

**UNIVERZITA PARDUBICE**  
**FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2016**

**Miroslav Kučera**

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

Vzdělávání manažerů jako forma podnikání

Miroslav Kučera

Bakalářská práce

2016

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**  
Akademický rok: **2014/2015**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Miroslav Kučera**  
Osobní číslo: **E13606**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Vzdělávání manažerů jako forma podnikání**  
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

### Zásady pro vypracování:

Cílem práce je vytvoření přehledu různých forem manažerského vzdělávání, jeho analýza a srovnání ve vztahu k obsahu, rozsahu a ekonomickým kritériím a případným praktickým efektům.

### Osnova:

- Osobnost manažera a jeho kompetence
- Vzdělávací cíle, systém vzdělávání pracovníků v podniku
- Analýza systému komerčního vzdělávání manažerů
- Shrnutí závěru

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/ elektronická

Seznam odborné literatury:

BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 208. s. ISBN 978-80-247-2914-5

FOLWARCZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7

HROŇÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1457-8

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. 3. aktu. Praha: Grada Publishing, s.s. 208, ISBN 80-247-1092-7

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8

VOJTOVIČ, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Josef Duplinský, CSc.  
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: 29. dubna 2016

L.S.

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

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen 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 5. 8. 2016

Miroslav Kučera

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu PhDr. Josefu Duplinskému, CSc. za jeho odbornou pomoc, cenné rady, ochotu a poskytnuté informace, které mi pomohly při zpracování mé bakalářské práce.

Dále bych rád poděkoval PhDr. Lucii Baronové za její ochotu a čas, který mi věnovala při poskytování výzkumného rozhovoru pro tvorbu této bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Záměrem bakalářské práce je vysvětlení vzdělávání manažerů jako formy podnikání, rozšiřování kvalifikace manažerů. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy firemního vzdělávání a samotný systém firemního vzdělávání. Praktická část se bude zaměřovat na samotnou analýzu komerčního vzdělávání manažerů. Poslední část práce bude zaměřena na porovnání analyzovaných dat z praxe s teoretickými podklady u jedné vybrané firmy.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Vzdělávání manažerů, forma podnikání, kvalifikace manažerů, firemní vzdělání, komerční vzdělání

## **TITLE**

Training managers as a form of business.

## **ANNOTATION**

The purpose of the bachelor thesis is to explain the education of managers as a form of an entrepreneurship. The theoretical part contains the explained concepts of education in a company, including a system of education it self. The practical part is focused on an analysis of commercial uses of the education of managers. The last part of the thesis is focused on a comparison of analyzed data acquired from one company of my choice.

## **KEYWORDS**

Training managers, business form, qualification of managers, business education, commercial education

## Obsah

Seznam tabulek.....	9
Úvod.....	10
1 Osobnost manažera a jeho kompetence .....	12
1.1 Osobnost manažera.....	12
1.2 Úrovně managementu.....	13
1.3 Předpoklady a dovednosti manažera .....	14
1.4 Role manažera .....	16
2 Vzdělání ve firmě.....	17
2.1 Definice firemního vzdělávání .....	17
2.2 Formy vzdělávání.....	18
2.3 Situační rozvoje zaměstnanců .....	19
2.4 Důvody pro vzdělávání manažerů .....	19
2.5 Cíle firemního vzdělávání .....	20
2.5.1 Stanovení cíle.....	20
2.6 Rozdělení cílů.....	21
2.7 Výhody určování cílů .....	22
2.6 Úspěšnost vzdělávání manažerů podílející se na vedení firmy .....	23
3 Systematické vzdělávání.....	23
3.1 Skupiny systémového vzdělávání .....	24
3.2 Výhody systematického vzdělávání .....	25
3.5 Identifikace vzdělávacích potřeb .....	25
3.6 Plánování vzdělávání .....	26
3.5 Uskutečnění vzdělávání .....	27
3.5.1 Cíle vzdělávání .....	28
3.5.2 Program .....	28
3.5.3 Metody .....	28
3.5.4 Účastníci .....	28
3.5.5 Lektoři .....	29
3.6 Vyhodnocovací fáze .....	30
3.6.1 Metody vyhodnocování .....	31
4 Praktická část .....	34
4.2 Právní formy podnikání v ČR.....	34
4.2 Charakteristika zkoumané firmy.....	35
4.3 Dosažené vzdělání a zkušenosti:.....	35
4.4 Školitelka témat:.....	36



5	Otázky položené paní PhDr. Lucii Baronové .....	37
5.1	Charakterizujte, prosím, svou formu podnikání, stručně shrňte historii svých pracovních zkušeností a uveďte hlavní důvody, proč jste zvolila právě tuto formu.....	37
5.2	Charakterizujte, prosím, své nejvýznamnější zákazníky .....	38
5.3	Používají firmy vzdělávací cyklus? Nakolik ano / ne?.....	38
5.4	Jak jsou členěny kompetence? Používají je nyní firmy?.....	39
6	Assessment centrum .....	40
6.1	Přínosy assessment centra zaměstnavateli a zaměstnancům .....	40
7	Development centrum .....	40
7.1	Přínosy development centra zaměstnavateli a zaměstnancům .....	41
8	Jak se dělí cíle vzdělávání ve firmách? .....	41
9	Nakolik jsou využívány jednotlivé vyhodnocovací metody? .....	42
10	Hierarchie faktorů Q12 .....	43
11	Jaké trendy zaznamenáváte v posledních 3 letech? .....	46
	Závěr .....	47
	Použitá literatura.....	49
	Seznam příloh.....	51

## Seznam ilustrací

Obrázek 1:	Vztah učení, rozvoje a vdělání .....	18
Obrázek 2:	Skupiny systémového vzdělávání .....	24
Obrázek 3:	Realizace vzdělávání .....	27
Obrázek 4:	Angažované vlastnictví .....	43
Obrázek 5:	Hodnotící formulář .....	45

## Seznam tabulek

Tabulka 1:-	Kurzy.....	46
-------------	------------	----

## Úvod

Tématem této bakalářské práce je vzdělávání manažerů jako forma podnikání. Podniky se rozšiřování kvalifikace svých manažerů věnují nejčastěji dvěma způsoby. Prvním je vzdělávání pomocí interních vzdělávacích programů, které můžeme nejčastěji nalézt u velkých mezinárodních firem, kde jsou zakládány tzv. firemní akademie. Druhou formou jsou aktuálně hojně používané vzdělávací programy vedené prostřednictvím externích vzdělávacích organizací. Dnes, kdy můžeme konstatovat, že trh je z hlediska poskytování produktů a služeb nasycený, jsou kvalifikovaní manažeři největší konkurenční výhodou podniku.

Toto téma si autor vybral z důvodu zkušenosti se vzděláváním v mezinárodní organizaci, jelikož v ní je aktuálně zaměstnán na pozici regionálního manažera prodeje a sám vystudoval střední školu, obor obchodní akademie. Toto téma zároveň autor považuje jako možnost rozšířit si povědomí o možnostech vzdělávání manažerů a případně aplikovat získané vědomosti ve prospěch svého profesního rozvoje.

### Cílem této práce je

- vytvoření přehledu různých forem manažerského vzdělávání
- analýza manažerského vzdělávání, srovnání ve vztahu k obsahu, rozsahu a ekonomickým kritériím a případným praktickým efektům
- analýza dat z praxe v komerčním vzdělávání v porovnání s teoretickými podklady

V první části své bakalářské práce se budu zabývat dvěma základními skupinami a těmi jsou: **firemní vzdělávání a samotný systém firemního vzdělávání**. V okrajových částech této problematiky se budu snažit nastínit jejich základní hodnoty, které budou rozpracovány v mé bakalářské práci. Ovšem ne zcela úplně má bakalářská práce nastiňuje celé spektrum problematiky, jedná se pouze o jejich základní a tudíž nejdůležitější části. Mezi tyto části patří cíle vzdělávání v podniku, systém a organizace vzdělávání pracovníků. První úsek- vzdělávací cíle, jsou prvopočátkem vzdělávání pracovníků, systém a organizace patří mezi celek zabývající se rozvojem pracovníků a pronikají do podnikového celku.

V teoretické části jsou také popsány a vysvětleny důležité pojmy, které se vztahují k dané problematice. Jedná se o popsání osobnosti manažera, manažerské kompetence a činnosti, které patří k výkonu manažerské práce. Dále je již práce zaměřena na vzdělávací cíle a systém vzdělávání pracovníků v podniku.

Praktická část se bude zaměřovat na samotnou analýzu komerčního vzdělávání manažerů. Analýza bude provedena pomocí metody výzkumného rozhovoru a případové studie.

Závěrem této práce bude porovnání analyzovaných dat z praxe s teoretickými podklady u jedné vybrané firmy, které se specializuje na vzdělávání manažerů v mezinárodních společnostech.

## 1 Osobnost manažera a jeho kompetence

Cílem této kapitoly je definovat manažera jako osobnost, popsat jeho role v podniku a charakterizovat předpoklady a dovednosti pro vykonávání této pozice.

Manažer v organizaci je člověk zodpovědný za svěřenou organizační jednotku nebo jinak vymezenou oblast. Úkolem manažera je řídit, plánovat, vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi, procesy a další zdroje ve svěřené odpovědnosti v organizaci. Manažer k dosahování svěřených cílů využívá kolektiv zaměstnanců.

Snahou podniků, je mít ty nejschopnější manažery, jelikož právě oni využívají za pomoci svých znalostí a schopností výhod, které poskytuje rychlý technologický a vědecký pokrok. Manažeři jsou tedy základním zdrojem pro získání konkurenčních výhod na trhu. [12]

Začátkem devadesátých let se podniky začínají aktivně věnovat rozvoji lidských zdrojů a výchově svých manažerů. Rozvojem schopností, znalostí a dovedností podporují podniky „výchovu“ svých manažerů, neboť zvyšováním jejich kompetencí a odborností akcelerují výkonnost celé organizace.

Vzdělávání manažerů je velice složitou a komplexní záležitostí a není jednoduché ji snadno uchopit, jak se může zdát. Pokud zaměstnavatelé do svých zaměstnanců investují, očekávají, že vynaložené investice do rozvoje svých lidí se jim minimálně vrátí, ještě lépe přinesou navýšení prosperity jeho podniku. Je tedy zásadní, aby podnik vzdělávání svých zaměstnanců pečlivě plánoval, vyhodnocoval a jednotlivé typy školení konkrétně definoval pro jednotlivé složky a členy organizace. [20]

### 1.1 Osobnost manažera

Manažeři musí zvládat rychle reagovat na rozdílné situace a vzniklé problémy operativně řešit. Jejich úspěch závisí každý den na volbě správného rozhodnutí. Jasná a přesvědčivá komunikace je v manažerské práci nástrojem, díky kterému je vykonávána. Identifikace úkolů souvisí se začínajícím manažerem, který musí překonat problémy s rozlišením důležitých úkolů od těch méně důležitých. Není výjimkou, že u malých a středních podniků, tj. podniky s maximálně 50 zaměstnanci, jsou hlavní manažeři zároveň vlastníci daného podniku. Aktuální trend je však předávání řídicích funkcí placeným zaměstnancům (manažerům). Tento trend je také zaznamenán i v menších rodinných firmách, kteří stále snižují účast členů rodiny na aktivním vedení jejich podniku.

Jak napsal Édouard Stacke, můžeme rozlišovat dva základní typy manažerů z hlediska profilu osobnosti a tyto typy se mohou u některých manažerů vzájemně propojovat:

- **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. posílněním 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.

Pro rozdělení manažerů existuje několik kategorií, jsou dány vazbou na svěřenou odpovědnost či plnění závazků v rámci organizace a ty jsou omezeny na určité činnosti v dané úrovni.

Nejčastěji, je rozdělení manažerů pospáno v rámci těchto tří úrovní:

1. **Nejnižší** (první stupeň, jedná se o liniové manažery, označováno jako low management),
2. **Střední** (druhý stupeň, manažeři druhé linie, označováno jako middle management),
3. **Vrcholové** (nejvyšší stupeň, vrcholoví manažeři označováno jako top management)

[21]

## 1.2 Úrovně managementu

Manažeři zastávají určité pozice v rámci organizační struktury podniku. Přitom disponují určitou mírou odpovědnosti a pravomocí. Své rozhodování aplikují na třech úrovních řízení. Jedná se o úroveň taktickou, operační a strategickou.

**Taktická úroveň** bývá zpravidla realizována na nejnižších stupních řízení, např. mistr dílny. Jeho hlavními povinnostmi je přidělovat konkrétní úkoly, kontrolovat a operativně řešit krátkodobé problémy. Tzv. liniový manažer se nachází na nižších (základních) stupních organizační struktury. Jeho hlavní činností je vést své podřízené při plnění každodenních úkolů a činností. Provádí kontrolu a napravuje chyby svých podřízených a také za to přímo zodpovídá. Může se jednat o činnost mistra, dispečera, vedoucího podpůrných oddělení či o pověřenou osobu. Tito linioví manažeři bývají v praxi řízení středními manažery.

**Střední úroveň řízení** se nazývá operační úroveň. Bývá zaměřena na efektivní činnosti organizace. Aktivity na této úrovni vykonává např. vedoucí provozu či závodu. Působí zde jako prostředník mezi nejnižším a nejvyšším stupněm řízení. Jeho hlavním úkolem je přenášet informace, kromě toho také disponuje určitou mírou pravomocí. Střední manažeři přispívají především k vytváření střednědobých plánů a plnění strategických cílů celé organizace. V praxi se může jednat o činnost stavbyvedoucího, regionálního manažera se svěřeným portfoliem zákazníků, vedoucího provozu či odboru.

**Nejvyšší úroveň řízení** představuje strategická úroveň. Zde působí např. ředitelé podniků, předsedové představenstev, ředitelé divizí, náměstci, apod. Zpravidla vytyčují dlouhodobé cíle podniku a nesou zodpovědnost za existenci a celkový chod firmy. Nejdůležitější složkou celé organizace je vrcholový manažer, často nazýván "top manažerem". Odvíjí se od něj chod celé organizace. Vytváří dlouhodobé strategie organizace a řídí především střední manažery. [10]

Díky získaným informacím z této kapitoly o rozdělní úrovni managementu, se autor profilově ztotožňuje s popisem manažera střední úrovně. Na základě svých manažerských kompetencí z denní činnosti v zaměstnání, kde pracuje na pozici regionálního manažera prodeje ve svěřené oblasti. Nejdůležitější náplní této pozice je řízení obchodních zástupců ve svěřeném regionu a reportování prodejních výsledků vedení společnosti.

### 1.3 Předpoklady a dovednosti manažera

Všichni manažeři disponují určitými předpoklady jak vrozenými, tak i získanými. S vrozenými předpoklady se jedinec rodí, nedají se výchovou moc ovlivňovat. Patří zde např., temperament, adaptabilita, osobní dominance, osobní zralost, vyrovnanost, odolnost vůči zátěži, charakterové vlastnosti, zaměření na sebe, úkoly, cíle či vztahy.

Vysokou důležitost mají pro rozhodování manažera rovněž předpoklady získané. S těmi se sice jedinec nerodí, ale získává je výchovou a vzděláním. Je možné zde také řadit i intelektuální vlastnosti, které jsou sice vrozené, ale dají se alespoň mírně ovlivnit výchovou. Patří zde nabyté získané zkušenosti, znalosti, komunikace a asertivita. [1]

## **Manažerské dovednosti**

lze členit na technické, lidské a koncepční.

### **Technické dovednosti**

- manažer umět používat specifické znalosti, techniky teoretických a praktických disciplín, metody a postupy. Měl by mít úroveň specifických technických dovedností stejnou, jakou mají lidé, které řídí. Je to z důvodu schopnosti zabezpečovat provádění prací.

### **Lidské dovednosti**

- se rozumí schopnost manažera spolupracovat, chápat a efektivně komunikovat a motivovat ostatní pracovníky. Tyto dovednosti jsou nejdůležitější pro provozního manažera. V neposlední řadě musí manažer také disponovat koncepčními dovednostmi, čímž se rozumí schopnost řídit, integrovat a vzájemně užitečně harmonizovat zájmy a aktivity, které v podniku probíhají.

### **Koncepční dovednosti**

- Manažer by měl také být cílevědomý, komunikativní, musí umět porozumět svým podřízeným, umět jim naslouchat, přijímat a dávat zpětnou vazbu, reagovat na změny, být autoritou, organizovat a kontrolovat, mít vizi, umět ocenit své podřízené, nebát se riskovat apod.

Schopnost motivovat druhé patří mezi základní manažerské dovednosti. Vychází z nalezení souladu mezi vnitřními potřebami člověka a potřebou pracovat pro firmu. Zahrnuje celou řadu jevů, které člověka podněcují k určitému jednání a chování. Motivováním manažer vyvolává u podřízeného chuť a vůli pracovat a chovat se požadovaným způsobem. Pozitivní motivace vyvolává žádoucí chování, naopak, negativní motivace od žádoucího chování odrazuje. Vedení lidí je v dnešní době velice často nazýváno anglickým slovem leadership. Jedná se o proces, kterým jednotlivec určuje směr, kterým by se měla skupina vydat, stanovuje metody, pomocí kterých dosáhnou stanovených cílů.

## 1.4 Role manažera

Manažer se v rámci své práce dostává nejčastěji do tří skupin rolí. Tyto role tvoří interpersonální, informační a rozhodovací.

**Interpersonální role** se zaměřuje do oblasti mezilidských vztahů. Charakter této role se může měnit podle poslání, které při jejich vykonávání vedoucí pracovník plní. Jedná se o roli představitele organizace (reprezentant a mluvčí vůči partnerům), „Vůdce“ organizace (vedení kolektivu) a spojovacího článku (přenos informací, kontaktů s externími partnery).

**V rámci informační role** musí manažer informace vytvářet, přijímat, předávat, třídit, filtrovat a využívat. Zastává zde roli monitorujícího příjemce informací (získávání informací), šířitele informací (selektuje a poskytuje informace podřízeným) a mluvčího organizace (prezentuje a zastupuje svou organizaci ve společnosti).

**Rozhodovací role** manažera představuje cílevědomou činnost k dosažení cílů organizace. Manažer zhodnocuje informace v řídicím systému firmy. Zároveň se dostává do role podnikatelské (rozhodování o získávání a využívání podnikatelských příležitostí), řešitele problémů (reagování na změny), alokátora zdrojů (rozhoduje o využívání disponibilních zdrojů) a vyjednávače (sladění zájmu ve společenské dělbě práce).



## 2 Vzdělání ve firmě

Nyní je velmi důležité pro porozumění mé práce nastínění vybraných pojmů firemního vzdělávání. Firemní vzdělávání může být chápáno různými směry, jde o pohled na danou věc a jak moc objektivní je, či není. Zjednodušení, zda se jedná o široké pojetí nebo zaměření na danou věc.

Za nejobecnější definici, tedy nejširší pojetí, je považováno, že firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců podniku. Zde se může vyskytnout námitka, že vzdělávání zaměstnanců nemusí vždy probíhat přímo v podniku, ale třeba ve školících centrech. Důležitou informací z této definice je „vzdělávání zaměstnanců“. Tato skutečnost jasně udává, kdo je vzdělán, naopak Bartoňková uvádí ve své knize *Firemní vzdělávání* odlišné vysvětlení. A to, že firemní vzdělávání je pro ni hledání a následné odstraňování mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“.

[5]

### 2.1 Definice firemního vzdělávání

Jedním z klíčových pojmů je pojem **učit se**, jedná se o psychologicky - pedagogický pojem a nelze pro něj najít jednotnou definici. Jednotně je tento um chápán jako cílevědomý. Ovšem ne vždy toto platí pro každou situaci, i když se třeba nevzděláváme, tak se také učíme novým věcem, musíme si uvědomit, že ne vždy se jedná o pozitivní stránku dané věci, mezi takovéto formy vzdělávání se patří například kouření, požívání alkoholu atd.

K rozvoji své vlastní osobnosti tedy potřebujeme **pozitivní učení se**, je to forma zlepšování, která nás provází celým naším životem, bez výjimky na to v jaké životní situaci se zrovna nacházíme. Podle studií je poukázáno, že se jedná o prvořadý úkol rozvojové řady, která probíhá s pomocí školské výchovy, vlivu okolního prostředí na danou osobu a v neposlední řadě se jedná o rodinné působení.

Vzdělávání se je jeden z nejpreciznějších způsobů učení, je velmi systematické a promyšlené do detailů. V průběhu vzdělávání získáváme určité úrovně kvalifikace pro onu práci. Toto je jeden ze základních odlišných znaků mezi učením se a vzděláváním se, vzdělávání je vždy pouze záměrné. Vzdělávání je přesně stanovené a věnuje se přímému směru.



**Obrázek 1:** Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

[14]

## 2.2 Formy vzdělávání

Formy firemního vzdělávání můžeme definovat jako „druh procesu, při kterém dochází k předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností.“ Zde jsem zkombinoval dvě základní členění vzdělávacího procesu, a to sice řízený-neřízený a pracovní-nepracovní a ve výsledku definoval jejich šest možných variant. Jsou to následující body:

- **Řízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (neformální vzdělávání):** Při pracovní činnosti je zaměstnanec pod dohledem interního školitele nebo zkušenějšího pracovníka, a ten ho učí a pomáhá mu zvládat nové poznatky a dovednosti, které zaměstnanec potřebuje k plnění pracovních úkolů. Mezi metody patří mentoring, koučování instruktáž, rotace práce.

- **Řízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (formální vzdělávání):** Vzdělávání pracovníků probíhá ve firmě, ale mimo pracoviště, na kterém zaměstnanci obvykle jsou. Proces vzdělávání totiž probíhá ve specializovaných místnostech, například ve školících místnostech, počítačových učebnách či výukových dílnách. Vše je pod vedením školitele, který může být interní nebo externí. Metody, které využívají, jsou například: demonstrace, koučování, seminář, diskuse nebo přednáška.

- **Řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (institucionalizované vzdělávání):** Na rozdíl od předchozích forem vzdělávání jde u tohoto typu o dlouhodobější proces, patří sem totiž vzdělávání v rámci národního školského systému, vzdělávání ve vzdělávacích institucích mimo školský systém, vzdělávání prostřednictvím stáží a studijních cest. Díky tomuto je vyšší motivovanost pracovníků ke vzdělávání a osobnímu rozvoji. Příklady metod jsou: seminář, diskuse či přednáška.

- **Neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (informální vzdělávání):**

Způsobilost k výkonu práce se u této formy vzdělávání uskutečňuje díky pozorování práce jiných zaměstnanců nebo díky opatřování si informací pro plnění pracovních úkolů, dalo by se tedy říci, že se formuluje přirozenou cestou.

- **Neřízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (interpersonální vzdělávání):**

Zaměstnanec zde ovlivňují zejména mezilidské vztahy, které nemusí být pouze v rámci pracovního týmu. Uplatňuje se neformální komunikace, zvědavost jednotlivce a firemní kultura. [15]

### 2.3 Situační rozvoje zaměstnanců

Mezi nejčastější situace, kdy dochází ke vzdělávání pracovníků, jsou tyto:

- **Adaptace nových pracovníků**, ke které dochází v okamžiku, kdy do podniku přijde nový pracovník nebo je-li stálý zaměstnanec převelen na jiné oddělení v rámci jednoho podniku. Adaptací je zkrátka rozumí přivyknutí na nové podmínky a požadavky.
- **Doškolení** je prohlubování kvalifikace a přivykání si na nové podmínky na stávajícím pracovišti (například zavádění nových technologií).
- **Rekvalifikace** neboli přeškolení je realizováno kvůli osvojování si nových znalostí a dovedností, které uplatní na jiném než současném pracovišti.
  
- **Rozšiřování si kvalifikace** je vlastně rozvoj pracovníka nad rámec požadovaných znalostí a dovedností, které jsou potřeba na jeho pracovišti. [11] a [17]

### 2.4 Důvody pro vzdělávání manažerů

Mezi hlavní důvody patří bezpochyby postup doby, v dnešní době není lehké udržet krok s novými trendy a nejnovějšími technologiemi, firmě tedy nezbyvá nic jiného než zřizovat pravidelné školení zaměstnanců, je to logické, neboť bez kvalitních a vzdělaných zaměstnanců nelze vést kvalitní firmu, která se má udržet na marketingovém trhu. Takovéto školení může být pro některé firmy natolik důležité, že na nich závisí veškerá kvalita, rychlost a přesnost svých zaměstnanců pracujících na odborných přístrojích. Hlavní důvody pro nezbytné vzdělávání: „Nevýhodou pro pracovníky jsou stále se zvyšující nároky na jejich kvalifikaci, participativnost a neustálé zvyšování míry nasazení. Ode všech se vyžaduje samostatnost,

vysoká míra odpovědnosti, tvořivost, iniciativa – tedy vysoká kvalifikovanost, kdy rutinní výkon již nedostačuje.“ Člověk si nevystačí pouze se školskou přípravou na povolání. Podle mého názoru by loajální a pracovití zaměstnanci neměli být propouštěni pouze s odůvodněním, že nemají dostatečné vědomosti. Neustálé vzdělávání je zkrátka nezbytností a moje tvrzení podporuje i fakt, že jenom během posledních deseti let došlo k obrovskému nárůstu informačních technologií a multimediálních komunikací. Každý zaměstnanec, a to i včetně nižších pozic, je nucen zvládat veškeré tyto nové technologie s takovou samozřejmostí, jako je čtení a psaní. Mluvím zde o využívání mobilních telefonů, osobních počítačů, interních počítačových sítí, internetu a e-mailu. Znalost používání nových technologických poznatků se v současné době nevyhýbá ani lidem důchodového věku.

Zjednodušeně řečeno v dnešní moderní a uspěchané době se netrpí kompromisy a už vůbec ne nevzdělanost, a to platí pro každý obor. Dnes i obyčejný dělník se může potýkat s požadavky zaměstnavatele na své vyšší zaškolení a důvodů pro danou činnost je mnoho. Ovšem společnost nás nutí se s tímto smířit a probudit v sobě chťič se vzdělávat, alespoň pokud chceme dosáhnout lepší a kvalifikovanější práce, která by nás bavila a zároveň užívala. Takovéto okolní působení od ostatní lidí může být také jedním z mnoha důvodů, proč se chceme vzdělávat.

## 2.5 Cíle firemního vzdělávání

Nejdůležitější v dané problematice, je si uvědomit, kam danou firmu chceme vést a jaké budou naše další plány ve firmě, podle toho bychom měli své zaměstnance usměrněně vzdělávat a většinu školení tomuto faktu podřizovat.

### 2.5.1 Stanovení cíle

- **Doplnění a prohloubení vědomostí** - zajištění těchto požadavků je vhodné formou distančního vzdělávání, sebevzdělávání nebo přímou výukou. Personalista může zorganizovat v tomto případě přednášku, seminář, doporučit e-learning nebo zvolit vzdělávání formou dialogových metod. Cílem je přizpůsobování odborných znalostí zaměstnanců specifickým požadavkům pracovních míst.

- **Zlepšení schopností a dovedností efektivně** komunikovat - tyto schopnosti a dovednosti jsou založeny na předávání informací formou přímé výuky a výcviku při používání problémových a dialogových metod, koučinku, metody pro-kontra a studijní řešitelské činnosti.
- **Dovednosti pohotově se rozhodovat** - dovednost rozhodovat s sebou nese potřebu kombinované výuky a řešení problémových situací. Personalistovi se tu nabízí možnosti workshopu, Open Space technology, brainstormingu nebo formy přímého výcviku.
- **Zdokonalení profesních návyků** - personalistovi je v tomto případě k dispozici forma přímé i kombinované výuky. Vhodnými formami firemního vzdělávání je pak instruktáž, koučink a výcvikové formy získání a posílení profesních návyků. [20]

Na takovémto stanovení cílů nejčastěji pracují linioví manažeři s personalistou, v dalším případě externisté v daném oboru. Jejich úkol je tedy jasný, stanovit správné a účelné cíle rozvoje kvalifikovanosti svých pracovníků.

## 2.6 Rozdělení cílů

Pro naši firmu může existovat mnoho různých školících akcí, které mohou být prospěšné pro náš podnik, ale musíme správně zvolit, které cíle jsou pro nás prioritní, tudíž které školící akce si vybrat, a které mají nejdůležitější význam, stručný přehled cílů vypadá takto:

- Výkonnostní cíle
- Učební cíle
- Umožňující cíle

[5]

Cíle výkonnostní nám řídí celé vzdělávání v podniku a řídí nejen účastníky, ale také lektory. Cíle učení jsou již pevně stanoveny a provádí se ve vzdělávacích akcích, z nichž jsou výsledky dovedností a znalostí, pomocí kterých by měli pracovníci lépe chápat a plnit svou danou práci.

Ovšem ne zdaleka je toto dělení cílů jediné možné, cíle si lze rozdělit podle konkretizace vzdělávací akce na cíle typu:

- Hlavní cíle (programové cíle) – zajišťují celý vzdělávací program a jsou výstupem analýzy vzdělávacích potřeb

- Specifické cíle (cíle vzdělávací aktivity) – zaměřují se na konkrétní vzdělávací akci a mohou se dále dělit na dílčí cíle této akce. [22]

Dále všechny cíle mohou být rozdělovány do určitých skupin učení, a to na cíle:

- Kognitivní
- Afektivní
- Psychomotorické

[4]

Kognitivní cíle se zaměřují na teoretické schopnosti nabyté vzděláváním, afektivní cíle jsou spojeny s emotivním a mravním postojem a psychomotorické cíle se orientují na praktické dovednosti. V praxi je velice těžké od sebe rozpoznat kognitivní, afektivní a psychomotorické cíle, proto se toto dělení spíše používá při teoretickém uvažování o dané problematice.

[5]

## 2.7 Výhody určování cílů

Pokud dodržíme správný postup při určování prioritních cílů, vznikne pro naši firmu tímto velký přínos a to nejen ve zrychlení a zkvalitnění výroby, ale také s tím spojenými náklady. Je to prostě vyškolený zaměstnanec, který po teoretické stránce věci je seznámený se svou prací v aktuálním měřítku, je schopen odvést svou práci velmi efektivně a zároveň kvalitně. S takovýmto výkonem je úzce spojená zmetkovitost ve výrobě, proto je tedy nutné zdokonalovat pracovníky přesně pro své potřeby a nikoli všeobecně.

Jak je tedy patrně jasné v první řadě musíme mít správný cíl, který má poté řadu dalších pozitivních důsledků:

- Cíle určují dostatečné množství tréninku/obsahu/rozsahu vzdělávání a zabrání příliš nákladnému či zmatečnému rozvoji osob. Pro špatné určení cíle by mohly vzniknout těžko napravitelné, či nákladné problémy
- Cíle jsou základem pro návrh vzdělávací akce a mohou usnadnit další její vývoj
- Poukazují na cíle vzdělávací akce, které jsou jasné všem zúčastněným (vzdělavateli i vzdělávaným)

- Napomáhají k měření efektivity vzdělávací akce ve vztahu ke znalostem, dovednostem a přístupům. [5]

## 2.6 Úspěšnost vzdělávání manažerů podílejících se na vedení firmy

Na úspěšnosti ve vzdělávání ve firmě se podílí všichni, o kterých jsem se již zmiňoval ve své práci, tedy počínaje majitelem firmy až po zaměstnance, stručné shrnutí všech účastníků vypadá takto:

- **Majitel firmy případně TOP manažer:** nese odpovědnost za firemní rozvoj a vzdělávání, iniciuje vznik firemních vzdělávacích programů a strategií.
- **Linioví manažeři:** jejich úkolem je rozpoznat oblasti, ve kterých je nutné zaškolovat.
- **Manažer pro vzdělávání:** jedná se o manažera, či zaměstnance, který je zodpovědný za přípravu a uskutečňování firemního vzdělávacího programu.
- **Lektor či trenér:** plánuje a realizuje školení a výcvik, společně s manažerem pro vzdělávání stanovují vzdělávací metody, cíle a obsahy.
- **Posluchač:** jeho hlavním cílem je osvojování nových dovedností a znalostí a jejich zavádění do praxe

[6]

## 3 Systematické vzdělávání

Jak již vyplývá z nadpisu systematické vzdělávání pracovníků je nejeftivnějším prostředkem k dobře organizovanému vzdělávání v rámci určité organizace. Jedná se o neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání a opírá se o strategické cíle organizace v oblasti vzdělávání, jinými slovy řečeno, jaké úrovně vzdělanosti svých pracovníků chce organizace dosáhnout. Samotný systém je chápán jako soubor jednotlivých celků, navzájem spojených určitou strukturou, sítí vztahů v uspořádaný celek nebo jako způsob uspořádání takového vnitřně členitého celku. [18]

Ovšem na druhou stranu firemní vzdělávání podle J. Vodáka a Kucharčikové může být systém, chápán jako cyklus určitých etap, díky kterým se zlepšuje kvalifikovanost pracovníků. Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové

vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. [22]

Není vždy jisté, že podniky budou využívat takovýto systém právě v tomto sledu, ale většina firem nevědomky tento systém používá, tudíž ačkoli si toho není úplně vědoma, se tímto systémem řídí, je to dané tím, že tento systém je založený na jednoduchém principu, podle kterého je každý krok následován dalším krokem, který vede k dalšímu zlepšení toho původního. Celý tento systém lze tedy zařadit do určitých daných skupin. Systém firemního vzdělávání je nepřetržitě probíhající cyklus identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování. Z předchozího cyklu se využívají zkušenosti pro zlepšení následujícího cyklu.

[5]

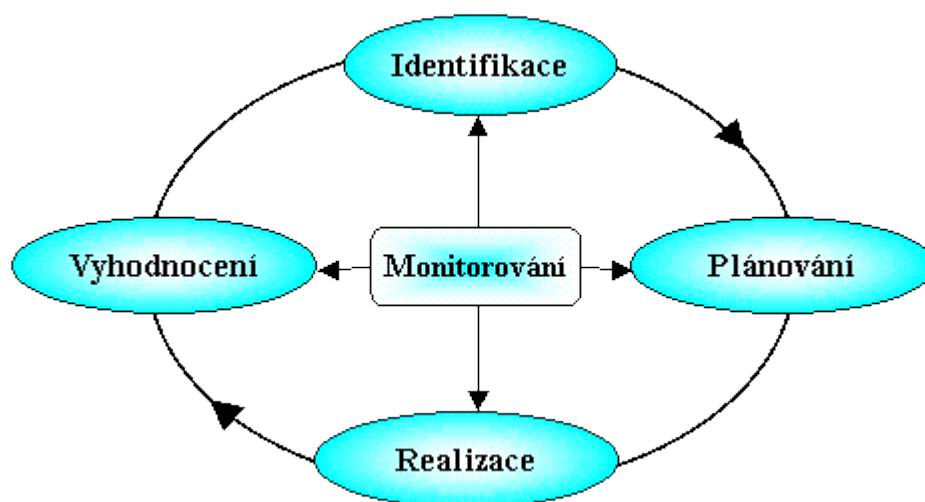
### 3.1 Skupiny systémového vzdělávání

Výše zmiňovaný systém náleží do daných skupin, které vypadají takto:

- Analýza vzdělávacích potřeb a definování vzdělávacích cílů
- Plánování vzdělávání
- Realizace vzdělávací akce
- Hodnocení výsledků vzdělávání

[22]

Takovéto skupiny si můžeme snadno znázornit také graficky:



Obrázek 2: Skupiny systémového vzdělávání

[16]



### 3.2 Výhody systematického vzdělávání

Ač se mohou najít i negativa, systematické vzdělávání má především výhody, mezi něž patří:

- Dodávání odborně vzdělaných pracovníků organizaci, bez zdlouhavého vyhledávání na trhu práce.
- Umožňuje neustálé formování pracovníků, tedy jejich neustálé vzdělávání.
- Zlepšuje kvalifikaci a dovednosti pracovníků a tím i jejich sebevědomí možnost postupu v kariérním žebříčku.
- Napomáhá ke zlepšování **pracovního výkonu**.
- Pomáhá zdokonalovat vzdělávací procesy, tím že na sebe vzdělávací cykly navazují a pracovník tak nestagnuje ve stále stejném učebním procesu, ale postupuje stále výš a prohlubuje své vědomosti.
- Zlepšuje vztah pracovníků v organizaci a motivaci k práci.
- Přispívá ke zlepšování mezilidských vztahů v rámci organizace.

[19]

### 3.5 Identifikace vzdělávacích potřeb

První fáze identifikace potřeb vychází ze zjištění vzdělávacích potřeb. Potřebou vzdělávání se chápe zjištěný nedostatek, mezera nebo problém, který brání zaměstnanci nebo organizaci dosáhnout individuálních, resp. strategických cílů. Identifikovat vzdělávací potřebu se může jevit jako dosti složitý úkol, neboť jde o snahu rozpoznat poměr mezi těžko měřitelnými hodnotami – mezi kvalifikací zaměstnanců a požadavky pracovního místa. [11]

Kvalifikace a vzdělávání, se měří na základě primitivních způsobů (např. stupeň dosaženého školního vzdělání, délka praxe). Specifikace schopností, vlastností, postojů, talentu jedince apod. však změřit nelze. Identifikace má tedy spíše povahu experimentu, jehož výsledky vstupují na závěr celého cyklu jako zkušenosti do následující fáze identifikace potřeby vzdělávání, a modifikují tak další cyklus vzdělávání pracovníků. Pro identifikaci vzdělávacích potřeb je důležité hodnotit pracovní výkony jednotlivých zaměstnanců, protože odtud nám vyplyne potřeba vzdělávání.

### 3.6 Plánování vzdělávání

Na fázi identifikace vzdělávacích potřeb tedy souvisle navazuje fáze plánování vzdělávání. Předchozí fáze s sebou přináší vypracovaný návrh vzdělávacího programu (plánu, projektu), což představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje.

V takovémto plánování si vymezíme dílčí vzdělávací programy a stanovíme, pro koho jsou vlastně určeny, kde se uskuteční a v neposlední řadě kdo je povede.

Plán vzdělávání ukazuje všechny vzdělávací aktivity na dané období. Je sestaven na základě vzniklé mezery mezi tím co je a tím co by mělo být. [5]

Takovéto cílevědomé vzdělávání poukazuje na vzdělávací aktivity na dané období. Je sestaveno na základě vzniklé mezery mezi tím co je a tím co by mělo být správné pro náš podnik.

Je důležitý každý program vzdělávání vytvářet individuálně a soustavně ho rozvíjet. Je zde kladen důraz na žádoucí cíle dané akce, které by měly určovat, jaké by mělo být očekávané chování pracovníků. [2]

Plánovací etapa se někdy označuje jako designování vzdělávání vzdělávací aktivity, které zahrnují formulování rozvojových cílů. U designování vzdělávacích aktivit se musí zohlednit pět elementů: **kontext, lektora, účastníka, obsah, prostředí**. Kontext pracuje se společností, její kulturou a strategií, lektor se zabývá zapomětlivostí, se kterou se musí počítat a prostředí je buď indoorové nebo outdoorové. [15]

Výstupem plánovací etapy by měl být vypracovaný návrh vzdělávacího plánu, který zahrnuje učební osnovy a materiály potřebné ke vzdělávání zaměstnanců. [22]

Samotný proces tvorby se skládá ze tří základních fází a těmi jsou:

- Přípravná- obsahuje analýzu účastníků, specifikaci potřeb a stanovení cílů
- Realizační- zde se stanovuje pořadí jednotlivých vzdělávacích témat, metody a techniky vzdělávání, popřípadě speciální didaktické postupy
- Zdokonalovací- zjišťují se v ní průběžná hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům, jsou zde hledány možnosti k zlepšení celého procesu vzdělávání, popřípadě se prověřuje

informovanost účastníků o vzdělávací akci, či ekonomická nákladovost a vhodnost vybraných lektorů [5]

### 3.5 Uskutečnění vzdělávání

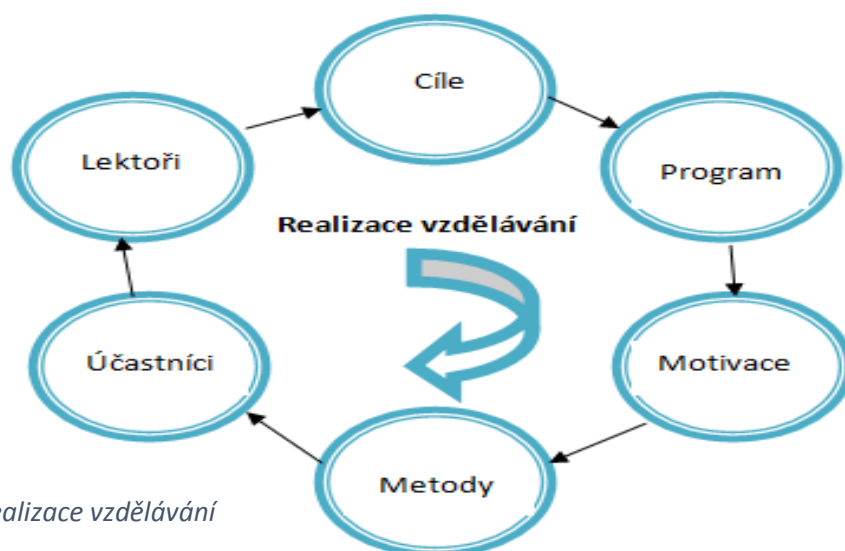
Samotného uskutečnění vzdělávání se zúčastňuje naprostá většina účastníků vzdělávání. Kvůli tomuto kroku se vytváří veškeré kroky předešlé, jedná se o vyvrcholení všech příprav, aby vzdělání zaměstnanců mohlo být výkonnější. V této etapě se projeví všechny předchozí kroky, samozřejmě se zde může projevit i určitý počet nedostatků, které byly předtím zanedbány, ale musíme věřit, že pokud se držíme daného plánovaného uskutečnění, bude vše podle odhadů zrealizováno.

Hlavními ovlivňujícími faktory tedy pro nás mohou být:

- Cíle
- Program
- Motivace
- Metody
- Účastníci
- Lektorů

[5]

V neposlední řadě nesmíme zapomenout, že k těmto faktorům také patří organizační a finanční zabezpečení, bez těchto složek nelze realizovat vzdělávací akci. Takovéto faktory se prolínají celým systémem vzdělávání, můžeme si tedy situaci graficky znázornit:



Obrázek 3: Realizace vzdělávání

[22]

### 3.5.1 Cíle vzdělávání

Cíle vzdělávání určujeme na základě stanovených potřeb vzdělávání. Rozlišujeme programové cíle a cíle jednotlivé vzdělávací akce:

- **programové cíle** – zahrnují cíle celého vzdělávacího programu
- **cíle kurzu (vzdělávací akce)** – obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Program vzdělávací akce obsahuje časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky. Důležité je, aby bylo zajištěno jeho plynulé a bezproblémové naplnění

### 3.5.2 Program

Vzdělávací akce obsahuje časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky. Důležité je, aby bylo zajištěno jeho plynulé a bezproblémové naplnění.

Mezi nejhlavnější faktory ovlivňující vzdělávací proces, je snaha se zaměstnanců učení se, k takovému učení lze dopomoci patřičnou motivací, lepší finanční ocenění, lepší práce, lepší kvalifikovanost v oboru, celkové zlepšení týmové práce a mnoho dalších.

### 3.5.3 Metody

Pomocí správných metod si napomáháme ke splňování daných cílů, v dnešní době máme metod hned několik, ne vždy jsou ale všechny pro nás správné, je důležité pečlivě vybírat tu metodu, která je vhodná použít pro naši danou věc, avšak skutečně tu správnou metodu si musí zvolit podnik sám, neexistuje žádná univerzální metoda, která by šla použít na vše.

### 3.5.4 Účastníci

Každý z nás má jiné styly vzdělávání, ne každý pochopí to co druhý a naopak. Takovéto poznatky dělíme do určitých kategorií a těmi jsou lidé podle typu samotného učení se:

- **Aktivisté** - jak už z názvu vyplývá, jsou to aktivní lidé, kteří se cítí dobře tady a teď. Jsou připraveni s ostatními řešit složité problémy, nové situace a cvičení. Baví je spíše krátkodobé činnosti s rychlým zvratem, kde je nějaké drama a akce. Dlouhodobé problémy je mohou odrazovat.

- **Reflektor** – tito lidé rozhodně nejsou „horké hlavy“ jako někteří aktivisté. Před vyjádřením názoru se snaží na situaci podívat ze všech úhlů pohledu, nasbírat co nejvíce informací o daném problému a až poté jsou schopni se k tomu vyjádřit. Často vysedávají v zadní části místnosti, kde se kurz realizuje, aby měli dobrý výhled na dění okolo sebe.
- **Teoretici** – jsou „otroky“ logiky, systémů, principů a teorií. Potřebují objektivní názory a nespokojí se se subjektivním pojetím tématu. Jejich úkolem je pochopit komplikované situace. Nevýhodou však může pro ně být, že spojují někdy nespojitelná fakta dohromady.
- **Pragmatici** – jsou lidé schopní nabyté zkušenosti převést snadno do praxe. Důležité je pro ně spojení teorie s praktickými ukázkami. Po kurzu jsou často plni nových poznatků a nápadů, jak své nově naučené dovednosti zakomponovat do zaměstnání. Nebojí se experimentovat a problémy berou jako výzvu. [22]

Z těchto důvodů, by si měl lektor uvědomit, jakou širokou škálu posluchačů má a tím by se měl řídit, neboť tyto všechny skupiny se na jeho přednáškách objeví a měl by k nim přistupovat individuálně.

### 3.5.5 Lektoři

S rostoucí potřebou po specializacích vzrůstá také význam profesního a zájmového vzdělávání, které má u nás poměrně dlouhou tradici. Statistická data ohledně počtu lektorů, jejich genderovém poměru nebo věkovém rozvrstvení ale nejsou systematicky shromažďována.

[13]

V dnešní době hrají lektoři velmi důležitou roli ve vzdělávání dospělých. Ačkoli jsou lektoři vybráni pro jejich znalosti v dané tematice, určitou roli hraje i samotná osobnost lektora. Pokud lektor nebude schopný zaujmout probírající látkou, nějakým způsobem upoutat pozornost, bude takovéto vzdělávání mít minimální kladný dopad na vzdělávání pracovníků. Je tedy důležité, při vybírání pedagogů dbát zvýšenou pozornost na pedagogický přístup ve výuce.

Po zvážení všech okolností, které jsme si zde nastínili, se vzdělání přesune do určitých fází, které jsou nejen pro lektora, ale i pro organizátory stěžejní, aby vzdělávací program se ubíral správným směrem.

Takovéto fáze dělíme na:

1. **Přípravná fáze** – je důležité připravit všechny zúčastněné na realizaci dané vzdělávací aktivity, ať už je obeznámení lektora či účastníků nebo příprava učebních materiálů a pomůcek, až po výběru vhodného prostředí.
2. **Vlastní realizaci** – v této fázi je zahrnuto již samotné vzdělávání zaměstnanců, může se tu však i objevit řešení nenadálých situací.
3. **Transfer** – jsou to dny následující bezprostředně po skončení kurzu. Tyto dny jsou pro zpracování fotodokumentace, videozáznamů, ale i tzv. „databanky know - how“ (což jsou poznatky nasbírané během kurzu, které je třeba zachytit a zpracovat do závěrečné zprávy atd.). V této fázi je hlavním úkolem nadřízených pracovníků motivovat vzdělávané, aby svoje nabyté dovednosti aplikovali v praxi. [5]

Po vzdělávací etapě nám přichází závěrečná etapa a tou je etapa vyhodnocení celého vzdělávání. Pomocí této etapy si vše dokážeme shrnout a zjistit, zda investice do vzdělávání měla pozitivní výsledek, či šlo pouze o nesprávnou investici.

### 3.6 Vyhodnocovací fáze

Hodnocení je všemi subjekty vzdělávacího procesu považováno za nejobtížnější aspekt vzdělávacího cyklu, zvláště chceme-li postihnout všechny jeho úrovně. Evaluace identifikuje silné a slabé stránky, čímž pomáhá zjistit, zda výcvikový program splnil očekávání a do jaké míry byly využity poskytnuté náklady v porovnání s přínosy. Dále postihuje reakce účastníků, úroveň dosažených vědomostí a znalostí, změny v chování, vyřešení problémů nebo využitelnost praktických výstupů. Tímto prostřednictvím dochází ke zvyšování účinnosti programu pro další absolventy. [7]

Vyhodnocení aktivit je velmi důležité pro daný podnik, neboť jako jeho hlavní cíl je zvýšit výkonnost zaměstnanců tak, aby podnik mohl nadále růst a zlepšovat své poskytované služby. Ovšem i přes toto vše takovéto hodnocení většina malých firem přehlíží a nezabývá se jím.

Pro zjišťování hodnocení se v průběhu školení ptáme vzdělávaných na otázky, abychom zjišťovali, zda opravdu jdeme tam, kam chceme, zda ve znalostech jdeme k pokroku a naopak na jaké oblasti se máme zaměřit, které jsou obtížné na pochopení zaměstnanců. Postup, dosažení cílů a, v delším časovém horizontu, i efekty kurzu jsou poté hodnoceny zpětně

Samotné hodnocení nám tedy napomáhá k:

- Zjištění splnění vzdělávacích cílů danou vzdělávací akcí, či zda byl vzdělávací akcí vyřešen problém.
- Rozpoznání silných a slabých stránek dané vzdělávací akce.
- Stanovení nákladů a přínosů vzdělávací akce.
- Zjištění, kteří pracovníci mají ze vzdělávání největší užitek.
- Posiluje důvěru ve smysl vzdělávání v podniku

[5]

K takovému závěru dojdeme právě pomocí určitých metod, které nám jednoznačně ukáží daný výsledek.

### 3.6.1 Metody vyhodnocování

Takovéto metody mohou být vypořádány z různých pohledů, je důležité kdo takovéto hodnocení provádí (samotný účastník / nezávislý hodnotitel) a zda pozorujeme okamžité změny nebo změny, které se projeví až déle.

Nástroje pro hodnocení jsou velice různorodé, většinou záleží na tom, jaké konkrétní dopady vzdělávací akce chceme posoudit. Využívají se dotazníky, rozhovory, testy, zkoušky, případové studie, aplikační práce, hodnocení výkonu apod. Chceme-li zjistit přínos pro celou společnost, provádí se audit nebo hodnocení kvantitativních ukazatelů

Samotné členění vyhodnocovacích metod může poté vypadat takto:

- Reakce účastníků na vzdělávací akci
- Dosažení znalostí
- Získání dovedností
- Schopnosti a jejich využití v praxi
- Postoje účastníků

[15]

Takovéto rozdělení nám poslouží k hodnocení vzdělávacích akcí, ovšem pro firmu je mnohem užitečnější používat úrovně vyhodnocování:

1. **Reakce**- na této úrovni se zkoumá reakce účastníků na vzdělávání.

Zde je dobré se řídit následujícími kroky:

- Definovat, co chci zjistit;
- Vytvoření formuláře pro kvantifikování reakcí;
- Získat připomínky a návrhy sepsané účastníky;
- Zabezpečit, že odpovědi budou pravdivé a upřímné;
- Vytvořit akceptované standardy;
- Podle vytvořených standardů hodnotit reakce účastníků.

2. **Hodnocení poznatků** – tato úroveň hodnotí, do jaké míry se dodržely vzdělávací cíle.

Zjišťuje se, jaké dovednosti a znalosti si zaměstnanci osvojili a do jaké míry se změnili jejich postoje žádoucím směrem. Hodnocení by mělo probíhat před vzdělávací akcí (zjištěním znalostí a dovedností buď ústní zkouškou, testem výkonu, či testem „tužka a papír“) a následně po vzdělávací akci, kdy se porovnají výsledky z obou testů.

3. **Hodnocení chování** – v tomto hodnocení je zásadní zjistit, zda účastníci aplikují nově

nabyté vědomosti a zkušenosti v praxi a v podobě žádoucího chování na pracovišti. Metoda pro zjištění žádoucího chování je podobná metodě z předchozí úrovně, ale zjišťuje se zde výkonnost jejich práce. Pro přesné vyhodnocení, by se mělo zjistit chování před kurzem a pro srovnání i po kurzu. Důležité však je, dát čas i prostor pro změnu chování účastníků při práci.

4. **Hodnocení výsledků** – Což znamená posouzení efektivnosti vzdělávání z hlediska

nákladnosti. Cílem je zjistit, jak významně vzdělávání přispělo k zvýšení výkonů podniku oproti jeho předchozí úrovni. Hodnocení by se mělo provádět před vzdělávací akcí i po ní a mělo by se zkoumat, zda byly dosaženy základní vzdělávací cíle v oblastech, jako je např.: přírůstek prodeje, zvýšení, produktivity, snížení počtu úrazů nebo zvýšení spokojenosti zákazníků. Velký problém však nastává, když některé faktory hodnocení nejdou kvantifikovat. Dalším problémem může být náročné oddělení přínosu vzdělávání od jiných činitelů. Avšak i přes tyto komplikace se v úrovni používá metoda: návratnost investice. Vypočítá se takto:



$$\frac{\text{přínost ze vzdělávání ( Kč )} - \text{náklady na vzdělávání ( Kč )}}{\text{náklady na vzdělávání ( Kč )}} \times 100$$

Kdybychom měli shrnout samotnou návratnost vzdělávání, není to zdaleka tak jednoduché pro reálné uskutečnění, jelikož ne vždy jsou zahrnuty správně všechny zde uvedené prvky, dále také při zjišťování výsledků ze vzdělávání, mohou účastníci trochu klamat, popřípadě neuplatní získané zkušenosti v praxi. I přes toto všechno by samotná výsledná výkonnost měla být alespoň o jedno procento vyšší než před započítáním systematického vzdělávání pracovníků. Zde je tedy otázka, zda je takovýto výsledek (ne zcela zaručený) pro majitele firem zajímavý. [2]

Teoretická část shrnula osobnost manažera a jeho kompetence, informovala o vzdělávacích cílech a systémech vzdělávání pracovníků. Tato část pomůže lépe sledovat a analyzovat data z praxe v komerčním vzdělávání, které budou porovnány s teoretickými podklady.

## 4 Praktická část

Praktická část definuje možné právní formy podnikání na území ČR, jelikož podnikání v oblasti vzdělávání se nijak právně neliší od podnikání v ostatních oborech. Právní forma podnikání určuje typ podnikatelského subjektu, který se věnuje podnikání. Je definována v soustavě práva daného státu (ČR) nebo společenství (EU, USA, apod.)

Současná legislativa umožňuje několik různých forem podnikání, které se liší způsobem angažovanosti podnikatele, kapitálovou vybaveností a také riziky. Dalším prvkem, který typy firem odlišuje, je množství společníků. Ten, kdo se rozhodne podnikat samostatně, zvolí jako formu svého podnikání raději tu, při které nebude muset své nápady konzultovat s jinými a nebude se muset přizpůsobovat svými představami.

V následující kapitole si jednotlivé nejčastější formy podnikání v ČR okrajově představíme. Dále se praktická část zaměří na analýzu komerčního vzdělávání manažerů v praxi. Metodu pro tuto analýzu si autor vybral výzkumný rozhovor se vzdělávací firmou, která vystupuje jako OSVČ. Pomocí výzkumného rozhovoru bude autor pokládat vybrané firmě otázky z oblasti komerčního vzdělávání manažerů a na základě této případové studie budou tyto odpovědi zaznamenávány a porovnány se získanými poznatky z teoretické části této práce.

Zkoumanou firmu si autor vybral na základě dlouholeté spolupráce. Již po šest let má autor s vybranou firmou pravidelný kontakt prostřednictvím odborných školení, které jsou realizovány pro profesní růst zaměstnanců firmy, kde je autor zaměstnán. Jelikož jsou údaje o zákaznících zkoumané firmy důvěrné, bude se v této práci o nich hovořit pouze obecně a obchodní názvy a značky nebudou uvedeny.

Veškeré informace o vybrané firmě, které nebyly dohledatelné na webových stránkách, jsou získané z osobního rozhovoru a následně synchronně zpracovány.

### 4.2 Právní formy podnikání v ČR

#### o OSVČ

- osoba samostatně výdělečně činná, tedy tzv. fyzická osoba podnikající na vlastní účet a zodpovědnost (živnostník, samostatně výdělečný umělec apod.)

#### o Sdružení podnikatelů

- sdružení několika OSVČ fakturujících pod jedním jménem, jinak převážně samostatných

- Zájmové sdružení právnických osob (evropské hospodářské zájmové sdružení na úrovni EU)

- **Obchodní společnost**
  - v. o. s. - veřejná obchodní společnost, sdružení několika OSVČ vystupujících pod jedním jménem
  - k. s. - komanditní společnost, dva druhy společníků (komandisté a komplementáři)
  - s. r. o., někdy též spol. s r.o. - společnost s ručením omezeným, právnická osoba ručící určitou upsanou částkou
  - a.s. - akciová společnost, je vedena správní radou, nejvyšším orgánem je valná hromada akcionářů
- **Družstvo** - sdružení fyzických i právnických osob ručící členskými podíly a vystupující převážně jako právnická osoba, vedeno je předsednictvem, nejvyšším orgánem je členská schůze.
- **Nadace** - neziskové organizace apod. - zvláštní typy podnikatelských subjektů, zpravidla definované zvláštními zákony, často plnící sociální a humanitární funkce.

Definice právnických osob a jejich vztahů jsou uvedeny zejména v občanském zákoníku, obchodním zákoníku a dalších předpisech. Ne všechny právnické osoby musí být podnikatelským subjektem, ale mohou být například akcionáři, členy družstev atp. [23]

#### 4.2 Charakteristika zkoumané firmy

Ke zkoumání byla vybrána firma zaměřená na školení širšího okruhu specifických témat, která podniká formou OSVČ pod vlastním jménem. Je jí paní PhDr. Lucie Baronová, která se v posledních letech věnuje nejvíce teoretickým a praktickým kurzům v oblasti vzdělávání manažerů.

#### 4.3 Dosažené vzdělání a zkušenosti:

- 1985 kurz sociologie na univerzitě v Cambridgi
- 1986 ukončení Filozofické fakulty UP v Olomouci
- 1986 odborná asistentka, Vysoká škola báňská v Ostravě
- 1990 založení vlastní obchodní a výrobní firmy
- 1990 odborná asistentka, Filozofická fakulta OU
- 1993 studium managementu a vzdělávání v Lancasteru
- 1997 HR a trenérka distribuční společnosti MAKRO ČR
- 1998 OSVČ – školitelka, facilitátorka, konzultantka a kouč

#### 4.4 Školitelka témat:

- Managent a Leadership
- Komunikace vč. interkulturní
- Školící dovednosti pro školitele
- Hodnocení vzdělávání
- Mentoring
- Koučování a konzultace
- Nenásilná komunikace
- Týmová práce a spolupráce
- Výběr a behaviorální rozhovor
- Prezentační dovednosti
- Přesvědčování a ovlivňování
- Facilitace a moderace
- Vedení porad
- Prodej
- Change Management
- Inovace a kreativita
- Strategie a rozhodování
- MBTI, CSMI – osobní rozvoj
- MQ - Mentality Quotient
- Business Partnering
- Safety Leadership

Jejími klienty jsou mezinárodní či globální firmy v oblasti automobilového, strojírenského, farmaceutického, chemického, finančního, energetického, distribučního a potravinářského průmyslu. Na základě výzkumného rozhovoru paní PhDr. Lucie Baronová bude odpovídat na autorovi otázky vztahující se k synchronním údajům ve vazbě na trendy z posledních 3 let.

## 5 Otázky položené paní PhDr. Lucii Baronové

### 5.1 Charakterizujte, prosím, svou formu podnikání, stručně shrňte historii svých pracovních zkušeností a uveďte hlavní důvody, proč jste zvolila právě tuto formu?

- *„ Moje forma podnikání je od roku 2008 OSVČ, samostatně podnikající fyzická osoba s registrovanou obchodní ochrannou známkou. Od roku 1998 mám ŽL na konzultace osobního rozvoje, podle nového Živnostenského zákona mám registrovanu řadu volných živností, např. i služby sekretářské a tlumočení, protože řadu školení od roku 2000 i překládám nebo pracuji paralelně v češtině a angličtině pro smíšené skupiny.*
- *Moje hlavní ekonomická činnost je na daňovém příznání uvedena jako Jiné vzdělávání. Od roku 1998 do roku 2008 jsem byla OSVČ, ale nepracovala jsem pro klienty přímo jako dodavatel. Nabídky jsem podávala přes tréninkovou/školicí společnost (nikoli agenturu) Team Training, spol.s r.o. (= TT), pro niž jsem měla v oblasti školení exkluzivní smlouvu. Jiné ekonomické činnosti, např. překlady, v té době doplňovaly mou činnost a v této oblasti jsem měla přímo kontrakty s klienty. Do krize roku 2008 pro mne bylo výhodné dělat velké zakázky přes velkou firmu, neboť se často jednalo o velké projekty pro mezinárodní nebo globální firmy, jimž jsme dodávali know-how. TT mělo vlastní know-how z mezinárodní sítě, v níž bylo od roku 1973 zapojeno cca 70 konzultantů v 10 zemích Evropy, kteří si know-how vzájemnou výměnou sdíleli a rozšiřovali. Po roce 2008 (po hospodářské krizi) a s postupující globalizací si velké mezinárodní firmy přestaly postupně nakupovat školicí projekty lokálně, ale rozvinuly se tzv. globální akademie, tj. systémy vzdělávání společné celosvětově. Ve výběrových řízeních tedy lépe uspívají jednotlivci, FO, protože jsou levnější a „neprodávají své know-how. Naopak jsou schopni lokalizovat globální obsah pro danou zemi a nákladově neživí aparát sekretářek, kanceláří a pomocných zaměstnanců typických pro společnosti. Více je zřejmé z mého přiloženého životopisu. Někdy pracuji pro mezinárodní firmy se sídlem v ČR ale mateřskou organizací v Německu, USA či Rakousku, již mne doporučil prostředník z jiného státu (nejčastěji UK nebo Rakouska). Materiály, které firmám dodávám v rámci vzdělávání, mívají dle dohody logo zákazníka, nebo moji registrovanou známku. Pro získání zakázek je důležité mít kontakty a reference i v jiných zemích, protože z mezinárodní neformální sítě jiných školitelů plyne know-how i obchodní příležitosti.*
- *Formu společnosti s jediným majitelem jsem zavrhlá, protože tato forma zvyšuje komplexitu a náklady (např. na účetní). Jako FO mohu daně zpracovávat paušálem a*

*vést jen jednoduchou daňovou evidenci. Plátcem DPH jsem od roku 2005. Z daňových i rodinných důvodů můj roční obrat nepřesahuje 2.000.000 bez DPH. Významné procesy jsem outsoursovala, zejména tisk materiálů. Tato forma podnikání bohužel vyžaduje ručení za škody celým svým majetkem, nicméně v oblasti školení je riziko škod malé. Mezinárodní firmy někdy požadují komerční pojištění do 20 milionů, které je velmi nákladné a zbytečné. Pokud od tohoto požadavku neustoupí, nespolupracuji s nimi. Firmám nabízím zejména služby v oblasti školení, koučinku a konzultací (poradenství v oblasti HR a vzdělávání - jeho zacílení a vyhodnocení).“*

## 5.2 Charakterizujte, prosím, své nejvýznamnější zákazníky

- *„ Mí nejvýznamnější zákazníci jsou mezinárodní či globální firmy z oblasti automobilního, strojírenského, farmaceutického, chemického, finančního, energetického, distribučního a potravinářského průmyslu, které mají často tendenci se centralizovat, harmonizovat, rozšiřovat akvizicemi a vytvářet si buďto zákaznická call centra, nebo mezinárodní centra sdílených služeb, případně obojí. U farmaceutického a potravinářského průmyslu dochází často k fúzím.*
- *Pro zákazníky pracuji nejčastěji 2 - 10 let, nejdelší spolupráce s jednou firmou je 16 let. Pracuji pro firmy často v pobočkách ČR, SR a Rakousku, případně v Polsku. Někdy se zaměstnanci ze zemí střední Evropy scházejí v Praze. Poslední dva roky je trend dělat školení a workshopy formou celodenní videokonference se dvěma školiteli - každý v jedné zemi.“*

## 5.3 Používají firmy vzdělávací cyklus? Nakolik ano / ne?

*„ Globální firmy vzdělávací cyklus používají na globální úrovni a vytvářejí si lokální mikro nástroje pro jejich použití. Např. při vzniku témat a školení mezinárodní akademie témat (cca 30 různých školení s vnitřní návazností se stupni základní - střední - pokročilá byla dělána velká analýza potřeb a byly stanoveny cíle a školení byla navázána na kompetence. Při vysílání manažerů na školení se již analýza potřeb týká zařazení manažera do konkrétního stupně školení, než definování obsahu. Méně se věnuje vyhodnocení efektivity a dopadů. Efektivita je nejčastěji měřena existencí akčních plánů (méně se měří jejich skutečná realizace - spíše výjimečně a je to dáno zájmem konkrétního nadřízeného). Plánování a realizaci je věnována velká pozornost, používají se systémy od zcela automatizovaných databází až po jednoduché tabulky v Excelu. Vyhodnocování dělávají administrátoři vzdělávání na základě zpětné vazby účastníků, dodavatelé na základě pozorování a zpětné vazby účastníků, HR na základě*

dotazování vzorku účastníků a jejich nadřízených, případně přímou účastí HR nebo nadřízených na vzdělávací akci. “

#### 5.4 Jak jsou členěny kompetence? Používají je nyní firmy?

„ Ve většině mezinárodních firem jsou jednoznačně a již několik let stanoveny propracované kompetence pro manažery. V každé firmě je kompetenční model jiný, souvisí s firemními hodnotami a kulturou. V několika firmách se pracuje s kompetenčním modelem tzv. Lominger (Lombardo a Eichinger), který je poměrně dobře výzkumně ověřen. Po špatných zkušenostech se vzděláváním orientovaným cíleně na jednotlivé kompetence se nyní spíše dělají obecnější témata, která rozvíjejí více kompetencí najednou. Kompetence jsou často základem pro výběr formou assessment centra a systematického měření formou development centra. Nejčastější situace z níže uvedených. “

*o „Adaptace nových pracovníků, ke které dochází v okamžiku, kdy do podniku přijde nový pracovník nebo je-li stálý zaměstnanec převelen na jiné oddělení v rámci jednoho podniku. Adaptací je zkrátka rozumí přivyknutí na nové podmínky a požadavky. Řešeno koučováním. Spíše méně často a pouze v případech kdy se něco zadrhne. Očekává se, že manažeři budou přicházet spíše „hotoví“.*

*o Doškolení je prohlubování kvalifikace a přivykání si na nové podmínky na stávajícím pracovišti (například zavádění nových technologií). Velmi častá forma. Nejčastěji soft skills a bezpečnost. Části v důsledku fúze, nových HR systémů nebo cílené změny firemní kultury.*

*o Rekvalifikace neboli přeškolení je realizováno kvůli osvojování si nových znalostí a dovedností, které uplatní na jiném než současném pracovišti. S touto formou se téměř nesetkávám.*

*o Rozšiřování si kvalifikace je vlastně rozvoj pracovníka nad rámec požadovaných znalostí a dovedností, které jsou potřeba. Tato forma je obvyklá v očekávání nadcházející změny. Tak někdy splývá s doškolením, neboť změny jsou trvalé a všudypřítomné. “*

V odpovědi na zmiňovanou otázku ohledně členění kompetencí, jsme narazili na téma tzv. assessment center a development center. Tyto nové metody jsou dnes často využívány firmami při výběru nových zaměstnanců. Níže si tyto centra charakterizujeme a definujeme, jak v praxi mohou pomoci.

## 6 Assessment centrum

Assessment Centrum (AC) je velmi spolehlivá moderní metoda, která slouží k výběru nejvhodnějšího uchazeče zvláště v případě, kdy je ve výběrovém řízení více kandidátů. V jeho průběhu účastníci prochází řadou individuálních a skupinových situací (profesní psychodiagnostika, výkonové testy, modelové situace, případové studie, role play apod.), které díky své povaze umožňují postihnout kompetence potřebné pro úspěch na dané pozici, v dané organizaci.

### 6.1 Přínosy assessment centra zaměstnavateli a zaměstnancům

- V krátkém čase přinese spolehlivé a relevantní informace o silných stránkách a oblastech k rozvoji účastníka výběrového řízení, které byste jinak zjistili až po delší spolupráci s tímto kandidátem.
- Poskytne možnost srovnání účastníků mezi sebou.
- Zároveň umožní vhodně zaměřit další rozvojové aktivity (tréninky, koučování, mentoring) na ty oblasti, které přijatí zaměstnanci potřebují rozvíjet a výrazně tak zvýší efektivitu investic vynaložených do rozvoje.
- Zvýší kompetence interních hodnotitelů.
- AC je zaměstnavateli a zaměstnanci vnímáno jako férová a spolehlivá metoda výběru zaměstnanců. [3]

## 7 Development centrum

(DC) je velice spolehlivá novodobá metoda, která slouží ke zmapování kompetencí zaměstnanců a nastavení plánů jejich dalšího rozvoje. DC pro klienty realizuje nejčastěji jedno až dvoudenní program. V jeho průběhu účastníci prochází řadou individuálních a skupinových situací (modelové situace, případové studie, profesní psychodiagnostika apod.), které svoji povahou odpovídají kompetencím potřebným pro úspěch na dané pozici, v dané organizaci. Klienti využívají DC jako efektivního nástroje nejčastěji v následujících situacích: při vytváření individuálních měřitelných rozvojových plánů, při identifikaci talentů společnosti a podpoře jejich dalšího rozvoje a při rozvoji manažerských dovedností vedoucích zaměstnanců.



## 7.1 Přínosy development centra zaměstnavateli a zaměstnancům

- Přináší spolehlivé a relevantní informace o silných stránkách zaměstnanců a jejich oblastí k rozvoji, které jinými způsoby nelze zcela určit
- Umožní vhodně zaměřit další rozvojové aktivity (tréninky, koučování, mentoring) na ty oblasti, které zaměstnanci skutečně potřebují rozvíjet, a výrazně tak zvýší efektivitu investic vynaložených na rozvoj.
- Poskytne možnost srovnání účastníků mezi sebou.
- Umožní účastníkům učit se nápodobou (účastníci často hodnotí DC jako užitečnou rozvojovou zkušenost).
- Zvýší kompetence interních hodnotitelů.

[9]

## 8 Jak se dělí cíle vzdělávání ve firmách?

- „Cíle vzdělávání jsou v globálních firmách stanoveny většinou na 3 úrovních:
  - *Záměr (co má celkem školení přinést, obecnější, méně měřitelné, max. 2- 3 na jednu vzdělávací akci, přesahují časový rámec vzdělávací akce a týkají se očekávaných dopadů a účinků),*
  - *Měřitelné konkrétní cíle pro vzdělávací akci formulované ve formátu SMART a vyznačující se formulací „nejpozději do konce školení budou účastníci schopni ...“*
  - *Dílčí cíle jednotlivých podčástí nebo kapitol. Směřují velmi často do vědomostí, dovedností i postojů. Jsou komunikovány v pozvánkách, v katalogích i školicích materiálech, na intranetu. Od cílů se dodavatel vzdělávání nesmí odchýlit. Má se za to, že cíle bude dosaženo realizací plánovaných vzdělávacích aktivit a cvičení daných v programu (často licencovaném), od něhož se facilitátor nemá odchýlit. (tzv. task-based approach)*

*o U mezinárodních nebo lokálně působících firem definují cíle často lokální zadavatelé ve spolupráci s dodavateli. Vyskytují se kombinace výsledkových a procesních cílů, často je cíl dán v obecném dopadu na realitu, k němuž však vzdělávání může jen přispět (např. „zvýšit efektivitu manažera a jeho schopnost motivovat zaměstnance“). V případě koučinku jsou cíle často komunikovány a dotvářeny mezi výsledky DC ze zahraničí, pohledem HR, pohledem nadřízeného, pohledem kouče, koučovaného a výsledky 360 st. Feedbacku.“*

## 9 Nakolik jsou využívány jednotlivé vyhodnocovací metody?

„Samotné členění vyhodnocovacích metod může poté vypadat takto:

*o Reakce účastníků na vzdělávací akci - dělá se všude, ale má různou formu: písemně dotazníky zaslanými následně e-mailem, tištěnými dotazníky na konci vzdělávací akce, ústně pohovorem se skupinou a záznamem na flipchart, následným rozhovorem s nadřízeným manažerem nebo rozhovorem účastníků s HR. Otázky jsou různorodé a jejich výtěžnost je relativně nízká, většinou jsou vytvářeny intuitivně lokálně v ČR a kombinují se otevřené odpovědi se škálami. Častá je otázka, co by měl lektor „zlepšit“, přičemž právě tato forma otázky nevynáší obvykle kvalifikovanou odpověď, protože účastníci nejsou odborníci na vzdělávání.*

*o Dosažení znalostí - obvykle schází*

*o Získání dovedností - prověřuje se např. při hraní rolí a na videu, ale obvykle nezaznamenává nebo nekomunikuje dále, že by některý manažer „neuspěl“, podává se zpětná vazba od skupiny a lektora, která kombinuje prvky potvrzení učení a doporučení pro další rozvoj. Někdy se sleduje v praxi nebo na follow-up tréninku i po roce a více.*

*o Schopnosti a jejich využití v praxi - zde bývá někdy vyhodnocení s HR a nadřízenými na základě dlouhodobějšího pozorování.*

*o Postoje účastníků - k jejich zhodnocení se někdy schází HR, dodavatel tréninku a nadřízení, hodnotí se na základě pozorování chování, případně na DC.“*

Tyto zmíněné vyhodnocovací metody bych rád doplnil o případ vycházející také z praxe. Jedná se o celosvětový vzorek, kdy ústav Gallup provedl před několika lety zásadní výzkum. Jde o rozsáhlý kvantitativní i kvalitativní výzkum ve 24 hospodářských odvětvích od soukromé po rozpočtovou sféru se vzorkem 2 milionů lidí a 80 tisíci manažery. Účelem bylo nalézt, co mají společného společnosti s vynikajícími obchodními výsledky. Vynikající výsledky byly měřeny pomocí 4 kritérií:

- Zisk
- Produktivita
- Spokojení klienti
- Udržení dobrých zaměstnanců

Výsledky výzkumu ukazují, že pro dosažení těchto čtyř kritérií úspěchu je stěžejních 12 faktorů, dvanáct otázek, které odrážejí podnikové klima, v němž se rodí a roste úspěch. Odpovědi na

tyto otázky skutečně silně korelují s hospodářskými výsledky a reálně ovlivňují dlouhodobé obchodní výsledky zkoumaných firem.

## 10 Hierarchie faktorů Q12



Obrázek 4: Angažované vlastnictví

[8]

**Q12 měří, do jaké míry vedoucí utváří:**

1. inspirativní prostředí pro vysoký výkon
2. motivované spokojené vynikající pracovníky

**Q12 indikuje, nakolik tým:**

1. Je vhodně složen
2. Kooperuje

Jako vlastní zkušenost v oblasti vyhodnocování profesního rozvoje mohu uvést, že ve firmě, kde jsem zaměstnán, probíhají hodnotící pohovory zaměstnanců, které vedou přímí nadřízení. Tyto pohovory jsou prováděny jednou ročně na pokyn HR oddělení. Nejčastěji jsou v zimním období v termínu leden-únor. Jelikož jsem ve firmě již přes šest let, mohu potvrdit, že pohovory se svoji délkou a strukturou liší od vykonávané pozice zaměstnance. Cílem pohovoru je zhodnocení předešlého roku, stanovení dalšího profesního rozvoje a případné nominování v rámci firemní akademie na vybraný kurz. Pohovor se zaznamenává do připraveného formuláře, který zpracovává a archivuje HR oddělení. Výstup v tomto formuláři je stvrzen podpisy hodnotitele (nadřízený) a hodnotícího zaměstnance. Strukturu hodnotícího formuláře vidíme na obrázku č.5

## Potenciál - List k vyplnění pro hodnoceného

Zaměstnanec Bu/Dpt. Nadřízený Datum Datum posledního hodnocení

### Krok 1:

Zamyslete se, jak se u vás za sledované období projevovaly následující kompetence. Uveďte komentáře a příklady.

### Kompetence pro potenciál

#### 1) Initiative & Determination to Achieve / Iniciativa a odhodlání dosahovat výsledků

Pracuje s nadšením (passion), orientuje se na výsledky a staví se čelem k náročným situacím. Stanovuje vysoké nároky (standards) na výkon a překračuje je. Je ctízádnostivý (ambiciózní), usiluje o vyniknutí (excellence) - a současně totéž podněcuje u ostatních. Konstruktivně se vypořádává s nezdary.

Komentář / Příklad

#### 2) Decisiveness & Risk Taking / Rozhodnost a riskování

Nachází příležitosti a včas podniká kroky, a to i když jsou okolnosti nejasné/nejisté. Ukazuje jasně svou odpovědnost (ownership) za podniknuté riziko a jeho výsledek. Povzbuzuje druhé k tomu, aby podnikali inteligentní rizika, a připouští chyby. Předvídá očekávání našich zákazníků, reaguje na něj a vyhovuje mu.

Komentář / Příklad

#### 3) Driving Change & Innovation / Prosazování změn a inovací

Vytváří vizi a jasně se soustředí na inovace. Kriticky zkoumá současný stav za účelem jeho zlepšení a tato zlepšení navrhuje – podněcuje ostatní k tomu, aby dělali totéž. Prokazuje podnikatelského ducha a silnou ochotu vyzkoušet nové cesty a trvale se učit. Zjišťuje a využívá vhledy z jiných oblastí.

Komentář / Příklad

#### 4) Perspective & Judgment / Perspektiva a úsudek

Má intelektuální kapacitu analyzovat všechny relevantní informace, zasazuje je do vhodné perspektivy a vyvozuje na jejich základě adekvátní rozhodnutí. Ukazuje schopnost prioritizovat a soustředit se na klíčové záležitosti a řešení, přičemž bere v úvahu různé úhly pohledu.

Komentář / Příklad

#### 5) Convincing & Influencing / Přesvědčování a ovlivňování

Efektivně zvládá obtížné situace díky tomu, že respektuje různé názory. Používá správné argumenty, má jasný názor a hovoří k věci. Usiluje o řešení typu vítěz-vítěz, zdůrazňuje přínosy a vyjednává přesvědčivě. Navazuje a rozvíjí důležité vztahy zakládající se na důvěře a důvěryhodnosti.

Komentář / Příklad

### Pouze pro manažery lidí (People Managers):

#### 6) Coaching & Developing People /Koučování a rozvoj lidí

Nachází a rozvíjí budoucí lídry zvyšováním jejich vědomostí, dovedností a viditelnosti. Motivuje lidi, aby usilovali o co nejvyšší potenciál a pečuje o širokou škálu rozvojových příležitostí. Ponechává odpovědnost za výsledky na druhých, všímá si dobrých výsledků a oceňuje je.

Komentář / Příklad

### Krok 2:

Prosím odešlete kopii tohoto formuláře s vašimi komentáři a příklady svému nadřízenému (součást přípravy vašeho nadřízeného na DRT).

Obrázek 5: Hodnotící formulář

## 11 Jaké trendy zaznamenáváte v posledních 3 letech?

„ Akademie, jasné cíle, odklon od tréninku a příklon k DC a workshopům, prohloubení individuálních forem (např. individuálního tréninku), zařazení řízené četby, možnost konzultace složitých situací ad-hoc. Propojení s psychologickým testováním.“

Jako zaměstnanec mezinárodní firmy musím s těmito trendy souhlasit. Po dobu mého nyní více než šestiletého působení ve firmě, jsem se setkal s opakující se nominací do firemní akademie, která je obsahově rozdělená dle pracovní pozice. Jednotlivá školení se postupně v několika úrovních stupňují s rostoucí pozicí i získanými zkušenostmi. V tabulce č. 1 můžeme vidět jednotlivé tréninkové kurzy v rámci firemní akademie firmy, kde autor pracuje. Tabulka zobrazuje vypsané kurzy pro rok 2016. Na tyto kurzy jsou zaměstnanci nominováni svými nadřízenými dle požadavků na vývoj daného zaměstnance.

Tabulka 1:-Kurzy

Training	Délka kurzu	Jazyk kurzu	Zaměření	Poznámky
Partnership Oriented Communication	3 dny	česky	noví zaměstnanci	
Successful Business Presentations	2,5 dne	česky	obchodní zástupci	
Intermediate - Presentations I	2 dny	česky	regionální manažeři	
Advanced - Presentations	2 dny	česky	školitelé technologií	
Time Management	e-learning	anglicky/ česky	všichni	jazyk dle výběru
Financial Fundamentals	e-learning	anglicky/ česky	kontroling	jazyk dle výběru
Intermediate - Negotiation	2 dny	česky	manažeři pro klíčové zákazníky	
Intermediate - Project management	2,5 dne	česky	regionální manažeři	
Intermediate - Problem Solving and Decision Making	2 dny	česky	řídící manažeři	
Intermediate - Stress Management	2 dny	česky	všichni	
Essential - Emotional and Social Effectivnes	2 dny	česky	všichni obchodníci	
Leadership Essential II - Part 1	2 dny	česky	vedoucí manažeři	
Leadership Essential II - Part 2_non MC	1,5 dne	česky	vedoucí manažeři	
Intermdiate - Goal Setting and Achievment	1 den	česky	vedoucí manažeři	
Intermediate-Feedback Techniques	1 den	česky	školitelé technologií	
Intermediate - Business Partnering	2 dny	česky	všichni obchodníci	
Intermediate-Communication Techniques (EN)	2 dny	anglicky	vedoucí manažeři	
Conflict Management	2 dny	česky	vedoucí manažeři	

[24]

## Závěr

Cílem práce bylo vytvoření přehledu různých forem komerčního vzdělávání manažerů a analyzování vzdělávacích metod u vybraných forem v praxi. Díky mé bakalářské práci jsem se měl možnost obohatit o řadu zajímavých a důležitých informací. Především jsem si ujasnil význam některých pojmů a vztahů. Každý manažer bez ohledu na jeho dosavadní zkušenosti se musí neustále zdokonalovat a učit nové postupy a metody jak řídit, rozhodovat, vést tým lidí s patřičnou motivací a další důležité vlastnosti manažera. Vzdělávat by se neměl pouze manažer, ale každý zaměstnanec, který nechce ustrnout na stejném pracovním místě. Tito lidé, kteří se ve svém profesním životě chtějí dále vyvíjet a pracovat na sobě, se dnes díky moderním praktikám mohou pomocí různých forem vzdělávání posunout ve své kvalifikaci a získat tak lepší pracovní místo často s vyšším finančním ohodnocením a díky tomu mohou lépe dosahovat svých životních cílů a přání.

Teoretická část definovala tři složky důležité pro přehled a ujasnění si tématiky vzdělávání manažerů, jsou jimi osobnost manažera a jeho kompetence, vzdělávání ve firmě a systematické vzdělávání. Osobnost manažera a jeho kompetence, jak je popsáno v kapitole 1 *Osobnost manažera a jeho kompetence*, předchází samotnému vzdělávání ve firmě. Tato kapitola definuje osobnost manažera jako člověka, který je součástí podniku a pomáhá utvářet podnikovou kulturu. Zachycuje jednotlivé úrovně managementu a popisuje s jakými předpoklady a dovednostmi mohou manažeři disponovat. V této kapitole jsme se dozvěděli, že každý manažer se v rámci svého působení v podniku dostává nejčastěji do tří skupin rolí, interpersonální, informační a rozhodovací. Vzdělávání ve firmě popisuje kapitola 2 *Vzdělávání ve firmě*, tady bychom mohli shrnout tuto kapitolu do jedné základní myšlenky, která nám říká, že vzdělávání se je jeden z nejpreciznějších způsobů učení. V průběhu vzdělávání získáváme určité úrovně kvalifikace pro danou práci. Jednotlivé formy firemního vzdělávání můžeme definovat jako proces, při kterém dochází k předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností. Nejdůležitějším cílem v této problematice, je si uvědomit, kam danou firmu chceme vést a jaké budou naše další plány, podle toho bychom měli své zaměstnance usměrněně vzdělávat a většinu školení tomuto faktu podřizovat. Kapitola 3 *Systematické vzdělávání* jak již vyplývá z názvu kapitoly, popisuje, že systematické vzdělávání je nejefektivnějším prostředkem k dodávání odborně vzdělaných pracovníků organizaci. Umožňuje neustálé formování pracovníků, zlepšuje jejich kvalifikaci a dovednosti, tím cíleně napomáhá ke zlepšování pracovního výkonu. Podniky díky identifikaci vzdělávacích potřeb a

následně detailnímu plánu vzdělávání, zvyšují soustavně know-how svých pracovníků a zlepšují tak své postavení na konkurenčním trhu.

Praktická část byla zaměřena na definování právních forem podnikání v oblasti vzdělávání manažerů, tento přehled možných forem popisuje kapitola 4 *Právní formy podnikání v ČR*. Součástí praktické části je analýza jedné konkrétní formy podnikání. Zkoumanou firmou si autor vybral na základě dlouholeté spolupráce. Již po šest let má autor s vybranou firmou pravidelný kontakt prostřednictvím odborných školení, které jsou realizovány pro profesní růst zaměstnanců firmy, kde je autor zaměstnán. Vybraná firma zvolila pro své podnikání formu OSVČ. S vybranou firmou byl proveden výzkumný rozhovor. Na základě odpovědí zkoumané firmy byla sestavena případová studie, která popisuje vzdělávání manažerů v praxi a porovnává teoretické poznatky a zkušenosti autora z teoretické části této práce a jeho dosavadního zaměstnání. V této části práce autor zjišťuje, zda a na kolik jsou v praxi využívány metody moderního vzdělávání, jak firmy pracují s vyhodnocováním vzdělávání, jaké jsou aktuální cíle vzdělávání ve firmách a zda firmy provádějí vzdělávání v rámci pravidelných cyklů.

Jak teoretická, tak praktická část jasně prokazuje význam vzdělávání manažerů. V této turbulentní době a nasycenému konkurenčnímu prostředí napříč všemi obory podnikání se stále častěji ukazuje, že dobře kvalifikovaní manažeři jednoznačně napomáhají k rozvoji celé společnosti. Díky tomu je o vzdělávací manažerské kurzy stále velký zájem. Analýza zkoumané firmy odhalila, že „přínos/dopad“ v penězích organizace nevyčíslují. Již několik publikací od různých autorů prezentují určité způsoby výpočtu ekonomického dopadu na organizaci, ale aktuální praxe říká, že všichni od toho upustili. Studie prokazují, že tam, kde bylo vzdělávání z ekonomických důvodů na rok stopnuto, vznikala nespokojenost zaměstnanců. Důvodem této nespokojenosti bylo myšlení, že se do nich neinvestuje. Jedná se tedy hlavně o morální dopad a udržení dobrých zaměstnanců.



## Použitá literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd. Praha: Ekopress, 2004.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 8024704692.
- [3] ASSESSMENT CENTRUM [online]. [cit. 2016-08-04]. Dostupné z: <http://cz.asystems.as/sluzby/assessment-centrum>
- [4] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. Management stadium. ISBN 9788086851686.
- [5] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [6] BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN: 80-251-0374-9.
- [7] BRÁZDOVÁ, Zdeňka. *Hodnocení ve vzdělávání dospělých*. Univerzita Palackého v Olomouci, 2011. ISBN 978-80-244-2717-1.
- [8] BUCKINGHAM, M. and COFFMAN, C.: *First, Break All the Rules.*, Simon and Schuster UK Ltd, 1999. ISBN 9781416502661.
- [9] DEVELOPMENT CENTRUM [online]. [cit. 2016-08-04]. Dostupné z: <http://cz.asystems.as/sluzby/development-centrum>
- [10] DRUCKER, P., F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000.
- [11] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN: 978-80-7179-893-4.
- [12] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
- [13] HARTL, Pavel, HARTLOVÁ Zuzana. *Psychologický slovník*. 2 vyd. Portál. ISBN 978-80-7367-569-1
- [14] HRONÍK, František. *Managing People*. Brno: International Business Schoul, 2006.

- [15] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-1457-8.
- [16] *KATEDRA EKONOMIKY A MANAGEMENTU V METALURGII*[online]. [cit. 2016-08-04]. Dostupné z: <http://katedry.fmfi.vsb.cz>
- [17] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-2202-3
- [18] PETRÁČKOVÁ, Věra. *Akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Editor Jiří Kraus. Praha: Academia, 1995, s. 446-834. ISBN 8020005242.
- [19] *PODNIKÁTOR* [online]. [cit. 2016-08-04]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/>
- [20] PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: GRADA, 1996.
- [21] STACKE, É. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 2.vyd., Praha: Grada Publishing, a.s. 2005.
- [22] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. Manažer. ISBN 9788024719047.
- [23] *ZAČÍNÁME PODNIKAT* [online]. [cit. 2016-08-04]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/>
- [24] Zaměstnavatel autora oddělení HR, vlastní zpracování

## Seznam příloh

Příloha A .....	52
Příloha B .....	53
Příloha C .....	54



## PhDr. Lucie Baronová

Narozena 23. června 1963, školitelka, žije v Ostravě, školí v EU

### Vzdělání a zkušenosti...

- ❑ 1985 kurz sociologie na univerzitě v Cambridgi
- ❑ 1986 ukončení Filozofické fakulty UP v Olomouci
- ❑ 1986 odborná asistentka, Vysoká škola báňská v Ostravě
- ❑ 1990 založení vlastní obchodní výrobní firmy
- ❑ 1990 odborná asistentka, Filozofická fakulta OU
- ❑ 1993 studium managementu a vzdělávání v Lancasteru
- ❑ 1997 HR a trenérka distribuční společnosti MAKRO ČR
- ❑ 1998 OSVČ – školitelka, facilitátorka, konzultantka a kouč

### Školitelka témat

- ❑ Management a Leadership
- ❑ Komunikace vč. interkulturní
- ❑ Školící dovednosti pro školitele
- ❑ Hodnocení vzdělávání
- ❑ Mentoring
- ❑ Koučování a konzultace
- ❑ Nenásilná komunikace
- ❑ Týmová práce a spolupráce
- ❑ Výběr a behaviorální rozhovor
- ❑ Prezentační dovednosti
- ❑ Přesvědčování a ovlivňování
- ❑ Facilitace a moderace
- ❑ Vedení porad
- ❑ Prodej
- ❑ Change Management
- ❑ Inovace a kreativita
- ❑ Strategie a rozhodování
- ❑ MBTI, CSMI – osobní rozvoj
- ❑ MQ - Mentality Quotient
- ❑ Business Partnering
- ❑ Safety Leadership



### Jazyky školení:

- ❑ čeština
- ❑ angličtina

### Kontakty:

+420 604 200 995

[lucy@yourreach.cz](mailto:lucy@yourreach.cz)

**PhDr. Lucie Baronová**

Sadová 3324/1, 702 00 Ostrava

IČ: 18490328, DIČ: CZ6356231860

Registrována u ŽÚ Magistrátu Města Ostravy  
Registrace k DPH: FÚ Ostrava 1, Jurečkova 2

## Příloha B

### Údaje z veřejné části Živnostenského rejstříku

Platnost k 04.08.2016 17:06:11

#### Subjekt

Jméno a příjmení:

**PhDr. Lucie Baronová**

Datum narození:

**23.06.1963**

Občanství:

**Česká republika**

Sídlo:

**Sadová 3324/1, 702 00, Ostrava - Moravská Ostrava**

Identifikační číslo osoby:

**18490328**

#### Živnostenská oprávnění

**Živnostenské oprávnění č. 1:**

Předmět podnikání:

**Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona**

Obory činnosti:

**Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce**

**Zprostředkování obchodu a služeb**

**Velkoobchod a maloobchod**

**Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků**

**Testování, měření, analýzy a kontroly**

**Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení**

**Fotografické služby**

**Překladatelská a tlumočnická činnost**

**Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy**

**Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti**

**Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí**

**Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti**

**Poskytování služeb osobního charakteru a pro osobní hygienu**

**Výroba, obchod a služby jinde nezařazené**

Druh živnosti:

**Ohlašovací volná**

Vznik oprávnění:

**20.07.1998**

Doba platnosti oprávnění:

**na dobu neurčitou**

Úřad příslušný podle §71 odst.2 živnostenského zákona: Magistrát města Ostravy

[Elektronicky podepsaný výpis](#) | [Údaje ve formátu XML](#)

Tento výpis je neprodejný a byl pořízen prostřednictvím Internetu dne 04.08.2016.

[Obchodní rejstřík - hledání](#) | [Portál pro podnikatele - BusinessInfo](#)  
[Ministerstvo průmyslu a obchodu](#) | [Prohlášení o přístupnosti](#) | [Ochrana osobních údajů](#)  
Vyvinuto ICZ a.s.



## PhDr. Lucie Baronová

Narozena 23. června 1963, žije v Ostravě, pracuje v EU

### Vzdělání a zkušenosti

- 1985 kurz sociologie na univerzitě v Cambridgi
- 1986 ukončení Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci
- 1986 odborná asistentka na Ekonomické fakultě VŠB v Ostravě
- 1987 postgraduální studium – psycholingvistika
- 1990 založení vlastní obchodní firmy
- 1990 odborná asistentka na Filozofické fakultě Ostravské univerzity
- 1993 postgraduální studium management změny v Lancasteru
- 1997 personalistka a trenérka distribuční společnosti MAKRO ČR
- 1998 OSVČ – školitelka, facilitátorka, konzultantka a kouč

### Příklady situací a oblastí

- Assessment Centrum / Development Centrum
- Facilitace strategických workshopů: "Vision-Mission-Values-Strategy"
- Měření a ovlivňování spokojenosti zaměstnanců: "Job-satisfaction workshops"
- Zpětná vazba pro nadřízené: "Upward Feedback"
- HR systémů a kompetencí: "Introducing HR processes"
- Zvládání času a stresu, osobní energie a efektivita: "Energy Work"
- Osobní a týmová výkonnost: "Performance Upswing"
- Přejít na novou pozici: "Transitions"
- Podpora procesů změny: "Change Process Support"
- Efektivní komunikace: "Compassionate Communication"
- Podpora při zvládání nadměrné zátěže v náročných dobách: "Accompanying"
- Profesionální křižovatky: "Professional Crossroads"
- Hodnoty, potřeby a rozhodnutí: "Values, Needs and Decisions"
- Vztahy na pracovišti: "Relationships Settlement"
- Podněty pro kreativitu a inovace: "Creativity Ignition"

### Přístupy a techniky

- CSMI (Institute of Applied Psychology)
- MBTI, HBDI (Myers – Briggs, Herrmann)
- GROW (Whitmore)
- NONVIOLENT COMMUNICATION (Rosenberg)
- TEAM ROLES (Belbin)
- HUMANISTICKÝ PŘÍSTUP (Rogers)
- SOLUTION FOCUS (Systemický přístup)
- THE WORK (Katie)
- FOCUSING (Gendlin)
- NLP (Bandler, Grinder)
- INTERVENČNÍ STYL (Heron)
- MENTALITY QUOTIENT (Seligman)
- FIERCE CONVERSATIONS™
- Z-POINT (Grant Connolly)



### Kontakty:

+420 604 200 995

[lucy@yourreach.cz](mailto:lucy@yourreach.cz)

*Coaching is the art and practice of inspiring, energizing and facilitating the performance, learning and development of the player.*

*Myles Downey*