

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

RIGORÓZNÍ PRÁCE

Systemový přístup ke vzdělávání liniových manažerů v korporaci
CIUR, a. s.

System approach to line managers education at company CIUR, a. s.

Jan Soukup

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

2021

Prohlášení

Odevzdáním této rigorózní práce na téma Systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů v korporaci CIUR, a. s., potvrzuji, že jsem ji vypracoval samostatně za použití uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 31.5.2021

Jan Soukup

ABSTRAKT

Předkládaná rigorózní práce na téma Systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů v korporaci CIUR, a. s., je zaměřená na vytvoření a zavedení vzdělávacího modelu přímo pro konkrétní korporaci a navržení opatření pro zkvalitnění systému vzdělávání. Jedná se o oblast, u které lze předpokládat brzkou implementaci do praxe. Teoretická část rigorózní práce se zabývá vzděláváním liniových manažerů, které je považováno za nutný krok pro zvýšení konkurenceschopnosti a snižování nákladů (reklamace, zmetkové výrobky). Popisuje jednotlivé oblasti systematického vzdělávání v korporaci, podporuje implementace IT technologií do výuky, jejichž význam je v současné době nedocenitelný. Dále v oblasti vzdělávání liniových manažerů řeší vzdělávací potřeby, navržení optimálních vzdělávacích metod a forem, rozvoj kompetencí nebo využití talentového managementu pro vzdělávání. V praktické části je představení korporace CIUR, a. s. a komparativní korporace B, na kterých je proveden kvantitativní výzkum, dále s využitím výzkumných metod benchmarkingu, SWOT analýzy, dotazníkového šetření a s využitím rozhovorů je zjišťována míra významu vzdělávacích faktorů na liniové manažery korporace. Praktická část řeší problematiku implementace vzdělávacího modelu do korporace, řeší přínosy i dopady. V závěru rigorózní práce je nastíněna budoucnost dalšího vzdělávání liniových manažerů v korporacích, a zejména implementace konceptu průmysl 4.0, kterému by měli korporace věnovat pozornost a začít s přípravami na realizaci, zejména vzděláváním liniových manažerů.

KLÍČOVÁ SLOVA

- Další profesní vzdělávání
- Kompetence
- Motivace
- Podnikové vzdělávání a trénink
- Vzdělávací metody
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků

ABSTRACT

The presented rigorous work on the topic of a systemic approach to the education of line managers in the corporation CIUR, a. s., is focused on the creation and implementation of an educational model directly for a specific corporation and the design of measures to improve the education system. This is an area where early implementation in practice can be expected. The theoretical part of the rigorous thesis deals with the education of line managers, which is considered a necessary step to increase competitiveness and reduce costs (complaints, scrap products). It describes individual areas of systematic education in the corporation, supports the implementation of IT technologies in teaching, the importance of which is currently invaluable. Furthermore, in the field of education of line managers, it solves educational needs, design of optimal educational methods and forms, development of competencies or use of talent management for education. The practical part introduces the corporation CIUR, a.s. and comparative corporation B, which is conducted quantitative research, using research methods of benchmarking, SWOT analysis, questionnaire survey and interviews to determine the importance of educational factors for the line managers of the corporation. The practical part addresses the issue of implementing the educational model in the corporation, addresses the benefits and impacts. At the end of the rigorous thesis, the future of further education of line managers in corporations is outlined, and especially the implementation of the industry 4.0 concept, to which corporations should pay attention and begin preparations for implementation, especially education of line managers.

KEYWORDS

- Further professional training
- Competence
- Motivation
- Corporate education and training
- Educational methods
- Training and development of workers

Obsah

I. TEORETICKÁ ČÁST	7
ÚVOD DO PROBLEMATIKY	7
1 VZDĚLÁVÁNÍ LINIOVÝCH MANAŽERŮ PRO ZVYŠOVÁNÍ ÚROVNĚ KOMPETENCÍ.....	9
1.1 Vize a strategie korporace a jejich vliv na vzdělávání.....	10
1.2 Kompetence liniového managementu	15
1.3 Jednotlivé fáze identifikace kompetence pro liniové manažery a kompetenční model	17
1.4 Rozvoj kompetencí liniových manažerů v korporacích.....	21
1.5 Transformační proces liniových manažerů – systémový přístup.....	28
1.5.1 Hodnocení ttransformačního procesu z hlediska efektivity a kvality	31
1.5.2 Analytické manažerské techniky.....	37
1.6 Formy a metody aplikované při vzdělávání liniových manažerů	46
1.7 Využití ICT při vzdělávání liniových manažerů.....	49
2 TEORETICKÉ ZÁKLADY SYSTÉMOVÉHO ŘEŠENÍ VZDĚLÁVÁNÍ LINIOVÝCH MANAŽERŮ	53
2.1 Systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů dle Hejného.....	64
2.3 Systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů v izolovaném prostředí .	69
2.4 Vzdělávání a kariérní plán liniového manažera	71
2.5 Vzdělávání liniových manažerů a úloha talent managementu v korporaci	74
2.6 Trendy ve vzdělávání liniových manažerů v korporacích	77

II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	79
3 KOMPETENCE LINIOVÝCH MANAŽERŮ	79
3.1 Představení korporací B a CIUR, a. s.	79
3.1.1 Korporace CIUR, a. s.	79
3.1.2 Korporace B	84
3.2 Benchmarking	87
3.3 Dotazníkové šetření.....	88
4 APLIKACE SYSTÉMOVÉHO PŘÍSTUPU KE VZDĚLÁVÁNÍ LINIOVÝCH MANAŽERŮ V KORPORACÍCH CIUR, A. S., A B	103
4.1 Korporace CIUR, a. s.	103
4.2 Korporace B	109
4.3 Rozpočet transformačních aktivit pro korporace CIUR, a. s., a B.....	112
4.3.1 Korporace CIUR, a. s.	113
4.3.2 Korporace B	114
4.4 Shrnutí a diskuze.....	115
ZÁVĚR.....	117
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH	126
SEZNAM PŘÍLOH.....	130

I. TEORETICKÁ ČÁST

ÚVOD DO PROBLEMATIKY

I když se jedná o velice podstatnou součást managementu, který má pro každou korporaci klíčovou úlohu, všechny korporace systematické vzdělávání pro své liniové manažery nenabízejí. Ovšem řada středních a velkých korporací se již rozhodla poskytovat pro liniové manažery systematické vzdělávání.

I přes ekonomické dopady korona krize nelze souhlasit s tím, že by korporace neprováděly vzdělávání a rozvoj liniového managementu. Nelze totiž opomenout důležitou funkci vzdělávání, a sice přípravu na změny prostředí, ve kterém se korporace v určité fázi vývoje nacházejí a které se rychle mění. Důležitým faktorem se stává kompetence (odborná zdatnost), na kterou se vzdělávání liniových manažerů musí v budoucnu více zaměřovat, a to nejen na její získávání, ale také rozšiřování a v neposlední řadě také na její aplikovatelnost do praxe. Korporace se budou muset naučit identifikovat kompetence liniových manažerů, ale také do svých nároků a požadavků implementovat jako nedílnou součást systematického vzdělávání talentový management. Je nutné si uvědomit role, které v korporaci hraje liniový manažer, který pro výkon své práce potřebuje permanentní vzdělávání a rozvoj.

Rigorózní práce se zabývá návržením a implementováním vzdělávacího systému pro liniové manažery do zkoumané korporace CIUR, a. s. Její téma nebylo vybráno náhodně, nýbrž bylo vyvoláno potřebou změn v korporaci, ve které autor pracuje. Výstupy je možné aplikovat i v jiných korporacích v počtu do 500 zaměstnanců, a to činí z rigorózní práce verifikovatelný materiál pro praxi. Pro účel výzkumu byly vybrány dvě korporace, a to CIUR, a.s. a B (takto je v textu označena korporace, která odmítla dát souhlas s realizací výzkumu v rámci anonymizace výzkumu). Pro účel výzkumu bylo vybráno 50 liniových manažerů z korporací CIUR, a. s. a B.

Rigorózní práce je zabývá dvěma hlavními cíli, které byly stanoveny takto:

- 1) analyzovat vzdělávací systém v korporaci CIUR, a. s.,
- 2) Navrhnout systémové nástroje vedoucí k efektivitě dalšího profesního vzdělávání,

Pro účely praktické části, byly stanoveny následující hypotézy, které budou v kapitole Shrnutí potvrzeny nebo vyvráceny na základě odpovědí stanoveného výzkumného vzorku liniových manažerů:

H1: Pokud budou liniovým manažerům v korporacích zajištěny příslušné podmínky související s možností rozšíření úrovně stávajících kompetencí, budou pociťovat větší potřebu dalšího vzdělávání.

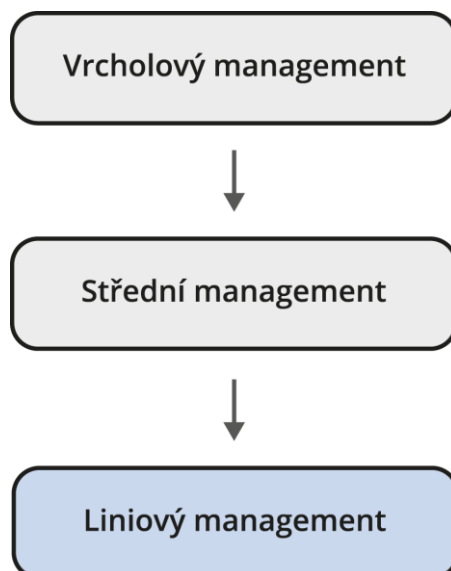
H2: Vzdělávací politiky korporací se věnují identifikaci talentů a řízení jejich kariéry pouze za předpokladu, že jejich výběr probíhá dle předem stanovených kritérií.

H3: Pokud jsou liniový manažeri podporováni a dostatečně finančně ohodnoceni, zvýší se jejich zájem dále se v rámci korporace vzdělávat.

1 Vzdělávání liniových manažerů pro zvyšování úrovně kompetencí

S **liniovým manažerem** se v korporaci setkáváme na základním stupni manažerského řízení. Jedná se o velice důležitý spojovací článek mezi podřízenými zaměstnanci a středním managementem. I přes jejich význam pro korporaci a řízení výroby, je jejich úloha často opomíjená a nedostatečně ohodnocená. Liniovní manažeři jsou přímo účastni na výrobním či jiném procesu a od jejich schopností se odvíjí očekávaný přímý vliv na kvalitu produktu či zavádění nových výrobních nebo jiných procesů. Dle Bednáře (2013, s. 13) se jedná o: *„Pracovníky, kteří jsou zodpovědní za vedení skupin a týmů, jež byly delegovány vyšším managementem nebo odbornými útvary, a nyní mají povinnost tyto podřízené řídit nejen jako jednotlivce, ale i jako skupiny.“* Bednářovu definici rozšiřuje Armstrong (2008, s. 45), který považuje liniové manažery za součást systému: *„Liniovní manažeři vytvářejí důležité spojení mezi vrcholovými manažery, kteří se zabývají širokými strategickými záležitostmi a celkovým směřováním organizace a pracovníky, kteří vykonávají detailní práci. Liniovní manažeři jsou chápáni jako prostředníci a tato role může z jejich životů udělat obtížnou záležitost, jelikož musejí vysvětlovat a uplatňovat systémové strategie, plány a politiku a zajišťovat, aby byly realizovány jejich týmy, na nichž jsou při dosahování výsledků závislí. Role liniových manažerů následují činnosti: řízení lidí, řízení provozních nákladů, zajišťování odbornosti a odborné pomoci, kontrola kvality, jednání se zákazníky a měření výkonu.“*

Rovněž se Armstrong (2008, s. 97) věnuje **problematicke rolí a odpovědností** u liniových manažerů. Uvádí následující definici: *„Liniovní manažeři odpovídají za práci skupiny vyšší úrovní hierarchie řízení a jsou umístěni na nižších úrovních hierarchie řízení, obvykle pak na nejnižší úrovni. Mívají pracovníky, kteří jsou jim podřízeni, sami nemají žádnou odpovědnost za řízení nebo dozor a jsou odpovědní spíše za každodenní provádění jejich práce než za strategické záležitosti. Roli takových manažerů obvykle tvoří kombinace následujících činností: řízení lidí, řízení provozních nákladů, poskytování odborných znalostí, organizování, například plánování přidělování práce a rozpis směn, sledování pracovních procesů, prověřování kvality, jednání se zákazníky nebo klienty, měření a posuzování výkonu.“* Uvedené definice potvrzují, že **liniový management** v korporaci plní svou úlohu, pro kterou je potřebné vzdělávání, ostatně jako pro vrcholový management.



Obrázek 1 Postavení liniových manažerů v manažerském řízení v korporaci. (Vlastní zpracování, 2020)

Liniový management (viz obrázek 1) se v korporaci podílí na plnění krátkodobých cílů, zejména v oblasti výroby. Je podřízen střednímu managementu (je-li zřízen), a tak plní veškeré jeho úkoly, zadání a pokyny. Liniový manažer musí při své činnosti zvládat klíčové kompetence, a ty musejí být rozvíjeny. V opačném případě by začalo poměrně rychle docházet ke stárnutí intelektuálního kapitálu, který je představován liniovými manažery. Kromě záležitostí z oblasti výrobní, musí liniový manažer také spolupracovat se svými podřízenými, a z tohoto důvodu vykonává i další činnosti, jako např. vedení, motivace a organizování práce podřízených jsou dalšími činnostmi liniových manažerů:

- hodnocení odvedené práce a dosažených výsledků (formulace odměn, mzdy)
- schopnost komunikace mezi podřízenými i nadřízenými,
- podíl na rozvoji vlastním i podřízených (poskytuje podklady pro další vzdělávání podřízených a spolu provádí jejich hodnocení),

1.1 Vize a strategie korporace a jejich vliv na vzdělávání

Vzdělávání liniových manažerů musí být v korporaci ovlivněno vizí a vzdělávacími strategiemi, které jsou pro existenci korporace samotné nezbytné a vzájemně. Přestože se jedná o nutné komponenty pro sestavení vzdělávání v korporaci, existují některé střední

korporace, které ještě nemají vzdělávací plány vypracovány, a dosud nedocenily nutnost vzdělávání jako základního prvku pro udržení konkurenceschopnosti s jinými korporacemi ve shodném oboru podnikání. Vize a strategie jsou základními stavebními prvky při přípravě systematického vzdělávání v konkrétní korporaci. Určují nejen zaměření do budoucna, ale hlavně určují možnosti, jakými může korporace dosáhnout splnění stanovených strategických cílů, které byly korporací stanoveny. V oblasti vzdělávání liniových manažerů určují tedy vize a strategie oblasti, ve kterých by měli být liniovní manažeři vzděláváni. Vize je také zásadní pro nábor zaměstnanců s ohledem na budoucí cíle korporace.

Vizi je možné si představit jako plán o budoucím nebo optimálním stavu, který je pro konkrétní korporaci žádoucí, a který chce korporace dosáhnout. Definice vize uvádí Šmída (2003, s. 43): „*Vize musí splňovat: obraznost (chování firmy v budoucnu), adresnost (pro všechny zaměstnance ve firmě), uskutečnitelnost (stanovené cíle jsou zpravidla složité i reálné), jednoznačnost (nesmí obsahovat nejasnosti), srozumitelnost (pochopitelná pro všechny zaměstnance).*“ Další definici přináší Charvát (2006, s. 36): „*Vize představuje určité budoucí chování firmy, kdežto u poslání/mise odráží stávající skutečnosti a realitu, a vychází tedy z konkrétních podmínek, ve kterých se firma v současnosti nachází.*“

Bez stanovené vize není možné určit ani optimální strategii v korporaci, protože bez určení směřování a cílů, není možné vytvořit optimální strategii určenou pro jejich dosažení. Korporace mají zpravidla vypracované krátkodobé (do 1 roku), střednědobé (do 5 let) a dlouhodobé (nad 5 let) ekonomické, rozvojové a výrobní plány. Jedná se o směřování, které lze podpořit kvalitním a systematickým vzděláváním a optimální vzdělávací strategií. Pro silně zakotvenou vizi v korporaci jsou typické funkční pracovní týmy a nadprůměrné pracovní výsledky týmů.

Za tvorbu a implementaci vize je v korporaci odpovědný TOP management, a liniový manažer je odpovědný za její realizaci v provozu. Je-li vize korporace reálná, pak by ji měli všichni zaměstnanci od TOP managementu až po provozní zaměstnance vzít za své a naplňovat ji. Je proto žádoucí, aby ji všichni v rámci korporace také sdíleli.

Tvorba a optimalizace vize je týmová práce všech zaměstnanců i manažerů v korporaci. Je nutné, aby všichni zaměstnanci byli s vizí obeznámeni a považovali ji jako cíl korporace, který musí všichni společně splnit. Pro její tvorbu je nutné shromáždění informací, zejména o:

- a) technologickém vybavení v korporaci spolu s nutností udržovat žádoucí kompetence v souladu s technologickým rozvojem,
- b) legislativním rámci v oblasti vzdělávání, PO a BOZP,
- c) možnostech rozvoje kompetencí liniových manažerů ve vzdělávacích institucích,
- d) o konkurentech, trzích a možnostech rozvoje korporace a jejího intelektuálního kapitálu,

Z vize vycházíme při výběru vhodné strategie, zejména vzdělávací **strategie**, která je rovněž důležitá pro vzdělávání liniových manažerů v korporaci, protože její praktická funkce je strategická a spočívá v implementaci systematického vzdělávání jako konkurenční výhodě. Korporace disponuje celou řadou strategií. Pro vzdělávání liniových manažerů je nutná funkční **vzdělávací strategie**, která je tvořena z pěti částí, které se vzájemně ovlivňují a jsou důležité pro implementaci systematického vzdělávání do korporace, jedná se o následující:

- 1) mise – základní poslání korporace (souvisí s vizí korporace),
- 2) realizované korporační vize pro oblast vzdělávání liniového managementu,
- 3) strategické cíle korporace,
- 4) realizace strategických cílů korporace,
- 5) vyhodnocení dosažených výsledků vzdělávání (výstupů) liniových manažerů,

Strategie je prostředkem pro plnění korporačních cílů. Strategii korporace popisují Vodák a Kucharčíková (2011, s. 47) následovně: „*Strategie korporace představuje nástroj k zajištění jeho dlouhodobého rozvoje, tvoří základ jednotlivých strategií a je rovněž základem pro řízení každodenních operací směřujících k dosažení nejvyšších cílů korporace.*“ Strategie představuje nástroj pro řízení korporace, který má svou zásadní úlohu při plnění každodenních činností a procesů. Bez její existence si lze jen těžko představit, jakým způsobem bude korporace plnit cíle, které si sama stanovila na budoucí směřování a jejich plnění.

Pro konkurenčně schopnou strategii je nutné, aby splňovala dle Evance (2013, s. 45) následující požadavky a odpovídala zároveň na otázky:

- „*Co děláme?*“
- „*Kdo jsou naši zákazníci?*“
- „*V čem jsme v tom, co děláme, lepší než konkurence?*“

Nelze strategicky řídit firmy:

- *kteřé nemají stabilního, zodpovědného a kompetentního vlastníka, tj. takového, jenž je ochoten do výkonu svých vlastnických práv a povinností vložit dostatečnou energii.*
- *kteřé nemají strategický systém řízení, a není v nich nikdo, komu takový systém chybí.*
- *jejichž manažeři říkají, že „je zbytečné plánovat, protože ve skutečnosti to bude stejně jinak“.*

Teorii strategie se věnují ve své knize také Buchta a Sedláčková (2006, s. 1) a definují ji takto: „**Strategické řízení** je procesem, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji korporace a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti korporace.“. V této definici je nesporná úloha TOP managementu, přičemž v některých korporacích právě tento článek managementu problematiku v oblasti strategií a strategického řízení neřeší. V důsledku toho pak korporaci nemůže například expandovat nebo obhájit stávající trhy před konkurencí.

Poslední definici uvádí Bartoňková (2010, s. 12), která uvádí důvody pro **tvorbu a implementaci strategie** v korporaci: „*Cílem tvorby a implementace strategie je snížit riziko možné chyby a přivést korporaci do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, případně vyvolávat, či je využívat ve svůj prospěch.*“ Korporace v konkurenčním prostředí jsou nuceny vynakládat nemalé finanční prostředky, aby na trhu nezaostávaly a byly schopny v daném oboru držet krok s ostatními korporacemi.

Přesto se lze v dnešní době setkat s korporacemi, zejména středními, které přípravě na budoucnost nevěnují patřičnou péči, a jejich TOP management bude v budoucnu vystaven negativním dopadům. Může se jednat např. o ztrátu postavení na trhu, ztrátu kompetencí liniových manažerů nebo finanční ztrátu z důvodu zmetkovosti a reklamačních řízení v korporaci.

Kvalitní vzdělávací strategie implementovaná do praxe je prospěšná pro korporaci z následujících důvodů:

- a) směřuje korporaci do budoucna (expandování na nové trhy) – seznamuje s novými podmínkami, příležitostmi a hrozbami, které jsou na nových trzích,
- b) přizpůsobuje prostředí korporace, a to zejména vnějšímu (příležitosti, hrozby, technologický pokrok),
- c) její implementace vede k mobilizaci lidských zdrojů v korporaci,

Součástí kvalitní vzdělávací strategie je také výběr optimálních vzdělávacích metod, stanovení způsobů hodnocení, předběžný rozpočet, který je korporace ochotna investovat a v neposlední řadě určení formy a výběru poskytovatele vzdělávání pro liniové manažery v korporaci.

Implementovanou vzdělávací strategii v korporaci je nutné promítnout do vzdělávání liniových manažerů, a musí obsahovat také motivaci k hodnocení rozvoje klíčových kompetencí. Při implementaci vzdělávací strategie mohou dle Charváta, (2006, s. 17) nastat tři možné komplikace:

- 1) ***Nezájem a demotivace všech zúčastněných zaměstnanců, včetně celého managementu korporace, ostatně jako v námi zkoumané korporaci v praktické části.*** Nejprve je nutné změny implementace vysvětlit a argumentovat a dále je nutné poskytnout čas na implementaci změny, protože každá změna je v praxi chápána jako zásah do zaběhnutých procesů a s největší pravděpodobností bude problematická. V tomto problému by měl TOP management korporace zareagovat a prosadit do vzdělávacího procesu u všech zaměstnanců motivaci a podporu. Ne všechny korporace jsou k těmto krokům ochotny, a tak řada liniových manažerů se dále nemá potřebu vzdělávat, pokud to není bezprostředně nutné pro jejich setrvání na pracovní pozici.
- 2) ***Nedostatečná kompetence lektorů (neodpovídající praxe, nedostatečné vzdělání).*** Lektor připravuje a realizuje vzdělávání, které není v souladu se strategií, a tudíž je korporaci jalové. V dnešní době, pokud bude vybrána vzdělávací agentura s referencemi, nemělo by již k tomuto negativnímu jevu docházet. I když si někteří TOP manažeři myslí, že v dnešní době, kdy jsou lektori zpravidla certifikováni pro výkon své činnosti, že by mohlo docházet k jejich nedostatečné kompetenci. Opak je

pravdou. Řada lektorů se již dále nevzdělává, a tímto krokem dochází k zastarávání jejich kompetencí. Při výběru lektora je nutné se zaměřit také na jeho vlastní vzdělávání, související s jeho odborným zaměřením.

- 3) **Nedostatečné kompetence liniových manažerů** – liniový manažer není schopen se podílet na implementaci strategie do praxe a obhájit ji před podřízenými. K tomuto nežádoucímu jevu dochází v korporacích, které zaostávají ve vzdělávání nebo pouze využívají kusové akce, které pro liniové manažery a jejich vykonávanou pracovní činnost nemají téměř žádný přínos. Problém může nastat ve chvíli, kdy liniovní manažeři nejsou schopni nabyté vědomosti aplikovat do praxe, a proces vzdělávání se stává neefektivním. Pro korporaci se jedná o ohromný problém a ohrožení její existence, protože na jejich výrobu včetně množství a kvality dohlíží liniový manažer, který je schopen včas určit, zdali je možné výrobek vyslat k zákazníkům, nebo nikoli a výrobek vrátit zpět do výrobního procesu. V opačném případě by mohlo dojít k reklamaci nebo i ztrátě zákazníka, což je nežádoucí pro každou korporaci.

1.2 Kompetence liniového managementu

Vzdělávání liniového managementu je chápáno jako ucelený transformační proces se stanovenými vstupy a výstupy. Korporace v současné době při vzdělávání liniových manažerů očekávají zejména ekonomický přínos a návratnost nákladů na vzdělávání.

Pro korporaci je v oblasti kompetencí liniových manažerů nutné **identifikovat kompetence**, které budou považovány za žádoucí pro výkon pracovní činnosti v korporaci, a přímo pro tyto kompetence bude sestaveno v rámci jejich rozvoje odpovídající systematické vzdělávání.

Vzdělávání liniových manažerů, které je zaměřeno na systémové pojetí a rozvoj kompetencí, je realizováno pomocí transformačního procesu. Transformačním procesem rozumíme veškeré vzdělávací aktivity pro liniové manažery za použití optimálních vzdělávacích metod a forem, zaměřené na výstupy související s tvorbou Národní soustavy kvalifikací, ve které je každá kvalifikace popsána ve dvou standardech:

- 1) **Kvalifikační standard** – kvalifikační požadavky pro výkon určité pracovní činnosti (vzdělávání, praxe), přičemž lze uplatnit také zákon č. 179/2006 Sb. ve znění pozdějších novel, který se zabývá uznáváním výsledků v dalším vzdělávání (úplné

kvalifikace pro výkon všech činností nebo dílčí kvalifikace pro výkon určitých činností). V oblasti liniového managementu nejsou kvalifikační standardy stanoveny, nicméně korporace si stanovují kvalifikační předpoklady a znalost výrobní problematiky korporace.

- 2) **Hodnoticí standard** – metodické postupy, hodnoticí kritéria, která jsou stanovena pro ověření získané odborné způsobilosti pro výkon určité pracovní činnosti,

Pro vytváření vzdělávacího programu v korporaci, v tomto případě v oblasti vzdělávání liniového managementu, je nutné chápat kompetence jako oprávnění pro výkon pracovní činnosti a vzdělávání musí být zaměřeno na získání standardu – metodické dovednosti a vědomostí v takovém rozsahu, aby se liniový manažer, který projde vzdělávacím procesem, dostal na požadovanou úroveň kompetentního liniového manažera. K tomu může sloužit vzdělávací program, který obsahuje různé vzdělávací aktivity – kurzy se zaměřením na profesní výhled do budoucna (školení, semináře).

V souvislosti s liniovými manažery se setkáváme s problematikou kompetencí. I přesto, že problematika kompetencí je řešena českými i zahraničními autory, nejedná se v praxi o běžně implementovanou problematiku. Je typická spíše pro velké korporace a část korporací středních, a to zejména těch, které jsou vlastněny zahraničními majiteli. Vzdělávání, které se podílí na identifikaci a rozvoji kompetencí, se již běžně vyskytuje v jejich strategiích a výhledech a musí je absolvovat každý liniový manažer. Korporace musejí nejen určovat žádoucí kompetence, ale také v rámci systematického vzdělávání klást důraz na jejich získávání a rozšiřování žádoucím směrem.

Definice pojmu **kompetence** existuje mnoho, za nejpřesnější lze považovat tu od Průchy a Vetešky (2014, s. 160): „*Kompetence jako soubor znalostí, dovedností a postojů.*“ Kompetence liniových manažerů definují Tureckiová a Veteška (2008, s. 25) jako: „*Specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také chování a postoje, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu současně umožňují osobní rozvoj, profesní růst a naplnění jeho životních aspirací.*“ Další definici pojmu kompetence uvádí ve své knize Bartoňková (2010, s. 40): „*Kompetence se týká osoby a jedná se o schopnost.*“ Definice ukazují, že kompetence jsou individuální dispozice jedince a že se z určité části jedná o složku osobnosti, která je vrozená. Bez dalšího systematického rozvoje bude docházet ke ztrátě těchto dispozic. U liniového managementu v tomto případě hovoříme o nedostatečně rozvinuté kompetenci.

Kompetence liniového manažera jsou velice důležité pro výkon práce a zahrnují několik oblastí, které by měly být obsaženy v systematickém vzdělávání v korporaci. Bartoňková (2010, s. 94) uvádí typické znaky, kterými každá kompetence musí disponovat:

- a) **Kontextualizovanost** – je vsazená do určitého prostředí nebo situace,
- b) **Multidimenzionálnost** – skládá se z různých zdrojů (znalosti, dovednosti, představy, postoje),
- c) **Definovaná standardem** – předpokládá úroveň zvládnutí kompetencí, je určena předem a předem je definován soubor výkonových kritérií,
- d) **Má potenciál pro akci a rozvoj** – kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení,

O tom, jaké kompetence budou určeny pro konkrétní pozici liniových manažerů, si rozhoduje každá korporace individuálně na základě stanovení nutných profesních kompetencí a klíčových kompetencí, které jsou doplňkem kompetencí profesních a nejsou nutné pro výkon pracovní činnosti. Celý tento proces je ovlivněn korporačními strategiemi a vizemi a v neposlední řadě také korporační kulturou. Klíčové kompetence pro liniové manažery zahrnují dovednosti, schopnosti řešit problémy a také vědomosti, zejména odborné. Bohužel ne všechny střední korporace specifikují rozvoj klíčových kompetencí dostatečným způsobem. Následkem toho dochází ke vzdělávání a rozvoji v oblastech, které jsou pro liniové manažery absolutně nevhodné a neuplatnitelné, dochází ke vzdělávání nesystematickému, které nemá pro korporaci žádoucí efekt.

Korporace, která poskytuje systematické vzdělávání, vzdělává liniové manažery podle zadání objednavatele. Zadavatel (korporace) si stanoví očekávané výstupy konkrétního vzdělávacího procesu.

1.3 Jednotlivé fáze identifikace kompetence pro liniové manažery a kompetenční model

Správnou **identifikací kompetence** lze zajistit systematické vzdělávání pro liniové manažery. Systémové vzdělávání je dle Vetešky a Průchy (2014, s. 218) „*Souhrn edukačních aktivit, které zajišťuje systém s cílem doplnit nebo zvýšit kvalifikaci liniových manažerů.*“

Další teoretický výklad pojmu uvádí Vodák (2011, s. 82-83): „*Systematické podnikové vzdělávání přináší jak pro podnik, tak pro zaměstnance spoustu výhod, například dodává podniku odborně připravené pracovníky, umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců, zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců, zlepšuje i osobnost zaměstnance, zlepšení pracovního výkonu a produktivity.*“

Autoři Vodák a Kucharčíková (2011, s. 81) doplňují předchozí definici navíc o další hledisko: „*Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolování, přeškolení a rozvoj, iniciované a financované podnikem.*“

Bedrnová (2012, s. 192) definuje **systémové vzdělávání** takto: „*Systémový přístup klade důraz na provázanost všech forem rozvojových a vzdělávacích aktivit a systematický přístup znamená dodržovat všechny fáze rozvojového cyklu.*“ a „*Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci je součástí personálního managementu. Jeho cílem je dosáhnout, aby na všech pracovních pozicích byli kvalifikovaní, odborní a schopní pracovníci. Součástí personálního útvaru zpravidla bývá oddělení vzdělávání a rozvoje, které úzce spolupracuje s vedoucími pracovníky.*“

Poslední definici systémového vzdělávání přináší Bartoňková (2010, s. 110): „*Systém korporálního vzdělávání je tedy opakující se cyklus, který vychází ze zásad korporální vzdělávací politiky, politiky korporace obecně, sleduje cíle korporální strategie a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“ Pokud se korporace rozhodne implementovat systematické vzdělávání, činí maximum pro přípravu na budoucí změny, které korporaci ovlivní. Přesto je v praxi žádoucí implementovat přístup „učící se společnosti.

Identifikace kompetencí je realizována v rámci identifikace vzdělávacích potřeb. **Identifikace jednotlivých kompetencí** v korporaci představuje proces, který zahrnuje pět fází, které je nutné dodržet. Jedná se o tyto fáze:

- 1) **Přípravná fáze** – Představuje shromáždění informací o pracovní pozici liniového manažera v konkrétní korporaci, a to z hlediska organizační struktury, vize, strategie a legislativy,

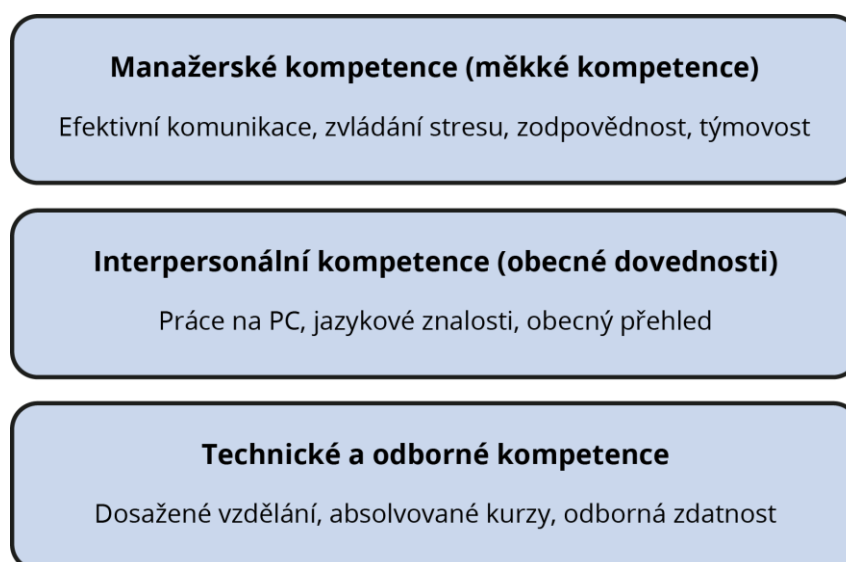
- 2) **Získávání dat** – V rámci přípravné fáze dochází ke shromáždění mnoha dat (rozhovory, dotazníky), které je nutné následně analyzovat,
- 3) **Analýza a klasifikace informací** – Hlavním výstupem analýzy je současné postavení liniových manažerů v korporaci a jejich kompetence,
- 4) **Tvorba kompetenčního modelu pro liniového manažera** – Vytvoření konkrétního modelu pro konkrétní funkci liniového manažera,
- 5) **Ověření a validita** – Sestavené kompetence jsou ověřeny praxí a je jim následně věnována pozornost v rámci vzdělávacího procesu v korporaci,

Výsledkem identifikace kompetencí je jejich sestavení do kompetenčního modelu, který popisuje kompetence liniového manažera. U liniového manažera se jedná o soupis všech kompetencí nutných pro výkon jeho práce v korporaci. Horváthová (2016, s. 243) uvádí definici kompetenčního modelu takto: *„Kompetenční modely jsou v organizaci užitečným nástrojem v mnoha personálních procesech. Používají se při získávání a výběru pracovníků, při navrhování vzdělávacích a rozvojových potřeb, při hodnocení pracovníků a jsou vodítkem při plánování kariéry.“* Definici doplňuje dále Bartoňková (2010, s. 96): *„Kompetenční model nám napovídá, jakým chováním nejspíše dosáhneme cílů, které vyplývají z obchodní strategie. Je mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Popis práce nám říká, co má člověk dělat, zatímco hodnoty a principy představují vnitřní vodítka zejména pro situace nejistoty a říkají nám, jak se chovat v situacích, které nejsou zahrnuty v popisu práce.“*

Kompetenční modely jsou v praxi využívány zejména velkými korporacemi. Střední korporace zpravidla **kompetenční model nevyužívají**, a to z těchto důvodů:

- 1) nedostatek finančních prostředků,
- 2) nedostatek zkušeností s jeho sestavováním a implementací do praxe,
- 3) negativní přístup ke změnám, a to zejména v obavách z organizačních změn (např. snížení počtu liniových manažerů v korporaci),
- 4) nedostatek kvalifikovaných školitelů znajících konkrétní korporační prostředí a dané problémy,

Kompletně **sestavený kompetenční model** slouží jako struktura oblastí, kterým je nutné se v rámci vzdělávání věnovat, a to v souladu se vzdělávacími potřebami korporace i jednotlivých liniových manažerů. Snaží se urychlovat adaptaci nově příchozích liniových manažerů nebo se využívá při plánování jednotlivých vzdělávacích akcí. Struktura kompetenčního modelu (viz obrázek 2) zahrnuje tři základní druhy kompetencí pro liniového manažera.



Obrázek 2 **Struktura kompetencí liniových manažerů v korporaci.** (Vlastní zpracování, 2020)

Při **sestavování kompetenčního modelu** je nutné dodržovat strategii korporace, např. Korporace má možnost využít analytickou manažerskou metodu Best Practise, pro implementaci již v praxi osvědčených poznatků, a nikoli realizace konceptu na bázi pokus–omyl, což může mít pro korporaci fatální následky. Nutnou podmínkou pro úspěch korporace je zapojení TOP managementu korporace, bez něhož bude realizace modelu v praxi velmi složitá.

1.4 Rozvoj kompetencí liniových manažerů v korporacích

Rozvoj kompetencí je nutný zejména proto, že se dnešní ekonomický svět velice dynamicky mění, a proto je nevyhnutelné velmi zodpovědně přistupovat k rozvoji kompetencí liniových manažerů vědecky. V některých středních a velkých korporacích je realizován talentový management, který představuje řízení dle kompetencí. V praxi se jedná o to, že liniovní manažeri disponují klíčovými schopnostmi a dokážou je implementovat do praxe. Rozvoj kompetencí je chápán jako transformační proces se stanovenými vstupy a výstupy.

Při realizaci rozvoje je nutné si uvědomit, že liniový manažer je v neustálém kontaktu s okolím, které je proměnlivé, a tak musí neustále reagovat na změny. Autoři Belcourt a Wright (1998, s. 45) uvádějí důvody, proč **korporace musí investovat do vzdělávání liniových manažerů**:

- 1) **Funkční – výkonnostní** – *nejobvyklejší a nejzřejmější důvod; tento koncept je zaměřen na zkvalitňování manažerských dovedností a ve svém důsledku na zvyšování výkonnosti korporace.*
- 2) **Zemědělský** – *touha „pěstovat“ manažery.*
- 3) **Funkční – defenzivní** – *vnímaná potřeba získat zásobu dovedností a znalostí pro nějakou nespecifikovanou budoucnost.*
- 4) **Socializace** – *rozvoj společenského étosu nebo kultury.*
- 5) **Politické zpevnování** – *iniciování kulturních změn ve směru cílů vytyčených vrcholovým managementem.*
- 6) **Organizační dědičnost** – *zvyšování schopnosti „postupovat k vyšším metám v korporaci“.*
- 7) **Ohledy na širší okolí korporace** – *pokus získat přízeň zainteresovaných stran a akcionářů korporace vysíláním politicky správných signálů o prostředí korporace a o sociálních otázkách.*
- 8) **Kompenzace** – *rozvoj managementu je poskytován jako způsob platby nebo kompenzace.*

9) **Psychická obrana** – rozvoj je chápán jako obranný mechanismus, chránící manažera před podřízenými.

10) **Obřadní** – legitimizace a stvrzení společenského pořádku anebo pokrok prostřednictvím společenského pořádku.“

TOP manažeři musejí usilovat o to, aby korporace disponovala kompetentními zaměstnanci, zejména liniovými manažery, jejichž intelektuální kapitál se musí permanentně rozvíjet, aby nedocházelo k jeho morálnímu zastarávání. Z tohoto důvodu se korporace rozhodly klást důraz na celoživotní vzdělávání liniových manažerů, a to zejména kvůli rostoucí konkurenci v jednotlivých odvětvích. Dalším důvodem jsou současné nové trendy, tzv. průmysl 4.0, technologický rozvoj a stále se zvyšující nároky zákazníků. Rovněž jsou korporace nuceny neustále provádět inovace pracovních postupů a zavádět na trh novinky. Pro realizaci konkurenceschopné korporace jsou zapotřebí kvalitní lidské zdroje včetně lidského kapitálu.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 14) definují **lidský kapitál** takto: „... znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí a schopností, dovedností, talentu a invence. Lidský kapitál je možné považovat za víceméně dynamickou veličinu.“

S termínem lidského kapitálu nebo intelektuálního kapitálu korporace se lze v praxi setkat poměrně často. Přesto korporace nepřístupují ke svým liniovým manažerům jako ke korporačnímu bohatství, ale jako k zaměstnancům, kteří vykonávají práci, a tak za chyby, kterých se dopouštějí, jsou sankcionováni, byť mnohdy jejich příčiny pramení právě z přístupu korporace ke vzdělávání liniových manažerů.

Pro rozvoj kompetencí nebo intelektuálního kapitálu u svých liniových manažerů musí korporace a HR specialista pro vzdělávání vzít v úvahu některé aspekty, které ovlivňují samotný rozvoj. Jedná se zejména o následující, které je nutné vzít v úvahu u každého liniového manažera:

- a) **Determinovat překážky**, které budou bránit v rozvoji – demotivace, nezájem, zjistit důvody, proč tomu tak je, a navrhnout opatření,
- b) V rozvoji kompetencí se **zaměřit na konkrétní oblasti kompetencí**, aby nedocházelo k rozvoji několika kompetencí z různých oblastí. Při zaměření na několik kompetencí dochází k chaosu a nepochopení podstaty,

- c) Korporaci škodí jak **přílišná kompetence** liniiových manažerů, tak také nedostatečná úroveň požadovaných kompetencí. Pokud se nebude pokračovat ve vzdělávání, bude nadstandardně kompetentní liniiový manažer časem nekompetentní. Přesto v praxi platí zásada držet optimální rovnováhu mezi kompetentním a nekompetentním liniiovým manažerem,

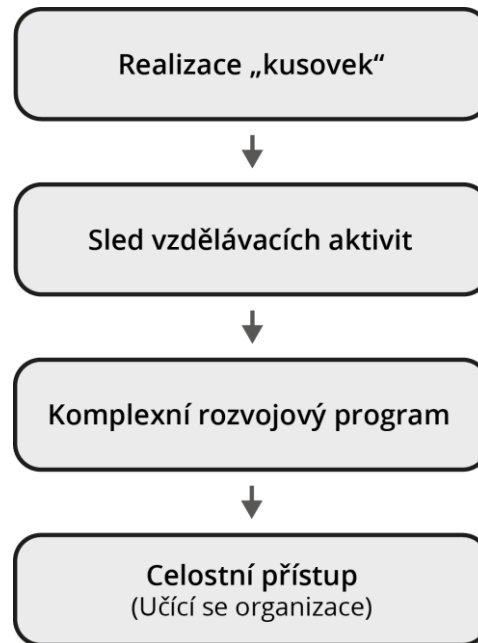
Nejefektivnější možností rozvoje je pro korporaci implementace systematického vzdělávání nebo „učící se společnost“. Učící se společnost je chápána jako jeden ze stupňů systematického vzdělávání. **Kompetentní korporace** je připravena na změny, nemusí se obávat konkurence a je schopná zajistit:

- 1) **kvalitní liniiové manažery pro řízení výroby a služeb** v optimální kvalitě a množství pro uspokojení zákazníků,
- 2) **kvalitní kariérní růst liniiových manažerů** a implementaci talentového managementu,
- 3) **spravedlivý systém odměňování** na základě úrovně osvojených a praktikovaných kompetencí v činnosti liniiového manažera včetně motivačních stimulů,
- 4) **zajištění rozvoje liniiových manažerů** v souladu se strategickými záměry korporace,

Pro každou korporaci je typické, že poskytuje určitý stupeň úrovně vzdělávání. V souladu s rozvojem technologií a požadavky praxe je nejžádanější implementace učící se společnosti. Dle přístupu ke vzdělávání liniiových manažerů můžeme dělit korporace následovně, viz. Obrázek 3 níže:

- a) **Korporace bez vzdělávacích aktivit** – Realizují pouze normativní školení. Jedná se zejména o malé korporace,
- b) **Korporace s nahodilým přístupem ke vzdělávání** – Realizují kusové akce. Jedná se o část středních korporací,
- c) **Korporace se systematickým vzděláváním** – Jsou v praxi nejrozšířenější, přesto zdaleka ne ve všech korporacích je tento typ implementován. Vyžaduje totiž existenci korporační strategie. K tomu v praxi dochází v některých středních a zejména ve velkých korporacích,

- d) **Korporace s propracovaným systémem vzdělávání** – Vzdělávací aktivity jsou již součástí korporační strategie. Zvyšuje efektivitu vzdělávacích aktivit pro liniové manažery, zejména ve velkých korporacích,
- e) **Učící se organizace** – Jde o nejžádanější přístup v praxi. Systematické vzdělávání je pevně zakotveno do všech řídicích procesů v korporaci, zejména ve velkých korporacích,



Obrázek 3 Vývojové fáze vzdělávání v korporaci. (Hroník, 2007, s. 120)

Na základě stanovených cílů a vizí korporace, jsou stanoveny ke vzdělávání jsou zvoleny **vzdělávací strategie**. Jedná se o následující strategie vzdělávání:

- a) **Řízení pracovního výkonu** – je dle Armstronga (2015, s. 427) považováno: „*Jako zlepšování výkonů organizace za pomoci systematického rozvíjení pracovního výkonu jedinců a týmů. Rozvíjení pracovních schopností se považuje za součást pracovní činnosti pracovníka, je složkou jeho výkonu. Zaměřuje se na plánování a zlepšování budoucího výkonu. Tvoří základnu pro vzdělávání pracovníků v klíčových oblastech jejich odpovědnosti.*“

Armstrong (2015, s. 29) ještě k problematice **řízení pracovního výkonu** doplňuje: „Řízení pracovních výkonů vyúsťuje do plánů osobního rozvoje a do dohod nebo smluv o vzdělávání. Průběžně je sledován výkon pracovníka za dané období, poskytování zpětné vazby pracovníkovi a také se promítá do odměňování pracovníka a řízení jeho kariéry. Zdůrazňuje trvalé zlepšování výkonu, nepřetržitý rozvoj dovedností a schopností, význam učení probíhajícího v organizaci a vede k integraci učení a práce. Je procesem měření výsledků odvedeného výkonu a zjištěné hodnocení poskytuje informace pro vypracování plánu osobního rozvoje.“

Neustálé zlepšování pracovního výkonu a produktivity práce je závislé na poskytování vzdělání. Pro řadu korporací je jednodušší implementovat přístup vzdělávání liniového managementu na základě smluv o plnění stanovených vzdělávacích cílů, čímž dochází k aktivaci požadované motivace pro vzdělávání a přístup k němu, protože obsahem smlouvy jsou nejen odměny, ale také sankce.

Cyklus pro **řízení pracovního výkonu** liniového manažera zahrnuje proces, který se skládá z následujících částí:

- 1) **definování rolí liniového manažera**, které vykonává v korporaci;
- 2) **projednání a uzavření dohody** – v písemné nebo ústní podobě; jedná se o dohodu, která určuje, jakých výsledků a v jakém období musí liniový manažer dosáhnout – obsahuje cíle rozvojové a pracovní,
- 3) **projednání a uzavření dohody o rozvoji schopností liniového manažera** (plán osobního rozvoje) – vzdělávání je nutné pro současný výkon pracovní pozice nebo pro její lepší výkon; u liniového manažera dochází ke zvyšování nebo rozšiřování kvalifikace,
- 4) **řízení pracovního výkonu v průběhu období** – vzdělávací aktivity jsou realizovány při každodenní pracovní činnosti – výkon, který je sledován nadřízeným manažerem, který poskytuje zpětnou vazbu pro pomoc při řešení problémů nebo aktualizuje vzdělávací cíle,
- 5) **závěrečné přezkoumání a posouzení pracovního výkonu** – vyhodnocení za celé stanovené období, v jehož rámci jsou určeny úspěchy a neúspěchy liniového manažera,

Pokud se korporace rozhodne strategické vzdělávání implementovat, je nutné vybrat vhodnou strategii, která je při vzdělávání pomocí, a to nejen u liniového managementu. Armstrong (2015, s. 257) představuje tři strategie vzdělávání, které je možné v korporaci vybrat:

- 1) **Strategie vytváření kultury učení** – kultura učení podněcuje manažery a zaměstnance k tomu, aby přijali učení jako základní proces organizace, k němuž se dobrovolně zavázali a do něhož se soustavně zapojují. Takovou kulturu vystihuje samostatně řízené vzdělávání, dlouhodobé rozvíjení schopností a značné posílení pravomocí jednotlivců v oblasti vzdělávání a rozvoje,
- 2) **Strategie učení se v organizaci** – týká se zlepšování efektivnosti organizace cestou získávání a rozvíjení potřebných znalostí, metod a postupů,
- 3) **Strategie individuálního vzdělávání** – zahrnuje procesy a programy, které slouží ke zlepšování schopností jednotlivých zaměstnanců. S tím související problémy: identifikace potřeb vzdělávání, role samostatně řízeného vzdělávání, usnadnění vzdělávání na pracovišti, podpora individuálního vzdělávání, jako je poradenství, koučování, mentorování, správa zdrojů k individuálnímu vzdělávání, e-learning, interní či externí vzdělávací programy a kurzy.“
- 4) **Řízení dle kompetencí** – korporační problémy jsou převáděny na kompetence liniových manažerů, kteří jsou kompetentní pro jejich řešení. Požadované kompetence je u liniových manažerů potřeba permanentně rozvíjet. Optimálním výstupem z procesu transformace je kompetentní liniový manažer, pro kterého korporace vypracovává vzdělávací a rozvojové plány,
- 5) **Učící se korporace** – je považována za nejoptimálnější vzdělávací strategii, v jejímž rámci je vzdělávání liniového managementu podporováno a na jejímž základě dochází k transformaci,

V podnikové praxi sbírají jednotliví liniovní manažeři zkušenosti při každodenním výkonu pracovní činnosti a motivují k učení i své podřízené. Přesto se jedná o nedostačující možnost, která je v některých korporacích chápána chybně. Je považována za dostačující, a není nutné kompetence liniového managementu nadále rozvíjet, což je výsledkem podcenění významu TOP manažerů a zaměstnanců odpovědných za vzdělávání a rozvoj v korporaci.

Na **přístup ke vzdělávání** liniových manažerů, který si korporace vybere, má vliv zejména její velikost a finanční možnosti a také ochota korporace investovat. Za další významný faktor lze považovat kompetence TOP managementu konkrétní korporace. TOP management je složen z mnoha členů, kteří zpravidla disponují odlišným vzděláním, zkušenostmi i znalostmi korporačního prostředí, a tak mají ke vzdělávání liniových manažerů vlastní, svébytný přístup. Přístupy korporací v závislosti na velikosti se dle Folwarczné (2011, s. 38) v oblasti vzdělávání liniového managementu zásadně odlišují:

- a) *„**Malé korporace** – zpravidla do 50 zaměstnanců, vzdělávání liniových manažerů je realizováno vzdělávací agenturou a jedná se zpravidla o normativní vzdělávání. S ohledem na malý počet liniových manažerů, nemá pro korporaci smysl budovat vzdělávací systém s ohledem na náklady a požadované výstupy pro korporaci a liniové manažery,*
- b) ***Střední korporace** – jedná se o korporace, které mají v České republice největší podíl na trhu. Počet zaměstnanců se pohybuje od 50 do 500. Řada těchto korporací již v dnešní době uplatňuje systematické vzdělávání, buď ve vlastních vzdělávacích institutech, nebo s využitím externího vzdělávání. Vzdělávání liniového managementu není běžně realizováno, nicméně počet korporací, které vzdělávají svůj liniový management, neustále roste,*
- c) ***Velké korporace** – zaměstnávají více než 500 zaměstnanců a běžně poskytují vzdělávání pro svůj liniový management zpravidla ve vlastních vzdělávacích institutech a jejich vzdělávání je systematické. Pro tyto korporace je typické nabízet vzdělávací aktivity pro liniové manažery také ve formě Cafeteria model, kde si vybírají vzdělávací aktivity dle svých potřeb a zájmů. Obsahuje volitelnou část, ve které si liniový manažer vybírá své vzdělávací aktivity a pevnou část, která je společná pro všechny zaměstnance v korporaci. Korporace musí zajistit pravidelnou aktualizaci vzdělávacích aktivit, což může být pro řadu korporací personálně náročné. Je nutné podotknout, že se tento model začíná pomalu objevovat i u středních korporací nebo v některých úřadech státní správy.“*

„Velké korporace mají vzdělávání a rozvoj pro liniový management obsažený ve své korporační kultuře. Je to dáno především tím, že korporace mají zahraniční vlastníky. V zahraničí se ke vzdělávání přistupuje jako k nástroji zvyšování produktivity práce.

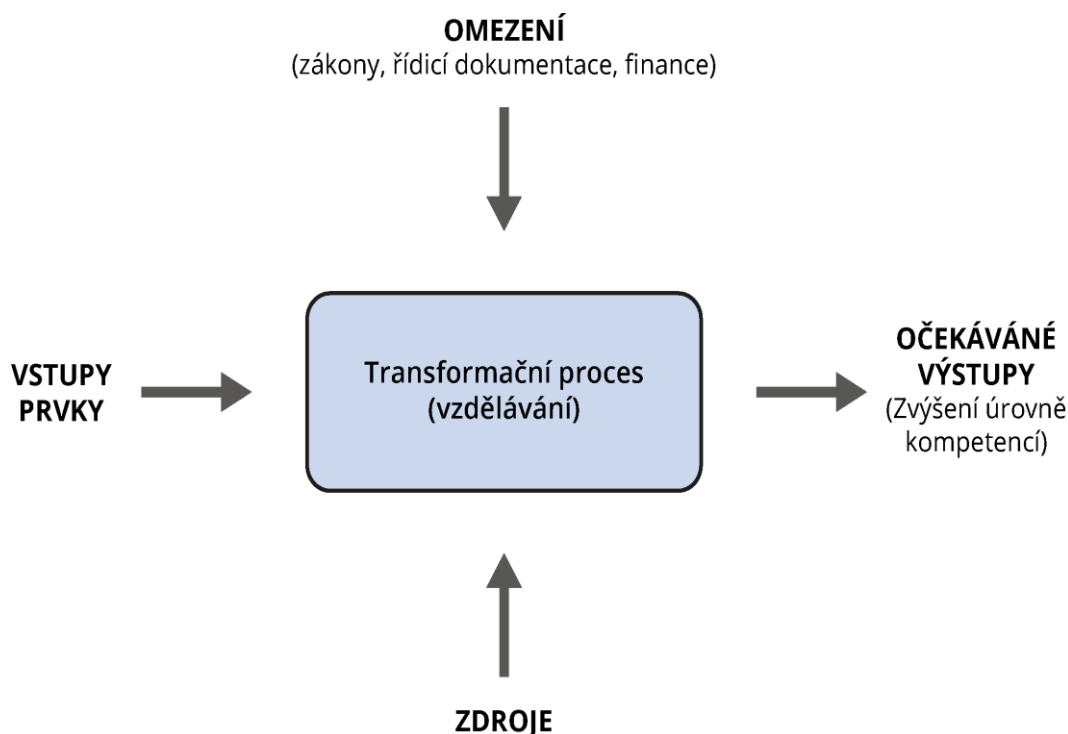
V takových korporacích je přijímána zahraniční korporační kultura se všemi aspekty, které obsahuje.“ Významnou roli při vzdělávání liniových manažerů hraje evropská a česká legislativa. Jedná se o soubor nařízení, která se průběžně aktualizují. Legislativa nařizuje korporacím realizaci normativních periodických školení. Jedná se např. o řidiče referenty, vysokozdvizné vozíky, bezpečnost práce a požární ochranu. Mimo to také upravuje proces vzdělávání pro výkon práce liniového manažera v korporaci, které je řešeno v § 230–235 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, v platném znění, kde je řešeno prohlubování a zvyšování kvalifikace i uznávání daňových nákladů na vzdělávání. Zvyšování kvalifikace je povinné pro každého liniového manažera a korporace je povinna vytvořit pro jeho realizaci optimální podmínky.

Korporace a liniový manažer mohou pro zvyšování nebo prohlubování kompetencí sepsat kvalifikační dohodu, která řeší výhody, ale rovněž i sankce při neplnění stanoveného vzdělávacího plánu pro liniového manažera. Jedná se o motivační prvek pro liniového manažera.

1.5 Transformační proces liniových manažerů – systémový přístup

Vlastní transformační proces zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity v korporaci. Zahrnuje vstupy zahrnující současnou vzdělanostní úroveň liniových manažerů i získané zkušenosti a výstupy, které zahrnují požadované úrovně kompetencí nebo snížení zmetkovosti výroby. Pro realizaci celého transformačního procesu, který je chápán jako přetvoření hotového liniového manažera, je nutno využít optimální vzdělávací procesy a metody. V praxi tomuto vzdělávání říkáme systematické. Na obrázku č. 5 je zobrazena žádoucí struktura transformačního procesu v korporaci včetně vstupů a výstupů, které jsou nutné pro systematický přístup ke vzdělávání liniových manažerů.

Pro korporaci je výhodné poskytovat vzdělávání ve vlastním vzdělávacím institutu, který je zastřešen přímo korporací. Takové vnitro korporátní vzdělávání, které je realizováno v souladu s vizí a strategiemi korporace, je velice přínosné a v souvislosti s komparacemi vstupů a výstupů do transformačního procesu snadno kontrolovatelné.



Obrázek 4 **Všeobecná struktura transformačního procesu v korporaci.** (Vlastní zpracování, 2020)

V rámci transformačního procesu (struktura obrázek 4 výše), je nutné vzít v úvahu, že linioví manažeři vstupují do celého procesu s odlišným stupněm vzdělání. V systému jsou definovány cíle vzdělávání, které budou na výstupu. Systém je možné si představit jako určité množství prvků, které jsou ve vzájemném vztahu.

Korporace musí činit vše, aby se všemi procesy co nejvíce přibližovala požadovanému výstupu. Součástí je ověřování znalostí získaných v rámci procesu vzdělávání, které je rozděleno na část teoretickou (popis změn, teorie nutná pro implementaci změny) a část praktickou (praktické vyzkoušení v provozu). Transformační proces se dotýká celé korporace od zaměstnanců ve výrobě po TOP management.

Existují dvě **vzdělávací oblasti** liniových manažerů v korporaci, na které se vzdělávání a rozvoj zaměřují:

- a) **odborné vzdělávání** – zaměření na doškolování, adaptaci nováčka nebo rekvalifikace, pravidelná školení za účelem vyšší produktivity práce a nižší zmetkovosti výrobků nebo služeb,
- b) **oblast rozvoje** (rozvoj kompetencí v rozvojových programech).

Pro liniové manažery je v korporacích připravováno vzdělávání, které je složené ze dvou hlavních částí, a to profesní, specifické pro liniové manažery, dále profesní všeobecné (normativní), které bývá dále doplněno např. jazykovým vzděláváním nebo prací s počítačem na požadované úrovni. V níže uvedené tabulce 1 je možné vidět strukturu vzdělávací nabídky v korporacích, která je zpravidla sestavována kompetentními HR manažery nebo na zakázku externími vzdělávacími agenturami na klíč pro konkrétní korporaci.

Profesní specifické vzdělání	66,4 %
Jazykové vzdělání	7,9 %
Profesní všeobecné vzdělání	22,0 %

Tabulka 1 **Struktura vzdělávací nabídky v korporacích.** (DVmonitor.cz, 2016)

Transformace liniových manažerů v korporaci dle Hroníka (2007, s. 31) představuje *„jeden ze způsobů učení se, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení, přičemž učení je proces změny, který zahrnuje nové poznatky i nové konání“*. Hroníkovu definici doplňuje Bartoňková (2010, s. 11): *„Korporační vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, co je a tím, co je žádoucí.“*

K problematice transformace doplňuje Armstrong (2015, s. 335–336): *„Vzdělávání je definováno jako proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti, schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací, vedení a koučování zajišťovaného liniovými manažery a dalšími subjekty.“*

Dále Armstrong (2015, s. 336) uvádí **optimální skladbu vzdělávání** v korporaci, kterou je možné implementovat na vzdělávání liniových manažerů:

- 1) *Učení se – Proces, při kterém si jedinec osvojuje a rozvíjí znalosti, dovednosti a schopnosti,*

- 2) *Všeobecné vzdělávání – Osvojování si znalostí, dovedností a schopností potřebných ve všech oblastech života,*
- 3) *Odborné vzdělávání – Systematické uplatňování formálních procesů, které pomáhají osvojovat si znalosti, dovednosti a schopnosti,*
- 4) *Rozvoj – „Rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízených příležitostí k učení a vzdělávání.“*

1.5.1 Hodnocení transformačního procesu z hlediska efektivity a kvality

Hodnocení výstupů z transformačního procesu je považováno za hodnoticí činnost z hlediska efektivity, návratnosti finančních prostředků a přínosů pro liniové manažery a korporaci. Hodnocení výstupů je důležité pro korporace, aby mohly zjistit, že systematické vzdělávání je možnost, jak ustát případnou hospodářskou krizi či turbulence na trhu.

Před samotným hodnocením je nutné v korporaci porovnat stanovené cíle a cíle skutečně dosažené. V praxi to znamená určit metodiku hodnocení (změny pracovního chování, zvýšení produktivity, testy na zjištění pokroku ve znalostech a dovednostech anebo dotazníky spokojenosti vyplněné bezprostředně po skončení vzdělávací akce účastníky). Výsledky se předloží TOP managementu, který určí další postup.

Důležitost realizovat hodnocení je velice významná a nepostradatelná, jak potvrzuje také Armstrong (2015, s. 367), který doplňuje: *„Vyhodnocování vzdělávání je důležité, aby bylo možné posoudit jeho účinnost při dosahování výsledků stanovených v souvislosti s plánováním vzdělávací aktivity a aby bylo možné určit, kde je třeba dosáhnout zlepšení nebo změny, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.“*

Pro každou korporaci je žádoucí návratnost investic, zejména v podobě zvýšení produktivity práce a eliminace negativních jevů (prostoje, zmetkovitost). Armstrong (2015, s. 369) definuje návratnost investic jako: *„Vyhodnocování celkového dopadu vzdělávání na výkon organizace. Tlak na prokazování finančních přínosů jakýchkoli aktivit organizace, zvláště v oblastech jako je vzdělávání a rozvoj, zvýšil zájem o ukazatel návratnosti investic. Problém spočívá v tom, že zatímco je poměrně snadné zaznamenávat v penězích náklady na vzdělávání, je mnohem obtížnější vyjadřovat v penězích přínosy ze vzdělávání.“* Jedná se o zásadní požadavek korporací, které rozhodnou o další formě vzdělávání liniových manažerů.

V korporaci se na hodnocení výstupů z transformace podílejí jednotliví linioví manažeři a jejich nadřízení vedoucí pracovníci ve spolupráci s HR manažery. Z důvodu zachování efektivnosti ve vzdělávání liniového managementu je realizace hodnocení důležitá zejména ze dvou úhlů pohledu. Jednak z přínosů pro korporaci, ale také pro liniové manažery, kterých se týká.

Transformace liniového managementu v korporaci je vyhodnocována v následujících oblastech:

- 1) **plánování vzdělávání a stanovení vzdělávacích cílů a potřeb** – na základě identifikace vzdělávacích potřeb pro liniové manažery,
- 2) **realizace vzdělávání** – buď ve formě externí, nebo interní, záleží na aplikovaném přístupu korporace, zahrnuje vlastní vzdělávací proces,
- 3) **reakce na vzdělávání** – vyhodnocována ze strany liniových manažerů a jejich nadřízených, využívají se zejména dotazníky spokojenosti a jsou realizovány po ukončení vzdělávací aktivity ke zjištění kvality a kvantity vzdělávacího procesu,
- 4) **výsledky vzdělávání** – požadované výstupy transformace, např. změny chování, aplikovatelnost získaných poznatků v praxi, zvýšení produktivity práce nebo úspory času a finančních prostředků,

V rámci **hodnocení výsledků** procesu vzdělávání jsou sledovány zejména kvalita a efektivita. Definici efektivity se věnuje např. Veteška (2014, s. 97): „*Efektivita je zjišťování optimálního vztahu mezi vstupy a výstupy. Vstupem rozumíme náročnost přípravy vzdělávací akce, vynaložené náklady (finanční, materiální a lidské). Výstup chápeme jako přínos jedince pro korporaci. Přínosem pro jedince může být měřitelný stupeň získaných znalostí, vědomostí, kompetencí a osvojených dovedností využitelných v osobním a pracovním životě.*“

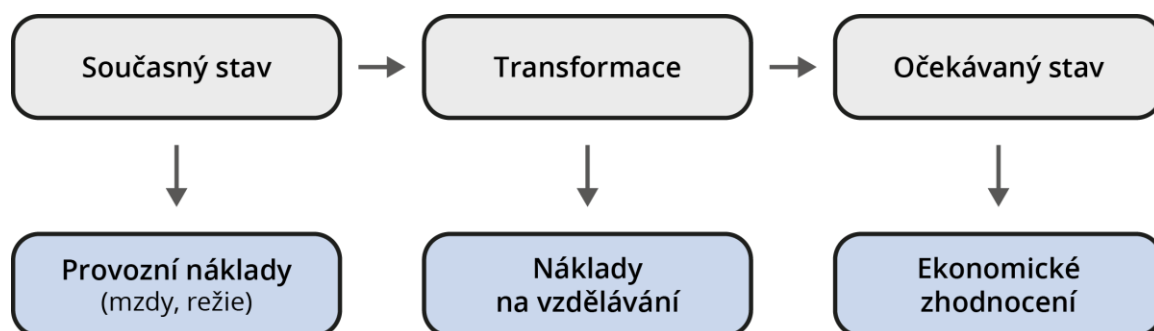
Průcha a Veteška poukazují na vliv efektivity na vstupy a výstupy v procesu transformace. Jde o nutnou součást její realizace, čehož je možné dosáhnout buď u systematického vzdělávání, nebo u učící se organizace. Efektivita vzdělávání přímo souvisí také s rentabilitou finančních prostředků, které korporace investovala do vzdělávání liniového managementu. Rentabilita může být kladná (zisk) nebo záporná (ztráta). Efektivní vzdělávání posiluje konkurenceschopnost korporace. Efektivita je v rámci vzdělávání

důležitá a žádoucí, ostatně to uvádí v definici také Veteška a Průcha (2014, s. 97): „*Jakékoli edukační procesy vyvolávají vždy nějaké produkty. Jsou dvojího druhu:*

1) *Jednak bezprostřední výsledky vzdělávání, tj. získané vědomosti, dovednosti a zkušenosti.*

2) *Dlouhodobé účinky a důsledky vyvolané v subjektech působením výsledků vzdělávání.*“

Před **vlastní realizací vzdělávání** liniového managementu je třeba vykalkulovat náklady na vzdělávání s ohledem na finanční plán v korporaci (mzdy, provozní náklady, režie). Tato skutečnost je pro mnoho korporací limitujícím faktorem, jehož důsledkem je nedostatečné vzdělávání liniového managementu.



Obrázek 5 Analýza ekonomické stránky v korporaci. (Vlastní zpracování, 2020)

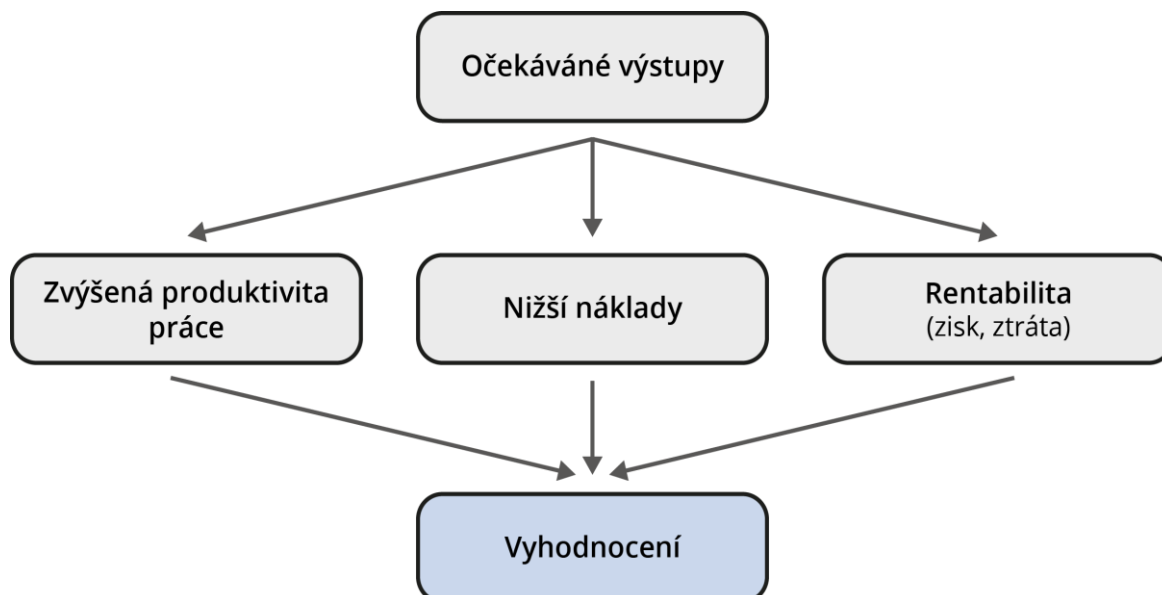
Náklady na vzdělávání (viz obrázek 5) jsou v praxi rozděleny na výdaje na rozvoj liniových manažerů a výdaje nutné na realizaci vzdělávací aktivity. Struktura nákladů je k dispozici na obrázku 5. Náklady na vzdělávání nelze pevně stanovit, jsou vždy rozdílné. Jedná se zejména o tyto:

- **Náklady na realizaci vzdělávací aktivity** zahrnují náklady na lektora, na realizační tým vzdělávací aktivity, platby vzdělávacím institucím za realizaci a přípravu, nájemné za pronajaté prostory pro vzdělávací aktivitu.
- **Náklady liniového manažera** zahrnují cestovné, diety, stravování, ubytování, studijní materiály a knihy.

Pro každou korporaci je při **sestavení rozpočtu** vzdělávací akce žádoucí její návratnost neboli rentabilita. V korporacích se jedná o různé finanční částky. Na obrázku 6 je vidět, že kladná rentabilita je návratná investice do vzdělávání liniových manažerů, naopak záporná rentabilita znamená ztrátu vynaložených prostředků do vzdělávání bez jakýchkoli přínosů pro korporaci nebo její liniové manažery. V praxi se jedná o častý fenomén, zejména u středních korporací, které zpravidla realizují pouze **kusové vzdělávací akce**, bez sledování jejich efektivnosti nebo souladu s ostatními vzdělávacími akcemi pro jednotlivé pracovní pozice. U kusových akcí dochází k realizaci nesystematického vzdělávání, které je pro korporaci v konečném důsledku mnohem nákladnější, oproti implementaci a realizaci systematického vzdělávání v korporaci.

Očekávané výstupy ze vzdělávání pro liniové manažery jsou následující:

- a) zvýšení produktivity práce,
- b) snížení nákladů zmetkovosti,
- c) zvýšení konkurenceschopnosti korporace,



Obrázek 6 Ukázka ekonomické analýzy návratnosti finančních prostředků do vzdělávání. (Vlastní zpracování, 2020)

Pro české korporace je **zásadní poskytovat systematické vzdělávání**, přesto zejména střední korporace zůstávají stále ještě u konceptu kusovek, které jsou považovány za první pilíř vývoje vzdělávání v korporaci. Konkurenceschopná korporace musí uplatnit tzv. celostní přístup, který je zastoupen konceptem učící se organizace za účasti systematického vzdělávání v korporaci.

Každá korporace by se měla snažit nejen získat, ale také udržet kvalifikovanou pracovní sílu. **Kvalifikovaní linioví manažeři** jsou pro korporaci silnou konkurenční výhodou. A hlavně, pokud liniový manažer vidí ochotu korporace investovat do jeho kompetencí, považuje to jednak za motivaci, ale především za kariérní kotvu, nemá proto potřebu korporaci opustit a odejít ke konkurenci, kde by své kompetence uplatnil jako konkurenční výhodu.

Dalším velmi hodnotovým kritériem, které je sledováno v průběhu celého vzdělávacího procesu, je **kvalita** výuky. Kvalita vzdělávání je v praxi sledována ve třech rovinách. Za prvé se týká vzdělávací instituce, lektora a vzdělávacího programu, za druhé se sleduje výběr vzdělávací agentury a její připravenost na realizaci vzdělávací kvality a za třetí obsah vzdělávacího programu, v souladu s cíli a korporačními strategiemi.

Pro **implementaci požadované kvality a efektivity** do vzdělávacího procesu je třeba:

- a) správně realizovaná **identifikace vzdělávacích potřeb a kompetencí pro liniový management**, provedená odpovědným lektorem nebo specialistou na vzdělávání, na základě požadavků korporace,
- b) **výběr vhodné vzdělávací metody a formy** lektorem vzdělávací akce,
- c) implementovat do vzdělávacího procesu také **motivaci**,
- d) **pravidelně provádět vyhodnocování** během celého vzdělávacího procesu – ve všech čtyřech fázích systematického vzdělávání (identifikace vzdělávacích potřeb, příprava, realizace a vyhodnocení),
- e) **zavést do praxe systematické vzdělávání** – pokud korporace nevzdělávají, je vhodné implementovat systematické vzdělávání, které se po čase v rámci transformačního procesu převede na učící se společnost.

Měření kvality je prováděno jako evaluace. Není realizováno při každém hodnocení, je to odvislé od přístupu korporace ke vzdělávání liniových manažerů. Model pro realizaci evaluace vzdělávacího programu vytvořil Kirkpatrick, který stanovil čtyři úrovně evaluace:

- a) **reakce** – jedná se o reakci samotných účastníků vzdělávání přímo po ukončení vzdělávací akce – spokojenost, chyby, lektor, obsah,
- b) **učení** – úroveň je zjišťována zkouškami a testy, ve kterých je učivo z absolvovaného vzdělávacího programu,
- c) **chování** – úroveň změn v chování – přístup k práci, organizace práce, nižší zmetkovitost a praktická aplikovatelnost obsahu učiva vzdělávacího programu,
- d) **výsledky** – výsledky v podobě přínosů pro korporaci na základě realizovaného vzdělávacího programu – vyšší obrat a vyšší ziskovost korporace,

V korporaci bývají pro hodnocení standardů kvality využívány také mezinárodní normy pro měření a splňování kvality v oblasti vzdělávání. Jedná se o ISO 17024, EFQM nebo LQW. U vzdělávacích institucí je důležitá akreditace a u lektorů je vyžadována certifikace – zkouška pro lektora a praxe. V dnešní době je již běžná certifikace vzdělávacích institucí nebo jejich lektorů. Samozřejmě je nutné zdůraznit, že vysoká cena vzdělávací aktivity neznamená její vysokou kvalitu.

K zjištění zájmu o další vzdělávání liniových manažerů lze využít vedle dotazníků také rozhovory, které budou vedeny mezi nadřízenými a liniovými manažery. Otázky povedou ke zjištění vzdělávacích potřeb na základě identifikace vzdělávacích deficitů a ke zjištění klíčových kompetencí nebo ověření jejich úrovně.

Pro účel výzkumu slouží jako doplněk rozhovory s liniovými manažery za účelem zjištění informací jednak o ochotě dále se vzdělávat, nebo o postoji ke vzdělávání, či názory na změny v profesním vzdělávání, a v neposlední řadě také pro hodnocení vzdělávací aktivity. Rozhovory jsou zaměřeny na otázky, které jsou uvedeny v příloze Rozhovory s liniovými manažery.

Doporučená struktura rozhovoru s liniovými manažery:

- a) **seznámení s důvodem pro realizaci rozhovoru** – implementace vzdělávání pro liniové manažery – důvody, výhody a nevýhody,

- b) **zjištění vzdělávacích potřeb u liniových manažerů** – liniový manažer popíše pracovní činnost a určí vzdělávací deficity, na které bude zaměřeno realizované vzdělávání,
- c) **rozběr otázek zaměřených na vzdělávání v korporaci** – proč se liniový manažer rozhodl vzdělávat i ve svém volném čase, co ho k tomu vedlo a zdali preferuje systematické vzdělávání v korporaci,
- d) **vyjádření liniového manažera ke vzdělávání** v korporaci – podpora ze strany korporace, motivace, překážky ze strany liniového manažera a korporace.

1.5.2 Analytické manažerské techniky

Analytické manažerské techniky jsou pomocníci manažerů již od 60. let 20. století. Slouží pro hodnocení výstupů. Zhodnocení současnosti a predikci budoucího vývoje, což je pro oblast vzdělávání liniových manažerů nezbytné. **Pro hodnocení výstupů** ze vzdělávání lze použít několik analytických hodnoticích metod, například tyto:

- 1) development centre,
- 2) zpětná vazba,
- 3) benchmarking,
- 4) dotazník,
- 5) SWOT analýza,

Manažerské analytické techniky jsou využívány nejen v některých středních a ve velkých korporacích a neslouží pouze k hodnocení vzdělávání liniových manažerů v rámci korporace, ale také pro srovnání s konkurenčními korporacemi. Jedná se o metody, které jsou nápomocné při přípravě vzdělávacího procesu v korporaci. Definice analytických metod jsou k dispozici nejen na internetu: „*Analytická technika je postup či způsob provedení rozboru nějakého problému, stavu nebo skutečnosti.*“ (www.managementmania.com, 2018)

Teorii přináší Šuleř (1995, s. 12): „*Analytické techniky jsou používané manažery při přijímání rozhodnutí, zlepšování výkonnosti a efektivnosti a zejména pak při plánování a kontrole.*“ V praxi jsou využívány některými středními a TOP manažery, kdy jsou

využívány jako pomocníci pro určení současné situace s nástinem budoucího vývoje, respektive příležitostí a hrozeb pro korporaci a její liniový management. Analytické techniky jsou v praxi velice často zaměňovány a řada manažerů považuje za analytické techniky oblasti, které s nimi absolutně nesouvisejí. Autor Šuleř (1995, s. 12) uvádí, co v praxi není za manažerské analytické techniky považováno:

- *Manažerské dovednosti jako jsou komunikace, koordinace, vyjednávání, u kterých záleží na osobních dovednostech rozvíjených zkušenostmi a výcvikem.*
- *Postupy, které se skládají z rozmanitých administrativních úkolů a návodů potřebných k tomu, aby byla práce vykonána.*
- *Činnosti nebo funkce, ve kterých jsou prováděny různé administrativní úkoly při užití dovedností a postupů tak, aby bylo dosaženo žádoucího výsledku.;“*

Pokud se korporace rozhodne využívat manažerské analytické techniky v praxi, získá ve svých procesech efektivitu a vyšší výkonnost procesů (vyšší produktivita práce, nižší náklady). V současnosti se s nimi setkáme zejména v následujících odvětvích managementu:

- a) **management vzdělávání** (audity produktivity práce a vzdělávacího systému v korporaci),
- b) **finanční management** (sestavování rozpočtů vzdělávacích akcí, rentability a posuzování efektivnosti nákladů),
- c) **provozní management** (kontrola vstupů a výstupů s využitím Just in time),

1. Analytická metoda **Zpětná vazba** (viz. Obrázek 7) slouží jako prostředek hodnocení přínosů a nedostatků jak ze strany lektora, tak i korporace, která vzdělávání připravila. Folwarczná (2010, s. 107) definuje zpětnou vazbu takto: „*Zpětná vazba je termín pro situaci, kdy výstup korporace ovlivňuje zpětně jeho vstup.*“ Zpětná vazba v rovině 180 stupňů hodnotí celkovou kompetenci liniových manažerů, a jak uvádí Kubeš a kol. (2004, s. 117): „*V programech zaměřených na rozvoj kompetencí je zpětná vazba 180stupňově hodnocení zaměřeno důsledně na posouzení liniového manažera v těch projevech, které přímo souvisí s úspěšností působení v dané pozici.*“ Zpětná vazba 180 stupňů využívá pozorování liniových manažerů při situacích, hrách a úkolech, které jsou sestaveny pro rozvoj jednotlivých kompetencí a hodnotitelé provádějí porovnání počáteční a závěrečné úrovně kompetencí liniových manažerů.

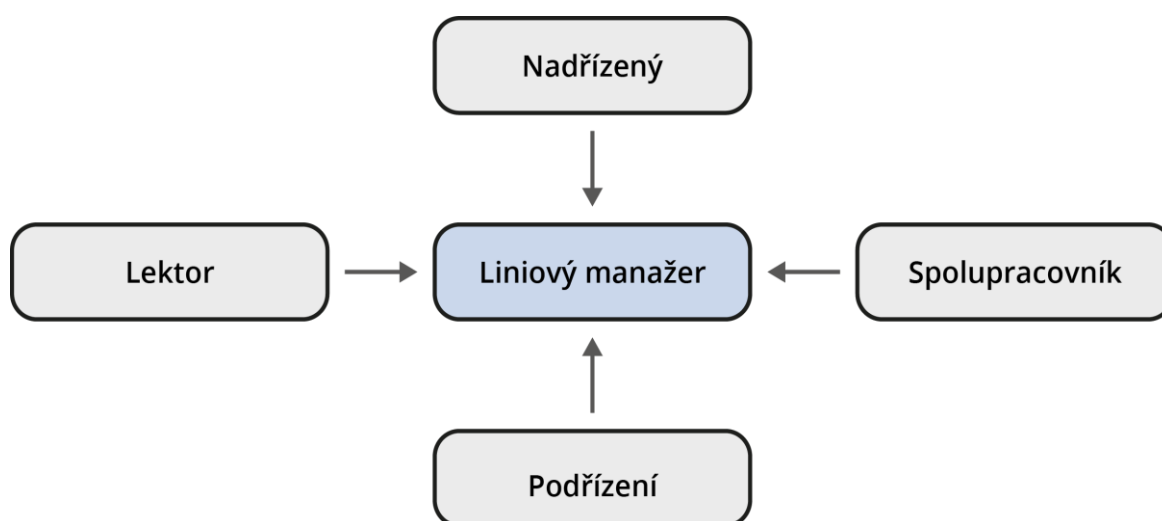
V českých korporacích je využívána pro odborný a osobní rozvoj zejména v oblasti TOP managementu. Pro hodnocení vzdělávání by bylo možné použít ještě zpětnou vazbu 360 stupňů, která zapojuje navíc jako hodnotitele také zákazníky, kteří předávají své zkušenosti s výrobky, změny kvality po absolvovaném vzdělávání.

Výhody při využití zpětné vazby 180 stupňů:

- vysoká validita informací (několik nezávislých zdrojů informací),
- podpora týmové práce – zpětná vazba je poskytována každému členu týmu a poskytuje možnosti pro rozvoj kariéry liniového manažera uvnitř korporace,

Nevýhody při využívání zpětné vazby:

- chybně zvolená hodnoticí kritéria,
- dlouhé vyhodnocování (shromažďování dotazníků),



Obrázek 7 Systém zpětné vazby při hodnocení vzdělávání liniových manažerů. (Šikýř, 2016, s. 124);
upraveno autorem

Zpětná vazba je využitelná při systematickém vzdělávání a ve všech jeho částech. Jedná se o nepostradatelnou součást, jejíž výstupy jsou směrodatné pro další vzdělávací akce (změny pro lepší vzdělávací akce vyplývající ze zpětné vazby, nejčastěji dotazníky spokojenosti, realizované po skončení vzdělávací akce v korporaci nebo mimo ni).

Folwarczná (viz tabulka 2) ukazuje podíl zpětné vazby při konkrétních aktivitách v korporaci.

Rozvoj liniových manažerů a rozvoj organizace	58 %
Hodnocení liniových manažerů	25 %
Podpora implementace strategie a změny kultury	20 %
Rozvoj týmu liniových manažerů	19 %

Tabulka 2 Využití 180stupňové vazby v praxi. (Folwarczná, 2010, s. 116, upraveno autorem)

2. Analytickou metodu **development centre** považujeme za metodu, jejímž cílem je ukázat možnosti rozvoje při využití vzdělávání v korporaci a plánování jednotlivých vzdělávacích aktivit. Výstupem z metody je hodnoticí zpráva, která hodnotí silné a slabé stránky liniového manažera a navrhuje možnosti pro jejich zlepšení nebo udržení.

Průcha s Veteškou (2014, s. 78) definují development centre jako: „**Moderní metodu analýzy rozvojových potřeb pro konkrétní skupinu liniových manažerů či vybrané TOP zaměstnance. Cílem je stanovit úroveň znalostí, dovedností a schopností. Umožňuje sestavit efektivní skupinové nebo individuální vzdělávací plány a definovat konkrétní vzdělávací cíle a podporuje motivaci zaměstnanců na participaci na dalším procesu vzdělávání.**“

S ohledem na její obtížnou přípravu je realizována zejména ve velkých a některých středních korporacích, které disponují kompetentními HR manažery. Většinou jsou připravovány externí vzdělávací agenturou ve formě dvoudenních bloků, v nichž se řeší reálné situace, se kterými se liniovní manažeři mohou reálně setkat v korporaci, a zkoumá možnosti jejich dalšího zlepšení přístupů a řešení problémů.

Výhoda development centre:

- Liniovým manažerům umožňuje připravit se na řešení problémů, konfliktních situací a krizových momentů nebo pomáhá s rozvojem dovedností, které budou v korporaci zapotřebí,

Nevýhoda development centre:

- Vysoce náročná na technické vybavení korporace, na finanční možnosti a čas hodnotitelů,

3. Analytická metoda **SWOT analýza** (viz tabulky 3 a 4) je využívána pro určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro korporaci. Zpravidla je sestavována tehdy, jestliže chce korporace změnit nebo implementovat nový systém vzdělávání nebo aktualizovat stávající. Představuje možnost komparovat korporaci s konkurencí nebo zjistit možnosti a rizika trhů, na které bude korporace v budoucnu směřovat.

Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey ze Stanfordovy univerzity, který ji vytvořil pod názvem FORTUNE 500, a která sloužila jako metoda plánování. Je využívána pro vzdělávací procesy, management nebo marketing.

Průcha a Veteška (2014, s. 265) ve svém andragogickém slovníku definují SWOT analýzu jako: „*Metodu, jejíž pomocí je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby určitého záměru, projektu, plánu. Při aplikaci SWOT analýzy v oblasti lidských zdrojů jsou silné a slabé stránky chápány jako analýza současnosti, příležitosti a hrozby, jako analýza dalšího možného rozvoje.*“ Optimálním výstupem pro korporaci je určit, kam má směřovat vzdělávání liniového managementu na základě identifikace příležitostí, hrozeb a slabých stránek, s cílem rozvíjet kompetence liniových manažerů.

Důvody pro realizaci SWOT analýzy v korporaci přináší Šikýř (2016, s. 31): „*Účelem SWOT analýzy je identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, jejich porovnáním vyjádřit převažující příznivý nebo nepříznivý stav vnitřních nebo vnějších podmínek a zvolit vhodnou strategii k maximalizaci silných stránek a příležitostí a minimalizaci slabých stránek a hrozeb.*“ I přes validní zdroje, které jako výstupy a zdroje inspirací v oblasti vzdělávání liniového managementu zpětná vazba přináší, není realizována ve všech korporacích, přitom se jedná o jednoduchou a rychlou analytickou metodu.

Sedláčková ve spolupráci s Buchtou (2006, s. 91) specifikuje **smysl SWOT analýzy**: „*Uplatnění SWOT analýzy je v rozvíjení silných stránek a eliminaci stránek slabých a v současné připravenosti využít příležitosti ke svému prospěchu a vyhnout se nebo alespoň zmírnit účinky hrozeb.*“ SWOT analýza je pro korporaci rychlou a jednoduchou formou hodnocení vzdělávání liniových manažerů, která korporaci nastíní vývoj vzdělávacího procesu pro liniový management.

Struktura SWOT analýzy

Silné stránky korporace (Strength)	Slabé stránky korporace (Weaknesses)
Příležitosti pro korporaci (Opportunities)	Hrozby pro korporaci (Threats)

Tabulka 3 SWOT matrix. (<http://www.managementmania.com>, 2020)

Výhody použití SWOT analýzy:

- rychlost, jednoduchost a nízkonákladovost pro korporaci,
- determinace oblastí pro rozvoj kompetencí,

Nevýhoda použití SWOT analýzy:

- Pro realizaci a vyhodnocení je nutný tým lidí,

SWOT analýza korporace

Silné stránky	Systematické vzdělávání implementace talentového managementu
Slabé stránky	Demotivace liniových manažerů
Příležitosti	Výroba nových produktů, příchod na nové trhy
Hrozby	Hospodářská krize, nárůst konkurence

Tabulka 4 SWOT analýza korporace – příklad. (Vlastní zpracování, 2020)

4. Analytická metoda **Benchmarking** vznikla v roce 1979 díky korporaci XEROX. Slouží k porovnání s konkurencí a k aplikaci Best practises do korporace, např. implementací ověřeného systému vzdělávání pro liniové manažery či inspirací úspěšných korporací z oboru nebo i mimo něj.

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 14) definují benchmarking takto: „*Benchmarking je proces identifikace, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.*“

Průcha a Veteška (2014, s. 51) využívají benchmarking při hodnocení kvality vzdělávání: „*Manažerský nástroj pro srovnávání kvality vzdělávání vlastní organizace s výkonem jiné organizace, která je považována za vynikající v určité vzdělávané oblasti, se záměrem zlepšit vlastní výuku.*“

Šikýř (2016, s. 64) využívá benchmarking ke **komparaci liniových manažerů** s konkurencí: „*Benchmarking znamená systematické posuzování a porovnávání vzdělávání liniových manažerů vlastní organizace s výkonem odvětvově nebo regionálně nejlepších a nejúspěšnějších organizací.*“

Benchmarking nabízí korporaci mnoho možností, jak se inspirovat vzdělávacími systémy konkurenčních korporací a v rámci best practises implementovat do korporace pro vzdělávání liniového managementu již funkční systém.

Pro mnoho korporací se hledání nejlepší praxe stává prostředkem pro realizaci systémových cílů. Aplikaci best practises považuje mnoho TOP manažerů za projev neschopnosti vlastního managementu korporace vytvořit požadované vzdělávání. Přesto uplatnění nejlepší praxe není považováno za nedostatečnou úroveň kompetencí TOP managementu, ba naopak. Schopnost implementace fungujících poznatků z praxe, a navíc i osvědčených, šetří čas a chrání korporaci před jalovými finančními výdaji.

Benchmarking umožňuje lépe získávat a využívat zdroje korporace, v oblasti vzdělávání se jedná o hledání instituce s co nejkvalitnějším vzdělávacím programem. Při realizaci benchmarkingu se korporace nejčastěji dopouštějí zásadní chyby, a sice že se omezují pouze na obor, ve kterém korporace podniká, čímž může docházet k izolovanosti. Proto je vhodné se inspirovat metodami i od konkurence mimo vlastní obor korporace.

Korporace může pro komparaci využívat několik typů faktorů, např. tržní, technologické, organizační nebo lidské. Pro posouzení může být vybráno **několik druhů benchmarkingu** – strategický (porovnává strategii a činnost konkurenta), **výkonový** (postavení výrobků na trhu), **konkurenční** (porovnání s konkurencí na základě stanovených kritérií). Je využit také v rigorózní práci pro komparaci vzdělávacího systému ve dvou výrobních korporacích obdobné velikosti. V praxi se jedná o nejčastější druh benchmarkingu, kdy jsou sledovány dvě korporace na základě stanovených kritérií v oblasti vzdělávání liniového managementu a možnosti financování pro obě korporace, přičemž jedna korporace se inspiruje od druhé, úspěšnější.

Výhody benchmarkingu:

- Pro vlastní úspěch se lze inspirovat úspěchy konkurence,
- Zkoumá důsledky a příčiny odlišností s konkurencí,

Nevýhody benchmarkingu:

- časová náročnost,
- nepřístupnost informací konkurenta,

5. Analytická metoda **dotazníkového šetření** slouží pro hodnocení vzdělávání liniových manažerů a identifikaci vzdělávacích potřeb. Pro oblast vzdělávání liniových manažerů je velmi důležitá. Dvě definice dotazníkového šetření přináší Průcha a Veteška (2014, s. 88): „*Výzkumný a diagnostický nástroj ke shromažďování informací prostřednictvím dotazování vybraných respondentů. Dotazník je zpravidla konstruován jako soubor otázek či výroků prezentovaných v písemné formě. V důsledku poměrně snadné aplikovatelnosti jsou písemné dotazníky nejčastějším nástrojem sbírání dat od respondentů.*“

„*Dotazník je výzkumný nástroj, jehož účelem je získat v písemné podobě data obvykle od velkého počtu respondentů. Používá se pro zjišťování názorů a postojů různých skupin respondentů, ale i pro získání hodnoticích soudů o jevech edukační reality i o vlastnostech samotných subjektů.*“ Při sestavování dotazníků je vhodné uplatnit zásadu: počet otázek max. 20, aby při jeho vyplňování nedocházelo ze strany respondentů ke ztrátě zájmu a poklesu validity získaných informací.

I přes řadu nesporných výhod, které aplikace dotazníků v oblasti vzdělávání liniového managementu korporaci přináší, není v korporacích ani vzdělávacích agenturách aplikována automaticky. Jako objektivní příčinu lze chápat nejistotu lektorů a manažerů pro vzdělávání sestavit a vyhodnotit optimální dotazník, který bude nakonec disponovat informacemi, které pomohou při sestavování následné vzdělávací akce. Nejistota vyplývá z obavy dotazovaných, že odpovědi mohou vést i k ukončení pracovního poměru.

Na užitečnost dotazníku v praxi poukazují Vodák a Kucharčíková (2011, s. 91): „Dotazník představuje cíleně seskupenou strukturu různých typů otázek. Výhodou použití jsou nízké náklady, nevýhodou může být, že respondent nepochopí správně otázky. Otevřené otázky se obtížně vyhodnocují a škála otázek nemusí pokrývat všechny aspekty.“

Kvalitu dotazníku ovlivňují zejména:

- a) srozumitelnost otázek,
- b) křížové (kontrolní) otázky, zda je odpovídáno podle skutečnosti,
- c) otázky vyvolávající z odpovědi možné následky.,

Výhoda dotazníkového šetření:

- možnost opakovaného využití, rychlost a levnost,

Nevýhoda dotazníkové šetření:

- problém s validitou u otevřených otázek i ze strany odpovídajících a časová náročnost při zpracovávání odpovědí,

1.6 Formy a metody aplikované při vzdělávání liniových manažerů

Vzdělávání liniových manažerů v korporaci může lektor nebo specialista pro vzdělávání vybírat z následujících forem:

- a) **Hromadná výuka** – je vedena jedním lektorem s účastí mnoha liniových manažerů. Bohužel se jedná velmi často o tuto zvolenou formu při školeních, ať již normativních, nebo při změnách technologie v korporaci. V praxi to bývá nejrealizovanější forma vzdělávání (a nejen pro liniový management) zejména z důvodu nižší ceny při realizaci, a to vzhledem ke mzdám liniových manažerů, odstávce výroby nebo zastoupením při výrobě v rámci vzdělávání.

- b) **Skupinová** – aktivita liniových manažerů, např. hraní her, řešení případových studií, je využívána při rozvoji konkrétních kompetencí. Při vzdělávání liniového managementu není v praxi příliš obvyklá, přesto se pro ni korporace rozhodují, zejména ty velké.
- c) **Individuální** – žádoucí, ale pro korporace poměrně nákladná forma, a proto v praxi příliš nerealizovaná. Setkáváme se s ní zejména u velkých korporací, pro které není cena takového vzdělávání neúnosná, a proto jsou ochotné za kvalitu a individualitu pro liniového manažera zaplatit. Pravdou zůstává, že liniový management nevykonává až tak náročné pracovní činnosti, aby bylo nutné přistoupit k individuálnímu vzdělávání.
- d) **Sebeřízené vzdělávání** – liniový manažer je sám plně odpovědný za své vzdělávání, většinou se jedná a samostatnou aktivitu. Tato forma je nabízena zejména vysoce motivovaným liniovým manažerům, kteří jsou ochotní se ve svém volném čase vzdělávat a zdokonalovat své kompetence pro svoji činnost v korporaci.

Pro vzdělávací metody zůstává v praxi problémem, jak vybrat optimální vzdělávací metody z hlediska efektivity a kvality. Výběrem nevhodné vzdělávací metody nebude vzdělávací aktivita efektivní a u vzdělávaných liniových manažerů vzbudí nezájem. Za výběr vhodné metody je odpovědný lektor, který ji volí na základě strategií v korporaci, pro kterou vzdělávání zpracovává a připravuje. Optimální metoda vzdělávání se volí s ohledem na počet účastníků, cíle vzdělávání, obsah, lektora a místo vzdělávání.

Vzdělávací metody pro liniové manažery v korporaci lze rozdělit následovně:

- 1) **dle vyučovacích prostředků:**
 - a) **aktivní metody verbální** – dialog, diskuse, workshopy,
 - b) **aktivní metody situační** – situační metody, řešení problémů,
 - c) **konfliktní metody** – metody pro řešení problémů,
 - d) **kreativní metody** – rozvoj tvořivého myšlení.
- 2) **Metody dle zaměření ve vzdělávání dospělých** – motivace, tvorba hodnot, zpětná vazba).

V korporaci může lektor při vzdělávání liniových manažerů doporučit TOP managementu jako optimální následující vzdělávací metody:

- a) **Koučink** je metoda, která podporuje individuální přístup ke vzdělávání liniových manažerů. Průcha a Veteška (2014, s. 163) jej definují následovně: *„Koučování pomáhá zlepšit sebereflexi i vnímání reality a stimuluje koučovaného k hledání vlastních nejlepších cest.“* Kouč je vybrán samotným koučovaným, podporuje liniového manažera během vzdělávací aktivity a sleduje studijní výsledky. Další definici uvádí Armstrong (2015, s. 360): *„Využívání každé příležitosti k prosazování a podporování vzdělávání nebo komunikování s lidmi, aby si uvědomovali, jaký je jejich pracovní výkon.“*
- b) **Mentoring** je vzdělávací metoda, při které pomáhají speciálně vyškolení jedinci vzdělávanému liniovému manažerovi. Dále poskytuje poradenství pro sebevzdělávání a pomáhá se zdroji, ve kterých lze získat potřebné znalosti a dovednosti. Mentorem bývá zkušenější kolega. Armstrong (2015, s. 361) definuje mentoring takto: *„Jedná se o proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených mentorů, kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání, poskytují jim odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu.“*
- c) **Demonstrační metoda** slouží k předvedení pracovní činnosti zpravidla na pracovišti, na kterém bude činnost vykonávána. V praxi se také často využívá při adaptaci nového liniového manažera. Mimo pracoviště mohou být aplikovány další vzdělávací metody:
 - a) **Přednášky** – jedná se o skupinovou výuku s jedním lektorem, zpravidla bez diskuse, s velkým počtem zúčastněných a obvykle ve vzdělávacích institucích.
 - b) **Diskuse** je vhodným doplňkem při řešení problémů, a to zejména při modelových situacích. Zprostředkovává vzájemnou výměnu poznatků mezi posluchači.
 - c) **Hraní rolí** je prakticky aplikováno zejména u vyššího managementu, ale lze ji realizovat také u managementu liniového. Je vhodná pro rozvoj řídicích dovedností.
 - d) **Simulace** určité situace, která může v praxi liniových manažerů nastat a která předurčuje řešení nenadálých situací.

1.7 Využití ICT při vzdělávání liniových manažerů

V dnešní moderní době je vyvíjen stále větší tlak na využívání ICT při vzdělávání liniových manažerů také v korporacích, a to především z důvodu úspory času a nákladů při vzdělávání, které moderní e-learning v korporaci může přinést. V budoucnu lze očekávat, že korporace budou stále více využívat ICT ve vzdělávání, protože implementace těchto technologií (prezentace, videokonference) celý proces lektorům usnadňuje a činí jej pro liniové manažery atraktivnější.

ICT se využívají při distančním vzdělávání liniových manažerů v korporacích tehdy, jestliže jsou liniovní manažeři odděleni od lektorů, využívají studijní texty a mají s lektory možnost komunikovat. Za své vzdělávání a plnění studijních povinností je odpovědný každý sám za sebe, dá se tedy říci, že se jedná o sebeřízené vzdělávání s využitím výhod moderních ICT.

V praxi se jedná o elektronickou výuku, označovanou jako e-learning při využití osobních počítačů. Je možné se také setkat s m-learningem, který využívá mobilní telefony. Definice přináší Průcha s Veteškou (2014, s. 98): *„Vzdělávací proces využívající informační a komunikační technologie k tvorbě studijního obsahu a jeho distribuci, ke komunikaci mezi studenty a pedagogy, k hodnocení výsledků vzdělávání a k organizaci a řízení studia.“*

Využit lze i následující definici dle Armstronga (2015, s. 98): *„E-learning představuje využívání informačních a komunikačních technologií za účelem podporování jednotlivých zaměstnanců při jejich vzdělávání, a to především z hlediska zprostředkování studijních materiálů a odborného vedení.“* Pro implementaci e-learningu se rozhodují zejména velké korporace, které neváhají do jeho realizace a aktualizace investovat finanční prostředky.

ICT umožňují, zejména v současné koronavirové krizi, realizovat **e-learning**, který umožňuje vzdělávat větší množství liniových manažerů při kratším čase a při značné úspoře finančních prostředků.

Za hlavní **výhody e-learningu** pro korporace považujeme:

- a) Umožňuje aplikovat vzdělávání na všechny zaměstnance v korporaci,
- b) Vzdělávání probíhá s využitím vhodných vzdělávacích metod,

Za hlavní **nevýhody e-learningu** pro korporace považujeme:

- a) nutnost počítačového vybavení a jeho pravidelná inovace,
- b) připojení k rychlému a zabezpečenému internetu,

Vzdělávání v e-learningu může být v podobě on-line, kdy je přítomen i lektor, jsou omezeny na konkrétní čas, nebo off-line, kdy je zpřístupněn studijní materiál a možnost zanechat lektorovi dotazy. V budoucnu lze považovat distanční vzdělávání za nejmodernější vzdělávání, které bude v korporacích realizováno a umožní získávání nových kompetencí. Je využíváno v několika formách: elektronické konference, Skype, e-mail, publikace studijních materiálů nebo organizace distančního vzdělávání s využitím softwaru – LMS systémy.

Ve vzdělávání liniového managementu je možné využít kombinaci e-learningu a klasického vzdělávání, tzv. **blended learning**, který při výuce poskytuje nejen poznání, ale také podporuje např. studijními materiály nebo konzultacemi s lektorem přes e-learning.

V současné době se pro vzdělávání liniového managementu může využívat **distanční vzdělávání** s využitím následujících technologií, zejména ve velkých korporacích:

- **Computer-based training (CBT)** – Poskytuje vzdělávání v režimu off-line a využívá externí média jako úložiště obsahu (CD, externí HDD). Hlavním přínosem je úspora finančních prostředků při výrobě studijních materiálů.
- **Web-based training (WBT)** – Využívá režim on-line (je připojený k internetu, obsahy vzdělávání a komunikace jsou realizovány přes portál vzdělávací instituce).
- **Learning management system (LMS)** – Díky rychlému rozvoji ICT je v současnosti k dispozici velké množství těchto softwarů. Existuje ve dvou modulech: tvorba kurzu (výukové materiály, testy, demonstrační úkoly) a realizace vzdělávacího kurzu (virtuální třída, do které se každý přihlašuje svými přihlašovacími údaji). Podporuje vzdělávání a studijní oporu v režimu on-line i off-line. Realizuje webináře a tutoriály.

E-learning pro liniového manažera obsahuje několik částí, které usnadňují nejen jeho používání, ale i sledování postupu v rozvoji kompetencí:

- **výukový modul** – obsahuje úkoly, harmonogram studia a testy,
- **komunikační modul** – pro komunikaci s lektorem (pošta, konference),

- **modul sebehodnocení** – vypracovávání testů, které jsou hodnoceny automaticky bez vlivu lektora, což zaručuje spravedlivé hodnocení bez ovlivnění sympatiemi vůči konkrétnímu liniovému manažerovi,
- **organizační modul** – stanovení cílů vzdělávací aktivity, průběžné hodnocení, komentáře k samostatným úkolům.

Lektor má v e-learningové aplikaci k dispozici následující **moduly**:

- **komunikační modul** – pošta, konference,
- **správa studentů** – hodnocení studentů, plnění úkolů, testů nebo dodržování harmonogramu kurzu,
- **testovací modul** – zkoušení je možné realizovat prezenčně nebo mohou být testy i v learning management systému; jejich plnění je omezeno časem. E-learning je využíván pro samostudium, jako informační zdroj, zaškolování nováčků, trénink, hodnocení výkonu nebo udržení klíčových liniových manažerů v korporaci. Pro veškeré vzdělávací aktivity vyžadují výraznou míru motivace vzdělaných. Vzdělávání pro liniové manažery s využitím e-learningu je ve velkých korporacích zpravidla zajišťováno zcela běžně, ve středních korporacích již méně.

Vzdělaným liniovým manažerům nabízí e-learning **řadu výhod**:

- a) **individuální tempo výuky** dle času a chuti liniového manažera,
- b) **měřitelnost plnění výukových cílů** – plnění jednotlivých úkolů umožňuje hodnotit plnění stanovených vzdělávacích cílů,
- c) **poskytnutí zpětné vazby** a možnost liniovému manažerovi testovat,
- d) **snadné a přehledné uživatelské rozhraní** pro liniového manažera bez ohledu na jeho znalosti z oblasti ICT,

Kromě výhod při aplikaci e-learningu pro liniové manažery existují další výhody: úspora času, dostupnost vzdělávání, flexibilita a pohodlnost. Rizika implementace e-learningu v korporaci spočívají v technickém rozvoji, ve ztrátě sociálního kontaktu a v růstu nákladů na experty ICT. Korporace, která poskytuje e-learning, musí velice dobře zabezpečit své interní sítě s ohledem na rizika dnešní doby, zejména napadení ze strany hackerů. Je nutné sítě nejen kódovat, ale i zabezpečit vhodným firewallem. Zabezpečení sítě je nutné z důvodu osobních údajů zúčastněných liniových manažerů.

Na základě realizace jednotlivých modulů provádějí hodnocení nadřízení TOP manažeři. Pro každou vzdělávací aktivitu jsou definovány požadované kompetence, které závisejí na úspěšném splnění všech studijních modulů, které se nazývají kompetenční profil. Dále se hodnocení liniových manažerů provádí na základě výsledku testů, které byly liniovým manažerům zadávány.

2 TEORETICKÉ ZÁKLADY SYSTÉMOVÉHO ŘEŠENÍ VZDĚLÁVÁNÍ LINIOVÝCH MANAŽERŮ

V praxi dochází poměrně často k modelování nejrůznějších procesů, zejména pro vzdělávání liniových manažerů. Výsledkem modelování je vytvoření modelu, který představuje následky a příčiny chování prvků uvnitř systému. V současné době je nutné problematiku vzdělávání liniového managementu posunout směrem k **systémovému myšlení**. Systém si lze představit jako množinu prvků, která je zastoupena liniovými manažery, mezi nimiž jsou vztahy, které ovlivňují cílové chování. Cílového chování je možné dosáhnout přetvořením vstupu, tedy transformačním procesem, který je chápán jako vzdělávání, v jehož rámci dojde ke změně úrovně kompetencí na úroveň, která je požadována korporací jako žádoucí. Systém lze chápat následovně:

- a) jeden ucelený objekt a vazby uvnitř objektu,
- b) více objektů a jejich chování mezi sebou,

Černý (2001, s. 5) přináší několik definic teorie systému:

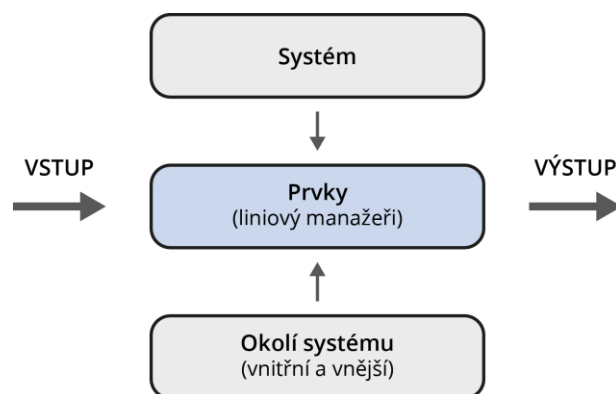
- 1) **Behavioristická definice** – „*Opírá se o pojem procesu, kterým rozumíme nějakou veličinu měnící se v čase. Systémem je každý objekt, který určitému vstupnímu procesu přiřazuje výstupní reakce na vstupy – chování systému.*“
- 2) **Stavová definice** – „*Systémem je objekt, který má v každém časovém okamžiku na vstupu nějaký vstupní prvek, na výstupu nějaký výstupní prvek.*“
- 3) **Kompoziční definice** – „*Systém je soubor nějakých prvků a vazeb mezi nimi.*“

V rigorózní práci bude použit behavioristický přístup. Lze aplikovat behavioristickou definici systému Černého (2001, s. 5): „*Opírá se o pojem procesu, kterým rozumíme nějakou veličinu měnící se v průběhu času. Systémem pak nazýváme každý objekt, který vstupnímu procesu určitého typu přiřazuje výstupní proces. Tímto procesem rozumíme chování systému, tedy popis reakce výstupů na vstupy.*“ Pro implementaci je také nutné zapojit systémové myšlení, které je žádoucí, zejména v současnosti. Dle Černého (2001, s. 3) lze systémové myšlení chápat jako: „*Uvažování o každém objektu v souvislostech (nejen izolovaně o něm samotném, ale jeho vzájemných vazbách s jinými objekty. Dále lze uvažování o každém objektu chápat dynamicky, tedy všimnout si nejen současného stavu, ale i jeho minulosti a zaměřit se na budoucnost.*“

Vzdělávání si lze představit jako konkrétní systém, kde vystupují linioví manažeři, kteří jsou zároveň považováni za prvky systému. Systém ovlivňuje, motivuje a poskytuje ucelené cílové vzdělávání. V každém systému jsou stanoveny vstupy a výstupy, které následně pomáhají s jeho hodnocením. Za vstupy můžeme považovat např. předchozí vzdělání nebo zkušenosti, za výstupy můžeme považovat zvýšení produktivity práce, nižší zmetkovitost, a posilování konkurenceschopnosti korporace na trhu. Vstupy a výstupy umožňují komunikaci s vnějším okolím systému. Modely se mohou lišit také dle toho, zdali mají alespoň jeden vstup nebo výstup (jsou považovány za otevřené), anebo jsou uzavřené (bez disponování vstupy nebo výstupy). V rigorózní práci se bude rozumět transformačním procesem vlastní vzdělávání liniových manažerů. Za vstupy lze považovat výrobní proces, počty liniových manažerů, pracovní náplně, konkurenci a schopnost řízení.

Každý systém (struktura systému je k vidění v obrázku 8 níže) lze chápat jako skupinu prvků (liniových manažerů), mezi nimiž jsou vazby a vztah k okolí, které je obklopuje uvnitř i vně. Prvky jsou považovány za součást systému, bez kterých by nemohl nikdy samostatně fungovat. Mezi prvky mohou nastat vazby, a to vnější (spojení prvku a okolí), vnitřní (prvky mezi sebou), sériové (prvky v systému za sebou) a zpětné (spojení vstupu a výstupu u prvků). Základními vlastnostmi systému jsou:

- 1) **struktura** – způsob chování mezi jednotlivými prvky uvnitř korporace,
- 2) **chování** – vztahy mezi prvky, které ovlivňují vstupy a výstupy systému.



Obrázek 8 **Struktura otevřeného vzdělávacího systému v korporaci se vstupem a výstupem.** (Vlastní zpracování, 2020)

V rámci vzdělávacího modelu probíhají v korporaci procesy. Každý proces má definovaný svůj vstup, výstup a zákazníky. Dle Grasseové a kol. (2008, s. 35): „*Úkolem každého procesu je pak poskytnout potřebný výrobek či službu definovanému zákazníkovi. Tyto výrobky a služby jsou vytvářeny v rámci procesu s ohledem na definované požadavky zákazníka, stanovená pravidla a omezení. Proces vyžaduje vstupy a využívá zdroje, pro proces přidělené. Takovýto způsob pojetí řízení nám umožňuje reagovat na změněné požadavky zákazníků.*“ Další definici procesu přináší Řepa (2007, s. 24), jde o „*souhrn činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.*“

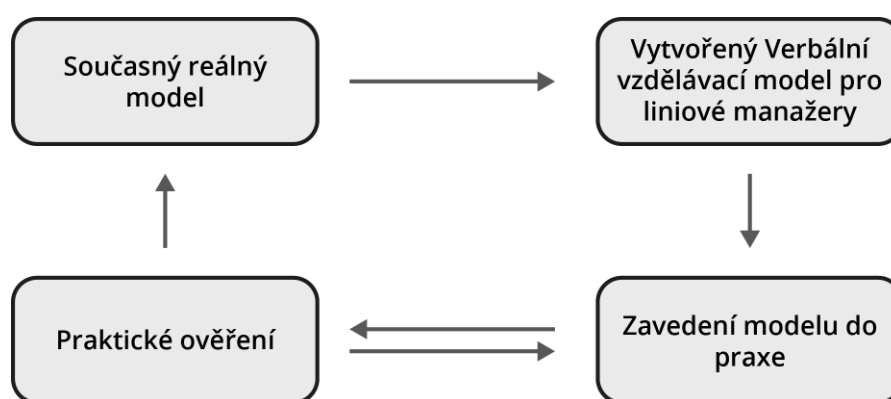
Pro vzdělávání liniových manažerů je vhodné řídit procesy v rámci korporace. Praxe zná tři souvislosti, kterými je třeba se řídit:

- a) **Znalost procesů** – Korporace zná procesy, zná jejich vstupy a výstupy a také má definované možnosti transformace,
- b) **Přeměna vstupů na výstupy** – V této oblasti se jedná o transformaci jako proces, který přetvoří současnou úroveň vstupů na požadované výstupy,
- c) **Neustálé zlepšování, měření a monitorování** – Procesy jsou po celou dobu v korporaci sledovány za účelem jejich neustálého zlepšování,

V rigorózní práci lze procesem chápat vzdělávání liniových manažerů. Jednotlivé procesy je třeba řídit. V praxi se jedná o procesní řízení, které je zaměřeno na liniové manažery, jejich znalosti, schopnosti a dovednosti. Kryšpín (2005, s. 49) definuje procesní řízení takto: „*Přístup procesního řízení umožňuje také dokonalejší způsob měření výkonnosti, protože je možné měřit výkonnosti jednotlivých procesů. Toto hodnocení se navíc rozšiřuje o hodnocení kvality, propustnosti a časové náročnosti.*“ Vyjma měkkých systémů existují také systémy lidských aktivit (nelze u nich vytvořit matematický model). Jsou rozděleny na systémy tvrdé a měkké. Je-li možné systém plně popsat pomocí matematických symbolů (funkce, rovnice, integrální rovnice), pak hovoříme o tvrdém (matematickém) modelu. Nelze-li model popsat matematicky, ale jen slovně, hovoříme o měkkém (verbálním) modelu. Důležitým typem měkkého systému je systém lidských aktivit (HAS). Systém HAS lze popsat následovně – vlastnictví, příslušnosti, vykonavatelé, transformace, omezení, vnější vlivy. Z tohoto důvodu lze další vzdělávání liniových manažerů chápat jako systém.

Pro měkké systémy jsou typické operace s mnoha vstupy a faktory, které je složité vyhodnotit. Z těchto důvodů je v měkkém systému složité zajistit to, co je pro každý systém žádoucí: jistota, stabilita a verifikace. **Systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů pro liniové manažery** je chápán jako transformační proces, kterým je umožněno transformací přetvořit současný model na nový Systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů v korporaci. Implementace systémového přístupu ke vzdělávání liniových manažerů do praxe není jednoduchá a obsahuje několik fází. Především je velmi důležité praktické ověření, které může ukázat, že současný nový Systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů pro liniové manažery je nevyhovující a bude nutné jej přetvořit.

Při tvorbě nového systémového přístupu ke vzdělávání liniových manažerů (struktura viz obrázek 9) je nutné vycházet ze současného systému, který zkoumaná korporace využívá ke vzdělávání liniového managementu. Na jeho základě probíhá modelování nového modelu pro vzdělávání. Základním cílem modelování je náhrada současného systému vzdělávání za nový model, který využívá experimenty prováděné za účelem zjištění chování prvků a systému v nově vzniklém modelu.



Obrázek 9 Struktura modelování systému vzdělávání v korporaci. (Vlastní zpracování, 2020)

Při sestavování systémového přístupu ke vzdělávání liniových manažerů pro jejich další vzdělávání bude použita metodika analýzy a syntézy systému lidských aktivit (zahrnuje tři fáze – poznávací, modelovou a uskutečňovací), které lze plně aplikovat v problematice dalšího vzdělávání. Metodiku pro vzdělávání liniových manažerů lze rozdělit do dvou základních kroků:

- 1) **zlepšení procesu** už existujícího vzdělávacího systému v korporaci,
- 2) **syntézu nového vzdělávacího systému** – dle této metodiky postupujeme ve třech základních krocích; jednotlivé kroky tvorby metodiky vzdělávání jsou uvedeny níže v textu:
 - a) krok **poznávací fáze** – Se stávajícím vzdělávacím systémem se seznámíme v dané korporaci s úmyslem vytvořit nový. Je nutné si uvědomit, že základní hlediska z úhlu objektivního pohledu vystihují kontext současného vzdělávacího procesu, podle kterého se bude posuzovat a vyhodnocovat nový vzdělávací systém nebo upravovat vzdělávací systém již existující. Provede se popis základních stránek vzdělávacího procesu liniového managementu, a to včetně srovnání s konkurenční korporací a vzhledem k očekávanému vývoji v řadě oblastí (technologie, konkurenceschopnost, snižování nákladů). Současně se popíše stávající vzdělávací programy včetně vstupních, vnitřních a výstupních procesů.
 - b) krok **modelovací fáze** – Tento krok probíhá v abstraktní rovině. Tvorba systémového přístupu ke vzdělávání liniových manažerů se skládá z těchto dalších kroků:
 - základní údaje o korporaci,
 - určení, kdo bude realizovat vlastní vzdělávací proces (vlastní lektori, školy, vzdělávací instituce),
 - provedení vlastního transformačního procesu (proces vzdělávání),
 - výběr, kdo z liniových manažerů vstoupí do vzdělávacího procesu (vnitřní vlivy – motivace, schopnost dalšího učení),
 - určení omezujících faktorů – vnějších vlivů,
 - nutnost posoudit adekvátnost B formulovaného vzdělávacího procesu,
 - posouzení výstižnosti a zaměření směřujícího k očekávaným výsledkům,
 - c) krok **implementace** – Pokud je připraven systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů, přistoupí se k jeho realizaci a k provedení vlastního vzdělávacího procesu. Obdobný postup je také při provádění změn v současném vzdělávacím

systemu. Vzhledem k tomu, že většina korporací, již má na určité úrovni vlastní vzdělávací systém, bude se jednat o implementaci do stávajících systémů dle připravených změn. Změny musejí být akceptovatelné pro korporace, vzdělávací instituce i liniové manažery. Při vytváření úplně nového vzdělávacího programu se postupuje takto:

- a) **Co–jak přiřazení** – Přejít od jednotlivých dílčích aktivit, které vyjadřují, co a jak se má dělat,
- b) **Soubor doporučení** – V praxi se jedná o převedení předchozího bodu do manažerských doporučení (zpravidla bez patřičného zdůvodnění),
- c) **Vlastní realizace** – Vybudování didaktického zázemí, nasmlouvání lektorů, školitelů nebo vzdělávacích institucí,

Pro účel této rigorózní práce bude zkoumáno **chování prvků** v systému, který lze rovněž považovat za řízený. Prvky je možné chápat jako liniové manažery v korporaci. Chování prvků je chápáno jako souhrn podstatných vlastností systému a musí vyjadřovat vztah příčiny a následku. Každý vytvořený systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů musí být úplný a musí odpovídat realitě. Pro sestavení kvalitního vzdělávacího modelu je nutné postupovat dle kroků, které jsou uvedeny níže.

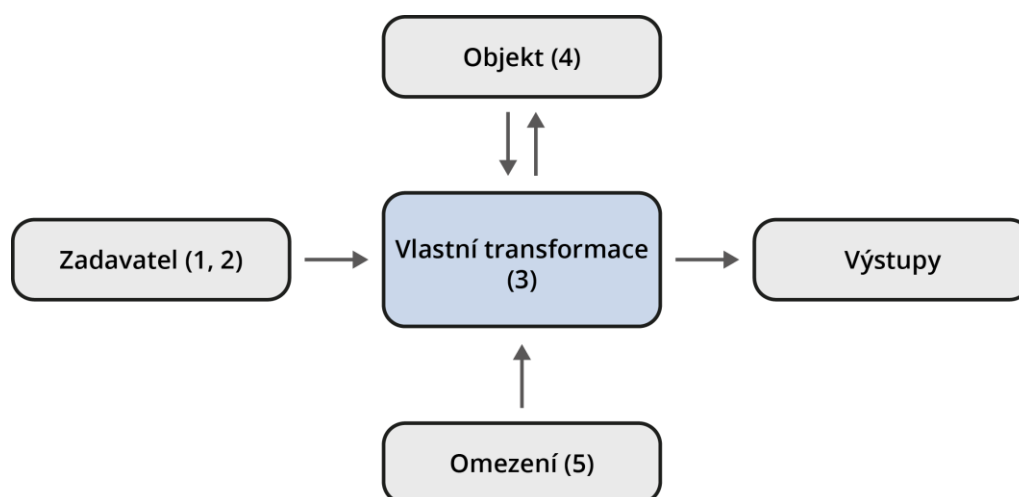
Při vytváření vzdělávacího modelu je nutné postupovat následovně (viz. Obrázek 10):

- 1) Stanovíme vlastnictví nebo příslušnost k systému – určíme vlastníka systému, jedná se o konkrétní korporaci,
- 2) Určíme vykonavatele transformace (učitelé, lektori, školitelé, odborníci v oboru, vzdělávací instituce),
- 3) Transformaci chápeme jako aktivity systému, pro který jsou vytvořeny. Vždy je nutné formulovat, o jaké aktivity systému se jedná – např. vzdělávání, informování, seznamování s konkrétní situací,
- 4) Objektem transformace ve smyslu zadavatele chápeme realizaci vzdělávacího modelu, tj. pro koho je určen: liniovní manažeri, provozní zaměstnanci, TOP manažeri,

- 5) Stanoví se omezení: finance, vlastní kapacity, vnitřní vlivy (nedostatečné didaktické vybavení) a vnější vlivy (kvalita objektů transformace, úroveň školitelů, certifikace vzdělávací instituce, náročnost vzdělávacího procesu). Jedná se o mantinely, ve kterých se pohybuje činnost systému,
- 6) Výsledkem transformace jsou výstupy, jejich vyhodnocení a porovnání s očekávanými nebo předpokládanými cíli (schopnost používat nové technologie, komunikace s okolím, adaptace na nové pracovní prostředí),

Takto stanovený postup je plně v souladu s behavioristickou definicí systému a hovoříme o deterministickém systému, protože výsledek transformace vstupního procesu vycházející z počátečního stavu před transformací je vždy jednoznačně určen.

Další vzdělávání liniových manažerů je systém s cílovým chováním, protože máme formulovaný konkrétní cíl ve formě předem stanoveného postupu transformačního procesu. Následně se systém chová tak, že při jakémkoli vstupním procesu se má přibližovat v maximální míře žádoucímu průběhu. To znamená, že umíme určit rozdíly mezi výstupy z hlediska žádoucího a očekávaného cíle. Dojde-li k nežádoucímu výstupu, je nutné provést změnu na vstupu pomocí vnějších vlivů tak, aby se výstup přiblížil co nejvíce žádoucímu procesu.



Obrázek 10 **Struktura jednotlivých kroků v systému.** (Vlastní zpracování, 2020)

Pro oblast teoretizace systému jsou klíčové pojmy jako stabilita, spolehlivost a charakteristika problémů. Jednotlivá témata budou nyní rozebrána podrobněji v následujícím textu. Cílové chování systému lze chápat jako určitý cíl formulovaný podle předpokládaného průběhu výstupního procesu. Systémové chování probíhá jako výstupní proces žádoucím způsobem. Systém při jakémkoli vstupním procesu a jeho změnách by se měl přizpůsobit žádoucímu průběhu. Potom lze hovořit o spolehlivosti systému.

Dle Černého vyjadřuje **spolehlivost** pravděpodobnost, že bude dosaženo žádoucího chování. V praxi hovoříme o spolehlivosti systému, pokud dojde k žádoucímu průběhu a nedochází k problémům, které lze vyhodnotit ve dvou rovinách:

- a) zjišťování spolehlivosti daného systému,
- b) zvýšení spolehlivosti daného systému,

Charakteristika problémů systému

- a) Zahrnuje analýzu a syntézu systému. Základním problémem je **analýza systému** (rozebírá současný stav, chování systému a provádí jeho verbální popis). **Syntéza systému** je opačným procesem,
- b) Další skupinou problémů systému je rozsáhlá, různorodá **skupina rozhodujících procesů**. Základní charakteristikou rozhodnutí je stanovení cíle (výsledek transformace) a co lze v systému považovat za přípustné řešení s ohledem na omezující faktory, které jsou dány předem,
- c) **Problémy stanovené kritérii kvality**

Teoretické postupy **spolehlivosti systémů** jsou velmi rozsáhlou disciplínou, protože spolehlivost systému se určuje prostřednictvím statistiky a analýzy dat. Zvyšovat spolehlivost systému je možno vytvářet dvěma způsoby:

- 1) nahrazování méně spolehlivých transformačních procesů spolehlivějšími,
- 2) vytváření náhradních transformačních procesů nebo celková změna transformačního procesu,

O **stabilitě** systému se hovoří tehdy, pokud nemá tendenci zvětšovat odchylku od žádoucího procesu. Černý (2001, s. 13) k problematice uvádí: „*Systém nazýváme stabilní, nemá-li tendenci zvětšovat jednorázovou odchylku od žádoucího průběhu. Stabilním jej nazýváme, když má tendenci každou jednorázovou odchylku časem snižovat k nule.*“ Stanovená odchylka od žádoucího průběhu se vyhodnotí a určí se kvalita konkrétního systému pomocí kvalitativních ukazatelů odvozených od systémových vlastností. Vzdělávání liniových manažerů je v korporacích chápáno jako **celoživotní proces**. Jedná se tedy o vzdělávací proces pro liniové manažery po celou dobu jejich výkonu profese. Může se jednat o celou řadu vzdělávacích programů, ve kterých se může další vzdělávání realizovat. Mezi nejčastější patří studium profesní, které je zakončeno profesními tituly BBA, MBA, DBA nebo LLM. Tato forma vzdělávání je mezi českými manažery velice oblíbená, přičemž se s jejím využitím setkáváme v korporaci spíše ve středním a TOP managementu. Jedná se o možnosti studia pro liniové manažery, kteří nemají potřebu studovat na vysoké škole, ale přesto si chtějí zvýšit úroveň svých dosavadních klíčových kompetencí. Veteška (2016, s. 96) definuje celoživotní vzdělávání následovně: „*Veškeré účelně formální i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů.*“

Při sestavování konkrétního vzdělávacího modelu pro konkrétní korporaci existuje pět důležitých klíčových oblastí, na které je vzdělávání liniových manažerů zaměřeno, jedná se o následující:

- 1) **Systematické řešení problémů** – neustálé vyhledávání problémů, stejně tak jejich řešení a snaha o jejich eliminaci do budoucna. Je nutné s ohledem na vzdělávací strukturu vzdělávacích programů pro liniové manažery,
- 2) **Experimentování** – aktivní vyhledávání a implementace nových poznatků do praxe. Po skončení vzdělávacího procesu probíhá hodnocení vzdělávací akce ze strany účastníků formou testů nebo zkoušek a v případě provedení vstupního testu je možné provést komparaci v úrovni kompetencí vlastním transformačním procesem,
- 3) **Učení zkušeností** – vyhodnocení a získávání nových zkušeností z dob úspěchů i neúspěchů korporace. Je velmi málo využíváno, zejména v malých a středních korporacích. Přesto se jedná o velký zdroj. Zkušenosti jsou znalosti, které se zpravidla nedají získat dalším vzděláváním a jsou odvislé od vykonávané praxe,

- 4) **Učení od ostatních liniových manažerů** – velice efektivní možnost, jak předat méně zkušeným nebo nováčkům praktické rady a zkušenosti od zkušených liniových manažerů. V korporaci by měl být určený zkušený liniový manažer, který bude mít úlohu kouče, jenž má za úkol připravit nováčka na jeho novou pracovní pozici.
- 5) **Efektivní přenos znalostí v rámci celé korporace** – bude realizován, pokud budou liniovní manažeři s novými poznatky přesouvání na ostatní provozy v korporaci. Jedná se o optimální stav, který lze řešit implementací knowledge managementu,

V rámci korporace nebo i v korporaci, která podporuje vzdělávání – učící se organizace, se mohou liniovní manažeři v konkrétní korporaci vzdělávat prostřednictvím formálních vzdělávacích programů, které bývají připraveny na klíč pro každou korporaci na základě analýzy jejich vzdělávacích potřeb a diagnostiky klíčových kompetencí liniových manažerů. Jedná se o další rozvoj lidského kapitálu, který je pro každou korporaci nepostradatelný. Rozvoj liniových manažerů definuje Urban (2003, s. 166) takto: „*Rozvojem zaměstnanců se připravujeme na budoucí vývoj firemní organizace. Společným úkolem manažerů i zaměstnanců je stanovení jejich oblastí, ve kterých je možný jejich rozvoj. Úkolem manažera je pozorování potřeb organizace a vnímání zaměstnanců, jak v profesionální úrovni rozvoje, tak v osobní úrovni.*“ Další definici přináší Armstrong (2008, s. 489): „*Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnosti podnikání tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. Zlepšuje výkon manažerů, poskytuje jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích.*“

Velké korporace a některé střední nabízejí možnost vzdělávání, např. v programech MBA, nebo outdoorové aktivity, které jsou běžné pro střední a TOP management. Velké firmy a část středních již dnes poskytují svým liniovým manažerům vzdělávání s využitím outdoorových prvků, které jsou připravovány pro konkrétní korporaci. Jedná se o aktivity, které jsou velice zajímavé a přínosné pro účastníky, kteří plní úkoly v týmech se zaměřením na každodenní situace, se kterými se mohou v korporaci setkat. Jedná se o akce realizované zejména o víkendech.

Vzdělávací programy jsou připravovány v rámci vzdělávacích institucí v takovém rozsahu, aby splňovaly kritéria, která jsou stanovena jednotlivými certifikacemi pro další profesní vzdělávání ve vzdělávacích programech pro liniové manažery. Folwarczná (2010, s. 66) definuje vzdělávací program následovně: „*Vzdělávací programy mohou být*

krátkodobého charakteru (kurzy vedení lidí, komunikační schopnosti) nebo se může jednat o dlouhodobé programy pro zvýšení odborné manažerské kvalifikace (programy MBA).“ Další definici přináší Armstrong (2015, s. 377): „Programy rozvoje lídrů a manažerů umožňují manažerům osvojit si kvality týkající se vedení a řízení, které potřebují k dosažení úspěchu. Tyto programy jsou součástí řízení talentů a řízení kariéry.“

Pro korporace se doporučuje zavádět rozvojové aktivity zejména z důvodu modernizace a robotizace výrobních provozů. Smysl a důležitost definuje Armstrong (2015, s. 382): *„Smyslem rozvoje manažerů je nacházet možnosti, jak využívat především vnitřní zdroje a uspokojovat poptávku organizace po manažerech lépe vybavených pro svou práci na všech úrovních. Základní metodou, jak toho dosáhnout, je zajistit, aby manažeři s dostatečným předstihem získali správné zkušenosti pro zvládnutí jakékoli úrovně odpovědnosti, které mohou vzhledem ke svým schopnostem během své kariéry v organizaci dosáhnout.“*

Optimální vzdělávací program musí obsahovat klíčové kompetence pro liniové manažery. V korporaci by měl být zaměřen na oblasti, které by měly být dalším systematickým vzděláváním získávány nebo rozvíjeny:

Rozvoj osobnosti – kreativita, poznávání, sebepojetí, sebeorganizace:

- a) **jednání s podřízenými** – mezilidské vztahy, komunikace,
- b) **rozvoj morálky** – morální a etické jednání,
- c) **leadership, minimum HR, stres management,**
- d) **identifikace a rozvoj klíčových kompetencí u liniových manažerů.**

Vzdělávací instituce poskytují liniovým manažerům profesní vzdělávání se zaměřením na hard skills, které jsou představovány technickými, jazykovými a odbornými znalostmi. Dle Folwarczné (2010, s. 30): *„Představují odborné znalosti, dovednosti, nadání a postoje týkající se ekonomických, technologických, strukturálních a procesních aspektů manažera. „Soft skills zahrnují mezilidské vztahy, práci s lidmi, komunikaci a jednání manažera ve vztahu k jednotlivcům i skupinám v organizaci i mimo ni.“*

2.1 Systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů dle Hejného

Vzdělávací metodu dle Hejného lze uplatňovat tam, kde chce korporace zvýšit zájem liniových manažerů o další vzdělávání, protože jinak, bez zásahu korporace prostřednictvím motivace, jsou pasivní a o další vzdělávání nejeví zájem. Vlastní transformační proces spočívá zejména na vnějších vlivech působících přímo na Systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů.

Původně vytvořil profesor Hejný ve svém vědeckém týmu 12 oblastí, kterým je třeba se při výuce věnovat. I když byla určena pro výuku matematiky na základních školách, neznamená to, že ji není možné aplikovat do oblasti vzdělávání liniového managementu. Hlavním cílem Hejného metody je pojetí výuky zábavnou formou, čímž je dosaženo mnohem vyššího transferu v interakci učitel a žák.

Dle webu H-mat.cz (©2021) existuje 12 oblastí Hejného vzdělávací metody, kterým je třeba se při výuce věnovat. Jedná se o tyto:

Budování schémat

Budování schémat matematických pojmů, jevů, procesů a situací v mysli každého žáka je podstatou vyučovací metody. V Hejného metodě se využívají například schémata autobusu, krokování, rodiny apod., která si děti v dětství samy vytvořily. Děti jsou samy schopny pomocí těchto schémat objevovat svět, dojít k autonomnímu poznání a spojit si je s matematickými problémy. Následně si dítě všimne, že se principy opakují, abstrakci provede samo a intuitivně, čímž se mu vytvoří schéma daného problému nebo pojmu, které je jemu vlastní a přirozené.

Práce v prostředích

Prostředí, jež se skládá z dětem známých nebo představitelných vybraných situací, obsahuje série na sebe navazujících úloh se stejným námětem. V úlohách, které vybízejí k experimentování a k objevování, se vyskytují různé matematické jevy. S náměty jednotlivých prostředí se žáci seznamují v jednoduchých úlohách (simulované obrázky v učebnici a pracovním sešitě, vystřihovánky apod.), postupně pak úlohy gradují, pomocí čehož se prostředí obohacuje a rozšiřuje. Děti v prostředích pracují opakovaně, tím se jim prostředí stává známým, nabývají zde jistoty, ztrácejí strach z matematiky, vzájemně diskutují a korigují myšlenky.

Prolínání témat

Informace spolu logicky souvisejí. V různých prostředích či úlohách děti poznávají jednotlivé pojmy, procesy, řešitelské strategie, jevy, vazby a k jejich dobrému porozumění dojde poskládáním střípků mozaiky dílčích poznatků z jednotlivých prostředí a z různých činností.

Rozvoj osobnosti

Hejného metoda podporuje samostatné uvažování dětí. Jednou z hlavních motivací profesora Hejného při vytváření nové metody byl důraz na to, aby se děti nenechaly v životě manipulovat. Proto učitel ve výuce nepředává hotové poznatky, ale učí děti především argumentovat, diskutovat a vyhodnocovat. Děti pak samy o sobě vědí, co je pro ně správné, respektují druhého a umějí rozhodovat. Dokonce statečně nesou i důsledky svého konání. Vedle matematiky přirozeně objevují také základy sociálního chování a mravně rostou.

Skutečná motivace

Všechny matematické úlohy jsou v Hejného metodě postaveny tak, aby jejich řešení děti „automaticky“ bavilo. Správná motivace je ta, která je vnitřní, ne nucená zvenčí. Děti přicházejí na řešení úkolů díky své vlastní snaze. Motivace dává poznávacímu procesu energii i orientaci, a proto hraje klíčovou roli v kvalitě celého procesu učení. Dítě s vnitřní potřebou poznávat poznává intenzivněji, hlouběji a komplexněji než to, které je k poznávání donuceno.

Reálné zkušenosti

Hejného metoda je založena na vlastních zážitcích dítěte. Výuka matematiky, která je orientována na budování schémat, vychází především z vlastní zkušenosti dětí. Při řešení úloh sbírají děti různé matematické zkušenosti. Pro sbírání zkušeností je skutečnost, že žák ji získá i tehdy, když úlohu nevyřeší a zapamatuje si postup, jakým se k výsledku nedostane. Samotný fakt, že úlohu řeší, že jakkoli mentálně pracuje, je pro žáka přínosný.

Radost z matematiky

Radost z vlastních úspěchů pomáhá i v další výuce. Děti získávají pravou motivaci z pocitu úspěchu, jak dobře vyřešily přiměřeně náročný úkol. Obtížnost úloh je nastavena tak, aby i slabší žáci mohli prožít radost z úspěchu. Dostávají úlohy s obtížností přiměřenou jejich dovednostem.

Vlastní poznatek

Podle profesora Hejného má vlastní poznatek větší váhu než převzatý od někoho jiného. Matematiku podle této metody žák objevuje. Cesta k objevu jde od zkušenosti k pojmu. Žák sbírá celou řadu zkušeností, o kterých dále mluví a konzultuje je se svými spolužáky. Pokud je žák v nějaké matematické oblasti slabší, mohou mu pomoci jeho spolužáci v diskusi zavedené učitelem.

Role učitele

Učitel je moderátor a průvodce diskusí. Je ten, kdo organizuje hodinu, pobízí žáky k práci, zadává vhodné úlohy, raduje se s žáky z jejich objevů a řídí jejich diskuse. Plánuje a realizuje vyučovací hodiny, ve kterých hlídá, aby měl každý práci. Citlivě reaguje na aktuální situaci mezi žáky — individualizuje: snižuje či zvyšuje úroveň obtížnosti dané úlohy podle toho, jak se kterému žákovi právě daří, umožňuje práci jednotlivě či ve skupinách podle volby žáků.

Práce s chybou

Chyba nesmí žáka odradit. Chyba může a měla by být pro žáka užitečnou zkušeností. Úlohou učitele je pomoci žákovi se z chyb poučit. Učitel, který žáka za chybu kárá, mu poznávání nových věcí neusnadňuje. Dítě ji ale samo musí objevit a také musí pochopit, proč se jí dopustilo, chyba se tak stává prostředkem k učení.

Přiměřené výzvy

Učebnice, které byly sestaveny podle Hejného metody, obsahují úlohy pro žáky všech úrovní. Úlohy jsou odstupňovány podle obtížnosti, což má pozitivní vliv na sebehodnocení dětí. Tím, že slabší žáci vždy nějaké úlohy vyřeší, předcházíme pocitům úzkosti a hrůzy z dalších hodin matematiky.

Podpora spolupráce

Poznatky se rodí díky diskusí. Děti pracují ve skupinkách, po dvojicích nebo i samostatně. Každý žák je tak schopen říci, jak k výsledku došel, a umí to vysvětlit i druhým. Ostatní si z jeho postupu mohou vzít příklad, a tím si rozšiřují své poznatky. Výsledek se rodí na základě spolupráce.“

Hejného metoda (viz obrázek 11) vykazuje při využití v praxi jak klady, tak i zápory, které rozdělují společnost ohledně její aplikace i v jiných oblastech, než jakou je výuka matematiky na základní škole.

Pozitivní stránky využití Hejného metody ve vzdělávání liniových manažerů:

- a) Výuka probíhá formou hry s využitím příkladů z praxe,
- b) Využívá moderní metody a technologické prostředky,
- c) Aktivně zapojuje posluchače do výuky,

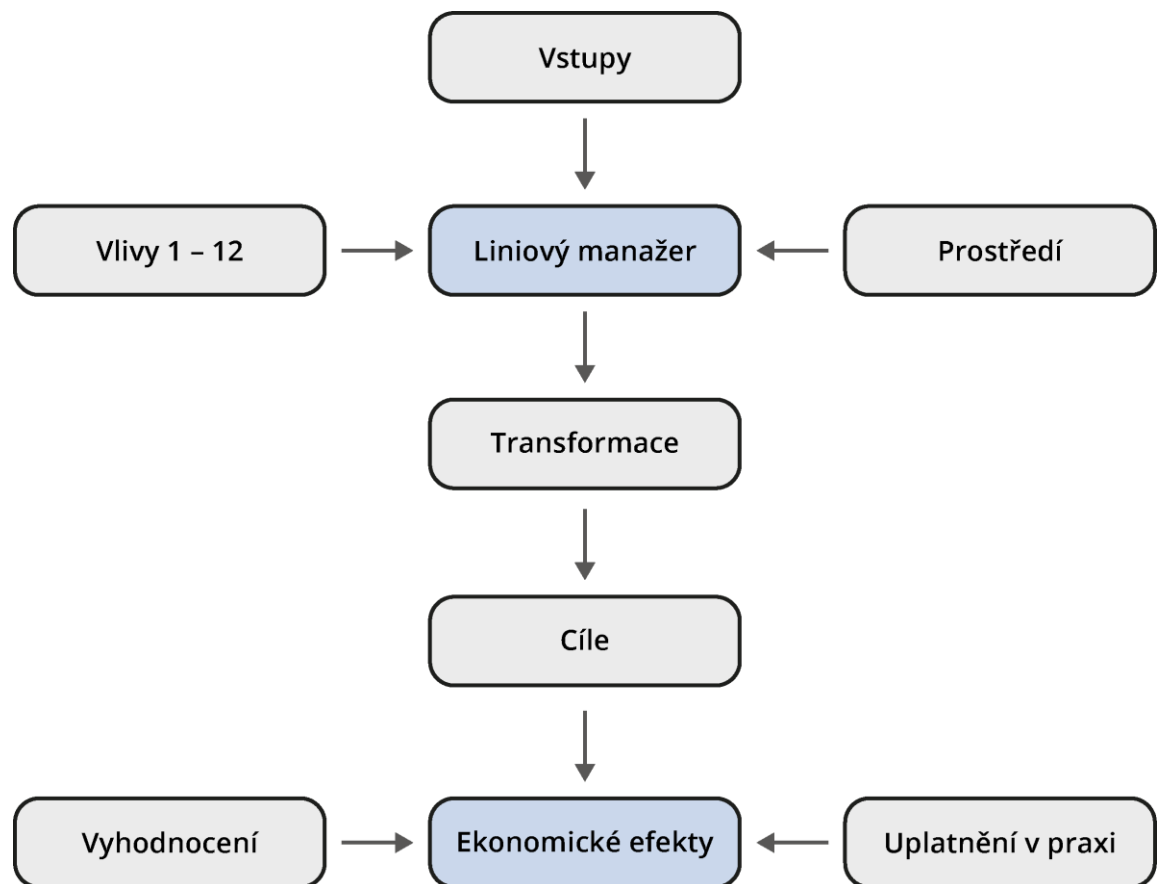
Negativní stránky využití Hejného metody ve vzdělávání liniových manažerů:

- a) Značná časová náročnost přípravy vzdělávací akce pro lektora i korporaci,
- b) Metoda je určena primárně pro využití na základních školách, ale vzdělávací praxe nevylučuje její využití v oblasti vzdělávání liniového managementu,
- c) Vzdělávací metoda nedisponuje možností probranou látku opakovat,

Struktura vzdělávacího modelu dle Hejného upravená pro vzdělávání liniových manažerů zahrnuje 1ě oblastí, na které je nutné se zaměřit a celé vzdělávání pro liniové manažery pojmut zábavnější a atraktivnější formou oproti klasickým metodám, zejména přednáškám:

- 1) **budování schémat** (organizační struktura korporace a vazby v ní),
- 2) **práce v prostředcích** (motivace a inspirace pro vzdělávání a IT rozvoj),
- 3) **proces prolínání témat** (ucelené propojení více témat do jednoho celku),
- 4) **profesní rozvoj osobnosti** (podpora učení a myšlení ze strany TOP managementu),
- 5) **reálné zkušenosti** (doba praxe, empirie),
- 6) **skutečná motivace** (bonusy podporující zájem o další vzdělávání),
- 7) **uspokojení z práce** (pochvaly, ocenění, uplatnění výsledků v reálném prostředí, vliv vzdělávání na kvalitu),
- 8) **vlastní poznatek** (zkušenosti získané z vlastní praxe),
- 9) **role lektora, školitele** (zaškolování nově příchozích zaměstnanců),

- 10) **práce s chybou** (nepopírat chybování a poučit se do budoucna, eliminace možnosti jejího opakování),
- 11) **podpora a spolupráce** (podpora ze strany TOP managementu, kontakt a komunikace s nimi),
- 12) **přímé výzvy** (stanovení reálných cílů, kterých lze dosáhnout),



Obrázek 11 **Hejného Systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů v praxi.** (Vlastní zpracování, 2021)

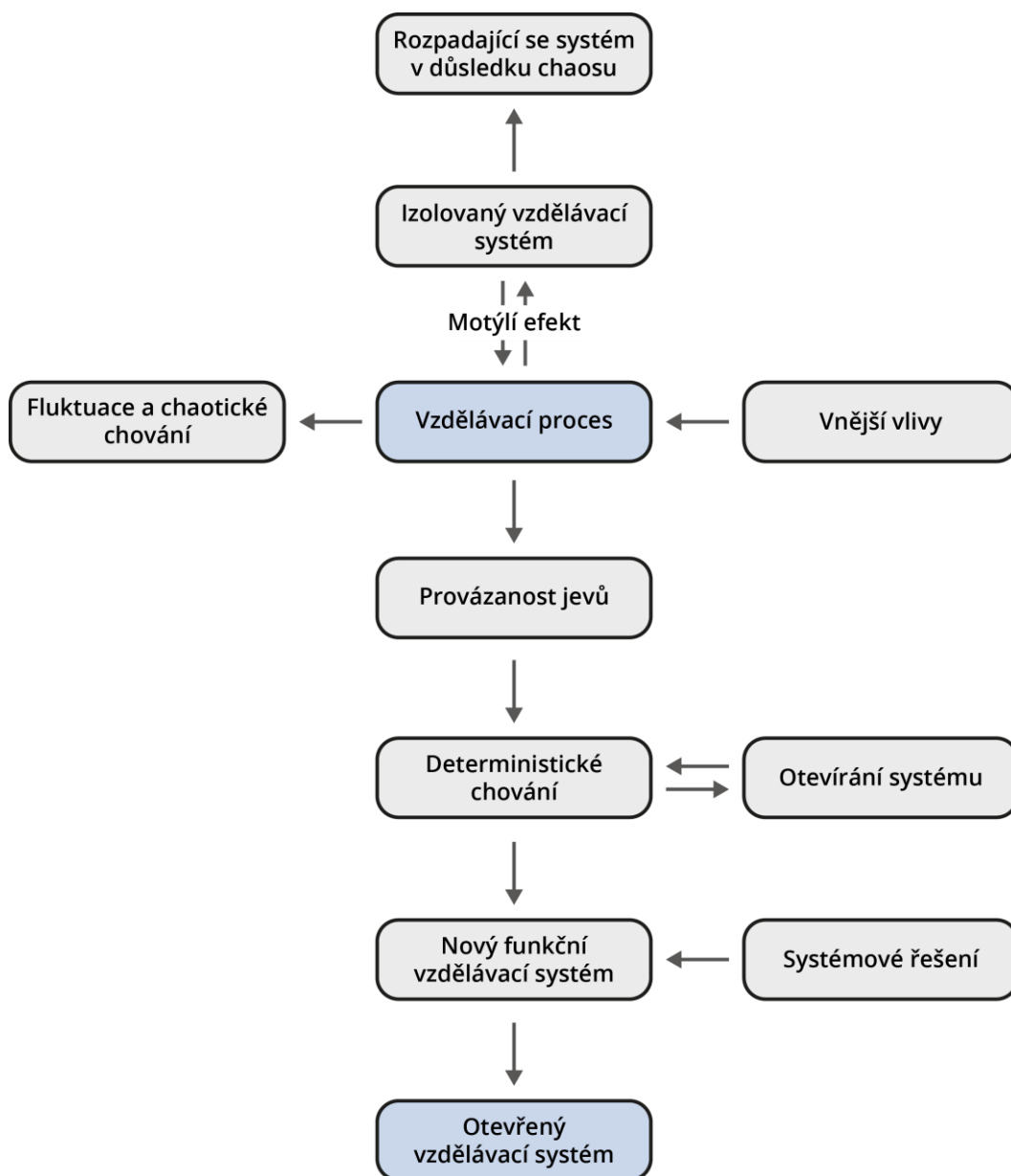
Pomocí těchto 12 vlivů Hejného vzdělávací metody se uskuteční vlastní transformační proces a po jeho skončení se provede vyhodnocení dosažených cílů dle těchto hledisek:

- a) vyhodnocení vlastního vzdělávacího procesu,
- b) ekonomické přínosy a efektivita,
- c) uplatnění v praxi a výrobním procesu,

2.3 Systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů v izolovaném prostředí

Izolovaný systém v oblasti vzdělávání chápeme tak, že korporace realizuje školení (vzdělávání) na základě svých zkušeností, a přitom nedochází k výměně zkušeností s ostatními korporacemi v okolí. Vzdělávání liniových manažerů se potom vyvíjí chaoticky a nepřehledně. (Viz. obrázek 12) Tento stav vzdělávání v korporaci vede k situaci, kterou lze popsat jako izolaci systému, a stává se jeho indikátorem vzdělávacího vývoje. V časovém sledu dochází k znehodnocení základního vzdělání a může napomoci vývoji směrem k rozpadu korporace. Oproti tomu otevřené systémy, které si vyměňují informace (na rozdíl od izolovaných systémů), se vyvíjejí od jednodušších forem ke složitějším formám a metodám výuky. S růstem složitosti systémů výuky dochází k indikaci vývoje, což znamená, že pokud izolovaný systém nedokáže lépe uspořádat systém výuky, bude docházet k nestabilitě ve vzdělávání, která se může stát základem pro nový přístup ke vzdělávání liniových manažerů. Nestabilita systému může vytvářet systém chaosu, ovšem souvisí také s fluktuací liniových manažerů.

Je nutné zdůraznit, že systémy, které disponují otevřeným vzdělávacím systémem, jsou vůči fluktuaci i ostatním vlivům odolné. Pokud korporace místo potlačení fluktuace dovolí její rozšiřování, může celý systém vzdělávání směřovat k chaosu. Tento stav může korporaci přinutit ke zcela novému chování. Z toho vyplývá, že systém v případě chaosu reaguje pouze na vnitřní vlivy a vazby. Vnější vlivy mají sklon ke ztlumení, a tím mohou vzdělávací systém pozitivně ovlivňovat, protože zpětná vazba uvnitř vzdělávacího systému pozitivitu ocení. Kritická mez vzdělávacího systému je určena schopností systému potlačovat vlivy vnitřních vazeb a začít se transformovat do otevřeného systému.



Obrázek 12 **Systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů v chaotickém prostředí.** (Vlastní zpracování, 2021)

V této souvislosti se hovoří o motýlím efektu, který vede k tomu, že chyby ve vzdělávacím procesu se kumulují, a dochází k nestálosti vzdělávacího systému. Možným řešením je holistický přístup, ve kterém se na systém pohlíží v kontextu vnějšího prostředí a je nutné akceptovat fakt, že vzdělávací systém musí být nelokální a musí disponovat vzájemným provázáním postupů. Chaotický systém vzdělávání se vyznačuje tím, že veškeré

náznaky nejistoty v neznalosti vzdělávacího systému vedou ke ztrátě informací o skutečném stavu vzdělávacího procesu ve velmi krátkém časovém úseku. V tomto případě není zásadní, jak vzdělávací proces probíhá, protože nelze jednoznačně rozpoznat přítomnou úroveň vlastního vzdělávacího procesu a schopnost předpovídat se blíží nule.

Vzdělávání liniových manažerů jako otevřený systém je vystaveno působení vnitřních a vnějších fluktuací. Odolný vzdělávací proces je v rovnovážném stavu ke vzdělávacím potřebám korporace. Pokud dochází k oslabení vnějších vazeb vůči systému, stává se chaotickým a vzdělávací systém se stává diskretním systémem (preferuje vnější vazby) a dochází k postupnému útlumu. Při uzavírání vzdělávacího systému do sebe může docházet k růstu fluktuace, systém se začne chovat chaoticky, čímž dochází k přetvoření původního vzdělávacího procesu na vzdělávací systém chaotický. V důsledku tohoto stavu je možné předvídat krátkodobý vzdělávací proces, ale není možné odhadnout dlouhodobé vzdělávací akce s ohledem na motýlí efekt.

2.4 Vzdělávání a kariérní plán liniového manažera

Kariéra a vzdělávání jsou vzájemně propojeny. Kariéru můžeme chápat jako pracovní životní cestu, během níž jsou měněni zaměstnavatelé, pracovní místa nebo postupy z vyšších pozic na nižší, a naopak. Při výkonu pracovní činnosti dochází k realizaci profesní kariéry, kterou si je možné představit jako časovou posloupnost od nástupu do prvního zaměstnání až po odchod do důchodu, během které dochází také k sociálnímu vzestupu i sestupu dle vykonávaných pracovních pozic v korporacích.

V korporační praxi je možné se setkat s několika **typy profesionální kariéry**:

- a) **Stálá profesní kariéra** – Vyskytuje se u profesionálů v oboru, u kterých dochází pouze k sociálnímu vzestupu a vykonávají stále jednu profesi po celý profesní život,
- b) **Kariéra provázená přechodem do řídicích funkcí** – Dochází k nárůstu odpovědnosti a dochází k sociálnímu vzestupu, a to zejména u liniových manažerů,
- c) **Nestálá profesionální kariéra** – Ke změně profese dochází několikrát za život, dochází k sociálnímu vzestupu i sestupu podle vykonávané profese,
- d) **Difúzní kariéra** – Vykonávaná profese neodpovídá získané kvalifikaci a vyskytuje se u zaměstnanců s nízkou kvalifikací a nezájmem o společenské postavení.

Vývoj profesní kariéry se skládá ze dvou částí, a to z řízení a plánování kariéry. Plánování kariéry představuje zájmy liniového manažera (možnosti kariéry v korporaci, rozvoj žádoucích kompetencí, perspektiva jeho působení v korporaci) a korporace (potencionální kariérní postupy, obsazení pracovních pozic).

Kariéru je vhodné **řídít vzděláváním**, které lze považovat za kotvu, která nám umožní udržet liniového manažera nebo i talentovaného člověka v korporaci. V rámci sestaveného kariérního plánu jsou poskytovány individuální vzdělávací akce, které se snaží o zvyšování kompetencí. Armstrong (2015, s. 335) uvádí definici řízení a plánování kariéry takto: *„Poskytnutí zaměstnancům příležitosti k postupu a rozvoji, plánování jejich kariéry a následnictví v manažerských funkcích. Ze strany zaměstnavatele by měla být zaměstnancům poskytnuta podpora a správné vedení. Průběžně dle plánu by jim mělo být navrženo vzdělávání, které jim pomůže k získání potřebných kompetencí pro plnění rolí s jakoukoli odpovědností a pravomocí. Na druhou stranu je zaměstnavateli díky řízení kariéry umožněno plnit cíle politiky talent managementu, který zajišťuje dostatečný soubor talentů, s nimiž je možno pracovat v současnosti i při budoucí potřebě.“*

Z toho vyplývá, že řízení kariéry má význam jak pro zaměstnance, tak i pro společnost. Dále zahrnuje do řízení kariéry získávání, plány osobního rozvoje, vertikální mobilitu, zvláštní pověření úkoly doma nebo v zahraničí, rozvojové pracovní funkce, mosty kariéry, horizontální mobilitu a podporu pro zaměstnance, kteří se chtějí rozvíjet.“

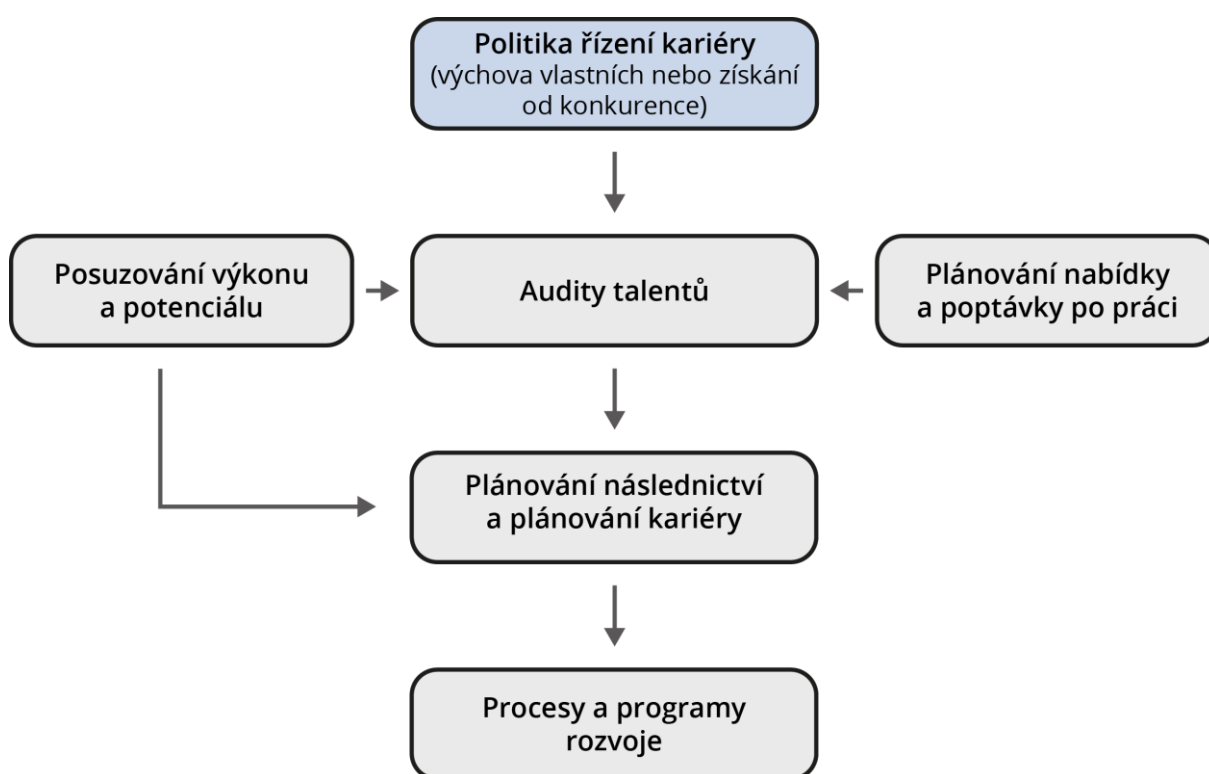
Řízení kariéry pro liniové manažery (k dispozici v obrázku 13), není v našich korporacích dostatečně realizováno. Řada korporací nepovažuje řízení kariéry pro existenci korporace za podstatné. Na druhou stranu je nutné zdůraznit, že implementace řízení kariéry je pro liniový management velice přínosné, a to zejména z důvodu motivace a pocitu sounáležitosti pro korporaci i v budoucnosti. Řízením kariéry se zabývají především velké korporace.

Kariéra liniového manažera má čtyři fáze, a to:

- a) expandování
- b) formování
- c) upevňování
- d) dozrávání.

Ve všech fázích kariéry je liniový manažer povyšován, ale zároveň se za přispění systematického vzdělávání stává odborníkem ve svém oboru. Kariérní plán je sestavován individuálně personálním oddělením a nadřízeným zaměstnancem liniového manažera. Tento plán a jeho plnění se pravidelně vyhodnocují a sleduje se úroveň jeho dosahování.

Kariérní plán pro liniového manažera v korporaci je ovlivněn mnoha faktory, a to zejména změnami v technologiích, převáděním na jinou funkci, zvyšováním produktivity práce, prostřednictvím stáží, školením nebo sebevzděláváním.



Obrázek 13 **Proces řízení kariéry liniového manažera v korporaci.** (Armstrong (2015, s. 326)

V oblasti **řízení kariéry** liniových manažerů se v korporacích můžeme setkat s několika typy kariérových kotev, které liniové manažery do korporace nejen přilákají, ale hlavně je udrží v korporaci:

- a) **funkční a technické schopnosti** – Jedná se o jedince, pro které je směřodotné vykonávání současné pracovní pozice, zároveň nemají zájem o výkon manažerských funkcí a raději věnují svou pozornost specializaci ve svém oboru,

- b) **manažerské schopnosti** – Jde o motivované manažery, kteří chtějí rozvíjet své schopnosti, motivují podřízené k plnění cílů a řešení problémů. V této rigorózní práci se jedná o liniové manažery, se kterými bychom se měli v praxi běžně setkávat,
- c) **jistota** – V době nejistoty pracovního poměru se jedná o poměrně častý důvod. Tito lidé jsou ochotni setrvat v korporaci i za malé finanční ohodnocení a bez možnosti kariérního postupu,
- d) **podpora tvořivosti** – Jedná se o jedince, kteří nemají dostatek odpovědnosti, což je pro mnoho korporací nežádoucí, přesto řada těchto jedinců je schopná vytvořit nový výrobek nebo novou technologii. Na druhou stranu jsou velice motivovaní, což je pro korporace žádoucí,
- e) **nezávislost a autonomie** – Zjednodušeně by se dalo říci, že se jedná o bohémy, kteří nesnesou pevnou organizaci, a raději se vydají na cestu živnostenského podnikání. I přesto poskytuje řada korporací nezávislost a autonomii, zejména u obchodních zástupců,

V minulosti bylo typické, že manažeři postupovali v rámci kariéry pouze vzestupně, což v dnešní době neplatí, a manažerem může být kdokoli z řadových zaměstnanců, nebo naopak. Jedná se o důsledek globalizace a rychlých změn, které mají výrazný vliv na organizační struktury v korporacích. V korporacích se rozvíjejí, zejména u liniových manažerů, dva typy kariéry, a to odborná (vzdělávání, kurzy, stáže pro rozvoj žádoucích kompetencí) a manažerská (zdokonalování v manažerských činnostech a rolích).

2.5 Vzdělávání liniových manažerů a úloha talent managementu v korporaci

Talentový management souvisí s řízením kariéry liniového managementu. Pro talentované je v korporaci plánována kariéra s dlouhodobou perspektivou. Práce s talenty a řízení jejich kariéry není realizováno ve všech korporacích, problematika se týká korporací velkých a části středních. Největším problémem korporací je identifikace talentu, která vede k jejich možnému odlivu v případě chybného vyhodnocení, jež přináší nenaplnění potřeb takového liniového manažera a jeho odchod ke konkurenci. I přes toto riziko řada korporací

implementaci talentového managementu nevyužívá, jednak z důvodu nedostatečné úrovně kompetencí TOP managementu a nedostatku zájmu TOP managementu o problematiku, a také z důvodu absence strategie nebo i vize, jako základních prostředků pro řízení korporace.

Je žádoucí uvědomovat si důležitost **péče o talentované**, protože právě oni jsou garancí kvality a udržení konkurenceschopnosti korporace. Z tohoto důvodu je nutná nejen péče o stávající talenty, ale také hledání nových, a to nejen mezi stávajícími liniiovými manažery, ale také mezi ostatními zaměstnanci v korporaci i mimo ni. Talentovaným jsou poskytovány individuální vzdělávací aktivity, a tím dochází k péči o jejich talent a k poskytování rozvoje pro budoucí uplatnění v korporaci.

Plán talentovaného liniiového manažera pro osobní a kariérní rozvoj obsahuje budoucnost liniiového manažera v korporaci, možnosti rozvoje realizací individuálního vzdělávacího plánu nebo povýšením v rámci výkonu podobné pozice nebo i vyšší v rámci organizační struktury korporace. Plánování kariéry je realizováno především ve velkých korporacích v souladu s dalším vzděláváním pro budoucí působení v korporaci (individuální vzdělávání, např. studium VŠ nebo dokončení SŠ, postgraduální studium).

V korporaci je nutné správně identifikovat talentovaného liniiového manažera. Možností existuje v praxi několik. Jednak jde o jeho pracovní výkony, přístupy k plnění pracovních úkolů, realizace assessment centra nebo realizace zpětné vazby 360 stupňů. Součástí talentů a práce s nimi bývá i náhrada současných talentů při jejich odchodu do důchodu nebo povýšení; jedná se o tzv. zastupitelnost v rámci korporace. To je dnes velice často opomíjený problém.

Definice talentového managementu přinášejí Armstrong (2015, s. 327) a Horváthová (2011, s. 26): „*Talent management charakterizuje vzájemně propojené činnosti, které zajišťují, aby korporace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti. Za cíl talent managementu považuje zajištění toku talentů a uvědomění si, že talentovaní lidé jsou hlavním zdrojem podniku.*“ a „*Talent management klade důraz na odhalení potenciálu každého jednotlivce a na udržení klíčových zaměstnanců jako nástroje konkurenceschopnosti.*“ Dále Armstrong (2015, s. 241) definuje talent takto: „*Je to, co lidé musí mít, aby uspěli na svých pracovních místech nebo ve svých*

pracovních rolích. Talentovaní lidé dokážou uskutečňovat změny a jsou příslibem budoucího pokroku. Řízení talentů se snaží takové lidi rozpoznávat, získávat, stabilizovat, využívat a rozvíjet.“ Jak vyplývá z výše uvedené definice je pro korporaci nutné identifikovat talenty a následně pro ně připravit odpovídající vzdělávací možnosti a samozřejmě i výkon odpovídajícího pracovního místa pro talentovaného liniového manažera.

Význam řízení talentů v korporaci zdůrazňuje Armstrong (2008, s. 327). Ve svém výčtu uvádí:

- a) *„**Strategii zabezpečení talentů** – obsahuje požadavky na lidský kapitál v korporaci, získávání a stabilizace stávajících liniových manažerů. Za její realizaci je odpovědný personalista ve spolupráci s ostatními manažery na všech stupních řízení v korporaci,*
- b) ***Programy pro získávání a stabilizace talentů** – přístupy k udržení a získávání nových liniových manažerů v korporaci by mělo realizovat příslušné personální oddělení,*
- c) ***Audit talentů** – rozpoznání nebezpečí, kdy bychom mohli v korporaci o talent přijít a identifikace talentů mezi liniovými manažery. Pokud nebude realizován v korporaci, pravděpodobně nebudou identifikováni talenti a ti časem z důvodu nízké motivace odejdou ke konkurenci,*
- d) ***Vytváření pracovních míst** – pro talentované liniové manažery je nutné v korporaci vytvářet odpovídající pracovní místa, která nabízejí odpovědnost a žádoucí míru motivace. Velké korporace v dnešní době již běžně povyšují své zaměstnance na základě pohovorů nebo pracovních výkonů,*
- e) ***Řízení vztahů s talenty** – spočívá v budování vztahů s talenty za účelem zvyšování spokojenosti liniového manažera s pracovištěm a korporací,*
- f) ***Řízení pracovního výkonu** – jedná se o koncepci, která slouží pro identifikaci talentu, naplánování vzdělávacích a rozvojových aktivit,*
- g) ***Řízení kariéry liniového manažera** – zahrnuje procesy plánování kariéry a následnictví,*

h) Strategie odměny – v korporaci by se mělo talentům poskytovat finanční i nefinanční odměňování, a to v takové kombinaci, aby talenti cítili, že jejich odváděná práce má pro korporaci smysl a že korporace s nimi počítá i do budoucna.“

Vzdělávací aktivity jsou vytvářeny pouze pro talenty, kterým je dáván najevo záměr korporace s talenty do budoucna. Je nutné, aby talentovaní zaměstnanci pracovali na odpovídajících pracovních místech z důvodu jejich setrvání v korporaci. Korporace požadují růst a ekonomický rozvoj, který bez talentů, kteří disponují znalostmi a dovednostmi, a kterými nedisponují ostatní zaměstnanci v korporaci, nejde uskutečnit. U liniových manažerů je žádoucí motivace, zejména nabídkou benefitů a finančních pobídek.

2.6 Trendy ve vzdělávání liniových manažerů v korporacích

Při sestavování vzdělávacích programů budou korporace vycházet ze strategie rozvoje technologií a výroby. Je nutné implementovat systém odměňování na základě výsledků vzdělávání (jako motivační stimuly), tedy čím více bude konkrétní liniový manažer umět v teoretické a praktické rovině, tím bude jeho finanční ohodnocení vyšší než u ostatních, kteří se ke vzdělávání stavějí pasivně. Korporace musejí stávající a budoucí liniové manažery motivovat finančně a nabídnout možnost dalšího vzdělávání a rozvoje. Korporace může využít vzdělávání jako strategii v boji proti konkurenci. Armstrong (2015, s. 325) přináší definici, ve které označuje strategické vzdělávání: *„Jako přístup, který napomáhá tomu, aby se lidé vzdělávali a rozvíjeli tak, aby bylo dosaženo strategických cílů organizace s využitím disponibilních lidských zdrojů s přispěním uplatňovaných strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje.“*

Tržní prostředí, které je řízeno nabídkou a poptávkou, žádá maximalizovat zisk pro korporace. Přesto je tržní prostředí proměnlivé. S ohledem na budoucí ekonomický vývoj – příchod hospodářské krize – je nutné korporaci a všechny její procesy, včetně vzdělávání liniových manažerů, připravit v rámci reengineeringu na budoucí změny spolu s realizací v optimálním počtu manažerů. Lze předpokládat, že na liniové manažery bude přecházet stále více povinností a účast a zapojení do korporačních procesů s podporou HR manažerů, kteří budou přetvořeni do pozice business partner. Jedná se o nový koncept, který bude postupně uplatňován, zejména ve velkých korporacích.

V současné době je patrné, že hospodářská krize je již druhou během 20 let. Tentokrát je způsobena pandemií nemoci Covid-19, která zasáhla celý svět. Makroekonomové a analytici předpokládají, že se současná krize promítne v příštích letech. Zejména negativní jev ovlivní všechny světové ekonomiky, v Evropě, USA i na Dálném východě. Pro manažera je charakteristické, že jakmile začnou tržby klesat, započne šetřit na veškerých aktivitách a výdajích, které s nimi souvisejí. Dle převažujícího názoru je nutné přistupovat ke krizi opačným způsobem, a investovat naopak do vzdělávání, a to nejen liniových manažerů, a vzděláváním se snažit připravit na změny, které nastanou v budoucnu.

Nelze opomenout nástup konceptu Průmysl 4.0, který přináší automatizaci a robotizaci procesu výroby a proces digitalizace. Vzdělávání pro liniové manažery je nutné zaměřovat na rozvoj kompetencí v oblasti ICT, a začít je tak připravovat na změny, které proběhnou v nejbližší době v každé korporaci. Dalším problémem je stárnutí populace liniových manažerů, pro které je nutné včas identifikovat vhodné nástupce (talenty), které bude korporace hledat a tvořit vzděláváním podle plánů nástupnictví a kariérních plánů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 KOMPETENCE LINIOVÝCH MANAŽERŮ

Cílem rigorózní práce je zhodnotit u liniových manažerů současnou úroveň kompetencí a navrhnout systémový přístup k dalšímu vzdělávání liniových manažerů včetně vytvoření a uplatnění v korporacích. Pro účely praktické části byly vybrány korporace CIUR, a. s., a B, která však neudělila souhlas s publikováním. Cílem je vytvořit postup pro vzdělávání liniových manažerů s důrazem na jednotlivé kompetence, který bude prakticky ověřen na vzorku 50 liniových manažerů korporace CIUR, a. s., a korporace B. Korporace CIUR poskytuje pouze normativní vzdělávání liniových manažerů a korporace B poskytuje již plně systematické vzdělávání.

Korporace CIUR, a. s., v současnosti provádí pro liniové manažery pouze základní vzdělávání (zákonně) a v konkurenčním prostředí bude nucena přistoupit i k dalšímu vzdělávání liniového managementu, aby nedocházelo ke ztrátě konkurenceschopnosti. Korporace B disponuje vypracovaným vzdělávacím plánem.

V praktické části při přípravě a následné implementaci vzdělávacího programu byly využity analytické metody jako SWOT analýzy, benchmarking s konkurenčními korporacemi, analýza současného stavu nebo realizace dotazníkového šetření mezi liniovými manažery. Jejich výstupy byly rozhodující pro navržený vzdělávací systém v korporaci s výhledem na budoucí příležitosti, možnosti nebo hrozby, které ovlivní nejen vzdělávací proces, ale veškeré procesy v korporaci. Obdobně je zvolen postup u korporace B.

3.1 Představení korporací B a CIUR, a. s.

3.1.1 Korporace CIUR, a. s.

Korporace vznikla v roce 1991 v Brandýse nad Labem v prostorách tehdejšího OSP Praha-východ, které v následujících letech zprivatizovala a vybudovala výrobní závod včetně logistického uspořádání. V současnosti se jedná o světového lídra v oblasti výroby granulátů (silnice, průmyslové využití) a zateplovacích systémů (protipožárních, zvukových

a tepelných). Licenci na výrobní sortiment koupila korporace na počátku 90. let od Climatizer Insulation se sídlem v Torontu. Organizační struktura korporace CIUR, a. s., je vložena jako příloha G.

Základní informace o korporaci:

IČO: 40 61 27 24

Sídlo společnosti: Malé náměstí 142/3, Praha 1

Počet zaměstnanců: 200

Předměty činnosti: izolátérství, provádění staveb, montáž, opravy a rekonstrukce chladicích zařízení a tepelných čerpadel, výroba průmyslových vláken

Základní kapitál: 126,2 mil. Kč

Spolupráce se školami: VOŠ a SPŠ Volyně; Fakulta stavební, ČVUT Praha; Fakulta stavební, Vysoké učení technické v Brně; Fakulta stavební, Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava

Využívané dotace na vzdělávání z EU: v roce 2017 využila korporace možnost dotace z operačního programu Zaměstnanost dotační program Vzdělávání zaměstnanců CIUR, a. s., pod registračním číslem CZ.03.1.52/0.0/0.0/16_043/0004608.

Pro účel rigorózní práce byl vybrán vzorek 50 liniových manažerů, kteří v korporaci působí s různým vzděláním, délkou praxe a věkem, a to nejen na výrobních linkách, ale i v oblasti administrativy.

Průměrný věk a vzdělanostní struktura je v tabulce níže, průměrný věk liniového manažera korporaci – k výpočtu je využit vážený průměr a bude provedeno stanovení horní a dolní hranice:

$(20 \times 7) + (31 \times 30) + (40 \times 10) + (50 \times 2): 50 = 31,4$ let (průměrný věk liniového manažera v korporaci), 31,4 let (dolní mez věku) a 41,4 let (horní mez věku)

Věk/ vzdělání	20-30 let	30-40 let	40-50 let	50-60 let	60 a více
ZŠ	1	1	0	0	0
SOU	4	28	10	2	0
SOŠ	2	1	0	0	0
VOŠ	0	0	0	0	0
VŠ	0	1	0	0	0

Tabulka 5 Vzdelanostní a věková struktura liniových manažerů korporace CIUR, a. s. (Vlastní zpracování, 2020)

Pracovní náplň liniového manažera v korporaci CIUR, a. s.:

- a) Vedení výrobního týmu na svěřeném výrobním úseku (teambuilding),
- b) Vedení výrobní dokumentace,
- c) Řešení technologických problémů na lince,
- d) Odpovědnost za plnění výrobního cíle,
- e) Odpovědnost za kvalitu výroby,

Výrobní technologie je v korporaci zastoupena třemi výrobními linkami, třídící linkou a mícháním chemie pro výrobu. Na všech výrobních úsecích probíhá od roku 2010 intenzivní modernizace a na jedné výrobní lince došlo již v roce 2015 k automatizaci výrobního procesu.

Na výrobky jsou kladeny vysoké požadavky ze strany zákazníků, ale také je nutné plnit normy, např. vznášivost, nepodléhání povětrnostním vlivům nebo stálost, což vyžaduje od liniového manažera výrazné zapojení do kontroly výrobního procesu a patřičných přísad i funkčnosti výrobní technologie pro konkrétní výrobek. Korporace vyrábí v současnosti 80 různých výrobků.

Cílem systémového přístupu ke vzdělávání liniových manažerů je vytvořit proces vzdělávání pro liniové manažery v korporaci. V současné době je prováděno pouze rychlé zaškolení při změně technologických postupů, modernizace výrobních úseků, bez sledování výstupů. Pro korporaci je dostačující splnění výrobního plánu bez nutnosti prokázání individuálních znalostí a kompetencí, což může vést ke snížení kvality produktů.

Pokud by byla provedena implementace navrhovaného systémového přístupu ke vzdělávání liniových manažerů, je možné propojení dalšího vzdělávání s talentovým managementem a kariérou. V praxi se jedná o aplikaci kariérních kotev.

Analýza prostředí korporace je provedena SWOT analýzou, což je pro účel rigorózní práce pojato jako vstup (požadavky na vzdělávání a dosažené kvalifikace jednotlivých liniových manažerů) do transformačního procesu ve vytvořeném systémovém přístupu ke vzdělávání liniových manažerů, který je schopen minimalizovat slabé stránky a hrozby tak, že bude provádět eliminaci systematickým vzděláváním ještě před jejich možným vznikem v obou prostředích, které ovlivňují korporaci.

Analýza korporace CIUR, a. s. – analýza vnitřního prostředí

Korporace nedisponuje vytvořeným systematickým vzděláváním pro liniové manažery a poskytuje pouze normativní vzdělávání a pro vybrané liniové manažery je poskytováno jazykové vzdělávání v anglickém a německém jazyce. V korporaci došlo k čerpání dotace na vzdělávání, ale pouze jedenkrát. S ohledem na organizační a časovou zátěž při vypracování žádosti o dotaci nebyla využita. Tabulka 6 představuje na základě provedené analýzy vnitřního prostředí silné a slabé stránky korporace CIUR, a. s.

Vzdělávání pro liniové manažery v korporaci je poskytováno pouze normativní (zákonné). Pro zvýšení konkurenceschopnosti je vhodné začlenit na základě identifikace klíčových kompetencí systematické vzdělávání na základě systémového přístupu ke vzdělávání liniových manažerů, a to i s využitím dotací z EU pro vzdělávání a rozvoj, které nejsou v současnosti čerpány.

Korporace se snaží liniovým manažerům poskytovat bohatý sociální program: bezúročné půjčky, dotované ubytování, mobilní telefon i pro osobní potřebu a samozřejmě nadstandardní mzdové ohodnocení.

Silné stránky	Slabé stránky
Jazykové vzdělávání	Nesystematické vzdělávání – „kusovky“
Kvalifikovaní linioví manažeři	Poskytuje pouze normativní vzdělávání
Flexibilita	Nedostatečné využívání EU fondů pro vzdělávání

Tabulka 6 Analýza vnitřního prostředí korporace CIUR, a. s. (Vlastní zpracování, 2020)

Analýza korporace CIUR, a. s. – analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí pro korporaci (viz tabulka 7) je velice rizikové, a to zejména z hlediska konkurence, ale také nárůstem požadavků z hlediska kvality, BOZP, inovace technologií a procesů (nástup konceptu Průmysl 4.0, tedy automatizace výrobního procesu, se kterou korporace započala již v roce 2015). Tyto faktory jsou rozhodující pro nutnost dalšího vzdělávání liniových manažerů, což se realizuje prostřednictvím kusových vzdělávacích akcí se zaměřením na normativní vzdělávání a změny technologických postupů postupnou automatizací výrobního procesu s postupným využitím konceptu best practises.

Na fluktuaci liniových manažerů existuje dvojí hledisko. Jednak přínos nových poznatků ze strany nově přichozích, ale také odchod zkušených, kteří přecházejí ke konkurenci. Jedná se o přirozený fenomén, který není v současnosti příliš rozšířený, naopak lze říci, že fluktuace je minimální, což lze přičíst kariérovým kotvám v korporaci.

Je nutné konstatovat, že korporace je v současnosti připravená na případné hospodářské krize (finanční a koronavirus) vytvořenou finanční rezervou (zejména na mzdové a režijní náklady), která je průběžně vytvářena s ohledem na nestabilitu světových trhů.

Ohromnou příležitostí je možnost implementace best practises do korporace, kdy je doporučeno inspirovat se vzdělávacím systémem největšího konkurenta v České republice IP Polná. Není doporučeno vytvářet vlastní vzdělávací systém, pokud korporace nedisponuje dostatečným množstvím odborníků na vzdělávání liniových manažerů.

Příležitosti	Hrozby
Systematické vzdělávání – implementace Best practises	Ztráta kvalifikovaných LM
Čerpání dotace na vzdělávání zaměstnanců, OP Zaměstnanost	Hospodářské krize
Vyšší příjmy liniových manažerů	Průmysl 4.0

Tabulka 7 Analýza vnějšího prostředí korporace CIUR, a. s. (Vlastní zpracování, 2020)

3.1.2 Korporace B

Jedná se o korporaci, která neposkytla souhlas s provedením výzkumu, a tudíž její jméno je uvedeno jako korporace B. Korporace je střední velikosti, řízena je zahraničním managementem a disponuje přijatými prvky německé firemní kultury. V oblasti vzdělávání liniových manažerů disponuje propracovaným vzdělávacím systémem, který je zaměřen nejen na vzdělávání, ale také na rozvoj klíčových kompetencí v řadě outdoorových programů.

Korporace nabízí liniovým manažerům možnost půjčky, podporu při studiu, lepší pracovní uplatnění na základě ukončeného vzdělávání. Pro účel rigorózní práce bylo určeno 50 liniových manažerů.

Věk/ vzdělání	20-30 let	30 -40 let	40-50 let	50-60 let	60 a více
ZŠ	0	4	3	0	0
SOU	10	6	9	6	0
SOŠ	0	10	0	0	0
VOŠ	0	0	0	0	0
VŠ	0	1	1	0	0

Tabulka 8 Vzdělanostní a věková struktura liniových manažerů korporace B. (Vlastní zpracování, 2020)

V tabulce výše je vzdělanostní a věková struktura. **Průměrný věk liniového manažera** v korporaci – k výpočtu je využit vážený průměr a bude provedeno stanovení horní a dolní hranice:

$(20 \times 10) + (30 \times 21) + (40 \times 13) + (50 \times 6) : 50 = 30$ let (průměrný věk liniového manažera v korporaci) 30 let (dolní mez věku) a 40 let (horní mez věku)

Pracovní náplň liniového manažera v korporaci B:

- a) Vedení výrobního týmu na svěřeném výrobním úseku (teambuilding),
- b) Vedení výrobní dokumentace,
- c) Řešení technologických problémů na lince,
- d) Odpovědnost za plnění výrobního cíle,
- e) Odpovědnost za kvalitu výroby,

Výrobní technologie zahrnuje linky na pásy, zámky a navijáky, na kterých je prováděna kompletace, a následuje odesílání zákazníkům, např. Škoda Auto, BMW, ROLS ROYCE nebo WV. Od liniových manažerů je požadováno mnoho klíčových kompetencí, ale také znalost technologií a pracovních postupů. Z důvodu pravidelné automatizace a nutnosti plnit náročné požadavky ze strany zákazníků se neustále zlepšují technologické postupy a modernizují výrobní linky. Lze to považovat za hlavní cíl implementovaného systémového přístupu ke vzdělávání liniových manažerů pro korporaci B.

Analýza korporace B – analýza vnitřního prostředí

Silné stránky	Slabé stránky
Jazykové vzdělávání	Nedostatečné didaktické vybavení
Systematické vzdělávání	Nedostatečné využívání EU fondů

Tabulka 9 Analýza vnitřního prostředí korporace B. (Vlastní zpracování, 2020)

Za silné stránky (viz tabulka 9) korporace lze považovat možnost jazykově se vzdělávat a uplatnit systematické vzdělávání, které je důležité pro přípravu na změny v budoucnu, zejména změny v technologickém rozvoji a implementaci Průmyslu 4.0. Korporaci lze vytknout nedostatečné využívání dotací z EU a nedisponování vlastními didaktickými prostorami, což pro liniové manažery s ohledem na kompetence, které jsou od nich vyžadovány, není nutné. Bylo by vhodné v korporaci vybudovat prostory s didaktickým vybavením pro vzdělávací aktivity a časem vytvořit vzdělávací projekt, na který by bylo možné čerpat dotaci z EU, což by korporaci snížilo náklady na vzdělávání liniových manažerů.

Korporace disponuje vypracovaným vzdělávacím systémem, který zahrnuje jazykové vzdělávání, teambuilding, motivaci, komunikaci, a hlavně řešení problémů před jejich propuknutím. Nejčastěji je vzdělávání realizováno ve formách přednášky, diskuse nebo hraní rolí. V rámci outsourcingu je vzdělávání realizováno externí vzdělávací institucí. Hodnocení a kritéria jsou hlídána zadavatelem.

Analýza korporace B – analýza vnějšího prostředí

Příležitosti	Hrozby
Využití vlastních didaktických prostor	Ztráta kvalifikovaných LM
Čerpání dotace na vzdělávání zaměstnanců, OP Zaměstnanost	Hospodářské krize
Sociální smír	Průmysl 4.0

Tabulka 10 Analýza vnějšího prostředí korporace B. (Vlastní zpracování, 2020)

Korporace již v minulosti využívala dotace na vzdělávání a rozvoj, a to nejen pro své liniové manažery. Lze proto očekávat jejich využívání i v budoucnu. Korporaci čekají obdobné hrozby jako korporaci CIUR, ovšem korporace B (viz tabulka 10) se je snaží

eliminovat kvalitním a uceleným vzděláváním, které je nutné z důvodu bezpečnosti jejich produktů. Doporučeno je implementování systematického vzdělávání, které je schopné připravit liniové manažery na budoucí hrozby a rizika v dostatečném časovém předstihu.

3.2 Benchmarking

Pro účel rigorózní práce byl autorem zvolen konkurenční benchmarking, pro jehož realizaci byly vybrány dvě výrobní korporace, a to CIUR, a. s., a B, (viz. tabulka 11) které působí v jednom městě. Cílem konkurenčního benchmarkingu je porovnání úrovně vzdělávání liniového managementu s možností implementace best practises do korporace CIUR, a. s.

Kritérium	Název společnosti	
	Korporace B	CIUR, a. s.
Systematické profesní vzdělávání liniových manažerů	<i>ANO</i>	<i>NE</i>
Podpora z fondu EU na vzdělávání	<i>ANO</i>	<i>ANO</i>
Podpora liniových manažerů při dalším vzdělávání	<i>ANO</i>	<i>NE</i>
Doškolování v pravidelných činnostech vyjma profesního vzdělávání – PC, jazyky	<i>ANO</i>	<i>ANO (Pro vybrané liniové manažery)</i>
Vlastní didaktické zázemí	<i>ANO</i>	<i>NE</i>
Motivace liniových manažerů pro další vzdělávání	<i>ANO</i>	<i>NE</i>

Tabulka 11 Srovnání vzdělávání liniových manažerů ve vybraných korporacích v regionu. (Vlastní zpracování, 2020)

Kritéria z oblasti vzdělávání liniového managementu byla zvolena tak, aby byla možná vzájemná komparace a vypracování závěrečné zprávy, ze které by měla vyvstat doporučení pro další vzdělávací systémy v komparovaných korporacích.

Autor při realizaci benchmarkingu vycházel z dat na internetu a z osobní zkušenosti, protože v obou korporacích pracoval a snažil se o implementaci systematického vzdělávání, což se podařilo v korporaci B. V obou korporacích vytvořil autor Systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů a provedl jeho implementaci. Získaná data byla zpracována do tabulky č. 11 (viz výše).

Pro efektivní systematické vzdělávání je nutné motivovat liniové manažery k dalšímu zvyšování svého dosaženého vzdělávání formou podpory ze strany korporace (studijní volno, finanční stimulování). Korporace nemohou očekávat, že si liniovní manažeři budou zvyšovat vzdělání sami ve svém volném čase. Korporace B poskytuje studijní volno pro studium všech svých zaměstnanců a možnost úpravy rozvrhu směn.

Z tohoto důvodu bude do budoucna nutné na základě systémového přístupu ke vzdělávání liniových manažerů vytvořit vzdělávací program pro zajištění konkurenceschopnosti, s možností využít dotační programy pro oblast vzdělávání, s čímž mají obě srovnávané korporace zkušenosti. Dalším podstatným znakem dnešní doby je neexistence vnitropodnikového vzdělávání ve středních korporacích, které jej nahradily využíváním externích vzdělávacích institucí, které připraví vzdělávací akci na klíč. Běžná školení (PO, BOZP, vstupní) jsou pořádána vlastními školiteli (např. vybraní liniovní manažeři, HR specialisté atd.) v režii představované časem, kdy školení je realizováno na úkor pracovní doby a omezení výroby.

Za současné situace by v korporaci CIUR, a. s., měla být v budoucnu provedena zásadní reorganizace dosavadního HR oddělení, které plní pouze administrativní úlohu.

3.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno v obou korporacích, a to v lednu a únoru 2020, a sice v terénní formě, která byla příliš rychlá na shromáždění dat a jejich následné vyhodnocení. Dotazník obsahuje 10 otázek, na které jednotliví liniovní manažeři odpovídali.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 50 liniových manažerů z každé korporace, tedy korporací CIUR, a. s., a B. Každá otázka je vyhodnocena pro každou korporaci zvlášť, což umožňuje porovnat informace mezi korporacemi navzájem pro návržení budoucího vzdělávacího programu.

1) Přípravná fáze dotazníkového šetření

Dotazníková metoda je optimální z důvodu časové nenáročnosti. Přípravná fáze pro sestavení dotazníku zahrnuje následující části:

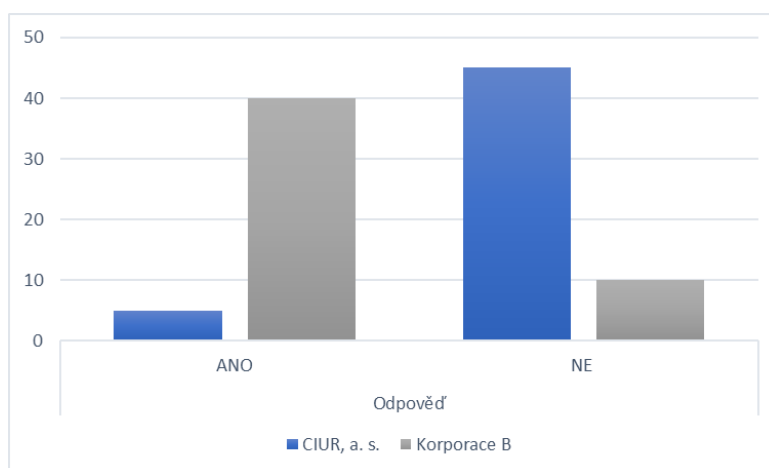
- a) **předmět výzkumu** – Postoj ke vzdělávání liniových manažerů v korporacích CIUR, a. s., a B.
- b) **objekt výzkumu** – Vybraní liniovní manažeři v korporacích CIUR, a. s., a B.
- c) **cíl výzkumu** – Zjistit, jak liniovní manažeři vnímají nabídku dalšího vzdělávání, která jim bude nabízena v korporacích CIUR, a. s., a B.
- d) **cílová skupina** – Vybraný vzorek 50 liniových manažerů z každé z obou sledovaných korporací.
- e) **ověření stanovených hypotéz** – V rámci rigorózní práce byly stanoveny a verifikovány tři hypotézy.
- f) **metody výzkumu** – Kvantitativní metoda, anonymní terénní dotazníkové šetření provedené přímo v terénu mezi liniovými manažery v obou korporacích.
- g) **harmonogram výzkumu** – Sběr dat v terénu, zpracování dat, provedení, seznámení liniových manažerů s dotazníkem.

2) Dotazníkové šetření mezi liniovými manažery v korporaci CIUR, a. s., a korporaci B

Otázka č. 1 Nabízí vaše korporace systematické vzdělávání?

Korporace	Odpověď [%]	
	ANO	NE
CIUR, a. s.	5	45
Korporace B	40	10

Tabulka 12 Nabídka systematického vzdělávání v korporacích. (Vlastní zpracování, 2020)



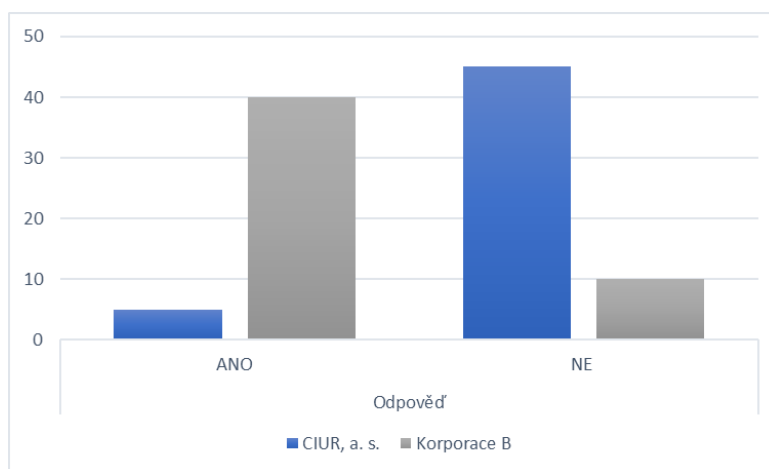
Graf 1 Nabízí vaše korporace systematické vzdělávání? (Vlastní zpracování, 2020)

Hodnocení: Poskytování systematického vzdělávání není pro liniové manažery běžné, přesto existují korporace, které jej poskytují. Mezi tyto korporace patří B, která poskytuje vyjma normativního vzdělávání také další vzdělávání, ve kterém jsou nabízeny cizí jazyky, talentový management nebo assessment centre pro zjištění možnosti uplatnit v hierarchii vyšší pracovní pozice. Korporace CIUR, a. s., nabízí pouze normativní vzdělávání, což je pro mnoho liniových manažerů dostačující, protože sami nemají žádnou potřebu a ze strany korporace motivace k dalšímu vzdělávání chybí.

Otázka č. 2 **Je pro vaši specializaci v korporaci dostatečná vzdělávací nabídka?**

Korporace	Odpověď [%]	
	ANO	NE
CIUR, a. s.	5	45
Korporace B	23	27

Tabulka 13 **Je pro vaši specializaci v korporaci dostatečná vzdělávací nabídka?** (Vlastní zpracování, 2020)



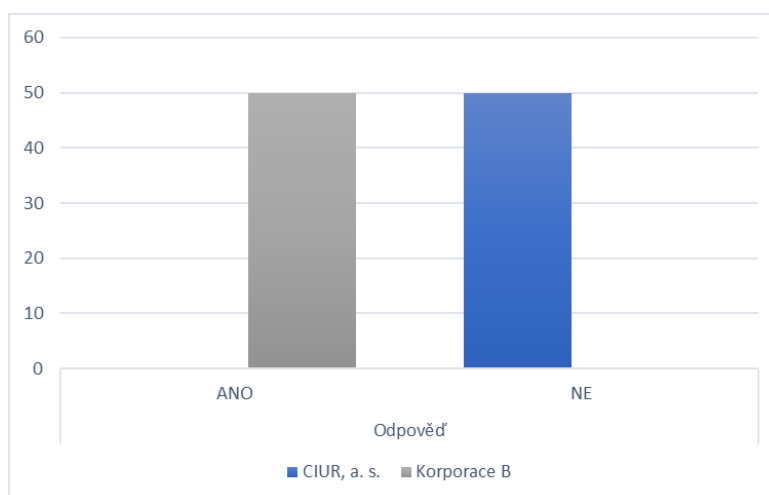
Graf 2 **Je pro vaši specializaci v korporaci odpovídající vzdělávací nabídka?** (Vlastní zpracování, 2020)

Hodnocení: Analýze vzdělávacích potřeb věnuje korporace B oproti korporaci CIUR, a. s., velkou péči, a to především díky tomu, že na HR pracují kompetentní odborníci v oblasti získávání a výběru zaměstnanců, ale i v oblasti vzdělávání. Náplň vzdělávací nabídky v korporaci CIUR, a. s., obsahuje pouze vzdělávání normativní, které je do budoucna nedostačující. Obě korporace by měly věnovat vzdělávací nabídce péči, sledovat klíčové kompetence liniových manažerů a na základě deficitů a požadavků korporací upravovat vzdělávací nabídky. Pro korporaci CIUR, a. s., je doporučeno sestavit vzdělávací nabídku na základě pracovní náplně liniových manažerů, která by byla následně realizována v rámci transformačního procesu.

Otázka č. 3 Podporuje vás korporace při dalším vzdělávání?

Korporace	Odpověď [%]	
	ANO	NE
CIUR, a. s.	0	50
Korporace B	50	0

Tabulka 14 Podpora dalšího vzdělávání v korporacích. (Vlastní zpracování, 2020)



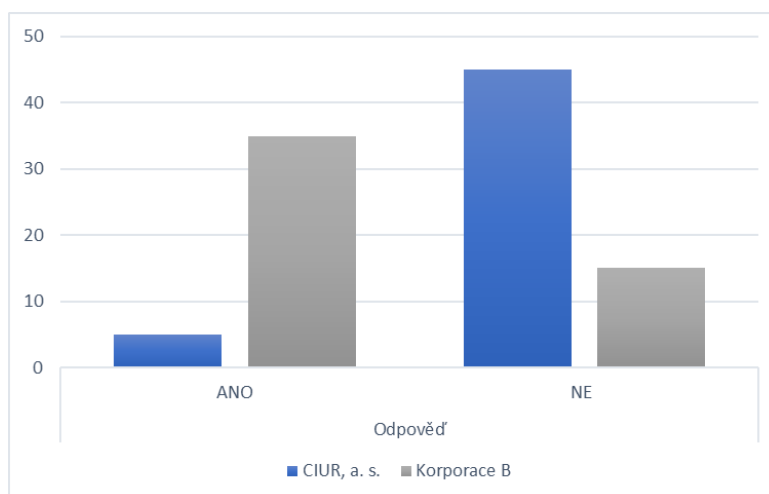
Graf 3 Podpora dalšího vzdělávání v korporacích. (Vlastní zpracování, 2020)

Hodnocení: Korporace B poskytuje svým liniovým manažerům, kteří se podílejí na dalším vzdělávání, placené studijní volno nebo jim umožňuje upravit si či změnit služby. Korporace CIUR, a. s., neposkytuje svým liniovým manažerům žádné úlevy ani zvýhodnění, protože se domnívá, že se vzdělávají pro svoji osobní potřebu.

Otázka č. 4 Považujete poskytované vzdělávání za odpovídající a dostatečné?

Korporace	Odpověď [%]	
	ANO	NE
CIUR, a. s.	5	45
Korporace B	35	15

Tabulka 15 Odpovídající a dostatečné vzdělávání v korporacích. (Vlastní zpracování, 2020)



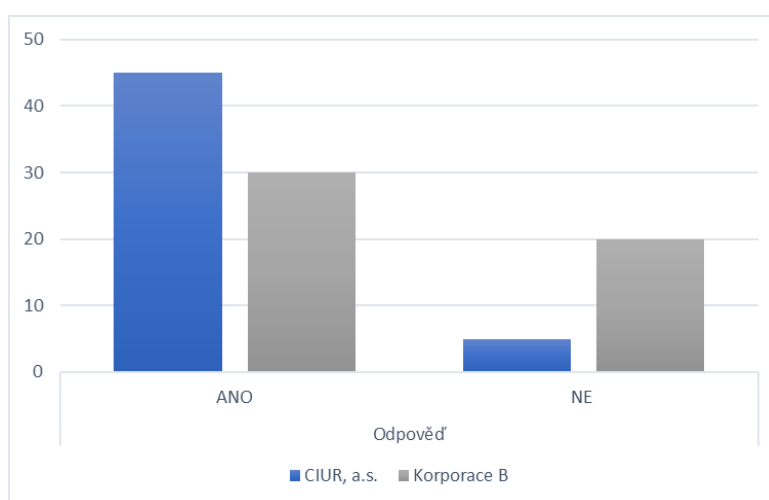
Graf 4 Odpovídající a dostatečné vzdělávání v korporacích. (Vlastní zpracování, 2020)

Hodnocení: Ze strany liniových manažerů v korporaci CIUR, a. s., je patrné, že vzdělávání, které je jim poskytované pouze ve formě normativního vzdělávání, je nedostačující s ohledem na modernizaci technologií a technologických postupů ve výrobě. Naproti tomu B vytváří kvalitní vzdělávání, které je žádoucí nejen pro liniové manažery, ale také pro všechny ostatní provozní zaměstnance. Tato korporace provádí pravidelné audity pro oblast kvality a dalšího vzdělávání externí auditorskou institucí – sledují se klíčové kompetence liniových manažerů nebo obsahová náplň vzdělávání.

Otázka č. 5 **Byl(a) byste ochotný (ochotná) k dalšímu vzdělávání, pokud by to bylo nutné pro výkon vaší pracovní pozice v korporaci?**

Korporace	Odpověď [%]	
	ANO	NE
CIUR, a.s.	45	5
Korporace B	30	20

Tabulka 16 **Ochota k dalšímu vzdělávání v korporacích.** (Vlastní zpracování, 2020)



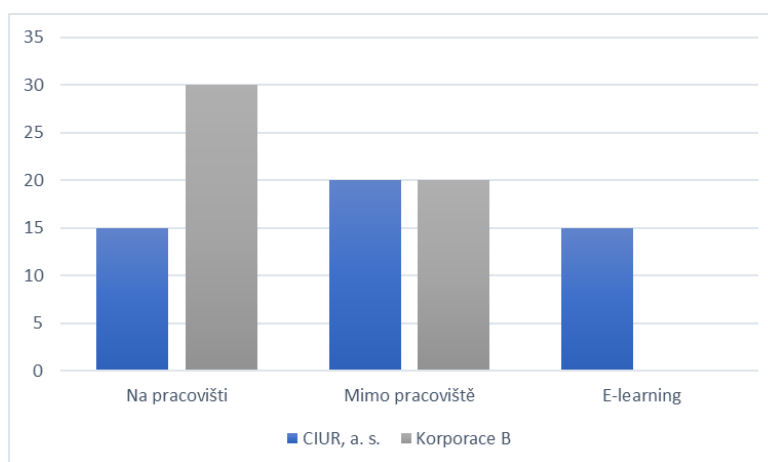
Graf 5 **Ochota k dalšímu vzdělávání v korporacích.** (Vlastní zpracování, 2020)

Hodnocení: Ve sledovaných korporacích CIUR, a. s., a B jsou linioví manažeři ochotní se dále vzdělávat, ale nepovažují to pro výkon své pracovní činnosti za nutné. Korporace B se snaží podporovat liniové manažery při dalším studiu i mimo vzdělávání v korporaci (např. pracovní volno, lepší pracovní uplatnění, vyšší plat). V korporaci CIUR, a. s., není další vzdělávání vyžadováno, a proto každý, kdo se rozhodne pro zvýšení svých klíčových kompetencí, musí tak činit bez podpory ze strany korporace a ve svém volném čase, protože potřeba dalšího vzdělávání pro liniové manažery s ohledem na stálou pracovní činnost bez výrazných změn není nutná.

Otázka č. 6 Jakou formu poskytovaného vzdělávání preferujete?

Korporace	Odpověď [%]		
	Na pracovišti	Mimo pracoviště	E-learning
CIUR, a. s.	15	20	15
Korporace B	30	20	0

Tabulka 17 Preferovaná vzdělávací forma v korporacích. (Vlastní zpracování, 2020)



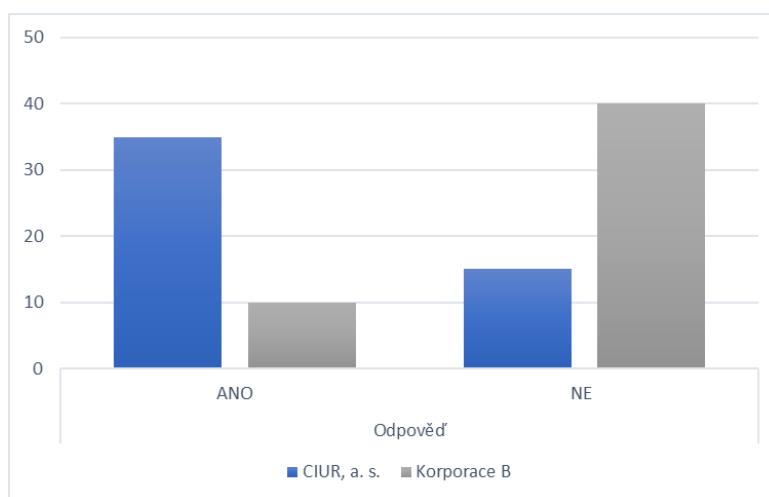
Graf 6 Preferovaná vzdělávací forma v korporacích. (Vlastní zpracování, 2020)

Hodnocení: Pro liniové manažery je neoptimálnější vzdělávání mimo korporace, což je dáno především chybějícím didaktickým vybavením. Pokud jde ovšem o vzdělávání v souvislosti se změnami technologií a technologických postupů, je preferována forma na pracovišti. V současné době, kdy se celý svět potýká s koronavirovou pandemií, se ukazuje jako vhodné využívat e-learning, který umožní zachovat teoretické vzdělávání včetně testování. Veškeré vzdělávací aktivity je vhodné doplnit testy jak z oblasti teoretické, tak praktické, např. ovládání technologie nebo řešení problémů.

Otázka č. 7 **Jste ochotní vzdělávat se formou e-learningu?**

Korporace	Odpověď [%]	
	ANO	NE
CIUR, a. s.	35	15
Korporace B	10	40

Tabulka 18 **Jste ochotni se vzdělávat formou e-learningu?** (Vlastní zpracování, 2020)



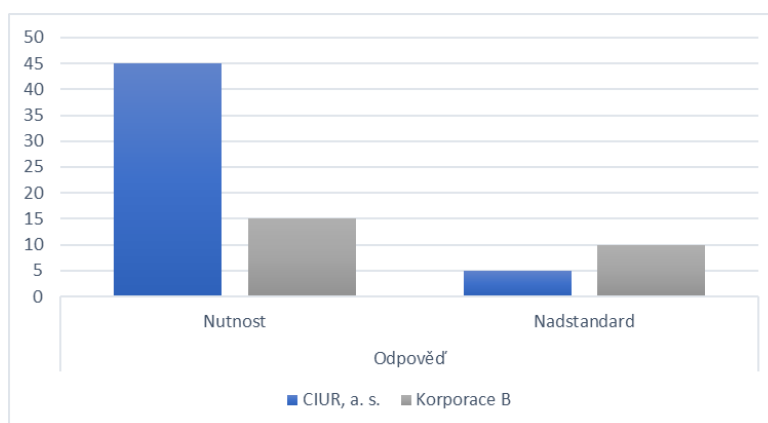
Graf 7 **Jste ochotní vzdělávat se formou e-learningu?** (Vlastní zpracování, 2020)

Hodnocení: S ohledem na mladší liniové manažery v korporaci CIUR, a. s., je pochopitelné, že by se vzdělávání jevilo jako optimální, oproti korporaci B, kde jsou zastoupeni spíše starší linioví manažeři, kteří nemají dostatečné IT kompetence pro práci s PC, jež jsou pro e-learning nezbytné. I přesto mají obě korporace dostatečné počítačové vybavení a připojení k rychlému a zabezpečenému internetu.

Otázka č. 8 **Je dle vašeho názoru další profesní vzdělávání nevyhnutelností, nebo přirozenou součástí?**

Korporace	Odpověď [%]	
	Nutnost	Nadstandard
CIUR, a. s.	45	5
Korporace B	15	10

Tabulka 19 **Za co považujete vzdělávání v korporacích?** (Vlastní zpracování, 2020)



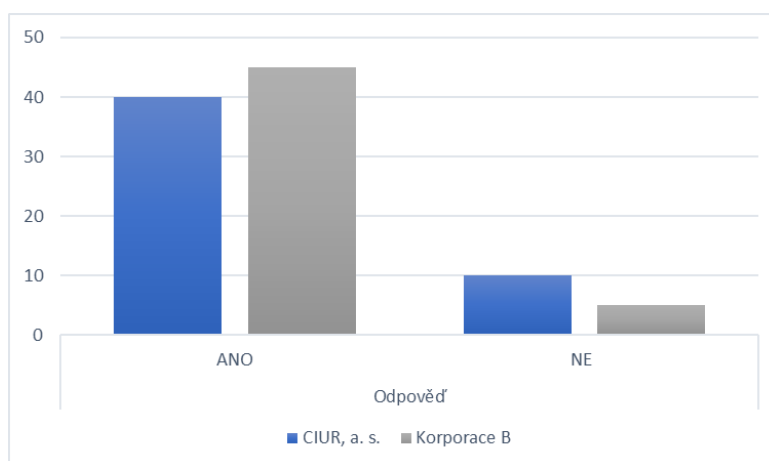
Graf 8 **Za co považujete vzdělávání v korporacích?** (Vlastní zpracování, 2020)

Hodnocení: Pohled liniových manažerů je závislý na dvou úhlech pohledu, a to jednak na přístupu ze strany TOP managementu a na motivaci liniových manažerů. Je zjevné, že bez patřičné motivace je vzdělávání považováno za zbytečné, a tedy za ztrátu času. Jedná se o neefektivně vynaložené finanční prostředky. Mnoho liniových manažerů chápe, že vzdělávání je nutné a jsou ochotni se alespoň normativního účastnit.

Otázka č. 9 **Jste ochotni změnit zaměstnavatele, který poskytuje kvalitní vzdělávání a tím i možnost profesního růstu?**

Korporace	Odpověď [%]	
	ANO	NE
CIUR, a. s.	40	10
Korporace B	45	5

Tabulka 20 **Ochota ke změně korporace ohledně transformace.** (Vlastní zpracování, 2020)



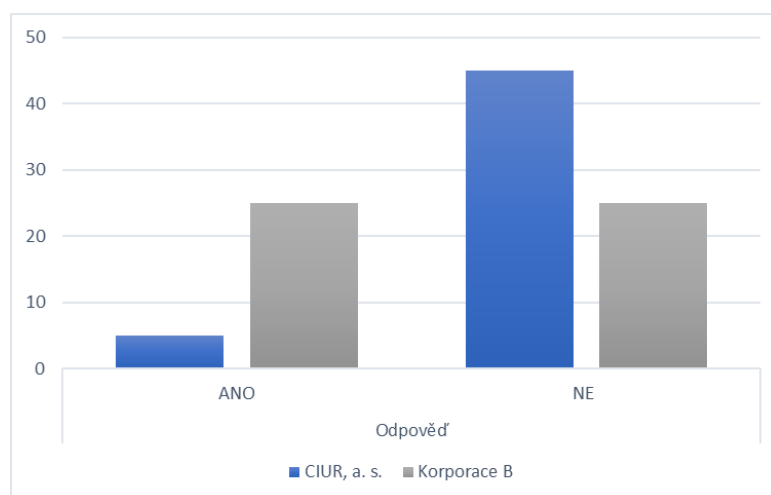
Graf 9 **Ochota ke změně korporace ohledně transformace.** (Vlastní zpracování, 2020)

Hodnocení: Jak vyplynulo z dotazníku, korporace CIUR, a. s., systematické vzdělávání neposkytuje, a navíc je nutné připustit, že linioví manažeři ani nevěděli, co systematické vzdělávání znamená. Korporace B poskytuje standardně systematické vzdělávání od A do Z. Jak vyplynulo z odpovědí, jsou linioví manažeři ochotní, zejména v korporaci CIUR, a. s., provést změnu zaměstnání, a to z důvodu morálního zastarávání kompetencí.

Otázka č. 10 Jsou linioví manažeři ochotní vzdělávat se v korporaci z vlastní iniciativy?

Korporace	Odpověď [%]	
	ANO	NE
CIUR, a. s.	5	45
Korporace B	25	25

Tabulka 21 Jsou linioví manažeři ochotní vzdělávat se z vlastní iniciativy? (Vlastní zpracování, 2020)



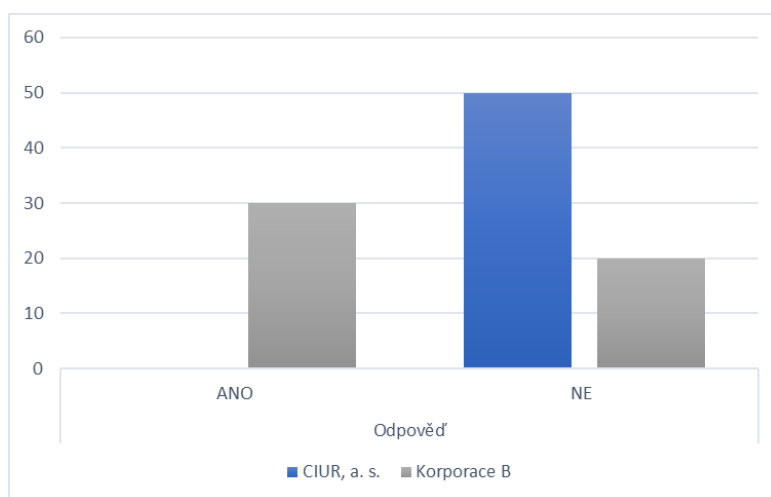
Graf 10 Jsou linioví manažeři ochotní vzdělávat se z vlastní iniciativy? (Vlastní zpracování, 2020)

Hodnocení: U liniových manažerů souvisí s ochotou k dalšímu vzdělávání motivace. Je samozřejmé, že demotivovaný liniový manažer nebude projevovat o další vzdělávání žádný zájem.

Otázka č. 11 **Považujete další vzdělávání za možnost, jak si udržet pozici?**

Korporace	Odpověď [%]	
	ANO	NE
CIUR, a. s.	0	50
Korporace B	30	20

Tabulka 22 **Považujete další vzdělávání za možnost, jak si udržet pozici?** (Vlastní zpracování, 2020)



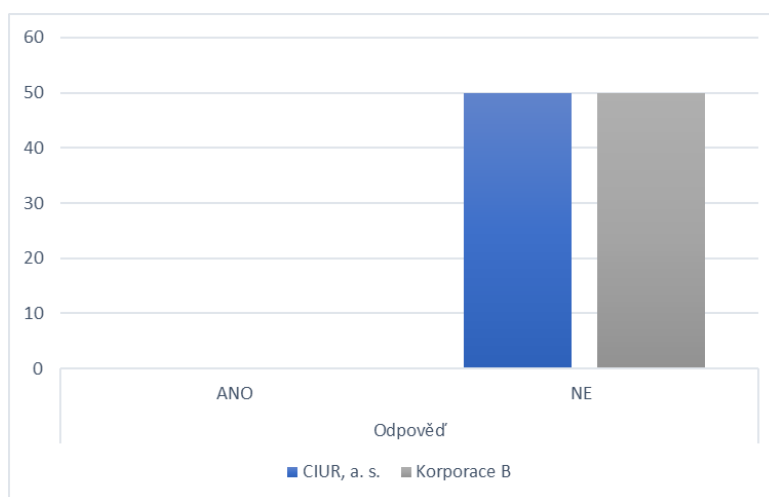
Graf 11 **Považujete další vzdělávání za možnost, jak si udržet pozici?** (Vlastní zpracování, 2020)

Hodnocení: Linioví manažeři, kteří nejsou příliš ochotní dále se vzdělávat, zejména díky demotivaci ze strany korporace CIUR, si to rozhodně nemyslí. O poznání jiná situace je v korporaci B, kde jsou linioví manažeři motivováni vyšší mzdou i kariéřním postupem a jsou ochotní se vzdělávat nejen pro výkon stávající pozice, ale také pro lepší budoucí uplatnění.

Otázka č. 12 **Myslíte si, že technologie 4.0 ve vašem oboru mění váš přístup k dalšímu vzdělávání?**

Korporace	Odpověď [%]	
	ANO	NE
CIUR, a. s.	0	50
Korporace B	0	50

Tabulka 23 **Mění technologie 4.0 ve vašem oboru váš přístup k dalšímu vzdělávání?** (Vlastní zpracování, 2020)



Graf 12 **Mění technologie 4.0 ve vašem oboru váš přístup k dalšímu vzdělávání?** (Vlastní zpracování, 2020)

Hodnocení: Přístup k technologiím 4.0, kterému by měly všechny korporace věnovat pozornost, linioví manažeři v povědomí příliš nemají. Sice dochází k postupné automatizaci, ale to není považováno za důvod k dalšímu systematickému vzdělávání. To je pak v obou korporacích nahrazeno pouhým školením pro nové výrobní technologie.

Vyhodnocení dotazníkové analýzy

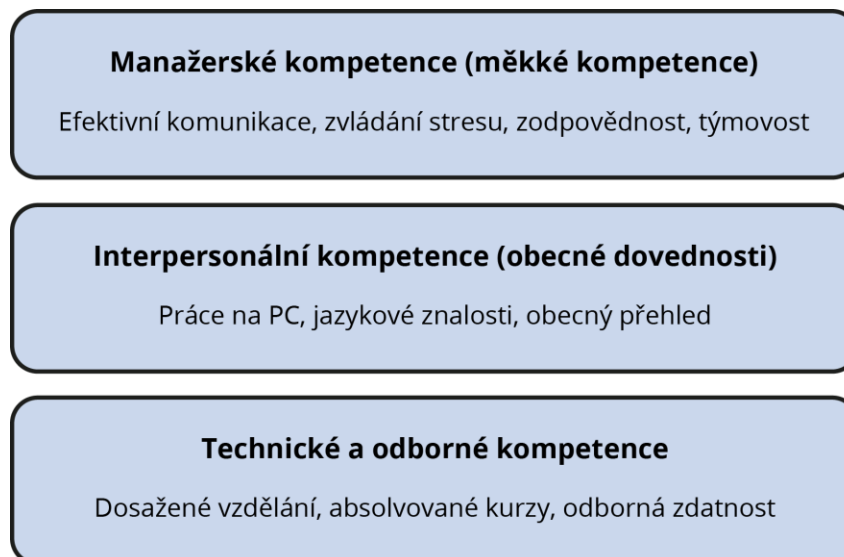
Dotazník se zabýval problematikou vzdělávání liniových manažerů v korporacích CIUR, a. s., a B, kterého se zúčastnilo 50 liniových manažerů z každé korporace. Z dotazníků vyplynulo, že liniovní manažeři v obou korporacích jsou ochotní se dále vzdělávat za využití podpory ze strany korporace. Korporace CIUR, a. s., poskytuje pouze normativní vzdělávání. Pokud je zapotřebí, realizuje tzv. kusové vzdělávací akce k proškolení z aktuální tematiky, např. změnu technologického postupu. Jak vyplynulo z dotazníku, je ochota k dalšímu vzdělávání patrná zejména u mladších liniových manažerů, pro které je možný kariérní postup společně s kariérní kotvou.

4 APLIKACE SYSTÉMOVÉHO PŘÍSTUPU KE VZDĚLÁVÁNÍ LINIOVÝCH MANAŽERŮ V KORPORACÍCH CIUR, a. s., a B

4.1 Korporace CIUR, a. s.

Analýza korporace CIUR, a. s., nedisponuje vypracovaným vzdělávacím modelem. Vzdělávání poskytuje v podobě tzv. kusových vzdělávacích akcí. Je vhodné vypracovat Systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů. Korporace CIUR, a. s., by měla zvýšit kvalitu vzdělávání liniového managementu. Pro řešení současného negativního stavu je zapotřebí vytvořit pro liniové manažery vzdělávací systém na míru. V novém vzdělávacím programu pro liniové manažery v korporaci CIUR, a. s., je třeba zohlednit následující faktory:

- Vzdělávací nabídku (viz. obrázek 14) vypracovat také ve formě e-learningu, která bude žádoucí v budoucnu (včetně obsahu normativního vzdělávání PO + BOZP) – nechat vytvořit od IT firmy prostředí e-learningu, do kterého by se přenesly veškeré kurzy a školení včetně testovacího a hodnotícího modulu,
- Identifikace klíčových kompetencí, na jejichž základě bude vytvořena vzdělávací nabídka a kompetenční model pro liniové manažery – jedná se o tři klíčové oblasti kompetencí,
- Zajistit dostupnost IT technologií pro všechny liniové manažery,
- Vzdělávání pro liniové manažery realizovat nejen na jejich pracovištích, ale také mimo korporaci, např. ve vzdělávací instituci – využívat prakticky metodu instruktáže, simulace při školení nových technologií a teoretická školení včetně PO a BOZP, realizovat na didakticky vybavených prostředích i mimo korporaci,



Obrázek 14 Vzdělávací nabídka uplatněná v rámci systémového přístupu ke vzdělávání liniových manažerů v korporaci CIUR, a. s. (Vlastní zpracování, 2020)

Při aplikaci systémového přístupu ke vzdělávání liniových manažerů je zapotřebí realizovat následující fáze:

- 1) **PŘÍPRAVA** – V rámci přípravy musí korporace CIUR, a. s., vyčlenit částku na vzdělávání liniového managementu. Korporace musí jako hodnotitel vzdělávání liniových manažerů stanovit požadované výstupy neboli cíle vzdělávacího programu a četné maximální odchylky, které jsou přípustné.
- 2) **Stanovení vzdělávacích cílů a potřeb** v korporaci CIUR, a. s.

Liniové manažery je třeba vzdělávat v technických a komunikačních dovednostech, teambuildingu, řešení a předcházení problémům a v neposlední řadě v řešení konfliktů. Pro oblast vzdělávání jsou stanoveny následující vzdělávací cíle:

- a) vyšší produktivita práce liniových manažerů,
- b) vznik potřeb motivace a potřebnosti ze strany korporace,
- c) nižší zmetkovitost výroby,
- d) ochota dále se vzdělávat v rámci pracovní činnosti,

Vzdělávání bude realizováno pro 50 liniových manažerů s různým vzděláním, zkušenostmi a praxí v korporaci. Na základě výstupů jednotlivých liniových manažerů bude vzdělávací program upraven, a to tak, aby byl zvládnutelný pro všechny liniové manažery a uplatnitelný v praxi. Lze předpokládat, že vyjma normativního vzdělávání, a s ohledem na dosažené vzdělání, nebude mít nikdo další zájem na dalším vzdělávání v rámci pracovní činnosti, a to z důvodu časové náročnosti. Motivační pobídku na další vzdělávání liniových manažerů je třeba nastavit ve vypsání finančních bonusů po úspěšném absolvování školení nebo reálné možnosti kariérního růstu.

Jako první krok zjistí lektor (přednášející) vstupní úroveň vědomostí u liniových manažerů. Doporučeno je použít dotazník a vést s liniovými manažery individuální rozhovory, které se zaměří na následující oblasti klíčových kompetencí:

a) **Oblast manažerských kompetencí** v korporaci CIUR, a. s.:

- komunikace s podřízenými i nadřízenými v rámci korporace,
- včasná identifikace problémů a návrhy jejich řešení,

b) **Vykonávané role liniového manažera v provozu:**

- vypracování definic manažerských rolí a odpovědností – seznámení s odpovědnostmi a pravomocemi,
- analýza současného stylu vedení podřízených zaměstnanců a hledání cesty na jeho zlepšení – zlepšení komunikace, vedení, empatie,

c) **TIME management v praxi**

- správné rozložení jednotlivých úkolů a organizování práce,

d) **Práce s podřízenými:**

- základy řízení lidských zdrojů – motivace, naslouchání, pozorování pracovního chování,

e) **Vedení porad:**

- sdělení vlastního názoru a identifikace problémů korporace,

f) **BOZP a pracovní právo:**

- základy legislativy pro BOZP a zákoník práce (přednáška + test znalostí),

- g) **Technické zaškolení** souvisí s technologickými změnami ve výrobních postupech a technologiích včetně stáží,

Očekávané výstupy v korporaci CIUR, a. s.

Výstupy jsou stanoveny následovně – po vlastním transformačním procesu je žádoucí samostatné ovládní technologií na svěřeném úseku a možnost zaškolení nového kolegy. Dále schopnost vést svěřený tým, budovat jej a podporovat všechny podřízené. Je žádoucí, aby byl liniový manažer již po absolvovaném vzdělávání schopen samostatné činnosti jak po stránce teoretické, tak technologické. Pokud by nebyl schopen samostatného výkonu, je možné jej přiřadit pod zkušeného liniového manažera a následně znovu opakovat přezkoušení teorie a praxe. Pokud nebude ani nadále konkrétní liniový manažer schopen, bude přerazen na výkon jiné pracovní činnosti v rámci korporace nebo propuštěn.

Vnější a vnitřní vlivy, omezení v korporaci CIUR, a. s.

Výrazným omezujícím faktorem jsou finanční prostředky, které korporace musí do dalšího vzdělávání liniových manažerů poskytovat. Ze strany TOP managementu je proto nutná podpora této oblasti. Důležitým vnějším vlivem je skutečnost, že korporace CIUR, a. s., je pod velkým konkurenčním tlakem a model vzdělávání by mohl vytvořit a upevnit konkurenční výhodu.

3) **Druhý krok: Vlastní realizace transformačního procesu** v korporaci CIUR, a. s. Ta bude realizována na základě spolupráce se vzdělávací institucí nebo smluvními lektory pro konkrétní problematiku; výběr proběhne na základě kritérií korporace. Pro realizaci vzdělávání liniových manažerů byly stanoveny následující doporučené vzdělávací metody, u kterých se předpokládá vysoká míra validity:

- a) **interaktivní workshopy** – U liniového managementu nebývá zpravidla realizována, přesto umožňuje propojení teorie a praxe s využitím řízené diskuse,
- b) **řešení modelových situací** – Ukázka situací a jejich řešení pro budoucí praxi,
- c) **instruktáž** – Bude využita při zaškolování u nových technologií nebo změn v technologických postupech výroby,

V korporaci CIUR, a. s., bude vhodné implementovat do praxe práci s talenty a řízení jejich kariéry. Jedná se o velice přínosné aktivity, které jsou propojeny s dalším vzděláváním liniových manažerů. Pokud to nebude učiněno, bude hrozit odchod liniových manažerů ke konkurenci. Talenty bude nutné identifikovat na základě pracovních výsledků, rychlosti zapracování, přístupu ke svěřeným úkolům a poté je motivovat bonusy a prémie.

Realizaci vlastní transformace se bude věnovat vzdělávací agentura, která bude vybrána na základě výběrového řízení. Přitom TOP management korporace předem stanoví kritéria, jako je cena vzdělávacích aktivit, certifikace lektorů a vzdělávací agentury, časové možnosti agentury k realizaci a na přípravu vzdělávacích akcí pro korporaci na klíč. Pro realizaci dalšího vzdělávání není v korporaci CIUR, a. s., dostatečné didaktické vybavení (technické ani lidské). Z důvodu zachování efektivnosti vzdělávacích akcí je nutné využít externí formu s hodnocením ze strany účastníků (liniových manažerů) a se stanovenými cíli ze strany korporace, anebo korporaci technicky a didakticky vybavit včetně vhodných prostředků pro výuku.

Je vhodné začít spolupracovat se vzdělávacími institucemi, které jsou navrženy v rámci modelu. Jsou to tyto:

- a) vzdělávací agentura TSM, Praha – příprava vzdělávacích kurzů na klíč dle požadavků korporace;
- b) vzdělávací agentura Akord, Praha – outdoorové, indoorové aktivity, školení manažerských a komunikačních dovedností. Vzdělávání bude třeba připravit na míru přímo pro konkrétní firmu,

Obě vzdělávací agentury jsou z Prahy, jsou certifikované a mají bohaté reference. V současné době koronavirové pandemie nabízejí možnost e-learningu s využitím webinářů, které umožňují rychlou a efektivní výuku buď v rámci pracovní doby, nebo nad její rámec, bez přímé účasti liniového managementu korporace CIUR, a. s.

- c) Další možností je využít spolupráci se školami, se kterými korporace CIUR, a. s., spolupracuje, k dalšímu vzdělávání liniového managementu.

Přínosy transformace v korporaci CIUR, a. s.: Vzdělávání liniových manažerů je velice přínosné, umožňuje návaznost na kariérní systém, kdy na základě získaných znalostí a dovedností je každému liniovému manažerovi umožněn kariérní postup.

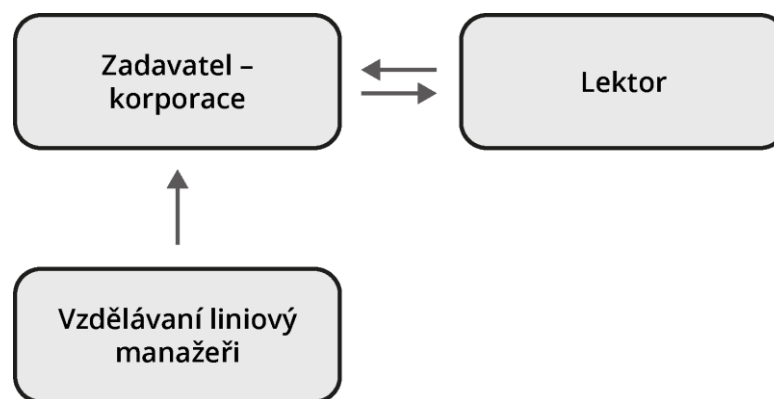
Dopady transformace v korporaci CIUR, a. s.: Jedná se zejména o náklady přímé (ceny vzdělávacích akcí), ale také o dopady na mzdy (pokud je realizováno nad rámec pracovní doby nebo za liniové manažery, kteří mohou zastoupit právě vzdělávané) a ztráty v případě odstávky výrobního procesu za účelem vlastní transformace.

4) Vyhodnocení, přípustné odchylky v korporaci CIUR, a. s.

Na konci vzdělávací akce napíší linioví manažeři do osobního rozvojového listu vyhodnocení. Sepíší vlastní rozvojové potřeby (nejdůležitější přínosy vzdělávací aktivity na praxi liniového manažera). Tento osobní rozvojový list bude dvakrát ročně konzultován s nadřízenými za účelem zjištění přínosů pro praxi a možnosti pro kariérní růst v hodnoticím rozhovoru. V současnosti nejsou v korporaci CIUR, a. s., rozhovory s liniovými manažery realizovány, což je zásadní nedostatek, protože není vytvářena vzájemná zpětná vazba mezi jednotlivými stupni managementu. Rozhovory mohou sloužit nejen pro hodnocení výkonů a produktivity práce liniových manažerů, ale také jako prostředek pro zlepšení vzdělávání a rozvoje v korporaci a jeho přizpůsobení individuálním potřebám. Rozhovory s liniovými manažery je doporučeno realizovat individuálně, odpovědi na předem stanovené otázky hodnotit a výstupy z rozhovorů promítnout do dalších vzdělávacích akcí v korporaci CIUR, a. s.

Pro hodnocení vzdělávání liniových manažerů (viz. obrázek 15) se doporučuje využívat dotazníky. Hodnocení bude realizováno pro lektora vzdělávací akce a pro korporaci, která bude sledovat plnění cílů, které byly pro danou vzdělávací aktivitu stanoveny. Budou připraveny ověřovací testy, vyučujícím vyhodnoceny (prospěl × neprospěl) a vyhodnocena odchylka od stanoveného cíle (přípustná × nepřípustná).

Podle odpovědí liniových manažerů je nutné vzít v úvahu pozitivní a negativní odpovědi a při realizaci příští vzdělávací aktivity je třeba negativa eliminovat. Pro vzdělávací akce je možné zařadit princip hry, kdy bude vzdělávání probíhat na základě pozitivního výsledku a učení bude liniové manažery bavit. Do budoucna bude nutné zaměřit vzdělávací kurzy také na komunikaci, time management, knowledge management a mezilidské vztahy, protože v těchto oblastech mají linioví manažeři v praxi velmi špatné výsledky a korporace by měly poskytovat v těchto oblastech systematické vzdělávání.



Obrázek 15 **Hodnocení transformačního procesu v korporaci – ukázka.** (Vlastní zpracování, 2020)

4.2 Korporace B

Korporace B sice disponuje vypracovaným vzdělávacím systémem, i přesto však nedisponuje vzdělávacím systémem pro liniové manažery. Několik liniových manažerů bylo vybaveno didaktickými dovednostmi, a navíc ke své pracovní činnosti vykonávají pozici trenéra výroby, kde jsou navíc odpovědní za školení nových zaměstnanců na úseku výroby.

Očekávané cíle vzdělávání v korporaci B:

- 1) schopnost vést, řídit, budovat tým,
- 2) predikce problémů a jejich řešení,
- 3) schopnost zaškolit nového zaměstnance,
- 4) schopnost komunikace, empatie a loajality.

V korporaci B jsou vzdělávací programy vypracovány a realizovány na základě vzdělávacích plánů. Přesto je doporučeno zrealizovat komplexnější a systematické vzdělávání pro liniový management.

a) **Oblast manažerských kompetencí v korporaci B:**

- komunikace s podřízenými i nadřízenými v rámci korporace,
- včasná identifikace problémů a návrhy jejich řešení,

b) Vykonávané role liniového manažera v provozu:

- definovat manažerské role a odpovědnosti – seznámit s odpovědnostmi a pravomocemi,
- analyzovat současný styl vedení podřízených zaměstnanců a hledat cestu k jeho zlepšení – zlepšení komunikace, vedení a empatie,

c) TIME management v praxi

- správně rozložit jednotlivé úkoly a organizovat práci,

d) Práce s podřízenými

- základy řízení lidských zdrojů – motivace, naslouchání, pozorování pracovního chování,

e) Vedení porad

- sdělit vlastní názor a identifikovat problémy korporace,

f) BOZP a pracovní právo

- základy legislativy pro BOZP a zákoník práce (přednáška + test znalostí),

g) Technické zaškolení souvisí s technologickými změnami ve výrobních postupech a technologiích,

Vzdělávání liniových manažerů se v korporaci B účastní 50 liniových manažerů s různým dosaženým stupněm vzdělání, zkušenostmi i praxí. Lze předpokládat, že o další vzdělávání linioví manažeři projeví zájem, a to zejména z důvodu podpory ze strany korporace (pracovní volno, vyšší plat, kariérní postup).

Očekávané výstupy transformace v korporaci B:

- a) vyšší produktivita práce,
- b) nižší zmetkovitost,
- c) vyšší motivace a pocit potřebnosti ze strany korporace,
- d) schopnost vést a podporovat tým,
- e) schopnost technicky obsluhovat svěřenou technologii a řešit případné technické problémy.

Vnější i vnitřní vlivy a omezení v korporaci B

Liniový management je dostatečně motivován pro další vzdělávání a korporace je ochotná investovat do vzdělávání liniových manažerů z důvodu rychlé návratnosti a podpory konkurenceschopnosti na trhu.

II. Vlastní transformační proces v korporaci B

Pro realizaci vzdělávání liniových manažerů byly stanoveny následující doporučené vzdělávací metody, u kterých je předpokládána vysoká míra validity:

- a) **interaktivní workshopy** – U liniového managementu nebývá tato metoda zpravidla realizována, přesto umožňuje propojení teorie a praxe s využitím řízené diskuse.
- b) **řešení modelových situací** – Ukázka situací a jejich řešení pro budoucí praxi.
- c) **instruktáž** – Bude využita u zaškolování u nových technologií nebo změn v technologických postupech výroby.

Pro realizaci vlastní transformace bude vybrána vzdělávací agentura, která bude vybrána na základě výběrového řízení a s předem danými kritérii TOP managementu korporace – cena vzdělávacích aktivit, certifikace lektorů a vzdělávací agentury a časové možnosti agentury na realizaci a přípravu vzdělávacích akcí pro korporaci na klíč. Pro realizaci dalšího vzdělávání není v korporaci B dostatečné didaktické vybavení (technické ani lidské), a proto je nutné z důvodu zachování efektivnosti vzdělávacích akcí využít externí formu s hodnocením ze strany účastníků (liniových manažerů) a stanovenými cíli ze strany korporace.

Jako vhodné je začít spolupracovat se vzdělávacími institucemi, které jsou navrženy v rámci modelu. Jsou to tyto:

- a) vzdělávací agentura TSM, Praha – příprava vzdělávacích kurzů na klíč dle požadavků korporace,
- b) vzdělávací agentura Akord, Praha – outdoorové, indoorové aktivity, školení manažerských a komunikačních dovedností; vzdělávání bude třeba připravit na míru přímo pro konkrétní firmu,
- c) Vyhledat vhodné střední školy, VOŠ a VŠ v regionu pro vzdělávání liniového managementu – např. SOŠ TOS Čelákovice; Manažerský vzdělávací institut Čelákovice; Soukromá střední škola výpočetní techniky, Praha.

Přínosy transformace v korporaci B: Získání vzdělaného a kompetentně vybaveného liniového manažera, který bude schopen řídit výrobní proces a řešit technické a technologické problémy.

Dopady transformace v korporaci B: Jedná se zejména o náklady přímé (ceny vzdělávacích akcí), ale také dopady na mzdy (pokud je realizováno nad rámec pracovní doby nebo za liniové manažery, kteří mohou zastoupit právě vzdělávané) a ztráty v případě odstávky výrobního procesu za účelem vlastní transformace. Tyto náklady jsou pro korporaci návratné, pokud bude další vzdělávání systematické a efektivní.

III. Vyhodnocení, porovnání transformačního procesu v korporaci B

Na konci vzdělávacího programu bude proveden test znalostí (praktické zvládnutí technického vybavení svěřeného úseku a zvládnutí nasimulovaných technických problémů. Dále bude vyplněn dotazník a v případě teoretických znalostí bude realizován závěrečný test a pohovor s liniovými manažery. Korporace B využívá rozhovory se svými liniovými manažery běžně, a to za účelem zjišťování vzdělávacích potřeb nebo možnosti řešení problémů během výroby. Jedná se o možnost, kdy lze ze strany TOP managementu poskytnout zpětnou vazbu liniovým manažerům a jejich podřízeným.

4.3 Rozpočet transformačních aktivit pro korporace CIUR, a. s., a B

Finanční zdroje jsou omezujícím vnějším vlivem (viz. tabulky 24 a 25). Jeden z nejdůležitějších omezujících zdrojů jsou náklady na vzdělávání, v některých případech i rozhodující. Korporace váhají uvolňovat vyšší částky do vzdělávání liniových manažerů z obavy, že když linioví manažeři absolvují vzdělávací program, budou mít tendenci odejít do jiné korporace, která jim nabídne kvalitnější pracovní podmínky. Korporace má možnost zajistit si liniové manažery buď kariérními kotvami, nebo dodatkem k pracovní smlouvě anebo mohou být jejich výkony kontraproduktivní.

Určení doby návratnosti investic do vzdělávání liniových manažerů je vhodné rozdělit do dvou úrovní:

- a) Investice přímo vyjádřené (spočítání doby návratnosti investice, optimální je návratnost do 5 let). Dojde-li ke zvýšení produktivity práce, např. vyšší počet výrobků za hodinu, lze zjednodušeně vyjádřit návratnost na vzdělávání dle vzorce: vyšší tržby – rozdíl tržeb před transformací a po ní – připadající na investice do vzdělávání, které se do 5 let považují za ziskovou investici.

b) Návratnost vložených finančních prostředků nelze spočítat přímo, ale pouze fiktivně, např. zvýšení produktivity práce vyčíslením úspory mzdových nákladů nebo úspora vlivem nižší zmetkovitosti. Mezi tyto vzdělávací programy patří např. marketing, psychologie práce, sociologie, jazyková výuka nebo finanční gramotnost.

4.3.1 Korporace CIUR, a. s.

Obsah	Délka vzdělávacích forem	Cena pro 50 liniových manažerů
Manažerská komunikace a vyjednávání	2–3 dny	75 000 – 100 000 Kč
Role liniového manažera	1–2 dny	40 000 – 60 000 Kč
Řízení priorit a pracovního času	1 den	40 000 – 60 000 Kč
Vedení, řízení, motivace podřízených	1 den	30 000 – 50 000 Kč
Vedení porad	1 den	25 000 – 50 000 Kč
Pracovní právo a BOZP	1 den	30 000 – 40 000 Kč
Technologické změny	2–3 dny	60 000 – 80 000 Kč

Tabulka 24 Ukázka nákladů vzdělávání liniových manažerů dle jednotlivých vzdělávacích institucí. (Vlastní zpracování, 2020)

4.3.2 Korporace B

Obsah	Délka vzdělávacích forem	Cena pro 50 liniových manažerů
Manažerská komunikace a vyjednávání	1–2 dny	40 000 – 60 000 Kč
Role liniového manažera	1–2 dny	40 000 – 60 000 Kč
Řízení priorit a pracovního času	1 den	40 000 – 60 000 Kč
Vedení, řízení, motivace podřízených	1–2 dny	45 000 – 70 000 Kč
Vedení porad	1 den	35 000 – 50 000 Kč
Pracovní právo a BOZP	1 den	38 000 – 48 000 Kč
Technologické změny	2 dny	80 000 – 100 000 Kč

Tabulka 25 Ukázka nákladů vzdělávání liniových manažerů v korporaci dle jednotlivých vzdělávacích institucí. (Vlastní zpracování, 2020)

4.4 Shrnutí a diskuze

Výzkum byl proveden ve dvou korporacích, které jsou velice podobné, co do velikosti, počtu zaměstnanců i oboru zaměření. Jedná se o korporace, které se zabývají výrobou. Byl vybrán vzorek 50 liniiových manažerů z každé zkoumané korporace. Těmto liniiovým manažerům byl předložen dotazník, v rámci, kterého se anonymně odpovídalo na otázky, které byly následně vyhodnoceny. Z dotazníku vyplynula podstatná zjištění, že liniiový manažeři, pokud by byly podporováni ze strany korporace nebo kariérní postup na základě absolvovaného školení. Tato zjištění se týkala mladších liniiových manažerů, kteří nedisponovali osobními překážkami pro další vzdělávání (rodina, čas, motivace).

V rámci dotazníku byly verifikovány následující stanovené hypotézy:

H1: Pokud budou liniiovým manažerům v korporacích zajištěny příslušné podmínky související s možností rozšíření úrovně stávajících kompetencí, budou pociťovat větší potřebu dalšího vzdělávání.

Hypotézu je nutné vyvrátit v korporaci CIUR, a. s., přesto je běžné, že korporace se snaží své liniiové manažery podporovat při dalším vzdělávání.

H2: Vzdělávací politiky korporací se věnují identifikaci talentů a řízení jejich kariéry pouze za předpokladu, že jejich výběr probíhá dle předem stanovených kritérií.

V korporaci CIUR, a. s. je nutné hypotézu vyvrátit, protože korporace nedisponuje vzdělávací politikou ani systémem pro řízení talentů.

H3: Pokud jsou liniiový manažeři podporováni a dostatečně finančně ohodnoceni, stoupne jejich zájem dále se v rámci korporace vzdělávat.

Tuto hypotézu lze potvrdit v korporaci CIUR, a. s., ostatně finanční prostředky v kombinaci s podporou ze strany korporace jsou velkými motivačními činiteli pro liniiové manažery.

Kromě dotazníkového šetření byly využity i další manažerské analytické metody, které zjistili nejen příležitosti, ale také hrozby pro korporaci CIUR, a. s. Jedná se o nedostatky, které lze zcela eliminovat implementováním systémového přístupu ke vzdělávání liniiových manažerů. Rovněž vyplynulo, že obě zkoumané korporace, zejména

v současné době, utlumily vzdělávací aktivity, a některé nutné byly přesunuty do elektronické podoby. Hlavním důvodem je nejistota budoucího vývoje a úspory korporací. I přes možnosti, které poskytuje systémové řešení, nejsou korporace v současnosti k dalšímu vzdělávání příliš nakloněny. V budoucnosti lze předpokládat prudký rozvoj vzdělávacích aktivit, které budou pravděpodobně realizovány zejména v online modulu nebo prostřednictvím webinářů.

SWOT analýza i benchmarking ukazují v korporaci CIUR, a. s. možnosti, příležitosti i hrozby. Řadu negativních jevů lze eliminovat implementací systémového přístupu do praxe. Vzdělávání lze používat jako prostředek na přípravu v budoucnu, a tedy také eliminaci negativních jevů. Z hlavní přednosti považují vzdělávání TOP managementu v korporaci CIUR, a. s., a je tedy jen nutná ochota k realizaci vzdělávání liniového managementu. V budoucnu bude nutné začít ob korporace připravovat na koncept průmyslu 4.0 a s tím související technologické změny, které si vyžádají pravděpodobně zvyšování kvalifikace i vyšší úroveň dosaženého vzdělání. V souvislosti s tímto konceptem by měli korporace spolupracovat s konkrétními vzdělávacími i školskými institucemi na přípravě potenciálních manažerů a jejich vybavení potřebnými kompetencemi pro práci v korporacích.

Možná témata k diskuzi:

- 1) Co přinese vzdělávání liniových manažerů korporaci nebo liniovým manažerům?
- 2) Co přinese vzdělávání liniovým manažerům?
- 3) Co je motivující při vzdělávání pro korporaci?
- 4) Jaké budou optimální vzdělávací metody v budoucnosti?
- 5) Co se očekává od systémového přístupu ke vzdělávání liniových manažerů pro korporaci?

ZÁVĚR

Problematika dalšího vzdělávání se již stává součástí vzdělávacích politik v korporacích středních i velkých. V budoucnu lze očekávat rozšíření vzdělávacích aktivit i pro liniový management s využitím prvků distančního vzdělávání. Korporace by měly rovněž více využívat koncepty Učící se společnosti a pro realizaci svého vzdělávání uplatňovat systematické vzdělávání spolu se systémovým pohledem, což zvýší efektivitu celého vzdělávacího procesu v korporaci. Je zřejmé, že v budoucnu budou z důvodu rozvoje moderních technologií kladeny na liniové manažery stále vyšší požadavky. Korporace očekávají od vložených investic do vzdělávání návratnost. Toho lze dosáhnout implementací systematického vzdělávání, což bude do budoucna nutné pro střední a velké korporace také z důvodu globálních hrozeb i možností, které může korporace získat.

Identifikace a rozvoj klíčových kompetencí u liniových manažerů budou v příštích letech pro české korporace prioritou. Jednotlivé krize ukazují, že korporace, které neposkytují další vzdělávání, nejsou schopny čelit krizím tak, jako korporace, které poskytují systematické vzdělávání. V rámci aplikace systémového přístupu ke vzdělávání liniových manažerů do korporace CIUR, a. s., se autor snažil navázat spolupráci s korporací B, která však o spolupráci neprojevila zájem.

Je nutné kvitovat, že korporace CIUR, a. s., je ochotná vypracovaný Systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů pro liniové manažery aplikovat do praxe po skončení koronavirové krize. Jedná se o sestavený Systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů pro liniové manažery pro obě korporace, jenž je realizován na modelových číslech a faktech, které je možné implementovat do kterékoli korporace v České republice i v zahraničí. V budoucnu lze očekávat, že takto sestavený a implementovaný Systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů je vhodný a prakticky uplatnitelný pro každou korporaci s počtem zaměstnanců od 50 do 500, s přihlédnutím na úpravu dle současné situace v konkrétní korporaci.

SEZNAM INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

- [1] ADAIR, J. *How to Grow Leaders*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 0749454806, 9780749454807.
- [2] ADAIR, John Eric. *Jak efektivně vést druhé: Příručka sebezdokonalování pro manažery*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-40-3.
- [3] ALEXANDER, P. M., VAN LOGGERNBER, J. J. The repertory grid: discovering a 50-year-old research technique. In: *Conference Proceedings of SAICSIT*, 2005. s. 192-199.
- [4] *Analytické techniky* [online]. 2017 [cit. 28.12.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyzy-analyticke-techniky>.
- [5] ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th edition, London: Kogan Page, 2009. ISBN 9780749452421, 0749452420.
- [6] ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [7] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [8] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [9] ARTHUR, W., BENNETT, W., HUFFCUTT, A. I. *Conducting meta-analysis using SAS*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 2001. ISBN 0805838090, 9780805838091.
- [10] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-8685-1686.
- [11] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [12] BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024742113.
- [13] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*, Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

- [14] BELCOURT, M., WRIGHT P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- [15] *Benchmarking* [online]. 2018 [cit. 28.12.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>.
- [16] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- [17] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubiko, 2001. ISBN 80-25103-96-X.
- [18] BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní rozvoj manažera*. Praha: Transform, 1995.
- [19] BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-23-8.
- [20] BEVAN, S., KETTLEY, P., PATCH A. *Who Cares?: A Report Commissioned by the LV Group on the Business Benefits of Carer-Friendly Employment Practices*. Brighton: Institute for Employment Studies, 1997. ISBN 1851842586, 9781851842582.
- [21] BEVAN, S., THOMPSON, M. *Merit Pay, Performance Appraisal and Attitudes to Women's Work*. Brighton: Institute of Manpower Studies, 1992. ISBN 1851841571, 9781851841578.
- [22] BOYATZIS, R. E. *The Competent Manager – A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley and Sons, 1982. ISBN 047109031X.
- [23] BRACKEN, D., TIMMERECK, C. W., CHURCH, A. H. *The handbook of multisource feedback: the comprehensive resource for designing and implementing MSF processes*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2001. ISBN 0787952869, 9780787952860.
- [24] CAMPION, M. A., PALMER, D., CAMPION, J. E. A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*. 1997, s. 655-702.
- [25] CARDY, R. L, a SELVARAJAN, T. T. Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons* [online]. 2006 [cit. 5.3.2021]. Dostupné z: <https://sciencedirect.com>.
- [26] CIMBALNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti a asertivita v praxi*. Valašské Meziříčí: Obchodní akademie, 2006. ISBN 978-80-254-4203-6.

- [27] ČERNÝ, J. *Úvod do teorie systémů*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. ISBN nepřiděleno.
- [28] DAVEY, A., a DAVEY, M. Self rating and Supervisor Ratings of Graduate Employees Competences During Early Careers. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*. 1992, s. 235-250.
- [29] DONELLY, J. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-716-9422-3.
- [30] DOSTÁL, P., RAIS, K., SOJKA, Z. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1338-1.
- [31] DRUCKER, P. F. What Makes an Executive Effective. *Harvard Business Review*. 2004, June, s. 59.
- [32] DUCHOŇ, B. a ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 9788074000034.
- [33] ELLIOT, A. J. a DWECK, C. S. *Handbook of Competence and Motivation*. New York: Guilford Press, 2005. ISBN 1593851235, 9781593851251.
- [34] ERAUT, M. *Developing Professional Knowledge and Competence*. London: The Falmer Press. 1997. ISBN 0750703318.
- [35] EVANS, J. Firemní strategie: 5 stěžejních oblastí, které je třeba uvést v soulad. In: *Svetbyznysu.cz* [online]. 2013 [cit. 20.12.2020]. Dostupné z: <http://www.svetbyznysu.cz/2013/01/firemni-strategie-5-stezejnich-oblasti-ktere-je-treba-uvest-v-soulad/>
- [36] *First Line Management Standards*. London: MCI, 1992. ISBN 1897587139.
- [37] FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [38] FOYSTER, J. *Getting to Grips with Competency-Based Training and Assessment*. Leabrook: National Centre for Research and Development, 1990. ISBN 0863970540, 9780863970542.
- [39] GAEL, S. *The Job analysis handbook for business, industry and government*. Chichester: John Wiley & Sons, 1988. ISBN 0471872377, 9780471872375.
- [40] GARVIN, D. A. Building and learning organisation. *Harvard Business Review*, July-August 1978-1991. ISBN 0017-8012.

- [41] GRASSEOVÁ M. a kol. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [42] *H-mat.cz. 12 klíčových principů* [online]. H-mat.cz. 2021 [cit. 20.5.2020].
Dostupné z: <https://www.H-mat.cz>
- [43] HAMEL, G. a PRAHALAND, C. K. *Competing for the future*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 9780875847160.
- [44] HAMMER, Michael. *Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 2. vyd. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-244-4.
- [45] *Hodnocení 180 stupňů aneb jak na rozvoj zaměstnanců*. [online]. 2010 [cit. 22.2.2020]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/hodnoceni-180-stupnu-aneb-jak-na-rozvoj-zamestnancu>
- [46] HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.
- [47] HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů – nové trendy*, Praha: Managementpress. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [48] *HR jako systematický strategický partner managementu* [online]. 2007 [cit. 20.3.2020]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2623v3389-hr-jako-systematicky-a-strategicky-partner-managementu/>
- [49] HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.
- [50] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [51] HUGHES, M. M., PATTERSON, L. B., TERRELL J. B. *Emotional intelligence in action: training and coaching activities for leaders and managers*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2005. ISBN 0787978434, 9780787978433.
- [52] CHAROUZDOVÁ, Y. *Proč hledat talentované manažery?* HRM, leden-únor 2009. ISSN nepřiděleno.
- [53] CHARVÁT, J. *Korporační strategie pro praxi*, Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-2471-389-6.

- [54] JACOBS, R. L. a MCCLELLAND, D. C. Moving up the corporate ladder: A longitudinal study of the leadership motive pattern and managerial success in women and men. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 1994, 46(1), s. 32-41.
- [55] JOHNSON-LAIRD, P.N. *Mental models*. Cambridge: Cambridge University Press, 1983. ISBN 0674568826, 9780674568822.
- [56] KOTLER, P., KELLER, L. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [57] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5., aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [58] KOUBEK, J. Řízení talentů – aktuální téma personalistiky. *Personál*, září 2007. ISSN nepřiděleno.
- [59] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [60] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-2470-698-6.
- [61] KRYŠPÍN, L. *Ekonomika procesně řízených organizací*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0965-2.
- [62] MABEY, C. a IIES, P. *Managing Learning*. Routledge: Cengage Learning EMEA, 1994. ISBN 1861521987, 9781861521989.
- [63] MATHIS, R. L. a JACKSON, J. H. *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Mason: Cengage Learning, 2011. ISBN 9780538481700.
- [64] MATTEWS, G., ZEIDNER, M., ROBERTS, R. D. *Emocional intelligence: Science and myth*. Cambridge: Ma:MIT Press, 2002. ISBN 9780262632966.
- [65] MATTHEWMAN T. Trends and developments in the Use of Competency Frameworks. *Competency*. 1995, vol. 2, no. 4, s. 1-20.
- [66] MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*. 1973, s. 1-14.

- [67] MCCLELLAND, D. C. Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 1998, s. 331-339. Middle Management Standards. London: MCI, 1992. ISBN 1897587120.
- [68] MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES H., Beth AXELROD, B. *The war for talent*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2001. ISBN 15-785-1459-2.
- [69] MLADKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-35-5.
- [70] *Nabídka dalšího vzdělávání* [online]. 2016 [cit. 22.1.2020]. Dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/nabidka-dalsiho-vzdelavani>
- [71] NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [72] NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-726-1561-2.
- [73] NENADÁL, J, VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking: mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [74] PILAŘOVÁ, I. *Leadership and Management Development: role, úlohy a kompetence manažerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- [75] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-64-5-1.
- [76] PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4.
- [77] *Podnikové vzdělávání* [online]. 2016 [cit. 22.1.2020]. Dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/systemove-vzdelavani>
- [78] PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník, 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
- [79] *Představení společnosti CIUR* [online]. 2018 [cit. 28.2.2020]. Dostupné z: <http://www.ciur.cz/spolecnost/obsah/predstaveni-spolecnosti>
- [80] REIMAN, B. C. Organisational Competence as a Predictor of Long-run Survival and Growth. *Academy of Management Journal*, 1982, s. 323-333.

- [81] RYCHEN, D. S. et al. *Key Competencies for a Successful Life and Well-functioning Society*. Göttingen: Hogrefe & Huber, 2003. ISBN 0889372721, 9780889372726.
- [82] ŘEPA, V. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4722-528. 005.
- [83] SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*, 2., aktualizované vydání. Praha: 2006, C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- [84] SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1992. ISBN 0721408289.
- [85] SPENCER, L. M. a SPENCER, S. M. *Competence at work: Models of superior performance*. New York: John Wiley and Sons, 1993. ISBN 047154809X, 9780471548096.
- [86] *SWOT analýza* [online]. 2009 [cit. 20.2.2020]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>
- [87] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- [88] ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [89] ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-864-1941-X.
- [90] ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky 2*. Olomouc: Rubico, 1997. ISBN 80-85839-19-9.
- [91] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*, Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7.
- [92] URBAN, J. *Mezinárodní „Best practises“ řízení lidských zdrojů*, Praha: VŠE, 2003. ISSN 0572-3043.
- [93] VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

- [94] VETEŠKA, J. (ed.) *Vzdělávání dospělých 2019 – v kontextu profesního rozvoje a sociálního kapitálu*. In: *Adult Education 2019 – in the context of professional development and social capital: proceedings of the 9th International Adult Education Conference : 11-12 December 2019, Prague*. Praha: Česká andragogická společnost, 2020. ISBN 978-80-906894-8-0.
- [95] VETEŠKA, J. a TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
- [96] VETEŠKA, J. a TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. Praha: Česká andragogická společnost, 2020. ISBN 978-80-907809-1-0.
- [97] VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [98] VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [99] VOSOBA, P. *Firemní inteligence*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-42-4.
- [100] *Vzdělávací strategie* [online]. 2016 [cit. 22.12.2019].
Dostupné z: <http://www.management-consulting.cz/cz/systemova-strategie>
- [101] WHITMORE, J. *Koučování*. Praha: Management Press, 1994.
- [102] ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.
- [103] ZDRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004. ISBN 80-245-0683-1.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Postavení liniových manažerů v manažerském řízení v korporaci.	10
Obrázek 2 Struktura kompetencí liniových manažerů v korporaci.	20
Obrázek 3 Vývojové fáze vzdělávání v korporaci.	24
Obrázek 4 Všeobecná struktura transformačního procesu v korporaci.	29
Obrázek 5 Analýza ekonomické stránky v korporaci.	33
Obrázek 6 Ukázka ekonomické analýzy návratnosti finančních prostředků do vzdělávání.	34
Obrázek 7 Systém zpětné vazby při hodnocení vzdělávání liniových manažerů.	39
Obrázek 8 Struktura otevřeného vzdělávacího systému v korporaci se vstupem a výstupem.	54
Obrázek 9 Struktura modelování systému vzdělávání v korporaci.	56
Obrázek 10 Struktura jednotlivých kroků v systému.	59
Obrázek 11 Hejného Systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů v praxi.	68
Obrázek 12 Systémový přístup ke vzdělávání liniových manažerů v chaotickém prostředí.	70
Obrázek 13 Proces řízení kariéry liniového manažera v korporaci.	73
Obrázek 14 Vzdělávací nabídka uplatněná v rámci systémového přístupu ke vzdělávání liniových manažerů v korporaci CIUR, a. s.	104
Obrázek 15 Hodnocení transformačního procesu v korporaci – ukázka.	109

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Struktura vzdělávací nabídky v korporacích.	30
Tabulka 2 Využití 180stupňové vazby v praxi.	40
Tabulka 3 SWOT matrix.....	43
Tabulka 4 SWOT analýza korporace – příklad	43
Tabulka 5 Vzdělanostní a věková struktura liniových manažerů korporace CIUR, a. s.	81
Tabulka 6 Analýza vnitřního prostředí korporace CIUR, a. s.	83
Tabulka 7 Analýza vnějšího prostředí korporace CIUR, a. s.	84
Tabulka 8 Vzdělanostní a věková struktura liniových manažerů korporace B,	84
Tabulka 9 Analýza vnitřního prostředí korporace B.	85
Tabulka 10 Analýza vnějšího prostředí korporace B.....	86
Tabulka 11 Srovnání vzdělávání liniových manažerů ve vybraných korporacích v regionu ...	87
Tabulka 12 Nabídka systematického vzdělávání v korporacích.....	90
Tabulka 13 Je pro vaši specializaci v korporaci dostatečná vzdělávací nabídka?	91
Tabulka 14 Podpora dalšího vzdělávání v korporacích.	92
Tabulka 15 Odpovídající a dostatečné vzdělávání v korporacích.	93
Tabulka 16 Ochota k dalšímu vzdělávání v korporacích.....	94
Tabulka 17 Preferovaná vzdělávací forma v korporacích	95
Tabulka 18 Jste ochotni se vzdělávat formou e-learningu?	96
Tabulka 19 Za co považujete vzdělávání v korporacích?.....	97
Tabulka 20 Ochota ke změně korporace ohledně transformace.	98

Tabulka 21 Jsou linioví manažeři ochotní vzdělávat se z vlastní iniciativy?	99
Tabulka 22 Považujete další vzdělávání za možnost, jak si udržet pozici?.....	100
Tabulka 23 Mění technologie 4.0 ve vašem oboru váš přístup k dalšímu vzdělávání?	101
Tabulka 24 Ukázka nákladů vzdělávání liniových manažerů dle jednotlivých vzdělávacích institucí.	113
Tabulka 25 Ukázka nákladů vzdělávání liniových manažerů v korporaci dle jednotlivých vzdělávacích institucí.....	114

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Nabízí vaše korporace systematické vzdělávání?.....	90
Graf 2 Je pro vaši specializaci v korporaci odpovídající vzdělávací nabídka?	91
Graf 3 Podpora dalšího vzdělávání v korporacích.....	92
Graf 4 Odpovídající a dostatečné vzdělávání v korporacích.	93
Graf 5 Ochota k dalšímu vzdělávání v korporacích.	94
Graf 6 Preferovaná vzdělávací forma v korporacích.	95
Graf 7 Jste ochotní vzdělávat se formou e-learningu?.....	96
Graf 8 Za co považujete vzdělávání v korporacích?.....	97
Graf 9 Ochota ke změně korporace ohledně transformace.	98
Graf 10 Jsou linioví manažeři ochotní vzdělávat se z vlastní iniciativy?	99
Graf 11 Považujete další vzdělávání za možnost, jak si udržet pozici?	100
Graf 12 Mění technologie 4.0 ve vašem oboru váš přístup k dalšímu vzdělávání?	101

SEZNAM PŘÍLOH

A – DOTAZNÍK PRO ZJIŠTĚNÍ ZÁJMU O MOŽNÉ REALIZOVANÉ VZDĚLÁNÍ.....	CXXXI
.....	
B – DOTAZNÍK PRO HODNOCENÍ ŠKOLENÍ	CXXXIV
C – DOTAZNÍK ZPĚTNÉ VAZBY	CXXXVI
D – DOTAZNÍK REALIZOVANÝ PŘED ZAČÁTKEM VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY	CXXXVII
.....	
E – ROZHOVORY	CXXXVIII
F – DOPORUČENÁ STRUKTURA VZDĚLÁVACÍHO MODELU	CXXXIX
G – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KORPORACE CIUR, a. s.....	CXL
H – SOUHLAS SE ZPRACOVÁNÍM OSOBNÍCH ÚDAJŮ.....	CXLI

A – DOTAZNÍK PRO ZJIŠTĚNÍ ZÁJMU O MOŽNÉ REALIZOVANÉ VZDĚLÁNÍ

Vážení kolegové, do rukou se vám dostává krátký, anonymní dotazník, který je složen z 10 otázek. Děkuji vám za čas, který věnujete jeho vyplnění.

Otázka č. 1 Nabízí vaše korporace systematické vzdělávání?

Odpověď	
ANO	NE

Otázka č. 2 Splňuje nabídka poskytovaného vzdělávání vaše vzdělávací potřeby?

Odpověď	
ANO	NE

Otázka č. 3 Podporuje vás korporace při dalším vzdělávání?

Odpověď	
ANO	NE

Otázka č. 4 **Považujete poskytované vzdělávání za odpovídající?**

Odpověď	
ANO	NE

Otázka č. 5 **Byl(a) byste ochotný (ochotná) k dalšímu vzdělávání, pokud by to bylo nutné pro výkon vaší pracovní pozice v korporaci?**

Odpověď	
ANO	NE

Otázka č. 6 **Jakou formu poskytovaného vzdělávání preferujete?**

Odpověď		
Na pracovišti	Mimo pracoviště	E-learning

Otázka č. 7 **Považujete lektory za vhodné vzdělavatele?**

Odpověď	
ANO	NE

Otázka č. 8 **Považujete profesní vzdělávání za nutné zlo, nebo přirozenou součást?**

Odpověď	
Nutné zlo	Přirozená aktivita

Otázka č. 9 **Disponuje vaše korporace systematickým vzděláním?**

Odpověď	
ANO	NE

Otázka č. 10 **Jsou linioví manažeři v korporaci ochotní vzdělávat se z vlastní iniciativy?**

Odpověď	
ANO	NE

Otázka č. 11 **Považujete další vzdělávání za možnost, jak si udržet pozici?**

Odpověď	
ANO	NE

Otázka č. 12 **Myslíte si, že technologie 4.0 ve vašem oboru mění váš přístup k dalšímu vzdělávání?**

Odpověď	
ANO	NE

B – DOTAZNÍK PRO HODNOCENÍ ŠKOLENÍ

Dotazník bude před začátkem školení předán liniovému manažerovi, který jej po skončení vzdělávací akce vyplní a předá školiteli.

1. část bude vyplněna personálním oddělením

Jméno liniového manažera:

Téma školení:

Termín a místo realizace:

Pořadatel:

2. část bude vyplněna liniovým manažerem po skončení vzdělávací akce

1. Jak hodnotíte kvalitu organizace výuky?

a) Výborná b) Dobrá c) Průměrná d) Špatná e) Velmi špatná

2. Byly studijní materiály srozumitelné?

a) Výborně b) Dobře c) Průměrně d) Špatně e) Velmi špatně

3. Byly ve studijních materiálech praktické úkoly odpovídající kvality?

a) Výborné b) Dobré c) Průměrné d) Špatné e) Velmi špatné

4. Jak hodnotíte lektora vzdělávací akce?

a) Neprofesionální b) Profesionální c) Velmi profesionální

5. Byl obsah vzdělávací akce srozumitelný a logický?

a) Ano b) Ne

6. Bylo tempo vzdělávání odpovídající?

a) Ano b) Ne

7. Jaká byla uplatnitelnost didaktických prostředků ve výuce?

a) Výborná b) Dobrá c) Průměrná d) Špatná e) Velmi špatná

8. Existuje oblast, na kterou by bylo vhodné zaměřit příští vzdělávací akci?

9. Byla pro vás vzdělávací aktivita přínosná, a pokud ano, proč?

10. Budou poznatky ze vzdělávací akce uplatnitelné u vaší pozice?

3. Hodnocení efektivity školení – vyplňuje personální oddělení v korporaci:

a) Bylo školení přínosem?

b) Byly poskytnuté poznatky využitelné pro liniové manažery?

c) Došlo ke zvýšení produktivity práce liniových manažerů?

d) Byla poskytnutá vzdělávací aktivita přínosná pro korporaci?

C – DOTAZNÍK ZPĚTNÉ VAZBY

Dotazník bude před začátkem školení předán liniovému manažerovi, který jej po skončení vzdělávací akce vyplní a předá školiteli.

Jméno a příjmení:

Středisko:

Pracovní zařazení:

Název vzdělávací aktivity:

- 1) Jaké vzdělávací aktivity doporučujete pro příští vzdělávací akci?**

- 2) Přinesla vzdělávací aktivita nějaké změny při výkonu vaší činnosti?**

- 3) Byla nabídka vzdělávací akce odpovídající?**

- 4) Přinesla vzdělávací aktivita rozvoj kompetencí?**

Vyplní personální oddělení:

Vzdělávací aktivita jako celek byla: a) Přínosná b) Nepřínosná

Do příští vzdělávací aktivity je nutné odstranit následující nedostatky:

D – DOTAZNÍK REALIZOVANÝ PŘED ZAČÁTKEM VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

Dotazník bude před začátkem školení předán liniovému manažerovi, který jej po skončení vzdělávací akce vyplní a předá školiteli.

Jméno a příjmení:

Středisko:

Pracovní zařazení:

Název vzdělávací aktivity:

- 1) Byla pro vás v posledním roce uspořádána vzdělávací aktivita? Uveďte vyjma normativního vzdělávání.**

- 2) Splňovala vzdělávací aktivita cíle, se kterými jste byli obeznámeni na začátku vzdělávací akce?**

- 3) Jakou podporu byste preferovali od korporace pro nutný rozvoj svých kompetencí?**

- 4) Bylo vaše vzdělávání zaměřené na stejné nebo příbuzné téma?**

Vyplní personální oddělení:

Vzdělávací aktivita jako celek byla: a) Přínosná b) Nepřínosná

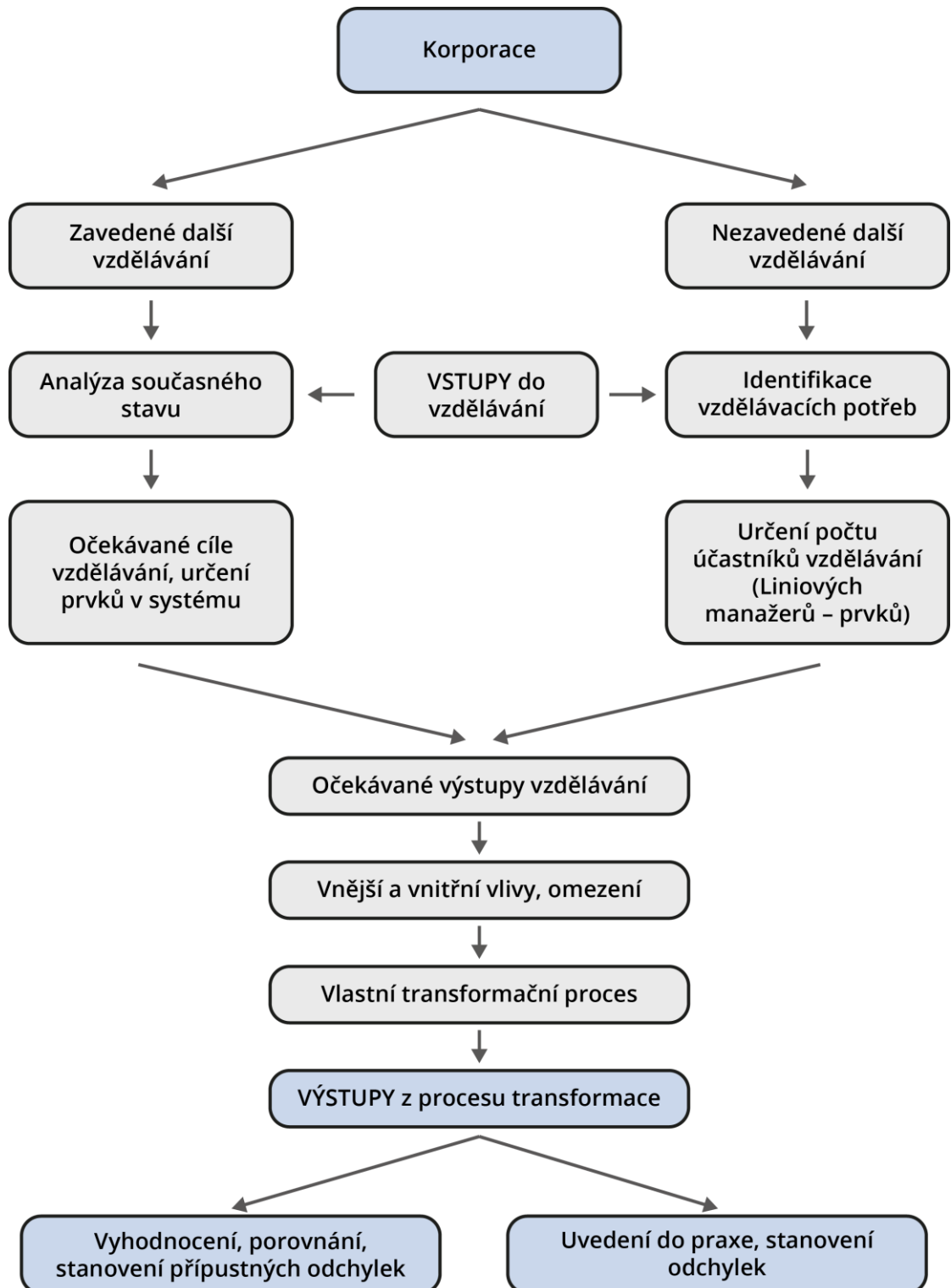
Do příští vzdělávací aktivity je nutné odstranit následující nedostatky:

E – ROZHOVORY

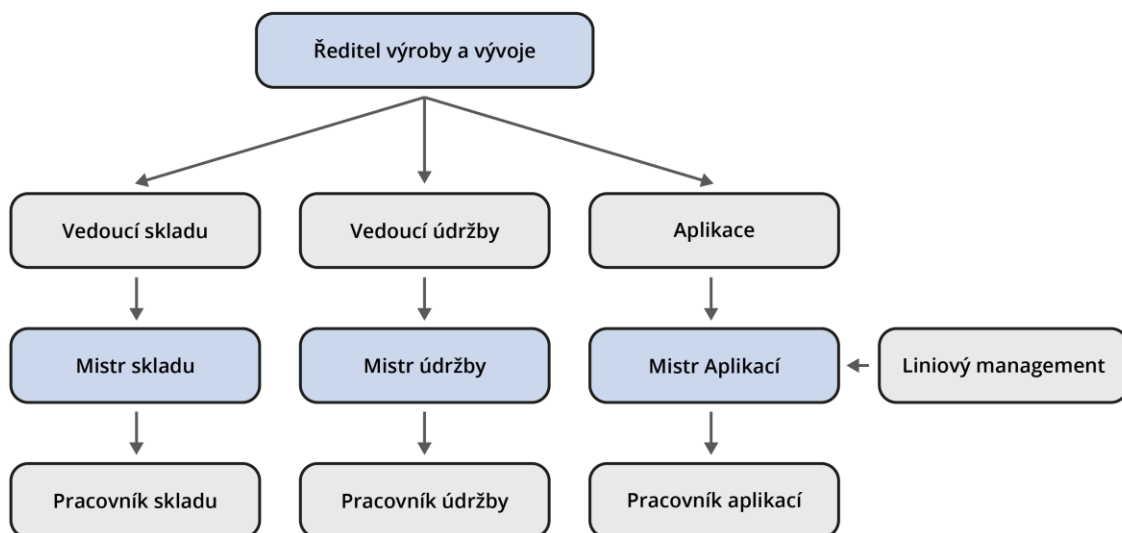
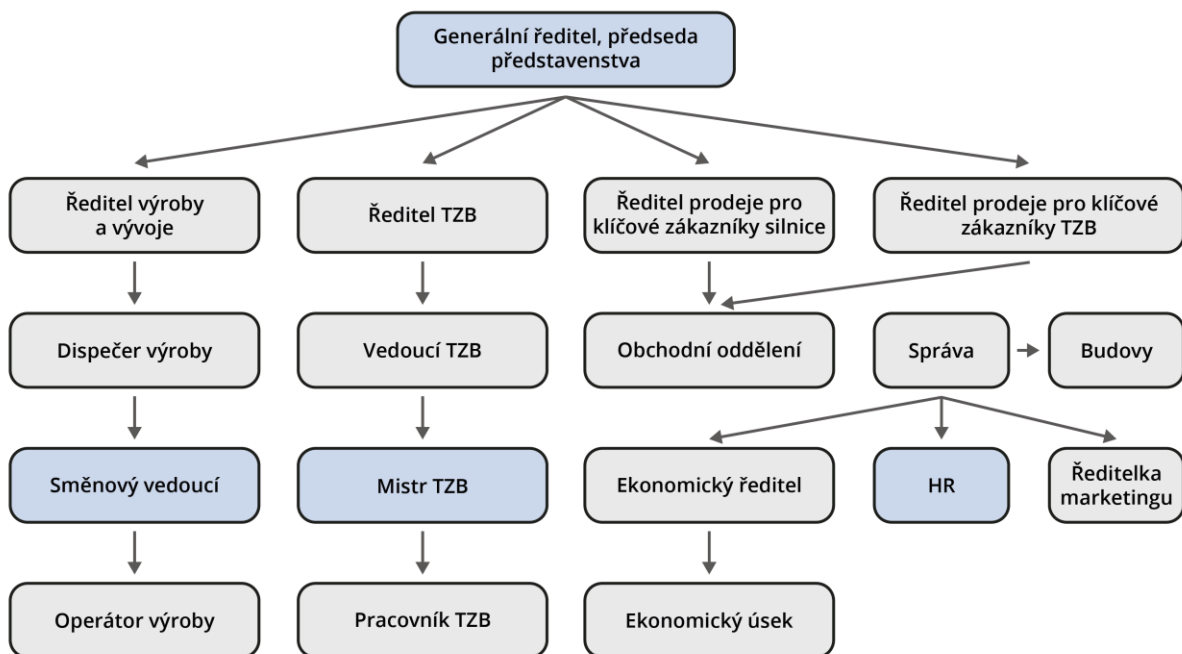
Otázky pro rozhovory mezi liniovými manažery, jejich nadřízenými a HR manažery.

- 1) Plánujete osobní rozvoj?**
- 2) Považujete systematické vzdělávání za prostředek pro vyšší produktivitu práce?**
- 3) Myslíte si, že vzdělávání liniových manažerů má smysl?**
- 4) Jste ochotný k dalšímu profesnímu vzdělávání?**
- 5) Jaké vzdělávací aktivity jsou dle vašeho názoru žádoucí pro liniové manažery?**
- 6) Na které oblasti by mělo být vzdělávání liniových manažerů zaměřeno?**
- 7) Plánujete v budoucnu nějaké individuální vzdělávání?**

F – DOPORUČENÁ STRUKTURA VZDĚLÁVACÍHO MODELU



G – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KORPORACE CIUR, a. s.



H – SOUHLAS SE ZPRACOVÁNÍM OSOBNÍCH ÚDAJŮ

Souhlas se zpracováním osobních údajů

dle nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 (dále jen „Nařízení“)

CIUR a.s.

IČ: 40612724

adresa: Malé náměstí 142/3, 110 00 Praha 1

(jako „subjekt údajů“)

s o u h l a s í

s tím, aby správce údajů, kterým je

Mgr. Jan Soukup

narozen

adresa:

zpracovával osobní údaje CIUR a.s. v rozsahu:

- název
- IČ
- adresa sídla
- adresa výrobního závodu
- počet zaměstnanců
- historie a vývoj firmy

k těmto níže uvedeným účelům, po uvedenou dobu a za uvedených podmínek:

- Použití osobních údajů za účelem identifikace firmy po dobu 3 let;
- Poskytnutí osobních údajů za účelem provedení empirického výzkumu ve firmě CIUR a.s., obsahující metody Benchmarking, SWOT analýzu, Dotazníkové šetření, Rozpočtové řešení, Přínosy a dopady implementace vzdělávacího modelu do firmy po dobu 3 let;
- Navržení vzdělávacího modelu pro firmu CIUR a.s. po dobu 3 let;

S ohledem na zpracování osobních údajů má CIUR a.s. práva v souladu s čl. 15-20 Nařízení, tedy právo na přístup k osobním údajům, právo na opravu, právo na výmaz, právo na omezení zpracování a právo na přenositelnost osobních údajů k jinému správci.

Při zpracování osobních údajů nebude docházet k automatizovanému rozhodování ani k profilování.

CIUR a.s. má právo vznést námitku proti zpracování osobních údajů.

CIUR a.s. má právo podat stížnost u Úřadu pro ochranu osobních údajů, má-li za to, že správce při zpracování osobních údajů postupuje v rozporu s Nařízením.

Prohlašuji, že uděluji souhlas pro celý rozsah zpracovávaného osobního údaje a pro všechny shora uvedené účely a jim příslušný rozsah a to takto¹:

- souhlasím / ~~nesouhlasím~~ se zpracováním osobních údajů pro účel - Použití osobních údajů za účelem identifikace firmy po dobu 3 let;
- souhlasím / ~~nesouhlasím~~ se zpracováním osobních údajů pro účel - Poskytnutí osobních údajů za účelem provedení empirického výzkumu ve firmě CIUR a.s., obsahující metody Benchmarking, SWOT analýzu, Dotazníkové šetření, Rozpočtové řešení, Přínosy a dopady implementace vzdělávacího modelu do firmy po dobu 3 let;
- souhlasím / ~~nesouhlasím~~ se zpracováním osobních údajů pro účel - Navržení vzdělávacího modelu pro firmu CIUR a.s. po dobu 3 let;

¹ Nehodící se škrtněte


Tento souhlas se zpracováním osobních údajů je udělen svobodně, dobrovolně, ničím nepodmíněně a informovaně po seznámení s informacemi o zpracování osobních údajů.

CIUR a.s. je srozuměn s tím, že tento souhlas může kdykoli odvolat a to i částečně, s ohledem na zpracování osobních údajů pro jednotlivé účely.

V Brandýse nad Labem dne 9.11.2020



Ing. Mojmír Urbánek

ředitel výroby a výzkumu

Malé náměstí 142/3
110 00 Praha 1
Výrobní závod
Pražská 1012
250 01 Brandýs nad Labem -1-