

Česká zemědělská univerzita



Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie

Výcvik a vzdělávání pracovníků

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Luděk Kolman CSc.

Vypracoval: Jan Homolka

© Praha, 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že předkládanou bakalářskou práci na téma „Vzdělávání zaměstnanců“ jsem vypracoval samostatně. Použitou literaturu a další zdroje informací uvádím v seznamu použité literatury.

V Kladně

Dne 26.11.2008

Homolka Jan

Poděkování

Děkuji touto cestou p. Jaroslavu Homolkovi, zakladateli GRO s.r.o., za poskytnuté materiály a pomoc při sestavování dotazníku.

Dále chci poděkovat všem, kteří se zúčastnili mého dotazníkového šetření a pod svým jménem ho vyplnili.

Výcvik a vzdělávání pracovníků

Training and education of employees

Výcvik a vzdělávání zaměstnanců

Souhrn

Cílem mojí bakalářské práce bylo porovnat dvě vzdělávací agentury na základě jejich nabídek a prezentací. Jednalo se o společnosti GRO s.r.o. a VOX a.s.

Společnosti jsou hodně rozdílné a to jak svou velikostí, tak organizační strukturou. Nicméně obě se střetávají ve výběrových řízeních, tudíž se jedná o srovnání reálných konkurentů.

Ve druhé části jsem se v dotazníkovém šetření pokusil ověřit informace, které o sobě společnosti poskytují ve svých prezentacích. Porovnal jsem to, jak se společnosti vyprofilovaly svojí prezentací, s tím, jak je vidí jejich klienti.

Na základě mého šetření se prezentace společností a jejich reálný obraz víceméně shoduje se skutečností ověřenou dotazníky.

Klíčová slova: vzdělávání, srovnání vzdělávacích agentur, ověření srovnání u klientů

Training and education of employees

Summary

Goal of my bachelor's thesis was to compare two educational agencies based on their presentation and tenders. I compared companies VOX a.s and GRO s.r.o.

Companies are very different in both ways, the size and the organizational structure. On the other hand, they are both meeting in selection procedures, so that means that they are real competitors.

In the second part, the questionnaire investigation I tried to verify the information that both companies present about themselves in their presentations. I compared the way they profiled themselves with opinions of their clients.

Based on my investigation, the way the companies profiled themselves using their presentations is very close to the reality verified by questionnaires.

Key words: education, comparison of educational institutions, verification of comparisons by company clients

Obsah

Prohlášení.....	2
Poděkování.....	3
Souhrn	2
Summary	3
Obsah	4
1 Úvod.....	6
2 Cíl práce a metodika	7
2.1 Cíl Práce	7
2.2 Metodika	7
3 Literární rešerše	8
3.1 Všeobecně o vzdělávání zaměstnanců.....	8
3.2 Systémový přístup k vzdělávání	12
3.3 Vzdělávání komunikačních dovedností	13
3.4 Organizační učení	16
3.5 Hodnocení vzdělávacích programů	16
4 Studie z praxe.....	19
4.1 Náhled na konkurenční společnosti.	19
4.2 O společnostech	19
4.3 Srovnání webových prezentací.....	21
4.4 Srovnání nabídky	22
4.5 Lidé – kdo za tím stojí?	25
4.6 Mediální prezentace.....	26
4.7 Způsoby realizace nabídky na zakázkové vzdělávání	27
4.8 Rozdíly a shody	32
4.9 Dotazíkové šetření spokojenosti klientů	33
4.10 Interpretace výsledku dotazíkového šetření.....	41
5 Závěr	53
6 Přílohy	54

6.1	Příloha 1 – ceník pronájmu učeben v centrále VOX a.s.	55
6.2	Příloha 2 – ukázka nabídkového materiálu VOX a.s.....	57
6.3	Příloha 3 – ukázka nabídkového materiálu GRO s.r.o.	59
7	Seznam literatury.....	61

1 Úvod

Vzdělávání zaměstnanců a jeho aplikace ve firmách je již nedílnou součástí dnešní doby. V minulosti bylo běžné vykonávat jednu práci celý život, ale to dnes již neplatí, dokonce i v rámci jednoho pracovního místa je třeba se neustále vzdělávat.

Informace, znalosti a speciální dovednosti zaměstnanců stále zvyšují svůj význam, jakožto konkurenční výhoda. Vzdělaní zaměstnanci jsou efektivnější v tom, co dělají, dopouštějí se menšího počtu chyb a navíc je vzdělávání jakýmsi „bonusem“ k jejich práci, protože si zvyšují svoji kvalifikaci a cenu na trhu práce.

Otázkou je, jak správně vybrat vzdělávací agenturu, protože do vzdělávání společnosti investují nemalé zdroje.

Moje práce se zabývá srovnáním dvou vzdělávacích agentur GRO s.r.o. a VOX a.s., na kterých se pokusím připravit postup srovnávání konkurenčních agentur. Společnosti jsou hodně rozdílné, také proto, aby se dala demonstrovat průkaznost srovnání.

Tato metoda srovnání by se dala aplikovat i na větší množství společností, to už by ale bylo na rozsah bakalářské práce příliš.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl Práce

V první části se pokusím stručně shrnout poznatky o vzdělávání od jeho vzniku, přes základní metody, až k možnostem aplikace a použití.

V praktické části, která má dvě části, podrobně prozkoumám a zhodnotím nabídku obou společností v několika ohledech a na závěr porovnáím výsledky šetření.

V následující části pomocí dotazníkového šetření zkusím ověřit informace, které o sobě v nabídkách společnosti uvádějí. Zhodnotím výsledky šetření a vysvětlím, proč byl výsledek takový, jaký byl.

2.2 Metodika

V první části, literární rešerši, nastuduji příslušnou odbornou literaturu. Pojednám o historii vzdělávání od identifikace jeho potřeb, přes vývoj v ČR, až po moderní metody.

Společnosti, kterým se věnuji ve své práci, srovnám z několika různých pohledů a oblastí od internetové prezentace až ke způsobu tvorby nabídky klientovi.

Následně se pokusím ověřit tvrzení společností a jejich vyprofilování, ke kterému jsem došel na základě srovnání jejich nabídek a způsobu sebeprezentace, dotazníkovým šetřením mezi jejich klienty.

K tomuto šetření použiju firemní databáze kontaktů GRO s.r.o. a, aby bylo šetření co nejvíce průkazné, požádal jsem dotazované o vyplnění jména i jejich mateřské společnosti.

Dotazník jsem vytvářel ve spolupráci s p. Jaroslavem Homolkou a formulace otázek jsem konzultoval s marketingovým specialistou Ing. Ivo Laurinem ze společnosti Outbreak.

3 Literární rešerše

3.1 Všeobecně o vzdělávání zaměstnanců

3.1.1 Vznik vzdělávání zaměstnanců ve světě

V historii vznikaly takzvané „T-groups“, později „Skupiny poznání“. Tyto skupiny vznikaly původně za vědeckým účelem, kdy psychologové pozorovali chování členů skupiny při práci. Podnětem k vytvoření těchto skupin byla práce K. Lewina, který v roce 1946 uspořádal první seminář tohoto typu. [3] Zaměstnanci, kteří byli pozorováni, měli povolený vstup na večerní konzultace, kde vědci mluvili o závěrech pozorování, ke kterým dospěli během dne. Zjistilo se, že zpětná vazba, kterou zaměstnanci dostávali, výrazně ovlivňovala jejich další chování, vlastně došlo k objevení funkce zpětné vazby, což vedlo k vyšší efektivitě týmu.

Naproti tomu „Skupiny poznání“ byly zformovány, aby umožnily lidem dozvědět se více o nich samotných. Zabývaly se více studiem jednotlivců než fungováním skupin. Měli spíše edukační charakter.

3.1.2 Vznik sociologicko-psychologického výzkumu v ČR

Sociologicko-psychologické vzdělávání v ČR začalo v podstatě ustanovením „Skupiny pro integraci a psychoterapii“ v roce 1967. [3] Obraceli jsme se samozřejmě na bývalý Sovětský svaz, kde již podobný výzkum běžel delší dobu. V sedmdesátých letech vznikla „Komise pro sociologický výcvik“, která si dala za cíl zmapovat stav vzdělávání v tehdejším Československu, protože do té doby jednotliví představitelé a profesori pracovali často samostatně.

3.1.3 Vyšší potřeba vzdělávání a psychologická smlouva

V dnešní době již málokdo setrvá po celý život v jedné společnosti, ba dokonce na jednom pracovním místě. To je také jeden z hlavních důvodů, proč akceleruje potřeba vzdělávání. Nároky zaměstnavatelů jsou stále vyšší a s rychlostí rozvoje se mění i náplň práce na konkrétních pracovních stanovištích. Rychleji se musí projevovat i efekt vzdělávání právě kvůli rychlejšímu obratu zaměstnanců.

Pojem „psychologická smlouva“ používaný pro popsání vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem definoval např. Arnold [1] jako neformální shodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Je to tedy stav okolností a podmínek, za kterých jsou oba spokojeni. Jednalo se zpravidla o stav dlouhodobý, ale v dnešní době mají tyto vztahy spíše charakter krátkodobé obchodní transakce. [1]

Psychologická smlouva nicméně fungovala a stále funguje, zaměstnanci si ji ovšem často neuvědomují, stejně jako si neuvědomují mnohá ze svých očekávání. [1]

3.1.4 Metody vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání je cyklus začínající identifikací potřeb, po které následuje plánování programu, realizace a na závěr možná nejdůležitější fáze, kterou je vyhodnocení efektu vzdělávání.

3.1.4.1 Vzdělávání při výkonu práce

Tyto metody jsou používány ve větší míře v profesích, kde je zapotřebí manuální práce, ale neobejdeme se bez nich ani v ostatních odvětvích.

Typy vzdělávání při výkonu práce

- Instruktaž – v podstatě základní zacvičení a seznámení s pravidly fungování podniku
- Mentoring – dlouhodobější vzdělávání, zkušenější pracovník pomocí svých rad usměrňuje a radí svému svěřenci ve výkonu práce. Je to dynamická metoda probíhající při výkonu práce.
- Rotace pracovních stanovišť – časově velmi náročný typ vzdělávání, ale umožňuje pracovníkům pochopit firemní procesy a jejich fungování.

3.1.4.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Tento druh vzdělávání probíhá většinou formou kurzů konaných buď v prostorách společnosti, nebo někde mimo ně. Z pohledu psychologické smlouvy tímto vzděláváním můžeme zaměstnanci nabídnout něco navíc nad jeho příjmy za práci,

nebo naopak, pokud probíhá kurz třeba o víkendu, tak od něj vyžaduje o něco více zaměstnavatel.

Zde je stručný přehled používaných metod vzdělávání mimo pracoviště. [4]

- Přednáška – efektivní z hlediska počtu lidí, které je možné oslovit, méně už co do přenesené informace, protože zde zpravidla chybí bližší interakce s trenérem.
- Distanční výuka – v dřívějších dobách řešeno poštou přes dopisy, ale to je v dnešní době překonáno e-maily, nebo například e-learningem (pomocí vzdělávacích softwarů). Hlavní výhodou je, že se účastníci mohou věnovat studiu ve zvoleném čase.
- Workshopy, případové studie – účastníci jsou postaveni před fiktivní problém, který nastal v jejich společnosti, a učí se ho týmově vyřešit. Hlavní výhodou je přiblížení reálné situaci a práce v jejich pracovním týmu.
- Hry a simulace – podobné jako workshopy, ale reálné situace jsou aplikovány na různých modelech i z jiného prostředí, přičemž k řešení problémů jsou třeba stejné dovednosti.
- Outdoor training – zpravidla je výcvik spojen s nějakou fyzickou aktivitou, se kterou nemají účastníci mnoho zkušeností, takže si opět vyzkouší kooperaci v týmu i v situacích, kdy se musejí učit nové věci a řešit problémy. Outdoor training se hojně využívá ke stmelení týmu, protože probíhá v neformálním prostředí a lidé se poznají jinak, než jen v obleku a s počítačem v ruce.

3.1.5 Výcvikové skupiny

Výcvik zaměstnanců může probíhat jak při práci, tak mimo ni, jak jsem zmínil výše.

Výcvik lze ovšem rozdělit i podle složení skupiny a to na: [2]

- skupiny reálné nebo formálně ustanovené
- skupiny homogenní nebo heterogenní

Mohlo by se zdát, že je lepší při vzdělávání zaměstnanců pracovat s reálnými skupinami, ale ne vždy se tato teorie potvrzuje, protože neznáme pozadí vztahů ve skupině, které může např. vzdělávání komunikačních dovedností silně ovlivnit.

3.1.6 Úloha a vliv trenéra při výcviku

Trenér je ten, který dělá výcvik zaměstnanců dobrým, nebo špatným. Je to člověk, který musí zaujmout nebo ustát konfrontaci se zaměstnanci podniků, kteří jsou často i na vysokých firemních postech a mají za sebou mnoho vzdělávacích programů.

K tomu, aby zaujal, musí obsáhnout mnoho znalostí, ale na druhé straně být také dobrým řečníkem, který vycítí, jak má se skupinou pracovat. V tom mu pomáhají různé hry, které jednak pomohou stmelit účastníky a odbourat prvotní bariéry, ale také mu umožní nahlédnout do hierarchie skupiny a komunikačních postupů jejích členů.

Kompetence neboli úlohy trenéra ve vzdělávacím programu: [2]

- Ochrana jedince a skupiny – jistota pro účastníky, že získané informace zůstanou za dveřmi vzdělávací místnosti
- Umění mlčet – dát účastníkům kurzu dostatek prostoru pro jejich názory, protože poznatky, na které přijdou sami, jsou mnohem cennější a snadněji zapamatovatelné
- Trenér jako katalyzátor – může urychlit některé procesy během výcviku, aby udržel jeho dynamiku
- Manažer času – nastavuje časové limity a upravuje plán vzdělávání opět pro udržení dynamiky
- Paspartizace situací – vše, co probírá, se snaží dát do reálných souvislostí, protože pak je to pro účastníky pochopitelnější
- Je sociálním vzorem - dokazuje vykládané na svém příkladu, ukazuje, že i on je člověk a tím se přibližuje skupině
- Trenér se může na chvíli stát členem skupiny – dává více prostoru účastníkům, odlehčuje atmosféru

3.2 Systémový přístup k vzdělávání

3.2.1 Popis systémového přístupu

Systémový přístup popisuje organizaci jako stroj z nespolehlivých součástí, a to z lidí.[1] Systémové vzdělávání je potom jakýmsi cyklem, kde se střídají tyto fáze:

- Identifikace potřeb vzdělávání
- Plánování vzdělávání
- Vlastní realizace vzdělávání
- Vyhodnocení výsledků vzdělávání

3.2.2 Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace potřeb vzdělávání probíhá v několika krocích a informace se čerpají z několika zdrojů. Provede se takzvaná analýza organizace, aby se zjistilo, v jakých oblastech je třeba vzdělávat (např. oblast, kde dochází k výrobě velkého množství zmetků, nebo oblast, na kterou si zákazníci stěžují atd.)

Pokud už víme, ve které oblasti vzdělávat, je potřeba také zjistit, co vzdělávat. Můžeme použít dotazníky, rozhovory se zaměstnanci nebo si tuto službu objednat u vzdělávací agentury jako součást jejich návrhu řešení našeho problému.

Další možností, jak najít slabá místa ve firemních procesech, je hierarchická analýza prováděných úloh. [1]

Podrobným popisem činnosti na jednotlivých pracovních místech se zabývá věda zvaná profesiografie, jejíž poznatků při rozkladu hojně využíváme. Obecně platí, že pokud je jedna z činností procesu v případě špatného provedení schopna způsobit nezanedbatelné škody, vyplatí se operaci rozdělit na více operací.

3.2.3 Plánování vzdělávání

Vzdělávání je třeba plánovat z několika důvodů, jednak proto, abychom byli schopni ho sladit s chodem naší společnosti, ale také proto, aby na sebe navazovaly jeho fáze a dala se zpětně kontrolovat jeho účinnost.

Cíle vzdělávání lze definovat jako kritéria či změny chování, ke kterým by mělo dojít po absolvování kurzu. Náplň by tedy měla odpovídat našim cílům.

3.2.4 Vlastní realizace vzdělávání

Jak jsem již popsal v části „Metody vzdělávání zaměstnanců“, vzdělávání může probíhat přímo při výkonu práce nebo na specializovaných kurzech. Pro různé cíle vzdělávání je vhodné použít různé metody.

3.2.5 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Této části se budu věnovat podrobněji v poslední části literární rešerše. Vyhodnocení je možná nejdůležitější částí vzdělávání, protože zjistíme, nakolik splnilo vzdělávání naše přání a očekávání.

3.3 Vzdělávání komunikačních dovedností

V této části se budu zabývat zcela specifickým okruhem vzdělávání, a to komunikačními dovednostmi. Na rozdíl od systémového přístupu k vzdělávání se zde řeší komunikace jako taková, ne jen konkrétní chování potřebné k vykonání naší práce.

Kvalitní komunikace, tím myslím bez zbytečných překážek a nedorozumění, např. kvůli nedostatku asertivity v jednání mezi spolupracovníky nebo při jednání se zákazníky, může vést k výraznému zvýšení efektivity.

3.3.1 Proces komunikace

Vlastní komunikace je vlastně předávání informací, a to jak verbálně, tak neverbálně. Otázkou zůstává, jak je komunikace efektivní. V podstatě musí dojít k jakémusi neformálnímu souhlasu mezi odesílatelem a příjemcem informace o kódování zpráv. Pokud jsou oba „dobře naladěni“, probíhá komunikace mnohem snáze.

Komunikační kompetence je definována jako schopnost tvořit gramaticky a společensky správnou komunikaci v různých sociálních situacích. [1] Komunikace má samozřejmě velmi mnoho možností jak se dostat k požadovaným informacím, ale i toto nepřehledné množství možností lze zvládnout s konečným počtem pravidel. Jedná se o

jakési doporučení, nebo obecně uznávané mantinely, ve kterých se během komunikace pohybujeme. Tímto opět narážíme na jakousi formu psychologické smlouvy, kterou obě strany akceptují.

V komunikaci se můžeme neustále zlepšovat a tím dosahovat lepších výsledků v jejím používání. Jedná se například o výcvik asertivního jednání nebo o metody NLP.

3.3.2 Asertivní jednání

Myšlenka asertivního jednání a přístupu vznikla v Kalifornii v šedesátých letech dvacátého století. [1] V této době se začaly prosazovat myšlenky, že duše je důležitější než hmotné statky. Obyvatelé Kalifornie byli v té době materiálně dobře zaopatřeni, stejně jako ve starém Řecku, když vznikaly první filosofické směry, žili tehdy Řekové v podstatě v blahobytu. Byli tedy schopni se myšlenkově odpoutat od hmotných statků.

Společně s tím do Spojených států přišla také vlna východních náboženství a vznikala jakási komunita zvaná New Age, která byla ovlivněna právě těmito směry a dále například alternativní medicínou.

Asertivní jednání spočívá ve zjednodušení komunikace, jedná se však o zjednodušení užitečné. [1] Původně bylo používáno pro lidi, kteří byli spíše plaší, proto, aby se naučili sebe sama prosadit, což nebývá problém současných manažerů, ti mají sklony spíše k agresivnímu chování. Asertivita ovšem řeší obojí.

Asertivní chování definuje několik lidských práv, které si ti, kteří asertivně jednají, uvědomují a zároveň je respektují. [2]

- Máte právo sám posuzovat své chování, myšlenky a emoce a nést za ně i za jejich důsledky sám zodpovědnost
- Máte právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující vaše jednání
- Máte právo sám posoudit, zda a do jaké míry jste zodpovědný za problémy druhých lidí
- Máte právo změnit svůj názor

- Máte právo dělat chyby a být za ně zodpovědný
- Máte právo říct „já nevím“
- Máte právo být nezávislý na dobré vůli druhých
- Máte právo dělat nelogická rozhodnutí
- Máte právo říct “já ti nerozumím“
- Máte právo říct „je mi to jedno“

3.3.3 NLP – neurolingvistické programování

Na rozdíl například od Freudovy psychoanalýzy, kde „léčba“ může trvat třeba až deset let, se vědci v NLP zaměřili na rychlé a efektivní osvojování nových znalostí a dovedností. NLP bylo také přezdíváno „rychlou psychoanalýzou“. Náplní NLP bylo tedy rychlé osvojování nových dovedností a řekněme ovlivňování druhých v náš prospěch, nebo komunikace vedoucí k námi požadovanému konci.

Zakladatelé NLP R. Bandler a J.Grinder nebyli psychologové, jeden byl matematik a druhý lingvista a právě tato kombinace lidí zapálených pro věc, samozřejmě podpořena spoluprací s významnými psychology, dala vzniknout NLP.

Bohužel pro NLP, které je bezpochyby funkční a efektivní metodou, se jeho používání chopily různé sekty a podobné skupiny jako např. následníci Silvovi, nebo scientologové, kteří používají metody NLP k ovlivňování druhých. Z pohledu vědeckého zájmu byla tato metoda spíše na okraji zájmu, asi i pro to, jaké skupiny s ní byly spojovány.

NLP je tedy známé pro „vypilované“ používání jazykových prostředků. Pojednává o tzv. přístupových klíčích, což jsou slova typická pro jednu ze skupin lidí, rozdělených podle jejich vnímání svého okolí. Jsou to vizuální, auditivní a kinestetický typ, z nichž každý trochu jinak vnímá podněty zvenčí a, pokud známe jeho přístupové klíče, slova, která jsou blízka jeho způsobu vnímání, a jsme tedy na „jeho vlně“, dosáhneme úspěchů v komunikaci více nebo jich dosáhneme snadněji.

3.3.4 Použití získaných komunikačních dovedností

Komunikační dovednosti jsou důležitou součástí vzdělávání, nicméně jejich použití je možné jen v kombinaci s profesním vzděláváním, které je nezbytné pro výkon práce. Zásadním problémem je přenesení naučených dovedností do běžné praxe. Je tedy potřeba výsledky vzdělávání ověřovat a vyjít zaměstnancům vstříc v možnosti tyto znalosti aplikovat, nebo je za ně ocenit (viz níže: organizational behaviour modification).

3.4 Organizační učení

Předpokládá se, že organizace se učí stejně jako jednotlivci. Petr Drucker dokonce definoval organizaci jako „knowledge organization“, tedy organizace znalostí. [1]

Organizační učení lze chápat jako učení se jednotlivých lidí, jako vytváření pravidel fungování organizace a jako sdílení organizačních hodnot. [1]

Toto organizační učení probíhá nezávisle a vždy. V každé společnosti jsou zaběhlé určité postupy, které si zaměstnanci musí dříve či později osvojit, pokud chtějí setrvat ve své funkci. Toto se nazývá osvojování KSA (knowledge, skills and attitudes), tedy osvojování si znalostí, dovedností, ale také postojů, které probíhá již působením zaměstnanců ve firmě.

3.4.1 Organizational behaviour modification

Organizational modification behaviour neboli změna organizačního chování je jednou z manažerských metod, jak ovlivňovat své podřízené nebo spolupracovníky v podstatě oceněním požadovaných výkonů a odsouzením výkonů nežádoucích.

Celý systém je postaven na tom, že, pokud je nějaké chování či postup nežádoucí, snažíme se posílit motivaci k výkonu požadovaných činností na úkor té nežádoucí.

3.5 Hodnocení vzdělávacích programů

Hodnocení jsem si nechal až na závěr literární rešerše, protože zasahuje do všech předešlých oblastí a přichází na řadu až po nich, čímž ale rozhodně neztrácí na důležitosti. Hodnocení by vlastně mělo začít ještě před zahájením vlastního výcviku,

protože, abychom mohli hodnotit výsledky vzdělávání, je třeba stanovit si jeho cíle. Pokud víme, čeho chceme vzděláváním dosáhnout, můžeme to zpětně hodnotit. V ideálním případě provedeme před vzdělávací akcí kontrolu stavu znalostí či dovedností v oblasti, ve které budeme vzdělávat, pomocí různých testů dotazníků a to samé zopakujeme po absolvování vzdělávací akce.

3.5.1 Přínosy hodnocení vzdělávacích programů

Hodnocení vzdělávací akce je přínosné vlastně pro všechny zúčastněné a zvyšuje kvalitu kurzu. [3]

V první řadě je přínosem pro organizaci, která vzdělávání platí, protože zjistí, nakolik bylo vynaložení prostředků efektivní.

Hodnocení je zpětnou vazbou pro trenéra či lektora, který akci vede, a umožňuje mu se vzdělávat a odkrýt jeho slabé stránky.

Pro účastníky je hodnocení přínosem, protože základem hodnocení je přesná specifikace požadavků. Tím je zaručeno, že budou vzdělávání právě v těch oblastech, kde je to potřeba nejvíce.

Hodnocení, pokud je společnost ochotna ho poskytnout, je vhodným studijním materiálem pro vědecké pracovníky zabývající se touto oblastí.

V konečném důsledku bychom měli být spokojeni alespoň s určitými změnami, které nastanou po ukončení kurzu, protože jasné důkazy o efektu vzdělávání není většinou možné získat. [4]

3.5.2 Kirkpatrickův model hodnocení

Kirkpatrickův model hodnocení je hojně používaný pro popis všech částí hodnocení vzdělávacího procesu. [3]

Tento model hodnotí vzdělávání ve čtyřech stupních:

- Reakce – Slouží k posouzení spokojenosti účastníků, zda všemu rozuměli, jestli bylo dobré tempo výuky, jestli pro ně měl program nějaký osobní přínos apod.

Vypovídací hodnota o získání nových znalostí a dovedností je malá. Zjišťuje se zpravidla dotazníkem ihned po skončení akce.

- Učení – Snaha o zjištění změn v oblasti znalostí, dovedností a postojů. Zisk nových znalostí lze ověřit testem, mnohem důležitější je ovšem změna v oblasti postojů, protože právě ta je klíčem ke změnám v chování a přístupu k věci. Postoje se mohou měnit vůči okolnímu světu, ale také vůči nám samotným. Po absolvování kurzu si například věříme, že zvládneme úkoly, na které bychom předtím ani nepomysleli.
- Chování - V této části hodnocení se zabýváme tím, zda absolvent znalosti, dovednosti a postoje, které si na kurzu osvojil, aplikuje v běžné pracovní praxi, tedy nejen že ví, co a jak by měl dělat, ale že to doopravdy dělá.
- Výsledky – Poslední fáze hodnocení je zaměřena na zjištění konkrétních přínosů vzdělávacího programu pro organizaci. Jedná se například o snížení nákladů, zvýšení kvality výrobků a služeb nebo růst zisku. Tyto přímé důsledky se těžko prokazují i proto, že je potřeba určitý čas na působení znalostí a schopností získaných na školení, nicméně je dobré mapovat změny, které nastanou po průběhu vzdělávání.

4 Studie z praxe

Praktická část mojí práce má v podstatě dvě části, kdy v první během podrobného prozkoumání a porovnání nabídek vzdělávacích agentur VOX a.s. a GRO s.r.o. se pokusím vystihnout hlavní rozdíly mezi společnostmi a porovnat je s výsledky dotazníkového šetření provedeného mezi klienty obou společností.

4.1 Náhled na konkurenční společnosti.

V následující části se pokusím srovnat nabídku dvou vzdělávacích společností. Společnosti, ač velmi podobné náplní svojí činnosti, jsou velmi rozdílné velikostí.

Společnost GRO s.r.o. je v současné době spíše „one man show“ v podání majitele a hlavního školitele Jaroslava Homolky a několika málo spolupracovníků, ale s osobnějším přístupem, zatímco společnost VOX spolupracuje s více jak 600 odborníky z různých oblastí a tím pokrývá velkou část trhu. Věnuje se mnohem širšímu záběru produktů, ale je možné při této velikosti udržet osobní přístup?

Přesto se tyto dvě společnosti utkávají o zakázky ve výběrových řízeních. V čem jsou tedy společnosti rozdílné a v čem naopak podobné?

4.2 O společnostech

4.2.1 VOX a.s.

Na trhu působí od roku 1993. Ve svých počátcích se zabývala jen účetním, ekonomickým a finančním poradenstvím. V roce 2005 přešly veškeré vzdělávací aktivity na 1.VOX a.s.

Společnost spolupracuje s více než 600 odborníky ze všech oblastí a je držitelem certifikátu stupně A v rámci International Education Society Ltd.

Společnost VOX má oprávnění provádět a akreditovat rekvalifikační kurzy v několika oblastech a pořádá kurzy Evropského sociálního fondu.

V roce 2001 získala společnost certifikát ISO 9001 a v roce 2002 certifikát „Česká kvalita“. [12]

VOX a.s. realizuje jak typové, tak zakázkové kurzy pro širokou klientelu, pořádá odborné konference a vydává odbornou literaturu. V nabídce společnosti najdeme jak vzdělávání v oblasti „hard skills“, tak v oblasti „soft skills“, společnost tedy pokrývá velkou část tržní poptávky.

Společnost sídlí na Senovážném náměstí v Praze, kde má vlastní objekt, ve kterém jsou mimo jiné také vlastní učebny. Nabídka a ceník pronájmů učeben viz příloha 2.

Jako reference uvádím největší klienty: [12]

- Aero Vodochody a.s.
- Eurotel Praha, s.r.o.
- Komerční banka a.s.
- Škoda auto a.s.

4.2.2 GRO s.r.o.

Společnost GRO s.r.o. působí na českém trhu vzdělávání již více než 14 let a má za sebou přibližně 16 000 účastníků, kteří prošli jejich kurzy zaměřenými na vedení lidí, obchodní činnost, osobní rozvoj, nebo plánování času.[7]

Vzdělávací programy se zaměřují hlavně na: [7]

- 50% Postoje - těžiště jistot
- 30% Dovednosti - praktické využití
- 20% Znalosti - teoretické základy

Z výše zmíněného vyplývá, že vzdělávání je zaměřeno hlavně na tzv. „soft skills“, neboli „měkké, tedy komunikační dovednosti“, kterými jsou například vyjednávání, vedení lidí

apod. Těžiště kurzů je v práci s postoji účastníků a jejich pohledem na situace, do kterých se dostávají, protože myšlenkou GRO s.r.o. je, že pokud se na věc podíváte reálným pohledem s jasným cílem, ideální řešení se automaticky nabídne samo.

Jako reference uvedu jen ty největší společnosti, se kterými GRO s.r.o. spolupracovala, nebo spolupracuje:

- ČSOB a.s.
- Wüstenrot stavební spořitelna a.s.
- Tesco stores a.s. ČR/SR
- Delphi Packard electric s.r.o.
- Kooperativa a.s. SK

4.3 Srovnání webových prezentací

4.3.1 Webová prezentace VOX a.s

Prezentace společnosti VOX a.s. je graficky čistá a přehledná. Na hlavní stránce najdeme odkazy na dvě hlavní oblasti činnosti společnosti a to veřejné a zakázkové vzdělávací akce.

Nabídka je skutečně široká, jedná se tedy spíše o zprostředkovatelskou organizaci, než o vzdělávací agenturu v klasickém smyslu slova.

Najdeme zde informace o společnosti, o jejích certifikátech a reference od zákazníků, ovšem ani zmínku o stylu práce a vedení kurzů. Na co je ovšem kladen důraz, je odbornost školitelů.

4.3.2 Webová prezentace GRO s.r.o.

Stránky společnosti GRO s.r.o. mají podobnou základní strukturu, dozvíme se tedy informace o společnosti, reference od zákazníků a rámcovou nabídku vzdělávacích zakázkových programů, protože veřejné kurzy GRO s.r.o. nepořádá.

Na rozdíl od VOX a.s. je zde nastíněn způsob práce lektorů a styl výuky, kterým se společnost odlišuje od konkurence.

4.4 Srovnání nabídky

V této kapitole stručně vysvětlím rozdíl mezi dvěma hlavními druhy vzdělávání. Prvním je vzdělávání vědomostní, pro které se používá v běžné praxi pojem hard-skills, což česky znamená tvrdé dovednosti.

Druhým základním okruhem vzdělávání je oblast komunikačních dovedností, pro kterou se v obchodní praxi zažil a běžně se používá termín soft-skills, česky měkké dovednosti.

4.4.1 Co je vědomostní vzdělávání, neboli hard-skills?

Tento druh vzdělávání se zaměřuje na zvýšení objemu znalostí účastníků kurzů. Jedná se například o školení o nových produktech, pracovních postupech apod. Je to jakési odborné know-how.

Nejčastěji se jedná o kurzy práce s novým softwarem, rozšíření právních znalostí, účetnictví, nebo například bezpečnosti práce.

V tomto druhu vzdělávání se používá hojně i metod e-learningu. E-learning je poměrně nová metoda vzdělávání, kdy se při výuce využívá počítače, resp. na něm nainstalovaného softwaru. Výhodou je, že práce se softwarem není časově omezena, je možné se mu věnovat, kdykoli má zaměstnanec čas, a je možné ihned po ukončení testovat nabyté znalosti standardizovanými testy, nevýhodou je, že chybí interakce s lektorem, která je občas nezbytná.

Výsledky tohoto druhu kurzů jsou snadno zjištělné, protože se jedná o konkrétní znalosti, lze je ověřit například testem.

4.4.2 Co všechno spadá pod vzdělávání komunikačních dovedností, tedy soft-skills?

Naproti tomu vzdělávání soft-skills, čili měkkých komunikačních dovedností, se týká vlastností, postojů a schopností účastníků kurzu jednat s ostatními lidmi – klienty firmy. Soft-skills nekončí u interakce s klientem, nýbrž se zaměřují i na vlastní osobnost a její rozvoj, sebekritický pohled, rozvoj dovedností účastníků kurzů, díky kterým jsou sebejistější a vyrovnanější, což přispívá ke snazší spolupráci na pracovišti.

Měkké dovednosti souvisí s takzvanou emocionální inteligencí. Lidé, kteří mají rozvinuté komunikační dovednosti, jsou považováni za emocionálně inteligentní, jsou schopni vycházet se svými pocity i s pocity druhých.

Tito lidé mají tyto vlastnosti: [11]

- Schopnosti dobře pozorovat a vnímat sami sebe
- Jsou vysoce motivovaní
- Disponují schopností vcítit se
- Mají dobré komunikační dovednosti

Vzděláváním soft-skills se míní například kurzy týkající se vedení obchodních jednání, efektivní komunikace, time management (potažmo osobní efektivita), prezentační dovednosti, vyjednávání nebo veškeré manažerské kurzy týkající se vedení lidí.

4.4.3 Nabídka vzdělávání hard-skills společnosti VOX a.s.

Nabídku hard-skills má pouze společnost VOX a.s., tato nabídka je navíc poměrně komplexní, zahrnuje vše od účetnictví, přes počítačové programy, až k právu.

4.4.4 Nabídka vzdělávání hard-skills společnosti GRO s.r.o.

GRO s.r.o. se vzdělávání v této oblasti nevěnuje.

4.4.5 Nabídka vzdělávání soft-skills společnosti VOX a.s.

Nabídka veřejných manažerských vzdělávacích akcí má v papírové podobě cca 35 stránek a na každé jsou minimálně dva kurzy s pevným termínem konání. Jedná se o nabídku kurzů přibližně na půl roku. Ceny kurzů jsou cca 4-5 tisíc za jednodenní a 7-11 tisíc za dvoudenní kurz podle zaměření.

Kurzy jsou určeny pro nižší, střední i top management, vedoucí týmů nebo mistry z výrobních firem.

Nabízené kurzy jsou z těchto oblastí:

- Personalistika
- Komunikační dovednosti
- Manažerské dovednosti
- Prezentační dovednosti
- Marketing a public relations
- Prodej a obchod
- Rozvoj osobních dovedností
- Kurzy pro asistentky

Obecná nabídka na zakázkové vzdělávání je dvoustránková brožura, kde jsou vypsána stejná témata jako pro veřejné vzdělávací akce, s tím, že je zde vysvětleno, že zakázkové programy mají vyšší účinnost, protože jsou „šité na míru“.

Společnost vyzdvihuje jako hlavní výhody spolupráce s nimi kvalitní ověřené lektory s mnohaletou praxí.

Ukázka nabídky VOX a.s. viz Příloha 3.

4.4.6 Nabídka vzdělávání soft-skills společnosti GRO s.r.o.

GRO s.r.o. dříve pořádala také veřejné vzdělávací akce, nicméně časem se její hlavní aktivita přesunula na zakázkové vzdělávání a poradenství pro top management.

Vzdělávání je většinou realizováno pro střeňí a top management, vedoucí týmů nebo mistry z výrobních firem.

V nabídce je zpravidla prezentovaný „postoj“ společnosti a lektora k danému tématu. Např. v nabídce na vzdělávání telekomunikačního marketingu jsou odstavce popisu, o čem seminář je, uvedeny větami jako: „Není důležité, co říkáte, ale jak druhá strana reaguje.“, nebo „Telefon je jen nástroj, cílem je prodat“.

V nabídce je tedy stejně jako na internetu společnosti nastíněn trochu jiný přístup k výuce, kdy se snaží pracovat s postojem účastníků k modelovým i reálným situacím.

Ukázka nabídky GRO s.r.o. viz Příloha 4.

4.5 Lidé – kdo za tím stojí?

4.5.1 Lidé VOX a.s.

Majitelkou společnosti je pí. Ing. Jana Vostrovská, CSc., která zároveň působí na VŠE jako odborná asistentka na katedře hospodářské a sociální politiky.

Ing. Vostrovská, má ve firmě především roli obchodníka, vzdělávání se osobně nevěnuje.

Z osobností, které spolupracují se společností VOX a.s. v oblasti vzdělávání, bych uvedl Ing. Davida Grubera, který je považován za otce aplikované disciplíny „techniky duševní práce“. [13] Ing. Gruber je autorem mnoha publikací a také české metody rychločtení.

Pro společnost VOX a.s. vede kurzy komunikačních dovedností a time managementu.

4.5.2 Lidé GRO s.r.o.

GRO s.r.o., jak jsem se již zmínil, je v podstatě rodinná firma, kterou vede Jaroslav Homolka a to jak po stránce strategické a obchodní, tak také jako hlavní školitel. Pan Homolka spolupracuje s Masarykovým ústavem vyšších studií, na kterém vede kurzy.

Druhou oblastí činnosti p. Homolky je osobní koučování a poradenství pro vedoucí pracovníky firemních útvarů, či přímo pro majitele společností.

Společnost dále spolupracuje s několika externisty, jako například PhDr. Jiří Zíka, který školí týmovou spolupráci a zvládání stresu, nebo Jan Přeučil, který vede kurzy rétoriky.

4.6 Mediální prezentace

4.6.1 Mediální prezentace společnosti VOX a.s.

VOX a.s. investuje nemalé částky do reklamy a své mediální prezentace. Inzeráty a nabídka vychází pravidelně v časopise zaměřeném na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů HR Forum a dále pak v Hospodářských novinách.

Společnost také vydává svůj bulletin, který distribuuje mezi své klienty. Jedná se o publikaci, která obsahuje nabídku kurzů, aktuality z vydavatelské činnosti společnosti nebo pozvánky na pořádané konference.

4.6.2 Mediální prezentace společnosti GRO s.r.o.

Hlavním médiem je dnes bezpochyby internet, nicméně i na něm je vícero možností prezentace. GRO s.r.o. využívá své současné koncepce postavené na jednom člověku, který dělá reklamu sám sobě a tím i společnosti publikační činností na blogu serveru iDnes (<http://www.homolka.blog.idnes.cz/>), kde se vyjadřuje k různým oblastem společenského dění, politické situaci a dalším aktuálními otázkám.

Druhým blogem, je blog Teamgro (<http://blogteamgro.blogspot.com>) určený pro absolventy kurzů pořádaných GRO s.r.o., kde se mohou věnovat dalšímu rozvoji a diskuzi nad tématy probíranými na seminářích.

4.7 Způsoby realizace nabídky na zakázkové vzdělávání

Nabídka veřejných vzdělávacích akcí, kterou má pouze společnost VOX a.s., je víceméně pevná a neměnná. Zakázkové vzdělávání a tvorba jeho nabídky a následná prezentace potenciálnímu klientovi je místo, kde se společnosti setkávají ve výběrových řízeních.

4.7.1 Tvorba nabídky ve Vox a.s.

Projekční oddělení je částí firmy, která se zabývá přípravou a realizací nabídky zakázkového vzdělávání. Zaměstnanci mají mezi sebe rozděleny stálé klienty a podle specializace jsou jim přiřazováni noví potenciální zákazníci. Kvůli rozměru společnosti a šířce její nabídky již musí existovat speciální oddělení, které se tvorbou nabídek zabývá.

Nabídka, jak je popsána v propagačním materiálu, probíhá ve čtyřech krocích:

1. Monitoring vzdělávacích potřeb
Dojde ke stanovení cíle, nalezení slabého místa ve společnosti, což může být i na základě průzkumu provedeného společností VOX a.s.
2. Návrh vzdělávacího programu
Nabídka na realizaci kurzu obsahuje oblasti, kterým se bude kurz věnovat, místo konání, zajištění prostor a techniky a návrh lektora.
3. Realizace vzdělávacího programu
Vlastní průběh školení.
4. Vyhodnocení vzdělávání
Zjištění zpětné vazby od účastníků i od lektora, případně návrh dalšího postupu v oblasti vzdělávání.

4.7.2 Tvorba nabídky v GRO s.r.o.

Pokud přijde poptávka na zakázkové vzdělávání do GRO s.r.o., je delegována na jednoho ze dvou zaměstnanců, kteří se starají o obchod. Tento člověk postupuje podle

cyklického procesu (viz diagram níže), jakéhosi firemního kodexu, aby se co nejvíce přiblížil požadavkům zákazníka a vytěžil z prováděné práce maximum i pro GRO s.r.o.

4.7.3 Podrobný popis tvorby nabídky v GRO s.r.o.

Níže jsem popsal jednotlivé procesy, které dohromady tvoří již zmíněný uzavřený cyklus.

Základní myšlenkou této metody je učit se před, při i po absolvování kurzu a to nejen pro účastníky, ale i pro GRO s.r.o.



Průzkum poptávky

- 1.1. Zadavatel, personální oddělení – specifikace požadavků na vzdělávání, v jakých oblastech se bude vzdělávat.
- 1.2. Přímý nadřízený – vytipuje nejslabšího a nejlepšího v týmu (skupině), který se bude účastnit kurzu a se kterými potom komunikuje garant programu ze vzdělávací agentury kvůli přípravě kurzu. Upraví poptávku o konkrétní problémy z jejich praxe a specifikuje, v jakých situacích účastníci požadované dovednosti používají, kdo jsou jejich zákazníci nebo obchodní partneři.
- 1.3. Účastník kurzu – garant programu ze vzdělávací agentury provádí řízený rozhovor s nejlepším a nejslabším z týmu, na tomto základě se určí úroveň, na které kurz začíná. Dále následuje ověření informací od nadřízených z jejich reálného pohledu.



2. Stanovení realizačního týmu

2.1. BCM (outlook business contact manager) – zde se evidují veškeré informace o poptávce propojené s konkrétním klientem, zároveň se zde eviduje veškerá komunikace s ním o přípravě vzdělávacího programu.

2.2. „Burza trenérů“ GRO s.r.o. – interaktivní prostor, kde se trenéři ucházejí o zakázku, měřítkem je cena a kvalita.

2.3. Vlastní tvorba programu – Garant programu, který má celou zakázku na starosti, zajistí organizaci programu, výběr trenéra, přípravu manuálu, popřípadě místo konání atd.



3. Schválení zadavatelem

- 3.1. Ukázka materiálů – ukázka pracovních materiálů, pro stálé klienty bývá dostatečná pro schválení programu.
- 3.2. Prezentace programu – prezentace se provádí zpravidla v případě nového zákazníka nebo nového lektora školícího program pro společnost, se kterou GRO s.r.o. již spolupracuje. Ukázka práce trenéra se provádí na modelové skupině většinou v rozsahu 1 – 1 a 1/2 modulu.
- 3.3. Písemné schválení – formální schválení dohody a spokojenosti s materiály, popřípadě lektorem.
- 3.4. Doladění detailů – v případě, že zadavatel není s něčím spokojen, konzultuje se úprava programu, která se následně zapracuje.



4. Vlastní realizace programu

- 4.1. Moduly na daná témata (4-6) – GRO s.r.o. po mnohaletých zkušenostech dospěla k optimálnímu počtu 4 až 6 témat na jeden vzdělávací program. Každý modul se zabývá jednou z požadovaných kompetencí.
- 4.2. Výstupy – co je třeba změnit – na základě absolvování programu si každý účastník vytipuje oblasti, ve kterých má největší problémy (např. některé oblasti komunikace), na jejich základě stanoví osobní rozvojový plán.
- 4.3. Osobní rozvojový plán jednotlivce – plán, podle kterého by měl účastník kurzu, v ideálním případě ve spolupráci s jeho nadřízeným, postupovat a měnit svoje návyky, zažívat si nové dovednosti, až se z nich stane rutina – automatizmus. Rozvojové plány je možné konzultovat s lektorem.

4.4. Zpráva zadavateli – zpětná vazba od trenéra zadavateli vzdělávacího programu, ve které lektor popisuje aktivitu skupiny jako celku a její schopnost spolupráce. Dále lektor upozorňuje na možný problém, který vyplývá z praxe, ve které se účastníci kurzu pohybují, a nemusí být pro vedení zřejmý.

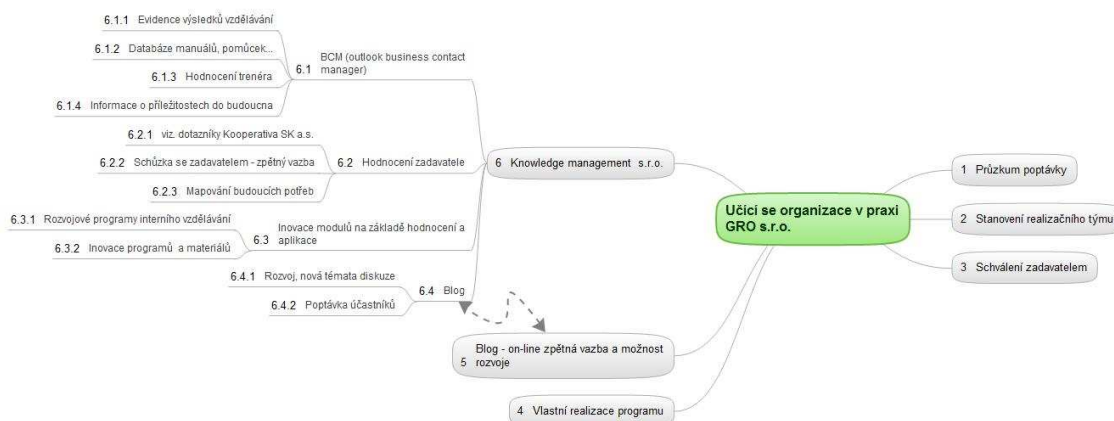


5. Blog – on-line zpětná vazba a možnost rozvoje

5.1. Témata týkající se absolvovaného kurzu – blog je poměrně unikátní možnost, jak pokračovat v osobním rozvoji i po absolvování kurzu. Jsou zde další články k probíraným tématům a pod nimi je také možnost diskuze. Jsou zde vystavená i videa tréninku vyjednávání nebo třeba rozvoje týmu (viz Příloha 4), nad kterými mohou účastníci spolu s lektorem diskutovat.

5.2. Diskuze k daným tématům – diskuze, které na blogu běží, se týkají všech témat a oblastí, ve kterých GRO s.r.o. vzdělává, účastníci kurzu si tedy mohou rozšířit obzory a v případě, že je něco zaujme, apelovat na nadřízené, že by je zajímalo vzdělávání právě v této oblasti.

5.3. On-line konzultace osobního rozvojového plánu – na základě výše stanoveného rozvojového plánu je zde možné konzultovat svoje případné úspěchy či neúspěchy.



6. Knowledge management GRO s.r.o.

- 6.1. BCM (outlook business contact manager) – databáze všech poptávek ale také uskutečněných programů rozříděná podle klientů. Kompletní informační báze.
- 6.2. Hodnocení zadavatele – hodnocení zadavatelů je samozřejmě zpětnou vazbou pro vzdělávací agenturu a je zpracováno do BCM.
- 6.3. Inovace modulů na základě hodnocení a aplikace – na základě hodnocení kurzů, diskuze na blogu a zkušeností lektorů se upravují stávající programy, aby se stále přibližovaly požadavkům a zvyšovaly efektivitu tréninku.
- 6.4. Blog – blog slouží jednak jako prostor pro komunikaci, ale také jako zdroj informací pro GRO s.r.o., kde se ukazuje, po jakých dovednostech je poptávka, dále pak jako zdroj informací pro nadřazené absolventů kurzů, kteří zde mohou sledovat např. záznamy z jejich video-koučování (viz Příloha 4)

4.8 Rozdíly a shody

Obě společnosti se při přípravě zakázového vzdělávání snaží co nejvíce komunikovat s klientem, aby dosáhly co nejpřesnější specifikace požadavků. V obou se poté připraví návrh, který se nechává schválit a na jeho základě se program vytvoří.

Ve společnosti GRO s.r.o. je tento postup poměrně rozsáhlý, jak jsem popsal v části „tvorba nabídky“, tento postup ovšem nechce pouze zjistit podklady, ale také učit se z práce, kterou společnost realizuje, aby byla v dalším výběrovém řízení schopná

postupovat ještě lépe. GRO s.r.o. nabízí jedinečnou možnost zpětné vazby a dodatečných konzultací pomocí Blogu se školitelem.

Postup, který používá společnost VOX a.s., znám pouze z jejich nabídkových materiálů, a tudíž ne tak podrobně, nicméně se jeví jako méně rozsáhlý, což nemusí být na škodu, protože příliš mnoho informací také není ideální pro práci. Rozsah komunikace je omezen také kvůli velikosti společnosti a množství klientů.

Nabídka se zaměřuje na podobnou skupinu zákazníků, ale VOX a.s. má pole působnosti přeci jenom širší, hlavně díky svojí velikosti.

Sortiment či oblasti vzdělávání jsou vlastně shodné, obě společnosti nabízejí produkty, po kterých je největší poptávka.

Hlavním rozdílem je postoj k vlastní prezentaci společností, kdy VOX a.s. sází na hodnoty zkušených lektorů a ověřených postupů, zatímco GRO s.r.o. se snaží zaujmout nestandardním pohledem na dané téma, od toho se také odvíjí způsob vedení kurzů.

VOX a.s. hodně investuje do reklamy a jde cestou většího objemu odvedené práce, naproti tomu GRO s.r.o. svou omezenou kapacitou nemůže konkurovat rozsahu ani objemu vzdělávání a zaměřuje se tedy na osobnější kontakt se zákazníkem a nadstandardní služby.

Uvidíme, zda se výsledek mého rozboru společností potvrdí v dotazníkovém šetření.

4.9 Dotazníkové šetření spokojenosti klientů

Protože to, co společnosti uvádějí v nabídkách, je věc jedna, ale odraz těchto nabídek v realitě je věc druhá, rozhodl jsem se proto vytvořit dotazník. Pomocí tohoto dotazníku se pokusím ověřit informace, které o sobě uvádějí společnosti na internetu a v nabídkových materiálech, a závěry, které jsem o společnostech udělal já na základě prozkoumání jejich nabídek a dalších materiálů.

Otázky jsou položeny komplexněji pro určité oblasti, aby nebylo nezbytné odpovídat na přílišné množství otázek a dotázaní byli ochotni se s dotazníkem zabývat. Každou oblast jsem doplnil několika konkrétnějšími návodnými otázkami, aby bylo jasné, co mají respondenti v rámci dané oblasti hodnotit známkou na stupnici 1-5.

Dotazník jsem vytvářel ve spolupráci s p. Jaroslavem Homolkou a formulace otázek jsem konzultoval s marketingovým specialistou Ing. Ivo Laurinem ze společnosti Outbreak.

Dotazník jsem zhotovil a vyhodnotil pomocí aplikace Google Form.

4.9.1 Průvodní dopis k mému dotazníkovému šetření

Jmenuji se Jan Homolka a pracuji ve společnosti GRO s.r.o. Jsem studentem čtvrtého ročníku České zemědělské univerzity v Praze, na Provozně ekonomické fakultě, oboru Provoz a ekonomika.

Tímto mailem Vás chci požádat o spolupráci na mé bakalářské práci na téma Vzdělávání zaměstnanců, která se týká postupu srovnávání vzdělávacích agentur.

Podpořte mě deseti minutami na vyplnění dvou dotazníků.

Pokud se rozhodne pro spolupráci, po ukončení této práce Vás seznámím s výsledky mého šetření.

Předem děkuji, Homolka

4.9.2 Textová podoba otázek

Zkušenosti se vzdělávací agenturou

- Komunikace

Jakým způsobem s vámi společnost komunikovala při přípravách a zjišťování náplně kurzu. Reagovala dostatečně pohotově a na kolik jste měli pro rozhodování dostatek podkladů, nebo naopak, jestli nebylo informací příliš mnoho?

- Realizace kurzu

Jak byl program hodnocen účastníky a na kolik byla dodržena plánovaná náplň kurzu?

Měly použité výukové materiály odpovídající kvalitu?

- Zpětná vazba a komunikace po realizaci kurzu

Dodala vám vzdělávací agentura zprávu o průběhu a realizaci kurzu? Navrhla vám vzdělávací agentura, jak nejlépe postupovat pro maximální efekt vzdělávání? Komunikuje s vámi tato společnost i nadále, například formou aktuálních nabídek? Nabízí společnost možnost konzultací s lektorem i po skončení kurzu?

Obsah kurzů

- Logická návaznost výuky

Měl program kurzu logickou strukturu, navazovaly na sebe jednotlivé bloky?

- Materiály použité pro výuku

Jaká byla kvalita a obsahová hodnota použitých materiálů? Byly graficky dobře zpracované? Odpovídala náplň kurzu náplni materiálů? Používal lektor nějaké doplňkové materiály pro lepší pochopení či vysvětlení některých témat?

Práce lektora

- Komunikační dovednosti lektora

Jak se vám líbila práce lektora na vašem kurzu? Byl jeho výklad srozumitelný? Dával během kurzu zpětnou vazbu? Pracoval dobře s jednotlivci i se skupinou jako celkem?

- Práce lektora po technické a odborné stránce

Byl lektor dostatečně kvalifikován vést takový výcvik? Byl kurz pouze výkladem, nebo lektor používal například grafická znázornění pro lepší pochopení? Zaměřoval se jen na nové znalosti, nebo se snažil pracovat s postoji účastníků k daným problémům?

- Zapojení účastníků do programu

Zapojil lektor účastníky do programu a v jaké míře? Účastnil se sám trenér modelových situací a nácviků během kurzu?

Cena realizovaných kurzů

- Kalkulace ceny

Zahrnovala cenová kalkulace všechny náklady spojené s realizací kurzu, nebo byla cena pouze za kurz a cestovné a například ubytování lektora bylo fakturováno zvlášť?

- Výše ceny

Byla cena odpovídající kvalitě, tedy akceptovatelná za nabízené služby, nebo byl kurz příliš drahý?

Přínos kurzu

- Zvýšení objemu znalostí účastníků

Dozvěděli se účastníci kurzu nové informace nebo nové možnosti aplikace aktuálních znalostí?

- Změny v chování pozorované nadřízenými a spolupracovníky

Projevily se u účastníků kurzu nějaké změny chování a přístupu k práci? Zvýšila se osobní zodpovědnost a zlepšila schopnost komunikace o problémech? Jsou aktivnější v řešení problémů a úkolů? Zvládají lépe svou práci? Vychází lépe se svými spolupracovníky?

4.9.3 Náhled grafické podoby dotazníku

Hodnocení vzdělávací agentury GRO s.r.o.

Dotazník k bakalářské práci Jana Homolky týkající se srovnání vzdělávacích agentur VOX a.s. a GRO s.r.o.

Jméno a příjmení

Společnost

Zkušenosti se vzdělávací agenturou - komunikace
Jakým způsobem s vámi společnost komunikovala při přípravách a zjišťování náplně kurzu. Reagovala dostatečně pohotově a na kolik jste měli pro rozhodování dostatek podkladů, nebo naopak, jestli nebylo informací příliš mnoho?

1 2 3 4 5

ideální nebyli jsme spokojeni

Zkušenosti se vzdělávací agenturou - realizace kurzu
Jak byl program hodnocen účastníky a na kolik byla dodržena plánovaná náplň kurzu? Měly použité výukové materiály odpovídající kvalitu?

1 2 3 4 5

ideální nebyli jsme spokojeni

Zkušenosti se vzdělávací agenturou - zpětná vazba a komunikace po realizaci kurzu
Dodala vám vzdělávací agentura zprávu o průběhu a realizaci kurzu? Navrhla vám vzdělávací agentura, jak nejlépe postupovat pro maximální efekt vzdělávání? Komunikuje s vámi tato

4.9.4 Výsledky dotazníkového šetření

Výše uvedeným dotazníkem spolu s průvodním dopisem jsem kontaktoval cca 400 lidí z firemní databáze GRO s.r.o.

Celkem jsem dostal zpět 12 dotazníků hodnotících VOX a.s. a 21 dotazníků hodnotících GRO s.r.o. Nelze tedy hovořit o maximální průkaznosti, nicméně jde o výpovědi lidí, kteří mají reálnou zkušenost s jednou, popř. oběma společnostmi. Všichni dotázaní uvedli své jméno a tím pádem si opravdu stojí za svým názorem, což zvyšuje hodnotu tohoto šetření.

Zde jsou výsledky.

- Výsledky dotazníkového šetření pro společnost GRO s.r.o.

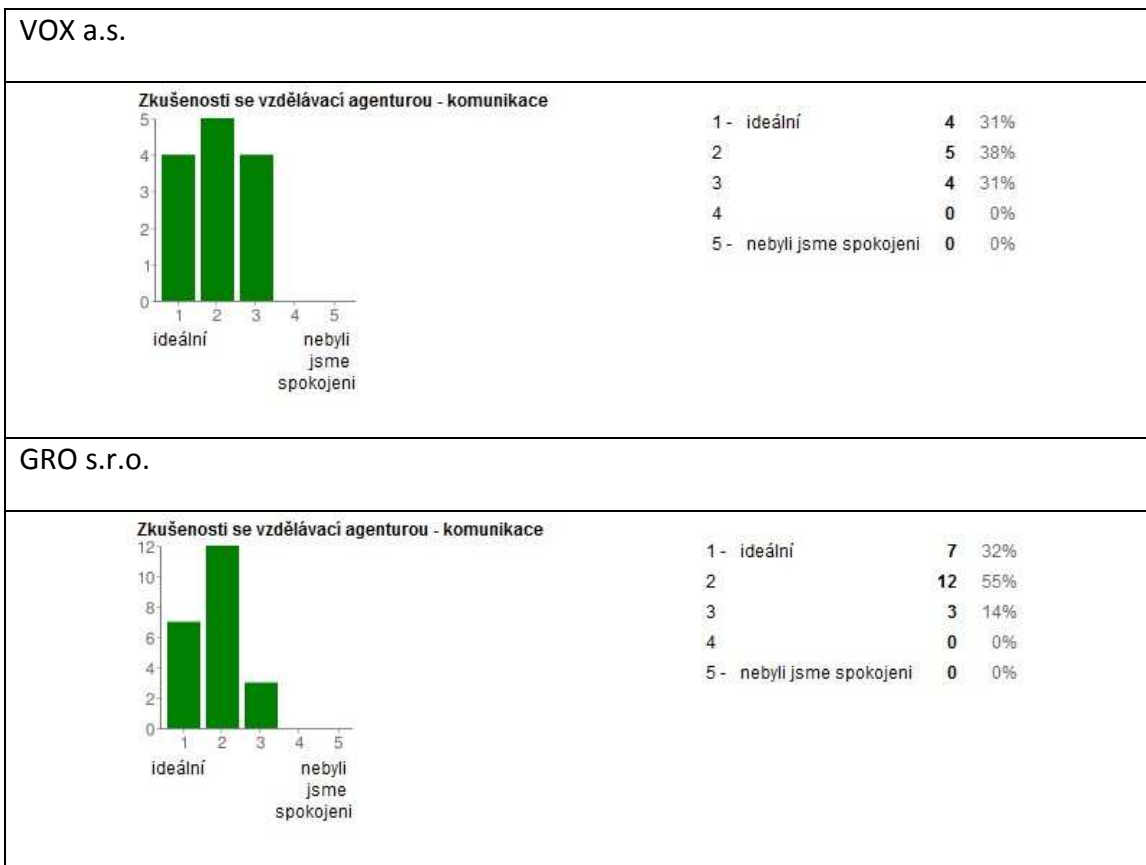
TimeStamp	Jméno a příjmení	Společnost	Zkušenosti se vzdělávací agenturou - komunikace	Zkušenosti se vzdělávací agenturou - realizace kurzu	Zkušenosti se vzdělávací agenturou - realizace kurzu	Zkušenosti se vzdělávací agenturou - realizace kurzu	Obesh kurzu - úplná návaznost výuky	Obesh kurzu - materiály použité pro výuku	Přítomnost lektora - komunikace	Přítomnost lektora - odborné znalosti	Přítomnost lektora - účastníků do programu	Cena realizovaných kurzů - kalkulace ceny	Cena realizovaných kurzů - výše	Přítomnost kurzu - objemu znalostí	Přítomnost kurzu - pozování nadřízenými a spolupracovníky
112022008 10:28	20 Iveta Láruš	OUTBREAK	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2
112022008 12:36	23 Jiří Forman	CSOB	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2
112022008 12:48	20 Radka Lárnice	PHARMA s.r.o.	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2
112022008 12:48	43 Alena Heřmová	BRAND a.s. C - FACILITY MANAGEMENT s.r.o.	1	1	1	1	1	2	1	2	2	3	3	2	2
112022008 12:59	20 Kateřka Kottková	MAANAGEMENT s.r.o.	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	3
112022008 14:25	24 Petra Adásková	RPIQ V.P.S.r.o.	2	1	2	2	2	3	1	2	2	1	1	2	2
112022008 15:26	06 Zuzana Jeřínková	Diehl Packard Elektrotechnický zkušební ústav, s.p.	3	3	5	5	2	4	1	1	1	1	3	3	3
112022008 16:02	04 Vladimír FIALAČ	Unigas s.r.o.	2	2	3	3	2	2	1	1	1	3	3	2	2
112022008 16:47	26 Jarmila Štěpánková	Unigas s.r.o.	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2
112022008 22:48	10 Petra Svobádová	Amalis, s.r.o.	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2
112122008 9:34	34 Petra Vajsová	Fuchs Oil Corporation	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2
112122008 9:35	53 Pavel Želka	Diehl Packard Electric s.r.o.	3	1	4	4	1	5	1	1	2	2	2	2	3
112122008 14:08	29 Petr Mach	beopelin s.r.o.	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3
112122008 15:17	46 Josef Tomáš	OSVČ/penikatel F.O.	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2
112422008 14:56	23 Petr Běhulda	Cesap Ekonomické služby	1	2	3	2	2	4	1	1	2	3	3	3	3
112422008 16:36	27 David Měrní	Ekonomické služby	1	1	3	3	1	4	1	1	1	1	2	2	2
112622008 13:32	19 Jana Pešková	SVNITOG Kalkulace VPO Prodanov a.s.	2	2	2	2	1	2	1	2	2	4	4	2	3
112622008 7:20	28 František Musil	VPO Prodanov a.s.	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3
112622008 13:01	12 Petr Kučera	KJPE s.r.o.	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	1	3	2
112622008 13:05	41 Lenka Winterová	OSVČ	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1
112622008 13:14	42 Kateřka Kadeřavá	OSVČ	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
112622008 13:14	56 Kateřková	Credum, a.s.	1	2	2	1	1	3	2	2	2	1	3	2	3

4.10 Interpretace výsledku dotazníkového šetření

4.10.1 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Zkušenosti se vzdělávací agenturou

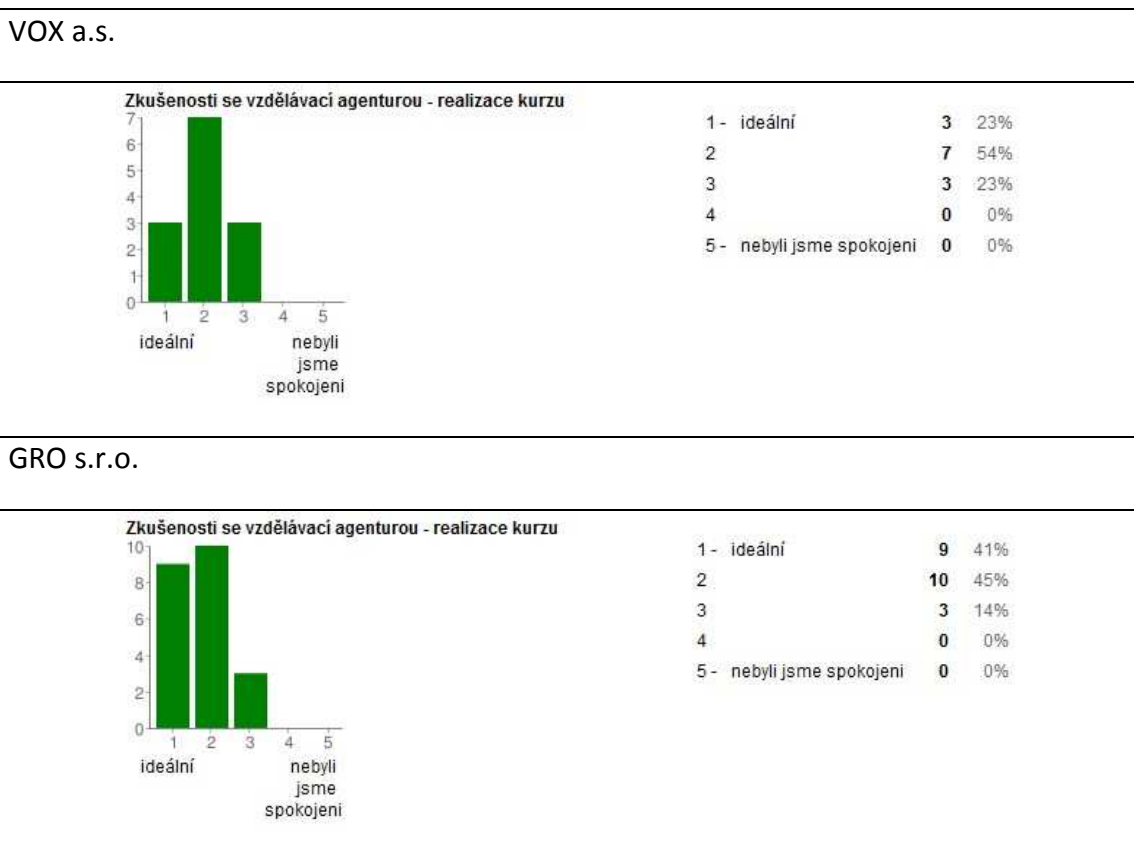
- Komunikace



Zkušenosti týkající se komunikace při jednání o realizaci kurzu a jeho náplni jsou vesměs shodné. GRO s.r.o. vyšlo v mém šetření o něco lépe. Tato část komunikace je nezbytná pro vlastní realizaci kurzu a získání zakázky. Ani jedna z porovnávaných společností ji tedy nepodceňuje.

Zkušenosti se vzdělávací agenturou

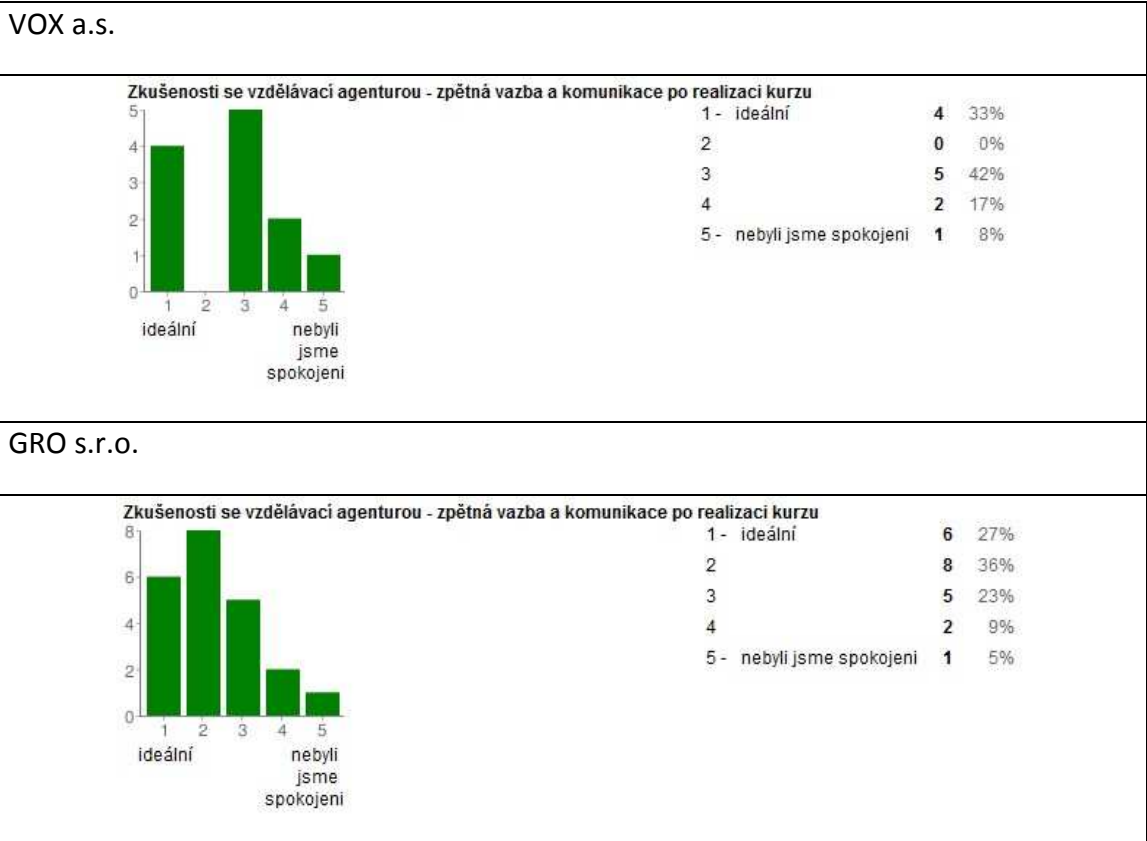
- Realizace kurzu



V této části hodnocení dopadlo lépe GRO s.r.o. Znamená to, že program byl účastníky hodnocen lépe než programy společnosti VOX a.s. Vliv na tuto skutečnost má zajisté široká škála lektorů pracujících pro VOX a.s., u nichž bude úroveň rozdílná. U hodnocení společnosti VOX a.s. záleží, jakého lektora měl dotázaný na kurzu, protože jedno téma školí více lektorů.

Zkušenosti se vzdělávací agenturou

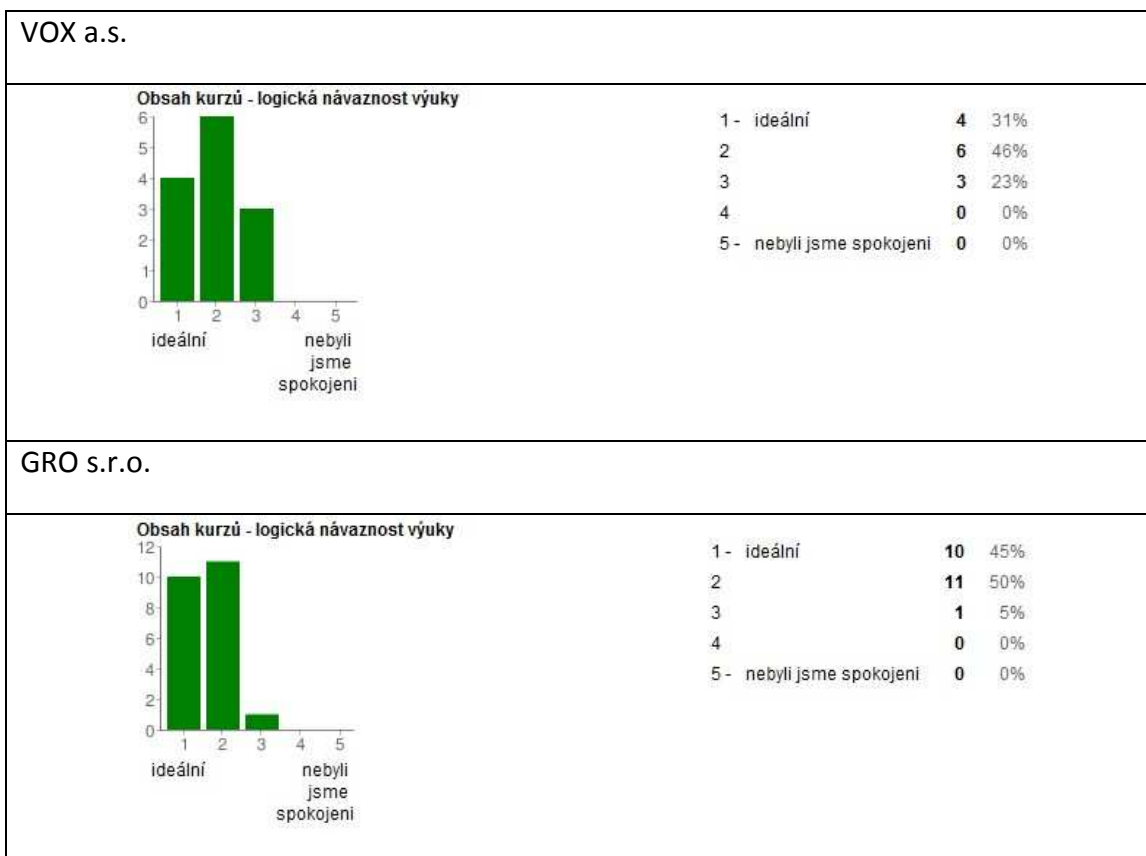
- Zpětná vazba a komunikace po realizaci kurzu



Zpětná vazba je část komunikace společnosti s klientem, která již není nezbytná pro realizaci zakázky, ale je významná z hlediska další spolupráce. GRO s.r.o. je menší společností, je pro ni tedy nezbytný osobní přístup ke klientům, ke kterému patří i vydatnější komunikace a například nadstandardní služba v podobě konzultací s lektorem po skončení kurzu. Šetření tedy potvrdilo mou tezi, že menší společnost musí sázet na osobnější přístup a nadstandardní služby.

Obsah kurzů

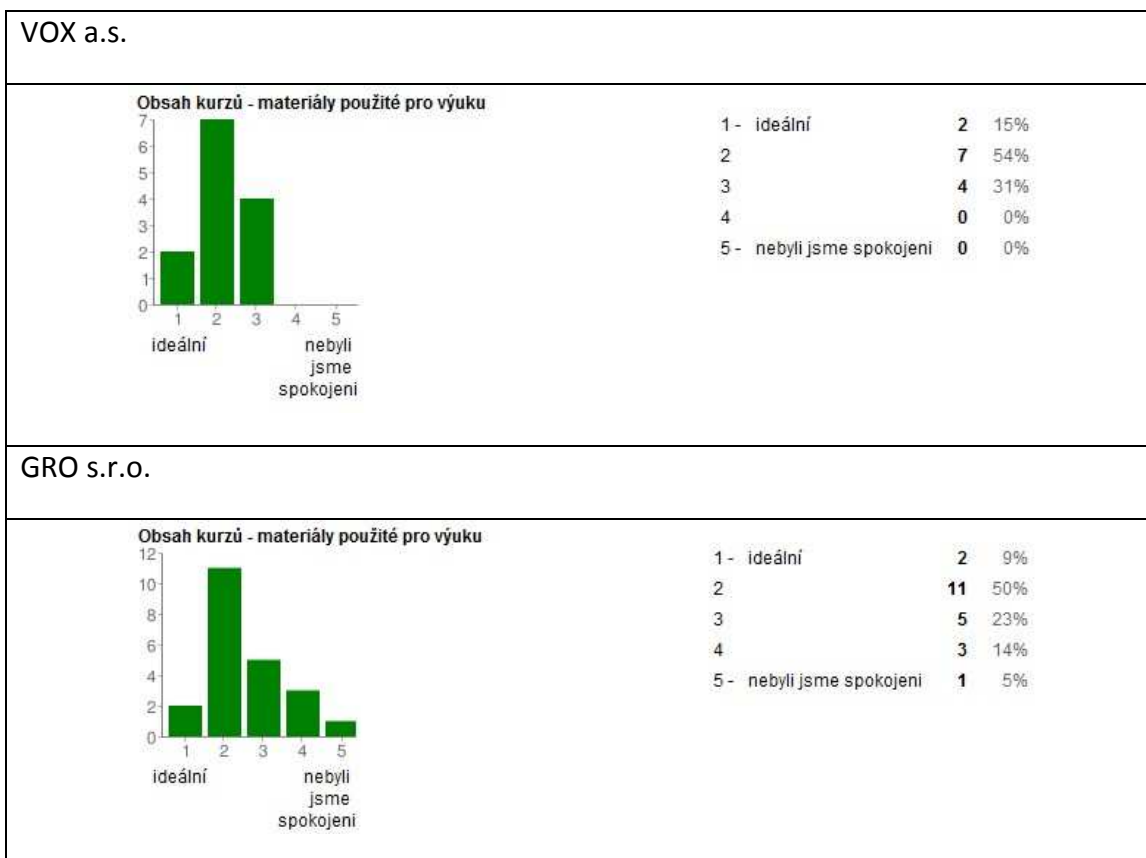
- Logická návaznost výuky



V hodnocení logické návaznosti kurzu dopadlo GRO s.r.o. o něco málo lépe. Výsledek je nicméně podobný. Tento výsledek potvrzuje, že společnosti jsou skutečnými konkurenty na trhu a jejich programy i školitelé dobře připraveni.

Obsah kurzů

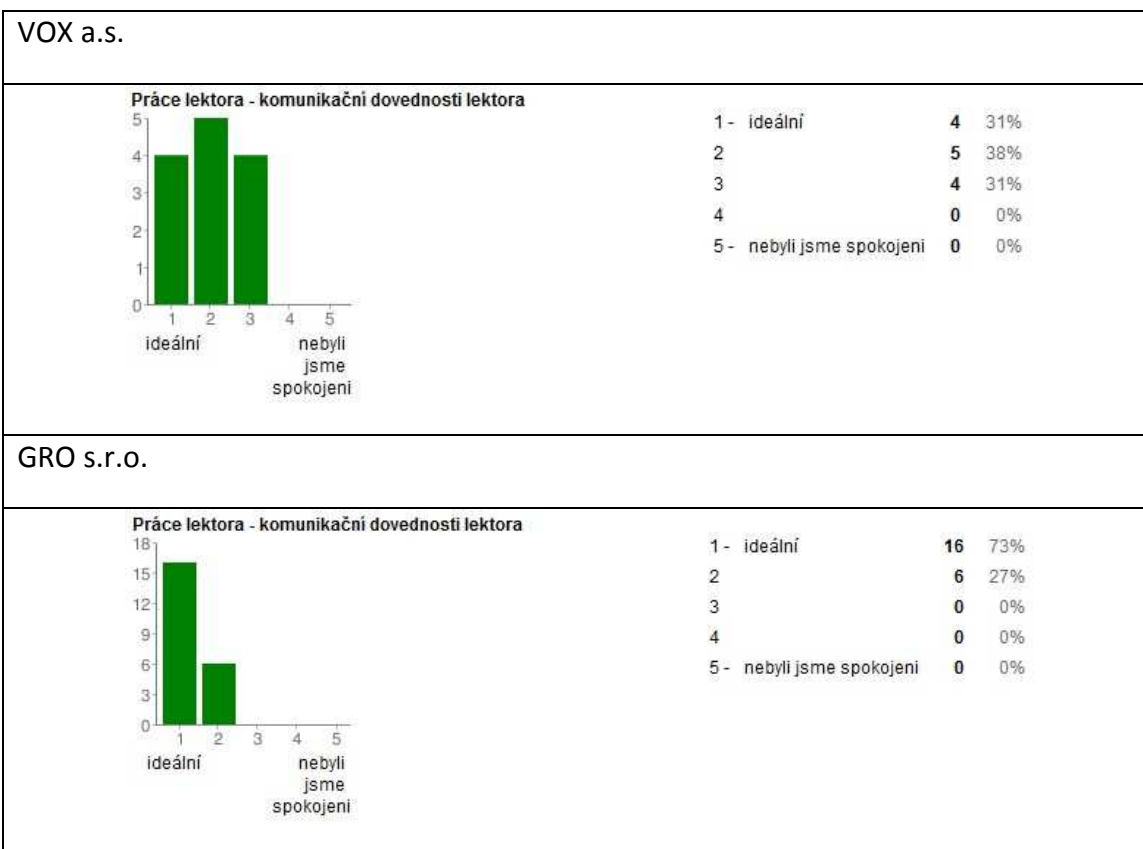
- Materiály použité pro výuku



V hodnocení materiálů použitých pro výuku dopadla výrazně lépe (resp. nikdo nehodnotil ve druhé části stupnice) společnost VOX a.s. To odráží skutečnost rozdílné práce obou společností, protože v materiálech GRO s.r.o. je „dostatek“ místa pro vlastní poznámky, méně však již odborných textů, což je na druhé straně to, na čem si VOX a.s. zakládá ve svých kurzech i u lektorů. VOX a.s. tedy dokázal to, co tvrdí ve svých nabídkových materiálech, a sice, že kurzy jsou vedeny odborníky v daném oboru a stejně tak jsou připravovány i jejich materiály. Zároveň se ukazuje, že účastníci kurzů vyžadují více odborných textů připravených předem lektory kurzu.

Práce lektora

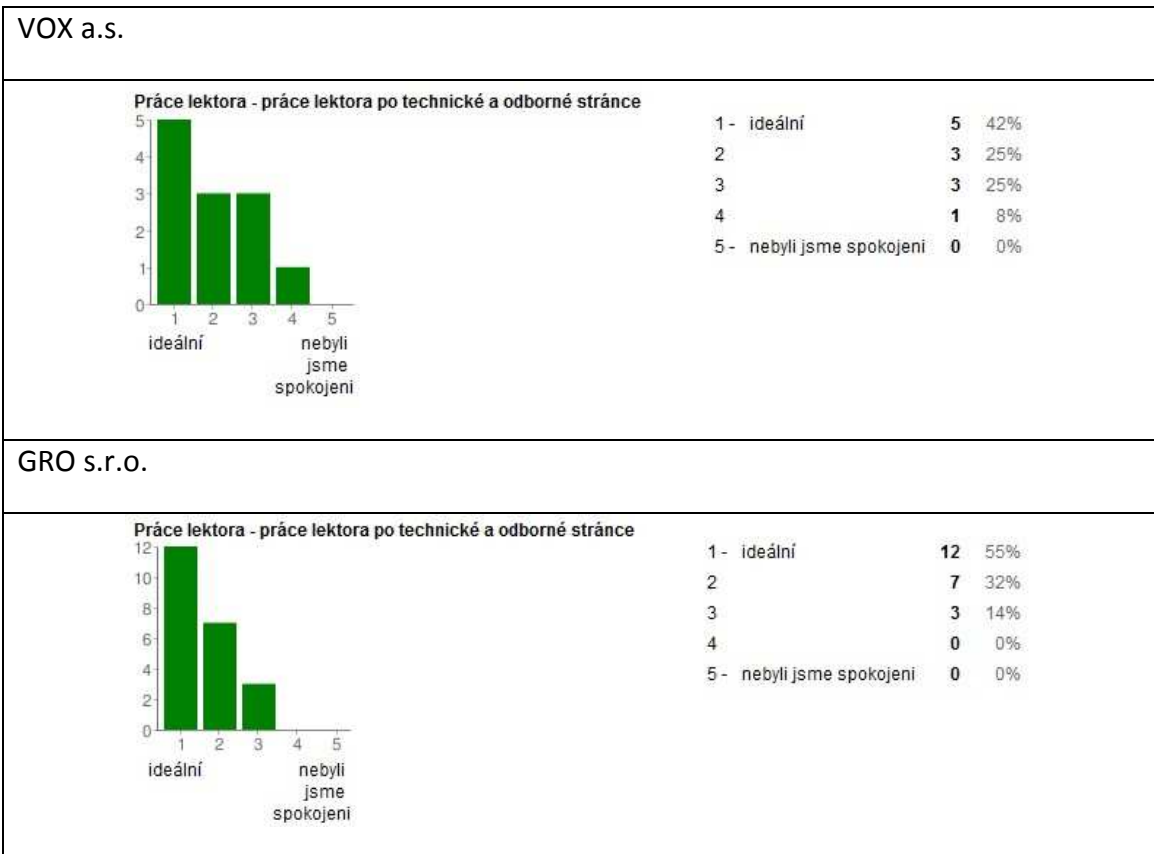
- Komunikační dovednosti lektora



Přestože společnost GRO s.r.o. v mém šetření zhodnotilo více dotázaných, ani jeden z nich nedal horší známku než 2 a tři čtvrtiny dotázaných hodnotili známkou 1, naproti tomu školitelé společnosti VOX a.s. byli zhodnoceni ve škále 1-3 s přibližně stejným počtem odpovědí. Toto je tedy silná stránka GRO s.r.o., resp. kvalita hlavního školitele p. Jaroslava Homolky.

Práce lektora

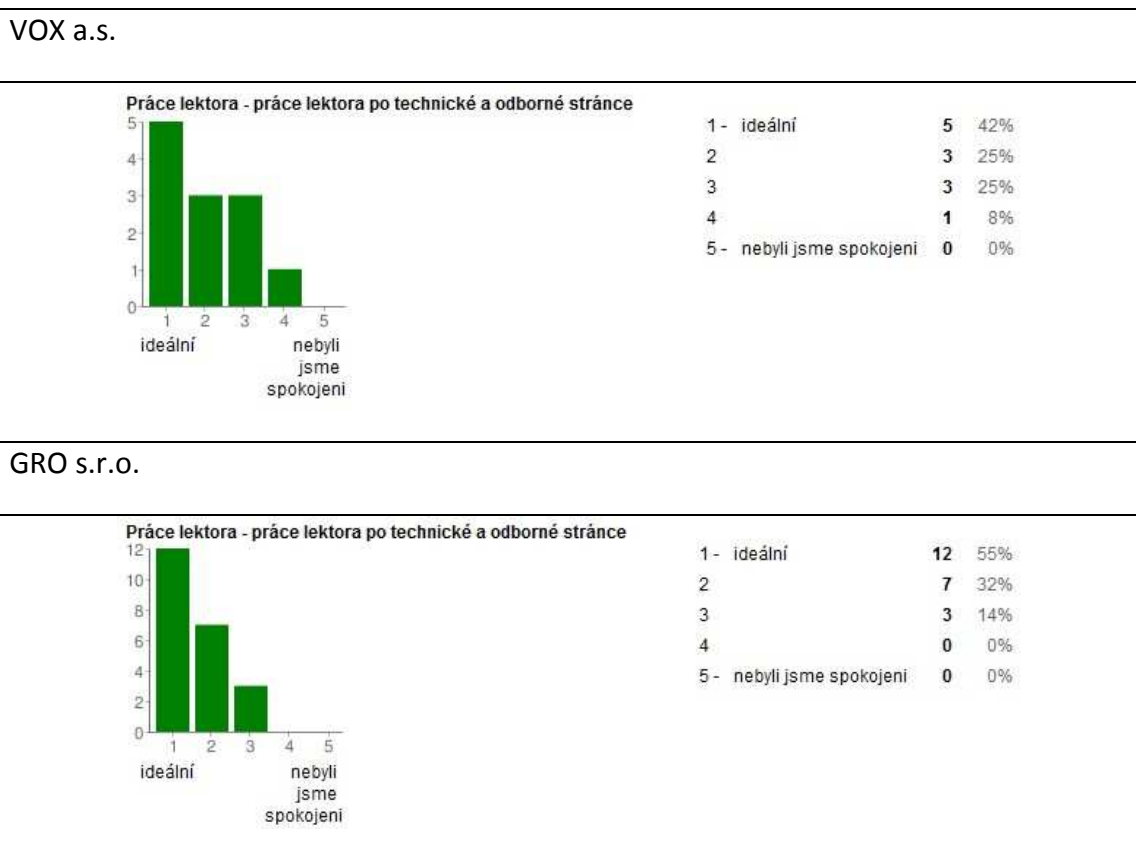
- Práce lektora po technické a odborné stránce



Opět o něco lépe dopadlo GRO s.r.o. V této části se jednalo o zhodnocení vlastní výuky, odbornosti, používání reálných příkladů apod. Společnost GRO s.r.o. tedy prokázala to, co tvrdí o svých programech v nabídkových materiálech a na internetu, tedy že pracuje s postoji účastníků v reálných situacích.

Práce lektora

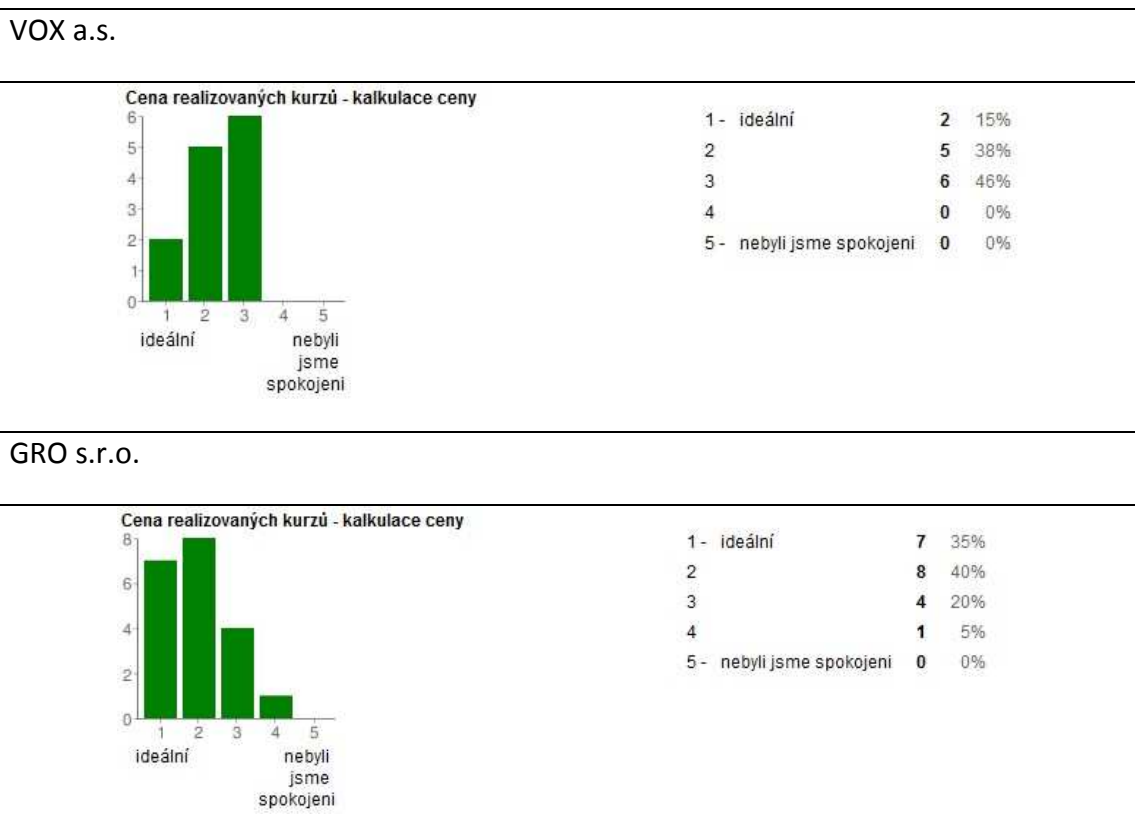
- Zapojení účastníků do programu



V hodnocení zapojení účastníků do programu dopadlo lépe GRO, čímž opět potvrdilo, že práce lektora je jeho silnou stránkou.

Cena realizovaných kurzů

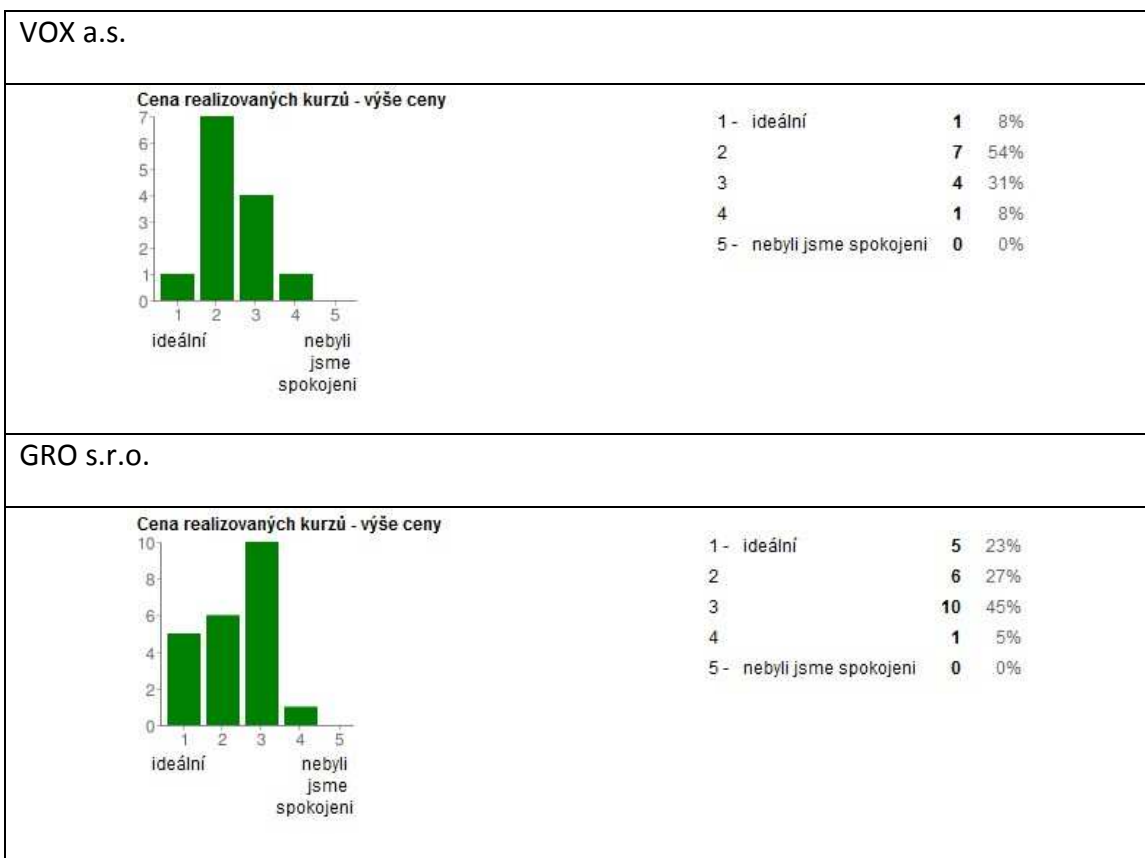
- Kalkulace ceny



V bodě kalkulace ceny si lépe stojí GRO s.r.o., pravděpodobně proto, že k ceně kurzu již neúčtuje náklady na ubytování lektora nebo náklady na cestu, kalkulace je tedy reálnou cenou kurzu, naproti tomu VOX a.s. dále účtuje další externí náklady.

Cena realizovaných kurzů

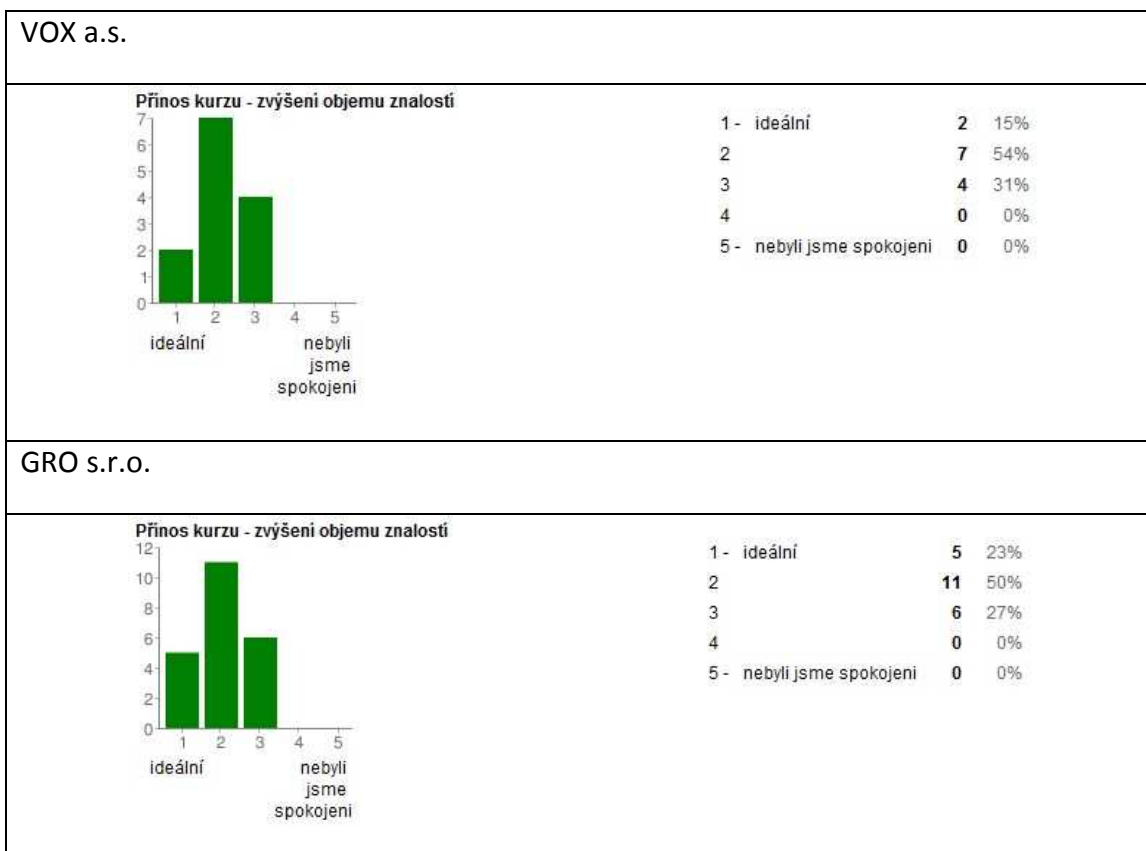
- Výše ceny



Výše ceny je prvním bodem, kde GRO s.r.o. výrazně ztrácí na VOX a.s., který má na trhu zjevně lepší ceny, na druhou stranu nemívá v cenové kalkulaci zahrnuté ostatní náklady. VOX a.s. díky své velikosti a šířce portfolia si může dovolit mít ceny nižší než konkurence, je jedním z největších subjektů na trhu vzdělávání. Zde se tedy potvrzuje tržní princip, který říká, že větší dodavatel může mít nižší ceny díky úsporám z rozsahu, což neplatí jen u výrobních firem, ale i zde, naproti tomu malá společnost, která mu chce konkurovat, musí nabízet nadstandardní, nebo něčím specifické služby.

Přínos kurzu

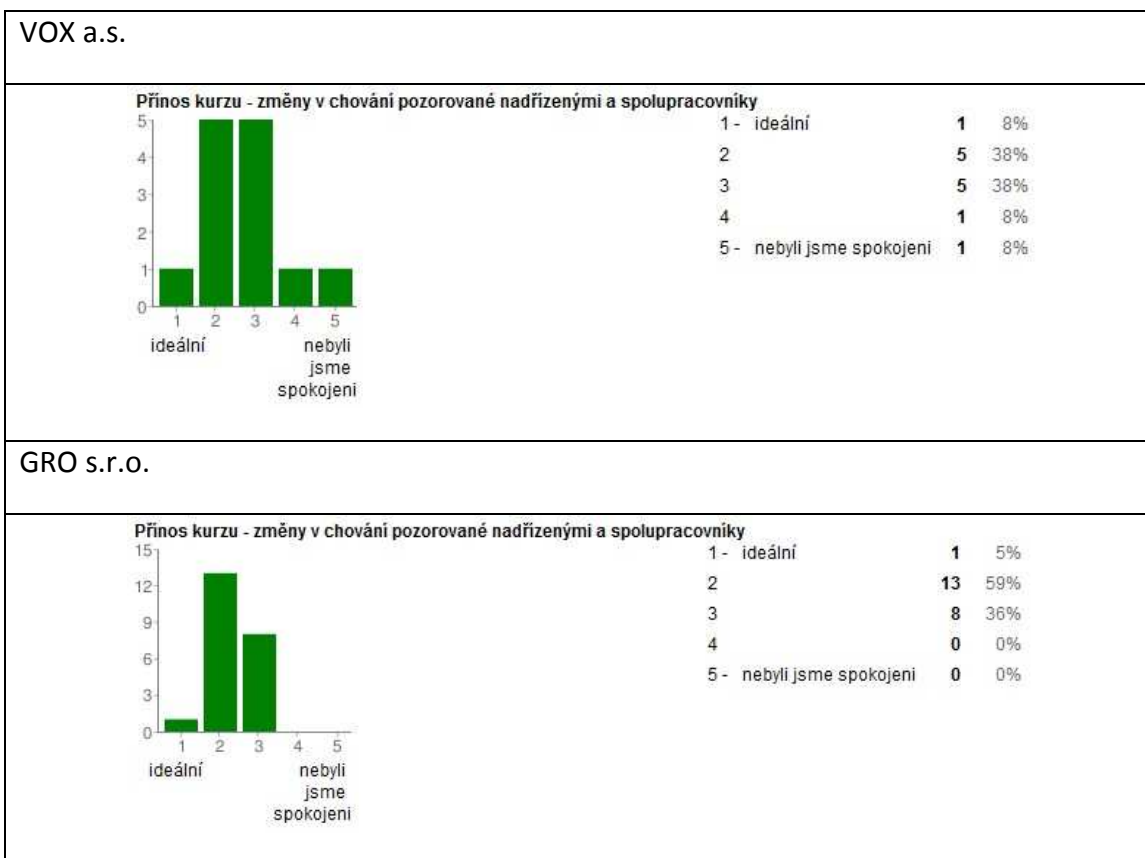
- Zvýšení objemu znalostí účastníků



Co do objemu znalostí si podle hodnocení účastníků kurzů stojí obě společnosti velmi podobně a to okolo známky 2, což lze považovat za úspěch. Dosáhnout tohoto hodnocení je samozřejmě těžší například u top managementu, který zpravidla již prošel četnými kurzy.

Přínos kurzu

- Změny v chování pozorované nadřízenými a spolupracovníky



Posledním a, řekl bych, zásadním bodem mého dotazníku je obtížně měřitelný efekt vzdělávání pro praxi. Dle výsledků šetření si vede lépe GRO s.r.o., navíc i přesto, že GRO s.r.o. zhodnotilo více dotázaných, nikdo nezvolil známku horší než 3, narozdíl od hodnocení VOX a.s.

Jaký je tedy finální verdikt? Celkový průměr hodnocení společnosti VOX a.s. je 2,21, průměr hodnocení GRO s.r.o. je 1,89. Vzhledem k počtu odpovědí není toto šetření maximálně průkazné, ale každopádně z něj vplynuly silné stránky obou společností.

Silnou stránku VOX a.s. je rozhodně cena a kvalita použitých materiálů, kdežto u společnosti GRO s.r.o. je to práce lektora.

5 Závěr

Literární rešerše je výtahem z obecného poznání dosaženého v oblasti vzdělávání zaměstnanců, provedená na základě odborné literatury.

Moje zhodnocení a porovnání dvou nabídek vypovídá mnoho o obou společnostech. VOX a.s. je výrazně větší a s tím se pojí také větší množství reklamy, širší nabídka produktů, ale na druhé straně, vzhledem ke značnému počtu zaměstnanců a lektorů, kolísavá úroveň komunikace se zákazníkem či práce školitele. Termínem „kolísavá“ mám na mysli, že respondenti byli rozděleni mezi známkami 1-3 přibližně ve stejném poměru, zatímco v případě GRO s.r.o. byl výsledek většinou jednoznačnější.

GRO s.r.o. se prezentuje jako společnost s nestandardním přístupem a pracující s postoji účastníků, což by mělo v největší míře ovlivnit jejich následné chování a pracovní postupy. Dotazníkové šetření toto tvrzení v podstatě potvrdilo, protože ve všech oblastech, kde byla hodnocena práce lektora, dopadlo GRO s.r.o. lépe.

VOX a.s. podle svých prezentací a nabídek působí jako solidní firma, která dbá hlavně na odbornost a kvalifikaci svých lektorů. Společnost sama vydává publikace, má tedy značné zkušenosti s publikační činností a možná i právě proto dopadla nejlépe v hodnocení materiálů používaných při kurzech.

Kterou společnost tedy na základě tohoto šetření zvolit?

Zásadní výhodou VOX a.s. je schopnost uspokojit kompletní poptávku téměř kterékoli společnosti a mohla by tedy být komplexním řešením. Další výhodou byla lépe hodnocená cena v porovnání s GRO s.r.o., tuto společnost bych tedy volil pro vzdělávání nižšího a středního managementu.

Pro top management bych volil GRO s.r.o.. Není sice schopna obsáhnout komplexně vzdělávání většího podniku, nicméně je lépe hodnocena a vyšší cena by pro malou, ale důležitou skupinu top managementu neměla být jedinou bernou mincí.

6 Přílohy

Příloha 1 – ceník pronájmu učeben v centrále VOX a.s.

Příloha 2 – ukázka nabídkového materiálu VOX a.s.

Příloha 3 – ukázka nabídkového materiálu GRO s.r.o.

6.1 Příloha 1 – ceník pronájmu učeben v centrále VOX a.s.

Nabídka pronájmu zasedacích místností v prostorách 1. VOX a.s.

Místnost	Počet osob	Cena Kč/hod. (60 minut)	
		do 18 hod.	po 18 hod.
Alfa	8	200,-	140,-
Beta	44	500,-	350,-
Gama	22	350,-	245,-
447	28	390,-	273,-

Nabídka pronájmu techniky

Technika	Cena Kč/den
Zpětný projektor	400,-
Datový projektor	1 500,-
Notebook	1 000,-
Televize	450,-
Video nebo CD přehrávač	500,-

Technika	Cena Kč/den
Kamera	1 000,-
Projekční plátno	300,-

6.2 Příloha 2 – ukázka nabídkového materiálu VOX a.s.

Využijte firemní poradenství a vzdělávací programy

Tvrdě i měkké dovednosti v kultuře vzdělávání

Projektové řízení

Analýzy perspektivních potřeb vzdělávání

Koučink pro praxi

Certifikace, rekvalifikace

Poradenství

Vzdělávací programy

Outdoor programy

Personální audit

Assessment/Development Centre

Zakázky 1. VOX a. S. Vám budou slušet

Mimořádně efektivní vzdělávání pro firmy a společnosti

zakazky@vox-kurzy.cz



www.vox.cz

Firemní zakázky...

Zakázkové vzdělávací akce 1. VOX a. s.

Zakázkové vzdělávání (včetně HR poradenství) navazuje na dlouhodobou praxi, systematickou práci s informacemi z oblasti vzdělávání, na zkušenosti vysoce odborných a kvalitních pedagogů, vlastních i externích specialistů. Metody výuky se opírají o pestré, ověřené postupy a nástroje.

Komplexní přístup představuje pečlivá analýza potřeb a specifík klientů. Předpokladem úspěchu vzdělávací akce je také společná a přesná definice cílového stavu. Klade se důraz na výstupní efekty – jak má být a jak skutečně bude klient vybaven novým poznáním, doporučeními anebo i tréninkem po ukončení vzdělávacího programu, jak účinně se projeví aplikace našich poradenských služeb.

Jsmo kdykoliv připraveni operativně reagovat v jakékoli Vámi zvolené tématice, jsme Vám trvale k dispozici.

Na základě poznání firemní kultury a vize klientů vznikají převážně originální vzdělávací programy na klíč, ale také často workshopy, motivační programy a v nastavbě také např. Assessment/Development Centre. Průběžně se připravují další dynamické produkty (jako např. ESIM – expresní vzdělávání manažerů) a další projekty.



Zakázkové vzdělávání pro účastníky připravíme na požadované téma

(A) – Subjekty vzdělávání

Top / Střední management
 Nižší management
 Vedoucí výroby, montáží a staveb (mistři apod.)
 Asistentky / Recepční
 Daňoví a účetní specialisté
 Specialisté řízení lidských zdrojů
 Pracovníci municipalit

(B) – Obory a oblasti vzdělávání

Projektové řízení
 Řízení lidských zdrojů
 Komunikace a komunikační dovednosti
 Řízení prodeje a prodejní dovednosti
 Tvorba a řízení týmů
 Daně a účetnictví
 Finance a ekonomika
 Marketing
 Právo
 Mezinárodní účetní standardy IAS/IFRS, US GAAP
 Problematika auditu
 Problematika municipalit

(C) – Outdoor programy – zajistíme je s vybranou tematikou dle Vašeho zadání


U velkých programů, zasahujících oblasti řízení firem, personalistiky či logistiky doplňujeme projekty vzdělávání o programy z oblasti poradenských a konzultačních služeb.

**S námi správným směrem
 potřeby praxe > znalosti > dovednosti**

tel.: +420 224 142 044 – 5

zakazky@v

6.3 Příloha 3 – ukázka nabídkového materiálu GRO s.r.o.



Projekt spolupráce AWD Česká republika s.r.o. a gro s.r.o. pro roky 2009–2010

Rozvoj kvality a motivace pracovníků AWD
Motto gro: vyhrávat s pokorou—prohrávat se ctí


13. listopadu 2008

gro s.r.o. Vypracoval: Jaroslav Homolka

Uvnitř tohoto vydání:

Garant a trenér Jaroslav Homolka	2
Metodika—jak podporujeme vaše cíle	2
Program PRO—rozvíjejte osobnost, vzdělávání	2
Pilotní program	3
Vedoucí konzultant Program 1	3
Vedoucí konzultant—Program 1	3
Vedoucí konzultant Program 2	3
Vedoucí konzultant Program 3	4
Vedoucí konzultant Program 4	4
VK—Zapojení do PRO Projektu Osobního Rozvoje	4
Ekonomický poradce Program 1	5
Ekonomický poradce Program 2	5
Ekonomický poradce Program 3	5
Ekonomický poradce Program 4	6
EP—Zapojení do PRO Projektu Osobního Rozvoje	6
Podmínky úspěchu AWD projektu spolupráce	6
Materiály gro	7
Organizace programů a cenová	7
Čánek IDnes	8
Kontakt: gro	8
Osobní koučing je i komunikace bolestí, ale funguje	8

AWD očekávání od projektu—Rozvoje kvality a motivace pracovníků AWD Česká republika s.r.o.



Váš nezávislý finanční poradce

AWD Česká republika je firma, která na našem trhu ukazuje, jak se má bojovat o místo na slunci. Řídí se zásadou, že kvalitních výsledků můžete dosáhnout jen s kvalitními lidmi.

AWD má propracovaný systém vstupního vzdělávání silně podpořeného SW vybavením.

Vedení firmy si uvědomuje, že je třeba více podpořit rozvoj svých lidí. A nejen jako reakci – finanční krize. Rostoucí tlak konkurentů na získávání dobré značky: **lidí od AWD.**

Po setkání s paní Mgr. Martinou Komendovou v Praze a

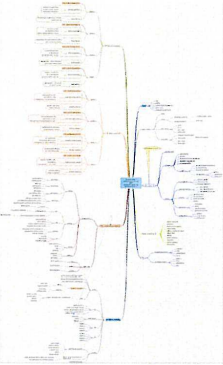
Reference gro s.r.o.

Osobně jsem čerpal z tohoto školení mnoho nápadů a využil zkušeností z nacvičovaných modelových situací. Takto tematicky zaměřený trénink by měl absolvovat každý manager, který chce efektivně komunikovat se svými podřízenými, mít pod kontrolou svůj čas a zvládat krizové situace. **Ing.Pavel Prokop Delphi Packard Electric ČR spol. s r.o.**

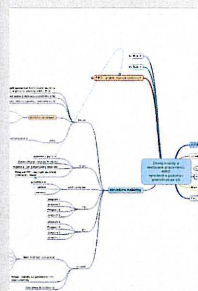
Pan Jaroslav Homolka se podílí na programu Master of Business Administration Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT v Praze a Scheffeld Hallam University. Na základě jeho výsledků byl vybrán pro interní vzdělávání pracovníků MÚVS. **Doc. Ing. Helena Fialová,CSc. Vedoucí programu MBA**

Všechny pořádané akce, jsou vždy ze strany GRO výborně analyzovány s doporučením vhodných opatření. Pan Jaroslav Homolka byl v letech 1997 – 2000 členem dozorčí rady Wüstenrot – stavební spořitelny a.s. **PhDr. Miroslava Bartošová prokurista**

Společným cílem je: vyšší účinnost lidí v denní praxi, vyšší míra motivace k výkonu a zvýšení loajality.

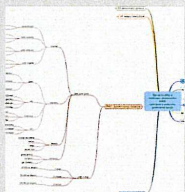


Dobrá příprava nám dává 80% šanci na úspěch



Člověk dokáže jen to, co si dokáže představit. Motivace je práce s představivostí

Kritéria úspěchu jsou cílem, kam bychom se měli dopracovat. Jsou naší orientací, zda děláme dobrou práci.



PROfesionálem se lidé nerodí

Garant a trenér Jaroslav Homolka

Moje „owner přesvědčení“ to, z čeho ve svých programech vycházím, to s čím pracuji, to jak přemýšlím, jak se k lidem, přírodě i světu chovám.

Vítězit s pokorou – prohrávat se cítí. Nejde mi o to být ten nej... Jde mi o to, odvádět dobrou práci. Jako trenér a školitel vím, že jsem jen prostředník – vítězit musí můj zákazník – tam venku v realitě, proto ho někdy i potrápím, bojuji s ním, abych ho otužil a připravil na realitu.

Slušnost – vzájemný respekt – umožňují spolupráci. Nemám rád zjednodušené triky asertivity a podobných postupů. Raději mám hodnoty jako

důslednost, otevřenost a přesnost.

Evoluce – revoluce jsou dva motory v přírodě, které určují vítěze pro další kolo. Není to plynulý, pomalý postup vpřed, jsou to skoky i kroky, návraty i chyby – zvítězí, byť vždy dočasně, jen ten, kdo je připraven, vyzbrojen a má ten kus potřebného štěstí.

Rozhodnost – rozhodování v situacích, kdy nemáme všechny potřebné informace, když se na spoustu pravd už nemůžeme spoléhat. Ta dovednost, kterou staří Mistři boje považovali za umění.

Konání – s ohledem na maximální možnou efektivitu, jak



nás to učí příroda a jak každý vlastník zná: peníze se netisknou, ne jako naše vlády, co se stále zadlužují, protože to dělají všichni. Smýšlím pracivě.

Metodika – jak podporujeme vaše cíle

Soustředujeme se na **gro problémů**, které musí naši absolventi řešit, na jejich samotnou podstatu a esenci. Jde nám o to, aby naši absolventi porozuměli chování jiných, získali nadhled – nesoudili, nepodléhali kouzlu, ale **viděli, cítili a slyšeli** to, co potřebují vidět, cítit a slyšet, aby se mohli efektivně rozhodovat a reagovat přiměřeně v dané situaci a hlavně efektivně jednat s ohledem na potřebný cíl.

Podporujeme je v tom, jak se dostat z bludného kruhu vlastních přesvědčení, omezení, která za svůj život nasbírali.

Jak se učíme my? Nasloucháme – přemýšlíme – vyvozuje – ověřujeme – a předáváme našim absolventům.

Nikomu nepomáháme – neděláme lidi závislími.

Podporujeme lidi – děláme je samostatnými, odpovědnými, rozhodnými.

Program PRO – rozvíjejte osobnost, vzdělávání nestačí

Vzdělávání je základní částí. Program PRO je zaměřený na další intenzivní rozvoj dovedností a praxe. Každý program končí Projektem Rozvoje Osobnosti (**PRO**), který si absolvent **vypracuje, odprezentuje a poté realizuje**. Sám, výjimečně se svým nadřízeným. Většinou dokáže vysoce motivovaný člověk zúročit asi 20% z toho, co získal. **PRO** gro systém mu umožní využít až 80% ziska-

ných poznatků a zkušeností.

Jak – e.koučingem, dalšími konzultacemi, zpětnou vazbou od trenéra. Systém je postaven jako **light 1** měsíc, **midle 2** měsíce a **hard 3** měsíce. Absolvent plní zadání, referuje výsledky, zpracovává zpětnou vazbu a intenzivně na sobě pracuje.

Tento program vyžaduje **INTENZIVNÍ KOOPERACI** mezi

přímým nadřízeným, absolventem a trenérem gro. Je plně pod kontrolou zadavatele i všech zúčastněných.

Není terapií – je výcvikem.

7 Seznam literatury

- [1] Kolman Luděk, *Výcvik Zaměstnanců*, Praha: Linde nakladatelství 2005, ISBN 80-86131-62-9
- [2] Věra Capponi, Tomáš Novák, *Asertivně do života*, Praha: Grada publishing 2003, ISBN 80-7196-082-1
- [3] R. Komárková, I. Slaměník, J. Výrost, *Aplikovaná sociální psychologie III*, Praha: Grada Publishing 2001, ISBN 80-247-0180-4
- [4] Armstrong M., *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada publishing 2002, ISBN 80-247-0496-2
- [5] Koubek J., *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, Praha: Management press 2003, ISBN 80-7261-033-3
- [6] www.kooperativa.sk
- [7] www.gro.cz
- [8] prof. PhDr. Rudolf Kohoutek CSc., *Dotazník*,
http://www.ped.muni.cz/wpsy/stud_materialy/koh_dotaznik.htm
- [9] Doc. RNDr. Bohumil Kába, CSc. , *Statistika* ,Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta 2005, ISBN 80-213-0746-3
- [10] <http://www.lli.vutbr.cz/> - institut celoživotního vzdělávání
- [11] Gabriele Peters-Kühlinger, Friedel John, *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti* , Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 8024721457
- [12] <http://www.vox.cz/>
- [13] www.gruber.cz