

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

Manažerské vzdělávání ve vybrané organizaci

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Vypracoval:
Oldřich Růžička

Brno 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Manažerské vzdělávání ve vybrané organizaci“ zpracoval samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.
Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

V dne

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěl poděkovat své partnerce Jitce za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé diplomové práce, a které si nesmírně vážím.

Oldřich Růžička

OBSAH

ÚVOD	6
TEORETICKÁ ČÁST	8
1. Firemní vzdělávání	8
1.1 Základní pojmy firemního vzdělávání	9
1.2 Vzdělávací potřeby	15
1.3 Plán a návrh výcviku	22
1.4 Realizace vzdělávání, určení metod a postupů výcviku	25
1.5 Zhodnocení vzdělávacích programů	29
2. Manažerské vzdělávání	32
2.1 Osobnost manažera	32
3. Self management (sebeřízení)	36
PRAKTICKÁ ČÁST	41
4. Manažerské vzdělávání ve firmě Barvy a laky Teluria s.r.o.	42
4.1 Vzdělávací projekt ve vybrané firmě	43
4.2 Předběžný výzkum efektivity vzdělávání – výzkum A	46
4.3 Vzdělávání ve firmě Barvy a laky Teluria s.r.o – výzkum B	55
4.4 Celkové hodnocení výzkumu B	60
4.5 Využívání principů sebeřízení - dotazník	62
4.6 Závěrečné hodnocení manažerského vzdělávání ve vybrané firmě	67
ZÁVĚR	68
RESUMÉ	69
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
SEZNAM TABULEK	72
SEZNAM GRAFŮ	73
SEZNAM OBRÁZKŮ	74
SEZNAM PŘÍLOH	75

Název práce: Manažerské vzdělávání ve vybrané organizaci.

Autor: Bc. Oldřich Růžička

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Anotace

Tato diplomová práce je zaměřena na hodnocení manažerského vzdělávání ve vybrané organizaci Barvy a laky TELURIA s.r.o a na oblast osobního managementu, jako prvku pro zvýšení celkové efektivity firemního vzdělávání. V teoretické části jsou definovány pojmy firemního vzdělávání, jsou popsány formy, metody a postupy manažerského vzdělávání a self managementu. Praktická část poskytuje hodnocení, výsledky a závěry dlouhodobého ověřování, popis praktických aplikací v prostředí vybrané organizace a následná porovnání výsledků hodnocení s podobným vzdělávacím projektem.

Klíčová slova

Firemní vzdělávání, management, manažerské vzdělávání, osobní rozvoj, metody vzdělávání sebeřízení, self management, hodnocení, efektivita vzdělávání.

Thesis Title: Management education in a selected organization.

Author: Oldřich Růžička

Supervisor: PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Annotation

This thesis is dedicated to the evaluation of the management education in the organization (company) Barvy a laky TELURIA s.r.o (s.r.o. - limited liability company) and an area of personal management, as an element to increase the overall effectiveness of corporate training. In the theoretical part the terms of the corporate education, forms, methods and procedure of the management education and self management are described. The practical part provides evaluation, results and conclusions of a long-term verification, the description of practical applications in the environment of the selected organization, and a subsequent comparison of the results with a similar education project.

Key words

Business training, management, management training, personal development, methods of self-management education, self management, evaluation, educational effectiveness.

ÚVOD

Předmětem mé diplomové práce je vyhodnocení manažerského vzdělávání ve vybrané firmě Barvy a laky Teluria s.r.o. Pro tento výzkum jsem využil vzdělávací projekt spolufinancovaný ze zdrojů EU, který firma realizovala v letech 2010 – 2012. Jako lektor firemního vzdělávání jsem se osobně na tomto projektu podílel a výsledky svého pozorování uvádím v této práci. Firma Barvy a laky Teluria s.r.o. má sídlo nedaleko města Letovice (viz. příloha č.1) a je moderním provozem v oboru výroby barev. Je předním výrobcem tohoto produktu na našem trhu s menším podílem vývozu, spíše do zemí blízkého východu. Začátkem devadesátých let se firma začala modernizovat. Vedení se rozhodlo v rámci posílení konkurenceschopnosti rozšířit svoji výrobní základnu, včetně zavádění nových technologií. To sebou přineslo zvýšené nároky na odbornost a odpovědnost zaměstnanců, což si vyžádalo výrazně kvalitnější přístup k řízení a vedení lidí.

Zvyšující se nároky na kvalitu výrobků, vysoké požadavky na ekologii, rostoucí tlak západního trhu, to vše vyžaduje vysokou výkonnost a odborné znalosti a dovednosti managementu zejména v řízení a vedení lidí, v dovednosti motivovat, v komunikaci s podřízenými i nadřízenými, samostatném rozhodování a klade důraz na práci v týmu. Znamená to také rozvíjet potřebné schopnosti neustálým sebevzděláváním.

Hroník ve své knize uvádí předpoklad Kiermana, že „Podnikové vzdělávání se stane hlavní náplní práce manažerů a testem jejich schopností a nahradí v této pozici kontrolu.“¹ V praxi se stále více ukazuje, že znalosti a dovednosti zaměstnanců firem, jejich profesní i osobní růst jsou klíčovými prostředky, jak udržet krok s trhem a zvyšovat svou konkurenceschopnost.

Tato práce se v úvodní části zaměřuje na vysvětlení důležitých termínů v oblasti firemního vzdělávání a na teoretické podklady tvorby vzdělávacích projektů. To následně slouží v praktické části jako základna pro hodnocení efektivity vzdělávání manažerů nejen ve vybrané firmě Barvy a laky Teluria s.r.o., ale také při porovnávání s dalšími vzdělávacími projekty. Cílem diplomové práce je ověření efektivity manažerského vzdělávání u vybrané firmy a to formou vyhodnocení a porovnání s jinými projekty, ve kterých byl použit postup a skladba témat, které jsou „standardně“ při firemním vzdělávání používány. Při manažerském vzdělávání vybrané firmy byl dán větší důraz na oblast self managementu a to v každém tématu. Předpokladem bylo zvýšení efektivity vzdělávání.

¹ HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků, Praha: Grada Publishing, a.s. 2007, str. 13.

Okrajově byl tento postup ověřován také při manažerském vzdělávání v jiných firmách. Také tyto výsledky budou v závěru praktické části zohledněny, jako porovnání s výsledky manažerského vzdělávání ve firmě Barvy a laky Teluria s.r.o.

Tato diplomová práce je v určitém směru rozšířením mé bakalářské práce „Paměťové techniky v oblasti učení a praktické využití v základním a středním školství“, neboť některé postupy a metody využití při výzkumu byly již dříve aplikovány při vzdělávání žáků a pedagogických pracovníků. Při vyhodnocování výsledků jsem nacházel podobné kvalitativní aspekty.

TEORETICKÁ ČÁST

V úvodu této práce je zařazena identifikace pojmů, které jsou v textu používány a to z důvodu terminologického ukotvení. Jedná se hlavně o pojmy z oblasti firemního vzdělávání, jehož součástí je manažerské vzdělávání, které je hlavním předmětem zkoumání této práce. Nejprve se teoreticky věnuji problematice firemního vzdělávání obecně a systematickému přístupu ve vzdělávání zaměstnanců, který je základem zkoumaného a analyzovaného manažerského vzdělávání ve vybrané firmě Barvy a laky Teluria s.r.o.

Teoreticky je v úvodní části popsán systémový přístup pro výcvik manažerů a jeho tři fáze, kterými jsou analýza vzdělávacích potřeb, určení cílů a záměrů, realizace a hodnocení. V praktické části bude sledována pouze fáze realizace konkrétního vzdělávacího projektu na kterém je demonstrováno manažerské vzdělávání firmy Barvy a laky Teluria s.r.o.

1. Firemní vzdělávání

Na základě mého dlouholetého pozorování při své praxi lektora firemního vzdělávání mohu konstatovat, že zaměstnanci a konkrétně manažeři, tráví v zaměstnání stále více času. Z pohledu náročnosti současné doby (rok 2012) a zvýšených požadavků, které jsou na jednotlivé firmy kladeny, se může zdát, že jde o fakt zcela logický. Ale opak může být pravdou. Drtivá většina manažerů na různých úrovních sice tento problém respektuje, ale jsou nespokojeni. Důvodem jsou obavy, zda se nejedná o hlubší problém spojený např. s neschopností dobře organizovat práci, s neefektivním řízením lidí a také se **sebeřízením**. Otázky, které jsou často na firemních seminářích kladeny, se týkají požadavků na nové postupy organizace práce, způsoby efektivnější komunikace nejen s podřízenými, efektivnější řešení konkrétních situací při řízení a vedení lidí a další témata, které se spojují v konečné fázi osobnosti manažera. V jeho schopnostech, dovednostech a kompetencích. Zaměstnanci si začínají uvědomovat, že nevystačí pouze se základními profesními znalostmi a zkušenostmi z praxe, ale je třeba průběžného vzdělávání. U manažerů to platí dvojnásob. Palán to charakterizuje jako „...vzdělávací proces zaměřený na poskytování vzdělávání po absolvování určitého školského vzdělávacího stupně, v neustálém procesu prohlubování a zdokonalování, které se odráží i v oblasti organizace tedy firemního vzdělávání“.²

² PALÁN, Z. Výkladový slovník. Lidské zdroje. Praha: Academia, 2002, str. 36.

1.1 Základní pojmy firemního vzdělávání

Firemní, neboli také podnikové vzdělávání, je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).³

Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní = soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací získaný během života s potenciální možností využití pro výkon určité činnosti, a kvalifikací objektivní = kvalifikovanost práce, tzn. požadavky na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce.

Pojem **profesní vzdělávání** zahrnuje veškerou přípravu na povolání, tedy jak přípravu školskou, tak i všechny formy vzdělávání dospělých obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání.

Pojem **další profesní vzdělávání** je součástí vzdělávání dospělých. Označuje jakékoliv profesní vzdělávání pracovníků v průběhu jejich pracovního života. Má přímou vazbu na profesní zařazení dospělého a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce (tzn. mezi subjektivní a objektivní kvalifikací).⁴

Firemní, neboli podnikové vzdělávání zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace),
- prohlubování kvalifikace (doškolení) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě,
- rekvalifikaci (přeškolení) – je takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná, nebo částečná,

³ PALÁN, Z. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 1997, str. 86.

⁴ Tamtéž

- profesní rehabilitaci (opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci),
- zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).⁵

Vzdělávání považujeme za celoživotní proces. Stále se hovoří o koncepci *učící se jedinec – učí se podnik – učící se společnost*. Podniky se v profesním vzdělávání uplatňují ve dvou směrech: jedním z nich je příprava mládeže na dělnická (obchodně provozní) povolání – učňovská vzdělávání. Druhým je další profesní vzdělávání pracovníků zahrnující dělnické (obchodně provozní) profese, přípravu specialistů a správních pracovníků a řídicích pracovníků.⁶

Koubek firemní vzdělávání chápe jako: „Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností pracovníků.“ Mezi hlavní úkoly firemního vzdělávání patří zajišťování podélné a příčné flexibility.

1. **Podélná, longitudinální flexibilita**, tj. přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa – flexibilita v rámci pracovního místa. Tato část je hlavním úkolem firemního vzdělávání.
2. **Příčná, transverzální flexibilita**, tj. zvyšování použitelnosti zaměstnanců tak, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.⁷

Podle Bartoňkové firemní vzdělávání zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti,
- prohlubování kvalifikace,
- rekvalifikace (přeškolení),
- profesní rehabilitaci,
- zvyšování kvalifikace.⁸

⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 1995,

⁶ MUŽÍK, J. Profesní vzdělávání dospělých. Praha. CODEX, 2000, str.76.

⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2.vyd. Praha. Management Press, 1997, str. 206.

⁸ BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha. Grada, 2010, str. 17.

Řídící proces jako zdroj informací pro firemní vzdělávání

Pro prosazení úlohy vzdělávání v podniku je nutno nejprve vymežit pojem, obsah, formy a metody řídicího procesu. Řízení podniku zahrnuje všechny řídicí, instruktivní nebo dispoziční činnosti od nejvyššího podnikového vedení až po přední dělníky, vedoucí čet. Přitom zejména velké podniky vytvořily různé stupně řízení, resp. roviny řízení (Levels of Management).

- *Vrcholové vedení podniku (Top Management)*. Rozhoduje v poslední instanci a přímo odpovídá za všechna opatření právně účinná vůči vnějšku.
- *Vrchní řízení podniku*: ředitelé, kteří řídí jeden nebo více oblastí podniku (vedoucí odborů, hlavních oddělení).
- *Střední řízení podniku (Lower Supervision, Junior Management)*. Sem patří všichni ostatní nadřízení, jimž jsou přímo podřízeni pracovníci: mistři, vedoucí skupin, přední dělníci, vedoucí čet apod.⁹

Co do své podstaty jsou všechny úkoly na uvedených úrovních stejné. Z hlediska manažera mluvíme o tzv. **kruhu řízení**, jehož ústředním bodem jsou informace a komunikační procesy.

Obr. 1 Kruh řízení



Zdroj: MUŽIK, J., 2000.

Manažer může využívat procesy profesního vzdělávání jako systematický a cíleně zaměřený zdroj informací, osvojování vědomostí, dovedností, či pracovních návyků. Vzdělávání může manažerovi na všech stupních řízení též pomoci vytvářet a ovlivňovat komunikační formy a procesy v interní komunikaci v podniku.¹⁰

⁹ MUŽIK, J. Profesní vzdělávání dospělých. Praha. CODEX, 2000, str.78.

¹⁰ Tamtéž

Jednotlivé fáze řídicího procesu, tj. stanovování cílů, plánování rozhodnutí (výběr z alternativ řešení problémů), vlastní proces přijetí, realizace a kontroly jednotlivých rozhodnutí, probíhá pak současně ve třech rovinách. Jde o řízení podniku jako celku, řízení pracovníků a sebeřízení (self managementu). Pod tímto pojmem se rozumí analytické činnosti v souvislosti s osobou manažera (paměť, koncentrace, logika, kreativita apod.) a efektivní spojení těchto činností s organizací jeho práce a pracovními technikami.¹¹

Na tyto procesy se většinou zaměřují kurzy, semináře a tréninky manažerů. Jedná se o tréninky efektivního plánování pracovního i mimopracovního času, umění se rozhodovat, včetně používání technických prostředků pro efektivní řídicí a rozhodovací činnost.

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Pokud mluvíme o pojmu vzdělávací potřeby, znamená to, že se u jednotlivců nebo v rámci celé organizace objevily problémy, které je nutné řešit zvýšením kvalifikace zaměstnanců, rozšířením jejich znalostí a dovedností, které povedou k odstranění problému. Vzdělávací potřeby je nutno pokud možno přesně identifikovat na základě analýzy, která má určitý plán. Cílem a smyslem této analýzy je přezkoumat a zjistit dovednosti a znalosti jednotlivců, případně celé organizace. Do plánu bývá také zahrnuta firemní kultura, systémové charakteristiky a charakteristiky vnitřního a vnějšího prostředí. Konečným cílem je zpracovat analýzu vzdělávacích potřeb s ohledem na ovlivnění výkonu organizace.

Z pohledu projektování vzdělávacích aktivit je to nejdůležitější fáze. Časté chyby, které se vyskytují při sestavování projektu v důsledku nedokonalé nebo nedbalé analýzy se projeví ve všech následujících fázích. Příčinou může být malá znalost pracovníků provádějících analýzu, nedostatek základních informací, špatné pochopení nebo špatná identifikace problému a další. Analýza potřeb vzdělávání spočívá v shromažďování informací o současném stavu:

- znalostí,
- schopností,
- dovedností,
- výkonnosti jednotlivců, týmů a firmy,

a porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Analýza také slouží k bližšímu poznání zázemí firmy a lidí, kteří budou školeni.

¹¹ MUŽIK, J. Profesionální vzdělávání dospělých. Praha. CODEX, 2000, str. 78-79.

Systémový přístup

Kolman uvádí, že analýza potřeb je součástí tzv. systémového přístupu k výcviku manažerů. Označuje ho jako inženýrsko-manažerský. V současné době je systémový přístup hlavní a také obecně akceptovatelný přístup k výcviku zaměstnanců. Uvádí, že v principu se může věc jevit tak, že zavedení manažerského (či jiného profesního) výcviku do organismu firmy je něčím dosti jednoduchým a přímočarým. Napřed určíme potřeby organizace a stanovíme, co je třeba cvičit. Pak navrheme postupy a metody, uplatníme je a nakonec vyhodnotíme, k čemu to vše vedlo. Na základě výsledků hodnocení se rozhodnete, zda u zvolených metod a postupů setrváte nebo zda je budete měnit. Takový přístup k výcviku můžeme v pravdě označit jako inženýrský nebo manažerský. Dává návod jak postupovat a jak s využitím zpětné vazby dospět k postupnému zvýšení účinnosti, kvality či případně užítosti aplikovaného tréninku. Tento přístup je v mezinárodní psychologické komunitě akceptován a nachází jistou oporu.¹²

Předpokládá se, že učení je primárně založeno na tvorbě asociací. Dále se obvykle předpokládá, že organizace se učí stejně jako jednotliví lidé. První z těchto dvou předpokladů je natolik obecná, že proti němu lze sotva co namítat i když novější objevy o fungování lidského mozku mohou naše představy o povaze asociací a průběhu asociačních procesů výrazně změnit. Druhý předpoklad je v řadě ohledů problematický. Protože tyto předpoklady souvisí s tím, jak je uplatňování výcvikových metod a postupů v organizacích chápáno a uplatňováno.

V souvislosti s určitými modely organizačního učení (Kolman) se hovoří o managementu znalostí – *knowlende management*, kdy hlavním posláním je „zachytit místní, nevyslovenou a neformální znalost.....a vyjádřit ji formálně, aby se stala přístupnou i dalším příslušníkům organizace“. Dále Kolman uvádí, že pro pochopení systémového přístupu a organizačního učení je vhodné nahlížet organizaci jako mechanismus, stroj na zpracování informací, jehož součástí ovšem nejsou mechanické nebo elektronické. Součástí tohoto stroje tvoří lidé, a to znamená především, že jejich chování je jen omezeně předvídatelné. Lidé totiž mají vlastní vůli, rozhodují se a volí si sami vlastní postupy, aniž berou ohledy na to, co si strůjce či organizátor systému myslel nebo přál.¹³

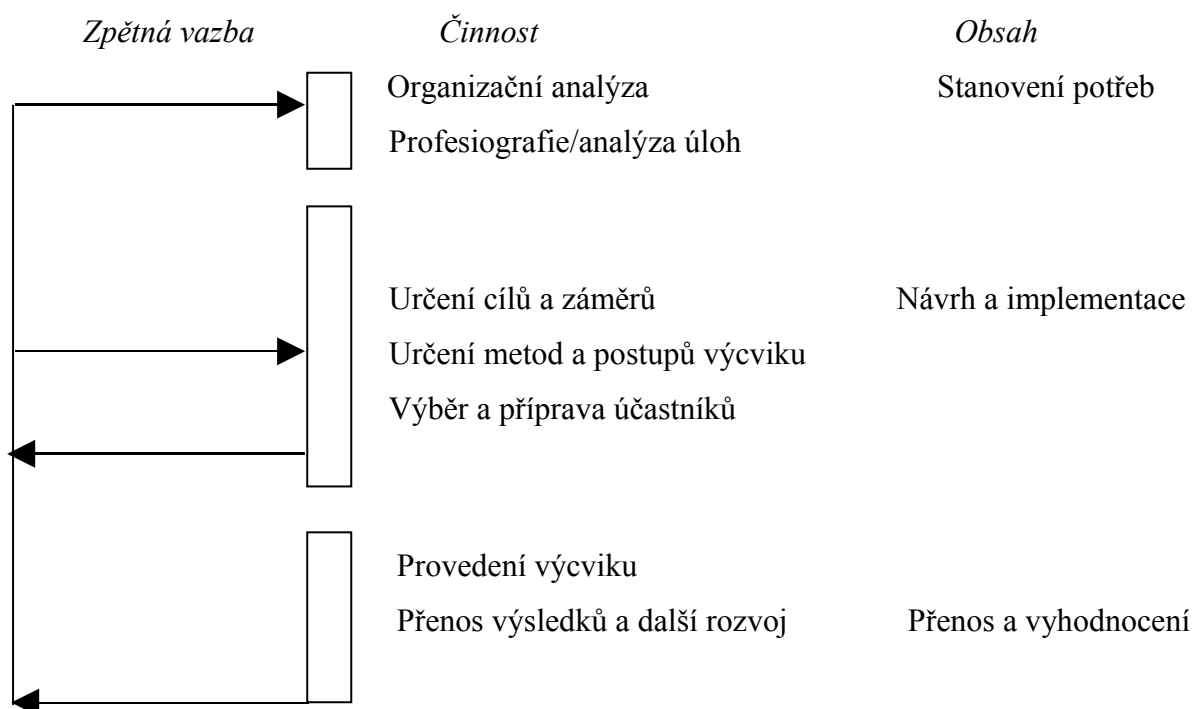
¹² KOLMAN, L. Výcvik zaměstnanců, Praha: LINDE S.R.O.2005, str. 23 – 25.

¹³ Tamtéž

Fáze systémového přístupu

Systemový přístup předpokládá, že výcvik je organizován a řízen tak, aby měl významné důsledky v oblasti nákladů (jejich snížení) a výnosů (jejich zvýšení) dané společnosti. V takovém případě je výcvik zaváděn plánovitě a na základě stanovení potřeb, které organizace má. Na obrázku č. 2 jsou znázorněny fáze systémového přístupu k výcviku.

Obr. 2 Systémový přístup k výcviku



Zdroj: KOLMAN, L., 2005.

Z obrázku je patrné, že proces plánování a implementace výcviku začíná stanovením potřeb organizace. K tomu slouží analýza organizace, profesiografie a analýza dílčích úloh. Druhý krok spočívá v návrhu, plánu a provedení výcviku, a třetí krok v podpoře uplatnění výsledků učení a jejich vyhodnocování. Šipkami jsou vyznačeny dvě zpětné vazby. Jedna z nich se týká celého procesu a svazuje do zpětnovazebného cyklu implementaci, provedení a vyhodnocení výsledků. Druhá zpětná vazba je dílčí, je však velmi důležitá pro vlastní provedení tréninku. Metody a způsob provedení musí odpovídat výběru a přípravě účastníků výcviku. Je-li v této věci nesoulad, může i jinak velmi dobře připravená akce vést až k úplnému selhání a zrušení původního záměru.¹⁴

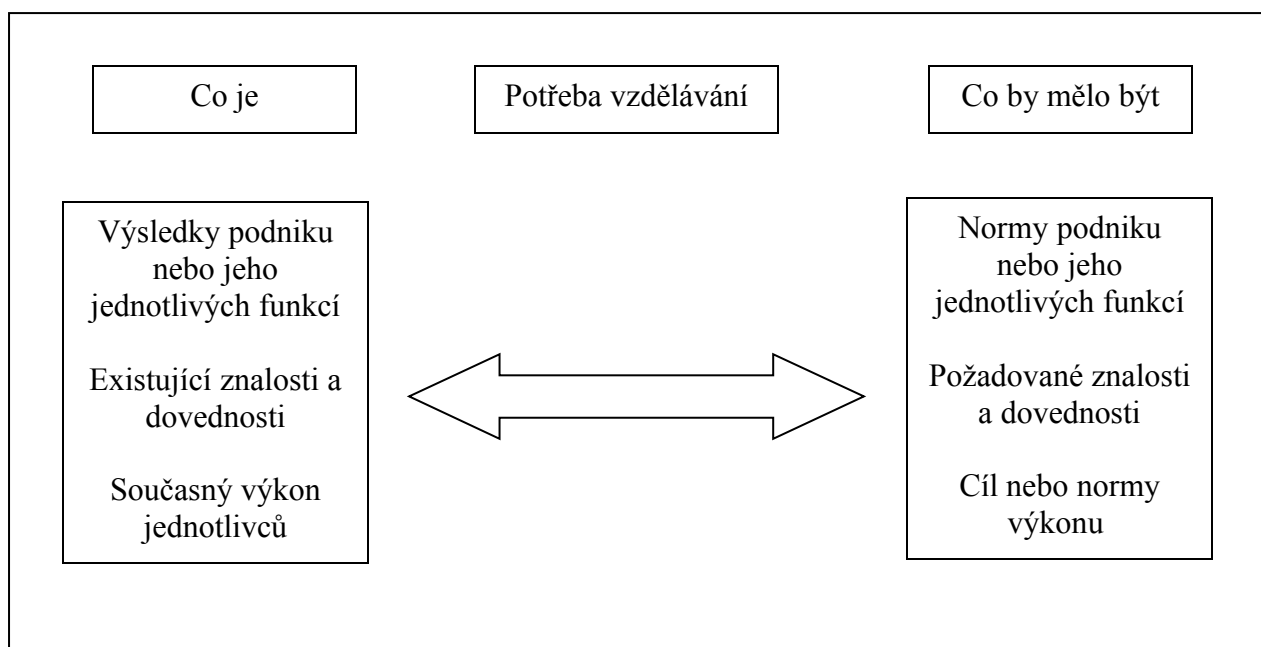
¹⁴ KOLMAN, L. Výcvik zaměstnanců, Praha. LINDE S.R.O.2005, str. 26.

1.2 Vzdělávací potřeby

Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí. Také je možno je charakterizovat jako **interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti**. Vzdělávací potřeby vznikají z tendence jednatelce dosáhnout rovnováhy mezi svými možnostmi a možným sociálním a pracovním uplatněním. Jsou ovlivněny především **trhem práce**, ale i vlivy osobnostními a společenskými.¹⁶

Potřeba je tedy představována jakoukoliv disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn. Tzn. rozdíl mezi tím „co je“ (tzn. výsledky podniku nebo jeho jednotlivých funkcí; existující znalosti a dovednosti; současný výkon jednotlivců) a tím „co je žádoucí“ (normy podniku nebo jeho jednotlivých funkcí; požadované znalosti a dovednosti; cíl nebo normy výkonu).¹⁷ Způsob, jak to provést, je vyžádat si informace od všech, kteří budou tímto procesem ovlivněni.

Obr. 3 Vzdělávací potřeby



Zdroj: ARMSTRONG M., 2002.

¹⁶ PALÁN, Z. Výkladový slovník – lidské zdroje. 1. vyd. Praha 2002, str. 2.

¹⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2002, str. 498.

Zdroje vzdělávacích potřeb

Vzdělávací potřeby mohou vzniknout ve dvou základních situacích:

1. *obecné a úkolové prostředí* – nastane-li v některém z jeho segmentů změna,
2. *organizace/firma* – nastane-li v ní změna, změna může rovněž nastat ve strategii, koncepci atd.¹⁸

Druhy vzdělávacích potřeb

Obecně existují dva druhy vzdělávacích potřeb:

- a) **reaktivní** – výkonnostní: je aktuální v případě, že je na pracovišti zaznamenán okamžitý pokles výkonnosti nebo produkce, pro který byl nalezen nedostatek ve vzdělávání, tzn. důvod oddělený od ostatních možných důvodů – tady se volí spíše cesta výzkumu, resp. terénního šetření identifikace vzdělávacích potřeb;
- b) **proaktivní** – má vztah k podnikové strategii organizace a plánu lidské síly – očekávaný technický vývoj, výsledky vývoje managementu, kroky personální výměny, podnikatelská politika – tady se volí spíše cesta sestavení souboru kompetencí, tzn. práce s dokumenty.¹⁹

Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb

V praxi se v oblasti vzdělávání zaměstnanců postupuje tak, že se **analyzuje širší nebo užší škála údajů**, získaných jednak z běžného podnikového informačního systému, jednak ze zvláštních šetření.

Obvykle jde o tři skupiny údajů:

- *Celopodnikové údaje* – cíle organizace a podnikové plány, údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, odpovídajícím trhu, zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřeba) atd., počet, struktura a pohyb pracovníků, plánování lidských zdrojů a následnictví, personální statistika, využívání kvalifikace a pracovní doby, pracovní neschopnost pro nemoc či úraz, údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu, změny v podobě útvarů, plány zavádění nové techniky a technologie, marketingové plány atd.²⁰

¹⁸ BUCKLEY, R., CAPLE, J. Trénink a školení. 1. vyd. Brno 2004, str. 33.

¹⁹ Tamtéž

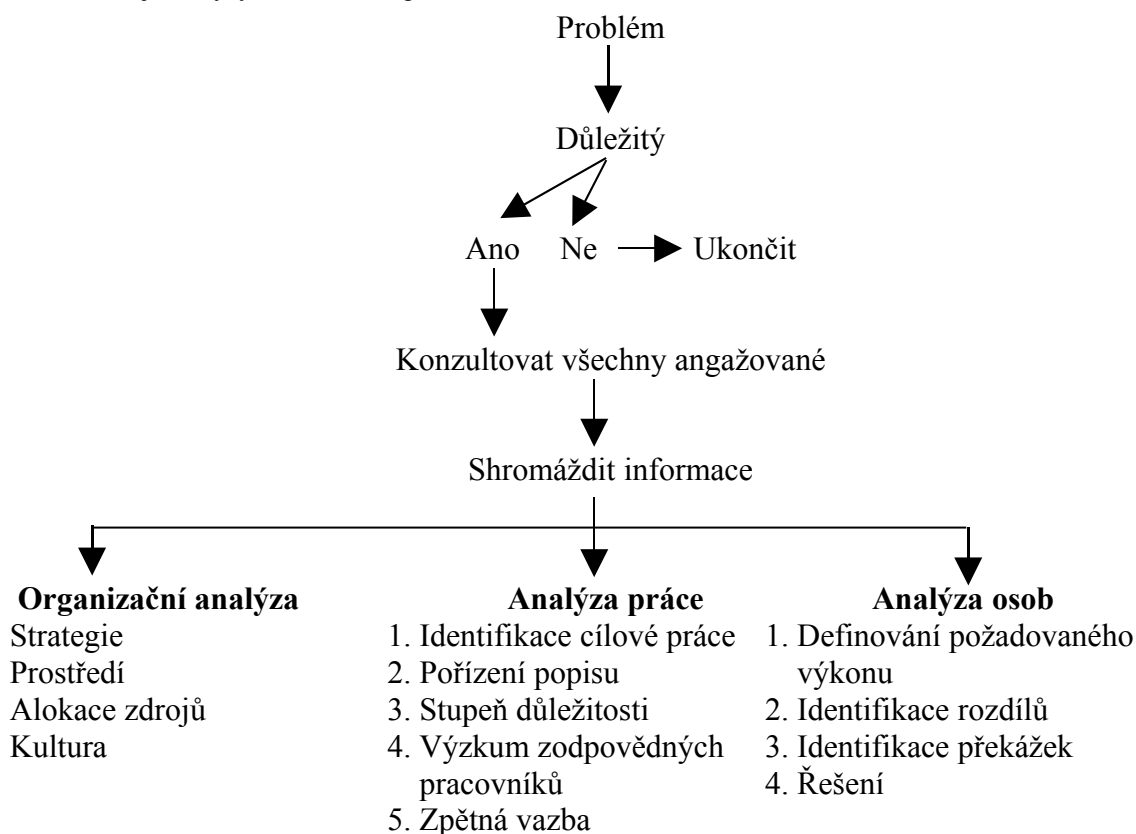
²⁰ BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha. Grada, 2010

- *Údaje o pracovním místě* – popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod., rozhovory s odcházejícími pracovníky (mohou signalizovat nedostatky v oblasti vzdělávání), konzultace s vyššími manažery, požadavky manažerů na vzdělávání.
- *Údaje o pracovníkovi* – záznamy ohodnocení pracovníka, záznamy o vzdělání, kvalifikaci, plnění kvalifikačních požadavků, absolvování vzdělávacích programů, výsledků z testů, ze záznamů o pohovorech s pracovníkem, či z různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků.²¹

Nebo se můžeme setkat s následujícím označením těchto tří skupin údajů zaznačených pro přehlednost také ve schématu:

- organizační analýza (analýza údajů o organizaci jako celku),
- analýza práce (analýza pracovních míst a činností),
- analýza osob (analýzy údajů o jednotlivých pracovnících).²²

Obr. 4 Zdroje analýzy vzdělávacích potřeb



Zdroj: BELCOURT. M.; WRIGHT, P. C., 1998

²¹ BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha. Grada, 2010

²² BELCOURT. M.; WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. 1998, str. 7.

Analýza údajů o organizaci jako celku – cíle organizace a podnikové plány, údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, odpovídajícím trhu, zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřeba) atd. Významné místo tu mají údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby o pracovní neschopnosti pro nemoc nebo úraz, údaje o produktivitě, kvalitě výkonu, plány zavádění nové techniky a technologie atd.

Analýza pracovních míst a činností – popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti), informace o stylu vedení, kultuře, pracovních vztahů apod. Jedná se v podstatě o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeby práce v podniku.

Analýzy údajů o jednotlivých pracovnících – záznamy o hodnocení pracovníka, záznamy o vzdělání, kvalifikaci, plnění kvalifikačních požadavků, absolvování vzdělávacích programů, výsledky z testů, záznamy o pohovorech s pracovníkem či z různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků.²³

Typy a metody analýzy vzdělávacích potřeb

Na tomto místě uvedu pouze některé kritéria a metody, které se při analýze vzdělávacích potřeb využívají a uvedu některá z nevýhod a rizik, které se v této fázi vyskytují.

Metody a techniky analýzy potřeb můžeme třídit dle různých kritérií:

Dle toho, zda se zaměřují na reaktivní či pro aktivní přístup.

Dle toho, na jaký okruh potřeb se zaměřují:

- zjišťování organizačních problémů,
- hledání problémových oblastí a příčin,
- zjišťování problémů výkonnosti jedince (skupiny),
- zjišťování potřeb manažerského rozvoje,
- oddělování vzdělávacích potřeb od ostatních potřeb.

Zda slouží k vyhledávání:

- znalostí,
- dovedností,
- postojů,
- manažerského jednání a chování.

²³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2.vyd. Praha. Management Press, 1997, str. 217.

Zda jde o analýzu na úrovni:

- vnějšího prostředí,
- organizace, skupin, jednotlivců.²⁴

Na základě zdrojů pro analýzu potřeby vzdělávání pracovníků podniku se obvykle používá jedné nebo více z následujících **metod**.²⁵

- analýza strategických plánů; analýza plánů lidských zdrojů,
- analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných informací o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících,
- analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání,
- analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání...,
- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
- monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů,
- analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty,
- analýza práce; osobní dokumentace; názory podřízených,
- funkční analýza (uspořádání hierarchie funkcí za účelem nejlepšího možného popsání pracovní oblasti, dává dohromady všechny vzájemné vztahy, jež se odehrávají mezi prací, pracovníky a organizací),
- procedurální analýza (využívá se, když není použitelná funkční analýza, tedy když ne všechny úkoly je možné seřadit do posloupnosti, např. když pracovník musí čelit okolnostem, jakými jsou například rozhodování s jakýmkoliv možným výsledkem – pak algoritmus, nebo stromový diagram rozhodování. Používá se, když je do procesu zapojeno více lidí, např. rozhodovací strom umožní vytvořit spojení mezi prací různých pracovníků, což pomůže odhalit problémové oblasti procesu),
- analýza selhání – reaktivní,
- analýza manuálních dovedností – např. u soustruhu, u řemeslníka...,
- analýza sociálních dovedností – analýza chování.

²⁴ BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha. Grada, 2010, str. 123.

²⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 1995, str. 218.

Techniky analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Toto téma uvádím pouze ve stručnosti, neboť podrobný výčet a aplikace byl samo o sobě vydáno na samostatnou práci.

Mezi nejčastější techniky analýzy vzdělávacích potřeb dle Koudelky patří:²⁶

- práce s dokumenty,
- pozorování,
- dotazník,
- rozhovor,
- test,
- brainstorming.

Podrobnější rozpracování i s možnostmi využití jednotlivých technik nám nabízejí následující tři varianty:

A: Techniky analýzy dle Prokopenka a Kubra:²⁷

- *Obecný přístup*: analýza problémů, srovnávání, stanoviska expertů.
- *Individuální techniky*: Analýzy pracovní náplně, popisy práce, testy a zkoušky, dotazníky, rozhovory, pozorování, kritické události, hodnocení výkonnosti a další.
- *Skupinové techniky*: Porady manažerských týmů, skup. porady a diskuse, studijní skupiny, skupinové projekty, simulace, modelování a analýza chování.
- *Organizační techniky*: Analýza evidence zpráv, budoucích trendů a možností, mezipodnikové srovnání, diagnóza podniku, audit manažerského postoje a manažerského ovzduší, organizační rozvoj a další.

Zjištěná data – Dimenze zjišťování potřeb – zaznamenáváme způsobem:

X – dobrý; XX – velmi dobrý; XXX – výborný

Při používání této techniky musíme nejdříve vybrat soubor nejlepších technik pro příslušný krok a potom zvolit mezi vybranými technikami ty, které jsou nejjednodušší pro praktické použití a které nejlépe vyhovují konkrétnímu účelu analýzy potřeb.

²⁶ KOUDELKA, F. Analýza vzdělávacích potřeb. 1. vyd. Olomouc 2002, str. 7.

²⁷ PROKOPENKO, J.; KUBR, M. akol. Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha 1996, str. 122 .

B: 9 základních technik analýzy dle Belcourtové a Wrighta:²⁸

- 1/ sledování
- 2/ dotazníky
- 3/ konzultace
- 4/ tisková média
- 5/ rozhovory
- 6/ rozhovory ve skupině
- 7/ testy
- 8/ záznamy, zprávy
- 9/ vzorky

Každá z technik má řadu výhod i nevýhod. Při využívání této analýzy je třeba vždy pečlivě zvažovat, pro jaký druh potřeb budeme tu či onu techniku využívat a zvážit, zda výhody převažují na nevýhodami.

C: Techniky analýzy dle Buckleyho a Capla:²⁹

Tabulka č.1 - Techniky analýzy dle Buckleyho a Capla

V Y Š E T Ř O V Á N Í	Současný / reaktivní přístup	Úroveň / oblast zkoumání	Budoucí / proaktivní přístup
V Ý K O N N O S T I	průzkum dotazníkem organizační záznamy	organizační	podnikové cíle plánování lidské síly průzkum přístupu spotřebitelský průzkum funkční audit organizační kontrola
	telefon skupinová diskuse analýza chování algoritmus	pracovní/zaměstnanecká	nová technologie nové produkty a služby nová legislativa průzkum tréninkových potřeb funkční audit plánování následnosti výstupní interview
	technika kritických incidentů strukturovaný/nestrukturovaný rozhovor pozorování zapojení	individuální	hodnocení výkonnosti vývoj a plánování kariéry vývoj managementu assessment centra kontrola zkušební doby trénink a vedení na pracovišti testování dosažení profesionality

Zdroj: BUCKLEY, R.; Caple, J. 2004

²⁸ BELCOURT, M.; Wright, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. 1998, str. 52.

²⁹ BUCKLEY, R.; Caple, J. Trénink a školení. 1. vyd. Brno 2004, str. 66.

1.3 Plán a návrh výcviku

V této části je popsáno zpracování plánu výcviku, formulace cílů vzdělávání a jeho zaměření. Během této fáze se řeší otázky jak splnit určitý úkol, kdo bude co dělat, kdy je třeba to udělat, ale také otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se školení bude týkat, oblastí, obsahu atd.³⁰

Každý vzdělávací program je nutné vytvářet dle specifických potřeb a jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet a aktualizovat dle nových potřeb vzdělávání. Je velmi důležité pečlivě zvážit cíle vzdělávacího programu. Cíle lze definovat v podobě kritérií chování, což znamená podle norem nebo změn pracovního chování, kterých musí být dosaženo, aby bylo vzdělávání úspěšné. Je třeba definovat, co by měl vzdělávaný jedinec být schopen dělat, až se vrátí po absolvování kurzu na pracovišti.³¹

Cíl vzdělávání musí být konkrétní - SMART. Jednotlivá písmena symbolizují:

S – specifický, M – měřitelný, A – akceptovatelný, R – reálný, T – termínovaný. Takto definovaný cíl pomůže dosáhnout vzájemně přijatelných, motivačních a skutečných pracovních výkonů.³²

Proces vytváření plánu vzdělávání se podle Kucharčíkové a Vodáka skládá z těchto fází:

- *Přípravná fáze* – jedná se o specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů.
- *Realizační fáze* – představuje vývoj a zpracovávání jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí jednotlivých témat. Jedná se o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanovené vhodné formy, techniky a metody vzdělávání.
- *Fáze zdokonalování* – jde v ní zejména o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání. Dále sem patří i prověřování informovanosti účastníků o vzdělávací akci, úrovně organizačního zajištění, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů.³³

³⁰ ADAIR, J. Jak efektivně vést druhé. Praha: Management Press, 1993, str. 94.

³¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha. Grada, 2002, str. 503.

³² BRANHAM, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno. Computer Press, 2004, str. 161.

³³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha. Grada, 2007, str. 80-82.

Stejní autoři ve své knize dále uvádí, že každý dobrý plán vzdělávání by měl obsahovat odpovědi na otázky:³⁴

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?
- Jaká bude cílová skupina účastníku?
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
- Která vzdělávací instituce bude zvolena?
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
- Kde se vzdělávání uskuteční?
- Kdy a jakým způsobem se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?

Obsah vzdělávacího programu by do značné míry měla determinovat analýza potřeby učení a vzdělávání a vyhodnocení toho, co je nutné udělat pro dosažení dohodnutých cílů vzdělávání.³⁵

Kolman, který vychází ze systémového přístupu uvádí, že v rámci přípravy výcviku musíme především vyjasnit:

- co má být výcvikem dosaženo,
- jak bude výcvik prováděn,
- kdo se výcviku zúčastní.

Systémovému pojetí výcviku odpovídá požadavek, aby očekávané výsledky výcviku byly jednoznačně identifikovatelné jednotky chování. Dále požaduje, aby se v návrhu výcviku rozlišovaly záměry a cíle. Záměry jsou zpravidla obecnější a vyjadřují o co při výcviku půjde, cíle jsou mnohem konkrétnější a přesnější. Aby tuto podmínku cíle splňovaly, bývají někdy formulovány tak, aby vypovídaly o třech skutečnostech, a to:

- 1/ *výsledné chování* – výpověď o tom, co bude účastník výcviku schopen dělat po absolvování výcviku; této výpovědi se říká behaviorální cíl;
- 2/ *podmínky*, za nichž bude zmíněné chování vyvoláno;
- 3/ *standart výkonu* požadovaného chování³⁶

³⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha. Grada, 2007, str. 80-82.

³⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha. Grada, 2002, str. 503.

³⁶ KOLMAN, L. Výcvik zaměstnanců, Praha. LINDE S.R.O.2005, str.29.

Je důležité si uvědomit, že cíle vypovídají o tom, co se stane po skončení výcviku. Neříkají nic o tom, co se bude dít v jeho průběhu. Proto by např. výrok, že „v průběhu výcviku se účastníci seznámí s různými metodami manažerského vedení“, nemohl sloužit jako cíl.

Chyby, které se vyskytují při přípravě výcviku:³⁷

- velmi často nebývají cíle výcviku stanoveny jednoznačně,
- jindy zase procházejí účastníci výcviku na jeho konci ověřováním výsledků pomocí testů či simulačních cvičení,
- behaviorální cíle výcviku jsou tak skryty ve zkušebních nástrojích,
- v řadě případů nejsou cíle výcviku stanoveny precizně, což může být v pořádku, nejde však již o systémový přístup k výcviku.

Hroník definuje tuto fázi jako formulace cílů vzdělávání a jejich zaměření. Máme definovanou mezeru mezi současností a budoucností na úrovni firmy a jednotlivců. Na základě všech informací je třeba definovat cíle, jejichž dosažení odstraní mezeru nebo se zaměří na rozvoj žádoucím směrem. Při formulování cílů potřebujeme rozlišovat účel a prostředek, pracovní a rozvojový cíl. Rozvojový cíl je prostředek k dosažení pracovního cíle. Mnohdy používáme kontrolní otázky s nimiž postupujeme od konce. Tyto otázky mohou mít charakter **proč**.

- „Proč potřebujeme trénink manažerských dovedností? – Protože potřebujeme mít efektivní manažery.“
- „Proč potřebujeme mít efektivní manažery? – Protože s nimi budeme působit na.....“

Někdy v odpovědi můžeme nahradit „protože“ slovem „abychom.“ Při formulaci musíme mít jasně provázané pracovní a rozvojové cíle. Individuální pracovní cíle jsou rozpracováním skupinových. Na základě identifikace mezery a potřeb je zřejmé, zda je třeba rozvíjet či odstraňovat nedostatky v oblasti znalostí, dovedností či praktických aplikací.

Charakter cíle předurčuje zaměření programu. Cíl, který lze velmi dobře ohraničit, snadno definovat, je možné vtěsnat do programů „mimo chod“. U cíle, u něhož je řada návazností a obtížněji rozlišujeme účel a prostředek, budeme nejspíš volit programy „za chodu“ nebo kombinaci „za chodu“ a „mimo chod“.³⁸

³⁷ KOLMAN, L. Výcvik zaměstnanců, Praha. LINDE S.R.O.2005, str. 29.

³⁸ HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků, Praha. Grada Publishing, a.s. 2007, str. 144.

1.4 Realizace vzdělávání, určení metod a postupů výcviku

Podle Mužíka má koncepce vzdělávání najít odpovědi na tyto otázky:³⁹

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?

Komu má sloužit?

Jakým způsobem?

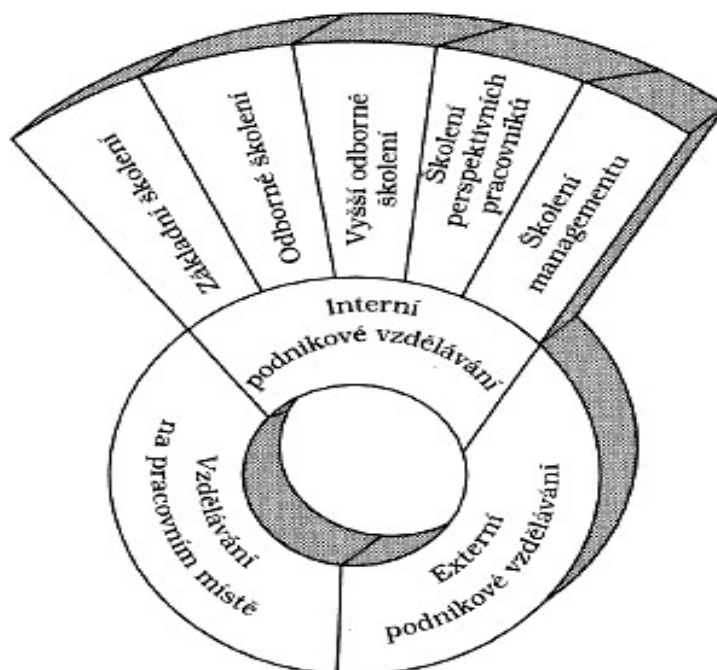
Kým?

Kdy?

Za jakou cenu (s jakými náklady)?

V podnicích, které věnují vzdělávání svých pracovníků prvořadou pozornost, může být koncepce vzdělávání následující:

Obr. 5 Koncepce vzdělávání v podniku



Zdroj: MUŽIK, 2000

Uvedená koncepce zahrnuje tyto tři základní složky:

a) *Interní podnikové vzdělávání*

K základním formám interního vzdělávání patří **základní školení** všech pracovníků. Cíl bývá společný – poskytnout novým pracovníkům základní informace o firmě, seznámit se základními zákony a předpisy, normami jednání apod.

³⁹ MUŽIK, J. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: CODEX, 2000, str. 91.

Odborné školení (vyšší odborné školení) – pokrývá požadavky vyšší kvalifikace pracovníků vzhledem k rozvoji techniky, technologie, informačních systémů, ekonomiky a dalších oblastí související s chodem a rozvojem podniku.

Školení managementu a perspektivních pracovníků na řídicí funkce se připravujících. Cílem je formovat a zlepšovat řídicí schopnosti na všech úrovních řízení podniku.

b) *Vzdělávání na pracovním místě*

Vzdělávání na pracovním místě vychází z interního vzdělávání v podniku. Navazuje zejména na tu část podnikového vzdělávání probíhající na učebnách. V praxi představuje velmi moderní trend profesního vzdělávání zaměřený na aplikaci teoretických vědomostí a na upevňování pracovních návyků.

c) *Externí podnikové vzdělávání*

Externí vzdělávání spočívající ve vysílání pracovníků do kurzů vzdělávacích institucí nebo vzdělávacích zařízení jiných podniků tvoří nedílnou součást vzdělávacích koncepcí. Efektivita těchto akcí vzhledem k potřebám podniku záleží často především na jejich výběru. Výhoda externího vzdělávání spočívá v tom, že externí lektori mají zpravidla širší přehled o jiných podnicích či odvětvích.⁴⁰

Z pohledu ekonomiky (nákladů) a podle počtu účastníků může firma zvažovat zda provádění dalšího vzdělávání nejlépe bude řešit:

- interně s vlastním lektorem
- interně s externím lektorem
- externě s externím lektorem⁴¹

Jediná obecná pravidla pro realizaci vzdělávacích programů spočívají v tom, že za prvé je nutno kurzy soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu a podle schváleného rozpočtu, a za druhé, každé vzdělávání by se mělo po ukončení vyhodnocovat, aby se ověřilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky.⁴²

⁴⁰ MUŽIK, J. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: CODEX, 2000, str.92-93.

⁴¹ MUŽIK, J. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: CODEX, 2000, str.94.

⁴² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada, 2002, str. 503.

Konkrétně vzdělávací kurzy pro manažery a vedoucí týmů mohou poskytovat:

Koncentrované znalosti; příležitost získat nové dovednosti nebo rozvíjet a uplatňovat existující dovednosti; rámec pro analyzování dosavadních zkušeností; možnost přemýšlet o lepším využívání některých postupů v budoucnosti; prostředky jak přijmout nové myšlenky a změnit postoje pomocí skupinových aktivit, které běžně na pracovišti neexistují.⁴³

Realizace manažerského vzdělávání ve firmě bude představena na konkrétním vzdělávacím projektu určeném pro manažery firmy Barvy a laky Teluria s.r.o.

Výběr metod vzdělávání

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem, který zajišťuje vzdělávací proces. Vhodná metoda by měla být volena v závislosti na individuálních potřebách a požadavcích podniku.

Za jeden ze základních nástrojů vzdělávání ve firmě je považováno **školení**. Zde se řadí např. přednášky, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, případová studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry a diagnosticko-výcvikové programy.

K dosažení co nejvyšší efektivity vzdělávání je vhodné metody kombinovat – nejčastěji se využívají přednášky, semináře, účinné jsou také participativní metody. Jednu z nich představuje trénink – slovo převzaté z anglického „training“. **Trénink** klade důraz především na aktivní získávání dovedností a způsobilostí..

- *Trénink schopností a dovedností* související s pracovní pozicí - zahrnuje např. trénink manažerských dovedností, řízení zaměstnanců apod.
- *Školení fyzické a duševní kondice* – stress management, výživa,
- *Trénink komunikačních dovedností* a další.⁴⁴

Další participativní metodou je workshop. **Workshop** je populární metoda určená k prodiskutování konkrétních situací a hledání možných přístupů k jejich pozitivnímu zvládnutí.

⁴³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha. Grada, 2002, str. 508.

⁴⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada Publishing. Praha. 2007

Tradiční metody vzdělávání jsou následující:

1. Prezentční metody – zahrnují takové metody, které kladou na jejich účastníky nejnižší nároky, tzn. účastník zde zastává pouze pasivní roli posluchače.

2. „Hands-on“ metody – zahrnují takové metody, které vyžadují od účastníků aktivní zapojení do učení. Mezi nejčastěji užívané simulace, případové studie, „business games“, hraní rolí a modely chování.

Simulace - metoda, která imituje reálnou situace a má za úkol ukázat důsledky rozhodnutí.

Případová studie popisuje jak organizace či zaměstnanci jednali v obtížné situaci. Od účastníků je požadováno analyzovat situaci, zhodnotit realizované akce a navrhnout zlepšení či vlastní řešení případu.

„**Business Games**“ (BG) vyžadují od účastníků shromáždit informace, analyzovat je a nakonec učinit rozhodnutí. BG jsou primárně určeny pro rozvoj manažerských dovedností prostřednictvím aktivního zapojení účastníků.

Hraní rolí se liší od simulace v nižší podrobnosti, s jakou je situace pro hraní rolí popsána.

Modely chování poskytují účastníkům jakýsi vzor – model požadovaného chování k naučení prostřednictvím teoretických i praktických ukázek.

3. Skupinové metody – jsou zaměřené na posílení týmové práce či zvýšení skupinové efektivnosti.

„**Adventure Learning**“ (AL) je provozován za pomoci venkovních aktivit, proto je jinak také nazýván z originálu „Outdoor Training“.

„**Team Training**“ (TT) zahrnuje koordinování výkonu jednotlivců, kteří pracují společně na dosažení společného cíle. Do TT jsou často počítány také techniky jako „Cross-training“, či „Coordination Training“. Obě zmíněné techniky jsou opět zaměřeny na zvýšení výkonu skupiny,

K novým metodám vzdělávání patří **E-learning** - využití IT a dalších technologií spojených s Internetem ve výukovém procesu a „**Blended learning**“ - používání více metod dodávání výuky pro dosažení cílového efektu.

1.5 Hodnocení vzdělávacích programů

Jakkoli byly předchozí fáze provedeny kvalitativně, či kvantitativně, důležitost poslední, vyhodnocovací fáze je velmi důležitá. Vypovídá o tom, jak byly plánované vzdělávací akce úspěšné, jaká byla efektivita směrem k organizaci, zda byly naplněny požadavky a potřeby vzdělávání. Zpětná vazba také vypovídá o tom, zda zvolené metody i formy vzdělávání, včetně lektorů, byly, i s ohledem na budoucí vzdělávání, vybrány dobře, či ne.

Armstrong soudí, že Hamblin fázi vyhodnocování vzdělávání definoval jako: „Každý pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace.“⁴⁵

Je také nutné posoudit, zda vynaložené náklady přinesly očekávané. Důležitá jsou průběžná vyhodnocování na základě vytvořené situační analýzy při vytváření konceptu vzdělávání a rozvoje a porovnáním nynějšího stavu v porovnání se stavem ideálním. To napoví, zda projekt skutečně směřuje tam, kam bylo původně zamýšleno s účinností, jaká byla očekávána. V návaznosti na tyto výsledky kontrol a vývoj organizace by měl být projekt vzdělávání modifikován a aktualizován.

Podle toho, kdy hodnotící akce probíhají, tak členíme hodnocení na:⁴⁶

- a) **úvodní nebo formativní hodnocení** – uskutečňované před začátkem vzdělávací akce (zjišťování vstupní úrovně znalostí nebo dovedností), slouží jako základna pro srovnání,
- b) **závěrečné nebo souhrnné hodnocení** – ověřování znalostí a dovedností po skončení vzdělávací akce (bezprostředně a pak opakovaně, zpravidla po jednom a třech měsících – tzv. následné hodnocení), slouží k určení změny ve složení znalostí a dovedností a je jedním z měřítek hodnocení efektivity firemního vzdělávání.

Podle osob hodnotitelů a zvažovaných úrovní hodnocení členíme hodnocení na :

- **interní hodnocení** – je prováděné hodnotiteli „z vnitřních zdrojů“ a zaměřuje se na hodnocení spokojenosti a nárůstu znalostí a dovedností;

⁴⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha. Grada, 2002, str. 514.

⁴⁶ TURECKIOVÁ, M. Řízení lidí ve firmách. Praha. Grada, 2004, str. 105-106.

- **externí hodnocení** – je prováděné externími hodnotiteli a zaměřuje se kromě výše uvedených charakteristik i na změny v chování absolventů vzdělávacích akcí a na přínos, který měla vzdělávací akce pro firmu,
- **komplexní hodnocení** – jedná se o hodnocení všestranné nejen díky složení hodnotícího týmu, ale rovněž a to především v pojetí a zaměření hodnocení.⁴⁷

Metody hodnocení vzdělávání⁴⁸

Uvedu zde tři metody, které se v praxi využívají i v různých kombinacích.

1/ **Kirkpatrickův model** - zkoumá účinnost vzdělávání u zaměstnance ve třech oblastech – reakce, učení a dovednosti. Dále zkoumá účinky vzdělávání i na výsledcích organizace. Jeho model tedy řeší následující:

- reakce pracovníka na vzdělávání,
- výsledky v učení,
- změna chování na pracovišti,
- výsledky ve výkonu pracovníka.

Tento model nevyžaduje náročnou přípravu. Využívá se dotazníků, rozhovorů, statistických údajů, porovnání výkonu před a po vzdělávání apod.

2/ **Simmondsův model** - model vyhodnocování vzdělávání sestávající ze tří kroků:

1. *Interní validace* - jejímž cílem je zjistit změnu chování a posouzení kvality vzdělávací aktivity.

2. *Externí validace* - jejímž cílem je zjistit změnu ve výkonu účastníka a posoudit přesnost definovaných potřeb ve vztahu k chování účastníka.

3. *Evaluace* - jejímž cílem je celkové zhodnocení vzdělávacího systému a posoudit celkovou efektivnost a přínos pro podnik.

⁴⁷ TURECKIOVÁ, M. Řízení lidí ve firmách. Praha. Grada, 2004, str. 105-106

⁴⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha. Grada Publishing, 2007

3/ **Hablinův model** - 5úrovňový model vyhodnocování:⁴⁹

1. *Reakce účastníků* – na zážitky ze vzdělávání, hledání kladů, záporů, návrhy na změnu.
2. *Hodnocení poznatků* - ze vzdělávání, snaha zjistit čemu se účastníci naučili, jaké nové znalosti a dovednosti získali, k jakým změnám postojů u nich došlo.
3. *Hodnocení pracovního chování* - zaměřuje se na snahu zjistit, do jaké míry absolventi uplatňují získané poznatky při výkonu práce, popř. mimo pracoviště.
4. *Hodnocení na úrovni organizační jednotky* - zjišťuje dopad změn na výsledky organizační jednotky, v níž jsou účastníci vzdělávání – tedy např. změny ve výsledcích dané divize. Pozitivní změnou přitom může být zlepšení výstupu, produktivity, kvality apod.
5. *Hodnocení konečné hodnoty* - bere si za cíl zjištění velikosti prospěchu vzdělávací aktivity pro podnik jako celek v ukazatelích jako je ziskovost, růst apod. Vyčíslení těchto hodnot, respektive vymezení do jaké míry mělo na změnu vliv právě vzdělávání je velice obtížné.

Vyhodnocování rozvojového vzdělávacího programu je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady programu. Některé firmy přistupují k vyhodnocování prostřednictvím snahy o měření návratnosti investic. Jelikož jde o složitou záležitost, většina firem k tomuto konkrétnímu měření zatím nepřistoupila. Výhody a nevýhody vyhodnocování poskytuje následující přehled.⁵⁰

Výhody a nevýhody měření efektivnosti vzdělávání

V současné době se využívá mnoha způsobů hodnocení efektivnosti firemního vzdělávání. Mají své výhody i nevýhody. Jejich přehled uvádím také proto, že se jimi zabývám v praktické části při hodnocení manažerského vzdělávání f. Teluria s.r.o.

Nevýhodami je náročnost získávání potřebných informací; subjektivní posuzování zjištěných skutečností; časová a finanční náročnost; nutnost spolupráce všech účastníků; obtížná komunikace; nemožnost izolovat okolní vlivy.

Výhodami hodnocení je, že přispívá k efektivitě podnikání; identifikace priorit, které nejvíce zvyšují výkonnost a dosahování cílů; zvyšuje závazek účastníků a manažerů; vede účastníky k odpovědnosti za dosažené výsledky; podporuje integraci vzdělávání a jiných pracovních činností.⁵¹

⁴⁹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha. Grada Publishing, 2007

⁵⁰ Tamtéž

⁵¹ Tamtéž

2. Manažerské vzdělávání

Tato diplomová práce se specializuje na manažerské vzdělávání. Proto v této části rozvedu jednotlivá specifika a tento model pak v praktické části využívám k porovnání jak celkové koncepce, tak výsledů. Manažerské vzdělávání je většinou součástí širšího konceptu firemního vzdělávání.

V užším kontextu se využívá u kariérového rozvoje, kdy je nejdůležitější nalezení identity a rozhodnutí, kterým směrem se bude pracovník (manažer) ubírat. Může to být postup v hierarchii, získávání další odbornosti nebo prohlubování odbornosti. V tomto případě je manažerské vzdělávání součástí kariérového plánování, které je rozhodující součástí řízení kariéry. Řízení kariéry spočívá v tom, že se jedincům poskytují možnosti postupu ve funkcích a k rozvoji jejich kariéry. Součástí řízení kariéry je poskytování příležitosti ke vzdělání a rozvoji, plánování kariéry a plánování následnictví i v manažerských funkcích.⁵²

2.1 Osobnost manažera

Při popisu osobnosti narazíme na dva pojmy, které se při sestavování kompetenčního modelu vyskytují. *Competency* – vztahující se k chování osobnosti a *Competence* – vztahující se k oblasti pracovního místa.

Competency vs. competence

Competency – představuje pojem týkající se nějaké **osoby**, vztahující se k rysům **chování** podmiňujícího přiměřený výkon. Jde tedy o **schopnost**. Analýza *competency* (schopností) nějaké osoby probíhá jinak, než analýza kvalifikace. Začíná od specifických typů chování a tyto typy seskupuje do typů schopností.⁵³

Competence – představuje pojem vztahující se k oblasti **práce, pracovního místa**, pro kterou je dané osoba způsobilá, kterou je oprávněna vykonávat. Jde tedy o **kvalifikaci, odbornou způsobilost**. Oblasti *competence* jsou zcela konkrétní, protože jsou založeny na funkční analýze, která člení práce či pracovní místa na takové oblasti.⁵⁴

⁵² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha. Grada, 2002, str. 335.

⁵³ Tamtéž str. 280.

⁵⁴ Tamtéž

Úrovně manažerů ve firmě

Manažeři ve firmě jsou rozděleni do tří úrovní:

Základní úroveň managementu (nižší – linioví manažeři). Manažeři na této úrovni především řídí zaměstnance při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu. Tito manažeři by měli disponovat specifickými technickými znalostmi a schopností pracovat s lidmi.

Střední úroveň managementu tvoří vedoucí pracovníci jednotlivých oblastí řízení firmy jako je technika, výroba, obchod, investice apod. Tito pracovníci uskutečňují plány a strategické cíle tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.

Vrcholová úroveň managementu, neboli strategická úroveň (top management), představuje nejvyšší řídicí pracovníky v organizaci. Tito pracovníci se zabývají strategickým řízením, kterému věnují většinu času a až poté se zabývají řízením operativních úkolů. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí. Nejen, že se zabývají formulováním organizační strategie, ale dále organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů.

Projekt firmy Barvy a laky Teluria s.r.o. byl zaměřen do všech úrovní managementu. Konkrétní projekt nebyl zaměřen na postup v hierarchii, ale jednoznačně byl směřován na prohlubování odbornosti, okrajově pak na získávání další odbornosti (IT).

Způsoby rozvoje manažerů ve firmě

Obecně vysvětlení termínů z oblasti rozvoje manažerů uvádím pro správné pochopení systému vzdělávání manažerů ve firmě. V této práci také slouží k odhalení, zda je vzdělávání manažerů ve firmě Barvy a laky Teluria s.r.o. optimálně nastaveno z pohledu naplnění cílů projektu a celkové efektivity.

V oblasti spojené s rozvojem manažerů se můžeme setkat s různými pojmy jako vzdělávání manažerů, výcvik manažerů či rozvoj manažerů.⁵⁵

Vzdělávání manažerů (management education) – hledá způsoby, jak zkvalitnit proces učení manažerů, aby dosáhli potřebných znalostí a porozumění prostředí, ve kterém pracují.

⁵⁵ FOLWACZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha. Grada, 2010, str. 28-29.

Výcvik manažerů – prezentuje specifickou a krátkodobou část procesu učení. Ve výcviku si manažeři osvojují dovednosti, které potřebují k lepšímu vykonávání své práce. Jde např. o programy komunikačních dovedností.

Rozvoj manažerů – jedná se o širší pojem. Vzdělávání a výcvik manažerů jsou podmnožinami rozvojových programů. Jde o nepřetržitý proces pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti manažerů. Rozvoj manažerů je také samozřejmě vztahován k naplnění dlouhodobých cílů a strategií organizace.

Obsahuje:

- předvídání potřeb a dovedností pro různé řídicí úrovně a funkce,
- návrhy a doporučení programů odborného a osobního rozvoje manažerů včetně rozvoje kariéry, které pomohou zabezpečit výše uvedené potřeby a dovednosti,
- zdůrazňuje aktivní přístup a zodpovědnost manažera,
- zahrnuje kromě formálních programů i neformální procesy učení, kterých je dosahováno cíleně či náhodně při výkonu práce.⁵⁶

K takto pojatému rozvoji manažerů (management development) je nasměrován cíl této diplomové práce. Právě tyto body, které souvisí s hlubším rozvojem osobnosti manažera bývají často podceňovány. Manažeři sami si uvědomují, že jedinou charakteristikou, která odlišuje úspěšné organizace od jiných, ať jsou velké nebo malé, je kvalita manažerů. Mnoho manažerů si však myslí, že učení je pro ně už zbytečné a že nejvíce se naučili a naučí praxí. Manažer je osobnost s vysokým sebevědomím, a proto často nebývá snadné ho přesvědčit, že se má (musí!) ještě dále učit. Zde se však naskytá otázka, zda to, co se stále probírá dokola, je to nejlepší pro současného manažera.

Formy manažerského vzdělávání

Podle Armstronga může být vzdělávání manažerů realizováno *v podniku, při výkonu práce (na pracovišti)* má výhodu reality a bezprostřednosti. Jednotlivci pracují, učí se a rozvíjejí svoji odbornost současně. Nevýhodou je, že efektivnost vzdělávání silně závisí na kvalitě vedení a koučování poskytovaného při práci. Vzdělávání manažerů může dále probíhat *v podniku*, avšak *mimo pracovní výkon (mimo pracoviště)* se může odehrávat ve zvláštních kurzech nebo ve vzdělávacích zařízeních.⁵⁷

⁵⁶ FOLWACZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha. Grada, 2010, str. 29.

⁵⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada, 2002, str. 503 – 505.

Hlavní nevýhoda souvisí s přechodem vzdělávaných pracovníků ze vzdělávacího kurzu na pracovní místo, aby tam aplikovali své znalosti a dovednosti v praxi. Pro manažery může být tento přechod ještě obtížnější a to z toho důvodu, že v mnoha případech má vzdělávání manažerů tendenci zabývat se relativně abstraktními pojmy, jako je například motivace a vedení a souvislosti mezi tím, co se jedinci v kurzech učí, nemusejí být vždy zřejmé.

Poslední je *externí vzdělávání (vzdělávání mimo podnik)*, které je užitečné pro rozvoj znalostí a dovedností manažerů a vedoucích týmů a také pro rozvoj odborných a sociálních znalostí a dovedností. Poskytuje vštěpování vysoce specializovaných znalostí nebo pokročilých dovedností. Hlavní nevýhodou je zde opět přenášení naučených znalostí a dovedností do praxe.⁵⁸

Dalšími formami vzdělávání manažerů jsou:

- *Formální vzdělávání* ve školách, které učí management bez praxe manažera.
- *Neformální vzdělávání*, tzv. další profesní vzdělávání v manažerských kurzech, které jsou realizovány ve vzdělávacích organizacích.
- *Firemní vzdělávání*, které je zajištěno interními nebo externími lektory. Obsah vzdělávání vychází z požadavků a vzdělávacích potřeb firmy.
- *MBA programy* realizované vysokými školami. Ve větší míře v sobě obsahují prvky vysokoškolského studia, s jeho zápočty a zkouškami.

Nakonec ještě uvádím nové trendy ve vzdělávání manažerů.

- modularizace a flexibilita,
- nový leadership, směřující od transakčního k transformačnímu vedení,
- lepší využívání mentální kapacity,
- vysoká mobilita manažerů, která zesiluje význam provázanosti manažerského vzdělávání s konkrétní pozicí, s prioritami dané společnosti a firemními cíli.

Celosvětové trendy ve vzdělávání a rozvoji manažerů znamenají odklon od metod rozvoje mimo pracoviště k metodám na pracovišti (*on the job*), jakými jsou koučování, mentoring učení se akcí a 360° zpětná vazba.⁵⁹

⁵⁸ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha. Grada, 2002, str. 503 – 505.

⁵⁹ MEDZIHORSKÝ, Š. Trendy v manažerském vzdělávání. Moderní řízení, 2007, str. 50.

3. Self management (osobní management, sebeřízení)

Posledním pojmem v teoretické části je sebeřízení manažera (self management). Sebeřízení a efektivní řízení času je jednou z nejdůležitějších dovedností manažera, která má zásadní vliv na jeho výkonnost a úspěšnost. V praxi je však znalost self a time managementu často podceňována. Není jí přikládána ze strany účastníků taková důležitost jako ostatním součástem řízení.

Self management lze do českého jazyka přeložit jako sebeřízení, neboli řízení sebe sama. *Sebeřízení je proces skládající se z aktivit a činností, jejichž prostřednictvím si každý pracovník a vlastně každý člověk stanovuje své pracovní a osobní cíle, plánuje a organizuje jejich plnění a hodnotí jejich dosahování.*⁶⁰

Sebeřízení spadá do oblasti organizace práce manažera. Manažer nemůže efektivně organizovat druhé, dokud se nezorganizuje sám. Jestliže má být práce manažera efektivní, musí být řízená. Efektivně zaměřit své úsilí umožňují dobře stanovené cíle, které jsou společně se správným definováním priorit základem plánování času. Dobrý manažer se rovněž musí umět bránit časovým ztrátám a nadměrnému působení pracovního stresu.

V obecném povědomí manažerů je sebeřízení spojeno hlavně s časem a jeho řízením. Kurzy, které se na toto téma organizují mají různý název, ale obsah bývá zpravidla totožný:

- *Time management*
- *Hospodaření s časem*
- *Jak efektivně plánovat v čase*

Základem obsahu těchto kurzů jsou systematické techniky řízení času.

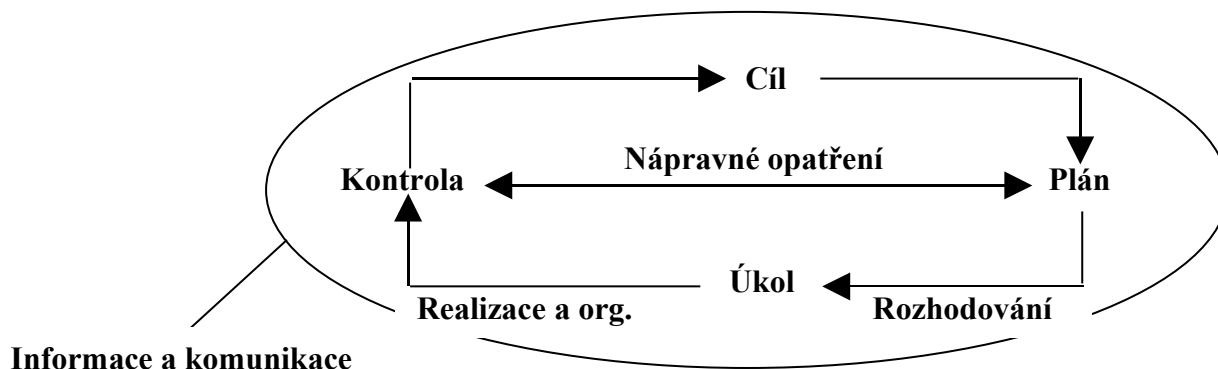
- stanovení cílů,
- plánování,
- rozhodování,
- realizace a organizace,
- kontrola,
- informace a komunikace.

⁶⁰ PORVAZNÍK, Ján. Celostní management: pilíře kompetence v řízení. 2. přepracované a doplněné vydání. Bratislava. SPRINT, 2003.

Základní koncepce řízení a sebeřízení

Každá lidská činnost, pokud má být efektivní, se víceméně odehrává podle základního konceptu řízení.

Obr. 6 Základní koncept řízení



Zdroj: ŠULER, O. 2008

Podle tohoto konceptu jsou řízeny nejen firemní činnosti, ale mělo by se jím řídit i organizování vlastní práce manažera. Efektivita úsilí manažera v první řadě souvisí s ujasněním jeho cílů. Stanovit cíle však nestačí. Jeho dosažení si musí také promyslet, rozhodnout se, jak ho chce dosáhnout, za jakých podmínek a co k tomu bude potřebovat. Tomu se věnuje oblast plánování. S tím souvisí potřeba rozhodnout o úkolech nutných pro realizaci plánu. A bez kontroly, která se v zásadě provádí porovnáváním skutečnosti s plánem, by manažer nikdy nemohl mít jistotu, zda svého cíle dosáhne. Zjistí-li pak odchylku od plánu, musí přijmout nápravné opatření, díky kterému může dojít ke svému cíli. To vše nemůže kvalitně fungovat bez dobrých informací a efektivní komunikace na všech úrovních.⁶¹

Uvádím zde stručně další techniky řízení, které jsou v praktické části podrobeny hlubší a praktické analýze.

- *Delegování* – všeobecně se chápe jako postup, při kterém vedoucí pracovník přenáší úkoly nebo činnosti patřící do jeho funkční úrovně na své podřízené.

- *Analýza ABC* – pomocí písmen A, B, C rozdělujeme různé konkrétní úkoly, do tří kategorií a to podle toho, jak jsou důležité pro dosažení našich profesních a osobních cílů.

⁶¹ ŠULER, O. 5 rolí manažera, Praha: Computer Press, 2008, str. 35.

- *Eisenhowerův princip – důležité / naléhavé* – rozhodovací pravidlo, které je jednoduchou a praktickou pomůckou, zvláště tehdy, když se musíme rychle rozhodnout, kterým úkolům dáme přednost. Priority se stanoví podle kritérií naléhavosti a důležitosti.

- *Paretův princip (Pravidlo 80:20)* – tento princip všeobecně vyjadřuje tezi, že v určité množině se několik málo prvků vyznačuje mnohem větší hodnotou, než vlastně odpovídá jejich procentuálnímu podílu z celkového počtu prvků dané množiny.

Analytické činnosti manažera

Pro ucelení pohledu na oblast self managementu jsou zde také stručně popsány některé analytické činnosti v souvislosti s osobou manažera - paměť, kreativita, koncentrace, logika, a efektivní spojení těchto činností s organizací jeho práce a pracovními technikami.⁶²

Paměť – vše co souvisí s ukládáním informací do mozku, lze zahrnout pod tento pojem. V psychologii jsou zavedeny pro další rozlišení čtyři následující kategorie.

- reprodukování událostí a jednotlivých faktorů pomocí hesel a pojmů,
- „zpřítomnění“ toho, co se již stalo,
- opětovná identifikace (spolupoznání) něčeho známého,
- opakované učení pro snadnější vstřípení již známých dat.⁶³

Kreativita – Termín kreativita popisuje mentální procesy, které vedou k řešení problémů, novým nápadům, konceptualizacím, uměleckým formám, teoriím nebo produktům, které jsou jedinečné nebo nové.⁶⁴ S kreativitou je úzce spojen také pojem – asociace. Jedná se o spojení základních informací, ale i představ, pocitů a vjemů, které probíhají v mozku a vedou k novému celkovému pohledu.⁶⁵

Mozkové hemisféry – Lidský mozek se dělí na dvě podobné hemisféry. Obecně se považuje levá polovina za analytickou, která funguje na základě sekvencí a logické návaznosti. Naopak pravá polovina se považuje za tvořivou, intuitivní a emocionální. Je vhodné najít rovnováhu mezi pravou a levou hemisférou, aby mozek mohl plně využít svůj potenciál.⁶⁶

⁶² MUŽIK, J. Profesionální vzdělávání dospělých. Praha: CODEX, 2000, str.78.

⁶³⁻⁶⁵ WILLIAMS, H Paměť – 10 kroků k posílení paměti, Praha. Ottovo nakl, 2004.

⁶⁴ CARTER, P., RUSSELL, K. Trénink paměti a kreativity, Praha. Computer press, 2004

⁶⁶ BUCHVALDKOVÁ, M., KARSTEN, G. Úspěšná paměť. Praha. Scientia, spol. s.r.o., 2003.

Logika - v češtině se běžně používá ve smyslu myšlenková cesta, která vedla k daným závěrům. **Logika** je také formální věda, zkoumající právě onen způsob vyvozování závěrů.

Současný manažer vychází jak z logiky, tak z kreativního řešení problémů, kdy čerpá ze své nevyčerpatelné „studnice“ nápadů. Pohlédnem-li na management jak na vědeckou záležitost, pak sem logika a logická struktura jazyka (důležité při komunikaci s podřízenými i nadřízenými), neodmyslitelně patří.

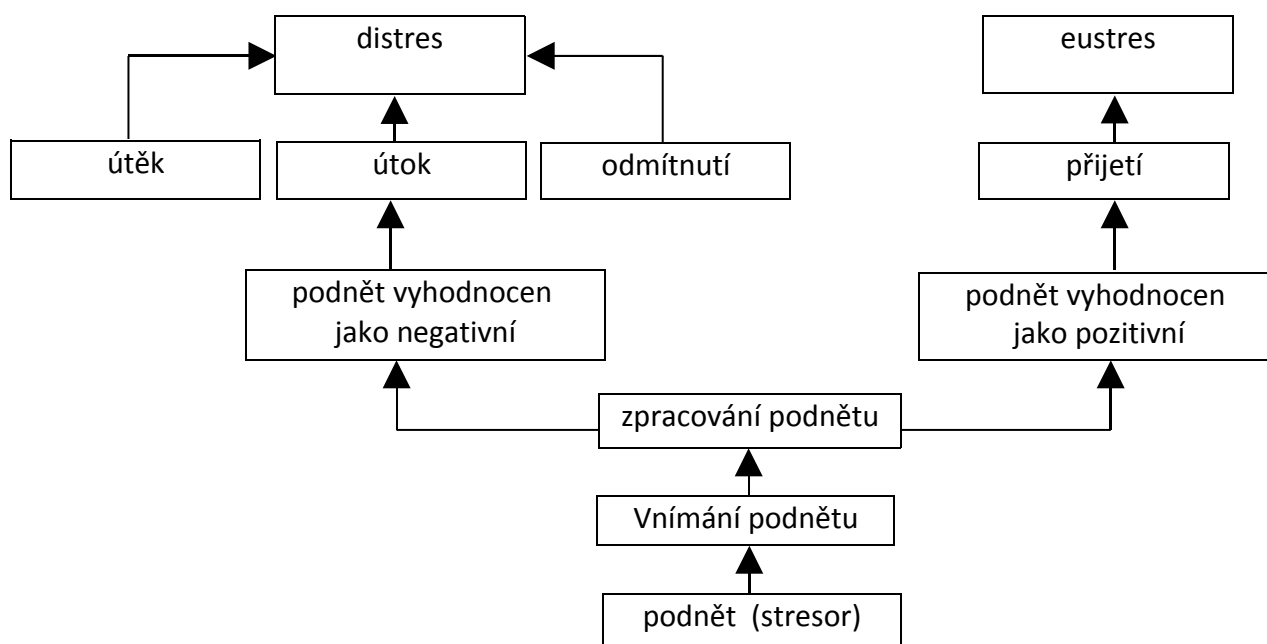
Jiná situace je v případě kreativního přístupu. Nové nápady, originální přístup k řešení problémů, soustředění se na cíl, lepší využívání paměti a pravé hemisféry je pro mnoho manažerů stále velkou neznámou. V obecném smyslu pojmy chápou, ale schází jim vědomá zkušenost.

Psychická odolnost

Většina manažerů na všech úrovních dnes pracuje ve stresovém prostředí. Je to dáno mnoha činiteli. Psychologie udává dva druhy stresů a reakce na ně.

Eustres a distres⁶⁷

Obr. 7 Eustres a distres



Zdroj: PLAMÍNEK, J. 2008

⁶⁷ PLAMÍNEK, J., Sebepoznání, sebeřízení a stres, Praha. Grada Publishing, 2008. str. 128.

Eustres je přívětivou tváří stresu. Čím více eustresu, tím větší odolnost a stabilita pro případ nájezdu distresu a tím více eustresu. Jedná se o typickou pozitivní zpětnou vazbu. I zde však existuje určitá míra, aby se manažer nedostal do rozporu s realitou. Distres nás upozorňuje na existující nebezpečí a vyvolává naše schopnosti bránit se jejím nepříznivým aspektům.

V manažerském prostředí se následně distresory projevují v mnoha podobách.⁶⁸

Téma zvládání stresu klade velké nároky na profesionalitu lektora a na čas. Některé techniky vyžadují v praxi delší čas, je nutné měnit postoje a pohledy na složité situace v managementu.

V koncepci manažerského vzdělávání a zvláště v sebeřízení manažera má téma zvládání stresu a psychické odolnosti stále větší prostor. Důvod je zřejmý. Tlak trhu, velká konkurence, boj o zákazníka, důraz na kvalitu a na druhé straně narůstající konflikty (hlavně na provozní úrovni), nejistota. To vše vyvolává požadavek zařazovat stále častěji do oblasti sebeřízení způsoby a techniky pro zvládání stresových situací.

⁶⁸ PLAMÍNEK, J., Sebeopoznáání, sebeřízení a stres, Praha. Grada Publishing. 2008. str. 148.

PRAKTICKÁ ČÁST

4. Manažerské vzdělávání ve firmě Barvy a laky TELURIA s.r.o.

Firma Barvy a laky TELURIA s.r.o. je tradičním českým výrobcem nátěrových hmot s téměř stoletou tradicí. Má špičkové vývojové a znalostní zázemí. Je poskytovatelem technologie a jakéhokoliv řešení v oboru nátěrových hmot. Její výrobky mají evropskou kvalitu. Je součástí většího výrobního celku společně s Barvy a laky Hostivař a Bal Slovakia. K 29.2.2012 měla firma cca 170 zaměstnanců.

Podle organizačního schématu (viz příloha č.2) zaměstnává firma manažery na všech důležitých pozicích.

Management a jeho rozdělení ve sledované firmě

Firma TELURIA zaměstnává na vedoucích pozicích 36 zaměstnanců z toho:

ve vrcholovém managementu: 2 ředitele

2 vedoucí odborných úseků

ve středním managementu: 13 zaměstnanců z toho:

7 vedoucí odborů

6 vedoucích provozu

v základním managementu: 19 zaměstnanců z toho:

6 vedoucích oddělení

7 manažerů prodeje

6 mistrů

v technickém úseku 18 zaměstnanců

v marketingu a prodeji 10 zaměstnanců

v administrativě 7 zaměstnanců

Firma se ve svém výrobním programu specializuje na výrobu vodou ředitelných a rozpouštědlových barev na dřevo, kovy, tónovacích, malířských a fasádních barev a omítek. Vyrábí také vodou ředitelná lepidla, speciální průmyslové barvy a speciální výrobky - přísady do malt a betonů, prostředky pro chemickou ochranu dřeva atd.

Firma TELURIA s.r.o. má k dispozici kvalifikovaný výrobní a technický personál, moderní výrobní a vývojovou základnu a kvalitní mezinárodní reference Firma věnuje trvalou pozornost i ekologické a regionální problematice. Je držitelem mezinárodních certifikace v souladu s normou ISO 9001-2000.

Strategie firmy:

Stát se vyhledávanou, ekonomicky úspěšnou firmou, která se svým sortimentem, kvalitou a službami řadí k předním českým firmám a srovnává se i s evropskými firmami.

Poslání firmy:

Vyrábět a dodávat výrobky užité hodnoty v požadované kvalitě a poskytovat požadující služby za dodržování příslušných bezpečnostních a ekologických předpisů. Stabilizovat a rozvíjet odborný personál firmy.

Vzdělávání ve firmě:

Je součástí úseku Řízení lidských zdrojů. Ten zajišťuje činnosti ve vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel. Dle požadavků organizačních jednotek zajišťuje výběr a přijímání zaměstnanců do pracovního poměru, rozvázání pracovního poměru, vzdělávání zaměstnanců, vyřizování důchodů a sociální služby. Úsek se skládá z ekonomiky, referátu hmotné stimulace a činnosti racionalizace práce, oddělení personalistiky, mzdové účtárny a oddělení vzdělávání.⁷¹

Tabulka č.2 - Úsek řízení lidských zdrojů společnosti Barvy a laky Teluria s.r.o.



Zdroj: Barvy a laky Teluria s.r.o. 2011

⁷¹ Interní materiály personálního úseku. Nestránkováno. 2011.

Systém vzdělávání ve firmě Barvy a laky Teluria s.r.o.

Cílem vzdělávání pracovníků ve firmě Barvy a laky Teluria s.r.o. je:

- zajistit potřebnou kvalifikaci všech zaměstnanců dle analýzy vzdělávacích potřeb,
- zajišťovat vzdělávání vybraných zaměstnanců dle následného plánu na konkrétní časové období,
- udržet odbornou způsobilost všech zaměstnanců v souladu s požadavky platné právní a technické legislativy a v souladu s požadavky zákazníků.

Oddělení vzdělávání má oprávnění rozhodnout, jakým způsobem se bude realizovat vzdělávací akce. Zda bude využito externího nebo interního lektora (zaměstnanec Barvy a laky Teuria s.r.o).

4.1 Vzdělávací projekt ve vybrané firmě

V roce 2010 se stala společnost Barva a laky Teluria s.r.o. příjemcem dotace v rámci výzvy „Školení je šance“ financované z ESP prostřednictvím Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Celý projekt byl zahájen v květnu r. 2010 a datum ukončení byl naplánován na 30. dubna 2012. Zaměstnanci byli rozděleni na cílové skupiny:

- Top management,
- vedoucí a mistři,
- obchodníci,
- administrativa,
- provozní zaměstnanci,
- skupina IT kurzy a ke zvýšení jazykových znalostí.

Ve výběrovém řízení, pro zajištění vhodného dodavatele vzdělávacích služeb s kvalitními lektory, byl vybrán výběrovou komisí dodavatel na jednotlivá školení fi. Tempo Training Consulting a.s., se kterým byla následně uzavřena Smlouva o dodávce služeb a společně s ní byly připraveny plány vzdělávání pro jednotlivé cílové skupiny.

Postup vzdělávání zaměstnanců ve firmě Barvy a laky TELURIA s.r.o. odpovídal systému firemního vzdělávání ve všech čtyřech fázích: a) analýza vzdělávacích potřeb b) plánování, c) realizace d) hodnocení vzdělávání. Ve sledovaném období prošlo vzděláváním 84 mužů a 82 žen.

Z toho bylo 36 manažerů na pozicích:

- vrcholovém managementu: 2 ředitelé
2 vedoucí odborných úseků
- ve středním managementu: 13 zaměstnanců z toho:
7 vedoucí odborů
6 vedoucích provozu
- v základním managementu: 19 zaměstnanců z toho:
6 vedoucích oddělení
7 manažerů prodeje
6 mistrů

Pro doplnění počtu cílových skupin byli do vzdělávání zařazeni techničtí pracovníci a administrativa podle úseků. Z technického úseku 18 zaměstnanců, z marketingu a prodeje 10 zaměstnanců, z administrativy 7 zaměstnanců. Celkem 71 osob bylo rozděleno na 8 cílových skupin. Zástupci TELURIA s.r.o. společně s vedoucím lektorem a garantem školení (Tempo Training Consulting a.s.) provedli analýzu potřeb vzdělávání a sestavili harmonogram jednotlivých vzdělávacích témat. Pro jednotlivé cílové skupiny byly navrženy a následně naplánovány následující témata:

Top management

- Leadership – zvyšování výkonnosti týmu
- Jak řídit a vést porady
- Stres a jeho zvládnání
- Řízení změn ve stagnaci a krizi
- Štíhlé myšlen,
- Controllingový audit
- IT kurzy a ke zvýšení jazykových znalostí

Vedoucí a mistři

- Firemní kultura ENVI
- *Škola mistrů*
- *Komunikace v obtížných situacích*
- *Vedení lidí a motivace*
- *Jak být pánem svého času – Time management*
- Štíhlé myšlení
- IT kurzy a ke zvýšení jazykových znalostí

Obchodníci

- *Komunikace v obtížných situacích*
- *Asertivní jednání*
- *Umění akvizice*
- *Efektivní telefonická komunikace*
- Péče o zákazníka
- IT kurzy a ke zvýšení jazykových znalostí

Administrativa

- Korespondence I – v úředním a obchodním styku
- *Komunikační dovednosti*
- Efektivní komunikace s klientem
- *Profesionální telefonování*
- *Komunikace v obtížných situacích*
- IT kurzy a ke zvýšení jazykových znalost

Provozní zaměstnanci.

- *Vnitrofiremní komunikace*
- *Stres a jeho zvládání*
- *Firemní kultura*

Odborné lektory zajišťovala vzdělávací společnost Tempo Training Cosulting s.r.o. Lektorem této společnosti byl ve sledovaném období také autor této práce, který zajišťoval výše uvedené kurzy označené kurzívou (viz. profil lektora - příloha č.3)

Pro účely našeho sledování efektivnosti vzdělávacího projektu použijeme pouze témata pro vedoucí výroby a mistry, obchodníky a administrativu. Top management byl vzděláván jinými lektory, kteří nebyly zapojeni do výzkumu. Ve sledovaných cílových skupinách byli účastníky také manažeři prodeje, vedoucí obchodního oddělení, vedoucí obchodních skupin, vedoucí účtárny a další manažeři a vedoucí personálního oddělení. Se vstupem autora této diplomové práce do vzdělávacího projektu ve funkci lektora (7.9.2010), byla jednotlivá témata, po dohodě s vedením firmy, obohacena o prvky self managementu, které v původním návrhu vzdělávací spol. Tempo Training Cosulting s.r.o. navrženy nebyly. Byla stanovena hypotéza, která měla být výzkumem potvrzena nebo vyvrácena.

Hypotéza:

Zdůrazněním prvků self managementu v manažerském vzdělávání dochází k výraznému zvýšení efektivity celého vzdělávání. Dalším předpokladem je, že tyto výsledky budou kvalitativně působit ve firemním prostředí i po ukončení vzdělávacího projektu.

4.2 Předběžný výzkum efektivity manažerského vzdělávání – výzkum A

Základní myšlenka, zdůraznit rozvojová témata osobnosti ve firemním vzdělávání, byla navržena autorem již v roce 2006 při vzdělávání vedoucích pracovníků státní správy a při vzdělávání pedagogů. Zde se konkrétně jednalo o oblast efektivního učení, rozvoje paměti a rozvoje kreativního myšlení. Ve firemním vzdělávání se jednalo o témata:

- sebeřízení,
- kreativní přístup při stanovení pracovních i osobních cílů,
- tvůrčí přístup při jejich dosahování,
- větší využívání osobního potenciálu,
- oblast sebevzdělávání manažera.

V období let 2008 – 2010 bylo nezávisle autorem této práce vyhodnocováno a porovnáváno velké množství hodnotících dotazníků z různých vzdělávacích akcí. Cílem bylo mapovat oblast efektivnosti jednotlivých vzdělávacích akcí. Hodnocené akce byly co do obsahu přibližně stejné (sestavoval zákazník). Jednalo se vzdělávací programy (projekty) sestavené z manažerských, komunikačních a obchodních/prodejních dovedností (měkkých dovedností - **soft skills**).

Pro vyhodnocení efektivity byly použity hodnotící dotazníky, které účastníci vyplnili po ukončení kurzu. Jejich vyplnění a následné odevzdání k vyhodnocení měl na starosti lektor. Z tohoto důvodu bylo možno sestavit přibližnou statistiku údajů, které měly vztah k efektivitě vzdělávání a také k jeho atraktivnosti pro účastníky.

Tabulka č.3 – Závěrečný hodnotící dotazník

Hodnocení semináře	1 – málo 10 – velmi	PROČ uved'te komentář
1. Informace na kurzu byly pro mě nové		
2. Informace na kurzu byly pro mě zajímavé		
3. Informace na kurzu jsou využitelné v naší organizaci		
4. Kurz je přínosný pro můj rozvoj		
5. Výklad a prezentace lektora byla srozumitelná		
6. Jsem spokojen(á) s přístupem lektora k účastníkům		
7. Prostor pro otázky účastníků a diskusi byl dostatečný		
8. Seminář byl veden formou	přednáška prezentace interaktivní workshop facilitace koučování poradenství moderace	
9. Témata, která mě nejvíc zaujala		
10. Témata, která jsem přijal(a) obtížněji		
11. Témata, která mě ještě zajímají		
12. Na semináři se mi líbilo		
13. Doporučuji zlepšit		
14. Komu byste tento kurz doporučil(a) (jméno, funkce)		

Zdroj: autor

Tato statistika bude v této diplomové práci použita jako porovnávací s výsledky manažerského vzdělávání firmy TELURIA s.r.o. Pro účely této diplomové práce toto pozorování označíme jako **výzkum A**. Kurzy v tomto předběžném sledování byly provedeny v „neupravené“ podobě (přesně podle požadavku zákazníka). Převážně se jednalo o jednorázové akce nebo krátkodobé vzdělávací projekty. Výčet zde uvedených témat je přehledem nejčastěji požadovaných témat, ze kterých jsou vytvářeny koncepce vzdělávání pro jednotlivé firmy.

Během dvou let byly evidovány informace z 86 vzdělávacích kurzů a z cca 800 hodnotících dotazníků. Není zde uveden počet jednotlivých akcí ke každému tématu, statistika je sestavena jako přehled názorů a odpovědí komplexně ze všech témat. Výčet témat je však důležitý, neboť v jednotlivých tématech jsou obsaženy specifické kvalitativní prvky self managementu

Školená témata:

- Komunikační dovednosti
- Komunikace v obtížných situacích
- Prezentační dovednosti
- Asertivní dovednosti
- Řešení konfliktů
- Hospodaření s časem – Time management
- Stres a jeho zvládnání
- Motivace

Stručná anotace jednotlivých témat při výzkumu A

Na tomto místě jsou uvedeny anotace výše uvedených kurzů, tak jak je běžně objednává zákazník (firma). Obsahově se pro tu, či onu firmu mění pouze v detailech, což pro náš účel není podstatné.

Komunikační dovednosti

Verbální komunikace; komunikační schéma; komunikační chyby a jejich odstraňování; srozumitelnost; struktura rozhovoru; otázky pro úspěšné vedení rozhovoru; neverbální komunikace; druhy, význam, chyby a jak je odstranit; oční kontakt, mimika, gestikulace, doteky; interpersonální zóny.

Komunikace v obtížných situacích

Verbální a neverbální komunikace – jak předcházet základním komunikačním chybám; aktivní naslouchání jako základní dovednost pro předcházení nedorozuměním; technika omluvy; zdolávání námitek; přijímání kritiky a práce s negativními emocemi; jak čelit oprávněným požadavkům ostatních lidí.

Prezentační dovednosti

Cíl prezentace a výběr témat; jak zvládnout přípravu (obsah, struktura, scénář, materiály, příprava); Zúčastnění lidé (prezentátor – osobnost, image, účastníci – cílová skupina, co s trémou); AV podpora; forma prezentace – jak vstoupit na scénu, odlehčení úvodu, význam řeči těla při prezentaci, paralingvistická stránka řeči; Význam interakce při prezentaci (kladení otázek, aktivní naslouchání, jiné formy zapojování).

Asertivní dovednosti

Co je asertivita; čtyři typy chování; asertivní verbální komunikace; listina asertivních práv, asertivní kritika; stop manipulaci; asertivní pozitivní zpětná vazba; aktivní naslouchání; projevování empatie; asertivní techniky.

Řešení konfliktů

Pojem konflikt - jeho podstata, zdroje, příčina, pravidla průběhu, důležitost; reakce a emoce účastníků; druhy konfliktů a možnosti řešení; verbální komunikace při řešení konfliktu; výhody a nevýhody asertivity; neverbální komunikace; umění naslouchat; předcházení konfliktům.

Hospodaření s časem – Time management

Čtyři generace Time managementu ; stanovení priorit, sebepoznání, hodnoty, role, postoje; analýza vlastního času; zvyky, návyky, stereotypy, zlozvyky a zloději času; cíle osobní i profesní, naše plány; proaktivní chování; plánovací pomůcky – výhody a nevýhody, možnosti využití; důležité a naléhavé.

Stres a jeho zvládnutí

Jak nás ovlivňují emoce ; stres v každodenním životě; stres a jeho vliv na zdraví; jak stresu předcházet; jak stres uvolňovat; řešení problémových situací; vnější a vnitřní příčiny stresu; náchylnost na stresové reakce; techniky zvládnutí stresu; relaxace a uvolňovací cvičení.

Motivace

Role manažera v procesu budování úspěšné firmy; motivace; teorie motivace; Maslowova pyramida potřeb; test potřeb; motivy a stimuly; motivační poloha a naladění; pracovní typologie; motivační typy; test motivační sebereflexe; motivační dovednosti.

Organizace a realizace vzdělávání výzkumu A

Vzdělávací akce byly v tomto období 2008 - 2010 lektorsky zajišťovány autorem této práce a ve většině případů také cele organizovány ve fázích:

- analýza vzdělávacích potřeb společně se zástupci firem,
- zpracování plánu a vypracování podkladů,
- schválení a následné realizace vzdělávání,
- hodnocení bylo prováděno formou hodnotících dotazníků (viz tab. č.3) a předáno zákazníkovi.

Použité metody vzdělávání a realizace výzkumu A

Seminář, řízené diskuse, modelové situace, případové studie, hraní rolí, trénink, workshop, videotrénink, hodnocení, testy, dotazníky. Průběh vzdělávacích akcí byl prováděn standardní formou, která obsahovala všechny nástroje, techniky a metody, které kvalitativně zajišťují výuku, přenos informací, ukotvení znalostí a výcvik dovedností. Bylo předvedeno, rozebráno a vyhodnoceno mnoho modelových situací a ukázek, které navozují pocit reálných případů k řešení a vedou účastníky k uvědomění si potřebných souvislostí, které lze následně používat v praxi.

Vyhodnocení efektivity výzkumu A

Statistika údajů efektivity vzdělávacích akcí byla sestavována ze závěrečných hodnotících dotazníků. Otázky 1 - 8 byly povinné. Na tyto otázky účastníci odpovídali formou počtu bodů, kdy 1 bylo velmi málo a 10 velmi hodně. Pro účely hodnocení předběžného výzkumu byly tyto hodnoty převedeny na stupnici:

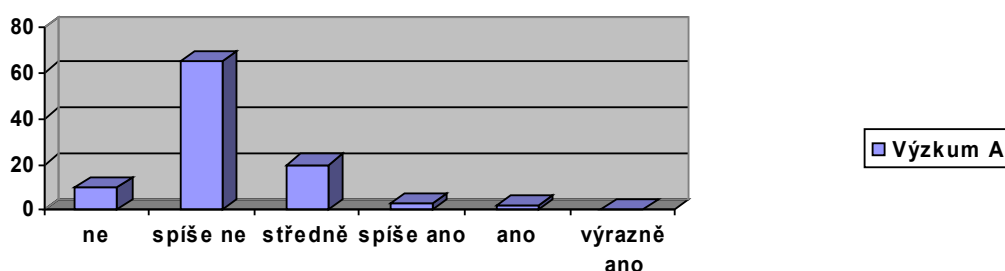
1	2 – 3	4 - 5	6 – 7	8 – 9	10
ne	spíše ne	středně	spíše ano	ano	výrazně ano

Otázky 9 – 14 byly nepovinné a účastníci na ně odpovídali svými slovy nebo připomínkami. Statistika odpovědí je sestavena procentuálně, bez rozdílů muž nebo žena, jako účastník. Pro účely hodnocení efektivity byly z dotazníku vybrány otázky, které mají tuto vypovídací hodnotu.

Otázka č.1

Informace na kurzu byly pro mě nové ?

10%	65%	20%	3%	2%	0%
ne	spíše ne	středně	spíše ano	ano	výrazně ano

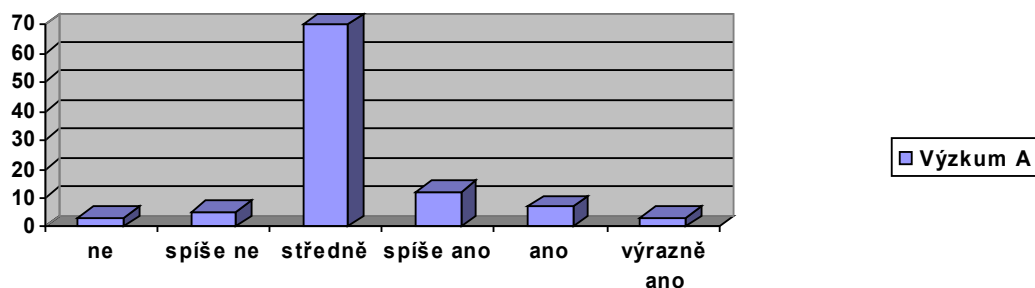


Graf č.1 - Vyhodnocení efektivity výzkumu A

Otázka č. 2.

Informace na kurzu byly pro mě zajímavé ?

3%	5%	70%	12%	7%	3%
ne	spíše ne	středně	spíše ano	ano	výrazně ano

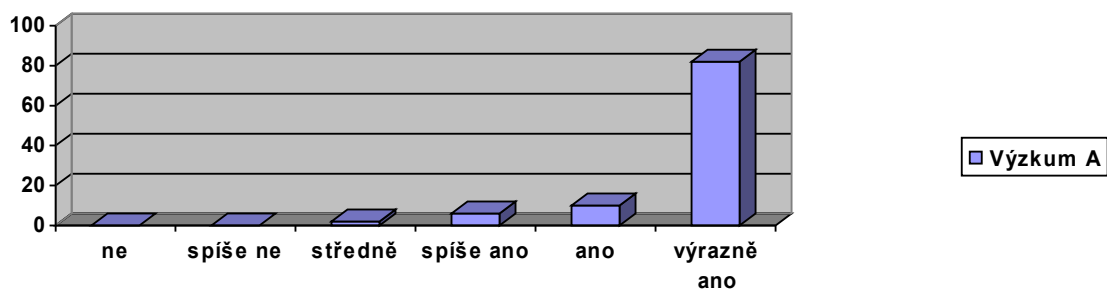


Graf č.2 - Vyhodnocení efektivity výzkumu A

Otázka č. 3.

Informace z kurzu jsou využitelné v naší organizaci?

0%	0%	2%	6%	10%	82%
ne	spíše ne	středně	spíše ano	ano	výrazně ano

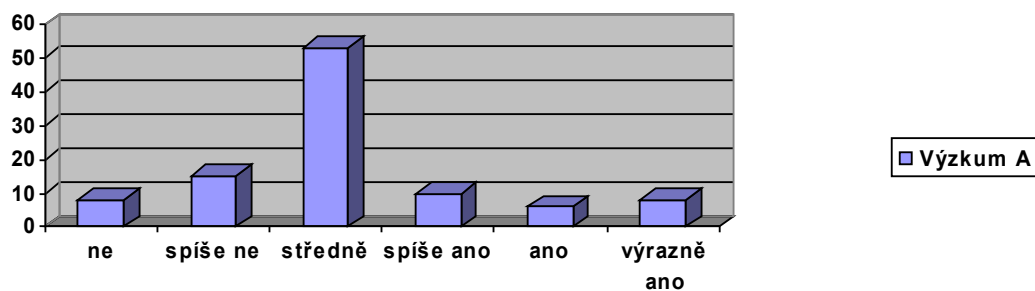


Graf č.3 - Vyhodnocení efektivity výzkumu A

Otázka č. 4.

Kurz je přínosný pro můj rozvoj?

8%	15%	53%	10%	6%	8%
ne	spíše ne	středně	spíše ano	ano	výrazně ano



Graf č.4 - Vyhodnocení efektivity výzkumu A

Otázky 5 – 8 se týkají práce lektora a formy školení. Jsou pro naše hodnocení irelevantní.

Otázka č. 9.

Témata, která mě nejvíc zaujala.

U této otázky bylo hodnoceno, zda účastníci odpověděli nebo ne.

Odpovědělo zhruba 80% účastníků – označili témata, která je oslovila nebo která vybrali na závěr ze studijních materiálů.

Otázka č. 10.

Témata, která jsem přijal(a) obtížněji.

U této otázky bylo hodnoceno, zda účastníci odpověděli nebo ne.

Odpovědělo zhruba 30% účastníků – vybrali témata, která byla pro účastníky nová.

Otázka č. 11.

Témata, která mě ještě zajímají.

Tato otázka je marketingová a je pro naše účely irelevantní.

Otázka č. 12.

Na semináři se mi líbilo?

U této otázky bylo hodnoceno, zda účastníci odpověděli ANO nebo NE, případně jiné odpovědi.

Zhruba 40% odpovědělo ANO (velmi, líbilo), zhruba 5% NE, zbytek neodpověděl.

Otázka č. 13

Doporučuji zlepšit?

U této, velmi důležité otázky byly hodnoceny připomínky, nové náměty, nápady apod.

Odpovědělo zhruba 25% účastníků:

8% připomínek na organizaci kurzů, lektora (srozumitelnost), chyby ve skriptech.

15% připomínek se týkalo požadavku na nové přístupy, hlubší „záběr“, neopakovat stále dokola stejná témata.

Otázka č. 14

Komu byste tento kurz doporučil(a)

Tato otázka je částečně marketingová. Má určitou vypovídací hodnotu. V mnoha případech šlo o doporučení ze škodolibosti tzv. „všem vedoucím“ (zvláště u témat - konflikty, komunikace s nadřízeným, asertivita apod.), drtivá většina se zdržela.

Celkové hodnocení předběžného výzkumu A

Jak vyplývá z uvedených hodnot, v celém sledovaném období nedocházelo k žádným výrazným odchylkám od normálu. Vzdělávání podle statistiky bylo standardně efektivní. Kromě několika firem, které velmi pečlivě analyzovaly potřeby vzdělávání a nechaly si vypracovat školení „na míru“ (příkladem může být zástupce fi. AXIMA Brno, který s lektorem pracoval na analýze a plánu jediného dvoudenního kurzu plné čtyři dny), všechny ostatní organizace se rozhodly pro „standardní“ obsah, formu a hodnocení.

Témata jsou již pro většinu účastníků „notoricky“ známá a mnozí již prošli podobnými školeními a látka je pro ně opakovaním. Ze statistiky vyplývá, že témata jsou jasně namířena do praxe - 82% *výrazně ano*, a také obsah i forma vzdělávání tomu byla přizpůsobena, nicméně procentuálně vyplývá, že v případě osobního rozvoje a zajímavosti je statisticky 50 – 70% *středně; spíše ne*, v případě nových informací je to 65% *spíše ne; ne*. Důležitým faktorem byla pro organizátory vzdělávání (vedení firmy, personální odd. a pod) spokojenost a zážitkovost účastníků. Ta byla hodnocena jako uspokojivá až výborná.

Závěrem hodnocení předběžného výzkumu z let 2008 – 2010 lze tedy poznamenat, že většina vzdělávacích akcí proběhla v pořádku a přinesla očekávané výsledky, to znamená opakování, oživení, někdy i nové informace, ale vcelku žádný velký „převrat“, což nebylo ani cílem. Na návrhy ze strany lektora, zda by nebylo vhodné zařadit do vzdělávání nové prvky např. rozvoj paměti, kreativity, hlubší pohled spojený s lepším využíváním osobního potenciálu, bylo reflektováno spíše negativně. Požadavek „neznámých“ postupů byl v drtivé většině zamítnut. Obsah byl tedy sestaven z „klasických“ témat a forem, které se vyučují již mnoho let.

Návrh nové koncepce firemního vzdělávání měkkých dovedností

Na základě výše uvedených výsledků byl autorem této práce vypracován návrh firemního vzdělávání, ve kterém je dán větší důraz na rozvoj a větší využívání kreativních prvků. V tomto návrhu byly také zohledněny výsledky dlouhodobého výzkumu využívání paměťových technik při vzdělávání na ZŠ a SŠ. Tyto výsledky jsou plně uvedeny v bakalářské práci autora. Z výsledků vyplývá že:

- zařazením přesně stanovených tréninkových postupů dochází k lepšímu propojení obou mozkových hemisfér a tím k výrazně lepšímu využívání paměti,
- to vede k výrazně většímu pocitu úspěchu. Účastník má zájem o více informací neboť je překvapen svými schopnostmi,
- výrazně se zlepšuje soustředění a snaha o dosažení maximálních výsledků,

- postupně jsou zařazovány další tréninkové metody na rozvoj logického myšlení, tvůrčí představivost, vizualizaci a celkovou kreativitu, které mají vliv na originalitu, sebevědomí, rozhodnost a v neposlední řadě na pozitivní postoj ke vzdělávání,
- tyto kreativní prvky mají výrazný vliv na stanovení jasnějších cílů v oblasti sebeřízení, pracovních i osobních cílů (jedinec si uvědomuje, že má „na víc“).

Výsledky z této práce jsou aplikovatelné do firemního vzdělávání a to v různých podobách například zařazením jednotlivých prvků do různých témat. Dalším řešením je zpracovat toto téma do samostatného školení, které by bylo uváděno v úvodu vzdělávacího projektu.

Zde je nutno poznamenat, že některé vzdělávací firmy nabízejí kurzy kreativního myšlení, které však mají různou kvalitu. Od pouhé teorie až po náročná cvičení kreativních řešení problémů nebo je obsahem kurzu kreativní management, opět podle známých pravidel, které jsou uváděny v učebnicích managementu.

Sledované oblasti osobního rozvoje manažerů

Výše uvedené postupy přináší více možností v tématu sebeřízení (self management), a to konkrétně:

- uvědomění si svých možností a stanovení velkorysých cílů,
- ve výrazně lepším rozhodování a přebíráním zodpovědnosti za sebe sama,
- ve věcnější komunikaci s podřízenými i nadřízenými,
- v kreativnějších způsobu řešení každodenních činností,
- v pozitivním přístupu k lidem i k činnostem,
- v lepším odstupu práce versus osobní život,
- v lepším prožívání osobního života, životospráva, dosahování osobních cílů,
- v pozitivní postoji a přístupu k sebevzdělávání.

Z uvedených bodů vyplývá, že prvotní zařazení tzv. rozvojových kurzů, by mělo výrazně kvalitativní vliv na další témata. V současné vzdělávací praxi se již podobné projekty uskutečňují, vyžaduje to však velmi kvalifikovaného a erudovaného lektora. Autor této práce má mnohaletou praxi technika a manažera velkého strojírenského podniku, dlouholetou pedagogickou praxi, stovky kurzů osobního rozvoje, tréninků paměti a kreativity, a kurzů relaxace a psychické odolnosti. K jeho praxi přispívá také studium na IMS v Brně, kdy pro

účely firemního vzdělávání využívá jak poznatky ze sociální pedagogiky a aplikované psychologie, tak znalosti z ŘLZ.

4.3 Vzdělávání ve firmě Barvy a laky TELURIA s.r.o – výzkum B

Jak vyplývá z výše uvedené koncepce vzdělávacího projektu firmy Barvy a laky Teluria s.r.o, vycházela pověřená vzdělávací spol. Tempo Training Consulting a.s. při sestavování plánu z ověřených témat včetně jejich řazení:

TOP management: Týmová práce – řízení lidí – zvládání stresu – řízení změn – štlhlé myšlení - IT, jazykové znalosti.

Střední management: Firemní kultura – vedení a řízení lidí – komunikace – motivace – Time management – štlhlé myšlení - IT, jazykové znalosti.

Nižší management: Komunikace – asertivita – konflikty - práce se zákazníkem - IT, jazykové znalosti.

Od září 2010, kdy autor této práce zabezpečoval lektorsky tento vzdělávací projekt ve vybraných tématech (jako externí lektor vzděl. spol. Tempo Training Cosulting s.r.o.), byly na jeho návrh do jednotlivých témat zařazovány výraznější prvky osobního managementu. Tyto úpravy byly prodiskutovány s manažerem projektu a schváleny.

Cílem bylo zvýšit celkovou efektivnost vzdělávání (viz. hypotéza str. 46). Vzhledem k tomu, že tento krok byl spíše krokem experimentálním, obě strany souhlasily, že v krajním případě dojde k naplnění cílů, které určila vzdělávací spol. Tempo Training Consulting a.s. v původním návrhu. Vedení firmy bylo také seznámeno, že tento „experiment“ slouží k účelu této diplomové práce ve které nese označení jako **výzkum B**.

Realizace vzdělávání v projektu firmy Barvy a laky TELURIA s.r.o.

Do plánované koncepce vzděl. org. TEMPO nebylo možno zařadit speciální kurz rozvoje osobnosti manažera, např. kurz Kreativní myšlení nebo Kreativní management. V plánu nebyl ani kurz self management (sebeřízení manažera). Vybrané prvky tohoto tématu byly tedy postupně implementovány do jednotlivých kurzů. Bylo navrženo, že jim bude věnována přibližně jedna hodina v každém vzdělávacím dni.

Protože autor této práce ve firmě TELURIA s.r.o. působil 15 měsíců, můžeme hovořit o kontinuálním vzdělávání a pozorování, ve kterém bylo možné sledovat a vyhodnocovat, jak se postupně určité znalosti a dovednosti uplatňují v praxi zaměstnanců a v celkovém životě firmy. Realizace, pozorování a hodnocení se týká pouze středního a nižšího managementu, kde bylo autorem odškoleno 44 školících dní (viz. příloha 4 – harmonogram vzdělávání). Top management byl školen jinými lektory.

Do kurzů byly postupně zařazovány následující prvky osobního rozvoje a sebeřízení: znalosti o větším využívání osobního potenciálu, trénink kreativních schopností, efektivní učení, trénink paměti, tvůrčí myšlení při stanovení pracovních a osobních cílů a plánování, relaxační techniky, včetně prvků sebeovládání. Pro dodržení vědeckosti a racionálnosti byla pro přípravu podkladů použita odborná literatura, která je určena pro vzdělávání manažerů, skripta z IMS Brno a populárně naučná literatura s motivačním námětem. Vzhledem k tomu, že témata byla zpracována do spec. studijních podkladů, nelze je zde pro jejich rozsáhlost uvádět. Veškeré podklady byly během výzkumu stále upravovány tak, aby bylo dosaženo co nejlepší srozumitelnosti a motivačního efektu.

Zařazení prvků osobního rozvoje a sebeřízení podle jednotlivých témat

Každá cílová skupina manažerů absolvovala ve sledovaném období září 2010 – leden 2012 čtyři různá dvoudenní školení (viz. příloha č. 4). Bylo tedy možno uskutečnit 8 hodinových vstupů pro každou cílovou skupinu, což se v součtu času rovná jednomu vzdělávacímu dni „speciál“.

Výčet jednotlivých témat

- všeobecná úvodní hodina – myšlení, funkce mozku,
- kreativita, co je to intuice, využití tréninku kreativity – orientace na výsledek,
- paměť, kreativita, jednoduché techniky tréninku paměti,
- síla pozitivního a tvůrčího myšlení, techniky zklidnění, psychická odolnost,
- trénink kreativity – orientace na výsledek, pozitivní rozhodování,
- sebedůvěra, osobní koučink,
- kontrola myšlení a činností v čase, velkorysé myšlení, strategické myšlení,
- síla tvůrčího myšlení v praxi, soustředění se na cíl a výsledek,
- duševní hygiena, relaxace,
- metody učení, kariérový koučink.

V některém tématu (podle zájmu účastníků) byla procvičena Stanfordská technika⁷² pro snadnější učení složitých názvů a slovíček z cizího jazyka, jako pomůcka v kurzech jazykových dovedností.

Při realizaci těchto hodin byly použity následující formy výuky:

- výklad, prezentace, modelové situace, cvičení,
- trénink, praktické aplikace do pracovní problematiky účastníků.

Způsob hodnocení efektivity vzdělávání výzkumu B

Pro vyhodnocení celého výzkumu byly použity dvě varianty dotazníků.

- Závěrečný dotazník účastníků* - vzdělávací spol. TEMPO (viz. příloha č. 5)
- Využívání principů sebeřízení u manažerů* - fi. TELURIA s.r.o. (viz. příloha č. 6)

Statistické údaje dotazníku a) budou použity k porovnání výsledků výzkumu A a výzkumu B.

Údaje z dotazníku b) budou použity v celkovém hodnocení efektivity vzdělávání výzkumu B a ke stanovení prognózy použitelnosti této formy vzdělávání v budoucích vzdělávacích projektech.

Vyhodnocení efektivity výzkumu B

Otázky 1 - 8 byly povinné . Na tyto otázky účastníci odpovídali formou počtu bodů, kdy 1 bylo velmi málo a 10 velmi hodně. Pro účely hodnocení a porovnání obou výzkumů byly tyto hodnoty převedeny opět na stupnici:

1	2 – 3	4 - 5	6 – 7	8 – 9	10
ne	spíše ne	středně	spíše ano	ano	výrazně ano

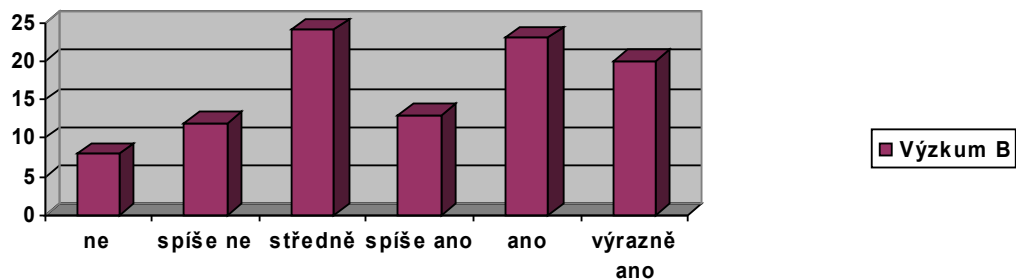
Otázky 9 – 14 byly nepovinné a účastníci na ně odpovídali svými slovy nebo připomínkami. Jednotlivé odpovědi pak byly sestaveny procentuelně, bez rozdílů muž nebo žena.

⁷²BUCHVALDKOVÁ, M., KARSTEN, G. Úspěšná paměť. Praha, Scientia, spol. s.r.o.2003.

Otázka č.1

Informace na kurzu byly pro mě nové ?

8%	12%	24%	13%	23%	20%
ne	spíše ne	středně	spíše ano	ano	výrazně ano

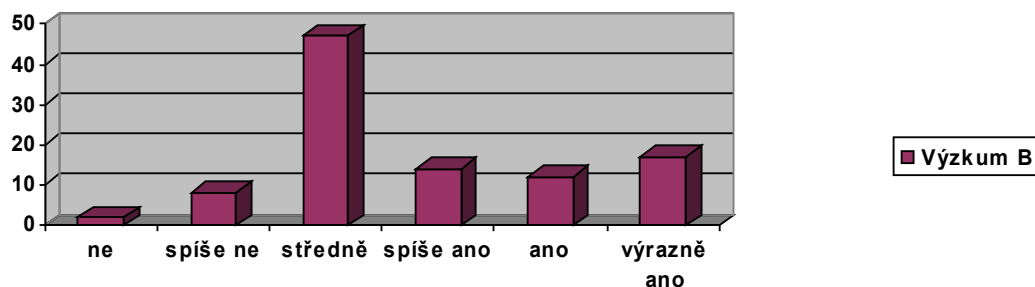


Graf č.5 - Vyhodnocení efektivity výzkumu B

Otázka č. 2

Informace na kurzu byly pro mě zajímavé ?

2%	8%	47%	14%	12%	17%
ne	spíše ne	středně	spíše ano	ano	výrazně ano

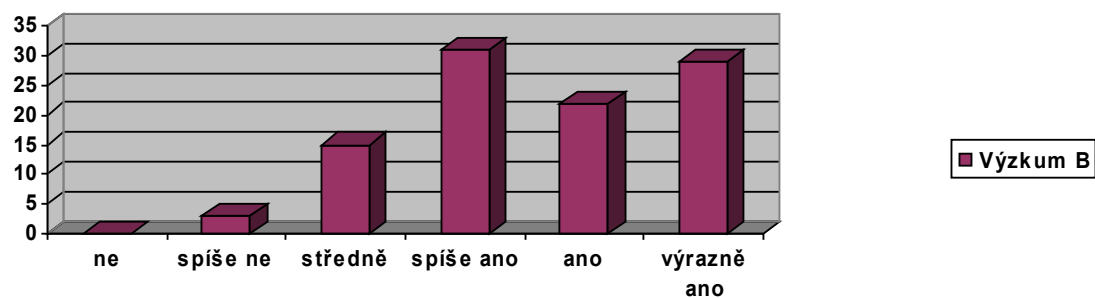


Graf č.6 - Vyhodnocení efektivity výzkumu B

Otázka č. 3

Informace z kurzu jsou využitelné v naší organizaci?

0%	3%	15%	31%	22%	29%
ne	spíše ne	středně	spíše ano	ano	výrazně ano

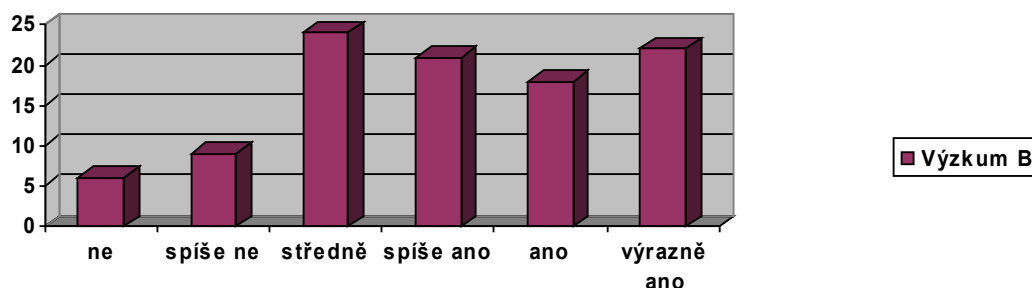


Graf č.7 - Vyhodnocení efektivity výzkumu B

Otázka č. 4

Kurz je přínosný pro můj rozvoj?

6%	9%	24%	21%	18%	22%
ne	spíše ne	středně	spíše ano	ano	výrazně ano



Graf č.8 - Vyhodnocení efektivity výzkumu B

Otázky 5 – 8 se týkají práce lektora a formy školení. Jsou pro naše hodnocení irelevantní.

Otázka č. 9.

Témata, která mě nejvíc zaujala.

U této otázky bylo hodnoceno, zda účastníci odpověděli nebo ne.

Odpovědělo 67% účastníků – zhruba u třetiny odpovědí byly vyznačeny prvky osobního rozvoje a sebeřízení.

Otázka č. 10.

Témata, která jsem přijal(a) obtížněji.

U této otázky bylo hodnoceno, zda účastníci odpověděli nebo ne.

Odpovědělo 19% účastníků – zhruba polovina připomínek se týkala témat osobního rozvoje.

Otázka č. 11.

Témata, která mě ještě zajímají.

Tato otázka je marketingová a je pro naše účely irelevantní

Otázka č. 12.

Na semináři se mi líbilo?

U této otázky bylo hodnoceno, zda účastníci odpověděli ANO nebo NE, případně jiné odpovědi.

Zhruba 64% odpovědělo ANO (velmi; líbilo; zajímavé), 3 účastníci NE, zbytek neodpověděl.

Otázka č. 13

Doporučuji zlepšit?

U této, velmi důležité otázky byly hodnoceny připomínky, nové náměty, nápady apod.

Odpovědělo zhruba 12% účastníků:

Připomínky se týkaly pro účel hodnocení nepodstatných věcí (strava, teplo, zima)

Otázka č. 14

Komu byste tento kurz doporučil(a)?

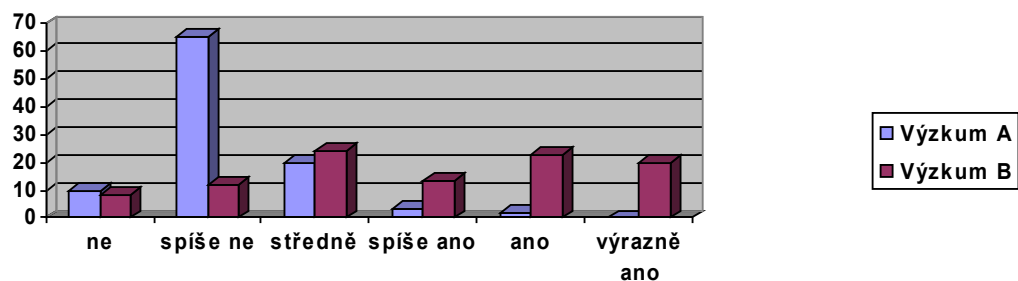
Tato otázka je částečně marketingová. Má určitou vypovídací hodnotu. Odpověděla většina účastníků. Převážná část doporučení byla směřována kolegům, všem lidem, celé firmě, ale opět se našly doporučení typu – hlavně všem vedoucím.

4.4 Celkové hodnocení výzkumu B

Při hodnocení efektivity manažerského vzdělávání firmy Barvy a laky Teluria s.r.o budeme vycházet z porovnávání odpovědí na stejné otázky ze závěrečných hodnotících dotazníků výzkumu A.

Otázka č.1

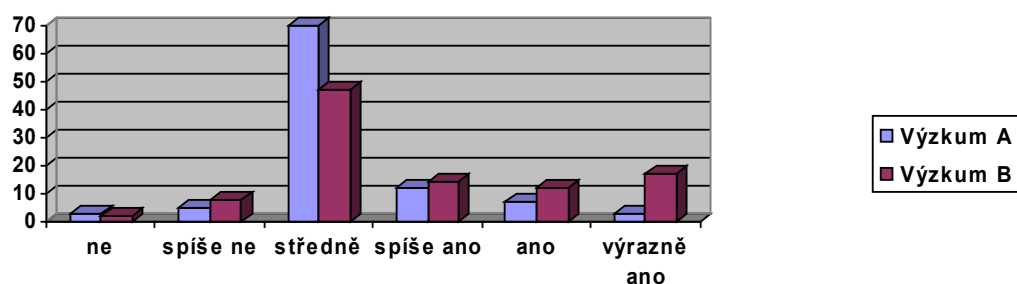
Informace na kurzu byly pro mě nové ?



Graf č.9 – Celkové hodnocení výzkumu B

Otázka č. 2.

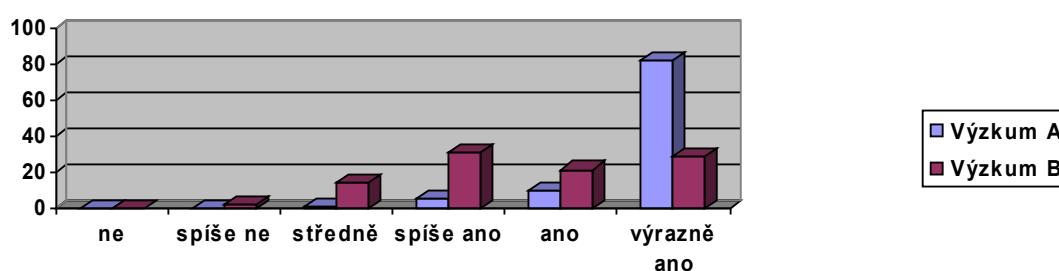
Informace na kurzu byly pro mě zajímavé ?



Graf č.10 – Celkové hodnocení výzkumu B

Otázka č. 3.

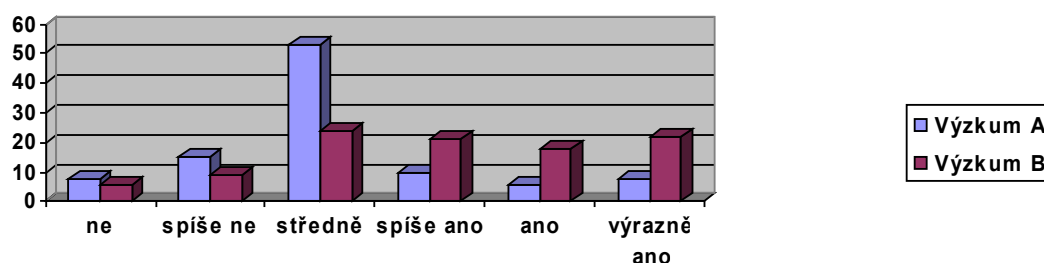
Informace z kurzu jsou využitelné v naší organizaci?



Graf č.11 – Celkové hodnocení výzkumu B

Otázka č. 4.

Kurz je přínosný pro můj rozvoj?



Graf č.12 – Celkové hodnocení výzkumu B

Při porovnávání výsledků obou výzkumů nacházíme rozdíly v reakcích účastníků na jednotlivé formy vzdělávání. Při jejich hodnocení budeme vycházet ze statistických faktů, kdy se soustředíme na odhad efektivity vzdělávání ihned po kurzu a provedeme prognózu do blízké budoucnosti.

U otázek č.1 a č.2 pozorujeme u výzkumu B rozložení názorů na nové a zajímavé informace do odpovědí - *středně*; *spíše ano*; *ano*; *výrazně ano*. U výzkumu A je odpověď jednoznačnější - *středně*; *spíše ne*. Hodnota - *ano*; *výrazně ano* je zastoupena v zanedbatelné míře. Podle dlouholetých zkušeností můžeme z tohoto porovnání usoudit, že po stránce vzdělávání a nových znalostí vnímají účastníci výzkumu A spíše jako opakování. U výzkumu B jde naopak o výrazný posun zájmu k novým znalostem a dovednostem. Vzhledem k tomu, že mnohé postupy sebeřízení a osobního rozvoje nejsou brány jako všeobecné informace, jsou u výzkumu B *středně* a *výrazně ano* pro ty účastníky, kteří je dokážou prakticky zpracovat. V případě firmy TELURIA s.r.o. jsou to hlavně obchodníci a vedoucí provozů.

U otázky č.3 je patrný větší rozdíl v reakci účastníků. V odpovědích na praktickou užítelnost informací ve firmě se u výzkumu B počty rozdělily zhruba stejně do – *výrazně ano; ano; spíše ano; středně*. Znamená to tedy, že účastníci mají nové znalosti a dovednosti zpracované pouze teoreticky a praktickou užítelnost „vidí pouze“ výrazně zhruba 45% účastníků. U výzkumu A je to jasných 82%. Důvodem je zde známá problematika, která se ve cvičeních a při řešení modelových situací převádí na známou praxi. Reakce je v tomto případě spíše bezmyšlenkovitá – „.....je to praktické“.

U otázky č.4 je také patrný rozdíl. U výzkumu B se opět odpovědi rozložily přibližně stejně do - *výrazně ano; ano; spíše ano; středně*. Znamená to tedy, že účastníci výzkumu B jsou přesvědčeni spíše *více* o využitelnosti pro jejich pracovní i osobní život. U výzkumu A je tomu naopak. Informace jsou známé a používané, není na nich mnoho, co by se dalo ještě výrazně využít.

Závěr hodnocení efektivitý manažerského vzdělávání fi. TELURIA s.r.o.

Výzkum B, manažerské vzdělávání firmy Barvy a laky Teluria s.r.o., má v porovnání s výzkumem A větší šanci na efektivní využití vzdělávání v praxi. Reakce účastníků jsou kvalitativně rozloženy v pásmu odpovědí - *výrazně ano; ano; spíše ano; středně*. I když se může zdát, že – *výrazných ano* je jen asi 25%, podle Paretova pravidla 20/80 se dá předpokládat, že je to právě ta část účastníků, která vzdělávání do budoucna zpracuje na výrazných 70 – 80%. U firmy TELURIA jsou to na prvním místě obchodníci, potom vedoucí provozů a mistři. Administrativa je v tomto výčtu zastoupena v míře menší.

Při porovnání otázek č. 9, 10, 12 a 13 nacházíme rozdíly v menší míře. Zajímavostí může být, že u výzkumu B se objevila hodnota 19% u otázky „Která témata jste přijali obtížněji“. Svědčí to o novosti a pro některé i složitosti, případně nepochopení tématu sebeřízení.

4.5 Využívání principů sebeřízení u manažerů fi. TELURIA s.r.o.- dotazník b)

V další části se budeme zabývat již jenom hodnocením manažerského vzdělávání firmy Teluria s.r.o.. Na závěr vzdělávacího projektu byl předložen třem hodnoceným cílovým skupinám (vedoucí a mistři, obchodníci, administrativa) dotazník, ve kterém byly otázky týkající se třech oblastí osobního managementu.

1. *Profesní a osobní cíle*
2. *Plánování*
3. *Osobní rozvoj a sebevzdělávání*

Dotazník b) (viz příloha č.6) poskytl pro vedení firmy statistické údaje, které v blízké budoucnosti zahrne do další analýzy vzdělávacích potřeb. Číselné údaje v jednotlivých tabulkách jsou uváděny v procentech.

Tabulka č. 4 - Dotazník b) Profesní a osobní cíle

<i>Máte jasně stanoveny své pracovní cíle ?</i>				
	ne	spíše ne	spíše ano	ano
vedoucí a mistři	0	10	70	20
obchodníci	0	0	35	65
administrativa	0	5	10	85

<i>Máte jasně stanoveny své osobní cíle ?</i>				
	ne	spíše ne	spíše ano	ano
vedoucí a mistři	5	35	20	40
obchodníci	5	15	25	55
administrativa	30	30	25	15

<i>Znáte postupy (kroky) k dosažení vašich cílů ?</i>				
	ne	spíše ne	spíše ano	ano
vedoucí a mistři	0	5	50	45
obchodníci	0	0	25	75
administrativa	0	5	15	80

<i>Daří se vám v termínu dosahovat vaše pracovních cílů ?</i>				
	ne	spíše ne	spíše ano	ano
vedoucí a mistři	0	5	15	80
obchodníci	5	10	25	60
administrativa	0	5	15	70

Zdroj: Autor

Analýza odpovídá charakteru jednotlivé profese u cílových skupin. S pracovními cíly má nejméně problémů administrativa, kde cíle jsou dané. Vedoucí a mistři umí s pracovními cíly také pracovat. Výroba ve firmě je dlouhodobě stabilizovaná, nedochází k velkým změnám ani výkyvům. U obchodníků je cílevědomost daná jejich pracovním zaměřením, ale někteří občas tápou a jednají tzv. naslepo. U osobních cílů je to mírně naopak. Administrativa není moc kreativní, nejlépe jsou na tom obchodní manažeři, kteří musí neustále hledat nové směry. Vedoucí a mistři (všichni muži) jsou názorově rozděleni.

Tabulka č. 5 - Dotazník b) Plánování

Plánujete své pracovní cíle ?

	ne	spíše ne	spíše ano	ano
vedoucí a mistři		40	25	35
obchodníci	0	0	15	85
administrativa	0	25	40	35

Plánujete své osobní cíle?

	ne	spíše ne	spíše ano	ano
vedoucí a mistři	15	25	35	25
obchodníci	5	10	25	60
administrativa	15	35	20	30

Používáte nějaký profesionální plánovací systém ?

	ne	spíše ne	spíše ano	ano
vedoucí a mistři	20	15	35	30
obchodníci	0	0	15	85
administrativa	10	15	15	60

Používáte nějaké techniky řízení času (analýza ABC; 80/20; důležitě/naléhavé)?

	ne	spíše ne	spíše ano	ano
vedoucí a mistři	15	30	40	15
obchodníci	0	10	30	60
administrativa	40	15	25	20

Máte pocit, že trávíte více času v práci než s rodinou?

	ne	spíše ne	spíše ano	ano
vedoucí a mistři	50	10	10	30
obchodníci	10	5	15	65
administrativa	70	20	5	5

Máte pocit, že pracujete ve stresu?

	ne	spíše ne	spíše ano	ano
vedoucí a mistři	15	35	30	20
obchodníci	25	20	30	25
administrativa	30	45	15	10

Oblast plánování vypovídá o tom, že firma nezažívá velké krizové otřesy. Ukázalo se však, že nedokonalého plánování, nevyužívání plánovacích systémů a nástrojů se odráží v pocitu přílišného pracovního zaneprázdnění a obav (spíše než stresu), zda vše vyjde tak, jak má. Obavy vyvolávající stres byly pouze z pracovních a mezilidských vztahů.

Tabulka č. 6 - Dotazník b) Osobní rozvoj a sebevzdělávání

<i>Vzděláváte se průběžně mimo tento projekt ?</i>				
	ne	spíše ne	spíše ano	ano
vedoucí a mistři	75	0	10	15
obchodníci	60	5	25	10
administrativa	50	15	10	25

<i>Myslíte si, že máte vyrovnanou životosprávu ?</i>				
	ne	spíše ne	spíše ano	ano
vedoucí a mistři	15	45	20	20
obchodníci	45	10	20	25
administrativa	0	10	20	70

<i>Učíte se rádi ?</i>				
	ne	spíše ne	spíše ano	ano
vedoucí a mistři	25	15	30	30
obchodníci	20	35	30	15
administrativa	30	20	15	35

<i>Učíte se cizí jazyk mimo tento projekt?</i>				
	ne	spíše ne	spíše ano	ano
vedoucí a mistři	75	0	10	15
obchodníci	70	0	10	20
administrativa	50	5	15	30

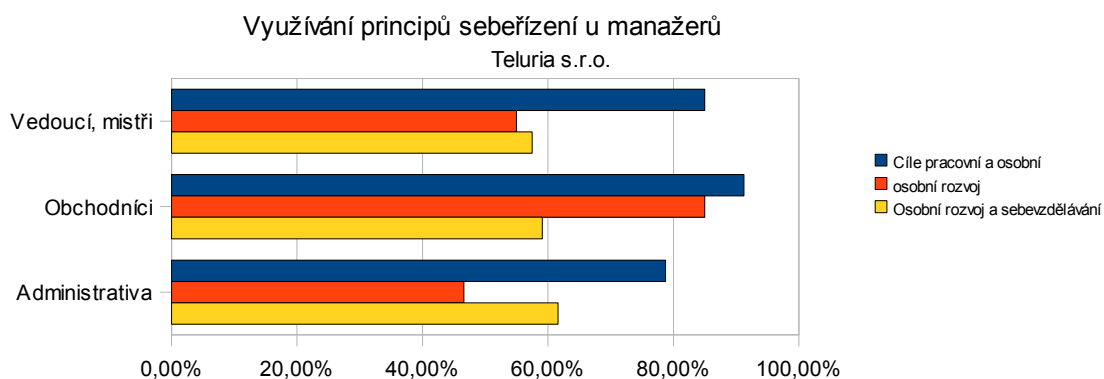
<i>Hodnotíte témata osobního managementu jako důležitá pro pracovní a osobní život?</i>				
	ne	spíše ne	spíše ano	ano
vedoucí a mistři	0	0	30	70
obchodníci	0	0	20	80
administrativa	5	20	35	40

<i>Budete nabyté dovednosti a znalosti v budoucnosti rozvíjet v praxi?</i>				
	ne	spíše ne	spíše ano	ano
vedoucí a mistři	0	5	65	30
obchodníci	0	0	40	60
administrativa	0	25	45	30

Zdroj: Autor

V oblasti vzdělávání mají všechny sledované oblasti velké rezervy. Tradičně také oblast analýzy životosprávy manažera nevyznívá příliš pozitivně. Cizí jazyk není ve firmě prioritní záležitostí, nicméně firma klade, hlavně na vývojové pracovníky a některé manažery obchodu, zvýšené požadavky. Všichni zhodnotili, že vzdělávání bylo pro ně přínosem a nabyté dovednosti budou v určité míře uvádět do praxe.

Vyhodnocení dotazníku b)



Graf č. 13 – vyhodnocení dotazníku b)

Z výše uvedeno grafu vyplývají závěry, které vedení firmy použije pro další analýzu vzdělávacích potřeb svých zaměstnanců.

1. *Profesní a osobní cíle*, jejich stanovení a dosahování zvládá nejlépe cílová skupina obchodníků. Cíle jsou dány, kroky k jejich dosažení také, termíny stanoveny. Vedoucí a mistři mají také stanovené cíle, ale zejména při plnění pracovních cílů si ponechávají určitý čas na operativu.

2. *Plánování* je jasně dané hlavně obchodníkům. Zde se objevují i složitější plánovací systémy (ADK). Vedoucí, mistři a administrace „hřeší“ na zaběhlé pochody a někteří plánování provádí spíše formálně. Plánovací systémy jsou na úrovni diářů, kalendářů, mobilů, lístečků a také „v hlavě“.

3. *Osobní rozvoj a sebevzdělávání* je u cílových skupin vzácně vyrovnán. I když všichni uznávají nutnost se vzdělávat, nikoho to moc nenutí. Příčinou mohou být rezervy v prvních dvou tématech a obecná „nechuť“ se učit. I přes to lze říci, že je u všech skupin zájem o nové přístupy a dovednosti, které jim mohou pomoci překonávat stále složitější pracovní i osobní problémy.

4.6 Závěrečné hodnocení manažerského vzdělávání ve vybrané firmě

Vzdělávání manažerů ve firmě Barvy a laky Teluria s.r.o. bylo ukončeno v únoru 2012 a s ním i lektorská činnost autora na tomto vzdělávacím projektu. Byl shromážděn dostatek informací a dat pro vyhodnocení efektivitu tohoto manažerského vzdělávání. Byly statisticky vyhodnoceny dotazníky a) a b). Sestaveny podklady pro porovnání s dalším kontrolním projektem. S těmito podklady byli seznámeni zástupci vedení sledované firmy.

Po společném vyhodnocení výsledků a porovnání s hodnocením právě probíhajícího Controlling auditu k tomuto vzdělávacímu projektu, byly odsouhlaseny následující body:

- a) Plánované bloky osobního rozvoje a sebeřízení (Self management) byly odškoleny dle plánu.
- b) Podle vnitřní zpětné vazby, kterou prováděl manažer projektu Ing. Lubomír Mrázek, byly tyto bloky přijaty, stejně jako celé vzdělávání, všemi cílovými skupinami pozitivně a u mnohých účastníků vzbudila nová témata velký zájem. Jedná se hlavně o dosahování cílů pomocí lepšího využívání osobního potenciálu, lepší využívání paměti, rozvoj kreativního myšlení.
- c) Efektivita vzdělávání je podle vedení firmy uspokojivá. Vzhledem k velkým zkušenostem top managementu nebylo ani cílem příliš mnoho radikálních změn. Očekávání se soustředilo na obchodní management, obchodníky a marketing. Zde forma vzdělávání, navržená a realizovaná jak autorem této práce, tak dalšími lektory vzdělávací firmy, přinesla největší výsledky.
- d) U vedoucích, mistrů a techniků, kteří cílové skupiny doplňovali, se některé dovednosti projevují v řízení lidí a přístupu ke specifickým problémům. Došlo ke zlepšení firemní kultury.
- e) V oblasti řízení času a plánování jsou rezervy. Tato, podle vedení firmy, citlivá oblast nebude zatím vedením dále řešena, je ponecháno na každém, jaké principy a nástroje zvolí. V současné situaci tento stav vyhovuje. Nicméně bylo konstatováno, že má-li firma vykročit na západní trhy, musí změnit strategické myšlení hlavně v marketinku a obchodním oddělení. To sebou nese i kvalitativně odlišný přístup k plánování a řízení času.
- f) S ukončením projektu ukončuje firma také výuku IT a jazykovou výuku. I když nebylo u manažerů dosaženo kvalitativně vyšších výsledků, úroveň je dostačující a bude ponecháno na každém, jak se bude dále vzdělávat.
- g) Bylo konstatováno, že cíle pro tuto diplomovou práci byly kvalitativně naplněny.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vyhodnocení efektivity manažerského vzdělávání ve vybrané firmě Barvy a laky Teluria s.r.o., při důraznějším zavádění prvků osobního managementu. Pro tuto formu vzdělávání byly vypracovány postupy, které jsou v této práci popsány. Byly zpracovány studijní i pracovní materiály pro účastníky vzdělávání. Vybraná témata, která jsou uvedena v této diplomové práci, lektorsky zabezpečoval autor této diplomové práce. Bylo tedy možno v reálu pozorovat reakce účastníků a přizpůsobovat jednotlivá témata přímo na míru.

Výzkumem byla také potvrzena hypotéza, že zařazením prvků osobního managementu dochází k vyšší efektivitě výstupů vzdělávání s předpokladem, že tyto výsledky budou kvalitativně působit ve firemním prostředí a v osobním životě účastníků i po skončení vzdělávání.

K vlastní zvolené formě vzdělávání:

- zvolená forma splňuje požadavky organizátorů školení na větší efektivitu a praktičnost firemního vzdělávání,
- tato forma nabízí větší využití lidských zdrojů cestou rozvoje jejich osobního potenciálu,
- forma splňuje požadavek na rozvoj manažera a praktičnost jak v osobním, tak profesním životě,
- forma je vhodná pro všechny cílové skupiny vzdělávání,
- program i forma není uzavřená a dá se rozšiřovat o další postupy a možnosti využití,
- program i forma splňují parametry vědeckosti a jsou vhodné pro současnou dynamickou dobu.

Aby byly naplněny cíle této diplomové práce po stránce statistické, byla pro hodnocení a následné stanovení závěrů použita forma dotazníků. Tyto dotazníky podávají statistický obraz jak efektivnosti manažerského vzdělávání, tak poskytují zpětnou vazbu zajímavosti a užitelnosti pro jednotlivé účastníky ve sledovaných cílových skupinách.

Pro konečné vyhodnocení výsledků bylo použito porovnání s jiným výzkumem, který dlouhodobě a nezávisle na této práci prováděl autor této diplomové práce.

RESUMÉ

Tato diplomová práce je zaměřena na ověřování možnosti vyžívání většího podílu osobního managementu ve firemním vzdělávání za účelem zvýšení efektivnosti. Cílem bylo tuto formu vyhodnotit na vybrané organizaci a potvrdit stanovenou hypotézu. Tato diplomová práce poskytuje hodnocení, výsledky a závěry dlouhodobého zkoumání při praktické aplikaci ve firemním prostředí. V teoretické části v bodě 1. popisují obecně firemní vzdělávání a jeho hlavní fáze. V bodě 2. je pak pozornost zaměřena k manažerskému vzdělávání a je podrobněji popsán celý obsah, včetně metod a forem, které mají vliv na kvalitu a efektivitu tohoto vzdělávání. Bod 3. je věnován teoretickému popisu osobního managementu (self management), metodám a jeho vlivu na rozvoj osobnosti manažera. V praktické části popisují v bodě 4. aplikaci self managementu do manažerského vzdělávání ve vybrané firmě, vlastní realizaci, fáze realizace a následná zhodnocení. Je zde také srovnání s dalším vzdělávacím projektem, který byl dlouhodobě zkoumán nezávisle na této práci. Výsledky z tohoto výzkumu jsou v této práci využity ke vzájemnému porovnání. Bod 5. poskytuje koncové výsledky z celého výzkumu a potvrzení hypotézy. V závěru popisují kladné potvrzení předpokladů celého výzkumu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé. Příručka sebezdokonalování pro manažery*. Praha: Management Press, s.r.o., 1993. 230 s., ISBN 80-85603-40-3

ARMRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. 208 s., ISBN 978-80-247-2914-5

BELCOURT, M.; WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing a. s., 1998. 244 s. ISBN 80-7169-459-2

BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, a.s., 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7

BUCKLEY, R., CAPLE, J.: *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno 2004. 288 s. ISBN 8025103587.

BUCHVALDKOVÁ, M., KARSTEN, G. *Úspěšná paměť*. Praha. Scientia, spol. s.r.o., 2003. 186 s., ISBN 80-7183-309-6

CARTER, P., RUSSELL, K. *Trénink paměti a kreativity*, Praha. Computer press, 2004. 120 s., ISBN 80-7226-704-3

FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240s., ISBN 978-80-247-3067-7

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 126 s., ISBN 80-247-1458-2

PALÁN, Z. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. 282 s., ISBN 80-200-0950-7

PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha 1997. 160 s., ISBN 80-902232-1-4

MUŽIK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: CODEX, 2000. 189 s., ISBN 80-85963-93-0

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, s.r.o. 1997. 350 s., ISBN 80-85943-51-4

KOLMAN, L. *Výcvik zaměstnanců*, Praha: LINDE S.R.O. 2005. 107s. ISBN 80-86131-62-9

KOUDELKA, F. *Analýza vzdělávacích potřeb*. 1. vyd. Olomouc 2002. 36 s.

MEDZIHORSKÝ, Š. *Trendy v manažerském vzdělávání. Moderní řízení*, 2007. roč. 42, č. 9, s. 50

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s, ISBN 978-80-247-1904-7

PLAMÍNEK, J., *Sebepoznání, sebeřízení a stres*, Praha. Grada Publishing. 2008.184 s., ISBN 978-80-247-2593-2

PORVAZNÍK, J. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení. 2. přepracované a doplněné vydání*. Bratislava. SPRINT, 2003. 512 s. ISBN 80- 89085-05-9

PROKOPENKO, J.; KUBR, M. *akol. Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd.* Praha 1996. 631s., ISBN 80-7169-250-6

TURECKIOVÁ, M. *Řízení lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004.172 s., ISBN 80-247-0405-6

ŠULER, O. *5 rolí manažera*, Praha: Computer Press, 2008. 256 s., ISBN 978-80-251-2316-4
WILLIAMS, H. *Paměť – 10 kroků k posílení paměti*, Praha. Ottovo nakl, 2004.144s., ISBN 80-7360-053-6

SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1 - Techniky analýzy dle Buckleyho a Capla.....	21
Tabulka č.2 - Úsek řízení lidských zdrojů společnosti Barvy a laky Teluria s.r.o....	42
Tabulka č.3 – Závěrečný hodnotící dotazník	47
Tabulka č. 4 - Dotazník b) Profesní a osobní cíle	63
Tabulka č. 5 - Dotazník b) Plánování	64
Tabulka č. 6 - Dotazník b) Osobní rozvoj a sebevzdělávání	65

SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1 - Vyhodnocení efektivity výzkumu A	50
Graf č.2 - Vyhodnocení efektivity výzkumu A	51
Graf č.3 - Vyhodnocení efektivity výzkumu A	51
Graf č.4 - Vyhodnocení efektivity výzkumu A	51
Graf č.5 - Vyhodnocení efektivity výzkumu B	58
Graf č.6 - Vyhodnocení efektivity výzkumu B	58
Graf č.7 - Vyhodnocení efektivity výzkumu B	58
Graf č.8 - Vyhodnocení efektivity výzkumu B	59
Graf č.9 – Celkové hodnocení výzkumu B	60
Graf č.10 – Celkové hodnocení výzkumu B	60
Graf č.11 – Celkové hodnocení výzkumu B	61
Graf č.12 – Celkové hodnocení výzkumu B	61
Graf č. 13 – vyhodnocení dotazníku b)	66

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Kruh řízení.....	11
Obrázek 2 Systémový přístup kvýcviku	14
Obrázek 3 Vzdělávací potřeby	15
Obrázek 4 Zdroje analýzy vzdělávacích potřeb	17
Obrázek 5 Koncepce vzdělávání v podniku	25
Obrázek 6 Základní koncept řízení	37
Obrázek 7 Eustres a distres	39

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Firma Barvy a laky Teluria s.r.o.	76
Příloha č. 2: Organizační struktura firmy Barva a laky Teluria s.r.o.	77
Příloha č. 3 Profil lektora	79
Příloha č. 4 Harmonogram vzdělávání firmy Barvy a laky Teluria s.r.o.	80
Příloha č. 5 Dotazník – Zhodnocení semináře	81
Příloha č. 6 Dotazník - Využívání principů sebeřízení	82

Příloha č. 1: Firma Barvy a laky Teluria s.r.o.



Zdroj: Propagační materiál firmy Barvy a laky Teluria s.r.o.

Příloha č. 2: Organizační struktura firmy Barva a laky Teluria s.r.o.



ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI

platné od 1.9.2011

<u>Středisko</u>	<u>Funkce</u>
800	1000 ředitel společnosti <ul style="list-style-type: none">- 1010 asistent ředitele- 2200 sekretářka- 2810 controlling- 2800 informatika - správce sítě- BP + PO technik (externě)- 2500 vedoucí ekonomického úseku<ul style="list-style-type: none">- 2501 hlavní účetní- 2510 účetní- 2700 vedoucí personálního oddělení<ul style="list-style-type: none">- 2720 uklízečka- 2906 strážný
841	- 2401 vedoucí marketingu
822	- 2400 referent marketingu
	- 2420 referent technického servisu
	- 2421 asistent technického servisu
820	- 3001 vedoucí obchodu a prodeje <ul style="list-style-type: none">- 7200 manažer pro průmysl- 3000 hlavní manažer pro zahraničí a koncové zpracovatele<ul style="list-style-type: none">- 3300 manažer prodeje- 3810 prodavač- 3111 technik koloristiky a aplikací- 3400 hlavní manažer pro velkoobchody<ul style="list-style-type: none">- 3100 referent prodeje
150	- 7000 hlavní manažer pro průmysl a tónování <ul style="list-style-type: none">- 7100 manažer tónování- 7101 technik tónování
830	- 2300 hlavní manažer pro zahraničí <ul style="list-style-type: none">- 2310 referent zahraničního obchodu

- 810 - 5000 vedoucí nákupu
 - 1450 logistik ředitel a technických kapalin
 - 1400 referent nákupu
 - 2904 předák skladových pracovníků
 - 2902 skladový kontrolor
 - 1310 skladník
- 825 - 2900 vedoucí expedičního skladu, dopravy
 - 2902 skladový kontrolor
 - 2901 skladník
- 300 - 2903 řidič
- 160 - 2820 koordinátor vývoje, normalizace SNH
 - 1700 vedoucí vývoje
 - 1710 vývojový pracovník
- 880 - 1600 vedoucí TK a metrolog VŘNH, PVJ, normalizace VŘNH
 - 1610, 2911 referent kontroly VŘNH
 - 1800 vedoucí TK a metrolog VSNH
 - 1810 referent kontroly VSNH
- 50 - 1500 vedoucí technického úseku
 - 1510 mistr
 - 1511 údržbář
- 12 - 1100 vedoucí VŘNH
 - 1110 mistr
 - 1121 pracovník výroby
 - 1127 obsluha tisku etiket
 - 3111 technik koloristiky a aplikací
- 120 - 4000 vedoucí VSNH
 - 4130 technolog-kolorista
 - 4140 provozní technolog
 - 4110 mistr
 - 4200 pracovník výroby
- 140 - 6000 vedoucí R1H3
 - 6410 pracovník výroby

Ve Skrchově dne 31.8.2011

Schválil : Ing. Jakub Noll – ředitel společnosti



Příloha č. 3 Profil lektora

Bc. Oldřich Růžička

Lektorská praxe 11 let se specializací:

- komunikační dovednosti,
- obchodní dovednosti,
- osobnostní dovednosti,
- rozvoj lidských zdrojů
- manažerské dovednosti,



Vzdělání:

Sociální pedagogika Universita Tomáše Bati ve Zlíně - obory - ŘLZ, aplik. Psychologie.
Doplňující pedagogické studium IMS Brno - obor středoškolské učitelství (ZSV).
Sřední průmyslová škola strojnická Žďár nad Sázavou - obor strojírenství .

Absolvované kurzy a získané certifikáty:

Leadership, Mind Control, Stress management, Time management, Trénink prodejních dovedností.

Business Intensive Program, zákony úspěchu (SM Universal Praha).

Lektorské dovednosti , komunikační a prezentační dovednosti (NOBE Brno).

Přehled profesní praxe:

2011 – dosud	TEMPO TRAINING & CONSULTING a. s. Pozice: interní lektor
2005 – dosud	ProStar s.r.o. vzdělávací spol. Pozice: jednatel, lektorská, vzdělávací a poradenská činnost Tvorba vzdělávacích programů, rozvoj paměti, efektivní učení
2002 – 2005	SM Univesal Praha Pozice: lektor, trenér, tvorba vzdělávacích programů
1998 – 2002	MSBI, s.r.o. a Bartes systém s.r.o. Pozice: Training Manager, manažer obchodu
2001 – dosud	ATKM (asociace trénérů a konzultantů v Brně) Pozice: člen
1994 – 1998	Biskupské gymnázium Žďár nad Sázavou Pozice: učitel, (ZSV, hudební výchova)
1975 – 1992	Žďárské strojírnny a slévárny (ŽĐAS) Pozice: technické funkce

Vybrané reference lektora:

AGRO CS a.s.,
PROFI – MÖBEL s.r.o.,
UNEX Slévárna s.r.o.,
MAKRO – ND spol. s.r.o.,
nkt cables Kladno k.s.,
VHOS, a.s.,
EMOS spol. s r. o.,
UNEX a. s.,
Barva a laky TELURIA, s.r.o.,
Česká distribuční a.s.,

.A.S.A. EKO Znojmo, s.r.o.,
Šmídl s.r.o.,
Asociace zemědělské a lesnické
techniky,
KORES PRAHA, spol. s r.o.,
Bode-Panzer s.r.o.,
Primátor a.s.,
Hospodářská komora Brno,
Magistrát Opava,
ESAB Vamberk,

Zdroj: Interní materiály vzdělávací spol. TEMPO TRAINING & CONSULTING a. s.

Příloha č. 4 Harmonogram vzdělávání firmy Barvy a laky Teluria s.r.o.

Be. Liptova

Teluria					
měsíc	termíny školení	skupia	počet dní	název školení	cílová skupina
2010					
Srpen	23.-24.8.2010	-	2	Zvyšování výkonnosti týmu, Leadership	Top management
Září	1.9.2010	1	1	Korespondence I. - v úředním a obchodním styku	Administrativa, referenti
	6.9.2010	2	1	Korespondence I. - v úředním a obchodním styku	Administrativa, referenti
	7.-8.9.2010	1	2	Komunikace v obtížných situacích	Obchodníci
	14.-15.9.2010	2	2	Komunikace v obtížných situacích	Obchodníci
	21.-22.9.2010	1	2	Firemní kultura, ENVI	Mistři a Vedoucí
Říjen	29.-30.9.2010	2	2	Firemní kultura, ENVI	Mistři a Vedoucí
	4.-5.10.2010	-	2	Jak řídit a vést porady, RP	Top management
	6.-7.10.2010	1	2	Efektivní komunikace s klientem	Administrativa, referenti
	12.-13.10.2010	2	2	Efektivní komunikace s klientem	Administrativa, referenti
	19.-20.10.2010	1	2	Aserktivní jednání	Obchodníci
Listopad	26.-27.10.2010	2	2	Aserktivní jednání	Obchodníci
	2.-3.11.2010	1	2	Vnitrofiremní komunikace	Provozní pracovníci
	9.-10.11.2010	2	2	Vnitrofiremní komunikace	Provozní pracovníci
	15.-16.11.2010	3	2	Vnitrofiremní komunikace	Provozní pracovníci
	23.-24.11.2010	1	2	Škola mistrů	Mistři a Vedoucí
Prosinec	29.-30.11.2010	2	2	Škola mistrů	Mistři a Vedoucí
	7.-8.12.2010	4	2	Vnitrofiremní komunikace	Provozní pracovníci
	14.-15.12.2010	5	2	Vnitrofiremní komunikace	Provozní pracovníci
2011					
Ledén	10.-11.1.2011	1	2	Komunikace v obtížných situacích	Mistři a Vedoucí
	12.-13.1.2011	2	2	Komunikace v obtížných situacích	Mistři a Vedoucí
	18.-19.1.2011	6	2	Vnitrofiremní komunikace	Provozní pracovníci
	25.-26.1.2011	7	2	Vnitrofiremní komunikace	Provozní pracovníci
	31.1.2011	-	1	Stres a jeho zvládání	Top management
Únor	1.-2.2.2011	1	2	Umění akvizice	Obchodníci
	8.-9.2.2011	2	2	Umění akvizice	Obchodníci
	15.-16.2.2011	1	2	Profesionální telefonování	Administrativa, referenti
Březen	22.-23.2.2011	2	2	Profesionální telefonování	Administrativa, referenti
	1.-2.3.2011	1	2	Word I	IT Kurzy
	8.-9.3.2011	2	2	Word I	IT Kurzy
	15.-16.3.2011	3	2	Word I	IT Kurzy
	22.-23.3.2011	1	2	Vedení lidí a motivace	Mistři a Vedoucí
Dubén	29.-30.3.2011	2	2	Vedení lidí a motivace	Mistři a Vedoucí
	5.-6.4.2011	-	2	Rízení změn ve stagnaci a krizi	Top management
	12.-13.4.2011	1	2	Word II - pro pokročilé	IT Kurzy
	19.-20.4.2011	2	2	Word II - pro pokročilé	IT Kurzy
	26.-27.4.2011	3	2	Word II - pro pokročilé	IT Kurzy
Květen	4.5.2011	1	1	Efektivní telefonická komunikace	Obchodníci
	11.5.2011	2	1	Efektivní telefonická komunikace	Obchodníci
	24.-25.5.2011	1	2	Jak být pánem svého času - Time management	Mistři a Vedoucí
	31.5.-1.6.2011	2	2	Jak být pánem svého času - Time management	Mistři a Vedoucí
	7.-8.6.2011	1	2	Excel II - pro středně pokročilé	IT Kurzy
Červen	14.-15.6.2011	2	2	Excel II - pro středně pokročilé	IT Kurzy
	21.-22.6.2011	3	2	Excel II - pro středně pokročilé	IT Kurzy
	6.-7.9.2011	-	2	Štíhlé myšlení	Top management
Září	13.-14.9.2011	1	2	Komunikace v obtížných situacích	Administrativa, referenti
	20.-21.9.2011	2	2	Komunikace v obtížných situacích	Administrativa, referenti
	4.-5.10.2010	1	2	Péče o zákazníka	Obchodníci
Říjen	11.-12.10.2011	2	2	Péče o zákazníka	Obchodníci
	18.-19.10.2011	1	2	Excel III - pro pokročilé	IT Kurzy
	20.-21.10.2011	2	2	Excel III - pro pokročilé	IT Kurzy
	1.-2.11.2011	3	2	Excel III - pro pokročilé	IT Kurzy
	7.-8.11.2011	1	2	Štíhlé myšlení	Mistři a Vedoucí
Listopad	9.11.2011	1	1	Stres a jeho zvládání	Provozní pracovníci
	14.-15.11.2011	2	2	Štíhlé myšlení	Mistři a Vedoucí
	16.11.2011	2	1	Stres a jeho zvládání	Provozní pracovníci
	29.-30.11.2011	1	2	Excel - pro manažery a ekonomy	IT Kurzy
	5.12.2011	3	2	Stres a jeho zvládání	Provozní pracovníci
Prosinec	6.-7.12.2011	2	2	Excel - pro manažery a ekonomy	IT Kurzy
	13.12.2011	4	1	Stres a jeho zvládání	Provozní pracovníci
	12.12.2011	5	1	Stres a jeho zvládání	Provozní pracovníci
2012					
Ledén	16.1.2012	6	1	Stres a jeho zvládání	Provozní pracovníci
	17.-18.1.2012	3	2	Excel - pro manažery a ekonomy	IT Kurzy
	23.1.2012	7	1	Stres a jeho zvládání	Provozní pracovníci
	24.-25.1.2012	-	2	Controllingový audit	Top management

Zdroj: Interní materiály firmy Barvy a laky Teluria s.r.o.

Příloha č. 6 Dotazník - Využívání principů sebeřízení u manažerů fi. TELURIA s.r.o.

Dotazník				
Využívání principů sebeřízení u manažerů fi. TELURIA s.r.o.				
Tento dotazník slouží k účelům zhodnocení efektivity vzdělávání ve třech níže uvedených bodech				
Vaši odpověď označte X v jedné variantě: ne; spíše ne; spíše ano; ano				
	ne	spíše ne	spíše ano	ano
1. Profesní a osobní cíle				
Máte jasně stanoveny své pracovní cíle ?				
Máte jasně stanoveny své osobní cíle ?				
Znáte postupy (kroky) k dosažení vašich cílů ?				
Daří se vám v termínu dosahovat vaše pracovních cílů ?				
2. Plánování				
Plánujete své pracovní cíle ?				
Plánujete své osobní cíle ?				
Používáte nějaký profesionální plánovací systém ?				
Používáte nějaké techniky řízení času (analýza ABC; 80/20; důležité/naléhavé)?				
Máte pocit, že trávíte více času v práci než s rodinou?				
Máte pocit, že pracujete ve stresu?				
3. Osobní rozvoj a sebevzdělávání				
Vzděláváte se průběžně mimo tento projekt ?				
Myslíte si, že máte vyrovnanou životosprávu ?				
Učíte se rádi ?				
Učíte se cizí jazyk mimo tento projekt?				
Hodnotíte témata osobního managementu jako důležitá pro pracovní a osobní život?				
Budete nabyté dovednosti a znalosti budoucnosti rozvíjet do praxe?				
Dotazník je anonymní, zatrhněte pouze cílovou skupinu				
		Vedoucí a mistři		
		Obchod		
		admonistrativa		
Děkujeme vám za laskavé vyplnění				

Zdroj: Interní materiály firmy Barvy a laky Teluria s.r.o.