

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Vzdělávání manažerů ve středně velké společnosti**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vedoucí diplomové práce:**  
**JUDr. Jan Hubáček**

**Vypracoval:**  
**Bc. Martin Mačák**

**Praha 2009**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Vzdělávání manažerů ve středně velké společnosti“ jsem zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury a zapsal zkušenosti nabyté v průběhu své dosavadní praxe.

Praha 11. 1. 2009

.....  
Bc. Martin Mačák

## **Poděkování**

Děkuji panu JUDr. Janu Hubáčkovi, který mi poskytl neocenitelnou pomoc v mojí praxi personalisty a stejně tak metodicky řídil moje kroky při zpracování této diplomové práce. Dále mu chci také poděkovat za předávání neocenitelných odborných zkušeností z jeho dlouholeté úspěšné praxe.

Také bych chtěl poděkovat svým rodičům za jejich morální pomoc a podporu, kterou mi poskytli a které si nesmírně vážím.

Praha 11. 1. 2009

.....  
Martin Mačák

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b>	<b>- 5 -</b>
<b>1. VSTUP DO PROBLEMATIKY</b>	<b>- 8 -</b>
<b>2. VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI</b>	<b>- 9 -</b>
2.1 Středně velký podnik	- 9 -
2.2 Podnikové vzdělávání	- 10 -
2.3 Vzdělávání manažerů	- 23 -
<b>3. SPOLEČNOST</b>	<b>- 30 -</b>
3.1 Charakteristika a organizační struktura Společnosti	- 30 -
3.2 Vize a vzdělávání ve Společnosti	- 36 -
<b>4. REALIZACE MANAŽERSKÉ AKADEMIE</b>	<b>- 39 -</b>
4.1 Analýza současného stavu vzdělávání	- 40 -
4.2 Identifikace a vyhodnocení potřeb vzdělávání manažerů	- 42 -
4.3 Průběh Manažerské akademie	- 45 -
<b>ZÁVĚR</b>	<b>- 78 -</b>
<b>RESUMÉ</b>	<b>- 81 -</b>
<b>ANOTACE</b>	<b>- 82 -</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b>	<b>- 83 -</b>
<b>PŘÍLOHY</b>	<b>- 84 -</b>
<b>PŘÍLOHY</b>	<b>- 84 -</b>

# Úvod

Vzdělávání manažerů ve středně velké společnosti jsem si jako téma své diplomové práce vybral z několika důvodů. Především proto, že v oblasti lidských zdrojů pracuji na různých pozicích již sedmým rokem. Dalším důvodem je fakt, že vzdělávání, a obzvláště vzdělávání manažerů, se intenzivně věnuji již třetím rokem.

Tato práce volně navazuje na moji bakalářskou práci, kde jsem se věnoval personálnímu řízení po fúzi regionálních společností v jednu silnou společnost s celorepublikovou působností.

Na realizaci strategie vzdělávání jsem se osobně podílel a podílím. Cíle této diplomové práce se dají rozdělit do dvou kategorií:

- 1) teoretické cíle
- 2) praktické cíle

1) V teoretické části za pomoci odborné literatury, se pokusím čtenáři **přiblížit oblast řízení lidských zdrojů** v obecné rovině. S ohledem na vybrané téma se podrobněji budu **zabývat podnikovým vzděláváním**. V kapitole nazvané „podnikové vzdělávání“ vysvětlím, jakým způsobem se identifikují a analyzují potřeby vzdělávání, jak probíhá jeho plánování. Stručně shrnu to, jak by měla probíhat samotná realizace a zakončím ji vyhodnocováním vzdělávání. Posledním teoretickým cílem je shrnutí průběhu vyhodnocení realizovaného vzdělávání.

2) V praktické části jsou cíle dány hypotézami, které jsem si stanovil před realizací projektu nazvaného „manažerská akademie“:

Vzhledem ke skutečnosti, že většina manažerů se v průběhu let do vedoucích pozic propracovala tím, že byli nejlepšími pracovníky ve svých týmech, tak mnozí z nich nemají buď žádné, nebo jen minimální zkušenosti s vedením lidí. **Z tohoto důvodu předpokládám, že Manažerská akademie napomůže manažerům k osvojení měkkých dovedností a jejich následné využívání v praxi.**

Existuje mnoho důvodů, proč ve společnostech nastává fluktuace. Naopak jedním z důvodů proč ve společnosti zůstat je důvěra mezi manažerem a jeho podřízeným, spojená s kvalitami manažera. **Věřím, že vědomosti, které jednotliví manažeři získají účastí v Manažerské akademii, napomůžou ke stabilizaci pracovních týmů.**

Společnost vznikla po fúzi z malých regionálních společností. Zaměstnanci obecně cítí nedůvěru k nově vzniklé Společnosti a jeden z nástrojů, jak lidem ukázat, že

si je společnost váží, je nabídnout jim vzdělávání. ***Věřím, že Manažerská akademie bude nástrojem k posílení loajality a vztahu ke Společnosti.***

Způsob komunikace v nově vzniklé Společnosti fungoval většinou prostřednictvím e-mailu nebo telefonu. Osobní kontakt je minimální. Mnozí manažeři osobně neznají své kolegy z jiných regionů. ***Myslím si, že Manažerská akademie napomůže ke sblížení a tím i ke zlepšení komunikace jak napříč regiony v rámci jedné profese, tak napříč profesním spektrem.***

V první kapitole se stručně věnuji svému pohledu na problematiku, kterou jsem si vybral pro svoji diplomovou práci. Ten vychází z mé dosavadní profesionální praxe nabyté ve společnostech, ve kterých jsem až doposud pracoval, a z nesčetných školení s personální tematikou

Ve druhé kapitole se věnuji teorii, která se především zabývá podnikovým vzděláváním a vzděláváním manažerů ve společnosti. Stručně zde uvádím charakteristiky středně velké společnosti a definici manažera. Vzhledem k rozsáhlosti předmětu nejsou v kapitole zmiňovány různé možnosti přístupů k řešení problematiky. Kapitola je zaměřena směrem k reálné praxi v rámci projektu Manažerské akademie, který byl dle této teorie realizován ve Společnosti. Pro vznik této kapitoly jsem použil metodu komparace teoretických přístupů personalistiky ke vzdělávání.

Třetí kapitola je zaměřena na popis Společnosti. Je zde uvedena krátká charakteristika Společnosti a graficky je znázorněna organizační struktura. V kapitole se dále věnuji potřebám vzdělávání Společnosti a zvláštnostmi, které systém vzdělávání determinují. K této části práce náleží popisy vybraných pracovních míst, které podmiňují vzdělávání ve společnosti (příloha č. 3).

Ve čtvrté kapitole se věnuji popisu realizace naplánovaného vzdělávání nazvaného Manažerská akademie. V úvodu kapitoly se vracím ke shrnutí hypotéz a objasnění pojmu manažerská akademie. Dále popisuji všechny kroky, které vedly až k realizaci samotného projektu. Nejvíce prostoru věnuji interpretaci výsledků jednotlivých vzdělávacích seminářů. Na závěr kapitoly krátce shrnuji celý projekt. V kapitole jsou použity metody dotazníku a rozhovoru.

Souvislost mé diplomové práce s tématem sociální pedagogiky spatřuji především v oblasti komunikace. Ze zkušeností vím, že se zaměstnanec nestane kvalitním manažerem tak, že absolvuje školení v měkkých dovednostech, ale musí mít také osobnostní předpoklady. Nezbytnou podmínkou pro to, aby se manažer stal kvalitním manažerem je tedy „umění“ správně komunikovat. Je evidentní, že dnešní

svět a jeho požadavky nutí zaměstnavatele, a to obzvlášť v soukromé sféře, jít do stále většího rizika a objevovat nové cesty k dosažení cíle. Týká se to jak nákupu nových technologií, tak především nutností změn chování ve společnosti. Podporu v realizaci změn, jejich objasnění a vysvětlení různým skupinám zaměstnanců, a to včetně dopadů a vlivu jak na jejich profesní život tak také na osobní dopady by měli poskytnout právě manažeři. Lidé nemají rádi změny samy o sobě, natož, když se jedná o ty pracovní. Ty mnohdy vyvolávají pocit ohrožení ze ztráty zaměstnání násobený důsledky této skutečnosti pro jejich další život. A to je pro generaci vyššího středního věku velký problém. Správně a především dobře komunikované změny tak pro zaměstnance nemusí být strašákem v případě konkrétní podpory a pomoci ze strany zaměstnavatele.

Tato diplomová práce si neklade za cíl vytvoření obecné šablony vzdělávání manažerů, která by sloužila jako příručka pro ostatní společnosti. Vzdělávání manažerů je v každé ze společností natolik specifické, že vždy záleží na konkrétních podmínkách. Stejně tak zde nebudou vyjmenována školicí střediska, která byla vybrána. Jednak by byl jejich výčet poměrně veliký, a to z důvodu toho, že jsme školicí střediska vybírali tak, aby manažeři z některých regionů zařazení v jedné skupině nebyli znevýhodněni dojížděním do místa konání tím, že by vždy dojížděli dál než ostatní v případě výběru jednoho střediska. Na druhé straně jejich taxativní vyjmenování nemá vliv na výsledky projektu. Dle výslovného přání majitelů, není v diplomové práci použitý název společnosti. Ten je v textu nahrazen slovem Společnost za použití velkého S. Dále potom v diplomové práci nejsou názvy vzdělávacích institucí, které jsme vybrali pro realizaci Manažerské akademie.

# 1. Vstup do problematiky

Velká většina společností se v současnosti pokouší získat stabilní postavení na konkurenčním trhu. Mnohé z nich si dnes uvědomují, že dosažení tohoto cíle není možné bez kvalifikovaných zaměstnanců. Lidské zdroje se tedy stávají vysoce ceněnou složkou každé společnosti. Ty si začínají uvědomovat, že nestačí lidi pouze zaměstnávat, ale že je nutné zvyšovat jejich hodnotu prostřednictvím dalšího vzdělávání. Protože kvalifikovaný personál je nepostradatelný k dosažení strategických cílů podniků a udržení jeho konkurenceschopnosti.

V současnosti, kdy doba přináší neustálé změny, pro něž je charakteristická rychlost a rozsáhlost, mají společnosti několik cest jak se udržet v popředí zájmu zákazníků. Každá z nich se přímo nebo nepřímo týká zaměstnanců. Čím kvalifikovanější zaměstnanec, tím větší šance na naplnění vizí společnosti pomoci předem stanovené strategie. Společnosti mohou kvalifikované zaměstnance buď zaměstnat z trhu práce, nebo si kvalifikaci zajistit pomocí vzdělávání uvnitř společnosti. V každém ohledu si doba žádá investice do lidského kapitálu. Proto by každý pracovník ve společnosti měl být veden k učení a vzdělávání. Společnost by mu proto měla poskytovat příležitosti k rozvoji jeho znalostí a dovedností do té míry, do jaké mu to jeho schopnosti dovolí.

I přesto, že společnosti znají potřebu investice do dalšího vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, velká část odpovědnosti leží na konkrétních jedincích. Ti ovlivňují svým postojem a vnímáním potřebnosti dalšího vzdělávání. Podniková praxe se proto neobejde bez motivace svých zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, protože pouze zaměstnanec, který cítí, že nově získané znalosti a dovednosti budou pro něj mít nějaký přínos, je nakloněný dalšímu vzdělávání.

Jen ty podniky, které chtějí být úspěšné, věnují pozornost rozvoji lidských zdrojů, a vzdělávání považují vedle jiných za prioritní oblast. Proto sestavují systémy vzdělávání a také se zaměřují na jednotlivé zaměstnance, kterým vytvářejí vzdělávací plány. Tyto musí v případě potřeby flexibilně reagovat jak na nové potřeby pracovníků, tak také musí reflektovat potřeby společnosti na rozvíjejícím se konkurenčním trhu.



## 2. Vzdělávání ve společnosti

### 2.1 Středně velký podnik

Malé a střední podniky (anglicky SME – Small and Medium Entrepreneurs) vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil uvolňovaných z velkých podniků a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému. Pro jejich rozvoj jsou rozhodující podmínky, za kterých mohou rozvíjet hospodářskou činnost.

#### Definice malých a středních podniků

V praxi se definování malých a středních podniků (MSP) často zjednodušuje a vyjadřuje pouze počtem zaměstnanců.

Definice MSP podle EU je komplexnější. Od 1. ledna 2005 platí nová definice Evropské unie pro MSP, která vstupuje v platnost pro členské země EU ke stejnému datu. Tato definice je obsažena nejen v Doporučení Evropské komise (REC 2003/361/EC), ale je také součástí Nařízení Komise (ES) č. 364/2004 kterým je novelizováno Nařízení Komise (ES) č. 70/2001. Novelu zákona, č. 47/2002 Sb., o podpoře MSP, kterou se ruší dosavadní definice MSP a zavádí se přímý odkaz na novou definici MSP podle Nařízení Komise (ES) č. 70/2001.

1. **Střední podnik** má méně než 250 zaměstnanců (v přepočtu na plný pracovní úvazek) s vlastním ročním obratem do 50 milionů euro nebo konečnou roční rozvahu do 43 milionů euro (dříve obrat do 40 mil. EUR, bilance do 27 mil. EUR). Musí splňovat kritérium nezávislosti, to znamená, že není vlastněn z 25 % a více subjektem, který definici MSP nespĺňuje; nebo je vlastněn více subjekty, které toto kritérium nespĺňují a společně mají nad 25 % hlasovacích práv. Tato hranice může být překročena v případě, že vlastníkem z více než 25 % je instituce, která nekontroluje podnikání MSP (např. veřejná investiční společnost).
2. **Malý podnik** má méně než 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 milionů euro nebo konečná roční rozvaha nepřekročí 10 milionů euro. Musí rovněž splňovat kritéria nezávislosti (dříve obrat do 7 mil EUR a celková bilance do 5 mil. EUR).

3. **Mikropodnik** je podnik s méně než 10 zaměstnanci, s ročním obratem do 2 milionů euro nebo s konečnou roční rozvahou do 2 milionů euro. Mikropodnik musí také splňovat kritéria nezávislosti (dříve nebyl definován).

## **2.2 Podnikové vzdělávání**

### **2.2.1 Lidské zdroje**

Lidské zdroje můžeme jednoduše charakterizovat jako všechny lidi, kteří jsou zapojeni do pracovního procesu. Tito zaměstnanci jsou tedy nositelem lidského kapitálu a potenciálu. O lidském potenciálu hovoříme tehdy, pokud zaměstnanci vědomě a s cílem rozvoje firmy aktivizují svoje schopnosti. Lidský kapitál v tomto ohledu můžeme brát za jakousi pomyslnou základnu lidského potenciálu. Lidský kapitál vlastní každý jedinec, bez ohledu na své pracovní zařazení.

### **2.2.2 Lidský kapitál**

Pojem lidský kapitál se používá pouze několik desetiletí. I z tohoto důvodu není zcela ustálený. Prozatím ho různí autoři interpretují různě. Obecně se soudí a přijímá vymezení, že lidský kapitál jsou znalosti a dovednosti, kterými jedinec disponuje.

Lidským kapitálem můžeme rozumět i produktivní schopnosti člověka, tedy to, co se investuje do produkce. Takto chápaný lidský kapitál je označován jako základní lidský kapitál. Jeho rozšířením je pak tak zvaný širší lidský kapitál, kterým se rozumí potenciál rozvíjet a uplatňovat své schopnosti.

Výše uvedené vymezení lidského kapitálu se postupně upřesňovalo a ke znalostem a dovednostem byly přidány ještě schopnosti a vlastnosti. Naopak vyloučeny byly neužitečné znalosti a dovednosti. Tak se dospělo k vymezení, které vypracovala OECD: „Lidský kapitál jsou znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti jedince, které usnadňují vytváření osobního, sociálního a ekonomického blaha.“<sup>1</sup>

Autoři Vodák a Kucharčíková charakterizují lidský kapitál jako „souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů. Lidský kapitál představuje faktor dodávající podniku specifický charakter. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat

---

<sup>1</sup> OECD. Analýza vzdělávací politiky 2001. (Přeloženo z anglického originálu Education Policy Analysis – 2001.) Praha : Ústav pro informace ve vzdělávání, 2002.

a realizovat změny i kreativně myslet. Toto vše je zároveň nevyhnutelným předpokladem dlouhodobého úspěšného působení podniku na trhu.“<sup>2</sup>

Teorie lidského kapitálu je úzce svázána se vzděláním a vzděláváním. Z toho vyplývá, že spolu se zvládnutím problémů spojených s investováním do lidského kapitálu se podaří efektivněji a hospodárněji dosahovat cílů a naplňovat tak firemní strategii, což je ve svém konečném důsledku cílem každého podniku.

Ze zkušeností vím, že investování jak peněžních tak nepeněžních prostředků do lidského kapitálu, a tím zvyšování jeho hodnoty, je investicí do budoucnosti. Takovouto investicí se firmy snaží získat výhodu před konkurencí a to tím, že zaměstnanci jsou trénováni, školeni a zaučováni v dovednostech, které jim umožní lépe zvládat situace spojené s prosazováním firemních cílů na trhu. Tyto investice do lidského kapitálu mohou firmy realizovat různými formami:

- 1. Péčí o zdravotní stav** – ze zákona jsou firmám dány podmínky, za kterých musí každý zaměstnanec absolvovat lékařskou prohlídku. Mnohé firmy ale pochopily, že vynaložená „extra“ péče o zdravotní stav svých zaměstnanců se jim v budoucnosti bohatě vrátí v podobě zdravých a spokojených zaměstnanců. Toto firmy realizují přes tzv. sociální program, v jehož rámci mohou zaměstnanci navštěvovat fitnesscentra, absolvovat programy rehabilitace a masáže. Firmy zajišťují komplexní zdravotní prohlídky, přísun tekutin na pracovištích, stravování a jiné.
- 2. Zlepšováním pracovních podmínek** – což zahrnuje například poskytování osobních ochranných pomůcek, školení z bezpečnosti práce, ale také zkulturnění pracovišť.
- 3. Zvyšováním a zkvalitňováním pracovních dovedností, schopností a vědomostí** – které se realizuje v rámci systému podnikového vzdělávání, které může zahrnovat například kurzy pro jednotlivce, skupiny, e-learning, a podobně.

### 2.2.3 Podnikové vzdělávání

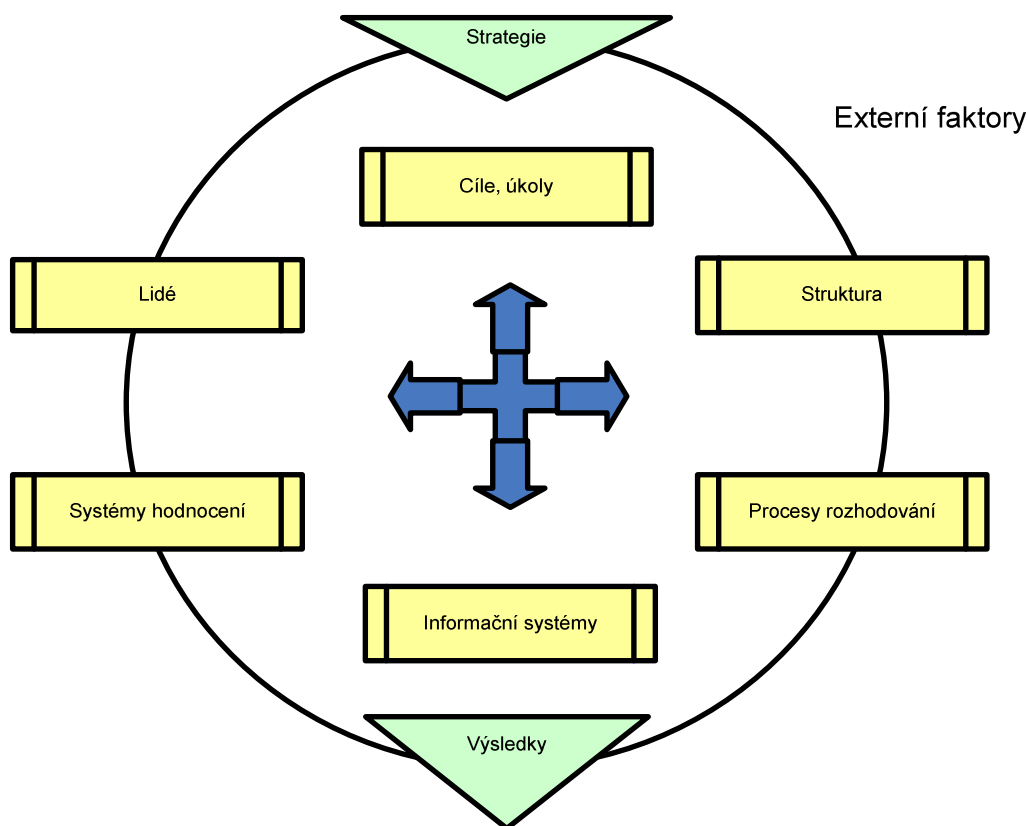
Podle J. Koubka se vzdělávání zaměstnanců v organizaci zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu (tedy včetně formování charakteristik osobnosti a hodnot potřebných pro vytváření zdravých mezilidských vztahů na

---

<sup>2</sup> VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, Praha 2007, s. 24

pracovišti, formování pracovních týmů aj.) u osob, které v organizaci pracují, ať už v pracovním poměru či na jiném základě (členství, jmenování, dohoda o pracovní činnosti apod.).<sup>3</sup>

Tímto krokem dává organizace zaměstnancům najevo, že si hluboce váží jejich práce a že jsou pro ni důležití. Pro zaměstnance má toto vzdělávání přidanou hodnotu v podpoře růstu lidského kapitálu což zvyšuje jejich případnou konkurenceschopnost na trhu práce. V případě, že organizace poskytuje vzdělávání svým zaměstnancům systematicky a propojuje ho přes cíle na svoji strategii, zkvalitňuje svoje vnitřní procesy a tím přispívá k rozvoji podniku jako celku. Pozitivní vlivy se projeví v případě, že je vzdělávání navázáno na strategii a je li poskytováno na profesionální úrovni. Všechny aktivity podniku by měly směřovat k naplnění poslání majitelů. Z toho lze odvodit cíle od útvarů až k jednotlivým zaměstnancům. Implementace podnikové strategie ovlivněna mnoha vnitřními i vnějšími vlivy. Pokud vzdělávací aktivity ovlivňují organizační proměnné, je nutné nahlížet na toto vzdělávání jako na jeden z aspektů podnikové strategie. (překresleno, upraveno – obrázek č. 1<sup>4</sup>)



**Obrázek č. 1** Organizační proměnné a strategie a okolí podniku

<sup>3</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha 2001, s. 243

<sup>4</sup> BUCKLEY, R. – CAPLE, J.: Trénink a školení. Computer Press, Brno 2004, s. 16

Ve své praxi, i když poměrně krátké, co se personalistiky týče, jsem vyzoroval několik různých přístupů ke vzdělávání. Každý podnik se o lidský kapitál svých zaměstnanců stará různými způsoby.

Zcela běžnou praxí v českém prostředí je, že se o vzdělávání zajímá pouze pracovník, který dané školení potřebuje a jeho nadřízený, který je tím, jenž dané školení buďto schválí a nebo zamítne. Takovéto vzdělávání ale není investicí, spíše je to náklad. Podniku přináší vzdělané jednotlivce, ale toto není napojeno na firemní strategii. Jednotlivec si tak zvyšuje nebo prohlubuje svoji kvalifikaci a potenciálně i svoji cenu na trhu práce.

O něco lépe jsou na tom podniky, kde se o vzdělávání lidských zdrojů stará personální útvar, který informuje jak vedení společnosti, tak ostatní útvary v podniku o nabídce vzdělávání, kterou připravuje na základě reálných problémů a aktivit, které se v životě podniku vyskytnou. Je zde zdůrazněna potřeba neustálého vzdělávání zaměstnanců. Mimo výhod předcházejícího typu vzdělávání přináší tento typ vzdělávání do podniku jistý druh systémové práce a přehledu o vzdělávacích aktivitách na trhu. Dá se říci, že se jedná o kvalitní přístup ke vzdělávání, který je podložený znalostmi podnikových procesů.

Na pomyslně nejvyšší úrovni pak stojí ten systém vzdělávání, který je propojen s firemní strategií. Nejsou zde tedy jen plněny aktuální požadavky, které jsou nezbytně nutné pro to, aby zaměstnanci mohli vykonávat svoji práci. Takovýto systém vzdělávání přináší všem zúčastněným řadu výhod. Hlavním cílem tohoto systému je připravit zaměstnance tak, aby mohli lépe splnit nastavené úkoly a cíle. Cíle jsou stanoveny tak, aby byla naplňována vize a strategie podniku. To vede především ke zvyšování konkurenceschopnosti na podnikatelském trhu.

J. Koubek shrnul přednosti, které systematické vzdělávání přináší jak podnikům tak zaměstnancům. Jsou to především:

- a) soustavně organizaci dodává náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce
- b) umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb podniku
- c) soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i odbornost pracovníků
- d) přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání

- e) je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovníků
- f) průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání
- g) lépe umožňuje předvídat důsledky ztrát pracovní doby související se vzděláváním, a umožňuje tedy i lépe eliminovat důsledky těchto ztrát pomocí organizačních opatření
- h) umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím
- i) usnadňuje hledání cest vedoucích k zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků v závěrečné fázi hodnocení pracovníků
- j) umožňuje realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu
- k) zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci
- l) zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků
- m) zvyšuje sociální jistoty pracovníků organizace
- n) zvyšuje kvalitu, a tím i tržní cenu individuálního pracovníka i jeho potenciální šance na trhu práce v organizaci i mimo ni
- o) přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup
- p) přispívá k zlepšení mezilidských vztahů<sup>5</sup>

Podnikové vzdělávání může být realizováno různými formami. Většina podniků volí cestu vzdělávání externími vzdělávacími institucemi. Tato cesta je velmi spolehlivá v případě, že podnik provede důkladný výběr takovéto instituce na základě analýzy jeho potřeb. Vzhledem k tomu, že efektivní podnikové vzdělávání je dlouhodobý a neustále se opakující proces, je tento způsob velmi nákladný. Podstatně menší investicí je vyškolení vlastními zaměstnanci, nejlépe pak ve vlastních školicích centrech. Dalším stupněm je tzv. učící se společnost, jejíž podstata spočívá v předávání zkušeností mezi pracovníky a to prostřednictvím sofistikovaného informačního systému. V České republice však není mnoho společností, kde by tento systém fungoval. Je to především proto, že lidé, zaměstnanci, jen neradi předávají svoje zkušenosti, aby neztratili své

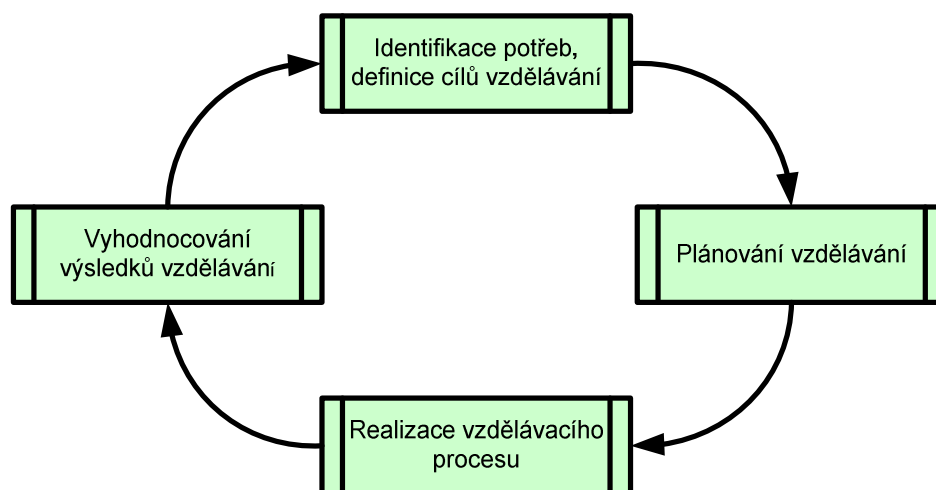
---

<sup>5</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha 2001, s. 244, 245

postavení v podniku. Podle mého názoru je to spojeno především s vysokou mírou nezaměstnanosti.

Jak jsem již dříve poznamenal, efektivní podnikové vzdělávání je dlouhodobý proces. Tento proces můžeme rozdělit do čtyř samostatných kroků, které na sebe navazují viz obrázek č. 2:<sup>6</sup>

- 1) Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání
- 2) Plánování vzdělávání
- 3) Realizace vzdělávacího procesu
- 4) Vyhodnocení výsledků vzdělávání



**Obrázek č. 2** *Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců*

Investice do systematického vzdělávání dle potřeb strategie podniku je s dlouhodobou návratností. Je to přímá úměra času vynaloženému v tomto procesu. Dalo by se namítnout, že tato investice nemá návratnost, protože vyškolení zaměstnanci mohou odejít z podniku za lepší nabídkou. Ze zkušeností ale vím, že systematické školení je jedním z bonusů, který si zaměstnanci považují více než zvýšení mzdy, a kvůli které zůstávají v podniku. Podnik tímto dává najevo svůj zájem o zaměstnance a vyjadřuje tak, že si jejich práce a loajality váží. V dlouhodobém měřítku se tak

<sup>6</sup> VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, Praha 2007, s. 68

podnikové vzdělávání stává jedním z nástrojů, pomocí kterých se přibližuje cílům svojí podnikatelské vize.

### **2.2.3.1 Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání**

V rámci identifikace vzdělávacích potřeb v podniku je třeba vycházet z reálného základu, který každý podnik má. Těmito aspekty jsou vize a mise podniku, jeho cíle a strategie, která je zvolena k jejich dosažení a také firemní kultura a politika řízení lidského kapitálu.

Analýzou potřeb vzdělávání je myšlen strategický a promyšlený sběr údajů o stavu dovedností a vědomostí zaměstnanců. Říká nám, jakou výkonnost mají jak jednotlivci, tak také týmy. Při analýze dostáváme odpovědi na otázky typu:

Je vzdělávání podporováno vrcholovým managementem?

Potřebují zaměstnanci být školeni v různých aktivitách a dovednostech?

Je současná výkonnost zaměstnanců dostatečná?

Co brání lepší výkonnosti zaměstnancům?

Požadovaným výsledkem analýzy je zjištění výkonnostních mezer, které se v rámci podnikového vzdělávání dají studiem napravit.

Nejdříve je nutné stanovit úroveň, tedy jakýsi standard a to jak výkonu tak vzdělávání. K těmto standardům se později poměří výsledky analýzy. Výkonnostní standard přitom chápeme jako zdroj informací o výkonu zaměstnance, který podává v běžných podmínkách. Vzdělávacím standardem pak jsou schopnosti, které zaměstnanci dosáhnou v průběhu vzdělávání. Standardy přitom můžeme získat srovnáním s jinými vyspělými podniky nebo převzetím celostátních standardů pro dané profese.

Současnou výkonnost zaměstnanců zjistíme sběrem informací, u kterých poté provedeme analýzu. Zkušený personalista z výsledků analýzy poté vytváří návrh programu vzdělávání. Takto sestavený návrh programu vzdělávání diskutuje personální ředitel podniku spolu s majiteli, se kterými diskutuje všechny podrobnosti. Cílem návrhu vzdělávacího programu musí být zvýšení výkonnosti všech vzdělávaných, to znamená jak jednotlivců tak celých týmů.



Po této analýze následuje proces, ve kterém identifikujeme vzdělávací potřeby. Tento proces probíhá ve třech etapách:

- 1) Identifikace podnikových cílů
- 2) Analýza úkolů znalostí schopností a dovedností zaměstnanců
- 3) Analýza osob

V první etapě je nejdůležitější získání důvěry majitelů a top managementu. Toho dosáhneme propojením strategie vzdělávání na podnikovou strategii. Jedna z důležitých skutečností této etapy je zajištění znalosti podnikové strategie u všech zaměstnanců, a aby se s ní ztotožnili.

Druhá etapa znamená provedení důkladné analýzy popisů pracovních míst a personálních údajů u osob, které se budou účastnit podnikového vzdělávání. Z těchto popisů získáme informace týkající se specifikací pracovního místa, zvláštnosti, které mohou vzdělávání ovlivnit a také požadované kvalifikace na dané pracovní místo. Tyto nashromážděné údaje potom porovnááme se skutečností. Výsledkem by měl být souhrn informací o chybějících dovednostech jednotlivých zaměstnanců (tedy jakási vzdělanostní mezera – rozdíl oproti standardu), ze kterých můžeme specifikovat potřeby vzdělávání.

Ve třetí etapě zjišťujeme skutečný stav lidského kapitálu u jednotlivých zaměstnanců. Tyto údaje získáme např. z údajů o dosaženém vzdělání, o absolvovaných seminářích, kurzech nebo z pravidelného hodnocení pracovníka. Tato etapa nám po srovnání celkové analýzy zaměstnanců s požadavky podniku dokreslí plán vzdělávání.

Sběr informací je začátkem procesu identifikace. Pro to, aby nebyl sběr informací náhodný, můžeme požadované informace získat za použití některé z následujících metod:

- 1) Pozorování
- 2) Strukturovaný rozhovor
- 3) Dotazník
- 4) Participace
- 5) Skupinová diskuze

nebo jejich kombinací.

Jako zdroje pro sběr údajů nám mohou posloužit již dříve zmiňované vize a mise podniku. Dále pak můžeme využít strategie podniku, cíle, organizační uspořádání, popisy pracovních míst, interní legislativu a další interní dokumenty jako jsou například finanční zprávy, marketingové ukazatele, reporty fluktuace a stavu zaměstnanosti a jiné.

### **2.2.3.2 Plánování vzdělávání**

Na konci první fáze vzdělávacího procesu, tedy ve fázi identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání, zkušení personalisté vypracují návrh programu vzdělávání, který vychází z výsledků provedené analýzy. Další fází procesu vzdělávání je potom fáze plánování vzdělávání. Můžeme říct, že proces plánování vzdělávání, ve kterém je již vytvořen skutečný plán vzdělávání daného podniku, sestává ze tří fází:

- 1) Přípravná fáze
- 2) Realizační fáze
- 3) Fáze zdokonalování<sup>7</sup>

V rámci přípravné fáze, je nezbytně nutné stanovit cíle vzdělávacího projektu. Tam kde jsou vzdělávací projekty dlouhodobějšího charakteru, je třeba také naplánovat dílčí cíle. Dále bychom se v této fázi měli zaměřit na výběr pracovníků, kteří školení absolvují a dále potom provést analýzu toho, co bude nutné připravit pro realizaci projektu. To například znamená udělat předvýběr školicích středisek apod.

Realizační fáze nám slouží k tomu, abychom správně vytvořili vzdělávací plán se všemi návaznostmi. To znamená stanovení způsobu, kterým bude vzdělávání probíhat. V této části bychom měli stanovit techniky vzdělávání. Tyto volíme s ohledem na počet účastníků v jednotlivých vzdělávacích skupinách a také s ohledem na schopnosti jednotlivých účastníků.

Fáze zdokonalování přichází v období po vyhodnocení jednotlivých etap vzdělávání, kdy hledáme možnosti vylepšení stávajícího stavu. Pro tuto fázi je rozhodující to jakým způsobem jsme v předcházející fázi zvolili cíle a jaké ukazatele výkonnosti tedy budeme sledovat.

---

<sup>7</sup> VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, Praha 2007, s. 80 a 81

Správně vytvořený plán vzdělávání by měl majitelům poskytnout relevantní informace, z hlediska podnikatelského záměru. Měl by především obsahovat:

- 1) **seznam účastníků** – kompletně vytvořený seznam všech zaměstnanců, kteří se budou účastnit jednotlivých vzdělávacích témat a jejich rozdělení do skupin.
- 2) **časový harmonogram** – tedy kdy budou probíhat jednotlivé kurzy. Informace o tom kdy a po jak dlouhou dobu bude vzdělávání uskutečněno. Časový harmonogram by měl také obsahovat informaci o tom, jestli se jedná o kontinuální vzdělávání, jednodenní či vícedenní školení. Tyto údaje jsou velmi důležité a pracovníci by je měli dostat s předstihem, aby si včas vytvořili prostor ve svých pracovních kalendářích.
- 3) **místo školení** – spolu s termínem školení důležitý údaj pro plánování. Podle tohoto údaje volíme způsob dopravy do místa školení. Nejlépe se osvědčují místa vybraná mimo budovy zaměstnavatele. V cizím prostředí nejsou zaměstnanci rušeni pracovními úkoly a mohou se tak plně soustředit na vzdělávání. Zároveň bychom měli pamatovat na ubytování při vícedenních kurzech pro dojíždějící účastníky.
- 4) **témata vzdělávání** – účastníci vzdělávání by měli být informováni o tom, ve kterých dovednostech budou trénováni. Nejúčinnější v tomto ohledu jsou kurzy, které jsou připravovány se vzdělávacími institucemi, které v programu zohlední konkrétní specifika dané společnosti.
- 5) **Vzdělávací instituce** – kompletní seznam vzdělávacích institucí, které byly vybrány pro vzdělávací program. Popřípadě jednotlivci z vlastních řad. V tomto bodě by měly být uvedeny informace o důvodech, proč byly vybrány právě tyto konkrétní vzdělávací instituce. Mohou to být například: reference z uskutečněných vzdělávání pro jiné podniky, ochota přizpůsobit témata vzdělávání na konkrétní podmínky podniku, reference na lektory, styl výuky, používané metody apod.
- 6) **Náklady na vzdělávání** – tato část plánu by měla obsahovat dvě části. Jednou z nich jsou přímé náklady. Druhá část by měla obsahovat vyčíslení nepřímých nákladů. Do přímých nákladů se počítají všechny výdaje spojené přímo se vzděláváním, tj.: náklady na školné, lektory, studijní materiály, pracovní materiály, dopravu, stravování, ubytování. Do nepřímých nákladů je třeba započítat vynaložený pracovní čas zaměstnanců, který byl strávený na školení.

### **2.2.3.3 Realizace vzdělávání**

Realizace vzdělávání nastává v okamžiku, kdy je po ukončení fází identifikace a plánování, majiteli schválen komplexní návrh plánu vzdělávání. Komplexnost spatřuji především v zajištění určitých prvků, které spolu nezbytně souvisejí. Takovými prvky jsou:

- 1) zajištění financování
- 2) zabezpečení školicích prostor
- 3) sestavení skupin vzdělávaných a jejich motivace
- 4) výběr lektorů (vnitřní, externí vzdělávací instituce)
- 5) sestavení programu vzdělávání
- 6) sestavení cílů vzdělávání

Realizaci projektu se blíže věnuji v praktické části této diplomové práce, kapitola 4.

### **2.2.3.4 Vyhodnocení vzdělávání**

Vyhodnocování je posledním krokem v procesu vzdělávání. Zjednodušeně lze říci, že je to snaha o získání zpětné vazby o účincích vzdělávání.

Abychom mohli určit, zda jsme vzděláváním dosáhli stanovených cílů je nutné vzdělávání vyhodnocovat. Jen tak zjistíme, kde je potřeba změny a také proto, aby bylo vzdělávání ještě více účinnější.

Kritéria, které budeme vyhodnocovat, musí být vytvořeny již při plánování vzdělávání. Dále bychom měli mít stanoveny modely vyhodnocování, které budeme používat.

#### **Definice vyhodnocování vzdělávání**

Proces vyhodnocování vzdělávání definoval Humblin (1974) jako „každý pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle informace“. Vyhodnocování vyúsťuje do řízení, tj. rozhodování, zda mělo dané vzdělávání smysl (především z hlediska poměru nákladů a přínosů) či nikoliv, a co zlepšit, aby bylo nákladově efektivnější.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M.A.: Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing, Praha 2007, s. 508

## Výhody a nevýhody vyhodnocování vzdělávání

Stejně jako pro všechno co v rámci podniku děláme, tak i pro proces vyhodnocování můžeme najít argumenty, které celý proces buď podpoří, a nebo naopak i takové, které poukazují na negativa.

Mezi nevýhody vyhodnocování můžeme uvést například to, že **vyžaduje mnoho úsilí a času**. V případě, že není na vyhodnocování pamatováno již při plánování, nemusí výsledky odpovídat realitě a potom úsilí personalistů i s jejich časem nebude valorizováno. S vyhodnocováním jsou také spojeny i dodatečné **vedlejší finanční náklady**, a to jak na mzdy pracovníků, kteří se na vyhodnocování podílejí, tak na cestovní výdaje, spotřebu materiálu apod. Na vyhodnocování se také **musí podílet všichni manažeři**, kteří měli svoje zaměstnance zapojené do vzdělávání. Dále je nutná také **reakce od lektorů**. Velkou nevýhodou je také fakt, že výsledky hodnocení jsou často **posuzovány subjektivně**.

V každodenní realitě života podniku není možné měřit přínosy vyhodnocení pouze ve finančním měřítku. Vzdělávání je často přínosem nehmotným. To se měří těžce. V mnoha případech jsou tyto přínosy ale podstatnější než přínosy, které můžeme vyjádřit finančně.

Výhody vyhodnocování, se kterými se shodují, a které se mi mnohokrát potvrdili v mé praxi, velmi dobře shrnuli autoři Vodák a Kucharčíková. K výhodám vyhodnocování patří tyto skutečnosti:

- a) umožňuje manažerům soustředit pozornost na lidské zdroje právě tak, jako se zaměřují na jiné „věci“ za něž mají zodpovědnost, a zlepšuje vztahy mezi účastníky a manažery
- b) přispívá k efektivitě podnikání a není druhotnou činností nebo nevítaným nákladem
- c) podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelským cíli podniku
- d) zvyšuje zaměření na požadované cíle vzdělávání a na dosažení cílů týmu a jednotlivce
- e) v případě vzniku potřeby dalších, navazujících mítinků a sledování návratnosti investice zvyšuje závazek účastníků a manažerů
- f) ukazuje účastníkům, že mají zodpovědnost za dosažené výsledky a že vzdělávací aktivity neslouží pouze k uvolnění z práce
- g) zaměřuje se na osobní a rozvojové funkce, stává se prvkem zlepšování výkonnosti

- h) pomáhá rozhodovat o prioritách, tedy o tom, které vzdělávací aktivity nejvíce přispívají ke zvyšování výkonnosti a dosahování našich cílů
- i) umožňuje lépe odpovědět na otázku, zda je vzdělávání pro daný případ tím nejlepším řešením
- j) stanoví, ve kterých oblastech je možné dosáhnout lepší návratnosti investic
- k) ukazuje, jak dosáhnout téhož výsledku jiným, lepším způsobem
- l) určuje, jak se dá získat lepší výsledek tím, že peníze použijeme jiným způsobem (například nové zařízení místo vzdělávacích aktivit)
- m) podporuje integraci vzdělávání a jiných pracovních činností
- n) zajišťuje orientaci vzdělávacích příležitostí na správné lidi
- o) vytváří u manažerů pocit vlastnictví ve vztahu ke vzdělávání, neboť jsou tázáni, jak jim vzdělávací aktivity pomáhají v dosahování jejich cílů
- p) zajišťuje, že vzdělávání je vyhodnocováno ve srovnání s vhodnými kritérii a nezůstává na úrovni emotivních reakcí
- q) zaměřuje pozornost managementu kromě tradiční zodpovědnosti také na lidské zdroje<sup>9</sup>

### **Metody vyhodnocování vzdělávání**

Metody, kterými vyhodnocujeme vzdělávání, jsou v dostatečné míře shrnuty v odborné literatuře. Na tomto místě uvedu pouze výčet nejčastěji používaných metod. Při vyhodnocování se můžeme zaměřit na různé přístupy. Nejčastěji u vzdělávaných vyhodnocujeme:

- a) reakce účastníků vzdělávání
- b) nárůst vědomostí
- c) pracovní výkonnost jednotlivce
- d) pracovní výkonnosti týmu
- e) dopady na výkonnost podniku

Metody, které k vyhodnocování vzdělávání používáme, mohou být v různých přístupech stejné. Na druhou stranu, ale některé metody můžeme použít pouze u některých přístupů. Nejčastěji používanými metodami vyhodnocování tedy jsou:

- a) dotazníky
- b) videoreflexe

---

<sup>9</sup> VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, Praha 2007, s. 110 a 111

- c) vyhodnocení učení
- d) akční plány
- e) strukturované rozhovory s účastníky
- f) 180 a 360 stupňová zpětná vazba
- g) Získání kvalifikace

Hamblin definoval model vyhodnocování v pěti úrovních:

- 1) reakce školených
- 2) hodnocení poznatků
- 3) hodnocení pracovního chování
- 4) hodnocení na úrovni organizační jednotky
- 5) hodnocení konečné hodnoty

### **2.3 Vzdělávání manažerů**

V předcházející části kapitoly jsem se snažil popsat principy podnikového vzdělávání zaměstnanců jako celku. Vycházel jsem především ze zvolené literatury, která je dostupná na našem trhu. Nutno podotknout, že většina literatury na dané téma je velmi kvalitně zpracovaná. Tuto teorii jsem prokládal vlastní praxí, kterou jsem získal působením v personálních útvarech.

Pro Manažerskou akademii, projekt, který jsme v rámci vzdělávání Společnosti realizovali, jsem vycházel z popsaných zásad. Vzhledem k velké úspěšnosti projektu můžeme konstatovat, že systém vzdělávání manažerů kopíruje cyklus, který používáme při vzdělávání zaměstnanců. Všechny čtyři fáze tohoto procesu musí být dodrženy.

Jediný rozdíl oproti vzdělávání zaměstnanců spatřuji ve třetí fázi - realizaci vzdělávacího procesu. Při vzdělávání manažerů mnohdy uplatňujeme jiné metody vzdělávání a to z důvodu toho, že mimo „běžných“ cílů, které jsou většinou stanoveny pro obě tyto skupiny stejné, sledujeme u manažerského vzdělávání ještě další cíle a záměry. Manažeři mají odpovědnost za svoje týmy, které vedou ke splnění cílů stanovených pro daný tým. K tomu by mu mělo vzdělávání minimálně pomoci.

Není jednoduché stanovit, kterými metodami vzdělávat manažery. Jejich zvolení by mělo vycházet především z praxe té či oné společnosti. Velké množství metod, které máme k dispozici v manažerském vzdělávání, by však měly vést k tomu, aby manažeři získali jistotu v dovednostech, které jim jsou dány jejich posláním, tedy řídit lidi.

Rozvoj manažerů uskutečňujeme třemi základními přístupy:

- 1) učení se prací
- 2) formální vzdělávání
- 3) zpětná vazba, pomoc a podpora

uvedené přístupy realizujeme formálními a neformálními přístupy.

### **2.3.1 Formální přístupy k rozvoji manažerů**

Formální přístupy jsou založeny na první fázi procesu vzdělávání, tedy na identifikaci potřeb rozvoje, které provádíme vyhodnocením pracovního výkonu.

Takovými přístupy mohou být:

- a) rozvoj při výkonu práce prostřednictvím koučování, konzultování, monitorování a odezvy ze strany nadřízených manažerů, a to na kontinuální bázi za použití procesu řízení pracovního výkonu jako nástroje rozpoznání a uspokojování potřeb rozvoje a také za použití mentoringu
- b) rozvoj pomocí získávání pracovních zkušeností, zahrnujícího rotaci práce, rozšiřování práce, účast v projektových týmech či ve skupinách určených ke splnění nějakého úkolu, učení se akcí a dočasného přeložení (stáže) mimo organizaci
- c) formální vzdělávání pomocí interních a externích kurzů – i když manažerské vzdělávací programy budou organizovány spíše v podobě řady modulů probíhajících během několika měsíců než v podobě jediného, dlouhého kurzu v nějakém vzdělávacím zařízení
- d) strukturované rozvíjení sama sebe probíhající podle individuálních učebních programů v rámci plánů osobního rozvoje nebo dohod o vzdělávání odsouhlasených s nadřízeným nebo poradcem pro rozvoj manažerů – ty mohou zahrnovat studium doporučené literatury nebo promyšlené rozšiřování znalostí či získávání nových dovedností při výkonu práce
- e) e-learning jako součást kombinovaného vzdělávacího programu<sup>10</sup>

### **2.3.2 Neformální přístupy k rozvoji manažerů**

Tyto přístupy využívají příležitosti k učení, se kterými se manažeři setkávají během každodenní práce. Manažeři se tak učí vždy, když jsou konfrontováni s pro ně novými, neznámými úkoly či problémy. Tato forma učení je pro manažery nejlepší. Empirické

---

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M.A.: Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing, Praha 2007, s. 494



vědění, kdy manažeři ukládají svoje získané zkušenosti hluboko do paměti, které později mohou kdykoliv použít, by měla být přirozená pro všechny manažery. To znamená použít okamžitou analýzu skutečnosti na základě již dříve získaných zkušeností.

Ne všichni jsou však schopni tento druh analýzy použít. Považují ji buď za příliš složitou, nebo nerozeznají její potřebu. Proto pomocí neformálních přístupů můžeme manažerům pomoci lépe a efektivněji se učit. Tyto přístupy zahrnují:

- a) důraz na sebehodnocení a identifikaci potřeb rozvoje; manažeři jsou požádáni, aby svůj výkon zhodnotili v porovnání s dohodnutými cíli a analyzovali faktory, které přispěly k efektivnímu či méně efektivnímu výkonu – to může zabezpečit řízení pracovního výkonu
- b) požadavek na manažery, aby vypracovali své vlastní plány osobního rozvoje nebo programy samostatně řízeného učení a vzdělávání
- c) vedení manažerů k tomu, aby diskutovali o svých problémech a svých příležitostech se svými nadřízenými, kolegy a mentory s cílem zjistit, co se potřebují naučit nebo co musejí být schopni dělat

### **2.3.3 Management**

Management je slovo převzaté z anglického jazyka a přeloženo do českého jazyka může znít například jako vedení nebo řízení. Slovo bychom jistě mohli přeložit různými způsoby. Management můžeme definovat jako proces plánování, řízení organizace a kontroly. Zcela jistě bychom takto mohli pokračovat, protože různých definic managementu bychom určitě našli desítky.

Obvykle užívanou definici managementu můžeme rozdělit do dvou skupin:

- 1) vedení lidí – management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných
- 2) specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky – tady můžeme management definovat jako činnosti, které musí vykonávat manažeři. Jedná se o řízení lidí, rozhodování, kontrola, plánování a organizování

### **2.3.4 Manažer**

Manažer je především pracovní místo v hierarchii podniku. Zaměstnanec, který je obsazen na takové pracovní místo, je zodpovědný za dosahování cílů. K tomu využívá zaměstnance zařazené v organizačních útvarech, za něž má plnou

zodpovědnost. V případě, že bychom chtěli rozčlenit manažery podle „druhů“, můžeme tak učinit z několika hledisek. Pro potřeby této diplomové práce jsem zvolil členění podle úrovní řízení. Dalším hlediskem by mohlo být například podle stylu řízení.

- 1) **Top Management** – je nejvyšší řídicí úroveň podniku. Převážně je to skupina jen několika málo manažerů popřípadě majitelů podniku. Patří sem manažeři z oblastí financí, obchodu, personalistiky a dále pak majitelé.
- 2) **Střední Management** – manažeři na pozicích středního managementu jsou přímo řízeni manažery z Top Managementu. Jedná se o vedoucí pracovníky útvarů, kteří ještě řídí manažery na nejnižší úrovni. Oproti Top Managementu je zde výrazný posun od strategických úkolů k operativě.
- 3) **Nejnižší Management** – do nejnižšího managementu řadíme pracovníky, kteří jsou přímo nadřizení řadovým zaměstnancům společnosti. Na tuto skupinu je kladen největší důraz při plnění úkolů a krátkodobých cílů. Je zde vyžadována odborná detailní znalost problematiky

Manažer v rámci svých každodenních pracovních profesí vykonává celou řadu manažerských funkcí. V různých publikacích o managementu jsou nejčastěji členěny takto:

- 1) plánování
- 2) organizování
- 3) motivace a vedení lidí
- 4) komunikace
- 5) kontrola

### **2.3.5 Moderní trendy v manažerském vzdělávání**

V současnosti roste potřeba kvalitního vzdělávání manažerů, což vyvolává nutnost inovativního přístupu k této oblasti. Globální změny ve světě iniciují nové přístupy a formy vzdělávání, odlišné od těch, které dobře fungovaly v minulosti. Mění se koncepce managementu a leadershipu, které jsou stále více prezentovány jako integrované a komplementární manažerské činnosti a procesy. To vyžaduje i vyšší intelektuální flexibilitu manažerů a získávání relevantních znalostí, schopností a dovedností.

## **Nové role manažerů**

Nové role vyžadují všestranný rozvoj osobnosti manažerů, což v oblasti manažerského vzdělávání podporuje vznik řady nových trendů, včetně metod hodnocení jejich účinnosti. Zvyšuje se modularizace a flexibilita v rámci všech typů normalizovaných tréninkových programů a je patrný výrazný posun od formálních systémů k flexibilním. Roste pozornost věnovaná individualizovaným formám vzdělávání a personálního rozvoje manažerů, jako mentoring, koučing a jako jejich součást 360 stupňová zpětná vazba, řízení projektů, týmová facilitace a další. Nastává posun od manažerských kariérových struktur k otevřenějším trhům práce.

## **Využití mentální kapacity**

Nový leadership směřující od transakčního k transformačnímu vedení vyžaduje pro svůj rozvoj nejen nové schopnosti, širší znalosti, dovednosti, ale i definované hodnoty. Lze konstatovat, že ve způsobu využití lidského mozku dochází k přesunu důležitosti „zleva doprava“. Tj. začínají nabývat na významu aktivity, které souvisejí s činnostmi pravé mozkové hemisféry. Ta, jak víme, je analogová a zpracovává více emocionální, imaginativní a fantazijní podněty a myšlenky s vyšším podílem kreativity. Levá je naopak považována za racionální, digitální, s převahou analytických prvků. Dalším trendem je lepší využívání mentální kapacity směrem do hloubky, např. pomoci záměrného uplatňování alfa hladiny mozkové aktivity. Výsledkem je lepší zvládnutí stresu a posun k flexibilitě a uplatňování intuice, založené na zkušenostech a propojování poznatků. Dobře připravené vzdělávání z hlediska metodiky má vycházet i z vědeckých psychofyziologických poznatků o mentálních funkcích a neurolingvistickém programování (NLP). Tento posun vyžaduje změnu metodiky a tradičních vzdělávacích paradigmat, např. postup od teorie k praxi, či od celku k části. Nyní směřuje od rolí k procesům, od znalostí k učení, od individuální znalosti k partnerství, od izolované analýzy k reflexivnímu porozumění. Vzdělávání i pozornost k potřebám a vytváření znalostní společnosti a v jejich rámci znalostního managementu. Vzhledem k tomu dnes už víme, že výsledky firmy jsou z rozhodující části v přímé úměře s kvalitou managementu, soustřeďuje se velká pozornost na to, jak optimalizovat vzdělávání a přípravu manažerů na práci v konkrétní firemní manažerské pozici. Zde se také projevil velká užitečnost modelu kompetencí, protože umožnil formulovat základní kompetence, které jsou nezbytné pro optimální fungování manažera. Kvalitní firemní vzdělávání vybavuje všechny reprezentanty definovaných pozic ve firmě potřebnými aktuálními znalostmi, dovednostmi a dalšími předpoklady pro řádné

vykonávání pracovní činnosti. Respektuje přitom rozvoj firmy jako celku a rozvoj jednotlivce, jako jeho součásti. Firmy si dnes stále více uvědomují, že jejich největší bohatství tkví v lidech.

Jaké jsou možnosti, trendy a výzvy pro firemní vzdělávání současnosti?

Firemní vzdělávání postupně opouští nahodilé způsoby práce. Usilujeme o to, aby vědomosti, dovednosti, osobnostní vlastnosti a žádoucí způsoby chování zaměstnanců, optimálním způsobem reflektovaly firemní vizi a danou firmu posílily nejen při úspěšném působení na současném trhu, ale aby jí umožňovaly i další rozvoj k formulovaným strategickým firemním cílům

### **Přenositelnost výkonu**

Některé prvky pracovního výkonu byly shledány jako přenositelné. Výhoda tkví v tom, že když jedinec prošel na principu stanovených kompetencí např. programem k zvládnutí kompetence komunikace s druhými lidmi, je předpoklad, že tuto dovednost má na měřitelné úrovni zvládnutou. Lze ji tak v případě potřeby dále rozvíjet na další aplikační, či úroňový stupeň, nebo ji uplatnit na jiné pracovní pozici v dané firmě, či ve firmě jiné, v rámci horizontální i vertikální mobility pracovníků.

### **Kompetenční modely**

Pro kompetenci existuje řada konceptů. Pro příklad si uveďme praktický model manažerských kompetencí vysokého výkonu. Spočívá v tom, že manažer má na požadované a měřitelné úrovni kompetence: vyhledávat informace, tvořit koncepty, projevuje koncepční pružnost, řídí interakce, orientuje se na rozvoj, projevuje schopnost pochopit jiné, má sebedůvěru, má vliv na ostatní, orientuje se na výkon a orientuje se na cíl.

Velký rozdíl mezi klasickým a kompetenčním pojetím rozvoje spočívá v tom, že dříve jsme uvažovali, co ten který pracovník na dané pozici může na poli vzdělávání potřebovat, aby mohl být úspěšný. Nyní se situace diametrálně změnila. Firmy u konkrétních úspěšných pracovníků formulují to, co jim umožnilo dosáhnout úspěchu. Tlak na kompetentnost manažerů ve všech směrech roste, ukazuje se však, že pro dosažení potřebné úrovně je nutné posilovat jejich odvahu a odhodlání vědomě používat získané znalosti a dovednosti v manažerské praxi. K tomu účinně přispívají speciální formy individuálního vzdělávání, využívané posud zejména pro top management, např. již uvedený koučing a mentoring.

## **Mobilita manažerů**

Novým jevem současnosti je vysoká pracovní mobilita manažerů, která zesiluje význam provázanosti manažerského vzdělávání s konkrétní zastávanou pracovní pozicí, s prioritami konkrétní společnosti a firemními cíli a strategií v aktuálním čase. To vše přináší dosud nebývalé požadavky na časté změny.

Důležité je také přizpůsobování vzdělávání managementu požadavkům jak organizací, tak i jednotlivců. Školení managementu podle předem připravených programů ztrácí na aktuálnosti. Zájem je dnes zejména o takové programy, které odrážejí reálné praktické úkoly a situaci konkrétní firmy a jsou zaměřeny na rozvoj a specifické cíle. Klíčové trendy manažerského vzdělávání se týkají jak programů samých, tak časového rámce a způsobu získaných poznatků.

Od připravených univerzálních kurzů se pozornost přesouvá k adresným studijním programům a reálným cílům, od standardů k přizpůsobení, od obecné teorie k teorii v kontextu a praxi. Od jednorázové akce, k cestě s průběžnou podporou. Od přednášení a poslouchání, k účasti a interaktivnosti a k praktickým aplikacím. Od individuálního zaměření na jedince v rámci skupiny, od konsultanta k poradci, od dodavatele k partnerovi, spolunavrhovateli, facilitátorovi a koučovi.

Praxe jinde osvědčená a nejlépe vhodná pro uplatnění ve vlastní společnosti se stává velmi vyhledávanou. To pak vede k chápání „Best practices“ jako předpokladu optimální strategie. Celková podpora v rámci manažerského vzdělávání pak zahrnuje také sdílení zajímavých zkušeností kolegů z oboru.

## **Manažerské vzdělávání jako investice**

S růstem akceptace managementu jako profese se mění i zorný úhel, pod kterým se pohlíží na manažerské vzdělávání. Protože úroveň společnosti se odvíjí od kvality jejího managementu, začíná se prosazovat přístup ke vzdělávání manažerů jako k významné investici pro další pozitivní rozvoj nejen konkrétního manažera, ale zejména celé firmy, či společnosti. Prostředky na vzdělávání se chápou stále více jako investice a jsou proto mnohdy úspěšně začleňovány do obchodních a dalších projektů, i v rámci fondů EU, což navíc umožňuje mnohem snazší vyhodnocení návratnosti. Tento významný posun dává nové možnosti rozvoje manažerského vzdělávání, které se tak namísto nákladů stávají investicemi.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> PhDr. PhMr. Štefan Medzihorský - Konferenční příspěvek na Festivalu vzdělávání dospělých AEDUCA 2007 v Olomouci

## 3. Společnost

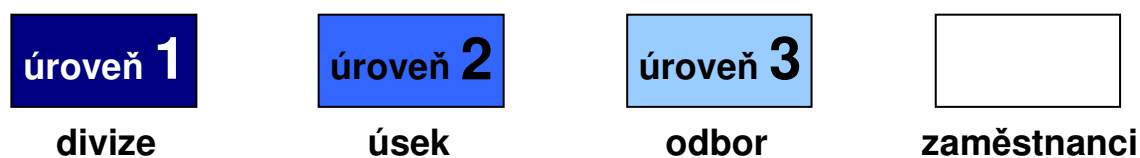
### 3.1 Charakteristika a organizační struktura Společnosti

#### Kdo jsme

Společnost je ryze česká soukromá firma, podnikající již od roku 1995 v oblasti prodeje reklamních časů. Dále působí v oblasti rozhlasového trhu. Počátky Společnosti jsou spjaty se systematickým budováním rozsáhlé obchodní a programové sítě v České republice. Klíčovým faktorem velmi rychlého rozvoje společnosti v prvních 5 letech se stala důvěra na silný regionální produkt, která úspěšně pokračuje do dnešních dnů. Již od roku 2004 však dochází ve Společnosti k řadě změn, které v následujících letech znamenaly postupnou přeměnu Společnosti směrem od nabízení regionálních služeb k celorepublikovému poskytování regionálních produktů zákazníkům. V současné době je Společnost nejvýznamnějším českým subjektem na mediálním trhu v České republice.

Společnost, která vznikla po fúzi jednotlivých regionálních společností má jednoduchou organizační strukturu s malým počtem řídicích úrovní. Proto, aby takto jednoduchá organizační struktura mohla v rámci všech regionů vzniknout, byla nejdříve prováděna analýza jednotlivých procesů ve společnostech v návaznosti na jejich interní dokumentaci. Analýza byla zaměřena na posouzení efektivnosti a srozumitelnosti organizace i procesů.

Při její tvorbě došlo ke shodě ve sjednocení názvosloví útvarů a pracovních pozic uvnitř společnosti. Vzhledem k navázání kontinuity vůči klientům, se tento požadavek ukázal jako téměř neřešitelný. Pro snadnější orientaci jsem jednotlivé úrovně řízení označil různými barvami.



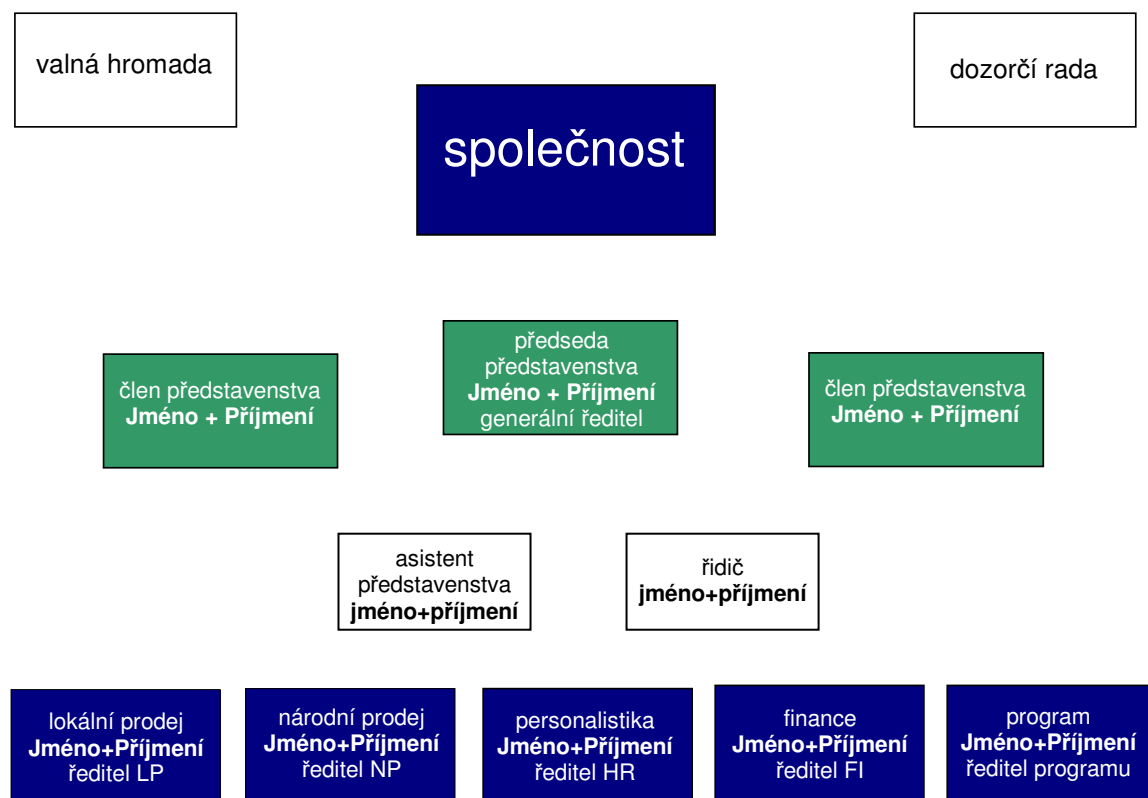
Obrázek č. 3 Barevné rozlišení řídicích úrovní

Vzhledem k českému prostředí, na které je společnost orientována, bylo rozhodnuto, že se ve společnosti bude užívat výhradně české pojmosloví a pouze

v případech, kde by český ekvivalent nebyl vhodný, bude použito názvu anglického. Hlavním krokem vedoucím k vytvoření jednotného názvosloví bylo zjištění, jaké názvy se používají ve fúzujících společnostech. Nejdříve jsme vytvořili seznam, který obsahoval kompletní výčet používaných názvů. Na jeho základě byly stanoveny jak názvy organizačních útvarů, tak pojmenování jednotlivých pracovních míst. Došlo tak k výraznému snížení počtu různě nazývaných pozic a ke zpřehlednění struktury funkčních míst.

### 3.1.1 Nejvyšší management

Spolu s vlastníky nově vznikající společnosti bylo dohodnuto, že Společnost bude mít ve svém čele tříčlenné představenstvo. Na základě rozhodnutí akcionářů, byli členy představenstva jmenováni dva odborní ředitelé klíčových divizí. Předsedou představenstva a zároveň generálním ředitelem společnosti byl jmenován jeden z majitelů. Do dozorčí rady společnosti byli jmenováni dva vlastníci fúzujících společností. Ve volbách do dozorčí rady byl také zvolen jeden člen jako zástupce zaměstnanců.

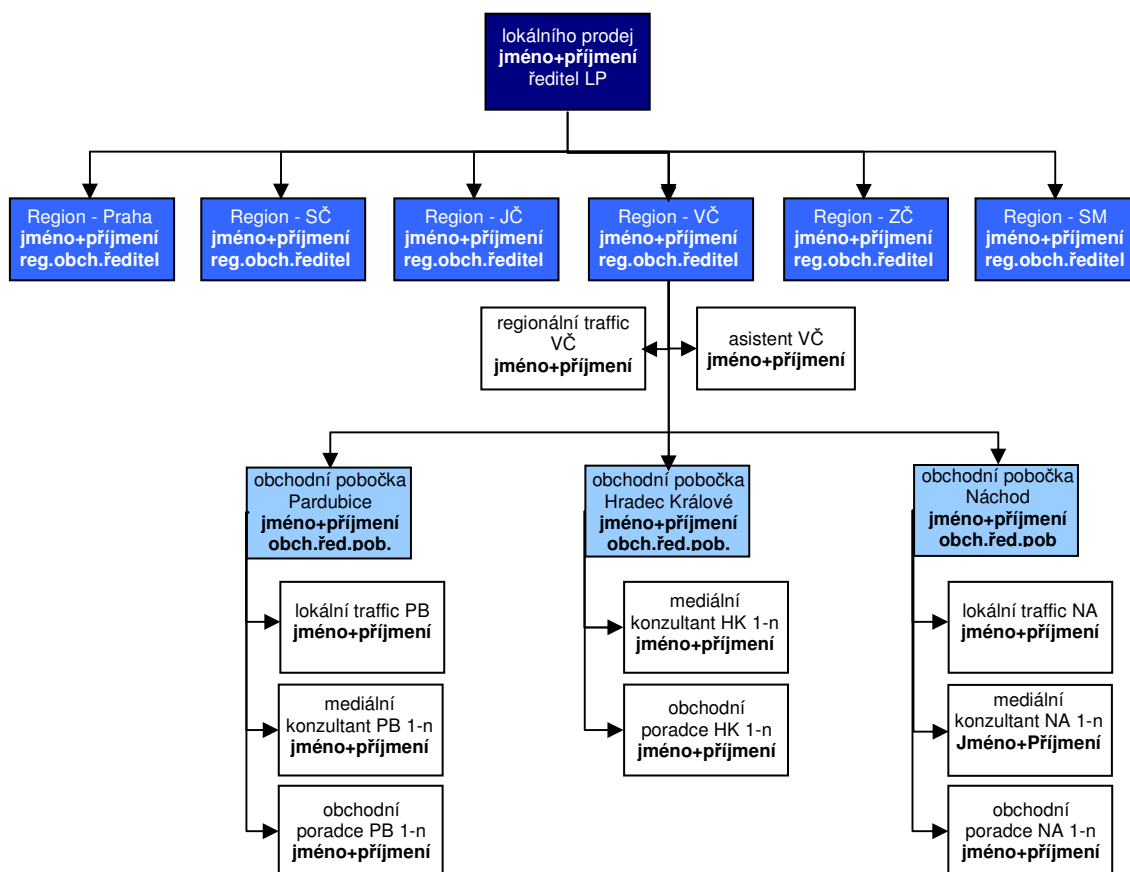


Obrázek č. 4 Uspořádání vedení společnosti

### 3.1.2 Divize lokálního prodeje

Největší divizí Společnosti co do počtu zaměstnanců a regionálního rozmístění se stala divize lokálního prodeje. Ta zajišťuje hlavní podnikatelský záměr Společnosti – tedy prodej. Divizi řídí ředitel, který je na základě obchodně-právního vztahu, také členem představenstva Společnosti. Výkon této funkce je definován v mandátní smlouvě. Posláním divize je prodej regionálním klientům a zajištění realizace nasmlouvaných kampaní.

Ve schématu je naznačena pouze struktura Region – Východní Čechy. Obdobnou organizační strukturu má divize lokálního prodeje i v ostatních regionech. Ty se mohou lišit v počtech poboček a počtu pracovních míst.

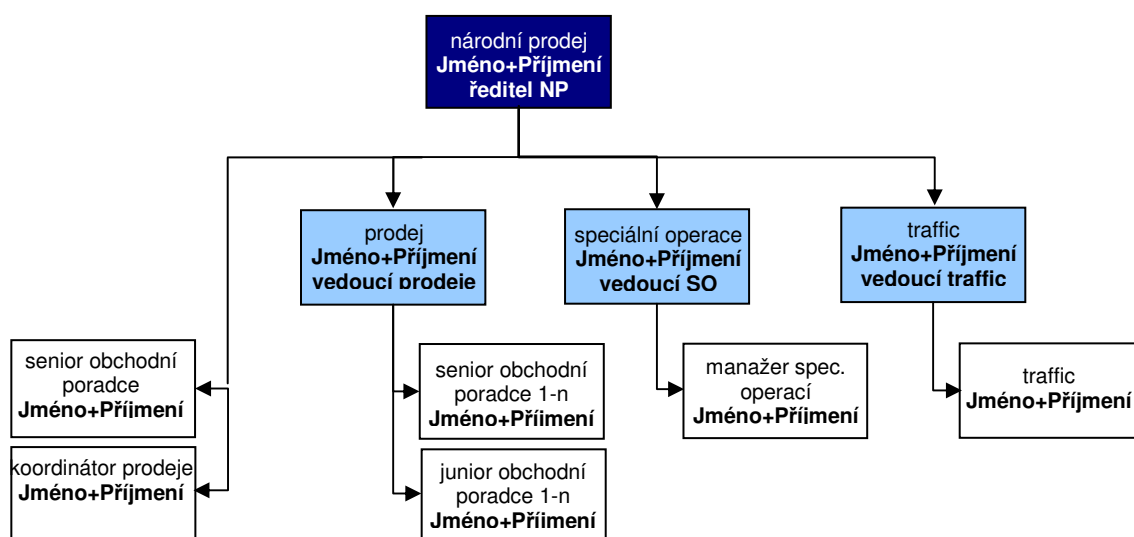


Obrázek č. 5 Divize lokálního prodeje



### 3.1.3 Divize národního prodeje

Divize národního prodeje vznikla rozdělením obchodu jako takového, podle charakteru klientů. Divizi řídí ředitel, který na základě obchodně-právního vztahu je zároveň členem představenstva. Rozdělení bylo stanoveno v souladu se záměrem vlastníků. A to na lokální prodej a národní prodej. Ve své podstatě byly v rámci obchodu „pouze“ vyčleněny procesy, které zajišťují kontakt s klienty na národní úrovni. Do divize byly přiřazeny procesy týkající se trafficu (zadávání dat do obchodního systému), tak aby národní koncepce byla závaznou na lokální úrovni, čímž se zefektivnila komunikace s klienty. Vzhledem k povaze činností, má tato divize zastoupení pouze v Praze. Posláním divize národního prodeje je prodej národním klientům a zajištění realizace nasmlouvaných kampaní.

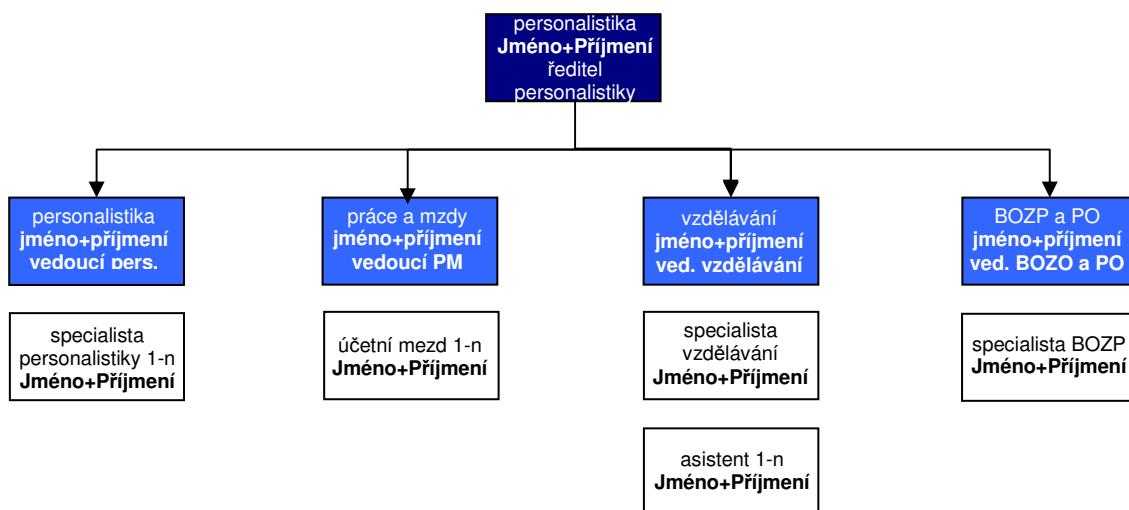


Obrázek č. 6 Divize národního prodeje

### 3.1.4 Divize personalistiky

Na první pohled nejjednodušší sestavení pracovního týmu bylo v rámci nejmenší divize, co do počtu jejích pracovníků. Svým významem postihuje všechny zbývající divize. Divizi personalistiky řídí ředitel, jenž je zároveň výkonným ředitelem Společnosti. Posláním divize personalistiky je zabezpečení veškerých činností v oblastech personální administrativy, hodnocení a rozvoje zaměstnanců, péče

o zaměstnance, řízení bezpečnosti práce a organizačního managementu. Podílí se na realizaci personální komunikace společnosti.

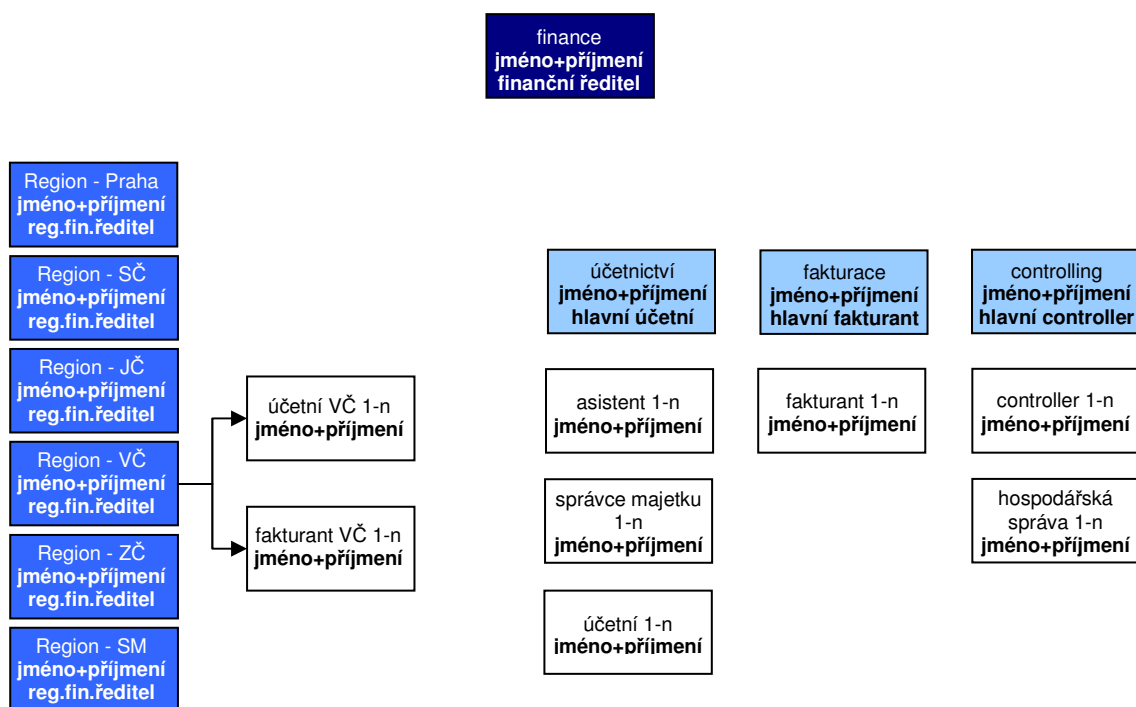


Obrázek č. 7 Divize personalistiky

### 3.1.5 Divize financí

Divize financí, stejně jako divize lokálního prodeje je rozmístěna ve všech regionech. Divize řízena ředitelem. Posláním divize financí je zabezpečení finančních, účetních, daňových a controllingových činností v souladu se strategií společnosti a legislativními podmínkami.

Ve schématu je naznačena pouze struktura Region – Východní Čechy. Obdobné vrstvení je v rámci finanční divize i v ostatních regionech, které se mohou lišit pouze v počtech pracovních míst.

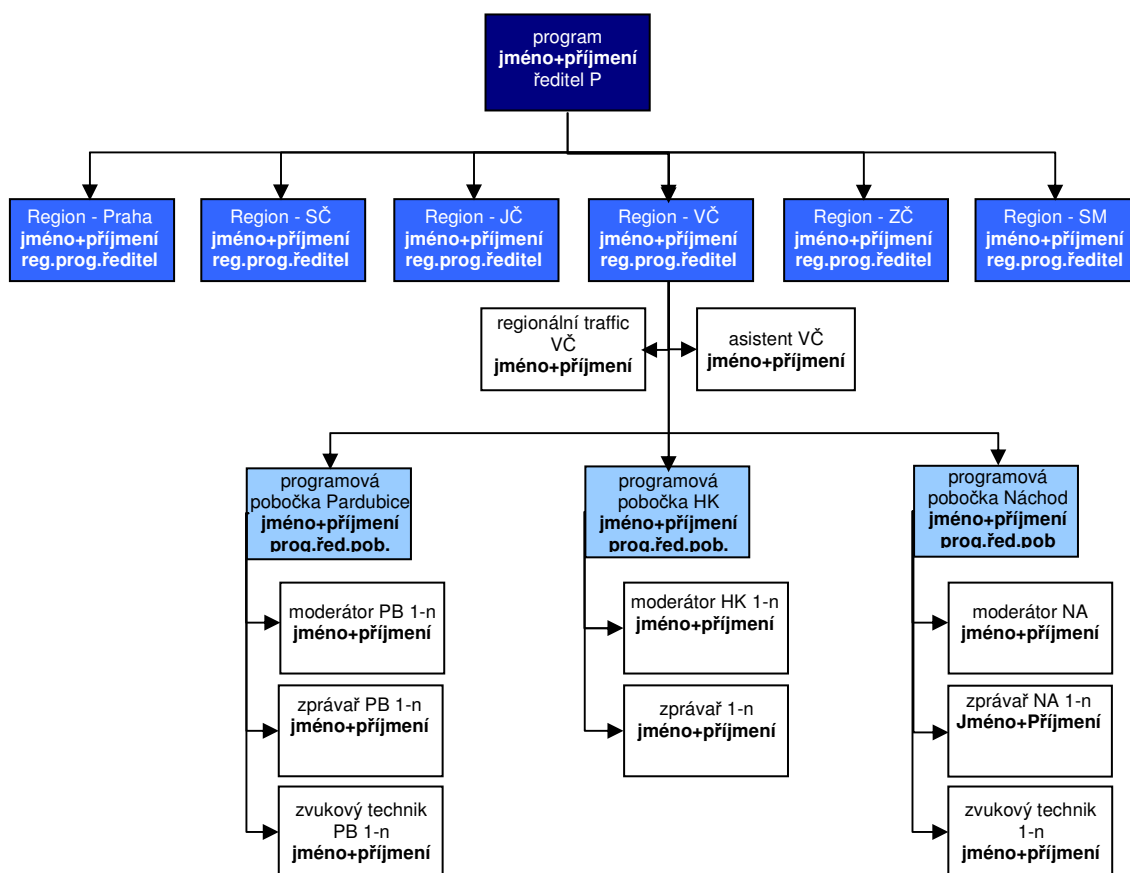


Obrázek č. 8 Divize financí

### 3.1.6 Divize programu

Druhou největší divizí Společnosti co do počtu zaměstnanců je divize programu. Ta, stejně jako divize lokálního prodeje, zajišťuje jeden z hlavních podnikatelských záměrů Společnosti – tedy programové vysílání. Divizi řídí ředitel, který je na základě obchodně-právního vztahu, také členem představenstva Společnosti. Výkon této funkce je definován v mandátní smlouvě. Posláním divize je zajištění programového vysílání

Organizační struktura kopíruje organizační strukturu divize lokálního prodeje. Ve schématu je naznačena pouze struktura Region – Východní Čechy. Obdobnou organizační strukturu má divize programu i v ostatních regionech. Ty se mohou lišit v počtech poboček a počtu pracovních míst.



Obrázek č. 9 Divize programu

## 3.2 Vize a vzdělávání ve Společnosti

### Vize Společnosti

Velmi zjednodušeně se vize společnosti dá shrnout do několika řádků. Přesto hlavním posláním Společnosti je vybudování nejsilnějšího mediálního zastupitelství na českém rozhlasovém trhu. Ruku v ruce s tímto hlavním cílem je spokojenost zákazníků a také vlastních zaměstnanců, kteří jsou tím nejcennějším co Společnost má. Některé konkrétní body vize formuluje následovně:

- Vybudování dynamické a progresivní firmy orientované na permanentní zdokonalování a vyhledávání nové kvality ve všech oblastech činnosti.
- Výchova a stabilizace kvalifikovaného a loajálního kolektivu spolupracovníků.
- Postupné vytváření pozitivního firemního myšlení, orientovaného na naplňování rozhodujících strategických rozvojových záměrů.

### Vzdělávání ve Společnosti

Vzhledem ke skutečnosti, že jako jeden z bodů vize si majitelé společnosti stanovili výchovu a stabilizaci kvalifikovaného a loajálního kolektivu spolupracovníků,

jsou také nakloněni jejich rozvoji. Úspěch v oboru, ve kterém realizují majitelé Společnosti svoji vizi, je přímo závislý na kvalifikovaných zaměstnancích, které nelze nahradit žádnými technologiemi ani nákupem služeb zvenčí (tzv. outsourcing). Je to především lidský kapitál, který napomůže dosažení vytyčeného cíle, byť pracující s nejmodernějšími technologiemi, které by ale samy o sobě nic neznamenaly.

Majitelé si uvědomují, že v oboru, ve kterém podnikají, jsou základním stavebním kamenem úspěchu zaměstnanci. Zkušenosti a hlavně kvalifikovaní zaměstnanci, jsou v rámci konkurenčního boje výhodou, o kterou se snaží i konkurence. Toho může dosáhnout dvěma způsoby. Jednak se může snažit přetáhnout již hotové lidi od konkurence, tím že je přeplatí. Druhá možnost, kterou se vydala i naše Společnost, je vychovat si svoje vlastní odborníky. Vize, kterou majitelé Společnosti uplatňují, „razí“ myšlenku druhé cesty. Je sice časově náročnější, přesto v konečném důsledku se ukázala jako výhodnější a to z důvodu větší loajality zaměstnanců, kteří si vážili přístupu majitelů. Z dosavadních hospodářských výsledků lze vyčíst, že tato cesta byla zvolena správně.

### **Zvláštnosti, které determinují vzdělávání ve Společnosti**

Společnost se v rámci nastavování svého systému vzdělávání byla nucena vypořádat s mnoha vnějšími vlivy, které ji v aplikaci systému do značné míry ovlivňovaly. Připomínám, že po fúzi regionálních společností v jednu velkou společnost měla většinu svých procesů roztržštěných do mnoha podob. Nejinak tomu bylo u personálních procesů a stejně tak i ve vzdělávání.

Protože Společnost působí ve všech krajích české republiky je jeden z největších determinantů pro Společnost regionalita. Majitelé si dobře uvědomují, že kvalitně vyškolený zaměstnanec je pro Společnost přínosem, a tak kladou velký důraz na výběr vzdělávací instituce. Je poměrně náročné najít instituci, která je schopna obsáhnout celou republiku v rámci vzdělávání například jedním lektorem, který by byl schopný přijet za zákazníkem do všech koutů republiky. Můžeme říct, že vzdělávání, které Společnost poskytuje svým zaměstnancům, tuto složku reflektuje. Legislativní školení se školí v místě pracoviště regionálními odborníky a institucemi na danou problematiku. Soft skills jsou školeny převážně jednou institucí, která vysílá své pracovníky do jednotlivých regionů. To vše z důvodu toho, aby byla zachována jednotná úroveň vzdělávání. Mnohdy totiž zasahuje do firemní kultury a odráží firemní strategii.

Druhým významným determinantem je rozdílnost profesí, které jsou těmi hlavními ve Společnosti. Jejich stručný výčet jsem uvedl v příloze č. 3. Jedná se především o dva hlavní obory. Jedním z nich je obchod a druhým je program. Dvě naprosto rozdílné profese, které spolu musí komunikovat, aby Společnost byla úspěšná.

V rámci manažerské akademie se nám úspěšně podařilo navázat mezi oběma tábory velmi dobré vztahy.

## 4. Realizace manažerské akademie

### Hypotézy

Vzhledem ke skutečnosti, že většina manažerů se v průběhu let do vedoucích pozic propracovala tím, že byli nejlepšími pracovníky ve svých týmech, tak mnozí z nich nemají buď žádné, nebo jen minimální zkušenosti s vedením lidí. ***Z tohoto důvodu předpokládám, že Manažerská akademie napomůže manažerům k osvojení měkkých dovedností a jejich následné využívání v praxi.***

Existuje mnoho důvodů, proč ve společnostech nastává fluktuace. Jedním z důvodů proč zůstat ve společnosti je důvěra mezi manažerem a jeho podřízeným, spojená s kvalitami manažera. ***Věřím, že vědomosti, které jednotliví manažeři získají účastí v Manažerské akademii, napomůže ke stabilizaci pracovních týmů.***

Společnost vznikla po fúzi z malých regionálních společností. Zaměstnanci obecně cítí nedůvěru k nově vzniklé Společnosti a jeden z nástrojů, jak lidem ukázat, že si je společnost váží, je nabídnout jim vzdělávání. ***Věřím, že Manažerská akademie bude nástrojem k posílení loajality a vztahu ke Společnosti.***

Způsob komunikace v nově vzniklé Společnosti fungoval většinou prostřednictvím e-mailu nebo telefonu. Osobní kontakt je minimální. Mnozí manažeři osobně neznají své kolegy z jiných regionů. ***Myslím si, že Manažerská akademie napomůže ke sblížení a tím i ke zlepšení komunikace jak napříč regiony v rámci jedné profese, tak napříč profesním spektrem***

### Co je Manažerská akademie

Manažerská akademie je dvouletý projekt vzdělávání manažerů, který doplňuje stávající strukturu vzdělávání zaměstnanců ve Společnosti. V rámci tohoto dvouletého cyklu projdou manažeři na všech úrovních řízení osmi vzdělávacími semináři. Každý rok tedy absolvují čtyři semináře s tříměsíčním odstupem (viz příloha č. 2). Vzdělávací semináře jsou zaměřeny na manažerské dovednosti a vybrány byly především s ohledem na reálné potřeby vedoucích zaměstnanců ve Společnosti. Tyto potřeby byly reálně zjišťovány, a jsou popsány v podkapitole 4.2 Identifikace a vyhodnocení potřeb vzdělávání manažerů.

## **Setkání s majiteli**

Krátce po fúzi společností přišel na řadu první z důležitých bodů ve strategii nově vzniklé společnosti, a tím byla personální stabilizace. Na uzavřené schůzce mezi majiteli a personálním ředitelem byla probírána otázka personálu. Obsazení manažerských pozic obměna a stabilizace stávajících pracovních týmů. Hlavním bodem se pak stal systém vzdělávání nové společnosti, který měl za úkol posílit jak zaměstnaneckou, tak hlavně manažerskou identifikaci k nově vzniklé společnosti.

Z této schůzky vyvstalo několik úkolů pro personální oddělení. Základním úkolem bylo vhodné doplnění firemní strategie, tak aby byly naplněny základní požadavky. To znamenalo provést analýzu současného stavu vzdělávání ve společnosti a v případě nutnosti následné provedení identifikace vzdělávacích potřeb.

### **4.1 Analýza současného stavu vzdělávání**

Vzhledem k tomu, že personální útvar již zajišťoval vzdělávací aktivity napříč společností, znamenalo provedení analýzy následující kroky.

Shromažďování informací o probíhajících kurzech a školeních, zjištění současné úrovně znalostí, schopností a dovedností jednotlivých pracovníků jakož i shromáždění jejich certifikátů a osvědčení. Z nashromážděných údajů se dal sestavit systém vzdělávání.

Vzdělávání jsem rozdělil na dvě kategorie:

- 1) Legislativní vzdělávání
- 2) Profesní vzdělávání

Do **legislativního vzdělávání** byly zařazeny všechny vzdělávací aktivity, které vyžaduje zákon, dále zde byly zařazeny typy vzdělávacích akcí, které jsou přímo nutné k vykonávání daných profesí, jakož i certifikáty a osvědčení jednotlivých zaměstnanců. Z analýzy vyplynul následující přehled vzdělávacích aktivit v legislativním vzdělávání:

- 1) Vstupní školení o bezpečnosti práce a ochraně
- 2) Periodické školení o bezpečnosti práce a požární ochraně
- 3) Školení vedoucích zaměstnanců o bezpečnosti práce a požární ochraně



- 4) Školení řidičů
- 5) Vstupní lékařské prohlídky
- 6) Periodické lékařské prohlídky

Dále systém vzdělávání jednotlivců, které není striktně vyžadováno zákonem, ale je nezbytné k vykonávání pracovních povinností se dá shrnout do následujících skupin školení:

- 1) finanční školení (zde byly identifikovány školení typu: DPH, účetní odpisy aj.)
- 2) personální školení (mzdy, zákoník práce aj.)
- 3) školení informačních technologií (nutná školení správců na jednotlivé informační systémy, které společnost využívá)

Do **profesního vzdělávání** byly zařazeny další vzdělávací aktivity, které společnost poskytovala svým zaměstnancům k tomu, aby byli kvalitativně na vysoké úrovni a mohli tak konkurovat jiným společnostem působícím na trhu. Tyto systémy školení by se daly shrnout do dvou kategorií:

- 1) programová školení
- 2) obchodní školení

V rámci programového vzdělávání společnost školila své zaměstnance velmi systematicky ve všech oblastech jejich profese

V rámci obchodního vzdělávání poskytovala společnost svým zaměstnancům tří stupňový systém vzdělávání obchodníků.

1. stupeň – obchodníka do nové role zaučoval přímý vedoucí zaměstnanec
2. stupeň – byl rozdělen do 3 kroků v rámci jednoho kalendářního roku od nástupu do zaměstnání:
  - a. úvodní seznámení s prací obchodního zástupce
  - b. pokročilejší techniky obchodního zástupce
  - c. od dokonalého obchodníka k efektivnímu obchodníkovi

celý druhý stupeň vzdělávání obchodníka byl zabezpečován spoluprací s externí firmou

3. stupeň – Obchodní akademie (plynule navazuje na 2. stupeň a jde více do hloubky, čímž rozšiřuje a prohlubuje obchodníkovy znalosti a dovednosti)

Analýzou současného stavu vzdělávání ve společnosti, jsem získal přehled o vzdělávacích aktivitách, které jsou zaměstnancům společností poskytovány.

Výsledkem analýzy v rámci rozdělení vzdělávacích aktivit je:

- 1) legislativní školení – společnost školí a poskytuje zaměstnancům všechny zákonem stanovená školení
- 2) profesní vzdělávání – v této oblasti poskytuje zaměstnancům velmi propracované systémy školení, vedoucí jak k prohloubení znalostí, tak také dovedností a to na všech úrovních dané profese

Analýza dat prokázala, že společnost si své zaměstnance školí jednak v rámci svých vlastních možností (školitelé z řad vedoucích zaměstnanců), tak také spolupracuje s externími vzdělávacími společnostmi.

Mezerou ve vzdělávacích aktivitách jsou tak zvané “soft skills“ tedy jakési manažerské schopnosti, které společnost neškolí. S tímto výsledkem analýzy vzdělávacích potřeb jsme předstoupili před majitele společnosti, jejichž dalším požadavkem bylo provedení identifikace a vyhodnocení potřeb vzdělávání manažerů.

## **4.2 Identifikace a vyhodnocení potřeb vzdělávání manažerů**

Časově nejnáročnějším úsekem identifikace potřeb vzdělávání manažerů Společnosti bylo uskutečnění schůzek s regionálními manažery. Samotná identifikace potřeb vzdělávání zabrala dva měsíce, během kterých jsem objel všechny regiony, ve kterých Společnost působí. Problémem, se ukázalo být zorganizování návštěv v regionech tak, abych se mohl účastnit porad jednotlivých týmů. Prakticky to znamenalo přesunutí porad na jiné dny, popřípadě na jiný čas než pondělní ráno. Za velké podpory vedení Společnosti a vstřícnosti všech manažerů se podařilo vše zorganizovat tak, abych se mohl účastnit porad téměř všech manažerů. Během následujících dvou měsíců, jsem se zúčastnil více než třiceti porad.

Na poradách jsem byl nejdříve představen všem zaměstnancům s tím, že poznávám jak prostředí Společnosti, tak také zaměstnance. Metodou pozorování jsem zkoumal, jakým způsobem manažeři vedou svoje porady. Dále jsem si zaznamenával způsoby, kterými manažeři delegovali úkoly a jakým způsobem komunikují s týmem.

Metodou strukturovaného rozhovoru s příslušným manažerem jsem před i po poradě zjišťoval, zda se účastnili v průběhu svojí manažerské kariéry školení manažerských dovedností. Důležitou informací pro mne byly očekávání manažerů od Společnosti. Zaměřil jsem se také na to, jakým způsobem motivují své zaměstnance a jak provádí hodnocení. Dále mne zajímalo to, jaké každodenní problémy musí ve svých týmech řešit.

Vzhledem ke skutečnosti, že se mi nepodařilo zrealizovat návštěvu u všech manažerů na jejich poradách, dohodnul jsem se s ostatními na schůzkách, které byly vedeny strukturovaným rozhovorem. Ve stanovené dvouměsíční lhůtě se mi podařilo zrealizovat schůzky se všemi manažery ve Společnosti.

Po tomto období nastal čas vyhodnocení všech sebraných údajů a vytvoření struktury vzdělávání manažerů. Jako projekt „Manažerská akademie“ byl výsledek po měsíční přípravě představen majitelům Společnosti.

#### **4.2.1 Představení projektu majitelům**

Za účasti personálního ředitele byl majitelům společnosti představen projekt, který jsme nazvali Manažerská akademie.

Osnova:

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>1) Kdo se bude školit</b> | všichni vedoucí pracovníci rozdělení do 5 skupin   |
| <b>2) Kdy se bude školit</b> | 1x za 3 měsíce vždy pátek a sobota (Manažerská akademie tedy bude představovat dvouletý program)                   |
| <b>3) Kde se bude školit</b> | budou vybrána školicí centra mimo prostory společnosti   |
| <b>4) Jaké budou náklady</b> | byla stanovena maximální částka 20 000 (bez DPH) za jeden školicí den + náklady na dopravu, ubytování a stravování |
| <b>5) Kdo bude školit</b>    | vzdělávací instituce budou vybrány ve výběrovém řízení   |
| <b>6) Co se bude školit</b>  | 8 vzdělávacích seminářů  |

##### **a) Výběrová řízení, tvorba a stabilizace týmu**

Jako první byl zařazen vzdělávací seminář na výběrová řízení. Seminář byl zvolen z důvodu nutnosti stabilizace týmů (po fúzi společností jedna z priorit Společnosti) Dalším důvodem pro zvolení byla příliš velká fluktuace v obchodních týmech.

### **b) Firemní kultura a strategické myšlení**

Každý zaměstnanec musí znát vizi a misi Společnosti, ve které pracuje. To je základní stavební kámen úspěchu, který si majitelé uvědomovali. Manažery nově vytvořené Společnosti bylo potřeba obeznámit s cíly, za kterými Společnost směřuje a se strategií, kterou toho dosáhnout.

### **c) Vedení pracovních porad**

Velká většina manažerů se na vedoucí místa dostala z řad zaměstnanců svojí prací a zaujetím. Tito manažeři byli respektováni svým týmem pro jejich vědomosti a znalosti z oboru. Na manažerské dovednosti většinou nebyli vyškoleni a svoje týmy řídili většinou intuicí.

### **d) Řízení podle cílů + koučování**

I když s delegováním úkolů jsem většinou nezaznamenal při identifikaci problému, mnohdy se stávalo to, že aby bylo dosaženo cíle byly úkoly delegovány na ty „schopnější“ členy týmu. To má za následek přepracování jedněch a přílišnou volnost druhých.

### **e) Vedení týmu a motivace lidí ve změně**

Pouze intuice a osobní znalost svých podřízených u motivace není dostačující pro to, aby tým fungoval tak, aby byli spokojeni všichni jeho členové. Na každého zabírá jiný motivátor. Tento seminář byl zařazen z důvodu utříbení myšlenek a způsobů, které manažeři používají.

### **f) Hodnocení pracovníků – hodnotící pohovory**

Závěrečný ze čtyř vzdělávacích seminářů, který byl sestaven jako jeden celek a pro provedení vybrána jedna společnost. Hodnocení zaměstnanců je nedílnou součástí povinností manažera. Seminář byl také zařazen z důvodu zavedení procesu hodnocení, týkající se nefinančního hodnocení.

### **g) Typologie lidí – využití silných a slabých stránek**

Pro zvýšení výkonnosti týmu je zapotřebí umět rozeznat silné a slabé stránky jednotlivých zaměstnanců. S touto znalostí a za využití správné motivace je možné dosahovat výsledků, které nám budou dávat náskok před konkurencí.

## **h) Time Management, Stress Management**

Poslední seminář manažerské akademie je zaměřen na stres a využívání pracovního času. V situaci, ve které se Společnost nachází, často dochází k vypjatým situacím a časovému presu, který je častou příčinou chyb které manažeři dělají. Jak se takovému stresu vyhnout by se měli z tohoto semináře dozvědět.

## **4.3 Průběh Manažerské akademie**

### **4.3.1 Rozdělení účastníků do vzdělávacích skupin**

Rozdělení účastníků Manažerské Akademie probíhalo podle předem stanovených kritérií. Kritéria rozdělení:

- 1) úroveň řízení
- 2) procesní řízení
- 3) regionalita
- 4) spolupracující pracovní místa napříč společnostmi

- 1) **Úroveň řízení** – vzhledem k interaktivním kurzům zařazeným do Manažerské Akademie jsem zvolil jako základní kritérium, které rozdělilo účastníky dle liniového řízení. Organizační struktura společnosti, která má třístupňovou úroveň řízení tak jasně vymezila první dvě skupiny
- 2) **Procesní řízení** – kritérium bylo zvoleno s ohledem na vedoucí zaměstnance vykonávající stejné nebo podobné činnosti v pracovních pozicích. Toto kritérium úzce souvisí s dalším, kterým je regionalita. Touto výběrovou podmínkou jsem sledoval záměr, aby se lidé zastávající stejné pracovní pozice lépe poznali a tím odstranili bariéry, které jim překáží v efektivnější komunikaci.
- 3) **Regionalita** – společnost se nachází ve všech regionech České republiky. Proto jsem vytvořil logické regionální celky tak, aby dojezdové vzdálenosti byly pro všechny účastníky přijatelné.
- 4) **Spolupracující pracovní místa napříč společnostmi** – hospodářské výsledky společnosti jsou odvislé od kvalitní komunikace a spolupráce pracovníků obchodu a programu na stejných úrovních řízení. Tímto kritériem byl sledován záměr osobního kontaktu a navození přátelské atmosféry.

### **Skupina č. 1 – Top Management**

**Počet účastníků:** 8

**Složení skupiny:** majitelé společnosti a ředitelé na nejvyšší úrovni

**Komentář ke skupině:** Vedle majitelů společnosti se jednalo o obchodní ředitele, personálního ředitele a programové ředitele. Vzhledem k úrovni řízení, na které se jednotliví ředitelé nachází, byly využity kritéria úrovně řízení a spolupracujících pracovních míst. Skupina absolvovala svoje kurzy jako poslední ze všech a to z důvodu vyhodnocení dosažených výsledků ostatních skupin. Po celou dobu Manažerské Akademie zůstala uzavřena.

### **Skupina č. 2 – Ředitelé**

**Počet účastníků:** 12

**Složení skupiny:** regionální obchodní ředitelé a programoví ředitelé na úrovních regionů

**Komentář ke skupině:** Skupinu tvořili regionální obchodní a programoví ředitelé, kteří jsou alokováni ve všech regionech. Vzhledem k tomu, že se jedná o ředitele na 2. úrovni řízení – tedy těch, kteří se podílejí na prosazování vize, hodnot, cílů a firemní kultury ve společnosti byli do skupiny zařazeni všichni pracovníci bez ohledu na regionalistu. I tato skupina byla po celou dobu uzavřena.

### **Skupina č. 3 – Čechy**

**Počet účastníků:** 14

**Složení skupiny:** obchodní ředitelé regionálních poboček a programoví ředitelé

**Komentář ke skupině:** Skupina byla vytvořena z regionálních obchodních a programových ředitelů. Do skupiny byli zařazeni pracovníci z regionů: západní, severní a jižní Čechy. V průběhu dvouletého cyklu se skupina obměňovala z několika různých důvodů. Mezi hlavní důvody změn patřily odchody zaměstnanců ze společnosti či nevyhovující termín z důvodu dovolených nebo nemoci. Dalším důvodem bylo zařazení několika pracovníků jiné profese a to z důvodu potřeby vzdělávacího kurzu.

### **Skupina č. 4 – Morava**

**Počet účastníků:** 13

**Složení skupiny:** obchodní ředitelé regionálních poboček a programoví ředitelé

Komentář ke skupině: Skupina byla vytvořena z regionálních obchodních a programových ředitelů. Do skupiny byli zařazeni pracovníci z regionů: severní Morava a východní Čechy. V průběhu dvouletého cyklu se skupina obměňovala z několika různých důvodů. Mezi hlavní důvody změn patřily odchody zaměstnanců ze společnosti či nevyhovující termín z důvodu dovolených nebo nemoci. Dalším důvodem bylo zařazení několika pracovníků jiné profese a to z důvodu potřeby vzdělávacího kurzu.

### **Skupina č. 5 – Praha**

**Počet účastníků:** 15

**Složení skupiny:** vedoucí pracovníci na 3. úrovni řízení

**Komentář ke skupině:** Do skupiny byli zařazeni pracovníci z pražské centrály. Byli to pracovníci oddělení financí, personalistiky, IT obchodu. V průběhu dvouletého cyklu se skupina obměňovala z několika různých důvodů. Mezi hlavní důvody změn patřily odchody zaměstnanců ze společnosti či nevyhovující termín z důvodu dovolených nebo nemoci. Dalším důvodem bylo zařazení několika pracovníků jiné profese a to z důvodu potřeby vzdělávacího kurzu

#### **4.3.2 Otázky v dotazníku**

Dotazník, který byl vnímán jako zpětná vazba, a to jak pro personální útvar tak pro majitele společnosti, byl rozeslán mailovou korespondencí v rámci každého z osmi vzdělávacích seminářů. Pro přehlednost, snadnější a objektivnější vyhodnocování zůstala struktura dotazníku stejná po celou dobu Manažerské akademie. Dotazník obsahoval osm otázek, na které mohli respondenti odpovědět bodováním na hodnotící škále od 1 – 5. Tedy stejně jako známkování ve škole. Devátá otázka byla žádost o poskytnutí postřehů respondenta ze semináře. Výsledky měly dvojitý efekt. V první fázi posloužily k úpravám ve výuce pro ostatní skupiny ať už ze strany lektora nebo personálního útvaru. V druhé fázi se vyhodnocoval celkový přínos pro společnost.

První dvě otázky byly směřovány k firmě, která byla vybrána k proškolení daného vzdělávacího semináře.

1) Jak hodnotíte provedení semináře?

2) Jaký byl váš kontakt s lektorem a úroveň porozumění?

Další otázky směřovaly k ověření hypotéz a k práci personálního útvaru

3) Jak hodnotíte výběr tématu semináře vzhledem k vašim potřebám?

4) Změnili byste na semináři něco?

5) Do jaké míry využijete poznatky a způsobilosti ze semináře ve své práci?

6) Jak hodnotíte obsazení skupiny účastníky? (tedy spojení programu, obchodu a jiných složek společnosti v jedné skupině)?

7) Jak hodnotíte organizaci semináře? (organizační stránka věci – kdy jste se o konání dozvěděli, jakým způsobem, měli jste všechny potřebné instrukce...)

8) Využíváte nabyté poznatky z minulého semináře ke své práci?

9) Zhodnoťte tento seminář jako celek, připojte prosím váš komentář k následujícím dvěma oblastem: „Jak přispěl tento seminář k rozvoji vnitrofiremní komunikace a jak vnímáte skutečnost, že společnost pořádá vzdělávání tohoto typu?“

#### ***Vyhodnocení odpovědí:***

Odpovědi na otázky č. 1 – 8: školní známkování stupnice 1 – 5 + slovní komentář

Odpověď na otázku č. 9: slovní komentář

#### **4.3.3 Vzdělávací semináře**

Tato kapitola bude strukturována následujícím způsobem:

- Název semináře
  - Cíle + komentář průběhu semináře
  - Vyhodnocení: tabulka + slovní komentář

V samostatné příloze (příloha č. 1) jsou připojeny podrobné osnovy všech vzdělávacích seminářů.

Pro větší přehlednost jsem pořadí skupin v textu seřadil podle jejich číslování, nikoliv dle časového harmonogramu. Časový harmonogram manažerské akademie je připojen v samostatné příloze (příloha č. 2).

Komentáře k přehledné tabulce budou připojeny vždy k výsledkům, které stojí za pozornost vzhledem k tématu diplomové práce.



V rámci dotazníku měli účastníci Manažerské akademie možnost komentovat jak celkový pohled na jednotlivé vzdělávací semináře tak se také vyjadřovali k rozvoji vnitrofiremní komunikaci a ke vzdělávacím aktivitám společnosti.

Vzhledem k velmi podobným odpovědím u všech vzdělávacích seminářů jsem se rozhodnul vyhodnotit tuto oblast v samostatném oddílu na konci této kapitoly nazvaném: „**Vyhodnocení komentářů k vzdělávacím seminářům.**“

#### **4.3.3.1 Výběrová řízení, tvorba a stabilizace týmu**

##### *Cíle semináře:*

- Definovat všechny fáze výběrového procesu
- Připravit účastníky na samostatnou analýzu získaných informací s cílem vybrat nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici
- Naučit efektivnímu vyhodnocování výsledků přijímacího řízení
- Předvýběr zaměstnance pomocí správně strukturovaných pohovorů a technik při hodnocení schopností a kompetencí uchazečů o pracovní místo
- Prakticky připravit účastníky na samotný výběrový pohovor

Program byl sestaven pro konkrétní situaci ve Společnosti. Účastníci kurzu byli v úvodním bloku seznámeni s aktuální situací na trhu práce. Dále byl program sestaven tak, aby účastníci kurzu získali návyky, znalosti a dovednosti pro konkrétní situace při výběru pracovníků pro své pracovní týmy. V rámci interaktivního způsobu semináře byl program rozdělen do dvou bloků:

- 1) V první části předávali lektori teoretické informace, přičemž nabyté vědomosti byly ověřovány tréninkem mezi jednotlivými účastníky.
- 2) Druhou část tvořil praktický nácvik výběrového rozhovoru. Zde si účastníci kurzu vyzkoušeli všechny techniky, z předešlého bloku. Zvláštností pro tento blok byl nácvik výběrového rozhovoru neznámými kandidáty, kteří byli vybráni na spřátelené vysoké škole mezi studenty posledního ročníku. Výběrové rozhovory byly zaznamenávány na videozařízení. V závěrečné části proběhl rozbor vybraných výběrových rozhovorů s rozбором chyb a poukázáním na správně vedené části v rozhovorech.

### ***Vyhodnocení semináře:***

**Skupina č. 1 – Top Management** se prvního vzdělávacího semináře neúčastnila. Takto bylo rozhodnuto na základě diskuze mezi majiteli Společnosti a personálním útvarem. Bylo dohodnuto, že nejvyšší management Společnosti se výběrových řízení nebude u běžných zaměstnanců účastnit. Vedení společnosti spolu s majiteli se později účastnilo jednodenního semináře, na kterém byli seznámeni s metodami výběru zaměstnanců do vyššího managementu.

### **Skupina č. 2 – Ředitelé**

**Tabulka 1 skupina. č. 2 – Ředitelé – Výběrová řízení**

skupina č.2 – Ředitelé							
Výběrová řízení, tvorba a stabilizace týmu							
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7
průměrná hodnota odpovědí	2,58	3,17	1,50	2,67	1,75	1,42	1,25

Velká náročnost této skupiny vyplývá na jedné straně z úrovně postavení v organizační struktuře a na straně druhé z množství absolvovaných seminářů na rozličná témata.

Hlavní příčinou špatného hodnocení provedení semináře (otázka č. 1) byl fakt, že lektor při přípravě jeho obsahu dostatečně nerefletoval potřeby Společnosti. Ke špatnému hodnocení přispěl i fakt, že osoba lektora nebyla touto skupinou přijata dobře. Lektor, i přes svoje nesporné kvality, nedokázal zaujmout posluchače a neustále se při výkladu držel svého nastaveného scénáře, který účastníci vnímali jako příliš obecný (otázka č. 2). Z výše uvedených oblastí přímo vyplynuly podněty ke změnám na provedení semináře (otázka č. 4).

Velmi pozitivní zpětná vazba přišla v oblasti výběru semináře a jeho organizaci. Stejně tak nabyté vědomosti byly považovány za potřebné a v praxi uplatnitelné.

### Skupina č. 3 – Čechy

**Tabulka 2 skupina č. 3 – Čechy – Výběrová řízení**

skupina č.3 – Čechy							
výběrová řízení, tvorba a stabilizace týmu							
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7
průměrná hodnota odpovědí	2,14	2,64	1,50	2,36	1,50	2,07	1,50

Hlavní příčinou špatného hodnocení provedení semináře (otázka č. 1) byl fakt, že lektor při přípravě jeho obsahu dostatečně nerefletoval potřeby Společnosti.

Ke špatnému hodnocení napomohlo, že lektora si se skupinou účastníků neporozuměl. Přílišná obecnost a jen velmi malé reflektování potřeb Společnosti vedla k jeho celkově horšímu hodnocení (otázka č. 2). I když hodnocení obsazení skupiny nevyznívá špatně, přesto byl cítit mírný nesoulad mezi pracovníky útvary programu a obchodu. Z výše uvedených oblastí přímo vyplynuly podněty ke změnám na provedení semináře (otázka č. 4 a 6).

Pozitivní hodnocení přišlo v oblasti výběru semináře a jeho organizaci. Nabyté vědomosti byly považovány za uplatnitelné v praxi.

### Skupina č. 4 – Morava

**Tabulka 3 skupina č. 4 – Morava – Výběrová řízení**

skupina č.4 – Morava							
výběrová řízení, tvorba a stabilizace týmu							
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7
Průměrná hodnota odpovědí	2,92	2,46	1,31	2,85	1,46	2,23	1,62

Strukturou složení je tato skupina stejná jako skupina č. 3 – Čechy. Hodnocení bylo tedy velmi obdobné.

Nejvýraznější rozdíl byl u otázky č. 1 na provedení semináře. Jeho špatné hodnocení vyplývalo z faktu, že lektor nedokázal při přípravě jeho obsahu dostatečně zaujmout účastníky vzdělávacího semináře a to z důvodu nepřizpůsobení výkladu na konkrétní podmínky Společnosti.

Z výše uvedeného přímo vyplynuly podněty ke změnám (otázka č. 4), které byly připojeny v komentáři na provedení semináře (otázka č. 9).

Výběr semináře byl přijatý pozitivně. Vědomosti, které účastníci získali, považovali za potřebné vzhledem k jejich praxi.

### **Skupina č. 5 – Praha**

**Tabulka 4 skupina č. 5 – Praha – Výběrová řízení**

skupina č.5 – Praha							
Výběrová řízení, tvorba a stabilizace týmu							
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7
průměrná hodnota odpovědí	2,33	3,07	1,80	2,67	1,73	2,80	1,53

“Pražská“ skupina je co do různorodosti profesí nejsložitější skupinou a proto její nároky byly poměrně vysoké co se obsahu semináře a lektora samotného týče.

Lektor nebyl skupinou přijat dobře, což se projevilo na špatném hodnocení (otázka č. 2). Lektor, nedokázal zaujmout posluchače a jen minimálně akceptoval reálné připomínky skupiny k obsahu semináře (otázka č. 4).

Špatné hodnocení bylo připojeno i ke složení skupiny, které bylo zapříčiněno jednak neochotou účastníků podřídit se danému programu a jednak také lektorem, který nedokázal za skupiny vytvořit jeden tým (otázka č. 6).

#### **4.3.3.2 Firemní kultura a strategické myšlení**

##### ***Cíle semináře:***

- Naučit se vnímat cíle a hodnoty Společnosti
- Vize Společnosti – pochopení firemní strategie ke společnému uskutečnění vize

Majitelé společnosti se podíleli na programu, který byl sestaven tak, aby u manažerů podpořil jak vnímání vize Společnosti, tak její krátkodobé cíle.

Seminář byl rozdělen do několika logických celků, v nichž se mísily prvky předávání informací formou přednášky, spolu s interaktivní formou a praktickým nácvikem v konkrétních situacích.

- 1) První den kurzu si účastníci připomněli vizi Společnosti, její krátkodobé cíle a zvolenou strategii, která má pomoci k jejich dosažení. Odpolední blok byl věnován pozici manažera ve Společnosti, jeho pravomocem a odpovědnostem.

V průběhu tohoto bloku byly používány praktické metody jako například SMART a SWOT analýza.

- 2) Druhý den byl celý interaktivní. Účastníci kurzu si vyzkoušeli jakým způsobem stanovovat cíle jak pro sebe, tak pro svoje pracovní týmy.
- 3) V průběhu celého semináře byly účastníkům kurzu vštěpovány informace o tom, že zaměstnanci tvoří velkou část firemní kultury tím, jak jednají mezi sebou, se zákazníkem a jaké mají hodnoty. Manažeri přispívají tím, že jdou svým podřízeným příkladem. Jak nás bude vnímat okolní svět, takovou máme firemní kulturu.

### **Vyhodnocení semináře:**

#### **Skupina č. 1 – Top Management**

**Tabulka 5 skupina č. 1 – Top Management – Firemní kultura**

skupina č. 1 – Top Management							
Výběrová řízení, tvorba a stabilizace týmu							
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7
Průměrná hodnota odpovědí	2,00	1,75	1,00	1,50	1,00	1,00	1,00

Skupina, ve které je nejvyšší vedení spolu s majiteli společnosti absolvovala svůj první vzdělávací seminář. Vzhledem k spolupráci majitelů na obsahu tohoto semináře bylo jeho vnímání velmi pozitivní.

#### **Skupina č. 2 – Ředitelé**

**Tabulka 6 skupina. č. 2 – Ředitelé – Firemní kultura**

skupina č.2 - Ředitelé								
výběrová řízení, tvorba a stabilizace týmu								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,50	1,75	1,50	1,42	1,50	1,00	1,00	1,83

Změna vzdělávací instituci, která využila služeb jiného lektora pro tento seminář, byla hlavní příčinou kladného hodnocení. Jiné provedení semináře vyhovovalo narozdíl od minulého semináře všem účastníkům (otázka č. 1). Kladné přijetí lektora přispělo k uvolněné atmosféře (otázka č. 2).

Částečně horší hodnocení bylo směřováno k využívání nabytých vědomostí z minulého vzdělávacího semináře (otázka č. 8). Tato skutečnost byla částečně zapříčiněna tím, že někteří z účastníků se neúčastnili žádného výběrového řízení v období mezi těmito vzdělávacími semináři.

### **Skupina č. 3 – Čechy**

**Tabulka 7 skupina č. 3 – Čechy – Firemní kultura**

skupina č. 3 - Čechy								
výběrová řízení, tvorba a stabilizace týmu								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,71	1,57	1,71	1,57	1,71	1,57	1,64	1,64

Změna provedení semináře (otázka č. 1) byla akceptována všemi účastníky skupiny a projevila se velmi pozitivním hodnocením prakticky ve všech směrech. Za zmínku v celkově kladném hodnocení ještě stojí “sednutí ti si“ skupiny, které se projevila ve zlepšeném hodnocení narozdíl od minulého semináře (otázka č. 6).

Pozitivně bylo také hodnoceno využití nabytých vědomostí z minulého vzdělávacího semináře (otázka č. 8). Tato skutečnost byla zapříčiněna tím, že všichni účastníci z této skupiny byli účastni u výběrových řízení a to ať už u výběru zaměstnanců do svého pracovního týmu nebo pracovního týmu kolegy.

### **Skupina č. 4 – Morava**

**Tabulka 8 skupina č. 4 – Morava – Firemní kultura**

skupina č. 4 - Morava								
Výběrová řízení, tvorba a stabilizace týmu								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,46	2,00	1,38	1,62	1,69	1,77	1,23	1,38

Změna provedení semináře (otázka č. 1), stejně jako u všech skupin byla i v této skupině přijata velmi pozitivně. Vylepšené hodnocení oproti minulému vzdělávacímu semináři, i když ne tak výrazné jako u skupiny č. 3 – Čechy, bylo u problematického sestavení skupiny (otázka č. 6).

Velmi pozitivně bylo hodnoceno využití nabytých vědomostí z minulého vzdělávacího semináře (otázka č. 8). Tato skutečnost byla zapříčiněna tím, že většina

účastníků z této skupiny byla účastna u výběrových řízení do svých pracovních týmů. Navíc nově přijatí zaměstnanci se dobře zapojili do svých pracovních týmů.

Nejhůře, i když ne negativně, tato skupina hodnotila osobnost lektora, jehož přímé jednání některým účastníkům nevyhovovalo.

### **Skupina č. 5 – Praha**

**Tabulka 9 skupina č. 5 – Praha – Firemní kultura**

skupina č. 5 – Praha								
výběrová řízení, tvorba a stabilizace týmu								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
Průměrná hodnota odpovědí	1,60	2,20	2,07	1,47	2,00	2,00	1,40	1,93

Změna systému průběhu tohoto semináře (otázka č. 1) přispěla k udržení pozornosti po celou dobu trvání i u této jinak nesourodé skupiny s mnoha odlišnostmi ve svých profesích. Zajímavým ukazatelem i u této skupiny bylo využití vědomostí z minulého semináře, které celkově vyznělo pozitivně (otázka č. 8).

„Nejhůře“ v hodnocení tohoto semináře obstála osobnost lektora (otázka č. 2), což bylo zapříčiněno rozdílně vysokými nároky jednotlivých účastníků. Zajímavým faktem se stalo hodnocení v oblasti potřebnosti tohoto semináře, které vyznělo nejhůře u všech skupin účastníků. Toto bylo zapříčiněno skutečností, že všichni účastníci jsou fyziky blízko vedení společnosti, a proto jsou jim otázky firemní kultury bližší než ostatním kolegům z regionů.

#### **4.3.3.3 Vedení pracovních porad**

##### ***Cíle semináře:***

- Naučit se řešit pracovní problémy prostřednictvím pracovní porady
- Zefektivnit informování a motivaci podřízených zaměstnanců
- Osvojení znalostí a dovedností jak správně vést pracovní poradu
- Naučit se poskytovat zpětnou vazbu

Vzdělávací seminář na vedení pracovních porad byl zařazen jako první ze čtyř seminářů, které na sebe chronologicky navazují. Proto byla také vybrána jedna vzdělávací instituce, která ve spolupráci s personálním útvarem připravovala kompletní program. V programu byly reflektovány postřehy, které jsem nasbíral při identifikaci

a vyhodnocení vzdělávacích potřeb manažerů v průběhu porad u jednotlivých manažerů.

- 1) První den byli účastníci vzdělávacího semináře seznámeni s různými typy pracovních porad a způsoby jejich vedení. Obzvláštní důraz byl kladen na jejich cíle a způsob dosažení. Další zajímavý blok se týkal sociálních rolí, které byly protkány psychologíí.
- 2) Druhý den byly použity případové situace a hraní jednotlivých rolí při poradách. Účastníci se naučili zvládat jednak svoje emoce a také emoce podřízených pracovníků pomocí technik v rámci zvládnání stresových situací.

### ***Vyhodnocení semináře:***

#### ***Skupina č. 1 – Top Management***

***Tabulka 10 skupina č. 1 – Top Management – Porady***

skupina č. 1 – Top Management								
vedení pracovních porad								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,38	1,75	1,50	1,00	1,75	1,00	1,00	1,25

Velmi dobře připravený seminář, který shrnul poznatky, jenž tato skupina standardně využívá ve své denní práci, se odrazil i ve velmi kladném hodnocení (otázka č. 1). Skupina si taktéž dobře porozuměla i s lektorem (otázka č. 2). Výborné hodnocení k obsazení skupiny (otázka č. 6), které bylo už i v minulém semináři, prokazuje, že spojení top managementu a majitelů do jedné skupiny bylo velmi povedené a také to, že manažeři v nejvyšších pozicích jsou schopni si vyjít vstříc.

#### ***Skupina č. 2 – Ředitelé***

***Tabulka 11 skupina. č. 2 – Ředitelé – Porady***

skupina č. 2 - Ředitelé								
vedení pracovních porad								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,75	1,42	1,33	1,25	1,67	1,08	1,08	1,50

Kladné hodnocení jak provedení semináře (otázka č. 1), tak využitelnosti nabytých poznatků (otázka č. 6), je znamením, že seminář byl pro tuto skupinu vhodně



zvolen. Stabilizace Společnosti a s tím spojené porady manažerů na druhé řídicí úrovni měly pozitivní vliv na složení této skupiny (otázka č. 6). Ve skupině byl patrný pocit sounáležitosti a spoluzodpovědnosti za firemní strategii, který se také odrazil v hodnocení využití poznatků z předešlého semináře (otázka č. 8).

### **Skupina č. 3 – Čechy**

**Tabulka 12 skupina č. 3 – Čechy – Porady**

skupina č. 3 - Čechy								
vedení pracovních porad								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,50	1,50	1,29	1,36	1,93	1,43	1,00	1,64

Velmi pozitivní hodnocení obdržel výběr tohoto vzdělávacího semináře (otázka č. 3) z důvodu každodenního kontaktu se svými podřízenými. Jako potřebné se ukázalo zařazení technik pro řešení pracovních problémů na poradách. Na druhou stranu mnohé respondenty z tohoto semináře, nebude využito pro přílišnou časovou náročnost (otázka č. 5).

Oproti minulému vzdělávacímu semináři bodově ještě vylepšené hodnocení obsazení skupiny jejími účastníky (otázka č. 6) potvrdilo správnost úvahy o sblížení pracovníků programu a obchodu, což vzhledem k původním negativním reakcím byl kladný impulz v započaté kladné komunikaci uvnitř Společnosti. Pozitivně bylo také hodnoceno využití nabytých vědomostí z minulého vzdělávacího semináře (otázka č. 8).

### **Skupina č. 4 – Morava**

**Tabulka 13 skupina č. 4 – Morava – Porady**

skupina č. 4 - Morava								
vedení pracovních porad								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,38	1,38	1,38	1,38	1,69	1,31	1,00	1,77

Velmi pozitivní hodnocení od všech respondentů této vzdělávací skupiny přišlo v rámci celého dotazníku.

Za vyzdvižení stojí fakt, který potvrzuje hypotézu o sjednocení myšlení programových a obchodních pracovníků a posílení vztahu ke Společnosti (otázka č. 6).

Za velmi kladným hodnocením stojí také fakt, že se účastníci naučili techniky pro zvládnutí emocionálně vypjatých situací na poradách, které jsou „běžnou“ praxí v každodenním styku s podřízenými (otázka č. 5).

### **Skupina č. 5 – Praha**

**Tabulka 14 skupina č. 5 – Praha – Porady**

skupina č. 5 - Praha								
vedení pracovních porad								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,47	1,40	1,73	1,40	1,53	2,00	1,00	1,47

Provedení tohoto semináře (otázka č. 1), které se lišilo od dosud proběhlých seminářů, stálo za velmi kladným hodnocením, což byl velký úspěch u této jinak nesourodé skupiny. Osoba lektora k tomu přispěla velkou měrou, což bylo také velmi pozitivně hodnoceno (otázka č. 2).

Vzhledem ke skutečnosti, že ne všichni manažeři z této skupiny mají svoje podřízené (někteří z nich jsou metodickými manažery) bylo hodnocení potřebnosti výběru semináře k současným pracovním potřebám (otázka č. 3) o něco horší než ostatní ukazatele. Nejhůře dopadlo hodnocení seskupení této skupiny (otázka č. 6). Přesto lze hovořit o jisté stabilizaci seskupení a to z důvodu, že hodnocení dopadlo naprosto stejně, jako tomu bylo u předcházejícího vzdělávacího semináře.

#### **4.3.3.4 Řízení podle cílů + koučování**

##### ***Cíle semináře:***

- Naučit se stanovovat individuální a týmové pracovní cíle
- Naučit se tvořit strategii vedoucí k dosažení cílů
- Osvojení znalostí a dovedností koučování
- Osvojení znalostí a dovedností situačního vedení
- Naučit se provádět SWOT analýzu
- Naučit se poskytovat zpětnou vazbu

Úspěch, který lektor zaznamenal v minulém vzdělávacím semináři, byl rozhodujícím faktorem pro jeho pokračování i ve druhém ze čtyř na sebe navazujících vzdělávacích seminářích. Interaktivně pojatý seminář s velkým množstvím případových studií byl vhodně doplňován teoretickou přípravou.

- 1) Na úvod prvního dne provedli účastníci vzdělávacího semináře důkladnou analýzu současného stavu rozdělení jak krátkodobých, tak střednědobých úkolů. Dále si všichni zaznamenali cíle těchto úkolů s tím, že tyto srovnávali s vizí a misí Společnosti. Dalším blokem byla interaktivní práce na téma stanovování cílů pro týmy i jednotlivce. Pokračovalo se jejich navázáním na vizi Společnosti. Na závěr „pracovního“ dne vytvářeli strategii dosažení stanovených cílů.
- 2) Druhý den byly na úvod připomenuty stanovené cíle spolu se strategií dosažení. Na situační vedení navazovala teorie o stanovování osobního plánu s jeho vytvořením na závěr tohoto krátkého bloku. Pokračování začala opět teorie koučování a probírání jeho fází. V případových studiích si dále účastníci zopakovali provádění SWOT analýzy při sběru informací pro stanovení cílů, které si potvrdili metodou SMART.

### ***Vyhodnocení semináře:***

#### ***Skupina č. 1 – Top Management***

***Tabulka 15 skupina č. 1 – Top Management – Řízení podle cílů***

skupina č. 1 - Top Management								
řízení podle cílů + koučování								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,50	1,75	1,00	1,75	1,00	1,00	1,00	2,38

Skupina nejvyššího managementu hodnotila velmi pozitivně výběr semináře vzhledem k jejich současným potřebám (otázka č. 3). Vzhledem ke stejnému hodnocení lektora jako u minulého semináře, lze usuzovat, že si tato skupina s lektorem dobře porozuměla, a že dokázal udržet jejich pozornost. (otázka č. 2). I přes kladné ohodnocení minulého semináře a jeho potřebnost, je poměrně špatné hodnocení využívání nabytých zkušeností velkým zklamáním. Tato skutečnost byla zapříčiněna tím, že v hektické době „nebyl prostor“ pro zavádění nových návyků (otázka č. 8).

### Skupina č. 2 – Ředitelé

Tabulka 16 skupina. č. 2 – Ředitelé – Řízení podle cílů

skupina č. 2 – Ředitelé								
řízení podle cílů + koučování								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,42	1,17	1,50	1,50	1,25	1,00	1,33	1,83

Vylepšené hodnocení lektora (otázka č. 2) oproti prvnímu semináři, poukazuje na správnou volbu vzdělávací instituce. Lektorovo zaujetí pro vzdělávání bylo také jednou z příčin kladného hodnocení provedení semináře (otázka č. 1). Nejhoršího výsledku dosáhla skupina u využívání poznatků z minulého semináře v praxi (otázka č. 8).

### Skupina č. 3 – Čechy

Tabulka 17 skupina č. 3 – Čechy – Řízení podle cílů

skupina č.3 - Čechy								
řízení podle cílů + koučování								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,93	1,57	1,36	1,71	1,21	1,50	1,00	1,64

Z důvodu aktuální potřeby řízení svých podřízených podle konkrétních cílů obdržel výběr tohoto vzdělávacího semináře velmi pozitivní hodnocení (otázka č. 3). Důležitým faktem se pro tuto skupinu ukázalo zařazení technik pro stanovování cílů a to jak pro jednotlivce tak i pro tým. Na druhou stranu mnohé respondenty z tohoto semináře, nebude využito pro přílišnou časovou náročnost (otázka č. 5).

Provedení (otázka č. 1), jakož i potřeba změnit některé části vzdělávacího semináře (otázka č. 4) byly vyhodnoceny jako méně zdařilé. Tato skutečnost se projevila zejména u těch manažerů, kteří nebyli ochotni „hrát role“.

### Skupina č. 4 – Morava

Tabulka 18 skupina č. 4 – Morava – Řízení podle cílů

skupina č. 4 – Morava								
řízení podle cílů + koučování								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,92	1,38	1,38	1,46	1,31	1,46	1,38	1,31

Podobně pozitivní hodnocení jako u skupiny č. 3 – Čechy, bylo v této skupině u výběru semináře (otázka č. 3). Na rozdíl od skupiny č. 3 – Čechy, byla za tímto hodnocením ukryta spokojenost s technikami a teorií koučování, kterou využijí převážně obchodní ředitelé. Za vyzdvižení stojí fakt, že tato skupina svým kladným hodnocením potvrdila svůj zájem vzdělávat se a využívat znalosti, které uplatní v přímé praxi (otázka č. 8).

Nejhůře v hodnocení dopadlo provedení vzdělávacího semináře (otázka č. 1) a to z důvodu „hraní rolí“, které se mnohým respondentům zdály být zdlouhavé a málo účinné k získání zkušenosti s danou problematikou.

### **Skupina č. 5 – Praha**

**Tabulka 19 skupina č. 5 – Praha – Řízení podle cílů**

skupina č. 5 – Praha								
řízení podle cílů + koučování								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,47	2,00	1,40	1,27	1,53	2,00	2,73	2,33

Vzhledem ke skutečnosti, že ne všichni manažeři z této skupiny mají svoje podřízené (někteří z nich jsou metodickými manažery) bylo hodnocení využití nabytých poznatků v praxi (otázka č. 8) o něco horší. Nejhůře dopadlo hodnocení organizace semináře (otázka č. 7). Toto bylo zapříčiněno několikerou změnou termínu a na poslední chvíli také místa konání. To mělo za následek velmi špatné plánování ostatních aktivit manažerů.

Vyhodnocení organizační stránky Manažerské akademie není součástí hypotéz této diplomové práce, přesto v závěrečném oddílu nazvaném „Ohlédnutí za projektem a jeho vyhodnocení“ věnuji prostor pro krátké vyhodnocení tohoto ukazatele a jeho přínos jak personální útvar samotný, tak pro Společnost.

#### **4.3.3.5 Vedení týmu a motivace lidí ve změně**

##### **Cíle semináře:**

- Naučit se zjistit skutečný motiv u pracovníka
- Naučit se pracovat s motivy podřízených tak, aby byl jejich výkon co nejvyšší
- Motivační dovednosti
- Co je klíč k efektivitě?
- Poznat fáze změny a naučit se reagovat na ně

- Zvládat správnou a cílenou komunikaci při změně
- Vytvářet pozitivní motivaci,

Třetí pokračování čtyřdílné série seminářů s jedním lektorem přinesla mnohem více teoretického poznávání a získávání znalostí, než tomu bylo u předchozích dvou vzdělávacích seminářů. Přesto pro zvýšení motivace byly použity některé prvky, které byly novinkou pro všechny účastníky Manažerské akademie. Seminář byl opět rozdělen do dvou dnů a několika logických celků.

- 1) První teoretický blok semináře začal definováním změny, a aplikováním podmínek na Společnosti, která celý uplynulý rok procházela velkou změnou a pro následující rok si byla naplánována stabilizace společnosti.

V druhém teoretickém bloku byli účastníci vtaženi do základů psychologie a na případových studiích si zkoušeli nastudovat a pochopit důvody vzniku nadšení či naopak odporu ke změnám. Při hraní rolí si vyzkoušeli, jaké mohou být reakce na přicházející změny. Následně si zkoušeli zvládat tyto emoce a to jak svoje, tak „svých podřízených“, které se pokoušeli nasimulovat další účastníci semináře.

- 2) Druhý den začal teoretickým výkladem o způsobu předávání informací a o tom jak je správně načasovat. Motivaci kolegů k pomoci v nepříjemných situacích si účastníci vyzkoušeli na uměle vytvořené situaci, kdy dochází ve firmě k redukci počtu pracovních míst. Naučili se vytvářet pozitivního týmového ducha.

Další porcí teorie se stala kapitola o nástrojích motivace. Ve výsledku pro účastníky bylo příjemné zjištění, že mnohé z nich dnes používají a tato teorie byla „jen“ uspořádáním myšlenek. Zjištění, že některé z nástrojů motivace si vyzkoušeli v případových situacích před tímto souhrnem, byla další kladná stránka tohoto semináře.

### ***Vyhodnocení semináře:***

#### ***Skupina č. 1 – Top Management***

***Tabulka 20 skupina č. 1 – Top Management – Motivace***

skupina č. 1 - Top Management								
vedení týmu a motivace lidí ve změně								
Otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,63	1,75	1,25	1,75	1,25	1,00	1,25	1,88

Pozitivní hodnocení výběru tohoto vzdělávacího semináře napomohla skutečnost, že nově vzniklá Společnost neustále procházela vnitřními změnami (otázka č. 3). S tímto faktem také souvisí kladné hodnocení a předpoklad, že nabyté znalosti a techniky budou manažeři této skupiny využívat ve své praxi (otázka č. 5). Převážně spokojenost s celkovým provedením, stejně jako u předchozích dvou seminářů od stejné vzdělávací instituce se projevila také v kladném hodnocení (otázka č. 1). I přes to, že někteří z manažerů začali využívat techniky naučené z minulého semináře v praxi, na kladném ohodnocení se tato skutečnost příliš neprojevila (otázka č. 8).

### **Skupina č. 2 – Ředitelé**

*Tabulka 21 skupina. č. 2 – Ředitelé – Motivace*

skupina č. 2 – Ředitelé								
vedení týmu a motivace lidí ve změně								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,58	1,25	1,92	1,75	1,58	1,00	1,33	1,50

Skupina, která je tvořena manažery na druhé úrovni řízení, je příznivě nakloněna manažerskému vzdělávání, která společnost svým zaměstnancům poskytuje. I toto je jedna z příčin kladného hodnocení tohoto semináře jako celku. O něco horší hodnocení dostala pouze otázka výběru typu semináře (otázka č. 3), což bylo způsobeno určitým prolínáním tohoto tématu s předešlým vzdělávacím seminářem.

### **Skupina č. 3 – Čechy**

*Tabulka 22 skupina č. 3 – Čechy – Motivace*

skupina č. 3 – Čechy								
vedení týmu a motivace lidí ve změně								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
Průměrná hodnota odpovědí	2,07	1,43	1,57	2,14	1,43	1,36	1,21	1,86

Techniky, kterými manažeři na třetí, a zároveň poslední, úrovni řízení budou motivovat své podřízené k vysokému pracovnímu výkonu, jsou pro ně důležitou způsobilostí manažera. Fakt, že právě oni jsou nejvíce zodpovědní za přenos informací k řadovým zaměstnancům, se projevilo ve velmi kladném hodnocení potřebnosti tohoto tématu pro jejich současnou praxi (otázka č. 5).

Provedení (otázka č. 1), jakož i potřeba změnit některé části vzdělávacího semináře (otázka č. 4) byly vyhodnoceny jako méně zdařilé. Tato skutečnost se projevila zejména z důvodu hodně teoreticky pojatého semináře.

#### **Skupina č. 4 – Morava**

**Tabulka 23 skupina č. 4 – Morava – Motivace**

skupina č. 4 - Morava								
výběrová řízení, tvorba a stabilizace týmu								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	2,00	1,31	1,54	1,85	1,38	1,31	1,23	1,85

Podobně pozitivní hodnocení jako u skupiny č. 3 – Čechy, bylo v této skupině u potřebnosti a využitelnosti získaných technik v praxi (otázka č. 5). Za tímto hodnocením se také ukrýval přímý kontakt se zaměstnancem, na kterého musí manažeři z této skupiny přenášet úkoly, které se na první pohled nemusí jevit jako kladné. Nejhuře v hodnocení dopadlo provedení vzdělávacího semináře (otázka č. 1) a to z důvodu příliš častého prolínání s minulým tématem. V tomto kontextu působil zajímavě fakt, že manažeři málo využívají znalostí získané v minulém semináři (otázka č. 8).

#### **Skupina č. 5 – Praha**

**Tabulka 24 skupina č. 5 – Praha – Motivace**

skupina č. 5 - Praha								
výběrová řízení, tvorba a stabilizace týmu								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,73	2,13	1,60	1,53	2,00	2,00	2,73	2,40

Vzhledem ke skutečnosti, že ne všichni manažeři z této skupiny mají svoje podřízené (někteří z nich jsou „pouze“ metodickými manažery) bylo hodnocení využití nabytých poznatků v praxi (otázka č. 8) slabší. Dalším špatným ohodnocením byl v této skupině výkon lektora (otázka č. 2). Tento fakt byl způsoben jakousi pomyslnou roztržičností skupiny v tomto semináři, což bylo způsobeno přesuny účastníků ve skupině z důvodu nemocí a dovolených. Tato skutečnost se také projevila na hodnocení obsazení skupiny účastníky (otázka č. 3).



#### 4.3.3.6 Hodnocení pracovníků – hodnotící pohovory

##### *Cíle semináře:*

- Naučit se efektivně hodnotit zaměstnance
- Naučit se překonat problémy související s hodnocením zaměstnanců
- Posílení vztahu se zaměstnanci
- Osvojení si technik a nástrojů hodnocení
- Naučit se zpracovávat výsledky hodnocení
- Naučit se pracovat se zpětnou vazbou ze strany zaměstnanců

Poslední vzdělávací seminář ze čtyřdílné série podpořil zavedení nového personálního procesu – nefinanční odměňování. Strategie v zavedení tohoto procesu, stanovená majiteli společnosti spolu s personálním ředitelem, posloužila jako vodítko pro sestavení náročného semináře.

- 1) Na úvod prvního dne byli účastníci vzdělávacího semináře seznámeni se strategií zavedení procesu do života Společnosti. Základem pro úspěšné zvládnutí hodnocení se ještě v dopolední části stala teoretická příprava a to zejména v oblasti hodnotících kritérií a postupu při přípravě hodnotícího pohovoru. Předem připravený formulář hodnocení byl velmi dobrým vodítkem ke zvládnutí role hodnotitele při samotném pohovoru, který si mezi sebou vyzkoušeli. Závěrem prvního dne byly znovu připomenuty principy vedení konstruktivního hodnotícího pohovoru, připomněl se význam vedení pohovorů a znovu se probraly techniky hodnocení.
- 2) Druhá část semináře začala probíráním technik vytváření vztahů se zaměstnanci. Další nácvik tohoto semináře byl na téma zpětná vazba – kladná i záporná. Závěrem dopoledního bloku druhého dne byly definovány cíle hodnotícího pohovoru. Pomocí získaných technik z předešlých vzdělávacích seminářů se účastníci pokoušeli propojit rozvojové aktivity, stanovené spolu s podřízeným, s cíly na další období. V odpoledním bloku se účastníci naučili stanovovat systém hodnocení úspěšnosti naplánované rozvojové aktivity. Závěrem byla připomenuta důležitost evidence hodnotících pohovorů.

## Vyhodnocení semináře:

### Skupina č. 1 – Top Management

Tabulka 25 skupina č. 1 – Top Management – Hodnocení

skupina č. 1 - Top Management								
hodnocení pracovníků – hodnotící pohovory								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,38	1,50	1,38	1,50	1,38	1,00	1,38	2,13

Jeden z nových procesů personalistiky v nově vzniklé Společnosti, která projevuje známky stabilizace, jehož zavedení požadovali majitelé Společnosti je hodnocení zaměstnanců prováděné pomocí hodnotících pohovorů. Tento fakt se kladně projevil na hodnocení jak zařazení tohoto tématu do Manažerské akademie (otázka č. 3), tak také využitelnost v praxi (otázka č. 6). I přes důležitost, kterou kladli manažeři této skupiny do minulého tématu, nebyly nově získané motivační techniky užívány v uplynulém období, což se negativně odrazilo i v hodnocení (otázka č. 8).

### Skupina č. 2 – Ředitelé

Tabulka 26 skupina č. 2 – Ředitelé – Hodnocení

skupina č. 2 – Ředitelé								
hodnocení pracovníků - hodnotící pohovory								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,50	1,42	2,25	1,58	1,67	1,00	1,33	1,75

Nově zaváděný proces do života Společnosti se této skupině jevil jako méně potřebný co se praktického užití týče. To se negativně projevilo v hodnocení výběru tématu (otázka č. 3). Přesto nakonec byli manažeři z této skupiny přesvědčeni o tom, že nový proces bude Společnosti užitečný a napomůže k její rychlejší stabilizaci a vybudování důvěry, což vyjádřili také svým hodnocením (otázka č. 5).

### Skupina č. 3 – Čechy

Tabulka 27 skupina č. 3 – Čechy – Hodnocení

skupina č. 3 – Čechy								
hodnocení pracovníků - hodnotící pohovory								
Otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,57	1,50	2,07	1,71	1,79	1,86	1,29	1,36

I přes kladné hodnocení provedení semináře (otázka č. 1) byl nejhůře hodnocen výběr semináře (otázka č. 3). Z komentářů byla patrná jistá nedůvěra v nefinančním hodnocení zaměstnanců, se kterými jsou v každodenním kontaktu. Částečně zhoršeným hodnocením se také projevila obměna skupiny z důvodu čerpání řádných dovolených (otázka č. 6). Naopak velmi pozitivně bylo hodnoceno užití motivačních technik, které si účastníci osvojili na minulém semináři (otázka č. 8)

#### **Skupina č. 4 – Morava**

**Tabulka 28 skupina č. 4 – Morava – Hodnocení**

skupina č. 4 – Morava								
hodnocení pracovníků – hodnotící pohovory								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,69	1,46	2,38	1,62	2,00	1,85	1,46	1,31

Podobné hodnocení jako u skupiny č. 3 – Čechy, mělo zařazení tohoto semináře do Manažerské akademie (otázka č. 3). Jen o něco málo lepší hodnocení měla otázka směřující k využití poznatků a dovedností v praxi (otázka č. 5). Přesuny jednotlivých účastníků se nevyhnuly ani této skupině což se odrazilo v hodnocení (otázka č. 6)

Za povšimnutí stojí skutečnost, že i tato skupina využila nově nabyté zkušenosti s motivací, což manažeři potvrdili v dotazníku (otázka č. 8).

#### **Skupina č. 5 – Praha**

**Tabulka 29 skupina č. 5 – Praha – Hodnocení**

skupina č. 5 – Praha								
hodnocení pracovníků – hodnotící pohovory								
Otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,60	1,93	1,73	1,47	1,73	2,13	1,87	2,07

Jako kladné se dá považovat hodnocení výběru semináře (otázka č. 3) vzhledem k zavedení tohoto procesu do života Společnosti. Stejně tak možnosti využití nabytých znalostí ze semináře v reálném životě manažerů této skupiny se dá považovat jako kladně ohodnocené.

Na rozdíl od ostatních skupin využití vědomostí z minulého semináře (otázka č. 8) nebylo tolik intenzivní.

#### 4.3.3.7 Typologie lidí – využití silných a slabých stránek

##### *Cíle semináře:*

- Naučit se využívat svoje silné a slabé stránky
- Dosáhnout u účastníků vlastního sebepoznání
- Pomoci při získávání vlastního osobitého stylu v jednání
- Naučit se používat prostředky a metody hodící se k jednotlivým zaměstnancům
- Získání přehledu o vlastnostech svých podřízených
- Naučit se prakticky řešit problémy

Kvalitně připravený vzdělávací seminář zaujal všechny účastníky. Byl zde namixovaný jak společný tak individuální přístup k účastníkům. Interaktivní formou semináře se podařilo udržet pozornost po celou dobu, přesto jeho hodnocení nepatřilo mezi nejlepší.

- 1) Začátek tohoto semináře byl věnován biostrukturální analýze. V teoretické části se účastníci dozvěděli, jak poznávat sebe sama a jak správně identifikovat různé typologie lidí. Během individuálního přístupu se účastníci naučili rozpoznávat přednosti druhých a jak zvládat slabé stránky.
- 2) Druhý den seminář plynule navázal na zvládnuté techniky biostrukturální analýzy a techniky správného poznávání typologie. Účastníci se naučili pracovat se strukturogramem. Nejdříve vytvářeli svůj osobní strukturogram a jeho interpretaci. V samotném závěru semináře seznámil lektor účastníky s osobní sebeanalýzou.

##### *Vyhodnocení semináře:*

##### *Skupina č. 1 – Top Management*

*Tabulka 30 skupina č. 1 – Top Management – Typologie lidí*

skupina č. 1 - Top Management								
typologie lidí – využití silných a slabých stránek								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,63	1,25	2,25	1,50	2,13	1,00	1,38	1,75

Provedení semináře (otázka č. 1), jakož i kontakt s lektorem (otázka č. 2), hodnotila skupina nejvyššího managementu velmi pozitivně. Kladné hodnocení lektora bylo, narozdíl od všech ostatních skupin, pozitivním zjištěním.

Na druhou stranu nejhorší hodnocení dostal výběr semináře vzhledem k současným potřebám (otázka č. 3). Tato skutečnost byla způsobena faktem, že „typologie lidí“ je vzdělávací seminář, který je zaměřený více na liniové řízení lidí. Majitelé a top management se však snaží přesunout co nejvíce kompetencí na ostatní manažery.

### **Skupina č. 2 – ředitelé**

**Tabulka 31 skupina. č. 2 – Ředitelé – Typologie lidí**

skupina č. 2 - Ředitelé								
typologie lidí – využití silných a slabých stránek								
Otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,42	2,00	2,33	1,75	1,92	1,00	1,25	1,58

Celkově velmi kladné hodnocení dostal tento vzdělávací seminář (otázka č. 1) od skupiny ředitelů. Tato skupinka se v kladném hodnocení shodla i na využívání vědomostí z minulého semináře (otázka č. 8). Tento fakt byl způsoben zavedením nového procesu do života Společnosti, kde všichni manažeři spolupracovali a s menšími obtížemi zvládli zavést proces hodnocení do svých týmů. Toto kladné hodnocení se projevilo u všech skupin.

Na druhé straně pomyslné stupnice, tedy nejhorší hodnocení dostal lektor (otázka č. 2), což bylo způsobeno osobním si neporozuměním a také výběr semináře (otázka č. 3).

### **Skupina č. 3 – Čechy**

**Tabulka 32 skupina č. 3 – Čechy – Typologie lidí**

skupina č. 3 - Čechy								
typologie lidí – využití silných a slabých stránek								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,29	2,43	1,93	1,50	1,43	1,57	1,29	1,43

Pozitivní hodnocení provedení semináře (otázka č. 1), které bylo u všech skupin, poukazuje na fakt, že vzdělávací instituce, která byla vybrána pro tento seminář, byla zvolena správně. Seminář byl velmi dobře zpracovaný. I přes mírné rozpaky v hodnocení výběru semináře (otázka č. 3), manažeři věří, že získané zkušenosti v praxi využijí (otázka č. 5).

Negativní hodnocení dostal lektor (otázka č. 2), který nedokázal svojí osobností zaujmout posluchače v této skupině.

#### **Skupina č. 4 – Morava**

**Tabulka 33 skupina č. 4 – Morava – Typologie lidí**

skupina č. 4 - Morava								
typologie lidí – využití silných a slabých stránek								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,38	2,15	1,77	1,46	1,77	1,69	1,23	1,23

Jen velmi malé rozdíly v hodnocení tohoto vzdělávacího semináře byly u skupiny č. 4 – Morava od skupiny č. 3 – Čechy. Naplno se zde projevilo složení těchto skupin. Obě skupiny tvoří jak programoví tak obchodní ředitelé. Za zmínku stojí velmi kladné hodnocení využití znalostí z minulého semináře (otázka č. 8), které byly mnohokrát diskutovány v průběhu celého období od zavedení procesu hodnocení.

#### **Skupina č. 5 – Praha**

**Tabulka 34 skupina č. 5 – Praha – Typologie lidí**

skupina č. 5 - Praha								
typologie lidí – využití silných a slabých stránek								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,40	2,53	2,13	1,40	1,47	1,40	1,60	2,33

Vzhledem ke skutečnosti, že ne všichni manažeři z této skupiny mají svoje podřízené (někteří z nich jsou metodickými manažery) bylo hodnocení využití nabytých poznatků v praxi (otázka č. 8) velmi slabé. Nejhuře dopadlo hodnocení lektora (otázka č. 2). I přes fakt, že ani hodnocení výběru semináře (otázka č. 3) nebylo příliš pozitivní, poměrně velmi kladně hodnotili možnost využití nabytých znalostí ve své praxi (otázka č. 5). Kladné hodnocení dostalo provedení semináře, což bylo znakem výborně zpracovaného tématu vzdělávací institucí.

#### **4.3.3.8 Time Management, Stress Management**

##### **Cíle semináře:**

- Zaměřit pozornost účastníků k problematice stresové zátěže v současných manažerských přístupech

- Seznámit s dynamikou stresových tlaků a možnostmi jejich efektivního zvládnání
- Identifikace hlavních stresorů působících v pracovním prostředí
- Orientační diagnostiky k individuální zátěži a možnostem prevence
- Naučit se efektivně zvládat časový stresor – možnosti Time Managementu
- Bariery efektivnosti v osobnosti a možnosti jejich překonání

Program byl sestaven jako mozaika obecných poznatků a informací, aktuálních trendů, klíčových znalostí a dovedností pro cílené vytváření nových efektivnějších návyků v této oblasti pracovní zátěže a manažerského rozhodování. Pro zvýšení osobní motivace i komplexnější vzhled byl program sestaven do dvou bloků:

- 1) V první části byla zmíněna základní informace o současných přístupech k fenoménu „stresová zátěž“ a to z hlediska ekonomických důsledků a souvislostí, pochopení mechanismu působení na jedince, možnosti identifikace – signalizace stresového přetížení, ale i souvislosti s motivací – není cílem minimalizace stresu, ale přiměřenost zátěže.
- 2) Ve druhé části byly představeny stresory, které jsou v současnosti vnímány jako nejzávažnější, charakterizováno jejich působení a rámcově formulovány možnosti jejich zvládnání, časový stresor pak byl doplněn o poznatky a doporučení Time Managementu – seznámení s vývojem názorů v této oblasti až po současné pojetí 4. generace.

### ***Vyhodnocení semináře:***

#### ***Skupina č. 1 – Top Management***

***Tabulka 35 skupina č. 1 – Top Management – Time Management***

skupina č. 1 - Top Management								
Time Management, Stress Management								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,50	1,38	1,38	1,75	1,63	1,00	1,25	2,63

Závěrečný seminář Manažerské akademie dosáhnul v hodnocení na velmi kladné výsledky. Skupina Top Management hodnotila velmi pozitivně výběr semináře vzhledem k jejich současným potřebám (otázka č. 3). Od této skutečnosti se odvíjel pozitivní náboj v průběhu celého semináře. Vzhledem k výbornému hodnocení lektora,

Ize usuzovat, že si tato skupina s lektorem, který vykonává praxi psychologa, dobře porozuměla, a že dokázal udržet jejich pozornost. (otázka č. 2).

Poměrně špatné hodnocení využívání nabytých zkušeností z minulého vzdělávacího semináře bylo očekáváno, vzhledem k jeho hodnocení (otázka č. 8).

### **Skupina č. 2 – Ředitelé**

**Tabulka 36 skupina. č. 2 – Ředitelé – Time Management**

skupina č. 2 - Ředitelé								
Time Management, Stress Management								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,33	1,83	1,42	1,42	1,33	1,00	1,17	2,33

Signály, které jsme dostávali v průběhu semináře, byly shodné jako u skupiny č. 1 – Top Management, a projevíly se i ve velmi podobném hodnocení. I když, manažeři z této skupiny byli o něco méně nadšení z osobnosti lektora, přesto se dá hodnocení považovat za kladné.

Nejhoršího hodnocení se u skupiny dostalo využívání poznatků z minulého semináře v praxi (otázka č. 8). Tato skutečnost potvrdila hodnocení o využitelnosti v praxi z minulého vzdělávacího semináře.

### **Skupina č. 3 – Čechy**

**Tabulka 37 skupina č. 3 – Čechy – Time Management**

skupina č. 3 - Čechy								
Time Management, Stress Management								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,36	2,00	1,57	1,43	1,29	1,43	1,36	1,50

Skupina č. 3 – Čechy, je složena z manažerů na 3 úrovni řízení, což je fakt, který má za následek každodenní obrovský tlak na zvládnání úkolů od svých nadřízených a také tlak od podřízených a jejich požadavků. Z tohoto důvodu bylo hodnocení výběru tohoto vzdělávacího semináře kladné (otázka č. 3). Všichni manažeři také věří, že techniky na zvládnání stresu, které se naučili v tomto semináři, využijí i ve své praxi (otázka č. 5).



Pomyslně nejhůře byl hodnocen lektor (otázka č. 2), který i přes velkou snahu vyhovět požadavkům manažerů, hovořil poněkud obšírněji o tématech, které tolik tuto skupinu nezaujaly.

#### **Skupina č. 4 – Morava**

**Tabulka 38 skupina č. 4 – Morava – Time Management**

skupina č. 4 – Morava								
Time Management, Stress Management								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,46	2,15	1,46	1,38	1,54	1,46	1,31	1,62

Závěrečný seminář kladně zabodoval svým výběrem vzhledem k potřebám (otázka č. 3), i u této skupiny. Pracovní problémy, které vznikají přepracováním, nesou společně jmenovatele v nedostatku času a stresu, který tím vzniká. Očekávané kladné hodnocení využití poznatků ze semináře v praxi se potvrdily zejména u technik na zvládnání stresu. Nejhůře hodnocená byla osoba lektora (otázka č. 1), který svým poklidným tempem mnohdy nedokázal udržet skupinu po celou dobu v pozornosti.

#### **Skupina č. 5 – Praha**

**Tabulka 39 skupina č. 5 – Praha – Time Management**

skupina č. 5 – Praha								
Time Management, Stress Management								
otázka č.	1	2	3	4	5	6	7	8
průměrná hodnota odpovědí	1,33	2,40	1,67	1,27	1,40	1,33	1,33	1,67

Velmi kladné hodnocení provedení semináře (otázka č. 1), bylo vyjádřením kvalitně odvedené práce vzdělávací instituce. Manažeři z této nesourodé skupiny věří, že vědomosti získané v průběhu tohoto semináře použijí jak ve své praxi, tak také v osobním životě. Tento fakt stál za kladným hodnocením využití poznatků (otázka č. 5).

O něco slabší hodnocení dosáhla osoba lektora (otázka č. 2). Toto bylo zapříčiněno skutečností, že obsazení skupiny bylo velmi různorodé. I přes skutečnost, že hodnocení obsazení skupiny účastníky (otázka č. 6), bylo velmi pozitivní, přesto nároky jednotlivých manažerů různých odvětví jsou různé.

#### 4.3.4 Vyhodnocení komentářů k vzdělávacím seminářům

V tomto oddílu shrnu poznatky ze vzdělávacích seminářů, které připojovali jednotliví respondenti ve svých dotaznících k otázce č. 9 – Zhodnoťte tento seminář jako celek, připojte prosím váš komentář k následujícím dvěma oblastem: „Jak přispěl tento seminář k rozvoji vnitrofiremní komunikace a jak vnímáte skutečnost, že společnost pořádá vzdělávání tohoto typu?“

V otázce číslo 9 jsem zvolil záměrně textové hodnocení. Předpokládal jsem, že textové vyjádření účastníků k tématu jako je vnitrofiremní komunikace mnohem lépe vystihne pocity, které jsou jen velmi obtížně vyjádřitelné na číselné stupnici od 1 do 5. Obě témata, na které odpovídali manažeři v této otázce, jsem v rámci vyšší objektivity vyhodnotil spolu s kolegy z personálního útvaru.

Při plánování Manažerské akademie byl jeden z hlavních záměrů sblížení kolegů, kteří do té doby komunikovali pomocí e-mailů a telefonů. Před fúzí byli zaměstnanci různých společností, a i když se znali podle jména, nikdy se nestýkali. Mnohdy to byli konkurenti na rozhlasovém trhu. O to byla pozice majitelů nově vzniklé společnosti těžší, protože i po přechodu těchto odborníků do jedné společnosti byla mezi nimi velká rivalita.

Hodnocení první části otázky – téma vnitrofiremní komunikace – jsme prováděli na dvou úrovních. První úroveň, probíhala bezprostředně po každém vzdělávacím semináři. Hodnocení bylo velmi pozitivního. Odpovědi typu: „Zjistil jsem, že s kolegou se dá rozumně mluvit“, nebo „Pochopil jsem, že když se nebude vysílat, tak nebudu mít co prodávat“ byly běžné. Předpokládali jsme, že toto může být způsobeno nadšením, které bylo patrné z každého semináře. Proto jsme druhou úroveň hodnocení přesunuli do pracovního procesu. Sledovali jsme, jakým způsobem jednotliví manažeři komunikují se svými kolegy. Vyhodnocovali jsme plnění jednotlivých úkolů, při nichž byla nutná spolupráce více manažerů. I na této úrovni bylo hodnocení zlepšení vnitrofiremní komunikace vynikající. Náročné úkoly, které by dříve nebyly možné vyřešit z důvodu nekomunikace, byly řešeny mnohem lépe a i když se určité problémy objevovaly, týkaly se z velké části provozních skutečností. Pro Společnost tedy byla, a je, Manažerská akademie jednoznačným přínosem.

Zkoumání míry loajality ke Společnosti bylo mnohem složitější než pozorování zlepšujícího se stavu vnitrofiremní komunikace. Přeci jen si nikdo nedovolí otevřeně kritizovat Společnost. Přesto jsme získali hodně informací, které potvrzovali teorii, že Manažerská akademie zvýšila sounáležitost se Společností. Manažeři, kteří se zúčastnili

vzdělávacích seminářů, byli nadšení z toho, že se mohou účastnit takto koncipovaného projektu a považovali to za velký bonus, který se jim už po léta nedostával. Nadšení ze vzdělávání jsme vyzorovali také z toho, že ačkoliv se vzdělávací semináře pořádali vždy v pátek a sobotu – tedy i ve dnech osobního volna, nikdo z manažerů neprotestoval a ani se nesnažil vzdělávání vyhnout. Naopak, dlouho dopředu avizovali, že se nemohou účastnit z důvodu zaplacené dovolené, či naplánované pracovní schůzky. To proto, aby mohli být přesunuti do jiné skupiny. Podobnou strategii dvojího vyhodnocení jsme zvolili také u poměrování loajality ke Společnosti. Zatížení manažerů ve Společnosti je opravdu vysoké. Na manažery jsou kladeny nadprůměrné požadavky na flexibilitu. Dalším měřítkem se tak mohly stát personální reporty pro majitele Společnosti. Ukazatel stavu fluktuace se ocitnul téměř na nule. Za dva roky průběhu Manažerské akademie se stabilizoval management a ze Společnosti odešli pouze dva zaměstnanci na manažerské pozici. I z tohoto jednoduchého ukazatele se dá odvodit, že loajalita ke společnosti je opravdu vysoká.

Vzhledem ke skutečnosti, že stejně jako celá společnost, tak i personální útvar začal pracovat nově, zařadil jsem do dotazníků také otázku, která hodnotila jeho působení v rámci projektu Manažerské akademie. V rámci otázky číslo 7 hodnotili způsob, kterým se dozvěděli o konání jednotlivých vzdělávacích seminářů. Dále bylo součástí otázky hodnocení ubytování, stravování a dalších aktivit, které jsme naplánovali na dobu po ukončení oficiální části školení prvního dne. Výsledky hodnocení dopadly pro personální útvar více než velmi dobře. Za celou dobu konání manažerské akademie obdržel personální útvar pouze jedinkrát zhoršené hodnocení. To bylo způsobeno faktem, že manažeři jedné ze skupin nedostali včasné informace o místě konání. Skutečnost byla způsobena tím, že se termín konání vzdělávacího semináře několikrát přeložil a bylo velmi obtížné zajistit vhodné školicí prostory. Toto malé nedorozumění nemělo vliv na celkově kladné přijetí práce personálního útvaru od manažerů Společnosti. Naopak si personální útvar získal velkou důvěru v ostatních útvarech společnosti. To se projevilo zvýšeným počtem kontaktů s žádostmi o pomoc.

#### **4.3.5 Ohlédnutí za projektem a jeho vyhodnocení hypotéz**

Projekt Manažerské akademie se konal v letech 2007 a 2008. V průběhu dvou let bylo proškoleny více než 60 manažerů Společnosti.

V prvním roce se manažeři účastnili vzdělávacích seminářů na témata:

- 1) Výběrová řízení, tvorba a stabilizace týmu

- 2) Firemní kultura a strategické myšlení
- 3) Vedení pracovních porad
- 4) Řízení podle cílů + koučování

Ve druhém roce následovaly vzdělávací semináře:

- 5) Vedení týmu a motivace lidí ve změně
- 6) Hodnocení pracovníků – hodnotící pohovory
- 7) Typologie lidí – využití silných a slabých stránek
- 8) Time Management, Stress Management

Na vyškolení manažerů se celkově podílely 4 vzdělávací instituce. Z toho jedna proškolila účastníky v uceleném bloku čtyř vzdělávacích seminářů (a to semináře č. 3 – 6). Druhá společnost školila semináře číslo 1 a 7. Zbylé dva semináře školily další dvě vzdělávací instituce. Hodnocení školitelů bylo vesměs pozitivní.

### **Hypotézy**

1. Výsledky hodnocení zaznamenané v dotaznících potvrzují, že ***naplánované a odškolené vzdělávací semináře, poskytly manažerům dostatek teoretických vědomostí a částečně také praktické zkušenosti.*** Většinu z nich začali manažeři používat ve své praxi vedoucího pracovníka. Dá se tedy říct, že ***předpoklad, že Manažerská akademie pomůže manažerům osvojit si měkké dovednosti, které budou využívat ve své praxi, se potvrdil.***
2. Teoretické vědomosti, které začali proškolení manažeři používat v praxi, napomohly k lepší komunikaci s podřízenými. Ti získali větší důvěru ke svému nadřízenému, což se mi potvrdilo na mnoha výjezdech do regionů. ***Tímto krokem se také stabilizovalo prostředí jednotlivých pracovních týmů*** v regionech a na personálním útvaru jsme ***zaznamenali menší fluktuaci zaměstnanců***, než tomu bylo před začátkem Manažerské akademie. Tam, kde se tvořily nové pracovní týmy (týkalo se především obchodních týmů), tak si manažeři pochvalovali nově nabyté vědomosti ze vzdělávacího semináře „výběrová řízení, tvorba a stabilizace týmu“. Významným měřítkem je to, že si většina manažerů rozpracovala interní legislativu na výběr zaměstnanců a lokalizovala si ji na místní podmínky. Tím přispěla k většímu přehledu při vedení výběrových řízeních, čímž dosáhli k podstatně lepšímu výběru zaměstnanců do svých týmů. Na druhou stranu se ne všem manažerům podařilo

vybudovat stabilní tým, což ale bylo zapříčiněno jinými okolnostmi, než osobou manažera. Můžu tedy konstatovat, že jeden ze základních cílů Manažerské akademie zároveň i hypotéza, *že vědomosti, které jednotliví manažeři získají účastí v Manažerské akademii, napomůže ke stabilizaci pracovních týmů, se potvrdil.*

3. Již po prvním vzdělávacím semináři se začaly prolamovat ledy v komunikaci mezi obchodem a programem, které byly zavedeny již od počátků, tehdy ještě v malých regionálních společnostech. Komunikace vázla hlavně z toho důvodu, že jedna skupina se nadřazovala nad druhou. Jednotliví manažeři se mezi sebou poznali osobně, a postupně v jednotlivých seminářích se způsob práce jedněch přibližoval druhým a naopak. To mělo za následek uvědomění si manažerů, že každá jednotlivá práce je ve Společnosti důležitá, a vzájemně propojená. Hypotéza, *že Manažerská akademie napomůže ke sblížení a tím i ke zlepšení komunikace jak napříč regiony v rámci jedné profese, tak napříč profesním spektrem byla beze zbytku naplněna.*
4. Prvotní nedůvěra v Manažerskou akademii, navíc spojená s termíny konání (vzdělávací semináře byly pořádány vždy v pátek a sobotu), byla brzy překonána. Důkazem toho, byly na jedné straně děkovné maily od mnoha manažerů, a to zaslané jak na vedení personálního útvaru, tak také k majitelům společnosti. Na druhé straně chuť vzdělávat se byla podložena skutečností, že manažeři neměli problém se sobotními termíny a rádi zůstávali i po ukončení semináře aby debatovali s kolegy nově vzniklé situace ze života Společnosti. Hypotéza a další z velkých cílů, *že Manažerská akademie bude nástrojem k posílení loajality a vztahu ke Společnosti se potvrdila.*

Projekt svým charakterem zaplnil mezeru v systému vzdělávání, který Společnost poskytuje svým zaměstnancům. Splnil všechna očekávání a to jak z řad účastníků, tak i z pohledu majitelů Společnosti.

## Závěr

Ve své diplomové práci jsem si vytyčil dva typy cílů, které jsem rozdělil do dvou skupin a to na cíle teoretické a cíle praktické-

Hlavním teoretickým cílem diplomové práce je popis průběhu realizovaného projektu „Manažerské akademie“, na jehož plánování a realizaci jsem se podílel hlavní měrou. Zároveň postihnoutí procesu podnikového vzdělávání, který jsme v celém projektu aplikovali, a který je souhrnem poznatků z odborné literatury a mojí dosavadní praxe personalisty.

Hlavní cíle praktické části jsou dány hypotézami, které jsme stanovili při projektování Manažerské akademie. Tyto hypotézy zároveň poukazují na cíle, jejichž úspěšné splnění bylo požadováno majiteli Společnosti. Hypotézy byly definovány takto:

- 1) Předpokládám, že Manažerská akademie napomůže manažerům k osvojení měkkých dovedností a jejich následné využívání v praxi.
- 2) Věřím, že vědomosti, které jednotliví manažeři získají účastí v Manažerské akademii, napomůžou ke stabilizaci pracovních týmů.
- 3) Věřím, že Manažerská akademie bude nástrojem k posílení loajality a vztahu ke Společnosti.
- 4) Myslím si, že Manažerská akademie napomůže ke sblížení a tím i ke zlepšení komunikace jak napříč regiony v rámci jedné profese, tak napříč profesním spektrem.

Dalším, byť vedlejším praktickým cílem, je vytvoření popisů pracovních míst, která jsou přímým determinantem vzdělávání ve Společnosti.

Oba teoretické cíle se v rámci této diplomové práce, dle mého názoru, podařilo splnit. Domnívám se, že popis realizace projektu „Manažerská akademie“ byl naplněn beze zbytku. Proces podnikového vzdělávání byl popsán, ale pouze jen v hrubých rysech. Mnohem více prostoru by si zasloužila závěrečná část procesu vzdělávání, vyhodnocování. Podrobnější popisy všech fází procesu by byly příliš obsáhlé a výrazně by tak překročily rozsah této diplomové práce. Navíc jsou velmi dobře popsány v odborné literatuře. Z těchto důvodů jsem v teoretické části popisoval zkušenosti, které vycházejí z přímé praxe Společnosti.

Praktické cíle, které jsou vyjádřeny hypotézami, se již v průběhu projektu začaly potvrzovat. Po dvou letech, ve kterých manažerská akademie probíhala, byly hypotézy vyhodnoceny jako beze zbytku naplněné. Stejně tak se mi za spolupráce manažerů

podarilo vyhotovit popisy pracovních míst, poslední dílčí cíl diplomové práce, které přímo ovlivňují vzdělávání Společnosti. Popisy pracovních míst byly přijaty majiteli Společnosti jako jedny z dokumentů, které se ve Společnosti užívají. V praxi zaznamenaly popisy pracovních míst drobnou úpravu. Z popisů byly odstraněny kvalifikace, které byly přijaty jako doporučené, a nadále se využívají hlavně při náboru a výběru zaměstnanců.

V diplomové práci jsem se snažil o vystižení podstaty projektu Manažerské akademie a popis postupu, který jsme uplatnili ve Společnosti. Právě proto jsem se zaměřil na jednotlivé kroky vedoucí k vytvoření plánu vzdělávání manažerů. Mé dosavadní zkušenosti potvrdily, že nezbytnou podmínkou úspěchu je řádná příprava a nepodcenění žádné fáze vzdělávání. Vzhledem k tomu, že jsme žádnou z fází nepodcenili, probíhal samotný projekt přesně tak, jak byl naplánován. V průběhu jeho realizace se vyskytly jen malé drobnosti, které musely být upravovány.

Zjištěné údaje, shrnuté v diplomové práci, jsou jen zlomkem všech údajů a podkladů nutných k sestavení návrhu plánu vzdělávání manažerů. V rámci identifikace vzdělávacích potřeb byly navázány dobré vztahy se všemi manažery, které se ukázaly v kritických momentech průběhu Manažerské akademie jako správně nastavené. Provedené vzdělávání bylo majiteli Společnosti hodnoceno velmi kladně. Nejdůležitější bylo navázání kvalitní spolupráce s manažery v regionech a vytvoření dobré atmosféry mezi všemi zúčastněnými.

Podotýkám, že jsem měl ve své dosavadní praxi možnost setkat se s různými přístupy ke vzdělávání. Jednalo se jak o společnosti, ve kterých jsem pracoval, tak o další, se kterými jsem byl v kontaktu, nebo jej doposud udržuji. V praxi se mi mnohokrát osvědčilo dodržování a respektování zásad plánování vzdělávání. O to hůř jsem se vyrovnával s poznáním, že někteří zaměstnavatelé vydávají nemalé náklady na vyškolení svých zaměstnanců bez předchozího plánování a tím většinou také bez výsledného efektu. Ještě hůře jsou na tom zaměstnanci těch společností, kde majitelé nevidí ve vzdělávání svoji prioritu.

Myslím, že téma zvolené pro tuto diplomovou práci mi poskytlo prostor pro určitou rekapitulaci a zhodnocení mých poznatků. Teoretické cíle byly zvoleny tak, aby mohly být využity v praxi. Praktické cíle byly stanoveny s ohledem na přidanou hodnotu, kterou majitelé očekávali od této investice. Kladné hodnocení celého projektu bylo pro mne oceněním práce mojí a mých kolegů v personálním útvaru.

Výsledky Manažerské akademie ve Společnosti nás upozornily na další postupy po ukončení tohoto projektu. V jasných konturách se zde objevila potřeba pokračovat v kontinuálním vzdělávání manažerů, jednak aby neusnuli na vavřínech s tím, že už přece všechno umí a jednak, abychom dál rozvíjeli jejich lidský kapitál. Společnost již v průběhu tohoto projektu začala pracovat na vzniku spolupráce mezi Společností a jednou vysokou školou, kde by vybraní zaměstnanci mohli dál rozvíjet svoji kvalifikaci.

Věřím, že cesta vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, na kterou se Společnost vydala do boje s konkurenčním trhem, je jedinou správnou. Jestli byl výběr vzdělávacích seminářů správný a zda se manažeři dokázali naučit něčemu přínosnému ukáže až budoucnost. Já, vzhledem k již dosaženým výsledkům v běžném životě Společnosti, jsem si jistý, že peníze vynaložené Společností nebyly pouze nákladem na zalepení nějaké potřeby, ale že byly investicí, která se v budoucnosti projeví,



## Resumé

Diplomová práce se věnuje problematice vzdělávání manažerů ve středně velké společnosti. Práce je rozdělena do dvou logických celků. Teoretického a praktického. V teoretické části diplomové práce jsou zpracovány vlastní zkušenosti autora s vybraným tématem, které jsou vhodně doplňovány teorií z použité literatury. Dále je zde také popsána Společnost, pro kterou celý projekt manažerského vzdělávání vzniknul.

V praktické části je popsána realizace projektu Manažerské akademie. Celý projekt byl realizován s ohledem na regionalitu, která je pro Společnost hlavním determinantem

První kapitola krátce uvádí čtenáře do problematiky. Kapitola v tomto místě shrnuje zkušenosti autora s daným tématem, které nabyly v dosavadní praxi.

Ve druhé kapitole je kladen důraz na shrnutí teorie, která se především zabývá podnikovým vzděláváním a vzděláváním manažerů ve společnosti. Vzhledem k rozsáhlosti předmětu nejsou v kapitole zmiňovány různé možnosti řešení problematiky. Kapitola je zaměřena směrem k reálné praxi v rámci projektu Manažerské akademie, který byl dle této teorie realizován ve Společnosti.

Třetí kapitola je zaměřena na popis Společnosti. Je zde představena organizační struktura. Kapitola se dále věnuje zvláštnostem Společnosti pro vzdělávání manažerů a stručně je zde představen současný systém vzdělávání. K této části práce náleží popisy vybraných pracovních míst, které podmiňují vzdělávání ve Společnosti. (příloha č. 3)

Závěrečná část popisuje realizaci projektu Manažerské akademie a to slovem i tabulkově. Výsledky projektu Manažerské akademie směřují k ověření hypotéz, které byly stanoveny před samotným startem projektu. Na výsledky byly navázány jak osobní cíle, tak také další pokračování v započatém vzdělávání.

V závěru diplomové práce je provedeno shrnutí a je zde také navržen další postup navazujícího vzdělávání.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá problematikou vzdělávání manažerů ve středně velké společnosti. V úvodní části diplomová práce popisuje jak teoretický přístup ke vzdělávání ve společnostech tak také Společnost, v níž byl projekt Manažerské akademie zrealizován. Druhá část diplomové práce navazuje na teoretickou část projektem, který se ve Společnosti realizoval v průběhu let 2007 a 2008.

Význam vzdělávání manažerů je především v oblasti dlouhodobého přínosu pro společnost. Klíčovým výsledkem vzdělávání manažerů je především systematická práce s podřízenými a stabilizaci pracovních týmů. V případě profesionálního přístupu vedoucích zaměstnanců získává tak společnost konkurenční výhodu na trhu.

## **Klíčová slova**

Lidský kapitál, lidské zdroje, vzdělávání, manažer, manažerská akademie, společnost, organizační struktura

## **Anotation**

The diploma thesis deals with the topic of management education in medium size businesses. The first part of the diploma thesis describes the theory of the company education system as well as the Company in which the Managers' Academy project was implemented. Second part of the diploma thesis deals with the Managers' Academy project that was put into practise in the period from 2007- 2008.

The meaning (sense) of management education is in longterm assets for copany. The key produkt of management education is systematic work with employees and stabilizing of work teams. When the professional managers approach is set up so that company gain advantage over other companies ot the competitive market.

## **Keywords**

Human Capital, Human Resources, Education, Manager, The Managers'Academy, Company, Organizational Structure

## Použitá literatura

1. ARMSTRONG M.: Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing, Praha 2007, ISBN 987-80-247-1407-3
2. BUCKLEY, R. – CAPLE, J.: Trénink a školení. Computer Press, Brno 2004, ISBN 80-247-0469-2
3. KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3
4. NĚMEC P. *Public relations: Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999, 125 s. ISBN 80-85943-66-2
5. PALÁN Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia. 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7
6. SCHIRM R.W. *Klíč k sebepoznání: Biostrukturální analýza 1*. 2. vyd. IBSA 2001
7. SCHIRM R.W. *Biostrukturální analýza 2: Klíč k poznání lidí*. 1. vyd. IBSA1997
8. VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, Praha 2007, ISBN 987-80-247-1904-7

# **Přílohy**

Příloha č. 1	Osnovy vzdělávacích seminářů
Příloha č. 2	Časový harmonogram školení
Příloha č. 3	Popisy vybraných pracovních míst

# PŘÍLOHY

**Příloha č. 1**  
**Osnovy vzdělávacích seminářů**

**Obsah:**

1) Výběrová řízení, tvorba a stabilizace týmu.....	3
2) Firemní kultura a strategické myšlení.....	4
3) Vedení pracovních porad .....	5
4) Řízení podle cílů + koučování .....	6
5) Vedení týmu a motivace lidí ve změně.....	7
6) Hodnocení pracovníků – hodnotící pohovory.....	8
7) Typologie lidí – využití silných a slabých stránek.....	9
8) Time Management, Stress Management.....	10

## 1) Výběrová řízení, tvorba a stabilizace týmu

### *Osnova semináře:*

- I. Fáze výběrového procesu
  - Definování jednotlivých fází výběrového procesu
  - Rozdíl mezi nábořem a výběrem
  
- II. Informace
  - Inzerce (koho chci a jak ho mám hledat)
  - Vhodné vlastnosti a dovednosti (hledáme konkrétního pracovníky dle potřeby společnosti)
  - Životopisy (úskalí životopisu)
  - Výběrový rozhovor (jednotlivé fáze výběrového řízení)
  - Metodika výběrového rozhovoru
  - Způsob kladení otázek
  - Vyhodnocení získaných informací
  - Rozhodnutí o kandidátovi
  
- III. Praktická část
  - Nácvik výběrového rozhovoru s kandidáty z vysokých škol
  - Videoprojekce získaných dovedností
  - Hodnocení jednotlivých účastníků



## 2) Firemní kultura a strategické myšlení

### *Osnova semináře:*

- I. Poslání, vize, strategie
  - Co je to vize
  - K čemu je vize důležitá
  - Cíle Společnosti
  - Hodnoty Společnosti
  - Image – Společnost/lidé/produkt
  - Představy a přístupy
- II. Přístup
  - Moci manažera
  - Proč nevyužíváme svůj potenciál
  - Osobní cíl
  - Cíl pracovního týmu
  - Stanovení cílů podle SMART
  - Komunikace a postupy jednání
- III. Produkt
  - Pozice produktu na trhu
  - Zákazník
  - SWOT analýza

### **3) Vedení pracovních porad**

#### ***Osnova semináře:***

- I. Porada jako nástroj vedení
  - Typy porad a jejich cíle
  - Základní zásady vedení efektivních porad
  - Důkladná příprava porady, podmínky pro úspěšný průběh porady
  - Sociálně psychologická atmosféra na poradách
  - Sociální role v rámci pracovních porad
  
- II. Efektivní vedení porad
  - Způsoby vedení porad, různé typy vedoucích
  - Vedení porady jako moderování
  - Zásady efektivní komunikace na poradách
  - Analýza informací na poradách a hledání optimálního způsobu řešení
  
- III. Emoce na poradách
  - Motivační úloha pracovních porad
  - Zvládání emocionálního napětí na poradách
  - Modelové situace, případové studie, nácvik vzorových porad

#### 4) Řízení podle cílů + koučování

##### *Osnova semináře:*

##### I. Řízení podle cílů

- Analýza stávající stávajícího stavu
- Porovnání stávajícího stavu s dlouhodobou vizí
- Jak stanovit pracovní cíle
- Stanovení pracovních cílů individuální a týmové
- Navázání cílů na vizi a strategii
- Vytvoření strategie vedoucí k dosažení cílů

##### II. Vedení podřízených

- Situační vedení
- Kdo má odpovědnost
- K čemu jsou dobré osobní plány
- Jak provést analýzu své pozice a předpovídat potřeby budoucnosti

##### III. Koučování

- Fáze koučování
- Sběr informací – SWOT analýza
- Dohodnutí cíle SMART
- Příležitosti motivace
- Zpětná vazba
- Rekapitulace

## 5) Vedení týmu a motivace lidí ve změně

### *Osnova semináře:*

- I. Typické překážky a šance při firemních změnách
  - Fáze procesu změny
  - Psychologie lidí – jak, kde a proč vzniká nesouhlas, kritika, odpor či nadšení
  - Jak rozeznat a zacházet s těmi, co změny milují, a těmi, co se jim mohou bránit?
  - Lidská reakce na změny
  - Odpor ke změnám a jak ho překonat
  
- II. Správná informace a správná komunikace
  - Kdy a komu předávat jaké informace
  - Základní potřeby člověka / zaměstnance
  - Jak zatáhnout kolegy do změn a jak vyvolat ztotožnění i v nepříjemných situacích?
  - Zachování věrohodnosti – i po x-tém kole změn
  
- III. Vytvoření akceptace, motivace podřízených
  - Jak poznáte, jestli je Váš tým zralý a připraven na změny?
  - Noví kolegové, nový šéf
  - Přesvědčivé vytváření týmového ducha
  - Probouzení stále nové a nové motivace
  - Smysl úkolu, společná očekávání
  - Kritika jako zpětná vazba
  - Výsledek práce jako zpětná vazba
  - Pochvala
  - Motivační nástroje

## **6) Hodnocení pracovníků – hodnotící pohovory**

### ***Osnova semináře:***

- I. Specifika a charakteristika hodnocení
  - Postup při přípravě na hodnocení
  - Jak připravit hodnotící pohovor
  - Hodnotící kritéria
  - Hodnotící proces a jeho fáze
  - Přínosy efektivního hodnocení
  - Role hodnotitele.
  
- II. Hodnotící pohovor
  - Důležitost vedení hodnotících pohovorů
  - Principy vedení konstruktivního pohovoru
  - Hlavní úskalí pohovoru
  - Techniky a nástroje hodnocení
  - Formální a neformální hodnocení
  - Vytváření vztahu se zaměstnanci
  - Práce se zpětnou vazbou.
  - Jak sdělit svou nespokojenost
  
- III. Cíle hodnotícího pohovoru
  - Zpracování a využití výsledků hodnocení
  - Zodpovědnost obou stran
  - Definování potřeby dalšího rozvoje na základě výsledků z uplynulého období
  - Propojení rozvojových aktivit (tréninků, seminářů) s cíli na další období
  - Stanovení jak bude hodnocena úspěšnost konkrétní rozvojové aktivity
  - Jak reagovat, když se hodnocený podhodnocuje nebo nadhodnocuje
  - Závěr rozhovoru – vyznění
  - Zápis a evidence hodnotících pohovorů

## **7) Typologie lidí – využití silných a slabých stránek**

### ***Osnova semináře:***

- I. Sebepoznání a poznávání druhých
  - Proč poznávat sám sebe
  - Biostrukturální analýza
  - Poznání jiných lidí
  - Práce s potenciálem členů týmu – individuální přístup
  - Techniky správného rozpoznání typologie
  - Poznání lidí v týmu a v obchodních vztazích
  
- II. Využití lidských vlastností
  - Jak zvládnout slabé stránky
  - Jak rozpoznat přednosti druhých
  - Jak využít svých silných stránek
  - Proč je to pro mne důležité
  
- III. Strukturogram
  - Osobní sebeanalýza
  - Sebepoznání
  - Interpretace strukturogramu

## **8) Time Management, Stress Management**

### ***Osnova semináře:***

#### **I. Stress Management**

Stresová zátěž

Možnosti evidence – signalizace stresového přetížení

Přiměřenost zátěže

Stanovení priorit

Časové stresory – možnosti jejich zvládnání

#### **II. Time Management**

Úvod do hospodaření s časem, časový management

Metody plánování času, time management čtvrté generace

Denní záznam

Analýza využívání času, ztrátové faktory

Identifikace časových ztrát

Stanovení priorit

Praktické rady, jak šetřit čas

**Příloha č. 2**  
**Časový harmonogram školení**



č.	název vzdělávacího semináře	termín sk. 1	termín sk. 2	termín sk. 3	termín sk. 4	termín sk. 5	rok
1	VYBĚROVÁ ŘÍZENÍ, TVORBA A STABILIZACE TYMU	NEUCASTNI SE	23.02. - 24.02.07	09.02. - 10.02.07	16.02. - 17.02.07	02.02. - 03.02.07	2007
2	ŘÍZENÍ PODLE CILŮ + KOUČOVÁNÍ	01.07. - 02.07.07	25.05. - 26.05.07	05.05. - 04.05.07	18.05. - 19.05.07	11.05. - 12.05.07	
3	MOTIVACE LIDÍ A TYMU	05.10. - 06.10.07	28.09. - 29.09.07	31.08. - 01.09.07	07.09. - 08.09.07	14.09. - 15.09.07	
4	ORGANIZACE ČASU – TIME MANAGEMENT	30.11. - 01.12.07	23.11. - 24.11.07	02.11. - 03.11.07	09.11. - 10.11.07	16.11. - 17.11.07	
5	TYPOLOGIE LIDÍ – VYUŽITÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK	08.02. - 09.02.08	11.01. - 12.01.08	18.01. - 19.01.08	25.01. - 26.01.08	04.01. - 05.01.08	2008
6	FIREMNÍ KULTURA A STRATEGICKÉ MYŠLENÍ	02.05. - 03.05.08	11.04. - 12.04.08	18.04. - 19.04.08	25.04. - 26.04.08	04.04. - 05.04.08	
7	VEDENÍ PRACOVNÍCH PORAD	11.07. - 12.07.08	13.06. - 14.06.08	20.06. - 21.06.08	04.07. - 05.07.08	27.06. - 28.06.08	
8	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ – HODNOTÍCI POHOVORY	31.10. - 01.11.08	24.10. - 25.10.08	17.10. - 18.10.08	03.10. - 04.10.08	10.10. - 11.10.08	

## **Příloha č. 3**

### **Popisy vybraných pracovních míst**

**Obsah:**

MANAŽER CENTRÁLNÍHO NÁKUPU .....	3
PROGRAMOVÝ ŘEDITEL.....	5
MODERÁTOR.....	8
ZPRÁVAŘ .....	10
REGIONÁLNÍ OBCHODNÍ ŘEDITEL .....	12
OBCHODNÍ PORADCE .....	14

**MANAŽER CENTRÁLNÍHO NÁKUPU**

Jméno zaměstnance		
Útvar	Společnost	
	Divize	
	Region	
	Zastupuje funkci / jméno	
	Je zastupován funkcí / jméno	

Kvalifikační předpoklady	
Vzdělání	Min. středoškolské
Praxe	Min. 3 roky praxe na obchodní či nákupní pozici
Doplňkové znalosti	Školení zaměstnanců o PO (vyhláška MV č.246/2001 Sb.) BOZP – instruktáž a praktický zácvik na pracovišti Periodické školení s ověřením znalostí Znalost práce s MS OFFICE (zejména MS Word, MS Power Point, MS Excel) Internet / Intranet Řidičský průkaz sk.B Podnikové finance Interpersonální dovednosti (komunikace, řešení problémů,...) Dobré organizační a komunikační schopnosti Ochota učit se novým věcem Týmový hráč

**Obecně:**

Je přímo podřízený majitelům společnosti a dále pak nadřízeným dle organizační struktury společnosti

Plní příkazy, pokyny a nařízení nadřízeného.

Řídí se schválenou interní legislativou.

**Náplň práce:**

Příprava, realizace a kontrola barterových obchodů.

Jednání s dodavateli a odběrateli.

Aktivní činnost směřující ke snížení finančních nákladů společnosti.

Prodej rozhlasového a internetového reklamního prostoru.

Příprava, realizace a kontrola event akcí společnosti.

Komunikace s dodavateli (zajištění vzorků, vedení agendy dodavatelských smluv).

Přijímání a kontrola dodávek zboží a služeb, distribuce a rozesílání zásilek zboží.

Komunikace a spolupráce s ostatními útvary společnosti.

Aktualizace dat v interním systému (zadávaní nových dodavatelů, sortimentu, cen).  
Příprava a zpracování přehledů a statistik obchodních a nákupních případů.  
Příprava podkladů, realizace a kontrola objednávek.

**Ostatní:**

Dodržuje na svém pracovišti bezpečnost práce a požární předpisy.  
Zaměstnanec je povinen vykonávat další práce, které mu uloží jeho přímý nadřízený a které souvisí s jeho zařazením.

V Praze dne:

.....  
převzal: jméno, podpis

**PROGRAMOVÝ ŘEDITEL**

Jméno zaměstnance		
Útvar	Společnost	
	Divize	
	Region	
	Zastupuje funkci / jméno	
	Je zastupován funkcí / jméno	

Kvalifikační předpoklady	
Vzdělání	Min. středoškolské
Praxe	Min. 5 LET praxe řízení v médiích
Doplňkové znalosti	Školení zaměstnanců o PO (vyhláška MV č.246/2001 Sb.) BOZP – instruktáž a praktický zácvik na pracovišti Periodické školení s ověřením znalostí Znalost práce s MS OFFICE (zejména MS Word, MS Power Point, MS Excel) Internet / Intranet Řidičský průkaz sk.B Podnikové finance Interpersonální dovednosti (komunikace, řešení problémů,...) Dobré organizační a komunikační schopnosti Ochota učit se novým věcem Týmový hráč

**Obecně:**

Je přímo podřízený Sít'ovému programovému řediteli a částečně podřízen regionálnímu koordinátorovi

- tato podřízenost je definována v oblasti provozních záležitostí. Regionální koordinátor nezasahuje do řízení programu

Plní příkazy, pokyny a nařízení nadřízeného.

Řídí se schválenou interní legislativou.

Naplnuje a rozvíjí programovou filozofii stanice, řídí tým rádia a kontroluje komplexní zajištění vysílání.

**Náplň práce:****Řídí**

Vedoucího moderátorů

Šéfredaktora zpravodajství

Vedoucího zvukové produkce

Content managera (vedoucí obsahu vysílání)  
Promotion managera  
Asistentku

**Povinnosti:**

Odpovídá za obsah a kvalitu vysílání (schvaluje veškeré prvky vysílání)  
Odpovídá za dodržování programových manuálů  
Odpovídá za dodržování licenčních podmínek

Je odpovědný za sestavování kompletního denního scénáře vysílání  
Importuje playlist dle Manuálu distribuce playlistů  
Importuje rozpis reklamního vysílání (denní scénář reklam)  
Plánuje programové prvky (vstupy, soutěže, anonce, apod.)

**Řídí moderátory**

Není-li ve stanici Vedoucí moderátorů přebírá veškerou zodpovědnost za moderátorský tým:  
Obsazení vysílacích frekvencí (služby moderátorů)  
Příprava moderátorů na vysílání  
Pravidelná kontrola moderátorů (airchecky)  
Školení moderátorů  
Hodnocení moderátorů  
Výběr a trénink nových moderátorů

**Technická kvalita vysílání**

Zodpovídá za zajištění funkčního řetězce: studia – trasy – vysílače  
Sestavuje plánu kontrol technických zařízení (kontroly, opravy a obměny) a kontroluje jeho realizaci  
Sestavuje krizový plán a zodpovídá za jeho správnou aplikaci v případě výskytu závad (způsoby řešení technických problémů)  
Zodpovídá za komunikaci s ČTÚ

**Řídí zvukovou produkci**

Kontroluje časový plán produkčního studia  
Zadáva zvukovou produkci programových prvků  
Kontroluje kvalitu zvukové produkce (program / obchod)  
Schvaluje výběr autorů a umělců.  
Kontroluje výkazy práce a přehledy honorářových nákladů

**Obchodní oddělení**

Odpovídá za zajištění řádného odvysílání reklam a speciálních operací dle dodaných podkladů  
Vytváří programové nabídky speciálních operací  
Informuje obchodního ředitele o změnách v programu

**Vedení porad**

Ranní schůzky  
Týdenní programová porada (moderátoři, zprávaři)  
Týdenní porada vedení stanice  
Kreativní porady

**Účast na poradách**

Porada regionálních ředitelů  
Síťové porady a programové konference SUN MEDIE

**Personální řízení**

Je odpovědný za personální zajištění chodu stanice  
Navrhuje výši mezd a odměn (dle platového řádu společnosti)  
Schvaluje dovolenou  
Provádí hodnotící pohovory se zaměstnanci

**Plány a rozpočty**

Zodpovídá za vytvoření ročního marketingového plánu stanice  
Navrhuje roční rozpočet stanice  
Vytváří roční, kvartální a měsíční operační plány stanice (MBO)

**Odpovídá za dodržování ročního marketingového plánu stanice, ročního rozpočtu stanice a operačních plánů**

**Odpovídá za dodržování organizačního řádu, interních směrnic a předpisů**

V Praze dne:

.....  
převzal: jméno, podpis



**MODERÁTOR**

Jméno zaměstnance		
Útvar	Společnost	
	Divize	
	Region	
	Zastupuje funkci / jméno	
	Je zastupován funkcí / jméno	

Kvalifikační předpoklady	
Vzdělání	Min. středoškolské
Praxe	Min. 1 rok praxe v médiích
Doplňkové znalosti	Školení zaměstnanců o PO (vyhláška MV č.246/2001 Sb.) BOZP – instruktáž a praktický zácvik na pracovišti Periodické školení s ověřením znalostí Znalost práce s MS OFFICE (zejména MS Word, MS Power Point, MS Excel) Internet / Intranet Řidičský průkaz sk.B Interpersonální dovednosti (komunikace, řešení problémů,...) Komunikativní dovednosti Ochota učit se novým věcem Týmový hráč

**Náplň práce:**

Moderuje a odbavuje vysílání rozhlasové stanice

**Je podřízen:**

Vedoucímu moderátorů / Programovému řediteli

**Je povinen:**

Řídit se programovými manuály a manuály

Dodržovat organizačního řád, interní směrnice a předpisy

Dodržovat rozpis vysílacích frekvencí (služeb moderátorů)

**Příprava na vysílání**

moderátor je na vysílání dostatečně a kvalitně připraven

čas a forma přípravy je stanovena nadřízeným, obsahuje zejména:

schůzka s vedoucím vysílání (PD, CM, HDJ)

kontrola denních témat (green-sheet)

zpracování písemné přípravy na vysílání (show-prep)

kontrola playlistu a příprava zvukového obalu

### **Vysílání**

Viz. Programový manuál pro moderátory a organizační řád

### **Air checky**

Účastní se minimálně jednou týdně

Je povinen dodržovat závěry a doporučení

### **Tréninky**

moderátor je povinen odvysílat tréninkové hodiny v rozsahu a struktuře určené nadřízeným (PD HDJ)

### **Účast na poradách**

Je povinen účastnit se porad dle pokynů nadřízeného. Zejména pak:

Ranní schůzky

Týdenní programová porada

Porada moderátorů

Kreativní porady

Měsíční týmový air-check

### **Účast na propagačních akcích stanice**

Na základě pokynů

(jak řešit otázku odměn)

V Praze dne:

.....  
převzal: jméno, podpis

**ZPRÁVAŘ**

Jméno zaměstnance		
Útvar	Společnost	
	Divize	
	Region	
	Zastupuje funkci / jméno	
	Je zastupován funkcí / jméno	

Kvalifikační předpoklady	
Vzdělání	Min. středoškolské
Praxe	Min. 3 roky praxe na obchodní či nákupní pozici
Doplňkové znalosti	Školení zaměstnanců o PO (vyhláška MV č.246/2001 Sb.) BOZP – instruktáž a praktický zácvik na pracovišti Periodické školení s ověřením znalostí Znalost práce s MS OFFICE (zejména MS Word, MS Power Point, MS Excel) Internet / Intranet Řidičský průkaz sk.B Interpersonální dovednosti (komunikace, řešení problémů,...) Komunikativní dovednosti Ochota učit se novým věcem Týmový hráč

**Náplň práce:**

V souladu s programovou filozofií stanice připravuje a realizuje vysílání zpravodajských programových prvků stanice

**Je podřízen:**

Šéfredaktorovi zpravodajství

**Je povinen:**

Řídit se programovými manuály a manuály pro zpravodajství  
Dodržovat organizačního řád, interní směrnic a předpisy  
Dodržovat rozpis služeb

Vytváří zpravodajské relace, přehledy tisku, zpráv a očekávaných událostí podle pokynů šéfredaktora zpravodajství

Sleduje a zpracovává dostupné zpravodajské zdroje: agenturní zpravodajství, denní tisk, internet, TV

Zpracovává příspěvky redaktorů a navrhuje jejich zařazení do vysílání

Připravuje a realizuje telefonáty a ankety pro potřeby zpravodajství stanice  
Spolupracovat s content managerem na výběru a plánování denních témat pro vysílání  
Umísťuje psané zpravodajské příspěvky na webové stránky rádia

**Air checky**

minimálně jednou měsíčně

**Účast na poradách**

Je povinen účastnit se porad dle pokynů nadřízeného. Zejména pak:

Denní porady zpravodajství

Ranní schůzky

Týdenní programová porada

V Praze dne:

.....

převzal: jméno, podpis

**REGIONÁLNÍ OBCHODNÍ ŘEDITEL**

Jméno zaměstnance		
Útvar	Společnost	
	Divize	
	Region	
	Zastupuje funkci / jméno	
	Je zastupován funkcí / jméno	

Kvalifikační předpoklady	
Vzdělání	Min. středoškolské
Praxe	Min. 3 roky praxe na obchodní či nákupní pozici
Doplňkové znalosti	Školení zaměstnanců o PO (vyhláška MV č.246/2001 Sb.) BOZP – instruktáž a praktický zácvik na pracovišti Periodické školení s ověřením znalostí Znalost práce s MS OFFICE (zejména MS Word, MS Power Point, MS Excel) Internet / Intranet Řidičský průkaz sk.B Podnikové finance Interpersonální dovednosti (komunikace, řešení problémů,...) Dobré organizační a komunikační schopnosti Ochota učit se novým věcem Vedení týmu Týmový hráč Flexibilita

**Obecně:**

Je přímo podřízený obchodnímu řediteli

Plní příkazy, pokyny a nařízení nadřízeného.

Řídí se schválenou interní legislativou.

Zajišťuje vyřizování běžné korespondence, evidence a distribuce přijaté a odesílané pošty, archivace vyřízených písemností

**Náplň práce:**

Plánuje, řídí a kontroluje činnost pracovníků příslušné pobočky

Odpovídá za dodržování všech právních i etických norem souvisejících s mediálním a reklamním trhem

Eviduje svou činnost formou záznamů do databáze klientů

Odpovídá za bezchybnou komunikaci s ostatními úseky firmy

Spolupracuje s personální divizí při vyhledávání a nábore nových zaměstnanců.

Podílí se na odborném rozvoji týmu. Spolupracuje s organizací školení zaměstnanců  
Realizuje obchodní, cenovou a slevovou politiku  
Spolupracuje s regionálním ředitelem na analýze trhu  
Kontroluje reálný stav proběhlých a zaplacených reklamních kampaní jednotlivých obchodních poradců

Zajišťuje obchodní záležitosti týkající se propagace a prodeje reklamních služeb  
Zajišťuje předepsanou agendu související s vedením obchodních případů  
Zjišťuje a zpracovává další potřebné informace související s trhem a podnikatelským prostředím  
Při osobních kontaktech dbá na formální oblečení a seriózní vzhled (reprezentace společnosti)  
Při veškerých kontaktech dodržuje zásady propagačního a prodejního procesu  
Spolupracuje se zákazníkem a pracovníkem traffic při zařazování reklamních kampaní do vysílání  
Veškeré činnosti spojené se zákazníky zaměstnavatele vykonává pro zaměstnavatele jeho jménem a na jeho účet.  
Účelně hospodaří se svěřenými finančními prostředky. Je-li mu zákazníkem při prodeji služeb svěřena hotovost, je povinen ji neprodleně a bez jakéhokoli zdržení doručit, včetně všech souvisejících dokladů, do pokladny zaměstnavatele.

**Školení:**

Účastní se všech školení a prezentací, která zajistí zaměstnavatel  
Průběžně se vzdělává v oblasti marketingu a komerční komunikace formou samostudia, zejména z literatury a příruček doporučených zaměstnavatelem.  
Aktivně vyhledává a seznamuje se s veškerými právními úpravami a změnami úprav, které souvisí s výkonem práce. Zvláštní důraz klade na to, aby svým jednáním neohrozil licence zastupovaných elektronických médií a nepoškodil jejich dobré jméno.

V Praze dne:

.....  
převzal: jméno, podpis

**OBCHODNÍ PORADCE**

Jméno zaměstnance		
Útvar	Společnost	
	Divize	
	Region	
	Zastupuje funkci / jméno	
	Je zastupován funkcí / jméno	

Kvalifikační předpoklady	
Vzdělání	Min. středoškolské
Praxe	Min. 1 rok praxe na obchodní či nákupní pozici
Doplňkové znalosti	Školení zaměstnanců o PO (vyhláška MV č.246/2001 Sb.) BOZP – instruktáž a praktický zácvik na pracovišti Periodické školení s ověřením znalostí Znalost práce s MS OFFICE (zejména MS Word, MS Power Point, MS Excel) Internet / Intranet Řidičský průkaz sk.B Podnikové finance Interpersonální dovednosti (komunikace, řešení problémů,...) Dobré organizační a komunikační schopnosti Ochota učit se novým věcem Týmový hráč

**Obecně:**

Je přímo podřízený řediteli obchodní pobočky

Plní příkazy, pokyny a nařízení nadřízeného.

Řídí se schválenou interní legislativou.

Zajišťuje vyřizování běžné korespondence, evidence a distribuce přijaté a odesílané pošty, archivace vyřízených písemností

**Náplň práce:**

Zajišťuje obchodní záležitosti týkající se propagace a prodeje reklamních služeb

Zajišťuje předepsanou agendu související s vedením obchodních případů

Provádí propagaci a nábor komerční komunikace (reklamy)

Monitoruje konkurenční média (rádio, tisk, venkovní reklama, přímé oslovení, katalogy atd.) ve smyslu zmapování reklamních a komunikačních aktivit stávajících i potenciálních zákazníků zaměstnavatele

Zjišťuje a zpracovává další potřebné informace související s trhem a podnikatelským prostředím

Vyhledává zákazníky, zjišťuje a kontaktuje rozhodující osoby ve společnostech zákazníků zaměstnavatele, za účelem propagace a prodeje reklamních a komunikačních služeb  
Připravuje se na kontakt s rozhodující osobou ve společnosti zákazníka, zejména s ohledem na údaje o výrobcích, službách, konkurenčním prostředí a propagačních aktivitách zákazníka.

Využívá všech komunikačních možností při kontaktech se zákazníky. Zvláštní důraz klade na osobní jednání s klienty.

Při osobních kontaktech dbá na formální oblečení a seriózní vzhled (reprezentace společnosti)

Při veškerých kontaktech dodržuje zásady propagačního a prodejního procesu

Dodržuje předepsaný průměrný počet schůzek a četnost kontaktů s jednotlivými klienty.

Vede přesnou evidenci v databázi zákazníků

Vede přesnou evidenci o své činnosti ve formě záznamů do databáze klientů

Na základě dohody se zákazníkem vytváří reklamní a jiné komunikační texty a připravuje podklady pro výrobu spotů. Texty podklady i hotové spoty dává zákazníkům neprodleně k odsouhlasení.

Při prezentacích služeb zaměstnavatele používá údaje z výzkumů sledovanosti médií a další propagační a prezentační materiály.

Spolupracuje se zákazníkem a pracovníkem traffic při zařazování reklamních kampaní do vysílání

Veškeré činnosti spojené se zákazníky zaměstnavatele vykonává pro zaměstnavatele jeho jménem a na jeho účet.

Účelně hospodaří se svěřenými finančními prostředky. Je-li mu zákazníkem při prodeji služeb svěřena hotovost, je povinen ji neprodleně a bez jakéhokoli zdržení doručit, včetně všech souvisejících dokladů, do pokladny zaměstnavatele.

### **Školení:**

Účastní se všech školení a prezentací, která zajistí zaměstnavatel

Průběžně se vzdělává v oblasti marketingu a komerční komunikace formou samostudia, zejména z literatury a příruček doporučených zaměstnavatelem.

Aktivně vyhledává a seznamuje se s veškerými právními úpravami a změnami úprav, které souvisí s výkonem práce. Zvláštní důraz klade na to, aby svým jednáním neohrozil licence zastupovaných elektronických médií a nepoškodil jejich dobré jméno.

V Praze dne:

.....  
převzal: jméno, podpis