

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní**

**Využití metody učení se akcí pro rozvoj manažerů**

**Kateřina Bellerová**

**Bakalářská práce  
2011**



## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vykonala 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 vztahuje 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 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 20. 4. 2011

Kateřina Bellerová

**Anotace:**

Tato bakalářská práce je zaměřena na využití metody učení se akcí pro rozvoj manažerů. V první části se pojednává o rozvoji manažerů a metodách jejich rozvoje, mezi které patří také metoda učení se akcí. Bakalářská práce se soustřeďuje na firemní vzdělávání, které se k rozvoji manažerů úzce váže. V druhé části se tato práce zabývá samotným podnikem Matrix, a. s. a také analyzuje systém vzdělávání tohoto podniku. V poslední části se detailně rozebírá implementace metody učení se akcí do podniku. Práce je ukončena doporučením pro další rozvoj této metody v podniku.

**Klíčová slova:**

Metoda učení se akcí, rozvoj manažerů, manažer, metody pro rozvoj manažerů, firemní vzdělávání, systém vzdělávání.

**Title:**

Usage of Learning by Actions Method for Managers' Development

**Annotation:**

This bachelor work focuses on using the Action Learning Method for managers' development. The first part disserts on managers' development and methods for achieving said development, including the method of Action Learning. Then it targets company education, which is adherent to managers' development. The second part of this work presents an overview of a company called Matrix, a. s. and also an analysis of education the system in this company. The last part dissects the Action Learning Method implementation into company. The work is concluded by a recommendation concerning further development of this method in a company.

**Keywords:**

Action Learning Method, managers' development, manager, methods for managers' development, company education, education systém.

Poděkování:

Děkuji Ing. Aleši Horčíčkovi, vedoucímu bakalářské práce za cenné rady, připomínky a za odborné vedení mojí bakalářské práce a Bc. Janu Kaločovi, za věcné konzultace a další užitečné informace o podniku Matrix, a. s.

## OBSAH

Úvod.....	8
1. Rozvoj manažerů a možnosti jeho podpory.....	9
1.1. Dělení manažerů .....	9
1.2. Rozvoj manažerů.....	11
1.3. Metoda učení se zkušeností a metoda učení se akcí.....	15
1.4. Podpora rozvoje manažerů.....	17
2. Firemní vzdělávání.....	20
2.1. Charakteristika firemního vzdělávání manažerů.....	20
2.2. Vzdělávací potřeby manažerů.....	22
2.3. Didaktické formy vzdělávání podnikových manažerů.....	25
2.4. Realizace vzdělávací akce.....	25
2.5. Evaluace vzdělávací akce.....	26
3. Profil podniku Matrix, a. s. ....	28
3.1. Základní charakteristika podniku.....	29
3.2. Organizační uspořádání podniku .....	30
3.3. Výrobky a služby podniku.....	31
3.4. Současná pozice podniku na trhu.....	33
4. Analýza a zhodnocení systému vzdělávání v podniku Matrix, a. s. ....	36
4.1. Analýza systému vzdělávání podniku Matrix, a. s. ....	36
4.2. Zhodnocení systému vzdělávání podniku Matrix, a. s. ....	45
5. Implementace metody učení se akcí do systému vzdělávání v podniku Matrix, a. s., doporučení pro další rozvoj.....	48
5.1. Rozdělení rolí při učení se akcí v podniku Matrix, a. s. ....	49

5.2 Využití metody učení se akcí pro rozvoj manažerů v podniku Matrix, a. s.....	52
5.3. Význam metody učení se akcí pro podnik Matrix, a. s.....	53
Závěr.....	55
Seznam literatury.....	57
Seznam obrázků.....	59
Seznam tabulek.....	59
Seznam příloh.....	60
Seznam zkratk.....	61

## ÚVOD

Metoda učení se akcí je relativně mladá metoda používaná pro rozvoj manažerů. Její základy spadají do první poloviny minulého století, ale v moderní podobě se začala využívat až v posledních letech ve vyspělých zemích, především v Severní Americe a západní Evropě. Postupně se dostává i do České republiky, kde zatím není příliš známá, avšak díky svým nesporným výhodám každým rokem přibývá podniků, které s touto metodou pracují.

V první části se práce soustřeďuje na metody rozvoje manažerů, nejvíce na metodu učení se akcí, a začlenění těchto metod do podnikového vzdělávání. Hlavní cíle jsou:

- zaměřit se na podnik Matrix, a. s. a systém, který využívá při vzdělávání svých pracovníků, hlavně pak svých manažerů. Tento systém zde bude analyzován tak, že se určí, kolik systém stojí, kdo jsou klíčové osoby, a bude zhodnocen,
- zjistit, zda využívají metodu učení se akcí a jak dlouho. V případě, že podnik již tuto metodu bude využívat, práce se bude soustředit na to, jak tato metoda funguje v praxi, kdo a jak se do metody zapojuje a co přináší manažerům. Pokud tato metoda do podniku zavedena nebude, bude se zkoumat, na úkor kterých metod není stále učení se akcí v podniku zavedeno a proč tomu tak je.

Bylo zde použito několik metod pro tvorbu bakalářských prací, nejvíce ale klasická metoda, při které se studovala literatura vztahující se k tématu této práce a z ní byla sestavena první část bakalářské práce. Podobná a využívaná byla metoda literární rešerše. Pro charakteristiku podniku Matrix, a. s. bylo čerpáno z podnikových dokumentů a elektronických zdrojů. V poslední části se nejvíce objevuje metoda konzultací.



# 1. ROZVOJ MANAŽERŮ A MOŽNOSTI JEHO PODPORY

Manažer je pracovník organizace firmy, zabývající se profesionálně řízením jiných pracovníků organizace a vykonávající manažerské aktivity.<sup>6</sup> Původ slova management bychom mohli hledat v dobách, kdy se ještě mluvilo latinsky. Od latinského slova manus, které znamená ruka, je pravděpodobně odvozeno italské slovo managio, překládané jako vedení. Toto slovo se později dostalo až na britské ostrovy a bylo zkomoleno do dnešní podoby to manage, což v angličtině znamená vést nebo řídit. Z tohoto slovesa vznikl management, podstatné jméno, které není v češtině, ale ani jiných jazycích jako například němčině nebo ruštině, překládáno.<sup>7</sup> Management podniku je podle Sávy Kubiase proces organizování, plánování, rozhodování, komunikování, motivování a kontroly, s účelem stanovit a dosáhnout cíle podniku při použití všech dostupných zdrojů.

## 1. 1. DĚLENÍ MANAŽERŮ

Manažeři jsou zpravidla rozdělováni do tří základních úrovní, podle způsobu řízení podniku.<sup>2</sup>

- Nejvyšší úroveň řízení se nazývá vrcholové řízení podniku nebo také top management. Vrcholové řízení podniku nejčastěji zastupují generální ředitel, podnikový ředitel nebo další odborní ředitelé. V malých a středních podnicích je toto vedení podniku zastoupeno většinou majitelem. Tento stupeň se soustřeďuje na strategické řízení podniku, kam patří především strategické plánování, kdy výstupem je strategický plán celé organizace. Plánování na této úrovni bývá dlouhodobé, což znamená plánování na více jak 5let dopředu. Plán musí obsahovat cíle, kterých chce management dosáhnout, dále činnosti, pomocí kterých bude zvolených cílů dosaženo, zdroje, ze kterých se bude čerpat, a pravidla, jakým způsobem bude plánů dosaženo. Management musí komplexně přistupovat k organizaci, protože na tomto plánování závisí konečné výsledky organizace.
- Další stupeň řízení podniku se označuje jako střední řízení podniku či middle management. Plánování na této úrovni se dělí do různých oblastí nebo také divizí

---

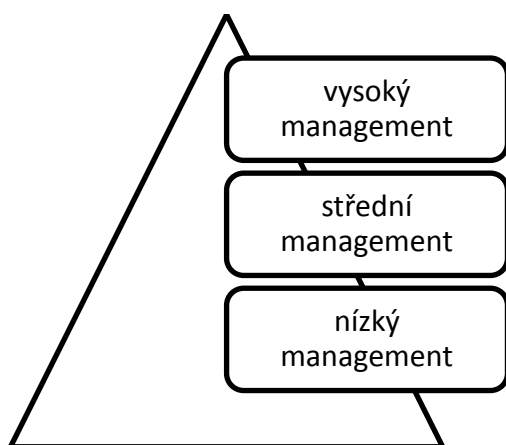
<sup>6</sup> KUBIAS, Sáva. *Úvod do managementu*. Liberec: Technická Univerzita v Liberci, 2007. s. 2

<sup>7</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, s. r. o., 2000. s. 3

<sup>2</sup> BRODSKÝ, Zdeněk; SIEGL, Milan. *Management I. díl*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. s. 14

podniku a děje se v rozmezí jednoho až pěti let. Tento stupeň především konkretizuje cíle a specifikuje prostředky uvedené ve strategickém plánu a snaží se vést podnik k realizaci strategických cílů.

- Poslední a také nejnižší úroveň, low management, tvoří mistři, vedoucí dílen nebo nadřízení. Tito pracovníci zajišťují provozní procesy a koordinují práci, která je v hierarchii podniku prováděna zaměstnanci na nejnižších pozicích. I na této úrovni existuje plánování, je však jen krátkodobé, v horizontu maximálně jednoho roku a označuje se jako operativní. Nejdůležitějším plánem pro tuto úroveň je plán výroby.



Obrázek č. 1 - Dělení manažerů dle úrovně řízení podniku

Zdroj: BRODSKÝ, Zdeněk; SIEGL, Milan. *Management I. díl*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. s. 14

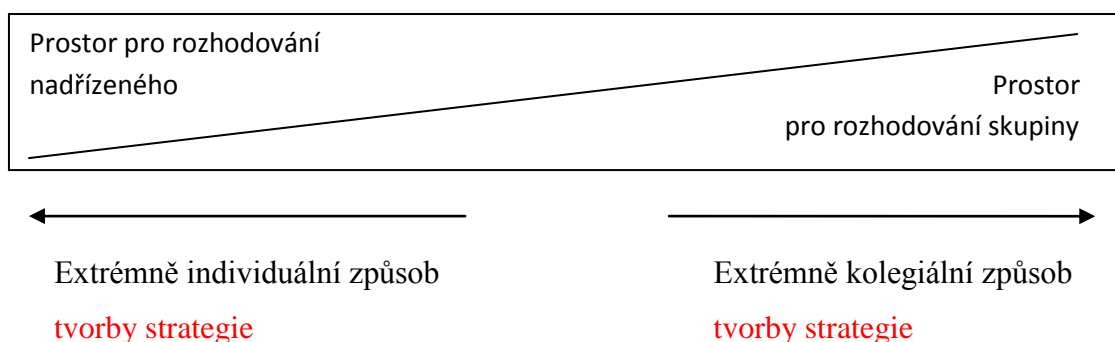
Dále se manažeři člení také podle způsobů řízení lidí. Toto dělení se uvádí, protože řízení lidí se stalo nedílnou a velmi významnou součástí řízení podniku. Existuje dvojí dělení, podle středu zájmu, to je buď orientace na podřízené anebo orientace na úkoly, či podle míry spoluúčasti podřízených na rozhodování. Toto druhé dělení je zde podrobněji popsáno.<sup>7</sup>

- První styl řízení, nazývaný jako imperativní, se vyznačuje hlavně tím, že nadřízený vydává rozhodnutí a příkazy a podřízený se na řízení vůbec nepodílí. Tyto příkazy sám kontroluje a určuje sankce při nedodržení. V tomto případě by měl být nadřízený lepším odborníkem než podřízený a to ve všech oblastech. Tento styl

<sup>7</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, s. r. o., 2000. s. 12-13

řízení je velmi formální, musí se dodržovat přísná organizační pravidla a nadřízený přistupuje k podřízeným s odstupem.

- Druhý styl řízení je kooperativní nebo také demokratický. Je svým způsobem opakem imperativního řízení. Nadřízený si je vědom vysoké odbornosti svých podřízených, sice vede tuto skupinu, ale dává jim velký prostor pro vyjádření svého názoru, naslouchá jim a až po diskuzi, která je velmi neformální, činí opatření a rozhodnutí. Dále si každý podřízený v rámci svého oboru může rozhodovat sám.
- Poslední velmi pasivní a nezasahující styl, označován jako *laisser-faire*, je založen na principu volného průběhu. Nadřízený nezasahuje do rozhodování a jednání svých podřízených, málokdy podřízené v něčem usměrňuje, má spíše reprezentativní funkci.



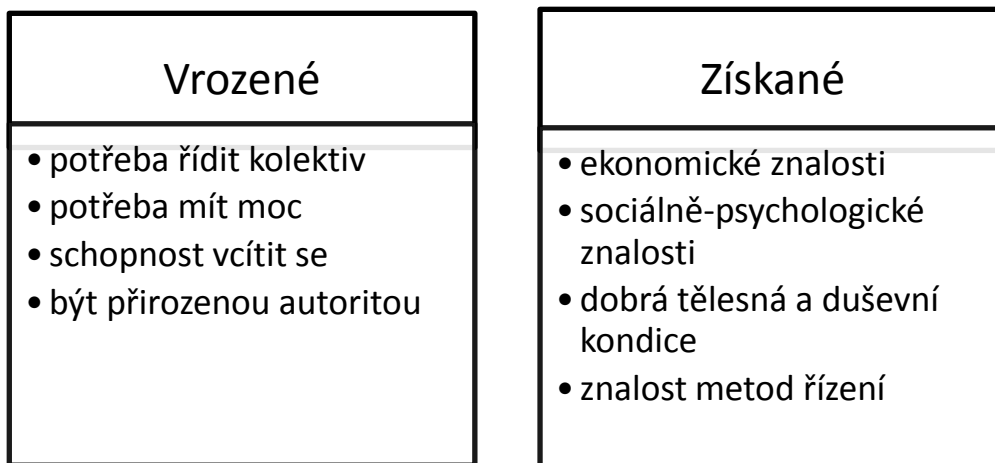
Obrázek č. 2 - Účast podřízených na rozhodovacím procesu

Zdroj: MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. Eurolex Bohemia, s. r. o., 2000. s. 15

## 1. 2. ROZVOJ MANAŽERŮ

Manažer jako vedoucí pracovník by měl mít k této práci určité předpoklady, ať už se jedná o ty vrozené nebo získané. Vrozené, se kterými se člověk rodí, jsou potřeba člověka řídit kolektiv a mít určitý pocit moci, schopnost dokázat se vcítit do druhých a být jim přirozenou autoritou. Ostatní předpoklady lze získávat například výchovou rodičů, vzděláváním se nebo výcvikem. Řadí se do nich ekonomické znalosti, teorie podnikání, metody řízení, sociálně-psychologické znalosti a dobrá fyzická a psychická kondice.<sup>2</sup>

<sup>2</sup>BRODSKÝ, Zdeněk; SIEGL, Milan. *Management I. díl*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. s. 13-14



Obrázek č. 3 - Předpoklady manažera

Zdroj: BRODSKÝ, Zdeněk; SIEGL, Milan. *Management I. díl*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. s. 13-14

Manažer musí přistupovat ke svému zdokonalování se a rozvoji tak, že je to jeho volba, sám musí být vnitřně přesvědčen, že se chce učit nové věci a zlepšovat své dovednosti. Rozvoj musí být účelný a podnětný, nesmí být však až nadmíru obtížný, aby manažer nezískal pocit odporu ke vzdělávání. Neměl by brát své chyby jako překážky, měl by v omylech vidět možnost poučit se z nich a zapojit je do procesu svého rozvoje.

### 1. 2. 1. PLÁN ROZVOJE

Plán rozvoje může velmi užitečně pomáhat při rozvoji manažera a přitom jeho sestavení není nijak obtížné. Nejprve si manažer zkusí v hlavě promyslet, co by na sobě chtěl rozvíjet a pomocí jakých metod by svůj rozvoj nejraději zrealizoval. Po nějaké době, kdy už má vše promyšleno, převede své nápady na papír a sestaví tak svůj osobní plán rozvoje. Na levé straně se uvádí oblast rozvoje, do níž lze zapsat např. lepší zvládnání vyhocených situací se zaměstnanci, zvládnout obchodní angličtinu nebo lépe zvládat stres. Do pravého sloupce je pak místo pro metody rozvoje, zmiňované výše, např. externí seminář, magnetofonové pásky nebo kniha. V levém sloupci se většinou objevují maximálně 3 cíle, které by měly být tvořeny podle zásady SMART, měly by tedy být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované. Manažer si stanovuje, odkud bude začínat, jaké

priority mají jeho cíle a do kdy cíle plánuje splnit. Tento plán rozvoje může manažer doporučit také svým podřízeným a zároveň jim pomoci s jeho plněním.<sup>5</sup>

## 1. 2. 2. DIDAKTICKÉ METODY POUŽÍVANÉ PRO ROZVOJ MANAŽERŮ

Metoda je postup k určitému cíli, je spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek. Didaktické metody používané ke vzdělávání zaměstnanců podniku lze rozdělit na dvě skupiny:<sup>1</sup>

- NEJČASTĚJŠÍ METODY POUŽÍVANÉ NA PRACOVÍŠTI
  - **Instruktaž při výkonu práce** se stala nejčastější a nejjednodušší metodou, kdy zkušenější pracovník zaškolí jednorázově nového pracovníka.
  - **Koučování** je metodou dlouhodobější, jde o řízení, usměrňování a dávání rad koučem školenému pracovníkovi. Koučem bývá specialista nebo přímo nadřízený, který se dokáže zaměřit na individuální potřeby školeného a pomoci mu ve vzdělání a rozvoji.
  - **Mentorování** se nazývá jakási neformální odnož koučování. Rozdíl spočívá v tom, že školený má povoleno si mentora vybrat a stanovit si způsob a četnost setkání s mentorem.
  - Při metodě **konzultace** se podřízený radí a konzultuje problémy se svým nadřízeným, který mu poskytuje cenné informace a prověřuje jeho schopnosti.
  - **Asistováním** se označuje metoda, kdy školený manažer pomáhá při práci zkušenějšímu a zároveň se tak od něj učí. Používá se většinou na manažerských postech, které vyžadují delší dobu k osvojení všech nutných schopností.
  - **Pověření úkolem** rozšiřuje metodu předešlou a školený dostává vypracovat nějaký úkol.
  - **Rotace práce** je metoda, kdy manažeři střídají různé pozice ve společnosti a tím získávají zkušenosti a povědomí o odlišných oblastech podniku.
  - **Pracovní porady** se staly neodmyslitelnou metodou při vzdělávání manažerů. Ti se seznamují během porady s problémy společnosti a snaží se společně nalézt jejich řešení.

---

<sup>5</sup> KAMP, Di. *Manažer 21. století*. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 2000. s. 203-204

<sup>1</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 86-93

- **Učení se akcí** je kolektivní metoda, kdy se společně se skupinou svých spolupracovníků člověk zdokonaluje a zlepšuje své dovednosti, se zakládá na principu pokládání otázek a dívání se na věc z různých úhlů pohledu. Při této metodě je důležité dokázat pochopit ostatní, umět uznat svou chybu, ocenit dobrý nápad druhých a společně s kolektivem vytvořit syntézu, která bude nejlepším řešením daného problému.
- **NEJČASTEJŠÍ METODY POUŽÍVANÉ MIMO PRACOVISTĚ**

Tyto metody jsou pro manažery označovány za vhodnější. S rostoucím důrazem na praxi se však zvětšuje podíl metody první.

  - **Přednášky** se zaměřují na přímý kontakt lektora s velkým množstvím posluchačů. Lektor prezentuje informace založené na jeho znalostech a zkušenostech.
  - **Semináře** se liší od obyčejných přednášek tím, že zde existuje možnost přímo vznést dotazy na vyučujícího.
  - **Demonstrování** informuje názorným způsobem o jevech z praxe.
  - **Případová studie** spočívá v tom, že před manažery stojí skutečný nebo smyšlený problém a oni jej musí vyřešit. Mezi nejdůležitější prvek patří podrobná analýza, kterou musí manažeři k vykonání vypracovat.
  - **Workshop** je vlastně jen alternativa případové studie, kdy se jednotlivé problémy řeší v týmech.
  - **Brainstorming** je znovu jen varianta případové studie, řeší se však spíše didaktické postupy a technika.
  - **Simulace** se používá k dosažení změny chování manažerů, aby byli dobře připraveni na rychle se měnící prostředí trhu. Manažeři dostanou scénář, kdy řeší běžný problém z reálného života, se kterým se však třeba nemusí nikdy setkat. Řešení hledají a rozhodnutí činí v krátké době. Scénář je však nutí k chování podle předem určených pravidel.
  - **Hraní rolí** rozvíjí u manažerů sociální citění, které právě tolik potřebují pro výkon své práce. Každý hráč hraje podle scénáře určitou roli v daném problému a tím poznávají mezilidské vztahy, kladné a záporné vlastnosti a způsoby jednání. Probírají se nejrůznější situace, někdy až dosti extrémní a vyhocené, aby se lépe ukázalo, jaký vliv má chování jedinců na výkon týmu a tím i na celou organizaci.

- **Diagnosticko-výcvikový program**, hodnotící středisko v sobě obsahuje prvky jak případové studie, simulace tak i hraní rolí. Simuluje typické manažerské činnosti a testuje se a hodnotí výkon manažerů.
- **Školení hrou** se provádí ve volné přírodě či tělocvičně. Manažeři jsou vystavováni různorodým situacím například lezení po skalách, bojové hry, sportovní aktivity a další. Cílem je zjistit pravou osobnost člověka v nejrůznějších momentech a posílení týmového ducha.

METODY POUŽÍVANÉ NA PRACOVÍŠTI	METODY POUŽÍVANÉ MIMO PRACOVÍŠTĚ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• INSTRUKTÁŽ PŘI VÝKONU PRÁCE</li> <li>• KOUČOVÁNÍ</li> <li>• MENTOROVÁNÍ</li> <li>• KONZULTACE</li> <li>• ASISTOVÁNÍ</li> <li>• POVĚŘENÍ ÚKOLEM</li> <li>• PRACOVNÍ PORADY</li> <li>• UČENÍ SE AKCÍ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PŘEDNÁŠKY</li> <li>• PŘEDNÁŠKY SPOJENÉ S DISKUŽÍ</li> <li>• DEMONSTROVÁNÍ</li> <li>• PŘÍPADOVÁ STUDIE</li> <li>• WORKSHOP</li> <li>• BRAINSTORMING</li> <li>• SIMULACE</li> <li>• HRANÍ ROLÍ</li> <li>• DIAGNOSTICKO-VÝCVIKOVÝ PROGRAM</li> <li>• ŠKOLENÍ HROU</li> </ul>

Obrázek č. 4 - Didaktické metody

Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 86-

93

### 1. 3. PODPORA ROZVOJE MANAŽERŮ

Do nejoblíbenějších zdrojů učení se pro manažery patří přednášky, rozhovory, semináře, knihy, audio nahrávky, video nahrávky, vzdělávací programy na počítačích, životopisné knihy, konference a mnoho dalších. Existuje několik základních rad, jak dosáhnout toho, aby se manažeři stali výkonní, vážení a ideální vůdci.<sup>5</sup>

- První radou je hrát roli vzoru pro ostatní, protože lidé se více zajímají o to, co nadřízený dělá, než o to, co říká. Pokud se stane správným vzorem, lidé ho napodobují a tím si velice usnadňuje svoji práci.
- Dalšími body jsou mít vysokou úroveň etiky a hodnot, znát sama sebe, mít potěšení ze změny.
- Bez neustálého rozvíjení a vzdělávání sebe sama se neobejde žádný manažer. V rychle se měnícím prostředí musí mít přehled a nesmí se přestávat se učit. Je přirozené, že manažer nemůže znát řešení všech problémů, které v organizaci existují, proto by před spolupracovníky neměl předstírat, že zná vše a přiznat, že bude lepší poradit se s odborníky a přitom se od nich něco dozvědět.
- Manažer musí mít vizi. Určitá vize a cíl, kam směřuje práce manažera, se stávají nepostradatelné pro změny, které chce jako vedoucí uskutečnit.
- S tím však souvisí i bod plně si uvědomovat současnou realitu, protože pokud má určitou vizi, musí si uvědomovat také současnou pozici, od které se všechno teprve začíná odvíjet.
- Myslet systémově označuje schopnost oddělit příčiny od příznaků, pochopit jak fungují různé procesy v organizaci a jak se vzájemně ovlivňují.
- Všechny body by byly zbytečné, pokud by manažer nedokázal správně komunikovat s kolegy. Není třeba květnatého brilantního a spisovného projevu, ale především jde o to, aby nadřízený dokázal ostatním jasně a stručně sdělit svoje návrhy a strhnul zájem o konkrétní téma.
- Vlastnost jako myslet pozitivně se velmi prolíná s jinou, neméně významnou vlastností umět se nadchnout. Tyto dvě dovednosti se mohou hodit i v osobním životě manažera. Neměl by vidět vše černě, musí se na věci dívat z té lepší stránky, stavět se problémům čelem a neustále hledat nová a lepší řešení stávajících problémů. Pokud se k tomu přidá ještě nakažlivé nadšení a víru, že to, co dělá, je ta

---

<sup>5</sup> KAMP, Di. *Manažer 21. století*. Praha : Grada Publishing spol. s r.o., 2000. s. 24-30



nejlepší cesta, může tím přesvědčit další spolupracovníky, kteří mu mohou pomoci něco změnit.

- Poslední uvedená vlastnost je být opravdový, neboli „být lidský“. Manažer by se neměl přetvařovat a měl by umět přiznat prohru, protože pro podřízení je příjemné vědět, že někdo nad nimi není neomylný stejně jako oni a v kolektivu se cítí lépe.

#### 1. 4. METODA UČENÍ SE ZKUŠENOSTÍ A METODA UČENÍ SE AKCÍ

Metoda učení se akcí patří mezi moderní metody vzdělávání manažerů a vychází z principů učení se zkušeností.

##### 1. 4. 1. UČENÍ SE ZKUŠENOSTÍ

Učení se zkušeností je základní proces, který považuje prožitek zkušenosti a učení se z této zkušenosti za synonyma, dává nám příležitost pro nepřetržité vlastní zlepšování. Tento proces je rozdělen do čtyř fází a odhaluje, že jedinci se liší ve svých schopnostech učit se v různých stadiích učebního cyklu, jmenuje se Kolbův cyklus učení podle svého objevitele Davida Kolby. Tyto fáze jsou vzájemně propojeny a žádná z nich nemá význam sama o sobě. Manažeři se často mylně domnívají, že každý den prochází všemi těmito fázemi několikrát, často ale prochází pouze určitými fázemi.

##### **1. Fáze – Konkrétní zkušenost**

Předpokladem k této fázi je mít zkušenost. Tu získá manažer buď pasivně, že vyčkává, než se zkušenost sama naskytne, nebo pasivně, že sám zkušenost vyhledává a zvyšuje tak příležitost k učení.

##### **2. Fáze – Pozorování a reflexe**

Pokud si manažeři zvolí učení se zkušeností a prožitky, musí umět vyhodnotit průběh jejich prožitku. Tato fáze představuje vědomý zpětný pohled na to, co se událo v průběhu prožitku, aniž by manažer činil jakékoli soudy.

##### **3. Fáze – Formování abstraktních pojetí a generalizací**

Z předchozí fáze se vyvozují závěry, které manažerovi pomohou do budoucna. Nesmí však docházet k vyvození závěrů bez předchozí rekapitulace prožitku. Proces vyvození závěrů zahrnuje pečlivé snímání

prožitků z předchozí fáze reflexe do fáze vytvoření závěrů – specifikace toho, co se manažer naučil.

#### 4. Fáze – Ověřování důsledků pojetí v nových situacích: aktivní experimentování

Vyvození jasných závěrů nemá žádný význam, pokud to nevede ke zlepšení a žádoucí změně v práci manažera. Konkrétní závěry musí přenést do plánu, který je vhodně připraven a umožní pozdější realizaci závěrů.

Na základě těchto fází rozlišujeme čtyři různé styly učení. Manažeři se mohou přiklánět k více než jednomu stylu a aby mohli zvolit nejvhodnější metodu vzdělávání, musí si správně stanovit, který styl učení preferují.

- **Aktivist** vyhledává zkušenosti, podílí se na nových úkolech, činnostech a akcích. Tento typ manažera se nejlépe učí přímo z aktivit, kde může uplatnit nově nabyté poznatky a dovednosti.
- **Přemítavý** dokáže rozeznávat významy a hodnoty a dívat se na věci z různých stránek, baví ho o věcech přemýšlet. Umí dobře vyhodnotit různé přístupy a jejich důsledky. Takovému manažerovi se nejlépe učí při aktivitách, které mu umožní zopakovat a zhodnotit věci, které se již staly a jež se naučil.
- **Teoretik** hledá souvislosti, rád shrnuje a vyvozuje závěry. Dokáže vytvářet teoretické modely a dále s nimi pracovat. Nejvíce se naučí při aktivitách tvořících část systému, modelu nebo teorie.
- **Pragmatik** se zajímá o možné využití poznatku v praktickém životě, znalosti používá k řešení konkrétních problémů a nejraději se učí při aktivitách, kde může své teoretické závěry použít v praxi.<sup>4</sup>

#### 1. 4. 2. METODA UČENÍ SE AKCÍ

Metoda učení se akcí vychází z toho, že manažeři se učí neefektivněji, pokud mohou pracovat s problémy, které jsou podobné těm z praxe. Tato metoda vytváří podmínky a prostředí, kde se manažeři učí na základě vlastních nových zkušeností při řešení reálných pracovních situací a problémů. Učení se akcí je založeno na principu, že

---

<sup>4</sup> FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. s. 55-57

učit se ještě nemusí znamenat pochopit to, co už víme, ale naopak pochopit něco neznámého.

S myšlenkou, že manažeři se nejlépe učí řešením konkrétních problémů, přišel ve 40. letech 20. Století Reginald Revans. Podle něj se musí rozlišovat mezi slovy chytrost a moudrost a neklást si základní otázku „Co?“, ale pro pochopení podstaty věci je třeba se ptát „Proč?“. Sám přišel s programem nazvaným Konsorcium horníků, aby dokázal svou myšlenku, že metoda učení se akcí je velmi efektivní. Záměr byl, že se budou horníci učit jeden od druhého, využijí vlastní zdroje a budou se zabývat reálnými problémy a jejich řešením. Mezi odborníky tento projekt nevzbudil pozornost, ale jeho další projekt z 60. Let zabývající se interní komunikací nemocnic, kterého se zúčastnilo více než deset londýnských nemocnic, byl již populární. Zde utvořil neformální skupy snažící se pochopit jak nemocnice fungují, rozhodovaly, jakými problémy se budou zabývat a jakým způsobem. V neformálních skupinách se objevovali doktoři, sestry, vedení a dokonce i obslužný personál. Výsledky byly více než skvělé. Díky tomu, že vedení nemocnic poprvé naslouchalo svým zaměstnancům a jejich vnímání problémů a návrhů řešení, se zlepšila morálka celého personálu, snížily se pracovní úrazy a absentérství, zkrátila se doba čekání na operace a doba hospitalizace a zmenšily se náklady na pacienta. Tento projekt použila i nemocnice v Michiganu a došla se stejným výsledkům. V roce 1995 bylo vytvořeno na Univerzitě v Salfordu Revansovo centrum a na jeho práci navázali lidé jako Lex Dilworth nebo Ian Cunningham.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. s. 126-127

## 2. FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ

Firemní, neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo ve škole).<sup>9</sup>

Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní = soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací získaných během života s potenciální možností využití pro výkon určité činnosti a kvalifikací objektivní = kvalifikovanost práce, tzn. požadavky na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce.<sup>1a</sup>

### 2. 1. CHARAKTERISTIKA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ

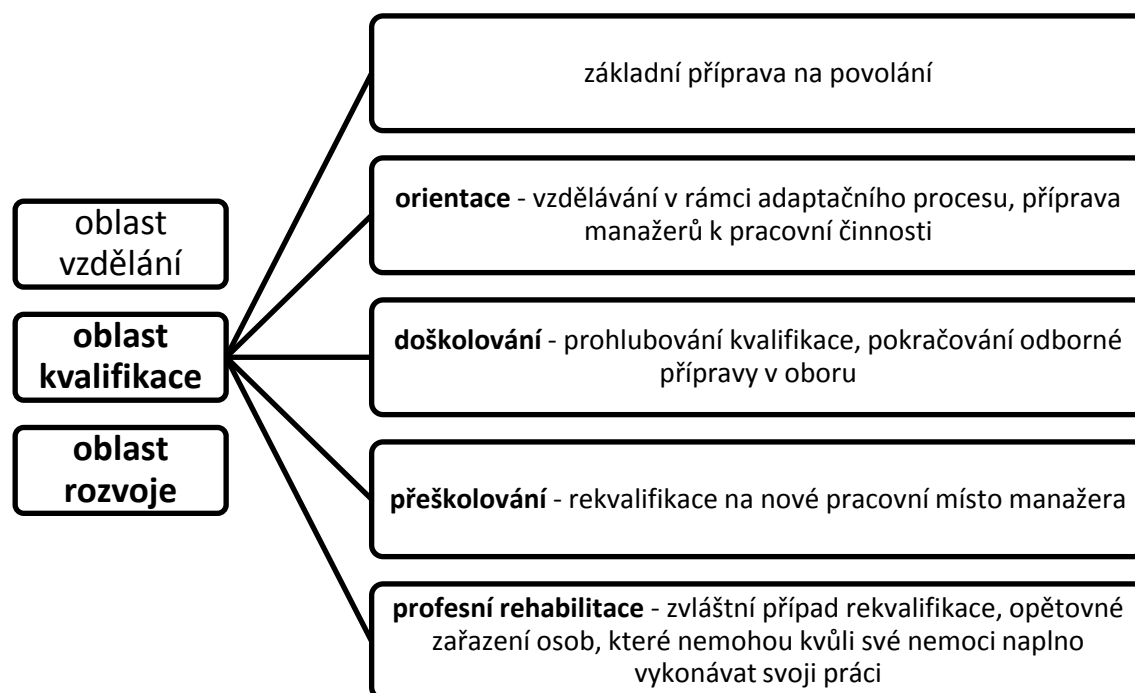
Pro firemní vzdělávání manažerů je důležité, že se týká lidí, kteří mají již určitý stupeň vzdělání, u manažerů mnohdy velmi vysoký, a proto se celá akce snaží alespoň z části přizpůsobit jejich individuálním potřebám. Firemní vzdělávání manažerů lze rozčlenit do tří skupin: kvalifikační vzdělávání, rekvalifikační vzdělávání a školení. Mezi hlavní úkoly tohoto vzdělávání patří podélná a příčná flexibilita. Podélnou flexibilitou se nazývá vzdělávání manažerů a rozvíjení schopností nutných k výkonu jejich pozice v podniku. Příčná flexibilita zahrnuje získávání znalostí o jiných pracovních místech v podniku a tím rozšiřuje možnou působnost manažera a jeho celkový přehled o podniku. Důležitou součástí firemního vzdělávání je systém formování pracovních schopností manažera rozdělený na tři oblasti: oblast vzdělávání, tu většinou zajišťuje školní systém, oblast kvalifikace, což značí především specifickou profesní přípravu a může se dále dělit (viz. Obrázek 2. 1.) a oblast rozvoje, která souvisí spíše s růstem kariéry a rozšiřování kvalifikace a schopností, které již nesouvisí přímo s pracovní pozicí manažera. Ne všechny oblasti tohoto systému náleží do firemního vzdělávání. Ty, které náleží, jsou v následujícím obrázku 2. 1. vyznačeny tučně.<sup>1b</sup>

---

<sup>9</sup> PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997. s. 86

<sup>1a</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 12-13

<sup>1b</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, s. 13-15



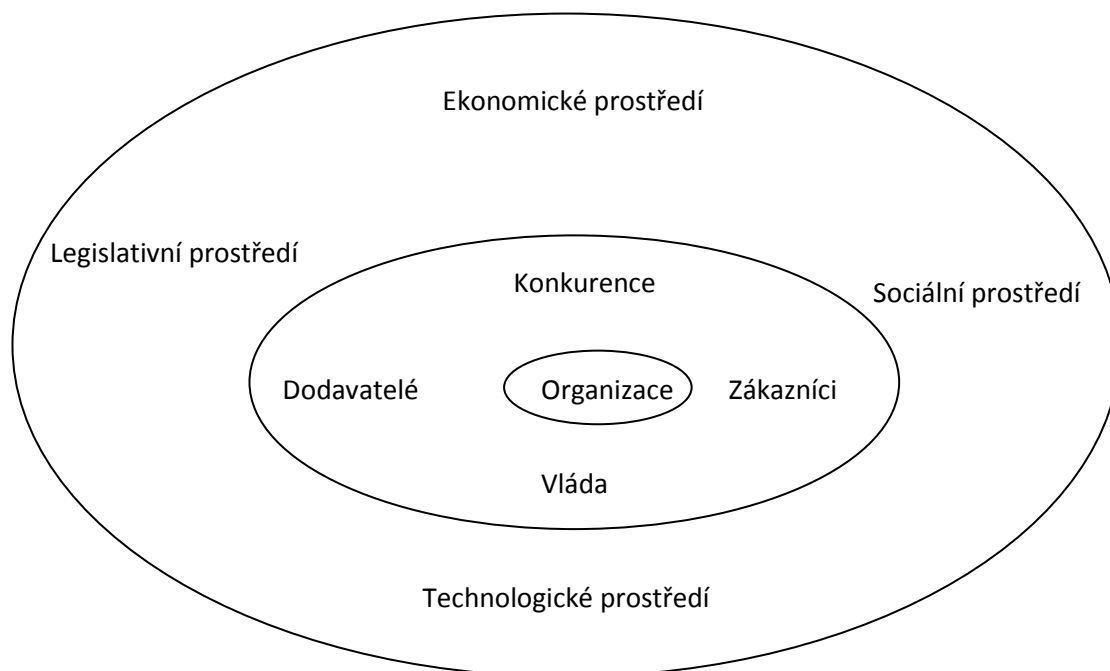
Obrázek č. 5 - Systém formování pracovních schopností manažera

Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 14

### 2. 1. 1. PROSTŘEDÍ VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ

Vnitřní prostředí podniku je ovlivňováno vnějším prostředím, tedy tím, co se děje mimo něj. Vnější pracovní prostředí podniku ho přímo obklopuje a je velmi důležité, protože funguje s podnikem na principu silné zpětné vazby. Toto prostředí tvoří především zákazníci, konkurence, dodavatelé a také vláda, která vydává regulační opatření. Vnější obecné prostředí, které podnik nepřímo obklopuje, se skládá ze sociálního, legislativního a politického, ekonomického a technologického prostředí. Celé toto komplexní vnější prostředí působí na podnik a také se samo neustále mění. Jelikož cílem podniku je udržet se na trhu, musí se s vnějšími vlivy umět vyrovnat. Často proto změny nějaké oblasti vnějšího prostředí vyvolávají potřebu vzdělávacího procesu. Pokud se například změní legislativní prostředí, je třeba zaměstnance proškolit a obeznámit je se změnami. Jelikož se vnější prostředí mění každou chvíli, je vzdělávací proces nekonečný a vede k potřebě neustálého zdokonalování se zaměstnanců podniku.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 35



Obrázek č. 6- Vnější prostředí organizace

Zdroj: BARTONKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 35

## 2. 2. VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY MANAŽERŮ

Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí. Také je možno je charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti. Vzdělávací potřeby vznikají z tendence jednotlivce dosáhnout rovnováhy mezi svými možnostmi a možným sociálním a pracovním uplatněním. Jsou ovlivněny především trhem práce, ale i vlivy osobnostními a společenskými.<sup>8</sup>

Vzdělávací potřeby manažerů se vytvoří, nastane-li změna v některém segmentu pracovního prostředí nebo nastane-li změna v celé organizaci, pokud se třeba změní strategie podniku. Druhy vzdělávacích potřeb se dělí na reaktivní, například pokud nejvyšší manažeři zjistí pokles produktivity práce středních manažerů, vyvolá to podnět pro vzdělávání, a proaktivní, který souvisí se změnami technickými nebo organizačními.

<sup>8</sup> PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník - Lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002. s. 234

Když se zakoupí do společnosti nový stroj, musí být zaměstnanci s ním pracující a manažeři jim nadřízení seznámeni se změnami.<sup>1a</sup>

## 2. 2. 1. ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB MANAŽERŮ

Nejprve se musí zjistit důležité údaje neboli zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb, které se získávají nejen z podnikového informačního systému, ale také ze speciálních šetření. Dělí se do tří skupin na celopodnikové údaje, údaje o pracovním místě a údaje o pracovníkovi - manažerovi. Získané informace se dále zpracovávají podle úrovní. Jako první se dělá komplexní analýza, poté se zaměřuje jen na konkrétní klíčové otázky a nakonec se provádí analýza zaměřená na problémy. Existuje velmi mnoho různých metod pro analýzu vzdělávacích potřeb manažerů, například: analýza strategických plánů, analýza plánů lidských zdrojů, zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků, názory podřízených atd.

Vzdělávací potřeby se identifikují dvěma způsoby: kvantitativním sociologickým výzkumem, který představuje terénní šetření a přímou komunikaci s pracovníky organizace, nebo aplikací kompetenčního přístupu k rozvoji lidských zdrojů v organizaci, kdy se operuje především s dokumenty a požadavky na pracovní místo manažera.<sup>1b</sup>

Mezi nejčastější techniky analýzy patří: práce s dokumenty, pozorování, dotazník, rozhovor, test a brainstorming.

Mezi silné stránky analýzy vzdělávacích potřeb patří, že:

- díky dobře zpracované analýze lze odhadnout rozsah potřeb společnosti,
- lze vymezit cílové skupiny, jichž se potřeba vzdělávání týká,
- lze stanovit přesně obsah a formy dalšího vzdělávání,
- pokud je známá celá problematika, lze doporučit nejvhodnější realizační organizaci.

A naopak slabé stránky jsou:

- neochota skupiny uznat potřebu vlastního vzdělávání, zejména u top managementu,
- neochota k dalšímu vzdělávání nebo přijímání něčeho nového,

---

<sup>1a</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 50

<sup>1b</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 51-53

- nedůvěra k mimopodnikovým vzdělávacím akcím,
- nezkušenost analytických pracovníků vede k nesprávným závěrům a doporučením,
- při nedostatku podkladů není možné odhadnout reálné vzdělávací potřeby společnosti.<sup>1a</sup>

Pokud z analýzy vzdělávacích potřeb vyplývá závěr, že problém se dá řešit vzděláváním, je třeba pečlivě zvážit možnosti dalšího rozvoje manažerů a vybrat tu nejvhodnější. Obecně platí, že musíme zodpovědět základních pět otázek: kdy, kde, jak, kým a za kolik. Konečný výsledek musí být nejenom viditelný, ale také měřitelný, proto se stanovují cíle vzdělávací akce, kdy je přesně určeno, co má daný člověk po skončení procesu vzdělávání znát a umět, tedy znalosti a dovednosti, které se během akce naučil. Tyto cíle se dělí do tří úrovní:<sup>1b</sup>

1. Výkonnostní cíl je předpokládaný cíl, kterého by účastníci měli v budoucnosti dosáhnout. Často se určuje vyšší cíl, než ten na konci skutečně požadovaný. V tomto případě jde o konkrétní hlavní úkol, kdy se účastníci po skončení akce budou schopni pohybovat na úrovni standardu. Do cíle se promítají také zkušenosti, proto se plní v dlouhodobém časovém horizontu.
2. Učební cíl se váže se na konkrétní vzdělávací akci. Účastníci musí po skončení akce ovládat konkrétní znalosti a dovednosti a dosahovat tím dostačujícího standardu. Právě tato úroveň má pro ně největší přínos. Správně a vhodně formulované cíle mají klíčový dopad na úspěch celé akce.
3. Umožňující cíl definuje znalosti a dovednosti, které by měli účastníci znát na konci každé dílčí etapy vzdělávací akce. Díky této úrovni mohou dosáhnout učebního a dále výkonnostního cíle.

---

<sup>1a</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 65

<sup>1b</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 70



## 2. 3. DIDAKTICKÉ FORMY VZDĚLÁVÁNÍ PODNIKOVÝCH MANAŽERŮ

Didaktické formy představují určitý organizační rámec výuky. Mezi ně patří:<sup>1</sup>

- Přímá výuka, která přináší především vysoké nároky na čas lektora i studenta - manažera, protože oba zúčastnění se přímo setkávají za účelem předávání lektorových znalostí studentovi.
- Kombinovaná výuka vznikla ze snahy snížit četnost a dobu osobních setkání a zvýšit míru participace studenta na výuce. Student se snaží sám získávat a čerpat informace z literatury a je částečně koordinován lektorem.
- Korespondenční, distanční a e-vzdělávání není založeno na osobních setkáních, přesto však existuje kontakt lektora se studentem, korespondenční formou nebo přes internet.
- Terénní vzdělávání je běžně rozšířená didaktická forma hlavně pro vyšší manažery. Jde o mix všech předešlých forem a jedná se například o konference, krátkodobé internátní kurzy nebo studijní zájezdy.

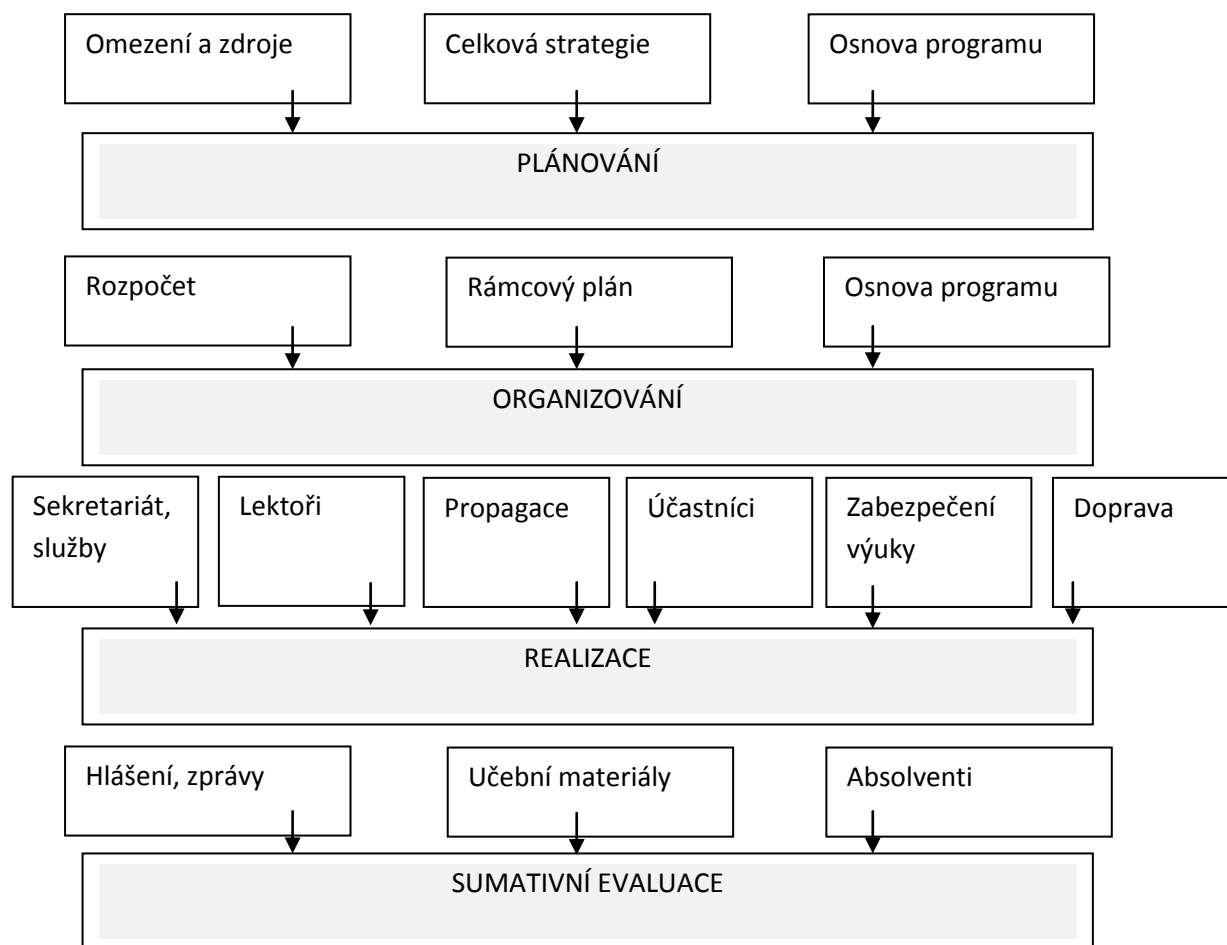
## 2. 4. REALIZACE VZDĚLÁVACÍ AKCE

Realizace vzdělávací akce potřebuje nejprve velmi dobré naplánování. Plánováním se rozumí, že se nejprve stanoví vstupy a především výstupy, to co se od akce očekává. Dále musí společnost vytvořit rámcový plán a osnovy vzdělávacího programu. K této fázi nedílně patří i rozpočet a zvážení, zda se vzdělávací akce může za dané prostředky realizovat. Pokud ano, nastává příprava celé akce. Ta se musí pečlivě zorganizovat, což zahrnuje shánění lektorů a místa pro konání akce, určení účastníků, popřípadě zabezpečení ubytování, stravování, dopravy nebo jiných služeb. Poslední fází je samotná realizace programu, kdy se určí osoba, popřípadě tým, odpovědná za průběh celé vzdělávací akce.<sup>10</sup>

---

<sup>1</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 81

<sup>10</sup> PROPENKO, Joseph; KUBR, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1996. s. 151



Obrázek č. 7 - Činnosti realizace vzdělávací akce

Zdroj: PROPENKO, Joseph; KUBR, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1996. s. 151

## 2. 5. EVALUACE VZDĚLÁVACÍ AKCE

Po skončení celé vzdělávací akce nastává shrnutí a hodnocení. Hodnocení je procedura, která určuje efektivitu činnosti personálního oddělení firmy. Učení se, zdokonalování, kontrolování a ověřování jsou hlavní důvody proč hodnotit celou vzdělávací akci. Evaluace se stala nutnou činností, která musí být provedena kvůli:<sup>1</sup>

- ověření, zda akce splnila předem vytyčené cíle,
- nalezení výhod a nevýhod celé akce a poučení se do příště,

<sup>1</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firmní vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 135-136

- zjištění, jaká technika změny se jeví jako nejefektivnější,
- kontrole, zda opravdu pomohla manažerům dosáhnout očekávaných výsledků,
- posílení důvěry manažerů ve smysl vzdělávání se.

Hodnocením akce se zjistí, zda nové znalosti a dovednosti přinesly podniku výhody a zda se dají tyto výhody kvantifikovat, to znamená, zda má podnik vyšší obrat, produktivitu a zisk nebo zda pokles počet nespokojených zákazníků. Podnik musí evaluaci využít pro ponaučení se, co mělo a nemělo vliv na vzdělávání manažerů, do jaké oblasti vzdělávání je třeba investovat, jaká opatření musí na základě evaluace podnik přijmout, atd. Toto ponaučení z konkrétní vzdělávací akce se promítá v navazujících vzdělávacích akcích, které podnik realizuje v budoucnu.

### 3. PROFIL PODNIKU MATRIX, A. S.

Matrix, a. s. funguje jako středně velký podnik především v Královéhradeckém kraji, přesněji na Rychnovsku. Podnik si za 20let svého působení na trhu získala mnoho spokojených zákazníků a nyní se dynamicky rozvíjí.

#### 3. 1. ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Matrix, a. s. je aktivní akciová společnost zapsaná u krajského soudu v Hradci Králové. Zápis proběhl 1. 2. 2001. Podnik sídlí na adrese Třebešov čp. 1, 516 01 Rychnov nad Kněžnou. Matrix, a. s. předcházela společnost Matrix, s. r. o., která vznikla 12. 12. 1991, měla 5 společníků, vlastní kapitál 250 000 Kč a zanikla 1. 2. 2001. Podnik Matrix, a. s. má splaceno 100% svého vkladu a ten činí 100 500 000 Kč. Kmenové akcie zní na jméno, bylo jich zatím vydáno celkem 1005 a jedna akcie je ohodnocena na 100 000 Kč.<sup>11</sup>

##### 3. 1. 1. PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ

Její předmět podnikání se nespécializuje pouze na jedinou oblast, ale je značně rozsáhlý. Mezi něj patří živnosti:

- ohlašovací vázané:
  - činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
  - výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické,
- ohlašovací řemeslné:
  - truhlářství, podlahářství
  - klempířství a oprava karoserií,
  - opravy silničních vozidel
- ohlašovací volné:

---

<sup>11</sup> *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. 2010 [cit. 2011-04-12]. ARES - Ekonomické subjekty. Dostupné z WWW: <[http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_or.cgi?ico=25947672&jazyk=cz&xml=1](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_or.cgi?ico=25947672&jazyk=cz&xml=1)>

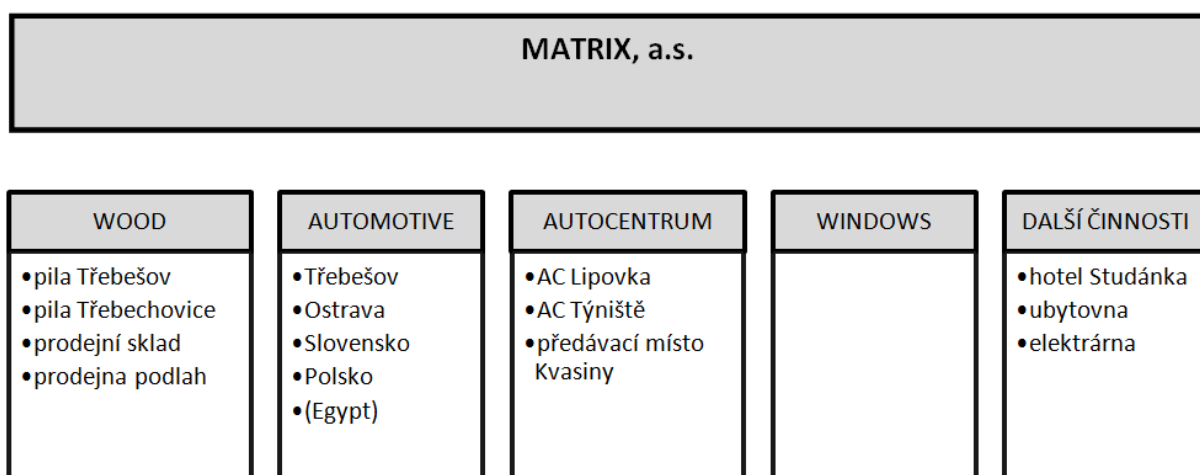
- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
- koncesované:
  - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Její předmět činnosti obsahuje myslivost podle ust. § 2 písm. a) zákona č. 449/2001 Sb.<sup>24</sup>

### 3. 2. ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ PODNIKU

Podnik Matrix, a. s. zastupuje a za něj také jedná představenstvo, které čítá čtyři členy, z toho jeden vykonává funkci předsedy představenstva. V dozorčí radě zasedají tři členové. (viz. Příloha č. I)

Podnik je rozčleněn do čtyř základních divizí (Wood, Automotive, Autocentrum, Windows), kdy na každou z nich dohlíží vlastní ředitel. První, nejstarší divize Wood byla založena v roce 1991 ještě za společnosti Matrix, s. r. o. a nyní se skládá ze čtyř provozoven: pily v Třebešově, pily v Třebechovicích pod Orebem, prodejního skladu v Dobrušce a prodejny podlah v Lipovce. Divizí založenou později se stala divize Automotive s pobočkou nejen v Třebešově, ale také v Ostravě. Díky této divizi se mohla firma Matrix, a. s. rozrůst o dceřiné zahraniční společnosti jako Matrix Trade Slovakia a Matrix Trade Poland. Matrix. Chystá se také projekt další dceřiné společnosti Middle East se sídlem v Káhiře. Divize Autocentrum vznikla 16. 5. 2005 zakoupením autocentra Škoda v Lipovce a nyní zde pracuje 35 kvalifikovaných pracovníků. Pod divizi Autocentrum spadá autocentrum Lipovka, autocentrum Týniště nad Orlicí a také předávací místo Kvasiny. Nejmladší divize Windows se sídlem v Lipovce nemá další složité členění. Mezi další aktivity podniku Matrix, a. s. patří také provoz ubytovny pro zaměstnance a výroba energie nově zbudovanou fotovoltaickou elektrárnou o výkonu 500kWp. V roce 2010 byl vystavěn nový areál s luxusním hotelem Studánka v blízkosti Rychnova nad Kněžnou.<sup>13</sup>



Obrázek č. 8 - Divize podniku Matrix, a. s.

Zdroj: *Výroční zpráva podniku Matrix, a. s. 2009*. Třebešov: Matrix, a. s., červen 2010. str. 3

<sup>13</sup> *Výroční zpráva podniku Matrix, a. s. 2009*. Třebešov : Matrix, a. s., červen 2010. s. 3

### 3. 3. VÝROBKY A SLUŽBY PODNIKU

Matrix, a. s. má široké portfolio svých výrobků a služeb a nepřestává jej i nadále rozšiřovat.<sup>13</sup>

#### 3. 3. 1. DIVIZE WOOD

Tato divize se zabývá výkupem kulatiny, jejím zpracováním a následnou distribucí zákazníkovi. Na pilách se kvalitní katrovou technologií zpracovává převážně modřín a smrk, občas také dub. Po opracování kulatiny produkují pily hlavně konstrukční řezivo, které se používá ve stavebnictví a truhlářské řezivo, kde část putuje zákazníkům a část se ponechává pro vlastní výrobu štaflí, dřevěných oken, žebříků, špalkové dlažby, podlahových a obkladových palubek. Tyto produkty se prodávají v prodejním skladu Dobruška nebo v prodejně podlah Lipovka. Sortiment v těchto prodejnách je rozšířen produkty jiných firem, jako například značkovým zahradním nábytkem z exotických dřevin, drátěnými kuchyňskými doplňky, parapety a pracovními deskami EGGER nebo kuchyňskými dřezy. Na stěžejní pile v Třebešově se nalézají také moderní prostory pro počítačem řízené sušení dřeva. Nespornou výhodou nabízí také impregnace přímo na pile, protože sortiment již zákazník nemusí dále opracovávat. Při práci na pile vzniká jako druhotná surovina mulčovací kůra, kterou zákazníci kupují buď volně loženou nebo pytlovanou a štěpka čistá, která se dodává do společností zabývajících se výrobou papíru, nebo špinavá, ta se používá k vytápění.

#### 3. 3. 2. DIVIZE AUTOMOTIVE

Jedna z velmi prosperujících divizí, která se zabývá obchodně-technickou činností pro zákazníky v oblasti automobilového průmyslu, poskytuje komplexní návrhy a dodávky technologií v oblasti povrchových úprav a technologií lepení. Divize se neustále rozšiřuje a to i za hranice České republiky. Spolupracuje s tradičními a světově uznávanými značkami, kdy kombinací produktů těchto společností se podařilo dosáhnout kompletní nabídky sortimentu pro zákazníky. Matrix, a. s. je největším distributorem značky 3M v České republice. Tato značka nabízí brousící systémy, lepidla a tmely, osobní ochranné pomůcky nebo filtraci kapalin. Matrix a. s. má dále výhradní právo zastupovat vysoce

---

<sup>13</sup>Výroční zpráva podniku Matrix, a. s. 2009. Třebešov: Matrix, a. s., červen 2010. s. 4-17

profesionální a moderní pneumatické nářadí Dynebrade pro Českou republiku již od roku 1993. V nabídce se nachází různé druhy brusek, vrtačky, leštičky, vysavače a další příslušenství. Systémy firmy Dow Automotive zastupuje firma Matrix, a. s. pro Českou i Slovenskou republiku a distribuuje strukturální lepidla, lepidla pro zasklívání nebo systémy pro opravy plastů.

### 3. 3. 3. DIVIZE AUTOCENTRUM

Matrix, a. s. se v roce 2005 stala smluvním partnerem společnosti Škoda Auto, a. s. Mladá Boleslav a na základě mandátní smlouvy i prodejcem těchto vozů také pro zaměstnance Škoda Auto, a. s. V lednu 2007 byla slavnostně otevřena nová moderní provozovna autosalonu Matrix v Lipovce. Divize Autocentrum není jen autorizovaným prodejcem nových i ojetých vozů Škoda, ale také vykupuje ojeté vozy a nabízí sortiment užitkových vozů Volkswagen. Dále poskytuje řadu služeb, mezi které patří dodávání náhradních dílů, servis vozů Škoda, možnost financování, leasingu a pojištění, využití autorizované lakovny, odtahová služba, provádění STK, zapůjčení vozu nebo předváděcí jízdy.

### 3. 3. 4. DIVIZE WINDOWS

Nejpozději založená divize Windows se ve své činnosti věnuje výrobě dřevěných, plastových a dokonce i hliníkových oken a dveří. K zaběhnutému typu dřevěných oken EURO 68 se nyní přidal také typ EURO 78, který byl zaveden kvůli zvýšení konkurenceschopnosti divize na trhu. Nabídka obsahuje možnost výběru z různých barev a také z dřevin: smrk, meranti, borovice, dub. Kvalitní nástřik a povrch zaručuje oknům dlouholetou bezúdržbovost. I když je důraz kladen na okna dřevěná, zákazník má možnost velkého výběru také oken plastových a hliněných. K oknům se prodávají další doplňky: síťky na hmyz, žaluzie, venkovní rolety nebo parapety.

### 3. 3. 5. HOTEL STUDÁNKA

Již v 17. století se díky nalezenému léčivému prameni na místě dnešního hotelu objevila první kaple a několik dřevěných van a ohřívacích zařízení. V 70. letech 19. století zažívalo toto místo velký rozmach, lázeňská budova se propojila s hospodou, restaurací a lůžkovým zařízením. Stále častěji se sem přesouval kulturní ruch města. V roce 1930 zažil tento



komplex rozsáhlou přestavbu a otevření nového velkého sálu. Koncem 20. století objekt jenom chátral až do roku 2006, kdy ho zakoupil podnik Matrix, a. s. Celý areál byl zrekonstruován, byly použity také dotace získané z Regionálního operačního systému. Nyní Hotel Studánka nabízí 100 lůžek ve 47 moderních pokojích. Komplex zahrnuje restauraci, lázeňské a wellness centrum s možností návštěvy léčebných masáží, vstupu do vodního světa nebo protáhnutí těla ve fitness centru a dále nabízí k pronajmutí kongresový sál s kapacitou 230 osob. Z outdoorových aktivit mohou návštěvníci využít minigolf, vyjížděky na koních, turistiku, cyklistiku, rybaření, jízdu na kolečkových bruslích nebo lanové centrum.

### 3. 4. SOUČASNÁ POZICE PODNIKU NA TRHU

Podnik Matrix, a. s., dříve Matrix, s. r. o. existuje na trhu již přes 20let, za tuto dobu nasbírala spoustu zkušeností v oblastech zpracování dřeva, automobilového průmyslu, výroby oken nebo hoteliérství. Díky divizi Wood, která má kapacitu pořezu 45-50 000 m<sup>3</sup> se Matrix, a. s. řadí k větším ze středních zpracovatelů kulatiny v České republice. Divize Automotive s více než 15letou tradicí si stojí dobře jak na českém trhu, kde má vlastní pobočku nejen pro Čechy, ale i pro Moravu, tak i v zahraničí. Na slovenském trhu se dceřiná společnost Matrix Trade Slovakia i přes svou krátkou působnost zařadila mezi hlavní dodavatele do automobilového průmyslu, hlavně pro značky Peugeot, Citroen, Hyundai a Kia. Úspěch se skrývá v zastupování světově uznávaných a kvalitních značek Dynabrade, 3M a Dow Automotiv. Divize Autocentrum se také stále rozvíjí, pomáhá jí k tomu smlouva, která opravňuje Matrix, a. s. k distribuci a servisu aut Škoda Auto, a. s. Mladá Boleslav zákazníkům a zaměstnancům Škody Auto, a. s. Autocentrum Lipovka leží pouhých 6 km od závodu Škody Auto, a. s. v Kvasinách, což přináší nespornou výhodu v podobě úspor za dopravu automobilů do prodejny. Nejmladší divize Windows se snaží neustále zkvalitňovat a rozšiřovat svůj sortiment, od roku 2010 již nenabízí pouze klasická dřevěná nebo plastová okna a dveře, ale také hliníková, která se využívají pro místa hodně používaná, například u vchodových dveří v panelácích. Divize se může pochlubit několika desítkami velkých zakázek, jakými jsou renovace panelových bytů či průmyslových továren po celé České republice.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> *Výroční zpráva podniku Matrix, a. s. 2009.* Třebešov: Matrix, a. s., červen 2010. s. 17

### 3. 4. 1. ÚČETNÍ VÝKAZY

Účetní výkazy ukazují finanční situaci podniku a také vypovídají o tom, jak podnik za určité období hospodařil. Mezi hlavní účetní výkazy patří: rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz peněžních toků, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha k účetní závěrce. Na účetních výkazech podniku Matrix, a. s. je v posledních třech letech dobře vidět, jak se negativně projevila ekonomická krize. Cash flow neboli výkaz peněžních toků se dostal do záporných čísel a hospodářský výsledek poklesl zhruba o tři miliony oproti rokům 2008 a 2007. Z rozvahy lze vyčíst, že cizí zdroje mají klesající tendenci a podnik investoval do dlouhodobého hmotného majetku. Tato skutečnost je dána i velkou investicí do hotelu Studánka.

Tabulka č. 1 – Rozvaha v tisících Kč

	k 31. 12. 2009	k 31. 12. 2008	k 31. 12. 2007
<b>AKTIVA CELKEM V NETTO HODNOTÁCH</b>	<b>333 747</b>	<b>364 659</b>	<b>355 631</b>
Pohledávky za upsané vlastní jmění	0	0	0
<b>Stálá aktiva</b>	<b>214 298</b>	<b>192 863</b>	<b>195 687</b>
dlouhodobý nehmotný majetek	961	750	102
dlouhodobý hmotný majetek	211 319	190 080	193 294
dlouhodobý finanční majetek	2 018	2 033	2 291
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>109 024</b>	<b>165 355</b>	<b>152 837</b>
zásoby	54 834	88 651	73 746
dlouhodobé pohledávky	0	0	0
krátkodobé pohledávky	43 256	64 946	55 349
finanční majetek	10 934	11 758	23 742
<b>Ostatní aktiva</b>	<b>10 425</b>	<b>6 441</b>	<b>7 107</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>333 747</b>	<b>364 659</b>	<b>355 631</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>175 694</b>	<b>189 750</b>	<b>165 082</b>
základní kapitál	100 500	100 500	100 500
kapitálové fondy	1 856	1 873	1 811
fondy ze zisku	5 492	4 262	3 053
hospodářský výsledek minulých let	46 343	58 508	35 542
hospodářský výsledek účetního období	21 503	24 607	24 176
<b>Cizí zdroje</b>	<b>156 901</b>	<b>168 718</b>	<b>188 702</b>
rezervy, odložená daň	27 159	26 779	24 562
dlouhodobé závazky ostatní	25 982	0	0
krátkodobé závazky	60 000	116 173	133 456
bankovní úvěry a výpomoci	43 760	25 766	30 684
z toho dlouhodobé bankovní úvěry	43 584	25 416	30 684
<b>Ostatní pasiva</b>	<b>1 152</b>	<b>6 191</b>	<b>1 847</b>

Zdroj: Výroční zpráva podniku Matrix, a. s. 2009. Třebešov: Matrix, a. s., červen 2010. s. 19

Tabulka č. 2 - Zjednodušený výkaz peněžních toků v tisících Kč

	Rok 2009	Rok 2008	Rok 2007
Peněžní tok z provozní činnosti	26 502	7 449	66 227
Peněžní tok z finanční činnosti	-35 760	-14 515	-38 681
Peněžní tok z investiční činnosti	8 434	-4 918	-5 268
<b>Peněžní tok celkem</b>	<b>-824</b>	<b>-11 984</b>	<b>22 278</b>

Zdroj: Výroční zpráva podniku Matrix, a. s. 2009. Třebešov: Matrix, a. s., červen 2010. s. 20

Tabulka č. 3 – Výkaz zisku a ztráty v tisících Kč

	Rok 2009	Rok 2008	Rok 2007
Výkony a prodej zboží	444 153	634 191	560 051
tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží	444 014	627 997	557 728
změna stavu zásob vlastní výroby	-4 133	4 322	190
aktivace	4 272	1 872	2 133
Výkonová spotřeba a náklady na prodané zboží	364 045	534 943	469 922
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>80 108</b>	<b>99 248</b>	<b>90 129</b>
Osobní náklady	42 497	49 789	46 499
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	11 689	12 550	9 233
Změna stavu provozních rezerv, opravných položek a časové rozlišení provozních výnosů	4 622	5 470	9 112
jiné provozní výnosy	15 752	10 413	14 132
jiné provozní náklady	6 698	5 984	8 114
<b>Provozní hospodářský výsledek</b>	<b>30 354</b>	<b>35 868</b>	<b>31 303</b>
změna finančních rezerv a opravných položek do finančních výnosů	-2	324	0
jiné finanční výnosy	4 038	21 722	5 510
jiné finanční náklady včetně daní z příjmu	12 891	32 659	12 637
<b>Hospodářský výsledek z finančních operací včetně daně z příjmu za běžnou činnost</b>	<b>-8 851</b>	<b>-11 261</b>	<b>-7 127</b>
<b>Hospodářský výsledek za běžnou činnost</b>	<b>21 503</b>	<b>24 607</b>	<b>24 176</b>
Mimořádné výnosy	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0
<b>Mimořádný hospodářský výsledek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Hospodářský výsledek za účetní období</b>	<b>21 503</b>	<b>24 607</b>	<b>24 176</b>

Zdroj: Výroční zpráva podniku Matrix, a. s. 2009. Třebešov: Matrix, a. s., červen 2010. s. 20

#### 4. ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU MATRIX, A. S.

Podoba systému vzdělávání v konkrétním podniku úzce souvisí s jeho tržním cyklem. Tržní cyklus podniku se dělí do pěti fází: založení, růst, stabilizace, krize a zánik podniku. Matrix, a. s. si za dvacet let své existence vybudoval dobré jméno mezi zákazníky a má velmi slušnou pozici na trhu. I přesto se však Matrix, a. s. v tržním cyklu stále nachází ve fázi růstu. V této fázi se zvyšuje se počet zákazníků, stoupají prodeje a tím i zisk. Na druhou stranu se tato fáze vyznačuje značnými investicemi do marketingu, nových provozů, moderních technologií a také se zvyšuje počet zaměstnanců podniku. Firemní vzdělávání pro tuto fázi představuje jeden z klíčových procesů. S růstem počtu zaměstnanců rostou požadavky na vedoucí pracovníky podniku Matrix, a. s., především na jejich personální práci a na manažerské a měkké dovednosti jako například: flexibilita, kreativita, komunikace s lidmi, týmová spolupráce, sociální empatie a další.

##### 4. 1. ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ PODNIKU MATRIX, A. S.

Aby podnik Matrix, a. s. neztratil dlouho budovanou pozici, byl nadále úspěšný a mohl se rozvíjet, je nutné, aby se zaměstnanci seznámili s informacemi o nových trendech na trhu, nových technologiích, legislativních změnách a obchodní zástupci se stali skutečnými profesionály a to i při jednání se zahraničními klienty. Do roku 2009 nebylo vzdělávání podniku Matrix, a. s. nijak monitorováno ani měřeno. Neexistovaly žádné systematické aktivity zaměřené na vzdělávání zaměstnanců, jednalo se pouze jednorázové akce jako různá doškolení, přeškolení nebo automatické zaučování příchozích pracovníků zkušenějšími. Pokyny byly vydávány řediteli jednotlivých divizí.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Osobní konzultace u finančního analytika Bc. Jana Kaloče 28. 2. 2011

#### 4. 1. 1. PROJEKT „VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ FIRMY MATRIX, A. S.“

Přes mnoho letitých zkušeností podniku Matrix, a. s. s úspěšnými projekty je projekt „Vzdělávání zaměstnanců firmy Matrix, a. s. zcela inovativní a to tím, že se jedná o první projekt zaměřený na systematický rozvoj lidských zdrojů. Tento projekt počítal s výběrovými řízeními, trval 20 měsíců, byl zahájen 1. Června 2009 a ukončen 31. 1. 2011. Tento projekt se zaměřoval především na adaptabilitu a konkurenceschopnost podniku. Finance se získaly z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (dále jen OP LZZ) a státního rozpočtu České republiky. OP LZZ pomáhá snižovat nezaměstnanost díky aktivní politice na trhu práce, profesnímu vzdělávání, začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech.<sup>12</sup>

#### POPIS PROJEKTU A ANALÝZA JEHO RIZIK

Projekt se zaměřoval na širokou základnu zaměstnanců a doposud Matrix, a. s. a byl inovativní jak po stránce produktu, tak i po stránce procesu a zejména byl inovativní v kontextu firmy. Díky realizaci tohoto projektu se do podniku zavedly nové metody, formy a obsah vzdělávání. Smyslem bylo rozšířit nabídku vzdělávacích aktivit a jejich kvalitu, zavedení nových metod vzdělávání zaměstnanců a metod práce se zaměstnanci. Nejdůležitějším cílem projektu Vzdělávání zaměstnanců firmy Matrix, a. s. bylo zvýšit adaptabilitu zaměstnanců na nové trendy trhu práce a konkurenceschopnost podniku. Toho se dosáhlo pomocí komplexního odborného vzdělání zaměstnanců. Projekt se zaměřoval nejen na profesní růst, stabilitu, seberealizaci a rozvoj svých lidských zdrojů, ale také na rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnanců. Celkově se snažil zkvalitnit podnikový systém řízení lidských zdrojů.

V rámci SWOT analýzy projektu finanční analytik zpracoval možná vzniklá rizika a jejich předběžné řešení. Mezi ně patřilo:

---

<sup>12</sup> *Evropský sociální fond v ČR* [online]. 2010 [cit. 2011-04-12]. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>>.

1. neobdržení dotace z OP LZZ – pokud by projekt neobdržel alespoň částečnou dotaci ze strukturálních fondů Evropské unie, nemohl by se realizovat v plném rozsahu, proto je nutné kvalitní zpracování a řízení projektu,
2. nedostatek nebo nadbytek zájemců – tomuto problému se snažilo vedení projektu vyhnout již v přípravné fázi projektu, kdy se manažeři a řadoví zaměstnanci zapojili do přípravy analýzy vzdělávacích potřeb a definovali své vzdělávací potřeby, které vychází z jejich pracovní náplně. Ve fázi realizace se k zajištění dostatečné poptávky používaly informační letáky, interní časopis a pobídky vedoucích pracovníků,
3. neochota manažerů uvolňovat své podřízené pro další vzdělávání – manažeři se sami podíleli na přípravě obsahu vzdělávacích aktivit a výběru školených zaměstnanců, tím se projekt vyhnul tomuto riziku,
4. změny vzdělávacích potřeb cílových skupin – dodavatel školících potřeb bral zřetel na aktuální potřeby cílových skupin a upravoval podle toho obsahové náplně jednotlivých kurzů,
5. rizika spojená s procesem výběru dodavatelů – důsledně se dodržoval Metodický pokyn pro zadávání zakázek OP LZZ a zajistil se kvalitní právní servis,
6. neplnění smlouvy ze strany vybraných dodavatelů – monitorování a kontrolu provádí projektový manažer, finanční analytik, a v případě nedostatků budou stanovena nápravná opatření nebo sankce.

## KLÍČOVÉ OSOBY

Nejdůležitější osobou v tomto projektu se stal **finanční analytik**. (viz. Příloha č. II) Měl přesně vymezenou odpovědnost a ta se týkala:

- celkového řízení projektu,
- pravidelné kontroly a vyhodnocování realizace projektu,
- přípravy monitorovacích zpráv a žádostí o platbu,
- dodržování harmonogramu a finančního rámce projektu,
- sledování plnění hodnot monitorovacích indikátorů,
- administrace případných změn v projektu,
- archivace dokumentů souvisejících s projektem,
- kontroly věcné správnosti účetních dokladů,

- výběru, uzavření smluv a kontroly plnění ze strany dodavatelů,
- vyhodnocení přínosu jednotlivých školení pro zaměstnance a analýzy zpětné vazby ze strany zaměstnanců.

Finanční analytik také velmi často spolupracoval s regionální rozvojovou agenturou Královéhradeckého kraje CEP, a. s., tedy s Centrem evropského projektování. CEP, a. s. zajišťovala poradenské služby v souvislosti se řízením a administrací projektu. Tato agentura podporuje zdravý a udržitelný rozvoj regionu a pomáhá organizacím při naplňování jejich cílů. Zaměřuje se hlavně na zvýšení toku finančních prostředků do regionu, podporu regionálního rozvoje a rozvoje partnerství v regionu.

V podniku Matrix, a. s. jsou za personální řízení odpovědní **ředitelé jednotlivých divizí**, kteří se proto automaticky zapojili do přípravné fáze tohoto projektu a aktivně se podíleli na analýze vzdělávacích potřeb podniku. Ředitelé čtyř divizí: Wood, Automotive, Autocentrum a Windows zodpovídali za zajištění účasti svých podřízených zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách, evidovali tuto účast a vyhodnocovali přínos pro zaměstnance. Tento přínos se monitoroval pomocí dotazníků, které zaměstnanci vyplňovali a odevzdávali.

Na tomto projektu se nemalou částí podílel i **účetní** podniku Matrix, a. s., který vedl oddělenou evidenci projektu, kontroloval formální náležitosti účetních dokladů, účtoval a archivoval účetní případy, komunikoval s bankou a připravoval poklady pro zpracování žádostí o platby.

V projektu byla uvedena i **ekonomická ředitelka**, která plně zastupovala finančního analytika a také **lektorka anglického jazyka**, která pro Matrix, a. s. pracuje na dohodu o provedení práce.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Osobní konzultace u finančního analytika Bc. Jana Kaloče 28. 2. 2011

## KLÍČOVÉ AKTIVITY

Podnik Matrix, a. s. si při sestavování takto důležitého projektu jasně vymezil a na základě analýzy vzdělávacích potřeb zpracoval nejdůležitější aktivity, jejich obsah a účastníky. Celkem vypracoval dvanáct klíčových aktivit:

### 1. REALIZACE KURZU „MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI“

Jelikož si podnik Matrix, a. s. byl vědom, že pro zvýšení konkurenceschopnosti musí dobře využívat potenciál lidských zdrojů, zařadil pro top management mezi první tento kurz a diverzifikoval jej do tří tematicky ucelených modulů:

- Tvorba týmu – zde se manažeři učili umění vést přijímací pohovory, podle jakých kritérií si vybrat toho správného a vhodného člena svého týmu, zásady výběrového rozhovoru a rozpoznávání jednotlivých typů týmových rolí.
- Vedení týmu – manažeři se seznámili s metodou koučování, zjistili jak správně hodnotit zaměstnance, rozebírali zde manažerské styly, vedení porad, motivaci a stimulaci zaměstnanců a jejich odměňování.
- Sebeorganizace – manažerům bylo díky time managementu představeno jak správně řídit čas, hospodařit s ním a jak určovat priority.

### 2. REALIZACE KURZU „VEDENÍ TÝMU A MOTIVACE PODŘÍZENÝCH“

Vzdělávací kurz se zařadil do projektu kvůli střednímu managementu organizace, především vedoucí pilnic, vedoucí oddělení a mistry výroby. Analýza vzdělávacích potřeb ukázala nutnost prohloubení znalostí manažerských stylů a rozpoznání vhodnosti jejich užití dle jednotlivých typů zaměstnanců, jejich motivace a odměňování. Obsah kurzu byl následující:

- Seznámení se s manažerskými styly
- Zvládnutí každodenního hodnocení výkonu zaměstnanců
- Získání znalostí o odměňování a motivaci zaměstnanců

### 3. REALIZACE KURZU „OBCHODNÍ DOVEDNOSTI“

Analýza vzdělávacích potřeb ukázala, že obchodní zástupci potřebovali získat ucelené poznatky v oblasti obchodních dovedností, které předpokládali efektivní komunikaci se zákazníky a kvalitní prezentaci podniku a jejich výrobků. Tyto dovednosti mají mimořádný význam pro posílení konkurenceschopnosti firmy



na trhu a její prosperitu. Týkala se obchodních zástupců divizí Automotive, Windows a Wood. Obsahem byla:

- práce a role obchodníka
- pozitivní přístup obchodníka ke klientovi
- stanovení prodejních cílů
- znalost prodejních technik
- fáze obchodního jednání
- prezentační dovednosti obchodníka
- analýza potřeb zákazníka
- schopnost argumentace
- způsoby jak uzavřít objednávku
- péče o zákazníka
- psychologie prodeje
- veřejná obchodní prezentace produktů

#### 4. REALIZACE KURZU „CERTIFIKOVANÝ PRODEJCE ŠKODA“

Tento se kurz se týkal divize Autocentrum, konkrétně o prodejce automobilů, kteří se seznámili s produkty, procesy a systémy ŠKODA AUTO a vylepšili si komunikační a prodejní dovednosti.

#### 5. REALIZACE KURZU „GARANČNÍ ŠKOLENÍ“

Akce se zúčastnil pouze garanční technik divize Autocentrum a vylepšil si znalosti v oblasti garancí, záručních podmínek a reklamací.

#### 6. REALIZACE KURZU „PRÁVNÍ MINIMUM“

Kurz navštěvovali prodejci a servisní technici divize Autocentrum a doplnili si znalosti v oblastech základních právních předpisů, spotřebitelských smluv, bezpečnosti výrobků nebo leasingových operací.

#### 7. REALIZACE KURZU „CERTIFIKOVANÝ SERVISNÍ PORADCE“

Školení se týkalo prodejců vozů divize Autocentrum a rozšířili si komunikační znalosti a dovednosti v oblasti plánování a týmové spolupráce.

#### 8. REALIZACE OTEVŘENÝCH KURZŮ

Zaměstnanci mohli navštěvovat otevřené kurzy, pokud to bylo ekonomicky výhodnější a obsahově možné. Byly to tyto kurzy:

- Otevřený kurz obchodní vyjednávání
- Finanční řízení podniku
- Finanční trhy a investování
- Investiční akademie
- Ekonomické a daňové předpisy
- Daňové a mzdové předpisy
- Komunikace-kurz pro pracovníci recepce a asistentku generálního ředitele
- Projektový management
- Štíhlá výroba, plánování výroby
- Marketing/grafika
- Odborné školení techniky motorových vozidel
- Kurz pro asistentku ředitele – zvládnutí administrativní agendy

#### 9. VÝUKA ANGLICKÉHO JAZYKA

Zde se vyučovala angličtina pro středně pokročilé, tedy pro prodejce a technika divize Autocentrum, obchodní zástupce divize Automotive, hospodářku podniku a pracovníka marketingu.

#### 10. REALIZACE KURZU „DODRŽOVÁNÍ PRAVIDEL GRAFICKÉHO MANUÁLU FIRMY“

Tento kurz sjednotil vizuální styl podniku, ukázal podobu a pravidla firemní kultury, užívání písma, hlavičkových papírů nebo loga. Účastnilo se 23 pracovníků, tedy top management a dále zaměstnanci, kteří vytvářejí dokumenty jako korespondence, prezentace, cenové nabídky nebo propagační letáky.

#### 11. ŘÍZENÍ, PUBLICITA A MONITORING PROJEKTU

Matrix, a. s. po celou dobu spolupracoval s Centrem evropského projektování a. s., řídil bezproblémově projekt, vypracovával monitorovací zprávy a žádosti o platby. Monitorovacími zprávami informoval o průběhu aktivit projektu, tedy o konkrétní realizaci aktivit, jak se naplnily předpoklady výsledků, harmonogramu projektu a rozpočtech projektu. Během realizace jednotlivých aktivit projektu probíhala také jeho publicita pomocí:

- tvorby samolepek povinných log,
- tvorby publicity na webových stránkách,

- tvorby tištěných materiálů,
- souhlasem se zveřejněním na seznamu příjemců,
- informací účastníkům projektu o spolufinancování projektu z fondů EU na všech dokumentech,
- realizace seminářů a konferencí,
- tvorby propagačních předmětů,
- inzerce v médiích,
- jiných forem zajištění publicity, jako je například tisková zpráva pro média.

V rámci této aktivity se uskutečnila také výběrová řízení:

- na dodavatele školících aktivit skupinových kurzů,
- dodavatele školících aktivit pro zaměstnance divize Autocentrum souvisejících s vozy ŠKODA,
- zajištění ubytování, stravování a školící místností pro účastníky skupinových školení,
- zhotovitele drobných propagačních předmětů,
- dodavatele notebooku, data projektoru a tiskárny.

## 12. REALIZACE KURZU „PODPORA PRODEJE – ODBYT“

Analýza vzdělávacích potřeb podniku odhalila potřebu vzdělávání se zaměstnanců divize Wood, kteří zajišťují pultový prodej sortimentu a kurz se zaměřil na základní prodejní dovednosti jako správné představení produktu, zvládání námitek a psychologie prodeje.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Zdroj: Osobní konzultace u finančního analytika Bc. Jana Kaloče 18. 3. 2011

## ROZPOČET PROJEKTU

Rozpočet je plán, kterým se řídil projekt po celou jeho dobu realizace. Sestavil ho finanční analytik ve spolupráci s top managementem podniku. Vypracován byl již před zahájením projektu. Pokud bylo třeba dalších nákladů, hradil je podnik Matrix, a. s. z vlastních zdrojů.

Tabulka č. 4 – Výdaje projektu

NÁZEV VÝDAJE	ČÁSTKA	ČÁSTKA V PROCENTECH
osobní výdaje	421 253,70 Kč	20,55%
cestovné	- Kč	0,00%
zařízení a vybavení	49 700,00 Kč	2,43%
nákup služeb	846 000,00 Kč	41,28%
stavební úpravy	- Kč	0,00%
přímá podpora	732 509,00 Kč	35,74%
přímé výdaje celkem	2 049 462,70 Kč	100,00%
nepřímé výdaje	368 939,29 Kč	18,00%
celkové výdaje projektu	2 418 401,99 Kč	118,00%

Zdroj: Osobní konzultace u finančního analytika Bc. Jana Kaloče 18. 3. 2011

Tabulka č. 5 – Zdroje financování projektu

Příjmy	- Kč
celkové neinvestiční výdaje	2 418 601,99 Kč
celkové investiční výdaje	- Kč
celkové výdaje projektu	2 418 601,99 Kč
příspěvek ze strukturálních fondů	1 824 543,70 Kč
příspěvek z národních veřejných zdrojů	2 146 521,99 Kč
celková dotace	2 146 521,99 Kč
soukromé prostředky	272 080,00 Kč

Zdroj: Osobní konzultace u finančního analytika Bc. Jana Kaloče 18. 3. 2011

## FINANČNÍ PLÁN DOTACÍ

Finanční plán rozdělil celkovou částku dotací 2 146 521,99 Kč do 4 splátek, které podnik Matrix, a. s. obdržel pro potřeby projektu.

Tabulka č. 6 – Splátky obdržených dotací

PLATBA	DATUM PLATBY	ČÁSTKA
1. platba	1. 8. 2009	429 304,00 Kč
2. platba	1. 2. 2010	572 406,00 Kč
3. platba	1. 8. 2010	572 406,00 Kč
4. platba	1. 2. 2011	572 405,99 Kč

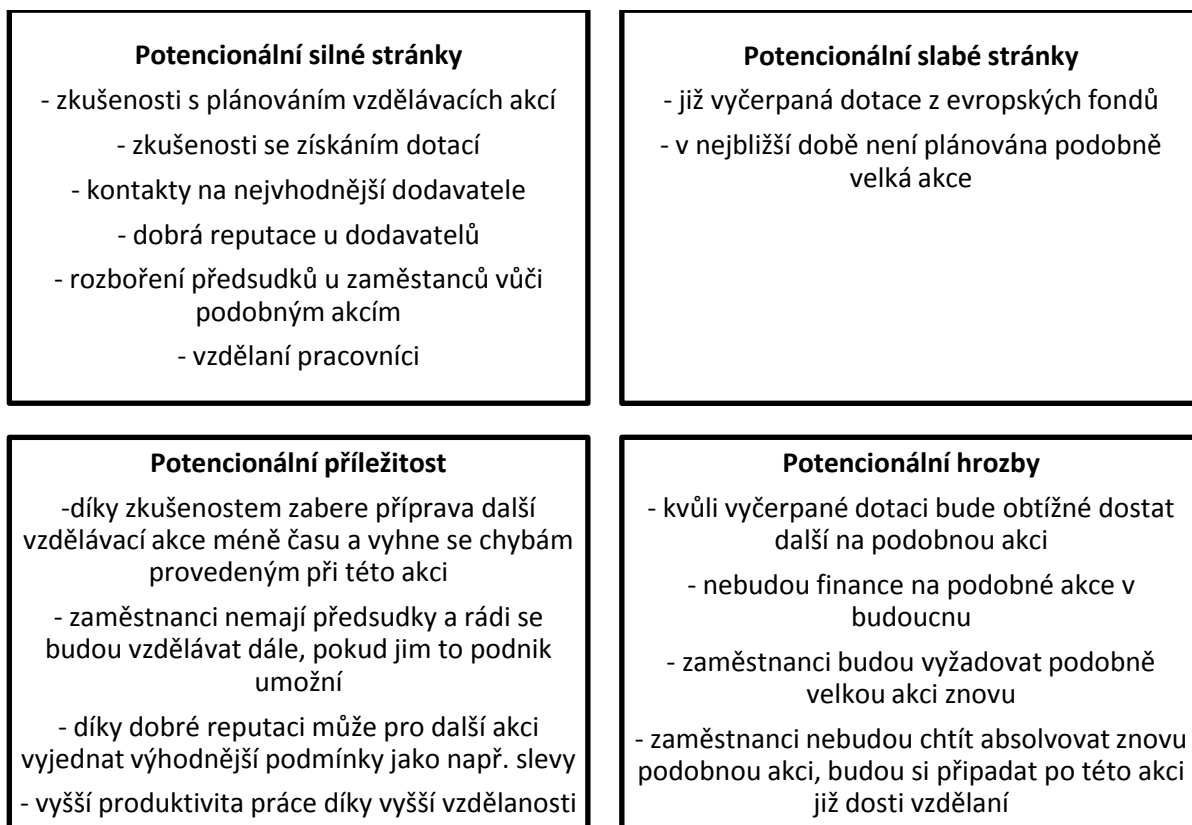
Zdroj: Osobní konzultace u finančního analytika Bc. Jana Kaloče 18. 3. 2011

### 4. 2. ZHODNOCENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ PODNIKU MATRIX, A. S.

Systém vzdělávání podniku Matrix, a. s. se prováděl především SWOT analýzou a zjišťovala se následně udržitelnost aktivit po skončení tohoto projektu.

#### 4. 2. 1. SWOT ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ MATRIX, A. S.

SWOT analýza se běžně používá pro hodnocení podniků, ale může být použita i na hodnocení věcí a činností týkajících se celého podniku. Počáteční písmena této analýzy vycházejí z anglických slov: strengths, weaknesses, opportunities, threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby).



Obrázek č. 9 – SWOT analýza systému vzdělávání Matrix, a. s.

Zdroj: Osobní konzultace u finančního analytika Bc. Jana Kaloče 18. 3. 2011

#### 4. 2. 2. UDRŽITELNOST AKTIVIT PO SKONČENÍ PROJEKTU

Projekt se podařilo financovat převážně z evropských dotací a mohl tak být velmi kvalitně a v tak velkém rozsahu připraven. Zaměřoval se přesně na předem stanovené vzdělávací potřeby zaměstnanců. Během projektu nenastaly žádné komplikace a všechny aktivity proběhly v předem vymezeném rozsahu. Podnik Matrix, a. s. získal v tomto směru bohaté zkušenosti s uskutečňováním vzdělávacích akcí a nyní se chystá je zužítkovat ve svém dalším vzdělávání zaměstnanců a manažerů. Díky vysoké dotaci na projekt vzdělávání zaměstnanců je jedním z mála v rychnovském regionu, který investoval tak velkou sumu do vzdělávání svým zaměstnanců a manažerů. Zaměstnanci nabyli nových zkušeností a poznatků, které aktivně uplatňují při své práci. Matrix, a. s. by měl i nadále investovat větší částky do podobných projektů a udržovat tak vysokou úroveň vzdělání v podniku.

Projekt a jeho výstup přesvědčil, že takovéto vzdělávací akce mají pro konkurenceschopnost a ekonomickou prosperitu podniku velký význam. Tyto údaje

nejsou podloženy ekonomickými ukazateli, ale podnik vychází z kladného ohlasu zaměstnanců na tuto akci a také z reakcí manažerů, kteří potvrzují, že oni sami a jejich podřízení využívají znalosti z kurzů při každodenní praxi. Dosáhlo se spokojenosti a stabilizace zaměstnanců a díky projektu se podařilo dosáhnout toho, že vedení podniku přislíbilo kalkulovat v dalších letech náklady na vzdělávání do rozpočtu podniku ve vyšších částkách než doposud. Tím se zatím úspěšně daří navázat na aktivity projektu. Nové aktivity se financují primárně z podnikových zdrojů. Sekundárně aktivity spolufinancují zaměstnanci, jelikož je vzdělávání součástí jejich benefitů. K udržitelnosti také patří vzájemné sdílení poznatků získaných na seminářích s dalšími zaměstnanci Matrix, a. s.

## 5. IMPLEMENTACE METODY UČENÍ SE AKCÍ DO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU MATRIX, A. S., DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ ROZVOJ

Metoda učení se akcí se snaží, aby manažeři pochopili podstatu problému, navrhli a rozpracovali jeho nová možná řešení. Dá se říci, že se snaží změnit způsob jejich uvažování a tím i změnu jejich chování. Změny prvního řádu, tedy obvyklá řešení problémů, bývají často neúčinná, protože nedokážou dostatečně změnit strukturu systému. Mezi tyto změny patří:

- **Vyšší intenzita** znamená, že manažeři zkoušejí tak usilovně vyřešit problém, až vzniká problém další nebo se stávající problém prohlubuje.
- **Značné zjednodušení** je typické odmítavým postojem k problémům a kritice těch, kteří se snaží poukázat na problém.
- **Utopické řešení** naopak hledá problémy a nedostatky i tam, kde vše funguje dobře. Snaží se dosáhnout absolutně dokonalého řešení, které nelze nikdy provést.
- **Paradoxy** se často vyskytují v mnohých řešeních problémů podniku.

Watzlawick a Weekland proto přišli s teorií změn druhého řádu a snaží se o netradiční myšlení a nové přístupy řešení. Tyto změny jsou právě cílem metody učení se akcí. Popsali proto čtyři základní kroky procesu řešení problému, který obsahuje změnu druhého řádu:

- Manažer musí **jasně definovat problém v konkrétních podmínkách** a to vyžaduje, aby se smířil s tím, že způsob jeho odstranění není zatím znám.
- V druhém kroku musí **zkoumat řešení, která byla v minulosti využita**, aby se mohl rozhodnout, kterých změn již není třeba a díky tomu uvidí, co situaci činí problematickou.
- Pro eliminaci chyb a zvýšení šance na správné vyřešení musí manažer **jasně definovat konkrétní změnu, které má být dosaženo**.
- Posledním krokem je **formulace a realizace dané změny**.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. s. 132-134



## 5. 1. ROZDĚLENÍ ROLÍ PŘI UČENÍ SE AKCÍ V PODNIKU MATRIX, A. S.

Metoda učení se akcí se provádí v malých skupinkách, které diskutují a řeší konkrétní pracovní problémy podniku. Tyto skupiny o pěti až osmi manažerech se nazývají skupiny učení se akcí. Typická skupina obsahuje 3 základní role – klienta, kouče a facilitátora.<sup>4</sup>

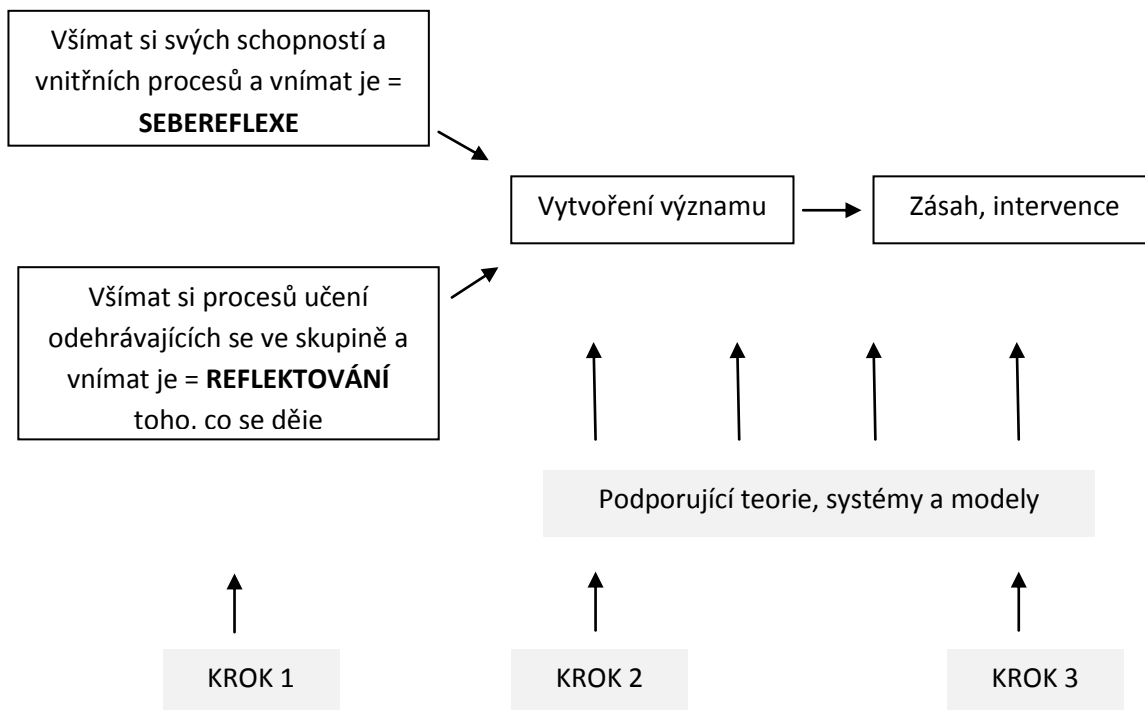
- Role **KLIENTA** se během průběhu sezení mění. Vždy se v ní nachází jeden manažer ze skupiny a nejprve začíná hovořit o svém pracovním problému, seznamuje s detaily a kontextem problému ostatní členy skupiny a také všem představuje jeho vlastní vnímání problému. Dále vyjadřuje, jakou formu podpory od skupiny očekává. Nakonec shrne, co všechno již udělal pro vyřešení problému a jaké to mělo výsledky. V průběhu sezení pak naslouchá ostatním, pokládá jim další otázky a vyjasňuje si, zda správně pochopil vyjádření koučů a facilitátora. Nakonec sám shrne, co bylo řečeno a sám se rozhodne, který z nápadů koučů se mu zamlouvá nejvíce a jak s nimi naloží.
- **KOUČOVÉ** jsou ostatní členové skupiny, kteří pomáhají klientovi vyřešit jeho problém. Nejprve naslouchají klientovi, plně se soustředí, pokládají doplňující otázky a přemýšlejí o jeho výkladu, který poté shrnou. Ponechávají klientovy prostor, aby se mohl sám rozhodovat, a dotazují se ho, zda má zájem o jejich rady, připomínky a hypotézy. Pokud klient souhlasí, mohou mu poradit nebo dát návrh na řešení, ale nesmí se snažit vyřešit klientův problém za něj
- **FACILITÁTOR** neboli moderátor, usnadňuje učení tím, že na sebe přebírá odpovědnost za chod sezení. V podniku Matrix, a. s. moderuje tyto sezení ekonomická ředitelka. Ze začátku stanovuje základní pravidla, kterými se skupina řídí po celou dobu sezení a snaží se navodit atmosféru důvěry, bezpečí, vzájemného respektu a otevřenosti. Pokud členové začnou odbočovat od tématu a řeší jiné problémy, usměrňuje je, dále upozorňuje na chování členů skupiny a na to, jak vyjadřují své pocity. Musí být zkušený v této oblasti, aby mohl klást kontrolní otázky, zpochybňovat některé soudy a tvořit atmosféru tvůrčí konfrontace. Facilitátor pomáhá skupině přemýšlet o právě probíhajícím učení,

---

<sup>4</sup> FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. s. 134-140

kteře je klíčové. Často musí skupinu zastavit a donutit ji zamyslet se a uvědomit si proces samotného učení se.

Proces moderování skupiny je popsán a rozdělen na tři kroky. V prvním kroku facilitátor nejen vnímá co se děje ve skupině, ale také sám něco prožívá. Při moderování si všímá, jak skupina pracuje, jaké emoce tato práce vyvolává a jaké interakce při ní vznikají nebo pozoruje neverbální komunikaci členů skupiny. V druhém kroku vytváří význam na základně pozorování v kroku jedna. V hlavě si analyzuje a třídí skutečnosti, ze kterých poté skládá schémata a významy. Toto se děje ještě předtím, než do diskuze zasáhne. V tomto kroku uplatňuje facilitátor své zkušenosti s učícími se skupinami z praxe, své rozvinuté sebepoznání, životní hodnoty a přesvědčení nebo teoretické modely. Mezi nejznámější teoretický model patří Gibbova teorie formování důvěry a rozvoje skupiny, která se zakládá na poznatku, že čím je vyšší důvěra ve skupině, tím více klesá neproduktivní defenzivní chování jejích členů a ti pak lépe navrhuji řešení, přijímají kritiku a vyjadřují pochvalu. V tomto kroku si také musí dát facilitátor pozor na vlastní zkreslenou interpretaci, která nepřináší skupině užitek a omezuje její učení. Pokud energie ve skupině klesá, nemůže si moderátor vyložit skutečnost tím, že jsou unaveni, mají hlad a dalšími podobnými chybnými úsudky. Závěrečným krokem uplatňuje facilitátor na skupinu největší vliv a hlavním cílem jeho intervence je učení. Snaží se o změnu řešení problému a rozvoj jednotlivých členů.



Obrázek č. 10 – Tři kroky při moderování skupiny

Zdroj: CASEY, D.; ROBERTS, P.; LALAMAN, G. Facilitation Learning in Groups. *Leaderships & Organisation Development Journal*. 1992, č. 4, s. 8

Někdo má důležité vlastnosti a schopnosti facilitátora již od narození, jiný se je potřebuje naučit. V podniku Matrix, a. s. se dlouhou dobu rozhodovalo, kdo se stane facilitátorem. Toto rozhodování bylo ponecháno na členech skupiny, kterou tvořilo sedm manažerů. Ti byli předtím seznámeni s tím, co tato role obnáší a jak velkou autoritou tento člověk musí být. Nakonec si skupina zvolila ekonomickou ředitelku podniku Matrix, a. s., která již některé přirozené vlohy měla, ale musela se také hodně sama naučit a pracovat na rozvoji svých schopností, pro tuto roli nezbytných. Největší přínos pro ni však měla samotná sezení, kde získávala další zkušenosti.

## 5. 2. VYUŽITÍ METODY UČENÍ SE AKCÍ PRO ROZVOJ MANAŽERŮ V PODNIKU MATRIX, A. S.

Metoda učení se akcí je stále častěji využívána pro rozvoj manažerů po celém světě. Podnik Matrix, a. s. se rozhodl zkusit tuto metodu na začátku roku 2011 a sezení se plánují jednou za měsíc. Zatím si manažeři si tuto metodu pochvalují a nejvíce vyzdvihují výbornou práci ekonomické ředitelky, protože zatím dobře zvládá všechny úkoly, které správný facilitátor zvládat má. První čtyři úkoly vychází z benediktinské doktríny vzdělávání, založené na lásce k lidem a důvěře v ně, neexistují zde donucovací tresty ani tvrdá disciplína. Tyto úkoly jsou :

1. usnadňovat předávání učení,
2. usnadňovat přijímání učení,
3. objasňovat rozmanité procesy učení se akcí,
4. pomoci členům skupiny přijmout všechny předchozí úkoly.

Později se rozhodl k nim připojit ještě pátý úkol:

5. využívat občas individuální přístup a vystupovat pro členy skupiny v roli osobního poradce, především v momentech, kdy to může pomoci jejich poznání a chápání sebe sama.

Poslední úkol je založen na jezuitském modelu vzdělávání, uplatňovaném na některých školách již po 400 let. V tomto modelu se lze setkat s tresty za nedodržování přísné disciplíny, vlastní disciplínou, samostatností nebo podporou konkurence a stal se tak opakem benediktinské doktríny vzdělávání. Tento úkol se připojil později, protože členové skupiny očekávali od metody učení se akcí nejen získání nových znalostí a zkušeností, ale také lepší pochopení sebe sama. Speciálně vrcholovým manažerům toho pochopení chybí, protože často oni rozdávají rady, řeší problémy a málokdy se jim dostává upřímně zpětné vazby. Lepšího poznání vlastního nitra můžeme podle něj dosáhnout jen díky určité „hladině bolesti“. Tu členové skupiny nejsou schopni vyvolat a proto facilitátor musí vyjadřovat pochybnosti o tom, co bylo řečeno, aby členové mohli zažít tuto bolest a posunulo to jejich chápání na novou úroveň. Často je to znázorňováno na příkladu ulity. Bolest umožňuje rozbití ulity, kdy ulitou je v tomto případě vlastní nevědomost. Pokud se učí jeden od druhého, rozbíjí tuto ulitu z venku a snižují navzájem svoji nevědomost. Pro sebepoznání však musíme rozbít i ulitu chápání, kterou musíme prolomit zevnitř a k tomu, je třeba zažít daleko větší bolest. Tuto bolest přináší Facilitátor například s kritikou toho,

co bylo řečeno. Manažeři podniku Matrix, a. s. vzhledem k tomu, že metodu využívají od začátku roku 2011, zatím sdělují jen zkušenosti s rozbitím ulity z venku. Postupem času však plánují, že se jim podaří rozbít i ulitu zevnitř.

Podnik Matrix, a. s. metodu učení se akcí využívá jen několik týdnů a proto ještě nejsou dostatečně vidět její výsledky. V podniku Matrix, a. s. se osvědčila práce v malých skupinách, nejčastěji sedm manažerů, kteří pracují s předem zvoleným facilitátorem. Tyto manažeři byli vybráni z nejvyššího managementu podniku. Díky této metodě nyní manažeři v podniku Matrix, a. s. mohou rozvíjet své individuální potřeby daleké lépe, než je tomu u jiných metod. Manažeři se zaměřují na řešení svých konkrétních problémů a mohou naopak poradit svým spolupracovníkům s řešením jejich problému. Při sezeních se také posiluje důvěra ve vyšší vedení firmy a manažeři se učí mimo jiné pracovat v týmu. Takto firma šetří své finanční prostředky, protože nemusí hledat externí konzultanty, ale spoléhá se na využití vnitřních zdrojů.

### 5. 3. VÝZNAM METODY UČENÍ SE AKCÍ PRO PODNIK MATRIX, A. S.

V České republice metoda učení se akcí není zatím příliš rozšířená a využívá se hlavně v nadnárodních společnostech při dlouhodobějším rozvoji manažerských talentů. Ve vyspělých zemích je považována za jednu z nejvhodnějších a nejvíce efektivních metod rozvoje manažerů a také za nástroj řízení změny. Díky výhodám této metody dosahují nárůsty produktivity jak manažerů, tak celých organizací. Dá se očekávat, že v České republice se v nejbližších třech až pěti letech učení se akcí výrazně rozšíří do většiny prosperujících firem, stejně tak jako tuto metodu od letošního roku využívá podnik Matrix, a. s.

V porovnání s ostatními metodami využívanými v podniku se učení se akcí řadí až mezi poslední, protože doposud se této metody nevyužívalo pro rozvoj manažerů vůbec, od letošního roku se vedení rozhodlo vyzkoušet tuto metodu, která není v českém prostředí stále plně využívána. Tato metoda byla v podniku dosud uplatňována pouze tehdy, když například skupina manažerů řešila společně určitý projekt. Toto se stávalo poměrně často, ale bohužel nikdy nebyl přítomen facilitátor. Mezi nejčastější metody rozvoje manažerů v podniku Matrix, a. s. patří hlavně pravidelné přednášky a odborné kurzy, které probíhají po celý rok a manažeři se jich pravidelně zúčastňují. Pořádají se i nepovinné teambuildingové akce, nejčastěji jsou tyto akce spojeny s hony, rybářskými závody

nebo jinými mysliveckými akcemi. Velký důraz kladou manažeři různých pozic na samostudium ve svém volném čase. Moderní metody jako koučování, mentorování nebo učení se akcí doposud zastupovaly v rozvoji manažerů jen velmi malé místo, podnik, jako expandující, je však ovlivňován západoevropskými trendy a v roce 2010 se snažil nové metody více využívat. Výhledově se chystá nahradit některé klasické metody, například samostudium, efektivnějšími moderními a zvýšit tak produktivitu práce a tím i dosáhnout lepší výkonnosti podniku Matrix, a. s.

## ZÁVĚR

Práce zjistila, že do doby než podnik získal dotaci v hodnotě 2 146 521,99 Kč, nebylo systémové vzdělávání v podniku Matrix a. s. podporováno a bylo realizováno jen několik vzdělávacích akcí. Po přidání vlastních prostředků se na projekt „Vzdělávání zaměstnanců podniku Matrix“, a. s. nashromáždilo 2 418 601,99 Kč a díky této, pro podnik Matrix, a. s. vysoké částce, mohlo být realizováno celkem dvanáct kurzů. Bez dotace by si podnik Matrix, a. s. podobný projekt nemohl dovolit a proto v dnešní době realizuje jen menší vzdělávací akce. Přesto nyní vrcholové vedení podniku vyčleňuje na vzdělávání více finančních prostředků než dříve. Ukázalo se, že za vzděláváním celého podniku Matrix, a. s. stojí převážně osm osob. Jednou z nich je finanční analytik, který dohlíží na celý proces firemního vzdělávání, hlavně pak komunikuje s účetním, ekonomickou ředitelkou, řediteli jednotlivých divizí a lektorkou anglického jazyka. Zodpovídá se nejvyššímu vedení podniku, které většinou zastupuje generální ředitel podniku. Systém podniku Matrix, a. s. funguje dobře, největším přínosem byl projekt „Vzdělávání zaměstnanců podniku Matrix, a. s.“ Díky němu byla při vzdělávání v podniku vytvořena struktura klíčových osob, kterým byla vymezena přesná odpovědnost, zlepšila se komunikace a lépe se provádí analýza vzdělávacích potřeb.

Dalším cílem bylo zjistit, zda v podniku využívají metodu učení se akcí a pokud ano, jak dlouho je již implementována do podniku. Podnik Matrix, a. s. v době zahájení práce tuto metodu pro rozvoj manažerů nevyužíval. Na místo této metody se v podniku konaly pravidelné přednášky, odborné kurzy nebo bylo manažerům doporučováno samostudium. Moderní metody nebyly téměř vůbec využívány. Přesto se ale v té době již vědělo, že od nového roku se tato a další moderní metody pro rozvoj manažerů začlení do stávajícího systému vzdělávání a nahradí tak starší metody. Iniciátorem je finanční analytik, chtěl nové metody a trendy, které jsou ve vyspělých zemích osvědčené, vyzkoušet v podniku Matrix, a. s., který se inovacím a nápadům nikdy nebránil. Ostatní manažeři a vedení souhlasilo, chtěli namísto přednášek vyzkoušet něco nového a tak od letošního roku zavedli mimo jiné metodu učení se akcí do systému vzdělávání. První dojmy z této metody jsou kladné, ale pro hodnocení je třeba počkat alespoň rok.

Pro podnik Matrix, a. s. měla práce přínos ve smyslu zdokumentování jejího systému vzdělávání a projektu „Vzdělávání zaměstnanců podniku Matrix“ do uceleného celku, protože nic podobného předtím neexistovalo. Finanční analytik se mohl také inspirovat v teoretické části této práce a dozvědět se něco o metodách pro rozvoj manažerů a

především o metodě učení se akcí. Tím, že při konzultacích sděloval nahlas své myšlenky, dojmy a informace ohledně využití metody učení se akcí v podniku Matrix, a. s. a odpovídal na mé otázky, často si uvědomil nové poznatky a přišel na možná nová vylepšení a uplatnění této metody v praxi. Všechny stanovené cíle byly naplněny a tak tato práce měla přínos jak pro mne, tak také pro podnik Matrix, a. s.



## SEZNAM LITERATURY:

Tištěné zdroje:

- [1] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 158 s.
- [2] BRODSKÝ, Zdeněk; SIEGL, Milan. *Management I. díl*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. 89 s.
- [3] CASEY, D.; ROBERTS, P.; LALAMAN, G. Facilitation Learning in Groups. *Leaderships & Organisation Development Journal*. 1992, č. 4, 56s.
- [4] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 238 s.
- [5] KAMP, Di. *Manažer 21. století*. Praha: Grada Publishing spol. s. r. o., 2000. 216 s.
- [6] KUBIAS, Sáva. *Úvod do managementu*. Liberec: Technická Univerzita v Liberci, 2007. 140 s.
- [7] MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, s. r. o., 2000. 112 s.
- [8] PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník - Lidské zdroje*. Praha: ACADEMIA, 2002. 282 s.
- [9] PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997. 159 s.
- [10] PROPENKO, Joseph; KUBR, Milan a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1996. 631 s.

Elektronické zdroje:

- [11] *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. 2010 [cit. 2011-04-12]. ARES - Ekonomické subjekty. Dostupné z WWW: <[http://www.info.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)>.
- [12] *Evropský sociální fond v ČR* [online]. 2010 [cit. 2011-04-12]. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>>.

Podnikové dokumenty:

- [13] *Výroční zpráva podniku Matrix, a. s. 2009*. Třebešov: Matrix, a. s., červen 2010. 20 s.

**Konzultace:**

[14]Osobní konzultace u finančního analytika Bc. Jana Kaloče 18. 3. 2011

[15]Osobní konzultace u finančního analytika Bc. Jana Kaloče 28. 2. 2011

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 - Dělení manažerů dle úrovně řízení podniku .....	10
Obrázek č. 2 - Účast podřízených na rozhodovacím procesu .....	11
Obrázek č. 3 - Předpoklady manažera .....	12
Obrázek č. 4 - Didaktické metody .....	15
Obrázek č. 5 - Systém formování pracovních schopností manažera .....	21
Obrázek č. 6 - Vnější prostředí organizace .....	22
Obrázek č. 7 - Činnosti realizace vzdělávací akce .....	26
Obrázek č. 8 – Divize podniku Matrix, a. s. ....	30
Obrázek č. 9 - SWOT analýza systému vzdělávání Matrix, a. s. ....	46
Obrázek č. 10 - Tři kroky při moderování skupiny .....	51

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – Rozvaha v tisících Kč .....	34
Tabulka č. 2 - Zjednodušený výkaz peněžních toků v tisících Kč .....	35
Tabulka č. 3 - Výkaz zisku a ztrát v tisících Kč .....	35
Tabulka č. 4 - Výdaje projektu .....	44
Tabulka č. 5 - Zdroje financování projektu .....	44
Tabulka č. 6 - Splátky obdržených dotací .....	45

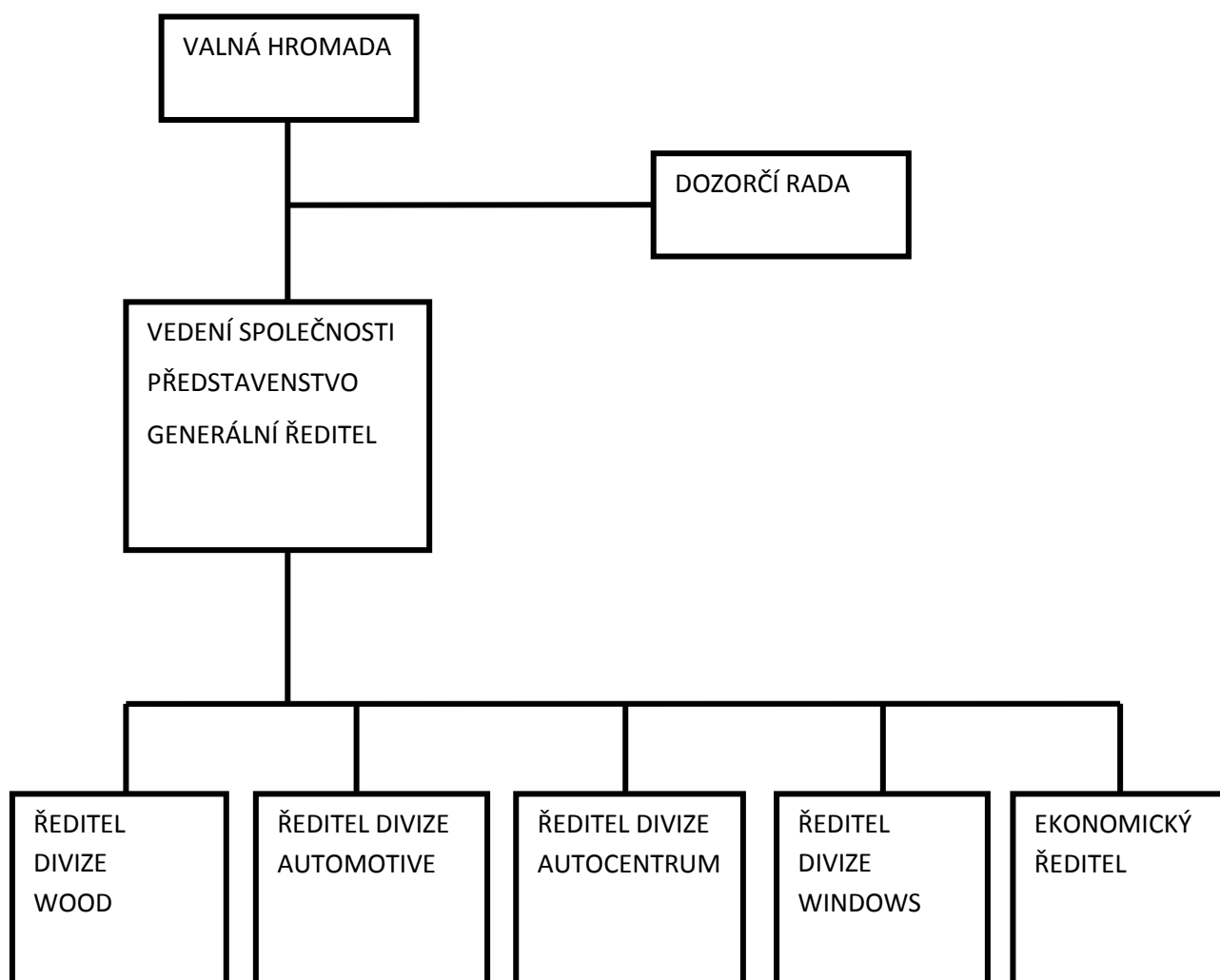
## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. I - Organizační schéma podniku Matrix, a. s. ....	62
Příloha č. I - Zařazení projektu „Vzdělávání zaměstnanců firmy Matrix, a. s.“ do organizačního schématu podniku Matrix, a. s. ....	63

## SEZNAM ZKRATEK:

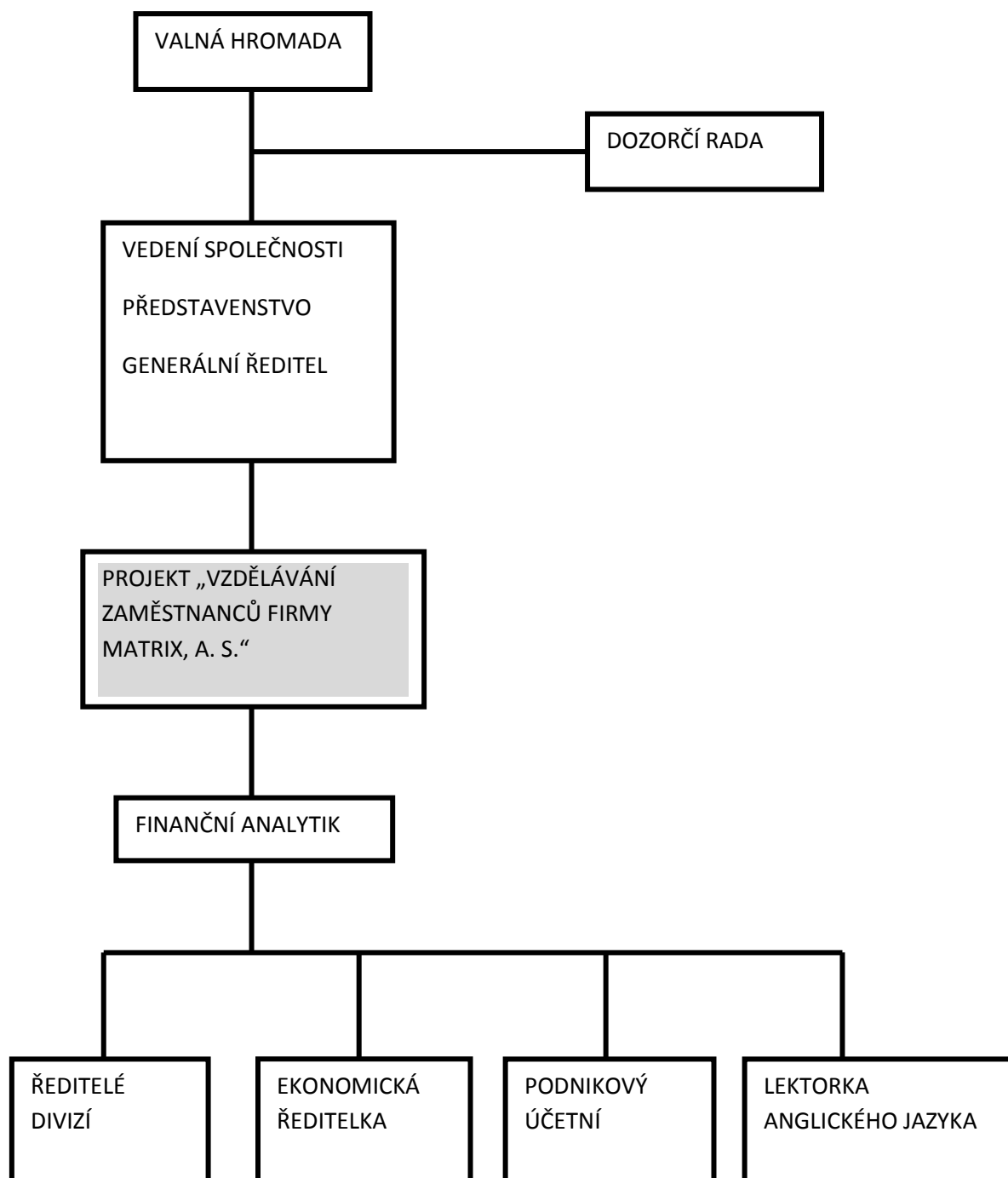
a. s.	akciová společnost
Atd.	a tak dále
Bc.	titul Bakalář
č.	číslo
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
Kč	Korun českých
Např.	například
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
s	strana
SMART	Specific, Mesurable, Acceptable, Realistic, Time-bound (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, termínované)
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)

Příloha č. I - Organizační schéma podniku Matrix, a. s.



Zdroj: Výroční zpráva podniku Matrix, a. s. 2009. Třebešov: Matrix, a. s., červen 2010. str. 18

Příloha č. II - Zařazení projektu „Vzdělávání zaměstnanců firmy Matrix, a. s.“ do organizačního schématu podniku Matrix, a. s.



Zdroj: Osobní konzultace u finančního analytika Bc. Jana Kaloče 28. 2. 2011