

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Aplikace aktivních metod vzdělávání manažerů v podniku**

**Daniela Povejšilová**

**Bakalářská práce  
2015**

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

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniela Povejšilová**  
Osobní číslo: **E11083**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Aplikace aktivních metod vzdělávání manažerů v podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je výběr vhodné metody vzdělávání manažerů pro vybraný podnik. Výběr bude proveden s využitím dostupných dat na základě analýzy současného systému vzdělávání v daném podniku a komparace aktivních metod vzdělávání manažerů z pohledu jejich využitelnosti pro daný podnik. Součástí práce bude také návrh souboru doporučení na podporu zavedení zvolené metody.

Osnova:

- Komparace tradičních a moderních metod vzdělávání manažerů.
- Analýza současného systému vzdělávání ve vybraném podniku.
- Komparace aktivních metod vzdělávání manažerů z pohledu jejich využitelnosti pro vybraný podnik.
- Výběr a podpora zavedení vhodné metody ve vybraném podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**BARTOŇKOVÁ, H.** Firemní vzdělávání. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

**DVOŘÁKOVÁ, Z.** Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

**FOLWARCZNÁ, I.** Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

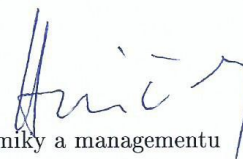
**KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J.** Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 237 s. ISBN 978-80-2473651-8.

**MORELAND, D.** Management Culture: Innovative & Bold Strategies To Engage Employees. 1. vydání. Minnesota: Two Harbors Press, 2012. 212 s. ISBN 978-19-379-2850-6.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Aleš Horčíčka**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu



Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015



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

L.S.



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

V Pardubicích dne 29. září 2014

## **PROHLÁŠENÍ**

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2015

Daniela Povejšilová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Aleši Horčíčkovi za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti GMC Software Technology, s.r.o. za poskytnutí interních podnikových materiálů a za praktické informace, potřebné pro zpracování této práce.

## **ANOTACE**

*Bakalářská práce se zabývá vzděláváním manažerů v podniku. Důraz je kladen na aktivní metody vzdělávání. Je provedena jejich komparace z pohledu využitelnosti pro vybraný podnik. Na základě výsledků komparace je doporučena vhodná metoda pro aplikaci.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Vzdělávání, manažer, aktivní metody, aplikace, podnik.*

## **TITLE**

*The Application of Active Educational Methods for Managers in a Company.*

## **ANNOTATION**

*This thesis focuses on education of managers in a company. It places the main emphasis on the active educational methods. The comparison is carried out considering the utilisation for the selected company. Based on results of comparison, the suitable method for implementation is recommended.*

## **KEYWORDS**

*Education, manager, active methods, application, company.*

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1 VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ V PODNIKU .....</b>	<b>12</b>
1.1 OSOBNOST MANAŽERA .....	12
1.2 ČINNOST MANAŽERA .....	13
1.3 ROZVOJ MANAŽERŮ .....	14
1.3.1 Oblasti pracovního rozvoje.....	15
1.3.2 Motivace a stimulace .....	16
1.4 VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO VÝZNAM PRO MANAŽERA .....	16
1.5 VZDĚLÁVACÍ PROCES.....	17
1.5.1 Identifikace potřeby vzdělávání .....	18
1.5.2 Plánování vzdělávání.....	18
1.5.3 Realizace vzdělávání.....	20
1.5.4 Vyhodnocování vzdělávání .....	20
1.5.5 Účastníci a lektori .....	21
<b>2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ V PODNIKU.....</b>	<b>22</b>
2.1 ČLENĚNÍ METOD VZDĚLÁVÁNÍ.....	22
2.2 TRADIČNÍ METODY VZDĚLÁVÁNÍ .....	23
2.3 AKTIVNÍ METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	25
2.3.1 Příklady aktivních metod vzdělávání .....	26
<b>3 PROFIL PODNIKU .....</b>	<b>29</b>
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU .....	29
3.2 HISTORIE PODNIKU .....	30
3.3 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ.....	30
3.4 EKONOMICKÁ SITUACE PODNIKU .....	32
3.5 ÚSPĚCHY PODNIKU .....	34
3.6 VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU .....	34
<b>4 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE VYBRANÉM PODNIKU .....</b>	<b>35</b>
4.1 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU .....	35
4.1.1 Interní vzdělávání .....	36
4.1.2 Externí vzdělávání .....	38
4.2 VYUŽITÍ AKTIVNÍCH METOD VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU .....	39
4.3 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU .....	41
4.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	42
4.4.1 Dosažené výsledky .....	42
4.4.2 Vyhodnocení výsledků.....	45
<b>5 KOMPARACE, VÝBĚR A PODPORA APLIKACE VHODNÉ METODY PRO PODNIK.....</b>	<b>47</b>
5.1 KOMPARACE AKTIVNÍCH METOD Z POHLEDU VYUŽITELNOSTI PODNIKEM.....	47
5.1.1 Určení kritérií.....	47
5.1.2 Určení vah kritérií .....	48
5.1.3 Vyhodnocení pořadí aktivních metod vzdělávání .....	49
5.2 VÝBĚR VHODNÉ METODY.....	51
5.3 NÁVRH PODPORY APLIKACE PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ V PODNIKU .....	51
5.3.1 Postup zavedení.....	53
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>56</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>61</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí .....	14
Tabulka 2: Členění vzdělávacích metod.....	22
Tabulka 3: Příklady tradičních metod .....	23
Tabulka 4: Příklady aktivních metod.....	26
Tabulka 5: Informace o R&D oddělení v číslech .....	29
Tabulka 6: Porovnání hospodářského výsledku v letech 2008 až 2013 v mil. euro .....	33
Tabulka 7: Četnost interních vzdělávacích akcí .....	36
Tabulka 8: Četnost externích vzdělávacích akcí .....	38
Tabulka 9: Manažerská akademie - číselné údaje .....	39
Tabulka 10: Koučing - číselné údaje .....	40
Tabulka 11: Seřazení metod podle efektivnosti .....	44
Tabulka 12: Určení vah kritérií .....	49
Tabulka 13: Pořadí vybraných metod podle kritérií .....	50
Tabulka 14: Seřazení metod dle metody pořadí .....	50
Tabulka 15: Porovnání forem vzdělávání.....	52

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení .....	12
Obrázek 2: Cyklus vzdělávání pracovníků organizace.....	18
Obrázek 3: Logo společnosti GMC Software Technology, s.r.o.....	29
Obrázek 4: Organizační schéma GMC Software Technology, pobočka R&D .....	32
Obrázek 5: Čistý zisk společnosti Neopost, a.s. v milionech euro .....	33
Obrázek 6: Systém vzdělávání v podniku .....	35
Obrázek 7: Podíl nákladů na jednotlivé metody vzdělávání .....	41
Obrázek 8: Vzdělanost v oboru .....	43
Obrázek 9: Spokojenost s přístupem zaměstnavatele ke vzdělávání.....	43
Obrázek 10: Vyhodnocení vzdělávání.....	45
Obrázek 11: Přínos vzdělávání pro výkon práce .....	45



## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
GMC	Göltenboth - Matti - Company (Göltenboth - Matti - společnost)
HR	Human Resources (Lidské zdroje)
ICT	Information and Communication Technologies (Informační a komunikační technologie)
PO	Požární ochrana
R&D	Research and Development (Výzkum a vývoj)
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
UX	User Experience (Uživatelská zkušenost)

# ÚVOD

Vzdělávání se v poslední době netýká pouze povinné školní docházky, ale stalo se celoživotním procesem. Neustále se mění a zvyšují požadavky na znalosti a dovednosti každého z nás. Celý život nevystačíme pouze s vědomostmi, které jsme se naučili ve škole, či pomocí kvalifikačních kurzů. Abychom zvyšovali svou hodnotu ve společnosti a uspěli jako zaměstnanci v pracovním procesu, je nutné své vzdělání a znalosti stále doplňovat.

V současném vysoce konkurenčním prostředí je nezbytné mít v čele podniku kvalitní management, neboť právě na něm závisí úspěch celé společnosti. Podniky si uvědomují, že pokud budou rozvíjet schopnosti svých manažerů, bude se rozvíjet společnost celkově. Aby mohl podnik zvyšovat svou výkonnost a konkurenceschopnost, udržovat krok se změnami ekonomiky, podnikatelského prostředí a technologií, musí efektivně vzdělávat a rozvíjet zaměstnance, tím spíše pracovníky v manažerských pozicích.

Na manažery jsou tím pádem kladeny stále vyšší nároky, především na jejich efektivní plnění manažerských funkcí, schopnost rozhodovat a předávat své znalosti a dovednosti svým podřízeným. Současně s rostoucím tlakem na manažery roste také potřeba vzdělávání. Aby mohli manažeři kvalifikovaně rozhodovat, musí k tomu mít potřebné podklady, informace, ale především znalosti získané v kurzech k tomu určených. Právě z výše uvedených důvodů se autorka rozhodla zabývat tímto aktuálním tématem.

Je mnoho způsobů, jak rozvíjet znalosti a dovednosti manažerů. Každý podnik si může vybrat vhodné metody pro vzdělávání a rozvoj svých manažerů. V současné době roste nabídka kurzů a instituce poskytující vzdělávání úzce spolupracují s podniky a nabízejí jim vzdělávání na míru.

Cíle bakalářské práce jsou:

- komparace metod vzdělávání manažerů v podniku,
- analýza současného systému vzdělávání ve vybraném podniku,
- výběr a podpora zavedení nové vhodné metody ve vybraném podniku.

K naplnění těchto cílů jsou využity rešerše české a zahraniční odborné literatury, dále elektronické informační zdroje, informace z konference týkající se tématu této bakalářské práce a poznatky z konzultací v podniku. V analytické části je využito empirické šetření v podobě dotazníku, který směřuje k získání názoru manažerů na systém vzdělávání

v podniku, dále je provedena systémová analýza, komparace aktivních metod vzdělávání manažerů a následný návrh vhodné aktivní metody pro podnik a podpora její aplikace.

Aktivní metody jsou moderním způsobem vzdělávání manažerů a efektivně podporují rozvoj manažerů. Některé podniky je již ve svém systému vzdělávání běžně využívají, jiné s tím teprve začínají, ale celkově se význam a potřeba aktivních metod vzdělávání manažerů zvyšuje, čímž dochází k jejich rozšiřování do podnikové praxe.

# 1 VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ V PODNIKU

K pochopení problematiky vzdělávání manažerů je potřeba nejdříve vysvětlit několik základních pojmů, které s tímto tématem souvisí. Mezi tyto nejdůležitější pojmy patří management, manažer, manažerské funkce, rozvoj manažerů, vzdělávání.

## 1.1 Osobnost manažera

Manažer je řídicí pracovník, který má své podřízené. Je zodpovědný za plnění úkolů vyžadujících řízení dalších členů organizace.[5;18]

Podle svého postavení v organizaci se manažeři dělí do tří úrovní[5;18]:

- nižší manažeři (linioví) – základní úroveň řízení, manažeři řídí výkonné pracovníky v oblasti každodenních činností,
- střední manažeři – řídicí pracovníci štábních útvarů či nižších liniových útvarů,
- vrcholoví manažeři (top manažeři) – nejvyšší pracovníci organizace, odpovídají za celou její výkonnost, jedná se o generální ředitele, ředitele divizí apod.

V různých typech organizací se toto rozdělení manažerů může lišit, záleží především na velikosti podniku. Velké podniky využívají všechny tři úrovně řízení, v těch menších často úplně chybí střední úroveň, neboť její existence by byla zbytečná.[5]



**Obrázek 1:** Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení

*Zdroj:[17]*

Pro výkon řídicích činností musí manažer disponovat odpovídajícími pravomocemi, způsobilostmi a vlastnostmi (získanými a vrozenými), pomocí nichž může úspěšně vykonávat svou funkci. Aby měl manažer kvalitní pracovní vztah se svými podřízenými, získal si jejich důvěru a respekt, nesmí zneužívat své pozice. Měl by si být vědom talentu, schopností a dovedností, kterými jeho podřízení disponují. Sám by se měl chovat s respektem a úctou

k ostatním zaměstnancům, měl by umět poprosit, poděkovat, přiznat svou chybu a omluvit se. Tohle všechno by v průběhu času mělo vést ke vzájemné důvěře a tím ke zvyšování produktivity zaměstnanců.[13]

Požadavky, které by měl splňovat úspěšný manažer, by se daly shrnout následujícím způsobem[8]:

- být vzorem pro ostatní - měl by jít svým podřízeným příkladem a sám plnit to, co požaduje od ostatních,
- znát dobře sebe sama - neznalost sama sebe brání manažerovi využít vlastní potenciál, musí znát své silné stránky i oblasti vhodné pro rozvoj,
- mít potěšení ze změny - nezbytnou dovedností manažera je řízení změny,
- mít vizi - s touto vizí by měl manažer členy svého týmu seznámit, aby znali cíl své práce,
- být si vědom současného stavu věcí - v jaké situaci se manažer momentálně nachází,
- chovat se čestně a eticky - spravedlivé chování ke všem členům týmu, respektování zákonů a podnikových pravidel, respekt k ostatním,
- dokázat efektivně komunikovat - vyjadřování myšlenek srozumitelně pro ostatní, umění říkat věci s citem,
- myslet pozitivně - souvisí s vytvářením příjemné atmosféry v týmu a smyslem pro humor,
- soustavně se vzdělávat - manažer by měl aktivně vyhledávat příležitosti ke svému dalšímu rozvoji, průběžně na sobě pracovat, rozvíjet své znalosti a dovednosti.

## 1.2 Činnost manažera

Představu o tom, co manažeři dělají, nám dokládají manažerské funkce. Jako první je definoval Henry Fayol, další představitelé je upravovali a přidávali nebo ubírali jiné funkce. Názory na klasifikaci manažerských funkcí nejsou v literatuře jednotné, často se však užívá členění sekvenčních funkcí podle Leo Vodáčka a Oľgy Vodáčkové. Paralelní manažerské funkce jsou realizovány v rámci všech sekvenčních funkcí, nemusí být však použity vždy ve stejném rozsahu.[19]

**Tabulka 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí**

Sekvenční funkce	Paralelní funkce		
	Analýza	Rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Vedení lidí			
Personální zajištění			
Kontrola			

*Zdroj: upraveno podle [18]*

Tyto manažerské funkce jsou náplní práce manažerů na všech manažerských úrovních. Vzdělávání je náplní především dvou z uvedených manažerských funkcí, a to personalistiky, do které vzdělávání zaměstnanců spadá, a vedení lidí, neboť souvisí s motivací pracovníků.

**Personalistika** je oblast řízení organizace, která souvisí se vším, co se týká člověka a jeho pracovního procesu. Mezi činnosti, které manažer v rámci personalistiky provádí, patří například plánování, získávání, vybírání, umísťování, povyšování a ohodnocování pracovníků. Nedílnou součástí je také propojování výsledků práce zaměstnance, jeho pracovního chování a jeho pracovních schopností a zároveň jeho osobního, personálního a sociálního rozvoje. Personalistika se zabývá také péčí o zaměstnance, jejich vzděláváním a pracovně - právními vztahy.[10]

**Vedení lidí** je proces ovlivňování lidí, jehož cílem je podnítit je k úspěšnému a ochotnému splnění daných cílů. Manažer koordinuje činnosti pracovníků tak, aby je zaujal a neustále podněcoval k lepším výkonům.[18]

Nedílnou součástí vedení lidí je motivace. Manažeři mohou dosáhnout vysoké úrovně motivovanosti pracovníků pomocí stimulů, díky kterým zaměstnanci stupňují svou snahu uspět a dosáhnout stanovených cílů. Mezi kroky, jak správně motivovat pracovníky, patří například stanovení dosažitelných cílů, zpětná vazba, nabídka vhodných peněžních, ale také nepeněžních odměn, mezi které patří pochvala a uznání, dále pak vytváření pracovních rolí nebo vybírání schopných vedoucích týmů.[1]

### 1.3 Rozvoj manažerů

V oblasti vzdělávání existuje více pojmů, jako je například vzdělávání manažerů, jejich výcvik a rozvoj. Vzděláváním manažerů rozumíme „učení manažerů, jak se učit“, jedná se

o proces, který hledá způsoby, jak docílit, aby manažeři získali potřebné znalosti pro výkon své funkce.[8;11]

Výcvik manažerů představuje krátkodobější část procesu učení. Manažeři si v rámci výcviku osvojují dovednosti, které jim pomohou vylepšit svůj pracovní výkon, jedná se například o odborné semináře zaměřené na určité téma týkající se manažerských funkcí nebo o programy komunikačních dovedností.[8;11]

Rozvoj manažerů je pojem nadřazený vzdělávání i výcviku. Je to nepřetržitý proces, který směřuje k naplnění cílů a strategií organizace pomocí určitých nástrojů. Nástroj vzdělávání je konkrétní prostředek, pomocí něhož dosáhneme cíle. Nástroje rozvoje zaměstnance jsou kompetence, vzdělávání a hodnocení.[8;11]

V současné době je na manažery kladen stále větší požadavek na motivaci pracovníků, což může být způsobeno větší vzdělaností pracovníků, vlivem médií, odlišnými prioritami mladé generace lidí apod. Možnou reakcí na tuto změnu prostředí může být koncept učící se organizace. Pojem učící se organizace zavedl Peter Senge, který reagoval na skutečnost, že je v dnešní době možné vyhledat jakoukoliv informaci kdykoliv a kýmkoliv. Z toho vyplývá, že již není konkurenční výhodou vlastnit informace, ale schopnost je v případě potřeby získat nebo dokonce vytvářet. Učící se organizace je prostředí, ve kterém je na manažery kladen velký tlak na jejich manažerskou práci a rozvoj, na schopnost delegovat, důvěřovat a méně kontrolovat zaměstnance, poskytnout jim větší volnost a zodpovědnost. Se změnou myšlení se nejprve začíná u managementu firmy a až poté přechází k nižším stupňům organizace podniku, což znamená, že je velmi důležité, aby se manažeři neustále rozvíjeli a mohli předávat své znalosti a zkušenosti svým podřízeným.[7]

### **1.3.1 Oblasti pracovního rozvoje**

V systému rozvoje pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti: oblast všeobecného vzdělávání, odborného vzdělávání a oblast rozvoje.[10]

V oblasti všeobecného vzdělávání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti a je převážně orientovaná na osobnost jedince, na jeho sociální rozvoj. Jedná se o oblast řízenou a kontrolovanou státem, organizace na ni nemají žádný vliv. [10]

Pro oblast odborného vzdělávání se vžil také označení training. Oblast je orientována na proces přípravy na povolání. Zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování a přeškolování neboli rekvalifikaci. Jedinec se naučí specifickým znalostem a dovednostem, které si jednotlivá odborná pracovní místa žádají.[10]

Oblast rozvoje je zaměřena na získání širšího okruhu znalostí a dovedností, než jen těch, které jsou nezbytné pro výkon konkrétního zaměstnání. Orientuje se na zvládání komplexních problémů, které často překračují meze oboru. [10]

### **1.3.2 Motivace a stimulace**

Motivace a stimulace jsou dva úzce propojené pojmy. Jak motivace, tak stimulace patří mezi aspekty rozvoje manažerů. Motivací rozumíme soubor vnitřních hnacích sil, díky kterým člověk vyvíjí aktivitu určitým směrem. Na rozdíl od motivace stimulaci chápeme jako soubor vnějších sil, které působí na psychiku člověka. Na základě tohoto působení lidé mění své činnosti tím, že mění své psychické procesy a svou motivaci. Stimuly jsou potom konkrétní podněty, které ovlivňují motivaci jednotlivců.[14]

Mezi nejvýznamnější motivační stimuly podnikového vzdělávání patří[11]:

- vyšší platové ohodnocení,
- udržení pracovního místa (funkce),
- získání kvalifikace,
- možnost využití získané kvalifikace,
- získání sociálních výhod,
- zlepšení postavení v týmu,
- zvýšení pracovní výkonnosti,
- možnost uplatnění vlastního potenciálu.

### **1.4 Vzdělávání a jeho význam pro manažera**

Díky vzdělávání a učení se rozšiřuje potenciál člověka neboli lidské zdroje. Lidským zdrojem chápeme lidský potenciál, který lidé mají a mohou ho využívat k výkonu.[10;15]

Pojetí vzdělávání pracovníků závisí na mnoha okolnostech, například na povaze práce, používané technologii v organizaci nebo na velikosti podniku. Pro vzdělávání zaměstnanců v podniku se používá také pojem firemní vzdělávání, které je součástí profesního vzdělávání, udržuje a zvyšuje kvalifikaci pracovníků, rozvíjí jejich kompetenci a zaměřuje se na formování pracovních schopností. Hlavním cílem firemního vzdělávání je zajišťování flexibility zaměstnanců.[3;10]

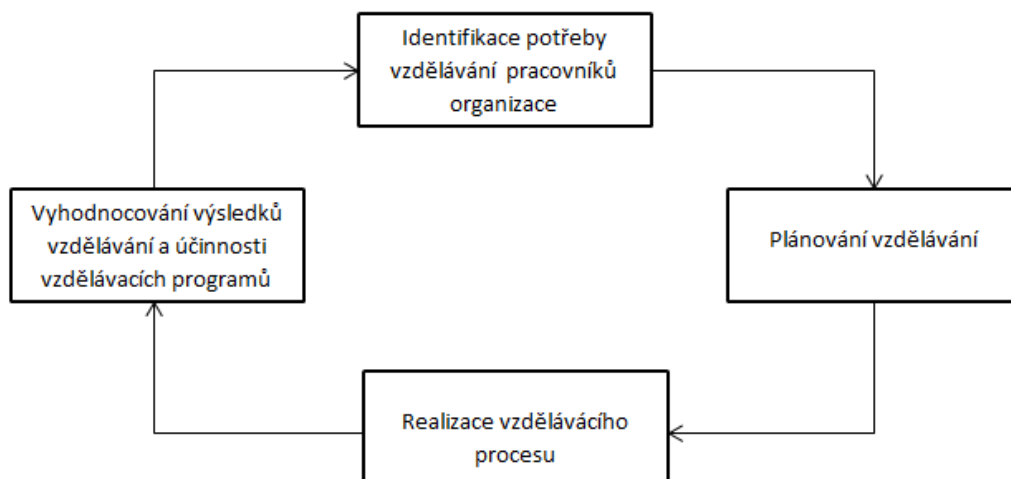


Mezi nejdůležitější důvody, kvůli kterým by se podniky měly věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků, patří[10]:

- nové poznatky a technologie,
- proměnlivost výrobků a služeb, což vyžaduje pružnost podniku i pracovníků,
- měnící se technika uvnitř organizace,
- organizační změny, jimž se musejí pracovníci přizpůsobovat,
- rostoucí orientace na kvalitu výrobků a služeb,
- proměnlivost podnikatelského prostředí,
- rozvoj informačních technologií a s ním spojené snižování nákladů,
- globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit,
- zvýšená potřeba lidí se vzdělávat,
- dobrá zaměstnavatelská pověst organizace.

## **1.5 Vzdělávací proces**

Na obrázku 2 je zobrazeno schéma vzdělávání pracovníků v organizaci. Ve fázi identifikace potřeb se objevují předběžné návrhy plánů, formulují se první úkoly vzdělávání a s nimi související návrhy rozpočtů. Spočívá v analýze současného stavu znalostí a dovedností pracovníků a jeho porovnáním s požadovanou úrovní. Při plánování vzdělávání podnik vyhodnocuje, jaký druh vzdělávací aktivity je pro identifikované potřeby pracovníků ten pravý. Následuje realizace vzdělávání díky zkušeným a vyškoleným lektorům a nakonec probíhá vyhodnocení, které zjišťuje efektivnost a účinnost vzdělávání. Jedná se o opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky a sleduje cíle podnikové strategie.[3;10]



**Obrázek 2:** Cyklus vzdělávání pracovníků organizace

*Zdroj: upraveno podle [10]*

### 1.5.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Potřeba vzdělávání vzniká, pokud člověk postrádá znalosti a dovednosti, které ovlivní jeho psychické, fyzické či společenské postavení. V podniku se vytvoří nejčastěji ve dvou případech. Za prvé, když nastane změna ve vnějším prostředí společnosti, a za druhé, když se nějakým způsobem mění vnitřní prostředí podniku.[3]

Při analýze vzdělávacích potřeb se shromažďují informace o současném stavu schopností, dovedností a znalostí pracovníků a zjištěné údaje se porovnávají s požadovanou úrovní. Výsledkem analýzy je zjištění případných nedostatků výkonnosti a odstranění těch, které lze odstranit vzděláváním.[11]

Potřeby vzdělávání se dělí na reaktivní, které nastanou v případě náhlého poklesu výkonnosti nebo produkce způsobeného nedostatkem vzdělávání, a proaktivní. Ty jsou spojené s podnikovou strategií a plánem lidských zdrojů, vzdělávání se plánuje do budoucna například kvůli očekávanému technickému vývoji.[3]

### 1.5.2 Plánování vzdělávání

Při plánování podnikového vzdělávání by mělo dojít k zodpovězení otázek, kdo má být vzděláván, jakým způsobem, kým, kde a s jakými náklady.[1]

Proces plánování vzdělávání by tak měl zahrnovat cílená opatření a činnosti, díky kterým podnik nejenže zabezpečí požadovanou kvalifikační strukturu zaměstnanců, ale také zvýší jejich pracovní schopnosti a flexibilitu. Je možné plánovat dlouhodobě i krátkodobě,

krátkodobé plánování se týká například adaptace nových pracovníků či potřeby rychlé reakce na měnící se požadavky pracovního místa.[6]

Cíle vzdělávací akce by měly vycházet ze stanovených potřeb vzdělávání. Cílem se rozumí schopnost, kterou účastník kurzu získá a osvojí si ji. Je nutné dbát na to, aby měli účastníci možnost seznámit se s cílem kurzu dopředu, neboť tím je možné dosáhnout jejich vyšší motivace.[11]

Vždy je dobré, když vzdělávací akce dosáhne těchto cílů[12]:

- informovat,
- naučit,
- natrénovat,
- vyřešit,
- zažít,
- pobavit.

Výstupem plánování vzdělávání je plán vzdělávání, který zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit podniku v daném časovém období. Tvorba plánu se skládá ze tří fází, a to přípravné fáze, realizační fáze a fáze zdokonalování. Přípravná fáze zahrnuje konkrétní potřeby účastníků, jejich analýzu a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Realizační fáze určuje způsob, jakým bude vzdělávání probíhat. Představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího procesu a stanovení pořadí témat. Fáze zdokonalování hledá možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání a průběžně hodnotí jednotlivé etapy vzhledem ke stanoveným cílům. V rámci této fáze se prověřuje také to, jak jsou účastníci informováni o akci a kontroluje se zajištění například dopravy, ubytování, stravování, vhodnost vybraných lektorů.[11]

Součástí každého plánu vzdělávání by měly být odpovědi na následující otázky[11]:

- jaká témata vzdělávání je třeba zajistit,
- jaká bude cílová skupina účastníků,
- jakými metodami a technikami se bude vzdělávání realizovat,
- jaká bude zvolena vzdělávací instituce,
- v rámci jakého časového období bude vzdělávání uskutečněno,

- místo, kde se vzdělávání uskuteční,
- náklady spojené se vzděláváním.

### **1.5.3 Realizace vzdělávání**

V této fázi vzdělávání se přechází od plánování k již skutečné realizaci konkrétních vzdělávacích aktivit. Je však zřejmé, že plánování s realizací spolu velmi úzce souvisí, neboť již při plánování je nutné správně promyslet vzdělávací akci tak, aby byla vůbec realizovatelná.

Realizační fáze se skládá z několika prvků, kterými jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři. K těmto prvkům přiřazujeme do této fáze také organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce.[3;11]

Samotná realizace se skládá ze tří fází, kterými jsou přípravy, vlastní realizace a transfer. V rámci příprav je třeba zajistit lektora, učební materiály a pomůcky a celou akci organizačně zajistit. Vlastní realizace začíná příjezdem lektora na určené místo, kde se vzdělávací akce koná, a pokračuje zahájením akce, jejím průběhem, případně řešením nenadálých situací apod. Do transferu jsou zahrnuty aktivity následující po skončení kurzu, například zpracování fotodokumentace a videozáznamů z kurzu.[9]

### **1.5.4 Vyhodnocování vzdělávání**

Poslední velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu je vyhodnocení vzdělávací akce. V rámci této fáze se pomocí zpětné vazby zjišťuje, jaké účinky vzdělávací program má. Výhodou je, že díky zjištěným výsledkům mají manažeři informace například o tom, zda je vzdělávání orientováno na správné lidi, jestli je vzdělávání pro daný případ tím nejlepším řešením a ve kterých oblastech je možné dosáhnout lepší návratnosti investic. Nevýhodou vyhodnocování však je, že není snadné získat potřebné informace, navíc výsledky jsou velmi často posouzeny subjektivně. Dále jsou dopady vzdělávání na výkon pracovníků těžko měřitelné a celé vyhodnocení vyžaduje mnoho času, vynaložení finančních prostředků a úzkou spolupráci lektorů, účastníků vzdělávání a managementu.[11]

Jednou z možných metod na hodnocení vzdělávání je Development Centrum. Tato metoda patří k rozvojově - výcvikovým programům vzdělávacích metod a jejím cílem je připravit pro zaměstnance vzdělávání přesně podle jeho potřeb. Průběh metody spočívá v tom, že se nejprve zjišťuje, jaké pracovní pozice v podniku jsou, a poté plní zaměstnanci předem připravené úkoly. Hodnotící tým následně vyhodnotí výsledky vzdělávacího programu

a zpracuje vzdělanostní a osobnostní úroveň všech zúčastněných, zjistí jejich rezervy a navrhne adekvátní vzdělávání.[28]

### 1.5.5 Účastníci a lektori

Účastníci vzdělávání jsou klíčovým prvkem celého podnikového vzdělávání. Jedná se většinou o různorodou skupinu lidí, na kterou působí emocionální rozpoložení a kulturní a vzdělanostní zázemí jednotlivých účastníků. Každý má vlastní styl učení, někdo upřednostňuje praktická cvičení, jiný naopak abstraktní diskuzi.[11]

Rozlišujeme čtyři základní typy účastníků[11]:

- **aktivisté** – snaží se projevit se v krátkodobých krizích. Dominují u nich okamžité zkušenosti, rádi přijímají nové výzvy. Nemají rádi realizaci dlouhodobých činností.
- **reflektori** – rádi stojí v pozadí. Než dojdou k závěrům, pečlivě shromažďují informace a analyzují je, mají tedy tendenci k opatrnosti. Rádi pozorují ostatní lidi na školeních.
- **teoretici** – oceňují racionalitu a logiku. Mají rádi strukturované situace, které mají jasný účel a touží po principech, teoriích a modelech. Snaží se pochopit komplikované situace a účastnit se jich.
- **pragmatici** – pátrají po nových myšlenkách. Všechny na školení získané myšlenky a postupy chtějí vyzkoušet v praxi a problémy berou jako výzvu.

Opakem účastníků jsou lektori, kteří učí a předávají teoretické a praktické znalosti účastníkům kurzů. Měli by mít vysokoškolské vzdělání a adekvátní schopnosti a znalosti, aby se mohli andragogice věnovat. Podmínkou úspěšného vzdělávání jsou osobnostní předpoklady lektorů (zodpovědnost, věrohodnost, autenticita, charisma atd.).[12]

Dobrý lektor by měl hodně naslouchat, podporovat a povzbuzovat účastníky v jejich aktivitách. Měl by jim také poskytnout zpětnou vazbu a ochotně jim vysvětlit případně nejasnosti v rámci vzdělávací akce. Je důležité, aby byli lektori vybíráni jak na základě technologických znalostí, tak na základě pedagogických a osobnostních předpokladů. Pokud jsou na prvním místě znalosti lektorů, může docházet k tomu, že lektor nebude umět správně přistoupit k výuce skupiny.[11]

## 2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ MANAŽERŮ V PODNIKU

Nedílnou součástí každého podniku jsou lidé. Aby podnik uspěl v současném vysoce konkurenčním prostředí, musí neustále rozvíjet a zvyšovat kvalifikaci svých manažerů. Znalosti a dovednosti jsou jedním z aspektů, které ovlivňují výkon pracovníka a tím pádem jeho produktivitu. Podniky si uvědomují, že jejich úspěšnost na trhu stoupá přímou úměrou v závislosti na jejich investicích do vzdělání svých manažerů a pracovníků. Stále více podniků se snaží investovat do firemního vzdělávání, k čemuž jim pomáhají i různé granty z Evropské unie k tomu určené. Aby vzdělávací akce byla úspěšná, je třeba vybrat vhodné metody vzdělávání, neboť právě zvyšování manažerských schopností a dovedností je klíčem k úspěchu každého podniku.[28]

Metodou vzdělávání rozumíme postup k danému cíli. Je spojená s jeho optimálním zvládnutím a je uskutečňována v rámci konkrétní vzdělávací formy.[11]

### 2.1 Členění metod vzdělávání

V literatuře se objevuje mnoho názorů na klasifikaci vzdělávacích metod, autoři se v jejich rozdělení liší. Existuje totiž řada kritérií, podle kterých lze metody dělit. Nejčastěji uváděné klasifikace metod vzdělávání jsou uvedené v následující tabulce.

**Tabulka 2:** Členění vzdělávacích metod

<b>Kritérium členění</b>	<b>Metody</b>
Míra přístupu účastníka	1. tradiční metody (pasivní) 2. aktivní metody
Místo vzdělávání	1. metody na pracovišti 2. metody mimo pracoviště
Typ výuky	1. klasické výukové metody 2. aktivizující výukové metody 3. komplexní výukové metody
Pomoc účastníkovi v procesu učení	1. metody zaměřené na transfer 2. metody zaměřené na facilitaci
Fáze a typ vzdělávacího procesu	1. vstupní metody 2. motivační metody

Kritérium členění	Metody
	3. expoziční metody 4. metody fixace a aplikace 5. metody samostatného sebeřízeného učení 6. diagnostické metody

*Zdroj: upraveno podle [3]*

Metody vzdělávání se liší také tím, jaké dovednosti jsou pomocí nich rozvíjeny[8;10]:

- rozvoj měkkých znalostí a dovedností (tzv. „soft skills“) - jsou to většinou metody na pracovišti a zahrnujeme mezi ně instruktáž při výkonu práce, strukturovaný seberozvoj, koučing, mentoring, konzulting, formy zpětné vazby (metoda 360°), rotace práce, asistování, pověření úkolem, pracovní porady. Výhodou těchto metod je vazba na pracovní prostředí a individuální přístup k rozvoji konkrétního manažera. Rozvíjí například vedení lidí. Lze zde i zohlednit preferovaný styl učení ze strany manažera.
- rozvoj tvrdých znalostí a dovedností (tzv. „hard skills“) - jedná se o metody mimo pracoviště, kam patří přednášky, demonstrování, brainstorming, simulace, workshop, manažerské hry, případové studie, assessment centra, e-learning, outdoor learning. Tyto metody tedy rozvíjí například strategické řízení či řízení lidských zdrojů a další. Nevýhoda těchto programů může být nedostatečná individualita a nedokonalý přístup k jednotlivým účastníkům.

## 2.2 Tradiční metody vzdělávání

Tradiční, neboli také pasivní metody vzdělávání se vyznačují tím, že účastníci získávají znalosti bez aktivního zapojování posluchačů do výuky. Takové vzdělávání se hodí pro zvyšování kvalifikace v daném oboru, není však moc efektivní při vzdělávání manažerů.[3]

**Tabulka 3:** Příklady tradičních metod

Metoda	Popis metody
Přednáška	Typický příklad monologické formy, představuje souvislý a srozumitelný ústní projev. Zpravidla bývá delšího časového rozsahu. Tato metoda by měla vhodně prezentovat komplex poznatků a měla by

Metoda	Popis metody
	být správně uspořádána podle určitého klíče například chronologicky. Přednášející klasifikuje, vysvětluje příčiny, dokazuje závěry a provádí hodnocení.
Rotace práce	Umožňuje vzdělávaným řídicím pracovníkům, či absolventům škol seznámení s různými částmi organizace. Vzdělávaný je totiž vždy dané období pověřován pracovními úkoly z různých pracovišť. To mu pomáhá vidět problémy společnosti komplexněji a stává se z něj flexibilní pracovní síla.
Instruktáž při výkonu práce	Provádí se většinou v rámci adaptačního procesu nastupujícího pracovníka. Jedná se o poskytnutí hlavních informací pro výkon pracovní činnosti. Pracovník je v rámci instruktáže seznámen také se zásadami bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a protipožárními pravidly.
Konzultace	Je založena na schopnosti umět správně odpovědět na otázky. V případě konzultace se však jedná o jednodušší proces než při koučingu. Poradce (konzultant) by měl být odborníkem na danou problematiku a očekává se od něj vhodně zvolená řešení. Tuto metodu bychom měli používat, pokud se s daným problémem v budoucnu pravděpodobně nesetkáme znovu.
Asistování	Často používaná metody, kdy zkušený pracovník dostane na starost vzdělávaného pracovníka, který mu pomáhá s plněním pracovních úkolů. Pracovník se stále více osamostatňuje, až je nakonec schopen vykonávat práci sám. Nevýhodou však může být, že pracovník získává informace pouze od svého zkušeného kolegy, který je jeho jediným zdrojem.
Pověření úkolem	Může být závěrečnou fází asistování. Vzdělávaný pracovník je pověřen splnit určitý úkol, což ho vede k tvůrčímu myšlení a samostatnosti. Jeho práce je sledována.
Pracovní porady	Pomáhají zaměstnancům seznámit se s problémy jak svého oddělení, tak ostatních pracovišť. Jsou vhodné i pro nové či méně zkušené zaměstnance, kteří mohou rychleji proniknout do fungování organizace.



Metoda	Popis metody
Metoda 360°	<p>Je čím dál častěji používána pro rozvoj a vzdělávání manažerů. Je to komplexnější metoda a navazuje na klasickou zpětnou vazbu. U klasické zpětné vazby bývá podřízený často hodnocen pouze nadřízeným, u metody 360° dochází k hodnocení více účastníky – kolegy, podřízenými, interními i externími zákazníky. Je zde kladen důraz i na sebehodnocení zaměstnance.</p>
E-learning	<p>Při e-learningu probíhá výuka díky použití učebních metod za pomoci počítačů, sítí a internetu.</p> <p>Výhody e-learningu: 1) široké spektrum studijních materiálů – studijní materiály mohou obsahovat animace, zvukové efekty, vizuální efekty, nemusí se jednat pouze o holý text, ale tímto způsobem lze zatraktivnit účastníkovi vzdělávání prostřednictvím e-learningu; 2) flexibilita – kurzy je možné sestavit danému účastníkovi „na míru“, je zde možná volba míry náročnosti, např. pro začátečníky či pokročilé. Zpětná vazba může být podána např. skrz závěrečný test na konci kurzu.</p> <p>Nevýhody e-learningu: 1) závislost na technologickém zabezpečení (vybavení) – poruchovost techniky, nedostatečná podpora vzdělávacího programu; 2) náročnost přípravy kvalitního studijního materiálu; 3) potlačení přirozené lidské komunikace a interakce.</p>

*Zdroj: [1;2;8;10;15;16;20]*

### 2.3 Aktivní metody vzdělávání

Vývoj vzdělávacích metod vede k upouštění od těch tradičních, tj. předávání informací a jejich procvičování k aktivnější formě. Zatímco dříve podniky preferovaly vzdělávání především formou přednášek rozvíjejících znalosti v určitém daném oboru, v současnosti jsou vzdělávací kurzy zaměřeny více na techniku vedení, vylepšování osobnosti manažera, zvládání situací ve stresu atd. Vzdělávání manažerů v tradiční podobě má sice svůj význam, ale pouze pro běžné fungování firmy. Aby podnik uspěl mezi konkurenčními podniky, je důležité mít ve společnosti hlavně prakticky zaměřené manažery. K tomu nejlépe pomohou aktivní vzdělávací metody, při kterých manažeři uplatní řadu svých schopností jako je organizování, motivování, komunikace nebo rozhodování.[7;17]

Hlavním cílem vzdělávání manažerů již není pouze předat informace v rámci přednášky, ale zvýšit výkon pracovníků tak, aby to odpovídalo záměrům podniku. Aby vzdělávací akce přinesla požadovaný efekt, je nutné, aby měli manažeři možnost vyzkoušet si nové poznatky, postupy a techniky v praxi, například v modelové podobě. Prostor se dává kreativitě a aktivnímu zapojení účastníků. Pokud budou pracovníci do průběhu akce osobně zapojováni, vede to k posílení jejich pozitivní motivace, udržení jejich pozornosti a k ochotě zúčastnit se podobných tréninků i v budoucnosti. Aktivní metody vychází z toho, že se lidé nejlépe naučí něčemu novému, pokud se budou přednášené problémy svou povahou co nejvíce blížit těm, které znají ze své pracovní zkušenosti.[17]

### 2.3.1 Příklady aktivních metod vzdělávání

Metoda případových studií a manažerských her využívá simulační techniky. Význam slova technika je pro účely vzdělávání chápán jako speciální způsob provádění konkrétní činnosti, která většinou vyžaduje praktickou dovednost. Simulace je účinná forma vzdělávání zaměřená na aktivní účast pracovníků, neboť je jim zadán podrobný scénář, na jehož základě jsou účastníci nuceni udělat mnoho rozhodnutí, které manažer ve své profesi dělat musí.[10]

**Tabulka 4:** Příklady aktivních metod

Metoda	Popis metody
Případové studie	Jedná se o jednu z oblíbených aktivních metod vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků, při které jednotliví účastníci, nebo menší skupinky, řeší smyšlený nebo skutečný problém z praxe. Snaží se analyzovat situaci a najít její nejlepší řešení. Proces řešení pomáhá rozvíjet analytické myšlení a schopnost nalézt řešení problému. Práce v týmech navíc zlepšuje vztahy v kolektivu a rozvíjí sociální vlastnosti manažera. Je však důležité, aby lektor řádně připravil a nachystal zadání.
Manažerské hry	Při této metodě jsou účastníci rozděleni do skupin. Každá skupina dostane scénář s rolmi a hraje vybrané pracovní situace. Při tom se hodnotí jednotlivé přístupy k řešení problémů a reakce účastníků skupiny. Výhodou je praktické procvičování nepříjemných situací a zábava při hraní. Nevýhodou však může být téma a možný stud zúčastněných.  Tím, že na sebe účastníci berou určitou roli, poznávají povahu mezilidských vztahů a vyjednávání. Mají prostor pro vlastní dotváření

Metoda	Popis metody
	<p>role, musí se však držet scénáře a řešit konkrétní zadanou situaci. Kromě toho, že se účastníci učí samostatně myslet a reagovat, pomáhají jim manažerské hry také k ovládnutí emocí.</p>
Koučing	<p>Je založený na schopnosti pokládat správné otázky. Často se jedná o složitější a zdlouhavější proces než jen pouhé poradenství. Koučing patří mezi nejsilnější nástroje rozvoje pracovníků. Je to individuální metoda vzdělávání a je založena na několika principech: stanovování přiměřených cílů, aktivizace účastníka kladením otázek, účinná zpětná vazba.</p> <p>Koučing podporuje hlavně učení, kreativitu a efektivní komunikaci manažerů. Výhodou koučingu je okamžitá zpětná vazba a individuální přístup ke koučovanému, naopak nevýhodou pro podnik mohou být značné finanční náklady už z toho důvodu, že kouč může pracovat pouze s malým počtem koučovaných.</p> <p>Koučing probíhá prostřednictvím koučovacího sezení, během kterého si účastník vzdělávání zvolí téma rozhovoru a kouč mu naslouchá a klade doplňující otázky, čímž vzdělanému manažerovi pomáhá rozvíjet jeho osobnost, způsoby uvažování a vidět věci v jiných souvislostech. Kouč zde spíše zaujímá pozici odborníka na hledání řešení a následné vhodné řešení problému se očekává od koučovaného. U této metody se předpokládá, že bude docházet k podobným analogickým řešením v budoucnosti. Dochází zde k osobnostnímu rozvoji a od manažera se očekává, že v budoucnu bude umět správně dojít k dohodě, řešení, ale i rozhodování složitějších situací vznikajících v jeho oboru jako vedoucího pracovníka.</p>
Workshop	<p>Forma vzdělávací aktivity, při které se předpokládá náročná a úzká spolupráce mezi účastníky a lektorem. U této metody se účastníci učí pracovat v týmu, maximálně však 15 účastníků. Workshop je vhodný pro trénování komunikačních a manažerských dovedností. Klade se zde důraz spíše na kooperativní metodu řešení problémů než na soutěživost jednotlivců. Měla by zde být možná sebereflexe či sebeanalýza jako</p>

<b>Metoda</b>	<b>Popis metody</b>
	předpoklad pro další osobní růst manažera.
Brainstorming	Tato metoda nevyužívá simulační techniky, uplatňují se spíše techniky na stimulování kreativity účastníků a jejich tvořivého myšlení. Je založená na tom, že každý účastník spontánně navrhne způsob řešení daného problému. U této metody je oddělené vymýšlení nápadů od kritického posuzování, protože cílem je vymyslet nápadů co nejvíce a potom provést diskuzi a vybrat ten nejlepší.
Brainwriting	Umožní každému vyjádřit svůj nápad, vyjádřit se mohou i méně dominantní jedinci, kteří nevynikají při brainwritingu. Nápady se totiž neříkají nahlas, sezení probíhá v té nejdůležitější fázi v tichosti a každý své nápady zapisuje. Nejčastěji se používají varianty metody zvané 6 - 3 - 5, při které 6 účastníků napíše během 5 minut na svůj papír alespoň 3 nápady.

*Zdroj: [2;4;8;10;11;15;21;23]*

### 3 PROFIL PODNIKU

Podnik GMC Software Technology, s.r.o. má od roku 1998 pobočku v Hradci Králové. Sídli na adrese Na Brně 1972, 500 06 Hradec Králové.

#### 3.1 Základní informace o podniku

Jedná se o původně švýcarskou společnost nabízející nejucelenější softwarové řešení pro komunikaci firem se svými zákazníky (personalizované dokumenty, e-maily apod.) do mnoha sektorů, jako je bankovníctví, pojišťovnictví, služby nebo zdravotnictví. V současnosti společnost patří mezi špičkové dodavatele těchto služeb, její produkty používají přední světové firmy, mezi něž patří například Komerční banka, Česká pojišťovna, GE Money Bank či Česká spořitelna.[22]



**Obrázek 3:** Logo společnosti GMC Software Technology, s.r.o.

*Zdroj: [22]*

Společnost má pobočky téměř po celém světě, nejvíce v Evropě, USA, Kanadě, Latinské Americe, Asii a Austrálii. V České republice najdeme vývojovou pobočku v Olomouci a Hradci Králové, a právě s tou královéhradeckou probíhala spolupráce při psaní této bakalářské práce.

Společnost má jednu hlavní centrálu (GMC Headquarters), která se nachází ve Švýcarsku. Další pobočky, zabývající se především obchodem a podporou, se nacházejí v Asii a Pacifiku, v Evropě, Středním Východě a Africe a v Severní a Jižní Americe. Do České republiky se přesunulo oddělení R&D. R&D je zkratka pro Research and Development, neboli oddělení výzkumu a vývoje, kterým je právě pobočka v Hradci Králové.

**Tabulka 5:** Informace o R&D oddělení v číslech

1998	Založení GMC v ČR (Hradec Králové)
2004	Založení pobočky v Olomouci
1	Jediná vývojová pobočka GMC na světě
5	Počet zaměstnanců v roce 1998
205	Aktuální počet zaměstnanců
80%	VŠ vzdělaných zaměstnanců
5,19	Průměrná délka zaměstnání v letech

31,6	Průměrný věk zaměstnanců
16%	Podíl žen

*Zdroj: [27]*

Jak vyplývá z tabulky, v podniku je mladý kolektiv, ve kterém výrazně převažují muži. Společnost zaměstnává převážně vysokoškolsky vzdělané pracovníky.

### **3.2 Historie podniku**

Historie společnosti GMC sahá do 80. let, kdy Hein Göldenboth a Max Matti založili společnost nesoucí název GMC (Göldenboth - Matti - Company). GMC byla v té době menší hardwarová společnost, která se zabývala především výrobou vysokorychlostních tiskáren. Kromě toho ovšem vyvíjela software, který dokázal produkovat čárové kódy a komunikovat s tiskárnami.

Kvůli velké konkurenci se však společnost dostala do finančních potíží, ze kterých ji dostal v roce 1994 Dr. René Müller, díky kterému se zrodil název GMC Software Technology. Rozhodl se společně s Andreasem Scherrerem (současný technický ředitel) z GMC udělat softwarovou společnost. V té době to byl obrovský risk, protože investice do softwaru nebyly tak běžné jak je tomu dnes.

Zpočátku vývoj probíhal přímo ve Švýcarsku, posléze byl přesunut do Indie, to však nebylo úspěšné řešení. V roce 1998 padlo rozhodnutí přesunout vývoj do České republiky, kde s velkým úspěchem stále pokračuje pod názvem R&D. Postupně se také začaly otevírat prodejní pobočky po celém světě. V roce 2004 byla otevřena druhá pobočka v Olomouci. Z původních pěti lidí se královéhradecký tým rozrostl na současných cca 210 zaměstnanců.

V roce 2012 proběhla úspěšná akvizice francouzskou společností Neopost, a.s., která se rozhodla do GMC přesunout část svého softwarového vývoje ze Švýcarska a Vietnamu. GMC však nadále funguje jako samostatná firma. Neopost, a.s. koupil GMC jako technologickou firmu, GMC produkty jsou platformou pro další růst společnosti.

### **3.3 Organizační uspořádání**

Pobočka GMC Software Technology v Hradci Králové má velké množství týmů, přesto však spolupráce a komunikace mezi jednotlivými odděleními probíhá bez problémů. V týmech jsou kvalitní manažeři, kteří delegují své pravomoci, a společnost dokáže pružně reagovat na veškeré změny.

V čele pobočky v Hradci Králové stojí **technický ředitel**, který vytváří a řídí technickou strategii celého GMC.

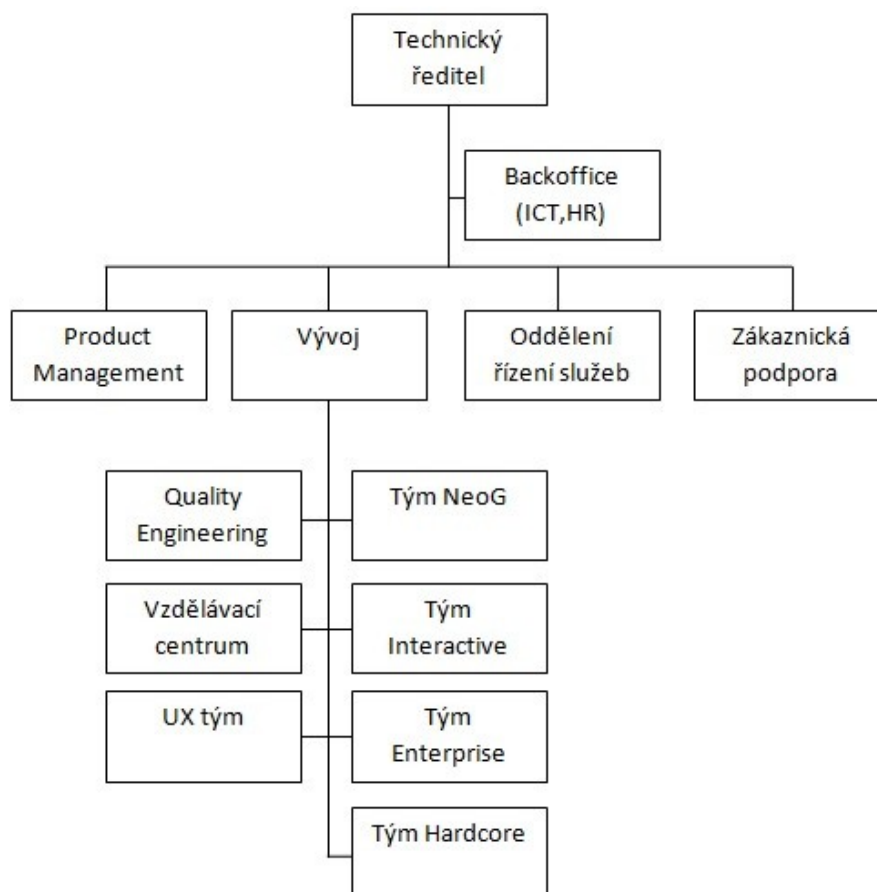
Do oddělení **Backoffice** patří HR (Human Resources), Office manažerky, ICT (Information and Communication Technologies) a oddělení financí a účetnictví. **Product Management** má za úkol převádět vize společnosti do specifických požadavků. Přijímá a zpracovává požadavky zákazníků na nový produkt či funkcionalitu a předává je příslušnému vývojovému týmu.

**Oddělení vývoje** zajišťuje vývoj aplikací na základě požadavků přicházejících od Product Managementu. Pokrývá celý rozsah problematiky od prototypů a návrhu architektury až po finální otestovaný produkt s dokumentací a školením. Oddělení vývoje je rozděleno do několika dalších oddělení a týmů. Jádrem každého vývojového týmu jsou programátoři, kteří spolupracují s **UX týmem**. Zkratka UX znamená User Experience, což by se dalo přeložit jako "uživatelská zkušenost". UX tým se zabývá především čtyřmi hlavními oblastmi: analýzou potřeb uživatele, designem a prototypováním, uživatelským testováním a uživatelským výzkumem.

**Oddělení řízení služeb** integruje GMC produkty a implementuje řešení na základě požadavků zákazníků. Skládá se z jednoho manažera, dvou vedoucích týmu a sedmnácti konzultantů. **Oddělení zákaznické podpory** pomáhá svým zákazníkům porozumět nasazenému softwaru a v případě problému se jej snaží co nejlépe vyřešit.

**Quality Engineering** pomáhá R&D týmům identifikovat příležitosti ke zlepšení (např. prostřednictvím interních auditů), pomáhá nastavit podmínky pro bezpečnou práci a příjemné pracovní prostředí a tím se neustále zlepšovat. **Vzdělávací centrum** je zodpovědné za tvorbu a aktualizaci školicích materiálů (e-learning, classroom), poskytování školení pro zákazníky i GMC zaměstnance a dodání vhodných ukázkových řešení.

**Tým Hardcore** pracuje především na jádru produktu. **Tým Enterprise** je složen z pěti týmů. Jednotlivé týmy se liší v programech, ve kterých pracují a vyvíjejí produkty. **Tým Interactive** vyvíjí a udržuje vybrané produkty podniku. Skládá se z pěti pracovních týmů, přičemž tři týmy jsou v Hradci Králové a dva v Olomouci. **Tým NeoG** je složený ze čtyř týmů v Hradci Králové a jednoho týmu ve Vietnamu. Věnuje se vývoji webových aplikací.



**Obrázek 4:** Organizační schéma GMC Software Technology, pobočka R&D

*Zdroj: upraveno podle [26]*

### 3.4 Ekonomická situace podniku

Vlastníkem GMC Software Technology je francouzská akciová společnost Neopost, a.s. Společnost Neopost, a.s. se sídlem v Paříži byla založena v roce 1924 a v současné době celosvětově působí prostřednictvím 19 přímých zastoupení v Evropě, Severní Americe, Asii a Austrálii.

12. července 2012 proběhlo právní a ekonomické spojení podniků GMC a Neopost, a.s. Tato akvizice znamenala podstatný krok v rámci strategie Neopost, a.s. k dalšímu rozšiřování podniku. GMC patří do divize NDS (Neopost Document Solutions), která se zabývá především Customer Communications managementem. GMC je největší složkou této divize a největším softwarovým R&D centrem Neopostu, a.s. V současnosti tvoří NDS divize cca 20% příjmů skupiny, plánem do následujících let je dostat se na cca 70%. Znamená to útlum historického zaměření Neopostu, a.s. (hardware pro papírový tisk a distribuci) a zaměření celé skupiny na softwarová řešení pro komunikaci se zákazníkem.



Nejvíce akcionářů společnosti tvoří Američani a Britové, celkem 74%. Institucionální investoři drží nejvíce akcií, celkem 92,4%.

V roce 2013 vzrostly prodeje produktů o 2,4%, k čemuž přispěl právě odkup společnosti GMC Software společností Neopost, a.s. ve fiskálním roce 2012. Nejvíce prodejů bylo dosaženo v Evropě, a to 54%, dále následovala Severní Amerika 39% a poté Asie včetně Pacifiku se 7%. Avšak největší nárůst prodejů oproti předchozím prodejům byl v regionu Asie.

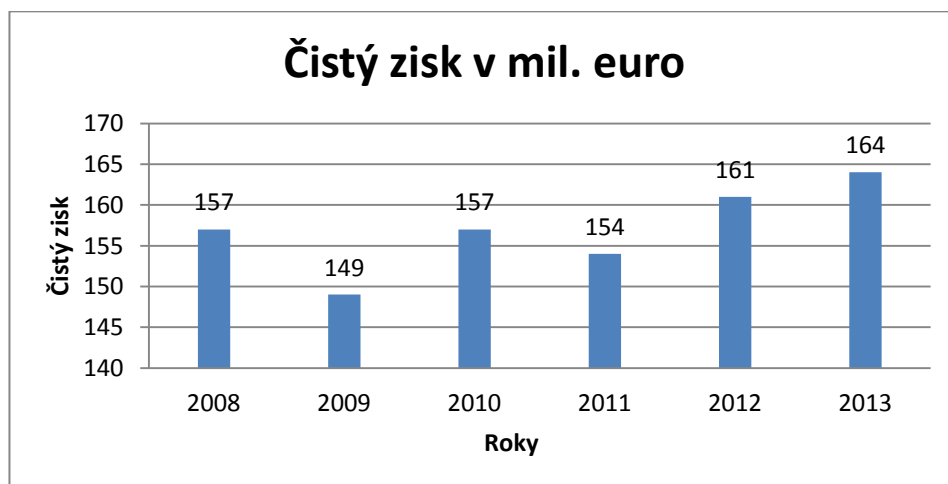
Následující tabulka znázorňuje vývoj hospodářského výsledku společnosti Neopost, a.s. v letech 2008 až 2013.

**Tabulka 6:** Porovnání hospodářského výsledku v letech 2008 až 2013 v mil. euro

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Celkové výnosy	918	913	966	1003	1070	1096
Celkové náklady	682	678	718	769	844	876
Výsledek hospodaření	<b>236</b>	<b>235</b>	<b>248</b>	<b>234</b>	<b>226</b>	<b>220</b>

*Zdroj: upraveno podle [25]*

V roce 2013 činil čistý zisk po zdanění 164 mil. euro, což je nárůst oproti roku 2012, kde byl čistý zisk 161,3 mil. euro. Vývoj čistého zisku v letech 2008 až 2013 zobrazuje následující obrázek.



**Obrázek 5:** Čistý zisk společnosti Neopost, a.s. v milionech euro

*Zdroj: upraveno podle [25]*

### **3.5 Úspěchy podniku**

Pobočka vývojového centra R&D v Hradci Králové získala od svého otevření v roce 1998 již mnoho různých ocenění, která dokazují úspěch společnosti. Mezi získaná ocenění patří například:

- Zaměstnavatel regionu v letech 2011 - 2014 - kategorie do 500 zaměstnanců,
- The Most Desired Company 2014 v Královéhradeckém kraji - nejžádanější zaměstnavatel roku 2014 mezi studenty vysokých škol, kategorie do 500 zaměstnanců,
- Best Employers roku 2012 a 2014 - kategorie do 500 zaměstnanců,
- Progresivní zaměstnavatel roku 2011 - 2014 - kategorie do 500 zaměstnanců,
- Certifikát ISO27001,
- Certifikát ISO9001,
- Microsoft - Gold Partner,
- Manažer odvětví roku 2014 (pro technického ředitele).

Z výše uvedeného výběru získaných ocenění jasně vyplývá, že rozhodnutí přesunout vývojovou pobočku do České republiky, konkrétně do Hradce Králové, bylo opravdu správné rozhodnutí a pobočka je velmi úspěšná.

### **3.6 Vzdělávání v podniku**

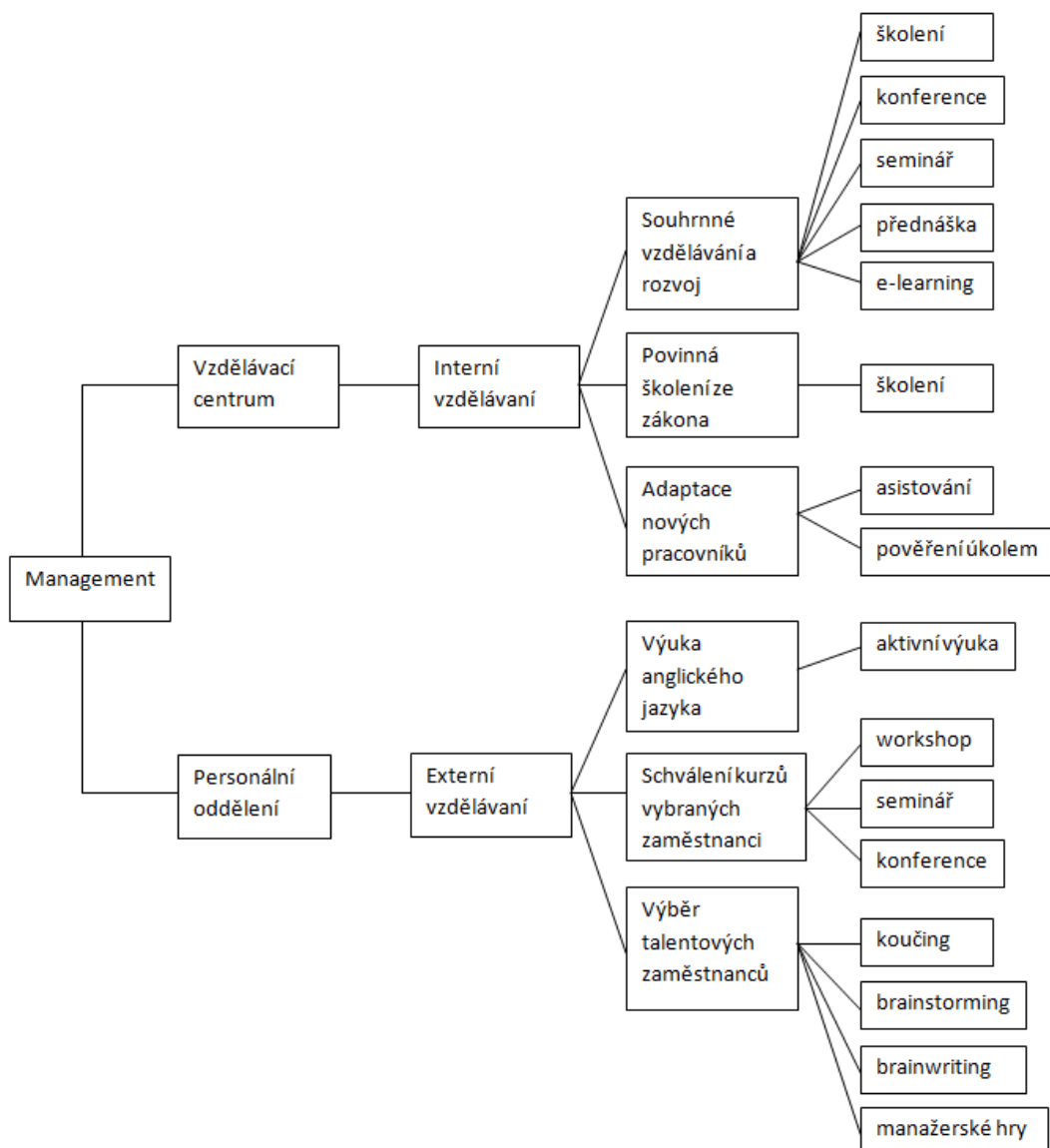
Podnik GMC Software Technology, s.r.o. si uvědomuje důležitost vzdělávání všech svých pracovníků, tím spíše zaměstnanců ve vedoucích pozicích. Jelikož se pobočka v Hradci Králové zabývá vývojem a výzkumem v oblasti softwarových řešení a IT technologií, je nezbytné neustále zaměstnancům doplňovat vzdělání pomocí různých vzdělávacích akcí. V tomto oboru je vysoká konkurence a posouvá se velmi rychle dopředu, často se objevují novinky, se kterými je nutné zaměstnance a manažery seznámit.

V podniku probíhá komplexní vzdělávání a rozvoj všech zaměstnanců, kromě toho však vedení podniku velmi dbá na rozvoj schopností a dovedností svých manažerů. Náklady spojené s tímto vzděláváním považuje za samozřejmost a snaží se rozpočet na vzdělávání každý rok lehce navýšit.

## 4 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE VYBRANÉM PODNIKU

### 4.1 Systém vzdělávání v podniku

V podniku GMC Software Technology, s.r.o., konkrétně v Královéhradecké pobočce R&D, probíhá interní i externí vzdělávání. Interním vzděláváním se zabývá vzdělávací centrum a částečně i personální oddělení složené z personální manažerky a dvou personálních pracovníků, které má však na starosti především zajišťování vzdělávání externího, a to prostřednictvím externích společností. Vzdělávání zaměstnanců je limitováno finančním rozpočtem, který se plánuje na jeden rok.



**Obrázek 6:** Systém vzdělávání v podniku

*Zdroj: zpracování na základě konzultace*

### 4.1.1 Interní vzdělávání

Souhrnné vzdělávání a rozvoj má na starosti vzdělávací centrum. Cílem vzdělávacího centra je vzdělávat interní i externí uživatele GMC produktů, to znamená jak zaměstnance, tak zákazníky, kteří si produkty kupují. Vzdělávací centrum má dva týmy - Documentation a Training Center. Tým s názvem Documentation má na starosti tvorbu technické dokumentace produktů, lokalizaci a jazykovou korekturu.

Training Center bylo v podniku založeno v roce 2006. Je zodpovědné za tvorbu a aktualizaci školicích materiálů, poskytování školení zákazníkům i zaměstnancům GMC, tvorbu a opravu certifikačních zadání a dodání vhodných ukázkových řešení. Dále má tento tým na starosti chod Demo serveru, což je server s aktuální verzí webových aplikací podniku, který je určený především pro podporu prodeje. Training Center je složeno z jednoho vedoucího týmu, sedmi školitelů, e-learningového administrátora a konzultanta, kterým je anglicky mluvící rodilý mluvčí. K zajištění interního vzdělávání zaměstnanců využívá Training Center tradiční metody na pracovišti. Tyto vzdělávací akce jsou zaměřeny na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v interních procesech podniku a pomocí nich je každý pracovník řádně kvalifikován a rozvíjen pro svou pracovní pozici. Počty jednotlivých vzdělávacích akcí za rok jsou shrnuty v následující tabulce:

**Tabulka 7:** Četnost interních vzdělávacích akcí

Vzdělávací akce	Počet akcí za rok
Přednáška	2 - 3
E-learningové kurzy	2
Konference	1
Seminář	1 - 2
Povinná školení ze zákona	1 + dle potřeby
Zaškolení nových pracovníků	Dle potřeby

*Zdroj: zpracování na základě konzultace*

- **Přednášky a konference** probíhají pomocí prezentací, které školitel využívá ke svému výkladu, může také rozdat posluchačům studijní materiály pro lepší pochopení dané problematiky. Každá akce má předem stanovený program, kde je určeno přibližné trvání prezentace, její cíle a pozice zaměstnanců, pro které je prezentace vhodná.

- Od roku 2010 poskytuje podnik svým zaměstnancům také **e-learningové kurzy** prostřednictvím Training Centera. Pro každou pracovní pozici jsou definované povinné i nadstavbové kurzy, kterých se zaměstnanci musí nebo mohou zúčastnit. Prostřednictvím těchto kurzů je pracovníkům poskytnuta výuka odborných znalostí. Výuka probíhá přímo na pracovišti v místnosti k tomu určené a u počítače, kde je její obsah předáván jak vizuálně, tak akusticky – pomocí PC a sluchátek. Pokud probíhá výuka během pracovní doby, počítá se doba výuky do pracovní doby zaměstnance.
- Dále probíhají v rámci interního vzdělávání v podniku **povinná školení ze zákona**. Podnik zajišťuje zaměstnancům všechna povinná školení v oblasti BOZP a PO, která se týkají jejich práce a pracoviště v konkrétních časových intervalech. S tématem BOZP a PO musí být seznámeni všichni zaměstnanci, kteří se v budově pobočky pohybují. Na personálním oddělení se nachází dokumentace BOZP a PO, kde jsou uloženy veškeré potřebné podklady k tomuto tématu. Ředitel celé pobočky, personalistky a další vedoucí pracovníci musí být vždy proškoleni na téma BOZP a PO oprávněnou osobou, aby mohli být ostatní zaměstnanci proškoleni těmito již proškolenými vedoucími pracovníky, kteří k tomu mají oprávnění. Řadoví zaměstnanci jsou školeni při nástupu do práce, při změně pracoviště nebo pracovního zařazení, průběžně pak jednou za rok. Vedoucí pracovníci jsou proškoleni při nástupu do funkce a průběžně potom také jednou za rok.
- Podnik věnuje svou pozornost také **zaškolování nových pracovníků**, neboť si uvědomuje, že čím kvalitněji se o své nové pracovníky na začátku jejich působení v GMC postará, tím dříve se zaměstnanci efektivně zapojí do pracovního procesu. K zaškolení a adaptaci nového pracovníka využívá podnik tradiční metody asistování a pověření úkolem. Asistování probíhá tak, že je každému novému zaměstnanci přidělen zkušený pracovník, který ho má na starosti a pomáhá mu, aby se snadněji adaptoval na nové pracovní prostředí a seznámil se s prací. Zkušený zaměstnanec na nového pracovníka dohlíží, radí mu a postupně ho nechává stále více samostatně pracovat, až je pracovník plně připraven na pověřený úkol. Pověření úkolem probíhá jako určitá zkouška, zda je zaměstnanec schopný zvládat práci sám. Dostane od vedoucího pracovníka zadaný úkol, na kterém se projeví jeho dovednosti a schopnosti, a pod dohledem úkol splní.

### 4.1.2 Externí vzdělávání

V podniku je zaměstnancům nabízena možnost výuky anglického jazyka. Protože se jedná o mezinárodní společnost, je znalost tohoto jazyka velmi důležitá a je základní podmínkou při náboru nových zaměstnanců. Podle toho, na jakou pozici se zaměstnanec hlásí, je při přijímacím pohovoru proveden rozhovor v angličtině na takové úrovni, jakou si pracovní pozice žádá. Následující tabulka znázorňuje, kolikrát ročně se zaměstnanci zúčastní jednotlivých akcí.

**Tabulka 8:** Četnost externích vzdělávacích akcí

Vzdělávací akce	Počet akcí
Výuka anglického jazyka	1 x týdně
Kurzy vybrané zaměstnancem	2 x ročně
Manažerská akademie	2 x ročně

*Zdroj: zpracování na základě konzultace*

- Na **výuku anglického jazyka** využívá podnik externí lektory. Těmi jsou rodilí mluvčí, kteří docházejí do společnosti několikrát týdně a vyučují skupinky zaměstnanců. Ve výuce angličtiny není rozdíl mezi manažery a řadovými zaměstnanci, je určena všem a každý zaměstnanec má nárok na jeden dvouhodinový kurz týdně. Skupinky jsou tvořeny maximálně po deseti lidech, aby byla zajištěna možnost diskuze a byl dostatek času zapojit všechny účastníky, protože při výuce cizího jazyka je nejdůležitější procvičovat získané znalosti gramatiky především v mluvené formě. Výuka angličtiny je dobrovolná a probíhá mimo pracovní dobu, zaměstnavatel však kurzy hradí, což je pro zaměstnance velký benefit, neboť kvalitní kurzy cizích jazyků nepatří k nejlevnějším.
- Další činností, kterou personální oddělení provádí v souladu s top managementem, je **schvalování vzdělávacích kurzů**, které si zaměstnanci vyberou sami. Jak manažeři, tak ostatní zaměstnanci mají právo vybrat si dvakrát za rok sami některý z kurzů, které nabízejí externí společnosti a jejichž nabídku mají všichni zaměstnanci k dispozici na intranetu. Jedná se především o workshopy, semináře a konference. Vedení podniku se osvědčilo nechat výběr kurzu na zaměstnancích, protože když pracovníky vysílali povinně na školení vybrané zaměstnavatelem, často nebyli zaměstnanci spokojeni a vzdělávací akce neměla žádaný efekt. Proto se vedení podniku rozhodlo svým pracovníkům poskytnout možnost, aby si vybrali sami. Když

si zaměstnanec některý kurz vybere, jeho výběr zhodnotí nejprve přímý nadřízený a poté i vedení celé pobočky. Pokud je vybraný kurz schválen, zaměstnavatel ho uhradí a zaměstnanec se může zúčastnit. Jestliže vedení podniku s výběrem spokojeno není, navrhne pracovníkovi jiný vhodnější kurz a společně se potom dohodnou, zda zaměstnanci navrhnutý kurz vyhovuje, nebo zda vzdělávání prozatím odloží a vybere si jiný kurz později.

- Důležitým motivačním prvkem ve společnosti je, že je věnována **pozornost talentovaným zaměstnancům**, kteří projevují ambice na vedoucí pozici. Každý vedoucí pracovník průběžně hodnotí své pracovníky na základě předem daných kritérií a má za úkol všimnout si talentovaných zaměstnanců a za jejich úspěšnost je odměňovat. Sleduje se především schopnost zaměstnance zvládat i další činnosti, než jen ty, které jsou náplní jeho práce, jako např. jeho samostatnost, ochota plnit pracovní činnosti, zvládání stresových situací apod. Pokud zaměstnanec projevuje předpoklady sám vést skupinu pracovníků, může být nominován do projektu zvaného manažerská akademie.

## 4.2 Využití aktivních metod vzdělávání v podniku

Vzdělávání manažerů je v podniku velmi důležitým strategickým prvkem. Pozice manažera vyžaduje v oblasti vzdělávání speciální přístup. Kromě komplexního vzdělávání, povinných zákonných školení, výuky anglického jazyka a dalších kurzů, které absolvují všichni zaměstnanci, jsou manažeři rozvíjeni a vzděláváni v oblastech manažerského rozhodování. Manažerské vzdělávání probíhá především prostřednictvím aktivních metod vzdělávání, které jsou zajišťovány externími institucemi.

Pro vzdělávání manažerů vznikl v podniku projekt manažerská akademie. Do něho jsou zapojeni jak stávající manažeři a vedoucí týmů, tak zaměstnanci, kteří byli díky svým schopnostem a dovednostem vybráni jako budoucí vedoucí pracovníci. V rámci tohoto projektu je kladen důraz na rozvoj komunikačních a manažerských dovedností nezbytných pro vykonávání řídicích funkcí. Více informací o projektu poskytuje následující tabulka:

**Tabulka 9:** Manažerská akademie - číselné údaje

Celkový počet lidí zapojených do projektu	30
Počet lekcí za rok	2
Doba trvání jedné lekce	2 dny

Celkový počet vyučovacích hodin os. / rok	32
Cena za jednu lekci	6 000 / os.

*Zdroj: zpracování na základě konzultace*

Kurzy v projektu manažerské akademie jsou poskytovány převážně pomocí následujících aktivních metod:

- brainstorming,
- brainwriting,
- manažerské hry,
- workshop.

Kromě metod v rámci manažerské akademie absolvují manažeři také lekce týmového koučingu. Podnik vybere z poskytnuté nabídky konzultačních agentur, či školitelů vhodného kouče, kterému předá osnovu a téma, které potřebuje aktuálně s manažery rozebrat, například řešení konkrétního projektu, nebo příprava strategie. Kouč osnovu rozpracuje a téma v rámci koučingových lekcí následně se zaměstnanci probírá. Hlavním cílem týmového koučingu je dosažení předem stanovených cílů v rámci osnovy, zlepšení týmové spolupráce a zvýšení její efektivnosti.

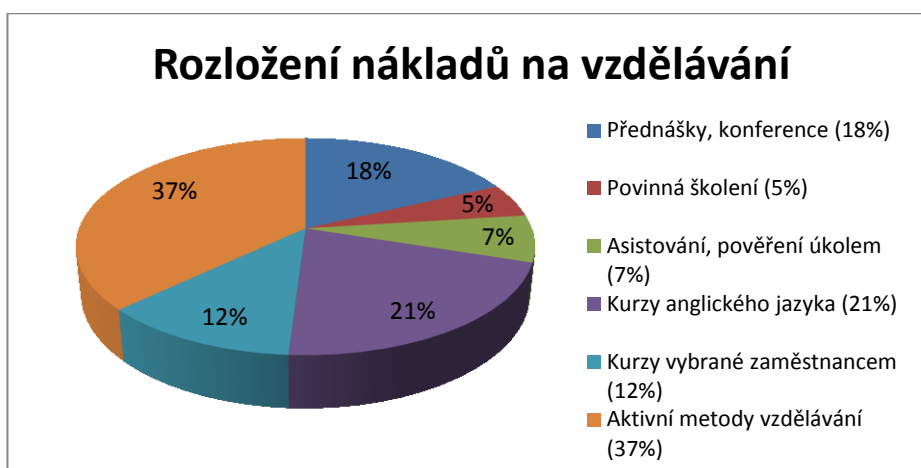
**Tabulka 10:** Koučing - číselné údaje

Celkový počet zapojených lidí	30
Počet účastníků na jedné lekci	10
Počet lekcí za rok	6
Celkový počet vyučovacích hodin os. / rok	16
Cena za jednu lekci	5 000 Kč / os.

*Zdroj: zpracování na základě konzultace*

Všechny tyto aktivní metody mají za cíl rozvíjet především komunikační dovednosti manažerů a podporují jejich rozhodování. Instituce, které tyto kurzy pro podnik organizují, jsou vysoké školy, vzdělávací střediska, poradenské společnosti a agentury, které se zabývají vzděláváním, individuální školitelé a další. Procentuální rozložení nákladů, které podnik investuje do vzdělávání svých manažerů pomocí aktivních metod, v porovnání s náklady na ostatní vzdělávací akce vyjadřuje následující graf:





**Obrázek 7:** Podíl nákladů na jednotlivé metody vzdělávání

*Zdroj: zpracování na základě konzultace*

### 4.3 Vyhodnocování vzdělávání v podniku

Velmi důležité pro podnik je zjišťování, zda jsou peníze investované do vzdělávání pracovníků vynakládány efektivně a mají pro podnik kladný přínos. Bohužel to jde velmi obtížně, protože k vyhodnocování vzdělávání jsou potřeba informace, které lze jen těžko měřit. Interní vzdělávání je však přeci jen ovlivnitelnější, vzdělávací centrum může přizpůsobit kurzy požadavkům zaměstnanců. U externího vzdělávání je hodnocení složitější, je nutné spoléhat na subjektivní názory účastníků a změna průběhu kurzu není většinou v kompetenci podniku.

Interní e-learningové kurzy jsou hodnoceny ihned po jejich skončení. Zaměstnanci jsou vyzváni k vyplnění dotazníku, díky kterému vzdělávací centrum získá zpětnou vazbu. Dotazník se skládá z devíti otázek. U sedmi z nich zaměstnanec vybere z nabízených možností, dvě otázky jsou otevřené a je zde prostor napsat vlastní názor. Znění otevřených otázek jednoho konkrétního dotazníku bylo[27]:

- Jak lehké pro Vás bylo udržet pozornost při kurzu?
- Co, pokud vůbec něco, navrhuje pro zlepšení našeho kurzu?

Efektivnost ostatních kurzů, které si zaměstnanci vybírají sami u externích společností, je měřitelná ještě hůře. Po proběhnutí kurzu zaměstnanci také vyplní dotazník týkající se přínosu kurzu, důležitá je reakce účastníka bezprostředně po skončení kurzu. Podnik na základě nespokojenosti zaměstnanců s kurzem může kurz ze své nabídky vyřadit a naopak zařadit jiný, například od jiné externí společnosti. Kromě vyplnění dotazníku je další zpětnou vazbou pro vedení podniku získávání informací od nadřízených zaměstnanců, kteří se kurzu účastnili. S odstupem času se posuzuje vliv kurzu na pracovní činnost zaměstnance, nicméně se opět

jedná o těžko měřitelné informace, které se většinou ani po půl roce od kurzu nedají objektivně posoudit.

#### **4.4 Dotazníkové šetření**

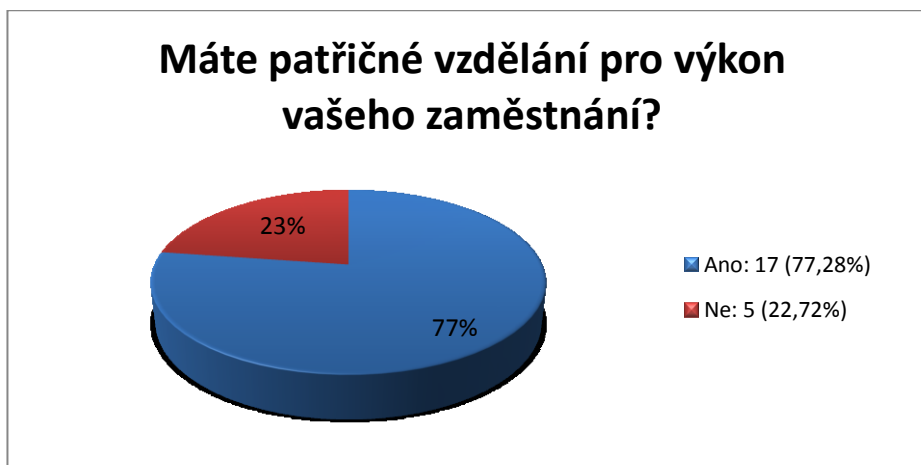
Pomocí dotazníkového šetření ve vybraném podniku byla získána data, která pochází z vnitřní činnosti podniku a dají se považovat za kvalitní a pravdivá, protože se jednalo o anonymní podobu dotazníku.

Dotazník byl osobně donesen do podniku a rozdán v papírové podobě všem přítomným manažerům a vedoucím týmů. Celkový počet zaměstnanců ve vedoucí pozici je 26, vzhledem k nepřítomnosti několika z nich byl dotazník vyplněn 22 lidmi. Všech 22 dotazníků mohlo být použito ke zpracování dat. Dotazník je tvořen 25 otázkami, kde 14 z nich je uzavřených, 3 otevřených a 8 otázek polouzavřených. Vzor dotazníku je k náhledu v příloze B.

##### **4.4.1 Dosažené výsledky**

Výsledná data ukazují, že ve vedoucích pozicích výrazně převažují muži, dotazník vyplnily pouze tři ženy, což je jen 13,6% všech dotázaných. Na otázku č. 3 týkající se věku odpovědělo 91% vedoucích pracovníků, že patří do rozmezí 30-49 let. Pod hranicí 30 let byli z 22 lidí pouze 2 vedoucí pracovníci. Tato informace koresponduje s otázkou č. 4, která zjišťovala, zda se zaměstnanci dostali přímo na manažerskou pozici, nebo zda nejdříve pracovali na pozici jiné. 100% respondentů uvedlo, že se manažerem stali později, nikdo nenastupoval rovnou do funkce manažera či vedoucího týmu. Proto je naprostá většina manažerů starších 30 let.

Otázka č. 8 se týkala patřičného vzdělání pro výkon zaměstnání. Z odpovědí vyplývá, že většina pracovníků má vystudovanou školu v daném oboru. Ti, kteří odpověděli, že vystudovali jiný obor, odpovídali na následující otázku, kde tedy získali znalosti pro výkon svého zaměstnání, když ne ve škole. 100% se shodlo, že v jiném zaměstnání.

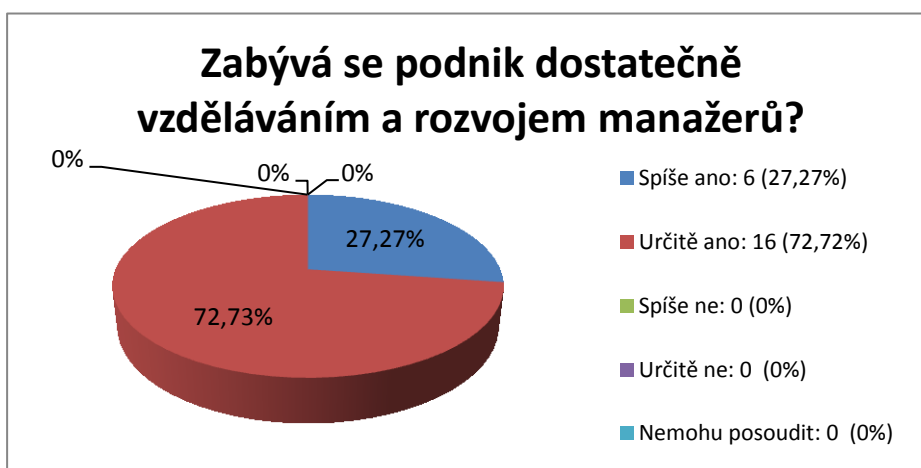


**Obrázek 8:** Vzdělanost v oboru

*Zdroj: vlastní empirické šetření*

Co se týče počtu absolvovaných vzdělávacích akcí ročně, většina dotázaných vedoucích pracovníků uvedla, že se loni zúčastnila 1-5 akcí, pouze tři zaměstnanci se zúčastnili 6-10 akcí. Pro 100% pracovníků je uvedený počet vzdělávacích akcí, kterých se v minulém roce zúčastnili, přiměřený a nemají potřebu počet navyšovat. Následující otázka, která zjišťovala měnící se počet vzdělávacích akcí v průběhu let, ukázala, že se 77,27% respondentů shodlo na skutečnosti, že je počet vzdělávacích akcí každý rok stejný, akcí neubývá ani nepřibývá.

Na otázku č. 10, která zjišťovala názor vedoucích zaměstnanců na to, do jaké míry se podle nich podnik zabývá vzděláváním svých manažerů, odpověděla většina tak, že se zaměstnavatel určitě zabývá vzděláváním dostatečně. Zbytek respondentů odpověděl také kladně.



**Obrázek 9:** Spokojenost s přístupem zaměstnavatele ke vzdělávání

*Zdroj: vlastní empirické šetření*

Podle výsledků otázky č. 11, která se zabývala tím, zda pracovníci chápou vzdělávání spíše jako benefit, či naopak povinnost, vyplývá, že pro 86% zaměstnanců je vzdělávání v podniku benefit, tedy něco navíc. Naprostá menšina vidí ve vzdělávání pouhou povinnost.

Otázka č. 19 žádala zaměstnance, aby ohodnotili jednotlivé metody podle efektivnosti. Čím nižší známka, tím je metoda podle zaměstnanců efektivnější. Výsledky jsou vyhodnoceny v následující tabulce, za nejefektivnější metodu považují zaměstnanci workshop, za nejméně efektivní určili brainwriting.

**Tabulka 11:** Seřazení metod podle efektivnosti

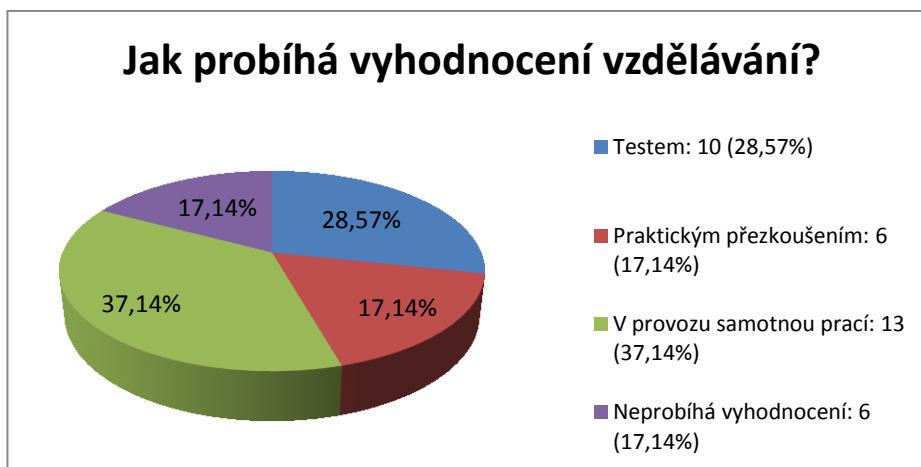
Umístění	Metoda	Průměrná známka
1.	Workshop	1,75
2.	Koučing	2,18
3.	Seminář	2,46
4.	Konference	2,62
5.	Přednáška	2,62
6.	Manažerské hry	2,98
7.	Případové studie	3,07
8.	Brainstorming	3,18
9.	E-learning	3,37
10.	Brainwriting	3,39

*Zdroj: vlastní empirické šetření*

Z odpovědí na otázku č. 20, která se ptala na finanční limity vzdělávání vedoucích pracovníků podniku, vyplývá, že 32% dotazovaných zaměstnanců neví, jak jsou rozvoj a vzdělávání limitovány. Zbýlých 68% uvedlo, že se jedná o finanční rozpočet stanovený na rok. Všichni dotazovaní se shodli, že si vždy mohou vybrat, jaký kurz chtějí absolvovat.

Cílem otázek č. 22 a 23 bylo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí úroveň interních a externích lektorů. Výsledky ukázaly, že externí lektory hodnotí zaměstnanci lépe než interní, získali průměrnou známku 1,81. Interní lektori dostali průměrnou známku 2,14, což pro ně může být impuls pro zlepšení.

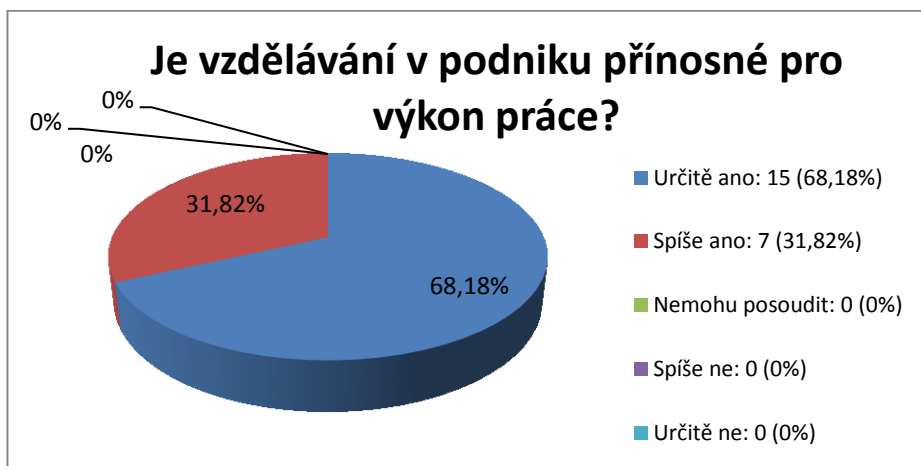
Na otázku č. 24 mohli respondenti vybrat více odpovědí, než pouze jednu. Výsledný graf zobrazuje, že vyhodnocení probíhá u každé vzdělávací akce jinak, nejčastěji v provozu samotnou prací nebo testem. 6 respondentů však uvedlo, že hodnocení neprobíhá vůbec.



**Obrázek 10:** Vyhodnocení vzdělávání

*Zdroj: vlastní empirické šetření*

Poslední otázka zjišťovala, zda si zaměstnanci myslí, že je podnikové vzdělávání přínosné pro jejich práci. Výsledek jasně ukazuje, že zaměstnanci vidí v jejich podnikovém vzdělávání přínos. Všichni respondenti vybrali kladnou odpověď, záporně nebo neutrálně neodpověděli ani jeden vedoucí pracovník.



**Obrázek 11:** Přínos vzdělávání pro výkon práce

*Zdroj: vlastní empirické šetření*

#### 4.4.2 Vyhodnocení výsledků

Celkově lze na základě získaných odpovědí z dotazníkového šetření zhodnotit, že je úroveň vzdělávání v podniku vysoká a všichni dotazovaní vedoucí zaměstnanci jsou se vzděláváním spokojeni a vidí ho jako přínos pro výkon své práce. Jsou převážně spokojeni jak s nabídkou kurzů, tak s počtem kurzů, které ročně navštíví. 5 z 22 respondentů uvedlo, že

jsou s kurzy spokojeni, shodli se však na tom, že by do využívaných aktivních metod v podniku zařadili případové studie, které se v rámci manažerské akademie nevyužívají.

Vzdělávání probíhá v oblasti legislativy, zaškolování nových pracovníků, výuky cizích jazyků, podpory manažerského rozhodování, komunikačních dovedností a analytického myšlení. Zlepšení by podnik mohl provést v rámci informovanosti vedoucích pracovníků o finančních limitech vzdělávání a rozvoje, neboť 7 z 22 respondentů uvedlo, že neví, jak tato oblast vzdělávání v podniku probíhá.

## 5 KOMPARACE, VÝBĚR A PODPORA APLIKACE VHODNÉ METODY PRO PODNIK

V této kapitole budou pomocí metody pořadí a zvolených kritérií porovnány vybrané aktivní metody vzdělávání. Následně bude zvolena nejvhodnější metoda z pohledu využitelnosti daným podnikem a navržena podpora jejího zavedení v podniku. Konkrétně budou porovnány metody:

- koučing,
- workshop,
- manažerské hry,
- případové studie,
- brainstorming,
- brainwriting.

Do srovnání metod jsou zahrnuty metody, které podnik nevyužívá, zároveň však ty, které ve svém vzdělávacím procesu již zahrnuje. Podnikem v současné době již využívané metody jsou do komparace zahrnuty z důvodu, aby společnost získala celkový přehled o svém současném systému vzdělávání a mohla zjistit, jak se již používané metody v rámci srovnání umístí.

### 5.1 Komparace aktivních metod z pohledu využitelnosti podnikem

Pro výběr vhodné aktivní metody vzdělávání pro daný podnik je vhodné využít vztah  $H^j = \sum_{i=1}^k v_i \cdot h_i^j$ , kde  $H^j$  představuje optimální variantu,  $v_i$  je váha  $i$ -tého kritéria pro  $i = 1, 2, \dots, k$  a  $h_i^j$  znamená ohodnocení  $j$ -té alternativy pro  $i$ -té kritérium.

#### 5.1.1 Určení kritérií

Nejprve je nezbytné zvolit vhodná kritéria, podle kterých budou hodnoceny jednotlivé aktivní metody vzdělávání. Aby mohla být následně vybrána nejvhodnější aktivní metoda vzdělávání pro daný podnik, byla zvolena následující kritéria:

- finanční náročnost,
- organizační náročnost,

- časová náročnost,
- technická náročnost,
- přínos vzdělávací akce zaměstnancům.

Tato kritéria byla vybrána po předchozí konzultaci s personalistkou podniku, která je vyhodnotila jako nejdůležitější. Podle nich může být efektivně porovnáno, jak je daná metoda vzdělávání vhodná pro podnik.

### 5.1.2 Určení vah kritérií

V dalším kroku je nutné stanovit váhy pro jednotlivá kritéria. Pokud je váha pro  $i$  – té kritérium označena symbolem  $v_i$ , pro  $i = 1, \dots, k$ , kde  $k$  je počet kritérií, pak se váhy volí podle vztahu  $\sum_{i=1}^k v_i = 1$ , pro  $i = 1, 2, \dots, k$ . Důležitým pravidlem při stanovení váhy jednotlivých kritérií je, že čím důležitější kritérium, tím větší váhu má přidělena. Nejprve je nutné zvolená kritéria seřadit podle pořadí, od nejdůležitějšího po nejméně důležité. Další postup je následující[24]:

- Máme  $k$  kritérií, nejdůležitějšímu kritériu přiřadíme číslo  $k$  ( $b_i = k$ ), druhému nejdůležitějšímu kritériu číslo  $k - 1$  ( $b_i = k - 1$ ), atd. Poslednímu nejméně důležitému jeden bod ( $b_i = 1$ ).
- V případě, že jsou některá kritéria stejně důležitá, ohodnotí se příslušným průměrem.
- Váhu jednotlivého kritéria dostaneme podle vztahu  $v_i = b_i / \sum_{i=1}^k b_i$ , kde  $\sum_{i=1}^k b_i$  je součet bodů pro jednotlivá kritéria.
- Pro tento součet platí vztah  $\sum_{i=1}^k b_i = k(k + 1)/2$ .

Nejprve byla očíslována jednotlivá kritéria a přidělen jim index  $i = 1, 2, 3, 4, 5$ . Poté byla kritéria seřazena podle důležitosti ve spolupráci s personalistkou podniku, díky čemuž mohly být každému kritériu přiřazeny body 1 až 5 ( $b_i$ ) tak, aby nejdůležitější kritérium dostalo bodů nejvíce, tedy 5, a nejméně důležité bod 1.



**Tabulka 12:** Určení vah kritérií

Kritérium	$i$	Pořadí	$b_i$	$v_i = b_i / \sum_{i=1}^k b_i$
Finanční náročnost	1	1	5	0,33
Organizační náročnost	2	3	3	0,20
Časová náročnost	3	4	2	0,13
Technická náročnost	4	5	1	0,07
Přínos vzdělávací akce	5	2	4	0,27
Součet	-	-	15	1,00

*Zdroj: zpracování na základě konzultace*

Z tabulky vyplývá, že největší důležitost má kritérium finanční náročnost, které má váhu 0,33, a naopak nejméně důležité je kritérium technická náročnost s váhou 0,07.

### 5.1.3 Vyhodnocení pořadí aktivních metod vzdělávání

Dalším krokem, který vede k výběru nejvhodnější vzdělávací metody, je sestavení pořadí variant pro každé kritérium. Každému kritériu přiřadila personalistka hodnotu pořadí jednotlivých metod v rozmezí 1 až 6. Hodnota 1 znamená nejnižší možná známka, číslo 6 odpovídá té nejvyšší možné.

Kritéria se rozlišují na maximalistická a minimalistická. Kritéria maximalistického typu jsou ta, u kterých s rostoucí hodnotou kritéria stoupá jeho užitek. Naopak u kritérií minimalistického typu, pokud roste hodnota kritéria, jeho užitek klesá. V tomto případě platí pro finanční, organizační, časovou i technickou náročnost, že čím nižší náročnost, tím pro podnik lepší. Tato kritéria se řadí tak, že nejméně náročné má nejvyšší číslo 6, druhé nejméně náročné má číslo 5, až nejnáročnější metoda z pohledu daného kritéria dostane číslo 1. U přínosu vzdělávací akce je to obráceně, neboť čím vyšší je přínos, tím lepší pro podnik. Proto je v tomto případě ohodnocena nejlepší známkou 6 metoda, která se podniku jeví jako nejpřínosnější.

**Tabulka 13:** Pořadí vybraných metod podle kritérií

Metoda	Finanční náročnost	Organizační náročnost	Časová náročnost	Technická náročnost	Přínos vzdělávací akce
Koučing	1	3	4	4	6
Workshop	4	2	1	3	3
Manažerské hry	2	1	2	1	5
Brainstorming	6	6	5	5	2
Brainwriting	5	5	6	6	1
Případové studie	3	4	3	2	4

*Zdroj: zpracování na základě konzultace*

Na základě tohoto pořadí jsou získány maticové prvky  $h_i^j$ , neboli ohodnocení  $j$ -té alternativy pro  $i$ -té kritérium. Následuje zjištění hodnoty  $H^j$ , tedy optimální varianty s nejvyšším užitekem. Optimální varianta je vypočítána podle vztahu  $H^j = \sum_{i=1}^k v_i \cdot h_i^j$ .

Nakonec jsou jednotlivé metody seřazeny podle hodnot  $H^j$ , přičemž varianta s nejvyšší hodnotou užitku by mohla být následně vybrána jako vhodná pro zavedení v podniku. Pořadí jednotlivých metod je určeno hodnotami vážených součtů, přičemž platí, že čím větší součet, tím lepší varianta.

**Tabulka 14:** Seřazení metod dle metody pořadí

Metoda	Finanční náročnost	Organizační náročnost	Časová náročnost	Technická náročnost	Přínos vzdělávací akce	$H^j$	Pořadí
Brainstorming	1,98	1,2	0,65	0,35	0,54	4,72	<b>1.</b>
Brainwriting	1,65	1	0,78	0,42	0,27	4,12	<b>2.</b>
Případové studie	0,99	0,8	0,39	0,14	1,08	3,4	<b>3.</b>
Koučing	0,33	0,60	0,52	0,28	1,62	3,35	<b>4.</b>
Workshop	1,32	0,40	0,13	0,21	0,81	2,87	<b>5.</b>
Manažerské hry	0,66	0,20	0,26	0,07	1,35	2,54	<b>6.</b>
Váha $v_i$	0,33	0,20	0,13	0,07	0,27	-	-

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky vyplývá, že nejvhodnější metodou z pohledu využitelnosti pro daný podnik je brainstorming, naopak nejméně vhodnou metodou jsou manažerské hry.

## **5.2 Výběr vhodné metody**

Na základě výsledků předchozí podkapitoly bude vybrána vhodná metoda, která by pomohla k efektivnímu vzdělávání manažerů v daném podniku. Jako nejvhodnější metoda pro podnik vyšel brainstorming, druhá nejlepší brainwriting, obě metody podnik v rámci aktivního vzdělávání manažerů již využívá.

Brainstorming a brainwriting se jeví jako ideální a velmi vhodné metody pro vzdělávání manažerů, je to však hlavně proto, že nejsou finančně, organizačně, časově ani technicky náročné. Naopak jejich přínos je nejnižší ze všech srovnávaných metod, a právě přínos vzdělávací akce hodnotí personalistka podniku jako velmi důležité kritérium, hned po finanční náročnosti.

Protože ale přesto brainstorming a brainwriting zvítězily v provedené komparaci, je možné přemýšlet o nich jednak jako o metodách vzdělávání, jednak o jejich širším využití v rámci podnikových situací. Jedná se sice o metody rozvíjející kreativitu účastníků, zároveň však mohou být vymyšlené nápady použity k řešení skutečných problémů. Využít se mohou například při realizaci nového podnikatelského nápadu, zavádění nového produktu na trh, zdokonalení procesů, vytvoření motivačního systému manažerů nebo zlepšení komunikace v podniku. Konkrétně oddělení Quality Engineering se zabývá podporou R&D týmů při řešení problémů, k čemuž využívá vhodné metody kvality, například analýzu dat. Brainstorming by mohl být další vhodnou metodou, kterou by oddělení mohlo využít k identifikaci příležitostí pro zlepšení. Brainstorming je navíc formou případových studií, jen účastníci přichází každý s vlastním nápadem a až následně se řešení dají dohromady.

Metoda případových studií v komparaci obsadila třetí místo a je vybrána po konzultaci s personální pracovníci podniku jako nejvhodnější z uvažovaných metod pro aplikaci. V další kapitole budou uvedeny možné kroky, jak tuto metodu v podniku aplikovat.

## **5.3 Návrh podpory aplikace případových studií v podniku**

Podnik vidí v případových studiích mnoho potencionálních přínosů pro své budoucí i současné manažery, a proto je tomuto kurzu nakloněn. Díky tomu, že se vždy simulují reálné situace, které v podniku běžně nastávají a manažeři je musí řešit, jim pomáhají získávat zkušenosti a schopnosti pro plnění manažerských úkolů v praxi. Manažeři jsou díky

případovým studiím aktivně vtažení do učení, dokážou definovat problémy, oddělit důležité od nedůležitého a vybrat optimální variantu řešení problému.

Průběh případové studie má většinou obecný postup řešení. Nejprve by měl každý účastník umět definovat rozhodovací problém. Dalším krokem je sestavení pravděpodobnostního stromu, což je grafický nástroj, který jednoduchým a srozumitelným způsobem zobrazuje důsledky jednotlivých návrhů řešení. Poté účastníci porovnávají jednotlivé navržené varianty a je vybrána jedna optimální, která je následně interpretována. Jedním z charakteristických rysů případových studií je fakt, že neexistuje pouze jedno správné řešení, takže mohou nastat různé interpretace naprosto stejných faktů, což dává prostor pro diskuzi a argumentaci.

Důvody pro zavedení případových studií v daném podniku:

- velmi efektivní a moderní aktivní metoda vzdělávání,
- zlepšení týmové komunikace účastníků,
- prostor pro diskuzi a naslouchání ostatním účastníkům,
- možnost naučit se zvažovat reálná řešení rozhodovacího problému,
- rozšíření nabídky kurzů ve stávajícím systému vzdělávání,
- provedené dotazníkové šetření ukázalo, že metodu případových studií postrádá 23% vedoucích pracovníků,
- nadšení manažerů z něčeho nového.

Nejprve je nutné zvolit, zda bude vhodnější zařadit metodu do interního, nebo externího vzdělávání. Tento výběr proběhl ve spolupráci s personálním oddělením podniku na základě porovnání finanční, organizační a časové náročnosti jednotlivých variant.

**Tabulka 15:** Porovnání forem vzdělávání

	Finanční náročnost	Organizační náročnost	Časová náročnost
Interní vzdělávání	Vysoká	Vysoká	Vysoká
Externí vzdělávání	Nízká	Střední	Nízká

*Zdroj: zpracování na základě konzultace*

Podnik nechtěl sdělovat konkrétní náklady na zaměstnance, nicméně v porovnání s cenou nabízených kurzů případových studií externími společnostmi vychází interní vzdělávání nákladněji. Interní lektori by museli projít školeními, aby byli způsobilí poskytovat vzdělání pomocí případových studií, navíc by byli pracovně vytíženi a týmy lektorů by musely být

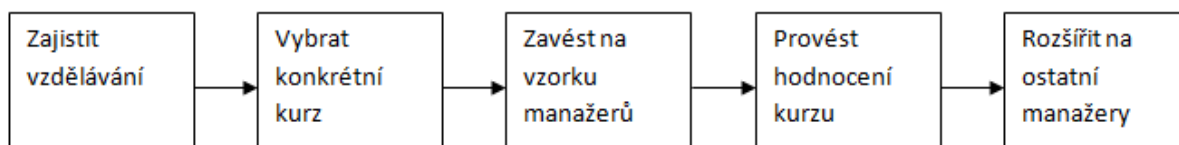
personálně posíleny. Tím by vznikly náklady spojené s novou pracovní silou. Z pohledu financí je tedy vhodnější zajistit poskytování případových studií externími institucemi poskytujícími vzdělávání.

Vzhledem k tomu, že podnik nemá k dispozici volné prostory vhodné pro zajištění vzdělávací akce, bylo by nutné zajistit prostory náhradní. Navíc organizace interními lektory by byla náročná a komplikovaná. Z tohoto pohledu je také výhodnější zvolit externí zajištění.

Příprava případových studií je náročná, je nutné důkladně naplánovat průběh celé akce a interní lektori s touto metodou nemají zkušenosti, školení by zabralo mnoho času. Proto je pro podnik z pohledu časové náročnosti jednodušší svěřit organizaci akce externí společnosti.

### 5.3.1 Postup zavedení

Pro úspěšné zavedení případových studií do podnikového systému vzdělávání je, kromě ochoty nebránit se změně a být otevřený novým nápadům, také zajištění celé implementace personálním oddělením. Jednotlivé kroky, které by vedly k úspěšnému zavedení metody jsou následující:



**Obrázek 11:** Postup implementace případových studií do systému vzdělávání

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 1. krok - zajištění vzdělávání (interně, externě)

Prvním krokem implementace by mělo být rozhodnutí, zda bude kurz zajišťován interně, či externě. Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že po zvážení kritérií, která podnik zvolil jako důležitá, se společností více vyplatí zahrnout případové studie do projektu manažerská akademie a zajišťovat je externě.

#### 2. krok - výběr kurzu z nabídky externích společností

Dalším krokem k úspěšnému začlenění metody do podnikového systému vzdělávání by měl být výběr konkrétního kurzu od konkrétní vzdělávací instituce. Podnik spolupracuje nejčastěji s vysokými školami, vzdělávacími středisky, poradenskými společnostmi a agenturami, které se zabývají vzděláváním. Personalistka by měla zjistit, které instituce poskytují kurz případových studií, a z nich vybrat jeden konkrétní, který bude vyhovovat požadavkům podniku.

### **3. krok** - zavést na vzorku manažerů

Pokud je vybrán konkrétní kurz případových studií, je potřeba vybrat zhruba 5 manažerů, kteří by byli vysláni případové studie absolvovat jako první. Může se stát, že vzdělávací akce nebude mít dopředu očekávaný efekt a bylo by proto zbytečné hradit náklady za všechny manažery, výhodnější je vyslat nejprve menší skupinku. Personalistka společně s managementem podniku rozhodne o tom, kterých 5 manažerů bude sloužit jako vzorek, na kterém se bude následně zjišťovat účinnost vzdělávací akce.

### **4. krok** - provedení hodnocení kurzu

Po absolvování vybraného kurzu případových studií prvními vyslanými manažery by mělo dojít k důkladnému vyhodnocení vzdělávací akce. To by mělo probíhat v souladu s hodnocením vzdělávání v podniku, tedy testem po skončení kurzu a následně zhodnocením přínosu kurzu zhruba po půl roce od absolvování. Hodnocení s odstupem času by mělo zjistit pozitivní účinky na změnu chování celého podniku.

Test předložený účastníkům akce po jejím skončení by měl zjišťovat:

- jaké konkrétní manažerské dovednosti byly rozvíjeny (plánování, komunikace, asertivita, time management, delegování atd.),
- konkrétní přínos kurzu pro manažerskou pozici,
- spokojenost s nově získanými informacemi,
- spokojenost s organizací kurzu,
- časovou náročnost kurzu,
- hodnocení úrovně externího lektora,
- jak by účastníci zhodnotili celkový průběh kurzu.

### **5. krok** - rozšíření případových studií na všechny manažery

Pokud personalistka spolu s managementem podniku vyhodnotí kurz případových studií jako přínosný pro vedoucí pracovníky podniku, může následně zprostředkovat kurz i dalším manažerům. Až postupem času bude možné zjistit, zda mají případové studie pozitivní účinek na celkové výsledky společnosti, navíc je to měřitelné velmi obtížně. Pokud však budou manažeri hodnotit kurz případových studií pozitivně, měl by v nabídce vzdělávání zůstat a implementovat se do současného systému vzdělávání.

Vzhledem k tomu, jak zodpovědně a ochotně podnik přistupuje ke vzdělávání svých pracovníků ve vedoucích pozicích, je zde naděje, že by metodu případových studií zařadil do svého systému vzdělávání.

## ZÁVĚR

V současné dynamické době je všestranný rozvoj všech zaměstnanců v podnicích nezbytnou součástí podnikové strategie. Stále více společností investuje do oblasti vzdělávání svých manažerů vysoké částky a záleží jim na jejich efektivním rozvoji. Vzdělání vedoucí pracovníci podají kvalitnější výkony a tím mohou pomoci k úspěchu celého podniku.

Metod vzdělávání manažerů existuje celá řada, stejně tak existuje mnoho kritérií, podle kterých se metody mohou dělit. Každý podnik by měl zvolit pro své zaměstnance co nejefektivnější metody, které by poskytly požadovaný přínos, a zaměstnanci by byli tím pádem kvalifikovanou pracovní sílou. Pro vzdělávání vedoucích pracovníků jsou nejvhodnější aktivní metody vzdělávání, které rozvíjí kreativitu účastníků a především je aktivně zapojují do výuky, což umožňuje okamžitě si vyzkoušet získané poznatky v praxi.

Současná situace podniku nasvědčuje tomu, že se jedná o stabilní zahraniční společnost, která přesunula své vývojové centrum do Hradce Králové, což, jak se během prvních pár let ukázalo, byl správný a velmi úspěšný krok. Podniku se daří, každým rokem roste výše prodaných produktů a zvyšuje se také čistý zisk společnosti. Rovněž ze získaných ocenění vyplývá, že podnik má v královéhradeckém kraji své jméno a silnou pozici na trhu. Vzdělávání vedoucích pracovníků se všemi úspěchy podniku úzce souvisí, neboť podnik si je velmi dobře vědom, že konkurence je v současné době vysoká a mít kvalifikované pracovníky je velkou konkurenční výhodou.

Analýza systému vzdělávání podniku ukázala, že vzdělávací systém v podniku funguje efektivně. Zaměstnancům je poskytováno mnoho druhů vzdělávání, od povinných školení ze zákona, přes dobrovolnou výuku anglického jazyka, až po kurzy pro talentované zaměstnance. Vzdělávání probíhá interně i externě a vše je finančně, časově i organizačně dobře propracované. Z dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že vedoucí pracovníci jsou s nabídkou podnikového vzdělávání a rozvoje spokojeni, kurzy hodnotí kladně a jako velmi přínosné.

Provedená komparace metodou pořadí zjistila, že vhodnou vzdělávací metodou pro zavedení v podniku jsou případové studie. Komparace zahrnovala podnikem používané i nepoužívané metody vzdělávání, důvodem byl zájem podniku o srovnání všech metod podle personalistkou zadaných kritérií, aby mohl získané informace o systému vzdělávání následně využít a vyhodnotit. Následně je navrhnout postup zavedení případových studií do vzdělávacího systému podniku. Postup se skládá z pěti kroků, které vedou k úspěšné implementaci metody do současného systému.

Všechny cíle bakalářské práce byly splněny.



Přínosem bakalářské práce pro podnik GMC Software Technology, s.r.o. je především analýza současného systému vzdělávání a následný výběr metody vzdělávání vhodné pro zavedení do systému. Podnik se vzdělávání zaměstnanců věnuje a přikládá mu patřičnou důležitost, nicméně o pohled zvenčí management podniku stál, protože vždy není potřebný čas na provádění důkladné analýzy. Navíc byla pomocí komparace zjištěna absence aktivní metody případových studií, která je vhodnou moderní metodou pro vzdělávání manažerů, a podnik ji dosud nevyužíval. Díky této práci získal podnik návrh a podporu implementace případových studií do svého současného systému vzdělávání.

Na manažery je již v současné době vyvíjen velký tlak, zvyšuje se potřeba vzdělávání a podniky se budou muset přizpůsobit novým technologiím a postupům, jinak budou zastaralé a na trhu se neudrží. Jelikož má společnost do budoucna v plánu růst a rozšiřovat svou nabídku produktů, musí jít neustále s dobou a k tomu je důležité vzdělávat pracovníky a být před konkurencí o krok napřed. Podnik si je vědom spokojenosti svých zaměstnanců se systémem vzdělávání, nicméně bude nadále sledovat moderní trendy v této oblasti a nabízet svým pracovníkům i nadále kvalitní a efektivní vzdělávání, což může následně upevnit postavení podniku na trhu a především jeho dobré jméno.

## LITERATURA

### Knižní zdroje:

- [1] ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. *A Handbook of Management and Leadership*. London: Kogan Page Limited, 2005. 242 s. ISBN 0-7494-4344-8.
- [2] BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vydání. Praha: Alfa Publishing, 2008. 200 s. ISBN 978-80-87197-12-7.
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 736 s. ISBN 978-80-2510-396-8.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] EVANGELU, Ester Jaroslava; FRIDRICH Oldřich; HAMALOVÁ Dagmar, NOVÁK Adam. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. 1. vydání. Ostrava: KEY Publishing, s.r.o., 2013. 188 s. ISBN 978-80-7418-198-6.
- [8] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7
- [9] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, VODÁK, Josef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [12] MEDLÍKOVÁ, PaedDr. Olga. *Lektorské dovednosti*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 176 s. ISBN 978-80-247-4336-3.

- [13] MORELAND, Denise. *Management Culture: Innovative & Bold Strategies To Engage Employees*. 1. vydání. Minnesota: Two Harbors Press, 2012. 212 s. ISBN 978-19-379-2850-6.
- [14] PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [15] PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
- [16] SUDICKÝ, Petr; ZOUNEK, Jiří. *E-learning – učení (se) s online technologiemi*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 248 s. ISBN 978-80-7357-903-6.
- [17] URBAN, Jan. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2014. 152 s. ISBN 978-80-87974-03-2.
- [18] VEBER, Jaromír a kol. *Management – základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2009. 735 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [19] VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

#### **Elektronické zdroje:**

- [20] Andromedia – databanka na další vzdělávání. *Instruktaž při výkonu práce*. [online]. 2014 [cit. 15. leden 2015]. Dostupné na: <<http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/instruktaž-pri-vykonu-prace>>
- [21] Čtenářská gramotnost a projektové vyučování. *Moderní vyučovací metody – 1.díl – Brainstorming a jeho variace* [online]. 2010 [cit. 12. leden 2015]. Dostupné na: <<http://www.ctenarska-gramotnost.cz/projektove-vyucovani/pv-metody/metody-1>>
- [22] GMC Software Technology. *O společnosti* [online]. 2013 [cit. 3. leden 2015]. Dostupné na: <<http://gmchk.cz/o-nas>>
- [23] MBP Consulting. *O koučingu* [online]. 2014 [cit. 9. březen 2015]. Dostupné na: <<http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/coaching/>>
- [24] Rozhodovací procesy. *Metody stanovení vah kritérií*. [online]. 2011 [cit. 12. březen 2015] Dostupné na: <<http://www.rozhodovaciproceny.cz/vickekriterialni-rozhodovani/2-1-metody-stanoveni-vah-kriterii.html>>

[25] Výroční zpráva Neopost, a.s., 2013. [online]. 2014 [cit. 5. únor 2015]. Dostupné na: <[http://www.neopost.com/sites/neopost.com/files/annual\\_report/ra\\_neopost\\_2013\\_v13\\_uk.pdf](http://www.neopost.com/sites/neopost.com/files/annual_report/ra_neopost_2013_v13_uk.pdf)>

**Podnikové zdroje:**

[26] GMC Software Technology, s.r.o. Organizační struktura, 2013. Str. 6.

[27] Příručka Training Center Overview, 2011. Str. 15.

**Ostatní zdroje:**

[28] Kvalita ve vzdělávání aneb návratnost investic do vzdělávání: sborník z 2. ročníku odborné konference konané 24. - 25. září 2014 v Ostravě. 1. vydání. Ostrava: Erudio Patria, s.r.o., 2014. ISBN 978-80-905240-3-3. Dostupné na: <<http://www.kvalitavevzdelavani.cz/Frontend/Uploads/Documents/Sbornik%20s%20workshopy%2002.pdf>>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Aktiva a pasiva společnosti Neopost, a.s.....	I
Příloha B: Dotazník - názor manažerů na systém vzdělávání v podniku.....	II

## Příloha A: Aktiva a pasiva společnosti Neopost, a.s.

Aktiva (v mil. eur.)	31/1/2014	31/1/2013
Goodwill	977,3	978,6
Nehmotný investiční majetek	177,8	146,8
Pozemky, budovy, zařízení	134,0	138,8
Dlouhodobá aktiva	46,1	45,6
Pohledávky z leasingu	674,8	645,4
Ostatní dlouhodobé pohledávky	2,0	3,5
Odložené daňové pohledávky	9,9	9,3
Zásoby	69,1	68,9
Pohledávky z obchodního styku	219	203,3
Ostatní oběžná aktiva	82,5	87,2
Finanční prostředky	0,1	0,1
Peněžní prostředky a ekvivalenty	186,7	158,1
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>2579,3</b>	<b>2485,9</b>

*Zdroj: Upraveno podle [25]*

Pasiva (v mil. eur.)	31/1/2014	31/1/2013
Vlastní kapitál	769,6	746,6
Dlouhodobé rezervy	19,7	17,9
Dlouhodobé finanční závazky	907,9	873,5
Ostatní dlouhodobé závazky	12,2	37,4
Krátkodobé finanční závazky	86,7	76,1
Odložené daňové závazky	142,1	125,8
Dlouhodobé finanční nástroje	2,9	3,5
Náklady příštích období	210,6	219,8
Aktuální finanční prostředky	0,1	1,1
Ostatní krátkodobé závazky	427,5	384,2
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>2579,3</b>	<b>2485,9</b>

*Zdroj: Upraveno podle [25]*

## **Příloha B: Dotazník - názor manažerů na systém vzdělávání v podniku**

Dobrý den,

Jsem studentka Univerzity Pardubice, Fakulty ekonomicko-správní a v rámci svého studia se zabývám problematikou vzdělávání manažerů ve vybraném podniku. Touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku, který nezabere ani 15 minut a díky kterému získám potřebné informace o Vašem názoru na tuto problematiku. Vyplnění dotazníku je anonymní a dobrovolné, a je pouze pro mé studijní účely. Dovoluji si Vás požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění. V případě zájmu o vyhodnocení dotazníků mohou být výsledky zaslány na základě dohody danému respondentovi.

Předem děkuji za spolupráci,

Daniela Povejšilová

### **1. Jakého jste pohlaví?**

a) Muž

b) Žena

### **2. Kolik je Vám let?**

a) Méně než 25 let

b) 25-29 let

c) 30-49 let

d) 50 a více let

### **3. Kolik let pracujete v této společnosti?**

a) Méně než 5 let

b) 6-9 let

c) 10 a více let

### **4. Nastupoval/a jste do této společnosti na pozici manažera?**

a) Ano

b) Ne, stal/a jsem se jím později.

### **5. Pokud jste se stal/a manažerem později, na jakou pracovní pozici jste nastupoval/a?**

**6. Jaká je vaše současná pracovní pozice v této společnosti?**

**7. Jaké jsou požadavky na Vaši pracovní pozici?**

**8. Máte patřičné vzdělání pro výkon vašeho zaměstnání?**

a) Ano

b) Ne – pokud ne, odpovězte na následující otázku.

**9. Znalosti pro výkon Vašeho zaměstnání jste získával/a:**

a) Za chodu podniku

b) Školením před nástupem do práce

c) V jiném zaměstnání

d) Sebevzděláváním

e) Jinak: (napište prosím jak)

**10. Zabývá se podle Vás podnik dostatečně vzděláváním a rozvojem svých manažerů?**

a) Spíše ano

b) Určitě ano

c) Nemohu posoudit

d) Spíše ne

e) Určitě ne

**11. Je pro Vás vzdělávání a rozvoj v podniku spíše**

a) Povinnost

b) Benefit

**12. Co Vás vede k tomu, abyste se v podniku vzdělávali?**

a) Nabídka vzdělávacích agentur

b) Stanovený plán Vašeho osobního rozvoje



- c) Výsledky hodnocení Vašeho výkonu
- d) Nominace nadřízeným
- e) Doporučení kolegů
- f) Jiné:

**13. Kolik vzdělávacích akcí jste absolvoval/a během minulého roku?**

- a) žádnou
- b) 1 - 5
- c) 6 - 10
- d) Více než 10

**14. Tento počet je pro Vás:**

- a) Přiměřený
- b) Vysoký
- c) Nízký

**15. Jak se mění počet vzdělávacích akcí v průběhu let, co jste v tomto podniku zaměstnání?**

- a) Počet akcí za rok přibývá
- b) Počet akcí za rok ubývá
- c) Počet akcí je každý rok stejný
- d) Nemohu posoudit

**16. Jak jste spokojen/a s nabídkou vzdělávacích kurzů v podniku?**

- a) Jsem spokojen/a
- b) Chybí mi tyto kurzy: (prosím vypište)

**17. V jakých oblastech probíhá vzdělávání?**

- a) Zaškolení nových pracovníků

- b) Legislativa
- c) Výuka cizích jazyků
- d) Podpora manažerského rozhodování
- e) V jiných:

**18. Jakých konkrétních vzdělávacích akcí jste se loni účastnil/a?**

- a) Přednáška
- b) Konference
- c) Seminář
- d) Manažerské hry
- e) Případové studie
- f) Workshop
- g) Koučing
- h) Brainstorming
- i) Brainwriting
- j) E-learning
- k) Jiná: (vypište prosím jaká)

**19. Jakou metodu vzdělávání a rozvoje manažeru považujete za efektivní? Hodnocení jako ve škole (1 = vysoce efektivní, 5 = absolutně neefektivní).**

a) Přednáška	1	2	3	4	5
b) Konference	1	2	3	4	5
c) Seminář	1	2	3	4	5
d) Manažerské hry	1	2	3	4	5
e) Případové studie	1	2	3	4	5
f) Workshop	1	2	3	4	5
g) Koučing	1	2	3	4	5

h) Brainstorming	1	2	3	4	5
i) Brainwriting	1	2	3	4	5
j) E-learning	1	2	3	4	5

**20. Jak jsou vzdělávání a rozvoj v podniku limitovány?**

- a) Nejsou limitovány
- b) Finančním rozpočtem na rok
- c) Počtem dní za rok
- d) Podle individuálního schválení nadřízeného
- e) Jinak:

**21. Můžete si vybrat, jaký kurz byste rád/a absolvoval/a?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Někdy – v jakém případě:

**22. Jak hodnotíte úroveň interních lektorů? Hodnocení jako ve škole.**

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

**23. Jak hodnotíte úroveň externích lektorů? Hodnocení jako ve škole.**

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

**24. Jak probíhá vyhodnocení účinnosti vzdělávací akce?**

- a) Testem
- b) Praktickým přezkoušením
- c) V provozu samotnou prací
- d) Neprobíhá vyhodnocení
- e) Jinak:

**25. Je vzdělávání v podniku přínosné pro výkon Vaší práce?**

- a) Spíše ano
- b) Určitě ano
- c) Nemohu posoudit
- d) Spíše ne
- e) Určitě ne

Děkuji za čas, který jste strávil/a nad mým dotazníkem, a vyplnění Vašich odpovědí, které mi velice pomohou při průzkumu v mé bakalářské práci.

Přeji krásný den.