

MANAGEMENT 2

VZDĚLÁVÁNÍ SUBJEKTŮ MANAGEMENTU

Ing. Omar Ameir, Ph.D.

Cíle prezentace:

- vysvětlení významu vzdělávání manažerů pro úspěšný rozvoj organizace;
- popis procesu vzdělávání manažerů;
- definování role motivace manažerů v rámci jejich vzdělávání.

Obsah:

1.1 Potřeba vzdělávání subjektů managementu

1.2 Vymezení pojmů

1.3 Proces vzdělávání manažerů

1.1 Potřeba vzdělávání subjektů managementu

Proč vzdělávat vlastní manažery???

Vnitřní zákazníci, zejména manažeři, jsou klíčovým aspektem úspěchu organizace.



Na manažery, jakožto na osoby odpovědné za řízení zaměstnanců, jsou potom kladeny opravdu významné nároky a odpovědnost.



Neustále roste potřeba kvalitního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, především pak právě manažerů.

1.1 Potřeba vzdělávání subjektů managementu

- Aby byli manažeři schopni tyto nároky a tuto odpovědnost unést, musí sami oplývat potřebnými schopnostmi.
- Jedná se o schopnosti vrozené, nebo specifické, tedy takové, které musí manažeři postupně nabývat???
- **Podmínkou efektivního manažera je existence obojího!!!**

1.1 Potřeba vzdělávání subjektů managementu

- Roste význam nabytých, tedy nevrozených schopností (pouze dobrá intuice a „selský rozum“ už dávno nestačí).
- Potřeba vzdělávání manažerů totiž nabývá na významu s rostoucím:
 - propojováním manažerských přístupů a znalostí napříč světovým děním;
 - významem vědeckého přístupu k manažerské práci.

1.1 Potřeba vzdělávání subjektů managementu

- Úspěšnost vzdělávání manažerů neboli subjektů managementu je podmíněna dvěma faktory:
 - kvalita vzdělávacího procesu;
 - trvalost, tedy potřeba vzdělávat manažery neustále v průběhu celého profesního života.

1.1 Potřeba vzdělávání subjektů managementu

- Které úrovně managementu se vzdělávání týká? Nižší, střední, top managementu???
- **Jedná se o nezbytnou součást profese všech úrovní vedení organizace, tedy nejen operativních a personálních manažerů, nýbrž i manažerů vrcholových!!!**
- Samotný proces vzdělávání musí být přizpůsoben každé úrovni vzdělávaných manažerů.

1.2 Vymezení pojmů

- Pro potřeby popisu procesu vzdělávání subjektů managementu je nutné definovat následující pojmy:
 - a) učení;
 - b) vzdělávání;
 - c) celoživotní vzdělávání;
 - d) manažer;
 - e) schopnosti a dovednosti manažera.

1.2 Vymezení pojmů

- ad a) Učení
 - proces **transferu** znalostí, dovedností, zkušeností a hodnot;
 - podle toho, zdali je na něj nahlíženo z pohledu zdroje těchto atributů, nebo jejich příjemce, je učení konkrétněji popisováno jako jejich **předávání nebo získávání**;
 - díky tomuto transferu se u člověka rozvíjí a mění vrozené schopnosti a vzorce chování;
 - je součástí individuálního dospívání, výchovy a vzdělávání;
 - jsou jej schopni i někteří živočichové.

1.2 Vymezení pojmů

- ad b) Vzdělávání
 - je podpůrná činnost učení - formalizované a organizované aktivity, které podporují a napomáhají učení;
 - zvláštní význam má potom vzdělání, které je, na rozdíl od vzdělávání, obvykle chápáno nikoli jako proces, nýbrž jako stav, k němuž vzdělávání vede.

1.2 Vymezení pojmů

- ad b) Vzdělávání
 - dva významy vzdělání:
 - formální uznání výsledků vzdělávání (užší rovina vzdělání), tedy stupeň vzdělání neboli kvalifikace;
 - výsledek učení, tedy za nabyté znalosti, dovednosti, zkušenosti a hodnoty (širší pojetí vzdělání);
 - učením i vzděláváním se rozšiřuje potenciál člověka, tedy vznikají nebo se rozvíjejí lidské zdroje.

1.2 Vymezení pojmů

- ad c) Celoživotní vzdělávání
 - vzdělávání zahrnující jakékoliv studium během života (nejedná se tedy pouze o vysokoškolský typ studia, jak je někdy mylně interpretováno);
 - příklady: studium jazykových a rekvalifikačních kurzů, certifikační procesy, absolvování koučování apod.;
 - je považováno za **kontinuální proces** získávání a rozvoje znalostí, dovedností, zkušeností a hodnot;
 - stále více lidí přijímá životní filozofii založenou na získávání a distribuci znalostí (participace na celoživotním vzdělávání se stává nutností a nikdy nekončícím procesem).

1.2 Vymezení pojmů

- ad d) Manažer
 - všechny osoby zodpovídající za chod organizace nebo služby, ať se jedná o podnikání, veřejnou správu, nebo o společenské či neziskové organizace;
 - v podnikatelské sféře je za manažera považován ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více vlastníků této organizace;
 - v malých firmách a některých středních firmách je vlastník současně hlavním manažerem organizace.

1.2 Vymezení pojmů

- ad e) Schopnosti a dovednosti manažera
 - způsobilost manažera vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat přitom požadované úrovně výkonu;
 - dva typy:
 - tvrdé neboli odborné, jako například znalost cizích jazyků, finančních instrumentů a jiných technických postupů;
 - měkké neboli sociální, jako například entuziasmus, přesvědčovací schopnosti, rétorické dovednosti a empatie.

1.3 Proces vzdělávání manažerů

- Dvě základní podmínky efektivního vzdělávání manažerů:
 - a) vhodnost pro daný podnik;
 - b) systémový přístup



- Aby bylo vzdělávání manažerů efektivní, musí být tyto nástroje a pravidla „**ušity na míru**“ konkrétní organizaci, tzn. zohlednění zásad, přístupů a cílů organizace.
- Vzdělávání subjektů managementu začíná volbou správné **politiky rozvoje manažerů** (pravidla a nástroje, které podnik dodržuje v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů) ze strany samotné organizace.

1.3 Proces vzdělávání manažerů

- Přístup organizovaného systematického vzdělávání se dlouholetou praxí ukázal jako nejefektivnější. Ten spočívá ve strategickém zaměření na několik stěžejních oblastí organizace, kterými jsou:
 - poslání organizace, její cíle a úkoly;
 - integrace procesů rozvoje manažerů se strategickými podnikovými cíli;
 - identifikace budoucích požadavků na manažery v porovnání se současnou kvalifikací;
 - směr, kterým se manažeři mají rozvíjet;
 - identifikace potřeb a hodnocení účinnosti rozvoje manažerů.

1.3 Proces vzdělávání manažerů

- Systematické vzdělávání a rozvoj manažerů se tedy skládá z následujících čtyř kroků:
 1. identifikace potřeby vzdělávání;
 2. plánování vzdělávání;
 3. realizace vzdělávání;
 4. vyhodnocení procesu vzdělávání.

1.3 Proces vzdělávání manažerů

- Ad 1. Identifikace potřeb vzdělávání:
 - Činnosti:
 - popisy a specifikace pracovních míst;
 - popisy funkcí;
 - údaje o jednotlivých vedoucích pracovnících;
 - informace o zaměstnancích;

1.3 Proces vzdělávání manažerů

- Ad 1. Identifikace potřeb vzdělávání:
 - Vhodným zdrojem informací pro analýzu potřeb rozvoje subjektů managementu jsou metody určené k hodnocení výkonu zaměstnanců. Těchto metod je celá řada. Často využívanými jsou:
 - písemná zpráva;
 - hodnocení kritických událostí;
 - grafická stupnice pro hodnocení;
 - metoda BARS;

1.3 Proces vzdělávání manažerů

- Ad 1. Identifikace potřeb vzdělávání:
 - násobné srovnávání výkonu;
 - uspořádání skupin;
 - pořadí osob;
 - párové srovnávání;
 - anonymní hodnocení 360stupňovou zpětnou vazbou.

1.3 Proces vzdělávání manažerů

- Ad 2. plánování vzdělávání:
 - reakce na výsledek předchozího kroku, tedy identifikace potřeby vzdělávání;
 - sestavení finančního a časového plánu vzdělávání subjektů managementu;
 - výsledný plán vzdělávání manažerů, který je složen z navrženého finančního a časového plánu (schvaluje vedení podniku).

1.3 Proces vzdělávání manažerů

- Ad 3. realizace vzdělávání:
 - čtyři roviny dělení forem vzdělávání:
 - původ vzdělavatelů;
 - místo vzdělávání;
 - četnost vzdělávání;
 - počet vzdělávaných.

1.3 Proces vzdělávání manažerů

- Ad 3. realizace vzdělávání:
 - Nejčastější podoby vzdělávání manažerů:
 - plánování kariéry;
 - školení v kurzech;
 - učení;
 - sebevzdělávání;
 - podnikové poradenství.

1.3 Proces vzdělávání manažerů

- Ad 4. vyhodnocení vzdělávání:
 - Důležitým aspektem vyhodnocování procesu vzdělávání subjektů managementu je stanovení doby posuzování efektivnosti programu.
 - Organizace k takovému hodnocení může přistoupit ihned po jeho ukončení, nebo s časovým odstupem.

1.3 Proces vzdělávání manažerů

- Ad 4. vyhodnocení vzdělávání:
 - Další rozhodovací proces čeká organizaci ve výběru formátu hodnocení. To může probíhat:
 - formálně pomocí nejrůznějších testů a dotazníků;
 - neformálně neboli neoficiálně, kdy organizace využívá rozhovory se samotnými účastníky vzdělávání.
 - Vyústěním vyhodnocení je rozhodnutí o případné změně směru vzdělávání, formy vzdělávání nebo lektora.

Děkuji za pozornost