

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

Simona Pavlasová

Rozvoj firmy na základě pyramid vitality
The firm development on the basic of pyramid vitality

Závěrečná bakalářská práce

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 30.3.2010

.....
podpis

Anotace:

Práce je zaměřena na vysvětlení podstaty teorie pyramid vitality a stanovení uceleného návrhu vzdělávacího systému pro vedení společnosti ABC EXTREME. Poukazuje na smysl, postupnost, strategii a souvislosti mezi dosahováním předem stanovených cílů a rozvíjením lidských zdrojů. Vyzývá vedení firmy, aby pozitivním a systematickým přístupem vedli zaměstnance, aby spolu komunikovali s cílem odbourat mentální bariéry předpokládající, že pouze vedoucí má právo vize budoucnosti a podřízení jsou tady od toho, aby pokorně a bez výhrad vykonávali příkazy. Navrhnutým postupným vzděláváním se snaží nabídnout používání systému podle aplikace Plamínkové teorie, který zabezpečí efektivní vedení firmy.

ÚVOD	2
1 CÍL PRÁCE	3
2 TEORETICKÁ ČÁST	4
2.1 Pyramidy vitality	4
2.1.1 Užitečnost	4
2.1.2 Efektivita	7
2.1.3 Definice	10
2.1.4 Orientace	11
2.1.5 Motivace	12
2.1.6 Stabilita	17
2.1.7 Habilitace	18
2.1.8 Synergetizace	19
2.1.9 Integrace	21
2.1.10 Dynamika	22
2.2 Podnikové vzdělávání	24
2.2.1 Podnikové (firemní) vzdělávání	24
2.2.2 Oblasti podnikového vzdělávání	25
2.2.3 Cíle a úkoly podnikového vzdělávání	26
2.2.4 Metody podnikového vzdělávání	26
2.2.5 Plánování podnikového vzdělávání	29
2.2.6 Návrh vyhodnocení vzdělávací akce	29
2.3 Shrnutí teoretické části	30
3 NÁVRH VZDĚLÁVACÍ AKCE	31
3.1 Charakteristika společnosti ABC EXTREME	31
3.2 Návrh vzdělávací akce	32
3.2.1 Cíl vzdělávací akce	32
3.2.2 Identifikace vzdělávacích potřeb	32
3.2.3 Inventář disciplín vzdělávací akce ABC EXTREME	32
3.2.4 Osnovy vzdělávací akce ABC EXTREME	33
3.2.5 Příprava materiálů pro lektora a účastníky vzdělávací akce	43
3.2.6 Materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce	44
3.2.7 Evaluační dotazník	46
4 ZÁVĚR	49
POUŽITÁ LITERATURA	51

Úvod

Chceme-li úspěšně řídit firmu, potřebujeme se v ní především vyznat. Musíme vědět, co se v ní děje a proč. Musíme vnútit těmto dějům logiku a systém kterému rozumíme. A tak si kladu otázku, je lepší tvrdý systém vedení firmy zaměřený na zisk nebo měkký zaměřený na lidské zdroje?

V účetnictví jsou náklady na lidské zdroje součástí výdajů a stroje vedeme jako aktiva. Zamyšlení nad tím mně vedlo k uvědomění si důležitosti propojení tvrdého a měkkého systému ve firmách. Inspirací mi byla teorie pyramid vitality od Jiřího Plamínka, kterou jsem se pokusila zobecnit a vysvětlit.

Moje práce chce určitým způsobem upozornit na to, co je v managementu firem důležité. Aby se při dosahování předem stanovených cílů, a zabezpečování zisků ve firmách neopomíjely, ale naopak rozvíjely nejdražší zdroje ve firmách, tzn. lidské zdroje. Je zaměřena na vytvoření uceleného vzdělávacího systému společnosti na základě aplikace teorie pyramid vitality Jiřího Plamínka.

Moje práce je rozdělená do tří základních kapitol. Po úvodní kapitole, v níž blíže specifikuji cíl, následuje kapitola věnovaná teorii, která poskytuje ucelený pohled a vysvětlení pyramid vitality, včetně objasnění posloupnosti stanovených pater pyramid vitality. V této kapitole se dále zabývám problematikou firemního vzdělávání a podmínkami, jež jsou nezbytné pro zpracování návrhu vzdělávací akce.

Závěrečná kapitola je věnována návrhu vzdělávací akce, jejímž cílem je implementace prvků jednotlivých pater pyramid vitality do praxe prostřednictvím systému vzdělávacích kurzů pro zaměstnance společnosti ABC EXTREME.

1 CÍL PRÁCE

Za základní východisko své závěrečné bakalářské práce považuji snahu dosáhnout cíl, kterým je návrh **vzdělávací akce pro zaměstnance společnosti ABC EXTREME**, který bude součástí implementace principů pyramid vitality do podniku.

Má-li být firma z dlouhodobé perspektivy úspěšná, musí, mimo jiné, vykazovat zisk. A aby toho byla schopná, musí v ní panovat takový pořádek, jaký manažerům umožní rychle a přesně zjistit skutečný stav věcí uvnitř podniku, což jim pak následně umožní účinně zasáhnout v případě potřeby. Při zavádění takové pořádku do již existující firmy bývá často zřetelný úspěch v jednotlivých oddělených disciplínách, ale ty mohou z celkového pohledu zůstat nepropojeny, izolovány a tudíž implementace takových izolovaných disciplín může znamenat vysoké náklady a minimální efekt. Proto jsem se rozhodla navrhnout ucelený vzdělávací systém deseti jednodenních modulů, v jejichž rámci budou všichni pracovníci společnosti ABC EXTREME proškoleni ve všech deseti základních oblastech, jež jsou předmětem jednotlivých pater pyramid vitality a jejichž znalost je nezbytná pro aplikaci a pro efektivní fungování společnosti. Tento desetimodulový vzdělávací program bude součástí firemního vzdělávání společnosti.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Pyramidy vitality

Pyramidy vitality představují jasný, stručný a pochopitelný systémů – nástroj, který, je-li správně aplikován, umožňuje manažerům podniků vést svoji firmu či instituci k úspěchu, v duchu zásad zdravého rozumu.

Teorie Pyramid vitality uspořádává všechny důležité prvky vnitřního systému podniku i jeho okolí do základních deseti pater (vrstev pyramidy) a v rámci každého patra popisuje souvislosti a částečně i zdůvodňuje následky ne/efektivitu fungování podniku v rámci daného patra. Některé složitější prvky (patra pyramidy) je možné dále členit do dalších sub-pyramid.

Nyní popíšu jednotlivá základní patra pyramid vitality, která budu v části 3 – Návrh vzdělávací akce zpracovat do modulárního vzdělávacího kurzu, jehož cílem je implementace zásad pyramid vitality do každodenního života a fungování organizace.

2.1.1 Užitečnost

Požadavky a možnosti tvoří ve firmách často dva, do velké míry odlišné světy. Problémy pak vznikají nezřídka z toho, že požadavky kladené na výkon neodpovídají aktuálním možnostem firmy. Jsem přesvědčena, že téměř všechny úspěchy a neúspěchy firem jsou dány kompetencemi lidí, kteří za výkon firmy odpovídají. Specifickou rolí ve firmě je role toho, kdo dosahuje stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí, tedy role manažera. Tato role se mění v souladu s rozvojem firemní vitality.

Firma musí mít především smysl. Musí poskytnout určitým subjektům užitek. Musí vytvářet produkt, nebo službu o kterou bude zájem. Zákazník za to bude chtít zaplatit, zaměstnanec do toho bude chtít investovat svůj čas a úsilí, a taky samotný majitel bude investovat své nápady nebo peníze. Jde o to, aby firma poskytla těm subjektům, kterým chce být užitečná vhodné produkty k pokrytí jejich potřeb. Subjekt může být zaměstnanec, jeho potřebou uživit rodinu a produktem, který mu nabízíme k řešení této potřeby, může být mzda.

I ve sféře podnikání se setkáváme s informacemi o neetickém dosahování zisku. Nejen v médiích jsme slýchávali o kauzách, kde majitelé firem ve snaze zvýšit tempo růstu svého majetku aplikovali aktivity, které ne vždy byly v souladu s legislativou.

Podle Dytrta se široká veřejnost vlivem mnoha velkých finančních skandálů začala více zajímat o činnost podniků. Veřejnost není proti dynamice podniků, ale proti často sobeckému dosahování prospěchu na úkor subjektů, kterým poskytuje své produkty či služby. (srov. Dytrt, 2006, str. 19)

Proto v aplikaci této teorie budeme vytvořený zisk považovat ne za příčinu ani prapůvod podnikatelského chování, ale test správného nastavení základních úloh. Splněním nastavených úkolů dosáhneme etické uspokojení potřeb subjektů, které budou využívat naše produkty a které podle kapitoly užitečnosti dávají smysl.

Podle Plamínka se musíme zaměřit na následující otázky.

- Kdo nás může potřebovat? Jakým subjektům by jsme mohli být užiteční?
- Co od nás můžou chtít? Jak uspokojíme jejich potřeby?
- Jak jim to poskytnout? Jaké produkty jim nabídneme?

(srov. Plamínek, 2005, str. 18)

2.1.1.1 Definice subjektů

Prvním krokem k zajištění užitečnosti bude nalézt odpověď na otázku, kdo nás může potřebovat. Komu jsme schopni poskytnout naše produkty? Do úvahy připadají subjekty jako státní správa, média, neziskové organizace, další instituce, jednotlivci i firmy. Mezi nejčastěji vyskytující a opakující se subjekty ale patří zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, majitelé firmy.

Zákazník

Aby firma dosáhla užitečnosti, musí zákazníkům poskytnout něco, co jim přinese užitek. Až spokojený zákazník (klient) zabezpečí firmě zdroje na dosažení zisku. Pro jeho etické dosažení je důležité zdůraznit, že zákazníkům poskytujeme produkty až po zjištění jejich potřeb. Vysvětlení je velice snadné. Když zdatný obchodník prodá produkt zákazníkovi, a ten mu nepřinese v budoucnu užitek, zákazník se nevrátí a bude hledat etičtějšího prodejce.

Dodavatel

Produkty které firma poskytuje, buď vytvoří prostřednictvím svých zaměstnanců (interní dodavatelé), nebo zabezpečením od dodavatelů (externí dodavatelé). To jsou další subjekty, kterým poskytneme užitek tím, že budeme kupovat jejich produkty.

Zaměstnanec

O spokojeného klienta se nám postará jedině spokojený a loajální zaměstnanec. Práci a následnou odměnou za ní si zabezpečuje naplňování svých osobních potřeb.

Majitel

Je jednoznačně nejdůležitějším subjektem, kterému musí firma poskytnout užitek. Co nám je platný spokojený zákazník, když je nespokojený majitel. Právě majitel je ona osoba, která může určovat kterým směrem se bude společnost ubírat. K dlouhodobému efektivnímu fungování firmy je nezbytné uspokojit potřeby všech zúčastněných subjektů. (srov. Plamínek 2005, str. 18)

2.1.1.2 Definice potřeb

Od zkoumání kterým subjektům budeme poskytovat užitek, přeneseme pozornost k jejich potřebám. Nejznámější klasifikaci potřeb je Maslowova teorie, která ovlivnila i hierarchii potřeb Plamínka. Maslow utřídil lidské potřeby a odhalil principy jejich působení. Jeho teorie tvrdí, že základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Ty jsou uspořádané hierarchicky od nejnižších po nejvyšší. Aby se uspokojila potřeba výše umístěná, musí být předem uspokojená potřeba umístěná níže. (srov. Armstrong 2007, str. 224)

I když byla tato teorie populární v padesátých a šedesátých letech, je dodnes jednou z nejpoužívanějších. Poukazuje totiž na to, že vedle finanční motivace existují další možnosti (kterých je nemálo), které uspokojí zaměstnance a jsou finančně méně náročné. Více se danému tématu budu věnovat v kapitole 2.5. Motivace.

2.1.1.3 Definice produktů

Podle Plamínka platí teorie, že když produkt nereaguje na potřebu subjektů, není užitečný. Tím, že není užitečný, nemá smysl jej produkovat. Měli bychom se ve firmách vyhýbat tomu, abychom k vytvořeným produktům hledali vhodné potřeby. (srov. Plamínek 2005, str.24)

Produkty pro zákazníky

Zákazníci očekávají od firmy, kde utrácejí peníze, nejen konkrétní produkty a služby které uspokojí jejich potřeby, ale také jistotu, že se budou moct na firmu obrátit se specifickými požadavky, nebo vyřízením reklamace.

Produkty pro dodavatele

Dodavatelé očekávají v první řadě od firmy úhradu za produkty, které firmě dodali. Kromě toho očekávají určitou jistotu v tom, že firma nezmění dodavatele na produkt, který jim dodává. Když se mezi dodavatelem a firmou budují a udržují kvalitní vztahy, je to pro dodavatele také jistý druh produktu. Image, který si dodavatel buduje tím, že dodává té které firmě produkty je neméně zajímavý.

Produkty pro zaměstnance

Podobně jako dodavatelé, i zaměstnanci potřebují dostat za svoji práci náležitou odměnu. Stejně jako mzda i sociální výhody nebo nefinanční benefity můžou uspokojit potřeby zaměstnance. Pocit důležitosti ve firmě je pro zaměstnance zárukou toho, že se s nimi počítá i do budoucna.

Produkty pro majitele

Samozřejmě majitelé očekávají od podnikání, kterému věnují svou energii i čas, finanční zisky. Kvůli tomu se rozhodli podnikat v té které oblasti. Je minimálně neuvážené myslet si, že někdo buduje firmu, aby v první řadě uspokojoval potřeby klientů. Každý podnikatel chce a musí, když chce firmu rozvíjet, dosahovat finanční zisk. (srov. Plamínek 2005, str. 22)

2.1.2 Efektivita

Být užitečný ovšem nestačí. Firma se při poskytování produktů a služeb nesmí příliš vysílit. Měla by být více efektivní než ostatní firmy poskytující stejné nebo analogické produkty či služby. Jestli už máme vybrané produkty které přinesou vybraným subjektům užitek, leží před námi výzva náležitě se postarat o to, aby efektivně vznikly.

V tomto okamžiku už firma ví, jak si zabezpečit užitečnost. Má definované subjekty, potřeby, produkty. Nyní je důležité, jak tyto produkty získat co nejefektivněji. Firmu musí zajímat otázka kolik ?

- Kolik finančních prostředků to bude firmu stát?

- Kolik finančních prostředků budou ochotni zákazníci zaplatit za produkty?
- Kolik času budou muset zaměstnanci investovat do přípravy a realizace?

Souhrnně se musíme ptát kolik zdrojů (lidských, finančních, hmotných, nehmotných) budeme muset vynaložit na získání užitečných a efektivních produktů, které uspokojí potřeby subjektů.

Jedním z velice efektivních způsobů je benchmarking. Patří mezi nejobvyklejší způsoby řízení. Ověřováním s konkurenčními firmami získáme přehled, jestli dokážeme vyprodukovat produkty s vyšším ziskem a užitečností. Tohle ověřování Jirásek nazval konkurenčním zpravodajstvím. Říká o něm:

- je potřebné pro rozvoj i přežití firmy,
- nestačí jen vyprávění o konkurenci,
- proces poznání musí být zacílený, legální a etický. (Jirásek 2004, str. 53).

Na otázku jak dlouho vydrží konkurenční výhoda odpoví Istitivé umění strategie. Nešíření klamavé reklamy, ale promyšlené, nejsrozumitelnější a nejefektivnější nabídky s budováním odběratelských vztahů umožní dlouhodobý zisk. Ekonomikou dlouho preferovaná analýza SWOT , která porovnává podnikový a tržní potenciál poslouží k posouzení silných a slabých stránek podniku. Přidáme-li k tomu příležitosti vyvážené riziky, máme nejjednodušší strategický model příprav procesů. Analýza nám pomůže získat zpětnou vazbu na naše plány.

Podle Plamínka teď určujeme cestu, kterou musí produkty vzniknout, nalézáme zdroje, ze kterých budeme čerpat. Nakonec stanovíme uspořádání podnikových struktur.

2.1.2.1 Procesy

Pro efektivitu firemních dějů je nutné, aby transformace vstupů ve výstupy byla dobře organizovaná. Musí být proto:

- definované zdroje (pro dobře popsané procesy lze přesněji a snadněji stanovit objem a povahu zdrojů, ze kterých budou procesy čerpat nezbytné vstupy),
- rozdělení odpovědnosti (dobře popsaný proces také usnadní přesné definování odpovědnosti za jednotlivé aktivity i za celý proces),

- posouzení efektivity (zjišťujeme zda opravdu představuje optimální cestu požadované kvality, eliminujeme zbytečné aktivity),
- měření procesů (místa, kde jedna aktivita střídá druhou, je nutné zpřístupnit pro měření hodnot parametrů, které považujeme za důležité z hlediska efektivity. Sledujeme a posuzujeme postup transformace vstupů ve výstupy),
- podpora procesů (k procesu lze připojovat paralelní procesy a zdroje, které jej podporují (informační systémy)),
- řízení procesů (dobře popsany proces můžeme měnit v souvislosti se změnami prostředí, firemních cílů a dosaženými výsledky),
- kontrola procesů (zpětná vazba poukáže na silné a slabé stránky procesů),

Při optimalizaci procesů musíme brát v úvahu, že manažeři se mohou individuálně věnovat omezenému počtu jednotlivců, takže je důležitých tolik vrstev řízení, kolik si naplánovaná situace vyžaduje. (srov. Plamínek 2005 str. 28)

2.1.2.2 Zdroje

Zdroje se na rozdíl od vstupů v procesech nespotečbovávají, ale mohou užíváním dokonce růst. Potřebu zdrojů budeme odvozovat z popisu firemních procesů. V souladu se zaměřením této práce (zaměření na lidské zdroje) si teď stanovím nejdůležitější procesy personálního managementu. Podle Bedrnové a Nového jsou rozhodující aktivity při odvození personálních zdrojů následující:

Kolik bude firmu stát získávání pracovníku?

- naplánování potřeby
- analýza požadavků
- nábor pracovníků

Kolik bude firmu stát personální rozvoj pracovníků?

- zvyšování kvalifikace
- motivace
- inovace pracovních postupů
- plánování a realizace profesní kariéry

Kolik bude firmu stát péče o pracovníky?

- odměňování a sociální benefity
- informovanost

- kontrolování

Je nutné, aby systém práce s lidmi byl komplexní, využíval všech legálních možností ovlivňování pracovníků k dosažení stanovených cílů. (srov. Bedrnová, Nový 2004, str. 317)

2.1.2.3 Struktura firmy

Organizační struktura firmy umožní efektivní využití zdrojů, sledování a koordinaci činnosti různých oddělení. Je to důsledek toho, že z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů. Při výběru mezi štíhlou a širokou organizační strukturou musíme vzít v úvahu počet úrovní řízení. Z tohoto hlediska shledávám širokou organizační strukturu jako efektivnější, protože menší počet úrovní (dvě až čtyři) této organizační struktury pro zabezpečení řízení střední firmy plně postačuje.

2.1.3 Definice

Firma si v této chvíli zajistila užitečnost a efektivitu. První dvě patra pyramidy vitality (systém na dosažení zisku) tvoří jeden z břehů pomyslného přemostění. Teď totiž nastává fáze, kdy přenášíme pozornost na pyramidu kultury (lidské zdroje), která vytvoří druhý břeh prvního přemostění. Úkolem majitelů a manažerů je definovat vize, cíle a poslání společnosti všem zaměstnancům. Nejistota zaměstnanců způsobuje obavy, protože je živnou půdou pro pomluvy, a je zdrojem obav z nových úloh, jako i možné ztráty zaměstnání. Dávají se dohromady a začnou spekulovat o tom, co by to mohlo znamenat. V závěru potom ztrácejí spoustu času a úsilí snahou zjistit, co se skutečně děje. Musíme počítat taky s tím, že pracovníci potřebují čas, aby si zvykli na změny. Čím dříve jsou informováni, tím snazší je pro ně se psychicky připravit.

Podle Bělohlávka se přitom manažeři pohybují v krátkodobé perspektivě a jsou zatíženi na krátkodobé úkoly, přesto nepovažují za důležité včas informovat všechny zaměstnance o nastávajících změnách. Poslání společnosti se specifikuje ve vizích a cílech. Cíle jsou racionální, konkrétní a vize určuje kam se společnost chce v dlouhodobé perspektivě ubírat. (Srov. Bělohlávek 1996, str. 76)

Cíle jsou pro firmu důležité, protože pomáhají definovat místo organizace v jejím prostředí, pomáhají koordinovat rozhodnutí, stanovují normy pro hodnocení výkonu organizace. Aby plnily své poslání, měly by se

vyznačovat určitými vlastnostmi. K jejich dodržování nám pomůže tzv. pravidlo SMART. Je zkratkou následujících slov:

- specifický (v množství, kvalitě, čase),
- měřitelný (má jednotku měření),
- akceptovatelný (podřízení s ním souhlasí),
- reálný (musí být dosažitelný),
- termínovaný (určený termín). (Srov. Bělohlávek, Košťat, Šuleř 2001, str. 102)

Podle Plamínka vedle pyramidy vitality, popisující starostlivost o systém firmy, musíme postavit pyramidu kultury, která nám pomůže vést lidi. Ano, ty nejdražší zdroje ve firmě. Po obeznámení lidí s firemními myšlenkami a cíli společnosti odvozujeme pro konkrétní zaměstnance konkrétní úkoly, které nám vytvoří podstatu definičního patra. (Srov. Plamínek 2005, str. 68)

2.1.4 Orientace

Vizi a poslání firmy nestačí přečíst na celofiremním setkání. Manažeři vysvětlují svým podřízeným vize, poslání, cíle, hodnoty, aby jim lépe porozuměli a mohli se s nimi identifikovat. Je důležité úkol nejen zadat, ale doplnit ho o kontext úkolu (proč a jak tohle dělat) a v neposlední řadě obeznámit zaměstnance s postupem při hodnocení dosaženého výsledku.

Fáze orientace se zaměřuje na rozdělení rolí a úkolů mezi všechny zaměstnance. Jen správně rozdělené úkoly mohou zabezpečit jejich efektivní splnění. Podle Plamínka jsou pro dobrou orientaci zaměstnanců v úkolech, které jsou jim zadávané, důležité následující informace.

Kontext úkolu

To znamená strategická orientace, která usnadní lidem pochopit smysl úkolů, na kterých pracují. Podmínkou dobré orientace je už výše zmiňovaná existence firemních myšlenek. Zaměstnanec se musí dozvědět jak jeho splnění úkolu souvisí s dosažením firmou stanovených cílů. Oznámení souvisejících úkolů to ještě víc ulehčí. Až chápání souvislostí umožní lidem energičtěji pracovat na úkolech, které jsou jim zadávané.

Zadání úkolu

Jako operativní orientace by měla upřesnit co, kdy a jak je nutné udělat a co, kdy a jak bude hodnoceno. Jestli se bude úkol zadávat direktivním a podrobným způsobem, nebo delegováním záleží na způsobu vedení.

Hodnocení

U hodnocení je velice důležité vzít v úvahu kompetenci zaměstnance k plnění zadaných úkolů. Lidské zdroje (jejich potenciál) a lidská práce (jejich výkon) spolu tvoří kompetenci konkrétního člověka. Za většinou problémů ve firmách proto můžeme hledat právě nekompetentnost. (Srov. Plamínek 2005, str.72)

Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického platí teorie, že pokud je zaměstnanec kompetentní, tedy splnil-li úkol podle očekávání, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi, které k takovému chování potřebuje,
- je motivovaný, aby takové chování použil při plnění úkolu protože chápe jeho smysl a hodnotu,
- dostal možnost své chování v pracovním prostředí využít.

Z praktického hlediska má smysl mluvit o kompetenci pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu. Mezi základní složky kompetence patří motivy osobnosti, rysy osobnosti, vnímání sebe samého, vědomosti a dovednosti. (Srov. Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, str.27)

2.1.5 Motivace

Když jsme definovali všem zaměstnancům firemní vize a cíle, rozdělili jim konkrétní úkoly, je na manažerech aby nadchli pracovníky pro uskutečnění zadaných úloh. Teď je nepostradatelné, aby lidé firemní myšlenky nejen znali a pochopili, ale také je akceptovali a tím napomohli k dosažení souladu mezi požadavky manažerů a svými potřebami.

Můžeme někoho přinutit, aby něco vykonal, ale nikdy jej nepřinutíme k tomu, aby to chtěl vykonat. Touha chtít vychází z nás a motivace je vnitřní hnací silou. Jestli má firma obstát v konkurenčním boji záleží na tom, jak dokáže mobilizovat své lidské zdroje. Kvalita mezilidských vztahů na pracovišti ovlivňuje rozhodujícím způsobem ekonomické výsledky. Vnímavý

manažer ví, že autorita jeho osobnosti daleko přesahuje jakékoliv formální postavení.

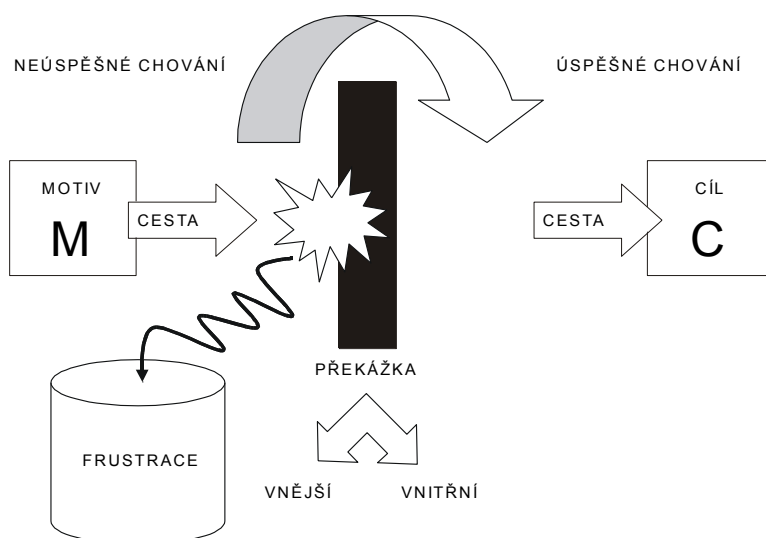
2.1.5.1 Motivační proces.

Každé jednání má svůj účel. Motivy a potřeby usměřují naše jednání a dávají mu energii. Motivace je tedy jakýmsi motorem konání. Motiv nepůsobí vždy jenom jeden, ale je jich současně celá řada a vzájemně se ovlivňují, ovšem jeden z nich může být hlavní a ten nakonec vede k zaměření a výběru příslušného modelu chování a jednání.

Na následujícím obrázku máme znázorněn model jednání při pokusu o dosažení cíle. Postup k cíli je vždy ztížen (obrazně) velikostí překážky a ta stojí na velikosti vnějších a vnitřních faktorů. Ten obrázek je Váš, nebo převzatý?

První část náčrtu, znázorňující neúspěšné chování, je modelem, u kterého velikost energie pro cestu k cíli byla nižší než velikost vnitřních a vnějších překážek. V tomto okamžiku dochází k pocitům neúspěchu, frustraci, snížení sebevědomí a za této situace se často jako jedinci uchýlíme k psychologickým druhům obran a zdůvodnění, místo cílené práce s neúspěchem – chybou, což je model jednání s pozitivní orientací na chybu.

Ve druhé části náčrtu je znázorněn model úspěšného chování, kdy jedinec silnou vůlí a schopností maximální koncentrace na cíl zvýší svůj energetický potenciál natolik, že velikost překážky na cestě překonává a má ještě tolik energie, aby cíle dosáhl. Motivy úzce souvisí se strukturou našich potřeb.



Obrázek č.1 Model úspěšného a neúspěšného jednání při dosažení cíle (srov. Hanuš, Chytilová, 2009, str. 66)

Podle Plamínka jsou motivem naplňovány potřeby, při kterých odstraňujeme nepříjemné pocity a navozujeme pocity příjemné. Podněty, pocity, potřeby a chování můžeme seřadit do určitého řetězce. Podnět zapříčiní jeho zpracování v mozku. Zpracování podnětu přinese pocit (příjemný nebo nepříjemný), který opět mozek zpracuje a vyjde nám potřeba (něco zachovat, nebo změnit). Tu mozek opět zpracuje a výsledkem bude model chování (aktivita, nebo pasivita). Poznamenejme, že zpracování probíhá na základě racionálních (naučené znalosti, aktuální informace), nebo intuitivních postupů (zděděné zkušenosti). (Srov. Plamínek 2005, str. 74)

V posledních letech se roztrhl pytel s různými systémy benefitů. Firmy tak jen dále rozvíjejí metodu cukru a biče, nám tak dobře známý model z dětských let a školních lavic. Co lidem, kteří spoléhají na cukr a bič, uniká, je podstata. Opravdovou chuť, touhu, vášeň dosáhnout na úspěch, cukr ani bič nikdy nevyvolá. A to z toho důvodu, že neovlivní naše postoje.

Podle Bedrnové a Nového chápeme motivaci jako jednu ze základních osobnostních substruktur. Motiv a stimul vystupují v problematice motivace jako základní pojmy. Motiv, jako vnitřní psychickou sílu, můžeme chápat jako psychologickou příčinu určitého chování člověka. Stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolá změny v motivaci. (Srov. Bedrnová, Nový 2002, str. 243)

Kterou teorii motivace si vybrat, zaleží na použitých technikách vedení. Armstrong poskytl ucelený přehled nejvlivnějších teorií, které zde předkládám:

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Instrumentalita	Taylorizmus	Taylor	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ primit. pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používají jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu.
Teorie	Hierarchie	Maslow	Existuje hierarchie	Orientuje

zaměřená na obsah (potřeby)	potřeb		pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve po uspokojení potřeb nižší úrovně.	pozornost na různé potřeby, které motivují lidi, a nato, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
Dvoufaktorový model	Satisfactory/dissatisfactory	Herzberg	Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1:ty. Které vnitřně souvisejí s prací, jako je úspěch, uznání, 2:ty, které stojí mimo práci, jako je plat, pracovní podmínky	Identifikuje řadu zákl.potřeb,tj. úspěch, uznání,postup, práci. Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace
Teorie zaměřené na proces	Expektační teorie	Vroom, Porter, Lawler	Motivace a výkon jsou ovlivněny: 1.vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, 2. vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky, 3. významem výsledku pro danou osobu.	Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj., že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou.
	Teorie cíle	Latham Locke	Motivace a výkon se zlepší, když lidé mají náročné a přijatelné	Poskytuje argumenty pro procesy řízení

			cíle, a dostávají zpětnou vazbu.	pracovního výkonu a stanovení cílů
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází spravedlivě.	Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnání lidí.

Tabulka č.1 Přehled teorií motivací. (Armstrong 2007, str.222)

Podle Grosse je klíčem k tajemství motivace vztahová inteligence. Říká, že touha po pochvalě je hlavní motiv v životě vůbec (a tedy i v obchodě). Být chválen a uznáván, je pro mnohé lidi rozhodující cíl, ke kterému jsou vnitřně puzeni. Pochvala zbavuje partnera pochyb a potvrzuje mu, že jedná správně. Chybí-li chvála, chybí i úcta. Když pracovníka pochválíme, změním jeho postoj k nám, protože mu dokazujeme, že vnímáme náležitě jeho schopnosti a snažíme se přistupovat individuálním způsobem k němu i jeho výkonům.

Podle Ruize je obrovská síla motivace v slově. Sílou slova máme moc k vyjadřování a tím pádem k vytváření situací v našem životě. Ale stejně jako má meč dvě ostří, i slovo nám poslouží dvěma způsoby. Může pohladit anebo ranit. (Srov. Ruiz 2001, str. 37)

Jaké by měli mít charakteristické vlastnosti manažeři, kteří chtějí lidi motivovat? Aby byli pro pracovníky vůdci, tak by určitě měli splňovat následující výčet:

- účinněji vnímat realitu a schopnost tolerovat nejistotu,
- akceptovat sebe a druhé lidi takové, jací jsou,
- spontánnost v myšlení i chování,
- zaměření spíše na problém než na sebe,
- smysl pro humor,
- vysoká tvořivost,
- odolnost vůči vlivu kultury bez účelové nekonvenčnosti,
- starost o blaho lidstva ,

- schopnost hlubokého uvědomění základních životních zkušeností,
- hluboké, uspokojující mezilidské vztahy, spíše s několika lidmi než s větším množstvím lidí,
- schopnost pohlížet na život z objektivního hlediska.

2.1.6 Stabilita

Efektivní zdroje vstupující do procesů a z procesů vystupující produkty, díky kterým jsou zajištěné zdroje pro další cykly, by měli fungovat bez těžkostí a s výnosy do doby, než nastane vnitřní, nebo vnější změna.

Podle Plamínkova názoru platí, že když jsme dali do pohybu pyramidu kultury, pracovali jsme na tom, aby lidé akceptovali cíle a podmínky stanovené firmou. Zvládnutím definování úkolů, rozdělením rolí a namotivováním všech zúčastněných jsme vytvořili podporu pro další přemostění mezi pyramidami vitality a kultury. Tím, že pracovníci akceptovali a přijali za své úkoly dané firmou jsme zajistili vnitřní rovnováhu firmy. Rovnováha je ale stav okamžitý. My potřebuje zabezpečit, aby firma byla schopná stále nalézat rovnováhu i v měnících se podmínkách. To znamená, že stabilita je schopnost udržet si rovnovážní stav ve firmě i za změněných podmínek. Jednu z dvou podmínek stability jsme již splnili. Ano, je to akceptace úkolů lidmi. Druhou podmínkou je zabezpečení zpětných vazeb. Po dosažení cíle je nutné celou aktivitu posoudit. (Srov. Plamínek 2005, str. 36)

Podle Hagemannové je absence zpětné vazby nejhorším motorem pro motivaci (a tím i pro akceptaci úkolu). Nikdo nechce být přehlížen, ani kritizován bez toho, aby byl také „pochtěn“ pochvalou, nebo pozitivním hodnocením (které samozřejmě obnáší i poukázání na nedostatky v práci). Proč manažeři neumí dávat zpětné vazby? Možná je to způsobeno neznalostí, nebo zkušenostmi z dětství (psala jsem o nich v části popis technik vedení, které nás formovaly). Manažer, který vnitřně pochybuje o svých znalostech, schopnostech, pochvalou a uznáním samozřejmě šetří. Nemá totiž dostatek potřebné sebedůvěry k tomu, aby dokázal ukázat na pozitivní stránky svých podřízených. (Srov. Hagemannová 1995, str. 67)

Podle Coveya je zpětná vazba, kterou neustále a pravidelně dostáváme od svého okolí, nástrojem který nám dává možnost kontrolovat jak postupujeme. Když nepostupujeme v souladu s požadavky, ukazuje nám možnosti, jak své jednání dostat do souladu s požadavky zadavatele. Zpětná

vazba nám tím umožňuje dostat se tam kam chceme. (Srov. Covey 2006, str. 233)

2.1.7 Habilitace

Opět přesouváme svou pozornost na pyramidu kultury. Nebudu, doufám triviální, když poznamenám, že ve vědomostech je síla. Změna jako jediná konstanta, která zasahuje všechny generace je v posledních letech (a určitě i příštích) tak častá, že musíme udržovat své znalosti na úrovni doby. Možnosti pro profesionální rozvoj a osobní zdokonalování už proto nejsou luxusem vyvolených, ale nutností a investicí do budoucnosti.

Ve firmě po uskutečnění předešlých postupů máme zajištěnou vnitřní stabilitu. Máme namotivované zaměstnance, ale může se stát, že když mají ochotu a odhodlání něco udělat, nemusí mít k tomu dostatečné znalosti a dovednosti. Potřebujeme tedy nalézt soulad mezi požadovanými a skutečnými schopnostmi jednotlivců. Po analýze skutečného stavu zvolíme možnosti rozvoje schopností. Proto je musíme habilitovat – dovzdělat.

Podle Stýbla by se také dnes těžko našel někdo, kdo pochybuje o významu znalostí pro firmu. Řízením znalostí je možné mít znalosti zaměstnanců firmy pod kontrolou. Proto je důležité motivovat lidi k tomu, aby své znalosti vložili do systému firmy a nenechávali si je jenom pro svůj kariérový růst. Správné řízení znalosti ve firmě vytvářejí její hodnotu a tím zvyšují možnost vyšších zisků. Bariérou při budování znalostního kapitálu je naopak odchod zaměstnanců se svými znalostmi, úmyslné zadržování informací sloužící k udržení formálního postavení. Důležité ale je, aby v managementu znalostí (knowledge management) byli znalosti oceněné podle toho, jak je zaměstnanci uplatňují v praxi. Je to proto, že jedinej aplikované znalosti v praxi zabezpečí firmě efektivní rozvoj a dynamiku. (Srov. Stýblo 2004, str. 99)

Stejně tak Bělohlávek, Košťat i Šuleř vidí rozvoj jednotlivců v souladu s potřebami organizace. Podle nich je vzdělávání mimořádně silným nástrojem rozvíjení kompetencí a tím i zvyšování konkurenceschopnosti firmy na trhu. Udržování znalostí na úrovni doby je možné jedinej celoživotním vzděláváním.

Vzdělávání dospělých se od vzdělávání dětí liší v následujících bodech:

- dospělý mají více pracovních povinností, méně volného času, jsou snáze

unavitelní,

- myšlení dospělých je méně pružné, mají však více zkušeností,
 - teoretická výuka je unavuje, dávají přednost praktickým aktivitám.
- (Srov. Bělohávek, Košťat, Šuleř 2001, str. 185)

2.1.8 Synergetizace

Habilitací jsme završili rozvoj individuálních schopností člověka, ale ani vynikající individuální schopnosti lidí nezaručí úspěšné výsledky celé firmy. Důležitou roli zde sehrávají mezilidské vztahy. Synergie svým působením umožní týmu dosáhnout společným úsilím více, než by členové týmu dosáhli součtem individuálních úsilí každého z nich. V roli manažerů jsme v této chvíli zvládli zabezpečení užitečnosti a efektivity firmy, pracovníkům jsme definovali a rozdělili úkoly. Motivovali jsme je k jejich uskutečnění, podpořili jsme jejich znalostní rozvoj.

Teď nastává jedna z dalších nelehkých úloh. Jak je vést? Jak si zachovat nejlépe neformální autoritu a přitom dosáhnou toho, že i nepříjemné úkoly budou akceptovány, přijaty a splněny? Opět nám pomůže již vzpomínaná vztahová inteligence. Je to rozsáhlý soubor schopností. Jde o schopnost pochopit osobnost a individuální zvláštnosti svých podřízených a podle toho k nim přistupovat. Dále bude nápomocná schopnost posílit sebehodnocení a sebedůvěru pracovníků, aby byli přesvědčeni o své užitečnosti. „Vztahová inteligence“ je schopnost nadchnout vlastním chováním a vystupováním ostatní lidi, získat si je, motivovat je a manipulovat jimi v kladném slova smyslu. Kdo je obdařen vztahovou inteligencí, vyznačuje se neodolatelnou přitažlivostí a přesvědčivostí. Vztahová inteligence tvoří ono tajemné „charisma“ a osobní vyzařování. Vytváří strategickou schopnost úspěchu, která získá výhody všude tam, kde se stýkáte a spolupracujete s ostatními lidmi. Hlavní motto vztahové inteligence zní: „To, co dáte, se Vám vrátí zpátky!“ (Gross 2003, str. 37)

Podle Pitry jsou vůdcovské schopnosti podmínkou pro úspěšný rozvoj podniku. Manažeři musí dokázat zužitkovat své vůdcovské schopnosti nejenom ve vnitřním prostředí organizace, ale i při plnění své společenské role. Musí mít dostatečnou odbornou způsobilost moderního manažera, tak aby byl schopen přesvědčit o své podnikatelské vizi. K tomu potřebuje dostatečnou mocenskou autoritu, aby dokázal prosadit své záměry. (Srov. Pitra 2006, str. 360)

Podle Bělohávka jsou problémy, které nastávají v nesoudržném týmu, následující:

- lidé se málo znají a neví co můžou od sebe očekávat. Nechápu jednáni svých kolegů, protože neznají jejich zájmy a důvody jednání.
- Boj o sebeprosazení vede ke vzniku neustálých konfliktů. Tým se stává bojištěm, a pro osobní soupeření zůstává málo energie a času na práci samotnou.
- Pokud členové upřednostňují vyhýbavou taktiku, narůstají rozpory a napětí na pracovišti.
- Představa na společné účasti vyvolává v pracovnících nepříjemné pocity, a proto se spolupráci vyhýbají.
- Zhoršuje se pověst týmu. Lidé mimo týmu odsuzují členy týmu. (Srov. Bělohávek 2003, str. 17)

Vytvoření týmu je z organizačního hlediska velice jednoduché. Podle Bedrnové a Nového je však nezbytné vytvoření funkční sítě neformálních sociálních a pracovních vztahů. Přestože je specifická týmů a jeho práce neopakovatelná, lze formulovat platné zásady i etapy jimiž prochází vývoj každého týmu:

Etapa	Sociální vztahy	Procesy
Forming	Nejistota, závislost na vedoucím, testování přiměřenosti sociálního chování.	Formulace pracovních cílů, volba metod práce, stanovení zásad a pravidel práce v týmu.
Storming	Obsazování soc.rolí, konflikt mezi jednotlivci i skupinami, řešení otázek moci, kontroly a disciplíny.	Polarizace názorů a stanovisek odmítnutí sociální kontroly individuálních výsledků.
Norming	Vzniká týmová soudržnost, uplatnění a respektování soc. norem, vzniká spontánní vědomí – MY.	Vzniká kooperace, věcné řešení úkolů, dosažení prvních cílů.
Performing	Společné řešení interpersonálních problémů, flexibilní zvládnutí pracovních	Plná orientace na dosažení pracovních cílů, pozitivní výsledky, orientace na

	rolí, společná odpovědnost.	budoucí práci.
Adjourning	Posilování všech pozitivních rysů týmové práce.	Snaha překonat v další práci týmu počáteční chyby cíleným týmovým tréninkem.

Tabulka č. 2 Etapy rozvoje pracovního týmu.(Bedrnová, Nový a kol.2002, str. 121)

Dosáhnout vybudování efektivního týmu je dlouhodobá záležitost, která si vyžaduje zralou osobnost vedoucího. Doporučit jeden nejsprávnější styl řízení je stejně nemožné jako doporučit způsob ideálního fungování vztahu. Ideální by bylo, kdyby manažeři ovládali různé styly řízení, a ty mohli měnit v závislosti na potřebě. Když totiž nastoupí nový zaměstnanec, ještě přesně neví co, ani jak má dělat. Je ale namotivovaný něco vyprodukovat. V tomto okamžiku bude nejvhodnější direktivní styl řízení, protože musíme pracovníkovi přesně a jasně definovat co a jak má dělat. Když už bude vědět co má dělat, ale úplně si nebude jistý jak, můžeme použít podporující styl řízení, kde už dáváme pracovníkovi možnost spoluúčasti na dosahování výsledků. Ve fázi, kdy už ví co, i jak má dělat, se většinou stává, že pracovníkům klesá motivace. Zjistili totiž, že to nebude až tak jednoduché, ani samotná práce není to pravé... To je ideální čas použít motivaci pro znovunalezení souladu, a podpoře pracovníka. Fáze, na kterou čekají snad všichni manažeři je, když pracovník ví co i jak má dělat, a je dokonce samomotivovatelný. Můžu vřele doporučit přejít k delegování.

2.1.9 Integrace

Při zavádění předešlého systémového stupně se může stát, že někteří lidé se z různých důvodů začnou chovat konfliktně. Neopomíjením a ignorováním, ale řešením konfliktů se zrychluje integrace konfliktních lidí do spolehlivých a efektně fungujících týmů.

Podle Plamínka vznikají konflikty z 20% v mezilidské komunikaci, z 35% z mezilidských vztahů, a z 45% ze střetu zájmu věci. (Srov. Plamínek 2006, str. 63) Podle něho a jeho zjištění je důležité se při analýze konfliktního chování zaměřit na následující otázky:

- pojmenovat konkrétní potíže,
- zjistit, zda výše pojmenované potíže nevznikli jinde než u pracovníka, který se nám jeví konfliktně,

- zkontrolovat, jestli není problém v systému práce,
- zjistit proč pracovník způsobuje potíže,
- zvážit přizvání odborníka na řešení konfliktů.

Když rozebereme čtvrtou otázku, proč způsobuje potíže, můžou nám vyjít následující možnosti a k nim možná řešení:

- Když chce na sebe upozornit, přidělím mu roli, aby cítil prospěch ze své užitečnosti.
- Když tým chce řešit nějaký svůj problém, snažím se ho pochopit.
- Když tým chce maskovat svou neschopnost, doporučím mu znalostní rozvoj.
- Když mě nemá rád a existují konkrétní příčiny, tak je odstráním. Jestli neexistují, snažím se omezit kontakt.
- Když je pasivní, musím najít vhodnou motivaci.
- Když je to jeho osobní charakteristika, nebo to nevím, nebo neumím určit, oslovím specialistu. (Srov. Plamínek 2005, str. 93)

U řešení konfliktu je nesmírně důležité orientovat se na věcné jádro problému a odprostit se od emocí. Podle Coveya se některé konflikty oslabí, když dokážeme stimulovat zrání lidské osobnosti. Na počátku pracovní kariéry je člověk závislý na okolí, které ho formuje. Po čase je odhodlaný jedinec schopný nezávislosti, uvědomování si důsledků, a přebírání rizik. To mu dává možnost seberealizace. V okamžiku, kdy si jedinec uvědomuje jak svoji hodnotu, tak hodnoty ostatních, dostává se do fáze závislosti. Tuto závislost ale můžeme nazvat synergií, protože člověk už není závislý proto, že nedokáže být nezávislý, ale proto, že si uvědomuje sílu synergie. Dobrovolně, rád a s vědomím dosažení efektivních výsledků spolupracuje bez konfliktů s ostatními. (Srov. Covey 2006, str. 17)

2.1.10 Dynamika

Aby byla firma dynamická, je první podmínkou především povinnost doplnit systém funkčních zpětných vazeb o vazby dopředné. To znamená nejen reagovat na změny, ale také změny předvídat, a případně i způsobovat. Tím ovšem firma přebírá určitý díl odpovědnosti za stabilitu vnějšího prostředí. Druhá podmínka se opět týká lidí. Akceptace lidí je nutno doplnit o ochotu a aktivitu. Jen aktivní zaměstnanci, samozřejmě v mezích své odpovědnosti,

mohou kontrolovat vývoj firmy. Zvládnutím konfliktních situací jsme završili budování pyramidy kultury a zabezpečili postavení posledního přemostění.

Podle Plamínka tím, že konflikty vnášejí do systému nerovnováhu a nestabilitu, systém dynamizují. Bez konfliktů by totiž nebyla možná evoluce. Systém bez konfliktů stagnuje. V této chvíli, když se firma umí vyrovnat se změnami, může vzít tyto změny do své režie. Jak se firmy snaží propracovat k aktivnímu ovlivňování trhu napoví následující posloupnost:

Napodobování

Jde o nejjednodušší způsob reakce na vnější prostředí. Firma po zhodnocení nabídek svých konkurentů nejrychleji jak může napodobuje produkty nejlepších konkurentů.

Přizpůsobování

Již není závislé na konkurenčních firmách, ale na poptávkách zákazníků. Firma analyzuje jejich potřeby, a rychlost analýzy určuje míru dynamiky.

Prognózování

Zde se analýza zabývá jak poptávkou a nabídkou, tak i potřebami zákazníků. Tím, je možné předvídat poptávku a včas se na ni připravit.

Ovlivňování

V tomto okamžiku firma nereaguje na podmínky trhu, ale aktivně vytváří poptávku tím, že vyvolávají určité potřeby. (Srov. Plamínek 2005, str. 50)

Po dovršení tohoto vrcholu pyramidy vitality má firma všechny předpoklady k tomu, aby obstála v silném konkurenčním boji. Tento boj je charakterizován připraveností a odvahou vyvolávat změny vnějšího i vnitřního prostředí, a nejenom reagovat na změny prostředím již vyvolanými.

2.2 Podnikové vzdělávání

2.2.1 Podnikové (firemní) vzdělávání

Podnikové vzdělávání je vzdělávání organizované firmou, podnikem. Může probíhat buďto uvnitř organizace (interní, vnitropodnikové vzdělávání), nebo mimo podnik (externí, bývá na objednávku dodávané školou nebo vzdělávací agenturou). (Srov. Palán 1997, str. 86)

„Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektu = soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací získaný během života s potenciální možností využití pro výkon určité činnosti a kvalifikací objektivní = kvalifikovanost práce, tzn. Požadavky na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce.“(Bartoňková 2007, str. 12-13)

Podle Koubka je podnikové vzdělávání (vzdělávání a rozvoj zaměstnanců) jedním z nejefektivnějších nástrojů přípravy organizace na přicházející změny (nástroj zvyšování flexibility podniku) a je také nástrojem udržení konkurence schopnosti podniku.(Srov. Koubek 2002, str. 237)

Palán definuje podnikové vzdělávání takto: „Podnikové (firemní) vzdělávání je vzdělávací pro-ces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik či vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou - subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými - kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce. Cílem podnikového vzdělávání není jen předávání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje. V podnikovém vzdělávání dochází ke sjednocování osobních a podnikových cílů. Podnikové vzdělávání zahrnuje: a) vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti; b) prohlubování kvalifikace; c) zvyšování kvalifikace; d) rekvalifikace; e) vzdělávání manažerů. Podnikové vzdělávání je jednou ze základních personálních činností. Souvisí s plánováním lidských zdrojů, s nábořem, s výběrem pracovníků i jako součást protifluktuačních opatření. Podnikové vzdělávání je jednoznačně investicí do lidských zdrojů. Z praxe vyplývá, že

konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, v nichž je rychlost učení větší než rychlost změn v jejich okolí. Pro teorii podnikového vzdělávání je používán pojem podniková pedagogika.“

2.2.2 Oblasti podnikového vzdělávání

Koubek rozeznává tři základní oblasti vzdělávání, kultivace schopností člověka: (Srov. Koubek 2002, str. 240)

1. oblast všeobecného vzdělávání - základní dovednosti a všeobecné znalosti. Toto vzdělávání je především orientováno na rozvoj sociálních dovedností a rozvoj osobnosti jedince.
2. oblast kvalifikace – odborná profesní příprava. Tato oblast v sobě zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci (vzdělávání v rámci adaptačního procesu), doškolování (prohlubování kvalifikace), přeškolování (rekvalifikace) a profesní rehabilitaci.
3. oblast rozvoje – zahrnuje další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace a osobnostní rozvoj

Do sféry podnikového vzdělávání pak z výše uvedeného patří:

Orientace

- efektivní adaptaci nového zaměstnance v organizaci, kolektivu, na jiném pracovním místě či pracovní pozici.

Doškolování

– jde vlastně o pokračování odborného vzdělávání v daném oboru. Nejčastěji bývá potřeba doškolovat v oblastech spojených s rozvojem techniky a technologií, trhu, novými objevy v oboru nebo s rozvojem metod řízení. Doškolování je důležitým nástrojem zvyšování pracovního výkonu. V jeho důsledku ovšem také dochází ke zvyšování šancí zaměstnanců na trhu práce interním i externím.

Přeškolování

- je určeno k osvojování si nových, odlišných povolání. Přeškolování může být částečné nebo úplné.

Profesní rehabilitace

- jde o speciální druh přeškolování-rekvalifikace. Snahou je opětovné zařazení dlouhodobě či trvale nemocných lidí, jež nemohou své dosavadní povolání vykonávat z důvodu své nemoci, postižení.

2.2.3 Cíle a úkoly podnikového vzdělávání

Cílem podnikového vzdělávání je snaha pomoci podniku v dosahování jeho cílů tím, že bude zlepšován výkon vlastních zaměstnanců. Konkrétně se jedná o následující cíle:

- Rozvoj schopností a zlepšování výkonu pracovníků.
- Pomoc zaměstnancům organizace v jejich osobním růstu a rozvoji a tím současně maximálně uspokojit budoucí potřeby lidských zdrojů podniku.
- Zefektivnění zácviku a zrychlení adaptace nových zaměstnanců.

(Armstrong 2007, str. 461)

Je-li systém podnikového vzdělávání efektivní, lze jeho nástroji minimalizovat náklady spojené s osvojování znalostí, dovedností a schopností. Dále je možné zvyšovat individuální, týmovou a celopodnikovou výkonnost z pohledu kvality a kvantity produkce a celkové produktivity podniku.

Nástroji podnikového vzdělávání můžeme zlepšovat flexibilitu organizace tak, že budeme rozšiřovat portfolio dovedností pracovníků a dokonce lze i získat nové, vysoce kvalitní zaměstnance tím, že v našem podniku budou vidět příležitost k dalšímu vzdělávání a rozvoji. (Armstrong 2007, str. 461)

Úkolem podnikového vzdělávání je zajištění podélné a příčné flexibility.(Srov. Koubek 2002, str. 250-260)

Podélná, longitudiální, flexibilita

Je to flexibilita v rámci jednoho pracovního místa. Představuje doplnění, posílení, pracovních schopností konkrétního pracovníka na základě změněných či dalších požadavků konkrétního pracovního místa.

Příčná, transverzální, flexibilita

Tato funkce působí na zvyšování použitelnosti zaměstnanců. Zvyšuje jejich schopnost (zvyšuje znalosti a rozšiřuje dovednosti) zastávat i další, jiná, pracovní místa.

2.2.4 Metody podnikového vzdělávání

Metoda

- je konkrétní postup, způsob jednání a realizace buďto části nebo celého vzdělávacího procesu. Koubek pak rozlišuje následující metody: .(Srov. Koubek 2002, str. 250-260)

METODY POUŽÍVANÉ NA PRACOVÍŠTI – ON THE JOB	
<p>Přímo na pracovišti probíhá vzdělávání – výuka, trénink, instruktáž a další. Vše probíhá na konkrétním pracovním místě při plnění běžných pracovních úkolů. Tyto metody bývají častěji používány v případě vzdělávání pracovníků dělnických profesí.</p>	
Metody:	
Instruktáž při výkonu práce	Je to nejjednodušší způsob zácviky. Zkušený pracovník zaučuje nového či méně zkušeného kolegu, který nejprve sleduje činnost zkušenějšího a pak se jej snaží napodobovat.
Coaching	Jedná se o dlouhodobé instruování, vysvětlování a připomínkování. Periodicky je prováděna kontrola vzdělávaného pracovníka.
Mentoring	Je pokročilejší coaching. Větší míra odpovědnosti a iniciativy je na vzdělávaném, který si vybere mentora (rádce) za svůj osobní vzor a ten mu pak radí, pomáhá, směřuje v kariéře.
Counselling	Je jedna z novějších metod. De facto se jedná o vzájemné konzultování a ovlivňování. Není to tedy metoda jednosměrného působení.
Asistování	Asistování je tradiční a oblíbenou metodou. Vzdělávaný pracovník působí jako pomocník (nejčastěji asistent manažera) zkušeného pracovníka, kterému pomáhá s plněním běžných úkolů a učí se tak pracovním postupům.
Pověření úkolem	Vyšší forma asistování.
Rotace práce (cross training)	V průběhu adaptace nebo přípravy na výkon vedoucí funkce vystřídá pracovník postupně nejrozličnější pozice v různých částech (i odbornostech) organizace. Kromě nových zkušeností a schopností získá komplexní přehled o procesech organizace a její provázanosti.
Pracovní porady	Pracovní porady slouží k seznamování účastníků s problémy vlastního i ostatních pracovišť.

METODY POUŽÍVANÉ MIMO PRACOVNÍSTĚ – OFF THE JOB	
Vzdělávání probíhá v organizaci nebo v externích vzdělávacích zařízeních.	
Metody:	
Přednáška	Slouží k zprostředkování informací a teoretických znalostí.
Seminář	Přednáška spojená s diskusí. V rámci diskuse mají účastníci možnost se aktivně zapojit do řešení konkrétních problémů svými nápady a podněty.
Demonstrování	Praktické, názorné vyučování, které zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem s využitím audiovizuální techniky, počítačů, тренаžérů a dalších pomůcek.
Případová studie	Je výhodná při vzdělávání manažerů a kreativních pracovníků. Ti se učí nacházet řešení na příkladě skutečného nebo fiktivního problému. Posuzují proveditelnost navrhovaného řešení, jeho výhody a nevýhody.
Workshop	Varianta případové studie. Účastníci workshopu se snaží najít řešení předloženého problému.
Brainstorming	Účastníci předkládají vlastní, často netradiční, návrhy řešení problému. V diskusi se pak hledá optimální s vyřčených návrhů řešení.
Simulace	Je to metoda zaměřená na praxi, běžné životní situace.
Manažerské hry	Rozvíjeny jsou konkrétní dovednosti a schopnosti. Účastníci na sebe berou konkrétní roli a v ní se dovídají o povaze mezilidských vztahů.
Assessment centre	Náročná, ale účinná metoda vzdělávání a především výběru kandidátů pro manažerské pozice. V rámci programu AC plní účastníci úkoly plynoucí z budoucí manažerské pozice. Jsou posuzováni jak jednotlivci i jako členové týmu.
Outdoor training	Provádění sportovních aktivit za účelem posilování týmové spolupráce, manažerských dovedností a komunikace.

2.2.5 Plánování podnikového vzdělávání

Protože jsou s realizací programů firemního vzdělávání spojeny také často významné finanční náklady, je nutné, aby bylo vzdělávání efektivní a plnilo cíle, které mu byly stanoveny a které jsou v souladu s cíly podnikové strategie.

Abychom přesně věděli kdy, co a jak je třeba v rámci podnikového vzdělávání realizovat, musíme mít k dispozici plán vzdělávání.

První činností při sestavování plánu vzdělávání je analýza vzdělávacích potřeb, která může být sestavena na základě prostudování podnikových a personálních plánů a analýzy pracovních míst. Zjišťujeme rozdíl mezi požadovaným (schopnosti, znalosti, dovednosti) a dostupným (tím, čím disponují současní zaměstnanci podniku).

Dobře zpracovaný plán vzdělávání je schopen odpovědět na následující otázky: (Srov. Koubek 2002, str. 250-260)

OBSAH – jaké vzdělávání je potřebné

KDO – má být účastníkem vzdělávání

JAK – volba metod a technik vzdělávání, výběr pomůcek a režimu vzdělávání

KÝM – kdo bude vzdělavatel? Interní lektori či externí firma?

KDY – časový harmonogram vzdělávání, jak dlouho by která část měla trvat a kdy je vhodné/nutné ji uskutečnit

KDE – místo konání, zabezpečení/rezervace prostor pro vzdělávání, případně ubytování a stravování a doprava

ZA KOLIK – rozpočet nákladů

EVALUACE – metody hodnocení účinnosti a výsledků vzdělávání

2.2.6 Návrh vyhodnocení vzdělávací akce

Hroník, jako i další autoři zabírající se tematikou evaluace vnímá závěrečné posouzení efektivity jako nejdůležitější část vzdělávací akce. HR manager který dokáže prokázat efektivitu vzdělávacích akcí získává respekt kolegů, i zaměstnanců podniků. (Srov. Hroník, 2007, str. 176)

Pro vzdělávací akci připravenou pro společnost ABC EXTREME bych navrhovala následující formy hodnocení:

- po každém modulu vyhodnocení akce účastníky na předem připravených formulářích,
- průběžné hodnocení účastníků lektorem kurzu,
- závěrečné zkoušky k prověření získaných znalostí,

- prověření nabytých dovedností v pracovním prostředí po dobu minimálně půl roku,
- prověření bilance firmy po uplynutí jednoho roku od vzdělávací akce.

2.3 Shrnutí teoretické části

Cílem teoretické části práce bylo vysvětlit základní principy pyramid vitality a popsat jednotlivá patra pyramid. Jelikož chce být každá seriózní firma úspěšná a konkurence schopná, bude mým cílem v další části práce aplikovat pravidla a zásady z jednotlivých pater pyramid vitality do prostředí společnosti ABC EXTREME, a to prostřednictvím vzdělávacího programu pro všechny zaměstnance (stávající i nově přijímané) podniku. Proto je součástí teoretické části i základní pojednání o problematice podnikového vzdělávání.

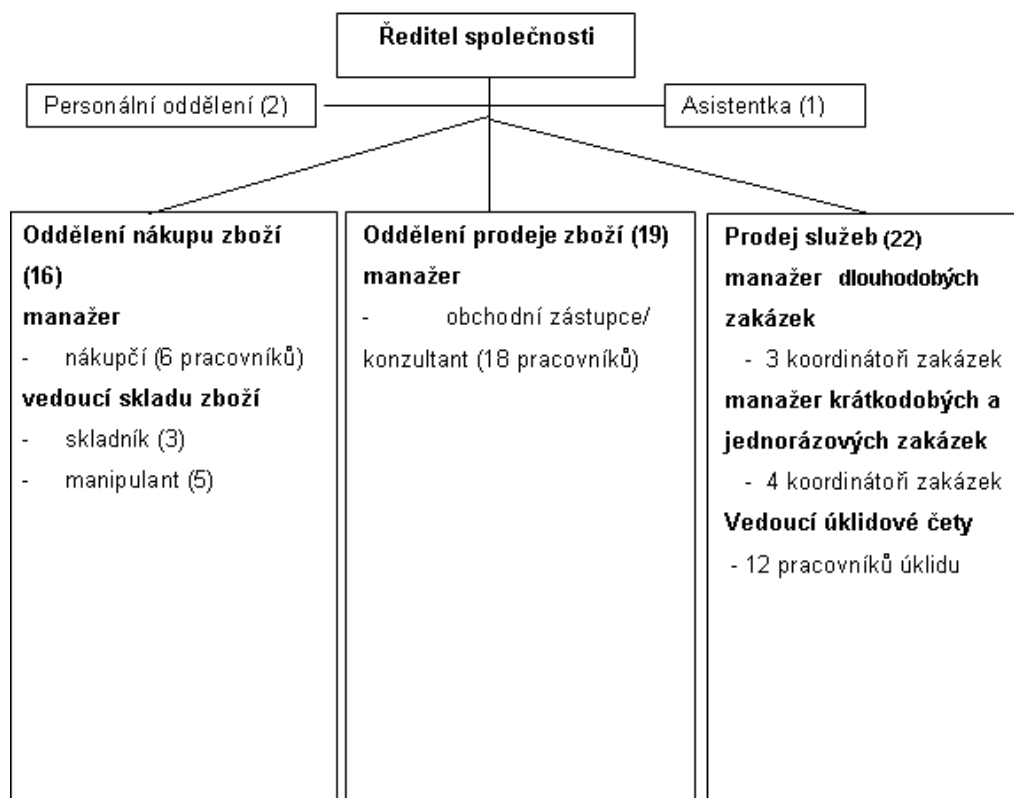
3 NÁVRH VZDĚLÁVACÍ AKCE

V této části navrhnu vzdělávací program, který bude součástí podnikového vzdělávání zaměstnanců firmy ABC EXTREME. Cílem tohoto programu je seznámit zaměstnance s principy pyramid vitality. Vzhledem k tomu, že společnost ABC EXTREME je nová společnost, která svou činnost teprve zahajuje, lze očekávat vysokou účinnost vzdělávacího programu a aplikovatelnost většiny znalostí a dovedností do praxe včas, tedy ještě před vznikem nežádoucích rutinních postupů. Pro nové pracovníky bude tento vzdělávací program součástí adaptačního procesu.

3.1 Charakteristika společnosti ABC EXTREME

Společnost ABC EXTREME je obchodní společnost zabývající se prodejem produktů a služeb spojených s personální hygienou pro kanceláře, obchodní centra, hotely, restaurace, domovy důchodců, školy, nemocnice, průmysl. Firma byla založena v roce 2009 jako společnost s ručením omezením, se základním jměním 250.000,- Kč.

V současné v ní pracují 7 pracovníků, z nichž jeden je současně vlastníkem celé společnosti. Firma je na začátku své existence, ale očekávaná organizační struktura, která by měla být zcela naplněna do konce roku 2011 je následující:



Do konce roku 2011 by tedy podnik měl mít až 61 zaměstnanců, kteří by všichni měli projít kurzy podnikového vzdělávání, které nebudou zaměřeny pouze na odborné znalosti a dovednosti související s produkty a službami, které jsou předmětem podnikání společnosti, ale také na obecnější manažerská témata, jako je rozvoj osobnosti či právě aplikaci pyramid vitality.

3.2 Návrh vzdělávací akce

3.2.1 Cíl vzdělávací akce

Cílem vzdělávací akce je seznámit účastníky, zaměstnance firmy ABC EXTREME, s obsahem a principy jednotlivých pater pyramid vitality. Po absolvování celé akce (všech deseti modulů), budou účastníci schopni vysvětlit nejdůležitější principy jednotlivých pater pyramid, budou chápat souvislosti mezi jednotlivými patry a nutnost postupovat podle principů pyramid vitality při své každodenní práci pro podnik.

3.2.2 Identifikace vzdělávacích potřeb

Vzhledem k tomu, že vzdělávací akce vzniká na základě konkrétní objednávky zákazníka (firmy ABC EXTREME), nebudu ve své práci řešit problematiku identifikace vzdělávacích potřeb. Obsah kurzů je dán obsahem teorie pyramid vitality, kterou chce management podniku implementovat, a tedy požaduje vzdělání všech zaměstnanců v této problematice.

3.2.3 Inventář disciplín vzdělávací akce ABC EXTREME

Prokopenko, Kubr a kol. uvádí, že disciplíny musíme stanovit podle toho, co je pro dosažení cíle nezbytné. Postupným a systematickým absolvováním jednotlivých kurzů zabezpečíme jednak pedagogickou účinnost i plynulou aplikovatelnost do poraxe. (Srov. Prokopenko, Kubr a kol., 1996, str. 138)

Podle strategických cílů společnosti ABC EXTREME, výše uvedených cílů vzdělávací akce a profilu absolventa jsem sestavila plán učebních disciplín uvedených v tabulce. Každý modul bude v závěru písemně vyhodnocen jak účastníky, tak i lektorem kurzu. Lektor posléze odevzdá zpracované hodnocení zadavateli vzdělávací akce.

Modul	Název modulu	Aplikuje patro pyramidy vital.	Časová dotace
1	Strategická analýza podniku	Užitečnost	1 den

2	Analýza a hodnocení rizik podniku	Efektivita	1 den
3	Firemní kultura	Definice	1 den
4	Identifikace s cíli a rolí	Orientace	1 den
5	Zvyšování motivace pracovníků	Motivace	1 den
6	Zpětné vazby v podniku	Stabilita	1 den
7	Analýza a hodnocení vzdělávacích potřeb	Habilitace	1 den
8	Týmová práce, vedení týmu	Synergetizace	1 den
9	Řešení konfliktů, změn a asertivita	Integrace	1 den
10	Současnost a nové trendy	Dynamika	1 den

Tab. Plán vzdělávání pro účastníky ABC EXTREME

3.2.4 Osnovy vzdělávací akce ABC EXTREME

Podle Bartoňkové jsou osnovy (anotace) podrobně specifikované obsahy jednotlivých disciplín, představující účastníkům postupnost získávání znalostí a dovedností. (Srov. Bartoňková, 2006, str. 12)

Prokopenko, Kubr a kol uvádějí: „Při výběru se zabýváme volbou tematických okruhů a prioritami obsahu podle následujících kritérií:“

- co musí účastník znát,
- co by účastník měl znát,
- co by účastník mohl znát.

Dále bychom měli zohlednit zásady efektivního vzdělávání při výběru konkrétních vzdělávacích technik:

motivace (proces učení probíhá efektivněji, jsou-li využity netradiční techniky kladoucí důraz na praktické využití),

aktivní účast (zapojením účastníků do procesu vzdělávání dosáhneme maximálního zapamatování a využití znalostí),

individuální přístup (výběr vzdělávacích technik musí být přizpůsobený možnostem účastníků),

zpětná vazba (mimořádný význam má možnost korekce plánu, tempa, metod které lektor obdrží zpětnou vazbou účastníků),

transfer (umožňuje účastníkům aplikovat naučené znalosti a prověřené dovednosti do praxe). (Srov. Prokopenko, Kubr a kol., 1996, str. 141)

Modul č. 1		Strategická analýza podniku
<p>Podniková strategie je signálem poslání obchodní společnosti. Zahrnuje všechny základní druhy služeb, které má firma v úmyslu nabízet. Protože poslání vyjadřuje základní účel existence firmy, slouží strategie současně všem manažerům jako vodítko, jak a co mají dělat v rámci své působnosti. Cílem modulu je nápomoci zjištění, jak je možno se vyrovnat s neustálými změnami v prostředí, navrhnout program vlastních iniciativních akcí, které by firmě zajistili žádoucí postavení v turbulentním prostředí. Představit popis praktických způsobů, které mohou použít manažeři při vymezování externího prostředí, v němž firma bude působit.</p>		
Osnova	<ul style="list-style-type: none"> - představení vzdělávací společnosti, lektora, modulů, organizace kurzu, - icebreaker, - mikro a makroekonomika v praxi, - stanovení vize a cílů společnosti na období 5 -10 let, - vysvětlení a vytvoření SWOT analýzy, příležitosti a hrozby pomocí SLEPT (sociální, legislativní, ekonomická, lidé, technologie) analýzy, makro a mikro okolí, jejich silné a slabé stránky, - prvky i identifikace cílů ze SWOT analýzy, - identifikace se strategickými riziky, - nácvik oddělení operativních a strategických cílů – strategie podle Portera, - nastavení cílů do oblastí BSC a do procesů ve firmě, - sestavení kauzality a měřítka cílů. 	
Použité metody	<p>Seminář</p> <p>Případové studie</p> <p>Diskuze</p>	
Časová dotace	1 den	
Patro vitality	pyramidy	Užitečnost

Modul č. 2		Analýza a hodnocení rizik podniku
<p>Riziko může být účinně řízeno pouze tehdy, pokud pochopíme jeho povahu. Jde o každodenní záležitosti, neboť vše, co děláme, c sobě skrývá nějaké riziko. Řízení rizik je stejně důležité ve velkých, ale i menších podnicích.</p> <p>Cílem modulu je pomocí SWOT analýzy identifikovat rizika jednotlivých cílů, s pomocí Balanced Scorecards Model (BSC) identifikovat rizika vyskytující se na vazbách mezi jednotlivými cíli. Stanovit systematické řízení rizik.</p>		
Osnova	<ul style="list-style-type: none"> - úvod, zpětná vazba k 1. modulu, - základy finanční inteligence, - rozdíl aktiv a pasiv - zaměstnání a podnikání, - teorie Cash Flow kvadrantu, - přínosy a rizika kvadrantu, - identifikace rizik cílů pomocí SWOT analýzy, - popis rizik pomocí BSC vyskytující se v cílových vazbách, - sestavení matice rizik, - návrh opatření k řízení rizik, - zákaznická orientace, - popis, identifikace a řešení vybraného procesu. 	
Použité metody	<p>Seminář</p> <p>Případové studie</p> <p>Workshop</p> <p>Diskuze</p>	
Časová dotace	1 den	
Patro vitality	pyramidy	Efektivita

Modul č. 3		Firemní kultura
<p>Úspěch v novém zaměstnání závisí často na tom, zda nový zaměstnanec přijme za svou firemní kulturu podniku. Ta nepřímo ovlivňuje atmosféru ve firmě, styl vedení i pracovní procesy. Jde o projev důvěry mezi managementem a zaměstnanci podniku. Firemní kultura, to jsou základní hodnoty, normy a obecná pravidla, která ve firmě vládou. Tyto hodnoty určují vedoucí pracovníci a tím dávají najevo, jak spolu mají jednat všichni zaměstnanci.</p> <p>Cílem modulu je zabránit neinformovanosti zaměstnanců o základních hodnotách, normách a pravidlech chování, vyplývajících z vizí a misí společnosti.</p>		
Osnova	<ul style="list-style-type: none"> - úvod, zpětná vazba k 2. modulu, - vnější faktory ovlivňující firemní kulturu, - vnitřní faktory ovlivňující firemní kulturu, - vliv faktorů na firmu, - poslání, vize, mise, cíle, - přenositelnost vize a mise do praxe, - hodnoty ve firmách, - stanovení firemních hodnot, - stanovení norem a pravidel chování, - firemní kultura - druhy firemních kultur, - image firmy, - image pracovníků, - principy naplňování firemní kultury 	
Použité metody	<p>Seminář</p> <p>Workshop</p> <p>Případové studie</p> <p>Diskuze</p>	
Časová dotace	1 den	
Patro vitality	pyramidy	Definice

Modul č. 4		Identifikace s cíli a rolí
<p>Předpokladem pro identifikaci je porozumění a ztotožnění s rolí. Díky vlastní osobnostní identifikaci působíme důvěryhodně a přesvědčivě. Neporozumění vede k slepé identifikaci, kdy zaměstnanci se identifikují s něčím, čemu stoprocentně nerozumí.</p> <p>Cílem modulu je vyznat se a rozumět kompetencím patřících do pracovního procesu. Zajistit operativní chod organizace. Umět rozeznat strategické, odborné, organizační, emoční kompetence. Dokázat rozšířit své kompetence. Naplňování identifikace s firemní filozofií, kulturou, s cíli podnikání, strategií, personální politikou, produktem, úlohami.</p>		
Osnova	<ul style="list-style-type: none"> - úvod, zpětná vazba k 3. modulu, - kompetenční modely, - vytvoření kompetenčního modulu společnosti, - klíčové kompetence, - struktura kompetencí, - aplikace cílu do pracovního procesu, - vlastnosti, schopnosti, postoje, zdroje, - pravomoc a odpovědnost, - výhody delegování, - nevýhody delegování, - postup při delegování, - bariéry delegování, - postup delegování 	
Použité metody	<p>Seminář</p> <p>Trénink</p> <p>Videoprojekce</p> <p>Hraní rolí</p>	
Časová dotace	1 den	
Patro vitality	pyramidy	Orientace

Modul č. 5		Zvyšování motivace pracovníků
<p>Řízení lidského kapitálu, jako nejdražšího zdroje, pomocí různých motivačních technik naplní vaši firmu spokojenými zaměstnanci, dodavateli a v neposlední řadě zákazníky. Schopnost využití správné motivace posílí vaše postavení ve firmě.</p> <p>Cílem modulu je představit účastníkům teorie motivace. Naučit je správnému postupu při volbě motivace. Naučíme je sladit zájmy skupiny i jednotlivce. Poukázat na výhody a nevýhody motivací zaměstnanců a připravit seznam možných motivací. Najít a eliminovat možné demotivační faktory v práci.</p>		
Osnova	<ul style="list-style-type: none"> - úvod, zpětná vazba k 4. modulu, - teorie motivace , - Maslow, Alderfer, Herzberg, Plamínek, - aplikace teorií na konkrétní procesy, - motivy, - stimuly, pudy, - sebemotivace, - důvody motivace, - motivační faktory, - demotivační faktory, - motivace jako vzor vůdčí osobnosti, - motivační procesy, - motivace pomocí cílů, - tvorba motivačních programů. 	
Použité metody	<p>Seminář</p> <p>Workshop</p> <p>Případové studie</p> <p>Videoprojekce</p> <p>Diskuze</p>	
Časová dotace	1 den	
Patro vitality	pyramidy	Motivace

Modul č 6		Zpětné vazby v podniku
<p>Za účelem správného provádění svých odpovědností potřebuje management podniku spolehlivé, přesné a včasné informace, které usnadňují účinné rozhodování. Je nezbytné, aby v podniku fungoval kontrolní systém založený na zpětných vazbách.</p> <p>Cílem modulu je nastavení systému fungujících zpětných vazeb, využití jejich různých druhů. Zvládnutí technik dávání a přijímání zpětných vazeb.</p>		
Osnova	<ul style="list-style-type: none"> - úvod, zpětná vazba k 5. modulu, - řídicí a kontrolní mechanismy procesů, - druhy zpětných vazeb v pyramidě vitality, - hodnotící dotazníky, - hodnotící pohovory, - příprava pohovorů, - 360 stupňová zpětná vazba, - plánování zpětných vazeb, - zpětné vazby v komunikaci, - kritika versus zpětná vazba, - zásady přijímání zpětné vazby, - zásady poskytování zpětné vazby, - kroky poskytování zpětné vazby, - praktický nácvik 	
Použité metody	<p>Seminář, Hraní rolí Instruktážní video program Trénink</p>	
Časová dotace	1 den	
Patro vitality	pyramidy	Stabilita

Modul č. 7	Analýza a hodnocení vzdělávacích potřeb	
<p>Důležitou součástí rozvoje lidských zdrojů je vzdělávání. Aby byly zabezpečené požadované výstupy, je nutné se soustředit na analýzu vzdělávacích potřeb, která určí požadované potřeby. Hodnocení potvrdí nebo vyvrátí získání požadovaných znalostí.</p> <p>Cílem modulu je popsat techniky používané pro identifikaci školících potřeb na úrovni organizace. Uskutečnit analýzu školících potřeb a připravit školící plán k vyrovnání rozdílu mezi očekávanými a skutečnými znalostmi účastníků. Rozlišovat mezi formativním a sumativním přístupem k hodnocení. Navrhnout způsoby měření validace tréninkového programu.</p>		
Osnova	<ul style="list-style-type: none"> - úvod, zpětná vazba k 6. modulu, - vzdělávací potřeby, - zdroje a druhy vzdělávacích potřeb, - typy a metody analýzy tréninkových potřeb organizace, - možné zdroje informací pro tréninkové potřeby, - silná a slabá místa analýzy potřeb, - kompetence, výkon a chování zaměstnanců, - význam a důvody evaluace, - druhy hodnocení, - význam a důvody hodnocení, - etapy a bariéry hodnocení, - účinnost hodnocení 	
Použité metody	Seminář Workshop Případová studie Videoprojekce Koučing	
Časová dotace	1 den	
Patro pyramidy vitality	Habilitace	

Modul č. 8	Týmová práce, vedení týmu	
<p>Řídit můžeme stroje, ale lidi bychom měli jenom vést. Pochopení tohoto rozdílu zabezpečí plynulý chod organizace za spokojenosti všech zúčastněných. Schopnost pracovat v týmu přispěje k zvyšování pracovní efektivity.</p> <p>Cílem modulu je zabezpečit profesionální vedení pracovního týmu, zdokonalit manažerské a komunikační dovednosti. Účastníci získají praktické návody pro efektivní vedení týmu.</p>		
Osnova	<ul style="list-style-type: none"> - úvod, zpětná vazba k 7. modulu, - vztahová inteligence, - rozdíl tým a skupina, - druhy týmů, - charakteristika týmu, výhody týmu, - výběr a získání lidí do týmů, - teorie hvězd, - fáze tvorby týmu, - zvyšování výkonnosti týmu, - role v týmu, velikost týmu, - bariéry týmové spolupráce, - styly vedení týmu, - praktické dovednosti z oblasti týmové spolupráce 	
Použité metody	Seminář Případové studie Testy Instruktážní videoprogram	
Časová dotace	1 den	
Patro vitality	pyramidy	Synergetizace

Modul č. 9		Řešení konfliktů, změn a asertivita
<p>Oddělení emocionálního obalu od věcného jádra je rozdíl mezi problémem a sporem. Možnost naučit se využívat rozdíly vyjednávání a dialogu při dosahování efektivní komunikace je nedělitelnou součástí každé firmy. Díky konfliktům, které neustále narušují rovnováhu systému se posouváme vpřed. Bez konfliktu by nevznikl život, a tak berme každý konflikt jako výzvu, že ho dokážeme proměnit v naši inspiraci.</p> <p>Cílem modulu je obeznámit účastníky se základními strategiemi řešení konfliktních situací a diagnostikovat jejich individuální tendence při vystavení konfliktu. Analyzovat vhodnost jednotlivých strategií ve specifických konfliktních situacích, nácvik optimální komunikační reakce.</p>		
Osnova	<ul style="list-style-type: none"> - úvod, zpětná vazba k 8. modulu, - intra - interpersonální konflikty, - dopad konfliktů na psychický stav, - autodiagnostika osobního stylu chování, - čtyři druhy chování, - vznik a typy konfliktů, - strategie řešení konfliktů, - neverbální aspekty v konfrontačních situacích, - krize a řízení ve vypjatých situacích, - asertivní techniky, - dopis „lásky“, - asertivní kritika a pochvala 	
Použité metody	Seminář Hraní rolí Trénink Rozbor videozáznamu	
Časová dotace	1 den	
Patro vitality	pyramidy	Integrace

Modul č. 10		Současnost a nové trendy
<p>Změna jako jediná konstanta, která zasahuje všechny generace je důvodem proto aby manažeři soustavně sledovali situaci na trhu a nové trendy. To jim zabezpečí přehled a dobrou znalost podmínek a možností trhů.</p> <p>Cílem modulu je analyzovat součastnou situaci na trhu a umět používat nástroje a techniky na prognózování budoucí situace.</p>		
Osnova	<ul style="list-style-type: none"> - úvod, zpětná vazba k 9. modulu, - hlavní teze uznávaných ekonomů, - chování spotřebitele, - nové trendy životních stylů, - finanční gramotnost, - analýza současného stavu s prognózou do budoucnosti, - vývojové trendy ve společnosti, - hodnota versus cena, - e-komerce, - podpora kreativního přístupu, - trend profesionálního spotřebitelství 	
Použité metody	Seminář Brainstorming Workshop Diskuze	
Časová dotace	1 den	
Patro vitality	pyramidy	Dynamika

3.2.5 Příprava materiálů pro lektora a účastníky vzdělávací akce

Aby byla efektivně využita vzdělávací akce i po její skončení, je vhodné připravit pro účastníky studijní materiály. Logicky a chronologicky připravené materiály zabezpečí účastníkům pozdější možnost samovzdělávání, případně slouží jako návod na další zpracování. Hroník mezi základní učební materiály řadí:

- skripta,
- knihy,
- pracovní sešity,

případové studie. (Srov. Hroník, 2007, str. 166)

3.2.5.1 Materiály a didaktické pomůcky pro účastníky ABC EXTREME

Pro účastníky téhle vzdělávací akce jsou připraveny následující:

materiály:

skripta (příklad viz příloha 1),
pracovní sešit (příklad viz příloha 2),
testy (příklad viz příloha 3),
případová studie (příklad viz příloha 4),

pomůcky:

ppt prezentace,
videoinstruktáž,
laserové ukazovátko,

prostředky:

promítací plátno,
dataprojektor,
notebook,
vizualizér,
videokamera,
flipchart.

3.2.6 Materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce

Prokopenko, Kubr a kol. vycházejí při vyčíslení finančních nákladů z požadavků na zdroje zjištěné při přípravě vzdělávací akce. V rozpočtu jsou uvedené náklady na:

1: vzdělávací akci

náklady na lektory (mzda, strava, ubytování, cestovné),
náklady na realizační tým (sekretariát, specialisti, technici),
poplatky za výuku dalším institucím,
nájemné za prostory a technické zařízení,
další poplatky (parkovné, poštovné..).

2: účastníky

přeprava do místa konání,
diety a cestovné,
stravování a ubytování,
ostatní

3.2.6.1 Zabezpečení vzdělávací akce ABC EXTREME

Účastníci akce obdrží ke každému modulu pracovní materiály v rozsahu dvaceti stran, materiály na vlastní náklady připraví a zabezpečí školící společnost, prostředky na výuku (datapojektor..) zabezpečí školící společnost, pronájem prostor zabezpečí firma ABC EXTREME ve vlastních prostorách, stravu lektorů a účastníků zabezpečí ABC EXTREME na náklady školící společnosti, dopravu na vzdělávací akci si lektor i účastníci zabezpečí individuálně.

3.2.6.2 Kalkulace na vzdělávací program:

Cena za jeden školící den	CZK	25 000,-
Cena za deset školících dnů	CZK	250 000,-

Strava pro 12 účastníku a 1 lektora na den	CZK	1 950,-
Strava pro 12 účastníků a 1 lektora za deset dní	CZK	19 500,-

Cestovné pro jednoho účastníka na den	CZK	100,-
Cestovné pro jednoho účastníka na deset dnů	CZK	1 000,-
Cestovné pro dvanáct účastníka na deset dnů	CZK	12 000,-

Cestovné pro lektora na den	CZK	1 000,-
Cestovné pro lektora na deset dnů	CZK	10 000,-

Režie	CZK	18 000,-
Cena za vzdělávací akci celkem	CZK	309 500,-

Poznámka

Cena CZK 25 000,- za jeden školící den je bez DPH a zahrnuje:
přípravu a realizaci vzdělávacího modulu,
přípravu a zabezpečení výukových materiálů pro účastníky,
zabezpečení prostředků pro výuku,
vypracování zpětné vazby.

Cena CZK 150,- pro jednoho účastníka jako stravné na jeden den zahrnuje:

dopolední svačinku (káva, chlebiček, voda),
oběd formou menu,
odpolední fofre break (káva, voda).

3.2.6.3 Časový harmonogram

Vzdělávací akce bude vedena prezenční formou, její časová dotace je osm vyučovacích hodin na jeden školící den (vyučovací hodina = 50 minut).

Návrh časového harmonogramu školícího dne:

08:00 – 09:30 90 min. výuka
09:30 – 09:45 15 min. přestávka
09:45 – 11:00 75 min. výuka
11:00 – 11:15 15 min. přestávka
11:15 – 12:00 45 min. výuky
12:00 – 13:00 60 min. přestávka na oběd
13:00 – 14:00 60 min. výuka
14:00 – 14:15 15 min. přestávka
14:15 - 15:45 90 min. výuka

3.2.7 Evaluační dotazník

Na závěr vzdělávací akce budou účastníci požádáni o vyplnění následujícího evaluačního dotazníku:

Vážení účastníci, děkujeme Vám za účast na tomto kurzu a prosíme Vás o vyplnění tohoto evaluačního dotazníku. Vaše názory jsou pro nás zpětnou vazbou a inspirací pro další zlepšování tohoto vzdělávacího kurzu.		
Instrukce: Zakroužkujte svou volbu		
1. Vyhovoval Vám čas, ve které byl kurz realizován?	ANO	NE

2. Byla časová dotace kurzu dostačující?	ANO	NE
3. Vyhovovalo Vám prostředí, ve kterém probíhala výuka?	ANO	NE
4. Vyhovuje Vám množství a kvalita studijního textu?	ANO	NE
<p>5. Pokud jste na některou z výše uvedených otázek odpověděl/a NE, napište, prosím, svůj návrh na změnu a jeho odůvodnění:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
6. Jste spokojen/a s průběhem výuky?	ANO	NE
<p>7. Pokud jste odpověděl/a NE, napište svůj návrh na změnu a jeho odůvodnění:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>8. Jaké metody Vám při výuce nejvíce vyhovovaly a proč?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>9. Co Vám dělalo v probírané látce největší potíže?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
<p>10. Které probírané téma by jste potřebovali více vysvětlit a procvičit?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		

<p>.....</p> <p>.....</p>
<p>11. Jak byste ohodnotil/a úroveň a srozumitelnost výkladu lektora? (Oznámkujte jako ve škole: 1 – výborně , 5 – velmi špatně)</p> <p>1.....2.....3.....4.....5</p>
<p>12. Co by jste doporučil/a nebo vzkázal lektorovi?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>13. Jak přínosná pro vaši práci byla účast v tomto kurzu?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p>žádný přínos měla velmi velký přínos</p>
<p>14. Měl/a byste v budoucnu zájem o podobným způsobem organizovaný kurz týkající se používání dalších programů (MS Excel, MS Outlook, SAP, STAG, ...)? Prosim, napište, o co byste měl/a zájem.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Děkujeme za vyplnění dotazníku</p>

4 ZÁVĚR

V teoretické části bakalářské práce jsem se snažila vystihnout, co se mi jeví podle Plamínkovy teorie pyramid vitality nejdůležitější při zavádění řídicího a vzdělávacího systému do malé až střední firmy. Důležitým strategickým nástrojem je systém vedení podniku. Jeho úroveň proniká skrz naskrz celým systémem organizace a výrazně ovlivňuje finální úspěšnost firmy na trhu. Odpovědní manažeři nenechávají nic náhodě, a proto se snaží dodržovat dobře promyšlený a nastavený systém, který by měli dotvořit na navrhovaných vzdělávacích akcích. Způsob, jak implementovat principy pyramid vitality do firemní praxe je vzdělávání zaměstnanců v jejich duchu.

Po nalezení užitečnosti firmy, která je prvotním předpokladem úspěšnosti, definováním produktů a potřeb pro jednotlivé subjekty musí manažeři přenést svoji pozornost na nalezení efektivního a hospodárného dosažení zvolených produktů. Být užitečný totiž nestačí, a proto je nutné dbát, aby se firma nevysílila při poskytování produktů a služeb. V okamžiku, kdy budování vitality dospěje k procesům, zdrojům a strukturám, je nutné začít souběžně s pyramidou vitality „budovat“ i pyramidu kultury.

Tokem informací od vedení firmy ke všem zaměstnancům se vytvoří první přemostění. Existujícími firemními myšlenkami, vizemi a cíly definují zaměstnancům svoje požadavky. Poté rozdělují jednotlivým zaměstnancům konkrétní úkoly a role. Ty jim vysvětlují, aby se s nimi mohli zaměstnanci rychleji a lépe identifikovat. Teď je nepostradatelné věnovat pozornost motivaci, protože je důležité, aby zaměstnanci úkolům nejen porozuměli, ale také je akceptovali a patřičně se pro ně nadchli.

Akceptací se vytvoří druhý most, který zabezpečí vnitřní stabilitu právě namotivovanými pracovníky. V téhle fáze je nutné zpětnými vazbami monitorovat úroveň důvěry mezi manažery a pracovníky. V pravidelných intervalech je vhodné provést důkladné posouzení stavu chodu organizace, nejlépe někým jiným než manažerem, protože se zjišťuje jakých výsledků manažer svou práci s lidmi odvedl.

Proces efektivního rozvoje firmy ale pokračuje dalším rozvíjením lidských zdrojů. Když si manažeři svou kompetencí a vztahovou inteligencí získají důvěru svých zaměstnanců, lépe pochopí jejich potřeby a budou schopni rozšířit jejich znalostní a dovednostní potenciál, protože i namotivovaní pracovníci mohou mít nedostatky ve znalostech. Vhodnou habilitací manažeři naleznou soulad mezi požadovanými a skutečnými

znalostmi. Habilitací završí rozvoj individuálních schopností pracovníků. Když manažer dovede motivovat pracovníky k týmové práci, docílí synergetizace a to tím, že znásobí výkon jednotlivců. Je nepostradatelné postarat se o vztahové dovednosti jednotlivců, aby nevznikaly zbytečné konflikty. Nedá se ale zabránit jejich vzniku. Jejich efektivním řešením na úrovni věcného jádra, a odproštěním se od emocí završíme pyramidu kultury integrací.

Zvládnutím integrace se vytvoří třetí most mezi pyramidami vitality a kultury. V tomhle okamžiku by měla firma být schopná reagovat na jakoukoliv změnu. Dokonce může změny svou silnou pozicí na trhu i vyvolávat a tím ovlivňovat tržní prostředí.

Všechny výše zmiňované postupy by však neměly smysl bez kvalitně nastaveného a promyšleného systému vzdělávání, který aplikuje principy pyramidy vitality. V praktické části bakalářské práce jsem navrhla ucelený systém vzdělávacích akcí se zaměřením na aplikaci systému Plamínkové teorie pyramid vitality. Absolvováním a zvládnutím navrhovaných školení bude vedení společnosti schopné aplikovat získané poznatky do řízení společnosti a tím maximalizovat výši zisku a rozvoj lidských zdrojů.

Je důležité podotknout, že jestli si vybereme tento, nebo jiný systém na dosažení efektivních výsledků, nalezneme spoustu organizací, které se nerespektováním hlavních zásad podnikání zbytečně dostávají do problémů. Byla bych ráda, kdyby i táto práce přispěla k pozitivním přístupům a dodržování nastavených pravidel všech, kteří vedou lidi ať už ve firmách, nebo jiných institucích.

Použitá literatura

1. **Amstrong, M.:** *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha, GRADA PUBLISHING 2007
2. **Bartoňková, H.:** *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc 2007
3. **Bartoňková, H.:** *Projektování vzdělávací akce* Texty pro distanční studium Univerzity Palackého v Olomouci 2006
4. **Bedrnová, E., Nový, I. A kol.:** *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha, MANAGEMENT PRESS 2004
5. **Bělohlávek, F.:** *Desatero manažera*. 2. vyd. Brno, COMPUTER PRESS 2003
6. **Bělohlávek, F.:** *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc, RUBICO 1996
7. **Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.:** *Management*. 1. vyd. Olomouc, RUBICO 2001
8. **Bříza, V., Grešl, P., Kafka, T.:** *Efektivní podnikání bez rizika*. 1. vyd. Praha, MJF 2007
9. **Covey, S.:** *8. návyk*. 1. vyd. Praha, MANAGEMENT PRESS 2006
10. **Drucker, P.:** *To nejdůležitější z Druckera*. 1. vyd. Praha, MANAGEMENT PRESS 2002
11. **Dytrt, Z.:** *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha, ALFA PUBLISHING 2006
12. **Gerber, M.:** *Podnikatelský mýtus*. 2.vyd. Praha, MANAGEMENT PRESS 2004
13. **Gross, S.:** *Vztahová inteligence*. 2. vyd. Praha, MANAGEMENT PRESS 2003
14. **Hagemannová, G.:** *Motivace*. 1. vyd. Praha, VICTORIA PUBLISHING 1995
15. **Hanuš R., Chytilová I:** *Zážitkově pedagogické učení*, 1. vyd. Praha, GRADA 2009
16. **Hroník, F.:** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha, GRADA PUBLISHING 2007
17. **Jirásek, J.:** *Souboj mozků v řízení*. 1. vyd. Praha, ALFA PUBLISHING 2004
18. **Koubek, J.:** *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha, Management Press 2002
19. **Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.:** *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha, GRADA PUBLISHING 2004

20. **Palán, Z.:** *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha, 1997
21. **Plamínek, J.:** *Jak řešit konflikty*. 1. vyd. Praha, GRADA PUBLISHING 2006
22. **Plamínek, J.:** *Sebeřízení*. 1. vyd. Praha, GRADA PUBLISHING 2004
23. **Plamínek, J.:** *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. vyd. Praha, GRADA PUBLISHING 2005
24. **Plamínek, J., Fišer, R.:** *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha, GRADA PUBLISHING 2005
25. **Pitra, Z.:** *Management inovačních aktivit*. 1. vyd. Praha, PROFESIONAL PUBLISHING 2006
26. **Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.:** *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha, GRADA PUBLISHING 1996
27. **Ruiz, M.:** *Čtyři dohody*. 1. vyd. Praha, PRAGMA 2001
28. **Stýblo, J.:** *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha, VOX 2004
29. **Synek, M. a kol.:** *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha, GRADA PUBLISHING 2003
30. **Vodák, J., Kucharčíková, A.:** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha, GRADA PUBLISHING 2007
31. **Institut pro personalistiku a rozvoj:** *Certifikovaný kurz pro trénink a rozvoj managementu. Projektování tréninku*. 1. vyd. Thales Halley University, SLOUGH 1995
32. **Institut pro personalistiku a rozvoj:** *Certifikovaný kurz pro trénink a rozvoj managementu. Analýza tréninkových potřeb*. 1. vyd. Thales Halley University, SLOUGH 1995
33. **Institut pro personalistiku a rozvoj:** *Certifikovaný kurz pro trénink a rozvoj managementu. Projektování tréninku*. 1. vyd. Thales Halley University, SLOUGH 1995

Seznam příloh:

- 1 Skripta pro účastníky vzdělávací akce
- 2 Pracovní sešit účastníka
- 3 Testy
- 4 Případová studie
- 5 Objednávka vzdělávací akce