





**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky

**Rozvoj manažerů**

**Development of managers**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích  
Vedoucí práce: PhDr. Markéta Šnýdřová, Ph.D.

**Radka Juppová**

---

**Praha 2015**



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích  
**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Radka Juppová  
**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Rozvoj manažerů  
**Téma bakalářské práce v anglickém jazyce:** Development of managers

### Zásady pro vypracování:

- Definujte pojmy vzdělávání manažerů, rozvoj manažerů, manažer a teoreticky zpracujte úvod do problematiky a zasazení do kontextu řízení lidských zdrojů, roli manažera a její požadavky, manažerské kompetence, politiku rozvoje včetně podrobnějšího zpracování cyklu rozvoje, přístupy a metody rozvoje manažerů.
- Proveďte průzkum ve vybrané organizaci ohledně postupu organizace při tvorbě školení. Podrobně zpracujte přístup organizace k rozvoji, politiku rozvoje a cyklus činností.
- Zpracujte data získaná průzkumem.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu v dané organizaci a zhodnoťte, zda je postup organizace v souladu s teoretickými východisky, jaké nedostatky a silné stránky organizace jste na základě porovnání zjistili.
- Navrhněte konkrétní doporučení pro zlepšení a zefektivnění kurzů v podniku na základě zjištěných výsledků.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

- BARTÁK I., Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: UJAK, 2007, 264 s. ISBN 978-80-86723-34-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- EVANGELU, Jaroslava Ester a kol. *Efektivita vzdělávání: Jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: KEY Publishing, 2013, 134 s. ISBN 978-80-7418-197-9.
- FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, 240 s. ISBN 978-80-2471457-8.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PROKOPENKO, Joseph a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996, 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
- ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační*. Praha: Computer Press, 2008, 233 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

**Vedoucí bakalářské práce:** PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

**Podpis vedoucího bakalářské práce:** .....

**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015

.....  


**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

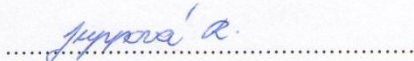
L.S.

.....  


**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:** .....

.....  


## **Vzor citačního záznamu**

JUPPOVÁ, Radka. *Rozvoj manažerů*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Nejprve bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za svůj čas, který mi věnovala. Dále chci poděkovat společnosti GTS Czech za spolupráci při psaní mé bakalářské práce a všem, kteří mi poskytli potřebné údaje. Závěrem děkuji své rodině a dalším lidem, kteří mě podporovali.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá problematikou rozvoje manažerů. Cílem této práce je zjistit a popsat v dané společnosti přístup k rozvoji, politiku rozvoje, cyklus rozvoje a na základě zjištěných výsledků či ve srovnání s teoretickými východisky formulovat konkrétní doporučení. Požadované údaje byly získány pomocí rozhovorů a dotazníkového šetření v dané společnosti. Výzkumné předpoklady se na základě tohoto šetření nepotvrdily. Můžeme říci, že v dané společnosti interní rozvojové programy nejsou pro manažery dostatečně přínosné, účastníci s jejich obsahem nejsou maximálně spokojeni a interní nabídka školicích programů neuspokojuje kompletní poptávku a potřebu po rozvoji. Silnou stránkou společnosti je její primární orientace na potřeby společnosti, využívání všech dostupných zdrojů k rozvoji a vzájemné sdílení know-how mezi zaměstnanci. Naopak mezi její nedostatky patří obsah školení, přínos interních kurzů a nedostatečná nabídka kurzů pro manažery z důvodu její orientace převážně na obchodní divizi.

## **Klíčová slova**

Rozvoj manažerů, vzdělávání a rozvoj, politika rozvoje, přístup k rozvoji, metody rozvoje, identifikace, plánování, realizace, vyhodnocení.

## **Abstract**

This bachelor's work focuses on the matter of manager's development. The goal of this work is to find and describe the approach of the company to development, development politics, development cycle and to define particular recommendation based on discovered results or by comparing to theoretical base. Required information was acquired by questionnaires and interviews. Based on survey results the assumptions were not confirmed. Internal development courses do not bring enough benefits for managers, participants are not completely satisfied with the content and internal offer of the courses does not satisfy the development demand and necessity. The advantages of the company are the orientation on company needs, utilizing all the possible resources for development and sharing know-how amongst employees. Disadvantage of the company is insufficient content of the courses, benefit of internal courses, lack of internal offer for managers and the orientation of the company almost entirely on business division during developing activities.

## **Key words**

Development of managers, the training and development, development politics, the attitude to development, methods of development, the identification, the planning, the realization, the evaluation.

# OBSAH

Úvod.....	7
Teoretická část .....	8
1. Úvod do problematiky .....	8
1.1 Základní pojmy .....	9
1.2 Role manažera a její požadavky - manažerské schopnosti .....	11
1.2.1 Role manažera a její požadavky .....	11
1.2.2 Manažerské kompetence .....	12
1.2.3 Modelování manažerských schopností .....	17
1.3 Politika rozvoje manažerů .....	18
1.4 Přístupy a metody rozvoje manažerů.....	32
Praktická část .....	36
1. Představení společnosti GTS Czech.....	36
2. Výsledky průzkumu ve společnosti GTS Czech .....	38
2.1 Postoj a postup organizace v oblasti rozvoje manažerů .....	38
2.2 Výsledky dotazníkového šetření .....	45
3. Porovnání výsledků a doporučení .....	50
3.1 Porovnání výsledků.....	50
3.1.1 Porovnání dat z rozhovorů a dotazníkového šetření.....	50
3.1.2 Porovnání výsledků teoretické analýzy s výsledky průzkumu v GTS.....	52
3.2 Doporučení.....	56
3.2.1 Zodpovězení výzkumných předpokladů.....	56
3.2.2 Formulace doporučení .....	57
Závěr .....	58
Zdroje.....	59
Seznam příloh .....	61



# ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku rozvoje manažerů. Cílem bakalářské práce je zjistit na základě šetření v dané organizaci přístup organizace k rozvoji, popsat politiku rozvoje, cyklus rozvoje a na základě rozboru získaných údajů či v porovnání s teoretickými východisky formulovat konkrétní doporučení pro zefektivnění rozvoje manažerů.

Role manažera nese nejvyšší míru zodpovědnosti za procesy, které stále nabývají na významu, tj. plánování, organizování, řízení a kontrolování. Manažeři musí ovládat pro úspěšné plnění jejich role manažerské techniky a disponovat praktickými dovednostmi v řadě oblastí (Lojda, 2011, str. 9).

Teoretická část je věnována nejprve uvedení do problematiky a zasazení rozvoje do kontextu řízení lidských zdrojů. Následně je popsána role manažera a její požadavky, manažerské kompetence a politika rozvoje včetně podrobnějšího zpracování cyklu rozvoje. Závěrečný oddíl teoretické části je věnován přístupům a metodám rozvoje manažerů.

Pro výše uvedené šetření v organizaci bude použita metoda rozhovoru a dotazníkového šetření. Na základě rozhovorů bude zjištěn přístup organizace k rozvoji, metody rozvoje, politika a cyklus rozvoje. Tyto informace budou získány z rozhovorů s ředitelem divize řízení lidských zdrojů a specialistou na vzdělávání a rozvoj v dané společnosti. Dotazníkové šetření se zaměří na získání zpětné vazby od zaměstnanců dané společnosti na manažerských pozicích ohledně postupu organizace v oblasti rozvoje.

Praktická část bakalářské práce je rozdělena do několika částí. První část je věnována představení organizace, druhá část je zaměřena na shrnutí výsledků průzkumu v dané organizaci získaných pomocí rozhovorů a dotazníkového šetření. Poslední část obsahuje porovnání výsledků průzkumu, zodpovězení výzkumných předpokladů a formulaci doporučení. Pro účely šetření jsou stanoveny tyto výzkumné předpoklady:

1. Interní rozvojové programy jsou pro manažery dostatečně přínosné, užitečné.
2. Účastníci jsou s obsahem interních školících programů maximálně spokojeni.
3. Interní nabídka školících programů uspokojuje poptávku a potřebu po rozvoji, tudíž nejsou zapotřebí školení dodávaná externími firmami.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Úvod do problematiky

Jak uvádí Armstrong (2002, str. 43), rozvoj lidských zdrojů je jednou z aktivit, kterými se řízení lidských zdrojů zabývá. „*Lidské zdroje nejsou lidé, ale potenciál k výkonu, jehož jsou lidé nositeli*“ (Plamínek, 2011, str. 60). Podle Armstronga (2002, str. 43) mezi další oblasti patří řízení organizace (její podoba, vytváření pracovních míst a rozvoj organizace), zaměstnaneckých vztahů, řízení znalostí, řízení pracovního výkonu, řízení odměňování a pracovní vztahy. Bělohlávek (1994, str. 3) vidí osobní rozvoj a řízení kariéry jako prvky vzájemně propojených činností systému řízení lidských zdrojů, jehož konečným cílem je dosažení souladu mezi člověkem a organizací. Šikýř (2010, str. 124) doplňuje, že se personální rozvoj zaměstnanců nezabývá pouze kariérou pracovníků, ale také plánováním následnictví v manažerských funkcích. V tomto případě organizace zhodnocuje investice do vlastních zaměstnanců, zajišťuje pokrytí plánované poptávky z vnitřních zdrojů a umožňuje kariéru perspektivním zaměstnancům v organizaci. Podobně o rozvoji hovoří také Bartoňková (2010, str. 20). Ta dodává, že personální rozvoj souvisí i s dalšími personálními činnostmi jako například s firemním vzděláváním, již zmiňovaným kariérovým plánováním a slouží jako protifluktuační opatření. Hroník (2007, str. 99) navíc zmiňuje souvislost také s talent managementem. Podle Koubka (2004, str. 17) se rozvoj pracovních schopností stává předmětem hodnocení pracovního výkonu a svou nezastupitelnou roli hraje tedy i při řízení pracovního výkonu tzv. performance management.

Podle Armstronga (2002, str. 44) dělíme rozvoj lidských zdrojů do následujících oblastí – celoorganizační a individuální vzdělávání, rozvoj manažerů a řízení kariéry. O jiném dělení hovoří Plamínek (2011, str. 62), který dělí rozvoj lidských zdrojů podle postojů a schopností na čtyři skupiny: umí, ale nechce; umí a chce; chce, ale neumí; neumí a nechce. Z hlediska rozvoje nejprve doporučuje zabývat se skupinou schopných, ale neochotných („umí, ale nechce“), u které se snaží změnit postoje. Jako další následuje skupina „umí a chce“, u které je důležité usilovat o to, aby tito lidé v této skupině zůstali. Důvodem je to, že tato skupina je vzorem pro ostatní. Následně se staráme o skupinu

neschopných a neochotných („neumí a nechce“), u kterých se snažíme změnit jejich postoj na pozitivní.

Důvody pro vzdělávání či rozvoj, o kterých hovoří Hroník (2007, str. 125), mohou být také orientace a adaptace nového pracovníka, integrace, kvalifikace, specializace, dosažení inovací a změn či motivace. Barták II. (2006, str. 136) zmiňuje, že nejčastější důvody dalšího rozvoje manažerů jsou změny na trhu, zvýšení proměnlivosti prostředí, změna sortimentu, techniky či technologie, požadavky na efektivnější využití technologií, změny ve způsobu řízení či organizační změny, zvýšení kvality výrobků, nutnost změny podnikové kultury, důraz na kvalitu firemního života a rozvoj informačních technologií. Podle Prokopenka (1996, str. 33) jsou důvodem rozvoje manažerů požadavky organizace na výkon. „*Manažeři se nerozvíjejí proto, aby byli mnohem kvalifikovanější obecně, ale proto, aby získali kompetence potřebné pro dosažení požadované úrovně výkonnosti v konkrétních organizacích*“ (Prokopenko a kol., 1996, str. 33). S tímto pohledem se shoduje i Folwarczná (2010, str. 31), která říká, že smyslem rozvoje je zisk schopností, které jsou potřeba k dosažení požadovaného výkonu organizace. Ukazatelé pro výkon organizace jsou však v měnícím se prostředí obtížně kvantifikovatelná a vzájemně srovnatelná. Proto je rozhodnutí o splnění cíle manažera subjektivní a podle požadavků organizace a manažerů by měl být také vybrán obsah a metody rozvoje.

## 1.1 Základní pojmy

Téma rozvoje zaměstnanců se často pojí s termínem vzdělávání, a proto by nejprve měly být ujasněny tyto dva pojmy.

Podle Folwarczné (2010, str. 28) **vzdělávání manažerů** se zabývá takovým zkvalitněním procesu učení, aby manažeři během učení získali všechny potřebné znalosti a porozuměli pracovnímu prostředí. K tomuto typu učení dochází jak ve formálních kurzech, tak během výkonu práce. Tureckiová (2004, str. 96) vzdělávání chápe jako cílevědomý, dlouhodobý proces zaměřený na potřeby jednotlivce, který slouží jako příprava pro určitou pracovní roli. V rámci vzdělávání rozlišuje aktivity tréninkové a rozvojové. Oproti výše uvedeným autorům definuje Hroník (2007, str. 31) tento pojem více obecně a uvádí, že

vzdělávání je jeden ze způsobů učení, který je organizovaný a institucionalizovaný a vzdělávací aktivity mají začátek a konec.

Folwarczná (2010, str. 28) uvádí, že **rozvoj manažerů** se zaměřuje na rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti pomocí různých příležitostí, činností a zdrojů. Rozvoj manažerů se vztahuje k dosažení cíle organizace. Klade důraz na aktivní přístup a zodpovědnost manažera. Jedná se o širší pojem, který obsahuje:

- Předvídání potřeb pro různé řídicí úrovně
- Doporučení programů odborného/osobního rozvoje a rozvoje kariéry
- Formální i neformální procesy učení

Podle Tureckiové (2004, str. 96) je rozvoj pracovníků jedna ze vzdělávacích aktivit, která díky zaměření na budoucí potřeby umožňuje seberealizaci pracovníků. Obvykle se týká jen vybrané skupiny zaměstnanců. Do ní patří současní manažeři, specialisté s vysokým rozvojovým potenciálem, talenti a klíčoví pracovníci. Z tohoto pojetí vychází také Šikýř (2014, str. 125), který rozvoj chápe jako jednu z forem odborného vzdělávání. Těmi dalšími jsou zaškolení (adaptace), doškolování (prohlubování kvalifikace) a přeškolení (rekvalifikace). Šikýř (2014, str. 125) definuje rozvoj jako rozšiřování kvalifikace, kdy si jedinec osvojuje nové schopnosti nad rámec požadavků svého současného pracovního místa. Rozvoj umožňuje jedinci zvýšit svou uplatnitelnost na trhu práce. Naprosto odlišný pohled má Hroník (2007, str. 31), který pohlíží na rozvoj jako na dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). V širším významu pojem osobní rozvoj chápe Koubek (2004, str. 75), který říká, že se jedná o takové rozvíjení nejen odbornosti, ale také o celkové formování osobnosti a pracovního a sociálního chování. Ten přináší náležitý efekt jedinci samotnému i organizaci. Pojetí Dvořákové (2007, str. 287) se shoduje s Šikýřem (2010, str. 125) v chápání rozvoje jako rozšiřování kvalifikace prostřednictvím nových znalostí, dovedností a schopností, které jedinec nutně nepotřebuje k výkonu současné práce. Další shodu u Dvořákové můžeme nalézt s Koubkem (2004, str. 75). Oba zmiňují, že se rozvoj soustřeďuje také na sociální dovednosti, osobnost člověka a formuje spíše pracovní potenciál než kvalifikaci. Jak můžeme zaznamenat, pojmy rozvoj a vzdělávání se často překrývají nebo různí autoři definují tyto pojmy různě.

Folwarzná (2010, str. 14) uvádí, **pojem manažer** označuje osobu, která je zodpovědná za chod organizace či služby v podnikatelské či společenské sféře, veřejné správě či neziskové organizaci. V podnikatelské sféře je manažerem obvykle člověk, který řídí podnik jménem vlastníků. V malých firmách se pozice vlastníka společnosti shoduje s pozicí manažera. Naopak Lojda (2011, str. 10) definuje tento pojem velmi stručně a říká: „*Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich*“ (Lojda, 2011, str. 10).

## 1.2 Role manažera a její požadavky - manažerské schopnosti

### 1.2.1 Role manažera a její požadavky

Manažer, jak uvádí Pitra (2008, str. 40-41), zastává tři základní role – informační, interpersonální a rozhodovací, od kterých se odvíjí i požadavky. Stýblo (2008, str. 152) zmiňuje požadavky na schopnosti z oblasti řešení problémů, práce a vedení lidí, sebehodnocení a přizpůsobování vlastního chování. V oblasti sebehodnocení hovoří o významu „*rozeznávání osobních předpojatostí a vyhledávání zpětné vazby, která pomůže odhalit chyby v úsudku*“ (Stýblo, 2008, str. 153). Prokopenko a kol. (1996, str. 26) dělí požadavky na manažera do čtyř oblastí, kterými jsou analyticko-koncepční schopnosti, manažerské procesní dovednosti, osobní charakteristiky a „know-how“ daného odvětví. Analyticko-koncepční schopnosti umožňují manažerovi určit co dělat. Manažerské procesní dovednosti určují jakým způsobem.

Díky informační roli manažer vystupuje jako kouč. Tato role vyžaduje schopnost vidět věci v souvislostech (systémové pojetí), vyhledávání potřebných informací, informování podřízených a prezentování výsledků (Pitra, 2008, str. 40).

V interpersonální roli, jak říká Pitra (2008, str. 40), manažer vystupuje jako vůdce. Jeho úlohou je ovlivňovat chování členů týmu prostřednictvím svého charisma, definovat normy, řešit konflikty a být vzorem ostatním. Stýblo (2008, str. 153) v souvislosti s lidskými zdroji hovoří o konkrétních schopnostech a dovednostech tvořící manažerskou inteligenci, které by měl manažer mít. Podle Stýbla si tedy inteligentní vůdce uvědomuje závěry, které se dají vyvodit z výměny názorů, uvědomuje si zájmy a motivaci určitých jednotlivců a skupin, je schopen předvídat reakce určitých lidí, přesně definuje zásadní problémy při řešení určitého konfliktu, přiměřeně si uvědomuje dopady určitého jednání a

uvědomuje si a vyvažuje potřeby všech zúčastněných stran (Stýblo, 2008, str. 153 podle Menkes, 2006).

Pitra (2008, str. 40-41) uvádí, že rozhodovací role klade důraz na strategické myšlení, což označuje schopnost vytyčit správně cíle organizace, naplánovat cestu k jejich naplnění a přimět ostatní k participaci na jejich dosažení. Díky této roli manažer vystupuje jako stratég. Jeho úkolem je stanovovat cíle, přidělovat úkoly, odměňovat či naopak trestat a vyjednávat. Stýblo (2008, str. 153) v souvislosti s úkoly hovoří o kritickém myšlení, schopnosti definovat problém a rozlišovat významnost cílů, předvídat a řešit problémy. Dále jsou zapotřebí schopnosti prodiskutovat návrhy, argumentovat a vyhodnotit potřebnost informací (Stýblo, 2008, str. 153 podle Menkes, 2006). O všech výše zmíněných oblastech požadavků na manažera Prokopenko a kol. (1996, str. 26) hovoří v rámci manažerských procesních dovedností. „*Mezi nejdůležitější dovednosti patří obecně lidské dovednosti, umění jednat, umění komunikovat (včetně umění naslouchat a umění ústního a písemného projevu), umění hodnotit, umění zorganizovat si svůj čas a umění stanovit si priority*“ (Prokopenko a kol., 1996, str. 26). Pitra (2008, str. 41) dodává, že při výkonu svých rolí zastává manažer pro své podřízené funkci politického činitele (mluvčí, symbol skupiny), nadřízeného (oprávnění požadovat plnění úkolů), rozhodčího a prostředníka, obětího beránka v případě, že se skupině nedaří.

Folwarczná (2010, str. 14) uvádí význam správného vedení lidí. Důvod je ten, že způsob zacházení organizace s lidmi ovlivňuje způsob zacházení zaměstnanců se zákazníky, postoj zaměstnanců k inovacím a k hledání nových řešení. Inovace a invence jsou hnacím motorem každé organizace, proto význam lidí v organizaci a způsob jejich vedení má velký význam.

### 1.2.2 Manažerské kompetence

Osobnost definujeme jako jedinečné spojení psychických rysů, které ovlivňuje výsledky práce i mezilidské vztahy. Rysy osobnosti mají několik složek, kterými jsou schopnosti, znalosti a dovednosti, vlastnosti, potřeby, motivy, postoje a hodnoty (Šuleř, 2008, str. 3). Podobně definuje osobnost také Lojda (2011, str. 10-11), který navíc uvádí chování, charakter, temperament a kompetence. V jeho pojetí v rámci kompetence hovoříme o vlastnostech, vědomostech, dovednostech, zkušenostech, což představuje jednu rovinu kompetence. Druhá rovina představuje vůli a třetí zahrnuje analytické schopnosti. Naopak

Štěpaník (2010, str. 31) žádné dělení osobnosti na jednotlivé složky nezmiňuje a zabývá se dělením osobnosti dle typologie na osobnost extrovertní a introvertní. Podle Prokopenka a kol. (1996, str. 27) osobními rysy a vlastnostmi, který by měl manažer disponovat, jsou pracovitost, důslednost, cílevědomost, tvořivost, kulturní přizpůsobivost a porozumění, schopnost práce v týmech, sebejistota a znalost sebe sama, osobní kouzlo, vlastní systém hodnot.

V rámci rozvoje manažerů se zajímáme o jejich schopnosti. „*Schopnost je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost*“ (Šuleř, 2008, str. 4). S touto definicí se shoduje i Folwarczná (2010, str. 30), která **manažerskými schopnostmi** rozumí způsobilost vykonávat určitou funkci a dosahovat požadované úrovně výkonu. Schopnosti jsou předmětem rozvoje, jelikož je můžeme měnit (Plamínek, 2011, str. 62).

Obecné rozdělení schopností uvádí na rozdíl od Folwarczné Šuleř (2008, str. 4), který je člení na schopnosti rozumové též známé pod pojmem inteligence, mechanické a psychomotorické. Podle Folwarczné (2010, str. 30-31) schopnost manažera můžeme dělit podle její struktury a dynamiky na znalosti, povahové rysy, postoje, dovednosti a zkušenosti. Jiné dělení rozlišuje odborné schopnosti (hard skills) a schopnost jednat s lidmi (soft skills). Soft skills jsou schopnosti využívané v mezilidských vztazích, při práci s lidmi a jedná se o klíčové schopnosti manažerů. Plamínek (2011, str. 60) dodává, že zvláštní skupinou schopností jsou návyky. Jak tvrdí Šuleř (2008, str. 5), pro manažera mají význam hlavně schopnosti rozumové. Zejména se jedná o koncepční (strategické) myšlení, operativní myšlení a pružnost myšlení.

„Znalosti jsou teoretické informace a poznatky o jejich souvislostech, které lze získat studiem“ (Šuleř, 2008, str. 5). S tímto tvrzením souhlasí i Lojda (2011, str. 18), když říká, že se jedná o veškeré teoretické informace, které se můžeme naučit. Oba autoři se shodují, že pro výkon manažerské funkce jsou zapotřebí odborné znalosti a znalosti managementu.

Autoři Šuleř a Lojda se také shodují v definici dovedností. „*Dovednosti jsou praktické návyky, které se získají výcvikem a praxí*“ (Šuleř, 2008, str. 5). Lojda (2011, str. 19) dodává, že k jejich získání je zapotřebí dostatek času a úzce souvisí se schopností přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. Díky tomu je vznik dovedností individuálním procesem. Pro výkon manažerské funkce je podle Šuleře (2008, str. 5) zapotřebí dovednost organizace práce a řízení času. Dále dle Šuleře (2008, str. 5) je to vedení lidí, motivování a delegování, tedy dovednosti v řízení lidských zdrojů, jak tuto skupinu dovedností označuje

Lojda (2001, str. 19). Do této skupiny můžeme zahrnout i vyjednávání a komunikační dovednosti, které uvádí Šuleř. Lojda (2011, str. 19) navíc uvádí dovednosti osobního charakteru (poznání sebe sama, schopnost sebereflexe a sebeřízení), dovednosti koncepčního charakteru (schopnost využívat příležitostí, plánování cílů, sestavování vizí organizace), dovednosti technického rázu (schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost).

*„Vlastnosti osobnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce. Člověk s určitou vlastností jedná v určitých situacích standardním způsobem“ (Šuleř, 2008, str. 5).* Lojda (2011, str. 11) se s touto definicí shoduje a doplňuje, že některé vlastnosti jsou společné všem lidem a jiné jsou individuální. Jako soubor relativně stálých vlastností pak vidí charakter. Vlastnosti, jak dodává Plamínek (2011, str. 60-62), lze manažerskými metodami měnit velmi obtížně či vůbec, jelikož souvisí s biologickou a psychologickou podstatou člověka a jsou blízké temperamentu.

Prokopenko a kol.(1996, str. 23) zmiňuje, že úsilí sestavit přehled charakteristik manažera nepřineslo jednoznačné výsledky. Je také nemožné vypracovat univerzální model osobnosti a prokázat jeho zaručenou úspěšnost. S tímto názorem souhlasí také Štěpaník (2010, str. 31) který navíc dodává, že snaha o analýzu vlastností úspěšných vedoucích pracovníků jsou trvalým předmětem zkoumání psychologie řízení.

Přesto se v literatuře často uvádí vlastnosti, které se v roli manažera předpokládají. Podle Folwarczná (2010, str. 15-22) by měl být úspěšný manažer vzorem pro ostatní a jít příkladem v tom, co hlásá. Vždy se chová čestně a eticky, umí přiznat chybu a připustit, že nezná vše. Smysl pro spravedlnost a čestné jednání zdůrazňuje také Lojda (2011, str. 12). Jak podotýká Folwarczná (2010, str. 16), důležitá je také znalost sebe sama, svých silných i slabých stránek. Jen díky tomu manažer může správně porozumět ostatním, motivovat je, vést a využívat přitom svůj potenciál. K tomu je také zapotřebí citová stabilita, asertivita a umění vcítit se do jiných lidí (Šuleř, 2008, str. 6). Jak doplňuje Štěpaník (2010, str. 32), je při naslouchání důležité dávat najevo zájem a to verbálně i neverbálně. Extrémnímu extrovertovi chybí k naslouchání jiným lidem trpělivost. Naopak extrémní introvert může pouze vyvolat zdání naslouchání a ve skutečnosti se zabývat zcela jinými věcmi. Z toho důvodu jsou oba tyto extrémy k vedení lidí nevhodní. Jak konstatuje Folwarczná (2010, str. 16), na základě znalosti svých slabín se správný manažer soustavně vzdělává. S tímto pohledem souhlasí i Lojda (2011, str. 12), který jako nezbytnou vlastnost manažera uvádí



smysl pro povinnost, samostatnost a pracovitost. Dle Folwarczné (2010, str. 16) k soustavnému vzdělávání napomáhá přijímání různých výzev například ve formě náročných projektů či práce v zahraničí. Tyto zkušenosti povedou k lepšímu poznání sebe sama. Ke všem změnám má manažer pozitivní přístup, učí se z nich a dokonce je iniciuje. O iniciativě jako nezbytné vlastnosti hovoří také Lojda (2011, str. 12). Podle Folwarczné (2010, str. 18) nezbytnou vlastností je vize a znalost toho, kde se nalézá a kam směřuje. Je si vědom současného stavu věcí a díky tomu je celý tým schopen se posunout kupředu. V tomto ohledu hrají důležitou roli vlastnosti jako odpovědnost, důslednost, vytrvalost jak uvádí Šuleř (2008, str. 6) a Lojda (2011, str. 12). Nezbytnou vlastností je pružnost (Šuleř, 2008, str. 6), rozhodnost a sebejistota (Lojda, 2011, str. 12). Manažer umí jasně a srozumitelně formulovat sdělení, prezentovat své názory, budovat vztahy, říkat věci s citem a projevovat skutečný zájem o druhé – dokáže efektivně komunikovat a nadchnout sebe i ostatní (Folwarczná, 2010, str. 20). Štěpaník (2010, str. 31) doplňuje, že komunikativnost se opírá o tři základní dovednosti. Zaprvé je to umění sdělit, přesvědčit a získat. Druhou nezbytnou dovedností je umění naslouchat, mít zájem o druhé, mít empatii a pochopení a zatřetí umění mlčet, filtrovat a selektovat sdělení a mít silné sebeovládání. O významu komunikativnosti hovoří také Lojda a Šuleř. Lojda (2011, str. 12) zmiňuje schopnost spolupráce a Šuleř (2008, str. 6) hovoří o schopnosti ovlivňovat ostatní. Štěpaník (2010, str. 31) podotýká, že mnohem rychleji přesvědčit a získat si lidi dokáže extrovert, protože mnohem lépe navazuje kontakty, překonává nedůvěru jiných a snadněji se s ním jedná díky své čitelnosti, srdečnosti a otevřenosti. Výhodou introvertního jedince jsou pečlivě uvážena slova, která jsou vyřčena, a díky tomu může být slovní projev na nejvyšší úrovni.

Folwarczná (2010, str. 22) dále zmiňuje význam přirozeného stylu a jedinečnosti. „*Skutečná osobnost, kterou úspěšný manažer nutně musí být, se nebojí konkurence ani kritických názorů, vychovává si plnohodnotné nástupce. Servilitu, podlézání, intriky a zákulisní pletichy odmítá v samém zárodku*“ (Štěpaník, 2010, str. 37). Manažer myslí pozitivně a dokáže myslet systémově, tedy zaměřuje se na řešení problémů a přináší komplexní pohled na jejich podstatu (Folwarczná, 2010, str. 20-21). O vlastnostech, které se obecně považují za požadované u manažerů, mluví i Prokopenko. Některé z vlastností, o kterých hovoří Prokopenko, uvádí i Lojda (2011, str. 25). Ten u manažerů vyzdvihuje schopnost dosahovat cílů, orientaci v nejistotě a schopnost pracovat v neustále se měnícím prostředí. Lojda (2011, str. 19-20) vlastnosti a další dovednosti, vědomosti a zkušenosti potřebné k úspěšné manažerské praxi definuje v rámci kompetence. K tomu, co bylo již

řečeno, navíc uvádí ochotu k usilovné práci, kreativitu, toleranci, schopnost vést ostatní a ochotu řešit nepříznivé situace. Jako žádanou vlastnost každého vedoucího pracovníka můžeme jmenovat rozhodnost, průbojnost, schopnost sebeprosazení a ochotu podstupovat riziko (Štěpaník, 2010, str. 31). Problematiku žádoucích vlastností shrnuje Štěpaník (2010, str. 32), podle kterého jsou předpokladem úspěchu manažera emoční inteligence, sociální vnímavost a diplomacie.

Jak uvádí Štěpaník (2010, str. 32), z hlediska typologie mezi úspěšné manažery nejčastěji patří smíšené typy s převahou extraverte a poměrně často i mírní introverti. To, že jsou extroverti mezi manažery zastoupeni častěji, neznamená, že je extraverte nezbytnou podmínkou úspěchu. Osobnost můžeme dělit také podle typologie temperamentu, kde rozlišujeme sangvinika a cholera (extroverti), flegmatika a melancholika (introverti). „*V manažerských pozicích se nejvíce uplatňují sangvinici, následují cholericí a flegmatici, minimální je výskyt melancholiků*“ (Štěpaník, 2010, str. 32).

„Postoje vyjadřují vztah člověka k jiným lidem, předmětům, skutečností“ (Šuleř, 2008, str. 7). Plamínek (2011, str. 60-62) doplňuje, že postoje spolu s vlastnostmi a schopnostmi rozhodují, zda lidé budou svůj potenciál vhodně používat. Postoje jsou vytvářeny na základě hodnot a zájmů a mají dvě podskupiny – názor, motivy a tužby. To je důvod, proč postoje můžeme měnit a rozvíjet. Jak se Šuleř (2008, str. 7) zmiňuje, důležité jsou postoje vůči organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným, vůči své práci a sobě samému. Pro úspěch manažera jsou významné postoje, kterými jsou orientace na výkon a na výsledek, orientace na zákazníka, orientace na tým a oddanost vůči firmě. Definici postojů shrnuje Plamínek. „*Postoje souvisejí se snahou, ochotou, loajalitou a pozitivní motivací člověka k výkonu*“ (Plamínek, 2011, str. 60).

„Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité“ (Šuleř, 2008, str. 7). V případě manažera jsou to hodnoty orientované na peníze, práci, jistotu postavení, odborný růst, osobní postavení, spolupráci, firmu (Šuleř, 2008, str. 7-8).

Potřeby jsou důvody, které vedou lidi k určitému jednání (Šuleř, 2008, str. 6). Lojda (2011, str. 24) hovoří o typických potřebách pro manažery, kterými jsou potřeba udržovat přátelské vztahy a touha po moci. „*Pro manažery je typická vyšší míra uvědomění si vlastního hodnotového žebříčku*“ (Lojda, 2011, str. 24).

### 1.2.3 Modelování manažerských schopností

Modelováním manažerských schopností rozumíme nalezení společných znaků pro větší skupiny manažerů, kteří dosáhli určitého výkonu (Folwarczná, 2010, str. 31). S touto definicí se shoduje Prokopenko (1996, str. 33-34) a dodává, že modelování zahrnuje také oblast identifikace a popis obecných kvalifikací. Uvádí také rozdíl kompetenčního modelu od popisu práce. Rozdíl vidí v tom, že kompetenční model popisuje kompetence, které jsou vyžadovány na rozdíl od popisu náplně práce, který stanovuje nutnost plnit určité úkoly. „*Žádné absolutní, pro všechny bez rozdílu platné schéma cesty k úspěchu neexistuje. Vynikající manažeři, jejichž kvality prověřil čas, bývají silnými osobnostmi, často však velmi rozdílnými individualitami*“ (Štěpaník, 2010, str. 36). Štěpaník (2010, str. 36) také dodává, že se efektivnímu vedení lze naučit. O nezbytnosti určitých vlastností hovoří také Pitra, podle kterého pouhá píle bez přítomnosti těchto vlastností nestačí. „*Úspěšným manažerem se, navzdory tomu, že si to mnoho lidí myslí, skutečně nemůže stát kdokoli, ale pouze jedinec s určitou množinou schopností, mezi něž patří mj. silná vůle, rozhodnost a sebedůvěra*“ (Pitra, 2008, str. 70). Prokopenko (1996, str. 37) upozorňuje, že systém kompetencí nedokáže zachytit inovační, tvůrčí, mezinárodní, podnikatelské kvality, tudíž by se kompetenční model jako celostátní či oborová norma měl používat opatrně. Velký význam, jak uvádí Folwarczná (2010, str. 31), pro tuto oblast měla společnost McBer a spol. řízená R. Boyatzisem, MCI (Management Chartered Initiative) se zase velmi zasloužila o rozvoj této metody.

Jako příklad můžeme uvést Boyatzisův model manažerských kompetencí. Tento model vznikl na základě vzorku 2000 manažerů z 12 organizací (Kovács, 2009, str. 49). Prokopenko (1996, str. 34) o něm hovoří jako o typickém modelu kompetencí. Jak dále doplňuje, je odvozen z pozorování a analýzy konkrétního manažerského chování a výkonnosti. Model obsahuje druhy kompetencí a požadovanou úroveň každé z nich. Kompetence nezbytné pro dosahování vysokého výkonu stanovené na základě funkčních analýz, o kterých hovoří Kovács (2009, str. 49), jsou: užívání mocenského vlivu,

přiměřené sebehodnocení, spontaneita, pozitivní naladění, logické myšlení, speciální znalosti a dovednosti a participace na rozvoji spolupracovníků.

Folwarczná (2010, str. 31) zmiňuje další organizaci zabývající se modelováním manažerských schopností – MCI (Management Charter Initiative). Hlavním záměrem této společnosti bylo zprofesionalizovat práci manažera (Kovács, 2009, str. 52). Podle Folwarczné (2010, str. 31) MCI dělí požadované schopnosti podle výše úrovně řízení na požadované schopnosti nižšího a středního managementu jako jedna skupina schopností, jako druhá jsou požadované schopnosti od vyššího managementu. Modely byly zpracovány pro všechny úrovně řízení a mohou se využít i pro některé specialisty (Kovács, 2009, str. 52). „*Obsahují 65 standardů, které jsou rozděleny do šesti oblastí, tzv. funkčních způsobilost: řízení operací, finance, lidské zdroje, informace, strategie, prodej a marketing, a do jedné oblasti osobních způsobilostí*“ (Kovács, 2009, str. 53).

Od nižšího a středního managementu jsou vyžadovány schopnosti týkající se řízení operací, řízení financí, řízení lidí, řízení informací (Folwarczná, 2010, str. 33).

Schopnosti požadované od vyššího managementu zahrnují znalost a ovlivňování prostředí, formulování strategie a zajištění souhlasu, plánování, realizaci, kontrolu a nakonec hodnocení a zvyšování výkonu (Folwarczná, 2010, str. 34).

Podle Prokopenka (1996, str. 34) model firmy BcBer vypracovaný jako příklad pro Americkou manažerskou asociaci hovoří o kompetencích rozdělených do čtyř oblastí – cílové a akční řízení, usměrňování podřízených, řízení lidských zdrojů a vedení lidí.

### **1.3 Politika rozvoje manažerů**

Jak Folwarczná (2010, str. 34) uvádí, politika rozvoje manažerů jsou zásady a pravidla, podle kterých se společnost v oblasti rozvoje manažerů řídí. Přitom součástí politiky rozvoje všech zaměstnanců je rozvoj manažerů. V podstatě stejný názor má i Dvořáková, která o této problematice hovoří obecněji. „*Politiky managementu lidských zdrojů představují pravidla řízení a organizace personálních činností. Vycházejí z filozofie a hodnot organizace a dávají rámcový návod, jak realizovat strategii lidských zdrojů a*

*provádět personální činnosti“* (Dvořáková a kol., 2007, str. 120). Dvořáková (2007, str. 120) na druhou stranu dodává, že se v poslední době zaměřuje spíše na zlepšení kvality pracovního života. Dále zmiňuje, že politika řízení lidských zdrojů může mít formalizovanou psanou či nepsanou formu. Nepsaná politika je sdílená nebo vynučená managementem. Pro efektivní rozvoj manažerů musí být splněny následující podmínky, o kterých hovoří Prokopenko a kol. (1996, str. 66-67). Podnik považuje vzdělávání a rozvoj za důležité činnosti a vzdělávací potřeby jsou odvozeny z plánů strategického rozvoje společnosti. Dále volba programů a metod vychází z povahy manažerské činnosti a jsou respektovány potřeby a možnosti jednotlivce. Dochází k soustavnému sledování a vyhodnocování a rozvoj a vzdělávání je chápáno jako prolínání pracovních zkušeností, postupu na nové pracovní pozice a cílevědomé využívání příležitostí k učení.

Existují různé přístupy k rozvoji zaměstnanců. Je to přístup systematický a systémový (Folwarczná, 2010, str. 35).

Dle Folwarczná (2010, str. 35) přistupovat k rozvoji systematicky znamená vnímat ho jako celek složený z jednotlivých částí, které se vzájemně ovlivňují, neboť jsou propojeny vzájemnými vazbami.

Systémový přístup představuje cyklus činností, které se vzájemně ovlivňují. Jedná se o model vztahů mezi klíčovými komponenty systému. Cyklus se skládá z těchto činností, které se někdy nazývají fáze:

- Identifikace potřeby rozvoje
- Plánování, rozpočtování
- Realizace
- Vyhodnocení a jeho promítnutí do dalšího cyklu

Dvořáková (2007, str. 288) tento cyklus činností označuje jako systematický přístup firem ke vzdělávání, jelikož systematickost je zdrojem efektivity procesu vzdělávání a rozvoje.

### Identifikace potřeby

Prokopenko a kol. (1996, str. 97) uvádí, že „*příprava manažerů by se vždy měla zaměřovat na konkrétní výsledky*“, kterým je výkonnost společnosti. Ta je důvod, proč začínat nejprve identifikací potřeb společnosti. S tímto pohledem se shoduje Kubeš a kol. (2004, str. 44). Ten říká, že firmu zajímá takové chování, které přispívá či rozhoduje o úspěšnosti manažera v pozici. Proto je zapotřebí identifikovat kompetence ovlivňující pracovní výkon. Folwarczná (2010, str. 35) doplňuje, že identifikace potřeb je založená na

informacích o společnosti a trhu (strategii organizace, firemní kulturu, styl vedení, záznamy z porad a etické principy, vývoj na trhu, průzkum konkurence), o pracovních místech (využití popisů pracovních míst, požadavků na zaměstnance, na jejich schopnosti) a o jednotlivých manažerech (hodnocení jednotlivých zaměstnanců).

„Zjišťování potřeb lze považovat za identifikování problémů“ (Prokopenko a kol., 1996 str. 106). Prokopenko a kol.(1996, str. 97) dále podotýká, že někdy nelze zlepšit výkonnost vzděláváním, ale ostatními potřebami jako je například změna pracovního prostředí, motivace či organizace. Dvořáková a kol. (2007, str. 290) říká, že rozlišujeme předvídatelné potřeby, potřeby vzniklé pozorováním či při kontrole a potřeby vzniklé jako reakce na nečekané problémy či změny. Vzdělávací potřebou rozumíme jakýkoli nedostatek bránící v dosažení strategických cílů, který je možné odstranit pomocí některé z metod vzdělávání a rozvoje.

Prokopenko a kol. (1996, str. 103-104) zmiňuje přístup zjišťování potřeb zaměřený na výsledky. „*Tento přístup je velmi intenzivně využíván v takzvaných „výkonnostně orientovaných“ vzdělávacích programech*“ (Prokopenko a kol., 1996, str. 103). Ovšem dále dodává, že tyto kurzy jsou méně účinné v přípravě lidí pro budoucí a odpovědnější funkce. Rozvojová potřeba je stanovena na základě porovnání skutečné výkonnosti na základě hodnocení se standardem výkonnosti (Prokopenko a kol., 1996, str. 104). Kubeš a kol. (2004, str. 48) uvádí jako techniky sběru dat pro identifikaci kompetencí rozhovor, metodu kritických situací, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýzu pracovních funkcí/úkolů, přímé pozorování. Kompetence podle Lojdy (2011, str. 22) lze zkoumat pomocí psychologických testů, assessment centra či kariérových testů. Příkladem kariérového testu je test profesionálního zájmu či test kariérových kotev.

Metod a přístupů k identifikaci potřeb existuje velké množství, jak uvádí Prokopenko a kol. (1996, str. 105). Nejčastějším zdrojem potřebných informací jsou podle praxe pravidelná hodnocení manažerů a jejich 360° zpětná vazba (Folwarczná, 2010, str. 35). Mezi obecné přístupy dle Prokopenka (1996, str. 106) patří identifikace a analýza problémů, srovnávání, stanoviska expertů. Naopak Kovács (2009, str. 132-134) uvádí behaviorální přístup, přístup využívající analogových metod, analytických metod a přístup s dalšími metodami.

*„Každá potřeba vzdělávání a rozvoje může být považována za organizační nebo manažerský problém“* (Prokopenko a kol., 1996, str. 106). V případě identifikace a analýzy problému Prokopenko a kol. (1996, str. 106) upozorňuje, že potřeba vzdělávání bývá často součástí širších personálních nebo organizačních problémů. Dvořáková a kol. (2007, str. 290) doporučuje při identifikaci potřeb vycházet z údajů o celé společnosti, z údajů týkajících se pracovních míst, zaměstnanců a okolí společnosti.

K identifikaci potřeby můžeme také dojít pomocí srovnávání. *„Srovnávání je neoddělitelnou součástí všech koncepcí zjišťování potřeb vzdělávání a rozvoje“* (Prokopenko a kol., 1996, str. 109). Dle Prokopenka a kol. (1996, str. 109) se nejlépe srovnává se standardy, kterými může být popis práce, kvalifikační profil, technické výkonnostní normy či plány výkonů. Porovnávat můžeme kvalifikaci nebo výkonnost. Lze také srovnávat současný profil manažerů s modelem manažerských kompetencí, který vyjadřuje očekávaný profil v budoucnosti. Tím odhalíme rozdíl mezi žádoucí a současnou mírou kompetencí, takzvanou kompetenční mezeru. Zjištěná kompetenční mezera slouží k vytvoření plánu osobního rozvoje (Lojda, 2011, str. 22-23). Evangelu a kol. (2013, str. 16) dodává, že díky popisům pracovních pozic a kompetenčním modelům lze zjistit speciální potřeby cílové skupiny pomocí jejich srovnání s tím, co firma potřebuje. Jak dále uvádí Prokopenko a kol. (1996, str. 109), jako referenční údaj po srovnání mohou také posloužit zkušenosti společností z jiných zemí. Pomůckou při srovnání může být například měření dovedností, vědomostí, postojů a chování. Také Plamínek (2011, str. 132) hovoří o měření jednotlivých částí kompetencí, tedy měření znalostí, dovedností, postojů a vlastností. Na měření kompetencí dle projevů chování a klíčových kompetencí v různých situacích je založen behaviorální přístup, o kterém se zmiňuje Kovács (2009, str. 132-134). Klíčové kompetence jsou zachycovány školenými trenéry.

Posledním přístupem ke zjištění rozvojových potřeb dle Prokopenka a kol. (1996, str. 109) jsou stanoviska expertů. Ti se rozhodují v různé míře na základě tvrdých dat získaných vědeckými metodami, ale také měkkých dat (názory, pocity, dojmy). *„Stanoviska expertů jsou však svou podstatou subjektivní a vycházejí jak z racionálních, tak z intuitivních myšlenkových procesů“* (Prokopenko a kol., 1996, str. 110). V roli expertů dle Prokopenka a kol. (1996, str. 110) pak může vystupovat cílová skupina manažerů, kterou chceme zkoumat. Dále to mohou být manažeři, kteří jsou blízko cílové skupině manažerů, tedy manažeři na vyšším stupni řízení než cílová skupina. *„Třetí skupinou jsou manažeři, kteří*

*se mohou vyjádřit k širším (sektorovým, celonárodním) tendencím a potřebám“* (Prokopenko a kol., 1996, str. 111). Poslední skupinou jsou profesionální experti jako například profesori managementu, poradci, ekonomové, sociologové, právníci a ostatní specialisté (Prokopenko a kol., 1996, str. 111).

Prokopenko a kol. (1996, str. 111) dělí metody identifikace potřeb na individuální techniky, skupinové techniky a techniky na úrovni společnosti.

Individuální technikou podle Prokopenko a kol. (1996, str. 111-115) je analýza pracovní náplně a popis pracovní náplně, testy a zkoušky. Dále se jedná o dotazník, rozhovor, pozorování, kritické události, deníkovou metodu, MBO, sebehodnocení, plánování kariéry, hodnotící střediska, učení se akcí a hodnocení výkonnosti. Některé tyto metody zmiňuje také Kovács (2009, str. 134), který je řadí do skupiny dalších metod. V rámci této skupiny metod uvádí například metoda CBI (strukturovaný rozhovor), hodnocení 360°, sebehodnocení. Naopak Plamínek (2011, str. 132) hovoří v případě měření znalostí, dovedností a postojů o škálách. V případě měření znalostí jsou škály vytvářeny pro písemné testy či ústní zkoušku. Zároveň podotýká, že *„škály pro kvantitativní posuzování postojů jsou nejnáročnější disciplínou celého metrického systému“* (Plamínek, 2011, str. 132). Hroník (2007, str. 136) uvádí jako metody identifikace individuálních potřeb zhodnocení praxe, assessment centre, development centre, hodnocení potenciálu, metodu klíčové události, sociogram, supervizi, intervizi, záznam, srovnání výsledků, pozorování na místě, mystery shopping, MBO a BSC.

Mezi skupinové techniky Prokopenko a kol. (1996, str. 115-117) řadí porady manažerských týmů, skupinové porady a diskuse, studijní skupiny, skupinové projekty, techniky kolektivní tvořivosti, simulace, modelování a analýzu chování. Tyto techniky se používají pro zjištění potřeb, které je možné zjistit pouze v pracovním procesu, tedy při vzájemné interakci v týmu.

Další skupinou potřeb jsou ty, které jsou společné více jedincům ve skupině. Třetím důvodem je zjištění kolektivního názoru a určení priorit potřeb. Posledním důvodem je získání podpory pro připravovaný program. Některé skupinové metody jsou zmíněny ve skupině metod analogových, o kterých hovoří Kovács (2009, str. 132-133). Principem analogových metod je navození situace, která je přímo shodná či velmi podobná reálné situaci manažerské práce. V těchto situacích se opět posuzuje chování jedinců. Mezi



analogové metody řadíme skupinová cvičení, hraní rolí, prezentace, případové studie, modelování chování a kritický incident.

Jako metody identifikace a hodnocení potřeb na úrovni společnosti Prokopenko a kol. (1996, str. 118-121) jmenuje analýzu evidence a zpráv, analýzu budoucích trendů a možností, mezipodnikové srovnání, benchmarking. Dále zmiňuje diagnózu společnosti, audit manažerského rozvoje nebo rozvoje lidských zdrojů, průzkum postojů, průzkum manažerského ovzduší, organizační rozvoj, programy přestavby, restrukturalizace a zvyšování výkonnosti. O některých těchto metodách hovoří také Kovács (2009, str. 134), který je zařazuje mezi metody analytické. Předpokladem analytickým metod je, že existují univerzální kompetence potřebné pro všechny manažery. Mezi tyto metody patří analýza pracovní náplně, modelování, analýza chování, benchmarking, audit manažerského rozvoje, testy schopností, dotazníky na zjištění temperamentu. Benchmarking jako metodu pro určení potřeb společnosti zmiňuje také Hroník (2007, str. 136).

V této fázi je důležité neopomenout stanovení cíle vzdělávání a rozvoje, protože díky němu budeme moci vyhodnotit efektivitu (Dvořáková a kol., 2007, str. 290). „Často jsou v cílech zahrnuty pracovní normy nebo parametry výkonnosti, kterých má být dosaženo“ (Prokopenko a kol., 1996, str. 132). Tato fáze slouží k tomu, abychom si ujasnili, koho budeme vzdělávat a v čem bude vzděláván (Dvořáková a kol., 2007, str. 290). Hroník ještě zmiňuje provázanost stanovení cílů se zaměřením programu a volbou metod. „Charakter cíle předurčuje zaměření programu. Cíl, který lze velmi dobře ohraničit, snadno definovat, je možné vtěsnat do programů mimo chod“ (Hroník, 2007, str. 144). Prokopenko a kol. (1996, str. 132) poznamenává, že výběr vhodné metody zaručuje efektivní vzdělávání a rozvoj.

### Plánování rozvoje

Při plánování rozvoje a vzdělávání dochází k porovnání zjištěné potřeby rozvoje s možnostmi společnosti tuto potřebu pokrýt. Plány rozvoje představují přechod od současného stavu ke stavu žádoucímu (Dvořáková a kol., 2007, str. 292). „Z hlediska LZ jde o souhrn koordinovaných aktivit zaměřených na rozvoj energetizace, potenciálu zaměstnanců, jejich odborných, sociálních, morálně volních předpokladů pro úspěšné zvládnutí změn a „život ve změnách““ (Barták I., 2007, str. 124).

Jak uvádí Folwarczná (2010, str. 37), plán rozvoje je většinou připravován personalisty a ve větších společnostech specialisty rozvoje. „ *Při tvorbě plánů vycházíme z identifikace současných a budoucích cílů firmy, z analýzy stávajících manažerů a specialistů a prognózy jejich rozvoje, z identifikace personálních rezerv – nástupců*“ (Barták III., 2007, str. 94). Prokopenko a kol. (1996, str. 132-133) zase zmiňuje analýzu potřeb, analýzu účastníků a stanovení obecných cílů. V oblasti analýzy účastníků se zabývá intelektuální způsobilostí, předchozími znalostmi a motivací. Barták III. (2007, str. 98) doplňuje, že individuální plán rozvoje, postupu či kariéry je vytvářen na základě programů kvalifikačního rozvoje a na základě personální strategie. Barták I. (2007, str. 124-125) hovoří o podmínkách pro úspěšnou realizaci. Jedná se o včasnou a spolehlivou identifikaci účastníků, provázanost plánu rozvoje s firemní strategií, existence jasných a jednoznačných kritérií úspěšného projektu. Další podmínkou je analýza a identifikace rizik a stanovení finančních nákladů a jejich zdůvodnění. Koubek (2004, str. 75) dodává, že se jedná o dohodu mezi manažerem a pracovníkem o pracovníkem navrhovaných krocích pro jeho rozvoj a vzdělávání. Za formulování a realizaci plánu je zodpovědný sám pracovník. Pomoc při realizaci mu může poskytnout manažer a společnost prezentovaná personálním útvarem. Barták III. (2007, str. 98-99) uvádí, že individuální plán rozvoje předpokládá „*rámcové stanovení profesních cílů zaměstnance, manažera, specialisty*; stanovení jeho ambicí, aspirací, ctížádosti, představ o vlastním profesním a kariérovém rozvoji. Jedná se o průmět potřeb společnosti a předpokladů jedince do společně formulovaných cílů. Individuální plán je určení způsobu dosažení cílů a dohoda o podmínkách realizace (včetně kontroly a hodnocení). Folwarczná (2010, str. 37) doplňuje, že samotné plány jsou schvalovány vedením společnosti a měly by odpovídat na následující otázky:

- Co? (cíl a obsah programu)
- Kdo?
- Jak? (metody)
- Kým? (kdo bude vzdělávat)
- Kdy?
- Kde?
- Kolik? (rozpočet)

Barták II. (2006, str. 137) navíc uvádí kritérium „s jakou návratností“, tedy kritéria pro měření efektivnosti rozvojové aktivity. Také podle Dvořákové a kol. (2007, str. 292) chybí ještě položka „jak budeme zjišťovat účinnost“. Naopak od předchozích autorů Evangelu a

kol. (2013, str. 13 a 18) dodává ještě položku „proč“, jelikož úzce souvisí s obsahem. Barták I. (2007, str. 123-124) navíc uvádí specifikaci vazeb a hranic na okolí, jasně definované výstupy, specifikované přínosy, stanovený termín zahájení a ukončení a stanovení akceptačních kritérií. Podle Evangelu a kol. (2013, str. 27) použitím těchto pilířů předcházíme špatnému nastavení procesů již na začátku a tím bráníme újmě na kvalitě. Stejně tak ztrátu kvality snižuje kvalitní definování vstupů, kterými dle Evangelu a kol. (2013, str. 34) je osoba provádějící školení, školená osoba, návaznost programu se strategií společnosti, potřebné zdroje pro školení, ovlivňující okolnosti.

V případě stanovení cílů Prokopenko a kol. (1996, str. 135) rozlišuje programové cíle, cíle lekce a dílčí cíle. Jak uvádí Dvořáková a kol. (2007, str. 293), odpověď na obsah, cíl programu a jmenovité účastníky získáme z fáze identifikace potřeb. Účastníky určuje vzdělávací útvar spolu s liniiovými manažery. Evangelu hovoří o tom, jak je důležité dobře poznat cílovou skupinu. *„Podrobná znalost cílové skupiny je nutná minimálně ze tří důvodů: pomáhá sestavit cíleně zaměřený obsah vzdělávání, určí nejvhodnější metody vzdělávání, ukáže na potřebné kompetence lektora“* (Evangelu a kol., 2013, str. 15). K identifikaci účastníků nám také pomohou rozvojové aktivity. Ty mohou být povinné či dobrovolné. Povinné rozvojové aktivity jsou součástí plánů kariéry a související s osobním rozvojem jednotlivců. Dobrovolné zahrnují nabídku podle zájmu pracovníků (Dvořáková, 2007, str. 293).

Folwarczná (2010, str. 37) zmiňuje, že důležitou součástí je stanovení metod. S tímto tvrzením se ztotožňuje i Dvořáková (2007, str. 293), protože podle ní výběr metody *„má rozhodující vliv na efektivitu celého procesu“*. Pro zkušené pracovníky jsou vhodné metody s minimem teorie (řešení případových studií, diskuze, vlastní prezentace). Naopak pro začátečníky jsou vhodnější metody s teoretickým základem jako přednášky či pomoc mentora při řešení modelových případů (Evangelu a kol., 2013, str. 17). Při výběru vhodné metody je potřeba zvážit plánovaný režim, subjekt zodpovědný za řízení rozvojového procesu, délku trvání a místo, kde bude rozvoj realizován (Dvořáková, 2007, str. 293).

Důležitým bodem je i výběr lektora. *„Požadavky na osobnost a odbornost lektora se stále více a více stupňují“* (Evangelu a kol., 2013, str. 23). Jak říká Evangelu a kol. (2013, str. 23-28), podle školících požadavků by měla být zvážena vhodnost buď interního, nebo externího lektora. Je nutné se vědomě vyhnout klamu vlastní osobnosti (vliv vlastních

sympatií, osobních rozvojových potřeb a zájmů) a nepřikládat referencím na lektora příliš velký význam.

Podle Evangelu a kol. (2013, str. 25-26), co se týká stanovení termínu školení, je důležité vzít v potaz alespoň čtyři věci. Zprv je to datum. Je nutné při volbě termínu nezapomenout zohlednit svátky, prázdniny, uzávěrky ve firmě, plánované audity a podobně. Dále je nezbytné mít dostatek času na přípravu, ale i samotnou realizaci a vyhodnocení programu. Dalším bodem je stanovení správné posloupnosti témat a rozpočítání mezičasů.

V případě financování rozvojových aktivit společnost vychází z organizační strategie a strategie lidských zdrojů. Rozpočty se v praxi nejčastěji vytváří maximálně na rok a obsahují složku fixní, variabilní a rezervní (Dvořáková, 2007, str. 293).

*„Fixní složka rozpočtu zabezpečuje dlouhodobé vzdělávací programy vztahující se k dlouhodobým a střednědobým cílům a potřebám organizace“* (Dvořáková a kol., 2007, str. 293). Dvořáková (2007, str. 293) říká, že variabilní složka zajišťuje operativní vzdělávací programy a zaměřuje se na krátkodobé potřeby společnosti. Rezervní složka slouží pro úplné či částečné pokrytí neplánované potřeby.

Folwarczná (2010, str. 37) zmiňuje, že při přípravě rozvojového plánu musíme brát v úvahu několik věcí. Nejprve pro koho program tvoříme, dále co přesně rozvíjíme – jaký typ dovedností chceme rozvinout. Důležité je vědět proč rozvíjíme a jaká metoda bude nejvhodnější. Také Hroník (2007, str. 146) uvádí faktory a základní elementy programu, které musíme zvážit při plánování. Podle něho to jsou kontext (společnost, kultura, strategie společnosti), student (znalost tématu, homogenost skupiny), lektor a interakce (uplatnění učebních zásad), téma, obsah a jeho struktura a nakonec prostředí (e- learning, outdoor).

Jak říká Barták II. (2006, str. 136), plánování rozvoje můžeme zobecnit a postupovat dle konceptu plánování rozvoje, který se skládá ze čtyř kroků: situační analýzy (identifikace toho, kde jsme nyní), formulace cílů (kam se chceme dostat), definice postupu včetně alokace zdrojů (jak se tam dostaneme) a kontroly postupu (kontrola toho, zda směřujeme skutečně tam, kam chceme).

## Realizace

Podle Hroníka (2007, str. 162) se realizace skládá z přípravné fáze, vlastní realizace a fáze transferu.

Hroník (2007, str. 162) hovoří o tom, že fáze přípravy se týká lektora, učebních materiálů a pomůcek, účastníků a organizačního zajištění celé akce. Dvořáková (2007, str. 294) dodává, že organizační zajištění zahrnuje rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, vyjednání podmínek, zhotovení a uzavření smlouvy. Kromě toho je zapotřebí zajistit zázemí, dostatečné množství studijních materiálů, dopravu a v případě nutnosti ubytování. Důležité je včas informovat účastníky školení a poskytnout instrukce ke kurzu. Hroník (2007, str. 162-164) dále zmiňuje přípravu lektora, čím poukazuje na důležitost výběru správného typu lektora na daný kurz. Rozlišujeme lektora zaměřeného na obsah, lektora zaměřeného na proces či kombinaci obou typů.

Lektor zaměřený na obsah je expertem, který je schopen odpovědět na konkrétní otázky. Tento typ lektora se hodí na školení o produktech, finanční či projektové řízení - tedy všude tam, kde je zapotřebí jednoznačných odpovědí. Naopak lektor zaměřený na proces dobře pracuje s dynamikou skupiny, ovšem nesděljuje jednoznačné odpovědi a shrnuje odpovědi ostatních. Tento typ lektora je vhodný na různé teambuildingové akce či na školení měkkých dovedností. Dvořáková (2007, str. 294) navrhuje ještě přípravu univerzálního kontrolního seznamu všech aktivit administrátorem vzdělávacího či rozvojového programu.

Hroník (2007, str. 172) říká, že příjezdem lektora na místo začíná vlastní realizace. Ten by měl být uskutečněn minimálně hodinu před vlastním zahájením. V průběhu samotného zahájení by mělo dojít k seznámení účastníků s programem, představení lektora. Důležitým úkolem lektora je vzbudit v ostatních jistotu a respekt. Během zahájení by měly být domluveny různé procedurální otázky včetně oslovování.

Podle Hroníka (2007, str. 172 - 173) by měl lektor v průběhu programu zohlednit potřeby účastníků a měl by přizpůsobit tempo jejich schopnostem. Lektor je kromě splnění obsahu programu zodpovědný za vytvořené prostředí a efektivitu kurzu. Jeho úkolem je usnadňovat dění včetně povzbuzování účastníků, uplatňovat individuální přístup a vytvářet takové prostředí, ve kterém jsou chyby připouštěny. Lektor by měl být vyškolen a díky tomu zvládat nenadálé situace jako je přítomnost pasivních účastníků či rušičů.

Jak uvádí Hroník (2007, str. 174), transfer může probíhat prostřednictvím shrnování poznatků – vytváření databáze know-how, fotodokumentací například flipchartových záznamů či zakotvením poznatků prostřednictvím přednášky pro kolegy, provedení krátkého workshopu či vypracováním projektu.

Po ukončení každého kurzu by měly být vypracovány hodnotící zprávy a zprávy o čerpání finančních prostředků, o kterých hovoří Dvořáková (2007, str. 294).

Folwarczná (2010, str. 39) uvádí, že manažerské programy, které mají za cíl změnit postoje, by měly probíhat mimo budovu. To napomáhá vytržení z pracovního stereotypu a lepšímu soustředění na nové poznatky.

#### Vyhodnocení, měření efektivity a zpětná vazba

Prokopenko a kol. (1996, str. 184-185) zmiňuje čtyři hlavní důvody hodnocení, kterými je učení, ověřování, kontrolování a zdokonalování. Zároveň dodává, že může existovat i více důvodů pro jedno konkrétní hodnocení.

Cílem ověřování je zjistit, „*zda měl konkrétní kurz nějaký přínos pro studenty a zda mělo nebo nemělo cenu na něj vynakládat čas a peníze*“ (Prokopenko, 1996, str. 184). Tento cíl tedy zajímá hlavně sponzory, tedy osoby, které kurz schvalují či financují (Prokopenko a kol., 1996, str. 184). Dvořáková (2007, str. 295) podotýká, že je složité měřit změny v jednání, ve schopnosti vést lidi, ve vyjednávacích dovednostech či v efektivnějším rozhodování. Obtížné je i vyjadřování efektivity vzdělávání a rozvoje ekonomickými ukazateli. Problematiku měření shrnuje Hroník (2007, str. 177), podle kterého se mnohem lépe měří spokojenost se vzdělávací aktivitou než vliv vzdělávací aktivity na výsledky. Průzkumy spokojenosti dominují, protože spokojenost je rozhodující faktor toho, že o daný kurz budou mít lidé v budoucnu zájem.

Dalším důvodem hodnocení je podle Prokopenka a kol. (1996, str. 185) zdokonalování, kterým se rozumí zjištění vlivu různých zlepšení (například struktury a náplně kurzu) na uspokojení vzdělávacích potřeb účastníků – na jejich spokojenost s obsahem kurzu. Tento cíl zajímá především lektory a pořadatele kurzu (Prokopenko a kol., 1996, str. 188).

Třetím důvodem hodnocení je učení, tedy zjištění míry získaných vědomostí (Prokopenko a kol., 1996, str. 185).

Posledním důvodem je kontrolování, jehož cílem je určit, „zda jednotliví lektori a profesori vykonávají své povinnosti tak, jak to vyžaduje standard“ (Prokopenko a kol., 1996, str. 185).

Podle Dvořákové (2007, str. 295) má vyhodnocení efektivnosti dva cíle. Jedním cílem je kontrola efektivnosti školícího procesu prostřednictvím okamžité zpětné vazby (na zvolenou metodu, výkon školitele, relevance obsahu, organizace akce) po skončení školení. Druhým cílem je zjištění pozitivního vlivu školení na dlouhodobý pracovní výkon. Jak uvádí Hroník (2007, str. 178), je potřeba provádět jak měření spokojenosti, tak měřit vztah vzdělávací aktivity a pracovního výkonu. Pokud tyto dvě oblasti nakombinujeme tak, aby se doplňovali, docílíme eliminace nedokonalostí měřících nástrojů.

Jako subjekty hodnocení (ten, kdo hodnocení provádí) můžeme jmenovat lektora, účastníky, nadřízené a nezávislé pozorovatele (Evangelu a kol., 2013, str. 101).

Objektem v procesu hodnocení podle Evangelu a kol. (2013, str. 101. – 110) rozumíme toho, kdo je hodnocen nebo to, co je hodnoceno. Jako základní prvky hodnocení uvádí hodnocení lektora, účastníků, tvůrce kurzu, obsahu a jeho dodržení, proběhlých procesů, efektivní využití technologií a možnost zařazení získaných kompetencí do praxe. Prvky hodnocení lze podle individuálních potřeb rozšiřovat. Naopak Prokopenko a kol. (1996, str. 188-189) jako oblasti pro hodnocení uvádí kontext, vstupy, výstupy, administrativa a proces. Existuje Kirkpatrickův model, který se zaměřuje na úroveň reakce (dotazníky spokojenosti), úroveň učení (testování znalostí), úroveň chování (zhodnocení dovedností), úroveň výsledků (dopad na výkonnost) a úroveň postojů (Hroník, 2007, str. 178). Evangelu a kol. (2013, str. 120-122) dodává, že podle těchto oblastí lze měřit úspěšnost vzdělávacího programu a pro jeho úspěšnou aplikaci dále doporučuje dodržovat čtyři základní principy. Nejprve hovoří o principu „výsledky až na prvním místě“, což znamená nejprve stanovit požadované výsledky, až poté potřebné chování, dovednosti a znalosti. Další princip se zaměřuje na „návrtnost očekávání“. To znamená, že by personalisté měli před zahájením kurzů zjistit skutečná očekávání výsledků investorů, díky čemuž můžeme vyhodnotit úspěšnost kurzu. Dalším principem je spolupráce top managementu a manažera v průběhu celého procesu. Nakonec se jedná o vyhodnocení přínosu kurzu po jeho skončení a odprezentování výsledků investorům.

Hodnocení kontextu se zaměřuje na důvody „*Proč byl jedinec do kurzu vyslán (za odměnu, za trest, aby si zvýšil kvalifikaci atd.); širší souvislosti zkvalitňování manažerů a vyhlídky vysílající organizace; potřeby, které má jedinec (domácí tlak a jeho vlastní vyhlídky mohou být rovněž základními prvky)*“ (Prokopenko a kol., 1996, str. 188).

V rámci hodnocení lektora, o kterém hovoří Evangelu a kol. (2013, str. 103), se zaměřujeme na schopnost udržet aktivitu účastníků, zvládnutí odborného tématu, znalost vzdělávacích metod, dodržování plánu a struktury, schopnost zvládnout zátěžové situace, umění jednat flexibilně v případě potřeby, osobní a sociální zralost, osobnostní charakteristiky nutné pro práci lektora.

Prokopenko (1996, str. 189-190) říká, že se při hodnocení můžeme zaměřit na administrativu. Poslední oblastí hodnocení jsou vstupy (formální složka každého kurzu navrhovaná přednášejícími a tvůrci kurzu v podobě přednášek, diskusí, cvičení) a procesy. Tedy to, o čem jedinec přemýšlel a co cítil. Jde o „*zkušenosti již účastník prochází v průběhu kurzu*“ (Prokopenko a kol., 1996, str. 190).

Podle Evangelu a kol. (2013, str. 105) se v případě hodnocení účastníků zaměřujeme například na styl vzájemné komunikace, míru pozitivního hodnocení v zátěžových situacích, tendenci k týmové práci. Dále to mohou být například neformální týmové autority, aktivní chování klíčových osob v týmu a projevy firemních hodnot v řešení úkolů.

Další oblastí hodnocení dle Prokopenka (1996, str. 189) jsou výstupy - zaznamenané změny, pocity, znalosti, dovednosti. „*Velmi často se totiž stává, že nejvýznamnější výstupy a přínosy ze vzdělávání mají jen málo společného s obsahem a oficiálními cíli kurzu*“ (Prokopenko a kol., 1996, str. 189). O této oblasti se zmiňuje i Dvořáková (2007, str. 295), která hovoří o vyhodnocení okamžitého a dlouhodobého přínosu. Okamžitý přínos je značně subjektivní, protože odráží účastníkovo očekávání. Pro ohodnocení dlouhodobého přínosu je zapotřebí alespoň minimální časový odstup (1-3 měsíce), který umožňuje transfer nových znalostí do praxe. Jak konstatuje Hroník (2007, str. 177), vzdělávání působí s velkým zpožděním. Ke zjištění konečného přínosu používáme metody kvalitativní a výpočtové (Dvořáková, 2007, str. 296). Podle Dvořákové (2007, str. 296) je posledním krokem využití výsledků pro další vzdělávací cyklus.



Prokopenko a kol. (1996, str. 191-195) uvádí, že potřebné údaje můžeme shromáždit například prostřednictvím pozorovatelů, záznamů, písemných prohlášení a ústních zpráv. Evangelu a kol. (2013, str. 103) uvádí jako metody hodnocení objektu používané v praxi testy, dotazníky, řízené rozhovory se zaznamenáváním odpovědí, jednodimenzionální škály, dvojdimenzionální škály, pozorování, hodnocení výkonu, mystery pozorování a řešení modelových situací. Hroník (2007, str. 178) zmiňuje metody pro měření efektivity jako hodnocení spokojenosti, dopis lektorovi, shoduje se v metodě test-retest, dále uvádí případové studie, mystery shopping, AC, DC, autofeedback, rozvojový plán, 360° zpětná vazba, benchmarking, MBO. Podle Dvořákové (2007, str. 295) můžeme vyhodnotit efektivnost pomocí porovnání dosažených výsledků s cíli. Toho lze dosáhnout použitím testů „před a po“, dotazníků pro hodnocení školení a pro hodnocení změn v pracovním výkonu nebo setkání na získání zpětné vazby.

Prokopenko a kol. (1996, str. 194-195) doporučuje při hodnocení kombinaci několika metod. Každá metoda má totiž své výhody a nevýhody. Metody náročné na čas a zdroje jsou například pozorování, otevřené rozhovory. Jednodušší na zpracování a na druhou stranu méně hodnotné informace poskytují dotazníky se závaznou odpovědí. Kombinace metod závisí na účelu hodnocení, zájmech/osobních preferencích a schopnostech hodnotitele, na časových možnostech účastníků a finančních možnostech. V případě hodnocení lektora, o kterém hovoří Evangelu a kol. (2013, str. 103), nejčastěji používáme jednodimenzionální nebo dvojdimenzionální škály, dotazníky a pozorování. Dle Evangelu a kol. (2013, str. 105) pro hodnocení účastníků využíváme dotazníky, řízené rozhovory, škály, pozorování, hodnocení výkonu, mystery pozorování/rozhovor, řešení modelových situací. Kontrola je obvykle zpracována ve formě hodnotících technik a využívá se kvantitativních stupnic (Prokopenko a kol., 1996, str. 184-185).

Barták II.(2006, str. 137) také hovoří o kritériích úspěšného rozvojového programu. Ten by měl uskutečňovat stanovené cíle z hlediska obsahu, rozsahu i kvality. Dalším kritériem je plnění stanovené funkce, tedy efektivnosti (zhodnocení získaných poznatků), hospodárnosti a relevantnosti. Úspěšný rozvojový program také musí respektovat časové a finanční možnosti, efektivně využívat zdroje (lidskou práci, finance, technologie, pomůcky, znalosti apod.), nenarušovat práci společnosti, odpovídat kultuře společnosti a otevírat nové možnosti. Prokopenko a kol. (1996, str. 141) hovoří o vztahu mezi zásadami efektivního vzdělávání a technikami vzdělávání. Jako zásady efektivního vzdělávání

jmenuje motivaci (zajímavé a použitelné techniky v praxi), aktivní účast (snadnější získávání nových vědomostí), individuální přístup (při výběru vzdělávacích technik), zpětná vazba, transfer – uplatnění nových poznatků v praxi. Rozlišujeme blízký transfer (obsah přednášek je velmi blízký pracovní náplni) a vzdálený transfer (skutečná náplň práce se velmi liší od obsahu kurzu). Vzdálený transfer je častější v programech manažerského rozvoje a při přípravě manažerů na nové funkce.

## 1.4 Přístupy a metody rozvoje manažerů

Folwarczná (2010, str. 61) uvádí i pohled, kde rozlišuje tři přístupy k rozvoji manažerů: formální, poloformální a neformální přístup. Jiný pohled má Barták I.(2007, str. 149-151), který rozlišuje jen formální programy (externí, interní, kombinované) a dále uvádí konkrétní metody rozvoje (sebevzdělávání, učení se akcí, smluvní vzdělávání, rozvoj založený na práci, koučování, mentorování, workshop, hraní rolí, modelové chování, manažerské hry, simulace a semináře se zpětnou vazbou). Naopak Bartoňková (2010, str. 32, 82) jako přístup společnosti ke vzdělávání uvádí přístup strategický a kompetenční. Folwarczná (2010, str. 61) říká, že formální přístup vychází z identifikace potřeb na základě hodnocení pracovního výkonu či assessment centra. Tento přístup využívá rozvojových metod při výkonu práce (koučování, konzultace, mentoring, poskytování zpětné vazby, rotace práce, aktivní účast na projektech, pracovní stáže), prostřednictvím vzdělávacích kurzů (program MBA) a strukturovaného seberozvoje pomocí individuálních programů.

Poloformální přístupy zahrnují participaci manažerů při vytváření plánů osobního rozvoje, zhodnocení vlastního výkonu a určení důvodu úspěchu či neúspěchu a sdílení svých potřeb ohledně rozvoje.

Neformální přístup se zaměřuje na učení během každodenní práce.

Naopak Bartoňková (2010, str. 82) uvádí kompetenční a strategický přístup. Kompetenční přístup *„řeší firemní problémy na úrovni kompetencí konkrétních lidí, jež pro firmu pracují“* (Bartoňková, 2010, str. 82 podle Plamínek, Fišer, 2005, str. 11). Se vzděláváním a rozvojem úzce souvisí tzv. Kompetenční pravidlo. *„Podle něho lze všechny problémy firmy převést na konkrétní chybějící nebo nedostatečné kompetence konkrétních lidí. Tyto kompetence je potřeba nalézt a postarat se o to, aby se do systému dostaly“* (Bartoňková,

2010, str. 82 podle Plamínek, Fišer, 2005, str. 68). Toho bude docíleno právě pomocí rozvoje (Bartoňková, 2010, str. 83 podle Plamínek, Fišer, 2005, str. 68).

Druhým podle Bartoňkové (2010, str. 32-33) je strategický přístup ke vzdělávání vycházející ze strategie společnosti. Strategii vzdělávání umožňuje uplatňovat tzv. strategický rámec. Ten obsahuje myšlenky, cíle, definuje produkty, systém monitoringu vzhledem k rozvoji lidských zdrojů (Bartoňková, 2010, str. 36 podle Plamínek, Fišer 2005, str. 76).

Naopak Dvořáková (2007, str. 287) rozeznává tři možné přístupy společností k rozvoji lidských zdrojů, k uplatňování politiky rozvoje lidských zdrojů a ke strategii vzdělávání. Těmito přístupy je společnost bez strategie vzdělávání, nesystematická koncepce interního vzdělávání a systematické vzdělávání. Bartoňková (2010, str. 54 podle Hroník, 2007, str. 19) doplňuje, že strategii rozvoje můžeme rozdělit na:

- Strategii rozvoje organizace a jedince
- Strategii diferenciaci a integrace
- Strategii velkého skoku a plynulého zlepšování

*„Strategie rozvoje a vzdělávání je závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou personální strategie (strategie řízení lidských zdrojů) a podniková strategie“* (Bartoňková, 2010, str. 53). Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků je obvykle vytvářena na dobu tří až pěti let (Bartoňková, 2010, str. 53).

Metody můžeme dělit také podle toho, kde probíhají, na metody na pracovišti či mimo ně. Toto dělení uvádí jak Folwarczná, tak Dvořáková nebo Barták. Barták I. (2007, str. 133) navíc uvádí dialogické metody, protože dialogu využívá většina metod na pracovišti i mimo ně. Dvořáková (2007, str. 302) ještě doplňuje rozdělení o metody, které jsou na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj jako například pracovní porady, poradenství, action learning, trainee programs, samostudium a e-learning. Hroník (2007, str. 150) navíc hovoří o dělení metod na základě organizování ve skupině či samostatně a dělení na základě toho, zda jsou metody řízení druhými či se jedná o sebeřízení.

*„Metody vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job training) jsou tradičně zaměřeny na získání a používání odborných znalostí a jsou považovány za vhodnější pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců na všech organizačních úrovních, specialistů a všech technických profesí“* (Dvořáková, 2007, str. 298). Jak Folwarczná (2010, str. 67) uvádí, mezi nejčastější metody formálních programů rozvoje mimo pracoviště (*off the job*) patří

přednášky, hry/simulace, případové studie, hraní rolí, workshopy, semináře, studium doporučené literatury, interaktivní videoprogramy apod. Ve srovnání s Folwarcznou Barták I. (2007, str. 133) navíc uvádí demonstrování, brainstorming, assessment centres, teambuilding, development centre a outdoorové aktivity. Dvořáková (2007, str. 300-301) některé výše zmíněné metody uvádí jako metody rozvoje na pracovišti. Ovšem k žádnému rozporu s výše uvedenými autory nedochází, a proto jí uvedené metody nebudou jmenovány.

Metody rozvoje na pracovišti jsou spíše používány pro rozvoj profesí s menšími nároky na kvalifikaci (Dvořáková, 2007, str. 298). Jako nejčastější metody formálních či poloformálních programů rozvoje na pracovišti (*on the job*) jsou podle Folwarczné (2010, str. 68) strukturovaný seberozvoj, koučování, mentoring, konzultace, různé formy zpětné vazby, učení se akcí, práce na projektu, development centrum a psychodiagnostika. Barták I. (2007, str. 133) navíc zmiňuje instrukce při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady. Naopak Dvořáková (2007, str. 298-300) hovoří jen o instruktáži, asistování, rotaci práce, koučinku, mentoringu a konzultaci. Z porovnání různých autorů tedy vyplývá, že pojetí každého se liší a každý autor klade důraz na jiné metody. Zásadní rozdíl můžeme vidět v zařazení development centra, které Folwarczná uvádí v souvislosti s rozvojem na pracovišti a Barták ji uvádí jako metodu mimo pracoviště.

Hroník (2007, str. 150) ve srovnání s Bartákem kromě již zmíněných metod uvádí navíc trénink, výuku, best practise jako rozvoj probíhající ve skupině (mimo chod) a řízený druhými. Příkladem individuálního rozvoje (za chodu) řízený druhými uvádí navíc MBO, praxi, stínování a supervizní skupiny. Co se týče metod skupinového rozvoje založené na sebeřízení, jmenuje navíc domácí úkoly a e-learning jako. Metodou individuálního sebeřízeného rozvoje je intervizní skupina či experiment. Koubek (2004, str. 77) jako velmi účinné metody rozvoje jmenuje pozorování špičkových pracovníků při práci, rotace práce, pověření určitou rolí nebo úkolem. Dále jmenuje zapojení do týmu řešícího konkrétní problém, využívání výcvikových dílen, vyslání na stáž do jiné společnosti, zapojení do pracovních porad, využívání elektronického vzdělávání, dobře připravené vzdělávací kurzy a studium doporučené literatury pod vedením manažera či tutora. Dále dodává, že coaching, mentoring a counselling patří mezi metody přímo šité na míru.

Jednotlivé metody charakterizují různí autoři takto:

Sebevzdělávání vychází ze SWOT analýzy a zaměřuje se na rozvoj silných stránek a eliminaci těch slabých (Barták II., 2006, str. 138). Jak říká Prokopenko a kol. (1996, str. 65), tato metoda je pružnější a poskytuje větší svobodu výběru, ale je zapotřebí vůle a úsilí. „*Motivace k učení prostřednictvím sebevzdělávání musí existovat předtím, než je program zahájen*“ (Prokopenko a kol., 1996, str. 65).

Učení se akcí znamená učení se díky výkonu práce a řešení skutečných úkolů, učení se prostřednictvím kladení otázek, tedy učení se jeden od druhého (Barták II., 2006, str. 138). „*Tato metoda se proto snaží vytvořit podmínky, ve kterých se manažeři učí na základě vlastních nových zkušeností při řešení reálných pracovních situací a problémů*“ (Folwarczná, 2010, str. 126). V pojetí Folwarczná (2010, str. 126) ji řadíme mezi tzv. akční metody rozvoje manažerů a je tedy založena na principu učení se ze zkušenosti.

Koučování se zaměřuje na odstraňování neuvědomovaných bariér, které manažerovi brání v podávání optimálního výkonu (Barták II., 2006, str. 138). „*Jedná se o proces, při kterém si zaměstnanec pod dohledem určeného školitele-kouče dlouhodobě a soustavně osvojuje schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebuje pro svůj odborný i sociální rozvoj a které mu pomáhají k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů*“ (Dvořáková, 2007, str. 299-300).

Mentoring, jak uvádí Barták II. (2006, str. 139), funguje na podobném principu jako koučing. Rozdíl je v tom, že mentora si většinou účastník volí sám a předpokládá se vznik hlubšího vztahu, který umožňuje lepší poznání a posilování silných stránek a odstraňování těch slabých. Dvořáková (2007, str. 300) se shoduje s předchozí autorkou v tom, že mentora si zaměstnanec vybírá sám. Zároveň doplňuje, že jejich vztah je méně formální než u koučinku, jelikož se školitel často stává rádcem i v mimopracovní oblasti. Tato metoda se soustřeďuje na rozšiřování potenciálu školeného.

Workshop podle Bartáka II. (2006, str. 139) je skupinová rozvojová metoda, která umožňuje hledání řešení daného problému a intenzivní analýzu situace. Dvořáková (2007, str. 300-301) doplňuje, že tato metoda přispívá k rozvoji analytického myšlení a připravuje k týmové spolupráci.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 1. Představení společnosti

Společnost GTS Czech je celonárodním telekomunikačním operátorem, který se zabývá zřizováním a poskytováním datových, hlasových, internetových a mobilních služeb (GTS Czech, 2015, /online/). Je součástí mezinárodní skupiny GTS Central European Holding B.V. (GTS CE) působící ve střední a východní Evropě. GTS Central Europe sdružuje telekomunikační operátory v celkem pěti zemích – v České Republice, na Slovensku, v Maďarsku, v Polsku a v Rumunsku (GTS Czech, 2014, /online/).

Misí GTS Czech je stát se preferovaným partnerem a dodavatelem telekomunikačních řešení pro velkoobchodní a korporátní zákazníky. GTS Czech chce být žádaným zaměstnavatelem. Z hlediska vize chce společnost GTS Czech pomáhat klientům dosahovat úspěchů (GTS Czech, 2015, /online/), maximálně uspokojit individuální potřeby svých zákazníků díky nabídce servisu v ojedinělém rozsahu (GTS Czech, 2014, /online/). Kromě toho usiluje o vysokou ziskovost, získávání dalších investic na další rozvoj, stále rozšiřování portfolia produktů a služeb a zvyšování jejich kvality (GTS Czech, 2014, /online/).

Hodnoty společnosti GTS Czech jsou vyjádřeny slogany „Jsme zavázáni svým zákazníkům“, „Jsme lokální a naši lidé jsou tím, čím se odlišujeme od konkurence“, „Plníme své sliby“. GTS Czech se orientuje na zákazníka a usiluje o překročení jeho očekávání díky poskytování služeb v té nejvyšší kvalitě a rychlosti. Je pro ni prvořadá důvěra zákazníka stejně tak jako dodržování morálních zásad i etických principů (GTS Czech, 2015, /online/).

Označení „zelená GTS“ vyjadřuje postoj společnosti k životnímu prostředí. Firma je držitelem mezinárodního certifikátu – Systém ochrany životního prostředí ISO 14001:2004. Díky němu se zavazuje stále zlepšovat péči jak o životní, tak o pracovní prostředí zejména v oblasti ochrany ovzduší, půdy, vody a přírody jako celku. Všichni zaměstnanci vykonávají veškerou pracovní činnost s ohledem na životní prostředí. Ochrana životního prostředí je jednou z jejích nejvyšších priorit (GTS Czech, 2015, /online/).

Kromě toho se společnost GTS Czech angažuje také v oblasti filantropie. Hmotnými dary v podobě počítačového vybavení a automobilů přispívá základním školám, dětským domovům i charitativním organizacím. V rámci zaměstnanecké sbírky pořádané v období Vánoc podporuje vybrané dětské domovy a pravidelně přispívá na nákup přístrojů pro hlídání pravidelného dýchání nedonošených dětí (GTS Czech, 2015, /online/).

Organizační struktura GTS Czech je dělena na divize a úseky, oddělení a pracovní skupiny. Z hlediska divizí a úseků se firma člení na finanční divizi, technickou divizi, divizi péče o zákazníky, divizi marketingu, divizi řízení lidských zdrojů, právní úsek, obchodní divizi pro korporátní segment, obchodní divizi pro business segment a úsek bezpečnosti a služeb. Z oddělení můžeme jmenovat oddělení administrativy, oddělení kvality a procesního řízení (GTS Czech, 2014, /online/). GTS Czech má pobočky v Praze, Brně, Ostravě, Liberci, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Plzni a Ústí nad Labem (GTS Czech, 2014, /online/).

Společnost GTS Czech vznikla v roce 1993 jako dceřiná firma americké společnosti GTS Inc (GTS Czech, 2015, /online/). V roce 2005 vznikla společnost GTS Novera spojením dvou alternativních telekomunikačních operátorů GTS Czech a Aliatel. V následujícím roce proběhla akvizice s dalšími telekomunikačními společnostmi, kterými byly Nextra, Telenor Networks a Contactel. Důležitým mezníkem je rok 2010, ve kterém došlo k přejmenování společnosti z GTS Novera na GTS Czech (GTS Czech, 2014, /online/). Od 1.1.2015 je GTS CE vlastněná skupinou Deutsche Telekom AG (GTS Czech, 2015, /online/).

Mezi významné zákazníky této společnosti řadíme například DHL, Cetelem, CocaCola, Danone, Ericsson, Hewlett-Packard, ING Bank či Tesco (GTS Czech, 2015, /online/).

## 2. Výsledky průzkumu ve společnosti GTS Czech

### 2.1 Postoj a postup organizace v oblasti rozvoje manažerů

#### Politika rozvoje

Společnost GTS Czech vychází ze dvou hlavních pravidel a zásad, které v oblasti rozvoje uplatňuje. Těmi jsou snaha skloubit individuální potřeby jednotlivých manažerů a ředitelů divizí s potřebami společnosti a snaha vybavit management a zaměstnance schopnostmi potřebnými k dosažení obchodních cílů na dané období. Potřeba dosáhnout cílů společnosti se promítá do oblastí vzdělávání. Z tohoto důvodu, jelikož mluvíme o technologické společnosti, GTS Czech investuje dvě třetiny rozpočtu na hard skills a jednu třetinu na školení soft skills. Tato pravidla jsou zakotvena spíše v nepsané podobě. Směrnice, které tuto problematiku pokrývají – směrnice řízení lidských zdrojů a směrnice politika vzdělávání se touto problematikou zabývají spíše obecně a v této společnosti nejsou každoroční vzdělávací plány nějak obsáhle popisovány (Příloha č. 1).

Co se týká dodržování předpisů během tvorby školení, GTS Czech dodržuje zákonné požadavky pro školení daná zákonem. Určité požadavky musí také splňovat školení završená certifikací, jehož garantem je poskytovatel daného školení. Kromě toho, v případě školení „šitých na míru“, musí školení splňovat dané požadavky na obsah. GTS Czech z důvodu úspory a větší praktičnosti nevytváří podklady a formální dokumenty s popisem na všechna školení (Příloha č. 1).

Filozofií GTS Czech je být úspěšný, nejúspěšnější na trhu telekomunikací. To znamená být rychlejší, efektivnější a být schopen poskytnout ucelené sofistikované řešení, které je zdrojem přidané hodnoty (Příloha č. 1). GTS Czech klade důraz na interaktivitu, kterou vystihuje heslo „Učíme se všichni od sebe“ (Příloha č. 2). GTS Czech umožňuje zaměstnancům, kteří jsou nadaní či vynikají v určité oblasti, příležitostně vystupovat v roli interních trenérů, zprostředkovávat stínování těchto lidí a předávat znalosti dál. V přístupu k rozvoji můžeme filozofii GTS Czech shrnout sloganem „Jací budou lidé ve firmě, taková bude firma, tak úspěšná bude“ (Příloha č. 2/Příloha č. 3).



Hodnoty v GTS Czech jsou překlopeny do vzorců chování, které společnost zastává. GTS Czech se zaměřuje hlavně na takové činnosti, které znamenají přínos pro zákazníka a v konečném důsledku i přínos pro společnost. GTS Czech se řídí heslem „Jsme tady pro zákazníka“. Prioritou je dodržování slibů jak mezi zaměstnanci navzájem, tak vůči zákazníkovi. Důvodem je to, že GTS Czech chce být vnímána jako spolehlivý a důvěryhodný partner. V neposlední řadě je pro GTS Czech důležité jednotné nastavení standardů a to, aby GTS Czech fungovala ve všech zemích jako jedna společnost. Na druhou stranu ale GTS Czech využívá lokální znalosti trhu a respektuje kulturní a jiné odlišnosti. Hodnoty jsou neustále dostupné na intranetu, byly komunikovány prostřednictvím elektronické pošty a v podobě letáček jsou vyvěšeny v zasedacích místnostech (Příloha č. 1).

### Cyklus vzdělávání a rozvoje

Ve fázi identifikace GTS Czech zjišťuje rozvojové potřeby na základě individuální žádosti každého zaměstnance buď u svého nadřízeného, či na personálním útvaru. V případě, že se sejde více lidí se stejným požadavkem, společnost dané školení zajistí (Příloha č. 1). Další možností je doporučení manažera na základě stínování, hodnotícího pohovoru či na základě každodenní zkušenosti. Manažer v GTS Czech má pod sebou maximálně deset lidí, takže na základě každodenní praxe získá přehled o rozvojových potřebách svých podřízených (Příloha č. 3). Dalším způsobem identifikace potřeb je potřeba plynoucí ze změny legislativy a ze změn technologií (Příloha č. 1). Dále jsou potřeby identifikovány prostřednictvím personálního útvaru, který plní roli business partnera. Prostřednictvím neformálních rozhovorů se zaměstnanci personalisté zjišťují atmosféru v GTS Czech a to, co lidé potřebují a chtějí (Příloha č. 2). Potřeba je také identifikována na základě končících platností různých certifikátů, které je potřeba obnovit (Příloha č. 3). Školení vznikají také organicky, na základě momentální atmosféry, nálady ve společnosti, na základě celofiremního rozhodnutí či zpětných vazeb na workshopech (Příloha č.1/Příloha č. 2/Příloha č. 3). Způsob identifikace rozvojových potřeb v GTS Czech je u manažerů stejný jako u ostatních zaměstnanců. Dochází k němu tedy přes jejich nadřízené, potřeby mohou vzniknout na základě jejich přání, stínování či na základě končící platnosti certifikace (Příloha č. 3).

Manažeři jsou v této společnosti rozvíjeni v oblastech soft skills, hard skills a dříve měli k dispozici i kurzy anglického jazyka. Oblast soft skills se zabývá manažerskými dovednostmi a rozvojem lidského přístupu k lidem, kde se kladl důraz na empatii. Jako

příklad softskillových školení proběhlých v GTS Czech mohou být školení zaměřená na poskytování zpětné vazby, školení zaměřené na vztahy na pracovišti, nastavování cílů, vedení kvartálních rozhovorů, koučování či řešení konfliktů. Hardskillová školení jsou zaměřena na telekomunikace, produkty a zákonná školení (Příloha č. 3).

Fáze plánování ve společnostech začíná na začátku roku, kdy se připravují obecné plány vzdělávání a rozvoje na celý rok. V GTS Czech je praxe taková, že rozpočet je na začátku roku rozdělen mezi jednotlivé divize (Příloha č. 1). Tyto plány pak sestavuje ředitel finanční divize za pomoci manažerů, které má pod sebou. Ředitel finanční divize je dále konzultuje se specialistou na vzdělávání a rozvoj na základě rozpočtu, který je mu přidělen (Příloha č. 3). Společně stanoví, na jaká školení budou finance použity (Příloha č. 1). Při tvorbě plánů se vychází z plánů na předcházející rok (Příloha č. 3). GTS Czech nejprve vychází z interního know-how. To znamená, že zaměstnanci mající určité know-how a běžně pracující na svých pozicích příležitostně vystupují v roli interních trenérů. Pokud existuje zaměstnanec, který by mohl zajistit interní proškolení, GTS Czech se ho snaží namotivovat bonusy navíc ve formě Flexi passů nebo zohledněním aktivity v rámci kvartálního hodnocení, které má také vazbu na bonusy. V případě, že GTS Czech nenalezne interního školitele, přistupuje k externím školením. Při zajištění školení externí agenturou GTS Czech spolupracuje s oddělením nákupu. Vybírá na základě zkušenosti s dodavateli, podle nabídky a v případě větších projektů se GTS Czech rozhoduje na základě výběrových řízení (Příloha č. 3). Část rozpočtu tedy jde v GTS Czech na externí kurzy. Při tvorbě samotných plánů jsou jednotlivým školením přidělovány priority jedna až tři a nejprve se naplánují školení s nejvyšší prioritou číslo jedna. Těmi jsou například školení završená certifikací potřebná k tomu, aby se GTS Czech mohla účastnit výběrových řízení (Příloha č. 3). Na základě této logiky GTS Czech sestavuje plány vzdělávání. V případě, že některá divize čerpá méně, mohou být ušetřené finance poskytnuty jiné divizi, která potřebuje více (Příloha č. 3). Plány osobního rozvoje se v GTS Czech používají, ale ne na každou dílčí pozici. U stálých zaměstnanců se rozvojová potřeba řeší individuálně bez použití formálních rozvojových plánů (Příloha č. 1). Samotným plánováním kurzů se zabývá specialista na vzdělávání a rozvoje, který vystupuje také v roli interního trenéra. Specialista na vzdělávání a rozvoj na základě získaných požadavků rozhodne, zda školení bude probíhat interně či externě (Příloha č. 1). Při plánování školení zohledňuje primárně to, aby bylo dosaženo obchodních cílů. Dále zohledňuje prioritu jednotlivých školení, výši rozpočtu, potřeby účastníků, možnost

proškolení zaměstnance interně, časové a prostorové možnosti. Při stanovování jednotlivých skupin také zkušenosti, úroveň znalostí a vzájemné sympatie a antipatie účastníků (Příloha č. 3). Při volbě metod GTS Czech zohledňuje přání účastníků, kdy si účastníci vyberou z nabízených možností či k výběru metody dochází domluvou manažera, trenéra a daného zaměstnance (Příloha č. 2). Při vytváření interního školení pro manažery se postupuje podobně jako při vytváření běžného školení. Při sestavování jednodenního školení je příprava přibližně tři týdny. Nejprve se udělá analýza potřeb a poté se pracuje s myšlenkovou mapou. Na základě toho je vytvořen časový harmonogram, školení se naplánuje včetně zajištění místnosti a občerstvení. Školení je účastníkům naplánováno do kalendáře v Outlooku v dostatečném předstihu včetně základních informací o místě konání, délce trvání, stručném obsahu a dalších pokynů. Specialista na rozvoj při tvorbě školení vychází z odborné literatury a v průběhu školení využívá také videa. Literaturu vybírá na základě doporučení kolegů, kteří s podobnými školeními mají zkušenosti, na doporučení vlastního kouče a dle internetu. Mezi její vlastní zásady uplatňované při tvorbě školení patří ušití školení na míru a uspokojení potřeb účastníků (Příloha č. 3). Rozdíl mezi rozvojem manažerů a rozvojem ostatních zaměstnanců v GTS Czech je ten, že rozvoj manažerů je chápán jako koncepční vzdělávání, je naplánován jako projekt a samozřejmě se zaměřuje na získání potřebných manažerských dovedností. Koncepčním vzděláváním se v GTS Czech rozumí dlouhodobé vzdělávání s ohledem na cíle společnosti, které je pro všechny účastníky stejné (Příloha č. 3).

Realizace školení v GTS Czech závisí na typu školení. Záleží na tom, zda se jedná o školení zaměřené na hardskills či softskills, délce kurzu, místě konání a prostředků, které jsou k němu zapotřebí. Z důvodu nákladů převládají školení prováděna v prostorách GTS Czech. To, zda bude školení realizováno mimo budovu GTS Czech, závisí na rozpočtu. Jeden kurz je zpravidla maximálně pro deset zaměstnanců. Důvodem je to, že GTS Czech klade důraz na interakci. Realizace školení se v případě manažerů neliší. Ta je závislá spíše na tématu než na typu účastníků. Dle specialisty rozvoje nelze společné znaky realizace školení obecně jmenovat, protože průběh školení se liší vždy dle zvolené metody. Jiným způsobem probíhá školení v případě koučování a jiným v případě „on the job“ tréninků či klasických školení (Příloha č. 3). Na začátku a na konci každého školení se provádí škálování. Na konci každého školení navíc dochází k vyhodnocení prostřednictvím dotazníků (Příloha č. 2/Příloha č. 3).

K tématu vyhodnocení kurzů ředitel divize řízení lidských zdrojů poznamenal, že se v průběhu jeho dvacetileté praxe nesešel s efektivním nástrojem, který by zjistil dopad školení na výsledky společnosti. Dále poznamenává, že smyslem není zjistit spokojenost nevypovídající nic o přidané hodnotě, ale nejdůležitější a rozhodující ukazatel je vliv školení na obchodní výsledky a přenos získaných znalostí do praxe. Navíc podotýká, že neexistuje přímá úměra mezi náklady na školení a přínosem školení pro společnost (Příloha č. 1). Vyhodnocení tedy v GTS Czech probíhá formou dotazníků, užitím škály, sledováním toho, zda s odstupem času došlo k transferu do praxe (Příloha č. 2/Příloha č. 3). Zpětná vazba na školitele probíhá užitím škály a dotazníků.

Pro identifikaci přínosů pro účastníky se používají škály, hodnocení přenosu získaných znalostí do praxe a hodnotící pohovory. Hodnocení přenosu znalostí do praxe probíhá pomocí stínování. Po skončení školení má každý zaměstnanec povinnost se do týdne se svým manažerem domluvit na stanovení jednoho či více akčních cílů/technik ze školení (Příloha č. 3). Dále je domluven termín, od kdy zvolenou techniku začne plně využívat v praxi (Příloha č. 2/Příloha č. 3). Přibližně po třech až šesti měsících je zjišťováno, zda zaměstnanec zvolenou techniku používá (Příloha č. 2/Příloha č. 3). Dalším způsobem jsou hodnotící/kvartální pohovory, na základě kterých se hodnotí dopad školení na výkon zaměstnance (Příloha č. 2). Interní trenér si také na základě rozhovorů s manažerem sbírá zpětnou vazbu o tom, jak se školení projevilo na výkonu zaměstnance (Příloha č. 1).

Dotazníky, které GTS Czech používá na konci každého školení, jsou v papírové formě (Příloha č. 2). Obsahují otázky týkající se hodnocení lektora, obsahu, přínosu a podobně. Ke každé otázce je přiřazena škála jedna až deset (Příloha č. 3).

Interní trenér používá škály na začátku a na konci každého školení. Používá se stupnice jedna až deset. Na začátku školení se pomocí škály zjišťuje, kde se účastníci v tomto tématu nacházejí, co ta škála pro ně znamená a kde by chtěli na konci být (Příloha č. 2/Příloha č. 3). Podle zkušenosti autorky se na škálu zaznamenají číselné hodnoty každého účastníka. V závěru školení se interní trenér vrací k té samé škále a zjišťuje, kde se účastník cítí být a případně co mu chybí (Příloha č. 2/Příloha č. 3). Na základě porovnání je zjištěn posun jedince, který slouží jako zpětná vazba jak pro lektora, tak pro účastníka ohledně přínosu kurzu.

GTS Czech v případě manažerů postupuje při vyhodnocování školení stejným způsobem jako u ostatních zaměstnanců firmy (Příloha č. 3). Získané výsledky hodnocení GTS Czech používá ke zjišťování spokojenosti se školitelem a ke zjišťování toho, jak kvalitně trenér

svou práci odvedl. Důvodem je to, že GTS Czech nechce unavené a znužené zaměstnance a chce takového školitele, který umí dát školení náboj a umí ho efektivně zrealizovat (Příloha č. 1).

### Přístup společnosti a metody rozvoje

GTS Czech nabízí čtyři základní typy školení – adaptační školení, e-learning, externí a interní školení (Příloha č. 2).

Adaptační školení existuje v GTS Czech ve dvou formách – úvodní adaptační školení a adaptační školení pro obchodní divizi Obchodní akademie. Pro účely bakalářské práce nebude rozebírána Obchodní akademie, která je podrobně uvedena v příloze č. 2. Úvodní adaptační školení je určeno pro všechny zaměstnance. V průběhu školení se noví zaměstnanci seznámí s historií GTS Czech, kulturou GTS Czech, s organizační strukturou a s firemními benefity.

Dalším typem školení v GTS Czech je e-learning. Touto cestou GTS Czech školí školení vyplývající ze zákona a některá produktová školení. Z oblasti zákonných školení se v případě GTS Czech jedná o požární ochranu, školení řidičů, práci ve výškách, první pomoc, požární hlídky, bezpečnost informací, BOZP a procesní řízení, jelikož je GTS Czech certifikovaná na ISO. Školení v oblasti procesů zajišťuje společnost Prevent v programu Instructor (Příloha č. 2).

GTS Czech také využívá k zajištění školení externí agentury a to v závislosti na rozpočtu a plánu vzdělávání. Externí školení jsou především pro techniky. V roce 2014 GTS Czech externě zajistila hlavně školení hard skills, kterým byla například „GTS Mise 2014“ (Příloha č. 2). V minulosti byly nabízeny i kurzy anglického jazyka od společnosti Presto v rozsahu devadesát minut jedenkrát týdně. Tyto kurzy byly přístupné všem. Vyhodnocení probíhalo po šesti měsících. GTS Czech vycházela z toho, že by mělo v daném jazyce dojít k posunu o jednu úroveň. V opačném případě si účastníci kurz nadále hradili sami. V současné době GTS Czech jazykové kurzy nenabízí z důvodu snížení nákladů (Příloha č. 3).

Posledním typem školení jsou školení interní (Příloha č. 2). Tyto kurzy školí buď specialista na vzdělávání a rozvoj, který vystupuje v roli interního trenéra, nebo ostatní zaměstnanci GTS Czech, kteří v něčem vynikají a mají co předat (Příloha č. 2/Příloha č. 3).

Nabídka kurzů se odvíjí od plánu stanoveného v lednu a od školení, které GTS Czech poskytuje svým zaměstnancům po celý rok. Seznam kurzů přístupných po celý rok je dostupný v katalogu školení na firemním intranetu (Příloha č. 2). Tyto kurzy jsou přístupné všem a jsou zaměřeny především na soft skills. Jako příklad interních školení můžeme jmenovat kurz pozitivního myšlení, kurz prezentačních dovedností, kurz komunikačních dovedností a kurz adaptace pro obchodníky. Na ten bylo možné se hlásit opakovaně, pokud si někdo potřeboval zopakovat cokoli ohledně produktů společnosti (Příloha č. 3). Pokud mají zaměstnanci zájem o školení, které GTS Czech nenabízí, mohou si zažádat na HR. V případě, že se sejde více zájemců o stejné školení, společnost ho zrealizuje (Příloha č. 1/Příloha č. 3). GTS Czech některá školení vytváří na základě momentální nálady a atmosféry. V tom případě je stanoveno několik termínů, které jsou vyvěšeny na firemním intranetu a letáček je rozeslán zaměstnancům do e-mailové schránky (Příloha č. 2).

Mezi metody používané v GTS Czech patří tréninky, stínování, náslechy prvních hovorů, náslechy na schůzkách, on the job training, zpětná vazba, koučing, mentoring, týmový koučing a workshop. GTS Czech se přiklání k face to face tréninkům, má ráda interakci a přímou zpětnou vazbu (Příloha č. 2). V GTS Czech převažuje učení během každodenní praxe z důvodu finančních důvodů. Během této metody dochází k učení se zaměstnanců navzájem v rámci týmů či dočasným přidělením na nějaký projekt (Příloha č. 1).

Přístup společnosti GTS Czech k rozvoji můžeme charakterizovat tak, že GTS Czech podporuje rozvoj zaměstnanců do té míry, do jaké to vyžaduje plnění obchodních cílů. K tomu využívá všechny dostupné prostředky, kterými jsou interní kurzy, externí vzdělávání a učení se lidí navzájem. GTS Czech klade důraz na proaktivní přístup každého zaměstnance vůči svému vzdělávání a rozvoji. Hlavní myšlenkou v přístupu GTS Czech tedy je, že GTS Czech vytvoří podmínky k rozvoji, ale velkou měrou na svém rozvoji participuje každý zaměstnanec (Příloha č. 1).

V Příloze č. 4 je uveden příklad proběhlého školení v GTS – školení „Mise 2014“ a program „GTS Management Academy“.

## 2.2 Výsledky dotazníkového šetření

Ohlasy manažerů a jejich spokojenost s postupem společnosti v oblasti jejich rozvoje byly zjištěny na základě dotazníkového šetření. Celkem bylo osloveno 45 manažerů, z toho se k problematice rozvoje manažerů v GTS Czech vyjádřilo 25 z nich, což činí 55,5 % návratnosti dotazníků. Dotazník obsahuje v úvodu identifikační otázky, dále otázky týkající se přínosnosti kurzů, obsahu kurzů, nabídky/témat kurzů a otázky zjišťující další informace. Tyto informace se týkaly struktury kurzů, použitých metod, výkonu lektora a podobně. Autorka se cíleně zaměřila na přínosnost, obsah a nabídku/témata kurzů. Z důvodu získání co nejpřesnějších údajů nejsou otázky týkající se těchto oblastí řazeny vždy postupně za sebou.

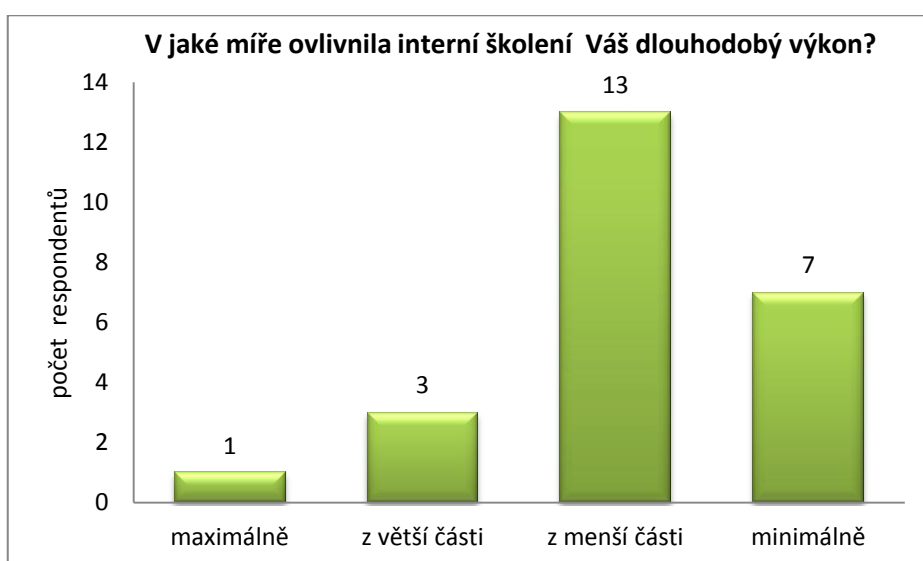
Identifikačními údaji se zabývá otázka č. 1 a otázka č. 2. Z oslovených respondentů bylo 24 mužů a jedna žena. Z 25 respondentů působících na manažerských pozicích jsou čtyři respondenti ve věku 25-35 let, osmnácti respondentům je v rozmezí 36-45 let a třem respondentům je 46 let či více.

Další otázky se týkají přínosnosti interních kurzů (č. 3, č. 4, č. 5, č. 13, č. 14, č. 18, č. 19). Interní kurzy jsou hodnoceny dvanácti respondenty jako „spíše přínosné“, osmi respondenty jako „dostatečně přínosné“. Pouze dva respondenti je považují za „maximálně přínosné“, jeden respondent za „nedostatečně přínosné“ a dva respondenti žádný kurz neabsolvovali.

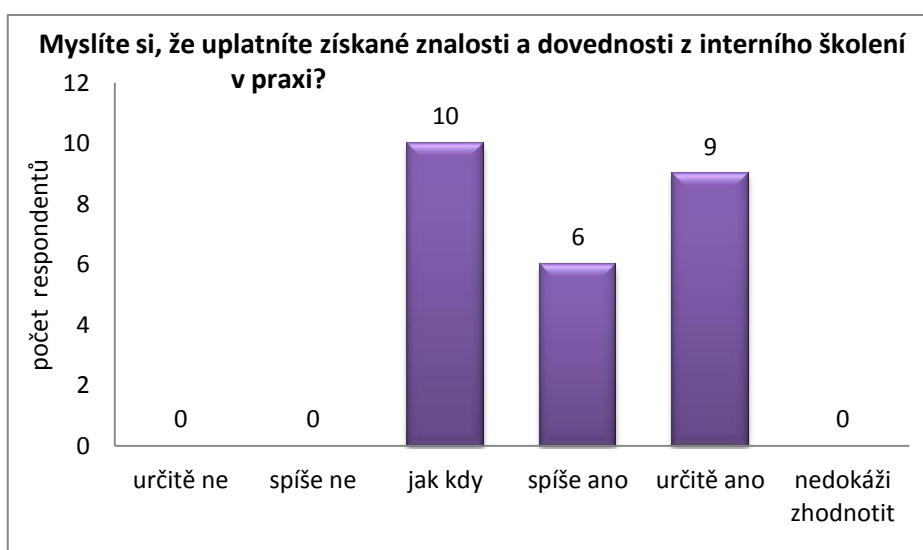
Deset respondentů se domnívá, že získané znalosti a dovednosti z interního školení v praxi využije „jak kdy“, šest respondentů se přiklání k možnosti „spíše ano“ a devět respondentů si myslí, že získané znalosti v praxi určitě uplatní - možnost „určitě ano“.

Na druhou stranu nadpoloviční většina z oslovených respondentů (třináct manažerů) uvádí, že interní školení jejich dlouhodobý výkon ovlivnilo „z menší části“. Podle sedmi respondentů byl vliv interního školení na jejich dlouhodobý pracovní výkon „minimální“. Tři respondenti si myslí, že míra vlivu interního školení byla „z větší části“. Pouze jeden respondent uvádí, že interní školení ovlivnilo jeho dlouhodobý výkon „maximálně“. Jeden z respondentů se k této otázce nevyjádřil. Po obsahové stránce interní kurzy odpovídaly manažerské praxi podle deseti respondentů „z poloviny“ a podle „devíti respondentů „často“. Další tři respondenti se domnívají, že je to „téměř vždy“, jeden respondent uvedl „téměř nikdy“ a jeden respondent se domnívá, že „vždy“. Jeden respondent se zdržel odpovědi.

Rozvojovým potřebám odpovídají interní kurzy podle devíti respondentů „z větší části“, podle osmi respondentů „z poloviny“, podle sedmi „jen v některých ohledech“. Jeden respondent se zdržel odpovědi. Zvolené metody vnímá třináct respondentů jako „vhodné“, devět respondentů hodnotí jako „spíše vhodné“ a podle dvou respondentů jsou „spíše nevhodné“. Jeden respondent se zdržel odpovědi. Jako nejefektivnější metoda rozvoje byla jedenáctkrát zvolena metoda „aktivní účasti na projektech“, desetkrát metoda „koučování“. Devětkrát byla zvolena metoda „workshop“. Metoda „sebevzdělávání“ a „různé formy zpětné vazby“ byly uvedeny pětkrát. Tříkrát byl zvolen „mentoring“ i „učení se akcí“ a dvakrát bylo zvoleno „stínování“.



Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování



Následující zkoumanou oblastí je nabídka/témata interních kurzů (č. 6, č. 7, č. 8, č. 10, č. 11). S nabídkou/tématy školících programů je deset respondentů „spokojených“, osm respondentů je „spíše nespokojeno“, pět respondentů je „spíše spokojeno“. Jeden respondent uvedl „maximálně spokojen“ a jeden respondent „nespokojen“.

Většinu, šestnácti respondentům, žádná témata v rámci interních školení nechybí, devíti respondentům naopak chybí. V nabídce GTS Czech by uvítali témata například na projektové řízení, time management, personální růst, duševní zdraví, soft skills, rozvoj osobnosti či školení zaměřené více technicky, technologicko-produktově, školení týkající se ITIL, efektivního používání každodenně používaných aplikací (Outlook, OC+, apod.), školení na některé nové interní systémy TMCZ. Někteří respondenti by uvítali možnost navštívit manažerský kurz.

Zároveň by šestnáct respondentů obecně na interních rozvojových programech něco změnilo, devět nikoli. Nabídka/témata kurzů byla zvolena osmkrát. Z hlediska nabídky kurzů je poptávka po školení na agile development, po kurzech specifitějších, po dlouhodobých vzdělávacích kurzech a kurzech i pro jiná oddělení než je obchodní. To je školeny nejvíce. Kurzům je vytýkáno opakování daných témat.

Dvacet respondentů se někdy účastnilo školení zajištěného externí firmou, pouze pět nikoli. Jednalo se například o školení Oracle DBA od společnosti Oracle Czech, GTS Management Academy od společnosti TMI, školení zaměřené na rozvoj osobnosti od SHINE s.r.o., školení na vedení lidí od společnosti Mercury, školení PRINCE 2 od společnosti Potifob, školení na projektové řízení od společnosti GOPAS, školení 7 habits od Franklina Coveyho, technická specializovaná školení (Aleph 0) apod.

Většina (devatenáct) z dotázaných respondentů kdyby měla možnost, dala by přednost externímu školení před interním. Zbývajících šest respondentů by preferovalo školení interní.

Deset respondentů souhlasí s tvrzením, že prostor pro vyjádření připomínek ohledně rozvoje je dostatečný. Podle šesti respondentů je možnost vyjádřit své připomínky určitě dostatečná („možnost určitě ano“), pět respondentů se přiklání k možnosti „spíše ano“, tři respondenti uvádí možnost „spíše ne“ a jeden respondent se domnívá, že prostor pro vyjádření připomínek dostatečný určitě není (možnost „určitě ne“).

Několik otázek v rámci dotazníků je věnováno obsahu interních rozvojových kurzů (č. 10, č. 12). Podle šestnácti respondentů, kteří by obecně něco na interních rozvojových programech změnili, byl sedmkrát zvolen obsah a pětkrát možnost jiné. Po obsahové

stránce by respondenti uvítali zaměření kurzů také na nové poznatky a trendy, jelikož se kurzy a jejich obsah do jisté míry opakují. Kromě toho kurzům chybí zaměření na činnost, kterou dělají a na analýzu dopadů různých vlivů na jejich práci. Jako další prostor ke zlepšení někteří uvádí financování kurzů, kde tedy jako hlavní problém vidí nedostatek finančních prostředků. Dále by někteří uvítali více termínů pro jednotlivá školení a zaměření na konkrétní případy. Další příležitost ke zlepšení byla identifikována také v oblasti lepší propagace a v ochotě nadřizovaného se rozvojem svých podřízených zabývat. Kromě toho by byla uvítána svoboda při výběru školení a lepší přístup společnosti ve finančním ohodnocení proaktivity zaměstnanců v oblasti rozvoje (například pokud si zaměstnanec na vlastní náklady zaplatí vzdělávací kurz).

Z dotázaných respondentů devět vnímá interní kurzy z hlediska obsahu jako „zajímavé“, stejný počet respondentů uvádí „spíše zajímavé“ a posledních šest jako „spíše nezajímavé“. Jeden respondent se zdržel odpovědi.

Poslední část dotazníku je věnována sběru doplňkových informací ohledně interních rozvojových kurzů (č. 9, č. 15, č. 16, č. 17, č. 20, č. 21). Se strukturou kurzů je „spíše spokojeno“ deset respondentů, „spokojeno“ devět respondentů a „spíše nespokojeno“ pět respondentů. Jeden respondent se zdržel odpovědi.

Výkon lektora hodnotí sedmnáct respondentů „dobře“, čtyři respondenti jako „výborně“ a tři respondenti jako „dostatečně“. Jeden respondent se zdržel odpovědi.

Devět respondentů vnímá organizační zajištění interních kurzů jako „dobré“, devět respondentů ho hodnotí jako „spíše dobré“ a šest respondentů jako „velmi dobré“. Jeden respondent se zdržel odpovědi.

Celkovou úroveň kurzů hodnotí třináct respondentů jako „spíše dobrou“, deset respondentů jako „velmi dobrou“, jeden respondent jako „spíše špatnou“ a jeden respondent ji považuje za „nízkou“.

Firemní vzdělávání a rozvoj vnímá třináct respondentů jako „dostupné“, šest respondentů jako „spíše dostupné“, podle tří respondentů je „spíše nedostupné“. Podle názoru dvou respondentů je „maximálně dostupné“ a jeden respondent ho hodnotí jako „nedostupné“.

## SHRNUTÍ ZÍSKANÝCH ÚDAJŮ:

Z dotázaných respondentů byla převážná většina mužů ve věku 36-45 let. Většina z dotázaných (12 respondentů) považuje interní rozvojové kurzy za spíše přínosné. Převažuje názor, že získané znalosti a dovednosti z interního školení jsou v praxi uplatnitelné jak kdy (deset respondentů) či určitě uplatnitelné (devět respondentů). Na druhou stranu velká část respondentů uvádí, že interní školení jejich dlouhodobý výkon ovlivnilo z menší části (třináct respondentů) či dokonce minimálně (sedm respondentů). Po obsahové stránce interní kurzy odpovídají manažerské praxi buď často (devět respondentů), či z poloviny (deset respondentů). Rozvojovým potřebám respondentů kurzy odpovídají z větší části (devět respondentů) či z poloviny (osm respondentů). Na interních rozvojových programech by něco změnila většina respondentů (šestnáct). Interní kurzy jsou z hlediska obsahu hodnoceny jako zajímavé či spíše zajímavé. Většina uvedla (šestnáct respondentů), že jim žádná témata v rámci interního školení nechybí, ovšem na interních rozvojových programech by něco změnila také většina respondentů (šestnáct). Nejčastěji se jednalo o nabídku kurzů a jejich obsah. Zároveň většina (devatenáct respondentů) by v případě volby dala přednost externímu školení před interním. Externího školení se někdy účastnila převážná většina dotazovaných respondentů (dvacet). Z hodnocení nabídky/témat interních školení vyplynulo, že jsou s ní spokojeni (deset respondentů) a spíše nespokojeni (osm respondentů). Se strukturou kurzů jsou lidé spíše spokojeni (deset), či spokojeni (devět). Výkon lektora většina (sedmnáct respondentů) hodnotí dobře. Organizační zajištění je hodnoceno jako dobré a spíše dobré (obě varianty uvedlo devět respondentů). Zvolené metody jsou nejvíce hodnoceny jako vhodné (třináct respondentů) či spíše vhodné (devět). Za nejefektivnější metody rozvoje manažeri nejvíce považují aktivní účast na projektech, koučování a workshop. Převažuje názor, že prostor pro vyjádření jakýchkoli připomínek je dostatečný. Firemní vzdělávání je považováno za dostupné a celková úroveň kurzů zajišťovaných interně je nejčastěji hodnocena jako spíše dobrá.

## 3. Porovnání výsledků a doporučení

### 3.1 Porovnání výsledků

#### 3.1.1 Porovnání dat z rozhovorů a dotazníkového šetření

Z porovnání dat z rozhovorů a dotazníkového šetření vyplývá následující:

První srovnávanou oblastí je přínosnost kurzů. Na základě provedeného dotazníkového šetření lze konstatovat, že zvolený způsob identifikace potřeb v GTS Czech nepokrývá maximálně individuální potřeby respondentů, jelikož hlavní prioritou GTS Czech jsou potřeby společnosti a dosažení jejích obchodních cílů. Dalším důvodem může být to, že analýza individuálních potřeb v případě interních kurzů vždy neprobíhá dostatečně. Důsledná analýza potřeb určitě probíhá v případě externích školení při zavedení velkých konceptů. V případě interních školení jsou obecně potřeby identifikovány na základě zpětných vazeb z workshopů, dle atmosféry ve společnosti, na základě neformálních rozhovorů se zaměstnanci během celého roku. Dále k identifikaci potřeb dochází na základě pohledu nadřízeného, který je povinen své podřízené stínovat. Identifikace potřeb probíhá také na základě hodnotících pohovorů, kde se informace o jejich četnosti v různých částech rozhovorů lišily. K dostatečnému zjištění rozvojových potřeb dochází, pokud si zaměstnanec sám zažádá o konkrétní typ školení. Na jednu stranu interní rozvojové kurzy z větší části či alespoň z poloviny odpovídají rozvojovým potřebám respondentů a z poloviny či často odpovídají jejich manažerské praxi, na druhou stranu jsou kurzy z hlediska přínosu nových poznatků ohodnoceny jako spíše přínosné.

Snahou GTS Czech je, aby školení přispívala k dosažení obchodních cílů – poznatky měly praktické využití a školení mělo vliv na pracovní výkon respondenta. Ovšem na základě dotazníkového šetření se ukázalo, že interní školení dlouhodobý výkon ovlivnily z menší části či minimálně. Právě přínosnost kurzů je podle ředitele divize řízení lidských zdrojů při hodnocení školení rozhodující více než spokojenost. Zároveň ale dodává, že je právě tato veličina obtížně měřitelná. Používané metody respondenti hodnotí jako vhodné, jelikož sami participují na jejich volbě.

Od analýzy potřeb se odvíjí i obsah školení. Na základě některých těchto metod používaných v GTS Czech v případě interních školení ovšem společnost získá spíše obecné informace o rozvojových potřebách získané v průběhu celého roku, ne v konkrétním čase. To je v rozporu s cílem interního trenéra „ušít školení“ na míru. Podle dotazníkového šetření se obsah kurzů do jisté míry opakuje, chybí zařazení nových

poznatků a trendů. Témata by měla být probírána více do hloubky a obsah by měl být konkrétnější a zaměřen na činnost konkrétních respondentů, kteří se školení účastní. Tyto údaje tedy potvrzují provedení nedostatečné analýzy. Jak je uvedeno v dotazníkovém šetření, část respondentů by na interních kurzech po obsahové stránce něco změnila. Interní kurzy jsou hodnoceny jako „zajímavé“/“spíše zajímavé“.

Poslední srovnávanou oblastí je nabídka/témata kurzů. V GTS Czech je otevřená nabídka školení přístupná po celý rok zaměřená především na soft skills. S nabídkou interních kurzů jsou respondenti spokojeni či spíše nespokojeni. Jelikož jsou interní kurzy zaměřeny převážně na měkké dovednosti, manažerům chybí více technická témata orientovaná například na dennodenně používané aplikace či Agile development. Dále velká část interních školení je orientována na obchodní divizi, kdy z dotazníkového šetření vyplynula potřeba rozšíření nabídky i pro jiná oddělení. Kromě toho v GTS Czech chybí nabídka dlouhodobých programů vzdělávání, jelikož první dlouhodobý program dostupný všem manažerům ve společnosti byl poprvé zrealizován v roce 2014. V případě, že má respondent potřebu jiných školení, může si zažádat na HR či u svého nadřízeného. Ze získaných dat v rámci rozhovorů vyplynulo, že někteří nadřízení se ovšem touto problematikou zabývat nechtějí a respondentovi nevyhoví. Dále není jednoznačně uvedeno, jestli bude každé poptávané školení zrealizováno. V některých částech je uvedeno, že se zrealizuje jen takové školení, kde se sejde více zájemců se stejným požadavkem, v jiných částech se hovořilo o tom, že se vytvoří školení i pro dva zájemce a doplní se ostatními zájemci z firmy. Poptávaná jsou i jiná soft skillově orientovaná školení, které GTS Czech nenabízí. Těmi jsou například personální růst či duševní zdraví. Důvodem nedostatečné nabídky může být omezení GTS Czech financemi, které jsou vyhrazené na externí vzdělávání. Z tohoto důvodu GTS Czech například nenabízí kurzy anglického jazyka. GTS Czech se snaží vytvořit podmínky pro rozvoj a klade důraz na proaktivitu každého zaměstnance, ovšem na základě dotazníkového šetření byla zaznamenána potřeba po svobodné volbě při výběru školení, lepší zainteresovanosti nadřízeného a určité formy podpory či ohodnocení vlastní proaktivity v případě, že si zaměstnanec dané školení zaplatí na vlastní náklady.

GTS Czech klade důraz na efektivní realizaci interních školení a uspokojení rozvojových potřeb účastníků, ovšem celková úroveň kurzů zajišťovaných interně je hodnocena jako spíše dobrá.

### 3.1.2 Porovnání výsledků teoretické analýzy s výsledky průzkumu v GTS

#### Czech

Na základě porovnání teoretické a praktické části lze konstatovat, že podle definice Folwarczné (2010, str. 34) ve společnosti GTS Czech určitá politika rozvoje existuje. Podrobněji je rozepsána v kapitole 2.1. Na rozdíl od údajů uvedených v Dvořákové (2007, str. 120) se zásady týkající se rozvoje v GTS Czech vyskytují v psané i v nepsané formě, která převládá.

Z porovnání s podmínkami efektivnosti uvedenými Prokopenkem (1996, str. 66-67) vyplývá, že rozvoj v GTS Czech je spíše efektivní. GTS Czech splňuje úplně či částečně následující podmínky. GTS Czech považuje vzdělávání a rozvoj za důležité, potřeby jsou odvozeny ze strategických plánů podniku, volba programů a metod vychází z povahy manažerské činnosti, jsou respektovány potřeby jednotlivce, dochází k soustavnému vyhodnocování a dochází k využívání příležitostí k učení. Vzdělávací potřeby jsou v GTS Czech primárně odvozeny od potřeb společnosti a díky jejich rozvoji společnost dosahuje jejich obchodních cílů. GTS Czech považuje rozvoj za důležitý, jelikož v oblasti telekomunikací, ve které působí, je pro udržení konkurenceschopnosti neustálý rozvoj nezbytný. Vytváří podmínky pro rozvoj, podporuje ho do té míry, do jaké to vyžaduje dosažení firemních cílů a dále apeluje na iniciativu každého v rámci vzdělávání. Důvodem je to, že GTS Czech je omezena finančními zdroji. Interní kurzy manažerské praxi odpovídají z poloviny, z větší části odpovídají rozvojovým potřebám, k rozvoji využívá GTS Czech vhodné metody a je maximálně podporováno učení z každodenní praxe. Interní kurzy jsou vyhodnocovány bezprostředně po skončení formou dotazníků a vyhodnocení po delším časovém odstupu probíhá zejména v rámci obchodní divize či v případě externích školení.

V procesu identifikace se postup GTS Czech shoduje s postupem dle Prokopenka (1996, str- 97), kde je doporučováno vycházet nejprve z potřeb společnosti. Stejně jak uvádí Prokopenko (1996, str. 109-115), GTS Czech pro identifikaci individuálních potřeb využívá rozhovory, stínování, hodnocení výkonu, hodnotící rozhovory a pohled nadřízeného daného manažera. Rovněž ve shodě s Prokopenkem (1996, str. 118-121) GTS Czech identifikuje potřeby na úrovni společnosti, tedy vychází z informací o momentální náladě ve společnosti. Na rozdíl od teoretických východisek GTS Czech navíc uvádí potřeby plynoucí z končící certifikace, změn v legislativě a změn v oblasti technologií.

Plánování je v GTS Czech realizováno specialistou na vzdělávání a rozvoje, podle Folwarczné (2010, str. 37) se jedná o rozvoj ve větší společnosti. Na rozdíl od Folwarczné (2010, str. 37) GTS Czech v převážné většině nevytváří individuální rozvojové plány. V rámci plánování se GTS Czech zabývá ve shodě s Folwarcznou (2010, str. 37) volbou metod, výběrem lektora, kde hraje roli i otázka financí, dále pak volbou termínů, účastníků a obsahem. Při volbě lektora, stejně jako je zmiňováno Evangelu a kol. (2013, str. 23), GTS Czech zohledňuje jeho osobnost a odbornost. V GTS Czech v rámci technických školení vystupují v roli trenéra ostatní zaměstnanci, interní trenér se orientuje spíše na měkké dovednosti. Při výběru trenéra hraje svou roli i rozpočet. Proto GTS Czech uplatňuje zásadu, že se snaží školitele najít nejprve interně a až poté přistupuje k externím školením.

Fáze realizace v GTS Czech obsahuje, rovněž jak uvádí Hroník (2007, str. 162), fázi přípravnou a vlastní realizaci. Podle zkušenosti autorky jsou stejně jako podle Hroníka (2007, str. 172) při zahájení účastníci seznámeni s lektorem, obsahem kurzu a jsou domluveny procedurální otázky. V případě GTS Czech se jedná o základní pravidla ohledně oslovování, množství a délky přestávky či způsobu, jakým vstoupit do výkladu. Lektor ve shodě s požadavky Hroníka (2007, str. 172-173) dokáže vytvořit příjemnou a bezpečnou pracovní atmosféru a poznatky jsou podány srozumitelně a zábavnou formou. Tím je naplněna zodpovědnost lektora za vytvořené příjemné prostředí. Transfer znalostí probíhá v GTS Czech ve shodě s Hroníkem (2007, str. 174) v případě externích školení formou odpřednášení poznatků z externího školení svým kolegům či vypracováním projektu.

V porovnání s Prokopenkem (1996, str. 184-185) lze říci, že vyhodnocování v GTS Czech slouží k ověřování, kontrolování a zdokonalování. Na rozdíl od Prokopenka (1996, str. 185) není smyslem kontroly zjistit, zda je práce vykonávána podle stanovených standardů, ale zda jsou po ukončení školení využívány techniky, které si daný jedinec zvolil. Pohled na vyjadřování efektivity je shodný jak v praktické, tak v teoretické části. Podle pohledu Hroníka (2007, str. 177) je obtížné vyjadřovat vliv školení na obchodní výsledky a snazší je měření spokojenosti. Ve shodě s teoretickými východisky Dvořákové (2007, str. 295) probíhá v GTS Czech kontrola efektivnosti školení bezprostředně po ukončení školení a dále zkoumání pozitivního vlivu školení na dlouhodobý pracovní výkon. Efektivnost bezprostředně po skončení školení je zjišťována formou dotazníku/okamžité zpětné vazby. Stejně jako je doporučováno Evangelu a kol. (2013, str.

101-110), GTS Czech se při vyhodnocování v dotaznících věnuje hodnocení lektora, obsahu, pomůcek, zhodnocení procesů. GTS Czech navíc uvádí otázky týkající se atmosféry, míry dosažení cíle a očekávání, tvůrce kurzu, možností zařazení získaných poznatků do praxe a otázky týkající se požadovaných změn či naopak ocenění kurzu. Metody využívané k vyhodnocování se shodují s těmi, které jsou uvedeny Hroníkem (2007, str. 178) a Evangelu a kol. (2013, str. 103-105). Vyhodnocení probíhá formou stínování, rozhovorů. V případě GTS Czech se jedná o rozhovory interního trenéra s nadřízeným daného manažera a kvartální hodnotící rozhovory. Z výsledků šetření jednoznačně nevyplývá, zda tyto metody jsou uplatňovány ve všech odděleních a jestli také v případě interních kurzů či pouze externích. V rámci rozhovorů jsou tyto metody vyhodnocování efektivnosti často zmiňovány právě v souvislosti s obchodním oddělením. Dále není jasné, jak často hodnotící rozhovory probíhají. Jednotlivé údaje se v různých částech rozhovorů liší. V některých částech je uvedeno, že probíhaly svého času kvartálně, v jiné části je uvedeno, že probíhají povinně jednou za kvartál. V rámci hodnocení se zjišťuje, jaký dopad mělo školení na práci a zda manažeři v praxi dané techniky využívají či nevyužívají. Autoři se ovšem nepodařilo získat informaci o tom, jak se s těmito údaji v rámci dopadu školení na výkonnost dále pracuje. Stejně tak se nepodařilo získat informace o tom, jak se pracuje s výsledky vyhodnocení pomocí dotazníků či pomocí škál.

Přístup GTS Czech k rozvoji můžeme označit podle Folwarcznej (2010, str. 61) za tzv. formální i neformální. V GTS Czech jednoznačně převládá neformální přístup k rozvoji, který se zakládá na učení během každodenní praxe. Tento přístup ve společnosti převládá z finančních důvodů. Kromě toho GTS Czech k rozvoji přistupuje také formálně, kdy se potřeby identifikují prostřednictvím hodnocení pracovního výkonu. Rozvoj v GTS Czech probíhá stejně jak uvádí Folwarcznej (2010, str. 61) v rámci formálního přístupu při výkonu práce. Využívanými metodami jsou mentoring, zpětná vazba, aktivní účast na projektech či vzdělávací kurzy. Poloformální přístup je využíván minimálně. Každý má možnost participovat na svém rozvoji, ale oficiální plány osobního rozvoje jsou zpracovávány z důvodu snížení nákladů a zvýšení efektivity minimálně. Přístup GTS Czech k rozvoji můžeme označit podle Bartoňkové (2010, str. 32-33) za strategický, jelikož rozvojové potřeby se odvíjejí primárně od potřeb společnosti, tedy od snahy dosáhnout obchodních cílů.



GTS Czech k rozvoji využívá podle Dvořákové (2007, str. 302) metody on the job, of the job a e-learning. Z on the job metod, o kterých hovoří Folwarczná (2010, str. 68), GTS Czech používá koučink, mentoring, různé formy zpětné vazby, práce na projektu a trénink. V rámci off the job metod podle Folwarczné (2010, str. 67) to je workshop. Kromě toho využívá také stínování, o kterém hovoří Hroník (2007, str. 150). V GTS Czech se navíc vyskytují metody náslechu a týmového koučinku, které nejsou v teoretické části uvedeny.

### Silné a slabé stránky společnosti

Na základě provedené analýzy lze formulovat silné a slabé stránky společnosti GTS Czech. Mezi její přednosti patří primární orientace na potřeby společnosti, díky čemu se jí daří dosahovat obchodních cílů. Dále společnost využívá všechny dostupné zdroje k rozvoji – interní vzdělávání, externí kurzy a učení během každodenní práce, které v GTS Czech převládá. Zároveň v roli interního trenéra využívá vlastní talentované zaměstnance. To napomáhá předávání a šíření know-how ve společnosti a současně se jedná o ekonomicky výhodné řešení pro společnost.

Naopak slabou stránkou společnosti je nedostatečná nabídka/témata interních školení jak v měkkých, tak tvrdých dovednostech. Témata v rámci nabídky interních kurzů a jejich obsah se do určité míry opakují a chybí nové poznatky a trendy. Prostor ke zlepšení je také v obsahu kurzů a v uspokojování individuálních rozvojových potřeb. Nedostatečné uspokojení individuálních potřeb může vést v některých případech k demotivaci zaměstnanců, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Dalším nedostatkem je orientace školení převážně na obchodní divizi.

## 3.2 Doporučení

### 3.2.1 Zodpovězení výzkumných předpokladů

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření jsou zodpovězeny následující výzkumné předpoklady:

4. Interní rozvojové programy jsou pro manažery dostatečně přínosné, užitečné.
5. Účastníci jsou s obsahem interních školicích programů maximálně spokojeni.
6. Interní nabídka školicích programů uspokojuje poptávku a potřebu po rozvoji, tudíž nejsou zapotřebí školení dodávaná externími firmami.

Na základě provedeného šetření se autorka přiklání k možnosti, že interní kurzy dostatečně přínosné, užitečné nejsou. V dotaznících byly nejčastěji hodnoceny jako spíše přínosné a na dlouhodobém výkonu se projeví z menší části či pouze minimálně.

S obsahem interních školicích programů manažeři maximálně spokojeni nejsou. Autorka tak usuzuje na základě toho, že kurzy z hlediska obsahu jsou většinou respondentů označeny pouze jako „zajímavé“ a „spíše zajímavé“. Možnost „velmi zajímavé“ nebyla zvolena ani jednou. Zároveň z dotazníkového šetření vyplynulo, že šestnáct z dvacetipěti respondentů by na kurzech něco změnilo a respondenti jsou mimo jiné nespokojeni s obsahem kurzů. Respondentům chybí zařazení nových poznatků a trendů, detailněji probíraná témata, opakování kurzů a jejich obsahů a v neposlední řadě také konkrétní zaměření kurzů na jejich pozici a činnosti, které vykonávají.

Interní nabídka školicích programů určitě neuspokojuje poptávku a potřebu po rozvoji. Jedním důvodem je to, že interní školení jsou zaměřena hlavně soft skillově. Dále to vyplývá ze zásad GTS Czech, kdy společnost k externím školením přistupuje tehdy, pokud GTS Czech není schopna školení zajistit interně. Dvacet respondentů z dvacetipěti se již externího školení účastnilo a dále by většina v případě volby dala přednost externímu školení. Navíc by velká část dotázaných změnila nabídku kurzů a uvítala by témata zmiňovaná v předchozí kapitole.

### 3.2.2 Formulace doporučení

Z provedeného šetření vyplývá, že GTS Czech je ochotna zrealizovat školení nad rámec stáله nabídky kurzů, pokud si zaměstnanci zažádají buď u svého nadřízeného či na personálním oddělení, ale zároveň byla zjištěna neuspokojená poptávka po určitých typech kurzů měkkých a tvrdých dovedností. Dle autorky může být tento jev vysvětlen ostychem či obavou některých zaměstnanců či nezájmem nadřízeného se problematikou rozvoje zabývat, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Možnost nedostatečného počtu zájemců o daný typ školení pro účel formulace doporučení není zvažována. Snížit obavy zaměstnanců, zároveň zvýšit angažovat každého zaměstnance, nejen manažerů, v rámci vlastního rozvoje a zlepšit nabídku interních kurzů v oblasti měkkých dovedností lze například pomocí anonymní schránky. Schránka by sloužila pro sběr témat školení, o která je zájem a v současné nabídce interních kurzů chybí. Tato schránka by měla být umístěna na klidnějším místě v prostorách společnosti, které by přispívalo k zajištění anonymity. Schránka by měla být uzamykatelná, aby nedošlo k manipulaci neoprávněnými osobami. Ke schránce by měl přístup pouze specialista na vzdělávání a rozvoj, který se přípravou kurzů zabývá. Do schránky by zájemci vhazovali lístky s názvem školení, o které mají zájem a případně také dalšími požadavky, které na dané školení mají.

Dalším zjištěným nedostatkem je to, že manažeři sice mají zájem se rozvíjet, ale narazí na nezájem svého nadřízeného. Tuto situaci lze řešit pomocí upravení systému hodnocení. Hodnocení nadřízených manažerů by mělo být pravidelné, anonymní z důvodu zvýšení pravdivosti údajů a oblast rozvoje by měla být samostatnou částí hodnocení. Zde by manažeři mimo jiné hodnotili například spokojenost se způsobem jejich rozvoje, zájem jejich nadřízeného o toto téma či dostatečný prostor pro vyjádření připomínek.

Na základě dat šetření pomocí rozhovorů bylo zjištěno, že se interní kurzy orientují převážně na obchodní divizi. Ta má k dispozici půlroční adaptační školení Obchodní akademie, které si kdykoliv mohou zopakovat. Jedno z velkých externích školení Mise 2014 bylo také orientováno na tuto divizi. Naproti tomu první velké externí školení věnované manažerům na všech úrovních bylo zrealizováno v roce 2014. Z tohoto důvodu autorka doporučuje alespoň částečně vyvážit nabídku interních školení mezi zaměstnanci na obchodních a manažerských pozicích. To znamená zajímat se o jejich rozvojové potřeby a tomu přizpůsobit nabídku interních školení a rozpočet vymezený na školení externí.

# ZÁVĚR

Prostřednictvím provedeného šetření, následného popsání přístupu společnosti k rozvoji, politiky rozvoje, cyklu rozvoje a formulováním konkrétních doporučení bylo dosaženo cíle této bakalářské práce.

V teoretické části je rozvoj manažerů zasazen do kontextu řízení lidských zdrojů, dále je popsána role manažera a její požadavky, manažerské kompetence, politika rozvoje včetně podrobnějšího zpracování cyklu rozvoje, přístupy a metody rozvoje manažerů.

Pro sběr dat uvedených v praktické části byly použity metody rozhovor a dotazník. Pomocí rozhovorů s ředitelem divize řízení lidských zdrojů a specialistou na vzdělávání a rozvoj byl zjištěn přístup společnosti ke vzdělávání. Pomocí dotazníkového šetření byla poskytnuta zpětná vazba zaměstnanců na manažerských pozicích dané společnosti na přístup společnosti k rozvoji.

V praktické části byla první kapitola věnována představení společnosti. Na základě šetření v dané společnosti prostřednictvím metody rozhovoru a dotazníku byl zjištěn přístup společnosti k rozvoji, metody rozvoje, politika a cyklus rozvoje. Tyto informace byly shrnuty v druhé kapitole. V poslední kapitole praktické části byly porovnány výsledky šetření, definovány silné a slabé stránky společnosti, zodpovězeny výzkumné předpoklady a formulováno doporučení.

Z provedeného šetření vyplývá, že se žádné výzkumné předpoklady nepotvrdily. Interní rozvojové programy nejsou pro manažery dostatečně přínosné a účastníci s obsahem interních školicích programů nejsou maximálně spokojeni. Dalším výstupem je, že interní nabídka školicích programů neuspokojuje plně poptávku a potřebu po rozvoji, jelikož společnost využívá i školení poskytovaná externími firmami. Pravděpodobně nejvýznamnějším doporučením je upravení systému hodnocení nadřízených manažerů, které by se zabývalo zejména spokojeností se způsobem jejich rozvoje, zájmem nadřízeného zabývat se touto oblastí a prostorem pro vyjádření myšlenek.

Mezi identifikované silné stránky společnosti patří primární orientace na potřeby společnosti, využívání všech dostupných zdrojů k rozvoji a vzájemné sdílení know-how mezi zaměstnanci. Naopak její slabou stránkou je obsah školení, přínos interních kurzů a nedostatečná nabídka kurzů pro manažery vycházející z orientace společnosti převážně na obchodní divizi.

## ZDROJE

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 8. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BARTÁK III., Jan. *Personální management v procesu změn*. Praha: UJAK, 2007, 228 s. ISBN 978-80-86723-28-0.
3. BARTÁK I., Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: UJAK, 2007, 264 s. ISBN 978-80-86723-34-1.
4. BARTÁK II., Jan. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006, 184 s. ISBN 80-86851-17-6.
5. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. EVANGELU, Jaroslava Ester a kol. *Efektivita vzdělávání: Jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: KEY Publishing, 2013, 134 s. ISBN 978-80-7418-197-9.
8. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
9. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, 240 s. ISBN 978-80-2471457-8.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
11. KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 268 s. ISBN 978-80-7357-463-5.
12. KUBEŠ, Marián a kol. *Manažerské kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
13. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
14. PITRA, Zbyněk. *Podnikový management*. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008, 296 s. ISBN 978-80-7357-379-9.
15. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

16. PROKOPENKO, Joseph a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996, 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
17. STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
18. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
19. ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010, 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
20. ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační*. Praha: Computer Press, 2008, 233 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
21. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

### **Internetové zdroje**

22. GTS CZ. O společnosti: O nás. GTS CE. *GTS/T-Mobile* [online]. 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.gts.cz/o-spolecnosti/o-nas>
23. GTS CZ. O společnosti: Politika firmy. GTS CE. *GTS/T-Mobile* [online]. 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.gts.cz/o-spolecnosti/politika-firmy>
24. GTS CZ. O společnosti: Naše vize a hodnoty. GTS CE. *GTS/T-Mobile* [online]. 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.gts.cz/o-spolecnosti/nase-vize-a-hodnoty>
25. GTS CZ. O společnosti: Odpovědný přístup. GTS CE. *GTS/T-Mobile* [online]. 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.gts.cz/o-spolecnosti/odpovedny-pristup>
26. GTS CZ. O společnosti: Naše historie. GTS CE. *GTS/T-Mobile* [online]. 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.gts.cz/o-spolecnosti/nase-historie>
27. GTS CZ. O společnosti: Významní zákazníci. GTS CE. *GTS/T-Mobile* [online]. 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.gts.cz/o-spolecnosti/vyznamni-zakaznici>
28. Firemní intranet: O společnosti GTS Czech. GTS CZ. *Intranet GTS Czech* [online]. 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <https://in.gts.cz/o-spolecnosti>

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: rozhovor-ředitel divize řízení lidských zdrojů .....	62
Příloha č. 2: rozhovor-specialista na vzdělávání a rozvoj .....	70
Příloha č. 3: rozhovor-specialista na vzdělávání a rozvoj .....	77
Příloha č. 4: příklad školení .....	86
Příloha č. 5: dotazník .....	87

# Příloha č. 1

Student: Setkali jsme se tady dnes s ředitelem divize řízení lidských zdrojů ve společnosti GTS Czech. Dobrý den.

Ředitel: Dobrý den.

Student: Já bych rovnou navázala na první otázku. Chtěla bych se Vás zeptat, v oblasti tedy rozvoje manažerů, jaké zásady a pravidla vlastně firma uplatňuje?

Ředitel: Tak je to o kombinaci potřeb individuálních těch jednotlivých manažerů, potažmo ředitelů, a samozřejmě je to i o kombinaci těch potřeb firemních. Takže z tohoto pohledu se při tvorbě toho vzdělávacího plánu vždycky snažíme skloubit obě dvě tyhleto potřeby dohromady. Co se týče příkladu třeba z pohledu těch firemních potřeb, tak my jsme tady před časem realizovali program, kterej jsme nazvali GTS Management Academy, což vlastně byl program, kterej se zaměřil na rozvoj manažerských dovedností napříč celou skupinou GTS. To znamená pět zemí – Čechy, Polsko, Slovensko, Maďarsko a Rumunsko a dotklo se to všech manažerů a ředitelů s výjimkou generálních ředitelů v jednotlivých zemích a s výjimkou toho CEO. To znamená, prošlo tím nějakých dvěstědvacet manažerů a ředitelů na různých úrovních řídicích a účelem toho bylo, aby firma vybavila svůj management a řídicí zaměstnance nějakou jednotnou metodikou, jednotným know-how jak k tomu vedení lidí přispívat. Realizovali jsme to v době, kdy jsme potřebovali nějakým způsobem zintenzivnit ten výkon a řekněme tah na branku, co se týče dosažení požadovaných firemních výsledků a dělali jsme to taky mimo jiné proto, že historicky GTSka takovýhle program, který by byl nějakým způsobem jednotný a dostupný všem manažerům ve firmě, předtím v minulosti nikdy nezrealizovala. Takže pro některé manažery, například ty, kteří do té manažerské pozice vyrostli z nemanžerských pozic uvnitř GTS....

Student: ...vypracovali se

Ředitel: ...tak to byla první nějaká zkušenost s manažerským vzděláváním tohoto typu. Proto jsme vlastně ten program, byl poměrně obsáhlý, trval devět měsíců, skládal se z pěti modulů. Každý ten modul měl nějakou jednotnou agendu. To školení bylo realizováno ve spolupráci s nějakou třetí stranou, konkrétně se společností TMI, která zajistila, že vlastně v každé zemi, z těch pěti, kde GTS působí, tohle školení v jednotné podobě, ale v lokálním jazyce, odškolili trenéři TMI. Což byla jedna z těch našich podmínek, abychom eliminovali rizika spočívající v principu „ztraceno v překladu“, to znamená, abychom tyhleto soft skillové záležitosti těm lidem odškolili v lokálních jazycích, i přesto, že ty manažeři disponují angličtinou, tak přeci jenom je to lepší dělat v rodilém jazyce, ale zároveň, abysme měli jistotu, že ta agenda bude obsahovat nebo bude jednotná ve všech těch zemích, že nebudeme školit něco v Rumunsku a něco jiného v Česku. Jo, takže tohle jsme prošli. Samozřejmě jsme chtěli vědět, do jaké míry takovýhle školení přineslo nebo nepřineslo požadovaný efekt. Ono se to vždycky hrozně složitě vyhodnocuje, protože jedna věc je takovej ten subjektivní pocit z toho všeho na závěr...

Student: Určitě

Ředitel: ... a jiná věc je ta situace nebo ta statistika hodnocení těch jednotlivých kurzů v rámci jednotlivých modulů těmi účastníky kurzu a úplně jiná věc je potom podívat se na to



třeba optikou nějakých firemních ukazatelů, který souvisí s tím, jestli ti manažeři dělají svojí práci dobře nebo špatně. Jo, takže zase když to budu hodnotit z pohledu těch...

Student: ...účastníků

Ředitel: ...jednotlivců, účastníků, tak to bylo velice úspěšná záležitost, protože ta statistika, já to tady zkusím někde otevřít, ta byla nad devadesát pět procent v průměru, což předčilo očekávání. A z tohoto pohledu jsme to brali jako úspěch. Nicméně pro nás víc než ten individuální pocit z těch jednotlivých kurzů bylo důležité vědět, jakým způsobem se to promítlo potom z pohledu těch zaměstnanců, jo...

Student: ...účinnost vzdělávání

Ředitel: ...jakým způsobem ty zaměstnanci, který manažer nebo ředitel vede, pocítili, jestli teda to přispělo nebo nepřispělo. A i na tyhle strany byl zaznamenán posun k lepšímu, a já abych Vám tady řekl přesná čísla, tak si jenom potřebuju otevřít jeden soubor...

Student: Ano, určitě. Jakými metodami teda docházelo k měření té efektivity?

Ředitel: No, dívali jsme se na to hlavně přes průzkum spokojenosti zaměstnanců, který jsme realizovali před zahájením této akademie, ale i po jejím ukončení. Takže jsme byli schopni porovnat na těch otázkách, který se soustředí na to, do jaké míry se ten zaměstnanec se cítí, že ho ten manažer efektivně vede. Tak jsme se na to dívali skrze tuhle optiku a v tom průzkumu spokojenosti zaměstnanců se nám vlastně díky té manažerské akademii, věříme, že díky tomu, ta statistika zlepšila o nějakých sedm procentních bodů. To znamená, když se podíváme na celkový vlastně hodnocení spokojenosti zaměstnanců, který jsme dělali před zahájením tohoto programu a po jeho ukončení, tak se nám ta spokojenost o těchto sedm procentních bodů zvedla a k čemuž věříme, že tento program přispěl. A druhý pohled, kterým jsme se na to dívali, tak bylo třistašedesát stupňová zpětná vazba, kterou zase jsme dělali před zahájením toho programu, ale všichni manažeři tím prošli i po ukončení toho programu. A zase součástí toho dotazníků, té třistašedesát stupňové zpětné vazby, jsou i otázky, který vyloženě cílí na ten people management. A tam jsme taky zaznamenali zlepšení, taky v řádu do deseti procent, takže z tohoto pohledu, jako statistickýho, už to byl nějaký viditelný posun. Nebyla to nějaká zaokrouhlovací chyba.

Student: Takže pokud to shrnu a rozumím správně, taková ta subjektivní spokojenost s tím kurzem ta byla na základě...

Ředitel: ....ta byla devadesát šest procent. Když se na to díváme přes ty dotazníky, který vždycky na konci toho....

Student: ...dotazníky

Ředitel: .... odškoleného programu každý ten účastník vyplňoval, tak když se já se podívám na ten takzvaný satisfaction rate a ten se napříč těmi jednotlivými moduly pohyboval v průměru na devadesát šest procentech.

Student: Vy jste mi zároveň odpověděl i na takovou moji nevyřčenou otázku, takový to objektivní teda zhodnocení toho kurzu probíhalo tedy tou třistašedesát stupňovou zpětnou vazbou..

Ředitel: Ano.

Student: ...která teda ukázala, jestli opravdu nějaký reálný posun v tom reálném výkonu práce nastal.

Ředitel: Přesně tak.

Student: Dobře. Mohl byste shrnout vlastně ty zásady, pravidla v oblasti rozvoje této společnosti?

Ředitel: Tak ty zásady jsou o tom, abysme vybavili nejenom management, ale i zaměstnance schopnostmi potřebnými k tomu, aby firma splnila ty obchodní cíle, které si na dané období vzala za své. A ono to je takhle to zní obecně, ale ono to vlastně se potom promítá do těch dvou hlavních oblastí v tom vzdělávání. Jedna věc jsou takový ta záležitosti těch, anglicky se tomu říká hard skillových nebo hard skill potřeby. To znamená, pokud tady máme polovinu firmy zastoupenou zaměstnanci...

Student: ...techniky

Ředitel: ...v podobě techniků, tak samozřejmě v telekomunikacích ten vývoj těch technologií jde dopředu tak rychle, že abyste neztratila dech s tím trendem, tak musíte si ty znalosti těch hardskillových, to znamená technologických, know-how doplňovat. Takže část, my dvě třetiny toho našeho rozpočtu na vzdělávání se dá říct, že spotřebováváme na tyhle hardskillové věci. A tu jednu třetinu spotřebováváme na softskillové záležitosti. To znamená, příklad, v případě manažerů na ty manažerské dovednosti nebo v případě zaměstnanců věci typu problematika prodeje nebo problematika prezentačních dovedností, efektivního vedení porad nebo předávání zpětné vazby a tadyhle ty věci.

Student: Jsou tyhle pravidla nebo zásady někde písemně zakotvený nebo se vyskytují v nepsané formě? Všichni o tom ví a dodržuje se to.

Ředitel: Tak je to spíš nepsaná forma, i když existují směrnice typu řízení lidských zdrojů, které jsou dostupné na intranetu, nebo máme i nějakou politiku vzdělávání, která se více nebo méně tohoto směru dotýká, kde se udává nějaký ten obecný rámec, co teda ta firma v těchto oblastech chce dosáhnout a bude podnikat, ale není to tam nějakým způsobem detailně podchycený a určitě to není koncipovaný tak, že rok co rok si nějak obsáhle popisujeme nějaký vzdělávací plány. Prostě vždycky my víme, s jakým rozpočtem do toho roku vstupujeme. My ten rozpočet podle dosavadní praxe umíme nějakým způsobem rozdělit na podmnožiny, které představují dílčí rozpočet na jednotlivé divize nebo oddělení. A potom vlastně kolegyně, která má na starosti vzdělávání ve firmě, ve spolupráci s těmi vedoucími jednotlivých oddělení nebo úseků už dá dohromady, na jaký konkrétní školení budou ty prostředky, které na tu divizi jsou vyčleněny, během toho roku budou spotřebovány. Jo, takže takováhle praxe se tady uplatňuje.

Student: Mohl byste shrnout, jaká je filozofie firmy?

Ředitel: Filozofie firmy? No být úspěšný a být nejúspěšnějším hráčem na tom trhu v telekomunikacích. Ono jako filozofie, my se snažíme být praktický než filozofovat. Žijeme v reálném světě, ta konkurence je na tom telekomunikačním trhu velice silná. Z tohoto pohledu být úspěšný znamená být rychlejší než konkurence, být efektivnější než konkurence, ne nutně být lacinější než konkurence. Ale být schopný prostě tomu zákazníkovi poskytnout nějaký ucelený řešení na ty telekomunikační a IT problémy, se kterými se ten zákazník potýká. To znamená, není to o prodeji nějakých krabiček coby produktů, ale je to spíš dneska o prodeji sofistikovanějších řešení, a v kterých je ta GTSka schopna tomu zákazníkovi dát tu přidanou hodnotu.

Student: Takže když to shrnu, řídíte se zdravým selským rozumem.

Ředitel: Určitě no.

Student: Nějaké hodnoty firmy, kterými se řídí, které jsou pro ni zásadní, které ji vlastně ovlivňují, udávají nějaký směr?

Ředitel: Tak ony jsou ty firemní hodnoty překlomeny do nějakých vzorců chování, které vlastně ve firmě zastáváme, že jo. Jednak určitě cílíme na to, že cokoli tady děláme, tak děláme pro zákazníka. To znamená, že nemůžeme tady dělat jen tak něco pro něco, pakliže cokoli z toho, co tady děláme, nemá na výstupu nějakou přínos pro zákazníka a přínos pro zákazníka znamená i přínos pro firemní výsledky, tak to prostě neděláme. Takže první nějaká hodnota je, že...

Student: ...spokojenost zákazníka

Ředitel: ...jsme tady pro zákazníka a vlastně našim cílem samozřejmě je toho zákazníka udržet spokojeného a dodávat ty řešení, který...

Student: ...potřebuje

Ředitel: ...od nás očekává, který potřebuje. Ta druhá hodnota, ta je o tom, že i přestože působíme v pěti zemích, tak my musíme nějakým způsobem se chovat lokálně a využívat tu lokální znalost toho trhu. Takže na jednu stranu ta GTSka je relativně malá firma, protože ještě předtím, že jsme vyčlenili ze svých řad Slovensko z důvodu, že nás koupil Deutsche Telecom, tak když jsme byli s tím Slovenskem dohromady a bylo nás pět zemí, tak jsme byli dohromady v nějakých patnáctistech lidech, což já beru, že je relativně malá firma. Napříč těma pěti zeměma. Nicméně i přesto, že jsme byli malá firma, jsme chtěli určitý standardy nastavit jednotně, aby se vlastně nerozlišovalo, jestli jsem v Maďarsku, v Rumunsku nebo v Polsku. Ale určitý věci, business praktiky, ale i ty interní záležitosti, abysme dělali jednotně. Ale to neznamená, že budeme to s tou jednotností přehánět tak, že určitý věci, které se třeba já nevím v kultuře Rumunska dělají jinak než v kultuře Česka, tak budeme dělat všude striktně jednotně. To by ve finále mohlo vést k tomu, že vzniknou nějaké kulturní konflikty, které samozřejmě my nepotřebujeme pro to naše podnikání. Takže jako ano, jsme jedna firma, chtěli jsme fungovat jako jedna firma, ale i přesto...

Student: ...se respektují nějaké kulturní odlišnosti

Ředitel: ...jsme se snažili respektovat ty lokální kulturní a jiné odlišnosti. No a v poslední neposlední řadě vlastně je to o tom dodržet ty sliby a to slovo. To znamená jak vůči sobě navzájem co by zaměstnanci, tak i vůči těm zákazníkům, kterým jsme slíbili něco dodat, tak abychom to dodali v podobě, ve kterém jsme slíbili, tak v čase, ve kterém jsme to slíbili. Jinými slovy, abysme byli z tohoto pohledu byli vnímání jako maximálně spolehlivý a důvěryhodný partner. A to jak uvnitř firmy mezi sebou, co by zaměstnanci navzájem, tak i ve vztahu k těm externím zákazníkům. Takže to jsou takový tři zásadní hodnoty, které ta firma si vzala za své, a který očekáváme, že ty zaměstnanci i ty manažeři budou ctít a budou se jimi řídit.

Student: Jsou ty hodnoty někde sepsané, někde přístupné, viditelné?

Ředitel: Tak jsou dostupné jak na intranetu, byly svého času komunikovaný všem zaměstnancům prostřednictvím emailu, na intranetu visí a jsou dostupný dvacet čtyři hodin denně sedm dní v týdnu a najdete je třeba i v zasedačkách na jakýchsi letáčcích na zdi.

Student: Vycházíte při tvorbě školení z nějakých předpisů? Jsou nějaké předpisy, které ty školení musí splňovat, nějaká kritéria, ze kterých...?

Ředitel: Tak zase tady musíme odlišit školení, která jsou charakteru povinná, to znamená, příklad, bezpečnost práce, školení řidičů. Tam je ze zákona předem dáno, co se musí v těch školeních pokrýt a co to musí obsahovat. A my to samozřejmě respektujeme, děláme. To samé platí třeba i já nevím pro určitá školení, která třeba jsou završená nějakou certifikací oficiálně uznávanou. Tak tam vlastně ten, kdo to školení pro nás zajišťuje, je garantem toho, že to školení, má-li vyústit v nějakou obecně uznávanou certifikaci, tak splňuje určité požadavky. A pak jsou samozřejmě ale i školení, který jako si v uvozovkách šijeme na míru svým vlastním potřebám a který třeba i sami školíme. Já nevím, příklad může být školení nových zaměstnanců, když nastupují, nebo jsme tady měli školení, já nevím, třeba na téma obchodních dovedností nebo předávání zpětný vazby. To jsou školení, který tady kolegyne na vzdělávání a rozvoj dělala a kde jsme si samozřejmě zadefinovali, co tam chceme obsahově pokrýt a pak jsme to v tom školní pokryli. Ale že bysme měli na každý školení vytvořený nějaký oficiální formální dokument, který to školení popisuje, tak to nemáme. Protože zase snažíme se být praktický a při těch omezených zdrojích, který máme, si nemůžeme dovolit, abysme tu na všechno vytvářeli nějaký směrnice a podklady tohoto typu.

Student: Určitě. Z čeho vlastně při té identifikaci vycházíte, z čeho zjišťujete ty vzdělávací potřeby?

Ředitel: Ty zdroje jsou různé. To jsou individuální potřeby, které ten či onen zaměstnanec nám řekne prostě na HR nebo se obrátí na svého nadřízeného a řekne, hele já potřebuju prostě doplnit tyhle znalosti, protože tady vidím, že nejsem efektivní a ta informace se dostane k nám a my to nějakým způsobem posbíráme od lidí a pokud se nám tady sejde více lidí se stejným požadavkem, no tak na to zajistíme školení. Pak určitým jiným zdrojem může být i pohled toho nadřízeného. To znamená, že i přestože ten zaměstnanec, podřízený se nehlásí o nějaký typ školení, tak přijde manažer - jeho nadřízený za náma, do HR a řekne, hele já potřebuju pro tady kolegu školení, protože v týhle oblasti prostě není dostatečně zkušený, schopný nebo výkonný. Takže druhé příklad nějakých vstupů, podnětů, který sem přichází. A pak další příklad podnětů může být takový to celofiremní rozhodnutí. Prostě svého času jsme se rozhodli, že chceme podpořit rozvoj těch manažerských dovedností napříč celou skupinou, všemi manažery a aniž by ty manažeři po tom volali, tak jsme prostě zimplementovali tady tenhle program tu manažerskou akademii. A vysvětlili jsme lidem, proč je to důležitý a proč chceme, aby se toho všichni manažeři a ředitelé zúčastnili. Jiný zdroj může být legislativa. Změni se legislativa, potřebujeme určitý lidi doškolení na tu novou legislativu. Změni se technologie, potřebujeme zase doškolení ty lidi na ty nové technologie. Takže těch podnětů je celá řada, to není jeden konkrétní zdroj.

Student: Určitě. Takže nějaké hodnocení pracovního výkonu za nějaké období tady probíhá?

Ředitel: Ano, i to je zdrojem. Hodnocení pracovního výkonu se tady dělá. Dělal se dokonce svého času kvartálně, protože tam byla vazba na kvartální bonusy. Máme k tomu vytvořený nějaký nástroj. Ten nástroj podchycuje jak část zadávání a hodnocení takových těch výkonnostních cílů, tak podchycuje i část těch rozvojových potřeb. Takže i tenhle nástroj je vlastně koncipován k tomu, aby sloužil jako zdroj pro identifikaci potřeb v tom vzdělávání.

Student: Co se týká třeba plánů osobního rozvoje, používáte je?

Ředitel: ... neříkám, že na každou dílčí pozici. Někdy ho máme na papíře, někdy ho má pouze nadřazený v hlavě. Určitě každý nováček, který do firmy nastoupí, podstupuje jakýsi adaptační proces. A teď zase, jiný adaptační proces podstupuje technik, jiný adaptační proces podstupuje obchodník. A součástí té adaptace je samozřejmě seznámení se s firmou jako takovou, který je jednotný pro to, jestli jsem technik nebo obchodníky nevyjímaje. Ale pak už součástí toho adaptačního procesu jsou různá typy školení například u těch obchodníků obchodnický orientovaná, aby se naučili znalost toho našeho produktu, aby ty produkty znali, aby je uměli prodávat. U techniků je to zase o znalosti těch různých síťových prvků nebo sítě samotný, aby věděli teda, s jakou technologií ta GTSka pracuje a byli schopni po té technický stránce do toho přispívat.

Student: A pokud se jedná o zaměstnance, kteří už jsou zaběhnutí, ale je tam nějaká rozvojová mezera nebo nějaká potřeba...

Ředitel: ...tak se to spíš řeší individuálně a nejsou na to nějaký formální rozvojový plány.

Student: Jo, takže ten člověk může taky přijít a participovat vlastně na nějakém vytvoření toho individuálního školení.

Ředitel: Určitě. Jo.

Student: Myslíte si nebo zaměřuje se vlastně podle Vás GTSka na nějaké učení během každodenní praxe?

Ředitel: Stále více, protože těch prostředků na to vzdělávání samozřejmě máme omezeně tak jako každá jiná firma, takže jako představa, že všechno vyškolíme, ať už z vlastních zdrojů nebo prostřednictvím externích vzdělávacích agentur, to by byla představa velice lichá. Prostě na to ty prostředky tady nejsou. Takže my ty prostředky na to vzdělávání spotřebováváme na ty nezbytně nutný věci, který musíme školit třeba externě, ale pak samozřejmě důležitou roli v tom rozvoji těch lidí je ta každodenní práce a kde se mají možnost učit se od sebe navzájem, protože jsou součástí nějakého týmu, anebo se mají možnost učit například tím, že jsou dočasně přiděleni na nějaký projekt, nebo jejich nadřazený prostě jim předává za pochodu v rámci plnění těch pracovních povinností nějaké znalosti, know-how. Takže takový to knowledge sharing báze, je něco, co se snažíme podporovat čím dál tím více. O to víc, o co méně nebo relativně méně máme prostředků finančních na to zajišťování těch externích školení.

Student: Takže se dá říct, že tady to učení se během každodenní práce převažuje?

Ředitel: Určitě.

Student: Takže když bychom shrnuli přístup organizace k rozvoji, jak byste jí definoval?

Ředitel: Firma rozvoj zaměstnanců podporuje v té míře, ve které to vyžaduje plnění našich obchodních cílů, a využíváme k tomu všechny dostupné prostředky. Využíváme k tomu vlastní zdroje, kde prostě motivujeme ty lidi k tomu, aby si předávali ty znalosti navzájem. Využíváme k tomu vlastního trenéra interního, který určité typy kurzů formou otevřených nabídek realizuje a dává k dispozici zaměstnancům. Využíváme k tomu i třetích stran, který nám tady zajišťují školení vybraného typu. Chceme, aby se prostě každý zaměstnanec aktivně spíš proaktivně touhletou otázkou svého rozvoje zabýval, ta doba to prostě vyžaduje. Ten zaměstnanec v tom odvětví, ve kterém my podnikáme, v telekomunikacích, prostě nemůže usnout na vavřínech a říkat si tak a teď jsem se prostě

vyškolil a s tím si vystačím dalších deset let. Ty technologie, který se vyvíjí, stejně jako... tak i ten trh se vyvíjí i ta konkurence, která nás obklopuje, nás prostě nutí k tomu, abychom se dál v tomhle smyslu rozvíjeli. A ta firma k tomu má nějakým způsobem vytvořit podmínky, ale velkým dílem na tom rozvoji svým participuje každý z nás. A ovlivňuje si každý z nás. Prostě já mám ...ten zaměstnanec stojí před volbou, buď budu pasivně přihlížet, ale pak mi dřív nebo později ten vlak ujede, anebo se aktivně chopím příležitosti a budu si sbírat to know-how ze všech dostupných zdrojů, které mi ta firma dává.

Student: Jak tady probíhá plánování kurzů? Kdo se tím zabývá?

Ředitel: Tak to je věc především kolegyně na vzdělávání a rozvoj, protože ona vlastně je ten centrální bod, ke kterému se sbíhají ty požadavky. Na základě těch získaných požadavků na vzdělávání dá dohromady to, jestli tyhle školení budeme realizovat sami, anebo tyhle typy školení a v tomhle termínu si nakoupíme od třetí strany.

Student: Dobře. Potom co se týká vyhodnocování kurzů, tady myslím nějakou zpětnou vazbu jak na samotného školitele, tak na vyhodnocování efektivity, přínosu kurzu pro toho účastníka...?

Ředitel: Tak tady používáme ty standardní hodnotící formuláře na konci každého školení, ale upřímně, já jsem se nesetkal za svých dvacet let své profesní praxe s firmou, která by měla efektivně podchyceno hodnocení dopadu školení na business. To, že nám účastník potvrdí na hodnotícím formuláři, že byl s uvedeným kurzem spokojen, ještě nutně neznamená, že ten kurz ve finále měl nějakou přidanou hodnotu. Tady nejde nutně jenom o spokojenost toho účastníka kurzu, ale jde o to, aby ty znalosti, který tam nabyt, se dříve nebo později promítli v té činnosti, kterou dělá. Bude třeba efektivnější, výkonnější, kde prostě díky svým novým znalostem pomůže té firmě se posunout zase dál. Takže jako já jsem se nesetkal s tím, kde by opravdu byl nějaký sofistikovaný nástroj, který umí aritmeticky nebo jinak vyhodnotit propojení výsledků školení s tím, jak moc se té firmě daří se posouvat dál. A samozřejmě kolegyně na vzdělávání si určitým způsobem sbírá i zpětnou vazbu od těch nadřízených s odstupem času poté, co jejich podřízení absolvovali dané školení. Ona se těch nadřízených ptá, do jaké míry se s odtupem času ten jejich podřízený zaměstnanec, který v minulosti to školení absolvoval, posunul někam dál nebo dělá svoji práci líp. Takže určitou zpětnou vazbu tohoto typu má taky k dispozici. Ale zase, to, co je berná mince na závěr, je, jakým způsobem ty vložené prostředky do toho vzdělávání se promítají do toho, jak ta firma umí nebo neumí růst v těch obchodních výsledcích. Jo, takže pokud my bysme, když použiju nějaký opravdu negativní příklad, pokud my bysme nebyli schopni dosahovat těch našich obchodních výsledků, ba co hůř, bysme rok co rok v těchto ukazatelích klesali, ale zároveň bysme dál investovali, ať už stejnou nebo stále větší měrou do oblasti vzdělávání, tak to, že nám zaměstnanci budou spokojeni s tím, jakým způsobem ty školení vnímali a to, že nám budou jejich nadřízení říkat jo, to školení bylo přínosem, tak pokud se to v těch obchodních výsledcích nepromítne, tak je to celý špatně. A všechna ta energie, kterou jsme do těch školení vložili my jako firma z pohledu finančních prostředků, ty zaměstnanci z pohledu jejich času stráveného na tom školení, tak všechna ta investice byla vniveč. Zase neexistuje přímá úměra mezi tím, že když tady dám deset tisíc korun na zaškolení tohoto typu, tak se nám to projeví v nárůstu ebidi o nulacelátrí procenta. Taková přímá úměra neexistuje.

Student: S těmi výsledky, co dostanete z toho vyhodnocení, pracujete s tím nějak nadále?

Ředitel: Pracujeme s tím, protože chceme vědět jednak, jestli ten školitel, ať už je interní nebo externí, odvedl dobře svoji práci, protože by bylo neštěstí, kdybysme tady se

školitelem, ze kterého byli účastníci kurzu znuděni a unaveni, tak posílali další kolegy zaměstnance na školení se stejně neefektivním školitelem. Takže samozřejmě z tohoto pohledu je nutný, abysme věděli, který ten školitel se osvědčil, který opravdu umí tomu školení dát nějaký náboj a umí jako to školení efektivně a dobře realizovat. A s takovým školitelem chceme pracovat spíš víc, kdežto pokud tady jsou nějaké výhrady na daného školitele, tak s takovým školitelem do budoucna asi spolupracovat nebudem.

Student: Dobře. Tak to je z mojí strany vše. Já Vám moc děkuju a přeji pěkný den.

Ředitel: Dobře. Prosím.

## Příloha č. 2

Student: Dnes jsem se setkala se specialistou na vzdělávání a rozvoj ohledně mé bakalářské práce na téma rozvoj manažerů. Ahoj. Já bych Tě teď ráda požádala, jestli bys mi mohla říct, jaké typy školení tady v GTSce máte, jak to tady probíhá.

Specialista rozvoje: Fajn, ahoj. Co se týče školení pro obchodní divizi, tak já bych asi začala takovým tím prvním školením, které potká každého obchodníka, když nastoupí do GTS a to je adaptační školení. My to standardně děláme tak, že obchodníci dostávají vlastně nějaké akční cíle na první tři měsíce – čím si mají tedy projít od úvodního školení až po školení typu produkt nebo po školení, která souvisí s produkty, která musí znát k tomu, aby je dokázali prodat svým zákazníkům. Takže to adaptační školení probíhá tak, že na první tři měsíce mají naplánovaná školení, jak už jsem řekla. Jsou to hardskillová školení týkající se produktů, ale zároveň i softskillová školení, kde je třeba školení prodejních dovedností, školení na nějaký jakýsi etický kodex - jak se mají chovat na schůzce, jak po nich firma chce, aby chodili oblékáni a tak dál. Celá tahleta série startuje úvodním školením. Úvodní školení dostávají úplně všichni zaměstnanci nejen obchodníci. Je to první den, kdy je seznamujeme s historií firmy, s benefity, na které mají nárok, s firemní kulturou, s organizační strukturou a se všema těmahle věcmi, který potřebujou znát, aby tak nějak jako dokázali fungovat v rámci firmy. Tak. Zpátky k té obchodní akademii, jak jsem řekla je teda naplánovaná na tři měsíce, jsou tam naplánovaná školení, které fyzicky absolvují – vyloženě že teda jdou a dostanou lektora a stráví tam buď půlden, nebo celý den, takže prostě mají možnost se i přímo ptát, je to interaktivní. Pak tady máme další takový typ školení, které oni dostávají v průběhu těch třech měsíců, tak je „on the job“ trénink, kde každý ten obchodní zástupce má přiděleného mentora na ty tři měsíce, který se mu věnuje. Je to takový člověk, který zaštiťuje tu adaptaci v rámci týmů, do kterého nový obchodník nastupuje a on tam má splnit jednak funkci člověka, o kterého on se může opřít a jednak i takovou tu zvládnout s nováčkem i takovou tu sociální adaptaci. Takže ho třeba opravdu bere na oběd, seznámí ho s lidma ve firmě. Udělá prostě takovou tu sociální adaptaci a pomůže..

Student: ...ulehčí mu ten vstup do toho kolektivu.

Specialista rozvoje: Přesně, i jako navázat networking v rámci firmy a tak. Takže to je mentor. Krom mentora vlastně nový obchodník prochází on the job trainingem se všemi členy toho daného týmu. Takže opravdu minimálně jeden den během těch třech měsíců stráví se všemi těmi svými kolegy, takže jeden kolega jeden den, kde on opravdu má možnost ho vidět, vidět jeho jeden pracovní den. Takže vidí, že prostě třeba tady Lád'a skvěle navolává, Pepa perfektně argumentuje na schůzkách a on si vlastně vezme to nejlepší...

Student: ...od každého z nich.

Specialista rozvoje: ...od každého z nich a to potom prostě použije ve své praxi.

Student: Kolik dní vlastně tím stínováním každého člověka stráví?

Specialista rozvoje: Tak většinou ty týmy jsou šesti členné nebo míváme opravdu týmy do šesti lidí, protože si myslíme, že pak ten tým je efektivní a i manažer je schopný uřídit maximálně třeba těch šest lidí, aby se jim opravdu věnoval a byli spokojeni. Takže šest dní. Šest lidí, šest dní.



Student: Dobře.

Specialista rozvoje: Tak.

Student: Nějaké typy kromě teda těch adaptačních školení?

Specialista rozvoje: Ještě možná k té adaptaci chci říct, že oni ještě dostávají zpětnou vazbu i ode mě jako od interního trenéra. Krom toho, že já tam mám dva bloky a to je školení prezentačních dovedností nebo jakési prodejní školení a ten etický kodex, tak máme za úkol spolu zvládnout i stínování. Takže to je zase on the job trénink, kde já je poslouchám - už vyloženě si navolávají třeba schůzky, takže náslechy hovorů, stínování na schůzce, následně dostávají teda zpětnou vazbu ode mě a to stylem „start“, „continue“, „stop doing“, že opravdu jakože začni dělat, dělej dál a přestaň dělat.

Student: Dobře.

Specialista rozvoje: Zpětná vazba je ještě potom dál s ní pracuje manažer pro další jakoby období, kdy tady ten obchodník je. Na základě vlastně těchletých zpětných vazeb z náslechnů jsou jim potom nastavovány nebo je jim nastaven jeden akční cíl, který si vlastně zvolí sám ten obchodník. Třeba tam cítil, že tohle je věc, na kterou by se měl zaměřit. My opravdu vždycky říkáme jednu věc si vezměte, ne deset věcí z té zpětné vazby, na kterých budu pracovat, protože tam samozřejmě ta efektivita v zaměření je daleko vyšší a ta pravděpodobnost, že to zvládne nebo odstraní třeba z toho svého jednání, je daleko větší než kdyby tam měl deset věcí. Tak. V rámci té adaptace obchodní akademie prochází i psychometrickým testováním, kde my to používáme od společnosti LMC v programu G2. Obchodníci dostávají test kompetencí a test motivací, se kterým se pak zase dál pracuje. Z testu kompetencí vyjde, jaké kompetence nebo jaké kompetence jsou charakteristické pro toho daného člověka, v kterých je dobrý. Test motivací – zase co chce, po čem touží, co ho motivuje v práci. Takže s tím potom pracuje manažer společně se mnou, na to se zaměřujeme tak, aby ten člověk dostal ty věci, které mu v tom testu testu motivací vyšly. LMCčko teďko zvažuje i to, že i možnost, že by vlastně k té svojí aplikaci G2 připojili i nějakou WelcomeApp, kde bysme měli možnost prostřednictvím WelcomeApp přivítat vlastně toho daného zaměstnance ve firmě ještě než nastoupí a mohl by se už třeba dopředu připravit na některé věci, které ho tady čekají. A ten první den by měl více prostoru nebo už by byl rozkoukanější než když tady nastoupí a nahneme na něj deset tisíc věcí, takže spoustu věcí by si mohl po uzavření nebo podepsání smlouvy už doma pročitat, prostudovat, rozkoukat se...

Student: Takový zjednodušení před tím nástupem.

Specialista rozvoje: Přesně.

Student: ...nebo toho samotného nástupu. Ale to tady zatím ještě nefunguje, to je taková vize do budoucna.

Specialista rozvoje: ...nenene, to je taková vize do budoucna, se kterou bychom chtěli pracovat. Nevím úplně jak to má T-Mobile, ke kterému máme přijít přejít k 1.1., ale případně Ti dám kontakt...

Student: Dobře. Kromě teda těch adaptačních školení, jsou tady i nějaké jiné typy?

Specialista rozvoje: Jo, ještě možná bych krátce k té adaptaci řekla, že tam máme po třech měsících vyhodnocení, kde vlastně dostáváme zpětnou vazbu od těch nových zaměstnanců – jakým způsobem se adaptují, co jim tady vyhovuje-nevyhovuje, mají možnost se s náma

domluvit na věcech, který by třeba chtěli mít ještě dál v tom svém pracovním procesu a vlastně my dostáváme i jako trenéři zpětnou vazbu na to, jakým způsobem pracujeme. Jo? Manažer dostává zpětnou vazbu, vlastně celý ten tým. Je to formou prezentace, kterou si ten zaměstnanec připraví na téma „ Jak jsem tady prožil ty první tři měsíce“. Po půl roce, protože oni mají vlastně smlouvu na dobu určitou – obchodníci, tak po půl roce, kdy už by měli mít opravdu rozjednané po těch třech měsících co jsou ve firmě nějaké obchodní případy - už by vlastně jako měli být plně v tom pracovním procesu, tak po půl roce je takzvaný den D pro ně, kde oni si zase připraví prezentaci v power pointu, kde by měli říct, jaké zákazníky mají rozjednané, jaké úspěchy už v GTScce mají za sebou a zase co od té doby, co jsme se neviděli, se stalo, jakým způsobem se posunuli, co používají z toho, co dostali vlastně v rámci těch adaptačních školení, co jim funguje, co jim nefunguje. A na základě tady této prezentace a toho, co oni si tady odžili za těch šest měsíců, se společnost rozhodne, zda jim smlouvu prodlouží na dobu neurčitou anebo zda pracovní poměr ukončí.

Student: Takže to je pro ně takový definitivní. Důležitá prezentace.

Specialista rozvoje: Jojojo, a tím končí obchodní akademie. Samozřejmě potom my dál obchodníky rozvíjíme, nějakým způsobem koncepčně. K tomu se dostaneme. Tak kromě teda tady toho v rámci adaptace každý musí zvládnout e-learning a i potom vlastně ve chvíli, kdy vyprší platnost některého z těch certifikátů, tak vlastně zaměstnanci mají povinnost to znova absolvovat. E-learningy používáme na zákonná školení. Máme to od společnosti Prevent v programu Instruktor. Jedná se o požární ochranu, školení řidičů, práce ve výškách, první pomoc, pak různá školení, které se týkají procesního řízení, protože jsme certifikováni na ISO, takže takže tohleto. Co se týče procesů tam je, bezpečnost informací, protože tam zase máme nějaký certifikát ohledně bezpečnosti, takže oni jsou přes e-learning přeškolení i na tohle. Tak. V e-learningu dál jsme měli i některé produktové školení. To teď zase končí taková etapa té GTSky. Přecházíme pod T-Mobile, kde v T-Mobilu, jenom krátce pohovořím, je samostatné e- learningové centrum, které tvoří e- learningové programy přímo pro celou společnost. Jak produkty a i jiná softskillová školení jedou přes e- learning.

Student: Takže tady to je jenom pro nějakou jednu skupinu nebo pro ty legislativní...

Specialista rozvoje: My to máme opravdu jenom pro zákonný a legislativní věci. Jinak jsme se snažili lidi fakt trénovat face to face, protože máme rádi interaktivní školení. Takže chceme, aby to prostě ty lidi co nejvíc táhlo, abysme měli přímou zpětnou vazbu...

Student: ...ono je to i efektivnější.

Specialista rozvoje: Nonono, jako tohleto jsme viděli, že tohle je ta naše cesta – on the job tréninky a potom tréninky teda vyloženě, kdy s námi stráví třeba celý den.

Student: Když teda teď jsme to trochu nakousli, tak jak bys teda definovala nějakou filozofii GTSky, nějaké hodnoty? Protože teď jsi tady zmínila nějakou interakci, důraz na jednání z očí do očí...

Specialista rozvoje: Tak filozofie GTSky je rozhodně a vždycky byla v takovém jako hodně interaktivním duchu a to bych možná shrnula pod nějakým jako jedním heslem nebo větou „Učíme se všichni od sebe“. Jo, myslím si, že GTSKa i lidi mají.

Student: Tak tam je opravdu ta interakce hodně zahrnuta.

Specialista rozvoje: Nonono. Myslím si, že právě GTSKa je bohatá tím, že má opravdu hodně chytré lidi a tu firmu postavila na těchhle těch lidech a snažíme se, pokud tady

máme nějaké talenty nebo lidi, které vynikají v nějaké dané oblasti, tak se opravdu snažíme zprostředkovávat stínování těchto lidí. Udělali jsme z nich třeba interní trenéry, takže se nám zapojili právě do té obchodní akademie a snažíme se, aby opravdu když někdo má to know-how, aby ho dál předával. I kdyby to mělo být jednou ročně formou nějakého kurzu, protože toho člověka ta daná oblast baví a není to třeba úplně jeho profese, ale baví ho to. Viz, třeba tady máme jednoho kolegu, který dělal projekty, tak nám tady školil lidi na projektové řízení. A byla to jeho jako iniciativa, že šel do toho tréninku. Je to jeho oblast, je v ní dobrý a prostě chtěl to předávat dál. Jsme třeba i rozjeli i na mezinárodní úrovni napříč všema GTSkama ve všech zemích.

Student: Takže jestli se teda zpátky můžeme vrátit, jsme trochu odbočily, k těm typům školení. Zmínily jsme adaptační, e-learningové kurzy. Chceš něco dodat teda?

Specialista rozvoje: Pak máme určitě interní školení, jak už jsem to tady zmiňovala několikrát. Jednak figuruju já jako interní trenér a potom ostatní interní trenéři. Bud' lidi, kteří jsou v něčem nadaní, a chceme, aby to prostě předávali dál, opravdu v tom vynikají, anebo já jsem tady připravovala nějaké kurzy, které vznikly tak nějak, jak bych to řekla, organicky. Prostě že jsme věděli, že tady je nějaká určitá atmosféra ve firmě. Třeba konkrétně vezmu třeba teď tu dobu před sloučení s T-Mobilem, kdy lidi byli docela nervózní, protože nikdo nevěděl, jak to s nima bude dál, co bude dál. Potřebovali jsme do nich vlít nějakou energii nebo jsme pocítili, že ta firma potřebuje nějaký jako náboj. Tudíž jsme jim připravili na míru školení, které se jmenuje Pozitivní školení/ Práce s energií a na to potom i navázalo další školení, protože jsme tam zase vycítili z těch zpětných vazeb, že by se lidi rádi věnovali ještě víc do hloubky vztahům, takže vzniklo školení Zpětná vazba jako dar, Řešení konfliktních situací a vůbec i jako interaktivní věci okolo vztahů a vztahy nejsou o ničem jiném než o komunikaci. Takže jsme ještě rozjeli prostě tady to, tady tenhle kurz.

Student: Tedy na základě nějaké potřeby.

Specialista rozvoje: Potřeby, přesně tak, která vznikla zase ze zpětných vazeb z těch předchozích kurzů z toho Pozitivního myšlení. A ještě pozitivní myšlení vlastně úplně navázalo na externí školení, které bylo koncepčně dělaný pro celou obchodní divizi v tomhle roce a to školení se jmenovalo „Mise 2014“ nebo „GTS mise 2014“. Bylo to teda školení pro obchodní divizi. M znamenalo motivation, I inspiration, S sales a E energy. Takže tam už jako vidíš, jakým směrem to bylo orientované. Z toho právě vyplynula ta potřeba toho pozitivního myšlení a potom zase na pozitivní myšlení zase navázal ten kurz Zpětná vazba jako dar. Takže tak. Krom teda interních školení děláme i externí. To byla právě třeba tahle Mise, kterou jsem teď zmínila. Externí vzdělávání děláme na základě nějakých plánů vzdělávání, protože na tom zase potom je navázaný rozpočet na vzdělávání, které máme k dispozici. V tomhle roce my jsme ten rozpočet investovali nebo ty penze investovali především do hardskillových věcí, protože jsme technologická nebo technická firma a opravdu musíme mít nějaké certifikace, abychom se mohli účastnit výběrových řízení a byli úspěšní v nich, abysme splňovali ty podmínky vůbec toho vstupu do výběrového řízení, které vypisují firmy v rámci telka. Takže to byly školení především pro techniky a produktáky a lidi z presalesu, takže tam jsme vzali ty peníze a investovali je tímhle směrem. Potom obrovský díl peněz padl na tu Misi. Mise byla půlroční projekt v rámci roku 2014 a byla zaměřená teda, jak už jsem řekla, na obchodníky. Zajišťovala nám ho agentura Human Garden, ředitelka dlouhou dobu působila jako ředitelka lidských zdrojů v T-Mobilu, takže i tohle nám bylo sympatický, že vlastně ona a její tým nám připravila hodně lidí do náruče Geutsche Telecomu, protože zná to prostředí Deutsche Telecomu. A v rámci mise byli proškoleni všichni. Od opravdu ředitelů divizí až po řadové

obchodníky. Tenhle projekt zahrnoval klasická školení, potom školení on the job trénink, bylo tam různé stínování – lidi se stínovali navzájem. Byly tam koučinky pro manažery, protože my jsme chtěli jít tou cestu, aby opravdu manažeři dostali co nejvíc a šířili vlastně ty myšlenky na svoje lidi.

Student: Já bych teď přešla k metodám, jaké se tady v GTSce využívají. Můžeš jmenovat nějaké?

Specialista rozvoje: Školení, trénink, stínování, náslechy, náslechy na schůzkách, náslechy hovorů - takových těch prvních hovorů směrem k zákazníkům, protože jsme tady bojovali taky s nějakou určitou jako problematikou právě v tom, že obchodníci měli problém vůbec se jako provolat k tomu zákazníkovi třeba přes recepcce a dostat se vlastně k tomu pravému člověku, k tomu zodpovědnému člověku v dané organizaci za telko, tudíž jsme jim začli dělat náslechy a nějak jsme se snažili je posouvat právě ve vedení hovorů. Pak samozřejmě zpětná vazba, která je posouvá. Dostávají vlastně zpětnou vazbu na ten on the job trénink, potom používáme koučovací metody- nebo koučink, mentoring, týmový koučing, kde mají opravdu týmového kouče a pracuje s tím daným týmem na nějaké určité téma. Tam třeba v tom týmovém koučingu používáme dream walking. Různé workshopy jsme tady měli v minulosti.

Student: Dobře. Proč jsou zvoleny tyto metody?

Specialista rozvoje: Tak, GTSka šla vždy tou cestou uspokojení potřeb toho interního zákazníka. Takže já jako nemůžu říct, že bysme se tady rozhodli, že jako koučink a jedeme ho pro všechny. Ale vždycky to bylo tak, že jsme udělali nějakou analýzu v oddělení, kde jsme chtěli vzdělávat lidi a my jsme jim nabídli, jakou formou to může být a oni si vybrali tu správnou pro ně nebo tu, kterou si mysleli, že je ta správná pro ně. Samozřejmě to vždycky bylo v triádě trenér, manažer a teda ten zaměstnanec, který měl dostat to školení.

Student: Dobře. Můžeš mi říct, jak teda probíhá nabídka těch kurzů?

Specialista rozvoje: Tak máme tady kurzy, které jsou k dispozici celý rok. To je třeba právě ta adaptace pro ty obchodníky, kde jakýkoli z těch kurzů si mohou zopakovat i zaměstnanci, kteří tady jsou déle, protože to jsou produktový kurzy. Potom samozřejmě nabídka kurzů, která je předem naplánovaná dle plánu stanoveného v lednu – nějaký plán vzdělávání. No a pak to jsou kurzy, které vznikají jako samovolně dle přání a potřeb. Takže třeba jsme zjistili, že tady je potřeba toho kurzu pozitivního myšlení, udělali jsme letáček, vymysleli jsme nějaký termíny, které můžeme nabídnout, takže tam bylo třeba pět šest termínů, vyvěsili jsme to na intranet, poslali jsme jim tyhle letáčky i do mailu, oni měli možnost se hlásit.

Student: Z těch kurzů, které jsou k dostání celý rok, existuje nějaký katalog?

Specialista rozvoje: Katalog školení, je to katalog školení, který je na intranetu.

Student: Moje další otázka je zaměřená na vyhodnocování kurzů - zpětnou vazbu na toho školitele, tak i na vyhodnocení přínosu pro toho člověka, který se účastní toho školení.

Specialista rozvoje: Tak zpětnou vazbu máme samozřejmě nějakou jako formální nebo papírovou, chcete-li, v rámci hodnocení celého kurzu a trenéra, kde používáme škálování jedna až deset. Tam je vždycky daná nějaká otázka a ten zaměstnanec naškáluje od jedničky do desítky, jak to vidí. Jako takový dotazníček. Ten dáváme každému po skončení jakéhokoli školení ať už externího nebo interního. Vždycky na začátku vlastně kurzu pracujeme taky se škálováním, pokud je to teda face to face trénink nebo školení, tak na

začátku si trenér nebo školitel si řekne -pojd'me si říct, kde jste v tom tématu teď, kde byste chtěli být na konci kurzu, co ta škála pro Vás znamená. Takže když ten člověk řekne -já se vidím tady v tomhle tématu třeba na pětce a pětka pro mě znamená, že z pozitivního myšlení používám třeba afirmace. Jo? Nebo jsem prostě pozitivně i jako přirozeně naladěnej a do desítky si prostě představuju, že tady dostanu to to a to. Tak. A na konci zase se vrátí trenér k té samé škále a řekne si a udělá takové jako krátké kolečko – takže kde jste byli na začátku, pojd'me si to zopakovat, a kde se cítíte být teď. Pokud se nedostanou úplně na tu desítku, tak tam je potom vhodná otázka „Co Vám chybí do desítky?“, „Co byste ještě potřebovali do desítky?“, a oni tam můžou říct „Tak já se teď na konci kurzu cítím být na osmičce a do té desítky mi chybí to, že prostě vezmu ty informace nebo ty techniky, co jsem tady získal, a půjdu je použít v praxi“. Takže to praktické využití. To je škálování a dotazník. Potom co děláme u těch tréninků na konci je nastavení nějakého akčního cíle pro nějaké období. Protože my opravdu nechceme to, aby lidi tady dostali nějaký školení a řekli si, bylo to super, fajn, hrozně se mi to líbilo, zatleskali trenérovi na konci a tím to haslo a už prostě nešli a nevzali ty věci a nepoužívali je. To znamená, že každý z nich, zvláště to platilo na tu Misi, kde získali nějaké techniky a my jsme opravdu chtěli, aby vzali minimálně jednu tu novou techniku a šli ji vyzkoušet aspoň v tom obchodním procesu.

Student: Během té každodenní činnosti.

Specialista rozvoje: Ano, takže prostě tam si vzali, třeba dám úplně konkrétní případ, dostali akční cíle nebo nějaký svůj akční plán a teď tam si měli nastavit, jak to budou mít. A teď jako co vezmeš z toho školení a začneš používat a prostě naplánuješ si tady k tomu nějaké akční kroky. Takže mě se tam líbila metoda nebo technika „Parametr, výhoda, užitek“ a chci jí vyzkoušet. Jo? Takže si to tam dali, podepsali, že jako ji budou používat, měli tam i nějaký akční kroky kdy ji začnou používat a tak, a pak měli za úkol tenhle akční cíl projednat se svým manažerem, jestli on je s tím OK. Zase to bylo v nějaké triádě trenér, manažer, zaměstnanec a ve chvíli, kdy si to odsouhlasili, tak to šli používat a pak po nějaké době bylo vyhodnocení. To vyhodnocení proběhlo na základě i nějaké zpětné vazby zase toho trenéra, že se šel podívat třeba on the job - jak to používá ten zaměstnanec, na čem zase třeba dál zapracovat. Takže takovým způsobem my si i ověřujeme, jestli prostě to byla správná investice, jestli to ty lidi používají.

Student: To je u obchodníků. U jiných oblastí nějaké vyhodnocení po tom školení probíhá?

Specialista rozvoje: Formou toho dotazníku, no. A potom ještě jelikož naši zaměstnanci mají nastavované kvartální cíle, tak ve chvíli, kdy tam ten člověk měl nějaké to vzdělávání, tak zase tam hodnotí ještě manažer dopad vlastně toho kurzu na jeho práci.

Student: To je pro všechny – všeobecně?

Specialista rozvoje: Ano, to je povinně jednou za čtvrt roku. My tady máme vlastně takový program, který je nastavený na KPIčka, kde jim manažer nastavuje cíle na daný čtvrt rok, které jsou nad rámec jejich pracovní činnosti. Prostě něco navíc, ne úplně věc, kterou řeší každý den. A manažer může nastavit právě jako „začni používat jednu z těch technik, který jsi získal“ a pak zas si to sleduje ten manažer on the job jak to ten člověk plní.

Student: Když to teda shrnu, tak ta zpětná vazba na Tebe je teda formou dotazníků bezprostředně po ukončení toho školení a formou té škály.

Specialista rozvoje: Ano a samozřejmě na základě toho jsem hodnocená i já zase od svého nadřízeného.

Student: Ještě jedna otázka, podle čeho vybíráte účastníky na kurz? Jak se rozhoduje, kdo se zúčastní školení?

Specialista rozvoje: Ano, jak se tedy identifikují potřeby firmy. Potřeby firmy jsou identifikovány přes manažery, a samozřejmě přes rozhovory. Cílem HR za poslední roky v GTS je, aby opravdu HR jako business partneři a trenér trávili co nejvíc času s lidma. Aby prostě mezi ně přišli, bavili se s nima i jako neformálně a zjišťovali vůbec, jaká je atmosféra ve firmě, co ty lidi chtějí, co potřebují. Takže my potřeby zjišťujeme jednak, že prostě my chodíme mezi ty lidi...

Student: ...takže rozhovory, kontaktem s těmi lidmi.

Specialista rozvoje: Ano. Jednak přes manažery, přes workshopy, které tady probíhají různě v průběhu roku. Pokud chceme opravdu zavést nějaký koncept pro ten daný rok, to znamená, třeba to jsme tu měli tu Misi 2014, tak tam fakt byla analytická část, trvala třeba měsíc, kde jsme namixovali lidi ze všech těch oddělení a oni si šli nadefinovat tu Misi tak, jakou by ji chtěli mít. Jakou formou, na co se chtějí zaměřit. Nadefinovali si i formou workshopu jak vypadá obchodní proces v GTScce, a které ty části jsou slabina, které jsou silné, na čem potřebují ještě zapracovat. Na čem ne.

Student: Dobře. To je dnes ode mě vše. Já Ti moc děkuji a ahoj.

Specialista rozvoje: Rádo se stalo a hodně štěstí v bakalářce.

## Příloha č. 3

Student: V rámci mé bakalářské práce na téma Rozvoj manažerů jsem se sešla s kolegyní, která ve společnosti GTS Czech působila na pozici specialisty rozvoje a interního trenéra. Ahoj.

Specialista rozvoje: Ahoj Radko.

Student: V minulém rozhovoru jsme soustředily na typy školení, na různé metody, důvody volby těchto metod, nabídku kurzů, vyhodnocování a výběr účastníků a já bych se ještě ráda k některým věcem vrátila.

Specialista rozvoje: Ano.

Student: Mluvily jsme o tom, že v GTScce existuje stálá nabídka kurzů po celý rok. Můžeš mi říct, pro koho byly kurzy určené?

Specialista rozvoje: Kurzy jsou určené pro všechny zaměstnance. My vyloženě neříkáme, že tento kurz je vhodný pro manažery, tento kurz je vhodný pro toho a toho zaměstnance. Takže kurzy, které byly vypsané celý rok, byly otevřené opravdu pro všechny zaměstnance a byly to především softskillové kurzy. Například kurz pozitivního myšlení, prezentační dovednosti. Vždycky se vypsal nějaký termín, třeba jednou za kvartál, a lidé se mohli na ty termíny, jak jim vyhovovali, hlásit. Samozřejmě tam byl nějaký omezený počet lidí, který jsme tam mohli nabrat. Takže kdo se dřív přihlásil, ten ten kurz měl. Samozřejmě v průběhu roku, pokud ty požadavky od manažerů na tyhle kurzy byly a zaplnili jsme je na základě jejich vlastního kvartálního hodnocení, kdy si ty lidi vyloženě řekli nebo i ten manažer zjistil, že ty lidi potřebují doplnit nějaké softskillové věci – prezentační dovednosti, komunikační dovednosti a tak, tak nás oslovil a my jsme teda ten kurz připravili vyloženě pro skupinu lidí. Nebo třeba když jsme tam měli jenom dva lidi doporučené od manažera, že bych chtěl pro ně tady tento kurz, tak se vypsal nějaký termín a doplnil se lidma ve firmě, kteří dál o to měli zájem. Pak ještě kurzy nabízené celý rok byly třeba adaptační kurzy. Do těchto kurz, pokud jsme nabírali lidi, tak se dala informace i všem manažerům, protože tam byly věci týkající se třeba péče o zákazníky. Takže když si někdo chtěl něco zopakovat a podívat se hlouběji do toho co dělá zákaznické oddělení, tak se mohl přihlásit opakovaně třeba na tenhle ten kurz zpátky do té adaptace. Nebo produktová školení. Měli jsme třeba obchodníka půl roku a ještě pořád tak nějak jako jeden z produktů pro něj nebyl srozumitelný nebo prostě nechápal ten princip, protože tím, že GTSkka prodává telco služby, tak to není úplně jednoduché. Pokud si to lidi chtěli zopakovat po tom půl roce se třeba znovu, přihlásili se na produkt broadsoftí ústředny. A zopakovali si to a měli připravené nějaké dotazy.

Student: Chceš k tady k této otázce ještě něco dodat?

Specialista rozvoje: Já myslím, že jestli Ti to takhle stačí, tak ne

Student: Určitě stačí, děkuji. Dále jsme se bavily o výběru účastníků na kurz. Jak bys shrnula výběr účastníků na kurz?

Specialista rozvoje: Ty kurzy se připravují na základ nějaké potřeby. To znamená, že buď končí platnost certifikátu, nebo ta potřeba plyne z nějakého hodnotícího pohovoru, který probíhá v GTS 1x za kvartál nebo na doporučení manažera, protože ten manažer v průběhu

vlastně toho kvartálu má za úkol ty svoje lidi stínovat. Třeba v obchodě je tohle standardně nastaveno, že chodí se svýma lidma na schůzky a společně s trenérem mu můžou společně stanovit nějaké cíle. Manažer má pod sebou maximálně deseti lidí. Týmy jsou poskládané většinou po šesti lidech, takže ví, co ty jeho lidi potřebují nebo kde mají nějaké mezery a je potřeba to vzdělání tam doplnit. Tak se potom poskládá nějaký daný kurz, který plyne tedy z potřeby zaměstnanců. Nebo pak je další varianta, že vlastně třeba z různých těchto hodnocení, stínování se udělá plán vzdělávací. Plán vzdělávání sestavuje na celý rok divizní ředitel za pomoci svých manažerů, které má pod sebou. Má určitou částku na rok, kterou si rozdělí pro své lidi na ty externí kurzy teď myšleno. Když je nějaká potřeba, my se nejdřív podíváme, jestli to můžeme proškolit v rámci našeho know-how ve firmě. Máme vytipované interní trenéry, kteří pracují jakoby na svých pozicích normálně a dle organizační struktury. Nemají pozici jako trenér. Je to třeba manažer kontaktního centra. A teď my tady zjistíme, že prostě tady někdo potřebuje proškolit nějaký věci ze zákaznického servisu a víme, že tenhle člověk má ty dovednosti, oslovíme ho a on nám třeba jednou za rok udělá ten kurz pro ty lidi.

Student: Dobře.

Specialista rozvoje: Takže nejdřív vždycky jdeme jako tou cestou - jestli to know-how nemáme ve firmě, kde by nám tohle mohli proškolit interní lidi. Až potom by se to objednalo externě. Takže tohle všechno se probere nebo proberu já z pozice vlastně člověka za vzdělávání s divizním ředitelem. On má teda určitou částku, kterou si potom rozdělí na ty externí kurzy. Tam ještě je potřeba, aby si divizní ředitelé určili priority, protože většinou se tam vymyslí spousta kurzů, které vůbec neodpovídají tomu budgetu. Dají si prioritou jedna až tři a jednička je ta nejvyšší prioritou. To, že to opravdu ty lidi musí mít. To je třeba nějaká certifikace, kterou nutně potřebujeme, abychom se mohli přihlásit do různých výběrových řízení, které vypisuje státní správa na telekomunikační služby. Zase tam funguje i to pravidlo, právě proto se tam určují ty priority, že pokud nějaká divize čerpá ze svého budgetu hrozně málo, tak pokud tam zbydou peníze, tak se můžou přelít do jiné divize, kde jsou zapotřebí, kde mají třeba více priorit, ty kurzy jsou důležitý z pohledu firmy. Tak.

Student: Rozumím. Další otázka. Probíhaly v GTS třeba kurzy angličtiny?

Specialista rozvoje: Kurzy angličtiny probíhaly v minulosti. Nyní teda neprobíhají z důvodů snížení nákladů. V minulosti kurzy angličtiny byly pro všechny, takže kdo se přihlásil, měl angličtinu. Ty lidi byli rozdělováni do skupin na základě testování. My jsme tohle měli zprostředkované externě od společnosti Presto a Presto nám vlastně dodávalo lektory a angličtinu, kde oni měli nárok na devadesát minut jedenkrát týdně. A jednou za půlrok probíhalo testování. Takže jednak oni dostali certifikát, na jaké úrovni jsou. Takové ty ty úrovně C1, B2 a tak..

Student: ...ano vím.

Specialista rozvoje: ...nevím, jak se jim přesně říká. A vlastně měli jednak certifikát a my jsme měli výsledek toho, jestli ta angličtina byla efektivní. Tam my jsme vycházeli z toho, že oni by se měli za půlrok posunout o jeden level.

Student: A pokud se teda neposunuli?

Specialista rozvoje: Pokud se neposunuli, tak bohužel nesplnili ty podmínky, které od nich ten zaměstnavatel požadoval. Pro nás to nebylo dál efektivní, takže dál si tu angličtinu platili sami.



Student: Dobře. Přejdeme teda k další otázce. Teď bych se soustředila na oblast plánování, realizace a vyhodnocení těch školících aktivit. Co vše je třeba naplánovat při stanovení harmonogramu myslím všech školení ve firmě ať interních, nebo externích vlastně pro všechny zaměstnance na celý rok. Nebo jaké faktory jsou potřeba vzít v úvahu.

Specialista rozvoje: Tak GTS je obchodní firma, takže tam samozřejmě první co se bralo v úvahu, tak bylo splnění celkových cílů a plánů, které firma měla na ten následující rok. To znamená, že pokud si GTS řekla v roce 2013, že chce být mobilním operátorem, tak opravdu jsme se zaměřili na to, aby ti naši lidi byli připraveni na to, abychom mohli být mobilním operátorem. To byl třeba jeden cíl. Nebo dalším cílem, který společnost měla zase třeba na rok 2014, bylo stát se jedničkou na ICT trhu. To znamená, že největší investice zase šly tady do toho, abychom splnili ten cíl. A dál jsme vzdělávali ty lidi. Opravdu tady šlo vždycky o to, aby se zvýšil zisk té firmy tím, že ty lidi budou připraveni na to dát našim zákazníkům všechno to, co potřebují a to počínaje zákaznickým servisem a konče třeba těma obchodníkama, kteří pečovali pak dál o zákazníky. Tak. Na základě tady toho se pak sestavil plán. Tam se braly v potaz samozřejmě končící certifikace a takové ty věci „must to have“, to byly první, na co jsme se zaměřili teda v rámci toho budgetu, který jsme na školení měli. A zase potom se...pardon (zvonící telefon)

Student: ...v pořadku.

Specialista rozvoje: ...zase potom se vycházelo z těch hodnotících pohovorů - jaký byly potřeby těch manažerů ty svoje lidi rozvíjet tak, aby byly dobrý v tom, co dělají a posouvali se dál. Takže tyto faktory jsou takové nejdůležitější. Bral se v potaz i ten rozpočet, že jo, protože jako všichni by chtěli všechno, ale peníze v kasičce jsou...

Student: ...omezené

Specialista rozvoje: ...jsou omezené, přesně tak. Takže peníze, určitě cíle firmy. To bylo to hlavní. Zaměřit se na to, aby ta firma byla zisková díky svým lidem.

Student: Dá se říct, že byste tedy nejprve dávali přednost nejprve třeba interním kurzům a pak externím? Nebo to nebylo takhle rozdělené?

Specialista rozvoje: Jo, tak jak jsem řekla už v těch předcházejících nebo tak, jak jsem zodpovídala ty předcházející otázky, vždycky jsme šli tou cestou tý efektivity pro firmu. To znamená, že pokud jsme věděli, že máme někoho, kdo to know-how má, tak jsme opravdu zorganizovali, oslovili jsme ho, namotivovali jsme ho třeba i tím, že dostane něco navíc. Třeba některé výhody jako flexi pasy, které si mohl utratit za cokoliv. Nebo jeho nadřazený to zohlednil v těch kvartálních rozhovorech, kdy dostávají naši zaměstnanci kvartální odměny. Pokud přispěl nějakým způsobem ke vzdělávání a pro firmu to bylo efektivní, protože to bylo samozřejmě levnější, než kdybychom si najímali externího lektora. Takže určitě první, co jsme zvažovali, zda se to dá udělat vevnitř firmy, máme na to nějakého člověka, který nám to může proškolit. Pokud ne, šlo se a hledalo se externě. Tam potom ve spolupráci s nákupem se tohle organizovalo, protože se vypsal výběrové řízení, pokud to byl nějaký větší projekt. Nebo máme nějaké dodavatele i třeba, kteří nám opravdu dodávají ty školení s nějakou slevou, protože s nima spolupracujeme už dlouhou dobu. Takže zkontaktovat nákup, kdo by pro tuhle sféru byl nejvhodnější. Já jsem třeba navrhla nějaké dodavatele, se kterými jsem měla v minulosti dobrou zkušenost a připravovali pro nás nějaké kurzy. Potom to samozřejmě záviselo na tom, jakou nám dali nabídku – jak obsahovou, tak finanční.

Specialista rozvoje: Tak ještě z pozice trenéra, tady k té otázce chci dodat, že časové rozložení všech školení jsem organizovala já buď ve spolupráci s externí agenturou, která s námi spolupracovala, nebo jsem si to opravdu zvažila, udělala jsem si harmonogram, jak dlouho mi to zabere a těm účastníkům jsem to plánovala v dostatečném předstihu do jejich outlooku. Takže tam měli, kde to školení bude, co si mají vzít s sebou, jak se mají připravit, protože některá ta školení opravdu třeba tam měli věci, nad kterými se už mají zamýšlet doma jako takový domácí úkol. Měli tam samozřejmě danou osnovu, o čem to školení bude, aby asi tak věděli, jak to bude probíhat, kdy budeme končit.

Student: Dobře. Kromě času a financí, jsou ještě nějaký faktory, které vzít v úvahu?

Specialista rozvoje: Co ještě vzít v úvahu. Tak určitě to, jaká skupina se sejde. Protože tam potom když budou čtyři lidi na tréninku, kteří to tam budou totálně narušovat, my jsme věděli, jaký ty lidi jsou na základě toho, jak se s nimi pracovalo, tak to potom úplně rozbourá ten kurz. Takže si i rozmyslet...

Student: Aby si ty lidi i sedli?

Specialista rozvoje: ...rozmyslet to, jak ty lidi spárujeme, protože tam třeba v těch softskilových věcech měli hodně praktických cvičení. Bylo to hodně o tom, že se ty věci zkoušely. A ve chvíli, kdy tam není úplně bezpečná atmosféra pro ty lidi, tak ten kurz ztrácí svojí hodnotu. Takže sladit i tu skupinu tak, aby si ty lidi sedli, aby jim tam bylo spolu příjemně a aby to bylo pro ně fajn. Tak třeba i tohle vzít v úvahu. A i vzít v úvahu, což mě třeba teď napadlo, opravdu to, jak zkušený ty lidi jsou. Aby tam nebyl člověk, který je na jedničce, a člověk, který je na škále na desítce, protože má nějaké manažerské dovednosti a on by tam ztrácel čas s lidma, s člověkem, kterej úplně není na jeho úrovni. To je jako třeba v těch kurzech angličtiny jako by tam byl začátečník a pokročilý.

Student: Rozumím. Určitě.

Specialista rozvoje: Aby to bylo efektivní. Takže i tohle.

Student: Byli jste nějak omezeni prostorem, že byste chtěli pořádat kurzy, ale kapacita zasedaček byla plná? Že by byly i tyhle problémy? Nebo k tomu nedošlo?

Specialista rozvoje: Já jsem asi měla štěstí nebo nevím. Já jsem to plánovala s dostatečným předstihem, ale já jsem si to vždycky tak nějak dokázala v rámci interního networkingu, abych použila správný slovo, „vyvexlovat“ tu správnou zasedačku, kterou jsem potřebovala, což jsem strašně vděčná kolegyni na pozici administrativní manažerky, že vždycky tak nějak ty lidi popřesouvali, abysme měli na celý den volnou zasedačku. I když někdy jsem si říkala, že možná místnost mimo firmu pro ně by byla víc fajn, protože se mi stávalo, že třeba odbíhali na ty svá pracoviště nebo tam někdo zařukal a vytáhl je ven. Tyhle rušivé vlivy vždycky, když je to ve firmě, tam jsou.

Student: Určitě. Takže spíše jste preferovali ty interní na pracovišti než...

Specialista rozvoje: Zase z pohledu nákladů to, co je efektivní pro firmu. Neutrátí se tolik peněz, jako kdybysme si pronajímali někde místnost.

Student: Určitě. Děkuju. Kdo připravuje obecné plány vzdělávání a rozvoje pro všechny zaměstnance? Myslím nějaké časové rozložení, peníze, prostě tyto věci.

Specialista rozvoje: Ano, tak peníze, takže asi tady je myšleno opravdu ten budget, ten plán vlastně...

Student: ...takovej ten celoroční plán - kdo, co bude vzděláváno

Specialista rozvoje: Tak to připravuje v naší společnosti finanční ředitel ve spolupráci nebo ředitel finanční divize ve spolupráci s ředitelem vlastně divize řízení lidských zdrojů, který to zase konzultuje třeba se mnou a vždycky se vychází z toho plánu, který byl ten předchozí rok. Takže prostě tam se podíváme na to, kolik jsme utratili za vzdělávání, jestli se utratily všechny peníze, jestli to stačilo nebo jestli jsme ten budget překročili. Podle toho se plánuje dál. A samozřejmě s ohledem na to, jaké certifikáty budeme nutně potřebovat, které ty věci budou „must to have“, podle toho se to prostě tam pak dá. Protože ve chvíli, kdy tam budu mít najednou kurz, který stojí skoro milion korun a je to opravdu certifikace, kterou potřebujeme mít, protože když ji budeme mít, tak ta firma získá dobrý obchody a pošleme toho člověka třeba do Japonska, tam opravdu se třeba i skládali zkoušky, tak se s tím musí v tom budgetu počítat. A ty certifikace byly třeba na 4 roky. Takže my jsme věděli, tak tady nám končí ta certifikace, takže pozor. Musíme s tím počítat, že tady tuhle velkou částku nám pohltí tohle a třeba jestli by se ten budget nenavýšil díky tomu.

Student: Takže nejprve ty nejprioritnější záležitosti a pak ty další.

Specialista rozvoje: Jojojo, nejprve tu jedničku.

Student: Dobře. Pokračování po přestávce.

Student: Tak moje další otázka. Čím se liší rozvoj manažerů a rozvoj ostatních zaměstnanců?

Specialista rozvoje: Tak rozvoj manažerů je většinou, nebo to co jsem zažila já v GTS, tak byl naplánovaný jako projekt. Takže třeba teď jsme měli v minulém roce Misi 2014, ta byla teda pro celou obchodní divizi včetně manažerů. Ale vlastně tam jako ta největší cílová skupina v té Misi byli ty manažeři, přes které my jsme chtěli potom dál vzdělávat ty řadové zaměstnance, které měli pod sebou. Takže pokud vzděláváme manažery, tak je to rozhodně koncepčně. To znamená, že to je nějaké dlouhodobé vzdělávání zase s ohledem na to, co firma potřebuje a kam míří. Třeba, dám příklad, v té Misi, která probíhala v roce 2014 předtím než se GTSSka sloučila s T-Mobilem, tak jsme chtěli, protože jsme cítili, že ve firmě je velmi napjatá atmosféra, takže my jsme chtěli přes ty manažery dostat do těch lidí, kteří především pracují v té první lajně se zákazníky, dostat energii a dostat tu pozitivní energii. Takže třeba tohleto školení bylo zaměřeno na práci s energií, pozitivní myšlení a tímhle směrem jsme šli. Plus různé manažerské dovednosti jakože stínování lidí tak, aby dokázali dát dobře zpětnou vazbu svým lidem, aby se jich to nějakým způsobem nedotklo, aby se opravdu pohybovali ne v té osobní rovině, ale v té transakční rovině, aby uměli dát zpětnou vazbu. Aby uměli svým lidem nastavovat cíle. Takže to třeba bylo školení pro manažery v roce 2014. A vždycky se to nějakým způsobem sledovalo. To znamená, že ve spolupráci s jejich nadřízenými, divizními řediteli, oni si nastavili nějaké cíle, které po tom školení chtějí. Proškolili se na nějakou danou věc, teď třeba vezmu zpětná vazba. Naučili jsme je nějaké techniky, jaké používat při hodnocení zaměstnanců a oni si dali do cílů, které si nastavili s tím svým ředitelem do dalšího kvartálu, chci používat tady tuhle techniku třeba třicátého...nevím čeho, nevím, června, budu zvládat tady tuhle techniku a budu ji používat ve všech rozhovorech, jo. Nastavili si konkrétně, do kdy to zvládnou a do kdy to začlení do té své praxe. Pak tam třeba bylo jako do tolikátého a tolikátého budu pravidelně jednou týdně dělat stínování svých lidí u zákazníků. Včetně té zpětné vazby a budu jim stanovovat zase cíle dál. Takže takhle se vzdělávali manažeři. Potom samozřejmě i tou cestou hardskills, protože manažer v GTS je člověk, který má jít příkladem svému týmu. Má být opravdu, co se týče hardskillových znalostí, velmi

zkušený, aby dokázal dát podporu svým lidem, když si neví rady. Takže tam kromě soft skills jsme rozvíjeli i hard skillové věci, který zase většinou pak byly třeba i certifikovaný, a posílali jsme je externě vzdělávat.

Student: K této otázce teda nechceš nic dalšího dodat?

Specialista rozvoje: Ne.

Student: Další otázka, jak se identifikují rozvojové potřeby u manažerů?

Specialista rozvoje: Rozvojové potřeby u manažerů stejně jako u běžných zaměstnanců jednak přes jejich nadřazené. To znamená divizní ředitelé na základě nějakých kvartálních pohovorů, jednak na základě nějakých jejich potřeb – to, co cítí, že by třeba chtěli se dál rozvíjet.

Student: Takže na základě přání?

Specialista rozvoje: Ano, třeba taky a na základě třeba i toho, co jsme vysledovali zase ze stínování. Protože naši manažeři jsou stínováni jak trenérem, tak ředitelem. Zase ve chvíli, kdy dávají třeba zpětnou vazbu na takzvaných „one to one rozhovorech“, tak tam potom to můžou zkonzultovat se svým koučem. V rámci třeba Mise oni měli manažeři přidělení kouče a ti jim mohli být i mentory, takže se mohli jít podívat na nějaké hodnocení, které dělali se svými lidmi. Takže takto a potom samozřejmě zase certifikace. Vyprší jim certifikace, je to potřeba obnovit, tak už se s tím počítá v plánu, v plánu vzdělávání.

Student: Další otázku už jsme trochu nakously. Jakým způsobem probíhá rozvoj manažerů – interně či externě? Na čem to záleží?

Specialista rozvoje: Tak zase jsem říkala, jak jsem říkala, je to stejné jako u těch běžných zaměstnanců. Ve chvíli, kdy my máme někoho, kdo ty manažery nám dokáže proškolit interně, použijeme interního člověka. Pokud ne, jdeme a hledáme venku. Většinou pro ty manažery jsme dělali fakt to koncepční vzdělávání, to znamená, aby to bylo pro všechny stejné, že jsme chtěli stejný jeden hodnotící systém. Chtěli jsme, aby ta firma fungovala na nějaké jednotné koncepci. Aby to nebylo, že jako tento manažer používá tuhle techniku, tenhle zase jinou a aby tak nějak jako jsme byli sjednocení a byly z toho jednotné výstupy, které my jsme potom mohli dobře měřit.

Student: Dobře. Další otázka. Jak postupuješ při plánování interního školení pro manažery?

Specialista rozvoje: Zase asi podobně jako při běžném jakémkoli jiném školení. Vycházím prvotně z potřeb společnosti, z toho, aby společnost dosahovala zisku, z těch business plánů, který jsou nastavený každoročně. Pak už zase ve spolupráci s nákupem nebo s interními trenéry se naplánuje školení a zase se vyberou zasedací místnosti. Pokud to probíhá ve firmě, naplánuji jim jak externí, tak interní školení do outlooku dostatečně dopředu a určitě, a to už jsem zmiňovala v předchozích rozhovorech, se udělá i analýza těch potřeb. To znamená, že pokud se plánuje nějaký velký projekt- třeba že se firma rozhodne opravdu dát velkou částku do vzdělávání obchodníků na ten další rok v nějaké oblasti, tak my jdeme a zjistíme si, jak jsou na tom aktuálně. To znamená, kde jsou teď, kam se chtějí dostat. Podle toho se vybere to, na co se budou školit a pokud možno, vycházíme z přání lidí, který budou školení a z té jejich úrovně znalostí, protože ve chvíli, kdy jako si to tak jako vymyslíme samy jako personální oddělení ve spolupráci s nákupem a jenom třeba s ředitelem, tak tam potom může dojít k velkému rozčarování, že ve finále

jako ty lidi potřebujou úplně něco jinýho než to, co se domnívá třeba jejich ředitel. To, co se domnívá personální oddělení, a to, co se domnívá nákup. Takže pokud možno,...

Student: ...rozumím.

Specialista rozvoje: ... napřímo vždycky jsme ještě tu danou věc dělali jako s těma lidma, kterých se to týkalo. Normálně se vybral nějaký vzorek těch lidí, který měli na to školení jít. Třeba vždycky dva lidi z toho nějakýho danýho týmu. Ty se pozvali a představilo se jim to, co bychom pro ně chtěli, a jaký mají oni na to názor. Co oni si představují a kde mají třeba jako slabou slabej článek v tom týmu, že opravdu tady tohle je věc, ve které ten tým se cítí slabej a chce ji rozvíjet. Pak na to se to zaměřilo. To byla třeba ta Mise, kterou jsme udělali.

Student: Dobře. Jak je to třeba časově, když víš, že potřebuješ připravit jedno školení. Jak dlouho Ti to zabere?

Specialista rozvoje: Záleží na tom, jaký školení to je. Já třeba když jsem sestavovala jednodenní školení, tak ta příprava tam byla zhruba tři týdenní, protože jsem si napůjčovala jako i nějakou odbornou literaturu. Já třeba to, co dělám, a samozřejmě každý trenér to má úplně jinak, tak já úplně v první chvíli pracuju s myšlenkovou mapou. Dám si na papír téma toho školení, třeba pozitivní myšlení, a k tomu si přidávám bublinky, které potřebuju si zařídit do nějaké určité doby. To znamená nějaká analýza, to je první věc. Analýza, co ty lidi chtěj, kde jsou na té stupnici jedna až deset, co to znamená ta jejich škála, kde se teď ocitají, co tam ještě potřebujú doplnit, co si představujú, že dostanou na tom školení. A na základě tady těhle jejich potřeb se to školení sestaví. V těch bublinách jsou takový i jako organizační věci jako zařídit zasedačku pro tolik a tolik lidí, zařídit občerstvení, vypůjčit si ty a ty knihy, zaměřit se na ty a ty témata. A pak jsou tam samozřejmě témata, kterých se to týká už jako obsahově, a po kterých pak jedu.

Student: Co se týká těch literárních zdrojů, ze kterých vycházíš. Vycházíš z knih, které se Ti osvědčily nebo na doporučení někoho?

Specialista rozvoje: Já se tady snažím využívat co nejvíc svých kontaktů, které mám, co se týče mých kolegů, kteří třeba už nějaká tato školení připravovali i v jiných firmách. Já mám ráda třeba hodně i videa, takže nejjednodušší zdroj je internet. Zadáám téma a podívám se, co mi vyjede i třeba z videí. Mám už nějaké svoje oblíbence na softskillový věci a mám taky svojí koučku, která pracuje ve stejné oblasti a to je prostě super. Protože ona je taková moje mentorka, takže mi spoustu knížek doporučila ona.

Student: Dobře.

Specialista rozvoje: Takže tak. Z toho čerpám.

Student: V jakých oblastech manažery rozvíjíte?

Specialista rozvoje: Softskills, hard skills. Tyhle ty dvě oblasti. Softskillový věci samozřejmě týkající se manažerských dovedností, ale i takových těch věcí, kde GTSka má takovou jako zase svojí filozofii, že „jaci budou lidi ve firmě, taková bude firma, tak úspěšná bude“, to znamená, cílem bylo, aby Ti manažeři měli takový lidský přístup ke svým lidem. Tak rozvíjet takový věci jako empatie a aby dokázali vycítit, že některý lidi potřebujú pomoci, i když si o ní neřeknou. A hard skills samozřejmě týkající se telca.

Student: Takže kdybys uvedla nějaký příklad na softskills a hardskills?

Specialista rozvoje: Tak softskillový školení třeba zpětná vazba, zpětná vazba jako dar. Nějaký další soft skillový školení...no, to jsme někde měli nějaký takovej ten seznámek, co jsme všechno dělali. Třeba ta práce s energií, jo, tyhle všechny věci, vztahy na pracovišti. Na tyhle věci jsme je v minulosti školili. I třeba, jakým způsobem nastavovat cíle s lidma, jak vést kvartální rozhovory, koučování třeba měli jako velký školení.

Student: Měli jste nějaká školení například na řešení konfliktů? Protože na pracovišti je tohle zrovna taková otázka ...

Specialista rozvoje: Jo to jsme taky měli, no vidíš to. Už jsem zapoměla. Řešení konfliktů na pracovišti, ano, to jsme měli. Tam jsme se zabývali i ty vztahy jsme hodně řešili, protože co jiného lidé řeší než vztahy. Pořád dokola. Takže i takhle.

Student: A ty hardskillový školení?

Specialista rozvoje: Hard skillový školení zaměřený právě na telekomunikační, produktový věci, zaměřený třeba i na věci vycházející se zákonů, takže se tam nám to školí, pokud to nebyli schopný proškolit naši právníci, tak to zase školili třeba externí agentury nebo školitelé, kteří měli znalosti v této oblasti.

Student: Dobře. Děkuji. (přestávka)

Student: Moje další otázka se týká realizace. Jak probíhá realizace interních školení?

Specialista rozvoje: Realizace interních školení samozřejmě závisí na typu školení, jestli je to softskill/hardskills, co všechno je k tomu potřeba, jak dlouhý ten kurz je a závisí i na požadavcích, kde se koná. My se snažíme ty kurzy dělat ve firmě z nějakého pohledu nákladů, ale někdy je dobré také odjet pryč a opravdu udělat to a spojit to třeba s nějakou outdoorovou aktivitou. Takže tam potom je to vždycky na domluvě s manažerem jaký rozpočet má na ty svoje lidi a které chce třeba i z části investovat i do toho, že mu to zaplatí interní trenér, ale nebude to úplně v místě firmy, ale zaplatí si teda to ubytování a stravu někde jinde. Kolik účastníků...my jsme se snažili na interní tréninky, pokud to nebyla nějaká hromadná přednáška, třebaže jsme měli nějaké změny v produktových manuálech a tak, tak jsme se snažili, aby školení byly interaktivní a byly tak do těch deseti účastníků maximálně. Společné body pro všechna školení, zase záleží na typu školení, nemáme. Liší se to podle témat a sestavuje si je interní lektor tak, jak se domluví tedy s účastníky a to, co chce používat v těch svých školeních a je mu příjemné, tak to používá. Pak máme třeba i koučinky a on the job, tak tam je to zas úplně jinak, že jo. No jakou formou probíhá rozvoj manažerů? Další otázka...

Student: ...ano, jakou formou probíhá rozvoj manažerů?

Specialista rozvoje: Tak jednak používáme koučink, mentoring, klasická školení, používáme i stínování. A to tak, že oni se navzájem stínují, že si vyberou třeba kolegu, od kterého chtějí získat nějakou dovednost a potom s ním stráví celý den. Takže tam probíhají taková jako točící kolečka. A na základě tohohle toho stínování si oni stanovují cíle, do kdy prostě chtějí tuhle dovednost přenést do své praxe.

Student: Další otázka. Existují nějaké zásady v plánování a poté realizaci u rozvoje manažerů, kterými se řídíte?

Specialista rozvoje: Tak zase jsou to takové ty obecně platné zásady, které používáme u všech typů školení a to, že tam máme jako jednotlivé fáze při tom - plánování, realizaci, takže nějaká analytická část, příprava školení, pak jakoby průběh a doplnění o věci, které

tam potom v praxi lidi moc nezajímaly, nebo naopak by je chtěli slyšet a neměli je tam. A potom nějaké vyhodnocení. A i sledování toho splnění cíle i v té praxi, protože vlastně o to hlavně jde. Aby ty lidi to začli používat. Takže tam potom po nějaké době, třeba čtvrtroční-půlroční, se šlo zpátky do té praxe a ty lidi byli stínováni a zkontrolovali jsme si, do jaké míry používají to, co získali.

Student: Liší se v něčem realizace školení, když se jedná o manažery, nebo se to shoduje s realizací školení pro ostatní pracovníky?

Specialista rozvoje: Tak ta realizace je spíš odvislá spíš od tématu toho školení než na těch účastnících.

Student: Dobře. Moje poslední otázka. Jak probíhá vyhodnocení u manažerů z hlediska přínosu pro ně? A jak se s těmi výsledky dále pracuje?

Specialista rozvoje: Vyhodnocení probíhá zase úplně stejně jako u všech školení. My máme takový jednotný metr na to vyhodnocování. Jednak je to dotazník, který se vyplní nebo který nám vyplní účastníci po absolvování školení, kde jsou různé otázky, od otázek Jak byli spokojeni s obsahem, lektorem až po otázky co jim to přineslo. Jsou tam jak otevřené otázky, kde zaškrťávají škálu jedna až deset. A pak máme nastaveno takovou metriku i pro lektory, kde na začátku toho tréninku si řeknou tu škálu, kde ty lidi jsou od jedničky do desítky, co to číslo znamená, kam se chtějí posunout. A na konci toho kurzu se k tomu vrátíme a zkontrolujeme, jestli dosáhli toho čísla, které si naplánovali, že jako si chtějí odnášet z toho školení. Pokud ne, tak zase se snažíme zjistit, co jim teda ještě chybí do desítky a to si třeba potom naplánují ještě do dalších cílů. Vždycky jsou jim dávány, pokud chceme opravdu měřit, zda se to školení vyplatilo do praxe, jsou jim nastavené cíle. Různé metody na to jsou, metoda SMART a tak. To se vždycky domluvíme s manažerem. A oni mají povinnost se do týdne od proběhlého školení si sednout se svým manažerem a shodnout se na cíli a na tom, co potom použijí do praxe z toho kurzu, který buď jim byl zaplacen anebo to byl interní trénink. No a potom zase, jak jsem říkala, po půl roce se tam vracíme a stínujeme je a ověřujeme si, jestli to používají a jestli to k něčemu bylo. Děláme i rozhovory s řediteli, právě jakým způsobem se to podepsalo na nějakém dalším vývoji firmy a třeba i toho celého daného týmu. Jestli se někam posunuli.

Student: Ještě mám poslední otázku. Máš nějakou čistě svojí zásadu při vytváření školení?

Specialista rozvoje: Tak mám jako jednu zásadní zásadu a to opravdu ušít to školení na míru těm lidem, pro které bude. To je taková věc, která se mi vždycky vyplatila a to znamená hodně s těma lidma o tom mluvit.

Student: Přístupovat individuálně.

Specialista rozvoje: Hodně se jich ptát na tu jejich představu, aby opravdu ta jejich potřeba byla naplněná. Protože ve chvíli, kdy někomu dáte to, co chce, tak je to v pořádku. Tak je spokojený a je to fajn.

Student: Určitě. Tak to je ode mě vše a moc Ti tímto děkuju a měj se hezky. Ahoj.

Specialista rozvoje: Rádo se stalo. Ahoj.

## Příloha č. 4

Jako příklad proběhlého školení v GTS je uvedeno školení „Mise 2014“ a program „GTS Management Academy“:

„Mise 2014“ bylo školení určené pro celou obchodní divizi, kde největší cílovou skupinou byli manažeři, přes které firma pak chtěla vzdělávat pracovníky, které měli pod sebou. Toto školení vzniklo jako reakce na napjatou atmosféru ve firmě a cílem bylo pozitivně naladit zaměstnance a dostat do nich pozitivní energii. Zameřeno bylo tedy na softskills (Příloha č. 3). Mise je zkratka z anglických slov Motivation, inspiration, sells, energy, které byly zároveň jejím heslem. Toto školení trvalo šest měsíců a zajišťovala ho agentura Human Garden. Jednalo se o školení, které bylo šité na míru. K rozvoji v rámci tohoto školení docházelo prostřednictvím klasických školení, on the job tréninků, stínování, koučinků pro manažery. Jako poprojektová akce v návaznosti na toto školení vzniklo školení Pozitivní myšlení a Řešení konfliktů, na které zase navázalo školení Zpětná vazba jako dar (Příloha č. 2).

Dalším příkladem je program „GTS Management Academy“, který byl zaměřen na rozvoj manažerských dovedností napříč celou skupinou GTS, tedy ve všech pěti zemích, kde GTS působí. Tohoto programu se účastnili všichni manažeři a ředitelé kromě generálních ředitelů jednotlivých zemí a CEO, tedy celkem dvěstědvacet manažerů a ředitelů na různých úrovních řízení. Důvodem vzniku školení tohoto typu bylo zintenzivnění výkonu, dosažení požadovaných firemních cílů a skutečnost, že v GTS nikdy podobné školení neproběhlo. Cílem GTS Management Academy bylo vybavit svůj management a řídicí zaměstnance jednotnou metodikou, jednotným know-how vedení lidí. Školení trvalo devět měsíců a skládalo se z celkem pěti modulů. Zajištěno bylo agenturou TMI, která zajistila, že školení proběhlo ve všech pěti zemích v jednotné podobě, ale v lokálních jazycích každé země (Příloha č. 1).

Co se týká vyhodnocení, z hlediska subjektivního pocitu probíhalo vyhodnocení prostřednictvím průzkumu spokojenosti s vedením podřízených daných manažerů před začátkem a po skončení školení. Z tohoto hlediska byl tento program velice úspěšný, kde byl zaznamenán posun k lepšímu o 7 procentních bodů. Dále byl tento program hodnocen na základě dotazníku – 360° zpětné vazby, kde bylo také zaznamenáno zlepšení do deseti procent. Tzv. „satisfaction rate“ byl v průměru u všech modulů 96%. Na základě těchto údajů firma považuje tento rozvojový projekt za velmi úspěšný (Příloha č. 1).



## Příloha č. 5

### DOTAZNÍK

Dobrý den,

studuji Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze a ve společnosti GTS Czech jsem působila během roku 2014 jako stážista v projektové kanceláři. Ráda bych Vás touto cestou požádala o trochu času k vyplnění tohoto dotazníku zaměřeného na téma „Rozvoj manažerů“, jehož výsledky budou použity výhradně pro účely mé bakalářské práce.

Dotazník je anonymní. V průběhu vyplňování volíte v případě uzavřených otázek vždy jednu z nabízených možností, u otevřených otázek vepíšete prosím odpověď do příslušného řádku (lze uvést více možností).

Vyplněný dotazník prosím zašlete na mou e-mailovou adresu. V případě zájmu Vám mohu za vyplněný dotazník poskytnout výsledky šetření.

Srdečné díky.

Radka Juppová

#### 1. Jste muž nebo žena?

- a) muž
- b) žena

#### 2. Kolik je Vám let?

- a) 25-35
- b) 36-45
- c) 46 a více

#### 3. Nakolik jste se dozvěděli něco nového v rámci interních kurzů?

- a) nic nového jsem se nedozvěděl/a
- b) nedostatečně přínosné
- c) spíše nepřínosné
- d) spíše přínosné
- e) dostatečně přínosné
- f) maximálně přínosné
- g) neabsolvoval/a jsem žádný kurz

**4. Myslíte si, že uplatníte získané znalosti a dovednosti z interního školení v praxi?**

- a) určitě ne
- b) spíše ne
- c) jak kdy
- d) spíše ano
- e) určitě ano
- f) nedokáži zhodnotit

**5. V jaké míře ovlivnila interní školení Váš dlouhodobý výkon?**

- a) maximálně
- b) z větší části
- c) z menší části
- d) minimálně

**6. S nabídkou/tématy interních školicích programů jsem:**

- a) maximálně spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) spíše spokojen/a
- d) spíše nespokojen/a
- e) nespokojen/a
- f) maximálně nespokojen/a

**7. Některá témata mi v rámci interních školení chybí:**

- a) ano
- b) ne

**7.1. pro odpověď a: Jaká témata Vám chyběla? (prosím uveďte)**

---

**8. Kdybyste měli možnost si vybrat mezi interním školením tak, jak ho znáte, a jakýmkoli externím školením – čemu byste dali přednost?**

- a) interní
- b) externí

**9. Myslíte si, že máte dostatečný prostor pro vyjádření jakýchkoli svých připomínek ohledně rozvoje a rozvojových aktivit?**

- a) určitě ano
- b) ano

- c) spíše ano
- d) spíše ne
- e) ne
- f) určitě ne

**10. Změnili byste něco na interních rozvojových programech?**

- a) ano
- b) ne

**10.1. pro odpověď a: Co by bylo podle Vás potřeba změnit?**

- a) nabídku kurzů
- b) obsah kurzů
- c) jiné (uveďte): \_\_\_\_\_

**10.1.1. pro odpověď a: Co byste obecně změnil/a na interních rozvojových kurzech z hlediska nabídky kurzů? (prosím uveďte)**

---

**10.1.2. pro odpověď b: Co byste obecně změnil/a na interních rozvojových kurzech po obsahové stránce? (prosím uveďte)**

---

**11. Účastnili jste se školení zajištěného externí firmou?**

- a) ano
- b) ne

**11.1. pro odpověď a: Například o jaké školení se jednalo a která firma ho zajišťovala? (prosím uveďte)**

---

**12. Nakolik jsou pro Vás interní kurzy zajímavé z hlediska obsahu?**

- a) velmi zajímavé
- b) zajímavé
- c) spíše zajímavé
- d) spíše nezajímavé
- e) nezajímavé

- f) velmi nezajímavé

**13. Nakolik podle Vás interní kurzy (obsahově) odpovídaly manažerské praxi?**

- a) vždy  
 b) téměř vždy  
 c) často  
 d) z poloviny  
 e) téměř nikdy  
 f) nikdy

**14. Do jaké míry interní kurzy (obsahově) odpovídaly Vaším rozvojovým potřebám?**

- a) zcela  
 b) z větší části  
 c) z poloviny  
 d) jen v některých ohledech  
 e) vůbec

**15. Jak jste spokojen/a se strukturou kurzů?**

- a) velmi spokojen/a  
 b) spokojen/a  
 c) spíše spokojen/a  
 d) spíše nespokojen/a  
 e) nespokojen/a  
 f) velmi nespokojen/a

**16. Jak hodnotíte výkon lektora (firemní specialista na vzdělávání a rozvoj/ interní trenér)?**

- a) výborně  
 b) dobře  
 c) dostatečně  
 d) nedostatečně

**17. Jak hodnotíte organizační zajištění interních kurzů?**

- a) velmi dobré  
 b) dobré  
 c) spíše dobré  
 d) spíše špatné  
 e) nedostatečné  
 f) velmi špatné

**18. Jak hodnotíte vhodnost zvolených metod rozvoje k jednotlivým tématům v rámci interních kurzů?**

- a) velmi vhodné
- b) vhodné
- c) spíše vhodné
- d) spíše nevhodné
- e) nevhodné
- f) velmi nevhodné

**19. Jaká rozvojová metoda Vás nejvíce posunula?**

- a) sebevzdělávání
- b) koučování
- c) mentoring
- d) workshop
- e) učení se akcí
- f) aktivní účast na projektech
- g) stínování
- h) různé formy zpětné vazby
- i) jiné (uveďte): \_\_\_\_\_

**20. Jak hodnotíte celkovou úroveň kurzů zajišťovaných interně?**

- a) vynikající
- b) velmi dobrá
- c) spíše dobrá
- d) spíše špatná
- e) přijatelná
- f) nízká

**21. Jak hodnotíte dostupnost firemního vzdělávání a rozvoje (volná kapacita kurzů, možnost se vždy přihlásit apod.)?**

- a) maximálně dostupné
- b) dostupné
- c) spíše dostupné
- d) spíše nedostupné
- e) nedostupné
- f) vůbec nedostupné

**Děkuji za Váš čas.**

## Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne .....

podpis: .....

<b>Jméno</b>	<b>Katedra / Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>