

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Rozvoj manažerských kompetencí pomocí aktivních metod

Kateřina Suchá

Diplomová práce

2010

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina SUCHÁ**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
  
Název tématu: **Rozvoj manažerských kompetencí pomocí aktivních metod**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Stanovení cílů práce

1. Osobnost manažera a jeho kompetence
2. Formy vzdělávání manažerů
3. Aktuální situace v oblasti vzdělávání manažerů
4. Vzdělávání manažerů ve společnosti OBI, s.r.o.
5. Perspektivy aktivního vzdělávání
6. Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Barták, J.: Skryté bohatství firmy. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2006.

Fotr, J., Hružová, H.: Manažerské hry a případové studie manažerského rozhodování. Praha: VŠE, 1999.

Hroník, F.: Managing People. Brno: International Business School, 2006.

Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007.

Šuleř, O.: 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. Brno: Computer Press, 2008.

Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **30. června 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 10. července 2009

## **Prohlášení autora**

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30.06.2010

  
Kateřina Suchá

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za odborné vedení a panu Ing. Aleši Horčíčkovi za cenné rady, podporu a pomoc při zpracování diplomové práce.

## **ANOTACE**

Tato diplomová práce se zabývá obecnou charakteristikou vzdělávání ve 21. století, vzděláváním manažerů a rozvojem manažerských kompetencí pomocí aktivních metod. Analyzuje a hodnotí vzdělávací systém ve společnosti OBI Česká republika, s.r.o. Nastiňuje trendy v oblasti uplatňování informačních technologií ve vzdělávání. Práce obsahuje návrhy na využití moderních metod ve vzdělávání manažerů.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

manažer, kompetence, aktivní metody výuky, permanentní vzdělávání, společnost OBI, s.r.o.

## **TITLE**

Development of Managerial Competencies with Using Active Methods

## **ANNOTATION**

The thesis deals with development of managerial skills with using active methods, managers training and the characteristics of education in the 21st century. It describes training in the company OBI Czech Republic, Ltd. and evaluates its educational processes. The thesis also analyses trends of application of information technology in education and additionally includes some proposals for using modern methods within managers training.

## **KEYWORDS**

manager, competence, active training methods, permanent education, company OBI, Ltd.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Osobnost manažera a jeho kompetence</b> .....	<b>11</b>
1.1. Osobnost manažera .....	11
1.2. Činnost manažera .....	12
1.3. Charakteristika manažerské práce .....	13
1.4. Kompetence manažera .....	14
1.5. Složky manažerského rozvoje .....	16
<b>2. Formy vzdělávání manažerů</b> .....	<b>17</b>
2.1. Vzdělávání v organizaci .....	17
2.2. Učíci se organizace .....	20
2.3. Metody a formy vzdělávání .....	21
2.4. Hodnocení vzdělávacího programu .....	25
<b>3. Aktuální situace v oblasti vzdělávání manažerů</b> .....	<b>28</b>
3.1. Podmínky pro vzdělávání manažerů na začátku 21. století .....	28
3.2. Společnosti založené na rozvoji a vzdělávání svých manažerů .....	30
3.3. Vzdělávací organizace .....	34
3.4. Vzdělávací aktivity .....	35
<b>4. Vzdělávání manažerů ve společnosti OBI, s.r.o.</b> .....	<b>38</b>
4.1. Základní charakteristika společnosti .....	38
4.2. Historie a důležité milníky ve vývoji společnosti .....	39
4.3. Činnost společnosti .....	39
4.4. Vzdělávání ve společnosti OBI .....	40
4.4.1. Metody vzdělávání .....	41
4.4.2. Programy a projekty v diferencovaném vzdělávání .....	42
4.4.3. Zpětná vazba vzdělávání a výchovy manažerů .....	53
4.5. Další akce nad rámec HR oddělení .....	53
4.6. Perspektivy vzdělávání společnosti OBI, s.r.o. ....	54
<b>5. Perspektivy aktivního vzdělávání</b> .....	<b>56</b>
5.1. Rozvoj aktivních forem vzdělávání .....	56
5.2. Znalostní společnost .....	57
5.3. Trendy v oblasti vzdělávání .....	59
5.3.1. Uplatnění IT ve vzdělávání .....	62
5.4. Vědeckotechnické parky .....	65

<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>68</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>75</b>



# ÚVOD

Cestou úspěchu jednotlivých společností jsou především jejich kompetentní manažeři. V dnešní dynamické době je zapotřebí rychle reagovat na změny v podniku i jeho okolí, často je předvídat a optimalizovat budoucí vývoj k prospěchu podniku. Proto je důležitý neustálý rozvoj a vzdělávání manažerů i zaměstnanců a zvyšování jejich kompetencí. Právě zaměstnanci jsou největší konkurenční výhodou každého podniku.

Podniky se věnují rozvoji svých zaměstnanců převážně za pomoci externích vzdělávacích organizací. V současné době, kdy se podniky potýkají s krizí a je jim snižován rozpočet na vzdělávací aktivity, snaží se manažeři a příslušná oddělení nacházet nové formy vzdělávání uvnitř organizace, za použití omezeného rozpočtu.

Cílem této práce je

- provést deskripci aktuální situace v oblasti vzdělávání v podmínkách 21. století,
- charakterizovat moderní metody vzdělávání manažerů,
- představit společnost OBI Česká republika, s.r.o. včetně vzdělávacího procesu v organizaci,
- podat návrhy na využití moderních aktivních metod ve vzdělávání manažerů a zhodnotit proces vzdělávání v OBI.

Práce byla zpracována pomocí rešerší, odborné literatury, odborného tisku a na základě konzultací. Na základě materiálů společnosti OBI byla použita metoda pozorování a dotazování. Byla využita SWOT analýza k hodnocení uplatnění informačních technologií v oblasti vzdělávání. Tato analýza je komplexní metodou, jejímž jádrem je hodnocení faktorů týkajících se silných a slabých stránek a faktorů vyjadřujících hrozby a příležitosti. Jejím cílem je analyzovat vliv externího okolí a vnitřních stránek. SWOT analýzu bude provázet bodové hodnocení.

Z důvodu aktuálnosti a potřeby vzdělávání manažerů, obzvláště teď v ekonomické krizi, pojednává tato diplomová práce o rozvoji manažerských kompetencí pomocí aktivních metod. Aktivní metody jsou velice oblíbené pro výcvik manažerů v jednotlivých organizacích, přičemž se řada z nich obrací ke konceptu učící se organizace, která bere vzdělávání jako

strategii. Již není na místě nesystematické vzdělávání, ale jde o plánovaný, promyšlený a hlavně permanentní proces. Vzdělávání mimo chod podnik, kde sedíme na židli a posloucháme přednášky, ustoupilo procesu rozvoje přímo v reálných podmínkách, často přímo na pracovišti.

Prof. Ing. Zdeněk Pitra poukazuje na krizi jako na selhání manažerů, protože k ní docházelo postupně a manažeři podle všeho nedokázali včas a pružně reagovat. Přesto se východisko hledá opět u nich. V současné době je zapotřebí využít veškerý lidský emoční, kreativní a racionální potenciál k inovovaným východiskům. Firmy nemají peníze na přetahování schopných lidí odjinud, měli by plně využít zaměstnance ve své organizaci, zaměřit se na rozpoznání talentů a věnovat se jejich rozvoji, výchově a vzdělávání.

Tenhle přístup uplatňuje i společnost OBI, s.r.o., jejímž nejvýznamnějším programem je výchova vedoucích oddělení a zástupců marketů z řad zaměstnanců. Firma má rozpracován program vzdělávání napříč celou organizací. Nejen kvůli krizi, ale hlavně kvůli dlouhodobému programu vzdělávání, si již dnes spoustu tréninků a workshopů zastřešuje společnost sama svými interními trenéry, kteří stáli u zrodu těchto projektů.

Aktivní metody výchovy a výcviku manažerů jsou moderním přístupem ke vzdělávání. V současné době by se dalo říci, že i nutností. Jenom znalostní a zkušený pracovník, který má příležitost k projevu, má tu možnost pomoci organizaci držet krok s konkurencí a na základě propojení vzdělávání a výzkumu společnost inovovat a zajistit navíc i její konkurenceschopnost a hospodářský růst.

# 1. Osobnost manažera a jeho kompetence

Každá firma chce mít ty nejschopnější manažery, protože právě přes rychlý rozvoj technologie a vědeckého pokroku, jsou důležití coby klíčový zdroj pro získání konkurenčních výhod.

Koncem osmdesátých let se firmy začínají intenzivně věnovat rozvoji lidských zdrojů a výchově svých manažerů. Na základě rozvíjení schopností, dovedností, znalostí vychovávají své manažery, protože zvyšováním jejich kompetencí a způsobilosti zvyšují výkonnost celé organizace.

## 1.1. Osobnost manažera

Manažer je řídicí pracovník, který má podřízené, a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků této organizace. V malých a v řadě středních podniků, tj. podniků s maximálně padesáti zaměstnanci, může být hlavním manažerem přímo vlastník. Trendem je však přidělování řídicích funkcí placeným zaměstnancům (manažerům). Tento trend se objevuje i v rodinných firmách, kde dochází ke stále menší účasti rodiny na řízení jejich podniku.

*„Manažer je především profese – nositel této profese je zodpovědný za dosahování cílů svěřených organizačních jednotek, včetně tvůrčí účasti na tvorbě těchto cílů svěřených organizačních jednotek, včetně tvůrčí účasti na tvorbě těchto cílů a jejich zajištění. Využívá při tom kolektiv spolupracovníků.“<sup>1</sup>*

Existuje několik kategorií manažerů, přičemž se jejich odpovědnost, závazek plnit úkoly v rámci organizace omezuje na určité činnosti, jednotky či úrovně.

*„Obvykle se manažeři rozdělují do těchto tří úrovní:*

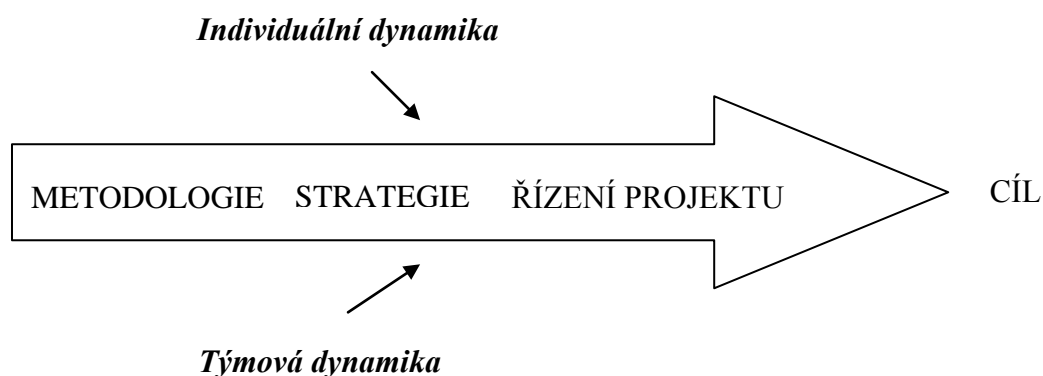
- *nejnižší (první stupeň, manažeři první linie, low management),*
- *střední (druhý stupeň, manažeři druhé linie, middle management),*
- *vrcholová (nejvyšší stupeň, top management).“<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Drucker, P., F. : Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press, 2000.

Můžeme podle Édouarda Stackeho chápat dva základní typy manažerů a jejich kombinaci:

- Intuitivní manažeři pracují na základě svého instinktu, jsou poctivější, trénují své týmy, ale mají méně jasnou strukturu a problémy s organizací.
- Racionální manažeři se kontaktům a neformálním konverzacím vyhýbají, velmi dbají na výsledky, mají jasně nadefinovanou strukturu a organizaci. Nedokáží ale dostatečně podporovat a rozvíjet lidský potenciál. Jsou brzdami rozvoje osobnosti jejich podřízených, kteří často přijímají svou přidělenou roli bez ozvěny.
- Propojením vlastností manažera prvního a druhého typu, tj. posílením kvalit intuitivních a zároveň racionálních, vzniká manažer – trenér. Stát se tímto typem manažera vyžaduje hodně úsilí spojeného se sebekritikou a pochopení vztahu pracovníci versus organizace.



**Obrázek 1 „Společně uspět“**

Zdroj: Stacke, É.: Koučování pro manažery a firemní týmy. 2.vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2005.

Podle obrázku by měl manažer-trenér na základě zvolené strategie dospět k danému cíli. To vše nejde bez zvolení správné metody a zapojení sebe sama do procesu rozhodování a řízení s kolektivem, kterému naslouchá a budí u nich důvěru a nadšení pro věc.

## 1.2. Činnost manažera

Úlohou manažera je zejména přimět podřízené pracovníky k dosažení vytyčených cílů. Pro jejich dosažení používá manažer činnosti nazývané manažerské funkce.

Francouz Henri Fayol již v roce 1916 definoval pět funkcí manažera, a to plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola. Američan Luther Gulick v roce 1937 uspořádal manažerské funkce do tzv. systému POSDCORB, což je zkratka ze začátečních písmen názvů jednotlivých funkcí: plánování, organizování, personální zajištění, příkazování, koordinace, evidence a podávání zpráv a rozpočtování. Další autoři zdůrazňují i motivaci, komunikaci a vedení lidí.

V současném pojetí a nejčastěji se uvádí rozdělení manažerských funkcí podle H. Koontze a H. Weihricha, které klasifikuje funkce na plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků (personální zajištění), vedení lidí a kontrolu. Při plánování se musí stanovit budoucí cíle a metody pro jejich dosažení, dále následuje zabezpečení hmotných, finančních i lidských zdrojů pro uskutečnění stanovených cílů, tj. organizování. Manažerskou funkcí personálního zajištění se potom rozumí samotné obsazování pozic v organizační struktuře, přijímání lidí, jejich umístování, hodnocení, povyšování, školení a vzdělávání. Přímou motivací a stimulací pracovníků se zabývá vedení lidí. V závěru probíhá kontrola, která zahrnuje veškeré činnosti ověřování skutečných výsledků s plánovanými. Těmito následnými manažerskými funkcemi, které se realizují postupně, prostupují průběžné funkce, a to analýza činností, rozhodování a implementace.

### **1.3. Charakteristika manažerské práce**

Vedle manažerských funkcí jsou ještě popsány charakteristiky manažerské práce – reakce, volba, komunikace, identifikace úkolů a charakter práce. Manažeři musí umět rychle reagovat na rozdílné situace a vzniklé problémy operativně řešit. Jejich úspěch závisí denně na volbě správného rozhodnutí. Jasná a přesvědčivá komunikace je v manažerské práci prostředkem, díky kterému je vykonávána. Identifikace úkolů souvisí se začínajícím manažerem, který musí překonat problémy s rozlišením důležitých úkolů od těch méně důležitých.

## 1.4. Kompetence manažera

Kvalita požadovaných kompetencí vyplývá především ze samostatné vize a mise firmy, kdy musí hledat oporu k firemním záměrům a cílům především v kompetentních lidech, kteří je mají realizovat.

Majitelé i manažeři firem se shodnou v názoru, jak důležitý je lidský prvek při jejím úspěchu. V čem se ale neshodnou je to, co tento úspěch tvoří. Dovednosti, schopnosti, vědomosti, postoj, loajalita, obětavost? Spíše odborné vědomosti nebo práce s lidmi, talent je vést, motivovat? Nebo nejlépe všechno dohromady? Tomuto všemu se říká kompetence.

*„Kompetence chápeme ve dvou významech:*

- *Kompetence jako pravomoc, oprávnění, obyčejně udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci),*
- *druhý význam slova kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný.“<sup>2</sup>*

Ve Velké Británii byly přiděleny granty institucím managementu, aby společně s organizacemi vymezily kompetence a její úrovně, které by měli dosahovat všichni manažeři.

---

<sup>2</sup> Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: Způsobilost výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004.

**Tabulka 1 Charakteristika chování manažerů ve stabilním a dynamickém prostředí**

<b>Stabilní prostředí</b>	<b>Dynamické prostředí</b>
Relevantní informace a jejich distribuce jsou koncentrovány na vrcholu firmy.	Relevantní informace musí být dostupná všude tam, kde se přijímá operativní rozhodnutí, tady i na nejnižších úrovních.
Manažeři odpovídají za práci a výkon svých podřízených.	Manažeři odpovídají i za zapojení podřízených do rozhodování a přebírání odpovědnosti.
Manažeři odpovídají za splnění úkolů a dodržování postupů.	Manažeři jsou tvůrci plánu, implementují ho a podle potřeby ho spolu s postupy mění.
Manažeři odpovídají pouze za chod útvaru, který vedou.	Manažeři odpovídají i za to, jak jejich oddělení ovlivňuje chod ostatních složek firmy.
Manažeři monitorují relevantní informace.	Manažeři vyhledávají informace z nových zdrojů.
Manažeři implementují plán.	Manažeři hledají alternativní cesty implementace a ve změně prostředí hledají nové příležitosti.
Manažeři rozhodují.	Manažeři zplnomocňují jiné k rozhodování a podporují je v tom.

Zdroj: Kubeš,M., Spillerová,D., Kurnický,R.: Manažerské kompetence: Způsobilost výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004.

Dnes manažery obklopuje dynamické turbulentní prostředí plné velkých nároků a požadavků. Proto je důležité, aby tomu přizpůsobili své chování a jednání. Tento přesun ze stabilního prostředí není lehkým procesem. Je nutné aby manažer uměl změnit svůj postoj, což bývá často problém, protože je to poměrně stabilní složka osobnosti.

Kompetence lze rozvíjet s velkou částí cílevědomosti a pečlivosti, aby komplexní prostředí zvládali co nejlépe.

V pojetí kompetencí se naráží ve firmách na obrovské mezery, kdy se přeceňují tzv „hard faktory“ řízení na úkor tzv. „soft faktorů“. Kompetence manažera by měly v sobě v dnešní době zahrnovat hlavně tyto „měkké“ stránky osobnosti, tj. osobní předpoklady, orientaci na druhé, otevřenost, odvahu vést a rozhodovat, stejně tak do toho lze zahrnout vlastnosti jako umět inspirovat, motivovat, přesvědčovat, umět spolupracovníky získat k aktivní spolupráci na tvorbě a realizaci firemních cílů.

### **1.5. Složky manažerského rozvoje**

Manažerský rozvoj znamená zlepšování schopností manažera řídit ve svém organizačním prostředí. Mezi jeho složky patří vzdělávání a školení v kurzech, učení akcí, učení se ze zkušeností, plánování kariéry, organizační rozvoj, sebevzdělávání a podnikové poradenství.

Učení manažerů pouze z praxe odmítá spousta odborníků. Proto existuje mnoho programů vzdělávání a školení manažerů. Dlouhodobé programy se zaměřují na výchovu a vzdělávání manažerů, kratší kurzy spíše na odbornou a technickou vyspělost. V dnešní době řada firem zapojuje své manažery v rámci školení do manažerských her většinou podporovaných počítačem.

Mezi cíle patří nabývání vědomostí, zvládnutí určitých technik (jak zpracovat plán nebo jak vést diskusi ve skupinách) nebo rozvoj mezilidských vztahů (schopnost vést lidi, komunikovat, stimulací zvýšit motivaci ostatních).

#### **Shrnutí**

Organizaci tvoří její zaměstnanci pod vedením kompetentních manažerů. Každá společnost, která má zájem o rozvíjení sebe samé, musí rozvíjet schopnosti a dovednosti svých manažerů. Právě ti vedou zaměstnance firmy k naplnění cílů společnosti. Dynamizace prostředí má za následek každodenní potřebu pružně a rychle reagovat na měnící se podmínky okolí. Kompetentní rozhodování si žádá neustálý manažerský rozvoj.



## **2. Formy vzdělávání manažerů**

Dnes si již mnoho lidí uvědomuje nedostatky tradičních forem vzdělávání v školském sektoru, tato forma zaostává za prudce se rozvíjející informační společnosti, konkurenčního prostředí a globalizovaného světa.

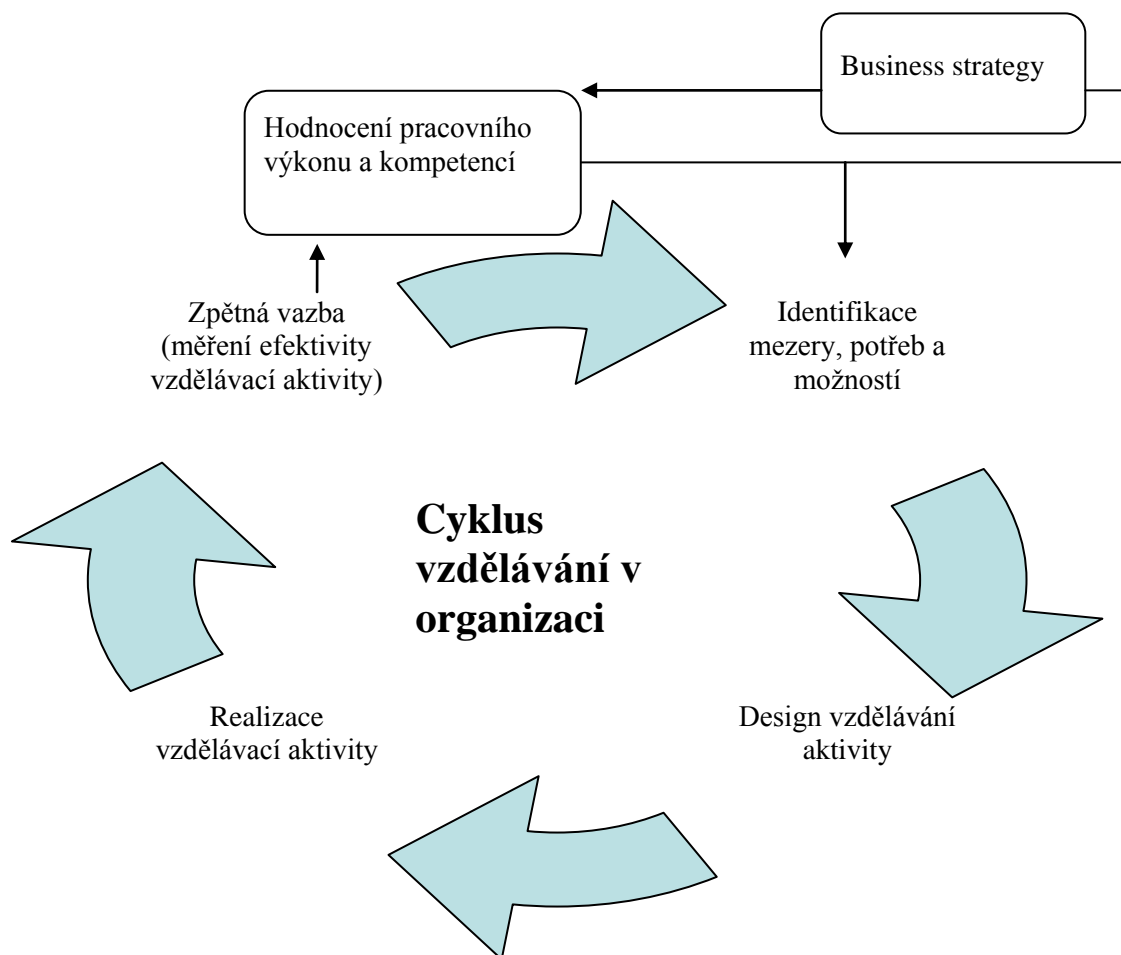
Vzdělávání se přesto dosud často pojímá ve firmách více jako nákladová položka než jako investice a konkurenční výhoda. To je způsobeno i tím, že ve spoustě firem jde o nesystematické vzdělávání, které nemá přesné vymezení a cíl. Firma si musí vyjasnit koncepci a stavět vzdělávání převážně na své strategii.

### **2.1. Vzdělávání v organizaci**

Vzdělávání má v organizaci dvě základní funkce (cíle):

- rozvoj kompetencí,
- zvyšování výkonnosti jednotlivce, a tím celé organizace.

Vzdělávání by nemělo být nahodilé, ale plánované. Organizace si musí vytvořit systém a plán rozvoje svých zaměstnanců a manažerů. V samotném začátku, ještě než dojde na samostatné vzdělávání, si organizace musí vytvořit systém a plán rozvoje svých zaměstnanců a manažerů, tj. stanovit si požadavky na vzdělávání a rozvoj pracovníků ze strategie organizace a podnikových cílů. Vlastní cyklus vzdělávání zobrazuje následující obrázek.



**Obrázek 2** Cyklus vzdělávání v organizaci

Zdroj: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

Cyklus provází analýza požadavků potřebných pro efektivní výkon práce – pro konkrétní funkce, stanovení odchylky od existující kvality vzdělávání současných pracovníků a identifikace mezer v tomto procesu. Pro samotnou realizaci se vyhotoví plán, vyberou se metody, formy, techniky a prostředky pro vzdělávání. Na základě monitorinku se vyhodnotí zpětná vazba vzdělávací aktivity a podle potřeby modifikuje plán. Celý cyklus se dále opakuje.

Koncept plánování rozvoje obsahuje:

- situační analýzu (Kde jsme nyní?),
- formulaci cílů (Kam se chceme dostat?),
- definici postupů a vymezení zdrojů (Jak se tam dostaneme?)
- a kontrolu postupu (Směřujeme skutečně tam, kam se chceme dostat?).

Dosažení rozvojového cíle v sobě zahrnuje čtyři po sobě jdoucí kroky. Na začátku jde o popis požadovaného výkonu, tj. formulace požadované úrovně vědomostí, dovedností, charakteristických vlastností. Na stanovení těchto cílů navazuje tvorba vzdělávacích plánů a postupů na jejich samotné dosažení, organizační zajištění realizace a vymezení pravomocí a odpovědností za plnění těchto rozvojových plánů.

Organizační rozvoj je úzce spjat s rozvojem manažerským. Manažer bude úspěšný, když bude mít úspěšný tým a stanovené cíle, které je popoženou dopředu.

Důležité je i stanovení individuálních plánů rozvoje a postupu v kariéře, kde se specifikují cíle manažera, jeho ambice, ctižádostivost a představy o profesním rozvoji. To všechno se zakomponuje a analyzuje s firemními cíli. Podle vhodnosti se potom dohodne o podmínkách realizace naplánovaného růstu včetně stanovení kontrolních a hodnotících mechanismů. V dnešním podnikatelském prostředí je důležitá flexibilita (pružnost) a adaptabilita (přizpůsobivost) jednotlivých manažerských funkcí. Manažeri se musí neustále zdokonalovat tak, aby se hodili pro co nejširší spektrum nových funkcí.

Struktura vzdělávací aktivity obsahuje kritéria výběru (Koho budeme vzdělávat?), popis metod, technik a forem a časové rozvržení, plánování termínů, transformace do podnikových kalendářních rozvrhů a vymezení nákladů versus návratnost, tj. hodnocení efektivnosti vzdělávací aktivity.

J. Siller v roce 1997 kategorizoval pět přístupů uplatňování ve vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků a zaměstnanců:

- **Nulová varianta** – vzdělávání zahrnuje pouze povinná školení. Rozvoj vědomostí a kompetencí závisí pouze na iniciativě samotných pracovníků.
- **Náhodný přístup** – školení a vzdělávání zaměstnanců ve firmě nejsou plánovaná a podřizují se momentálním potřebám. Kurzy se vybírají náhodně podle nabídek nejružnějších agentur v inzerátech či brožurách. Tento způsob vzdělávání není moc efektivní.
- **Organizovaný přístup** – vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj je plánovaný a požadavky na kurzy přesně specifikované podle potřeb a firemních cílů. Tento přístup k vzdělávacím aktivitám již směřuje k účinnějšímu vzdělávání.
- **Cílená koncepce** – vzdělávání je zajišťováno permanentně a systematicky na základě identifikovaných potřeb. Do tohoto programu jsou zařazeni i všichni linioví manažeri.

Probíhá zde spolupráce s různými externími agenturami. Podporuje se i učení při práci v samotném podniku.

- **Koncepce učící se organizace** – vzdělávání jako strategie dostává v tomto přístupu nový charakter. Firma se soustředí i na sebevzdělávání, sebezdokonalování a vzdělávání druhých.

## 2.2. Učící se organizace

U učící se organizace jde především o pojetí vzdělávání jako strategie, kdy šanci na vzdělávání má každý a vzdělávání zaměstnanců a manažerů se chápe jako konkurenční výhoda. Celá firma se zasazuje do procesu učení se, adaptuje se a mění prostřednictvím lidí, kteří se učí. Jednotlivci, kteří získávají nové vědomosti a zkušenosti jsou navíc zároveň schopni a ochotni si je vzájemně předávat a vyměňovat, navzájem se obohacují.

Význam spočívá v tom, že suma znalostí jednotlivců v organizaci dá více než znalosti organizace. Organizace může zajistit svým zaměstnancům špičková školení, ale to neznamená, že vysoce kvalifikovaní lidé vytvoří efektivní organizaci. Nejde ani tak o schopnosti a kvalifikaci jednotlivců, jde o to, jak to dokáží proměnit a prodat ve své organizaci pro zvýšení její výkonnosti.

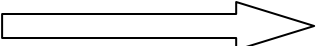
Existuje několik definic učící se organizace. Vybraná definice podle Karen Watskins a Viktoria Marsicka je následující:

*„ V organizaci dochází k učení na úrovni jednotlivců, týmů, organizace, dokonce i na úrovni komunity, se kterou je organizace v kontaktu...je to setrvalý, strategicky využitý proces - integrovaný a paralelně běžící spolu s pracovním procesem...rozvíjí způsobilost organizace inovovat a růst. Učící se organizace má zabudované systémy, které podchycují učení a umožňují jeho sdílení.“<sup>3</sup>*

---

<sup>3</sup> Tichá, I.: Učící se organizace. Praha: Alfa Publishing, 2005.

**Tabulka 2 Od klasického přístupu k učící se organizaci**

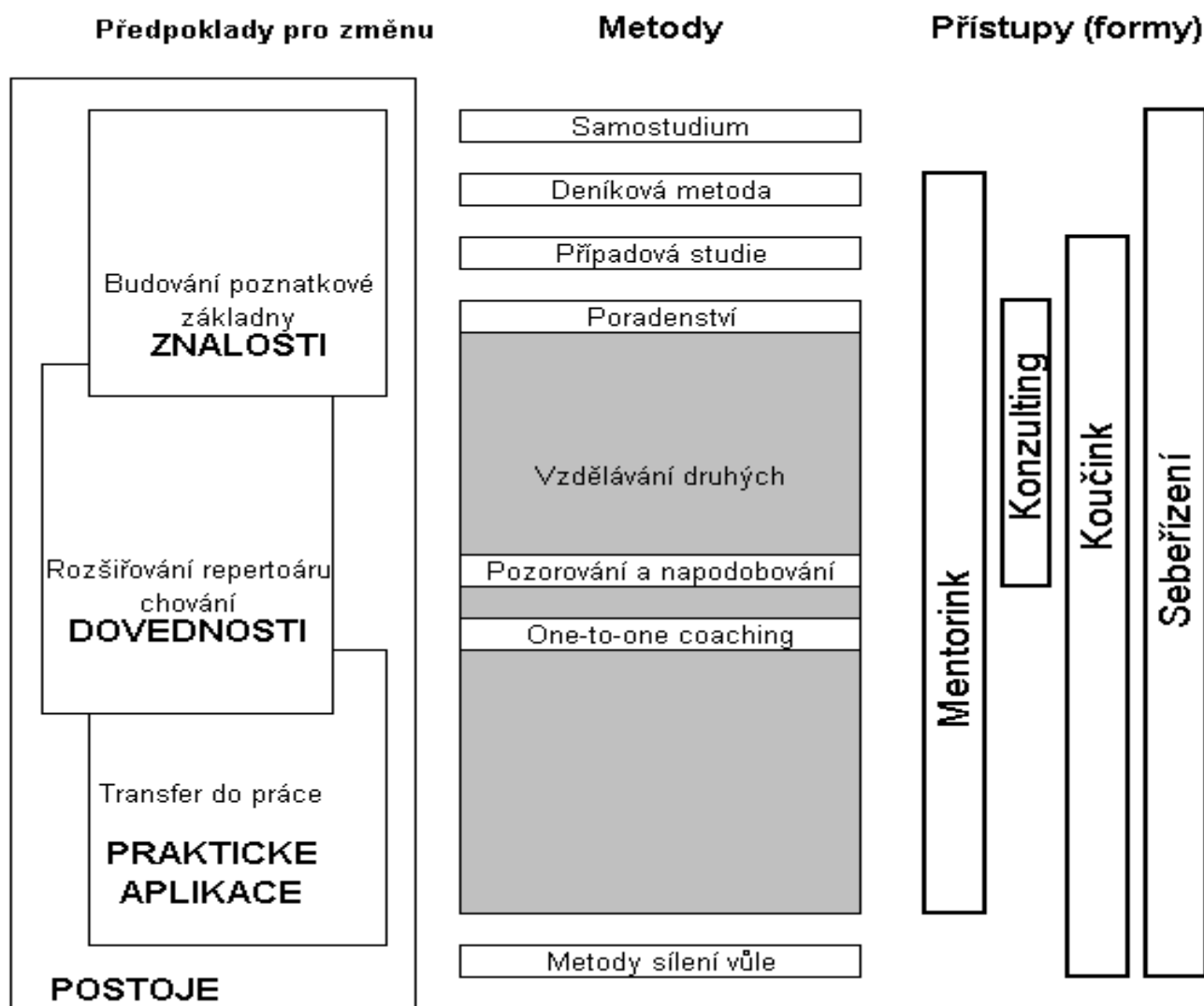
Klasický přístup		Učící se organizace
Pracovník jako objekt vzdělávání		Pracovník jako subjekt rozvoje
Vzdělávání časově ohraničené		Permanentní rozvoj a vzdělávání
Vzdělávání mimo chod firmy		Vzdělávání on-the-job
Vymezené hranice mezi interním a externím vzděláváním		Tým lektorů složen z internistů a externistů
Důraz na nácvik a standardizaci		Důraz na multimediálnost a diferenciaci

Zdroj: Tichá, I.: Učící se organizace. Praha: Alfa Publishing, 2005.

Pracovník vystupuje jako subjekt rozvoje. Jde o individuální přístup, kdy si každý pracovník plánuje osobní a profesionální rozvoj sám, každý má tedy stejnou příležitost. Ve firmě je vzdělávání a rozvoj chápán jako permanentní a nepřetržitá záležitost. Nejedná se o pouhá školení, ale i sdílení zkušeností a sebevzdělávání. Vzdělávání probíhá přímo na pracovišti, popř. přímo při samotné práci., podoba on-the-job tréninku včetně zpětné vazby poskytnuté kolegy či manažery. Školitelský tým se skládá z interních a externích lektorů, hranice mezi vlastní firmou a vzdělávací jsou neidentifikovatelné. Ve vzdělávání hraje roli myšlenka multimediálnosti, tj. vyjít vstříc co nejvíce nejrůznějším stylům učení, a diferenciaci, tj. posun od standardních výkonů, kdy bylo pro všechny zaměstnance i odlišné pozice sestaven stejný trénink pro zvyšování znalostí a dovedností včetně docílení jejich stejné úrovně.

### **2.3. Metody a formy vzdělávání**

Rozvoj znalostí, schopností a charakteristických vlastností manažerů se uskutečňuje podle nejrůznějších metod vzdělávání (přednáška, trénování, hraní rolí, kaučink a mentorink, manažerské hry, případové studie, simulace, brainstorming, brainwriting, atd.) a forem vzdělávání (e-learning, distanční vzdělávání, kombinované, outdoor, training, teambuilding, atd.).



**Obrázek 3 Organizované učení jednotlivce**

**Zdroj:** Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

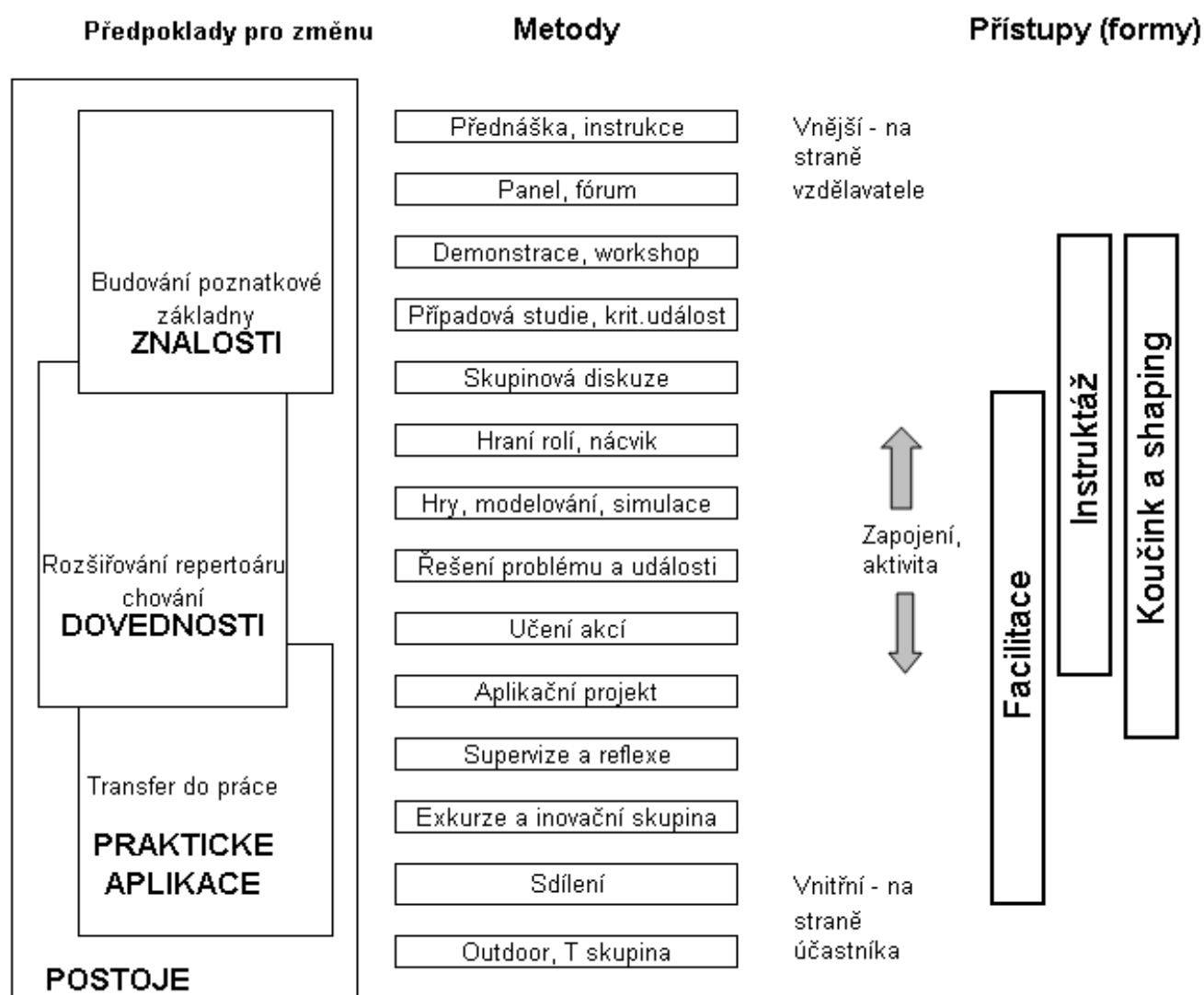
Výhodou sebevzdělávání je jeho přizpůsobivost časovým možnostem manažera, ale zároveň vyžaduje větší míru osobní ukázněnosti. Jak říká staré přísloví: „*Hodnoty, které získáte sebevzděláváním, jsou přímo úměrné množství času a úsilí, které do něj vložíte.*“

Při podnikovém poradenství spolupracuje poradce a manažer, spolupodílí se myšlenkami, znalostmi, rozhodováním, zpětnou vazbou a hodnocením výsledků. Počet poradenských firem se neustále zvyšuje.

Koučování je o identifikaci a odstraňování bariér, které si dotyčný neuvědomuje a brání mu v rozvoji, jde o rychlou zpětnou vazbu. Kouč je osoba, která je nezávislá, má možnosti

srovnání a podporuje vzdělávaného, aby se zlepšil a dosáhnul svého cíle. Při koučování během výkonu - "on the job coaching"- je lepší cizí osoba. Před externím koučem je jednání zaměstnanců přirozenější než před nadřízeným či kolegy. Zároveň vidí pracovní prostředí z nadhledu bez emotivní stránky (vztahy na pracovišti a ve firmě).

Podobou koučinku je i Mentorink (Mentorování). Rozdíl mezi těmito přístupy je v tom, že mentora si volí účastník sám, jde tam o upřímnější a otevřenější vztah provázaný důvěrou.



**Obrázek 4 Organizované učení ve skupině**

Zdroj: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

Workshop je skupinová rozvojová metoda, při které se identifikují, zkoumají a řeší konkrétní problémy. Hlavními rysy je aktivní zapojení, ale nevýhodou je časová náročnost a mnohdy neochota pracovat v týmu.

Mezi simulační metody patří případové studie a manažerské hry. Simulační hra je hra modelově se blížící realitě. Představuje napodobení chování subjektů ekonomického systému (výrobních podniků, fyzických či právnických osob, bank a burz) a zachycuje zjednodušenou náhradu reality. Rozdíl mezi případovou studií a manažerskou hrou je v tom, že manažerská hra navíc obsahuje prvek soutěživosti.

Metodu učení akcí vyvinul Regat Regan a představuje spojovací článek mezi formálními kurzy a učením se z pracovních zkušeností. Princip spočívá v řešení skutečných problémů, které se zatím nepodařilo vyřešit pomocí hledání nových prvků a kladení užitečných a objevných otázek. Hlavním cílem této metody je řešení problému reálného života a učení manažerů řešit nejasně formulované problémy.

Učení ze zkušeností je důležitá část manažerského rozvoje. Důležitou roli zde hraje odstraňování potíží a poruch, překonávání krizí, potýkání se s termíny, přebírání určitých vzorů chování a jednání od jiných lidí, zvládnutí obtížných situací. Tomu všemu by se měl manažer během svých zkušeností naučit a přitom by také neměl zapomínat na svůj osobní rozvoj.

Outdoor jako podpora vzdělávání je účinná zážitková forma rozvoje dovedností a znalostí. Je založena na principu týmového prožitku, zpětné vazby, sebereflexe a chování v rámci týmové spolupráce. Za hlavní přínos se považuje uvědomění si role každého jednotlivce v týmu, posílení týmové spolupráce a komunikace v rámci sebereflexe jednotlivců.

Facilitace je účinnou metodou vedení a zvládnutí i velmi složitých skupinových jednání. Odpovědnost za jednání přebírá facilitátor, který musí být nestranný, tj. nesmí to být žádný zástupce některé ze zúčastněných stran.

Aktivní zapojení vzdělavatele je velice důležité, vlastní zkušenost se nám do paměti vryje více, než nějaký výklad nebo četba. Jde o sebezapojení, aby si člověk danou metodu či zkušenost osvojil a uměl s ní pracovat a dále rozvíjet.



## 2.4. Hodnocení vzdělávacího programu

Jednou z důležitých podmínek efektivního vzdělávacího programu je návratnost investice do vzdělávání. Tato zpětná vazba je snad nejdůležitější částí celého cyklu. Základním problémem ovšem je, jak měřit. Vzdělávání působí na firmu s velkým zpožděním, při kterém není možné oddělit podíl všech možných vlivů.

Měření lze provádět několika způsoby, podle toho kdo je autor – hodnotitel. Může jím být sám účastník (subjekt) nebo jiný pozorovatel – nadřízený, kolega nebo zákazník (objekt). Mohou být použity různé dotazníky spokojenosti, testování znalostí, zhodnocení dovedností a měření dopadu do reálné výkonnosti celé firmy. Když se zohlední do hodnocení ještě časový horizont, vznikne podle Františka Hroníka matice metod měření.

**Tabulka 3 Matice metod hodnocení vzdělávání podle autora a časového horizontu**

	<b>Krátkodobý horizont</b>	<b>Dlouhodobý horizont</b>
<b>Subjektivní hodnocení</b> (hodnotí sám účastník)	Hodnocení spokojenosti Dopis sobě a lektorovi	Autofeedback, rozvojový plán (část), 360 <sup>0</sup> zpětná vazba (sebehodnocení)
<b>Objektivní hodnocení</b> (hodnotí pozorovatel)	Test-retest, případové studie, Mystery shopping, AC/DC	Rozvojový plán (část), hodnocení nadřízeným, mystery shopping, 360 <sup>0</sup> zpětná vazba (hodnocení druhými), trend výsledků, benchmarking, MBO, BSC

Zdroj Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

V dlouhodobém horizontu existuje daleko více metod k hodnocení vzdělávání. Ale přesto jsou nejvíce rozšířeny metody hodnocení v krátkodobém úseku.

Při hodnocení spokojenosti obvykle vyplňuje účastník nějakou formu dotazníku, ve kterém hodnotí vzdělávací metodu. Jedná se o otázky typu:

- přínos vzdělávací aktivity

- využití v praxi
- zužitkování ve své náplni práce
- kvalita metody
- odbornost a kvalita lektora
- organizační zajištění v průběhu celého vzdělávání

Dopis sobě a dopis lektorovi představuje obdobu dotazníku spokojenosti, ale vyžaduje větší úsilí a více času při sepisování transferu znalostí a dovedností do praxe. Autofeedback je metoda, která je vhodná k provádění v půlročním až ročním intervalu, dopředu se zaznamenávají klíčové akce a popisují ty, které by měly následovat. Na konci se porovnávají skutečné výsledky. Část rozvojového plánu zahrnuje sebehodnocení, kde účastník dokumentuje číselně a konkrétními příklady míru přírůstku nových znalostí, dovedností a jejich uplatňování v praxi. 360<sup>0</sup> zpětná vazba - sebehodnocení se zaměřuje na pokrok od doby zahájení vzdělávací aktivity.

Test-retest je veden znalostním testem, který se účastníku přikládá následně při ukončení vzdělávacího programu. Případovou studií stimulujeme účastníka k hledání řešení na vymyšleném či skutečném příkladě při řešení konkrétního úkolu. Mystery shopping je vyhodnocení úrovně služeb poskytovaných zákazníkům. Speciálně vyškolení pozorovatelé vystupují v roli zákazníků. Podle předem vypracovaného scénáře monitorují obchodní, komunikační a vyjednávací dovednosti osob na jednotlivých pozicích klientovy společnosti, pozorují úroveň prostředí a plní další specifické úkoly. Po ukončení provedou podrobný záznam. Assignment je metoda, při které účastník analyzuje problém a hledá řešení. Zde se projeví, jak při řešení uplatní, co se naučil. Assessment Centre obsahuje převážně praktické ukázky, které dokumentují dovednosti v dané oblasti. 360<sup>0</sup> zpětná vazba, při které hodnotí pozorovatel je opět zaměřená na pokrok s rozdílem, že zde hodnotí nadřízený, kolega, dodavatel či zákazník.

Volba metod měření probíhá již při samotné sestavě vzdělávací aktivity, přičemž kombinace subjektivního a objektivního hodnocení zvyšuje validitu celého měření. Konečným cílem vzdělávání je především spokojenost zákazníka, která je vypovídající až po určitém čase. Je třeba tento index spokojenosti v čase sledovat. Celkové výsledky vzdělávacích programů jsou většinou zpracovány do závěrečné zprávy za oblast vzdělávání, která obsahuje přehled uskutečněného měření a interpretaci.

## **Shrnutí**

Řada společností se dnes obrací ke konceptu učící se organizace. Vzdělávání neberou jako nákladovou položku, ale jako investici. Nesystematické vzdělávání vystřídala strategie a permanentní rozvoj. Tradiční vzdělávání je dnes již překonané a ve společnostech převažují aktivní formy rozvoje manažerů a jejich kompetencí. Vzdělávání bez zpětné vazby je neefektivní. Výsledek rozvoje manažerů podává informace celé společnosti.

### **3. Aktuální situace v oblasti vzdělávání manažerů**

Moderní organizace vědí, že jejich firmy řídí jejich zaměstnanci. Dnešním manažerům nestačí vysoká škola, potřebují neustále rozvíjet svou osobnost a rozšiřovat své kompetence. Dnes se zabývá rozvojem manažerů a jejich kompetencí několik špičkových vzdělávacích institutů. Nabízejí nejrůznější programy jako aktivní tréninky, výkladové přednášky, interaktivní semináře, workshopy, případové studie, hraní rolí a manažerské hry. Rozšířeným trendem je v současné době i využívání zážitkových programů. Jejich hlavní význam spočívá v utužování kolektivů, podpoře komunikace a týmové strategii. Problém aktuální situace v oblasti vzdělávání manažerů je nepochybně hospodářská krize, která přinesla strategický přístup managementu jednotlivých firem směrem k omezování nákladů věnovaných lidským zdrojům.

#### **3.1. Podmínky pro vzdělávání manažerů na začátku 21. století**

Prof. Ing. Zdeněk Pitra uvádí, že za vznikem současné globální krize stojí podle mnohých selhání manažerů. Manažeři a jimi vedené organizace nedokázali včas pružně reagovat na signály ve svém okolí.

Krize se neobjevila najednou, postupně docházelo ke zpomalování světové ekonomiky. Mnozí manažeři podcenili význam strategického řízení, zaměřovali se jen na krátkodobé hospodářské výsledky a věnovali se operativnímu řízení. Zanedbali analýzu rizik vnějšího podnikatelského prostředí a utlumili možnost vytvářet nové nezbytné inovace za pomoci kreativního myšlení pracovníků organizace. Jejich kompetence zastarávaly a oni si neuvědomovali potřebu jejich rozvoje pomocí svého celoživotního vzdělávání. Když přišly první problémy, nezapojili své spolupracovníky do protikrizových plánů. Východisko z krize se snažili hledat v podobě pragmatických krátkodobých opatření. To má sice za následek omezení ztrát a jakési celkové zachování životaschopnosti organizace, ale mělo by zde být spíše uplatněno zaměření se na strategická dlouhodobá opatření a pomocí nich naleznout cestu k získání nových výnosů. Nestačí organizaci pouze udržovat a krizi přežít s myšlenkou, že po jejím skončení organizace dále naváže na dobu před jejím vznikem.

Krise s sebou přinese velkou změnu, je důsledkem toho, že něco před jejím vznikem nefungovalo.

Svět paradoxně hledá východisko zase u schopných manažerů. Firmy vkládají naděje do schopných, morálně bezúhonných rukou profesionálních manažerů, kteří jsou ochotni převzít na sebe zodpovědnost dalšího rozvoje organizací. V této době je důležité, aby se organizace zaměřily především na inovace. V době krize ale mnoho firem právě tuto oblast zanedbává. Mnozí manažeři svými neuváženými rozhodnutími inovace ohrožují, když snižují náklady a ruší projekty, které nemají okamžitý ekonomický přínos.

Profesionální manažeři by si měli uvědomovat změnu managementu, jež přineslo 21. století.

Jako hlavní změny v posledních dvou letech uvádí Pitra:

- *„Globalizace světové ekonomiky a s ní spojený rozvoj technologií smazává hranice mezi trhy a obory a mění výrazně pravidla konkurenční soutěže. Moderní organizace v těchto podmínkách potřebují mít v čele vůdčí osobnosti, které dokáží prosadit radikální inovace v jejich působení.*
- *Výrazně se zvyšuje očekávání většinové společnosti vůči managementu organizací; požadavky na plnění závazků společenské odpovědnosti jako je ochrana životního prostředí, vytváření nových pracovních příležitostí a filantropické působení jsou stále naléhavější.*
- *Krátkodobé vysoké výnosy, ještě včera vysoko hodnocené burzovními analytiky, dnes - ve světle aktuálních finančních skandálů - spíše vzbuzují podezření, že jsou výsledkem nelegálních či neetických postupů.“<sup>4</sup>*

Pitra dále zdůrazňuje nutnost změny systému přípravy a celoživotního vzdělávání manažerů. V dnešní dynamické době se musí organizace smířit s podobou budoucnosti jako velkou nejistotou s možností vysokých rizik, který musí umět včas identifikovat a eliminovat je.

Jsou i manažeři, kteří na současnou hospodářskou recesi pohlížejí jako na výzvu. Jedním z nich je i Ing. Et. Ing. Petr Jelínek, MBA, generální ředitel a jednatel společnosti

---

<sup>4</sup> Pitra, Z.: Management organizací v průběhu krize konce první dekády 21. století [online]. Dostupné z [www.msf.cz](http://www.msf.cz), [www.msf.cz/ke\\_stazeni/.../3k2009.../Pitra\\_Management\\_organizaci.ppt](http://www.msf.cz/ke_stazeni/.../3k2009.../Pitra_Management_organizaci.ppt)

GRUNDFOS s.r.o., která se zabývá prodejem a servisem čerpadel a čerpacích systémů. Jednou z jeho vizí je i důraz na:

*„Změnu systému vzdělávání, spočívající v identifikaci a rozvoji talentů a posilování kreativity a podnikatelského ducha. Orientaci na znalostní ekonomiku, místo pobídek investorům, těžícím z levné pracovní síly.“*<sup>5</sup>

### **3.2. Společnosti založené na rozvoji a vzdělávání svých manažerů**

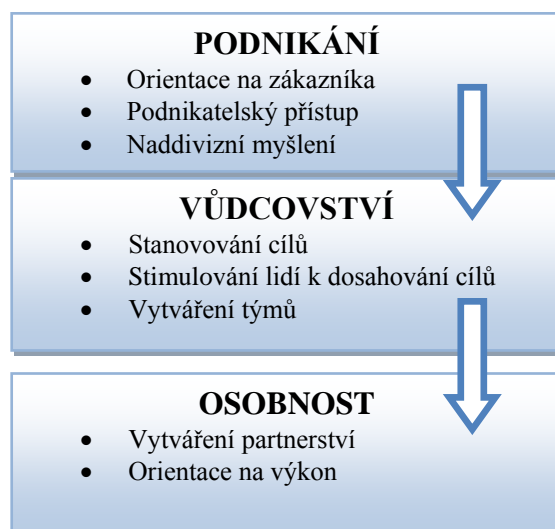
Základem pro tvorbu inovací v organizaci je tvořivé a tvůrčí myšlení jejich pracovníků. I přes současnou situaci na trhu existují firmy a manažeři, kteří mají jasno v tom, co je pro firmu a její vývoj především důležité, a to je neopomenout osobní rozvoj svých zaměstnanců. Právě lidé v organizaci mohou revitalizovat firmu, přinést nové nápady a zkušenosti v případě komplikací.

Jedny z takových společností, které věnují velký prostor rozvoji a vzdělávání zaměstnanců, jsou DHL – přepravní a logistické služby a CCA Group – informační systémy. Obě tyto společnosti se zaměřují na spokojenost zákazníků, zajišťují vysoce kvalifikovaný tým spolehlivých lidí pracujících nejnovějšími metodami.

Společnost DHL je globální lídr na trhu v oblasti přepravy a logistiky. Tato mezinárodní společnost spojuje 220 zemí v Evropě, Asii, Americe a Tichomoří. Zabývá se pozemní, leteckou a námořní přepravou. Na českém trhu působí společnost od roku 1986, kdy poskytovala své expresní kurýrní služby prostřednictvím místního přepravce, v roce 1991 založila vlastní pobočku v Praze a dnes již má u nás hustou síť poboček a kanceláří.

---

<sup>5</sup> Kopačková, D.: Slova top manažerů k současné krizi [online]. Dostupné z [www.tzb-info.cz](http://www.tzb-info.cz), <http://www.tzb-info.cz/t.py?t=2&i=5625>.



**Obrázek 5 Manažerské kompetence definované ve společnosti DHL**

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti DHL mají nedefinováno osm manažerských kompetencí začleněných do tří oblastí. Společnost umožňuje svým manažerům tyto kompetence získat a dále rozvíjet podle individuálních plánů osobního rozvoje každého manažera. Hodnocení manažerů na konci každého roku u DHL zahrnuje hodnocení silných stránek a vymezení oblastí s potenciálem pro zlepšení. Následuje sestavení plánu osobního rozvoje, kdy se očekává aktivní přístup daného manažera, který již ví, jaké oblasti se potřebuje věnovat. Přichází tedy již s nějakou vizí. Přímý nadřízený to koriguje z časových či finančních omezení.

U DHL právě zavádí koncepční vzdělávací a rozvojový program pro manažery s názvem „Leadership academy“. Tento program je určen pro všechny manažery, ale jeho obsah se odlišuje podle zařazení manažera do oblasti řízení a podle jeho dosavadních zkušeností.

Personální ředitelka společnosti DHL Dagmar Vacková uvádí jako příklad obsah programu pro střední management :

- *„Čtyřdenní školení ze speciálně připravené interní nabídky podle kompetencí dohodnutých s přímým nadřízeným, některá nabídnuta i alternativně v e-learningové podobě.*
- *Strategické konference managementu pro stanovení strategických cílů pro následující rok pro celou firmu.*

- *Jedenapůldenní teambuilding s cílem posilovat spolupráci napříč firmou a budování neformálních vazeb mezi členy managementu.*
- *Jeden pracovní den s řadovým zaměstnancem v kontaktu se zákazníkem.*

*Program se dále doplňuje podle potřeby manažera rozvojovou nadstavbou.*<sup>6</sup>

Po úspěšném absolvování celého obsahu kurzu získá manažer certifikát o nabytí odpovídajících manažerských kompetencí. Získání tohoto certifikátu bude do budoucna u DHL základním předpokladem výkonu manažerské práce. Nedostatek času není pro společnost důvod nezúčastnit se, ale signál o tom, že manažer neumí svou práci správně delegovat a řídit.

Oddělení školení a rozvoje ve společnosti zajišťuje stabilní a transparentní financování firemního rozvoje. Hlavní důvod, proč si to jednotlivá oddělení neřídí sama, je ten, aby linioví manažeři nešetřili na vzdělávání svých pracovníků na úkor jiných výdajů.

V programu firmy je možnost i nadstandardního manažerského vzdělávání typu studia MBA nebo jazykového kurzu v zahraničí. Pro tento typ programu ve firmě existuje pro zajištění maximální efektivity panelová diskuze na úrovni managementu. Linioví manažeři absolvují individuální hodnotící pohovory se svými podřízenými manažery se zájmem o tento typ programu. V rámci panelové diskuze potom prezentují výsledky pohovorů a kolektivně se rozhoduje, koho v následujícím období podpoří formou nadstandardního manažerského vzdělávání. Společnost podporuje i mobilitu v rámci firmy tím, že stávajícím zaměstnancům nabízí i nové pracovní příležitosti.

Společnost CCA Group byla v České republice založena v roce 1991 a nabízí komplexní řešení informačních systémů se zaměřením na vývoj a implementaci podnikových informačních systémů pro zjednodušení vnitřní firemní agendy a usnadnění komunikace mezi firmou a jejími zákazníky. Již motto firmy "O úspěchu rozhodují lidé svými znalostmi a inovacemi" nám napoví o jejím směru. Firma si uvědomuje, že za úspěchem firmy stojí především nejvzácnější statek, se kterým podnik disponuje, a to jsou lidské zdroje. Proto je jeden ze základních cílů podniku strategický rozvoj lidských zdrojů s důrazem na systém vnitropodnikového i externího vzdělávání. Vzhledem k dynamické době poskytují

---

<sup>6</sup> Vacková, D.: Vzdělávání managementu, DHL Express [online]. DHL Express. Dostupné z [www.edux.cz](http://www.edux.cz), <http://www.edux.cz/aktuality.php?id=158>.



zaměstnancům rozsáhlý program školení a vzdělávání, díky němuž mohou neustále zvyšovat svoji kvalifikaci a rozvíjet svůj potenciál. K naplnění cíle vytvořili v CCA Group úsek vzdělávání, který má za úkol řídit a organizovat vzdělávací proces napříč celou firmou.

Ve společnosti platí pravidlo, že je každý zodpovědný za svůj osobní rozvoj. Firma nabízí možnosti, zdroje, podklady a příležitosti. Zaměstnanec se dlouhodobě věnuje svému rozvoji a firma koordinuje jeho směr, aby byl sladěný i se záměry společnosti. Před nástupem nového zaměstnance zpracovává úsek vzdělávání jeho kvalifikační profil a stanoví mu osobní studijní plán pro získání potřebné kvalifikace. Při nástupu je zaměstnanci přidělen patron, který mu pomáhá při začlenění do firmy, tj. do vnitrofiremních postupů, metodik, technologií a do celé firemní kultury. Tato spolupráce nový zaměstnanec – patron je kontrolována kvůli zajišťování maximální efektivity začleňování do firmy. Během nástupní praxe se nový pracovník, jeho vedoucí a patron setkávají průběžně se vzdělávacím úsekem, monitorují a průběžně hodnotí průběh zaškolení. Po ukončení nástupní kvalifikace je sestaven plán dalšího rozvoje a směru v oblasti zvyšování kompetencí pracovníka.

Firma je zaměřená na řadu interních a externích školení. U interního vzdělávání předávají zkušenější pracovníci své vědomosti těm méně zkušeným (znalosti interních produktů, systémů a metodik). Společnost podporuje rozvoj technické stránky – Oracle, Java, HTML, UML, Microsoft, a oblast měkkých dovedností – prezentační dovednosti, asertivní komunikace, psychologie zákazníka, atd. Firma se široce orientuje i na oblast externího školení. Uvědomuje si, že při tomto vzdělávání přivedou zaměstnanci do firmy nové nápady a zkušenosti, které potom následně předávají kolegům v rámci školení interního.

Ve firmě organizují pravidelně i dvě významné akce Start meeting a Take off.

*Start meeting* je setkání všech zaměstnanců firmy, které se organizuje jednou měsíčně, a kde se zaměstnanci dozví o aktuálních i plánovaných novinkách ve firmě. Probírají se náměty a dotazy zaměstnanců. V rámci těchto setkání je vyhlášen nejlepší zaměstnanec měsíce a na závěr je prostor i pro neformální posezení.

*Take off* je organizován dvakrát do roka. Jde o třídní výjezd všech zaměstnanců mimo jejich pracoviště. Probírají se vize firmy, informuje se o hospodářských výsledcích a aktuálních projektech. Probíhá zde několik přednášek na vybraná témata. Dny se završují tmelením kolektivu ve formě společenských večírků a sportovních akcí.

### 3.3. Vzdělávací organizace

Vzdělávací organizace jsou zprostředkovatelem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců uvnitř jednotlivých společností, které jejich služby využijí. Tyto organizace jsou dodavateli různých kurzů a programů buď přímo určených v nabídce, nebo se specializují na rozvoj potřeb přímo konkrétní poptávající společnosti, tj. že jim vytvoří program přímo „na míru“.

Podnikatel, který chce budovat dynamickou, rozvíjející se a produktivní společnost, která je konkurenceschopná na trhu v dnešních podmínkách, se nevyhne vzdělávání sebe sama a svých zaměstnanců. Kurzů, které nabízí různé vzdělávací organizace a instituce, je na trhu nepřehledné množství, stačí si jen ujasnit, kterou z oblasti vzdělávání zaměstnanci nebo samotná společnost potřebuje.

Volba typu kurzu se odvíjí podle toho, kolik je ochotná organizace do vzdělání investovat. Vzdělávací instituce nabízejí otevřené profesní kurzy nebo firemní kurzy na zakázku. Otevřené kurzy jsou levnější, kurz je postaven obecněji, ale účastník si hodně věcí neosvojí, protože se netýkají jen jeho oblasti. Na druhou stranu je to škoda, protože takový kurz dává možnost poznat problémy jiných firem nebo oborů a vytváří tak širší základ získávání znalostí a dovedností. Kurz na zakázku je dražší a firmě jako takové prospěšnější. Poskytuje efektivnější vzdělávání účastníků v těch problémech a situacích, které si potřebuje osvojit a potom je může maximálně uplatnit v praxi. Někdy umožňuje vyřešit hodně specifický problém firmy.

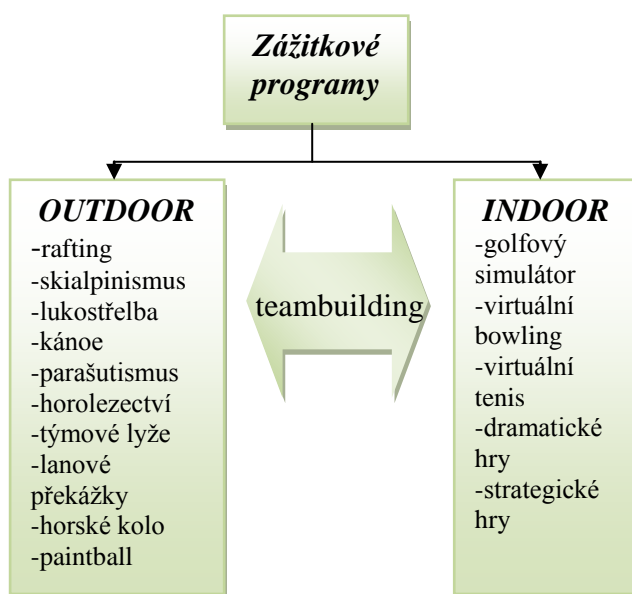
Velké množství významných společností využívá služeb vzdělávací organizace FBE (For Business Excellence). Společnost FBE Praha s.r.o. a FBE Bratislava s.r.o. působí v České republice a na Slovensku se společným týmem lektorů a společným vedením. Čerpá ze zkušeností nejlepších světových firem, které zpracovává pro podmínky domácího tržního prostředí.

Dnes tvoří lektorský tým FBE něco přes 20 interních lektorů, konzultantů a spolupracujících odborníků, kteří disponují praktickými zkušenostmi s aplikací trénovaných metod v praxi v nejvýznamnějších podnicích v oblasti obchodu, služeb a výroby.

Mezi klienty FBE jsou různé finanční instituce (Česká pojišťovna, Česká spořitelna, ČSOB Leasing, eBanka, ING, Komerční banka, Reiffeisenbank,...), telekomunikace (Telefónica O2 Czech republic, Vodafone Czech Republic, České radiokomunikace,..), dále i firmy automobilového průmyslu a obchodu. V obchodní sféře mezi takové společnosti patří i OBI, Kaufland a Globus ČR.

### 3.4. Vzdělávací aktivity

Vzdělávací organizace nabízejí celou řadu aktivit pro rozvoj schopností zaměstnanců. Mezi odbornými vzdělávacími aktivitami jsou to často kurzy finanční, jazykové, počítačové, marketingové a manažerské. Dalo by se je shrnout jako kurzy, které zvyšují odbornost zaměstnanců. Lidé v organizaci ovšem často musí fungovat společně jako tým. A to přináší často potíže, protože ve větším společenství lidí panují odlišné názory a zkušenosti. Existují různé metody vzdělávání na podporu komunikace v týmech. Dobrý tým má však ještě něco navrch. Zážitkové programy, které se v dnešní době hojně v nabízených službách vzdělávacích organizací také objevují, slouží k podpoře stmelení týmu a k posílení důvěry. Zároveň jsou i dobrou stimulací pracovníků v podniku.



Obrázek 6 Zážitkové programy

Zdroj: Vlastní zpracování

Programy tzv. založené na prožitku mohou mít charakter indoor a outdoor. Indoor hry jsou určeny pro aktivity v místnosti za pomoci simulátorů nebo jsou virtuálně koncipovány.

Outdoor hry jsou akce pro práci s týmem přímo v přírodě, využívající her a pohybových aktivit, při kterých dochází k rozvíjení manažerských dovedností, prohlubování skupinové komunikace, spolupráce a umění orientovat se v neznámém prostředí.

Optimální outdoorový program by měl být pro účastníka nový a subjektivně hodnocen jako rizikový. Riziko je u této metody dvojí, subjektivní a objektivní. Žádoucí je docílit takového efektu, aby objektivně bylo riziko minimální, ale riziko vnímané účastníkem co největší. Například výstup na menší skálu, jištěnou profesionály je pro účastníka, který nikdy nelezl, subjektivně dost rizikové, ovšem objektivně s porovnáním cesty autem po dálnici D1 je toto riziko daleko menší.

V dnešní dynamické době, kdy jsou manažeři vystavováni neustálému tlaku a stresu by se dalo říci, že být dobrým manažerem je občas stejně složité jako výstup na osmitisícovku.

Šéf vzdělávací firmy Develor David Fojtík vylezl v květnu 2006 bez pomoci šerpu a kyslíku v bombách severozápadní stěnou na Mount Everest. Jak napsal pro článek do časopisu Ekonom, výstup se nečekaně odrazil i v jeho práci: „Zpočátku mě nenapadlo hledat mezi výstupem a manažerskou praxí nějaké srovnání, nicméně pozitivní odezva na výstup ze strany kolegů a množství přednášek pro klienty z korporátní sféry mě donutily k sebereflexi a formulaci některých myšlenek.“<sup>7</sup>

Manažer se v podstatě dostává do stejné role a stejných situací jako při své profesi. Jde o jakýsi vrchol, ke kterému se chce dostat. Vzdálenost od vrcholu mu dává okamžitou zpětnou vazbu, to ovlivňuje i jeho vnitřní motivaci a zároveň je motorem výkonu. Při výstupu nahoru, ať už na vrchol hory nebo vrchol organizace, má významný vliv tým lidí, které má manažer kolem sebe. Nejde o extrémně talentované individuality, ale o lidi se stejnými hodnotami a vzájemnou podporou. Jedním z klíčových faktorů úspěšnosti každého manažera je sebereflexe, pomocí které dochází k osobnímu rozvoji. Únava, stres, pobyt ve výšce a hlavně postupované riziko svým způsobem testují charakter. Každý je odpovědný za svá rozhodnutí. Rozhodnutí pokračovat ve výstupu na pokraji sil ohrožuje nejen manažera ale i jeho tým. Před vrcholem si musí každý uvědomit, co je schopen obětovat, neboť každý výstup přináší riziko. Čím výše se stoupá, tím méně má manažer lidí, kteří jej mohou podpořit.

---

<sup>7</sup> Fojtík, D. (zpracovala Panczaková, Z.): Dostat se na vrchol není snadné. Ekonom č.37, Economia 2009.

Tento program je dobrý jako trénink pro rozhodování, které musí být správné a musí přicházet včas. Důležité je uvědomit si, že bez dobrého týmu to nahoru nejde.

Co se týče zážitkových programů, české společnosti se stále drží „při zemi“, mezinárodní společnosti tuto formu s oblibou využívají. Tento program je využíván i u top managementem mezinárodní společnosti OBI Česká republika, s.r.o.

## **Shrnutí**

Aktuálním problémem, který ztěžuje život podnikům, je bezesporu krize. Všechny společnosti se dotkla, některých více a jiných méně. Současná situace vyžaduje řešit nové situace v podniku novými nápady, což je právě v rukou kompetentních pracovníků. Globalizace a s ní spojená dynamika si žádá neustálé zvyšování konkurenceschopnosti. Rozvoj manažerů a vzdělávací programy uplatňuje i velká logistická a přepravní společnost DHL Express a CCA Group. Řada organizací zajišťuje rozvoj manažerů přes vzdělávací společnosti, které jsou v oblastech vzdělávání velice zainteresované a tudíž mohou poskytovat kvalitní služby pro organizace přesně podle jejich směru činnosti a jejich požadavků.

## 4. Vzdělávání manažerů ve společnosti OBI<sup>8</sup>, s.r.o.

Mezinárodní organizace OBI, společnost s ručením omezeným, působí v oblasti prodeje stavebních potřeb a potřeb pro kutily na evropském trhu od roku 1970, na trhu českém od roku 1995.

To, že si společnost cení svých zaměstnanců, dokazují nejen průzkumy zaměstnanecké spokojenosti a motivovanosti, kde patří v oblasti maloobchodu OBI mezi nejúspěšnější zaměstnavatele, ale i postoj k zaměstnancům co se týče jejich osobního rozvoje ve firmě především v oblasti vzdělávání.

### 4.1. Základní charakteristika společnosti

Společnost OBI, s.r.o. působí ve třinácti zemích Evropy a celkem provozuje 519 marketů (viz příloha). Cílem expanze společnosti je obsadit první místo ve všech zemích působnosti. V ČR působí od roku 1995. Má funkcionální organizační strukturu (viz příloha) a do dnešního dne zde vybudovala 30 marketů (viz příloha).

Slovní a obrazovou značku, obsahující podobu bobra s nápisem OBI koupil od Francouzů Alfréd Maus v roce 1970 za 3 000 franků.



Obrázek 7 Obrazová a slovní značka OBI

Zdroj: [www.ob.cz](http://www.ob.cz)

OBI je partnerem společnosti Přátelé přírody, která usiluje o zachování výskytu populace bobra v severních Čechách.

---

<sup>8</sup> OBI není žádná zkratka, ale fonetický přepis francouzského Hobby

## **4.2. Historie a důležité milníky ve vývoji společnosti**

Alfréd Maus spolu s Dr. Emilem Luxem založili první market o ploše 870 m<sup>2</sup> v nákupním středisku Alstertal v Hamburgu v roce 1970. Market měl 12 pracovníků a nabízel pod střechou veškerý sortiment pro práce, které si doma kupující prováděli nebo mohli provádět sami. V Americe již byly prodejny tohoto obchodního modelu Do-it-yourself provozovány, ale zde v Evropě to byl první obchod, kde si zákazníci mohli obstarat všechny kutilské potřeby na jednom místě.

První market v České republice byl otevřen v březnu 1995 v Praze ve Štěrboholích a prozatím poslední, třicátý, v květnu 2010 v Prostějově. Na českém trhu si OBI v oblasti sortimentu pro kutily získalo vedoucí postavení. V prestižní ocenění GE Money Multiservis Obchodník roku 2009 (výsledky viz příloha) obhájilo OBI své vítězství již po šesté. Toto ocenění se týká 11 oborových kategorií, mezi které patří i kategorie obhájena společností OBI - Hobbymarket roku. Již toto prvenství dokazuje fakt, že nemá ve svém oboru žádného velkého konkurenta.

V průběhu sedmi let své existence se tato soutěž stala velmi sledovanou záležitostí nejen obchodníky, ale i spotřebiteli a médii. V roce 2009 se hlasování veřejnosti oproti předešlému roku zdvojnásobilo. V průběhu srpna a září provedla výzkumná agentura STEAM/MARK expertní průzkum spotřebitelských preferencí. Výsledky byly určeny na základě hlasování reprezentativního vzorku 1005 osob ve věku 15 – 79 let v celé České republice. Za pomoci internetu a sms spotřebitelé udělili obchodníkům rekordních 726 451 známek. Předseda představenstva a generální ředitel společnosti GE Money Multiservis Milan Beutl uvádí, že ambicí tohoto ocenění je stát se uznávaným „barometrem českého maloobchodu“.

## **4.3. Činnost společnosti**

Společnost se zabývá franšizingem, nákupem zboží a prodejem.

Hlavní předmět činnosti společnosti je vymezen následovně:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
- a prodej.

Mezi další činnosti patří:

- provoz marketů,
- poskytování služeb,
- obchod se zvířaty určenými pro zájmové chovy,
- reklamní činnost,
- pronájem a leasing výrobků,
- účetnické a auditorské poradenství.

Sortiment a zaměření OBI lze rozdělit do čtyř oblastí:

- stavba,
- zahrada,
- bydlení,
- a technika.

Doplňující služby, které společnost nabízí, jsou:

- dovoz zboží,
- finanční služby,
- půjčování náradí,
- šicí centrum,
- výroba klíčů,
- a další služby jako lepení hran, míchání barev a přířez dřeva.

#### **4.4. Vzdělávání ve společnosti OBI**

V souladu se strategickými cíli reaguje systém vzdělávání v OBI na aktuální potřeby celé společnosti a zároveň i na individuální potřeby zaměstnanců. Vize společnosti je být VZOR. Toto slovo je složeno z počátečních písmen jednotlivých hesel, tj. Výkon, Zodpovědnost, Otevřenost a Respekt. Právě se slovem výkon má společnost propojen systém vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Společnost umožňuje kariérní růst a dává přednost výchově svých vlastních schopných vedoucích a manažerů.





**Obrázek 8 Kariéra v OBI**

Zdroj: upraveno podle: Vzdělávání a kariérní růst [online]. Dostupné z [www.obi.cz](http://www.obi.cz), [http://www.obi.cz/cz/company/cz/kariera/g\\_vzdelavani-a-karierni-rust.html](http://www.obi.cz/cz/company/cz/kariera/g_vzdelavani-a-karierni-rust.html).

Na obrázku je zachycen možný vertikální kariérní růst na pozici vyšší úrovně v organizační struktuře. Mimo to lze ve firmě postupovat i horizontálně, tj. na pozici stejné úrovně s jinou pracovní náplní.

#### **4.4.1. Metody vzdělávání**

Vzdělávání probíhá na základě interních, externích akcí, tréninků, workshopů či koučinků. Tréninky a workshopy provází i krátké interaktivní přednášky, moderované diskuze a prožitková cvičení na rozvoj empatických dovedností a emoční inteligence.

Ve workshopech se soustředí lektor na sdílení zkušeností a návrhy na řešení vybraných situací. U tréninků se potom přenáší význam převážně na hraní rolí, tj. komunikační a pracovní situace z praxe jednotlivých cílových skupin, jejich analýza a návrhy na zlepšení. Často se používá i videotrénink, který je vhodný na pozorování neverbální komunikace.

Firma nabízí řadu kariérních programů formou osobních rozvojových plánů. S každým účastníkem kurzu je zpracován plán osobního rozvoje, který je potom konzultován s lektorem. Součástí pravidelných pohovorů je i poskytnutí hodnocení akce jak lektorem (viz příloha), tak i účastníky. Na závěr celého projektu je vypracována závěrečná zpráva (viz příloha) o celém průběhu a dosažených cílech.

Externí vzdělávání společnosti je zajišťováno již jednou zmíněnou vzdělávací společností FBE, se kterou OBI spolupracuje již pět let. V současné době je spolupráce omezena, důvodem je nejen krize a sklon k šetření nákladů, ale hlavně fakt, že některé projekty si již zastřešuje společnost sama. Mají je v kompetenci většinou ti interní školitelé, kteří byli na začátku projektů iniciovaných společností FBE.

Společnost OBI má rozvržené vzdělávání podle cílových skupin. Nejvýznamnějším dlouhodobým projektem je výchova vedoucích oddělení marketů a jejich zástupců, a tedy zároveň i potencionálních budoucích manažerů.

#### **4.4.2. Programy a projekty v diferencovaném vzdělávání**

Vzdělávání ve společnosti OBI je rozpracováno diferencovaně, tj. podle funkčního zařazení zaměstnance. Ve společnosti má každý své místo a potřebuje se rozvíjet právě v té oblasti, ve které se pohybuje. Na základě uspořádání zaměstnanců do cílových skupin má každý právo na rozvoj svých schopností a dovedností prostřednictvím jednotlivých programů pro ně určených.

**Tabulka 4 Přehled tréninkových aktivit a workshopů podle cílových skupin**

<b>Cílová skupina</b>	<b>Trénink</b>	<b>Trvání</b>
Nový ředitelé marketů a jejich zástupci	Důsledné řízení	2 dny
	Situační vedení	2 dny
Ředitelé marketů a jejich zástupci	Přesvědčivá komunikace	2 dny
	Koučing jako nástroj manažera	2 dny
	Těžké situace-kritické rozhovory	2 dny
	Organizace práce	2 dny
Vedoucí oddělení	Přesvědčivá komunikace a koučing	2 dny
	Těžké situace-kritické rozhovory	2 dny
Centrála + Regionální manažeři	Manažerské rozhodování	2 dny
	Přesvědčivá komunikace	2 dny
	Časový management	2 dny
Vedoucí oddělení v marketu a zástupci ředitelů marketů (GFP,KFP)	Orientation centre	2 dny
	Důsledné řízení	2 dny
	Situační vedení	2 dny
	Role ředitele marketu a kritické faktory úspěchu jeho práce	2 dny
	Proaktivita a change management	2 dny
	Rozhovory se spolupracovníky-těžké situac	2 dny
	Organizace práce a časový management	2 dny
Neurčená (ostatní zaměstnanci)	Hodnotící rozhovor	2 dny
	Pravidla leadershipu	1 den

Zdroj: upraveno podle Fröhlichová, M.: Nabídka rozvojového projektu pro pracovníky OBI: Přehled tréninků a workshopů na rok 2008. Praha 4, OBI Systémová centrála spol. s r.o.

**Tabulka 5 Projekty dlouhodobého rozvoje**

<b>Cílová skupina</b>	<b>Projekt</b>
Centrála	Prezentační dovednosti
	Řízení pracovního týmu
	Time management a delegování
Regionální manažery	Orientation centre
	Leadership
	Projektový management
	Efektivní řízení workshopů a porad
	Strategické a operativní řízení regionu
	Hodnotící rozhovor

Zdroj: upraveno podle Fröhlichová, M.: Nabídka rozvojového projektu pro pracovníky OBI: Přehled tréninků a workshopů na rok 2008. Praha 4, OBI Systémová centrála spol. s r.o.

## **Ředitelé marketů**

Noví ředitelé marketu začínají tréninkem „Důsledné řízení“ a „Situační vedení“. Při „důsledném řízení“ jde o to, aby noví ředitelé zvládli důsledně aplikovat manažerský cyklus do své práce a rozvinout systémový přístup ke kontrole a vést spolupracovníky k důslednosti. Nejdříve jsou probrané následky nedůsledného řízení, potom je účastníkům zadán úkol na téma důsledného řízení a pozornost je soustředěna i na systémovou kontrolu a hodnocení, tj. prvky kontroly a její načasování, korekce, zkušenosti, hodnocení výkonu podřízených zaměstnanců, delegovaná kontrola a reporty. Dále jsou rozpracovány techniky zpětné vazby se zaměřením na zlepšení a motivaci.

U „Situačního vedení“ každý účastník identifikuje svůj osobní preferovaný styl řízení, jsou popsány jeho přednosti a situace, pro které je vhodný a pro které ne. Dále jsou identifikovány všechny možné styly vedení v závislosti na schopnostech spolupracovníka a konkrétního typu situace. Důraz je kladen na osvojení si zkušeností, jak efektivně stimulovat spolupracovníky pro nové úkoly, rozvíjet jejich kompetence, delegování a být pro ně podporou.

Pro ředitele, kteří jsou ve společnosti již déle, je připraven trénink „Přesvědčivá komunikace“, „Koučink jako nástroj manažera“, „Těžké situace – kritické rozhovory“ a „Organizace práce. Cílem je podpořit vůdcovství manažerů za pomoci zvýšení přesvědčivosti jejich projevu a naučit je vést dialog s prezentací svých osobních návrhů a postojů. Tento kurz se zaměřuje na způsoby, jak najít v dialogu společné cíle a cestu k nim, předpokládat rozdílnost názorů, uvádění faktů, zapojení citu a nadšení v projevu. Druhým tréninkem má být manažer zdokonalen ve vedení koučinkových rozhovorů, zlepšit se v motivačním vyznění závěrů těchto rozhovorů a umět poskytovat efektivní zpětnou vazbu. Pro zlepšení komunikace mezi řediteli a spolupracovníky byl rozvinut kurz „Těžké situace – kritické rozhovory“, při kterém dochází ke zmapování reálných těžkých komunikačních situací. Celý tento trénink je postaven na případových studiích a hraní rolí. Velice praktickým kurzem je na závěr trénink „Organizace práce“, kde si účastníci sami vyměňují své zkušenosti, jak si efektivně zorganizovat práci. Zaměřuje se i na základní principy časového managementu a diskutuje se model práce ředitele marketu.

Výše zmíněné tréninky jsou v obměněné podobě k dispozici i vedoucím oddělení.

### **Centrála a regionální manažeři**

Pro centrálu jsou určeny kurzy týkající se manažerského rozhodování, přesvědčivé komunikace (stejně jako u ředitelů z provozu) a časového managementu, což je obdoba organizace práce. Trénink „Manažerské rozhodování“ se zaměřuje na individuální rozhodování i rozhodování ve skupině. Důraz je kladen na efektivní rozhodování, předpovídání a eliminace případných rizik.

### **Projekt GFP, KFP**

Nejvýznamnějším projektem společnosti OBI, respektive jeho oddělení HR, je výchova vedoucích oddělení marketů a jejich zástupců, a tedy potencionálních budoucích ředitelů marketů. Vedoucím oddělení v marketu se říká GFP, tj. „Golden fish pond“ (Zlaté rybky z talentového rybníčku) a zástupcům KFP, tj. „KOI fish pond“ (KOI rybky z talentového rybníčku).

Symbolika je v tom, že společnost vybírá ze svých zaměstnanců ty nejschopnější, hledá talenty uvnitř provozu, i na těch spodních místech, a ti zaměstnanci, kteří mají v sobě potenciál, mohou dále růst. Společnost si je vychovává na vedoucí a manažerské posty.

	Assesment centrum	
	Orientační centrum	
	workshop Důsledné řízení	
	trénink Situační vedení	
Role ředitele marketu a kritické faktory jeho práce	workshop	
	trénink Proaktivita a change management	
Rozhovory se spolupracovníky - těžké situace	workshop	
	Zpětná vazba Předání IDP a projektů	
Organizace práce a časový management	trénink	
	trénink Prezentační dovednosti	
	Stínování	
	Práce na projektu IDP*	
	Orientační centrum	
	Slavnostní zakončení, obhajoba projektů	

\* Individual development plan/ individuální rozvojový plán

### Obrázek 9 Kariérní program pro GFP a KFP

Zdroj: Upraveno podle: Kariérní program pro potenciální ředitele a zástupce ředitele marketu. Praha 4, OBI Systémová centrála spol. s r.o.

Kariérnímu programu, určenému pro výchovu vedoucích jednotlivých oddělení a jejich zástupců, předchází výběr účastníků. Používá se Assessment Centrum, tj. speciální diagnostická metoda, která se používá pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů. Pro program jsou nominováni perspektivní pracovníci, které vyberou ředitelé marketů, resp.

regionální manažeři. Oddělení lidských zdrojů přezkoumá předložené návrhy a za pomoci výběrového řízení vybere spolu s provozním oddělením účastníky na tento vzdělávací program.

Vybraní zaměstnanci se dále účastní kariérního vzdělávacího programu. Jako první zahrnuje tento program účast na orientačním centru s osobní zpětnou vazbou od psychologa. Jsou zde zmapovány schopnosti, dovednosti, ale i vlastnosti a chování jednotlivých účastníků. Účastníci prochází různými semináři a workshopy. V polovině programu následuje individuální zpětná vazba od HR manažera a nadřízeného. Dále si zkouší v praxi výrobky, které prodávají, např. grilují na grilu, který mají v sortimentu, a potom mohou sami předávat spotřebitelům své zkušenosti, jsou vysíláni k dodavatelům, kde si zkouší sami vyrobit například nějaký výrobek, popř. je jim odkryt postup či technologie.

V další fázi se jim věnuje top management, kterému při tzv. „posezení u krbu“ mohou dávat různé otázky. Pak následuje čas na vypracování individuálního a týmového projektu IDP, který se prezentuje před vedením společnosti na závěrečném setkání.

Tématy individuálních projektů jsou:

- Zkvalitnění zapracování
- Sezónní prezentace
- Hodnocení kvality práce pokladního sektoru
- Optimalizace skladových zásob
- Plánování směn na pokladnách
- Prezentace akce
- Objednání katalogového zboží
- Zákaznické zakázky
- Venkovní prodej
- Doplnkový prodej

Týmový projekt se jedná témat:

- Optimalizace logistiky
- Minimalizace skladových zásob
- Kvalita obsluhy zákazníků
- Plánování směn zaměstnanců

Celý program je ukončen významným předáním certifikátů jednotlivým účastníkům kurzu.

### **Dlouhodobý projekt pro centrálu**

Pro manažery jednotlivých oddělení centrály má firma zabudovanou nabídku dlouhodobého rozvoje. Jedná se o podpůrný systém rozvinutí řídicích schopností a dovedností managementu tak, aby efektivněji dosahovali cílů organizace, vylepšili své komunikační dovednosti, zlepšili organizovanost a využití času. Rozsah jednotlivých kurzů jsou dva dny, na jednoho lektora připadá 6–10 účastníků. Jde o metody interaktivních přednášek, moderovaných diskuzí, individuálních i skupinových prací, hraní rolí a modelových situací. Součástí tohoto projektu jsou tři následující kurzy:

- **„Prezentační dovednosti“**
- **„Řízení pracovního týmu“**
- **„Time Management a delegování“**

„Prezentační dovednosti“ je interaktivní kurz, při kterém se využívají videozáznamy z reálně proběhlých prezentací a jsou analyzovány s externím koučem. Probírají se zde všechny techniky a samotné cíle prezentace. Při přípravě prezentace si účastník musí stanovit cíle prezentace, zanalyzovat posluchače, jejich postoje a připravit strukturu prezentace. Pak se soustředí kurz na přípravu slidů a používání multimediálního dataprojektoru. Rozebírá se zde rétorika a verbální stránka prezentace i její neverbální podtext.

Kurz „Řízení pracovního týmu“ trénuje zvládnutí všech problémů týkajících se vedení skupiny lidí, umění řídit mezilidské situace na pracovišti. Obsahem je práce v týmu, osobnost vedoucího pracovníka, komunikační techniky vedoucího, definice a podstata asertivity, její formy, techniky a zvládnutí kritiky.

U „Time Managementu a delegování“ jde o zdokonalování ve správném využití pracovního času, delegování a určování priorit. Používá se zde matice časového managementu, denní záznamy, týdenní plány, styly zadávání úkolů a poskytování zpětné vazby.



## **Dlouhodobý projekt pro regionální manažery**

Pro regionální manažery byl zaveden rozvojový projekt, který zahrnuje „Orientation Centre“, „Leadership“, „Projektový management“, „Efektivní řízení workshopů a porad“, „Strategické a operativní řízení regionu“ a „Hodnotící rozhovor“.

### ▪ **„Orientation Centre“**

Cílem „Orientation Centre“ je otestovat úroveň dovedností regionálního manažera a zmapovat znalost manažerských technik a postupů. Metodami jsou krátká osobní prezentace, sebehodnocení, modelové situace na zvládnání konkrétních pracovních situací, skupinová práce a videotréninky. Přítomen je i poradní tým složený z jednoho psychologa a odborného konzultanta.

### ▪ **„Leadership“**

Tento projekt je zaměřen na podporu implementace nových pravidel leadershipu do praxe manažerů v OBI pomocí zážitkové formy.

Desaterem nových pravidel leadershipu je:

#### **1. Dosahování cílů**

- odvážné cíle
- společná domluva na jejich vymezení
- určitá úloha každého z týmu při vymezení cílů
- cíle jako priorita společnosti

#### **2. Pozitivní myšlení**

- problémy a krizové situace jsou šance a výzva
- nehledají se problémy ale řešení
- jen nadšení leadera vyvolá nadšení celého týmu

#### **3. Partnerství**

- rovnocenné partnerství
- zájem o problémy zaměstnanců

#### **4. Důvěra**

- věřit v sebe

- věřit v ostatní
- se zadávaným úkolem svěřit i potřebnou zodpovědnost a pravomoc

### **5. Být vzorem**

- umět přiznat chybu, hledat je i v sobě
- dokázat přiznat chyby
- poučit se z chyb
- řídit se pravidly, které se vyžadují po podřízených

### **6. Zpětná vazba**

- pochvalná i kritická zpětná vazba
- kritika mezi čtyřma očima
- oceňovat dobré výkony
- zpětná vazba i na nadřízené

### **7. Čestnost a spravedlivost**

- neměřit dvojím metrem
- spravedlivě naslouchat všem
- nepomlouvat

### **8. Informování**

- rychlé podávání informací
- srozumitelně poskytovat informace tam, kde jsou třeba
- zjistit, zda byly pochopeny správně

### **9. Zapojování do rozhodnutí**

- právo rozhodnutí vyhotovitele úkolu
- zapojení všech zúčastněných do rozhodování
- není-li shoda, rozhoduje nadřízený manažer

### **10. Budování týmů**

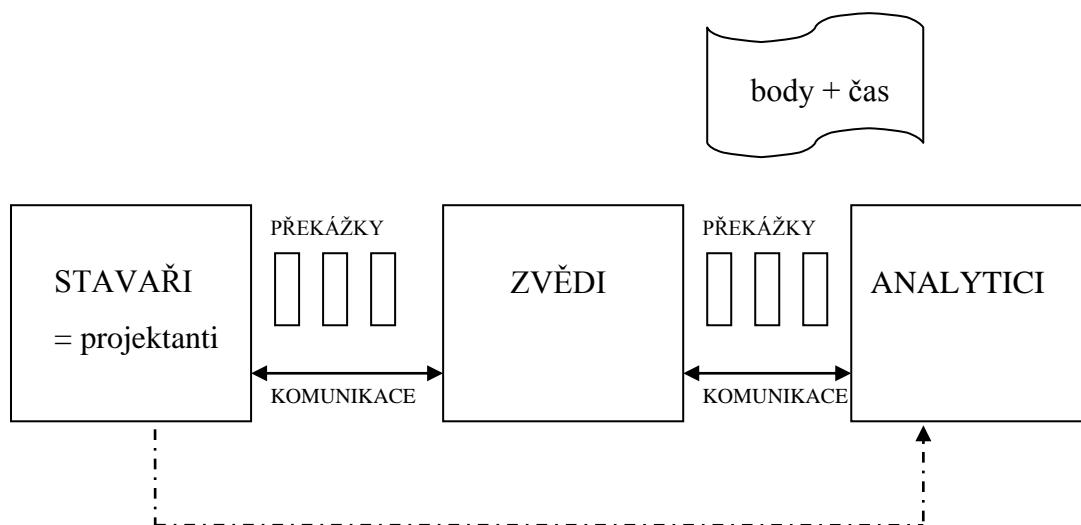
- prostor týmové spolupráce
- pozitivní pracovní atmosféra
- sdílení úspěchů
- rozpoznání a rozvíjení schopností zaměstnanců
- tým společnosti = „vizitka“ společnosti

Metodikou tréninku „Leadership“ je:

- krátká osobní prezentace,
- zážitkové cvičení - Špionážní úkol ZAP,

- skupinové a individuální práce.

Na dva lektory je doporučováno maximálně 26 účastníků a rozsah tohoto tréninku je jeden den. Na úvod se účastníci seznámí s cílem a programem. Jako nastavení aktivní spolupráce se zařadilo do kurzu krátké Interview. Potom již přichází oblíbená hra společnosti Špionážní úkol ZAP. Jedná se o hru zaměřenou na komunikaci; je převzatá z angličtiny a OBI na ni koupilo práva od vzdělávací agentury FBE. ZAP se hraje ve dvou skupinách paralelně a jde o simulaci týmové a mezitýmové spolupráce, kdy celá skupina, rozdělená do třech týmů na stavaře, zvědy a analytiki, má za úkol postavit maketu tajného města.



**Obrázek 10** Schéma principu hry Špionážní úkol ZAP

Zdroj: Vlastní zpracování

Za pomoci komunikace přes flipcharty jde o přesun staveb města z prvního stolu na druhý. Hra je rozdělena právě do dvou kol, aby účastníci pochopili, co dělají špatně. První kola dopadají vždycky špatně, aktéři si myslí, že spolu soutěží a vůbec nekomunikují a nespolupracují. Průběh hry se zaznamenává na videozáznam. V následujícím workshopu se proberou detaily hry, analyzují se chyby účastníků a poukazuje se na špatnou komunikaci, která je ze zkušeností HR oddělení vždy v prvním kole špatná a z videozáznamu patrná. Po workshopu následuje druhé kolo, ve které účastníci mohou už zohlednit zlepšovací návrhy a tím zavést a osvojit si nová pravidla leadershipu. Druhé kole dopadne vždy o poznání lépe.

Pro plošnou realizaci, tj. ostatní zaměstnance OBI, je zaveden tento trénink ve zkrácené půldenní verzi vedené jedním interním lektorem.

- **„Projektový management“**

Trénink byl zaveden a je určen pro regionální manažery, neboť management na regionální úrovni často řeší jednorázové úkoly, různé projekty, jednorázové přestavby. Slouží k porozumění klíčových pravidlech úspěšného projektového managementu. Účastníci mají za úkol zpracovat plán konkrétního projektového úkolu včetně jeho plánování, stanovení cílů, určení milníků, zpracování časových plánů, kritické cesty, matice zodpovědnosti s omezenými termíny, náklady a zdroji.

- **„Efektivním řízení workshopů a porad“**

Účastníci si osvojují nástroje tvořivé skupinové práce. Nástroje na generování množství nápadů (Brainstorming, Brainwriting, M653, Nástěnka), nástroje na třídění nápadů a vytváření logických struktur (Ishikawa diagram, Mapa asociací) a nástroje na rozhodování a určování priorit (Párové porovnání, Hlasování, Paterova analýza). Dále si zde osvojují techniky moderování workshopu a schopnosti vést diskuzi a zvládat při ní těžké situace.

- **„Strategické a operativní řízení regionu“**

Jedná se o podporu manažerům osvojit si schopnosti strategicky uvažovat o řízení regionu v rámci celkové strategie společnosti. Účastníci zde zpracovávají SWOT analýzu pro celý region.

- **„Hodnotící rozhovor“**

Ve firmě je kladen velký důraz na provádění správného, efektivního hodnotícího rozhovoru, který je významný jako podpůrný nástroj pro dosahování cílů organizace a pro aktivní zapojení zaměstnanců do zlepšování procesů. Slouží také jako stimulační nástroj a nástroj pro plánování osobního rozvoje zaměstnanců. Pro toto téma byl zaveden trénink se stejnojmenným názvem, zaměřeným na zdokonalení se ve vedení hodnotícího rozhovoru a aktivním naslouchání. Za pomoci videotréninkových modelových situací si účastníci osvojují, jak vést takový rozhovor, jeho atmosféru, podpůrné techniky, jak dovést lidi k dialogu a jak stanovovat cíle a výkony podle individuálních situací.

### **4.4.3. Zpětná vazba vzdělávání a výchovy manažerů**

Společnost se snaží stimulovat své zaměstnance různými akcemi, často „ušitých“ na míru, a zároveň se snaží obrátit jejich vzdělávání a zkušenosti ku prospěchu celé společnosti.

Při výchově GFP a KFP jde o lidi z provozu, kterých se nejvíc týkají každodenní témata v podniku. Jsou stimulováni k optimalizaci jednotlivých procesů v provozu a za jejich pomoci může docházet k jejich zlepšování. To poskytuje společnosti nejdůležitější zpětnou vazbou celého procesu vzdělávání.

Mimo různé dotazníky a hodnotící rozhovory přijde zpětná vazba do společnosti i přes externí vzdělávací agenturu FBE, která za celou školicí skupinu podává zprávu manažerce oddělení HR. Jde o důvěryhodný proces, protože „cizímu“ řeknou zaměstnanci více, vyjadřují své nápady a myšlenky. To vše se snaží potom dále oddělení HR zohlednit a vzít si ponaučení.

### **4.5. Další akce nad rámec HR oddělení**

Nad rámec oblasti spadající do oddělení HR se uplatňují ve společnosti i různé outdoorové akce, které jsou určeny úplně nejvyššímu TOP Managementu a zastřešují je pro firmu různé zážitkové agentury. Top management a vedoucí jednotlivých oddělení na centrále (cca 80 lidí) mají každoročně setkání „Management Meeting“, na kterém se probírají cíle na příští rok a hodnotí se výsledky z minulého období.

Jednou do roka pořádá společnost „Family day“, na který se může přihlásit kdokoli i se svou rodinou (limit je 500 osob). Jedná se o akci pod širým nebem s bohatým programem různých soutěží. Ředitelé marketu dostávají každoroční budget na každého zaměstnance, ze kterého většinou pořádají dvě akce do roka – zahradní grilování a vánoční večírek.

V OBI je podporováno zdokonalování anglického jazyka, zastřešuje skupinové a individuální kurzy. Před krizí se tato podpora týkala také německého jazyka, v současné době ji ale zrušili.

#### 4.6. Perspektivy vzdělávání ve společnosti OBI, s.r.o.

Společnosti podporující vzdělávání a rozvoj manažerů mohou přistupovat k této činnosti dvěma způsoby; buď pomocí efektivního vzdělávání, nebo jde pouze o jakési „vykázání“ vzdělávací činnosti. Správně koncipované vzdělávání je popsáno v následující tabulce.

**Tabulka 6 Aktuální situace v oblasti vzdělávání ve společnosti OBI, s.r.o.**

<i>Správné nastavení vzdělávacího systému<sup>9</sup></i>	<i>Situace v OBI, s.r.o.</i>
Dlouhodobé plánování vzdělávání	Neustálý rozvoj a vzdělávání je strategickým cílem společnosti
Nastavení kritérií, smyslu a cíle vzdělávání	Společnost má rozpracován koncept vzdělávání podle jednotlivých cílových skupin, hlavním cílem je výchova svých manažerů z řad zaměstnanců
Výběr a motivace účastníků vzdělávacího programu	Pro vzdělávací programy je zaveden výběr assesment centrum a orientační centrum, motivací účastníků je kariérní postup, který je ve společnosti zřejmý
Kombinace hodnocení se vzděláváním	Přesná hodnotící zpráva lektora se zpětnou vazbou a výsledkem celého školení
Dostatečná informace o tom, co za program vůbec probíhá	Vzdělávací programy jsou účastníkům prezentovány, musí projít výběrem, proto nehrozí, že se ocitne na vzdělávací akci, o které nic neví
Hodnocení programu podle spokojenosti účastníků	Mimo přímé návrhy a připomínky, konzultované na hodnotících pohovorech, dává zpětnou vazbu HR oddělení společnosti externí lektor, který uvádí spokojenost /nespokojenost za celou skupinu, ne za jednotlivce (anonymně).

Zdroj: Vlastní zpracování

<sup>9</sup> Gruber, J.: S Mirkem a Bohoušem za vzděláváním zaměstnanců [online]. 03/2010. Dostupné z [www.tresconsulting.cz](http://www.tresconsulting.cz), <<http://www.tresconsulting.cz/download/andragogika-brezen-2010.pdf>>.

Předností vzdělávání v OBI je právě velká stimulace zaměstnanců z provozu, ze kterých se stávají manažeři. Společnost si je vychovává a jejich vnitřní motivací si zajišťuje zároveň i jejich loajalitu.

I společnosti OBI se dotkla krize a v této době si HR oddělení musí všechny projekty tvrdě obhajovat před vedením. Na řadu přišla i korekce v rozpočtu, ale díky strategii zaměřené na vzdělávání a výchovu manažerů přistupuje společnost k této oblasti ne jako k nákladům, ale především jako k investici.

## **Shrnutí**

Mezinárodní společnost OBI Česká republika,s.r.o. je prodejcem stavebních potřeb a potřeb pro kutily. Společnost má koncept vzdělávání rozdělen podle cílových skupin, nejvýznamnějším projektem je výchova vlastních zaměstnanců v marketech na pozice vedoucích oddělení a jejich zástupců, tj. tzv. zlatých a koi rybek. Společnost věnuje dostatečnou pozornost zpětné vazbě a neustálému zvyšování efektivnosti procesu vzdělávání.

## 5. Perspektivy aktivního vzdělávání

Tradiční vzdělávání je dávno již překonané. V současné době je ve vzdělávání podporován prostor pro sebeurčení a sebevyjádření. Hodnotí se vlastní přístup, názory a schopnost spolupráce. V oblibě jsou metody vzdělávání podporující rozvoj aktivního a inovačního myšlení, které jsou zároveň v dnešní době nutností. Většina z nich vznikla ve vojenství a postupně se rozšiřují do dalších oblastí.

Důležitým znakem dnešní společnosti je orientace na znalostní prostředí a uplatňování informačních technologií v procesu vzdělávání. Neustálý vývoj této oblasti a hledání nových vzdělávacích programů způsobuje velká konkurence a potřeba neustále zdokonalovat členy v týmu řídicí společnost v dynamické době.

Úspěšnost každé firmy je v dnešní tvrdé konkurenci globální ekonomiky podmíněna novými nápady. Vědeckotechnický park je podnikatelským subjektem, který přispívá k růstu ekonomické úrovně regionu prostřednictvím podpory rozvoje a růstu firem se zajímavým nápadem a zaměřením.

### 5.1. Rozvoj aktivních forem vzdělávání

Dynamická doba nám neustále přináší nové formy a metody aktivního vzdělávání, které obsahují navíc oproti tradičním formám aktivní zapojení účastníka do vzdělávacího procesu. Mezi nejznámější metody patří manažerské hry, případové studie, brainstorming či metoda nominální skupiny.

Většina z metod aktivního vzdělávání má základy ve vojenské oblasti, počínaje strategickým plánováním, vymýšlením různých variant scénářů po válečné hry; postupem času se dostávaly i jinam.

Dnes je můžeme najít ve:

- vojenství,
- výzkumu,
- ekonomii,



- na burze,
- v oblasti životního prostředí,
- urbanistiky,
- mezinárodních vztahů
- a strategickém řízení měst.

Ve všech těchto oblastech se za pomoci aktivních forem snaží propojit znalosti a dovednosti s praxí a reálnými podmínkami. Společnost s neustálým rozvojem zaměstnanců v organizaci a s používáním moderních přístupů ke vzdělávání kladoucích důraz na znalosti můžeme nazvat jako tzv. znalostní.

## **5.2. Znalostní společnost**

Ve znalostní společnosti je základní hybnou silou - a zároveň konkurenční výhodou - rozvoj intelektuálního, emočního a kreativního kapitálu zaměstnanců. Společnost by měla být schopna zajistit svým zaměstnancům permanentní proces získávání potřebných znalostí včas, aby nárůst firemních znalostí byl před rychlostí změn tržního prostředí. Lidé v organizaci by měli zhodnocovat vlastní znalosti a zkušenosti, zároveň je dostávat od druhých, učit se od nich a přitom společně nalézat a hledat nové přístupy a příležitosti. Protože to šetří nejen čas a energii, ale i materiál a finanční prostředky.

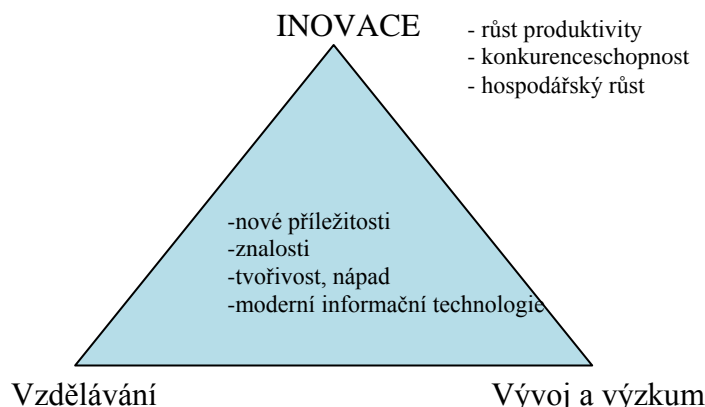
Kdybychom měli poukázat na základní odlišnost znalostní společnosti od klasické, byl by to především střet zájmu organizace v učení a hlavně využívání znalostí. Cílem je používat znalosti v organizaci a mít je k dispozici ve správný čas na správném místě.

Velice významným vlivem je velká a stále rostoucí intenzita využívání informačních a komunikačních technologií a propojování různých oblastí nejen v organizaci, ale i mimo ni - vytváření partnerství.

Aby se organizace udržovala v kondici, musí být schopna zdokonalovat svou výkonnost prostřednictvím učení a vzdělávání, neustále se rozvíjet.

„Investice do cíleného učení zaměstnanců jsou pro učící se organizaci investicí do vlastní budoucnosti.“<sup>10</sup>

Organizace si musí své zaměstnance vychovávat a vzdělávat, neboť jsou to právě lidé v organizaci, kteří mohou vytvářet tzv. znalostní trojúhelník, propojení vzdělávání, vývoje, výzkumu a inovací.



**Obrázek 11 Znalostní trojúhelník**

Zdroj: vlastní zpracování

Jde o schopnost využít znalosti a dovednosti, vytvářet nové příležitosti, dostat nápad, umět propojovat vzdělávání s výzkumem a za použití moderních technologií inovovat. Tím dochází k růstu produktivity, následně konkurenceschopnosti a celkovému hospodářskému růstu.

Tento znalostní trojúhelník platí i pro společenský život. Bez investic do celoživotního vzdělávání, podpory vývoje a výzkumu, propojení teorie s podnikatelskou sférou a rozvoje nejmodernějších technologií se dnes jako národ neobejdeme. To si uvědomuje i Evropská unie, která podporuje a financuje projekty inovační infrastruktury a různými fondy pomáhá zlepšit přístup inovujících firem k finančním zdrojům.

Inovace vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti vidíme i v nových trendech ve vzdělávání, neboť největší konkurenční výhodou jsou právě schopní lidé v organizaci.

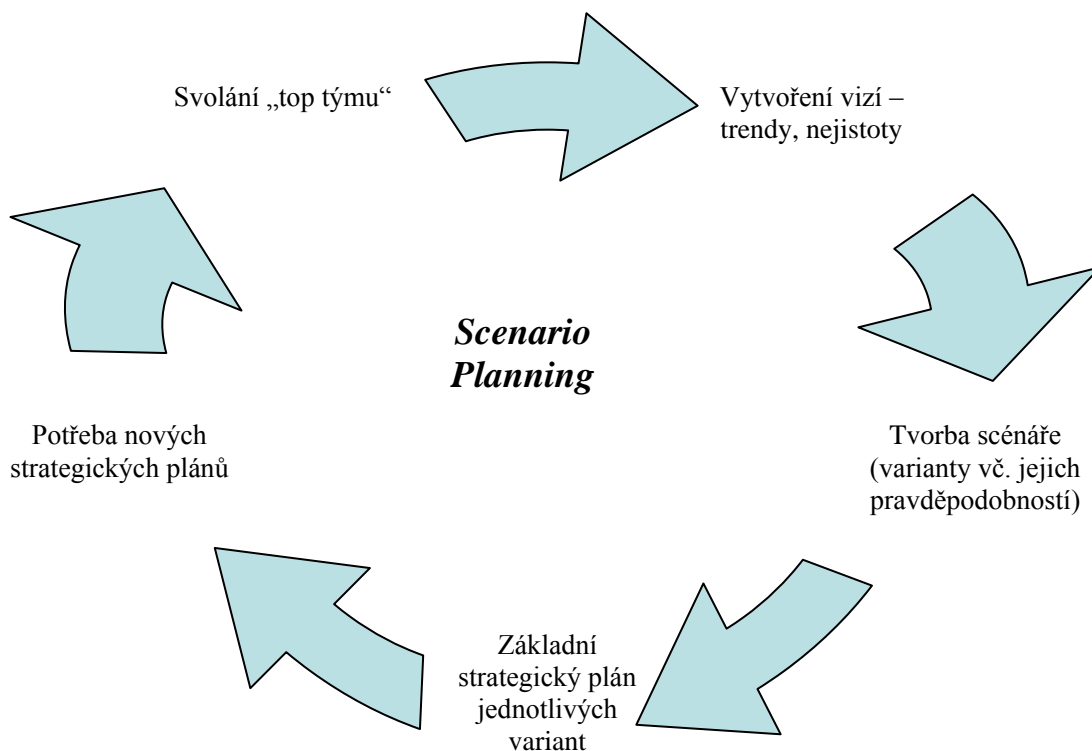
<sup>10</sup> Barták, J.: Od znalostí k inovacím. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008

### 5.3. Trendy v oblasti vzdělávání

Trend značí směr k dlouhodobému procesu změny. Nové trendy v oblasti vzdělávání jsou vyvolány celospolečenskými změnami. Role manažerů v dnešním prostředí vyžadují neustálý rozvoj, staré formy a metody zastarávají a velkou roli hrají především neustálé změny v ekonomické situaci, silný vliv konkurence a rozvoj informačních a komunikačních technologií. Přešlo se od univerzálních kurzů k reálným a cíleným metodám vzdělávání. Tréninkové programy jsou více pružné a jsou propojené s rozvojem kompetencí manažerů.

Dnešní doba vyžaduje strategicky uvažovat a předvídat změny dopředu, počítat s nimi a obracet je ku prospěchu organizace. V této oblasti je využíván nástroj Scenário Planning.

Skutečnost, že dnes již nejde počítat s prostou extrapolací a zobrazit budoucí vývoj na základě minulých let, si již v počátcích sedmdesátých let minulého století uvědomoval ropný gigant Royal Dutch/Shell, který investoval do nového nástroje Scenario Planning (strategie plánování scénářů). Nástroj vychází z vojenském prostředí. V této metodě jde o plánování krizových scénářů poskytující manažerům, investorům a majitelům podniků přehled toho, co by se mělo dít a k čemu to povede.



Obrázek 12 Postup fungování nástroje Scenario Planning

Zdroj: Vlastní zpracování

Na začátku procesu se svolá „top tým“ složený z vedení společnosti, zainteresovaných profesionálů, investorů a zástupci zákazníků. Celé plánování řídí externí poradce, který pouze slouží jako průvodce a udává směr. Sepíší se vize všech zúčastněných, rozdělí se na trendy a nejistoty a dále se připravuje tvorba scénáře, včetně pravděpodobností a možnosti jejich řešení. Výhodou je, že máme několik variant vývoje, seřazených podle pravděpodobností, se kterou mohou nastat, a ke každé variantě nejen základní strategický plán, ale i prevenci či rychlé řešení rizik. Tato forma podněcuje kreativitu a motivaci podřízených a spolupracovníků a zvyšuje jejich loajalitu. Dále lze rozpoznat, jaké znalosti a dovednosti potřebuje společnost rozvíjet či získat, aby dokázala v budoucnosti na jednotlivé problémy reagovat.

Podle Václava Junga z poradenské a vzdělávací společnosti Eudai & Associates právě Scenario Planning zásadně pomohl společnosti Shell ustát ropnou krizi v roce 1973. Po vzoru Shell začaly metodu využívat další velké firmy. V České republice je tato metoda ještě „v plenkách“, přitom by právě v této době našla efektivní využití. Nejpravděpodobněji jako první u nás použila metodu Scenario Planning společnost Microsoft. Přesto, že má společnost velmi propracovanou globální strategii, uvědomil si její tehdejší šéf české pobočky Jiří Devát, že tato metoda zkoncepovaná tady umožní lépe se připravit a orientovat na specifické rysy středoevropského trhu. Mimo to stmelila tato metoda celou skupinu, která se na tom podílela, a postupem času bylo uvažování týmu čím dál více odvážnější. Tato práce pomohla společnosti zaměřit se na programy, které nejvíce posilovaly dlouhodobou konkurenceschopnost na českém a slovenském trhu.

Vývojovou fází prochází u nás i tzv. podnikové akademie, rozvinutý systém podnikového vzdělávání, který je propojen s procesem rozvoje lidských zdrojů a který využívá moderní informační a komunikační technologie. Mezi takové patří Akademie Produktivity a Inovací společnosti Linet či podnikové akademie společností Elektror airsystems, Českých drah, Raiffeisenbank a České pojišťovny.

Nejnovější podnikovou akademií je „Fosfa univerzita“ zahájena společností Fosfa<sup>11</sup> v druhém kvartále 2009. U nás je to unikátní projekt, protože jde o komplexně pojatý koncept vzdělávání zaměstnanců s okamžitou aplikací poznatků do reálných podmínek v podniku.

---

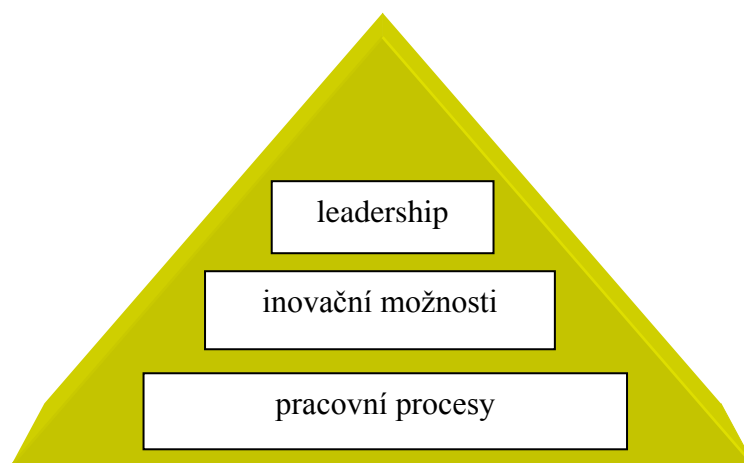
<sup>11</sup> výrobce ekologicky nezávadných pracích prášků, gelů a čisticích prostředků

Společnost Fosfa přistoupila k odlišnému řízení a rozvoji lidských zdrojů. Do tohoto projektu bylo za rok jeho přípravy zapojeno celkem 263 jejich zaměstnanců.

K cílům projektu patří:

- držet se zásad učící se organizace,
- postavit potřeby zaměstnance na reálných podnětech,
- zapojit do něj všechny zaměstnance i partnery,
- vybudovat vlastní tým školitelů,
- posílit konkurenceschopnost firmy pomocí konkurenční výhody v oblasti lidských zdrojů.

Univerzita Fosfa je založena na modulovém systému a kombinuje rozvoj hard (profesních, procesních) a soft dovedností (komunikace, vedení) a znalostí s aplikací na konkrétní pracovní projekty.



**Obrázek 13 Modulový systém Univerzity Fosfa**

Zdroj: Vlastní zpracování

Základní modul je zaměřen na identifikaci a odstraňování chyb v pracovních procesech. Je určen všem zaměstnancům, od ředitele po vrátného, aby se naučili optimalizovat svou práci.

Druhý modul je určen pro manažery, specialisty a vedoucí, kteří vedou schůzky s cílem vyhledávat nové inovační možnosti společnosti. Používají techniky jako vývojový diagram, histogram četností, Paretovu analýzu, Ishikavův diagram a regulační analýzu.

Třetí modul zaměřený na leadership má v programu vedení projektů, vůdcovství, rozvíjení talentů a dovedností, bez kterých se leader v 21. století neobejde.

Zatím je Fosfa univerzita určena jen jejím zaměstnancům, ale existuje možnost implementovat tyto principy do vzdělání široké veřejnosti.

Firemní vzdělávání je dnes důležité a žádoucí. Trendem je zvyšování důrazu na oceňování. Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů organizovala již desátým rokem cenu o nejlepší personální projekt HR Excellence Award. Cílem této ceny a jednou z priorit společnosti je podpořit zájem o problematiku v oblasti lidských zdrojů, o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců jednotlivým manažerům, vedoucím a majitelům společností.

Mezi kritéria hodnocení patří:

- přidaná hodnota pro organizaci,
- vliv na podnikatelské výsledky,
- inovativnost,
- dlouhodobý přínos pro personalistiku
- a přínos pro celou společnost.

V desátém ročníku zvítězila společnost SAP Business Services Centre Europe, s.r.o. s projektem interního HR oddělení „Learning Map aneb jak využít potenciál zaměstnanců“. Jde o vybudování interního vzdělávacího systému přístupnému všem zaměstnancům, kteří mají zájem dál se vzdělávat a na základě poznávání chodu celé firmy zvyšovat své znalosti a dovednosti a získávat větší kompetence i v roli školitelů. Na tento projekt jsou potřeba minimální finanční zdroje, vytvoří se „pouze“ elektronický systém s nabídkami školení (firma využila stávající intranet). Hlavním přínosem pro společnost je myšlenka nové metody ve vzdělávání, která přišla k řešení situace v této době, kdy z důvodu krize škrtají firmy v rozpočtech na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců.

### **5.3.1. Uplatnění IT ve vzdělávání**

S rozvojem informačních a komunikačních technologií se všechny procesy v rámci firem zrychlily. Uplatnění informačních technologií i v oblasti vzdělávání je jistou formou nezastupitelné.

V následující SWOT analýze je provedeno zhodnocení silných stránek a předností společně s popisem slabých stránek a nedostatků. Hodnocení je kvantifikováno. Předmětem subjektivního hodnocení je míra významnosti jednotlivých formulovaných charakteristik ve

všech kvadrantech SWOT analýzy. Byla zvolena stupnicová škála bodů od 1 do 5, přičemž známka 5 vyznačuje velice důležitý a 1 potom nejméně důležitý faktor.

**Tabulka 7 SWOT analýza uplatnění IT**

	<b>Silné stránky</b>	body	<b>Slabé stránky</b>	body
<b>Vnitřní prostředí</b>	• větší počet školených zaměstnanců	5	• neovladatelnost správy SW (v případě nefunkčnosti)	4
	• úspora času, materiálu a finančních prostředků	5	• ztráta či záměna výsledků školených a špatné vyhodnocení	4
	• snadnější komunikace, kontrola a zpětná vazba	4	• vše pouze virtuálně, bez používání komunikačních dovedností	3
	• snadnější výpočty, minimalizace chyb	3	• neobjektivní výsledky při podvádění účastníků	2
	<b>Příležitosti</b>		<b>Hrozby</b>	
<b>Vnější prostředí</b>	• mezipodnikové propojení (s partnery, dodavateli, veřejností)	5	• neefektivnost školení, vybrání špatné vzdělávací aktivity	4
	• ne jen koupit vzdělávací aktivitu, ale mít i IT podporu a neustále ji rozvíjet	4	• neustálý vývoj IT i ekonomického prostředí	4
	• vývoj vlastních kurzů	3	• napadení virem, ztráta informací a jejich zneužití	1
	<i>Celkem bodů (silné stránky + příležitosti)</i>	<b>26</b>	<i>Celkem bodů (slabé stránky + hrozby)</i>	<b>22</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z bodového hodnocení vyplývá závěr, že využívání IT v oblasti vzdělávání je především přínosem. Hlavní silnou stránkou uplatnění IT v oblasti vzdělávání je možnost proškolení velkého počtu zaměstnanců. Firmě šetří tato forma vzdělávání čas lektorů i účastníků a finanční prostředky, které se vynaloží pouze na nákup programu, ostatní výdaje za pomůcky a opatření místa pro školení jsou tím ušetřeny. Bez ohledu na místo a čas může účastník komunikovat s lektorem elektronickou formou. Veškeré výsledky provádí algoritmus v počítači. Výpočty výsledků tréninků jsou přesné, čímž se eliminují chyby při vyhodnocení výsledků. Lektor má snadnější přístup ke zpětné vazbě, kdy může celý program rychle vyhodnotit a zrekapitulovat.

Slabou stránkou této formy může být, v případě neschopnosti program spravovat, její nefunkčnost. Proto je nejlepší mít IT podporu vedenou přímo z firmy. Slabá stránka se může objevit i na lidské stránce, a to neobjektivními výsledky, pakliže nějaký účastník podvádí. Vše funguje většinou pouze ve virtuální podobě, kdy se účastníci neučí používat schopnosti a dovednosti v případě potřeby jednání „face to face“. Chybí přímá komunikace mezi účastníky, kteří, i když jsou například v týmech, fyzicky spolu většinou nekomunikují. Chybí potom rozvoj vizuálních prvků, jako správná komunikace, řeč těla a plynulý projev. Člověk pak může být natrénován v dovednostech, znalostech, dokonce i rychlých reakcích, ale chybí mu základní projev.

Hlavní příležitost je podle tabulky spatřována v možnosti propojení vzdělávacího programu s okolím podniku, ať už jde o

- partnery,
- dodavatele,
- zákazníky,
- jiné odvětví (bankovníctví, státní správa,..)
- nebo univerzity.

Prostor nabízí i možnost vyvíjet své vlastní kurzy, soustředit se na neustálý vývoj, aby byla společnost před konkurencí a získávala tak konkurenční výhody. Společnost může své vzdělávací programy pořád zdokonalovat po malých krůčcích a na základě předchozích zkušeností dále růst. Prostor je i ve vytvoření nějakého speciálního modelu vzdělávání, podle oblasti ve které firma působí a kterou potřebuje rozvíjet. Bude-li propojená s nějakou univerzitou, může získat nejen nápady a nové pohledy, ale i například nové pracovní síly.



Hrozbou je volba špatného programu, který není v důsledku efektivní. Další hrozby vychází z neustálého vývoje a změn, proto jednorázově vydané finanční prostředky na nákup programu, které nejsou většinou malé, se nemusí vyplatit. Trh přichází stále s něčím novým. Klasickými problémy využívání IT ve firmách je napadení virem, ztráta informací a jejich zneužití. Tomu se však dá s výkonným IT oddělením a správnou údržbou firemního systému předejít.

Neustálý tlak IT kolem nás všechny oblasti v poslední době posouvá do tzv. „e-podoby“; v oblasti vzdělávání tomu není jinak. Firmy dnes již stojí na svých informačních systémech a proto by je měli co nejefektivněji využívat.

#### 5.4. Vědeckotechnické parky

Propojením univerzit, vědeckovýzkumných pracovišť a výrobních, obchodních a dalších podnikatelských subjektů vznikly tzv. Vědeckotechnické parky. V současné době se stávají prvkem regionálních rozvojových plánů a připravovaných strukturálních fondů.



**Obrázek 14** Účastníci vědeckotechnického parku

Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto parky plní roli podnikatelského inkubátoru a jejich cílem je podpora malých a středních firem, které realizují projekt nového výrobku, nové technologie, nové služby do komerční zralosti a uvádějí je na trh. Poskytují jim technické, patentové, technologické, finanční, marketingové a právní poradenství, zajišťují technické služby jako telefon, fax, kopírování,

jednací místnost, dílny, laboratoře a transfer technologií. Podporují je a poskytují výchovu k inovačnímu podnikání.

Přijetí nových inovačních firem do vědeckotechnického parku se uskutečňuje na základě výběrového řízení podle kritérií pro přijímání inovačních firem, která si stanovuje každý vědeckotechnický park sám. Často je vědeckotechnický park umístěn v blízkosti univerzity nebo přímo s ní propojen, aby byl přenos informací z výzkumných pracovišť do firem co nejrychlejší. Jedná se o snahu využít výzkumného potenciálu univerzity ve firmách. Univerzity jsou mostem mezi vědeckým a podnikatelským světem.

Vědeckotechnické parky se v zahraničí, zejména ve vyspělých zemích Evropské unie, vyskytují již několik desítek let. V České republice se termín vědeckotechnické parky objevil roku 1990 a označovaly se tak všechny inovační parky. Na vybudování a provoz vědeckotechnického parku je možné získat dotaci od Evropské unie.

Vědeckotechnické parky jako nástroj rozvoje regionu jsou součástí klastrů. Klastř dále tvoří univerzity a firmy ze stejného oboru, které jsou blízké geograficky a oborově a zároveň spolu soutěží i spolupracují.

Hlavní náplní klastrů je:

- intenzivní komunikace,
- budování důvěry a osobních kontaktů,
- formální i neformální sítě,
- vytváření pevných dodavatelsko-odběratelské vazeb
- a spolupráce na projektech.

Do klastrů patří i infrastruktura, tj. síť dopravy regionu a zdroje - energie, voda, apod.

Hlavní výhody klastrů spočívají ve společném nákupu, výzkumu a vývoji. Klastry mohou společně exportovat a společně mají větší šanci proniknout na nové trhy. Ve větším počtu je intenzivnější i lobbyismus. Mezi další výhody patří podpora, rychlejší zavádění nových technologií, rozvoj a vzdělanost celého regionu přitahováním talentovaných lidí do firem.

## **Shrnutí**

Společnosti by dnes měly věnovat pozornost tzv. znalostnímu trojúhelníku, tj. rozvíjet vzdělávání a výzkum a za pomoci spojení těchto dvou vrcholů v podniku inovovat. Krize a rychlé tempo ekonomiky si žádá nové přístupy. V současnosti společnosti začínají využívat nové trendy a snaží se vzdělávat s nízkým rozpočtem. V aktivních formách vzdělávání se stále více uplatňují informační technologie. Výhodou je ušetření nákladů a zaškolení širšího okruhu zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Úlohou manažera je vést podřízené pracovníky k naplnění cílů organizace. K tomu potřebuje manažer dostatečné kompetence, tj. znalosti a dovednosti. V dnešní době je zapotřebí neustálý rozvoj nejen jejich racionální stránky, ale i emoční a kreativní.

V současné době se hodnotí schopnost včas a správně reagovat na změny, schopnost obracet budoucí vývoj ku prospěchu organizace. K výcviku a trénování se používají aktivní formy vzdělávání.

Jak řekl Drucker: "The best way to predict the future is to create it" (nejlepší cestou jak předpovídat budoucnost je tvořit ji). Nestačí jen prostředí praxe; každý manažer by se měl sebezdokonalovat, aby jej nic nepřekvapilo. Umět odhadnout budoucí vývoj, využít jej ku prospěchu společnosti a mít „v rukávu“ krizové scénáře. V této oblasti se osvědčuje metoda plánování scénářů. Dnes je důležitý funkční tým vedení. Pro tyto účely jsou v oblibě různé zážitkové programy pro stmelování kolektivu, tzv. teambuilding.

Práce popisuje vzdělávání manažerů ve společnosti OBI, s.r.o. Společnost je důsledně zaměřena na rozvoj a vzdělávání manažerů, jimž nabízí řadu vzdělávacích tréninků a workshopů. Nejvýznamnějším projektem společnosti je výchova vedoucích oddělení marketů, kterým říkají zlaté rybky, a jejich zástupců, tzv. KOI rybek. Z řady zaměstnanců - normálních pracovníků - si vychovávají odborníky. Společnost pomocí tréninkového programu a špiónážní hry ZAP zavádí nová pravidla leadershipu do firemní kultury.

S prudkým vývojem informačních a komunikačních technologií roste i jejich využití v oblasti vzdělávání. SWOT analýza poukázala na její slabé stránky, snadné zastarávání programů; účastníci spolu nekomunikují přímo ale přes počítače, netrénují se tedy komunikační dovednosti. Přesto má uplatnění ICT ve vzdělávacích programech velké přínosy, zejména v úspoře nákladů a možnosti uplatnění pro vzdělání širšího okruhu zaměstnanců v podniku.

V poslední části byly popsány perspektivy aktivních forem vzdělávání do dalších oblastí.

V dnešní době se rozmáhají nové trendy ve vzdělávání, které jsou způsobeny:

- neustálým konkurenčním tlakem, a tudíž potřebou rozvíjet své zaměstnance i celou organizaci,
- globální krizí, kdy firmy zavádí nové levnější formy rozvoje svých zaměstnanců,
- rozvojem informačních a komunikačních technologií a jejich uplatňováním.

V práci byla provedena deskripce aktuální situace v oblasti vzdělávání v 21. století a zmapovány aktivní formy a metody vzdělávání. Byla představena společnost OBI, s.r.o. a zhodnocen její systém vzdělávání.

Přínosem práce je

- zmapování aktuální situace v oblasti firemního vzdělávání,
- uplatnění nových metod ve vzdělávání a návrh využití informačních technologií v oblasti vzdělávání,
- vodítko pro srovnatelné firmy u zavádění vzdělávacího systému.

Vzdělávání a rozvoj schopností, dovedností a osobnosti jako takové je v dnešní době důležitá součást života nejen každého jedince, ale i celých firem. V zájmu každé prosperující firmy je především všestranné a průběžné vzdělávání zaměstnanců, vytváření nových příležitostí a umění propojovat vzdělávání s výzkumem a implementovat inovace přímo do procesů.

# LITERATURA

## Knižní zdroje

1. Armstrong, M.: Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností. 6. vyd. Praha: Ekopress, 2004.
2. Barták, J.: Od znalostí k inovacím. Alfa nakladatelství, s.r.o., Praha, 2008.
3. Barták, J.: Vzdělávání ve firmě. Alfa nakladatelství, s.r.o., Praha, 2007.
4. Barták, J.: Skryté bohatství firmy. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2006.
5. Drucker, P., F.: Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press, 2000.
6. Fotr, J., Hružová, H.: Manažerské hry a případové studie manažerského rozhodování. Praha: VŠE, 1999.
7. Hroník, F.: Managing People. Brno: International Business Schoul, 2006.
8. Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007.
9. Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.: Manažerské kompetence: Způsobilost výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004.
10. Plamínek, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008.
11. Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: GRADA, 1996.
12. Stacke, É.: Koučování pro manažery a firemní týmy. 2. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 2005.
13. Šuleř, O.: 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. Brno: Computer Press, 2008.
14. Tichá, I.: Učíci se organizace. Praha: Alfa Publishing, 2005.
15. Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

## Časopisecké zdroje

16. Fojtík, D. (zpracovala Panczaková, Z.): Dostat se na vrchol není snadné. EKONOM č. 37, *Economia* 2009.
17. Panczaková, Z.: Zahrajte si na vojáky. EKONOM č. 15, *Economia* 2010.

## Firemní dokumenty společnosti OBI, s.r.o.

18. Fröhlichová, M.: Nabídka rozvojového projektu pro pracovníky OBI: Přehled tréninků a workshopů na rok 2008. Praha 4, OBI Systémová centrála spol. s r.o.

19. Kariérní program pro potencionální ředitele a zástupce ředitele marketu. 2007. OBI Academy: Přehled tréninků a workshopů na rok 2008. Praha 4, OBI Systémová centrála spol. s r.o.

## Elektronické zdroje

20. Brunerová, V.: Soutěž o nejlepší personální projekt HREA Excellence Award má svého vítěze [online]. 24.11.2009. Dostupné z [www.obi.cz](http://www.obi.cz), <http://www.lidske-zdroje.org/cs/uvod/?componentName=TiskovaZprava&componentId=4b0d24252bba19.28461128&method=detailTZ>.
21. Facilitace [online]. Conflict Management 2004. Dostupné z [www.conflict.cz](http://www.conflict.cz), <http://www.conflict.cz/main.php?strana=6>.
22. Gruber, J.: S Mirkem a Bohoušem za vzděláváním zaměstnanců [online]. 03/2010. Dostupné z [www.tresconsulting.cz](http://www.tresconsulting.cz), <http://www.tresconsulting.cz/download/andragogika-brezen-2010.pdf>.
23. Hezina, M.: Rozvoj vědeckotechnických parků v ČR [online]. Dostupné z [www.svses.cz](http://www.svses.cz), <http://www.svses.cz/skola/akce/konf/inovace05/texty/hezina.pdf>.
24. Khudhur, P.: Investice do vzdělání se vyplatí i v těžkých dobách [online]. 29.10.2009. Dostupné z [www.businessworld.cz](http://www.businessworld.cz), <http://businessworld.cz/business-rizeni-podniku/investice-do-vzdelani-se-vyplati-i-v-tezkych-dobach-5219>.
25. Kopačková, D.: Slova top manažerů k současné krizi [online]. Dostupné z [www.tzb-info.cz](http://www.tzb-info.cz), <http://www.tzb-info.cz/t.py?t=2&i=5625>.
26. Pitra, Z.: Management organizací v průběhu krize konce první dekády 21. století [online]. Dostupné z [www.msf.cz](http://www.msf.cz), [www.msf.cz/ke\\_stazeni/.../3k2009.../Pitra\\_Management\\_organizaci.ppt](http://www.msf.cz/ke_stazeni/.../3k2009.../Pitra_Management_organizaci.ppt).
27. Školení a vzdělávání zaměstnanců [online]. Dostupné z [www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz), <http://www.podnikatel.cz/provoz/zamestnanci/skoleni-a-vzdelavani-zamestnancu/>.
28. Vacková, D.: Vzdělávání managementu, DHL Express [online]. DHL Express. Dostupné z [www.edux.cz](http://www.edux.cz), <http://www.edux.cz/aktuality.php?id=158>.
29. Vzdělávání a kariérní růst [online]. Dostupné z [www.obi.cz](http://www.obi.cz), [http://www.obi.cz/cz/company/cz/kariera/g\\_vzdelavani-a-karierni-rust.html](http://www.obi.cz/cz/company/cz/kariera/g_vzdelavani-a-karierni-rust.html).
30. Vzdělávání v CCA Group [online]. 2008. Dostupné z [www.cca.cz](http://www.cca.cz), <http://www.cca.cz/cs/vzdelavani-s-e-learningem/kompetence/vzdelavani-v-cca-group.html>.

31. Wartzman, R.: Peter Drucker's Winning Team [online].. 10.4.2008. Dostupné z [www.businessworld.cz](http://www.businessworld.cz),  
[http://www.businessweek.com/managing/content/apr2008/ca20080410\\_436523.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/apr2008/ca20080410_436523.htm).



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 „Společně uspět“ .....	12
Obrázek 2 Cyklus vzdělávání v organizaci .....	18
Obrázek 3 Organizované učení jednotlivce .....	22
Obrázek 4 Organizované učení ve skupině .....	23
Obrázek 5 Manažerské kompetence definované ve společnosti DHL .....	31
Obrázek 6 Zážitkové programy .....	35
Obrázek 7 Obrazová a slovní značka OBI .....	38
Obrázek 8 Kariéra v OBI .....	41
Obrázek 9 Kariérní program pro GFP a KFP .....	46
Obrázek 10 Schéma principu hry Špionážní úkol ZAP .....	51
Obrázek 11 Znalostní trojúhelník.....	58
Obrázek 12 Postup fungování nástroje Scenario Planning .....	59
Obrázek 13 Modulový systém Univerzity Fosfa.....	61
Obrázek 14 Účastníci vědeckotechnického parku .....	65

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Charakteristika chování manažerů ve stabilním a dynamickém prostředí.....	15
Tabulka 2 Od klasického přístupu k učící se organizaci.....	21
Tabulka 3 Matice metod hodnocení vzdělávání podle autora a časového horizontu.....	25
Tabulka 4 Přehled tréninkových aktivit a workshopů podle cílových skupin .....	43
Tabulka 5 Projekty dlouhodobého rozvoje .....	44
Tabulka 6 Aktuální situace v oblasti vzdělávání ve společnosti OBI, s.r.o. ....	54
Tabulka 7 SWOT analýza uplatnění IT.....	63

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Seznam států, ve kterých působí společnost OBI.....	I
Příloha 2: Organizační schéma vedení společnosti OBI Česká republika, s.r.o.....	II
Příloha 3: Seznam marketů společnosti OBI v České republice.....	III
Příloha 4: Výsledky všech ročníků soutěže GE Money Multiservis Obchodník roku.....	IV
Příloha 5: Zpětná vazba lektorů I. z orientačního centra.....	V
Příloha 6: Zpráva lektora FBE z tréninkového kurzu.....	VII

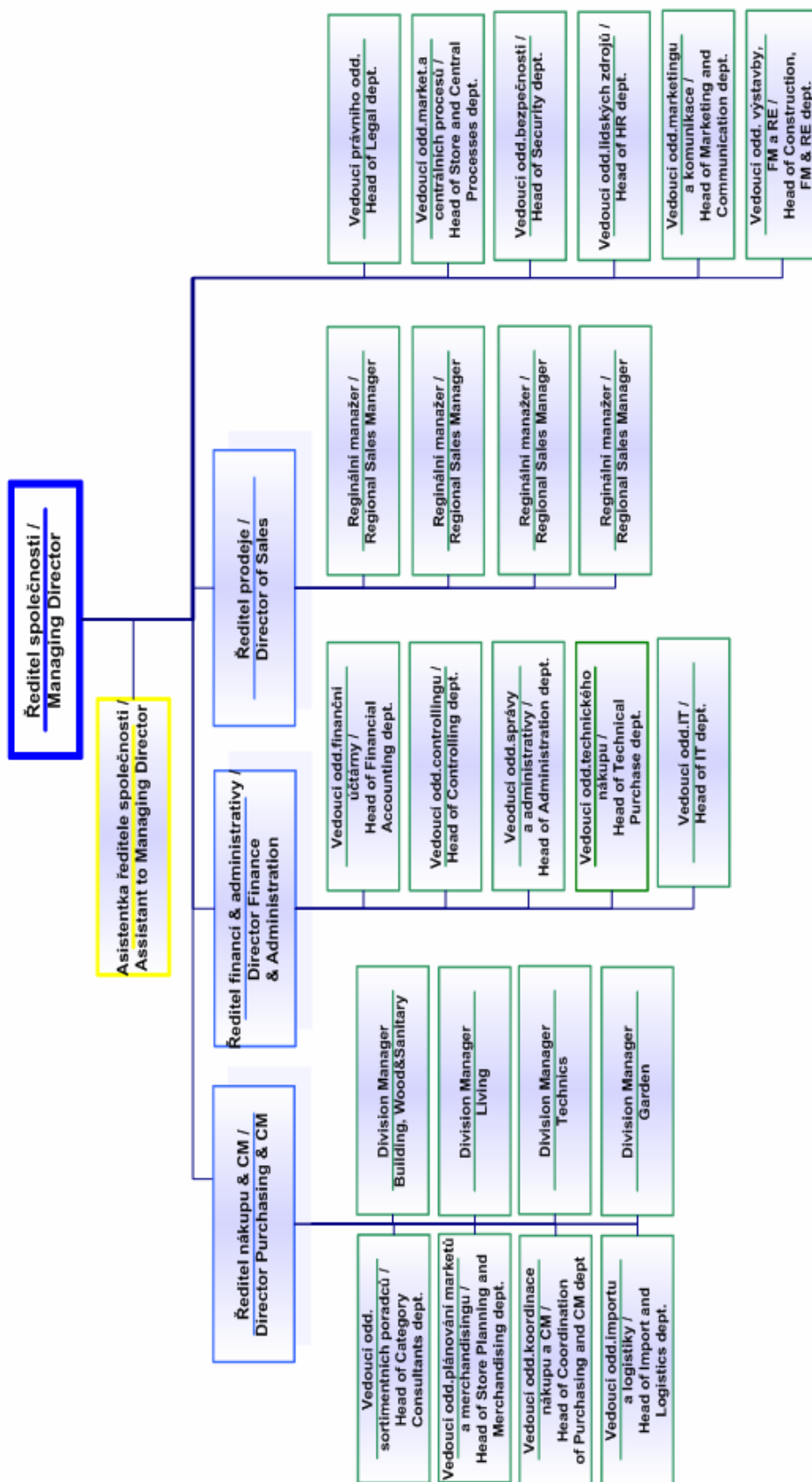
## Příloha 1: Seznam států, ve kterých působí společnost OBI

	<b>Expanze v roce:</b>	<b>Stát</b>	<b>Počet marketů</b>
1.	1970 (vznik společnosti)	Německo	336
2.	1991	Itálie	47
3.	1994	Maďarsko	25
4.	1995	Rakousko	32
5.	1995	Česká republika	30
6.	1997	Polsko	32
7.	1998	Slovinsko	7
8.	1999	Švýcarsko	10
9.	2003	Rusko	16
10.	2003	Bosna a Hercegovina	3
11.	2008	Ukrajina	3
12.	2008	Rumunsko	5
13.	2010	Chorvatsko	3
			<b>549</b>

Zdroj: upraveno podle: OBI ve světě [online]. Dostupné z [www.obi.cz](http://www.obi.cz),  
<http://www.obi.cz/cz/company/cz/firma/International/index.html>.

Příloha 2: Organizační schéma vedení společnosti OBI Česká republika, s.r.o.

OBI Česká republika s.r.o.



Zdroj: Směrnice 01\_1\_Organizační schéma vedení společnosti\_01\_05\_2010. OBI Česká republika, s.r.o.

**Příloha 3: Seznam marketů společnosti OBI v České republice.**

	<b>Market</b>	<b>Otevření</b>
1.	Brno – Komín	08/2000
2.	Česká Lípa	06/2006
3.	České Budějovice	11/1998
4.	Havířov IV. – Suchá	11/2000
5.	Hodonín	02/2005
6.	Hradec Králové	08/1998
7.	Cheb	07/2008
8.	Karlovy Vary	11/2005
9.	Klatovy	03/2009
10.	Kolín	11/2005
11.	Liberec	07/1998
12.	Litoměřice	07/2007
13.	Mladá Boleslav	11/2008
14.	Most	11/1998
15.	Olomouc	11/1999
16.	Opava	11/1999
17.	Ostrava – Zábřeh	11/2001
18.	Pardubice	12/2005
19.	Písek	08/2008
20.	Plzeň – Borská Pole	03/2009
21.	Plzeň – Jižní Předměstí	03/1999
22.	Praha – Modřany	11/1998
23.	Praha – Prosek	09/1997
24.	Praha – Roztyly	05/2001
25.	Praha – Ruzyně	11/1999
26.	Praha – Štěrboholy	03/1995
27.	Příbram	11/2008
28.	Ústí nad Labem – Trnice	05/2008
29.	Zlín	12/1999
30.	Prostějov	06/2010

Zdroj: upraveno podle: Tiskové zprávy [online]. Dostupné z [www.obicz](http://www.obicz),  
<[http://www.obicz/cz/company/cz/tiskove\\_zpravy/tiskoveZpravy/index.html](http://www.obicz/cz/company/cz/tiskove_zpravy/tiskoveZpravy/index.html)>

#### Příloha 4: Výsledky všech ročníků soutěže GE Money Multiservis Obchodník roku

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>GE Money Multiservis Obchodník roku</b>	IKEA	Tesco	OBI	Tesco	Tesco	Lidl	Lidl
<i>Oborové kategorie</i>							
<b>Hypermarket/ supermarket roku</b>	Tesco	Tesco	Kaufland	Tesco	Tesco	Tesco	Tesco
	Delvita	Delvita	Albert	Albert	Albert	Albert	
<b>Diskont roku</b>					Lidl	Lidl	Lidl
<b>Prodejce drogistického zboží roku</b>	Rossmann	Drogerie Droxi	Teta	Teta	Teta	Teta	DM drogerie markt
<b>Hobbymarket roku</b>	OBI	OBI	OBI	OBI	OBI	OBI	OBI
<b>Prodejce elektro roku</b>	Datart	Electro Word	OKAY	Electro Word	Electro Word	Electro Word	Electro Word
<b>Prodejce nábytku roku</b>	IKEA	IKEA	IKEA	IKEA	IKEA	IKEA	IKEA
<b>Prodejce módy roku</b>	C&A	OP Prostějov Profashion	Baťa	Baťa	OP Prostějov Profashion	Adidas	Baťa
					Baťa	Baťa	
<b>Internetový obchod roku</b>	123shop.cz	bilezbozi.cz	Internet Shops	Vltava Stores	Vltava Stores	Alza.cz	Alza.cz
<b>Specializovaný obchod roku</b>	-	-	-	-	-	-	Knihkupectví Neoluxor
<b>Prodejce automobilů roku</b>	-	-	-	-	-	-	Auto Jarov
<b>Nákupní centrum roku</b>	-	-	-	-	-	Centrum Chodov	Galerie Vaňkovka
<i>Zvláštní kategorie</i>							
<b>Cena veřejnosti</b>	-	Datart	Delvita	OBI	Lidl	Lidl	Lidl

Zdroj: Výsledky všech ročníků GE Money Multiservis Obchodník roku [online]. Dostupné z

[www.gemoney.cz](http://www.gemoney.cz), <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/tiskove-zpravy/detail?id=86573>.

## Příloha 5: Zpětná vazba lektorů z orientačního centra

**Jméno pracovníka:**

**Pracovní pozice:**

<b>FAKTOR</b>	<b>Vyhodnocení pozorování</b>
Schopnosti, Dovednosti Vlastnosti, Chování	
<b>POZNÁVACÍ PROCESY</b> Pozornost, Vnímání Způsob uvažování	Vnímání dobré.
<b>KOMUNIKACE</b> Verbální schopnosti Neverbální schopnosti Aktivní naslouchání	Používá vtip. Pěkné zakončení v prezentaci. Usmívá se. V řeči zpomalit tempo alespoň o 20%.
<b>MANAGEMENT</b> Organizování, Motivování, Řešení konfliktů, Řízení, Vedení, Vyjednávání, Změna, Reakce na změnu	Vysoká míra zodpovědnosti nejen za sebe, ale i za druhé, někdy s prvky perfekcionality. To vytváří prostor pro zlepšení v oblasti delegování. V aktivitě „Ostrov“ se jako první projevila jako lídr, koordinátor.
<b>OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY</b> Sociální chování., Emoce Citlivost na atmosféru ve skupině	Přátelská Působí dynamicky a vstřícně. Otevřeně projevuje svoje emoce.
<b>PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI</b>	Prezentaci ustát až do konce (má tendenci zmizet ze scény). Patřila k týmu, který byl při prezentaci záměru jako druhý. Přípravu zjednodušit (body), při prezentaci použít poznámky jako podklad, tedy nečíst vše z papíru.

## ZÁVĚR Z POZOROVÁNÍ



## SILNÉ STRÁNKY

Pracovní motivace	1.	<b>D</b>	2.	<b>C</b>	3.	<b>F</b>
-------------------	----	----------	----	----------	----	----------

Dotazník kariérových kotev:	1.	Manažerská kompetence	2.	Kreativita	3.	Technicko funkční kompetence
-----------------------------	----	-----------------------	----	------------	----	------------------------------

Inventář stresu: 101

Sebehodnotící dotazník: ENRV

## POTŘEBY ROZVOJE

Naučit se delegovat.

Zpomalit tempo řeči.

Více důvěřovat týmu, nedělat za ně jejich úkoly.

*Orientation centre – 21.-22.2.2008, RT + DK*

Zdroj: Zpětná vazba lektorů z orientačního centra. OBI Česká republika, s.r.o. 2008

## Příloha 6: Zpráva lektora FBE z tréninkového kurzu

### Zpráva lektora FBE z tréninkového kurzu

---

<b>Název kurzu:</b>	Důsledné řízení
<b>Pro firmu:</b>	OBI
<b>Cílová skupina:</b>	zlaté rybky a koi rybky
<b>Jméno lektora:</b>	Josef Novák
<b>Datum konání:</b>	dvoudenní
<b>Místo konání:</b>	hotel Benica v Benešově
<b>Počet účastníků:</b>	9

#### Obsah (témata):

- Manažerský cyklus a důslednost řízení
- Zadávání úkolů
- Komunikace
- Kladení otázek
- Kontrola
- Techniky zpětné vazby
- Úloha systému v organizaci
- Role vedoucího
- Důsledné řízení v rozvoji pracovníků

#### Charakteristika skupiny:

- Homogenita skupiny
  - Účastníci kurzu byli složeni z pracovníků tzv. KOI-rybiček, tedy vedoucí jednotlivých oddělení marketů OBI nebo jejich zástupci.
  - Všichni přítomní účastníci absolvovali Orientation Centre v únoru 2008 – oproti minulému setkání scházeli dva účastníci (prý připravují market na nový katalog).
  - Skupina byla středně věkově diferencovaná.
  - Všichni účastníci se navzájem znali.
  - Účastníci měli vzhledem k charakteru své práce pozitivní vztah k probíraným tématům.
  - Téměř všichni účastníci už absolvovali kurz podobně tematicky zaměřený.
- Vztah ke vzdělávání
  - Účastníci projevovali velký zájem o kurz i o osobní rozvoj. To se projevovalo jak během kurzu, tak i o přestávkách, v poledních pauzách a po skončení školení.

- Někteří účastníci porovnávali kvalitu tohoto školení s Orientation Centre z minulého měsíce a živě se zajímali o následující školení.
- Účastníci zmínili potřebu moci ovlivňovat termín pořádání školení tak, aby jim lépe vyhovoval.
- Míra zapojování se
  - Účastníci se zapojovali do diskuzí velmi aktivně. Vztah k videotréninku je již lepší než na Orientation Centre, účastníci porozuměli nutnosti pořizování záznamu pro účely pozdější analýzy, přesto však někteří z nich stále ještě prožívají stres a napětí z kamery.
- Loajalita k firmě
  - Účastníci se po celou dobu kurzu projevovali k firmě loajálně.
  - Na konkrétních příkladech z praxe účastníků, které během diskuzí v kurzu prezentují, bylo po celou dobu školení patrné, že všichni přemýšlejí nad tím, jak problémy na marketech řešit co nejlépe ve prospěch zákazníků i firmy. Neobjevil se ani jeden případ snahy obejít pravidla stanovená firmou.
- Dochvilnost účastníků
  - Účastníci byli zcela dochvilní po celou dobu školení.

#### **Míra splnění cílů:**

- Konstatování o míře splnění cílů
  - Cíle byly v plném rozsahu splněny.

#### **Postřehy a pozorování:**

- Někteří účastníci byli v prvních fázích analýzy videotréninku, kdy lektor hodnotil výkony podle tabulky KirkPatrikova modelu, překvapeni „přísností“ jeho přístupu. Patrně očekávali, že všichni obdrží hodnocení na úrovni 100%. Lektor však nastavil vyšší laťku z toho důvodu, aby motivoval účastníky k vyšším výkonům. To se v následující diskuzi podařilo vysvětlit a způsob hodnocení byl poté bez výjimky všemi akceptován.
- Termín tohoto školení většině účastníků zcela nevyhovoval – na marketech začíná nový katalog, takže lepší by bylo poněkud počkat. Proto se také účastníci tolik zajímali o termíny dalších školení.
- Všichni účastníci jsou jinak k firmě velmi loajální a počítají se svojí budoucností pod hlavičkou OBI.
- Kritické poznámky k firmě
  - Účastníci opakovaně zmínili svoji nespokojenost s EUB-testy. K problémům, které zmiňují, patří v první řadě anonymita testovacího pracovníka a navrhují, zda by pracovník testovací firmy mohl před odchodem z marketu navštívit např. vedoucího marketu a sdělit mu, že provedl kontrolu. Nedocházelo by tak k tomu, že jsou dle později vypracovaných tabulek hodnoceni pracovníci, kteří v daný den vůbec nebyli v práci. Tyto excesy velmi ohrožují důvěru zaměstnanců OBI k výsledkům EUB testů.

#### **Návrhy pro další rozvoj**

- O jaká témata projeví účastníci velký zájem
  - z přednášených témat to bylo zadávání úkolů podřízenému

- druhým v pořadí byla zpětná vazba – pochvala, pozitivní usměrnění, pokárání.
- na třetím místě v pořadí zájmu byla zmiňována nutnost pravidelné kontroly podřízených.
  
- Odborné doporučení lektora
  - cílová skupina potřebuje rozvoj v těchto dovednostech: Po určitém čase procvičit techniky zpětné vazby.
  - K dalším tématům patří techniky vedení týmu, hodnotící rozhovor, motivace podřízených.
  - V dlouhodobějším horizontu doporučuji i Time Management.

**Školící místo:** Hotel Benica v Benešově má problémy s gastronomií – účastníci velmi kritizovali první den oběd. Pizza byla údajně zcela nekonsumovatelná. Školící místnost je hezká, jen trochu malá – max. počet účastníků je 10.

Vypracoval: Josef Novák, FBE Praha

V Brně, dne 27.3.2008

Zdroj: Zpráva lektora FBE z tréninkového kurzu. OBI Česká republika, s.r.o. 2008.