intranetu, videokonference, multimédií či mobilních prostředků aj.

2.2.6 Lektor vzdělávací akce

Výběr lektora je závislý především na stanovených cílech, obsahu a metodách vzdělávací akce. Zároveň je podstatný i zvolený časový harmonogram a finanční rozpočet. Lektor může být vybírán z interních zdrojů, pokud tedy firma těmito zdroji disponuje. Výhodou takového lektora je znalost organizačního prostředí. Další možností výběru jsou externí zdroje, přičemž výhodou tohoto výběru je širší nabídky lektorů a jejich odbornosti (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 117-119).

Neopomenutelným faktorem, který je způsoben správným výběrem lektora, je i úspěšnost celé vzdělávací akce. Závisí to především na lektorově schopnosti podat správným způsobem požadované téma, proto lektor často (Hroník, 2007, s. 172-173):

- facilituje,
- uplatňuje individuální přístup,
- realizuje zásadu, že každý může být vítězem,
- vytváří prostředí podporující tvorbu chyb.

2.3 Realizace vzdělávání

Jakmile máme naplánovaný projekt vzdělávací akce, přecházíme do fáze samotné realizace. Zde je nutné vzít v úvahu několik faktorů, které podstatným způsobem ovlivňují podobu dané vzdělávací akce. Jedná se především o cíle, program, metody, účastníky, lektory a motivaci (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 99).

Přičemž cíle vyjadřují požadované chování, tedy to, co budou účastníci po absolvování kurzu schopni dělat. Zároveň by s těmito cíli měly být účastníci předem seznámeni, měly by být v souladu s podnikovou strategií a také by měli být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově vymezené (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 100).

Metody, rozdělené dle místa působení na metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště a dále profil účastníka, absolventa a výběr lektora jsem si již vymezila v předešlé kapitole týkající se plánování vzdělávání. Důležitým krokem při realizaci je ovšem příprava samotných účastníků i lektora. Je důležité zajistit, aby byli všichni seznámeni se základními informacemi týkající se cíle, obsahu, místa, časového zajištění vzdělávací akce a dalšími organizačními záležitostmi (Hroník, 2007, s. 162).

Na motivaci účastníků působí nejvíce (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 102):

- hodnota, jakou účastníci přikládají vzdělávací akci v závislosti na současném pracovním zařazení a budoucí kariéře,
- okolnost, zda vzdělávací akce vychází ze zjištěných potřeb nebo se jedná o jednorázovou akci bez ohledu na aktuální vzdělávací potřeby.

Nezbytnou součástí realizace je i kalkulace vzdělávací akce. Mužík (2000, s. 74) ji charakterizuje jako propočtení ekonomické výhodnosti plánované akce

pro firmu či jinou instituci skládající se z prostředků nezbytných pro realizaci činnosti, výši vložených či získaných zdrojů a konečně i jako výnosy či náklady určitého období.

Prokopenko a Kubr (1996, s. 156) rozdělují náklady na vzdělávací akci do dvou skupin:

1. náklady na vzdělávací program/fixní náklady: lektor, poplatky za výuku, nájemné prostor atd.
2. náklady na účastníky/variabilní náklady: cestovné, stravování, ubytování či hodnota ušlé pracovní doby.

2.4 Vyhodnocení vzdělávání

Vyhodnocení je nezbytnou součástí celého vzdělávání. Slouží především k porovnání cílů s výsledky, abychom zjistili, do jaké míry splnilo vzdělávání svůj účel (Armstrong, 2007, s. 507).

Prášilová (2006, s. 134-135) vyhodnocování popisuje jako proces, který prokazuje, zda byla skutečně uspokojena vzdělávací potřeba a bylo dosaženo specifikovaného cíle. Zároveň nám takové vyhodnocení poskytuje i cennou zpětnou vazbu, která má nejen motivační účinek, ale je i předpokladem pro aktivní přístup k učení.

Přístupů k evaluaci může být hned několik. V rámci firemního vzdělávání je často využívána evaluace formativní a sumativní (Petty, 1996, s. 343):

- Hodnocení formativní: průběžné hodnocení vzdělávací akce, které posuzuje především, zda a kolik se účastníci naučili, posuzuje lektory, komunikaci, prostředí. Přesně určuje potíže účastníků a umožňuje tak rychlou nápravu. Umožňuje nám tak formovat ještě probíhající vzdělávací akci. K hodnocení se používají například testy, dotazníky, rozhovory, hospitace.

- Hodnocení sumativní: finální a souhrnné hodnocení. V rámci realizace vzdělávací akce ovlivňují výstupy z takového hodnocení až akci následující. K hodnocení se používají například testy, pozorování, dotazníky.

Jedním z nejvíce využívaných modelů je v kontextu firemního vzdělávání Kirkpatrickův model evaluace. Ten zkoumá přínos vzdělávací akce především ve čtyřech oblastech (Belcount & Wright, 1998, s. 183-186):

1. Reakce – hledáme odpověď na otázku: Líbilo se jim to? Jedná se především o vyjádření míry spokojenosti. Účastníci vzdělávací akce obvykle vyplňují dotazníky na konci kurzu či v jeho průběhu v rámci formativní evaluace. Jedná se o nejčastěji používanou metodu, jelikož sběr a analýza dat jsou snadno proveditelné.
2. Učení – hledáme odpověď na otázku: Naučili se to? Měříme množství získaných znalostí. Nejsnadnějším způsobem je test provedený na začátku vzdělávací akce a po jejím absolvování. Testy mohou být provedeny i pomocí simulace reálných situací či metody hraní rolí.
3. Chování – hledáme odpověď na otázku: Použili to na pracovišti? Zjišťujeme, zda byli nově naučené znalosti a dovednosti použity v praxi. Zde můžeme využít metodu pozorování či hodnocení pracovního výkonu. Pozorovateli mohou být odborníci na danou problematiku, kteří hodnotí výkon před a po kurzu. Dále mohou být zákazníci dotázáni na chování nově proškolených zaměstnanců či podřízení požádáni o hodnocení nových dovedností manažera.
4. Výsledky – hledáme odpověď na otázku: Došlo ke změně efektivity organizace? Zde se snažíme zhodnotit, zda se investice vložené do vzdělání vyplatily. Je možné pozorovat změny v ziskovosti, produktivitě či stížnostech zákazníků. Není však úplně jednoduché,

kvůli obtížím s měřením kvantifikovatelných výsledků, posoudit účinek konkrétní vzdělávací akce na tyto firemní ukazatele.

K jednotlivým krokům, které jsem si nyní dle odborných zdrojů popsala, se vrátím v praktické části práce. V následující kapitole si pomocí odborné literatury ukotvím pojem kompetence a kompetenční přístup, který využiji k identifikaci vzdělávacích potřeb liniových manažerů.

3 Kompetence a kompetenční model

Cílem mé práce je vytvořit projekt vzdělávací akce pro liniové manažery společnosti XY. Postupovat budu systematicky, aby byla naplánovaná vzdělávací akce co nejefektivnější a šitá na míru. Vycházet přitom budu z již vytvořeného kompetenčního modelu společnosti XY, který využiji k analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb. Abych pojem kompetence a kompetenční model objasnila, uvádím základní ukotvení těchto termínů dle odborné literatury.

Kompetence

Na kompetence je možné nahlížet ze dvou pohledů. Prvním je kompetence jako pravomoc, kterou vlastníme či ji vlastní jiná autorita, která ji může někomu přidělit. V těchto případech můžeme říci, že dotyčný překročil svoji pravomoc/kompetenci nebo naopak má kompetenci k řešení dané situace či problému. Druhým pojetím a pro vzdělávání významným je kompetence jako schopnost vykonávat určitou činnost a mít k tomu potřebnou kvalifikaci (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004, s. 14-15).

Kompetence tedy představují soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, jako schopnost vykonávat určitou činnost. Je to množina chování zaměstnance, jenž musí v dané pozici použít, aby úkoly plynoucí z této pozice kompetentně zvládl (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004, s. 26).

Kompetence můžeme následně rozdělit na (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 72):

- klíčové: slouží k popisu žádoucího chování všech zaměstnanců pro konkrétní podnik s danou kulturou a hodnotami,
- týmové: slouží pro konkrétní týmy zaměstnanců
- funkční: zaměřující se na odbornost
- manažerské: důležité pro vedení lidí.

Kompetenční model

Kompetenční model se skládá z vybraných kompetencí, prostřednictvím kterých mají být dosaženy cíle podniku a zároveň jsou vodítkem pro výběr nových zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování. Takto vytvořený model je jakýmsi mostem spojujícím podnikovou strategii se strategií personální a zároveň i pojítkem mezi hodnotami podniku a popisem práce (Hroník, 2007, s. 68).

K tvorbě a aplikaci kompetenčního modelu může organizace využít následujících možností (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004, s. 63-66):

- preskriptivní (vypůjčený) přístup, kdy si organizace „vypůjčí“ již hotový kompetenční model,
- kombinovaný přístup, kdy „vypůjčený“ model přizpůsobí a upraví dle vlastního účelu a specifických podmínek,
- přístup šitý na míru, kdy organizace vytvoří zcela nový kompetenční model, odpovídající specifickým požadavkům.

V případě identifikace kompetencí je možné proces rozdělit do následujících etap (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004, s. 44-54):

1. Přípravná fáze: kdy se snažíme identifikovat stěžejní pracovní pozici, získat informace o strategii a cílech společnosti a také o tom, jak je společnost organizována, aby dosahovala cílů. K získání informací se používají strukturované rozhovory s manažery i interní materiály.
2. Fáze získávání dat: zde se snažíme získat informace o pracovních místech nebo rolích, které jsou či budou vykonávány. Nejčastěji využívané jsou rozhovory, průzkumy, databáze kompetenčních modelů či analýza pracovních funkcí.

3. Fáze analýzy a klasifikace informací: zde jsou zpracovány získané informace z předchozí fáze. Důležité je také zda, informace posuzujeme poprvé nebo s již dříve vypracovaným kompetenčním modelem. Výstupem je poté seznam kompetencí.
4. Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu: úkolem v této fázi je propracovat charakteristiku kompetencí, pojmenovat kompetence a vytvořit stupnici, tzn. popsat projevy kompetence podle úrovně rozvoje. Stupnice umožňuje posouzení úrovně rozvoje kompetencí a má zpravidla stoupající tendenci od negativních projevů, po slabě rozvinutou až po vysokou úroveň kompetence. Definitivní pojmenování kompetence může být přitom vytvořeno až poté, co je stanovena stupnice.
5. Ověření a validace vzniklého modelu: zde ověřujeme v praxi, zda model skutečně popsal chování, které je požadováno pro dosažení výsledků. Nejčastěji se využívá dotazníků, které jsou zaměřeny na danou skupinu pracovníků.

Z výše popsaného teoretického vymezení postupů při identifikaci kompetencí a tvorby kompetenčního modelu, budu vycházet v praktické části, kde jej využiji ke zhodnocení již vytvořeného kompetenčního modelu ve společnosti XY. Ten následně nastavím tak, aby odpovídal požadavkům teorie a já s ním mohla dále pracovat při identifikaci vzdělávacích potřeb.

4 Role manažera

Jelikož je cílem mé práce vytvořit vzdělávací plán pro liniové manažery, považuji za důležité popsat a představit roli manažera v teoretické rovině. Jednotlivé podkapitoly budou věnovány všeobecným předpokladům pro výkon tohoto povolání. V praktické části práce se poté zaměřím na konkrétní činnosti a popis manažera ve společnosti XY.

4.1 Vymezení pojmu manažer

Dle Folwarczné (2010, s. 14) se označení „manažer“ začalo používat v anglosaských zemích k označení všech osob odpovědných za fungování organizace ve všech oblastech podnikání, veřejné správy i neziskových organizacích. Manažer je z pohledu podnikové praxe označením pro toho, kdo vede a provozuje organizaci jménem a v zájmu majitelů. Cejthamr a Dědina (2010, s. 21) pak k tématu dodávají, že *„poslání manažera spočívá v udržování žádoucího stavu prostředí a tvorbě podmínek pro výkon práce jednotlivců tak, aby jejich úsilí mohlo být optimálně zaměřeno na dosažení skupinových cílů.“*

Podniková praxe ukazuje, že je možné se setkat s mnoha kategoriemi manažerů a specifiky jejich pozic. Liší se vykonávanou činností či postavením v organizaci. Manažer při své činnosti uplatňuje strategické a koncepční myšlení. Jeho práce se řídí vymezenými manažerskými funkcemi. Je zaměřen na zvyšování výkonu a produktivity. Musí ovládat efektivní komunikaci i motivační techniky. Manažer by rovněž měl věnovat pozornost rozvoji svých znalostí a potenciálu (Veber, 2014, s. 35).

4.2 Manažerské funkce

Prokopenko a Kubr (1996, s. 22) odkazují na výčet manažerských funkcí od Henryho Fayola, který je shrnul do plánování, organizování, koordinování a kontrolu. Tyto činnosti se vlivem vývoje pozice manažera a jiných autorů rozšířily o další významné funkce, jako jsou například rozhodování, rozpočtování, motivování a podobně.

Vodáček a Vodáčková (2013, s. 68) uvádí pět manažerských funkcí, popsanych v uznávané učebnici managementu Harolda Koontze a Heinze Weihricha. Hlavními oblastmi působení manažera jsou činnosti, jako jsou plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrola. Přičemž práce s lidmi je mnohdy považována za hlavní činnost manažera. Často se hovoří o umění dosahovat cílů organizace hlavami a rukama druhých (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 118).

4.3 Funkce liniového manažera

Liniovní manažeři jsou na prvním stupni řízení. Pro organizaci a její fungování mají ovšem zásadní význam v řízení lidských zdrojů, právě oni plánují a dohlížejí nad plněním úkolů prostřednictvím lidí.

Dle Armstronga (2007, s. 97) je role manažerů tvořena nejčastěji těmito činnostmi:

- řízením lidí,
- řízením provozních nákladů,
- poskytováním odborných znalostí,
- organizováním,
- dohlížením nad pracovními procesy,
- kontrolou kvality,
- jednáním se zákazníky / klienty,
- měřením a posuzováním výkonu.

Linioví manažeři zastávají v organizacích často činnosti, které bývají spojovány s tradičním personálním útvarem. Jedná se například o hodnocení pracovníků, řízení absence, disciplinární slyšení či samotné získávání a výběr pracovníků (Armstrong, 2007, s. 97).

4.4 Osobnost manažera

Osobnost manažera je pro organizaci velmi podstatná, jelikož svým přístupem a osobnostními charakteristikami bude utvářet atmosféru a udávat směr vývoje, což má podstatný vliv na samotnou konkurenceschopnost organizace.

Co se týče požadavků na osobnost manažera, je dobré zmínit nároky od Řezáče (2009, s. 358), kdy by osobnost manažera měla být orientována na špičkové výsledky a s tím souvisejícím vytvořením konkurenčních výhod. Na manažerovi je, aby kladl patřičný důraz na vysoký výkon, efektivitu a produktivitu. Musí být zaměřen na budování učící se organizace, využití znalostí a zajistit dlouhodobé fungování organizace.

Důležitou částí osobnosti jsou i inteligence, empatie, temperament a schopnost kreativně a systémově myslet. Potřebná je i schopnost komunikace a sociální interakce. Svým zaměstnancům má umožnit rozhodování v závislosti na jejich schopnostech. Manažer by měl klást důraz na rozvoj talentů, tvorbu týmů a podporu týmové spolupráce. Zároveň by měl být odolný vůči psychické zátěži a mít dobrou duševní kondici (Řezáč, 2009, s. 358).

4.5 Schopnosti manažera

Folwarczná (2010, s. 30) popisuje schopnost jako způsobilost vykonávat určitou funkci a dosahovat přitom požadované úrovně výkonu. Schopnosti dále člení na odborné, tzv. hard skills (např. finanční a projektové řízení) a ty, jež zahrnují jednání s lidmi, tzv. soft skills (např. komunikace, práce s lidmi), které jsou předpokladem pro zvládnutí řízení lidí.

Znalosti

Znalostmi označujeme teoretické vědomosti, které je možné se naučit. Je to soubor znalostí z ekonomického a manažerského prostředí, konkrétní organizace a její struktury i kultury a další (Prokopenko & Kubr, 1996, s. 23). Národní soustava povolání vymezuje znalosti u liniového manažera následovně: finanční plánování, personální a projektový management, pracovní právo, zákon o zaměstnanosti, management kvality aj.

Dovednosti

Oproti tomu dovednosti můžeme označit jako praktické schopnosti dělat určité činnosti, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v organizačním prostředí. Řadíme sem dovednosti odborně-technické, organizační a analytické. Dále i vedení lidí, efektivní komunikaci, kooperaci a plánování práce (MPSV, NSP, 2017).

Vlastnosti

Dle Lojdy (2011, s. 11) vlastnosti představují poměrně stálý způsob chování člověka. Toto znamená, že se jedná o vlastnost, kdy se manažer za určité situace chová určitým způsobem. Typickými manažerskými vlastnostmi jsou schopnost integrace, otevřenosti vůči ostatním, svědomitost a racionalita.

Dle Folwarczné (2010, s. 15) mezi vlastnosti úspěšného manažera patří být příkladem pro ostatní, tedy dělat to, co vyžaduje od svých podřízených. Důležitá je i sebereflexe, tedy porozumění sobě samotnému pro účely dalšího rozvoje. S tímto souvisí i požadavek neustálého vzdělávání, jehož cílem je rozvoj znalostí a dovedností, aktivní hledání příležitostí a otevřenost pro nové myšlenky. Podle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 41) manažer jedině soustavným vzděláváním dosáhne synergického efektu.

Postoje

Postoje jsou projevem cítění a zaujímání stanovisek pro a proti k různým otázkám. Jsou predispozicí jedince pohlížet na práci, ostatní či děje určitým způsobem. Odrážejí hodnoty, které osoba uznává a vyjadřují preferenci výběru. Jsou formovány celoživotními zkušenostmi (Prokopenko & Kubr, 1996, s. 24).

Na základě vymezených pojmů dle odborné literatury v této kapitole, jsem přiblížila roli manažera, jeho funkce i osobnost a schopnosti. Tento obecný popis dále použiji v praktické části, při popisu již konkrétní práce liniového manažera ve společnosti XY.

5 Prostředí vzdělávací akce – představení společnosti

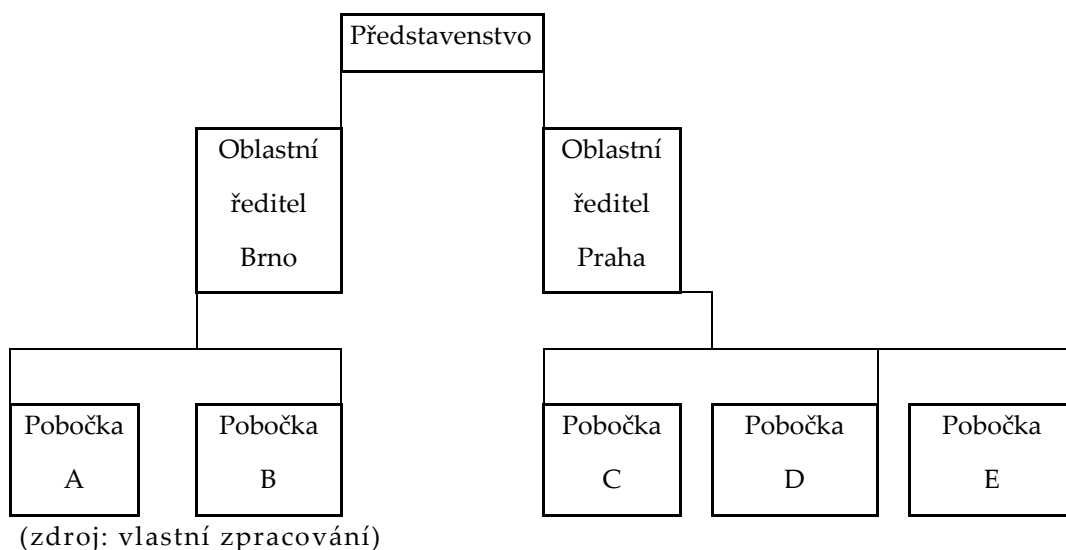
Velmi důležitým krokem při projektování vzdělávací akce je i popis prostředí, ve kterém budeme projekt realizovat. Každá společnost má svoji vlastní identitu, která určuje jak vnější vystupování podniku ke svému okolí, tak i charakter vnitropodnikových vztahů. V následující kapitole tedy představím společnost XY, její organizační strukturu, cíle, poslání i vizi.

Společnost XY je svou činností zaměřena na poskytování služeb v oblasti wellness. V České republice má tento podnik celkem pět poboček. Jednotlivé pobočky se od sebe vzájemně liší, ale zároveň disponují určitými společnými znaky. Styčným bodem všech center je kromě vysoké úrovně poskytovaných služeb, tzv. saunový svět. Dále se však nabídka odlišuje v závislosti na místě působení. V různém rozsahu jsou na jednotlivých pobočkách klientům k dispozici fitness služby, termální bazény, privátní koupele a různé druhy masáží. Centra jsou vždy samostatnou součástí hotelových komplexů.

5.1 Organizační struktura

V čele každé pobočky XY stojí manažer, který se po provozní stránce stará o chod daného komplexu, v jeho kompetenci je rovněž péče o zaměstnance a naplňování cílů organizace. Stěžejním cílem společnosti je zejména odpočatý a spokojený zákazník. Základem úspěchu je vstřícnost a usměvavost personálu, důraz na čisté a hygienické prostředí a odborníci z řad masérů i trenérů. Všem svým klientům poskytuje společnost služby na vysoké úrovni, s důrazem na kontinuální vzdělávání personálu a příjemné relaxační prostředí (interní zdroje, O společnosti XY, 2017).

Tabulka č. 1: Organizační struktura



Z výše znázorněné tabulky je tedy zřejmé, že v čele společnosti stojí představenstvo. Oblastní ředitelé jsou odpovědni za svěřenou oblast. Těm jsou pak podřízeni manažeři konkrétních poboček. Tito všichni ve vzájemné kooperaci zajišťují chod celé firmy, a podílejí se tak na naplňování stanovených cílů, které byly poznamenány výše.

5.1.1 Popis jednotlivých poboček:

Pobočka A: je nejnovějším a zároveň největším z brněnských center. Rozkládá se na břehu Brněnské přehrady. Areál disponuje venkovními i vnitřními prostory. Nabízí 11 druhů saun, saunové ceremoniály, přírodní jezírko, termální bazény, privátní koupele, masáže a další wellness procedury.

Pobočka B: nabízí 3 druhy saun, speciální saunování pro děti, relaxační bazén, privátní vířivku, masáže a fitness centrum. Dále zde působí plavecká školička pro malé děti.

Pobočka C: největší z pražských center nabízí 6 druhů saun, saunové ceremoniály, plavecký bazén, masáže, privátní saunu a vířivku, fitness centrum a také zde působí plavecká školička pro malé děti.

Pobočka D: je nejstarší ze všech poboček, byla první, kterou společnost XY založila. Je zároveň i nejmenší, nabízí 1 prostornou saunu, privátní koupele a masáže.

Pobočka E – jediná z poboček, která je zaměřena pouze na poskytování privátních služeb, konkrétně privátní sauny, vířivky a masáže (interní zdroje, O společnosti XY, 2017).

5.2 Poslání, vize a vývoj společnosti

Posláním společnosti je poskytovat služby na vysoké úrovni s důrazem na pravidelně vzdělávaný personál a příjemné relaxační prostředí, z nějž zákazník odchází spokojený a odpočatý. Vizí je služby neustále zdokonalovat a rozšiřovat tak, aby zákazníkům poskytovaly ten největší komfort a jedinečný zážitek z relaxace. Společnost se tak primárně soustředí na zákazníky a jejich potřeby. Veškeré aktivity jsou dělány s ohledem na spokojenost klientů (zdroj: rozhovor s majitelem firmy; interní zdroje, O společnosti XY, 2017).

Před třinácti lety, kdy společnost poprvé vstoupila na trh, začínala pouze s jediným malým centrem a spousta věcí se řešila „za pochodu“. Pro majitele to byly první zkušenosti s touto oblastí služeb. V současnosti organizace XY disponuje pěti prosperujícími pobočkami po České republice s pěti sty zaměstnanci.

A právě díky neustále se rozvíjející struktuře a novým plánům na rozšiřování center, přistoupilo vedení společnosti k nastavení systémů, jenž by usnadnily celkový provoz. Momentálně jsou vytvořeny dříve chybějící

interní předpisy, popisy práce či kompetence pracovníků. Nově také vzniklo personální oddělení, které dohlíží nad správností pracovních procesů a také vytvořilo rozvojový plán řadových zaměstnanců, jenž jsou vnímáni jako nejpodstatnější část a základní prvek celé společnosti. Zatím se ovšem tento koncept nedostal až k manažerům, kteří stojí za prací a fungováním jednotlivých poboček. Absence tohoto rozvojového plánu v manažerské rovině je motivačním faktorem pro tvorbu této práce, a proto se jí budu dále detailněji věnovat.

6 Práce manažera ve společnosti XY

Touto kapitolou naváží na předchozí teoretické představení manažera. Obecné předpoklady pro výkon pozice převedu do konkrétní podoby požadavků na práci ve společnosti XY. Představím konkrétní kompetenční model, ze kterého budu následně vycházet při zjišťování vzdělávacích potřeb.

6.1 Popis práce liniového manažera

Pro pozici liniového manažera má společnost vytvořený popis pracovního místa i kompetenční model. V následujícím textu nejdříve uvedu souhrn pracovních činností dle popisu pracovního místa manažera ve společnosti XY, následně popíši osobnostní kvality a schopnosti manažera. Na základě těchto informací a odborných zdrojů zhodnotím vytvořený kompetenční model a nastavím jej tak, aby odpovídal požadavkům teorie i praxe a mohla jsem jej dále využít při identifikaci vzdělávacích potřeb.

Jednotlivé pracovní činnosti

Při sestavování základních pracovních úkolů liniového manažera jsem vycházela z interního popisu pracovního místa (viz příloha č. 1) a shrnula jej do pěti základních oblastí:

- tvorba a plánování krátkodobých a střednědobých cílů, tak aby byly naplňovány firemní strategie a cíle,
- dohled nad poskytovanými službami, zjišťování potřeb zákazníků a inovace služeb,
- rozhodování a kontrola nad financemi s efektivním využíváním zdrojů,
- nábor, výběr, adaptace a hodnocení pracovníků a organizace jejich práce,

- plnění zákonných požadavků pro organizaci podniku, především pak zajištění všech povinných dokumentů k provozu a jejich evidenci (zdroj: interní materiály společnosti XY, Popis pracovní pozice manažera, 2017).

Osobností kvality a schopnosti

Dále jsem zjišťovala, jakými osobnostními kvalitami a schopnostmi má manažer v rámci společnosti disponovat. Zde jsem především vycházela z požadavků na základě teorie (viz kap. 4), následné analýzy popisu pracovního míst a kompetenčního modelu (viz kap. 6.2). Informace jsem dále doplnila o expertní rozhovor s regionálním manažerem, který se výběrem a hodnocením manažerů zabývá.

U osobnostních kvalit je brán největší zřetel na komunikativnost, týmovost, orientaci na zákazníka a aktivní přístup k práci. Dále se jedná především o pracovitost, spolehlivost a schopnost inspirovat druhé. Manažer musí být schopný vést svěřený tým, a jelikož společnost zaměstnává především studentky, které pracují brigádně, je kladen velký důraz na schopnost manažera jako leadera, který pracovníky dokáže motivovat a rozvíjet tak, aby pomocí jejich práce byly naplněny cíle společnosti (viz kap. 5.1).

U znalostí jsou podstatné vědomosti v oblasti financí, podnikové kultury či pracovního práva. Často jsou to oblasti, které se manažer učí ve společnosti až při výkonu práce, ovšem všeobecný přehled je pro práci důležitý.

U vlastností je nejdůležitější svědomitost, odolnost vůči stresovým situacím a otevřenost vůči novým přístupům a možnostem v rámci zlepšování firemního prostředí. Dále je důležité, aby manažer zaujímal

postoj, který bude v souladu s posláním a vizí společnosti (viz kap. 5.2). A aby tento postoj dokázal přenášet i na podřízené pracovníky.

6.2 Kompetenční model

Pro pozici liniového manažera byl ve společnosti XY vytvořen kompetenční model (viz příloha č. 2), jenž rozděluje kompetence na osobní a odborné. Společnost při jeho tvorbě vycházela z popisu pracovních úkolů, který dále rozpracovala na požadované projevy chování a ty nakonec seskupila pod jednotlivé kompetence. Důvodem pro vytvoření tohoto modelu, bylo nastavení nového systému hodnocení pracovního výkonu, a také aby pracovníci lépe pochopili, jaké požadavky jsou na ně kladeny (zdroj: interní materiály společnosti XY, expertní rozhovor s personálním pracovníkem, 2017).

Jelikož, jak jsem již uvedla, byl tento model nastaven primárně pro systém hodnocení, avšak při mé práci zaměřené na plánování vzdělávací akce z něj budu vycházet, rozhodla jsem se jej zhodnotit a případné mezery se budu snažit eliminovat, aby byl model použitelný pro další kroky v mé práci. Při této fázi jsem vycházela z odborné literatury, popisující identifikaci a tvorbu kompetenčního modelu (viz kap. 3), dále z interních zdrojů společnosti XY, Národní soustavy povolání (dále jen NSP), Centrální databáze kompetencí (dále jen CDK) a z rozhovorů s regionálními manažery.

Z analýzy popisu pracovního místa, jak jsem uvedla již v kapitole 6.1, odpovídá manažer za pět oblastí. V uvedeném kompetenčním modelu jsou tyto oblasti obsaženy a rozvedeny do požadovaných projevů chování. Za podstatný nedostatek však považuji chybějící stanovení požadovaných úrovní kompetencí. To by dle teorie kapitoly 3 (fáze popisu, tvorba kompetencí a kompetenčního modelu) mělo předcházet stanovení popisu požadovaných projevů u kompetencí. Tuto úroveň jsem se tedy rozhodla doplnit na základě informací z Národní soustavy povolání (MPSV, NSP,

2017) a Centrální databáze kompetencí (MPSV, CDK, 2017), při tom jsem vycházela z konkrétního popisu jednotlivých kompetencí ve společnosti XY.

Měkké kompetence (osobnostní kompetence ve společnosti XY), které jsou závislé na komplexních schopnostech člověka, jsou v CDK hodnoceny v úrovni 0 až 5, přičemž nejnižší úroveň vyžaduje nízké nebo žádné požadavky na zvládnutí kompetence, nejvyšší úroveň poté vyžaduje vysoké, profesionální požadavky (MPSV, CDK, 2017).

Odborné znalosti a dovednosti (odborné kompetence v kompetenčním modelu společnosti XY) dle CDK vyjadřují odborné požadavky potřebné pro výkon jednotky práce. Využívají úrovně 1 až 8, kdy východiskem pro tyto úrovně je Evropský kvalifikační rámec (MPSV, CDK, 2017).

Vzhledem k rozsahu a odlišnostem v hodnotící škále mezi měkkými kompetencemi a odbornými znalostmi a dovednostmi jsem se rozhodla využít škálu čtyřstupňovou, jelikož jsem přesvědčena, že pro účely této práce zcela postačuje. Vícestupňová škála je příliš obsáhlá a rozdíly mezi stupni jsou z hlediska potřeb této práce zanedbatelné. Pro stanovení úrovní jsem vycházela z kompetenčního modelu a zároveň jsem využívala informace z NSP z karty Vedoucího týmu (MPSV, NSP, 2017).

Tabulka č. 2: Charakteristika jednotlivých úrovní u kompetencí

Hodnota	Charakteristika	Důsledek
1	Má nedostatečný projev tohoto chování	Nezvládá zadanou práci i svěřenou pobočku.
2	Má nízkou úroveň projevu	Má základní přehled, občas potřebuje pomoc nadřízených.
3	Má postačující úroveň projevu	Zvládá běžné situace a má základní znalosti.
4	Má ideální úroveň projevu.	Má důkladné znalosti a zvládá i nestandardní situace.

(zdroj: vlastní zpracování)

Na základě výše uvedených zdrojů a informací, jsem zjistila, že optimální úroveň kompetencí se pohybuje na úrovni 3 až 4. Takto rozvinuté kompetence považuji vzhledem k práci liniového manažera ve společnosti XY za vyhovující.

Tabulka č. 3: Kompetenční model doplněný o požadované úrovni

Osobní kompetence

Kompetence	Požadovaná úroveň	Požadované chování
Vedení lidí	4	Podílí se na školení nových zaměstnanců. Zná svůj tým a týmové role jednotlivců. Dokáže si vybudovat respekt a autoritu. Je vynikajícím příkladem pro druhé. Dokáže motivovat a poskytovat zpětnou vazbu. Řeší vzniklé interpersonální konflikty.
Efektivní komunikace	4	Aktivně komunikuje se zaměstnanci, dokáže jim naslouchat. Pravidelně informuje nadřízené o dění v podniku. Dokáže jednat s dodavateli či úřady na profesionální úrovni.
Prozákaznický přístup	4	Dokáže zjistit zákaznickovy potřeby. Zná dokonale filozofii značky. Přichází s návrhy na zlepšování nabízených služeb.
Plánování a organizování	3	Vytváří a navrhuje střednědobé a krátkodobé cíle pobočky, které následně realizuje. Vyhodnocuje naplňování cílů. Podílí se na plánování cenové politiky pobočky. Organizuje práci podřízených a plánuje rozvržení jejich pracovní doby.
Výkon a zvládnání zátěže	3	Dokáže zvládat stresové situace. Drží si stabilně velmi dobrý výkon. Orientuje se na výsledky pobočky. Je schopen sebekontroly.

Odborné kompetence

Kompetence	Požadovaná úroveň	Požadované chování
Znalost personalistiky a lidských zdrojů	3	Zná zákonné požadavky potřebné pro vznik, průběh i zánik pracovního poměru. Realizuje nábor zaměstnanců na profesionální úrovni. Orientuje se v zákoníku práce. Dokáže poskytnout podklady pro zpracování mezd. Plánuje rozvoj zaměstnanců.
Znalost firemní ekonomiky	3	Má znalost základních principů hospodaření podniku. Schopnost tvořit krátkodobé finanční plány s ohledem na efektivní využívání zdrojů. Dosahuje výsledků a plní stanovené cíle. Spolupracuje s úřady při provádění kontrol.
Znalost práce s PC	4	Umí pracovat v programech Word, Excel, Outlook. Umí pracovat s firemním systémem Member Pro. Aktivně využívá intranet.

(zdroj: interní materiály společnosti XY, kompetence manažera, 2017)

S kompetenčním modelem doplněným o úrovně požadovaných kompetencí budu nadále pracovat při zjišťování vzdělávacích potřeb a následném plánování konkrétních aktivit. Úrovně jsem doplnila proto, aby bylo jasné, které kompetence bude důležité dále rozvíjet a u kterých je požadovaná úroveň optimální.

7 Vzdělávání a rozvoj manažerů ve společnosti XY

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.3 o vývoji společnosti, vzdělávání a rozvoj probíhá momentálně u řadových pracovníků. Tuto oblast má na starosti personální oddělení společně s manažerem každé pobočky. Oblast rozvoje liniových manažerů je ovšem teprve na svých začátcích. V následující kapitole tedy popíši, jak vzdělávání manažerů ve společnosti aktuálně probíhá.

Manažerský plán vzdělávání je stanoven prostřednictvím interního dokumentu společnosti a probíhá v následujících krocích (zdroj: interní materiály společnosti XY, Školení manažerů, 2017):

1. *Prostřednictvím samostudia*

Regionální vedoucí poskytne manažerovi pracovní dokumenty, vypracované personálním oddělením, případně i samotným vedoucím, kde nalezne souhrnný popis činností liniového manažera. Získá tak manuál k internímu systému a hlavní úkol manažera spočívá v tom, aby byl schopen tento systém spravovat dle aktuálních požadavků týkajících se například skladových zásob, vytváření služeb a cen, kontroly správnosti pokladních operací, vytváření statistik pro plánování cílů organizace aj.

2. *Prostřednictvím mentoringu*

Nastudované materiály poté prochází s regionálním manažerem a pomocí praktických ukázek se snaží o hlubší ukotvení nově naučených dovedností. Regionální manažer tak rozvíjí se zaměstnancem nejen praktické znalosti a dovednosti, ale působí i jako rádce, kdy je manažerovi k dispozici v případě jakýchkoliv problémů pracovního charakteru.

Těmito dvěma základními kroky je manažer vzděláván ihned při nástupu v rámci adaptace do nové role. K dalšímu vzdělávání bohužel žádné

interní dokumenty stanoveny nejsou, a proto jsem se rozhodla po analýze dokumentu doplnit informace formou expertního rozhovoru s regionálním manažerem a zástupcem personálního oddělení, při kterém jsem se zaměřila na to, kdy a v jakých případech je manažer dále vzděláván, zda je vzdělávání plánované pro všechny manažery či je individuální, jaké formy a metody jsou použity a kdo vzdělávání organizuje. Na základě rozhovorů jsem zjistila, že další vzdělávání není stanoveno plánem a vychází spíše z aktuální potřeby. Probíhá tedy:

- v zákonem stanovených případech při školení BOZP a PO,
- v případě vzniku nové legislativy, kdy je sepsán personálním oddělením manuál, který si musí manažer nastudovat prostřednictvím samostudia a v případě hromadících se dotazů je zorganizováno školení vedené převážně interními pracovníky, kteří se v dané oblasti orientují nejlépe,
- pomocí konzultování, kdy se liniový manažer pravidelně schází s nadřízeným a společně konzultují vzniklé pracovní problémy a možnosti řešení.

Firma také nahodile vysílá manažery na kurzy, u kterých na základě individuálního rozhodnutí usoudí, že jsou pro manažery nejvýhodnější. Většinou se jedná o dotované vzdělávání. Často se manažer učí i praxí z pracovních podnětů a problémů vyskytujících se na konkrétní pobočce společnosti (zdroj: rozhovor s regionálním manažerem, zástupcem personálního oddělení společnosti XY, 2017).

K tomu, abychom dokázali vzdělávání zefektivnit, je nutné nastavit systém. Společnost od nahodilého přístupu převést postupně k systematickému, kde je vzdělávání chápáno jako významný činitel naplňování nejen cílů organizace, ale i manažerského rozvoje. Význam

firemního vzdělávání jako plánované strategie jsem již popsala v kapitole 1.5 o firemním vzdělávání.

Podstatné je vypracovat strategický plán rozvoje a vzdělávání liniových manažerů, kdy budou zároveň motivováni a podporováni nadřízenými. Jako motivační nástroj bych volila již dříve zmíněné vypracování smlouvy o rozvoji manažera, jak je popsáno v kapitole 1.6 o motivaci ke vzdělávání.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 80) dodávají, že pozitivní vlivy vzdělávání podnik pocítí, je-li i úzce propojeno s jeho posláním, vizí a strategií a je-li zajišťováno pozitivním způsobem. Vzdělávání závisí na přístupu organizace k lidským zdrojům. Zde je důležité pochopit, jaké přínosy tento rozvoj má.

8 Vzdelávací akce pro liniové manažery společnosti XY

Cílem této práce je identifikovat aktuální vzdělávací potřeby liniových manažerů a následně vytvořit plán vzdělávací akce. Proto se v této kapitole budu věnovat jednotlivým krokům při plánování vzdělávací akce, které jsem si již metodicky vymezila v kapitole 2 o systematickém přístupu.

8.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

K tomu, abych mohla vytvořit projekt vzdělávací akce, musím nejprve analyzovat a identifikovat vzdělávací potřeby. Jedná se o první a velmi důležitý krok, na základě kterého budu dále pokračovat.

Ve společnosti XY momentálně neprobíhá systematické vzdělávání, jak jsem již uvedla v kapitole 7, a tak nejsou ani systematicky analyzovány a identifikovány vzdělávací potřeby. Pro tyto účely jsem se rozhodla využít kompetenčního přístupu uvedeného v kapitole 2.1. Cílem je, aby bylo vzdělávání systematické, co nejvíce efektivní a šité na míru konkrétním účastníkům.

Při analýze výchozího stavu jsem vycházela z celopodnikových údajů, které jsem již vymezila v kapitole 5. a dále z kompetenčního modelu (viz kap. 6.2). Získanými informacemi z těchto zdrojů jsem zjistila, jaká je požadovaná výkonnost na pozici liniového manažera.

K tomu, abych získala informace o výkonnosti současné, jsem se rozhodla využít hodnocení aktuálního pracovního výkonu liniových manažerů. Nejdříve jsem vytvořila formulář pro hodnocení (příloha č. 1 mé práce), který jsem zpracovala dle kompetenčního modelu společnosti XY, kde byly sepsány požadované úrovně chování a ty byly následně ohodnoceny. Tento formulář byl dne 5. února 2018 rozposlán dvěma regionálním manažerům, jenž jsou přímými nadřízenými liniových manažerů. Všechny vyplněné formuláře jsem dostala do týdne zpět.

Následně jsem získané informace zhodnotila a poté s regionálními manažery provedla expertní rozhovor, kterým jsem zjišťovala, co konkrétně vedlo k nízkému hodnocení jednotlivých chování u konkrétních manažerů. Níže jsem shrnula ohodnocené projevy chování pod kompetence dle kompetenčního modelu (viz kap. 6.2) a uvádím získané výsledky hodnocení s konkrétními nedostatky a návrhem na řešení.

Jednotlivé projevy chování byly hodnoceny škálou 1 až 4, která je již zmíněna v kapitole 6.2 v tabulce popisující charakteristiku jednotlivých úrovní u kompetencí.

Kompetence manažera: Vedení lidí

Z celkového počtu 5 liniových manažerů byli 3 hodnoceni číselnou hodnotou 2. Hlavními problémy byla nedostatečná autorita vůči svěřenému týmu a řešení vzniklých konfliktů, se kterými se manažeři často obraceli i na svoje nadřízené. Zde bych doporučila především kurz zaměřený na řešení konfliktních situací a dále na budování autority.

Požadovaná úroveň kompetence:	Aktuální úroveň kompetence:
4	2

Kompetence manažera: Efektivní komunikace

Zde nebyly zjištěny žádné nedostatky, kompetence byla u všech manažerů hodnocena průměrnou známkou 3,75, tedy ideální úrovní kompetence, což odpovídá i požadavku na úroveň kompetence pro liniové manažery (viz kap. 6.2).

Požadovaná úroveň kompetence:	Aktuální úroveň kompetence:
4	3,75

Kompetence manažera: Orientace na zákazníka

Stejně tak i v této oblasti nebyly zjištěny žádné nedostatky. Průměrné hodnocení odpovídalo hodnotě 3,5, což znamená postačující až ideální kompetence. Této oblasti se tedy dále věnovat nebudu.

Požadovaná úroveň kompetence:	Aktuální úroveň kompetence:
4	3,5

Kompetence manažera: Plánování a organizování

Zde byli manažeři průměrně hodnoceni číslem 2, což je nízká úroveň kompetence. Hlavní nedostatky byly v přístupech k plánování a naplňování cílů. Důvodem byl většinou odlišný pohled nadřízených a manažerů na jednotlivé kroky ke splnění plánů. Jelikož zmíněné nedostatky jsou interního charakteru, nebudu v tomto bodu plánovat vzdělávací akci. Ovšem doporučuji nastavit častější komunikaci, aby byli kroky lépe pochopeny oběma stranami a zároveň zde byla možnost vzájemné konzultace.

Požadovaná úroveň kompetence:	Aktuální úroveň kompetence:
3	2

Kompetence manažera: Výkon a zvládání zátěže

V tomto případě byli pracovníci hodnoceni průměrnou známkou 3,75 a nebyly zjištěny žádné nedostatky. Tato kompetence je tedy ideálně rozvinutá a dále se jí věnovat nebudu.

Požadovaná úroveň kompetence:	Aktuální úroveň kompetence:
3	3,75

Kompetence manažera: Znalost personalistiky a lidských zdrojů

V odborných znalostech byli manažeři hodnoceni číslem 1,5, což je nedostatečně rozvinutá kompetence. Hlavní nedostatky byly zaznamenány v orientaci v zákoníku práce a následnou chybovostí při plnění zákonných požadavků souvisejících se vznikem, průběhem a zánikem pracovního poměru. Zde doporučuji proškolit manažery na zákoník práce se zaměřením na tvorbu pracovních smluv, podmínkami vzniku a zániku pracovního poměru a popisem zákonných požadavků vztahujících se k pracovnímu poměru.

Požadovaná úroveň kompetence:	Aktuální úroveň kompetence:
3	1,5

Kompetence manažera: Znalost firemní ekonomiky

Průměrné hodnocení odpovídalo hodnotě 2, tedy nízké úrovni kompetence. Hlavní nedostatky byly navázány na efektivitu při využívání zdrojů a následnou tvorbu finančních plánů. Zde doporučuji proškolení na finanční a strategické plánování aplikované na danou společnost.

Požadovaná úroveň kompetence:	Aktuální úroveň kompetence:
3	2

Kompetence manažera: Znalost práce na PC

Průměrné hodnocení odpovídalo hodnotě 3,75, tedy ideální úrovni kompetence. Zde nebyl zjištěn žádný podstatný nedostatek, a tudíž se dalšímu rozvoji této kompetence již věnovat nebudu.

Požadovaná úroveň kompetence:	Aktuální úroveň kompetence:
4	3,75

Analýzou jsem zjistila výše uvedené mezery mezi požadovanými a skutečnými kompetencemi. Tyto mezery by měly být odstraněny plánem vzdělávacích aktivit, kterému se budu podrobněji věnovat v následujících kapitolách.

8.2 Plánování vzdělávací akce

Na identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb navazuje fáze plánování vzdělávací akce. Analýzou jsem zjistila výkonnostní mezery, které je nutné eliminovat. Nyní budu pokračovat k dalším krokům, které budou odpovídat na otázky vymezené v kapitole 2.2, vedoucím ke konkrétnímu vzdělávacímu plánu.

8.2.1 Cíle vzdělávací akce

Na základě výše uvedených informací jsem si stanovila cíle vzdělávací akce. Vycházela jsem přitom z rozdělení dle dimenzí učení podle Palána (2002, s. 219), které jsem si již ukotvila v kapitole 2.2.1.

Konativní cíle

Po absolvování vzdělávací akce budou schopni řešit interpersonální konflikty na základě nově získaných vědomostí. Získají znalosti z oblasti vedení týmu, aby byli schopni získat autoritu vedoucího pracovníka. Získají nové znalosti a vědomosti vztahující se k pracovnímu právu i finančnímu a strategickému plánování.

Afektivní cíle

Na základě nových znalostí budou usilovat zejména o:

- profesionální a objektivní přístup při řešení konfliktů,
- udržení si autority vedoucího pracovníka,
- správnost aplikace pracovního práva,

- plánování dalšího rozvoje společnosti s ohledem na zisk a její cíle.

Psychomotorické cíle

Po skončení vzdělávací akce budou schopni vyjmenovat zásady řešení konfliktních situací. Budou schopni vytvořit pracovní smlouvy. Dokáží vyjmenovat podmínky vzniku a zániku pracovních vztahů. Dokáží popsat zákonem stanovené podmínky, které musí zaměstnavatel vůči svým zaměstnancům dodržovat. Budou schopni sestavit krátkodobý finanční a strategický plán svěřené pobočky.

8.2.2 Obsah vzdělávací akce

Jakmile mám definované cíle vzdělávací akce, přecházím k dalšímu kroku, čímž je stanovení profilu účastníka a absolventa. Následně si také výše stanovené cíle převedu do konkrétního obsahu v podobě studijního plánu a osnov.

8.2.2.1 Stanovení profilu účastníka

Účastníky ve společnosti XY bude sourodá skupina 5 začínajících liniových manažerů. Z výsledků analýzy víme, že nedisponují velkým množstvím odborných znalostí z oblasti personálního či strategického vedení pobočky a stejně tak potřebují zdokonalit ve vedení lidí, aby si dokázali vybudovat autoritu. Všichni se již setkali při výkonu své práce s personálními činnostmi, plánováním rozvoje pobočky a také už mají zkušenosti s vedením týmu, avšak je potřeba prohloubit jejich odborné znalosti a aplikovat je do praxe.

8.2.2.2 Stanovení profilu absolventa

Po skončení vzdělávací aktivity bude profil absolventů společnosti XY široce zaměřený. Získají znalosti a dovednosti z oblasti vedení lidí, personalistiky a strategického plánování. Budou ovládat pravidla úspěšné

komunikace v krizových situacích. Budou schopni plánovat rozvoj pobočky, stanovit si primární cíle s ohledem na rizika i příležitosti. Samostatně realizují veškeré administrativní úkony spojené se vznikem, zánikem a průběhem pracovního poměru.

8.2.2.3 Studijní plán

Nyní si cíle vzdělávací akce převedu do konkrétního obsahu sestavením studijního plánu, kde stanovím časovou dotaci, formy a metody vzdělávání a v neposlední řadě i použité didaktické pomůcky.

Tabulka č. 3: Studijní plán

Studijní disciplína	Časová dotace	Forma vzdělávání	Metody vzdělávání	Didaktické pomůcky
Efektivní řešení konfliktů	1 den 8 hodin	Přímá výuka	Přednáška spojená s diskuzí Hraní rolí Demonstrování	Tištěné materiály, prezentace v PowerPointu, flipchart
Jak získat a udržet autoritu	2 dny 16 hodin	Přímá výuka	Přednáška spojená s diskuzí Brainstorming Simulace Hraní rolí Koučování*	Tištěné materiály, prezentace v PowerPointu, flipchart
Pracovní právo	3 dny 24 hodin	Přímá výuka	Přednáška spojená s diskuzí Simulace Counselling*	Tištěné materiály, prezentace v PowerPointu, flipchart
Finanční a strategické plánování	2 dny 16 hodin	Přímá výuka	Přednáška spojená s diskuzí Simulace Případové studie Counselling*	Tištěné materiály, prezentace v PowerPointu, flipchart

*uvedené metody vzdělávání budou probíhat na pracovišti, a to vždy v případě potřeby ze strany zaměstnance, tudíž nelze jednoznačně stanovit časové dotace ani další náležitosti.

(zdroj: vlastní zpracování)

8.2.2.4 Osnovy

Uvedený studijní plán nyní rozpracuji podrobněji na jednotlivá témata v rámci dané disciplíny. Při zpracování jsem vycházela ze zjištěných konkrétních nedostatků (viz kap. 8.1), požadovaných cílů (viz kap. 8.2.1) a také jsem si analyzovala nabídky vzdělávacích agentur. Kde jsem

porovnávala nabídky kurzů zaměřené na vzdělávání manažerů, jejich obsahy i stanovené cíle. Konkrétně jsem vycházela z nabídek od Top Vision, s.r.o. (EDUA Group s.r.o., 2018), Gradua-CEGOS, s. r.o. (Gradua-CEGOS s.r.o, 2018) a VOX a. s. (VOX a.s., 2018). Ze zjištěných informací a s ohledem na stanovené cíle vzdělávání jsem si následně vytvořila osnovu s uvedenými tématy k disciplínám.

Tabulka č. 4: Osnovy

Studijní disciplína	Obsažená témata	Cíl akce
Efektivní řešení konfliktů	Obecná charakteristika komunikace. Aktivní naslouchání. Osobnostní proměnné v procesu komunikace. Verbální a neverbální komunikace. Styly řešení konfliktů. Stavy ega v komunikaci. Asertivní dovednosti.	Získat a osvojit si znalosti o daném tématu. Získat znalosti vztahující se k řešení krizových situací a umět tyto situace řešit v praxi. Rozvinout schopnost řešit interpersonální konflikty.
Jak získat a udržet autoritu	Formální a neformální autorita. Sebevědomí a prezentace. Styly vedení. Manažerské role a jejich vliv na autoritu. Manipulace, zneužití autority, šikana. Strategie pro uplatňování autority.	Získat znalosti o možnostech vedení lidí. Získat praktické rady ze zkušeností lektora. Osvojit si nové metody a postoje. Rozvinout manažera ve vedení a získání autority.
Pracovní právo	Pracovně právní minimum pro manažery. Vedení personální agendy. Postup tvorby pracovních smluv. Pracovní poměr – vznik, smlouvy, zánik. Povinnosti zaměstnavatele. Práva a povinnosti zaměstnance.	Získat znalosti o daném tématu. Umět aplikovat pracovní právo v praxi. Získat znalosti a dovednosti k vytvoření pracovní smlouvy, vzniku a zániku pracovního poměru. Rozvinout odbornou znalost personalistiky.
Finanční a strategické plánování	Kroky při strategické analýze. Formulace strategie. Implementace strategie. Obchodní strategie společnosti. Finanční plán a měřítko výkonnosti.	Získat a osvojit si nové znalosti a dovednosti. Umět připravit rozvojový plán pobočky s ohledem na zisk. Rozvinout ekonomické povědomí a znalost finančního plánování.

8.2.2.5 Formy a metody vzdělávání, vzdělávací zařízení

Jak jsem již zmínila ve studijním plánu, výuka bude realizována metodami přímé výuky, kdy za pomoci různých metod, nejčastěji pak přednáškou spojenou s diskuzí, bude lektor předávat teoretické poznatky s tím, že později bude i aktivně zapojovat účastníky díky dalším formám, jako je hraní rolí, simulace atd. Konkrétní metody pro zvolené disciplíny jsou opět uvedeny v tabulce studijního plánu. Jelikož společnost XY nedisponuje vlastními prostory pro organizaci školení, bude výuka probíhat mimo pracoviště, a to v prostorách zvolené vzdělávací agentury.

U disciplíny Jak získat a udržet autoritu doporučuji i zajištění kouče, který bude dle potřeby pracovníků dojíždět do pobočky společnosti a bude tak individuálně pomáhat manažerovi zlepšovat jeho dovednosti se zaměřením na vedení lidí.

U dalších odborných dovedností bych kromě vzdělávání za pomoci kurzů doporučila konzultování, kdy opět dle aktuální potřeby bude sjednána schůzka manažera s vedoucím pracovníkem, aby na základě vzájemného konzultování dokázal manažer vytvořit požadovaný plán strategického rozvoje a v případě personálních záležitostí by konzultace měla proběhnout s pracovníkem personálního oddělení, který má i potřebnou kvalifikaci na řešení záležitostí týkajících se oblasti pracovního práva.

8.2.2.6 Lektor vzdělávací akce

Při plánování vzdělávací akce nesmíme opomenout ani lektora, který tuto akci povede. V případě vzdělávací agentury bude vybrán lektor, případně lektoři s ohledem na daná témata a cíle vzdělávací akce. Důležité je seznámit tyto osoby i s podmínkami a prostředím společnosti XY, aby dokázali výuku přizpůsobit konkrétní společnosti. Stěžejním faktorem pro výběr bude uvedená specializace v požadovaném oboru, případné prokazatelné výsledky z praxe a samotné reference a hodnocení lektora.

8.3 Realizace vzdělávání

Po naplánování konkrétních vzdělávacích aktivit můžeme začít samotnou realizací akce. V tomto kroku je důležité organizační zabezpečení celé akce, zajištění časového a místního plánu a v neposlední řadě i předkalkulace.

8.3.1.1 Organizační zabezpečení, časový a místní plán

Po zjištění aktuálních vzdělávacích potřeb, které jsem provedla v předchozím kroku, je nutné zajistit konkrétní vzdělávací agenturu. Společnosti XY doporučuji oslovit více externích agentur, aby bylo možné vyhodnotit různé nabídky a následně vytvořit závaznou objednávku. Za celou organizaci akce bude vybrán i odpovědný pracovník z personálního oddělení společnosti XY, který zajistí výběr vhodné vzdělávací agentury, místo a čas konání, dopravu a ubytování pro účastníky, prezenční listiny a po dohodě s vybranou agenturou zajistí i osvědčení o absolvování kurzů.

Vzdělávací akce by měla být realizována mimo hlavní sezonu společnosti, tedy v měsíci červenci až srpnu, kdy manažeři nejsou tolik časově vytíženi, a tak i samotná účast na akci nijak výrazně nenaruší pracovní proces. Vzdělávání bude rozděleno do 3 bloků a to tak, aby celková doba strávená na školení nepřesáhla 3 dny, tzn. že první blok bude věnován kurzu komunikace a autority, druhý bude zaměřen na pracovní právo a poslední blok na plánování.

Místo vzdělávací akce bude vybráno dle největší koncentrace vzdělávacích agentur, díky které bude i nabídka možností více různorodá, v jednom z měst, kde má společnost pobočky, což je v tomto případě Praha.

Pro účastníky z brněnských poboček bude zajištěna doprava a ubytování. Jelikož se jedná o pouhé dva manažery, dopraví se společně jedním služebním vozidlem. Ubytování poté bude domluveno v jednom

z partnerských hotelů společnosti XY, aby byly náklady na akci co možná nejmenší.

Během vzdělávací akce bude agenturou zajištěn menší coffee break, během obědové přestávky budou mít účastníci hrazen i oběd v blízké restauraci.

Lektor bude využívat připravených studijních materiálů, kterými budou skripta v tištěné podobě, pracovní sešit, flipchart a také připravená prezentace v PowerPointu, kterou bude promítat prostřednictvím dataprojektoru. Využívat bude i různé metody vzdělávání v závislosti na dané akci (viz kap. 8.2.2.4).

8.3.1.2 Kalkulace

Kalkulaci nákladů na vzdělávací akci bude provádět odpovědný pracovník personálního oddělení. Vycházet přitom bude z fixních nákladů na vzdělávací program. Zde budou zohledněny mzda lektora, stravování lektora, mzda organizačního pracovníka, pronájem prostor a studijní materiály. Další část kalkulace bude věnována samotným účastníkům, kde bude vyčíslena částka za dopravu, ubytování, stravování a hodnota ušlé pracovní doby účastníků. Celá tato akce bude plně hrazena společností XY.

Níže uvádím předběžný rozpis nákladů na komplexní vzdělávací akci pro liniové manažery. Při jejím zpracování jsem vycházela z informací zjištěných z dostupných interních materiálů, z analýzy cenových nabídek vzdělávacích agentur a z poznatků uvedených v kapitole 2.3.

Do kalkulace jsem zahrnula pouze náklady na vzdělávací akci probíhající mimo pracoviště za pomoci vzdělávací agentury. Co se týče navrhovaných metod na pracovišti uvedených ve studijním plánu (viz kap. 8.2.2.3), zde je důležité zohlednit náklady, jako je mzda účastníka, která se pohybuje kolem 200 Kč/hod., kouče, což je min. 3 500 Kč/hod. a v případě

konzultování i mzdu nadřízených manažerů, která mi bohužel není známa. Dále musíme počítat s náklady na organizační zajištění a personálního pracovníka, který bude akci realizovat.

Tabulka č. 5 Předběžná kalkulace na vzdělávací akci pro liniové manažery

Předběžné náklady na vzdělávací program

Nákladová položka	Cena za den	Počet dní	Celková cena
Mzda lektora	8 000 Kč	8	64 000 Kč
Stravování lektora	200 Kč	8	1 600 Kč
Mzda organizačního pracovníka	1 200 Kč	3	3 600 Kč
Pronájem prostor	2 500 Kč	8	20 000 Kč
Studijní materiály	500 Kč	8	4 000 Kč
Celkem			93 200 Kč

Předběžné náklady na účastníky

Nákladová položka	Jednotková cena	Počet jednotek	Celková cena
Doprava	2 000 Kč	3	6 000 Kč
Ubytování	800 Kč	5	4 000 Kč
Stravování	200 Kč	40	8 000 Kč
Coffee break	1 000 Kč	8	8 000 Kč
Mzda účastníků	8 000 Kč	8	64 000 Kč
Celkem			90 000 Kč

Předběžné náklady celkem:	183 200 Kč
----------------------------------	-------------------

8.4 Vyhodnocení vzdělávání

V této části se budu věnovat návrhu vyhodnocení plánované vzdělávací akce za použití Kirkpatrickova modelu evaluace, který jsem popsala v kapitole 2.4. U každé z hodnocených oblastí uvedu metodu, jakou bude vyhodnocování probíhat. Cílem bude zjistit, zda byly naplněny stanovené cíle vzdělávací aktivity, zda byl obsah srozumitelný a přínosný pro praxi, zda byla organizace akce v pořádku a případně zjistit i potřebu dalšího vzdělávání.

První použitou metodou budou dotazníky pro účastníky. V nich se zaměřím na úroveň reakcí a vyjádření míry spokojenosti, tudíž první oblast dle Kirkpatricka. Dotazníky budou použity jednak v polovině výuky, kdy budou rozdány lektorem, který je také ihned vyhodnotí a na základě zjištěných informací bude moci upravit i případné směřování kurzu. Dále bude použit i dotazník, který bude rozdán na konci vzdělávací akce. Toto vyhodnocení provede zaměstnanec vzdělávací agentury, který zároveň porovná zjištěné informace s dotazníky rozdanými v průběhu kurzu. Výstupem bude závěrečná zpráva, která bude obsahovat výsledky evaluace a závěrečné doporučení. Výše uvedené dotazníky, které jsem vytvořila, jsou přílohou č. 4 a 5 mé bakalářské práce.

Dalším bodem evaluace bude i ověření získaných znalostí, tedy druhá úroveň Kirkpatrickova modelu. V rámci disciplín *Pracovního práva a Finančního a strategického plánování* bude využit znalostní test, který účastníci vyplní před absolvováním kurzu a následně obdobný test vyplní i do tří dnů po skončení. Test se bude zaměřovat na získané odborné znalosti z uvedených oblastí. U měkkých dovedností v rámci disciplín *Efektivní komunikace a Jak získat a udržet autoritu*, bude lektorem zpracována zpráva z průběhu vzdělávací aktivity zaměřující se především na průběžné změny v chování účastníků při demonstrování naučené látky v rámci využívaných metod, jako jsou hraní rolí, simulace atd. Získaná data budou sloužit jako podklad pro následné hodnocení účastníků.

Poté budeme ověřovat třetí úroveň – chování, konkrétně, zda se změnilo chování manažera a zda nové poznatky využil v praxi. K tomu využijeme dle Kirkpatricka hodnotící rozhovor s účastníky kurzů. Prvním bodem bude sebehodnocení pracovního výkonu, kde pracovník popíše především, zda a v jakých případech použil nové poznatky z kurzů. Nadřazený pracovník dále vypracuje hodnocení pracovního výkonu na

základě přímého pozorování a dle zpětné vazby od podřízených pracovníků manažera. Při tom zohlední především to, zda se zaměstnanec ve vzdělávaných oblastech zlepšil a jak konkrétně se dle pohledu nadřízeného změnil výkon a postupy při práci a také, zda tuto změnu pocítili i podřízení pracovníci. Tento hodnotící rozhovor bude realizován nejdříve za tři měsíce po skončení vzdělávání, nejpozději však do půl roku.

Čtvrtou úroveň – výsledků, jak již bylo zmíněno v kapitole 2.4., není úplně jednoduché posoudit, proto ji v rámci evaluace pouze okrajově nastíním. Možným ukazatelem lepších výsledků bude, pokud manažeři budou schopni efektivněji tvořit finanční plán s ohledem na vyšší ziskovost pobočky, při vedení personální agendy se minimalizuje chybovost, a tedy i sníží nutnost odborného dohledu a dále se sníží fluktuace podřízených pracovníků. Tyto údaje pak budou porovnány s údaji zjištěnými v předchozím sledovaném období.

Závěr

V této práci jsem se pokusila o vytvoření návrhu projektu vzdělávací akce, který se zaměřoval na začínající liniové manažery a jejich rozvoj za pomoci vzdělávání, které bylo navrženo tak, aby co možná nejvíce eliminovalo zjištěné nedostatky v závislosti na potřebách společnosti a zároveň byl v souladu s doporučenými postupy v odborné literatuře.

Při psaní jsem vycházela z odborných zdrojů, interních zdrojů a doplňujících informací zjištěných za pomoci expertních rozhovorů s pracovníky společnosti XY. Práci jsem rozdělila na teoretickou a praktickou část, kterou jsem vzájemně propojila pomocí odkazování.

V teoretické části jsem se zabývala problematikou vzdělávání dospělých se zaměřením na firemní vzdělávání. Dále jsem si teoreticky ukotvila systematický přístup, jeho čtyři fáze a následně i pojem kompetence, z čehož jsem dále vycházela. Nakonec jsem za pomoci teorie představila i pozici manažera, jeho funkce, osobnost a schopnosti.

V praktické části jsem se zaměřila na představení společnosti XY a práci liniového manažera v dané společnosti. Dále jsem se věnovala již projektování konkrétní vzdělávací akce. Postupnými kroky jsem tedy dospěla k cíli mé práce, což bylo vytvoření návrhu projektu vzdělávací akce.

Doufám, že tento projekt bude použit i v praxi a vyplní tak mezeru v rozvoji manažerů ve společnosti XY, pro které bude, pokud možno přínosem a pomůže jim tak lépe dosahovat požadovaných výsledků. Také doufám, že přínos ocení i zaměstnavatel, pro kterého je investice do lidského kapitálu prozatím nepříliš pochopenou položkou.

Literatura a zdroje

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů* (10. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing.

Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing.

Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2011). *Management*. Brno: Computer Press.

Buckley, R., & Caple, J. (2004). *Trénink a školení*. Brno: Computer Press.

Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování* (2. vyd.). Praha: Grada Publishing.

EDUA Group s.r.o. (2018). *Top Vision – O kurzech*. Citováno dne 17. března 2018. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/o-kurzech/>

Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing.

Gradua-CEGOS s.r.o. (2015). *Gradua-CEGOS – Katalog kurzů*. Citováno dne 17. března 2018. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu.html>

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Interní zdroje společnosti XY. (2017). *Kompetence manažera*. Praha.

Interní zdroje společnosti XY. (2017). *Organizační struktura společnosti XY*. Praha.

Interní zdroje společnosti XY. (2017). *O společnosti XY*. Praha.

Interní zdroje společnosti XY. (2017). *Popis pracovní pozice manažera*. Praha.

Interní zdroje společnosti XY. (2017). *Školení manažerů*. Praha.

- Koštan, P., & Šuleř, O. (2002). *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press.
- Koubek, J. (2003). *Řízení lidských zdrojů* (3. vyd.). Praha: Management Press.
- Kubeš, M., Spillerová, D., & Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing.
- MPSV ČR. (2017). *Centrální databáze kompetencí – Měkké kompetence*. Citováno dne 17. března 2018. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx>
- MPSV ČR. (2017). *Centrální databáze kompetencí – Náповěda*. Citováno dne 17. března 2018. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/napoveda.aspx>
- MPSV ČR. (2017). *Národní soustava povolání – Vedoucí týmu*. Citováno dne 26. prosince 2017. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/p/vedouci-tymu/101743.html>
- Mužík, J. (1998). *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia.
- Mužík, J. (2011). *Andragogická didaktika. Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Mužík, J. (2000). *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia.
- Petty, G. (1996). *Moderní vyučování*. Praha: Portál.
- Prášilová, M. (2006). *Tvorba vzdělávacího programu*. Praha: Triton.
- Prokopenko, J., & Kubr, M. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- Řezáč, J. (2009). *Moderní management*. Brno: Computer Press.

- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Veber, J. (2014). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2. vyd.). Praha: Management Press.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi* (3. vyd.). Praha: Management Press.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- VOX a.s. (2018). *VOX – Kurzy a semináře*. Citováno dne 17. března 2018.
Dostupné z: <https://www.vox.cz/kurzy-seminare/>

Seznam zkratek

NSP – Národní soustava povolání

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

CDK – Centrální databáze kompetencí

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Organizační struktura

Tab. č. 2: Charakteristika jednotlivých úrovní u kompetencí

Tab. č. 3: Kompetenční model

Tab. č. 4: Studijní plán

Tab. č. 5: Osnovy

Tab. č. 6: Předběžná kalkulace na vzdělávací akci pro liniové manažery

Seznam příloh

Příloha č. 1: Popis pracovní pozice manažera ve společnosti XY

Příloha č. 2: Kompetence manažera ve společnosti XY

Příloha č. 3: Hodnocení liniiových manažerů dle kompetencí

Příloha č. 4: Dotazník v průběhu vzdělávací akce

Příloha č. 5: Dotazník po skončení vzdělávací aktivity

Přílohy

Příloha č. 1: Popis pracovní pozice manažera ve společnosti XY

Nadřízený manažera:

- oblastní ředitel provozu

Odpovědní pracovníci:

- vedoucí jednotlivých úseků
- řadoví pracovníci (recepční, masérky, úklid,...)

Činnosti:

- služby:
 - o vytváření nových služeb a jejich zavádění
 - o poskytování informací zákazníkům
 - o kontrola nad kvalitou služeb
 - o případná nápravná opatření v případě zjištěného nedostatku
 - o sledování statistik a jejich vyhodnocování jako podklad pro marketingové oddělení
- finance:
 - o vytváření cenové politiky pobočky
 - o rozhodování o menších investicích (do 20 000 Kč)
 - o kontrola nákladovosti a ziskovosti pobočky
 - o kontrola správnosti pokladničních operací a jejich případná náprava
 - o hledání cest pro možné snižování nákladů a zvyšování zisků
- personál:
 - o nábor zaměstnanců pobočky
 - o vyřizování veškeré potřebné dokumentace a smluv
 - o podílení se na adaptačním procesu nového zaměstnance
 - o tvorba pracovního rozpisu pro zaměstnance
 - o zasílání podkladů ke mzdám
 - o plánování a vedení porad
 - o hodnocení zaměstnanců
- prostředí organizace:
 - o kontrola dodržování předpisů v oblasti stanovených zákonem a vnitřními předpisy organizace
 - o jednání s kontrolními orgány
 - o jednání s dodavateli
 - o vyřizování reklamací a stížností zákazníků
 - o pravidelné sledování konkurence a předkládání návrhů ke zlepšení

(zdroj: interní materiály společnosti XY, Popis práce manažera, 2017)

Příloha č. 2: Kompetence manažera ve společnosti XY

Osobnostní kompetence

Kompetence	Požadované chování
Vedení lidí	Podílí se na školení nových zaměstnanců. Zná svůj tým a týmové role jednotlivců. Dokáže si vybudovat respekt a autoritu. Je vynikajícím příkladem pro druhé. Dokáže motivovat a poskytovat zpětnou vazbu. Řeší vzniklé interpersonální konflikty.
Efektivní komunikace	Aktivně komunikuje se zaměstnanci, dokáže jim naslouchat. Pravidelně informuje nadřízené o dění v podniku. Dokáže jednat s dodavateli či úřady na profesionální úrovni.
Orientace na zákazníka	Dokáže zjistit zákaznickovy potřeby. Zná dokonale filozofii značky. Přichází s návrhy na zlepšování nabízených služeb.
Plánování a organizování	Vytváří a navrhuje střednědobé a krátkodobé cíle pobočky, které následně realizuje. Vyhodnocuje naplňování cílů. Podílí se na plánování cenové politiky pobočky. Organizuje práci podřízených a plánuje rozvržení jejich pracovní doby.
Výkon a zvládání zátěže	Dokáže zvládat stresové situace. Drží si stabilně velmi dobrý výkon. Orientuje se na výsledky pobočky. Je schopen sebekontroly.

Odborné kompetence

Kompetence	Požadované chování
Znalost personalistiky a lidských zdrojů	Realizuje nábor zaměstnanců. Zná zákonné požadavky potřebné pro vznik, průběh i zánik pracovního poměru. Orientuje se v zákoníku práce. Dokáže poskytnout podklady pro zpracování mezd. Plánuje rozvoj zaměstnanců.
Znalost firemní ekonomiky	Má znalost základních principů hospodaření podniku. Schopnost tvořit krátkodobé finanční plány s ohledem na efektivní využívání zdrojů. Dosahuje výsledků a plní stanovené cíle. Spolupracuje s úřady při provádění kontrol.
Znalost práce s PC	Umí pracovat v programech Word, Excel, Outlook. Umí pracovat s firemním systémem Member Pro. Aktivně využívá intranet.

(zdroj: interní materiály společnosti XY, Kompetence manažera, 2017)

Příloha č. 3: Hodnocení liniových manažerů dle kompetencí

Hodnocení aktuálního výkonu u liniových manažerů

V rámci tvorby projektu vzdělávací akce pro liniové manažery si Vás dovoluji požádat o hodnocení liniových manažerů, kteří jsou Vašimi přímými podřízenými.

Níže jsou uvedeny projevy požadovaného chování dle interního kompetenčního modelu.

Jednotlivé projevy prosím ohodnoťte na škále 1-4, kdy 1 je minimální projevovaná úroveň a 4 je ideální úroveň chování.

Hodnocení:

1 = má nedostatečný projev tohoto chování (nezvládá zadanou práci i vedení pobočky)

2 = má nízkou úroveň projevu (má základní přehled, občas potřebuje pomoc nadřízeného)

3 = má postačující úroveň projevu tohoto chování (zvládá běžné situace má základní znalosti)

4 = má ideální úroveň projevu (má důkladné znalosti, zvládá i nestandardní situace)

Požadovaný projev chování u liniového manažera:

Hodnocení:

Podílí se na školení nových zaměstnanců.	
Zná svůj tým a týmové role jednotlivců.	
Dokáže si vybudovat respekt a autoritu.	
Je vynikajícím příkladem pro druhé.	
Dokáže motivovat a poskytovat zpětnou vazbu.	
Řeší vzniklé interpersonální konflikty.	
Aktivně komunikuje se zaměstnanci, dokáže jim naslouchat.	
Pravidelně informuje nadřízené o dění v podniku.	
Dokáže jednat s dodavateli či úřady na profesionální úrovni.	
Dokáže zjistit zákaznickovy potřeby.	
Zná dokonale filozofii značky.	
Přichází s návrhy na zlepšování nabízených služeb.	
Vytváří a navrhuje střednědobé a krátkodobé cíle pobočky, které následně realizuje.	
Vyhodnocuje naplňování cílů.	
Podílí se na plánování cenové politiky pobočky.	
Organizuje práci podřízených a plánuje rozvržení jejich pracovní doby.	
Dokáže zvládat stresové situace.	
Drží si stabilně velmi dobrý výkon.	

Orientuje se na výsledky pobočky.	
Je schopen sebekontroly.	
Realizuje nábor zaměstnanců.	
Zná zákonné požadavky potřebné pro vznik, průběh i zánik pracovního poměru.	
Orientuje se v zákoníku práce.	
Dokáže poskytnout podklady pro zpracování mezd.	
Plánuje rozvoj zaměstnanců.	
Má znalost základních principů hospodaření podniku.	
Je schopen tvořit krátkodobé finanční plány s ohledem na efektivní využívání zdrojů.	
Dosahuje výsledků a plní stanovené cíle.	
Spolupracuje s úřady při provádění kontrol.	
Umí pracovat v programech Word, Excel, Outlook.	
Umí pracovat s firemním systémem Member Pro.	
Aktivně využívá intranet.	

Příloha č. 4: Dotazník v průběhu vzdělávací akce

Dotazník na zhodnocení průběhu výuky

Název vzdělávací akce:

Termín konání:

V rámci zvýšení kvality probíhající výuky
si Vás dovoluujeme požádat o anonymní vyplnění tohoto dotazníku.

Hodnocení: 1 = velmi spokojen, 2 = spokojen, 3 = drobné výhrady, 4 =
nespokojen

1. Přípravenost lektora 1 2 3 4

2. Srozumitelnost výkladu lektora 1 2 3 4

3. Přehlednost poskytnutých materiálů 1 2 3 4

4. Použitelnost probíraného učiva v praxi 1 2 3 4

5. Časové rozložení výuky 1 2 3 4

6. Váš celkový dojem 1 2 3 4

7. Jaká témata by Vás zajímala v další části
výuky?

8. Připomínky či náměty týkající se dnešní
výuky.

Příloha č. 5: Dotazník po skončení vzdělávací aktivity

Dotazník na zpětnou vazbu ke vzdělávací aktivitě

Název vzdělávací akce:

Termín konání:

V rámci zhodnocení celé vzdělávací aktivity
si Vás dovoluujeme požádat o anonymní vyplnění tohoto dotazníku.

Hodnocení: 1 = velmi spokojen, 2 = spokojen, 3 = drobné výhrady, 4 =
nespokojen

1. Odborná úroveň lektora 1 2 3 4

2. Srozumitelnost výkladu lektora 1 2 3 4

3. Přehlednost poskytnutých materiálů 1 2 3 4

4. Použitelnost probíraného učiva v praxi 1 2 3 4

5. Použité metody při výuce 1 2 3 4

6. Průběh a organizace výuky 1 2 3 4

7. Místo konání a technické vybavení učebny 1 2 3 4

8. Váš celkový dojem 1 2 3 4

9. Která oblast učiva a aktivity Vás nejvíce
zaujaly?

10. Která další témata by Vás zajímala?

9. Připomínky či náměty týkající se dnešní výuky.
