Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství

Teze diplomové práce

Hodnocení efektivity výkonu trenérů ve společnosti MgC Group s.r.o.

Nagyová Jana

© 2014 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce s názvem Hodnocení efektivity výkonu trenérů ve vzdělávací společnosti se věnuje problémům manažerského a vícekriteriálního rozhodování, zejména efektivnosti výkonu a jeho hodnocení pomocí modelu datových obalů (DEA). Dále jsou užity metody Vícekriteriální analýzy variant pro stanovení pořadí dle výhodnosti. V praktické části je provedeno hodnocení efektivnosti na konkrétním souboru dat jednotlivých trenérů v rámci společnosti MgC Group s.r.o. Tato data jsou detailně analyzována v kapitole Výsledky a interpretace provedených výpočtů. Na základě výsledků analýzy jsou Společnosti MgC s.r.o. doporučeni konkrétní lektoři, kteří by byli kmenovou (zlatou) skupinou s kterou bude firma prvořadě spolupracovat a podporovat je.

Klíčová slova:

Vzdělávání lektorů, vícekriteriální rozhodování, měření efektivity, metoda DEA, CCR model

Cíl práce

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení efektivity výkonu trenérů ve vybrané vzdělávací a poradenské společnosti.

Na základě požadavků společnosti MgC Group s.r.o. byl navržen nový postup pro měření efektivity lektorů a to s využitím kvantitativních metod a modelů. Společnost očekává, že nový postup zobjektivní současné subjektivní hodnocení spolupracujících lektorů.

Součástí cíle byla identifikace a porovnání efektivních lektorů s lektory neefektivními a návrh řešení co změnit, aby se i tito lektoři stali efektivními. Přínosem by měla být zvýšená motivace lektorů pracovat s vyšším pracovním nasazením a stále zlepšovat svůj pracovní výkon.

Metodika práce

Prvním krokem pro zpracování diplomové práce bylo nalezení vhodné společnosti a navázání spolupráce s vybranou vzdělávací a poradenskou společností. Následně bylo nutné zjistit požadavky a očekávání společnosti MgC Group s.r.o. na navržení nového postupu pro měření efektivity lektorů.

Dalším krokem bylo nashromáždění dostatku informací, které byly získány z datového skladu vzdělávací společnosti za období dle požadavku společnosti. Na základě získaných dat a definování vhodných vstupů a výstupů pro zhodnocení efektivity výkonu byla provedena analýza pomocí vybraného modelu. Nezbytným krokem bylo zjištění, jaký způsob hodnocení lektorů používá společnost MgC Group s.r.o. v současné době. Vedení společnosti byly prezentovány vybrané kvantitativní metody a modely, zejména modely DEA pro zjištění efektivity výkonu lektorů a metody vícekriteriálního rozhodování.

Výsledky analýzy zhodnocení efektivity a výhodnosti jednotlivých lektorů byly předloženy společnosti MgC Group s.r.o. Zároveň byly s vedením společnosti diskutovány dosažené výsledky a vlastní návrhy jak implementovat tyto poznatky do praxe.

Součástí diplomové práce bylo sepsání literární rešerše, kde byla použita odborná literatura, zaměřená především na řízení lidských zdrojů a jejich klasifikaci.

Výsledky, návrhy a doporučení

Autorka diplomové práce navrhla využití modelu DEA a metod Vícekriteriální analýzy variant, tj. TOPSIS a Metody bazické varianty, pro vyhodnocení efektivity a výhodnosti (dle pořadí) jednotlivých lektorů. Výpočty a sestavené tabulky ukázaly, že je možné využít tyto matematické modely k hodnocení efektivity a k určení pořadí dle výhodnosti pro jednotlivce v dané skupině. Jak z výsledků vyplývá, nebylo možno jednoznačně identifikovat nejefektivnější a nejvýhodnější jednotku. Pomocí zvolených metod a modelů vznikl přehled, který byl využít pro přibližné stanovování efektivity výkonu lektora.

Tabulka 1: Pořadí a porovnání metod DEA, TOPSIS a Metody bazické varianty

DMU (Lektoři)	CCR	BCC	Metoda Topsis a Metoda bazické varianty – průměrné pořadí podle funkcí užitku
DMU 1	9,48%	11,11%	25
DMU 2	26,06%	100%	3
DMU 3	59.62%	65,04%	7,5
DMU 4	100%	100%	7,5
DMU 5	14,69%	18,72%	14
DMU 6	100%	100%	13,5
DMU 7	7,84%	8,33%	20.5
DMU 8	50,58%	79,27%	3,5
DMU 9	27,18%	48,88%	17
DMU 10	100%	100%	5
DMU 11	12,59%	13,48%	24
DMU 12	94,58%	100%	12
DMU 13	52,03%	72,21%	15,5
DMU 14	47,31%	50%	18
DMU 15	7,65%	9,09%	20,5
DMU 16	95,34%	100%	15
DMU 17	53,12%	100%	2,5
DMU 18	22,78%	50,50%	11
DMU 19	36,92%	17,01%	9
DMU 20	54,44%	100%	1

DMU 21	76,92%	76,92%	6
DMU 22	43,21%	50%	21,5
DMU 23	13,21%	14,29%	22,5
DMU 24	86,54%	86,54%	10
DMU 25	23,03%	25,65%	20

Zdroj: *Vlastní zpracování dat*

V tabulce jsou barevně vyznačeny jednotky, které jsou řazeny mezi efektivní jednotky ve společnosti MgC Group s.r.o. Lektoři s modrým pozadím jsou lektoři, kteří jsou zcela efektivní v obou modelech analýzy datových obalů. Lektoři označení zeleným pozadím jsou částečně efektivní z toho důvodu, že efektivními se stali pouze v případě modelu BCC. Ve vstupním modelu BCC je identifikováno o 5 lektorů více.

Navrhovaná koncepce hodnocení lektorů byla založena na rozvojovém programu, který byl navržen v podobě tří kategorií pro klasifikaci lektorů: Zlatí lektoři; Stříbrní lektoři; Bronzoví lektoři. Koncepce rozvojového programu pracuje s motivací lektorů, kteří při dosažení lepších výsledků, lepší efektivity a výhodnosti, se mohou vždy posunout do vyšší kategorie. Umístění lektora v dané kategorii by mělo odpovídat jeho dosažené efektivitě a výhodnosti vůči celé skupině. Každá kategorie pro své lektory by měla nabízet různé výhody. Především by měla být odlišena podpora pro profesní a odborný rozvoj.

Prvním pilířem rozvojového plánu by byli "Zlatí lektoři", kteří by byli podporováni intenzivně na základě odvedených tréninků a jejich aktivit.

Intenzivní podpora pro společnost znamená:

- Interní školení v oboru zdarma na náklady společnosti.
- Interní školení souvisejících témat s odborností lektora na náklady společnosti.
- Pozvánky na zajímavé konference a akce související s odborností lektora, účast hrazena společností.
- Nákup a podpora odborné literatury.

Druhým pilířem s názvem "Stříbrní lektoři" by byla skupina lektorů, kteří jsou ve fázi zaučení se. Jedná se o skupinu juniorů, kteří jsou podporování stejně jako lektoři ze Zlaté skupiny. Zlatí lektoři se stávají mentory pro tuto kategorii. Dále do této skupiny patří lektoři školící ve specifické oblasti. Tito lektoři nejsou plně využíváni společností, ale protože mají zájem školit, společnost jim poskytuje interní školení a účast na akcích,

které si lektoři hradí za zvýhodněných podmínek. Všichni lektoři ze Stříbrné kategorie nemají zajištěnu práci na plný úvazek.

Posledním pilířem je nejpočetnější skupina, která je podporována pouze v odborném vzdělávání dané spocializace lektora. Jedná se o lektory Bronzové, jejichž využití ve společnosti je zcela nárazové a tito lektoři v současné době nemají ambice o plnohodnotnou spolupráci. Pro tyto lektory jsou sebevzdělávací aktivity v současné době plně zpoplatněny. Lektoři jsou přesto vnímáni jako součást týmu a standardně zváni na všechny aktivity společnosti. Tímto si MgC Group vychovává budoucí spolupracovníky, kteří uvažují o plnohodnotné konzultantské dráze v budoucnosti.

Diskuze a závěr

Na základě reakce jednatelek společnosti budou Zlatí lektoři skupinou, tzv. Kmenových lektorů, kteří by měli zajištěnou práci ve společnosti MgC Group s.r.o. Dále by se jednatelky chtěly zaměřit na jejich univerzálnější využití v rámci jejich oboru (obchod, management, komunikace). Druhá skupina zahrnuje zejména specialisty a další lektory, kteří projevují zájem školit, ale mají osobní nebo časové limity. S těmito lektory by se nadále pracovalo v rámci jejich oboru, případně trenérských zručností. Poslední skupina Bronzových lektorů zahrnuje zbytek lektorů, kteří se zaměřují spíše na specifické hard-skills oblasti. Není třeba s nimi v tento moment intenzivně pracovat, ale i přesto mohou být zváni na aktivity společnosti MgC Group s.r.o.

Motivačním prvkem strategie rozvojového programu je, z pohledu společnosti MgC Group s.r.o., zajištění většího objemu nasmlouvaných školení pro lektory stříbrné a zlaté kategorie. Pro tyto lektory to představuje jistotu výdělku a budoucnost v oboru.

Závěry diplomové práce byly prezentovány jednatelkám společnosti. Dle jejich názorů bude navržena metoda pro zjištění a porovnávání efektivity výkonu jednotlivých lektorů využita a přijmuta jako objektivní nástroj pro hodnocení efektivity výkonu ve společnosti. Na základě doporučení této práce by společnost ráda zavedla do hlavních směrů a oborů vždy 3-4 lektory, kteří by pro společnost pracovali na plný úvazek. Ostaní lektoři by byli zařazováni doplňkově dle odborného vzdělání a praxe.

Praktický přínos této práce autorka vidí ve skutečnosti, že vedení společnosti MgC Group s.r.o se výstupy této práce opravdu zabývala a analýza dat je podnět k dalším požadavkům na rozvoj společnosti.

Seznam vybrané a použité literatury

1. Armstrong, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80 253-1198-1.
2. Fiala, P. *Modelování aanalýza produkčních systémů*. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN ISBN 80-86419-19-3.
3. Fotr, J.; Švecová, L.; Dědina, J.; Hrůzová, H. a Richter, J. *Základy manažerského rozhodování*. Praha: Ekopress s.r.o. 2006. ISBN 80-86929-15-9.
4. Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
5. Jabloňský, J.; Dlouhý, M. *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-49-5.
6. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press. 2012. ISBN: 978-80-7261-168-3.
7. Medliková, O. *Lektorské dovednosti, Manuál úspěšného lektora 2., doplněné vydání*, Praha: Grada Publishing,a.s., 2013, ISBN 978-80-247-4336-3
8. Plamínek, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2796.
9. Šubrt, T. a kolektiv. *Ekonomicko-matematické metody*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-7380-345-2.
10. Vochozka, M. *Měření efektivnosti správních úřadů*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-87278-02-4.
11. Vojtovič, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3948-9
12. Získal, J.; Havlíček, J. *Ekonomicko-matematické metody.* Plzeň: ČZU v Praze, Provozně ekonomická faktulta, 2009. ISBN 978-80-213-0761-2.