

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

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

Nagyová Jana

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra systémového inženýrství

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Nagyová Jana

Projektové řízení

Název práce

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

Anglický název

Evaluation of lectors' performance efficiency in the MgC Group Ltd.

Cíle práce

Cílem této práce bude zhodnocení efektivity výkonu trenérů ve vybrané vzdělávací a poradenské společnosti.

Metodika

Po navázání spolupráce s vybranou poradenskou společností bude proveden sběr dat a poznatků a následně bude popsán způsob a podoba hodnocení lektorů. Na základě požadavků a očekávání vybrané společnosti bude navržen nový postup pro měření efektivity lektorů, a to s využitím kvantitativních metod a modelů. Zejména budou užity metody vícekriteriálního rozhodování a modely metody DEA. Vlastní návrhy a dosažené výsledky budou diskutovány v praxi vybrané společnosti. Po napsání praktické části bude sepsána část literární. Autor diplomové práce použije odbornou literaturu, odpovídající tématu a cíli práce.

Harmonogram zpracování

1. Navázání spolupráce s vybranou poradenskou společností: duben 2014
2. Sběr dat a poznatků o poradenské činnosti vybrané společnosti: květen - červenec 2014
3. Popis a rozbor stávajícího způsobu hodnocení lektorů: srpen 2014
4. Navržení nového postupu pro měření efektivity lektorů: září 2014
5. Diskuze výsledků v praxi vybrané společnosti: září 2014
6. Sepsání praktické části a literární rešerše: říjen - listopad 2014

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

FIALA, P., JABLONSKÝ, J., MAŇAS, M. (1997) Vícekriteriální rozhodování, 1. vyd., Praha: Vysoká škola ekonomická, ISBN 80-7079-748-7.

FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H. Manažerské rozhodování. Praha: EKOPRESS, 2003. 250 s. ISBN 80-86119-69-6.

KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

JABLONSKÝ, J., DLOUHÝ, M. (2004) Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek. Professional Publishing, Praha, ISBN 90-86419-49-5.

PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2796.

ŠTŮSEK, Jaromír. Řízení provozu v logistických řetězcích. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6.

Vedoucí práce

Bartoška Jan, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

listopad 2014

Elektronicky schváleno dne 20.10.2014

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10.11.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Hodnocení efektivity výkonu trenérů ve společnosti MgC Group s.r.o." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26.11.2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Janu Bartoškovi, Ph.D. za odborné vedení práce. Dále bych ráda poděkovala Magdaléně Prunerové, jednatelce společnosti, za ochotu poskytnout potřebné informace k úspěšnému dokončení diplomové práce.

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

Evaluation of lectors' performance efficiency in the MgC Group Ltd.

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. Tyto data jsou detailně analyzována v kapitole Výsledky a interpretace provedených výpočtů. Na základě výsledků analýzy jsou Společnosti MgC doporučeni konkrétní lektori, kteří by byli kmenovou (zlatou) skupinou s kterou bude firma prvořadě spolupracovat a podporovat je.

Summary

The thesis "Evaluating the Performance Effectivity of Trainers in Education Company" is focusing on problems of managerial and multiplecriteria decision making, especially on performance effectivity and its evaluation through Data Envelopment Analysis (DEA). Methods of Multiplecriteria variant analysis for setting the order according to the advantages were used as well. In the practical part an evaluation of effectiveness on a concrete data file was conducted. The data came from particular trainers materials in MgC Group Ltd. company. The data is analysed in details in the chapter called Results and interpretation of executed calculations. Based on the analysis result there are particular trainers suggested as the core (golden) group, which the company MgC will focus on cooperating with and supporting.

Klíčová slova:

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

Keywords:

Training of trainers, Multicriteria decision, Measuring of the effectiveness, DEA method, CCR model

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíl a Metodika	11
2.1	Cíl.....	11
2.2	Metodika	11
3	Teoretická část	12
3.1	Řízení lidských zdrojů	12
3.1.1	Historie řízení lidských zdrojů.....	12
3.1.2	Kvalifikace lidského kapitálu	14
3.2	Manažerské rozhodování	15
3.2.1	Jednotlivé fáze procesu	16
3.2.2	Přístupy:	16
3.3	Hodnocení pracovníků.....	17
3.3.1	Typy hodnocení	18
3.4	Odměňování práce	18
3.4.1	Úkolová mzda	19
3.4.2	Bonusy, odměny, prémie	19
3.5	Efektivita výkonnosti	20
3.6	Vícekriteriální analýza variant.....	21
3.6.1	MetodaTOPSIS	21
3.6.2	Metoda bazické varianty	22
3.7	Metoda datových obalů DEA	23
3.7.1	Model CCR	24
3.7.2	Model BCC	24
4	Praktická část	26
4.1	O vybrané společnosti.....	26
4.1.1	Základní údaje o společnosti.....	26
4.1.2	Historie společnosti MgC Group s.r.o.	27
4.1.3	Filosofie společnosti s důrazem na trenéry.....	28
4.2	Předpoklady pro výzkum	33
4.3	Sběr dat	36
4.4	Výsledky a interpretace provedených výpočtů.....	37
4.4.1	Metoda DEA	38
4.4.2	Užití vybraných metod VAV	43
4.4.3	Srovnání výsledků vybraných modelů DEA a metod VAV	45
4.5	Vlastní doporučení pro firmu MgC Group s.r.o.	48
4.5.1	Návrh koncepce hodnocení lektorů pro MgC Group s.r.o.....	48
4.5.2	Interpretace jednotlivých lektorů	49
5	Závěr	60
6	Seznam literatury	62
6.1	Použitá literatura	62
6.2	Ostatní literatura	63
7	Přílohy.....	64

Seznam schémat tabulek a grafů:

Schéma 1: Způsobilost a odměňování	17
Schéma 2: Organizační struktura společnosti MgC Group s.r.o.....	26
Tabulka 1: Přehled údajů k modelu DEA	25
Tabulka 2: Vybrané proměnné do modelů pro hodnocení efektivity výkonu lektorů.....	34
Tabulka 3: Nehodící se proměnné do modelů pro hodnocení efektivity výkonu lektorů.....	35
Tabulka 4: Sebraná data podle vybraných proměnných	36
Tabulka 5: Přehled proměnných dle Vícekriteriální analýzy variant	37
Tabulka 6: Výsledné hodnoty efektivity výkonu lektorů pomocí vstupně orientovaného modelu CCR v %	39
Tabulka 7: Výsledné hodnoty efektivity výkonu lektorů pomocí vstupně orientovaného modelu BCC v %	40
Tabulka 8: Korekce vstupu neefektivních jednotek (CCR a BCC model).....	41
Tabulka 9: Výsledné hodnoty efektivity lektorů ve vstupově orientovaném modelu CCR a BCC v % (po korekci).....	42
Tabulka 10: Saatyho matice – výpočet normativních vah	43
Tabulka 11: Výpočet pořadí dle metody TOPSIS	44
Tabulka 12: Metoda bazické varianty – získané pořadí lektorů	45
Tabulka 13: Pořadí a porovnání metod DEA, TOPSIS a Metody bazické varianty.....	46
Tabulka 14: Navržení strategie – interní program pro rozvoj Strategie se týká nastavení ..	58
Tabulka 15: Interní program pro rozvoj a konkrétní lektoři	58
Graf 1: Pořadí a porovnání metod DEA, TOPSIS a Metody bazické varianty	47

1 Úvod

Díky finanční podpoře Evropské unie vzniklo v posledních několika letech mnoho vzdělávacích středisek. Otázkou je, zda kvalita všech vzdělávacích institucí je na dostatečně vysoké úrovni. Vzdělávací instituce se často snaží maximalizovat zisk za cenu produktu nižší kvality a neinvestují do zaškolování interních lektorů a do rozvoje svých produktů. Tím, že kvalita nemá často takovou váhu jako celková cena, by mohlo dojít k nespokojenosti klienta s nabízenými službami a ztrátě důvěry ke vzdělávacím společnostem.

Výkon lektorské činnosti je v České republice volnou živností. Přičemž v ČR neexistuje přímá příprava pro formální vzdělávací systém. V praxi se neuplatňují obecně uznávané požadavky pro lektory a konzultanty. Nejsou používána všeobecná kritéria pro hodnocení kvality lektora. Lektoři prokazují pomocí certifikátů své odborné i pedagogické vzdělání, které je zaměřené na andragogické dovednosti. Uznání konkrétních certifikátů je velmi častým problémem, protože vzniká neshoda i u autorit v oboru.¹

Klient očekává, že lektor bude kompetentní osoba s praxí, která dokáže zaujmout lidi a předat určité znalosti. Tato osoba pozitivně působí na lidi a případně dokáže prosadit svou myšlenku. Má charisma a dokáže zanechat silnou stopu v posluchačích. Ke kvalitě jistě patří i timemanagement dle Medlíkové². Pro kvalitu lektorské práce je důležitá i organizace času. Lektor by měl brát v úvahu počet kurzovních dnů v měsíci. Průměrné číslo je od 10 do 20 dnů, kdy probíhá výuka. Více treninků, včetně koučinků a konzultací, se pak samozřejmě odráží na kvalitě. Další věcí, na kterou by se měl lektor zaměřit, je administrativa a schůzky s případnými klienty. Do této kategorie patří i samotná tvorba materiálů pro vzdělávací akci, korespondence či fakturace, a zpracování účetních dokladů (případně příprava pro daňového poradce), plánování denních aktivit, schůzky u klientů a schůzky s kolegy. Hledání dat na internetu bývá také časově náročné. Tyto aktivity zabírají zhruba 5-7 dní v měsíci².

¹AUTORSKÝ TÝM POD VEDENÍM RNDR. ZDEŇKA SOMRA. *Systémový rozvoj dalšího vzdělání. Koncepční studie*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2013. ISBN 978-80-7481-000-8.

²Medlíková, O. *Lektorské dovednosti, Manuál úspěšného lektora 2., doplněné vydání*, Praha: Grada Publishing,a.s., 2013, ISBN 978-80-247-4336-3

Lektor by si měl udělat čas na tvůrčí činnost, vymýšlení nových programů, inovací či případné doplnění stávajících programů a materiálů. Důležitá je tvorba her, sestavení virtuálního týmu, na základě kterého se propracovávají scénáře pro konkrétní klienty. Nezanedbatelné je najít si čas na vlastní vzdělání a osobní růst, do kterého spadá studium odborné literatury, sledování filmu, účastnění se kurzů, konferencích apod. Jedná se o dlouhodobé plánování a neustálé opětovné určování svých záměrů a jejich upravování. Sledování denních událostí, by mělo být samozřejmostí. Velice důležité je si udělat čas na relaxaci, aby si člověk odpočinul a nabyl síly. Ideální počet dní na odpočinek strávený četbou, setkávání se s přáteli, rodinou atd. je doporučen 8 až 10 dnů v měsíci, ale ve skutečnosti to často bývá jen 5 dní².

Všechny výše zmíněné informace jsou autorkou této diplomové práce považovány za velmi důležité a nezbytné pro funkčnost a efektivnost výkonu lektora. Diplomová práce se bude zabývat tématem „Hodnocení efektivity výkonu trenérů v rámci společnosti MgC Group s.r.o.“ Podstatou práce bude zjišťování efektivity výkonu trenérů a jejich hodnocení vycházející z analýzy obalu dat (DEA – Data Envelopment Analysis).

Literární rešerše popisuje základní principy, na kterých je metoda DEA založena, tj. vstupově orientovaný model CCR, zaměřující se na konstantní výnosy z rozsahu a model BCC, zabývající se variabilními výnosy z rozsahu. Následně dojde k porovnání výsledků pomocí modelů vícekritériální analýzy.

Společnost MgC Group s.r.o. klade velký důraz na informování o poskytování kvalitních služeb v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dále společnost preferuje aktivní zapojení do aktivit, které posilují rozšíření povědomí o aktuálních možnostech vzdělávání zaměstnanců a rozvoje lidského kapitálu. Právo klienta je vždy dostávat pravdivé informace o všech poskytovaných službách. Druh, množství a cena služby jsou jasně stanoveny a doloženy, stejně jako podmínky nákupu a náklady se službou spojené.

2 Cíl a Metodika

2.1 Cíl

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

Na základě požadavku společnosti MgC Group s.r.o. bude 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 bude 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

2.2 Metodika

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

Dalším krokem je nashromáždění dostatku informací, které budou 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 bude provedena analýza pomocí vybraného modelu. Nezbytným krokem je zjištění, jaký způsob hodnocení lektorů používá společnost MgC Group s.r.o. v současné době. Vedení společnosti budou prezentovány vybrané kvantitativní metody a modely, zejména modely DEA pro zjištění efektivity výkonu lektorů a metody vícekritériálního rozhodování.

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

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

3 Teoretická část

3.1 Řízení lidských zdrojů

Jedná se o přístup řízení lidí, kteří pracují ve společnosti a přispívají jak individuálně tak kolektivně k dosažení cílů organizace. Je to tedy přístup s logickým pojetím, ve kterém se postupuje tak, aby vzdělání bylo, co nejefektivnější k potřebě zaměstnanců a společnosti³.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajištění, aby společnost plnila úspěšně cíle v oblasti zabezpečování a rozvoje pracovníků. Jde tedy o získání a udržení si kvalifikovaných, oddaných a angažovaných pracovníků, kteří jsou namotivováni poskytovat příležitost k nepřetržitému vzdělávání a rozvoji⁴.

Koncepce tohoto oboru je vnímána panem Vojtovičem v období 80. - 90. let 20. století a mezi hlavní představitelé patří M. Armstrong, J. Storey, M. Beer, P. R. Lawrence atd.⁵

3.1.1 Historie řízení lidských zdrojů

Vývoj tohoto oboru vzniká na počátku 19. a 20. století a v současné době se stále rozvíjí. K rozvoji řízení lidských zdrojů se zapojil F. W. Taylor, kterého řadíme k autorům, kteří propagovali tradiční přístup řízení lidských zdrojů (Human Resources Management). Jeho snahou bylo vyřešit dvě základní otázky⁵:

- Jak zvýšit efektivitu práce jednotlivce?
- Jak zvýšit celkovou produktivitu organizace?

Pan Taylor pracoval jako provozní vedoucí v továrně na zpracování oceli. Svě otázky se snažil vyřešit pomocí systematického sběru dat o výrobě a firemní produktivitě zaměstnanců, tím se mu povedlo jako prvnímu provést systematickou analýzu práce, která hodnotila výkon pracovníků. Mezi důležité součásti řízení činností patří normy, plány, ale také kontrola jejich dodržování⁵.

Dalším představitelem je pan H. Fayol, který se zaměřoval na principy řízení společnosti. Ty by měly umožnit vytvářet a udržet firmu v profitujícím stavu. Pro zavedení

³ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing a.s. 2007. ISBN 978 -80-247-1407-3

⁴ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální řízení, východiska a vývoj, 2., prepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s. 2012. ISBN 978-80-247-3269-5

⁵ VOJTOVIČ, S., *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3948-9

principů hráli velkou roli vedoucí pracovníci, kteří podporovali zásady navržené Fayolem. Fayol také definoval stupnici pozic v rámci společnosti, kdy každá pozice byla ohodnocena schopnostmi a důležitostí číslicí. Součet všech hodnot u všech schopností na danou pozici se musel rovnat 100 bodů. V hierarchické struktuře společnosti na vedoucích pozicích se zvyšuje potřeba kvalitních řídicích schopností než technických znalostí⁵.

Velkým trendem po I. světové válce, byl rostoucí počet zaměstnanců v továrnách a tím docházelo i ke zvýšení počtu specialistů, kteří se zajímali o zaměstnanecké problémy. Došlo k zavedení systému evidence pracovníků, každý dělník, zaměstnanec vlastnil evidenční kartu, která obsahovala veškeré informace o osobě ve firmě, čím prošla a jak pracuje. Tento systém fungoval jako nástroj při rozhodování pro vedoucího pracovníka – odborníka, který měl také na starosti motivovat zaměstnance a zvýšit zájem o firmu. Pomocí sledování práce dělníků vedlo ke stanovení nejefektivnějšího způsobu práce. Systém opakovaných činností zvýšila produktivitu práce oproti předchozímu období. Následně došlo také k výrazným změnám v organizační struktuře společnosti, z důvodu nadměrného počtu zaměstnanců, majitel potřeboval odborníky, aby plnili vedoucí úlohu ve firmě na jednotlivých úsecích, například sekce vývoj nových výrobků, atd⁵.

Velice zajímavým přístupem je koncepce sociální péče, kdy pracovník již není vnímán jako prostředek výroby, ale začíná být součástí společenského systému, kde by měly fungovat sociální vazby mezi nadřazeným a podřazeným. Systém motivace se rozšiřuje z materiálového ohodnocení i na vysvětlení nepostradatelnosti pracovníka, který je důležitý pro rozvoj podniku. Mezi hlavní představitele patří E. Mayo, D. Canegie., Ch. Bernard. Problémy spojené s požadavky odborů, které byly spjaty s pracovní právním zajištěním, sociální politikou podniků a vymezení práv a povinností zaměstnavatelů i zaměstnanců, vznikali z důvodu toho, že společnosti neměli zřízený personální útvar. V tomto období bylo nutné zavést systematickosti personální práce, proto bylo třeba na vyšší pozice dosadit kvalifikované a vzdělané pracovníky, kteří jsou schopni zajistit odborný přístup ke všem personálním činnostem v organizaci. Jedná se například o nábor, výběr nových pracovníků, hodnocení, odměňování vzdělání a motivaci⁵.

Vysoký důraz se klade na zajištění kvalitního pracovního týmu, který je schopný spolupracovat, dále vnikají nároky na vzdělávání zaměstnanců na všech pozicích včetně personálních pracovníků. V tomto období 50. - 70. let, 20. Století dochází k nastavení

sociálního, zdravotního a nemocenského pojištění. Do tohoto období můžeme zařadit autory jako je A. Maslow, P. Drucker, R. Kanter, D. McGregor a další⁵.

V dnešní době se zejména hovoří o tzv. Strategickém řízení lidských zdrojů. Dle Armstronga se jedná o přístup, který slouží k rozhodování o záměrech a plánech společnosti³.

Tento přístup posunuje klasické řízení lidských zdrojů (HR management) mnohem výš, protože dochází k propojení strategie pro rozvoj lidí do strategie celé společnosti. Společnost se snaží aktivně pracovat s rozvojem zaměstnanců, tak aby souvisel s ostatními organizačními složkami firmy, podporující celkovou strategii společnosti. Základem je kvalitní analýza aktuálního stavu, ze kterého jsou vyvozené postupy vedoucí k prosperitě společnosti³.

3.1.2 Kvalifikace lidského kapitálu

Pro měření lidského kapitálu je nutné brát v úvahu všechny možné ovlivňující vlivy, které na pracovníka působí. Mezi tyto vlivy patří vrozené schopnosti, dosažené vzdělání, ale také rodinné a sociální prostředí. Lidé jsou vnímáni jako nejcennější zdroj každého podniku, vkládají své odborné znalosti, dovednosti, svůj čas, úsilí a energii a zainteresovanost. Lidský kapitál představuje přidanou hodnotu v organizaci. Velmi důležitou roli vzdělávání hraje vyhodnocování pracovníka. K tomu, aby lidský kapitál rostl je potřeba mít propracované firemní vzdělávání, avšak aby tomu tak bylo, musíme znát názory pracovníků na absolvované vzdělávací aktivity, díky zpětné vazbě je možnost přizpůsobit vzdělání pracovníkům přímo na míru⁶.

Kvalifikace a rekvalifikace vzdělávání pracovníků se stává jedním z nejdůležitějších aspektů pro vrcholové, ale i liniové manažery organizací. V dnešní době je stále vzrůstající tlak na rozvoj a vzdělání. Aby vedlo ke zvýšení výkonnosti a směřoval k platnému měření efektivity. Zvyšování profesionální úrovně řídicích pracovníků pomocí vnitropodnikového práva a vzdělání je spojené s cíli a úlohami v rozvoji organizace a určitou orientací na konkrétní požadavky řízení personálu. O vlastní systém se jedná především u velkých výrobních společnostech. Firmy jsou stále aktivnější v zapojování svých zaměstnanců do vzdělávacích programů pro celkovou prosperitu společnosti⁵.

⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

Přístupy kvantifikace lidského kapitálu⁷:

- Používá se pro změření lidského kapitálu nejvyšší dosažené vzdělání dospělého člověka.
- Zaměření na přímé testování osob a jejich dovedností, schopností a znalostí
- Opírá se o rozdíly ve výdělcích, které jsou dány hlavně jednotlivým charakteristikám jedince na základě odhadu tržních hodnot charakteristik, se zjišťuje agregátní hodnota zásoby lidského kapitálu.
- Náklad na vytvoření lidského kapitálu.

Pro udržení postavení společnosti na trhu je nutné neustále vzdělávat zaměstnance všech kategorií a zvyšovat jejich kvalifikaci. Požadavky na dovednosti a znalosti pracovníka v dnešní společnosti se neustále mění a člověk by měl fungovat jako pracovní síla, která si své znalosti a dovednosti neustále rozšiřuje a prohlubuje. Vzdělávání pracovníků je v poslední době velice moderní personální činností⁸.

3.2 Manažerské rozhodování

Rozhodování patří mezi nejdůležitější aktivity manažera. Rozhodovací proces je chápán jako proces řešení problémů s více možných variant. Bere se v úvahu odchylka mezi žádoucím stavem a skutečným, kde může vzniknout případná hrozba či příležitost v budoucnu. V souladu s jednoduchým procesem se zabývají testy kompatibility a zjišťováním stupně konzistence, na který navazuje test efektivnosti. Ten porovnává shody s hodnotami cíli a plány, součástí často bývá minulá zkušenost. Cíle rozhodovacích procesů blíže souvisí s cíli společnosti a jejich organizačních složek.⁹

⁷ FILIPOVÁ, L. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v ČR*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky. 2008. ISBN: 978-80-86729-38-1.

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press. 2012. ISBN: 978-80-7261-168-3.

⁹ 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.

3.2.1 Jednotlivé fáze procesu

Rozhodování probíhá v těchto fázích⁹:

- Identifikace problému

Na základě stanovení priorit a situační analýzy, se řeší daný problém. Musí být jasně stanovený cíl.

- Analýza a řešení

Zde je důležité stanovit příčiny a probíhá zde tvorba možných alternativ řešení.

- Výběr řešení

Týká se již vybraného řešení pro určitý problém a jeho organizaci v čase.

3.2.2 Přístupy¹⁰:

- Subjektivní přístup, kdy bývá založen na základě vlastních případně cizích zkušeností a intuicí.
- Objektivní přístup předpokládá zpracování na základě analýzy dat o minulém dlouhodobém vývoji systému.
- Vědecký přístup je kombinací subjektivního a objektivního přístupu a využívá metody modelování například operační výzkumu, který zahrnuje jednotlivé vědní disciplíny. Jablonský¹¹ vnímá jako součást tyto nejběžnější disciplíny: Matematické programování, Vícekriteriální rozhodování, Teorie grafů, Teorie zásob, Teorie hromadné obsluhy, Simulace, Teorie her, Makovy rozhodovací procesy, Modely obnovy.

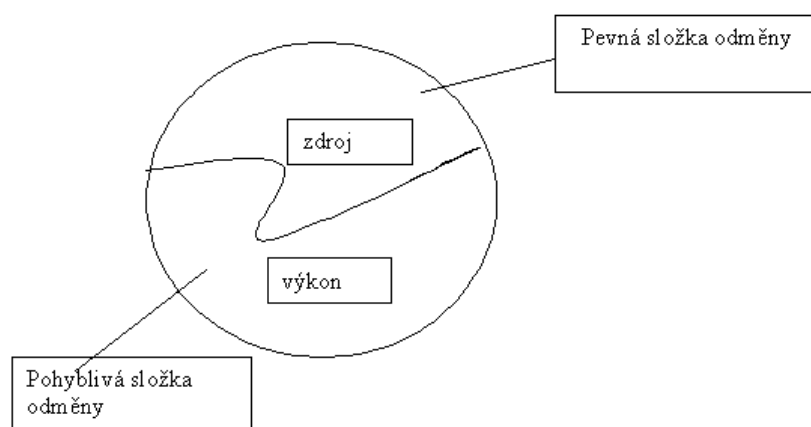
¹⁰ ZÍSKAL, J.; HAVLÍČEK, J. *Ekonomicko-matematické metody*. Plzeň: ČZU v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-213-0761-2.

¹¹ JABLOŇSKÝ, J.; DLOUHÝ, M. *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-49-5.

3.3 Hodnocení pracovníků

Je základní nástroj, který působí na zaměstnance. Ti jednají dle toho, jak a podle čeho jsou hodnoceni, když získají nějakou odměnu. Teorie odměňování vychází ze způsobilosti k úkolu dle Plamínka.¹²

Schéma 1: Způsobilost a odměňování



Zdroj: Jiří Plamínek, *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*¹².

Společnost si kupuje od zaměstnance způsobilost. Za lidské zdroje, které zaměstnanec do firmy přináší, dostane zaměstnanec pevnou složku odměny, za právě odvedený aktuální výkon, získává zaměstnanec pohyblivou složku odměny. Z propůjčení lidských zdrojů do služeb společnosti získává zaměstnanec pevnou složku mzdy, odměna za svůj lidský potenciál, který využívá ve svůj prospěch firmy a výkonu, kterého díky nim dosahuje, je právě pohyblivá složka mzdy¹³.

Hodnocení pracovního výkonu dle Koubka máme formální posouzení a klasifikování pracovníků jejich manažery z pravidla jednou za rok, kdy se konají setkání a hodnotící pohovory, které se zaměřují na minulost¹³.

¹²PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2796.

¹³KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X

3.3.1 Typy hodnocení

Plamínek uvádí tyto typy hodnocení¹²:

- Krátkodobé – pravidelné hodnocení probíhající vždy po několika týdnech pracovní činnosti. Posuzují se pouze výkony, zdrojům se věnuje jen výjimečně v případě nutnosti. Informace o hodnocení se archivuje a slouží jako podklad pro následné dlouhodobé hodnocení. Umožňuje drobné opravy a udržuje rovnocenný vztah mezi hodnoceným a hodnotitelem.
- Dlouhodobé – pravidelné, většinou jednou za půl roku nebo i črt roku. Posuzuje se výkon i zdroj. Postupuje se dle jednotlivých úkolů a způsobilosti. Prognózuje se a posuzuje budoucí vývoj.
- Průběžné - průběžná kontrola konkrétního výkonu. Probíhá v případě, kdy je co hodnotit. Jednou za čas dochází k pravidelnému zhodnocení výkonu a zdrojů pracovníka, co do firmy přináší.
- Mimořádné - nepravidelný typ hodnocení, vyskytuje se příležitostně. Například v případě, že hodnocený a hodnotící se neshodnou na názoru v kompetenci hodnoceného. Mimořádné hodnocení rozhoduje o přiznání nové způsobilosti k práci.

3.4 Odměňování práce

Odměňování je nejefektivnější způsob motivace pracovníků, které může podnik nabídnout jako kompenzaci za vykonanou práci. Odměna může být ve formě mzdy, platu a jiné peněžní nebo nepeněžité odměny, která ovlivňují množství a kvalitu práce. Systém odměňování by měl být nastaven dle potřeb podniku a to tak, aby byl pro pracovníky spravedlivý a motivující. Odměny mohou být závislé na charakteru a významu vykonávané práce nebo na výkonu pracovníka. Samozřejmě záleží na podniku, které nástroje a postupy bude při odměňování pracovníků uplatňovat⁴.

3.4.1 Úkolová mzda

Jedná se o nejjednodušší formu odměňování pro pracovníky. Manuální pracovníci jsou placeni specifickou sazbou za svůj výstup nebo za určitý počet kusů, které vyrobí. Za svůj výstup je odpovídající odměna. Většina systémů, nabízí minimální sazbu na minimální úroveň výdělků. Podíl této minimální sazby se na průměrných výdělcích mění dle hlavních typů pobídkových systému.¹⁴

Úkolová mzda je často v rovnoměrném průběhu závislostí mzdy na výkonu, kdy celková výše mzdy s růstem výkonu roste rovnoměrně, naopak diferencovaný průběh závislosti mezd na výkon po překročení výkonové normy používá vyšší sazbu za vyrobený produkt, při nesplnění lze penalizovat nedostatečné plnění normy výkonu.¹⁵

Aktiva úkolové mzdy je individuální forma, protože je postavená na jednoduchém konceptu v závislosti na vztahu mezi výdělkem a výkonem, který se uskutečnil. Negativem je zejména nadměrná fyzická náročnost, nedodržování technologických postupů zaměstnanců. Dochází k zhoršení kvality práce a nedodržování bezpečnostních předpisů. Pro zachování produktivity práce se musí provádět pravidelná kontrola normativní základny¹⁴.

3.4.2 Bonusy, odměny, prémie

Odměny bývají vyplaceny nejčastěji za delší časové období, obvykle se jedná o rok, kdy se vyplácí pracovníkovi nebo skupině zaměstnanců za splnění určitého úkolu, cíle. Také se může jednat o motivační působení, jeho výše však musí být známá a jeho vyplacení závisí na splnění dohodnutého cíle.¹⁶ Prémie a bonusy mohou být tvořeny jednou, nebo více složkami – například osobnostní složka, která vychází ze splnění osobních cílů pracovníka, pak pracovní složka týmová a složka odpovídající hospodářské úspěšné situaci společnosti. Jednorázové nebo mimořádné prémie – odměna za úspěšný nebo mimořádný výkon zaměstnance, uznání vysokého pracovního nasazení za dobře vykonanou práci. Například za mimořádné množství produkce, značné zvýšení kvality a snížení zmetkovosti. Dále tyto odměny jsou vydány za včasné splnění obtížného úkolu. Tato odměna není jistá v budoucnu a nevyžaduje systém měření výkonu¹⁶.

¹⁴ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

¹⁵KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

¹⁶NÁSTROJE VÝKONOVÉHO ODMĚŇOVÁNÍ. *Mzdová praxe* [online]. 2005 [cit. 2013-07-12]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1267v1243-nastroje-vykonoveho-odmenovani/>

3.5 Efektivita výkonnosti

Samotný pracovní výkon je považován za výsledek činnosti jednotlivce, který je měřitelný a lze u něj zjistit množství odvedené práce. Chování pracovníka je podmíněno jeho znalostmi, dovednostmi a zejména charakteristikou jeho osobnosti. Potřeby jeho a hodnotová orientace jsou proto součástí pracovního výkonu. Jak říká Koubek, pro úspěšnost jsou důležité následující tři aspekty. Výsledkem pracovního výkonu je spojení a vzájemný poměr úsilí, schopností a vnímání role pracovníka¹³.

Podstatou řízení pracovního výkonu dle Armstronga je považován tento pojem také jako nástroj, díky kterému dosahujeme lepších výsledků pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu, na kterém byl dohodnut rámec plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti jednotlivých pracovníků. Existuje postup pro vytváření společného, stejně chápaného dosažení cíle v krátkém i dlouhodobém období. Celé řízení je záležitostí liniových manažerů¹⁷.

Význam slova efektivnost obecně znamená stav, kdy jsou v systému zdroje rozmístěny optimálně. Optimální rozmístění má kritérium, musí se jednat o maximální výstup. Paretovo pravidlo, ekonom tvrdící, že nikdy nemůže dojít ke zlepšení něčeho, pokud nedojde ke zhoršení něčeho jiného. Řeší se pouze výstupy v koncepci alokační efektivnosti. Pokud je tvrzení, že je něco alokačně efektivní, musí se uvést předpoklady tvrzení při stávajícím technickém vybavení a současném objemu výrobních faktorů.¹⁸

Pan Jablonský a pan Dlouhý ve své knize uvádějí, že měření efektivnosti produkčních jednotek a samotná identifikace neefektivnosti jednotek je předpokladem pro zlepšování chování produkčních jednotek v konkurenčním prostředí. Jedná se o homogenní jednotky. Efektivnost závisí na několika faktorech, proto tito autoři poukazují pro podrobnější popis a lepší využití nástrojů ekonomické analýzy, kterými jsou například metody matematického modelování. Efektivnost v ekonomické teorii je definována v případě, že není možné při daných zdrojích vyrobit o jednotku statku více, aniž by se musela omezit výroba statku jiného¹¹.

¹⁷ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011.

ISBN 978-80-253-1198-1.

¹⁸VOCHOZKA, M. *Měření efektivnosti správních úřadů*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-87278-02-4.

Jak uvádí pan Jablonský¹¹: „Dle ekonomické teorie je efektivnost vždy stoprocentní, předpoklad, že racionální podnikatelé nebudou uskutečňovat neefektivní transformační procesy. V matematických modelech je potřeba uvažovat o tzv. neefektivnosti. To znamená o efektivnosti, která je nižší než 100%.“

3.6 Vícekriteriální analýza variant

3.6.1 Metoda TOPSIS

Tato metoda je založena na výběru variant, které jsou nejbližší k ideální variantě a zároveň nejdále k bazální variantě. Způsob výpočtu je následující. Nejprve je nutné vypočítat normalizovanou kriteriální matici, jejíž hodnoty se vypočítají na základě vzorce¹⁹:

$$r_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^p y_{ij}^2}} \quad (3.1)$$

Kdy y_{ij} = hodnoty matice dat

Z normalizované kriteriální matice se dále vypočítá normalizovaná vážená kriteriální matice pomocí rovnice¹⁹:

$$w_{ij} = v_j * r_{ij} \quad (3.2)$$

Kdy:

r_{ij} = hodnoty normalizované kriteriální matice

v_j = váha dané charakteristiky

Z normalizované kriteriální vážené matice je nutné vypočítat vzdálenosti jednotlivých variant. Vzorec pro varianty od ideální varianty¹⁹:

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^k (w_{ij} - h_j)^2} \quad (3.3)$$

¹⁹ ŠUBRT, T. a kolektiv. *Ekonomicko-matematické metody*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-7380-345-2.

Od bazální varianty¹⁹:

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^k (w_{ij} - d_j)^2} \quad (3.4)$$

Poslední krok, který následuje je výpočet relativního ukazatele vzdáleností jednotlivých variant od bazální varianty¹⁹:

$$c_i = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-} \quad (3.5)$$

Hodnoty těchto ukazatelů se pohybují mezi 0 a 1, kdy hodnotu 1 nabývá ideální varianta a 0 bazální varianta. Dle sestupného řazení hodnot c_i a počtu s s nejvyššími hodnotami variant ukazatele, je považován za řešení problému¹⁹.

3.6.2 Metoda bazické varianty

Dle Šubrta je považována varianta za bazickou v případě, že dosahuje nejlepších nebo předem stanovených hodnot z hlediska veškerých kritérií. Vytvoření užitkové funkce s pomocí této metody spočívá v porovnávání hodnot důsledků jednotlivých variant, které odpovídají hodnotám bazické varianty. Kritérium výnosového typu se vypočítá pomocí vzorce¹⁹:

$$u_{ij} = \frac{y_{ij}}{y_j^B} \quad (3.6)$$

Pro výpočet nákladového typu je dílčí užitek vypočten¹⁹:

$$u_{ij} = \frac{y_j^B}{y_{ij}} \quad (3.7)$$

Pro jednotlivé varianty se propočítá agregovaná funkce užitku a seřadí se dle jejich hodnot varianty¹⁹.

3.7 Metoda datových obalů DEA

Metoda DEA vychází z Farrelova modelu, který měří efektivitu jednotek s jedním vstupem a výstupem. O jejich rozšíření se zasloužili Charnes, Cooper, Rhodes v roce 1978. Model nazván CCR. Poté dalšího rozšíření došlo přispěním Bankera, Charnese a Coopera v roce 1984, model BCC, který uvažuje o variabilních výnosech z rozsahu²⁰.

Pokud se hodnotí jednotka, je důležitá její celková efektivnost, to znamená, že na tuto jednotku působí více faktorů a produkují více výstupů, proto musíme brát v úvahu větší počet vstupů a výstupů¹⁹.

Dle Šubrtů se v tomto případě používá relativní míra efektivity, která je dána vztahem¹⁹:

$$\text{efektivita} = \frac{\text{vážená suma výstupů}}{\text{vážená suma vstupů}} \quad (3.8.)$$

Definice efektivní jednotky Šubrt¹⁹:

„Jednotka je efektivní, jestliže spotřebovává malé množství vstupů ve vztahu k produkci velkého množství výstupů. Jednotky, které jsou neefektivní, musí zvýšit množství výstupů nebo snížit spotřebu vstupů.“

Výpočet relativní míry efektivity, připouští váhy vstupů a výstupů pro jednotlivé hodnocené jednotky. Váhy vychází z technologie jednotlivých jednotek, proto relativní technická efektivita. Při hodnocení pomocí metody DEA se používá virtuální jednotka, která sděluje efektivní spotřebu vstupů a tvorbu výstupů pro neefektivní jednotku. Jedná se o vážený součet některých efektivních jednotek, které jsou v systému. Jsou to tzv. peer jednotky pro skutečnou neefektivní jednotku. Relativní technická efektivita je dle DEA definována jako poměr celkové vážené produkce a celkové vážené spotřeby vstupů. Tento vztah je nazván koeficientem technické efektivity. Vždy je ve zkoumaném souboru, alespoň jedna efektivní jednotka. Předpoklad této relativní technické efektivity produktivní jednotky je nutnost položit rovnost jedné k určité jednotce¹⁹.

Podstatou této metody je rozdělení zkoumaných objektů na efektivní a neefektivní dle velikosti spotřebovaného množství a jejich zdrojů. DEA porovnává jednotlivé jednotky a je založená na teorii lineárního programování. Koeficient technické efektivity u tohoto modelu musí být v intervalu od (0,1 >. Pokud se jednotka rovná jedné, jedná se o efektivní

²⁰ FIALA, P. *Modelování a analýza produkčních systémů*. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-19-3.

jednotku, pokud je nižší je neefektivní a ukazuje míru potřebného snížení množství vstupů, aby byla zajištěna efektivita jednotky¹¹.

3.7.1 Model CCR

Vstupově orientovaný model CCR maximalizuje míru efektivnosti pro každou hodnocenou jednotku zvlášť. Nutné dodržovat následující podmínky vah. Pro každou jednotku nemohou být záporné, zároveň žádný z koeficientů zkoumaných jednotek nesmí přesáhnout hodnotu jedna. Jak již je výše zmíněno, váhy jsou určeny pro každou jednotku zvlášť, proto je nutné sestavit a vyřešit p modelů pro každou jednotku. Každý model má $p+1$ omezujících podmínek a také $m+n$ proměnných¹⁹.

Metamatematický model CCR pro jednotku H má následující tvar¹⁹:

$$\Phi_H = \frac{\sum_{j=1}^n u_{jH} y_{jH}}{\sum_{i=1}^m v_{iH} x_{iH}} \rightarrow MAX \quad (3.9)$$

Za podmínek:

$$\begin{aligned} \frac{\sum_{j=1}^n u_{jH} y_{jk}}{\sum_{i=1}^m v_{iH} x_{ik}} &\leq 1, k = 1, 2, \dots, p \\ u_{jH} &\geq 0, j = 1, 2, \dots, n \\ v_{iH} &\geq 0, i = 1, 2, \dots, m \end{aligned} \quad (3.10)$$

Duální podmínky zajišťují, velikost vstupů efektivní virtuální jednotky, že nebudou překročeny vstupy jednotky H, která je snižená podle koeficientu její technické efektivity. Označení pro rozdíl s_H^- , překročení je s_H^+ . To je pro případ, kdy chceme, aby velikost výstupů virtuální jednotky byla nejméně stejně velká jako u jednotky H¹⁹.

3.7.2 Model BCC

U modelu BCC je předpokládán variabilní výnos z rozsahu, to se promítá do změny množství výstupů, které mohou být klesající, rostoucí, pokud dojde ke změně vstupů pomocí kónického obalu dat na konvexní, efektivita produkčních jednotek bude ve větším počtu. Tento model vznikl modifikací předchozího modelu CCR a je rozšířen o podmínku

konvexnosti ($e^T \lambda = 1$). V modelech BCC virtuální jednotky pro jednotku H byla konvexní kombinace vlastních peer jednotek a součet koeficientů roven 1¹⁹.

Vzorec:

$$\Phi_H = \sum_{j=1}^n u_{jH} y_{jH} + q_H \quad (3.11)$$

$\rightarrow \text{MAX}$

$$\sum_{j=1}^m v_{iH} x_{iH} = 1 \quad (3.12)$$

Za podmínek:

$$-\sum_{j=1}^m v_{iH} x_{iH} + \sum_{j=1}^n u_{jH} y_{jH} + q_H \leq 0$$

$$u_{jH} \geq 0, j = 1, 2, \dots, n$$

$$v_{iH} \geq 0, i = 1, 2, \dots, m$$

$$q_H \in \mathbf{R}$$

$$z_H \in \mathbf{R}$$

(3.13)

Tabulka 1: Přehled údajů k modelu DEA

X	Vstupy
Y	Výstupy
u_{jH}	Váha pro j-tý výstup jednotky
y_{jH}	Hodnota j-tého výstupu jednotky H
v_{jH}	Váha pro i-tý vstup jednotky H
x_{iH}	Hodnota i-tého vstupu jednotky H
N	Počet výstupů
M	Počet vstupů
λ	Duální proměnná
s^-, s^+	Doplňkové proměnné

Zdroj: Tomáš Šubrt, Údaje k modelu DEA¹⁹

4 Praktická část

V této části se bude autorka zabývat popisem společnosti MgC Group s.r.o. Dále nástroji MGC Academy, které souvisí se zlepšením a nalezením přijatelného způsobu měření výkonnosti jednotlivých trenérů.

4.1 O vybrané společnosti

4.1.1 Základní údaje o společnosti

MgC Group s.r.o. je ryze českou společností se širokou mezinárodní působností.

Jméno: MgC Group s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Vedení společnosti: Jednatelky Martina Janděčková a Magdaléna Prunerová

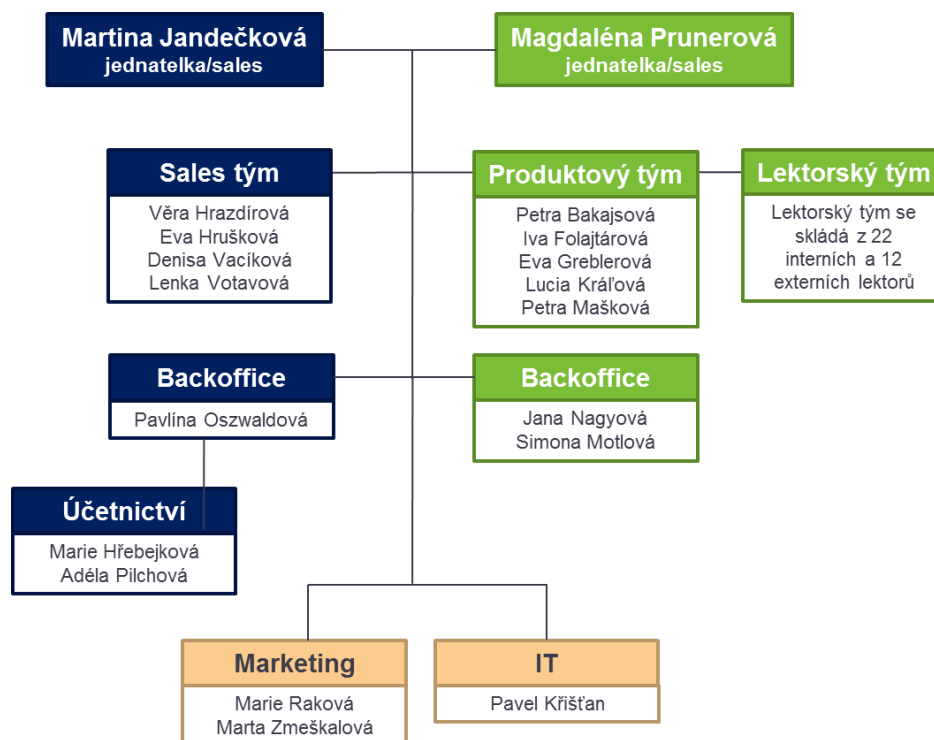
Základní kapitál: 200 000 Kč

Sídlo: Pod Děvínem 2894/26, Praha 5, 155 00

IČ: 285 09 471

DIČ: CZ285 09 471

Schéma 2: Organizační struktura společnosti MgC Group s.r.o.



Zdroj: Společnost MgC Group, s.r.o.

4.1.2 Historie společnosti MgC Group s.r.o.

V roce 2007 byla společnost založena Martinou Janděčkovou a Magdalénou Prunerovou pod názvem Mg Consulting s.r.o. Již od samého začátku jejím oborem je vzdělávací a poradenská činnost v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Tato společnost je certifikovaným partnerem pro MBTI Oxford Psychological Press. V roce 2008 se společnost rozšířila na Slovensko. Mg Consulting s.r.o. tento rok získala certifikaci od společnosti Gazing jako výhradní tréninková agentura pro společnost XEROX v ČR. V roce 2009 dochází k expanzi do Polska. Mg Consulting s.r.o. bylo certifikováno Systematickým Business Institutem Mnichov. V roce 2011 dochází k rozšíření činnosti společnosti na trh vzdělání v Maďarsku, Rakousku a v Německu. Dále v tomto roce se Mg Consulting s.r.o. stala partnerem VŠE Praha. Mg Consulting s.r.o. se stává aktivním členem Asociace Institutů vzdělávání dospělých. Rok 2012 rozšiřuje se tým společnosti o specialisty na kognitivní funkce mozku a aktivně spolupracuje s Českou společností tréninku paměti a mozkového joggingu. V roce 2013 dochází k rozšíření produktového portfolia a v roce 2014 Mg Consulting s.r.o. rozšiřuje své oblastní působení a transformuje se na MgC Group s.r.o. současně mění i své sídlo. MgC Group s.r.o. se stává odborným poradcem České zemědělské univerzity pro zadávání znalostí do praxe. Počet konzultantů se postupem rozrůstá. V druhé polovině roku 2014 nastává mnoho změn, v důsledku vysokého růstu zakázek bylo nezbytné nejen navýšit počet zaměstnanců do celého týmu, ale také změnit marketingovou strategii a upozornit klienty, že tato společnost roste a proto muselo dojít k úpravě názvu včetně loga pro přibývající zahraniční klienty. Společnost spolupracuje s obchodními partnery na strategickém rozvoji společnosti a optimálním využití trhu. Všechny vzdělávací a rozvojové aktivity jsou na základě dlouhodobého vztahu a rovněž jsou průběžně monitorovány specializovaným softwarem, který je šitý na míru této společnosti.

Mezi klíčové služby MgC Group patří:

- Analýza potencialů zaměstnanců
- Vzdělávací rozvojové programy, které odpovídají potřebám společnosti
- Týmový i individuální rozvoj zaměstnanců
- Koučink
- On job spolupráce – zajištění dlouhodobé udržitelnosti rozvoje

- Odborné poradenství v oblasti obchodu, marketing, hospitality i automotive businessu
- další služby na základě individuálních požadavků klienta

4.1.3 Filosofie společnosti s důrazem na trenéry

Snaha vybudování dlouhodobého vztahu s klientem na základě oboustranné důvěry a spolupráce. Pro kvalitu vzdělávacích programů vychází ze znalostí potřeb získané od společnosti a její firemní kultury, ale také jakým způsobem je trénink odveden.

Pro lektory je možnost individuálního rozvoje pomocí MgC Academy, které můžete nalézt na webových stránkách (<http://vzdelavejmete.cz/>), na kterých se interní lektoři mohou přihlašovat na tréninky společnosti MgC Group s.r.o.

Každý nový přichodící trenér musí projít tréninkem zaměřený na Lektorské dovednosti a psychologickými testy, například testem MBTI. Následné tréninky jsou plánovány dle odborného zaměření lektora na základě doporučení jednatelek společnosti s ohledem na strategii společnosti.

Trénink MgC Academy Typologie MBTI (osobnostní test):

Teorie je založená na čtyřech skupinách preference vnímání vnějšího světa

- 1) Akvizice, zde se uvažuje o extroverzi a introverzi
- 2) Získání informací – Smyslové vnímání a intuice
- 3) Rozhodování – Myšlení a cítění
- 4) Životní styl – Usuzování a vnímání

Tyto preference je možné změřit téměř na cokoli – zvládání konfliktní a krizové komunikace, využití v organizaci atd.

Trénink MgC Academy Lektorské dovednosti

Společnost vychází z Lektorských dovedností od paní Mendlíkové a zaměřuje se na dvě oblasti²:

1. **Lektorské hříchy, chyby a omyly**
 - Improvizace
 - Podcenění publika či přímá lež
 - Lektor se nechá odvést od řešení tématu

- Poskytování osobních informací
- Ztrapnění protivníka a nevhodné formulace kritiky
- Odpovědnost na otázku otázkou
- Obava emocionálně se projevit před skupinou
- Navazování sexuálních vztahů s účastníky vzdělávacích akcí
- O snění sebou samým
- Nedostatečná ochrana know-how
- Útoky na profesionální pověst
- Vyhoření
- Lektorská “nafrněnost”

2. **Jak na to, když je u sebe objevíte? Cesta od hříchu k přednostem:**

- Mít připravenou “Kostru příběhu”
- Zachovat si tvář
- Držet se cíle
- Osobní diskrétnost
- Elegantní ukáznění
- Práce s protiotázkami
- Projev emocí
- Kázeň v citech
- Nezastavovat se
- Reciprocita
- Korektnost a ochrana pověsti
- Bariéry proti nudě
- Rozumný ždíbec pokory

Na tomto tréninku si trenér procvičí své představení, představení firmy a nastavení pravidel pro spolupráci s účastníky na tréninku. Také si identifikuje slabá místa, člověk i lektorský tým mají svou kostru obsahu, která jim pomáhá dodržet nejvyšší možnou zkvalitu tréninku. Problémy je třeba ustát, hlídat si metodiku, učení druhých musí člověka bavit. Pro kvalitu samotného tréninku je důležitá také příprava lektora. První důležitou oblastí k pochopení kultury je **etický kodex**.

Hlavními body jsou:

- Renomé vzdělávací společnosti
- Dodržování právních předpisů
- Ochrana práv zákazníků
- Dodržování smluvních závazků s dodavatelskými a odběratelskými subjekty
- Zaměstnanci a pracovní prostředí
- Podpora mladých a znevýhodněných skupin
- Ekologie

Ohledně přípravy na trénink by měl mít lektor strukturu, organizaci před začátkem tréninku, znát jazyk, ve kterém se školí, ujasněný dresscode. Přestavení trenéra a účastníků, průběh tréninku a jeho závěr, musí to mít lektor promyšlené, aby průběh tréninku byl co nejhladší, a aby dokázal stihnout vše co je potřeba (jedná se o dodržování MgC standardů).

Jsou situace, do kterých se během tréninků může lektor snadno dostat, je tedy dobré, připravit se na tyto nestandardní situace. Všeobecné tipy neverbální komunikace, obtížné dotazy, vyrušování, vyzývatel, mrzout, šepťáci, mlčenlivý účastník. Pokusit se v případě uskutečnění najít přijatelné řešení zvládnutí situace.

Lektor se vždy po tréninku spojí telefonicky s členy produktového týmu dle toho, kdo je garantem projektu a dává jim zpětnou vazbu o průběhu, atmosféře školení. Dále je povinen zpracovat a odeslat výstup z tréninku pro společnost MgC Group. Tyto výstupy se po kontrole následně posílají klientovi.

Vytvoření scénáře pro lektora s určitou tematikou tréninku vyžaduje vysokou a odbornou přípravu, tím se zabývá zejména produktový tým společnosti, případně samotný lektor odborně napomáhá. Na základě podílu přínosu je stanovena odměna lektorovi. Ta je procentuálně vyjádřena takto:

- 0-30% žádná odměna
- Nad 30% lektor dostane 500Kč
- Nad 50% lektor dostane 1000Kč
- Nad 75% lektor dostane 1500 Kč

Výpomoc při zpracování scénáře patří do pohyblivé složky mzdy lektora. Lektor za odvedení práce dostane pevnou část mzdy, která se týká odvedených tréninků. Případně navíc, do variabilní složky se započítává již zmíněná odměna za podílení se na obsahu scénáře, včasné vrácení materiálů a zpracování zpětné vazby trenéra pro klienta. MgC Group s.r.o. zaměstnává odborné lektory, kteří spolupracují na základě živnostenského listu, jedná se o osoby samostatně výdělečně činné.

Scénář pomáhá lektorovi se dobře připravit na trénink. Následně si lektor po přečtení celého scénáře domluví schůzku, kde je možné scénář rozebrat s garantem tréninku a povysvětlit. Případné nedostatky doplnit tak, aby účastníci odcházeli plně spokojeni a nasáti vědomostmi. Prioritou MgC Group s.r.o. jsou kvalifikovaní lektoři. Lektoři MgC Group s.r.o. mají zkušenosti nejen s vedením tréninků, ale zejména dlouholetou praxi v managementu, obchodu a i jiných oblastech, které jsou součástí rozvojových programů. S růstem této společnosti se povedlo lektorský tým rozšířit na více než 40 lektorů. Projekty této společnosti vychází vždy z konkrétních potřeb společnosti klienta. Cílem je zvyšování výkonnosti jeho zaměstnanců a snaha umožnit rozvoj svých zaměstnanců.

V oblasti automotive jsou společnosti, které mají hlavní produkt spojen s automobilovým průmyslem, převážně se jedná o samostatné dealerství nebo zahraniční vedení společnosti, ale může se jednat i o společnost, která se zabývá financováním vozů a nabídkou vozových parků pro jiné společnosti. V současnosti je tato oblast perspektivním oborem, který má vysoké nároky na své zaměstnance, ale zároveň má finanční prostředky na jejich vzdělání a rozvoj. Oblast hospitality je spíše v útlumu v poslední době hotely nemají zájem vynakládat finanční prostředky na rozvoj svých zaměstnanců, co se týče tréninků pro střední a vyšší management. Častějšími tréninky jsou komunikační dovednosti a zvládání stresových situací pro personál recepce. V ostatních oblastech se společnost MgC Group spíše zaměřuje na měkké dovednosti.

Ostatní tréninky v rámci MgC Academy

MgC poskytuje dle odbornosti a rozvoji jednotlivce semináře, mezi nejčastějšími tématy jsou:

1) Automotive Servis

- Představení výstupů ze stínování v servisech
- Srovnání projektů PKW / LKW a služba v automotive
- Očekávání jednotlivých zadavatelů s ohledem na prodávaný/servisovaný produkt
- Případové studie, cvičení a jiné podpůrné aktivity

2) Malování na Flipchart - obsahem je:

Vizualizace

- Jak funguje vizualizace
- Jaké máme sami předpoklady pro vizualizaci

Flipchart a jeho možnosti

- Techniky psaní na flipchart
- Stínování – jednoduchá technika zvýraznění textu
- Práce s barvami – primární / sekundární růžice
- Symboly a jejich funkce
- Postavy – tipy a triky jak na to

3) Leadership

Obsahem je poptávka vs. nabídka, využití virtuálního týmu. Přehled aktuálních scénářů, Představení klíčových částí scénářů a podkladů pro účastníky. Podpůrné hry a aktivity.

4) Projektový management

Obsahem je projekt, definice projektového řízení, návrh vs. projekt, etapy a milníky projektu, projektový cyklus, naplánuj, proved' a zhodnot' systém, MBO, nastavení rolí a zodpovědností, facilitátor, člen, vedoucí, týmová dynamika, situační vedení pro projektového manažera, řízení změny, fáze projektu, analýza problému, nastavení koncepce, návrh realizace, využití a vyhodnocení.

Dalšími zajímavými semináři jsou **Asertivita, Emocionální inteligence, Vyjednávání, Myšlenkové mapy, Obchodní dovednosti, Change management.**

4.2 Předpoklady pro výzkum

Společnost MgC Group s.r.o. má zájem na změření efektivitu výkonu lektorů, aby získala vhodný nástroj pro objektivní hodnocení a nastavení bonusů a prémie pro jednotlivé lektory. Společnost doposud žádný systém na hodnocení lektorů. Hodnocení se doposud provádělo na základě subjektivního názoru zaměstnavatele. Je potřeba nastavit takový systém, který by byl spravedlivý a transparentní pro každého lektora. Zaměstnavatel bude mít vždy možnost a velkou váhu prosadit svůj názor, avšak je možné tento problém eliminovat. Mezi lektory jsou relativně vysoké rozdíly efektivitu. Efektivnost výkonu lektorů lze hodnotit:

- z pohledu vstupních nákladů společnosti;
- z hlediska výstupů a výsledků každého lektora.

Vstupní náklady jsou interní tréninky, které jsou vnímány jako budoucí investice pro udržení kvality práce lektorů. Zaměstnavatel musí tyto náklady racionalizovat z hlediska individuálního přístupu k jednotlivým lektorům. Jiný přístup je u začínajících lektorů, kdy vstupní náklad je účelněji využít než u lektorů z dlouholetou praxí.

Výstupní ukazatele efektivnosti výkonu obecně představují požadavky zaměstnavatele, kdy dochází k maximalizaci využití lektorů, kteří mají kladné hodnocení od účastníků klienta. V jejich efektivnosti se odráží postavení společnosti na trhu.

Vybrané charakteristiky vstupních i výstupních ukazatelů

- Interní tréninky MgC Academy – ukazatel vstupu
 - Jediný vstup, který autorka zvolila. Důvodem je přímá specifikace na obory a minimalizace školení lektorů. Případné rozšíření obzoru jemu blízkému oboru, který je důležitý pro aktuální tréninky klientů.
- Počet účastníků – ukazatel výstupu
 - Prvním výstupem jsou počty účastníků, kteří se účastnili školení za zmíněné období
- Podíl na hodnocení obsahu scénáře – ukazatel výstupu
 - Druhý výstup je založen na odměně, variabilní složce lektora, podílí-li se na obsahu scénáře, dle procentuálního vyjádření.

- Vyhodnocení lektorů – ukazatel výstupu
 - Posledním výstupem, který autorka zvolila, je hodnocení lektorů, pomocí kompetenčního vyhodnocení letora nadřízeným, klientem, kolegou a sám sebou. Hodnoty v modelu jsou hodnoceny dle škály 1-4, kdy bodovací ohodnocení je opačné, než jsme zvyklí ze „školních lavic“.

Níže v tabulkách je přehled vstupních dat a ukazatelů, kteří v tabulce č. 2, byli zvolené. Naopak v tabulce č. 3, jsou uvedeny ukazatelé, o kterých se prve uvažovalo, ale vybrány nebyly. V této tabulce je také uveden důvod, proč tyto proměnné nebyly do modelů zahrnuty.

Tabulka 2: Vybrané proměnné do modelů pro hodnocení efektivity výkonu lektorů

Ukazatel	Typ	Období	Bližší určení
Interní tréninky MgC Academy	Vstup	Září 2013 – srpen 2014	Tento údaj zjištěn přímo z datového skladu a součtem za celé období
Vyhodnocení lektorů	Výstup	Září 2013 – srpen 2014	Tento údaj zjištěn z dotazníkového šetření z datového skladu a jeho průměrem za celé období
Počet účastníků	Výstup	Září 2013 – srpen 2014	Tento údaj zjištěn přímo z datového skladu a součtem za celé období
Hodnocení na podílu obsahu scénáře	Výstup	Září 2013 – srpen 2014	Tento údaj zjištěn přímo z datového skladu a součtem za celé období.

Zdroj: *Vlastní zpracování dat*

Tabulka 3: Nehodící se proměnné do modelů pro hodnocení efektivity výkonu lektorů

Proměnná	Odůvodnění
Externí tréninky na sebevzdělání	Vstupní proměnná, která není nákladem pro MgC, a proto není potřeba, aby byla do modelu zahrnuta.
Počet tréninků	Výstupní proměnná, která je duplicitní. Byla nahrazena proměnnou „počet účastníků“ z důvodu přesnější definice o vypovídající kvalitě lektora.
Odměny za včasné vrácení materiálů a zpracování zpětné vazby	Výstupní proměnná, která nemá vypovídající hodnotu o kvalitě lektora.

Zdroj: *Vlastní zpracování dat*

4.3 Sběr dat

Sběr dat byl prováděn podle identifikovaných ukazatelů, které byly dohledatelné v archivu statistických údajů společnosti MgC Group za období září 2013 až srpen 2014. Po dobu praxe autorka získávala informace z datového skladu nejen o obecných datech, o společnosti, profilů lektorů, ale zejména z databáze počtu odvedených tréninků za zmíněné období a databáze interních tréninků. V tabulce č.4 jsou uvedena a sesbírání data, která byla následně užita k výpočtu efektivity výkonu lektorů.

Tabulka 4: Sebraná data podle vybraných proměnných

	Interní trénink {I}	Počet účastníků {O}	Hodnocení obsahu scénáře {O}	Hodnocení lektorů {O}
DMU 1	9	42	0	2,98
DMU 2	10	271	0	6,35
DMU 3	2	124	5000	3,45
DMU 4	1	104	5000	3,45
DMU 5	7	56	1500	3,58
DMU 6	1	53	0	3,49
DMU 7	12	56	0	3,28
DMU 8	5	263	7500	3,51
DMU 9	4	32	500	3,79
DMU 10	3	312	0	3,15
DMU 11	8	11	0	3,51
DMU 12	1	65	1000	3,29
DMU 13	2	36	500	3,63
DMU 14	2	32	0	3,3
DMU 15	11	73	0	2,91
DMU 16	1	46	0	3,33
DMU 17	4	221	10500	3,88
DMU 18	5	72	3000	3,95
DMU 19	5	192	2000	3,33
DMU 20	9	335	24500	3,67
DMU 21	3	240	1500	3,22
DMU 22	2	13	0	3,01
DMU 23	7	38	0	3,23
DMU 24	2	180	0	2,63
DMU 25	4	42	0	3,21

Zdroj: *Vlastní zpracování dat z datového skladu společnosti MgC Group s.r.o.*

Z výše uvedené tabulky je vidět u některých lektorů nulové hodnoty. Autorka se zaměřuje na vstupově orientované hodnoty, proto by nemělo dojít ke zkreslení výsledků.

Pro přehlednost je zde uveden popis proměnných, tj. zjištěných ukazatelů, které jsou dále užity v modelu Vícekriteriální analýzy variant, jako kritéria (viz tabulka č. 5).

Tabulka 5: Přehled proměnných dle Vícekriteriální analýzy variant

Ukazatel	Kritérium	Interpretace
Interní tréninky MgC Academy	Minimalizační, kvantitativní, kardinální informace	Vstupní nákladová proměnná
Vyhodnocení lektorů	Minimalizační, kvantitativní, kardinální informace	Výstupní výnosová proměnná
Počet účastníků	Minimalizační, kvantitativní, kardinální informace	Výstupní výnosová proměnná
Hodnocení na podílu obsahu scénáře	Minimalizační, kvantitativní, kardinální informace	Výstupní výnosová proměnná

Zdroj: *Vlastní zpracování dat*

4.4 Výsledky a interpretace provedených výpočtů

V následující kapitole je možné nalézt výsledky analýzy efektivnosti výkonu lektorů pro vzdělávací a poradenskou společnost MgC Group s.r.o. Pro tuto práci byla nejdříve zvolena metoda DEA, protože je schopná porovnat efektivitu zkoumaných jednotek (lektorů) v rámci vymezené skupiny při použití identifikovaných vstupů a výstupů. Pro výpočet efektivnosti produkčních jednotek konkrétní společnosti bude použit software EMS. Dále zkoumaná skupina lektorů bude prověřena pomocí metody TOPSIS a pomocí Metody bazické varianty. Získané pořadí určí výhodnost trenérů. Výsledky obou přístupů budou mezi sebou porovnány.

4.4.1 Metoda DEA

Analýza byla vytvořena na základě vstupově orientovaných modelů CCR (model s konstantními výnosy z rozsahu) a BCC (model s variabilními výnosy z rozsahu). Z pohledu společnosti je orientace na vstup velice důležitá, kdy, dle motivace lektorů, je schopna a ochotna poskytnout určitou podporu. Tréninky určené pro sebevzdělání, by měly být korigovány tak, aby se udrželo standardní proškolení jednotlivců v rámci společnosti dle jejich možností a zájmu lektora.

Efektivnost produkčních jednotek v modelu CCR – vstupně orientovaný model

Ze vstupních údajů, které jsou uvedeny v tabulce č. 4, byla provedena analýza efektivnosti výkonu jednotlivých lektorů dle CCR vstupně orientovaného modelu. Níže je přehledová tabulka, která uvádí efektivnost. Z následující tabulky č. 6 lze vidět, že model CCR, který je vstupově orientovaný označil jako efektivní tedy 100% pouze tři lektory, ostatní jsou neefektivní, tedy menší než 100%. Za nejefektivnější jednotku se jeví lektor DMU 4, kdy jeho superefektivita dosahuje 200 %, tj. absolutně nejvyšší hodnoty v modelu. Zároveň tento lektor je vzorem pro 16 jednotek. Dále mezi efektivní lektory patří, DMU 6 a DMU 10, které dosahují mírné super efektivity. Autorka vyzdvihla výše zmíněné lektory jako opravdu nejlepší. Následující lektoři jsou neefektivní. Pár výjimek se blíží k průměrným hodnotám nebo ještě horším výsledkům. Přáním společnosti MgC Group s.r.o. je větší zapojení lektorů a zvýšení jejich zájmu na zkvalitnění tréninku. Lektoři by měli být schopni vysoké kvality mírným snížením vstupů. Lektoři, kteří mají velice nízkou efektivitu, by mělo dojít k rapidnímu snížení vstupů. Ve většině případů se jedná o externí lektory, kde spolupráce se společností bývá relativně malá. DEA analýza navrhla pro neefektivní lektory pro dosažení ideálního stavu korekci, kdy dojde ke snížení vstupů, dle tabulky č. 8.

Tabulka 6: Výsledné hodnoty efektivnosti výkonu lektorů pomocí vstupně orientovaného modelu CCR v %.

DMU (Lektoři)	Efektivita	Benchmark – vzory
DMU 1	9,48%	6 (0,85)
DMU 2	26,06%	4 (2,24) 10 (0,12)
DMU 3	59,62 %	4 (1,13) 10 (0,02)
DMU 4	100%	16
DMU 5	14,69 %	4 (0,3) 6 (0,73)
DMU 6	100%	14
DMU 7	7,84%	4 (0,12) 6 (0,82)
DMU 8	50,58%	4 (1,67) 10 (0,29)
DMU 9	27,18%	4 (0,10) 6 (0,99)
DMU 10	100%	7
DMU 11	12,59%	6 (1,01)
DMU 12	94,58 %	4 (0,29) 6 (0,65)
DMU 13	52,03%	4 (0,10) 6 (0,94)
DMU 14	47,31%	6 (0,95)
DMU 15	7,65%	4 (0,56) 6 (0,28)
DMU 16	95,34 %	6 (0,95)
DMU 17	53,12%	4 (2,11) 10 (0,01)
DMU 18	22,78%	4 (0,60) 6 (0,54)
DMU 19	36,92%	4 (0,90) 10 (0,32)
DMU 20	54,44%	4 (4,9)
DMU 21	76,92 %	4 (1,3) 10 (0,34)
DMU 22	43,19%	6 (0,86)
DMU 23	13,21%	6 (0,92)
DMU 24	86,54%	4(0,34) 10 (0,46)
DMU 25	23,03%	6 (0,92)

Zdroj: *Vlastní zpracování dat*

Efektivnost produkčních jednotek v modelu BCC – vstupově orientovaný model

V tabulce č. 7, byla provedena analýza efektivnosti lektorů. U modelu BCC, vstupově orientovaného modelu, jsou uvedeny výsledné hodnoty efektivnosti výkonu lektorů vzdělávací a poradenské společnosti MgC Group s.r.o. Rozsah efektivnosti v modeu BCC se rozrostl na 8 efektivních jednotek. Výpočet byl pořízen za pomoci EMS softwaru.

Tabulka 7: Výsledné hodnoty efektivnosti výkonu lektorů pomocí vstupně orientovaného modelu BCC v %

DMU (Lektoři)	Efektivita	Benchmark – vzory
DMU 1	11,11 %	4 (0,21) 6 (0,30) 12 (0,21) 16 (0,28)
DMU 2	100%	6
DMU 3	65,04%	4 (0,88) 10 (0,06) 17 (0,06)
DMU 4	100%	17
DMU 5	18,72 %	2 (0,03) 4 (0,30) 6 (0,67)
DMU 6	100%	14
DMU 7	8,33%	4 (0,12) 6 (0,51) 12 (0,13) 16 (0,24)
DMU 8	79,27 %	10 (0,38) 17 (0,56) 20 (0,07)
DMU 9	48,88%	2 (0,11) 4 (0,10) 6 (0,79)
DMU 10	100%	5
DMU 11	13,48%	2 (0,01) 6 (0,99)
DMU 12	100%	8
DMU 13	72,21%	2 (0,05) 4 (0,10) 6 (0,85)
DMU 14	50 %	4 (0,24) 6 (0,37) 12 (0,16) 16 (0,23)
DMU 15	9,09 %	4(0,42) 6 (0,28) 12 (0,13) 16 (0,17)
DMU 16	100%	8
DMU 17	100%	2
DMU 18	50,50%	2 (0,17) 4 (0,6) 6 (0,23)
DMU 19	37,01%	2 (0,00) 4 (0,58) 10 (0,42)
DMU 20	100%	2
DMU 21	76,92%	4 (0,35) 10 (0,65)
DMU 22	50 %	4 (0,29) 6 (0,31) 12 (0,17) 16 (0,23)
DMU 23	14,29%	4 (0,21) 6 (0,34) 12 (0,17) 16 (0,23)
DMU 24	86,54%	4 (0,63) 10(0,37)
DMU 25	25,65%	4 (0,20) 6(0,34) 12 (0,19) 16(0,27)

Zdroj: *Vlastní zdroj zpracování*

Srovnání výsledků vybraných a užitých modelů DEA

Výsledné hodnoty efektivity výkonu lektorů jsou vyjádřeny procentuálně. Jednotky DMU jsou ve vstupově orientovaných modelech efektivní, pokud dosahují 100% efektivity výkonu. Jednotky s nižší hodnotou než 100% efektivity výkonu jsou neefektivní. Model BCC obsahuje vyšší počet efektivních jednotek než model CCR, což je ve shodě s teoretickým výkladem. Navrhované korekce jsou uvedené v následující tabulce pro oba modely.

Tabulka 8: Korekce vstupu neefektivních jednotek (CCR a BCC model)

DMU (Lektoři)	Efektivita CCR (%)	Interní tréninky CCR	Efektivita BCC (%)	Interní tréninky BCC
DMU 1	9,48%	-8	11,11 %	-8
DMU 2	26,06%	-7	100%	
DMU 3	59,62 %	-1	65,04%	-1
DMU 5	14,69 %	-6	18,72%	-6
DMU 7	7,84%	-11	8,33 %	-11
DMU 8	50,58%	-2	79,27%	-2
DMU 9	27,18%	-3	48,88%	-2
DMU 11	12,59%	-7	13,48%	-7
DMU 12	94,58 %	-0,05	100%	
DMU 13	52,03%	-1	72,21%	-1
DMU 14	47,31%	-1	50%	-1
DMU 15	7,65%	-10	9,09%	-10
DMU 16	95,34 %	-0,05	100%	
DMU 17	53,12%	-2	100%	
DMU 18	22,78%	-4	50,50%	-2
DMU 19	36,92%	-3	17,01%	-3
DMU 20	54,44%	-4	100%	
DMU 21	76,92 %	-1	76,92%	-1
DMU 22	43,19%	-1	50 %	-1
DMU 23	13,21%	-6	14,29%	-6
DMU 24	86,54%	-0,3	86,54%	-0,3
DMU 25	23,03%	-3	25,65%	-3

Zdroj: *Vlastní zpracování dat*

Přepoččet modelu DEA po korekci

Dle výše zmíněné tabulky korekce muselo dojít ke snížení vstupu pro efektivnost neefektivních lektorů. Jednotky DMU 12, DMU 16 a DMU 24 mají zanedbatelnou změnu korekce a proto je u těchto jednotek ponechán původní počet tréninků. Přehled je uveden v tabulce č 9.

Tabulka 9: Výsledné hodnoty efektivnosti lektorů ve vstupově orientovaném modelu CCR a BCC v % (po korekci)

DMU (Lektoři)	Efektivita CCR	Efektivita BCC
DMU 1	99,98 %	99,97 %
DMU 2	99,99 %	Big
DMU 3	99,99 %	100 %
DMU 4	119,24 %	130,08 %
DMU 5	100 %	100 %
DMU 6	100 %	105,24 %
DMU 7	99,95 %	100,04 %
DMU 8	99,98 %	100 %
DMU 9	99,99 %	99,98 %
DMU 10	99,99 %	245,99 %
DMU 11	99,99%	100,02%
DMU 12	100 %	99,97 %
DMU 13	99,99 %	99,98%
DMU 14	100 %	99,96 %
DMU 15	99,95 %	99,98 %
DMU 16	100 %	99,99 %
DMU 17	100,01 %	124,54%
DMU 18	100 %	99,99%
DMU 19	100 %	100,01 %
DMU 20	100,01 %	Big
DMU 21	99,99 %	100 %
DMU 22	100 %	99,96 %
DMU 23	100 %	99,93 %
DMU 24	99,99 %	100 %
DMU 25	99,99 %	99,96 %

Zdroj: *Vlastní zpracování dat*

Lektoři s nejhorsí efektivitou u modelu CCR a BCC byly jednotky: DMU 1, DMU 5, DMU 7, DMU 11, DMU 15 a DMU 23. Po snížení vstupní proměnné u neefektivních lektorů se stávají tito lektori efektivni.

4.4.2 Užití vybraných metod VAV

Pro Vícekriteriální analýzu variant jsou využity vybrané ukazatele s minimalizačním a maximalizačním charakterem. Analýza VAV je provedena pomocí Saatyho matice, která určuje kriteriální váhy.

Stanovení vah kritérií

Po konzultaci s vedením firmy byly stanoveny váhy kritérií pro modely VAV, pomocí stupnice pro hodnocení párového porovnání kritérií. Váhy jsou dále užity v metodě TOPSIS a Metodě bazické varianty. Pro stanovení a výpočet vah byla použita Saatyho matice¹⁹.

Tabulka 10: Saatyho matice – výpočet normativních vah

	Interní trénink	Počet účastníků	Hodnocení obsahu scénářů	Hodnocení lektorů	Váha Bi	Váha norm.
Interní trénink	1	1/3	1/5	1/7	0,3123 94	0,07
Počet účastníků	3	1	5	1/5	1,3160 74	0,28
Hodnocení obsahu scénářů	5	1/5	1	7	1,6265 77	0,34
Hodnocení lektorů	7	5	1/7	1	1,4953 49	0,31
					7,74360 8	

Zdroj: *Vlastní zpracování dat*

Metoda TOPSIS

Metoda posuzuje lektory dle vzdálenosti od ideální a bazální varianty. Ze základních vstupních dat byla vypočtena normalizovaná kriteriální matice R (Příloha č. 1) a normalizovaná vážená kriteriální matice W (příloha č. 2), která nám poskytla data pro výpočet ideální a bazální hodnoty. Tabulka č. 11 zobrazuje konečný výpočet pořadí.

Tabulka 11: Výpočet pořadí dle metody TOPSIS

	D ⁺	D ⁻	C – relativní ukazatel vzdálenosti
DMU 1	0,315147	0,014475	0,043914
DMU 2	0,291806	0,11494	0,282585
DMU 3	0,248609	0,076767	0,235934
DMU 4	0,250907	0,073908	0,227538
DMU 5	0,294911	0,031479	0,096446
DMU 6	0,311706	0,032823	0,09527
DMU 7	0,312972	0,019933	0,059875
DMU 8	0,209377	0,129106	0,381425
DMU 9	0,308047	0,029032	0,08613
DMU 10	0,295847	0,110956	0,272751
DMU 11	0,317305	0,01815	0,054107
DMU 12	0,299895	0,035661	0,106274
DMU 13	0,307911	0,030633	0,090483
DMU 14	0,314829	0,026601	0,07791
DMU 15	0,312075	0,023073	0,068845
DMU 16	0,313023	0,030447	0,088645
DMU 17	0,176508	0,14846	0,456845
DMU 18	0,275253	0,050494	0,155009
DMU 19	0,276863	0,072359	0,2072
DMU 20	0,050941	0,313501	0,860222
DMU 21	0,280187	0,087604	0,238189
DMU 22	0,31819	0,023543	0,068893
DMU 23	0,314597	0,018308	0,054996
DMU 24	0,302854	0,065044	0,176798
DMU 25	0,313929	0,023628	0,069996

Zdroj: *Vlastní zpracování dat*

Metoda Bazické varianty

Pomocí této metody lze zjistit pořadí výhodnosti variant. Preference, u každé z variant, je dána náklady a výkonem každého lektora. Níže uskutečněný výpočet pro vyhodnocení pořadí jednotek nám ukazuje pořadí jednotlivých lektorů, kde platí: čím nižší hodnota pořadí, tím je lektor výhodnější z hlediska svých vstupů a výstupů.

Tabulka 12: Metoda bazické varianty – získané pořadí lektorů

	Hodnota užitku		Hodnota užitku		Hodnota užitku
DMU 1	0,189519	DMU 11	0,19144	DMU 21	0,400822
DMU 2	0,545478	DMU 12	0,296462	DMU 22	0,192968
DMU 3	0,376333	DMU 13	0,24934	DMU 23	0,200691
DMU 4	0,392674	DMU 14	0,222934	DMU 24	0,311868
DMU 5	0,253891	DMU 15	0,210729	DMU 25	0,210426
DMU 6	0,282476	DMU 16	0,268632		
DMU 7	0,214142	DMU 17	0,53846		
DMU 8	0,509595	DMU 18	0,310435		
DMU 9	0,237648	DMU 19	0,364716		
DMU 10	0,436098	DMU 20	0,808526		

Zdroj: *Vlastní zpracování dat*

4.4.3 Srovnání výsledků vybraných modelů DEA a metod VAV

Výsledky analýzy efektivnosti výkonu lektorů ve vzdělávací a poradenské společnosti jsou uvedené v tabulce č. 13. Vstupně orientované modely již z analyzované výše, přehledně ukazují tři velice efektivní lektory dle modelu CCR.. Model BCC rozšiřuje pohled efektivních jednotek na 8 lektorů, kteří jsou také efektivní. Tyto efektivní jednotky mají nejlepší poměr vstupní proměnné s výstupní proměnnou. Na vstupu absolvují optimální počet sebevzdělávacích aktivit. Ve výstupu přináší maximální množství školených účastníků, mají podíl na kvalitním obsahu scénářů tréninků a lektori jsou celkově kladně hodnoceni. Metoda Topsis a Metoda bazické varianty určuje pořadí výhodnosti lektorů pro společnost MgC Group s.r.o.

Tabulka 13: Pořadí a porovnání metod DEA, TOPSIS a Metody bazické varianty

DMU (Lektoři)	CCR	BCC	Metoda Topsis a Metoda bazické varianty – průměrné pořadí podle funkcí užítka
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

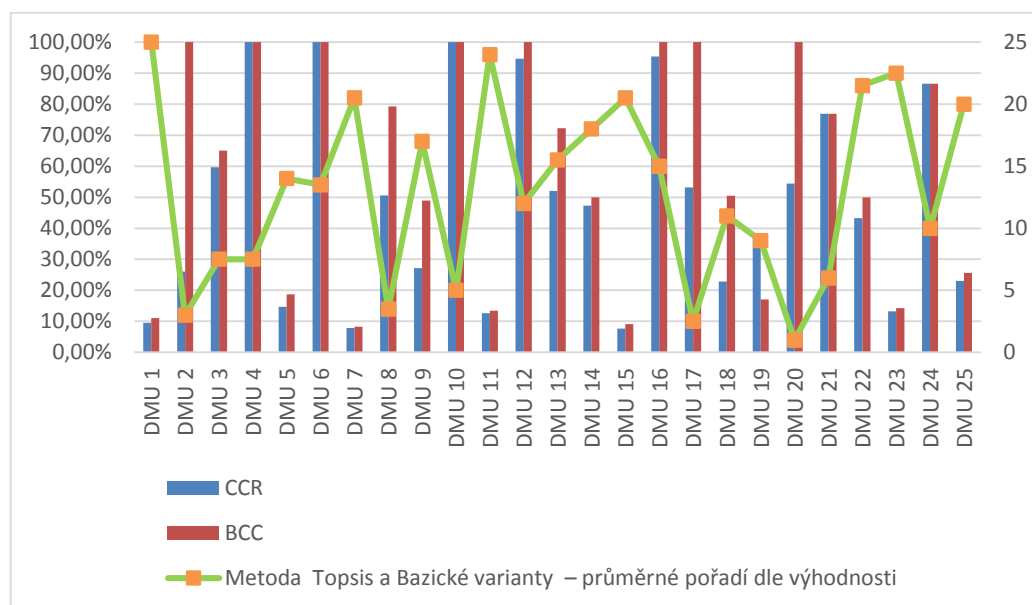
Zdroj: *Vlastní zpracování dat*

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.

Nejhoršími jednotkami jsou lektoři, kteří v daném období nebyli plně využiti s ohledem na oborovou odlišnost právě probíhajících školení ve sledovaném období, proto by bylo vhodné omezit jejich zaškolování. Je třeba vyřešit, jakým směrem povede další spolupráce/nespoupráce lektora se společností, s ohledem na nasmlouvaná školení dle oboru. Samozřejmě musí být brán ohled na to, že společnost nemá lektory jako stálé zaměstnance. Vždy se jedná o OSVČ. Proto mohou lektoři pracovat na hlavní pracovní poměr v jiné společnosti a proto jim nezbyvá více času se věnovat sebevzdělávání.

Hodnoty tabulky č. 13 jsou zobrazeny v následujícím grafu., kde je zobrazena situace ve společnosti MgC Group s.r.o.

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



Zdroj: *Vlastní zpracování dat*

4.5 Vlastní doporučení pro firmu MgC Group s.r.o.

4.5.1 Návrh koncepce hodnocení lektorů pro MgC Group s.r.o.

Autorka diplomové práce navrhuje 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 ukazují, 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, nelze identifikovat jednoznačně nejefektivnější a nejvýhodnější jednotku. Pomocí zvolených metod a modelů vznikl přehled, který lze využít pro přibližné stanovování efektivity výkonu lektora.

Navrhovaná koncepce hodnocení lektorů je založena na rozvojovém programu, který je navrhován v podobě tří kategorií pro klasifikaci lektorů: **Zlatí lektori**; **Stříbrní lektori**; **Bronzoví lektori**. 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 – podpora v kategoriích by měla postupně narůstat. Rozdělení do kategorií není přímo úměrné trenérské zkušenosti daného lektora.

Prvním pilířem rozvojového plánu by byli “Zlatí lektori”, 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.

Tito lektori by měli zajištěnou možnost práce na plný úvazek a plnou podporu s ohledem na marketing jejich osoby v rámci odvětví vzdělávání.

Druhým pilířem s názvem “Stříbrní lektori” by byla skupina lektorů, kteří jsou ve fázi zaučení se. Jedná se o skupinu juniorů, kteří jsou podporováni stejně jako lektori

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 specializace 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.

4.5.2 Interpretace jednotlivých lektorů

Následující text kapitoly obsahuje konkrétní interpretaci výsledků pro jednotlivé lektory, včetně doporučení, pro vybranou vzdělávací a poradenskou společnost.

Lektor DMU 1:

Tento lektor byl v obou modelech DEA vyhodnocen jako silně neefektivní. V modelu s konstatními výnosy z rozsahu dosáhl 9,48 % efektivity, v druhém modelu orientovaném na variabilní výnosy dosáhl hodnot 11,11%. V případě tohoto lektora by mělo dojít ke snížení vstupu z původních 9 tréninků, pouze na jeden. Lektor měl více času na podílení se obsahu scénáře, absolvoval by více tréninků pro klienty a zároveň by došlo ke zlepšení hodnocení lektora. Vzory pro lektora DMU 1 byly identifikováni, lektoři DMU 4, DMU 12, DMU 16 a DMU 6, která je jako jediná vzorem i v prvním modelu CCR pro tuto jednotku. Po korekci se jednotka stává efektivní. Také modely TOPSIS a Metoda bazické varianty ukazuje, že pořadí výhodnosti této jednotky je na posledních příčkách hodnocení. Tedy tato jednotka efektivní není. To znamená, že by tento lektor dle navrženého rozvojového program spadal mezi Bronzové lektory, kteří nebudou podporováni.

Lektor DMU 2

Lektor DMU 2 byl v modelu CCR vyhodnocen jako neefektivní. Naopak výsledky modelu BCC zhodnotil jako 100% efektivní, jejich superefektivita je vysoká, takže můžeme říci, že je sám vzorem pro 6 jednotek, které se stanou díky jeho části efektivními. V modelu s konstantními výnosy z rozsahu dosáhl 26,06 % efektivity. V případě tohoto lektora by mělo dojít ke snížení vstupu, interních tréninků o 7, kdy z původních 10 tréninků, by stačily 3 tréninky, aby se stala jednotka efektivní. Vzory pro lektora DMU 2 byly identifikovány pouze v modelu CCR pro tuto jednotku důležitými vzory pro případnou efektivitu je DMU 4 a DMU10. Po korekci se jednotka blíží k 100 % efektivnosti, dosahuje 99,99% v modelu CCR, dokonce u modelu BCC dosahuje efektivnosti a vysoké superefektivnosti. Modely na posouzení pořadí, TOPSIS a Metoda bazické varianty tuto jednotku ohodnotily na 3 nejlepší příčce. Z tohoto důvodu dle rozvojového programu by tento lektor patřil do skupiny Zlatých lektorů.

Lektor DMU 3

Lektor DMU 3 byl v obou modelech vyhodnocen jako průměrně efektivní, tudíž jako neefektivní. V modelu s konstantními výnosy z rozsahu dosáhl 59,62% efektivity, v druhém modelu BCC 65,04% efektivity. V případě tohoto lektora by mělo dojít ke snížení vstupu pouze o jeden trénink, z původních 2 tréninků, na jeden trénink, aby se stala jednotka efektivní. Lektor by měl víceméně stejné množství času na podílení se na výstupech - obsahu scénáře, účastníků, kteří absolvovaly tréninky a tím pádem by to mohlo přispět ke zlepšení hodnocení lektora. Vzory pro lektora DMU 3 byly identifikovány v modelu CCR těmito jednotkami pro efektivitu, DMU 4, DMU 10 a u modelu BCC se přidává ke stejným vzorům jako u CCR i jednotka DMU 17. Po korekci je opět téměř 100% efektivita u modelu CCR a 100% efektivita u modelu BCC. Pomocí metody TOPSIS a Metody bazické varianty ohodnotila lektora na 7,5 příčku výhodnosti. Z výsledků je patrné, že lektor si vede průměrně a tedy do rozvojového programu byl lektor zařazen mezi druhou kategorii s názvem, Stříbrní lektori.

Lektor DMU 4

Lektor DMU 4 je v obou modelech vyhodnocen jako efektivní se superefektivitou modelu 200%, u obou modelů. V případě tohoto lektora není potřeba korekce a změn, aby se jednotka stala efektivní. Lektor má ponechánu kapacitu na sebevzdělání. Vzory

pro lektora DMU 4 nejsou, protože je efektivní. Sám se stal vzorem, pro velké množství jednotek DMU. Tato jednotka je vzorem pro 16 lektorů, kteří se díky němu stanou efektivní. Metoda TOPSIS a Metoda bazické varianty ohodnotila pořadí výhodnosti na 7,5, což znamená, že tento lektor je zařazen mezi Zlaté lektory.

Lektor DMU 5

Lektor DMU 5 byl v modelu CCR vyhodnocen jako silně neefektivní, procentuální hodnota této jednotky dosahuje 14,69%. Výsledek u modelu BCC je obdobný dosahuje efektivitu 18,72%, tedy také se jedná o silně neefektivní jednotku, jejími vzory pro získání efektivitu jsou jednotky DMU 4 a DMU 6 u modelu CCR, DMU 2 se připojuje k DMU 4 a DMU 6 u modelu BCC, kdy po úpravě a korekci jednotka v obou modelech dosahuje 100%. Metoda TOPSIS a Metoda bazické varianty vyhodnotila výhodnost pořadí na 14 příčce. Lektor patří do skupiny Bronzových lektorů.

Lektor DMU 6

Lektor DMU 6 je v obou modelech vyhodnocen jako efektivní. Superefektivita modelu CCR je 101,09%, je vzorem pro dalších 14 jednotek, Model BCC dosahuje superefektivitu 111,64% , také pro 14 jednotek. DMU 6 nemá žádné vzory. Jednotka je efektivní, stala se sama vzorem, pro některé uvedené jednotky DMU. Avšak metoda TOPSIS a Metoda bazické varianty hodnotí výhodnost pořadí na 13,5 pozici. Z toho vyplývá, že tento lektor zaujímá pozici mezi intenzivně podporované skupiny Zlatých lektorů.

Lektor DMU 7

Lektor DMU 7 byl v modelu CCR vyhodnocen jako silně neefektivní, procentuální hodnota této jednotky dosahuje 7,84%. Výsledek u modelu BCC je obdobný, dosahuje efektivitu 8,33 %. Jedná se tedy o silně neefektivní jednotku, jejímiž vzory pro získání efektivitu jsou jednotky, DMU 4, DMU 6, DMU 12 a DMU 16 u modelu BCC. Pro efektivitu v modelu CCR jsou vzory pro efektivitu DMU 4 a DMU 6. Po úpravě vstupu dochází ke snížení o 11 tréninků, tedy pro něj, zcela zbytečně ztracený čas strávený na školení. Zřejmě mu jednotlivé tréninky nic nedávají a dosahují efektivitu, kdy u modelu CCR je 99,95% a 100,04% je u modelu BCC. Výsledek efektivitu u modelu CCR bude potřebovat ke své efektivitě jednotky DMU 4 a DMU 6. Výhodnost metody TOPSIS

a Metoda bazické varianty je hodnocena na 20,5. pozici. To znamená, že lektor nebude podporován. Zařazení mezi Bronzové lektory.

Lektor DMU 8

Lektor DMU 8 byl v obou modelech vyhodnocen jako průměrně efektivní, tedy jako neefektivní. V modelu s konstantními výnosy z rozsahu dosáhl 50,58 % efektivity, kdy vzory pro jeho efektivitu jsou, DMU 4 a DMU 10, model BCC 79,27%. Aby se stala jednotka efektivní potřebuje tyto vzory DMU 10, DMU 17 a DMU 20. V případě tohoto lektora by mělo dojít ke snížení vstupu o dva tréninky z původních 5 tréninků, na tři, aby se stala jednotka efektivní. Lektor by měl víceméně stejné množství času na podílení se na výstupech - obsahu scénáře, účastníků, kteří absolvovali tréninky. Po korekci je opět téměř 100% efektivita u modelu CCR, kdy by byl potřeba vzor jednotky 17 ještě pro absolutní efektivnost a 100% efektivita u modelu BCC. Tento lektor má přední pozice dle metod hodnotící pořadí, metoda TOPSIS a Metoda bazické varianty hodnotí výhodnost na 3,5. místě. Zařazení lektora mezi Stříbrnou kategorií.

Lektor DMU 9

Tento lektor byl v obou modelech vyhodnocen jako neefektivní, nedosahuje ani 50% efektivity. V modelu s konstantními výnosy z rozsahu dosáhl 27,18 % efektivity, pro efektivitu byly zvoleny jednotky, DMU 4 a DMU 6. Druhý model orientovaný na variabilní výnosy dosáhl hodnot 48,88%, kdy vzorem pro nápravu jednotky jsou lektori DMU 2, DMU 4 a DMU 6 u modelu BCC. V případě tohoto lektora by mělo dojít ke snížení vstupu z původních 4 tréninků, pouze na jeden u modelu CCR. Model BCC doporučuje snížení o dva tréninky. Po korekci se jednotka stává efektivní, za předpokladu mírné odchylky. Dle metody TOPSIS a Metoda bazické varianty je výhodnost pořadí na 17. místě. Umístění lektora mezi Bronzovými lektory.

Lektor DMU 10

Lektor DMU 10 je v obou modelech vyhodnocen jako efektivní pomocí softwaru u modelu jejich superefektivita modelu CCR je 100%, je vzorem pro dalších 7 jednotek, Model BCC dosahuje superefektivit 251,58% , kdy 5 jednotek je pomocných k získání efektivit. Vzory pro lektora tohoto lektora nejsou. Jednotka je efektivní, stala se sama vzorem, pro některé jednotky DMU. Modely na posouzení výhodnosti pořadí je tato

jednotka ohodnocena modelem TOPSIS a Metoda bazické varianty na 5 příčce. Tento lektor dle rozvojového program patří mezi Zlaté lektory.

Lektor DMU 11

Lektor DMU 11 byl v modelu CCR vyhodnocen jako silně neefektivní, procentuální hodnota této jednotky dosahuje 12,59%. Výsledek u modelu BCC je obdobný, kdy dosahuje efektivity 13,48 %. Jedná se o silně neefektivní jednotku, jejímiž vzory pro získání efektivity jsou jednotky DMU 2 a DMU 6 u modelu BCC, pro efektivitu v modelu CCR je vzorem pro efektivitu DMU 6, kdy po úpravě vstupu dochází ke snížení o 7 tréninků. Z toho vyplývá, že pro tohoto lektora je zbytečně ztracený čas strávený na školení, který by mohl využít lektorováním na jednotlivých trénincích. Po korekci lektor dosahuje efektivity, pokud se jednotka blíží ke 100%, u modelu CCR je efektivita 99,99%, tedy ještě potřebuje tato jednotka malou úpravu díky jednotce 14, která je jejím vzorem. A 100,02% je u modelu BCC. Modely na posouzení výhodnosti pořadí na tuto jednotku je ohodnocena modelem TOPSIS a pomocí Metody bazické variant. Jednotka je ohodnocena na 24 příčce. Lektor dle navrhovaného rozvojového programu bude zařazen mezi Bronzové lektory.

Lektor DMU 12

Lektor DMU 12 byl v modelu CCR vyhodnocen jako neefektivní. Jeho výsledky v modelu dosahují 94,58% a model BCC zhodnotil tuto jednotku jako 100% efektivní, její superefektivita je také 100%. Je vzorem pro 8 jednotek, které se stanou díky jeho části efektivními. V případě tohoto lektora by mělo dojít ke snížení vstupu, interních tréninků o 0,05, kdy z původního 1 tréninku, by se dalo odvodit, že interní trénink lektor nepotřebuje. Vzory pro lektora DMU 12, byly identifikovány pouze v modelu CCR pro tuto jednotku důležitými vzory pro případnou efektivitu je DMU 4 a DMU 6. Po korekci se jednotka blíží k 100 % efektivnosti, dosahuje 100% v modelu CCR, avšak jednotka není dokonalá, proto vzory pro lepší efektivnost je díky jednotkám DMU 4 a DMU 6. U modelu BCC dosahuje efektivnosti 99,97%. Vzor pro zlepšení je DMU 4 a DMU 7. Metody TOPSIS a Metoda bazické varianty ohodnotila preferenci lektora na 12 příčku. Tímto je tento lektor zařazen mezi Zlaté lektory.

Lektor DMU 13

Lektor DMU 13 byl v modelu CCR vyhodnocen jako neefektivní, procentuální hodnota této jednotky dosahuje 52,03%. Výsledek u modelu BCC dosahuje efektivity 72,21 %, tedy se jedná o neefektivní jednotku. Vzory pro získání efektivity jsou jednotky DMU 2, DMU 4 a DMU 6 u modelu BCC, pro efektivitu v modelu CCR je vzorem pro efektivitu DMU 4 a DMU 6, kdy po úpravě vstupu dochází ke snížení u modelu CCR a BCC o 1 trénink. Z toho vyplývá, že pro tohoto lektora je malá změna, která jistě pomůže k efektivitě lektora. Po korekci lektor dosahuje efektivity, pokud se jednotka blíží ke 100%, u modelu CCR je efektivita 99,99%, tedy ještě potřebuje tuto jednotku malou úpravu pomocí jednotek DMU 14 a DMU 18 u modelu BCC, jejíž efektivita je 99,98%, pomocné jednotky pro dokonalou efektivitu jsou, DMU 2, DMU 4, DMU6 a DMU 11. Metoda bazické varianty a metoda TOPSIS hodnotí výhodnost pořadí lektorů na 15,5. příčce. Dle navrženého rozvojového programu je doporučeno zařazení mezi Bronzové lektory.

Lektor DMU 14

Lektor DMU 14 byl v modelu CCR vyhodnocen jako neefektivní, procentuální hodnota této jednotky dosahuje 47,31%. Výsledek u modelu BCC je obdobný, dosahuje efektivity 50 %. Vzory pro získání efektivity je jednotka DMU 6 u modelu CCR. Pro efektivitu v modelu BCC je vzorem pro efektivitu DMU 4, DMU 6, DMU 12 a DMU 16, kdy po úpravě vstupu dochází ke snížení o 1 trénink, z toho vyplývá, že lektor mírně upravuje vstup, aby byla co nejefektivnější. Po korekci lektor dosahuje efektivity. Výhodnost metody TOPSIS a Metody bazické varianty je na 18. místě. Celkové hodnocení lektora zapříčiňuje zařazení dle rozvojového program mezi Bronzové lektory.

Lektor DMU 15

Lektor DMU 15 byl v modelu CCR vyhodnocen jako silně neefektivní, procentuální hodnota této jednotky dosahuje 7,65%. Výsledek u modelu BCC je obdobný, kdy dosahuje efektivity 9,09 %, tedy také se jedná o silně neefektivní jednotku. Vzory pro získání efektivity patří tyto jednotky: DMU 4, DMU 6, DMU 12 a DMU 16 u modelu BCC. Pro efektivitu v modelu CCR je vzorem DMU 4 a DMU 6, kdy po úpravě vstupu dochází ke snížení o 10 tréninků. Z toho vyplývá, že pro tohoto lektora je zbytečně ztracený čas strávený na školení, který by mohl využívat lépe, například lektorováním na jednotlivých trénincích a podílet se na obsahu jednotlivých tréninků. Po korekci lektor

dosahuje efektivity. Metoda TOPSIS a Metoda bazické varianty hodnotí užitek lektora na 20,5 místo. Tento lektor je zařazen díky jeho výsledkům mezi lektory Bronzové.

Lektor DMU 16

Lektor DMU 16 byl v modelu CCR vyhodnocen jako neefektivní. Naopak výsledky modelu BCC zhodnotil jako 100% efektivní, její superefektivita je také 100%. Trenér je vzorem pro 8 jednotek, které se stanou díky jeho části efektivními. V modelu s konstantními výnosy z rozsahu dosáhl 95,34 % efektivity. V případě tohoto lektora by mělo dojít k zanedbatelnému snížení vstupu interních tréninků o 0,05, dle modelu CCR z původního jednoho tréninku. Ale z důvodu, že v modelu BCC, kdy byl datový obal rozšířen a jednotka se stala efektivní, není potřeba lektora upravovat. Vzorem pro lektora DMU 16 byl identifikován pouze v modelu CCR lektor DMU 6. Po korekci se jednotka blíží ke 100 % efektivnosti. Výhodnost metody TOPSIS a Metody bazické varianty je na 15. místě hodnocení. To způsobuje, že lektor je zařazen mezi Zlaté lektory.

Lektor DMU 17

Lektor DMU 17 byl v modelu CCR vyhodnocen jako neefektivní. Naopak výsledky modelu BCC zhodnotil jako 100% efektivní, jejich superefektivita je 126,34%. V modelu s konstantními výnosy z rozsahu dosáhl 53,12 % efektivity. V případě tohoto lektora by mělo dojít ke snížení vstupu, interních tréninků o 2 tréninky dle modelu CCR, kdy z původních 4 tréninků, by stačily 2 tréninky. Po korekci se jednotka blíží ke 100 % efektivnosti. Výhodnost modelu TOPSIS a Metody bazické varianty hodnotí na 2,5 příčku lektora. Dle rozvojového programu, lektor patří mezi Zlaté lektory.

Lektor DMU 18

Lektor DMU 18 byl v modelu CCR vyhodnocen jako neefektivní, procentuální hodnota této jednotky dosahuje 22,78%. Výsledek u modelu BCC je 50,50%, kdy jejími vzory pro získání efektivity jsou jednotky: DMU 2, DMU 4 a DMU 6 u modelu BCC. Pro efektivitu v modelu CCR jsou vzorem jednotky DMU 4 a DMU 6, kdy po úpravě vstupu dochází ke snížení o 4 tréninky. Z toho vyplývá, že pro tohoto lektora je čas strávený na školení, například lektorováním na jednotlivých trénincích, pomáhání na obsahu jednotlivých tréninků. Po korekci lektor dosahuje efektivity, pokud se jednotka blíží k 100%, u modelu CCR je efektivita 99,95%, a 99,98% u modelu BCC. Jednotkami, které se snaží zdokonalit tohoto lektora je pomocí následujících vzorů DMU 4,

DMU 6 a DMU 7. Výhodnost metody TOPSIS a Metody bazické varianty hodnotí lektora na 11 místo pořadí. Tyto výsledky ukazují, že lektor spadá do kategorie Bronzových lektorů dle navrhovaného rozvojového program.

Lektor DMU 19

Lektor DMU 19 byl v modelu CCR vyhodnocen jako neefektivní, procentuální hodnota této jednotky dosahuje 36,92%. Výsledek u modelu BCC je 17,01%, kdy jejími vzory pro získání efektivity jsou jednotky DMU 2, DMU 4, DMU 10 u modelu BCC, pro efektivitu v modelu CCR je vzorem pro DMU 4 a DMU 10, kdy po úpravě vstupu dochází ke snížení o 3 tréninky, nakonec díky korekci lektor dosahuje 100% efektivity, ale v případě korekce u CCR je potřeba splnění a podílení vzoru 17, aby lektor byl zcela efektivní. Výhodnost metody TOPSIS a Metody bazické varianty je na 9. místě. To způsobuje zařazení dle rozvojového programu mezi lektory Bronzové.

Lektor DMU 20

Lektor DMU 20 je v modelu DEA vyhodnocen jako efektivní pouze u modelu BCC, kdy je tato jednotka efektivní a jeho superefektivita modelu je velmi vysoká, avšak vzorem tato jednotka není. V modelu CCR dosahuje lektor efektivity pouze 54,44% jejím vzorem pro efektivnost je jednotka DMU 4. Metoda TOPSIS a Metoda bazické varianty ohodnotila preferenci v obou případech jako naprosto nejvýhodnější jednotku ze všech lektorů. Z toho vyplývá, že lektor patří mezi Zlaté lektory.

Lektor DMU 21

Lektor DMU 21 byl v modelu CCR vyhodnocen jako neefektivní, procentuální hodnota této jednotky dosahuje 76,92%. Výsledek u modelu BCC je 76,92%, kdy jejími vzory pro získání efektivity u obou modelů jsou jednotky DMU 4, DMU 10. Po úpravě vstupu dochází ke snížení o 1 trénink. Po korekci lektor dosahuje 100% efektivity, aby lektor byl zcela efektivní. Metody TOPSIS a Metoda bazické variant ohodnotilo výhodnost průměrně na 6. příčku hodnocení pořadí. Dle navrženého rozvojového programu, lektor spadá do kategorie Stříbrní lektori.

Lektor DMU 22

Lektor DMU 22 byl v modelu CCR vyhodnocen jako neefektivní, procentuální hodnota této jednotky dosahuje 43,19%. Výsledek u modelu BCC je 50%, kdy jejími vzory pro získání efektivity jsou jednotky DMU 4, DMU 6, DMU 12 a DMU 16 u modelu BCC.

Pro efektivitu v modelu CCR je vzorem pro efektivitu DMU 6, kdy po úpravě vstupu dochází ke snížení o jeden trénink. Po korekci lektor dosahuje 100% efektivity, ale v případě korekce u BCC je potřeba splnění a podílení vzoru DMU 7, aby lektor byl zcela efektivní. Výhodnost metody TOPSIS a Metody bazické varianty je na 21.5 příčce. Zařazení lektora do rozvojového programu je mezi Bronzové lektory.

Lektor DMU 23

Lektor DMU 23 byl v modelu CCR vyhodnocen jako neefektivní, procentuální hodnota této jednotky dosahuje 13,21%. Výsledek u modelu BCC je 14,29%, kdy jejími vzory pro získání efektivity jsou jednotky DMU 4, DMU 6, DMU 12 a DMU 16 u modelu BCC, pro efektivitu v modelu CCR je vzorem pro efektivitu DMU 6, kdy po úpravě vstupu dochází ke snížení o 6 tréninků. Po korekci lektor dosahuje 100% efektivity, ale v případě korekce u BCC je potřeba splnění a podílení vzoru DMU 7, aby lektor byl zcela efektivní. Metody TOPSIS a Metoda bazické varianty hodnotí pořadí lektora na 22,5 příčce. Lektor se řadí mezi Bronzové lektory.

Lektor DMU 24

Lektor DMU 24 byl v modelu CCR vyhodnocen jako neefektivní, procentuální hodnota této jednotky dosahuje 86,54%. Výsledek u modelu BCC je 86,54%, kdy jejími vzory pro získání efektivity jsou jednotky DMU 4, DMU 10 u obou modelu DEA. Po úpravě vstupu dochází k nepatrnému snížení o 0,3 tréninku. Po korekci lektor dosahuje téměř 100% efektivity, ale v případě korekce u BCC je potřeba splnění a podílení vzoru DMU 4 a DMU 21 a u modelu CCR je vzorem DMU 17, aby lektor byl zcela efektivní. Výhodnost metody TOPSIS a Metoda bazické varianty je na 10 místě. Lektor díky svým výsledkům patří mezi Stříbrné lektory.

Lektor DMU 25

Lektor DMU 25 byl v modelu CCR vyhodnocen jako neefektivní, procentuální hodnota této jednotky dosahuje 13,03%. Výsledek u modelu BCC je 25,65%, kdy jejími vzory pro získání efektivity jsou jednotky DMU 4, DMU 6, DMU 12 a DMU 16 u modelu BCC. Pro efektivitu v modelu CCR je vzorem DMU 6, kdy po úpravě vstupu dochází ke snížení o 3 tréninky. Po korekci lektor dosahuje téměř 100% efektivity, ale v případě korekce u BCC je potřeba splnění a podílení vzoru DMU 7, aby lektor byl zcela efektivní. Tedy model CCR potřebuje k dokonalosti vzor DMU 6 a DMU 23. Metody

TOPSIS a Metoda bazické varianty určila pořadí výhodnosti na 20. místo. Lektor dle rozvojového programu patří mezi nepodporované jednotky, tedy do Bronzové kategorie lektorů.

Tabulka 14: Navržení strategie – interní program pro rozvoj Strategie se týká nastavení

Rozvojový plán	
Zlatí	Intenzivně podporovaní
Stříbrní	Podporovaní
Bronzoví	Omezená podpora

Zdroj: *Vlastní zpracování dat*

Implementace návrhu v MgC Group s.r.o.

Na základě reakce jednatelek společnosti budou Zlatí lektori skupinou tzv. Kmenových lektorů, kteří by měli zajištěnou práci ve společnosti MgC Group s.r.o. Dále by se jednatelek 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, především směrem k rozvoji trenérských zručností v rámci jejich oboru, případně trenérských zručností v rámci jednoho obsahového směru. 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, zajištění většího objemu nasmlouvaných školení pro lektory stříbrné a zlaté kategorie. Pro tyto lektory to představuje jistotu výdělku a budoucnost v oboru.

Tabulka 15: Interní program pro rozvoj a konkrétní lektori

Rozvojový plán	
Zlatí	DMU 2,4,6,10,12,16,17,20
Stříbrní	DMU 3,8,21,24
Bronzoví	DMU 5,7,9,10,11,13,14,15,18,19,22,23,25

Zdroj: *Vlastní zpracování dat*

Pro společnost MgC Group s.r.o. je důležité zajištění standardu kvality očekávání na trhu. Tím, že tato společnost klade vysoké nároky na kvalifikaci, je zajímavá pro své potenciální klienty. Dokáže připravit řešení pro rozvoj zaměstnanců ušitá na míru klienta, implementovat znalosti do každodenní praxe a nastavit dlouhodobou udržitelnost v praxi. Spolupracuje na strategickém rozvoji a optimálním využití potenciálu trhu.

5 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat současnou efektivnost jednotlivých lektorů společnosti MgC Group s.r.o. a odpovědět na to, jak jednotliví lektoři jsou prospěšní pro vzdělávací společnost.

V analytické části práce byly na základě popsanych matematických metod vyhodnoceny tři skupiny lektorů a byla navržena opatření jak s jednotlivými skupinami nadále pracovat. Zdrojem pro tuto práci byl datový sklad společnosti, hlavně měsíční exporty tréninků z elektronického harmonogramu za období září 2013 až srpen 2014. Dále byly použity výstupy zveřejněné na webových stránkách společnosti MgC Group s.r.o. a informace z webových stránek vzdělávací akademie pro lektory.

Za analýzou následoval návrh opatření, která odstraní stávající nedostatky a přispějí k výběru a rozvoji klíčových lektorů spolupracujících se společností MgC Group s.r.o.

Pro hodnocení výkonu lektorů byla zvolena metoda DEA (Data Envelope Analysis). Tato metoda umožnila zhodnotit jednotlivé lektory pomocí volně přístupného softwaru EMS (Efficiency Measurement System). Hodnocení výhodnosti bylo provedeno pomocí metod Vícekriteriální analýzy variant, tj. TOPSIS a Metody bazické varianty

Z výsledků byli identifikováni lektoři, kteří z hlediska efektivity výkonu nejsou pro společnost přínosem. Byla navržena doporučení tak, aby se neefektivní lektoři stali efektivními pomocí vzorových lektorů (viz tabulka č. 6 na str. 39 a tabulka č. 7 na str. 40).

Výsledky těchto modelů vyjadřují, o kolik by měla firma snížit vzdělávací tréninky na lektora (viz tabulka č 8 strana 41), aby dosáhl efektivity za současně zvolených proměnných.

Byla navržena strategie rozvojového programu pro jednotlivé lektory dle jejich efektivnosti výkonu a výhodnosti lektora v podobě tří kategorií:

Zlatí lektoři – intenzivně podporování

Stříbrní - podporování

Bronzoví – omezeně podporování

Tato strategie podporuje profesní a odborný rozvoj lektorů dle klasifikace lektora ve společnosti MgC Group s.r.o.

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.

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.

6 Seznam literatury

6.1 Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing a.s. 2007. ISBN 978 -80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80 253-1198-1.
4. AUTORSKÝ TÝM POD VEDENÍM RNDR. ZDEŇKA SOMRA. *Systémový rozvoj dalšího vzdělání. Koncepční studie*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2013. ISBN 978-80-7481-000-8.
5. FIALA, P. *Modelování a analýza produkčních systémů*. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN ISBN 80-86419-19-3.
6. FILIPOVÁ, L. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v ČR*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky. 2008. ISBN 978-80-86729-38-1.
7. 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.
8. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
9. JABLOŇSKÝ, J.; DLOUHÝ, M. *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-49-5.
10. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení, východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s. 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
11. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
12. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press. 2012. ISBN: 978-80-7261-168-3.
13. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

14. MEDLIKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti, Manuál úspěšného lektora 2., doplněné vydání*, Praha: Grada Publishing,a.s., 2013, ISBN 978-80-247-4336-3
15. MGC GROUP S.R.O. *Etický kodex* [online]. 2014 [cit. 2014-11-06]. Dostupné z: <http://www.mgcgroup.cz/eticky-kodex>
16. NÁSTROJE VÝKONOVÉHO ODMĚŇOVÁNÍ. *Mzdová praxe* [online]. 2005 [cit. 2013-07-12]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1267v1243-nastroje-vykonoveho-odmenovani/>
17. PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2796.
18. ŠUBRT, T. a kolektiv. *Ekonomicko-matematické metody*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-7380-345-2.
19. 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.
20. VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada publishing, a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3948-9
21. ZÍSKAL, J.; HAVLÍČEK, J. *Ekonomicko-matematické metody*. Plzeň: ČZU v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-213-0761-2.

6.2 Ostatní literatura

- 1) DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 2) WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení ařízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
- 3) PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- 4) HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola Báňská. Technická univerzita, 2007. ISBN 978-80-248-1629-6.
- 5) HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4537-8.

7 Přílohy

Příloha č. 1: Metoda TOPSIS – normalizovaná kritériální matice R

	Interní trénink	Počet účastníků	Hodnocení obsahu scénáře	Hodnocení lektorů
DMU 1	0,30797366	0,054743542	0	0,167840083
DMU 2	0,342192955	0,353226185	0	0,358246901
DMU 3	0,068438591	0,161623789	0,172954	0,19463808
DMU 4	0,034219296	0,135555436	0,172954	0,19463808
DMU 5	0,239535069	0,072991389	0,051886	0,201690184
DMU 6	0,034219296	0,069081136	0	0,196753711
DMU 7	0,410631546	0,072991389	0	0,184765134
DMU 8	0,171096478	0,342798843	0,259432	0,198164132
DMU 9	0,136877182	0,041709365	0,017295	0,213678762
DMU 10	0,102657887	0,406666309	0	0,177713029
DMU 11	0,273754364	0,014337594	0	0,198164132
DMU 12	0,034219296	0,084722148	0,034591	0,185470344
DMU 13	0,068438591	0,046923036	0,017295	0,204511026
DMU 14	0,068438591	0,041709365	0	0,186175555
DMU 15	0,376412251	0,095149489	0	0,164314031
DMU 16	0,034219296	0,059957212	0	0,187585976
DMU 17	0,136877182	0,288055302	0,363204	0,219085375
DMU 18	0,171096478	0,093846071	0,103773	0,222846497
DMU 19	0,171096478	0,25025619	0,069182	0,187585976
DMU 20	0,30797366	0,436644915	0,847477	0,206861727
DMU 21	0,102657887	0,312820237	0,051886	0,181474152
DMU 22	0,068438591	0,01694443	0	0,169955715
DMU 23	0,239535069	0,049529871	0	0,181944292
DMU 24	0,068438591	0,234615178	0	0,148094191
DMU 25	0,136877182	0,054743542	0	0,181239082

Zdroj: *Vlastní zpracování dat*

Příloha č. 2: Metoda TOPSIS – normalizovaná vážená kritériální matice W

	Interní trénink	Počet účastníků	Hodnocení obsahu scénáře	Hodnocení lektorů
DMU 1	0,020252875	0,015166439	0	0,052833407
DMU 2	0,022503194	0,097859644	0	0,112770465
DMU 3	0,004500639	0,044777107	0,059221	0,061268993
DMU 4	0,002250319	0,037554993	0,059221	0,061268993
DMU 5	0,015752236	0,020221919	0,017766	0,063488884
DMU 6	0,002250319	0,019138602	0	0,06193496
DMU 7	0,027003833	0,020221919	0	0,058161145
DMU 8	0,011251597	0,094970798	0,088832	0,062378938
DMU 9	0,009001278	0,011555382	0,005922	0,067262699
DMU 10	0,006750958	0,112664978	0	0,055941254
DMU 11	0,018002555	0,003972163	0	0,062378938
DMU 12	0,002250319	0,02347187	0,011844	0,058383134
DMU 13	0,004500639	0,012999805	0,005922	0,06437684
DMU 14	0,004500639	0,011555382	0	0,058605123
DMU 15	0,024753514	0,026360716	0	0,051723461
DMU 16	0,002250319	0,016610862	0	0,059049102
DMU 17	0,009001278	0,079804359	0,124364	0,068964615
DMU 18	0,011251597	0,02599961	0,035533	0,070148557
DMU 19	0,011251597	0,069332294	0,023688	0,059049102
DMU 20	0,020252875	0,120970409	0,290184	0,065116804
DMU 21	0,006750958	0,086665367	0,017766	0,057125196
DMU 22	0,004500639	0,004694374	0	0,053499374
DMU 23	0,015752236	0,013722017	0	0,057273189
DMU 24	0,004500639	0,064999026	0	0,046617712
DMU 25	0,009001278	0,015166439	0	0,0570512

Zdroj: *Vlastní zpracování dat*

Příloha č. 3: Metoda Bazické varianty - mezivýpočet

	Interní trénink	Počet účastníků	Hodnocení obsahu scénáře	Hodnocení lektorů
DMU 1	0,111111111	0,125373134	0	0,468503937
DMU 2	0,1	0,808955224	0	1
DMU 3	0,5	0,370149254	0,204081633	0,543307087
DMU 4	1	0,310447761	0,204081633	0,543307087
DMU 5	0,142857143	0,167164179	0,06122449	0,562992126
DMU 6	1	0,158208955	0	0,549212598
DMU 7	0,083333333	0,167164179	0	0,515748031
DMU 8	0,2	0,785074627	0,306122449	0,553149606
DMU 9	0,25	0,095522388	0,020408163	0,596456693
DMU 10	0,333333333	0,931343284	0	0,496062992
DMU 11	0,125	0,032835821	0	0,553149606
DMU 12	1	0,194029851	0,040816327	0,517716535
DMU 13	0,5	0,107462687	0,020408163	0,570866142
DMU 14	0,5	0,095522388	0	0,519685039
DMU 15	0,090909091	0,217910448	0	0,458661417
DMU 16	1	0,137313433	0	0,523622047
DMU 17	0,25	0,659701493	0,428571429	0,611548556
DMU 18	0,2	0,214925373	0,12244898	0,622047244
DMU 19	0,2	0,573134328	0,081632653	0,523622047
DMU 20	0,111111111	1	1	0,577427822
DMU 21	0,333333333	0,71641791	0,06122449	0,50656168
DMU 22	0,5	0,03880597	0	0,474409449
DMU 23	0,142857143	0,113432836	0	0,507874016
DMU 24	0,5	0,537313433	0	0,413385827
DMU 25	0,25	0,125373134	0	0,505905512

Zdroj: *Vlastní zpracování dat*