



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS
MT**
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



HR EXCELLENCE IN RESEARCH

Metodika vzdělávání vedoucích pracovníků FAI/CEBIA-Tech v oblasti strategického řízení a řízení změn

Název projektu: Rozvoj kapacit pro výzkum a vývoj UTB ve Zlíně (RoKaVaV-UTB)

Reg. č.: CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_028/0006243

Case: 2018CZ353848

Úvod

Stávající období je charakteristické rychlými a rozsáhlými změnami v zavádění technických a technologických inovací a je nutné, aby na tyto změny reagovala každá organizace, pokud chce zůstat konkurenceschopná. Systematické vzdělávání zaměstnanců přispívá ke zvyšování hodnoty lidského kapitálu, tedy k růstu vědomostí, dovedností, změně postojů jednotlivců, zlepšení firemní kultury, ke zvládnutí efektivnější formy vnitřní a vnější komunikace, schopnosti řešit zátěžové situace, lepší organizaci práce, rychlejšímu zavádění inovací, účelnému využití týmové práce, vyšší motivaci pracovníků a tím v důsledku k vyšší výkonnosti organizace a její atraktivitě.

Manažeři, kteří jsou navíc odpovědní za výběr zaměstnanců, jejich formování, motivaci a vedení, sami potřebují specifické znalosti a dovednosti, které jim plnění těchto úkolů umožní. Proto je nutné jejich vzdělávání a rozvoj jako nástroj pro podporu při vytváření efektivního stylu vedení.

1. Cíle vzdělávání a rozvoje manažerů

Cíle vycházejí z Plánu realizace Strategického záměru vzdělávací a tvůrčí činnosti Univerzity Tomáše Bati, z konkrétních potřeb a požadavků Fakulty aplikované informatiky (dále jen FAI) a jejího Regionálního výzkumného střediska CEBIA – Tech, které byly definované analýzou silných a slabých stránek v rámci tematických oblastí Kodexu chování pro přijímání výzkumných pracovníků a Evropskou chartou pro výzkumné pracovníky z požadavků zaměstnanců a jejich nadřízených a z analýzy dalších sledovaných údajů.

Základní cíle, které sledujeme při tvorbě a implementaci programu vzdělávání manažerů:

1. zvyšování kompetencí a formování pracovní schopnosti manažerů dle potřeb organizace při nástupu i v průběhu pracovního poměru,
2. zkvalitňování lidských zdrojů tak, aby organizace měla dostatečný počet odborníků pro pokrytí dodatečných požadavků na nové pracovníky,
3. zlepšení pracovního výkonu, zvýšení produktivity práce i její kvality,
4. zajištění potřebného množství náležitě odborně připravených manažerů, kteří jsou schopni pružně reagovat na změny úspory nákladů (náklady na vzdělání jednoho stávajícího pracovníka bývají nižší než náklady spojené s přijímáním nových odborníků),
5. zvyšování tržní ceny práce manažerů,
6. zlepšování mezilidských vztahů,
7. zvyšování motivace a stabilizace pracovníků,
8. zvyšování šance na funkční a platový postup jednotlivých manažerů,
9. posílení atraktivity organizace na trhu práce,
10. zesilování sociální jistoty,
11. umožňování neustálého zlepšování vzdělávacích procesů tím, že hodnocení předchozího vzdělávacího cyklu ovlivňuje kvalitu následujícího.

2. Specifikace cílové skupiny

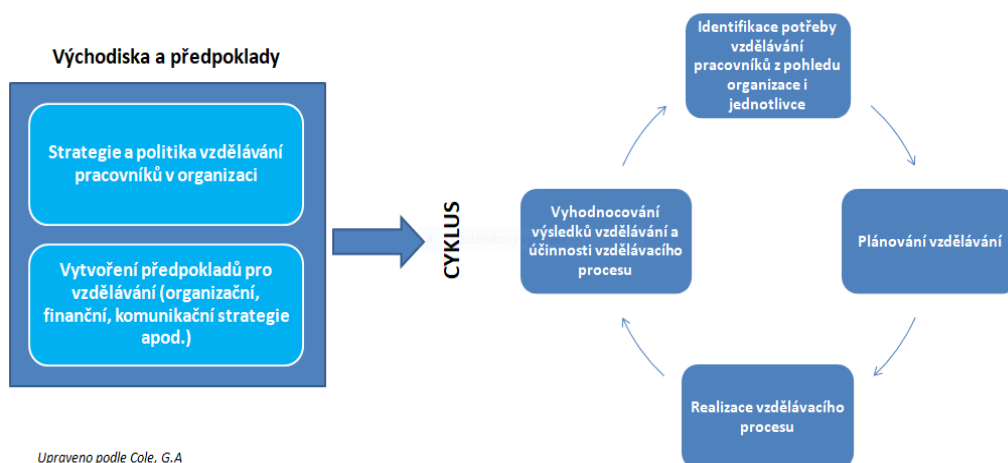
Pracovníci managementu FAI a CEBIA-Tech.

3. Metodika manažerského vzdělávání a rozvoje

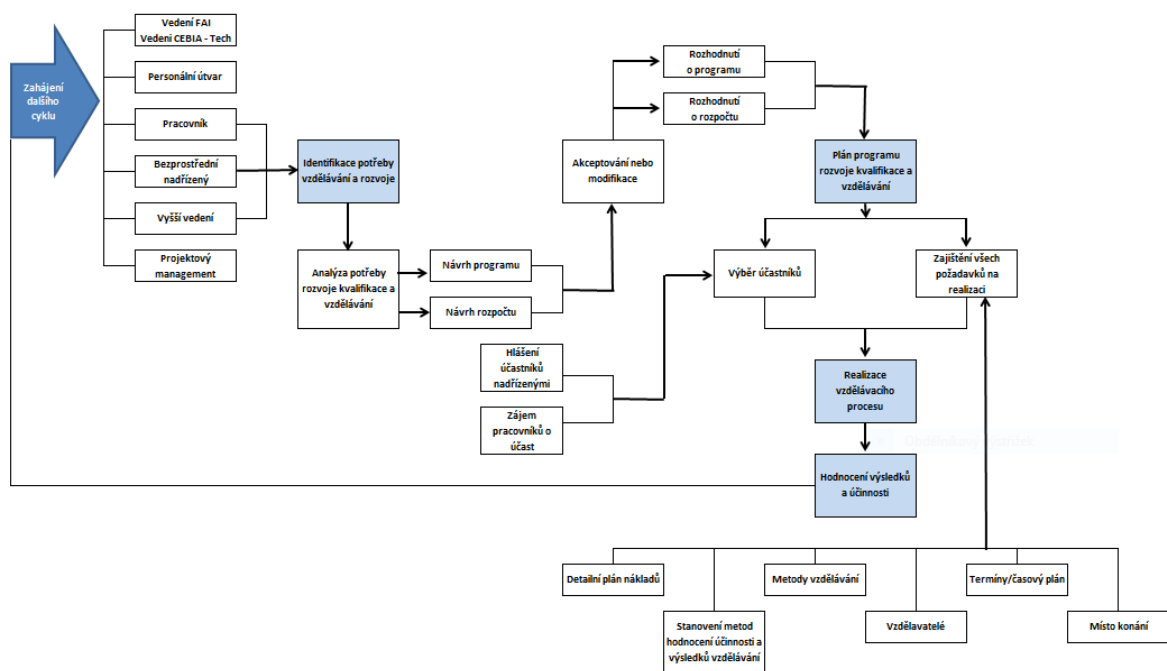
Vytvoření metodiky vzdělávání zajišťuje, že organizace dokáže pružně reagovat na změny, a naopak je využívat ve vlastní prospěch. Dává odpovědi na to, čeho a jak chceme dosáhnout. Přitom nazuje na strategii organizace a respektuje jí stanovené cíle.

Metodika zahrnuje celý proces plánování vzdělávání a rozvoje, a to:

- 1. fáze – identifikace vzdělávacích potřeb,
- 2. fáze – interpretace analýzy potřeb,
- 3. fáze – realizace vzdělávacích a rozvojových aktivit,
- 4. fáze – evaluace vzdělávacích akcí.



Obrázek 1 – Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců v organizaci – obecný model



Obrázek 2 – Cyklus systému pro vzdělávání a rozvoj manažerů – platné pro FAI a CEBlA–Tech

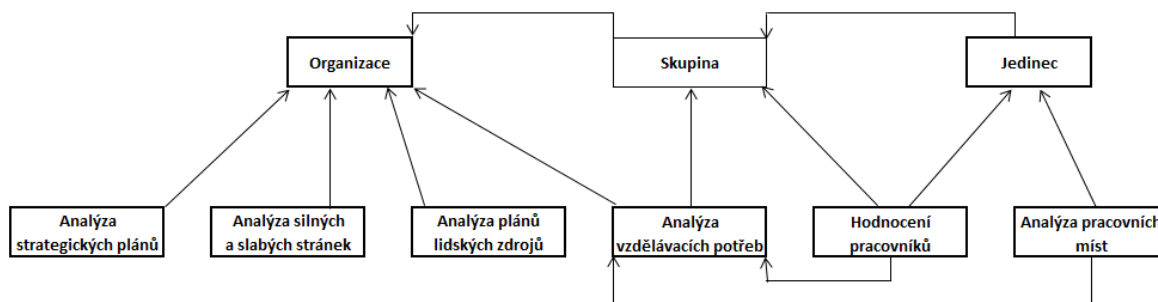
3.1 Identifikace potřeby rozvoje kvalifikace a vzdělávání v organizaci

je vlastně shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a celé organizace. Tyto údaje se porovnávají s požadovanou úrovní a zjištěný nesoulad se nazývá výkonnostní mezera.

Sledované informace v organizaci:

Informace o organizaci a trhu

- **vnitřní** – strategie a cíle organizace, firemní kultura, styly vedení lidí, etické principy, záznamy z porad, výsledky průzkumů spokojenosti zaměstnanců apod.,
- **vnější** – vývoj trhu, trendy v dané oblasti, situace na trhu práce, průzkum konkurence, monitorování výsledků porad a diskusí, informace o nových trendech ve vzdělávání a rozvoji, moderní styly vedení, vývoj legislativy, preference mládeže při výběru povolání, a to vše v ČR i v zahraničí,
- **informace o pracovních místech a funkcích** – analýzy vycházející z popisů pracovních míst a funkcí, z požadavků na zaměstnance a jejich schopností,
- **informace o jednotlivých zaměstnancích/manažerech** – záznamy z hodnocení, výsledky pohovorů o potřebách vzdělávání, výstupy z rozvojových center, vlastní požadavky zaměstnanců, zprávy z výstupních rozhovorů, evidence o absolvování vzdělávacích programů, kvalifikační struktura manažerů atd.



Obrázek 3 - Provázanost informací

Ve fázi analýzy informací a identifikace vzdělávacích potřeb používáme jak analýzu klíčových otázek a analýzu zaměřenou na problémy tak i komplexní analýzu.

Snažíme se zejména zjistit:

- všechny problémy, s nimiž se setkává držitel pracovního místa při osvojování základních dovedností a při snaze o jejich úspěšnou aplikaci,
- jakékoliv nedostatky ve výkonu současného držitele pracovního místa, které vyplývají z mezer ve znalostech, z nedostatku dovedností nebo ze špatné motivace,
- jakékoliv oblasti, kde úroveň schopností jasně neodpovídá požadovaným standardům,
- jakékoliv oblasti, kde budoucí změny pracovních procesů, metod práce nebo povinností a odpovědností signalizují potřebu vzdělávání,
- jak se vzdělávání provádí v současnosti a jak je efektivní a nakolik napomáhá k dosažení stanovených cílů.

Technik analýzy vzdělávacích potřeb je velké množství, stejně jako existuje řada různých klasifikací těchto technik.

Pro potřeby naší organizace využíváme následující:

Z celopodnikových údajů:

- analýzu strategického plánu a firemních cílů,
- analýzu silných a slabých stránek (viz Příloha č. 1 – Analýza silných a slabých stránek),
- srovnávání s ostatními fakultami, univerzitami (benchmarking),
- práci s dokumenty,
- analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci,
- monitorování výsledků porad a diskusí týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů,
- analýzu plánů lidských zdrojů.

Z údajů o pracovním místě:

- analýzy pracovních náplní a popisů práce (viz Příloha č. 2 – Vzor formuláře Popis práce),
- analýzy problémů,
- analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání.

Z údajů o jednotlivých pracovnících:

- výsledky pohovoru s manažery o vzdělávacích a rozvojových potřebách (viz Příloha č. 3 – Otázky ke kompetenčnímu rozhovoru),
- závěry skupinových porad a diskusí,
- analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání,
- názory podřízených,
- analýzu sociálních dovedností.

Výsledky jednotlivých analýz budou sloužit:

- ke stanovení silných a slabých stránek organizace v oblasti rozvoje a vzdělávání manažerů a definování rozsahu potřeb organizace v oblasti dalšího vzdělávání,
- k vymezení cílových skupin, jichž se potřeba vzdělávání v různých oblastech týká,
- k přípravě návrhů konkrétních obsahů vzdělávacích a rozvojových programů,
- k vytvoření designu formy realizace vzdělávání.

3.2 Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb

Interpretace navazuje na proces analýzy vzdělávacích potřeb.

V první řadě musíme odpovědět na otázku, zda je identifikovaný problém řešitelný vzděláváním. Pokud ano, pak je třeba rozhodnout, jakým způsobem má být vzdělávání prováděno, kým, kdy, kde

a za jakou cenu, tzn., že musíme se stanovit další body v projektu vzdělávání a připravit konkrétní program vzdělávání a realizovat jej.

Základní kroky:

- sumarizace výsledků jednotlivých analýz,
- definování priorit ve vzdělávání,
- tvorba předběžných plánů,
- formulování základních úkolů,

- návrhy jednotlivých programů,
- odhad nákladů.

3.3 Tvorba plánu vzdělávání pracovníků

Dobře vytvořený plán vzdělávání pracovníků musí odpovídat na tyto otázky:

- Jaké vzdělávací programy mají být zabezpečeny? (obsah)
- Komu budou určeny? (jednotlivci, skupiny, kategorie, zaměstnanci s potenciálem apod.)
- Jakým způsobem bude vzdělávání probíhat? (formy a techniky vzdělávání)
- Kým bude vzdělávání prováděno? (interní vzdělavatelé, externí organizace)
- Kdy bude vzdělávání realizováno – časový plán?
- Kde bude vzdělávací program realizován? („on the job“, „off the job“)
- Jaká bude cena/náklady? (rozpočet včetně případných nákladů na ubytování, stravování, cestovné atd.)
- Jaké změny ve znalostech či chování od absolventů vzdělávacích akcí očekáváme?
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů? (metody hodnocení, hodnotitelé)

Konkrétní plány pro jednotlivce a skupiny připravuje předem určený projektový tým, který zahrnuje i zástupce HR oddělení.

Obvyklý postup:

- definování vzdělávacích programů, které vyplývají z požadavků strategie, analýzy silných a slabých stránek, SWOT analýzy, analýzy ostatních výše uvedených informací a budou se týkat celých skupin manažerů (ekonomické znalosti, znalost Kodexu a Charty, projektové řízení apod.),
- vytvoření seznamu manažerů a jejich požadavků na vzdělávání, které byly schváleny jejich nadřízenými (viz Příloha č. 4 – Matice požadavků na vzdělávání a rozvoj – vzor),
- volba forem, způsobu, místa, vzdělavatelů vhodných pro daný okruh rozvoje a vzdělávání s ohledem na finanční rozpočet a požadavky organizace,
- vytvoření definitivního plánu vzdělávacích a rozvojových programů pro skupiny zaměstnanců,
- vytvoření individuálních plánů pro jednotlivé manažery (viz Příloha č. 5 – Individuální plán vzdělávání a rozvoje – formulář),
- stanovení rámcového časového plánu,
- organizace výběrového řízení v případě, že budeme využívat externí vzdělávací firmy nebo lektory a zajištění všech administrativních náležitostí (smlouvy, rozpočty apod.),

- sumarizace a příprava podkladů ke schválení odpovědným vedoucím (děkan FAI), včetně termínů a pracovníků, kteří jsou za realizaci odpovědní,
- schválení,
- zahájení realizační fáze.

Základní okruhy vzdělávacích programů pro manažery:

- vzdělávání na základě zákonných požadavků (BOZP, školení řidičů referentských vozidel apod.),
- orientační a adaptační program při případném nástupu manažera.

Obě oblasti výhradně zpravuje a zajišťuje HR oddělení a není proto součástí vzdělávacích plánů:

- odborné vzdělávání k udržení kvalifikace nebo jejímu zvýšení (nové metody zkoumání, moderní technologie, progresivní metody v oblasti vzdělávání, prohlubování jazykových znalostí atd.),
- manažerské dovednosti, základní okruhy:

Time management	Delegování	Vedení lidí	Mentoring	Motivování	Koučování	Vedení porad	Moderování diskuse
Řešení problémů	Rozhodování	Kreativní techniky	Budování týmu	Vedení hodnotících pohovorů	Projektové řízení	Řízení změn	Ekonomické a právní znalosti

- soft skills, základní okruhy:

Verbální a neverbální komunikace	Aktivní naslouchání	Asertivita	Řešení konfliktů	Týmová práce	Stres a jeho zvládnutí
Prezentační dovednosti	Principy osobního rozvoje	Řešení problémů	Harmonizace osobního a pracovního života	Sebepoznání	Umění přesvědčit

Metody vzdělávání doporučené k využití:

Metody probíhající na pracovišti (On the job)

- **Instruktaž při výkonu práce**

Pracovník se učí napodobováním a pozorováním zkušeného školitele při výkonu určité práce. Vhodná metoda pro zaškolení a zaučení, kdy si zaměstnanec dokáže rychle a snadno osvojit dané schopnosti a dovednosti.

- **Asistování**

Pracovník asistuje zkušenému školiteli a tím si osvojuje danou práci, kterou poté dokáže zvládat sám.

- **Pověření úkolem**

Školitel pověří zaměstnance konkrétním úkolem a ten musí prokázat určité schopnosti a dovednosti při jeho plnění. Je vyžadována pracovníkova samostatnost a zodpovědnost.

- **Rotace práce**

Pracovník mění jednotlivá pracovní místa u zaměstnavatele a tím si osvojuje jiné činnosti než ty, které jsou mu vlastní, při vykonávání jeho tradiční práce. Rotace práce rozšiřuje kvalifikaci a zvyšuje přizpůsobivost pracovníka.

- **Koučink**

je dlouhodobější proces soustavného podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce, resp. stanovenému cíli a vlastní iniciativě, přičemž bere v úvahu individualitu školeného.

Vychází z toho, že každý jednatel je v něčem dobrý a pokud je dostatečně motivován, může dosáhnout všech svých vytyčených cílů. Za asistence kouče může koučovaný cíle dosáhnout rychleji

a efektivněji tím, že odstraňuje vnitřní bariéry – strach, obavy, malé sebevědomí, nízkou sebedůvěru apod. Kouč nepřináší řešení problému nebo situace, ale pomáhá člověku, aby přišel na řešení sám. Díky správně kladeným otázkám, které by si koučovaný sám nepoložil, pomáhá kouč podívat se na danou věc z jiného úhlu pohledu, jinými očima, najít souvislosti apod.

- **Mentoring**

Zaměstnanec se vzdělává pod vedením mentora, tedy osoby, která je odborně způsobilá a dokáže zaměstnanci předat zkušenosti a poradit zaměstnanci při vykonávání určité pracovní činnosti.

- **Counselling**

Jde vlastně o vzájemné konzultování a ovlivňování vzdělávaného a vzdělavatele, které překonává jednosměrnost jejich vztahu.

- **Pracovní porady**

Během této metody se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.

- **E-learning**

je vzdělávací proces, využívající informační a komunikační technologie k tvorbě kurzů, k distribuci studijního obsahu, komunikaci mezi vzdělávanými a vzdělavateli a k řízení studia.

- **360° zpětná vazba – 360-feedback**

Jedná o metodu hodnocení, při níž je jednomu zaměstnanci poskytována zpětná vazba větším počtem respondentů. Její název se odvíjí od 360 stupňů tvořících pomyslný kruh, přičemž hodnocený jedinec stojí v jeho středu a odezvy se mu dostává od všech, kdo ho obklopují. **Zpětnou vazbu poskytují pracovníkovi jen ti lidé, kteří s ním v zaměstnání často přicházejí do kontaktu.** Mohou to být jeho podřízení, kolegové, nadřízení (tedy interní zdroje), ale také např. klienti (externí zdroje). Kromě toho však subjekt 360° zpětné vazby hodnotí i sám sebe.

Metody probíhající mimo pracoviště (Off the job)

- **Přednáška**

Zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí

- **Přednáška s diskusí (seminář)**

Zaměstnanci se učí prostřednictvím výkladu školitele a diskuse se školitelem.

- **Demonstrování (názorné učení)**

Ke zprostředkování znalostí a dovedností dochází názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, předvádění postupů apod., a to v modelových nebo reálných pracovních podmínkách.

- **Případová studie**

Je velmi rozšířenou a oblíbenou metodou vzdělávání. Základem je, že manažeři nebo jejich skupiny studují, diagnostikují a navrhují řešení problému, který byl předem definován.

- **Workshop**

Je variantou případové studie. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

- **Brainstorming**

Jedná se rovněž o formu případové studie. V rámci skupiny vzdělávaných každý navrhne způsob řešení daného problému. Poté následuje diskuse o návrzích a hledá se optimální návrh řešení nebo kombinace několika návrhů.

- **Trénink**

Aktivní získávání dovedností a způsobilostí. Jde o formu zážitkového učení.

- **Simulace**

Metoda zaměřená z velké části na praxi a žádá si aktivní účast zúčastněných. Účastníci dostanou podrobný scénář a musí do určité doby učinit určité rozhodnutí. Obvykle se jedná o řešení běžných životních situací, které mohou vzniknout během práce manažerů.

- **Manažerské hry/role**

Metoda, která je vyloženě zaměřena na rozvoj praktických schopností účastníků. Účastníci se přenesou do určité role a řeší mezilidské vztahy, spory a vyjednávání, které vznikají v rámci dané role.

- **Outdoorové programy**

Využívají sportovní aktivity ve volné přírodě, kdy zaměstnanci přirozeně rozvíjí schopnosti jako je analytické myšlení, rozhodování, realizace, plánování, organizování, vybírání, vedení, hodnocení atd.

- **B-learning – blended learning**

kombinuje osobní účast na výuce (např. přednášky, workshopy, víkendové semináře) se samostudiem a podporou vzdělávání pomocí elektronických kanálů (např. e-learning, informační systémy, elektronické materiály, e-moduly apod.). Tato forma studia je ideálním způsobem sloučení vzdělávání a zaměstnání.

3.4 Měření efektivity vzdělávání

Popis úrovní měření efektivity vzdělávání

je velmi složitá záležitost, protože je těžké oddělit od sebe všechny vlivy, které působí na výkon jednotlivce, a tedy změřit jen samotnou efektivnost vzdělávání. V naší organizaci vycházíme ze čtyř úrovní měření, které zavedl již v 60. letech minulého století Donald Kirkpatrick:

Úroveň měření	Stručný popis cílů a měření	Metoda měření	Načasování měření	Předmět měření
1. Reakce	Měření reakce účastníka na program	Dotazník pro účastníka Dotazník pro lektora Dotazník pro auditora	Konec vzdělávací akce	Míra spokojenosti s kurzem, lektorem, chováním účastníků Odhad vlivu vzdělávání na fungování organizace
2. Učení	Měření zlepšení v dovednostech a znalostech vzniklého vlivem programu.	Testy	Před vzdělávací akcí a těsně po ní, případně s časovým odstupem	Posun ve znalostech jednotlivců/skupin Procento úspěšnosti splnění limitů
3. Chování	Měření změn v chování v praxi, v nichž se odrazil vliv programu.	Dotazník na hodnocení kompetencí na škále	Hodnocení účastníka před akcí a 3 měsíce po ní Hodnocení od nadřízeného manažera před akcí a 3 měsíce po ní	Posun kompetencí vlivem tréninku Porovnání úrovně kompetencí s požadovanou úrovní
4. Výsledky	Měření změn v klíčových ukazatelích výkonnosti vlivem programu.	Sledování výkonů	Před akcí Měsíčně Po roce od akce	Posun ve výkonech Analýza trendů

1. úroveň: Reakce

Cílem je najít odpověď na otázku: Byli účastníci spokojeni se vzdělávací akcí?

Měření na 1. úrovni se provádí formou dotazníků vyplněných bezprostředně po akci. Většinou se používá jen dotazník pro účastníky akce, ale u rozsáhlejších programů mohou být pomocí dotazníku osloveni i lektori nebo auditoři, kteří vyhodnocují přínos akce (viz Příloha č. 6 – Dotazník pro účastníky akce.)

2. úroveň: Učení

Cílem je najít odpověď na otázku: Dosáhli účastníci stanovených cílů vzdělávací akce?

Druhou úroveň měření provádíme pomocí testů, jejichž výsledek vyjadřujeme objektivními měřítky, jako je % splněných úloh, aritmetický průměr skupiny či směrodatná odchylka při posuzování rozdílů skupin. Základním předpokladem pro možnost srovnávání výsledků testů od jednotlivých testovaných je zadávání testů za stejných podmínek a zajištění hodnocení podle jednotných kritérií. Z těchto důvodů je třeba, aby zainteresovaní zaměstnanci, kteří testy vytvářejí, administrují a vyhodnocují, vycházeli z následujících zásad:

- **nestrannost** – všichni zúčastnění garantují objektivitu testování,
- **utajení** – je nezbytné, aby nedošlo k předčasnému zveřejnění obsahu testů,
- **ochrana osobních údajů** – výsledky testů se nezveřejňují, individuální údaje o testovaných jsou chráněny. Výjimkou mohou být linioví manažeři testovaných, kteří jsou ale povinni dodržovat pravidla o ochraně osobních dat.

3. úroveň: Chování

Cílem této úrovně je najít odpověď na otázku: Změnili účastníci své chování v pracovním procesu na základě toho, co se naučili?

Evaluace chování zjišťuje, zda byly naučené dovednosti přeneseny do praxe, zda se nějak změnilo chování účastníků po absolvování vzdělávacího programu. Zjistíme tedy „transfer“ naučeného do života účastníka, resp. absolventa vzdělávací aktivity.

Na této úrovni už není realizace evaluace tak snadná. Je totiž velmi těžké odhadnout, zda se změna v chování udála v důsledku vzdělávacího programu, nebo na základě nějaké jiné intervence či zkušenosti, která s tímto programem přímo nesouvisí.

V naší organizaci používáme metodu pozorování, které probíhá před kurzem a po kurzu a zjišťujeme, zda opravdu došlo ke změně chování. Evaluátoři (zpravidla nadřízený manažera) porovnávají změny v chování účastníka vzdělávání. (Současně se mohou na totéž ptát spolupracovníků nebo jiných osob, které jsou s účastníkem v kontaktu – podřízených, vyšších nadřízených, klientů apod.).

Také se po delším časovém období dotazujeme samotného účastníka, zda opravdu přenáší naučené do praxe. Tato forma evaluace je zpravidla prováděna během pohovoru o požadavcích na další vzdělávání.

4. úroveň: Výsledky

Cílem této úrovně je najít odpověď na otázku: Došlo v důsledku změny v chování nebo získání dovedností k pozitivní změně výkonu?

V tomto případě sledujeme dopad vzdělávání na chod organizace. Měří se měřitelnými ukazateli: např. zvýšení obratu, snížení fluktuace, zrychlení vyřízení objednávky, vyšší spokojenost klientů apod.

Vzhledem ke komplikovanosti postupu vyhodnocování této fáze, finančním nárokům, které se k vyhodnocování váží, a nekonzistentním závěrům tuto fázi hodnocení v naší organizaci neprovádíme.

Závěr

Každá organizace musí mít v dnešním rychle se měnícím prostředí plán zabezpečování lidských zdrojů, který je pružný a sleduje nové trendy v této oblasti. Všechny organizace čelí výzvě, která se týká přilákání a udržení si pracovníků s takovými dovednostmi, znalostmi, zkušenostmi, kompetencemi a hodnotami, které jsou v souladu s potřebami organizace a také v souladu se strategií managementu lidských zdrojů. Vzdělávání a rozvoj představují jeden z velmi významných motivátorů pro české manažery, jak prokázal provedený výzkum. I to je jeden z důvodů, proč i my považujeme systematický rozvoj a vzdělávání manažerů za základní faktor při realizaci strategických cílů FAI i CEBIA-Tech.

Silné a slabé stránky současné praxe rozdělené dle tematických oblastí Listiny a kodexu

	Silné stránky	Průměr – ke zlepšení	Slabé stránky
Etické a profesní aspekty	svoboda výzkumu dodržování etických zásad profesní odpovědnost respektování pravidel správné praxe ve výzkumu nepřítomnost známek diskriminace		způsoby šíření a využívání výsledků zapojení veřejnosti
Nábor a výběr	respektování kvalifikace uznávání seniority mobilita jako výhoda		<i>postdoktorandské jmenování</i>
Pracovní podmínky	uznávání kvalifikace a seniority genderová vyváženost		<i>zásady výzkumného prostředí stabilita a stálost zaměstnání platová politika kariéerní poradenství možnost kariéerního rozvoje výuka</i>
Školení a rozvoj	podpora odborného vzdělávání	znalost Listiny a Kodexu	<i>manažerské znalosti a dovednosti</i>



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

nám. T. G. Masaryka 5555

760 01 Zlín

Fakulta/pracoviště:

Ve Zlíně dne

Popis práce

Jméno, příjmení, titul:	pracoviště:
Pracovní zařazení (funkce):	
Mzdové zařazení:	
Obecná charakteristika pracovního zařazení (funkce):	

Popis pracovních činností:
Speciální pravomoc a odpovědnost:
Speciální znalosti a dovednosti:
Poznámka:

S účinností od

.....

Převzal(a):

podpis zaměstnance

vedoucí pracoviště

Příklady otázek pro kompetenční rozhovor

1. Jaké charakteristiky (znalosti, dovednosti, kompetence) jsou pro vás potřebné k tomu, abyste svou práci vykonával/a kvalitně?
2. Jaké překážky musíte v práci nejčastěji překonávat a jaké vaše kompetence, znalosti či dovednosti vám v tom pomáhají nebo které byste potřeboval/a získat, abyste byl/a úspěšnější při překonávání překážek?
3. Když jste realizoval/a náročný úkol, který prověřil vaše schopnosti a dovednosti a dopadl úspěšně, jak jste konkrétně postupoval/a? Jaká vaše rozhodnutí nebo chování k úspěchu přispělo? Jaké kompetence by vám pomohly, abyste úkol zvládli s menším úsilím.
4. Občas se nám nepodaří splnit úkol tak, abychom byli s výsledkem spokojeni. Pokud máte takovou zkušenost, jaká byla příčina neúspěchu? (Nedostatek znalostí, špatný time management, poruchy v komunikaci apod.)
5. Pokud jednáte s „problémovou osobou“, jakou strategii používáte? Máte „náhradní“ formy chování, pokud s běžnou strategií neuspějete?
6. Jaké vaše charakteristiky (znalosti, dovednosti, kompetence, chování) vám pomáhají vykonávat práci kvalitně? Kde vidíte vlastní rezervy?
7. Každý nerad sděluje špatné zprávy. Rozvoj, jakých charakteristik by vám pomáhal situaci lépe zvládat?
8. Často připravujete písemné dokumenty, reporty, formální dopisy a prezentace. Rozvoj, jakých charakteristik by vám v těchto případech usnadnil práci?
9. Jak si plánujete čas, zejména máte-li před sebou nadmíru úkolů? Jaké vaše charakteristiky jsou v tomto případě vaší silnou stránkou a co by vám případně pomohlo pracovat v menším stresu?
10. Jakým způsobem delegujete úkoly a kontrolujete jejich plnění? Jaké dovednosti by vám pomohly, abyste se při těchto činnostech cítili komfortně?
11. Pochvala a konstruktivní kritika jsou součástí práce manažera. Jak často tyto nástroje používáte? Myslíte, že máte v těchto dovednostech rezervy?
12. Jak a čím motivujete své podřízené nebo kolegy? Co jsou v tomto případě vaše silné charakteristiky a kde máte případně rezervy?
13. Jak byste popsal/a průběh úspěšného meetingu? Co bylo příčinou zdárného průběhu?
14. Jak naopak probíhal meeting neúspěšný? Co bylo příčinou neúspěchu? Které charakteristiky jednotlivých účastníků přispěly k úspěchu nebo neúspěchu? (Způsob verbální a neverbální komunikace, umění naslouchat, time management atd.)
15. Jak často používáte dovednosti z oblasti asertivity? Daří se vám techniku uplatňovat v každodenním životě?
16. V jaké týmové roli se cítíte nejlépe a ve které nejhůře a proč? Podpora, jakých vašich charakteristik by vám pomohla k větší flexibilitě ve zvládání rozdílných rolí?
17. Existují různé styly řízení. Kolik z nich jste vyzkoušeli? Chybí vám nějaké znalosti nebo dovednosti, abyste si rozšířil/a spektrum řídicích stylů?
18. Pokud máte přesvědčit tým, aby splnil náročný úkol, jaké prostředky k tomu volíte? Co se Vám osvědčilo a co ne? Jaké dovednosti byste potřeboval/a, abyste skupinu snáze přesvědčila/a.
19. Jak obecně hodnotíte manažerské znalosti a dovednosti ve vaší organizaci? Které oblasti by zasluhovaly pozornost a měla by být posílena jejich znalost a rozvoj využívání kterých dovedností jsou nutné?
20. V získání, jakých dovedností, znalostí a charakteristik by vám měla organizace prostřednictvím vzdělávání či rozvojových programů pomoci.

Požadavky na vzdělávání v oblasti hard a soft skills								
Jméno manažera	Jazykové vzdělávání	Koučování	Projektové řízení	Znalost Charty a Kodexu	Vedení porad	Základy ekonomie	Právní povědomost	Mentoring

Jméno manažera	Základy personalistiky	Strategické řízení	Komunikační dovednosti	Řešení konfliktů	Asertivita	Stres a jeho zvládání	Prezentační dovednosti	Individuální požadavek

INDIVIDUÁLNÍ PLÁN ROZVOJE ZAMĚSTNANCE PRO OBDOBÍ ...

Jméno a příjmení zaměstnance:		
Pozice:		
Útvar:		
Jméno nadřízeného:		
A. Nastavení rozvoje (upevnění, rozšíření znalostí a dovedností ve <u>stávající pracovní pozici</u> dle současné pracovní náplně)		
<i>Dovednosti/kompetence:</i>	<i>Název/popis vzdělávací aktivity:</i>	<i>Termín:</i>
B. Identifikace potenciálu		
<input type="checkbox"/> Horizontální potenciál	změna specializace/ rozšíření znalostí v oblasti:	
Nastavení rozvoje (rozšíření znalostí a dovedností v souvislosti s <u>rozšířením/ změnou pracovní náplně</u>)		
<i>Dovednosti/kompetence:</i>	<i>Název/Popis vzdělávací aktivity:</i>	<i>Termín:</i>
<input type="checkbox"/> Vertikální potenciál	<input type="checkbox"/> připraven na vyšší pracovní pozici v období do 2 let	
	<input type="checkbox"/> připraven na vyšší pracovní pozici v období 2–5 let	
	<input type="checkbox"/> nástupce	
Nastavení rozvoje (příprava na změnu pracovní pozice – <u>kariérní postup</u>)		
<i>Dovednosti/kompetence:</i>	<i>Název/Popis vzdělávací aktivity:</i>	<i>Termín:</i>
Celkový počet hodin (pracovních dnů) strávených vzděláváním v kal. roce:		
Celkové náklady hrazené zaměstnavatelem:		
Datum:	Datum:	
<p>.....</p> <p>podpis zaměstnance</p>		
<p>.....</p> <p>podpis nadřízeného</p>		

Vážený účastníku,

dostáváte dotazník k vyhodnocení vzdělávací akce, které jste se zúčastnil/a. Prosíme vás, abyste dotazník vyplnil/a zodpovědně a abyste otevřeně vyjádřil/a své názory.

Identifikační údaje:

Jméno účastníka, funkce	
Vzdělávací akce – název	
Datum konání	
Místo konání	

Při vyplňování dotazníku udělejte, prosím, křížek do čtverečku, který nejlépe charakterizuje posouzenou úroveň:

1. Vzdělávací akce splnila vaše očekávání

zcela dostatečně částečně nedostatečně

2. Přínos vzdělávací akce pro svůj profesní a osobní rozvoj hodnotím jako

zcela pozitivní spíše pozitivní spíše negativní zcela negativní

3. Cíle vzdělávací akce byly dle vašeho názoru splněny

zcela dostatečně částečně nedostatečně

4. Lektor prezentoval dané téma srozumitelně

zcela dostatečně částečně nedostatečně

5. Lektor pružně reagoval na dotazy a připomínky účastníků vzdělávací akce

zcela dostatečně částečně nedostatečně

6. Lektor prokázal svoji odbornost

zcela dostatečně částečně nedostatečně

7. Celkový dojem, který na vás lektor zanechal, byl

zcela pozitivní spíše pozitivní spíše negativní zcela negativní

8. Použité metody byly přiměřené obsahu vzdělávací akce

zcela dostatečně částečně nedostatečně

9. Připravené materiály vyhovovaly po obsahové stránce

- zcela dostatečně částečně nedostatečně

10. Připravené materiály vyhovovaly po grafické stránce

- zcela dostatečně částečně nedostatečně

11. Prostory, v nichž se vzdělávací akce konala, byly vyhovující

- zcela dostatečně částečně nedostatečně

12. Organizační zajištění vzdělávací akce bylo dobré (občerstvení, stravování, ubytování)

- zcela dostatečně částečně nedostatečně

13. A ještě vás žádáme o odhad přínosu dané vzdělávací akce (vypište, prosím, slovně):

Při jakých aktivitách se budete snažit uplatnit, co jste se naučil na tomto programu:

.....
.....
.....
.....
.....

Uveďte, prosím, které hlavní ukazatele výkonnosti se zlepšily díky právě absolvované vzdělávací akci:

.....
.....
.....

14. Tento prostor, prosím, využijte k dalším komentářům (+ pozitivní, – negativní)

.....
.....
.....

Děkujeme vám za vyplnění dotazníku.

Vlastnoruční podpis:

Datum vyplnění dotazníku: