

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ**

Marie Jírů

**Znalostní management, učící se organizace  
a vzdělávací firma**

Práce k rigoróznímu řízení

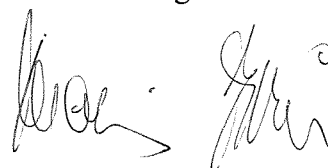
Praha 2010

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto rigorózní práci vypracovala samostatně s použitím uvedených pramenů.

Hradec Králové 20. 8. 2010

Mgr. Marie Jírů

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marie Jírů', written in a cursive style.

## Resumé

Rigorózní práce se skládá z pěti kapitol, z nichž první tři se zabývají teoretickými východisky v oblasti znalostního managementu, učící se organizace a strategického řízení lidských zdrojů. Čtvrtá část se zabývá řídicími a transformačními procesy, které probíhají ve vzdělávacích firmách. Poslední kapitola je zaměřena na marketing v rozvoji dalšího vzdělávání. Charakter tržních vztahů ve vzdělávání vytváří předpoklady při uplatnění marketingu v této oblasti.

## Summary

The work consists of five chapters, three of them focus on theoretical basis about knowledge management, learning organisation and strategic human resource management. The fourth chapter deals with managing and transformation processes being in education enterprises. The last chapter focuses on marketing in development of further education. The nature of market relations in the field of education creates presuppositions and preconditions under which marketing is exerted in this field.

## Obsah

Úvod .....	5
1. Znalostní management a znalostní potenciál firmy .....	9
2. Učí se organizace a management znalostí .....	24
3. Management lidských zdrojů v kontextu znalostního podniku .....	33
4. Pohledy na dění ve vzdělávací firmě .....	38
5. Marketingová propagace vzdělávacích produktů .....	62
Bibliografické citace a prameny .....	70
Seznam obrázků .....	77
Příloha č. 1 .....	78
Příloha č. 2 .....	88

## Úvod

Předložená rigorózní práce vznikla hlavně z praktických důvodů. Její autorka podniká v oblasti profesně orientovaného dalšího vzdělávání. Po zhruba tříletém působení firmy Centrum andragogiky vznikla situace co a jak dále rozvíjet ve vzdělávací firmě. Je evidentní, že orientace vzdělávacích produktů na rozvíjení profesních kompetencí lidí je sice správný směr, ale je otázkou jak dlouho vydrží poptávka po takto zaměřeném vzdělávání. Vzdělávací firma nemůže jen profilovat produkty, které jsou žádané na trhu, ale musí hledat cesty ke „sblížení“ s podnikovou sférou jako celkem.

Tato cesta je však velmi složitá, ale velmi potřebná. Je tomu tak proto, že

- a) jednak kompetence pracovníků se netvoří a nebudují jen dalším vzděláváním
- b) na tvorbě kompetencí se podílí další „složky“ života podniků jako je systém řízení, firemní kultura či personální činnosti.

Východiskem této práce se staly teoretické koncepty managementu znalostí a učící se organizace. Právě rozbor těchto konceptů by mohl sloužit pro strategické směry rozvoje dalšího vzdělávání v podnikové praxi.

Management znalostí představuje dnes směr obecného managementu a je zaměřen na tvorbu, sdílení a využití znalostí k dosažení cílů a prosperity podniků. Jeho důležitou součástí je též distribuce znalostí tak, aby pracovníci na všech pozicích ovládali příslušné použitelné znalosti k vyššímu pracovnímu výkonu. Vzdělávání má v tomto smyslu nezastupitelnou úlohu, představuje vlastně neoddělitelnou část manažerských přístupů k řízení podniku.

Zkoumání podstaty managementu znalostí vedlo k poznání první fáze procesu tvorby znalostí a tím je šíření informací. České podnikatelské prostředí má ve využívání informací celkově ještě rezervy. Ukazuje to průzkum České národní banky z roku 2006. Průzkum ukazuje, že kvalifikované informace z firemního prostředí užívají především analytici bank a makléřských společností (35%), pak

akciové společnosti a státní instituce (24%), investiční fondy a společnosti (18%), poradenské firmy (14%) a jen marginální část (9%) je využíváno „normální“ podnikovou sférou.

Autorka se ve své teoretické analýze přiklání k názoru, že management znalostí je pro každou jednotlivou firmu specifický a že si každá firma (vědomě nebo nevědomě) buduje svůj znalostní potenciál, který významně ovlivňuje její úspěšnost na trhu. Cesta ke znalostnímu potenciálu má dva hlavní směry. První je budování informačních systémů, ať již mají podobu robustních (tj. komplexních, zahrnujících všechny oblasti činnosti firmy) či expertních, řešících jednotlivé dílčí oblasti (např. mzdy pracovníků). Tvorba těchto informačních systémů není zdaleka jen technickou a technologickou záležitostí. Je i věcí výcviku pracovníků k efektivnímu využívání a obsluze různých softwarových produktů, databází apod.

Druhou cestu k budování znalostního potenciálu firmy představuje další vzdělávání. Právě tento „fenomén“ života podniku podléhá v současné době výrazné diverzifikaci tzv. vzdělávacích cest. Klasické vzdělávání již „jaksi“ nestačí současným potřebám. Přes veškerou snahu a kvalitu kurzů a školení tvoří tato činnost jen základ osvojení znalostí, dovedností či rozvoje kompetencí. Do „hry“ vstupují stále výrazněji i jiné podoby vzdělávání. Jedná se zejména o koučink, jako efektivní na dialogu založené vedení pracovníků k optimálnímu výkonu. Dále stále větší podíl na vzdělávacím trhu získávají out-door kurzy směřující k podpoře týmové práce, větší komunikativnosti a odolnosti pracovníků. Vzdělávání v tomto pojetí není spojeno jen s intelektuální prací, ale též s prožitkem, emocemi. Další podoba vzdělávání, která je „trendy“ je e-learning, jehož silnou stránkou je řízení a distribuce potřebných informací a znalostí a výrazná individualizace formování kompetencí.

V předkládané práci jsou též provedeny analýzy marketingových cest, jimiž „proudí“ vzdělávací produkty k zákazníkům, budoucím účastníkům kurzů. Tisková prezentace, či chceme-li být přesní, tisková inzerce, je jedním ze základních stavebních kamenů většiny mediaplánů. Důležitou věcí je vlastní zpracování, kreativita inzerce. Kreativita či grafické zpracování se řídí v zásadě podle dvou

základních pilířů. Těmi jsou vhodně zvolená cílová skupina a corporate design – obvykle stanovený manuálem grafického stylu. Corporate design hraje jednoznačnou roli ve smyslu primární identifikace prvků propagace subjektu s corporate identity prvky, tedy jednoznačného vyjádření image subjektu. Zároveň slouží jako primární vymezení vůči konkurenci. Internetová prezentace se dostává do popředí prezentace vzdělávacích programů. Proto se lze oprávněně domnívat, že webová prezentace je něco jako výkladní skříň společnosti, místo, kde si o podniku, v našem případě o vzdělávacím zařízení, udělají klienti první dojem. A ten je mnohdy to nejdůležitější. Do vzdělávací oblasti stále více proniká vliv sociálních sítí, zejména Facebook. Facebook je serverem pro tvorbu sociálních sítí. Systém Facebooku je založen hlavně na vazbách mezi uživateli, které může spojovat jednak tzv. „přátelství“, příslušnost k určité skupině či fanouškovské stránce na Facebooku, společná událost, fotka, či video. Facebook je poměrně silný marketingový nástroj umožňující komunikaci volnou a nenucenou propagaci. Firma, která založí na Facebooku svou fan stránku nebo skupinu, dostává svou značku do povědomí uživatelů Twitteru, zároveň se otevírá lidem a dává zákazníkům prostor pro návrhy a připomínky.

Autorka této práce došla v teoretických rozborech k názoru, že koncept učící se organizace je především typem firemní kultury. Firemní kultura je obecně uznávaná za důležitý realizační a aktivizační koncept managementu znalostí. Když se firemní kultura blíží naplnění konceptu učící se organizace tak se podnik vyznačuje zejména integrací pracovních činností a procesů učení. Učící se organizace sází na inovační, tvůrčí a dynamický charakter podnikových procesů. Sází na mobilizaci lidského kapitálu a potenciálu, který se dříve či později projeví v hospodářských výsledcích firmy.

Cílem předkládané rigorózní práce je reflektovat vztah „fenoménu“ teorie firmy a to managementu znalostí – konceptu učící se organizace a dalšího profesního vzdělávání. Všechny tyto jevy spojuje strategický akcent, resp. měly by být součástí vize firem, měly by být cílovým stavem, ke kterému každá firma směřuje. Je evidentní, že uplatnění managementu znalostí, firemní kultury orientované na

učící se organizaci bude mít v budoucnu vliv na inovativnost a kreativnost pracovního výkonu lidí.

Předložená rigorózní práce se také snaží dokázat, že firma zaměřená na další vzdělávání má v managementu znalostí svoje místo a že její činnost se může pozitivně projevit při budování znalostního potenciálu firem.



## 1. Znalostní management a znalostní potenciál firmy

V roce 2000 Evropská rada přijala „Komplexní strategii pro období 2000 – 2010“, která dnes bývá označována jako tzv. Lisabonská strategie pro znalostní společnost (Lisabonská strategie, 2003). Podle této koncepce se Evropská unie má stát „nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, schopnou udržitelného hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností“. Dále byl vytvořen Scénář pro komplexní hospodářskou, sociální a ekologickou obnovu Evropské unie, mezi jehož hlavní úkoly patří:

1. Připravit přechod k ekonomice a **společnosti založené na znalostech**. Má se tak stát pomocí „lepších politik“, pokud jde o informační společnost, výzkum a technologický rozvoj prostřednictvím urychlení procesu strukturálních reforem směřujících ke konkurenceschopnosti, inovacím a dokončení vnitřní integrace trhu.
2. Modernizovat evropský sociální model, investovat do lidí a bojovat proti vylučování některých sociálních skupin ze společnosti.
3. Udržet zdravou ekonomickou perspektivu a příznivý výhled pokud jde o růst, a to aplikací vhodné kombinace makroekonomických politik.

V Lisabonské strategii a dalších dokumentech jsou lidé pojímáni jako největší bohatství Evropy a je kladen důraz na jejich kvalifikaci, na osvojení znalostí. Např. závěry tzv. Stockholmského Councilu EU hovoří o tom, že **základem znalostní ekonomiky je kvalitní všeobecné školní vzdělání**. To je současně základním předpokladem pro další vzdělávání a mobilitu lidí. Zůstává otázkou, zda všechny regiony Evropy jsou schopny dosáhnout u svých obyvatel požadované úrovně školního vzdělání. Existují totiž značné rozdíly v národních vzdělávacích systémech a také úroveň znalostí lidí je velmi rozdílná.

Evropská unie tak musí reflektovat potřebu vytvářet podmínky pro uplatnění a rozvoj znalostní ekonomiky, jejíž hlavní rysy byly formulovány v desetiletí, které předcházelo přijetí Lisabonské strategie. Záměry Lisabonské strategie odpovídají i oblastem, které pro hodnocení připravenosti zemí na znalostní ekonomiku sleduje

Světová banka (Bureš, 2007). Česká republika se k tomuto trendu přihlásila Národním programem reforem 2005 – 2008, kterým ČR navázala na iniciativu EU vytvořit nový systém řízení Lisabonské agendy vytvářením Národních programů reforem.

Lisabonská strategie je v podstatě potvrzením toho, na co už poukazovali autoři zabývající se managementem znalostí již v polovině 90. let. V podstatě tvrdili, že samotným hromaděním informací se automaticky nezvyšuje tvorba znalostí. **Tvorba znalostí by měla být systematicky řízeným procesem.** Na politické úrovni tedy dochází k uvědomění si procesů, jejichž důsledkem jsou programy znalostního managementu nejen v soukromém, ale i veřejném sektoru.

Lisabonská strategie představuje scénář pro komplexní hospodářskou, sociální a ekologickou (environmentální) obnovu Evropské unie. Nezahrnuje jen čistě ekonomický záměr - vytvořit vysoce konkurenceschopnou ekonomiku. Má také sociální dimenzi (zejména dosáhnout plné zaměstnanosti a zdokonalit sociální soudržnost), a také dimenzi ekologickou spočívající v uskutečňování udržitelného rozvoje. Aktuálně Evropská unie jedná o úpravách strategie pro další období.

Nový plán se oficiálně nazývá „Evropa 2020“ a navazuje na Lisabonskou strategii, jejíž cíle se bohužel nepodařilo zcela naplnit. Hlavní strategický cíl – stát se nejdynamičtější a konkurenceschopnější ekonomikou však zůstává. Jde o další pokus Evropské unie dát podněty k oživení evropské ekonomiky zasažené hospodářskou krizí. Priority unie se soustředí na navýšení výdajů na vědu, výzkum a inovace, na zvýšení podílu vysokoškoláků v populaci a snížení počtu lidí ohrožených chudobou.

V literatuře se můžeme setkat s řadou definic znalostí (Bureš, 2007). Mládková (2004, s. 25) charakterizuje znalost jako **informaci plus něco navíc**: Znalost = Informace + x, kde „x je to, s čím informace v lidském mozku interaguje – znalosti a dovednosti, které již máme, naše zkušenosti, mentální modely, vztahy, hodnoty a principy, podle kterých žijeme, to, v co věříme. Znalost můžeme definovat i složitěji, jako například měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušeností,

dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem.“ Dále autorka uvádí, že znalost „má vazbu na lidskou činnost a emoce, kvalita a význam znalosti jsou ohodnocovány pomocí činnosti, špatně se skládají, přenáší a vyjadřuje pomocí technologie“ (tamtéž, s. 27).

**Znalosti jsou vyšší, hierarchicky vytvořený soubor vnitřně souvisejících dat, informací, zkušeností, hodnot a odborných pohledů tvořící profesní kompetence člověka.** Znalosti poskytují člověku určitý rámec pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací objevujících se v jeho pracovních činnostech.

Z hlediska počítačového zpracování dat je možno chápat data jako „vyšší“ stupeň než jsou informace. Informace jsou pojímány jako údaje o stavech a procesech. Z informace se stávají data tehdy, když jim mohou počítače „rozumět“. Proto musí být zapsány ve tvaru, který může stroj zpracovat, informace musí být zakódované. Je však třeba zdůraznit, že člověk je při kódování informací podstatně flexibilnější než počítač. Informace znázorňuje často velmi kreativně kresbami, jazykem, písmem, gesty nebo v minulosti i kouřovými signály, případně tamtamem. Počítač je omezen na binární kód ano, ne (0-1). Počítač dostává informace jako vstup, které pak zpracuje podle určitých předpisů. Potom je zobrazí na obrazovce či vypíše pomocí tiskárny.

**Management znalostí je systémový, organizovaný přístup k tvorbě, získávání, sdílení a užití znalostí k dosažení vyšší prosperity podniku.** Jádrem tohoto přístupu je nalézání, pochopení a využití znalostí s cílem zvyšovat hodnotu, zlepšovat výkon a dosahovat stanovené cíle podniku. Palán (2002, s. 114) označuje management znalostí za „soubor podnikatelských praktik a technologií, které se používají k tomu, aby organizace dosahovala maximálních výhod využíváním jednoho ze svých nejdůležitějších aktiv, kterým jsou znalosti“. Právě zde je problém. Znalosti nejsou aktiva v ekonomickém či účetním smyslu. Jak ukazuje Truneček (2000) rýsuje se zde konflikt mezi měřitelnými postupy vyčíslení zisku a neměřitelnými zdroji zisku, mezi něž znalosti určitě patří.

Podnikatelské prostředí se dynamicky mění a je potřeba stále více reagovat na nové podniky. Význam znalostí v konkurenčním prostředí roste. Informační a telekomunikační technologie se stále více rozvíjí, dávají příležitost stále většímu počtu lidí přistupovat k novým informacím a vstupovat do nových interakcí.

O managementu znalostí se hovoří jako o relativně novém směru obecného managementu, který se rozvíjí v 90. letech minulého století. Myšlenka znalosti jako základního zdroje bohatství však není v ekonomii nová. Klasik světové teorie managementu Drucker (1968, s. 132) hovoří již v šedesátých letech o tom, že „podnik tvoří znalosti...“, přičemž znalost definuje jako „...schopnost používat informace k určitým činnostem a výkonům. Tuto schopnost má však jediné lidská bytost, její mozek a obratné ruce“. Drucker sice ještě nemluví o managementu znalostí, ale považuje znalosti za důležité zdroje budoucnosti podniků. Nastoluje důležité otázky spojené s hospodařením podniku se znalostmi: Jak kvantifikovat znalosti? Kolik stojí produkce znalostí? Jaká je produktivita znalostí? apod.

Truneček (2000) uvádí, že management znalostí dále ovlivnily názory japonských teoretiků Nonaka a Takeuchiho. Znalosti jsou těmito autory klasifikovány takto:

1. Explicitní (Explicit)- vyjádřitelné, racionální, sekvenční, digitální, teoretické

Co? Jak?

Tyto informace mohou být zachyceny v hmotné podobě a uloženy v podnikovém informačním systému.

2. Mlčenlivé (Tacit)- tiché zkušenosti, simultánní, analogové, praktické

Proč?

Tyto jsou uloženy v mozku člověka a tvoří podstatu managementu znalostí.

Přestože častou výtkou vůči managementu znalostí je názor, že oproti jiným podnikovým zdrojům (finančním, materiálním apod.) není znalost něco, co by se dalo „řídít“ vznikl a rozvíjí se manažerský směr označovaný jako znalostní management. Je to zejména vyvoláno hlubokou potřebou plně využívat organizační zdroje, mezi nimiž hrají znalosti velmi významnou roli.

Ann Macintosh identifikovala několik faktorů, které zdůvodňují potřebu zabývat se znalostmi jako důležitou součástí zdrojů a bohatství, s nímž společnosti pracují:

- Trh je stále více konkurenční, rychlost inovací narůstá.
- Snižování počtu zaměstnanců (redukce pracovní síly) vede k potřebě nahrazovat neformální znalosti formálními postupy a metodami.
- Konkurenční tlaky redukuje velikost pracovní síly, která má hodnotné podnikatelské znalosti.
- Množství času, které je k dispozici pro experimentování a získávání znalostí se zmenšuje.
- Dřívější odchody do důchodu a zvýšená mobilita pracovní síly vede ke ztrátě znalostí.
- Je třeba řídit rostoucí komplexitu, jelikož i malé firmy jsou poskytovateli transnacionálních operací.
- Změny ve strategickém zaměření mohou vést ke ztrátě znalostí ze specifických oblastí.

Další důvody pro potřebu managementu znalostí jsou tyto:

- Narůstají oblasti lidské činnosti, které jsou koncipovány na bázi znalostí.
- Organizace spolu soupeří v oblastech založených na tvorbě a využívání znalostí.
- Produkty a služby jsou stále komplexnější a obsahují stále významněji informační komponenty.
- Realitě celoživotního učení není možno uniknout.

Odlišení znalostí a informací je klíčovým krokem pro znalostní management, neboť bez toho ztrácí znalostní management svůj smysl. Znalost je pak pojímána jako soubor informací a jako předmět, který je možno předávat mezi osobami a „skladovat“ ho v organizaci. Zatímco je-li informace pojímána jako tok, znalost pak spojuje jednotlivce navzájem a stává se neodlučitelnou od těch, kteří ji vytvořili a předávají. Proto je chybou oddělovat znalosti od osoby. Pouze člověk je schopen převést informaci ve znalost. „Znalost je reziduum myšlení. Znalost pochází ze zkušenosti. Ale není to jen surová zkušenost. Pochází ze zkušenosti, kterou jsme reflektovali, udělali z ní smysl, testovali oproti dalším zkušenostem. Je to

zkušenost, která je formována teorií, fakty a porozuměním... Znalost je to, co si uchováváme jako následek myšlení skrz problém... Znalost je vždy přetvářena v přítomném momentu“ (McDermott, 2000, s. 25).

Zack (2003) upozorňuje na nedorozumění vznikající tým, že za znalostně založené firmy se považují ty, jejichž výstupem činnosti je „znalost“ (např. poradenské firmy). Nebezpečím pro tyto „informační“ podniky je jejich domněnka, že nepotřebují změnit způsoby provozu a tzv. průmyslové podniky (jejichž výstupem produkce jsou hmatatelné předměty) se domnívají, že se tyto nemohou změnit.

Čtyři znaky podle tohoto autora charakterizují znalostně založenou firmu:

1. Proces efektivního užívání existujících znalostí a tvorba nových.

V rámci tohoto procesu se znalosti z jedné části podniku používají i v dalších částech organizace, minulé zkušenosti se používají v přítomnosti, zaměstnancům jsou poskytovány příležitosti a podněty k pokusům, učení a ke spolupráci z různých částí podniku na vytváření nových znalostí;

2. Místo tvorby znalostí.

Firma si uvědomuje, že znalost často vzniká jako vedlejší produkt sociální interakce, a hledá znalosti, kdekoliv je to možné, a spojuje se s kýmkoliv, kdo může pomoci v učení toho, co firma potřebuje (učení se od zákazníků, partnerů, konkurentů, přičemž tradiční fyzické a právní hranice se stávají dynamickými),

3. Znalostní strategie.

Jedná se o vyrovnávání procesů znalostního managementu se strategií firmy. Ke znalosti firma přistupuje jako ke klíčovému strategickému zdroji;

4. Firemní kultura.

Firemní kultura reflektuje znalost v každém aspektu činnosti firmy.

Znalostní management může mít ve firmách různou podobu. Uvedený autor Zack píše, že se může jednat o rozvoj užívání nových informačních technologií pro práci s jasně zdokumentovanými znalostmi. Druhým přístupem je zaměření se na zaměstnance firmy jakožto tvůrce znalostí. V tomto případě firma považuje za

nejdůležitější tzv. nevyjádřené tvůrce znalostí a tzv. nevyjádřené znalosti, které se působením sociálních interakcí formují v jasně formulovatelné.

Jedním z důvodů, proč je třeba se znalostmi a informacemi v managementu zabývat, je to, že znalosti stále výrazněji prostupují dění v podnicích a jsou médiem, jímž se realizují výsledky úsilí pracovníků. Znalosti tak vlastně působí jako **problém**, který je třeba řešit, ale zároveň je to **příležitost**, která může být **využita** ve prospěch zvyšování hodnoty výstupů firmy i firmy samotné. (Barclay, Murray, 1997)

Znalosti se stávají naprosto nezbytnou součástí ekonomického růstu v globální ekonomice. Znalosti se stávají nejcennějším strategickým zdrojem rozvoje firem. Jak ukazuje Nonaka (1995, s. 14). „Každá organizace, která dynamicky reaguje na měnící se prostředí, nemá pouze zpracovávat efektivně informace, ale má také vytvářet informace a znalosti“. Znalosti a budování jejich systému je důležité i pro konkurenční schopnost firem.

Autorka této práce je názoru, že pro udržení konkurenceschopnosti musí firmy jasně řídit své intelektuální zdroje. A k tomuto účelu vzniká mnoho projektů a programů znalostního managementu. Existuje mnoho definic znalostního managementu, Clarke a Rollo (2001, s. 177) uvádějí, že každá firma má své vlastní pojetí znalostního managementu, co však je pro všechny definice společné, je „angažovanost podniků do rozvinutí produkce a toku znalostí, přenos a užití znalostí k vytvoření ekonomické hodnoty“.

Bureš nabízí 18 definic znalostního managementu a sám provádí jejich syntézu do následujícího názoru: „Znalostní management je způsob manažerského přístupu k vedení organizace, tvorby prostředí v organizaci a dosahování podnikových cílů, spočívající ve sladění organizačních procesů s procesy znalostními, a to prostřednictvím znalostních zdrojů a pomocí vhodných metod, technik a nástrojů.“ (Bureš, 2007, s. 64)

Bureš používá pro překlad termínu knowledge management český pojem „znalostní management“. „Management znalostí“ pak vnímá jako dílčí činnost, která je součástí znalostního managementu a zabývá se (zjednodušeně řečeno) prací s konkrétními znalostmi. Řízení znalostí je tedy snaha uvést znalosti do nějakého cílového stavu a je součástí znalostního managementu.

V tomto pojetí je tedy **znalostní management manažerský přístup, který rozvíjí a využívá znalostní potenciál organizace ve prospěch dosahování organizačních cílů, rozvoje výkonnosti a zvyšování hodnoty firmy.**

Jak se ukázalo v definicích a teoretických i praktických zdrojích znalostního managementu, důležitou roli v práci se znalostmi hrají kognitivní procesy. Je to dáno podstatou znalostí, které jsou spjaty s poznávacími procesy člověka, ale promítá se to i do uvažování o procesech znalostního managementu – znalostních procesech, jak je vnímá např. Bureš (2009, s. 94): “Kognitivní procesy, jimiž jsou získávání, zpracování, ukládání, využívání a transformace informací a znalostí člověkem, jsou na organizační úrovni reprezentovány znalostními procesy a jsou realizovány v souvislosti s existujícími organizačními procesy. Jedná se tak o projev téhož na jiné rozlišovací úrovni hierarchické dekompozice systému. Tato skutečnost také vysvětluje důvod, proč byly principy a aktivity managementu znalostí v různých organizačních uskupeních realizovány již dříve, dávno před tím, než byl koncept znalostního managementu vytvořen.”

Je však nutné mít na paměti, které procesy a jevy patří do kognitivní výbavy účastníků znalostních procesů v podniku. Oblast znalostí je neoddělitelně spojena s psychologickými procesy poznávání a chápání, s vnímáním a myšlením. V managementu organizací byl akcent na kognitivní procesy výrazně prosazován Simonem (March, Simon, 1958), který zdůrazňoval, že každý pracovník v organizaci si přináší určitou kognitivní vybavenost. S její pomocí poznává a hodnotí různé jevy, generuje alternativy řešení problémů a rozhodování, zvažuje souvislosti a nahlíží příčiny.

Bureš (2007) podává přehled historie znalostního managementu od počátků lidstva s tím, že novodobou historií disciplína odvíjí od počátku 20. století. Výrazné



příspěvky k utváření tohoto myšlenkového směru nachází od konce 50. let 20. století. 80. léta pak jsou dobou, kdy znalostní management získává naprosto jasné kontury a opírá se o rozvoj nových technologií. Aplikační pohled na znalostní management není to něco, co by šlo "zavést". Vyžaduje to celkovou transformaci podniku do "znalostní organizace".

Konno (2000) vymezuje čtyři základní typy znalostního managementu:

1. Sdílení nejlepších praktik (Best practice sharing)
2. Síť odborných znalostí (Expert knowledge network)
3. Znalostní kapitál (Knowledge capital)
4. Zapojení zákaznických znalostí (Customer knowledge infusion)

Dále tento autor uvádí tři úrovně aplikačního vlivu znalostního managementu:

1. Využití znalostí v řešení problémů
2. Aplikace managementu změn
3. Organizační reformy

Také teorie Karl-Erika Sveibyho (Sveiby, 2001) ze Swedish School of Economics and Business Administration je výrazným příspěvkem ke koncepci znalostního managementu. Tento autor je představitelem „evropské“ školy znalostního managementu, který se úspěšně rozvíjí právě v evropských severských zemích. Sveiby je přesvědčen, že formulace podnikových strategií musí odrážet profesní kompetence lidí. Je tomu tak proto, že všechny vztahy (hmotné i nehmotné) jsou spojeny s lidmi jako určujícími faktory. Nehmotné vztahy v podniku jsou tvořeny právě znalostmi. Na rozdíl od hmotných aktiv, která většinou v čase degradují, znalosti se svým využíváním naopak rozvíjejí. Proto podniky tvoří znalostní sítě, které umožňují generování a tvorbu znalostí. Sdílená znalost je zdvojenou znalostí. Jako klíčové v tvorbě znalostí se ukazují komunikační procesy. Pro tvorbu hodnoty je nejdůležitější převádění skrytých (taktických) znalostí do vyjádřitelných (explicitních).

**Uvedená koncepce** ukazuje na význam jak kognitivní stránky znalostního managementu, tak také jeho stránky vztahové, komunikační. Odpovídá to níže

uvedeným dvěma modelům znalostního managementu a to **kognitivnímu modelu a komunitnímu modelu**. (Scarbrough, 2006)

<b>Kognitivní model znalostního managementu</b>	<b>Komunitní model znalostního managementu</b>
Znalosti jsou uloženy v hlavách lidí.	Znalost je konstruována pomocí interakce v sociálních sítích (např. communities of practice, elite...).
Znalosti jsou objektivně definovány jako koncepty a fakta.	Znalosti jsou tvořeny a aplikovány pomocí sociálních komunit – informační technologie hrají usnadňující roli.
Podnikání potřebuje utříděné zachycení a transfer explicitních znalostí kodifikovat.	Podnikání potřebuje posílit sdílení znalostí mezi jednotlivci a skupinami.
Kritický faktor úspěchu je technologie.	Kritickým faktorem úspěchu je důvěra, resp. komunikace podpořená vzájemnou důvěrou.

Obr. č. 1 Kognitivní a komunitní model znalostního managementu (Scarbrough, 2006)

Z velkého množství různých více nebo méně podrobných členění procesů znalostního managementu je možno použít přehled navržený v rámci koncepce **European guide to good practice in knowledge management (2004)**. Mezi hlavní „znalostní“ činnosti řadí těchto pět základních aktivit: **identifikaci, tvorbu, skladování a ukládání, sdílení a užití znalostí**.

Mezi nejdůležitější aktivizační prvky znalostních procesů a rozvoje znalostního potenciálu patří tvorba vhodného prostředí a kontextu, v němž se dění uskutečňuje. Výstižnou charakteristiku prostředí pro znalostní procesy poskytuje japonský pojem „ba“. Kono (2000) rozlišuje čtyři typy ba: tvořící, interaktivní (dialogické), systematické, praktické (zkušenostní). Rozlišení se týká typu interakce: individuální či kolektivní a způsobu komunikace: virtuální nebo tváří v tvář.

Podnik		Typ interakce	
		Individuální	Kolektivní
Medium	Tváří v tvář	Tvořící	Interaktivní
	Virtuální	Praktické	Systematické

Obr. č. 2 Typy ba (Kono, 2000)

Budování ba, tedy kontextu pro tvorbu a sdílení znalostí si vyžaduje naplnění řady principů, které pravděpodobně rozhodují o úspěšné implementaci znalostního managementu ve firmě. Management firmy může jen do určité míry procesy tvorby a sdílení znalostí ovlivňovat. Může ale vytvářet důležitý kontext, prostředí.

**Významným faktorem působícím na tvorbu a sdílení znalostí ve firmě podniku je podniková kultura.**

**Pod pojmem podniková kultura rozumíme veškeré představy, přístupy, hodnoty, postoje a způsoby chování, které jsou charakteristické pro každou firmu. Není to jen způsob myšlení, pěkné obrazy v kanceláři, podnikové oslavy nebo logo firmy, ale jedná se o celkovou vnitrofiremní komunikaci a veškeré činnosti lidí ve firmě.**

Samotný pojem podniková kultura je poměrně velmi složitý a je definován mnohými autory. Z nich je možno vybrat tyto:

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“ (Dyer, G. W, 1985)

„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku“ (Hejnem, E., 1985)

„Firemní kultura je soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy. Hlavní funkcí firemní kultury je definovat způsob, jak dělat věci tak, aby se dal smysl organizačnímu životu“. (Arnold a kol. 2005).

„Firemní kultura determinuje organizační chování, neboť identifikuje hlavní cíle, pracovní metody, jak by členové měli interagovat a jednat navzájem, jak naplňovat osobní vztahy“. (Harrison, 1972)

Přes odlišnosti pojetí u různých autorů je možno k porozumění podstaty podnikové kultury charakterizovat obecné prvky platné pro všechny kultury:

- Každá podniková kultura je zcela specifická. Vzniká v procesu vzájemné interakce a komunikace jednotlivých členů podniku. Přestože každý jednotlivec přichází do podniku ze zcela jiného sociálního prostředí a zázemí, podniková kultura na každého jedince v organizaci působí jako normativní faktor upravující a sjednocující vědomé jednání. Nejedná se o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu.
- Vznik, rozvoj či zánik podnikové kultury je vázán vždy na určité místo a čas. Z toho vyplývá, že popis podnikové kultury je možné vztáhnout pouze k určitému okamžiku. Podniková kultura má historicky přechodný charakter, vyvíjí se kontinuálně v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace a mezi organizací a okolím. Tento rys je zároveň omezující pro budoucí činnost podniku, která by mohla klást nároky na rychlou změnu podnikové kultury.
- Podniková kultura sama o sobě objektivně neexistuje, je vždy vázána na konkrétní kolektiv pracovníků a jejich interpersonální vztahy na konkrétní společnost, kde se postupně vyvíjí. Jde o subjektivní rovinu, kde si sami členové sociální skupiny vytvářejí, definují sdílené hodnoty, normy a přesvědčení.
- Impuls ke vzniku podnikové kultury dávají tzv. „otcové zakladatelé“ (silné charismatické osobnosti ve vedení, novátoři). Podniková kultura je dále zprostředkována v adaptačním procesu pro nově příchozí členy.
- Podniková kultura je výsledkem procesu učení. Postupy k řešení problémů a dosahování cílů jsou neustále porovnávány s jejich výsledky. Přitom dochází k upevnění či úpravě stávajících postupů. Podniková kultura se tak nejen mění, ale její konkrétní obsah je vědomě upravován.

Pro praxi řízení je významné pojetí podnikové kultury Scheina (1969). Podle tohoto autora je možno podnikovou kulturu koncipovat do třech úrovněových rovin: základní, střední a nejvyšší. Základní úrovněová rovina spočívá v celkovém pohledu na svět, představách o povaze člověka, příčinách jeho jednání a povaze člověka, příčinách jeho jednání a povaze mezilidských vztahů. Tato rovina je pro vnějšího pozorovatele obtížně viditelná, působí nevědomě, bez zvažování důsledků pro sebe sama i podnik. Střední úroveň podnikové kultury tvoří sociální normy a standardy jednání. Jsou to především obecně uznávané hodnotové preference, nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, pravidla pracovní morálky a podniková ideologie. Střední rovina je do značné míry pozorovatelná a tudíž ovlivnitelná, je velmi důležitým východiskem pro nejvyšší rovinu podnikové kultury. Úkolem těchto norem a pravidel je vytvoření uceleného, logického a hlavně účinného systému podnikové kultury. Třetí rovina je nejvíce viditelná a proto také nejvíce ovlivnitelná. Její strukturu tvoří především systém symbolů. Jsou to například rituály, oblečení, logo firmy, podnikové barvy, řeč, formy společenského styku, rovněž i architektura firmy či její vybavení. Důležité je správně chápat význam a interpretaci těchto symbolů. Podstatou a motorem podnikové kultury podle Scheina jsou naučené, sdílené, ale i skryté předpoklady, přesvědčení a znalosti, na kterých lidé staví své každodenní jednání a chování.

**Firemní kultura tedy představuje základní kontext pro vytvoření, sdílení a využívání znalostí v podniku.**

Lze souhlasit s Urbanem (2004), který rozebírá základní čtyři stavební kameny firemní kultury. Prvním z nich je výkonová orientace pracovníků, opírající se o znalosti, kompetence, vysoké pracovní nasazení. Druhý je flexibilita tj. schopnost přejímat nové postupy, otevřenost vůči novým myšlenkám, ochota „riskovat“. Třetím kamenem je důvěra, otevřenost založená na dobré informovanosti pracovníků o cílech a vývoji firmy zakládající prostor pro iniciativu a kreativitu. Čtvrtým a velmi důležitým rozměrem (kamenem) firemní kultury je dodržování etických hodnot, tj. kladení důrazu na společenské hodnoty a etické chování ve vztahu k zaměstnancům, zákazníkům a dodavatelům. V tomto smyslu a v tomto

pojetí působí firemní kultura nejenom jako kontext, ale i aktivizační prvek (enabler) v práci se znalostmi v podnikovém prostředí.

V této souvislosti si autorka práce dovoluje upozornit, že v českém prostředí patří k předním zastáncům a „průkopníkům“ etického jednání v oblasti firemního vzdělávání. K této problematice již zpracovala několik dokumentů, jeden z nich je uveden v příloze č. 1.

Znalostní management, resp. znalostní pohled na firmu je spojen s budováním znalostního potenciálu firem. Co lze považovat za znalostní potenciál firmy? V obecné rovině jde o soubor podmínek, postupů, který může pomocí různých typů a podob znalostí přispívat k rozvoji výkonnosti firmy (posilování jejich kompetencí) a napomáhat též k zvyšování hodnoty firmy (organizace). Znalostní potenciál firmy má v zásadě tři roviny. Jednak jde o překlad k větší konkurenční schopnosti a výkonnosti. Dále představuje určitou znalostní kompetentnost nebo připravenost ke kvalitnímu výkonu. V neposlední řadě jde o znalostní výkonnost neboli o přímo měřitelné výsledky práce.

Na základě studia odborné literatury a zkušeností z praxe lze stanovit dvě hlavní cesty v budování znalostního potenciálu firem:

1. Aplikace informačních systémů na podporu podnikových procesů. V zásadě jde o systémy na podporu rozhodování, expertní systémy, systémy řízení či správy informací apod.
2. Budování systémů podnikového vzdělávání a rozvoje pracovníků. Tyto systémy jsou tvořeny nejen „klasickým vzděláváním“, ale též dalšími aktivitami, jako je e-learning koučování, out-door tréninky apod.

Z praktického hlediska lze vidět v českém prostředí řadu překážek při aplikaci znalostního managementu. První je obecná hospodářská situace (krize). V řadě podniků je nevyhraněná firemní kultura a nejasná personální politika. Některé české podniky mají problém se sdělením informací a znalostí, s podceňováním týmové práce či nedostatečným ovlivňováním informačních toků a vzdělávacích procesů.

Všechny tyto výše uvedené skutečnosti musí poskytovatelé vzdělávacích služeb (vzdělávací firmy), vnímat a vyhodnocovat.

Model znalostně založené firmy vypadá tak, že tato firma sama vytváří další a další znalosti. Hlavními nároky na aplikaci znalostního managementu v podnikovém managementu podnikového prostředí je schopnost odlišit znalosti od informací a umožnit pracovníkům potřební sociální interakce. V zásadě jde o to, zakomponovat znalosti mezi hlavní strategické zdroje a vybudovat firemní kulturu stimulující vytváření znalostí. Pracovníci by měli efektivně využívat nejnovější informační technologie a kombinovat specifické firemní zkušenosti s nejnovějším vědeckým poznáním.

Všechny specifické nároky kladené na aplikaci znalostního managementu jsou velmi úzce spojené se vzděláváním, s důležitou rolí lektorů, instruktorů, tutorů, koučů a dalších vzdělavatelů.

## 2. Učící se organizace a management znalostí

Crainer (2000, s. 195) dokládá, že v 90. letech minulého století se v managementu stále více prosazuje koncept učící se organizace, kdy učení je chápáno jako celoživotní, nepřetržitý proces týkající se každého pracovníka. Crainer spojuje základy teorie učící se organizace se dvěma jmény, a to Argyris a Senge. Argyris vychází z organizačních teorií a tvrdí, že „k tomu, aby lidé zapadli do organizačních struktur, jsou ve svých schopnostech spíše omezováni než rozvíjeni, jsou utlačováni a udržováni v rámci vymezených hranic. ...Každá firma se musí především vypořádat se základním dilematem: úspěch na trhu je stále závislejší na schopnosti učit se, přesto však se většina lidí učit neumí“ (Crainer, 2000, s. 197).

Argyris spolu se Schönem přebírají od Batesova myšlenku o jednoduché a dvojité „smyčce“ učení. Jednoduchá smyčka předpokládá, že organizace se učí v situaci, kdy dosáhne plánované (předpokládané) cíle, tedy řekli bychom z pozitivní stránky své činnosti. Dvojitá smyčka postihuje skutečnost, kdy organizace své cíle nedosáhne, tedy učí se ze svých chyb.

Senge ve své práci *The Fifth Discipline*, publikované v roce 1990, zaměřil pozornost na pojem učící se organizace. Tento pojem je součástí Sengeho konceptu managementu, který tvoří pět základních částí: systémová teorie myšlení, osobní zdokonalování (zahrnující proces učení, kreativitu), mentální modely, sdílení vize a týmové učení. Podle Sengeho je u manažera klíčové systémové myšlení (to je onou „pátou disciplínou“), které integruje ostatní faktory. Podstatou učící se organizace je pak systematické učení, ve smyslu osobního a odborného růstu všech zaměstnanců, včetně manažerů. Senge (1990, s. 501) definuje učící se organizaci jako „...skupinu lidí, kteří potřebují jeden druhého na to, aby něčeho dosáhli, a kteří v průběhu času postupně zvyšují své schopnosti dosáhnout toho, čeho skutečně dosáhnout chtějí!“

Vše nasvědčuje tomu, že v pojetí Argyrise a Sengeho je učící se organizace předobrazem určitých firemních procesů. Učící se organizaci charakterizují normativní prvky, které pomáhají manažerům, pracovníkům i samostatným firmám



překonat zabudované překážky při učení. Proces učení u Argyrise a Sengeho je vlastně přechodem organizace k vyššímu stupni sebepoznání.

Nový a Bedrnová (1998, s. 541) zdůrazňují význam učící se organizace v souvislosti s transformací firem nebo s organizačními změnami. „Učení v organizaci je pojímáno jako neustálé zkvalitňování jednání na základě vysoké kvality vědomostí a lepšího pochopení jeho účinků. Učení se týká získávání, využívání a dalšího rozvíjení společně získaných a osvojených poznatků, kterými podnik disponuje.“ Zmínění autoři zdůrazňují adaptivní stránku procesu učení, která však v mnoha situacích nestačí ke zvládnutí organizačních změn. Učení v organizaci je nutno pojímat jako kreativní, inovativní proces, jehož cílem je reakce na nové, těžko předvídatelné jevy.

Palán (2002, s. 222) vychází z Pedlera, charakterizujícího učící se organizaci jako „organizaci, která usnadňuje sebevzdělávání všech svých členů a průběžně se sama přetváří.“ Podle Pedlera je v učící se organizaci zajišťována nepřetržitá komunikace mezi manažery a zaměstnanci, a to v oblasti podnikové politiky (zásady a postupy), inovací (myšlenky, nápady, plány), podnikových procesů (činnosti, fungování podniku a jeho částí) a akcí (což je konkrétní zaměření podniku na výrobky či služby).

Tento přístup podle Pedlera ovlivňuje i proces vzdělávání ve firmě. U pracovníka jde o aktivní sebevzdělávání, u podniku jde o řízené vzdělávání jako kontinuálního procesu zaměřeného k dosahování podnikových cílů. Schopnost učit se je z jednotlivce rozšiřována i na celou organizaci, vzdělávání je posunuje do poradenské role. Sám Palán (2000, s. 38) definuje učící se organizaci „... jako komplexní model rozvoje lidských zdrojů, v němž se všichni pracovníci učí z každodenních zkušeností“.

Podle tohoto autora se učící se organizace vyznačuje těmito momenty:

- v centru pozornosti není učení individuální, ale kolektivní
- kolektivní učení má své specifické formy a metody

- vzdělávací proces je kontinuální a zahrnuje všechny podnikové činnosti a procesy

Palán tedy učící se organizaci spojuje s personálním managementem, jeho pojetí navazuje na jednotlivé personální činnosti, zejména na změnu postavení vzdělávání v systému řízení firmy. Palán je navíc přesvědčen o tom, že koncept učící se organizace se rozšiřuje i na celou společnost a že se dá hovořit o učící se společnosti.

Geissler (1996) dospěl nejdále v úvahách od učení v organizacích k „učení organizací“. **Definuje učení jako „změnu v řídicím potenciálu“** (1996, s. 82). Tato změna v řídicím potenciálu se uskutečňuje v rámci komplexního kontextu kolektivních a individuálních učebních procesů. Geissler je toho názoru, že organizace se učí jen prostřednictvím učení svých pracovníků. Hlavním znakem učící se organizace je iniciovat a usnadnit učební proces, vytváření podmínek pro to, aby pracovníci přiměli organizaci učit se.

Franz (2002, s. 5) píše, že „učící se organizaci můžeme charakterizovat jako procesní strukturu určenou cíli, pravidly a hodnotami, která sebe samu chápe jako zlepšitelnou; chce, aby se její členové tímto cílem učili a umožňuje jim to, a pokládá tuto schopnost učení kvůli zlepšování, tj. učenlivost, za nutnou podmínku přežití.“

Je nutno ještě odlišit pojem učící se organizace od jejího běžného chápání jako podniku tj. rozsáhlejší vzdělávací činnosti. Obecně je v odborné literatuře uváděno, že učící se organizace znamená více, než je „zvětšený objem vzdělávání“ (Kubr, Prokopenko, 1996, s. 416). V zásadě hlavním principem je skupinové učení, které spočívá ve čtyřech krocích:

- učení je součástí řízení
- na podnik se dívá holistickým (celostním) pohledem
- usiluje o utváření hodnot pro zákazníka a konkurenčních výhod
- jeho cílem je neustálé učení a zlepšování se (Hayes, Whellwright, Clark, 1993)

Souvislosti mezi učením učící se organizace a celoživotním vzděláváním ukazují Belcourt a Wright (1996, s. 225): „... sebezvzdělávání i učení mohou být zahrnuty do obecnějšího pojmu celoživotní vzdělávání ... to představuje základní složku v procesu přerodu firmy na organizaci, která je konkurenceschopná v globální ekonomice“. Autoři uvádí příklady některých firem (Motorola, Borg-Warner, Corning), které přijaly myšleny celoživotního vzdělávání za základní životní „filozofii“.

Podle názoru autorky práce je podstata řízení firmy relativně velmi prostá. Management má zorganizovat firmu tak, aby lidé chtěli pracovat a učit se. V zásadě jde o jádro praxe i teorie, v tomto případě teorie učící se organizace. Jde o smíšení dvou funkčních rolí pracovníků. Je možno plně souhlasit se Sengem (1990), že učící se organizace je vize a že vlastně nic takového v praxi neexistuje. Současně je to ale žádoucí stav. Každý manažer pracuje dobře jen tehdy, když se mu podaří přimět pracovníky, aby chtěli také pracovat dobře. Ať již si každý představí v praxi pod pojmem učící se organizace cokoli, vždy tam musí být přítomno i učení v organizaci, v podniku. Tento fakt představuje „akční pole“ pro vzdělávací firmy či instituce.

V praxi řízení se často setkáváme s názorem, že učící se organizace je vymežována normativně, tj. jsou vyčíslovány určité znaky (ukazatele), které podnik dosáhne, aby byl takto nazýván. Příkladem je vyhlásování soutěže Učící se organizace, jejíž hodnotící kritéria jsou převážně položena jako kvantitativní ukazatele. Hodnotí se např. podíl finančních prostředků vynaložených na vzdělávání ve vztahu k vyplaceným mzdám, náklady na vzdělávání na jednoho pracovníka, či celkový počet zaměstnanců, kteří se zúčastnili podnikového vzdělávání apod.

V této souvislosti je nutno se znovu zastavit u pojmu učení. V učící se organizaci by se mělo jednat o nejvyšší formu učení, a to objevování. Např. u manažerů je nutné, aby přemýšleli o tom, jak a co vlastně řídí a zároveň hledali klíč k tomuto úsilí, tj. podrobili důkladnému rozboru práci řízeného organizačního celku. V učící se organizaci se nikdy nelze spokojit s názorem, že současný stav je jednou daný, neměnný, rigidní. Chceme-li skutečně rozvíjet tvořivost a výkonnost pracovníků,

musí být k tomu „nastaveno“ pozitivní organizační klima. Pak budou lidé spíše ochotni vynaložit úsilí pro svůj další rozvoj. **Pojem učení je zde možno definovat tak, že dochází ke změně chování na základě nově získané zkušenosti.**

Význam pojmu učící se organizace má i evropský rozměr. Učící se organizace je často zmiňovaná v základních koncepčních dokumentech, je charakterizován tzv. učící se evropský podnik apod. Co je pro tato taxativní vymezení společné? Je to např.:

- zavádění nových technologií (včetně informačních)
- zdůrazňuje se flexibilita, kvalita a učenlivost těchto podniků
- schopnost integrovat neformální učení v jeden celek a podpora kreativity
- schopnost sebevzdělávání pracovníků je považována za klíčovou kompetenci lidí i podniku.

V této souvislosti je však nutné podívat se na bližší specifika řízení a učení v učící se organizaci.

**Cíle řízení a cíle učení v učící se organizaci jsou postaveny na synergickém působení.** Vize podniku je propracovaná do podnikové strategie, která by měla obsahovat hlavní záměry, priority pro jeho rozvoj. V ekonomické teorii existují různé návody, jak postupovat při konkretizaci podnikové strategie. Na Hochschule St. Allen ve Švýcarsku se zavádí v této souvislosti pojmy obchodní a funkcionální strategie (Pumpin) a koncept podnikání (Ulrich). Obchodní strategie se zabývá záležitostmi trhu a výrobků (tržní cíle, výrobní cíle, marketingový mix). Funkcionální strategie je zaměřena na harmonizaci různých obchodních strategií podniku tak, aby celkové činnosti podniku byl vtisknut určitý jednotící prvek. Obsahuje marketingovou strategii, výrobní a zásobovací strategii, strategii výzkumu a vývoje, financí, personální a sociální strategii. Podnikatelský koncept pak zahrnuje určení cíle, určení prostředků a určení postupů v oblasti výkonů podniku nebo finančního či sociálního hospodaření.

Na podnikovou strategii navazuje charakteristika hlavních faktorů, které firmě mohou přinést úspěch na trhu (průbojnost na trhu, intenzivní potřeby zákazníků,

výhoda v kvalitě či ceně apod.). K realizaci úspěchu na trhu však musí firma disponovat příslušnými odbornými kompetencemi. V učící se organizaci se nerozvíjejí jen odborné kompetence jednotlivců, ale též celých pracovních skupin i podniku jako celku.

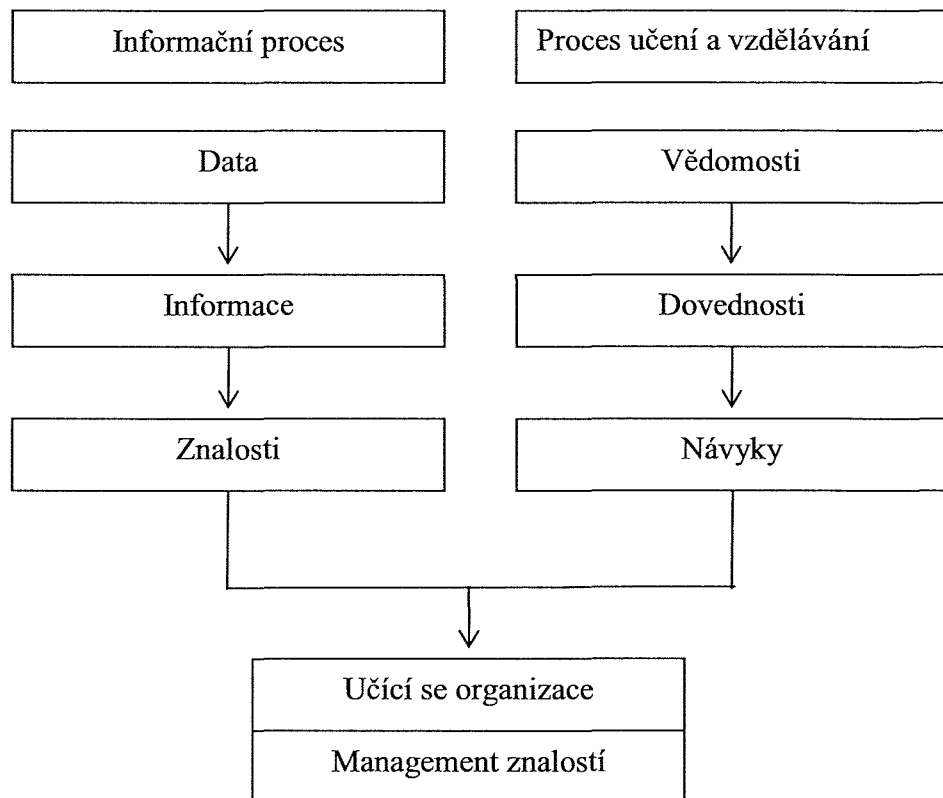
Učící se organizace formuje celý systém odborných kompetencí firmy, který je tvořen základními kompetencemi, nabídkovými kompetencemi a procesuálními kompetencemi. Podobný cíl má také management znalostí, který navíc sleduje i časový zřetel, tj. aby příslušné znalosti byly včas k dispozici těm správným lidem a ve správný čas.

V zásadě lze říci, že mezi těmito systémy práce s lidmi není až tak velký rozdíl. Oba systémy sledují budování kompetencí firmy i odborných kompetencí pracovníků. Kompetence firmy tvoří již zmíněné základní kompetence zahrnující technologie, techniku potřebnou k výrobě či poskytování služeb. Nedílnou součástí těchto kompetencí je i sociální aspekt spočívající v sociální odpovědnosti firmy, sociálních jistotách pracovníků a ve vnitřní komunikaci. Nabídková kompetence zahrnuje schopnost firmy prosadit se na trhu spojené s reakcí na potřeby a kupní chování zákazníka. Procesuální kompetence pak zahrnuje vnitřní řídicí a správní procesy s bezproblémovým fungováním firmy. Profesní kompetence pracovníků znamenají jejich obecnou schopnost zastávat pracovní pozice a vnitřní motivaci dosahovat žádoucích pracovních výsledků.

**Otázku vztahu mezi teorií učící se organizace a managementem znalostí je možno řešit na základě rozboru odborné literatury třemi způsoby:**

1. Management znalostí je vlastně první fáze přechodu firmy k učící se organizaci. Uplatněním managementu znalostí v praxi firmy si vyvolá odpovídající změny podnikové kultury směrem ke konceptu učící se organizace.
2. Učící se organizace vytváří podmínky pro produkci informací ve firmě. Není konečným cílem (produktem) ale procesem umožňujícím celoživotní vzdělávání v podniku a v jeho rámci i procesy řízení znalostí ve prospěch posílení konkurenční schopnosti lidí i firmy jako celku.

3. Třetí varianta je rovnocenný vztah informačních procesů a procesů učení a vzdělávání v podniku.



Produkty informačního procesu (data, informace, znalosti) působí v podniku samostatně vedle produktů učení či formálního vzdělávání (vědomosti, dovednosti a profesní návyky). Působení těchto podnikových činností a procesů by se mělo synergicky doplňovat a vytvářet možnosti pro rozvoj konceptu učící se organizace a managementu znalostí. Učící se organizace je typem podnikové kultury, která se učí ze svých chyb a kvalitativně zlepšuje svoji práci. Management znalostí je spíše součástí strategie firmy, identifikuje, jaké znalosti jsou potřeba ke splnění cílů podniku,

Z hlediska vzdělávání firmy je možno pracovat s těmito prvky managementu znalostí a konceptu učící se organizace.

Znalosti	Spokojenost pracovníků
Dovednosti	Motivace
Postoje	Sebevědomí pracovníků

Znalosti, dovednosti a postoje jsou typickým produktem vzdělávací činnosti. Jejich efekt musí být vždy spojen s faktory personálními, tj. optimální pracovní motivací, spokojeností pracovníků v podniku a ve vnějším jejich jednání naplňující zkušenosti a ambice. Lze souhlasit s Armstrongem (2007), který faktorům ekonomickým a technologickým přiřazuje faktor lidský (reakce lidí, jejich kompetence, zapojování do řízení) jako nezbytný k zajištění trvalého úspěchu firmy na trhu. Autorka této práce si sama ověřila na „své kůži“ skutečnost, že management lidských zdrojů musí propojovat různé pohledy a přístupy, např. strategické, řídicí, kulturní či sociální.

Odborná literatura v této souvislosti hovoří o **universalistické perspektivě v rozvoji managementu lidských zdrojů**. Toto pojetí je vedeno snahou najít takovou podobu přístupů a postupů, které přinesou nejlepší výsledky prakticky vždy – bez ohledu na charakter firmy, její historii, kontext, v němž se nachází, strategické zaměření apod. Univerzalistická perspektiva propaguje myšlenku o existenci nejlepších praktik či praxí, které zajistí vysokou výkonnost firmy.

Mezi významné představitele tohoto směru patří Jeffrey Pfeffer, který vytvořil přehled nejlepších praktik, mezi něž je podle něho možno řadit například: jistotu zaměstnání, výběrovost při najímání zaměstnanců, sebeřídící týmy, vyšší odměn závislou na výkonnosti, poskytování výcviku, redukci statusových rozdílů a sdílení informací. Řada šetření ve firmách ukazuje, že investice do pobídkových systémů výběrových postupů či participace zaměstnanců na řízení vedou k nižší fluktuaci, vyšší produktivitě a vyšší organizační výkonnosti a to zejména působí na rozvoj dovedností a motivace zaměstnanců. Není jednota v tom, které praktiky v oblasti řízení lidí je skutečně možno zařadit k těm „nejlepším“. Zdá se, že mezi ty přístupy, které by měly být nejúčinnější, patří:

- posilování znalostní a dovednostní základny pracovníků na jedné straně
- a delegování, participace, týmová spolupráce a týmové formy odměňování na straně druhé.

Čím více personálních praktik v personálním řízení firma využívá, tím se podle universalistické perspektivy zlepšuje úroveň personální práce. Základním aspektem učící se organizace je dynamický a flexibilní rozvoj lidských zdrojů.



### 3. Management lidských zdrojů v kontextu znalostního podniku

Management lidských zdrojů (LZ) prochází v současném období procesem hledání nového prostoru uplatnění. Některé trendy, které určují podoby ekonomiky, ukazují na velkou důležitost této sféry řízení. Zároveň se ale někdy zpochybňuje schopnost současného pojetí managementu lidských zdrojů vhodným způsobem na tyto nové výzvy odpovídat. Je možno uvést některé z těchto trendů a symptomů:

1. Armstrong (2007) považuje za určující tři faktory, které ovlivňují management lidských zdrojů:
  - a) Technologie – má rozhodující vliv na vnitřní prostředí organizací.
  - b) Konkurenční tlaky – konkurence v podmínkách globalizace výrazně narůstá, firmy reagují snižováním nákladů, reengineeringem procesů apod.
  - c) Reakce ovlivňující lidi vyvolávají potřebu měnit způsoby řízení, zapojování lidí apod.
2. V současných ekonomických podmínkách hodnota firem stále méně závisí na hmotných aktivech a naopak stále více na nehmotných aktivech, tj. na znalostech a dovednostech pracovníků.
3. Narůstající význam lidského kapitálu akcelerují především dvě síly.

*První je ekonomicko-politická.* Její podstatou je tvrdá konkurence provokovaná globalizací v obchodu a klíčových oblastech hospodářství jako jsou telekomunikace, doprava, energetika, finanční služby (Dvořáková a kol., 2007).

*Druhá je technologická.* Informační technologie v širokém pojetí. Zde je patrná velká rychlost vývoje a implementace inovací nebo vznik nového podnikatelského, vzdělávacího či kulturotvorného. Obě tyto síly vyzvedávají nehmotné prvky do pozice rozhodujícího hnacího elementu rozvoje firem.
4. Výrazy a pojmy ze slovníku věd, které dříve poznatkově a teoreticky sytily oblast řízení lidských zdrojů, jako tvořivost, znalosti, lidský potenciál, schopnosti se prosadily do strategického řízení, financí, marketingu apod.
5. Chtějí-li být organizace úspěšné, musí zvládat požadavky tří trhů: kapitálového, trhu zákaznicko-produktového a trhu talentů (spojený s novými kompetencemi a směry rozvoje lidí). Každý z těchto trhů pracuje se systémem rozhodnutí (decision science), který určuje rámec pro uplatnění nástrojů a ukazatelů měření výkonnosti. (Boudreau, Ramstad, 2002).

6. Požadavky vyvstávající před managementem lidských zdrojů jsou tak významné, že je nutno při jejich naplňování propojovat různé pohledy a přístupy (kulturní, strategické, řídicí apod.).
7. Oblast řízení lidských zdrojů (či řízení lidského kapitálu) pracuje s celou řadou profesionálních technik, postupů, jimiž naplňuje své odborné poslání. Ucelený systém rozhodnutí, který by reflektoval naznačené požadavky, je však pouze částečně rozvinut.
8. Jedním z hlavních úkolů doby je schopnost uplatnit v podnicích stávající poznatkovou základnu managementu lidských zdrojů ve prospěch plnění cílů organizací. Dále je to také schopnost rozvíjet možnosti managementu lidských zdrojů ve vazbě na neustálé dynamické změny. Vyžadována je schopnost se učit a přispívat i k tomu, aby organizace byly schopny se rozvíjet a učit.

V tomto kontextu vyvstává otázka, nakolik je oblast řízení lidských zdrojů připravena zvládat požadavky, které jsou spojeny s vizí společnosti, kde je akcentován význam znalostí a tvořivosti, a s nutností změnit podstatu fungování podnikatelské sféry v souladu s potřebou rozvíjet znalostní potenciál firem?

Objevují se dvě **podoby sjednocení** přístupu opřené o znalostní management na jedné straně a přístupu vycházejícího z managementu lidských zdrojů na straně druhé:

- a) Strategický rozměr řízení lidského kapitálu převezme strategický management či strategický znalostní management. Management lidských zdrojů se bude prezentovat jen ve své administrativní a úzce výkonné podobě.
- b) Management lidských zdrojů se stane skutečným partnerem v tvorbě a realizaci strategie organizací a budování znalostního potenciálu organizací.

Aktuální jsou tedy otázky jako: Jaká je připravenost pracovníků managementu lidských zdrojů na zvládnutí a hlavně aktivní využívání výše uvedených trendů, tj. naplňování strategické role a rozvíjení znalostního potenciálu? Jaká je ochota liniového managementu akceptovat, podporovat a vyžadovat strategickou podobu role managementu lidských zdrojů?

Již řadu let University of Michigan Business School provádí průzkum aktuálních požadavků na manažery lidských zdrojů (HR competency study). V tomto průzkumu se pracuje s několika oblastmi kompetencí: **strategický přínos, znalosti řízení firmy, provádění managementu lidských zdrojů, osobní spolehlivost a důvěryhodnost, technologie managementu lidských zdrojů**. Výsledky výzkumu slouží k průběžnému sledování změn v akcentech managementu lidských zdrojů, k porovnávání vývoje v různých sférách hospodářství. Na jeho základě je vytvořen také **nástroj na sebehodnocení a na profesionální rozvoj manažerů lidských zdrojů** (HR competency toolkit).

Michiganské studie se staly nejvýznamnějším zdrojem, z něhož vychází respektované přehledy kompetencí vyžadované pro úspěšné zvládnání úkolů a výzev managementu lidských zdrojů. Tyto přehledy mají někdy podobu rolí, které mají plnit manažeři lidských zdrojů. Znamé členění pracuje se čtyřmi hlavními rolemi: strategický partner (strategic partner), odborník na administrativu (administrative expert), iniciátor prováděných změn (change agent), měl by být uznáván zaměstnanci (employee champion).

Ulrich (2007) přepracoval přehled rolí manažerů lidských zdrojů do současné podoby: advokát zaměstnanců a **budovatel lidského kapitálu** (employee advocate, human capital developer), funkcionální expert (functional expert), strategický partner (strategic partner) a lídr (leader). Podle tohoto autora posílení přínosu managementu lidských zdrojů pro strategický znalostní management a rozvoj znalostního potenciálu spočívá v těchto krocích:

1. Důležité je vždy usilovat o vhodný mix kompetencí, kterými manažer lidských zdrojů naplní různé stránky svého poslání v běžné činnosti i v rámci strategického přínosu.
2. Rozvoj managementu lidských zdrojů by měl být veden nejen směrem k naplňování kompetencí, ale silně reflektovat strategické záměry firem.
3. Podkladem pro rozvoj kompetencí manažera lidských zdrojů musí být co nejdůslednější poznání záměrů a možností rozvoje firmy i v oblastech znalostního potenciálu a upřesnění žádoucí podoby kompetencí na tomto základě.

Zdá se, že jedním ze znaků nového vývoje v oblasti managementu lidských zdrojů je vznik teorií managementu lidských zdrojů – HRM (Human Resource Management), respektive Strategic Human Resource Management (SHRM). Dříve byl management lidských zdrojů či personální management silně aplikovanou disciplínou, která čerpala z psychologických, ekonomických, manažerských, sociálně antropologických, sociologických věd. Personální management zajišťoval některé organizační funkce, dokázal lépe či hůře uplatnit poznatky věd o člověku a sociálních věd ve prospěch dosahování cílů organizací, ale neaspiroval na získání statutu nositele vlastní na teorii založené disciplíny.

Jednotlivé funkce personálního managementu a později managementu lidských zdrojů se rozvíjely spíše samostatně bez velkého důrazu na jejich integraci. Tímto specializovaným přístupem se podařilo dosáhnout vysoké míry propracovanosti jednotlivých funkcí a postupů. Například byly hledány postupy zefektivnění procesu výběru, procesu hodnocení, ale podstatně menší pozornost byla věnována postižení co nejvhodnějších vazeb mezi těmito dvěma funkcemi tj. mezi systémem výběru a programem hodnocení. Každá ze specializovaných oblastí procházela vývojem technických, dílčích inovací. Podle Wright a McMahan (1993) právě toto je atribut, charakterizují management lidských zdrojů.

Rozvoj strategického managementu pak v dalším období podnítil změny v managementu lidských zdrojů nejprve snahou pozměnit dosavadní přístup alespoň verbálním napojením na nové trendy: objevily se snahy uplatňovat strategický výběr, strategický rozvoj, strategické odměňování apod. Jistě zde docházelo k užší komunikaci mezi oblastí personální a strategickým směřováním firmy, ale byla zanedbána stránka **integrace, propojení procesů**.

Další důležitou charakteristikou **strategického managementu lidských zdrojů** se stalo propojení oblasti lidských zdrojů s širším prostředím uvnitř firmy, ale i s okolím firmy (interní a externí prostředí organizace). Tento makro přístup je obecně považován za druhý zásadní diferencující znak strategického managementu lidských zdrojů.

**Strategický management lidských zdrojů** odlišují tedy podle uvedených autorů od klasického managementu lidských zdrojů dvě dimenze:

1. vertikální: praktiky managementu lidských zdrojů musí být propojeny s procesy strategického managementu celé firmy,
2. horizontální: praktiky managementu lidských zdrojů musí být plánovaným jednáním propojeny a koordinovány mezi sebou navzájem.

Strategický management lidských zdrojů je vzorec takového plánovaného nasazení a jednání lidských zdrojů, které je zaměřeno k tomu, aby organizace dosáhla svých cílů. (Wright, McMahan, 1993). Strategický management lidských zdrojů v této práci svoji „strategickou“ podobu čerpá z úzkého sepětí se strategií firmy. Tedy strategický management lidských zdrojů je ten, který dokáže svými prostředky podporovat strategické směřování firmy, které je určováno strategickým managementem.

Nasazení strategického managementu lidských zdrojů v praxi přináší pro vzdělávací firmy a instituce řadu výhod a příležitostí. Tento přístup přináší do této oblasti plánovitost, důraz na různorodost a hledání vhodných podob intervencí do lidských zdrojů. Určitý, z hlediska rozvoje podniku diferencovaný pohled směřuje na postižení „lidských“ stránek fungování organizací. Ve větší míře se v podnicích odráží proměnlivost vnějšího a vnitřního prostředí, nutnost jednat různým způsobem s jednotlivými skupinami pracovníků. Jsou to právě strategické vlivy, které jsou podnětem pro širší pojetí vzdělávací práce a uplatnění různorodosti v managementu lidských zdrojů.

#### 4. Pohledy na dění ve vzdělávací firmě

Vzdělávací instituce pro dospělé lze řadit mezi firmy poskytující služby se všemi typickými charakteristikami „drobného byznisu“ a určitými specifikami vzdělávací branže. Podniky v sektoru služeb se oproti výrobním podnikům vyznačují tím, že obvykle vytvářejí hodnoty nemateriální povahy, které jsou většinou těžko kvantifikovatelné (měřitelné). Mezi ně patří právě tvorba a prodej vzdělávacích produktů, které jsou zaměřeny na budování znalostního potenciálu pracovníků podniku, odběratele vzdělávací služby.

Již takto nehmotný produkt představuje pro odbyt vzdělávacích institucí ne jeden problém. Kupní chování zákazníků je často ovlivňováno tím, že uvedené produkty sice mají svoji cenu, nicméně jejich užitek je pro zákazníka určitou neznámou. Vzdělávací produkty jsou svoji povahou trochu virtuální, nelze je vyzkoušet, málokdy jsou úplně šité na míru. Z tohoto důvodu je často podnikání v oblasti dalšího vzdělávání zpochybňováno a často podceňováno. Bližší přiblížení této oblasti vzdělávací práce lze provést případovou studií jedné ze vzdělávacích firem - Centrum andragogiky, s.r.o., kde autorka práce působí.

Vznik společnosti a její rozvoj je úzce spojen s osobou zakladatelky a majitelky v jedné osobě Marie Jírů.

Po středoškolském studiu v oboru zdravotnictví pracovala p. Jírů jako porodní asistentka ve Fakultní nemocnici v Hradci Králové. V tomto povolání je potřeba mít nemalou míru empatie a chuť pracovat s lidmi, obojí paní Jírů nechybí. Práci, která ji velmi bavila a naplňovala, ale musela po nějakém čase z vážných důvodů opustit a začít na „kariéřním“ žebříčku znovu. Dostala příležitost pracovat pro obchodní společnost New York marketing. Nejdříve jako obchodní zástupce, později na místě asistentky manažera pro marketing a nakonec se vypracovala na pozici manažera pobočky (v Jihlavě, posléze v Hradci Králové) a získala zkušenosti se zakládáním poboček, zajišťováním pracovního týmu (výběr a zaškolování). Po více než dvouleté spolupráci ze společnosti New York marketing odešla, využila nabyté vědomosti a založila vlastní firmu – Liber. Společnost se zabývala distribucí knih

do maloobchodů, škol a školek. Firma Liber fungovala a zajišťovala práci paní Jířů a jejímu kolektivu více než tři roky než ji z důvodu přetrvávajících nekorektních obchodních vztahů musela uzavřít. V roce 2001 navázala spolupráci s Brněnskou firmou Winston International s úkolem uvést na trh nový produkt, to znamená vybudovat tým a produkt prodávat. Vše se úspěšně rozjelo. V té době začínala „nahlížet“ na vzdělávání a zjišťovala, že je to oblast, kterou by se chtěla v budoucnu věnovat. V této době ale již měla paní Jířů dostatečné zkušenosti s prací s lidmi a chuť pracovat v tomto oboru i nadále. Vzhledem k vrozené empatii a potřebě věnovat se nejen sama sobě začala znovu studovat a také pracovat jako poradce pro vzdělávání. V roce 2003 začíná zase znovu a od začátku jako poradce pro firemní vzdělávání a úspěšně působí v této oblasti jako OSVČ tři roky. Začátkem roku 2006 v této oblasti založila společnost pro vzdělávání dospělých s.r.o. Centrum andragogiky s nabídkou komplexních vzdělávacích služeb. Společnost Centrum andragogiky již po krátkém působení (v březnu 2007) získala certifikát ISO a byla založena společnost Centrum andragogiky také na Slovensku. Měsíc nato získala paní Marie Jířů cenný titul Manažer odvětví vzdělávání, jež je součástí soutěže Manažer roku.

Společnost Centrum andragogiky svým klientům nabízí kurzy, školení a poradenství v oblasti lidských zdrojů ve všech oborech, a to i v takových jako je například školství, zdravotnictví, státní a veřejná správa, sociální oblast. Spolupracuje se širokou sítí základních škol, středních škol i vysokých škol, získala pro své kurzy a školení akreditaci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, akreditaci Ministerstva vnitra ČR, Ministerstva zdravotnictví ČR a Ministerstva práce a sociálních věcí. Je schopna fundovaně vést také semináře v oblasti sociálních služeb, problematiky work-life balance, problematiky pracovního života u obyvatel starších 50ti let apod. Dále je schopna poskytnout služby v oblasti expertní podpory EU při přípravě projektových žádostí a dotačního managementu.

Lektoři společnosti Centrum andragogiky podle zájmu klienta pravidelně přednášejí, organizují jednání u tzv. kulatých stolů, pořádají konference a diskusní fóra na aktuální téma pro personalisty, manažery a ředitele firem. Cílem takových akcí je mimo jiné předávat zkušenosti mezi firmami a společnostmi v rámci celé

republiky. Společnost Centrum andragogiky je mimo jiné také členem několika významných organizací, jako jsou Asociace institucí vzdělávání dospělých, Americká obchodní komora v České republice, Česká andragogická společnost, Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, Klub personalistů, Hospodářská komora ČR, Asociace malých a středních podniků, Česká manažerská asociace, Svaz průmyslu a obchodu, Business Club Hradec Králové.

Pohled na dění ve společnosti Centrum andragogiky je možno provést z různých úhlů pohledu.

První rovinou pohledu je hodnotové dění ve firmě. Jde o hodnoty, které firma vyznává, o vize, podnikatelskou ideu, strategii a politiku jakosti.

### **Centrum andragogiky, s.r.o.**

#### VIZE

„Chceme být komplexním, stabilním a kvalitním dodavatelem firemního vzdělávání“.

#### PODNIKATELSKÁ IDEA

- ✓ Potřeba \* komplexní a kvalitní dodávky služby
- ✓ Co \* vzdělávání dospělých a podnikové poradenství
- ✓ Komu \* firmy, společnost, individuality
- ✓ Čím jedineční \* praktické zkušenosti a profesionalita
  - \* široká nabídka a komplexnost služeb
  - \* vysoká orientace na zákazníka
  - \* dostupnost služby – internet, veřejné prezentace

#### KLÍČOVÉ HODNOTY

- ✓ Profesionalita (odbornost)
- ✓ Prozákaznický přístup (individuální přístup ke každému zákazníkovi)
- ✓ Řízení subdodavatelských vztahů



## STRATEGIE

Strategií společnosti je zajištění služeb v oblasti vzdělávání dospělých, personalistiky a řízení lidských zdrojů. Hlavním zaměřením je komplexní realizace požadavků klientů s vysokými nároky na kvalitu a úroveň poskytované služby.

Motto: vytvořte s námi výkonný tým, který respektuje společný cíl - kvalitní ucelené firemní vzdělávání!

Politika jakosti společnosti vyjadřuje zásady pro naplnění poslání společnosti, kterým je využívat systematicky řízení vzdělávání ve firmách. Firemní vzdělávání je nutná podmínka, bez které nemůže firma ani společnost postupovat kupředu. Rozvoj ve vzdělávání není možný bez neustálých inovací, zlepšování po stránce metod, obsahu i nástrojů.

- Jistota zákazníka
- Analýza potřeb zákazníka
- Kvalifikovaní pracovníci
- Odpovědnost za kvalitu poskytovaných služeb a dodavatelsko odběratelských vztahů
- Stabilní pozice nejen na českém trhu
- Týmová práce

Pod pojmem hodnota však také rozumíme v ekonomice podniku užitek, který přináší její produkty. Je to vidět na hospodářských výsledcích Centra andragogiky od doby vzniku.

	<b>Rok 2006</b>	<b>Rok 2007</b>	<b>Rok 2008</b>	<b>Rok 2009</b>
Výnosy	100%	100%	100%	100%
Náklady	94,90% z výnosů	95,67 z výnosů	97,53% z výnosů	83,79% z výnosů
HV před zdaněním	5,10% z výnosů	2,36 z výnosů	2,46 z výnosů	11,46% z výnosů
	<b>Rok 2006 Mezní hodnoty, ke kterým se vztahuje</b>	<b>Porovnání 2007 k 2006</b>	<b>Porovnání 2008 k 2007</b>	<b>Porovnání 2009 k 2008</b>
Výnos	100%	+ 87,80%	24,81%	6,73%
Náklady	100%	+ 89,51%	27,13%	- 8,65%
HV před zdaněním	100%	- 2,94%	19,31%	395,23%

Výsledky hospodaření:

Jednotlivé ukazatele ukazují solidní hospodářskou základnu Centra andragogiky.

Firma vykazuje pokles nákladů, vzrůstající výnosy a rostoucí zisk. Firma má velký tržní potenciál a na rozdíl od konkurence ji prakticky nezasáhla hospodářská a finanční krize. Příčin tohoto pozitivního stavu je určitě víc. Jedním z pozitiv jsou určitě vzdělávací produkty společnosti. Jsou orientovány zejména na základy profesních dovedností a tzv. měkké dovednosti požadované podniky v rámci zákonných úprav dalšího (celoživotního) vzdělávání.

### **Příklady akreditovaných kurzů Centrum andragogiky**

Název akreditovaného kurzu

Personalista

Lektor

Sekretářka

Operátor Call Centra

Administrativní pracovník

Asistentka

Recepční

Obchodní zástupce

Klíčové kompetence vedoucího pracovníka

Zvládání psychické zátěže, syndrom vyhoření, prevence

Arteterapie

Psychiatrické minimum

Mukoziterapie

Využívání kompenzačních pomůcek pro osoby s omezením pohybu, aktuální legislativa v sociálních službách a přepisy

Psychosociální prvky práce s klientem

Specifika práce s klienty s mentálním postižením

Aktivizační, výchovné a vzdělávací techniky

Základy fyzioterapie

Péče o osoby se zdravotním postižením v rodině  
Komunikace s klientem s problémovým chováním  
Pravidla šetrné sebeobrany  
Zdravá komunikace  
Ergoterapie  
Individuální plánování  
První pomoc, zdravotnické minimum  
Management pro veřejnou správu  
Projektový manažer  
Finanční poradce

V oblasti dalšího vzdělávání patří v současném období podíl vzdělávacích firem na projektech z veřejných zdrojů, financovaných z evropských strukturálních fondů, zejména Evropského sociálního fondu. V tomto směru je společnost Centrum andragogiky velmi úspěšná.

#### **Příklady realizovaných projektů spolufinancovaných z ESF:**

Název: Vzdělávání zaměstnanců RP Komponent spol. s r. o. v oblasti manažerských dovedností

Název objednatele: RP Komponent spol. s.r.o.

Název: Zvyšování adaptability zaměstnanců společnosti MEGAS Hradec Králové s.r.o. zvyšováním odborných znalostí, dovedností a kompetencí

Název objednatele: MEGAS Hradec Králové s.r.o.

Název: Zvýšení adaptability zaměstnanců firmy PROFIMONT a.s. v prostředí EU

Název objednatele: PROFIMONT a.s.

Název: Další vzdělávání zaměstnanců firmy PRESTO – PŘEKLADATELSKÉ CENTRUM s.r.o.

Název objednatele: PRESTO – PŘEKLADATELSKÉ CENTRUM s.r.o.

Název: Inovace a optimalizace vzdělávacího systému zaměstnanců společnosti Skřivánek s.r.o.

Název objednatele: Skřivánek s.r.o.

Název: Program výchovy nástupnictví (součástí je i osobnostní rozvoj, konflikty, asertivita, komunikační dovednosti, vedení lidí, rozvoj týmu)

Název objednatele: Paramo, a.s. (Unipetrol Services s.r.o.)

Název: Komunikace, asertivita, konflikty, vedení lidí, budování týmu, obchodní dovednosti, manažerské dovednosti a kompletní školení v oblasti IT/IS  
Název objednatele: ESA s.r.o.

Název: Komplexní vzdělávání manažerů (součástí je i osobnostní rozvoj, komunikační dovednosti, vedení lidí, rozvoj týmu)  
Název objednatele: Česká rafinérská a.s., Litvínov

Název: Další vzdělávání zaměstnanců společnosti VEBA , textilní závody a.s. pro zvýšení jejich adaptability a konkurenceschopnost  
Název objednatele: VEBA, textilní závody a.s.

Název: Rozvoj zaměstnanců společnosti VESNA, a.s. prostřednictvím vzdělávání  
Název objednatele: VESNA, a.s.

Název: Zvýšení adaptability zaměstnanců společnosti Dragon Internet a.s. a partnerů  
Název objednatele: Dragon Internet a.s.

Název: Školení zaměstnanců strojírenského podniku v modulech C,E,F,G,H  
Název objednatele: BENEŠ a LÁT a.s.

Název: Kompletní vzdělávání zaměstnanců společnosti ke zmírnění dopadů ekonomické krize  
Název objednatele: ARROW International CR, a.s.

Název: Podpora regionálních zastoupení Svazu průmyslu a dopravy ČR v rámci projektu Posilování sociálního dialogu s důrazem na modernizaci institucí, rozvoj lidských zdrojů a rozvoj kvality služeb sociálních partnerů  
Název objednatele: Svaz průmyslu a dopravy ČR, Praha

Název: Manažerské a komunikační dovednosti zaměstnanců  
Název objednatele: MARLIN B & V, s.r.o.

Název: Zvyšování adaptability zaměstnanců firmy KOSKA CZ, s.r.o. prostřednictvím komplexního a cíleného vzdělávání – vzdělávání ve firemní kultuře včetně outdooru  
Název objednatele: KOSKA CZ, s.r.o. Unhošť, Lidická 1010

Název: Manažerské a komunikační dovednosti zaměstnanců  
Název objednatele: BEZ MOTORY, a.s.

Název: Manažerské a komunikační dovednosti  
Název objednatele: TEPLOTECHNA Ostrava a.s.

Uvedený přehled ukazuje, že Centrum andragogiky, s.r.o. se z původního záběru regionální vzdělávací firmy rozšiřuje na firmu s celostátní působností a v některých aspektech (např. konference, semináře) i na firmu s mezinárodním dosahem.

Takto vybudovaný sortiment vzdělávacích produktů a jejich umístění na trhu v praxi znamená velký rozsah analytické projektové a marketingové činnosti.

Příklad analytických činností Centra andragogiky

OP RLZ Opatření 3.3 Královehradecký kraj

Globálním cílem operačního programu Rozvoj lidských zdrojů je dosažení vysoké a stabilní úrovně zaměstnanosti založené na kvalifikované a flexibilní pracovní síle, integraci sociálně vyloučených skupiny obyvatelstva a konkurenceschopnosti podniků při respektování principů udržitelného rozvoje.

Opatření 3.3 Další profesní vzdělávání spadá do priority Rozvoj celoživotního učení. V rámci tohoto opatření připravuje Královehradecký kraj grantové schéma Rozvoj kapacit dalšího profesního vzdělávání.

Grantové schéma se bude zaměřovat na tři základní programy podpory:

PpA/B	Rozvoj a zlepšení současné nabídky dalšího profesního vzdělávání včetně služeb s ním spojených
PpB	Vzdělávání lektorů, konzultantů, zkušebních komisařů, učitelů, metodických a řídicích pracovníků působících v oblasti dalšího profesního vzdělávání
PpC	Rozvoj nabídky služeb dalšího profesního vzdělávání v návaznosti na výsledky systémových projektů

Žádost o přidělení podpory mohou podávat:

- vzdělávací a poradenské instituce
- profesní sdružení
- nestátní neziskové organizace poskytující další profesní vzdělávání
- zástupci zaměstnavatelů a dalších sociálních partnerů
- orgány státní správy

- obce
- lektoři a konzultanti
- školy a školská zařízení
- odborové svazy.

Grantové schéma bude z 75% financováno z prostředků Evropského sociálního fondu, zbylých 25% dofinancuje Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR.

Počet vln:

1. vlna- výzva k podávání žádostí o poskytnutí podpory byla vyhlášena 9. 6. 2005  
Celková částka pro tuto výzvu: 30 000 000,- Kč
2. vlna- výzva k podávání žádostí o poskytnutí podpory byla vyhlášena 16. 1. 2006  
Celková částka pro tuto výzvu: 31 337 565,- Kč
3. vlna- očekává se výzva k podávání žádostí o poskytnutí podpory v 2. pol. roku 2006

Vybrané projekty

Dne 3. 11. 2005 Zastupitelstvo Královehradeckého kraje svým usnesením

č. 8/438/2005 schválilo poskytnutí finanční podpory pro následujících 10 projektů.

Registrační číslo projektu	Žadatel	Název projektu	Výše přidělené finanční podpory v Kč
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0012	Tima Liberec, s.r.o.	Profesní příprava na venkově pro období 2007- 2013	2.672.659,-Kč
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0005	Vzdělávací centrum pro veřejnou správu, o.p.s.	Vytvoření pěti e-learningových specifických vzdělávacích modulů pro veřejnou správu Královehradeckého kraje a jejich pilotní realizace	2.553.860,-Kč
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0003	Obchodní akademie T.G.Masaryka Kostelec nad Orlicí	Podpora dalšího profesního vzdělávání regionu v působnosti Obchodní akademie T.G.Masaryka, Kostelec nad Orlicí, Komenského 522	2.187.400,-Kč
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0011	Aperta, s.r.o.	Inovace a pilotní odzkoušení systematického vzdělávání zaměstnanců veřejné správy a samosprávy v moderních metodách řízení organizace a vedení lidí	1.724.000,-Kč
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0007	Centrum rozvoje Česká Skalice	Centrum celoživotního vzdělávání Studnice	2.503.742,-Kč
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0015	Univerzita Hradec Králové	Moderní a efektivní lektor	1.427.400,-Kč
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0014	Univerzita Hradec Králové	Moderní spisová a archivní služba v praxi	1.438.150,-Kč
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0023	PhDr. Zdeňka Kubrová- Pragoeduca	Vedení lidí – vzdělávací program pro střední management malých a středních podniků v regionu Česká Skalice	1.346.090,-Kč
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0006	Podorlické sdružení zaměstnavatelů	Podorlické informační centrum rozvoje lidských zdrojů	2.549.134,-Kč
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0018	Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Hradební 1029 Hradec Králové	Vzdělávání lektorů v oblasti nových technologií CNC strojů, systémů CAD a inteligentního řízení budov	3.255.69,-Kč

U 7 z vybraných projektů došlo ke krácení požadované finanční podpory z důvodu nepřiměřenosti nákladů. Celkem bylo rozděleno 21.658.125,-Kč z toho na PpA: 14.787.635,-Kč (7 projektů) a na PpB: 6.870.490,-Kč (3 projekty). Zbývající částka 8.341.875,- Kč bude přesunuta do 2. výzvy.

#### Obecné informace:

Datum a způsoby uveřejnění výzvy: výzva byla vyhlášena dne 9. 6. 2005; byla uveřejněna na webových stránkách [www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz) a [www.kr-kralovehradecky.cz](http://www.kr-kralovehradecky.cz); v denících Mladé Fronty Dnes a Právo.

Datum ukončení příjmu žádostí: 5. 8. 2005; 12:00 hod.

Celkový počet přijatých žádostí: celkem 27 žádostí; z toho do PpA- 18 žádostí a na PpB – 9 žádostí.

Výsledky formálního hodnocení: prošly všechny žádosti

Výsledky hodnocení přijatelnosti: vyřazeno 5 žádostí

Způsob věcného hodnocení: celkem 22 žádostí hodnotilo 9 externích hodnotitelů, každou žádost hodnotili nezávisle na sobě 2 hodnotitelé; pokud se hodnocení extrémně lišilo, byla žádost hodnocena 3. hodnotitelem (v tomto kole to bylo u 7 žádostí)

Výsledky věcného hodnocení: vyřazeny 3 projekty, které nedosáhly potřebných 65 bodů.

#### Zasedání výběrové komise:

Úkolem výběrové komise bylo doporučit Zastupitelstvu Královehradeckého kraje, s přihlédnutím k výsledkům věcného hodnocení, projekty k financování do výše alokace pro první výzvu, která činila 30.000.000,-Kč.

Datum a místo zasedání: 14. 10. 2005 v sídle Královehradeckého kraje v zasedací místnosti B318.

Počet projektů předložených k výběru: 19 projektů.



Seznam všech podaných projektů:

Registrační číslo projektu	Název projektu	Žadatel	Stav *)
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0001	Nadstavbový modulový program osobního růstu	Agentura N + N, s.r.o.	V
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0002	Vzdělávací a výcvikové centrum pro rozvoj certifikovaného vzdělávání specifických osob a skupin	Prekos Europe, s.r.o.	N
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0003	Podpora dalšího profesního vzdělávání regionu v působnosti Obchodní akademie T.G. Masaryka, Kostelec nad Orlicí, Komenského 522	Obchodní akademie T.G. Masaryka, Kostelec nad Orlicí, Komenského 522	A
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0004	Tvořivý lektor tvořivé informatiky	TIB, občanské sdružení	P
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0005	Vytvoření pěti e-learningových specifických vzdělávacích modulů pro veřejnou správu Královehradeckého kraje a jejich pilotní realizace	Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s.	A
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0006	Podorlické informační centrum rozvoje lidských zdrojů	Podorlické sdružení zaměstnavatelů	A
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0007	Centrum celoživotního vzdělávání Studnice	Centrum rozvoje Česká Skalice	A
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0008	Profesní vzdělávání pracovníků na pozicích operátor a manažer telefonních a telemarketingových služeb	M&J Consulting, s.r.o.	N
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0009	Profesní vzdělávání v oblasti personálního managementu pro malé a střední podniky v Královehradeckém kraji	MAXMAN, s.r.o.	N
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0010	Vzdělávání specialistů a poradců v r̄problematikách uvádění bezpečných výrobků na trh a ochrany spotřebitele	Sdružení ochrany spotřebitelů a pacientů	P
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0011	Inovace a pilotní odzkoušení systematického vzdělávání zaměstnanců veřejné správy a samosprávy v moderních metodách řízení organizace a vedení lidí	Aperta, s.r.o.	A
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0012	Profesní příprava na venkově pro období 2007- 2013	Tima Liberec, s.r.o.	A
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0013	Nové metody vyššího profesního vzdělávání smyslově postižených-	Univerzita Hradec Králové	P

	neslyšící a nevidomí učitelé jako identifikační modely pro své stejně postižené žáky a studenty		
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0014	Moderní spisová a archivní služba v praxi	Univerzita Hradec Králové	A
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0015	Moderní a efektivní lektor	Univerzita Hradec Králové	A
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0016	Vzdělávací program pro terénní průvodce	Středisko ekologické výchovy a etiky Rýchory – SEVER, Brontosaurus Krkonoše	N
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0017	Multikulturní, globální rozvojová a mediální výchova formou e-learningu na školách v Královéhradeckém kraji	Člověk v tísní – společnost při ČT, o.p.s.	P
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0018	Vzdělávání lektorů v oblasti nových technologií CNC strojů, systémů CAD a inteligentního řízení budov	Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Hradební 1029 Hradec Králové	A
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0019	Odhalování a stimulace extrémně inteligentních – předpoklad vývoje společnosti	Společnost pro aplikovanou psychologii a speciální pedagogiku	P
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0020	Projektový management škol a vzdělávacích organizací v Královéhradeckém kraji	Asistenční centrum, a.s.	N
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0021	Systém koordinace celoživotního vzdělávání s potřebami na trhu práce v Královéhradeckém kraji	Asistenční centrum, a.s.	N
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0022	Rozvoj dalšího profesního vzdělávání keramiků v souladu se společenskou potřebou	Keramické studio Jarmily Turnerové, s.r.o.	N
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0023	Vedení lidí – vzdělávací program pro střední management malých a středních podniků v regionu Česká Skalice	PhDr. Zdeňka Kubrová- Pragoeduca	A
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0024	Další vzdělávání lektorů jazykové školy	Vladimír Šanovec-SUN Schoul	V
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0025	Zvýšení odborné a pedagogické způsobilosti lektorů a konzultantů CEP	Centrum evropského projektování	N
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0026	Úspěšná komunikace a další rady jak uspět pro neziskové organizace a malé firmy na rychnovsku	OKO – vzdělávací a rozvojové centrum, občanské sdružení	V
CZ.04.1.03/3.3.08.1/0027	Rozšiřování nabídky nových forem profesního vzdělávání jako	Yellow Point, spol. S r.o.	N

\*) Stav projektu:

- A- projekt je vybrán k poskytnutí finanční podpory
- Z- projekt byl zařazen do zásobníku projektů
- N- projekt nebyl vybrán k poskytnutí finanční podpory
- F- projekt byl vyřazen při formálním hodnocení
- P- projekt byl vyřazen při hodnocení přijatelnosti
- V- projekt byl vyřazen při věcném hodnocení

Forma podnikání předkladatelů projektů:

společnost s ručením omezením: 29,63%

akciová společnost: 7,41%

obecně prospěšná společnost: 7,41%

školy: 18,52%

ostatní: 22,22%

Analytická činnost společnosti Centrum andragogiky se týká všech segmentů trhu dalšího vzdělávání.

Druhou rovinou pohledu na dění ve firmě je komunikativní dění.

Bez komunikace mezi jednotlivými lidmi uvnitř podniku a mezi podnikem a okolím není možné uskutečnit cílevědomé fungování podniku.

Komunikativní dění v podniku, jež bylo v minulosti v nauce o hospodaření podniku značně podceňováno, si zaslouhuje zvláštní pozornost. Účelem komunikačního procesu v podniku je předávání informací. Jen na základě určitých informací se mohou činit racionální rozhodnutí. Přitom by měly být k dispozici informace pokud možno úplné, obsahově správné a ve správném časovém okamžiku, což je však požadavek, který je v praxi často stěží splnitelný. Většina podnikových rozhodnutí

se musí učinit na základě neúplných informací a zahrnuje proto větší nebo menší riziko, které je identické s často uváděným „riziko podnikání“.

Při rozhodování o zavedení nových vzdělávacích produktů nejsme úplně a přesně informováni o skutečných odbytových možnostech. Mnohdy nejsme poměrně přesně informováni ani prostřednictvím nákladných šetření jako jsou průzkum trhu, průzkum chování potenciálních zákazníků apod. Zpravidla nevíme, zda se tyto poměry nezmění do doby zavedení nového kurzu na trh, nehledě k tomu, že se nikdy nedá beze zbytku zdůvodnit určité chování kupujících. Riziko v důsledku neúplných informací v projektování nových vzdělávacích akcí se dá vyloučit jen zřídka. Ve vzdělávacích institucích je určité komunikativní dění nejdůležitější oblastí práce.

Nejdůležitější rovinu komunikace vzdělávací firmy tvoří komunikace s účastníky a komunikace s lektory.

Rok	Počty účastníků	Náklady na reklamu
2006	NENÍ STATISTIKA	
2007	5023	19,91 NA ÚČASTNÍKA
2008	5087	35,38 NA ÚČASTNÍKA
2009	5745	36,55 NA ÚČASTNÍKA

Z tabulky vyplývá nárůst účastníků kurzů Centra andragogiky. Jde o pozitivní jev při předchozím uvedení poklesu nákladů a růstu zisků. Z tabulky však vidíme, že tyto výsledky jsou „vykoupeny“ růstem nákladů na reklamu.

Druhou stranou mince komunikačního dění ve firmě jsou lektori.

Rok	Počty lektorů	VŠ vzdělání
		Ostatní
2006	NENÍ STATISTIKA	NENÍ STATISTIKA
2007	161	70% VŠ, 30% OSTATNÍ

2008	184	73% VŠ, 27% OSTATNÍ
2009	223	75% VŠ, 25% OSTATNÍ

Z tabulky vyplývá, že pro společnost pracuje v současnosti přes 200 lektorů, různých profesí, stoupá počet vysokoškolsky vzdělaných lektorů s profesní praxí v oblasti vyučovaných témat.

Další komunikační procesy probíhají při realizaci vzdělávacích a poradenských aktivit. Ucelený souhrn relevantních informací a dat proudících oběma směry je klíčovým prvkem celého vzdělávacího procesu. Kvalita vzájemně vyměňovaných informací a dat je závislá na kompetenci zúčastněných osob a na technické podpoře, která zvyšuje jejich rychlost, přehlednost, uchovatelnost, objemnost a bezpečnost.

Hned úvodem každého projektu či jednorázové vzdělávací akce je potřeba exaktně identifikovat vzdělávací potřeby klienta i jednotlivců, kteří pro něj pracují. Často se stává, že se klient cítí natolik erudovaný v této oblasti, že tuto potřebu odborně či laicky stanoví sám. V takovém případě dostaneme pouze informace typu, co a v jakém rozsahu chtějí školit a po nás chtějí pouze kalkulaci. My, pokud je to jen trochu možné a klient je přístupný diskusi, musíme zjistit daleko více informací, aby vzdělávací akce měla pozitivní přínos a neprobíhala jen formálně. To samozřejmě předpokládá realizovat již zkušenostmi prověřený a stále rozvíjený tázací proces. Takže se dá zjednodušeně říci, že čím více a čím kvalitnějších informací nám klient poskytne, tím přesněji vytvoříme **koncept vzdělávacího programu**.

### **Diagnostika I.**

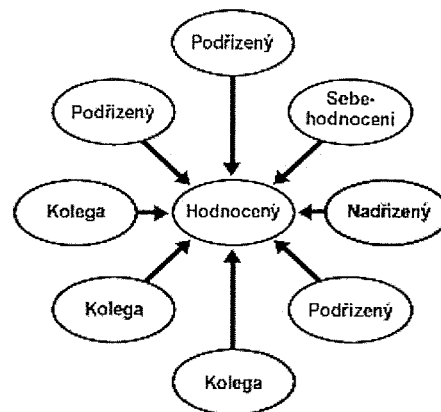
☉ Má-li být návrh řešení co nejpřesnější a náklady efektivně vynaložené, je potřeba, aby nám buď klient zadal přesné cíle a očekávání (pokud je spolehlivě zná), anebo nás pověřil diagnostickým procesem, na základě kterého bychom byli schopni navrhnout další postup. V rámci diagnostiky používáme následující nástroje:

Q Interview - dialog s jednotlivými klíčovými zaměstnanci či externisty v rámci sledované části firmy - jak tento tak i následující nástroje lze použít i napříč celou firmou.

Q Mystery shopping - získávání informací a zpětné vazby od klientů, zaměstnanců a externistů se zaměřením na ty, kteří jak ve firmě, tak i na pobočkách či v terénu komunikují se stávajícími či potencionálními klienty a partnery. Dále pak i s tímto související monitoring konkurence (personální, produktový, PR, ...) a porovnání výsledků se situací ve sledované oblasti ve firmě našeho klienta.

Q Personální a organizační audit - je forma analýzy, v rámci které zjišťujeme optimálnost organizační struktury firmy či její části včetně počtu a efektivity rozmístění personálních zdrojů v návaznosti na popisy práce, rozsah kompetencí u jednotlivých pracovních pozic a očekávání ze strany managementu. Nedílnou součástí je i monitoring vzdělávacích potřeb u vybraných klíčových osob.

Q **360° Zpětná vazba** - je poměrně objektivní způsob hodnocení jednotlivců v oblasti jejich schopností, kompetencí a úrovní respektu v rámci týmu i firmy. Pracovník je hodnocen na vertikální i horizontální úrovni svým nejbližším pracovním okolím. Úspěšnost této metody roste s kvalitou hodnotícího skriptu a úrovní komunikace a motivace jednotlivých účastníků.



Q **Osobnostní a profesní screening** - mezinárodně uznávaná diagnostická metoda s vysokou validitou a reliabilitou, jejíž dosažení je závislé na zvolených nástrojích a technikách. Ty, které užíváme my, jsou mezinárodně standardizované a uznávané. I v ČR jsou akceptovány Českou akademií věd. Na zakázkách typu osobnostního screeningu pracuje výhradně doktor psychologie se specializací psychologie práce a zároveň klinickou psychologií s 19-ti letou praxí v oblasti psychologie práce (ve firmách, v business poradenství již 10 let + VŠ lektor, který

je autorem akreditace předmětu Management pro FEL ČVUT, který se zabývá především manažerskou psychologií), tentýž psycholog je též auditorem nefinančních auditorských standardů Intosai v rámci norem EU

Osobnostní dimenze, které firma požaduje u respondentů zhodnotit, jsme schopni zjistit a následně je uvedeme ve výstižné zprávě, která se vždy vyjadřuje k jednotlivým sledovaným dimenzím a je doplněna přehledným exaktním grafem s vysvětlivkami doporučení osobnostního rozvoje.

### **Poradenství**

☉ Na základě diagnostikou zjištěných dat a faktů po navazující analýze navrhneme našemu klientovi další postup. Návrhy mohou souviset s organizačními, strategickými a PR změnami, posílením vnitrofiremních kontrolních mechanismů, zefektivněním procesů a v každém případě i s vytvořením na míru postaveného vzdělávacího plánu apod.

☉ Cílem návrhů je odstranění zjištěných nedostatků, zefektivnění činnosti, snížení nákladů a kooperace v oblasti tvorby koncepčních plánů vzdělávání a dalšího rozvoje.

☉ Poradenství v oblasti financování z ESF i jiných dotačních zdrojů.

### **Realizace vzdělávacího a rozvojového programu**

Další částí je samotná realizace, v rámci které předáváme informace a data klientovi. Ke kvalitnímu, srozumitelnému a co nejvíce uchovatelnému přenosu informací a dat směrem k účastníkům vzdělávacího procesu používáme různá témata, metody, formy a nástroje výuky včetně technické podpory. Pro různá témata, účely a různé typy klientů v kontextu na jejich potřeby a očekávání používáme jejich různé kombinace v různých poměrech.

Jelikož je těžištěm naší filozofie poskytování řešení namísto nekontextového prodeje jednotlivých kurzů, i v tomto doplňku naší nabídky Vám místo konkrétních kurzů předkládáme „pouze“ inspirační tematické vzdělávací, na jejichž základě, po dalším jednání, sestavíme na míru konkrétní typ a formu vzdělávání v souladu s Vašimi požadavky a potřebami (a to i nad rámec dále uvedených témat).

⊙ Veškerá témata z oblasti Soft skills (jako např. komunikace, prezentace, vyjednávání, řešení konfliktů, obchodní dovednosti, týmová práce, leadership, life a stress management, employeeship, vytvoření a komunikování vize, mise a firemních hodnot napříč celou organizací,...).

⊙ Veškerá témata z oblasti Hard skills (jako např. strategie a filozofie organizace, zlepšování kvality pomocí KAIZEN, global 8d report, SIX SIGMA, 5S a jeho přínos pro společnost, metody zlepšování kvality, kreativní řešení problémů, TPM – total production maintenance, štíhlá výroba – lean production,...).

⊙ Další vysoce Aktuální téma (slad'ování práce a rodinného života - work-life balance, mobbing, socio-patogenní jevy, efektivnější využití jedinců starších 50-ti let a jejich začlenění do mentoringových týmů, vzájemná loajalita, image, etika, outplacement + řízení náborových a propouštěcích procesů, CSR - prezentace společenské odpovědnosti,...).

⊙ Holistický management + Global skills - na základě realizací vzdělávání u celé řady středních a velkých firem jsme zaznamenali dvě základní inovativní linie, které jsme zpracovali a zařadili mezi naše stálé know-how. Jedná se o oblast employeeshipu z pohledu manažerů na různých úrovních s produktovým názvem holistický management a oblast rozvoje a vzdělávání všech zaměstnanců prostřednictvím nového leč velice efektivního způsobu harmonického propojení hard a soft skills s produktovým názvem global skills.

V rámci Holistického managementu jsme našli nástroje, kterými nejen zmírňujeme dopady globální krize na naše klienty, ale navíc pomáháme vytvořit mechanismy, které úspěšnou existenci těchto firem a organizací dlouhodobě stabilizují.

Dnes je již prostým faktem, že současná krize není jen krizí ekonomickou, ale navíc a možná, že i především je krizí špatných postupů a příliš zúženého pohledu klíčových manažerů. Trend úzkých specializací s cílem vytvoření špičkového odborníka na jednu stále užší a podrobnější oblast přinesl řadu nežádoucích efektů. Většina manažerů dnes není schopna vnímat věci, okolnosti či problémy z potřebného nadhledu (helicopter effect) a v nezbytném kontextu na ostatní části či jejich celkový souhrn v kompaktní podobě. Ať již jakékoliv rozhodování či vzniklé problémy se řeší odděleně bez potřebné provázanosti na celek. Většina příčin daných problémů je často latentní povahy a zůstává proto nepovšimnuta, přičemž se pozornost soustavně zaměřuje na snahu řešit pouhé symptomy těchto problémů – ty



jsou totiž lépe identifikovatelné a většinou se dají léčit rychleji, na první pohled levnějšími formami řešení, ale s krátkodobým efektem, který umožní skutečným příčinám dlouhodobě a skrytě růst.

**Produkt – Holistický management** zpřístupňuje nejen řešení pomocí změny paradigmatu, která efektivně nastartuje proces přinášející nové úhly pohledu manažerů na organizaci, ale i vytvoření nové firemní kultury. To vše způsobuje stabilizaci mezilidských a profesních vztahů, předcházení vnitřním konfliktům, racionalizaci procesů a postupnou změnu ve vztahu k tradičním i novým hodnotám a nejen jejich respektování, ale i přijetí, což nejen upevní vnitřní stabilitu a efektivitu subjektu, ale navíc i jeho úspěšnou veřejnou existenci na trhu.

Dalším novým, přesto však již v praxi ověřeným produktem, je Global skills. Produkt je nabízen samostatně, ale i jako kontextové pokračování Holistického managementu. Jeho podstata se zaměřuje na odstranění neefektivního a opět často z kontextu vytrženého způsobu vzdělávání. Klade důraz na svědomitou diagnostiku a místo snahy prodat kurz spíše nabídnout a zrealizovat racionální řešení s následným ověřením jeho úspěšnosti.

Současná praxe ve vzdělávání většinou hard a soft skills od sebe přímo či nepřímo odděluje. Pokud se však zamyslíme nad mírou úspěšnosti implementace hard skills vědomostí s cílem jejich proměny v dovednosti používané napříč celou firmou, zjistíme, že často draze proškolení manažeři nejsou schopni nových vědomostí využít z celé řady důvodů. Nebude asi žádným překvapením, že jedním z významných důvodů je např. neschopnost nové postupy a změny efektivně a cíleně komunikovat... Mohli bychom pokračovat dál, ale již tento důvod je schopen velkou měrou přispět ke zhoršení vztahů, snížení motivace a snahou realizovat nepochopené procesy i k paradoxnímu snížení efektivity. Náš produkt Global Skills je schopen obě oblasti vzdělávání racionálně propojit a harmonizovat s cílem bezproblémové a efektivní implementace nově nabitých vědomostí do každodenní praxe všech účastníků vzdělávání.

V rámci informační podpory prezenčních kurzů se více zmíním o Centru andragogiky, které se orientuje i na virtuální výuku, která má většinou za cíl zajistit komunikaci cílové skupiny účastníků s lektory, následné zpětné vazby a konzultace a současně plní i funkci nástroje ověřování získaných vědomostí. Virtuální výuku

lze omezit na pouhý e-learning, jehož podstatou je distanční studium prostřednictvím ICT anebo ho rozvinout až na úroveň blended learningu.

**Blended learning je smíšená forma vzdělávání, která představuje ideální kombinaci toho nejlepšího z e-learningu a prezenční výuky.** Blended learning je prezenční výuka s e-learningovou podporou, kterou lze využít v běžných výukových hodinách, ale také v domácí přípravě.

Účastníci zde naleznou informace o konání školení, materiály, které jim budou nebo byly poskytnuty na školení, testy a individuální pokyny ke studiu a také zde mohou komunikovat s lektorem a koordinátorem vzdělávání. Účastníci mají v této virtuální třídě možnost dělat testy, studovat materiály, komunikovat jak mezi sebou tak i s lektorem daného kurzu.

Aplikace je dostupná výhradně prostřednictvím webového rozhraní a skládá se z modulů: **Student – Autor – Učitel – Správce systému – Telementor**

Správa systému obsahuje následující funkcionality:

- ⊙ Definice přístupových práv + definice rolí,
- ⊙ definice omezení přístupu pomocí IP adres,
- ⊙ správa uživatelů (studenti, učitelé, autoři) a vzdělávacích modulů,
- ⊙ statistika nad studenty, učiteli, autory i telementory,
- ⊙ možnost fulltextového vyhledávání.

Lektor má možnost:

2. definovat kurz (počet a struktura lekcí, počet studentů kurzu, datum zahájení kurzu a ukončení kurzu, vyhodnocení kurzu), lekce (rozsah, přidělení ke kurzu, zpřístupnění pro autora), má možnost navázat k dané lekci soubory ke stažení a více testů,
3. definovat test (definice počtu otázek a jejich typu, definice počtu otázek v jedné zkoušce), zkoušky (zkouška je daná výběrem testovacích otázek z testu a jejich prezentací studentovi vyhodnocením odpovědi a rozhodnutím o úspěchu absolvování zkoušky),
4. mít k dispozici komunikační okno pro komunikaci se studenty kurzu (on-line komunikace, e-mailová komunikace), může studenta registrovat a hodnotit.

Účastník má možnost:

1. registrace, volby kurzu,
2. prezentace lekcí a testů,
3. může si uchovávat průběžně výsledky studia a eviduje čas strávený s e-learningovým systémem,
4. může pokračovat ve studiu z naposled opuštěné lekce,
5. má možnost hodnotit učitele a autora.
6. Jeho elektronické konzultace budou uchovávány a je možné v nich vyhledávat.

Třetí úhel pohledu na dění je ve vzdělávací firmě sociální dění.

Vzhledem k tomu, že podnik nepotřebuje jen know-how či věcné prostředky, ale že v podniku rovněž pracují lidé, je třeba posuzovat dění v podniku také z hlediska komplexních mezilidských vztahů a interakcí.

Pro sociální dění v podniku je zvláště důležité, že množství a kvalita lidské práce závisí na vůli lidí a vědomě nebo nevědomě jsou ovlivněny mnoha interními a externími faktory. Mezi interní faktory patří např. „podnikové klima“, vztah k manažerům, kolegům a spolupracovníkům, vybavení pracoviště atd. Uvnitř podniku patří každý člověk ve většině případů také do nějaké skupiny, ať již formální nebo neformální. Tato skupina může velmi silně ovlivnit chování jednotlivého pracovníka. Využitím poznatku, že dobře sehaná a harmonická skupina dokáže více než jednotliví (izolovaní) pracovníci celkem, podporuje vedení podniku „týmovou práci“.

Centrum andragogiky má v současnosti 28 zaměstnanců a pro všechny zajišťuje vzdělávací a rozvojové programy:

- asistentské školení, školení sekretariátu
- komunikace a obchodní dovednosti pro obchodníky
- manažerské dovednosti pro ředitele sekcí
- IT/IS školení pro IT manažera (web programování, MS server, PHP,...)
- controlling, řízení financí, účetnictví pro prokuristu

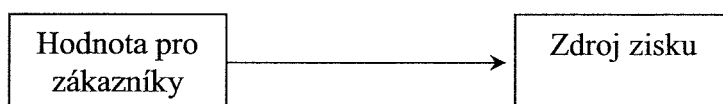
- fundraising pro obchodníky a jednatelku
- školení v oblasti ESF pro ředitelku sekce EU (zpracování projektů, hodnocení projektů)
- QM pro manažera kvality (pracovník sekretariátu)
- průběžné jazykové vzdělávání zaměstnanců

Důležitým, významným pohledem na vzdělávací firmu je materiálové dění ve firmě. Zjednodušeně řečeno, materiálové dění ve firmě probíhá tak, že určité zboží (nehmotné, tj. vzdělávací produkty) a hmotné (vyučovací pomůcky, technologie, zařízení učeben) a lidské pracovní výkony se kombinují a tvoří výslednou službu zákazníkům, účastníkům kurzů.

Velmi sofistikovanou oblastí je marketingové dění ve vzdělávací firmě. Centrum andragogiky má velmi rozvinuté aktivity směrem k veřejnosti, státním institucím, samosprávě, podnikové sféře či školám. Nejen společnost ale i její vzdělávací programy jsou příznivě přijímány budoucími klienty. Propagace firmy je zaměřena na posílení image společnosti a na jednotlivé produkty. Jedním z příkladů je spolupráce Centra andragogiky s divadlem v Hradci Králové. Blíže viz pátá kapitola této rigorózní práce.

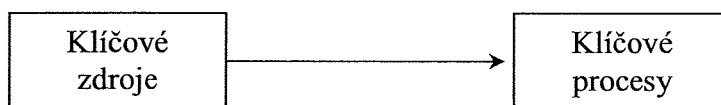
Vzdělávací společnost Centrum andragogiky část služeb nakupuje (např. lektory) a další podpůrné služby a organizační služby produkuje svými pracovníky. Důsledně jsou rozděleny procesuální kompetence firmy směřující k vývoji a přípravě kurzů pro trh a administrativní procesy. Ty spočívají především ve zpracování informací a podkladů pro výukovou činnost.

Jaké lze z rozboru dění v Centru andragogiky odvodit obecnější závěry? Je možno zmapovat prvky úspěšného podnikání firmy v oblasti dalšího vzdělávání?



Nabídka Centra andragogiky je zaměřena na cílové skupiny účastníků kurzů, na jejich vzdělávací potřeby a požadavky. Centrum reflektuje i potřeby skupin zaměstnavatelů, tj. podniků a institucí a z tohoto hlediska tvoří nabídku (sortiment) kurzů. Tato hodnota je definována v projektech kurzů pro konečné zákazníky (lidi) i pro firmy a instituce samotné. Tato hodnota je zdrojem příjmů v jejichž struktuře hrají velkou roli dotace z veřejných národních i evropských zdrojů. Kvalita a užitná hodnota výstupů kurzů je tedy rozpoznána a expertně hodnocena nezávislými experty (posuzovateli) projektů v rámci grantových soutěží. Zisk je generován pomocí efektivní výše a struktury nákladů a vysokou produktivitou práce pracovníků.

Důležitou součástí úspěšného podnikání jsou klíčové zdroje a klíčové procesy.



V oblasti dalšího vzdělávání tvoří klíčové zdroje Centra andragogiky lektori a jejich způsobilost vést výuku. Další klíčovou otázkou jsou manažeři, vedoucí projektů a organizační síly zajišťující zázemí a podporu vzdělávacích akcí. Významným faktorem, resp. ukazatelem kvality servisu jsou studijní materiály. Klíčové procesy probíhají v etapě přípravy kurzů, jejich realizace a ve sledování účinnosti výuky. Pro všechny tyto části vzdělávacího procesu má Centrum andragogiky mechanismy sledující zpětnou vazbu v hodnocení účastníků kurzů.

## 5. Marketingová propagace vzdělávacích produktů

Zodpovědná vzdělávací instituce, a tou Centrum andragogiky určitě je, má silný zájem na tom, aby nejen ona, ale i její vzdělávací programy byly příznivě přijímány veřejností i budoucími klienty. Proces v tomto smyslu má dvě hlavní dimenze. Posilovat pozitivní image (soubor názorů o daném objektu) o firmě a současně propagovat vzdělávací produkty. Gardin situaci celkem výstižně charakterizoval takto: „Skutečná kvalita určité instituce je často méně důležitá, než její prestiž na veřejnosti, neboť je to právě vynikající pověst univerzity, která ovlivňuje rozhodování perspektivních studentů a vědeckých specialistů uvažujících o nabídkách na zaměstnání. Ovlivňuje i federální agentury při udělování grantů. Současná pověst (image) instituce je obvykle založena na její pověsti pocházející z minulosti. Instituce tudíž nemůže změnit svoji pověst rychlou změnou strategie styku s veřejností. Její pověst je funkcí jejich skutečných záslužných činů a její komunikativnosti. Výrazně příznivá pověst (image) se vytváří tehdy, jestliže škola pracuje dobře, budí tak skutečné uspokojení veřejnosti a své úspěchy dává ostatním na vědomí.“

Ze zkušenosti víme, že veřejnost (potencionální klienti) mají tendenci utvářet si o vzdělávacích institucích představu na základě omezených a někdy dokonce i nepřesných informací. Z tohoto se jeví v současnosti aktuální provést srovnávací analýzu propagačních aktivit na vzdělávacím trhu.

Stanoveným cílem srovnávací analýzy je zhodnocení propagačních aktivit v jednotlivých vybraných segmentech (internetová komunikace, tisková prezentace) jako nejvyužívanějších komunikačních kanálů.

### **Internetová prezentace**

V posledních letech se internet dostává do popředí prezentace vzdělávacích programů. Proto se lze oprávněně domnívat, že webová prezentace je něco jako výkladní skříň společnosti, místo, kde si udělají klienti první dojem.

V úvodu je potřeba shrnout co vše je zapotřebí při tvorbě webové prezentace neopomíjet, na co je zapotřebí dávat pozor. V první řadě je nutné zkoumat design a architekturu webu, která vychází ze základních grafických a typografických pravidel, dále je posuzován kód, ve kterém je web programován a nakonec i webová prezentace a s tím spojená aktivita SEO (Search Engine Optimisation). Technika, která je obecně nazývána **SEO optimalizace**, má za cíl vytvořit cesty k prezentaci zadavatele a přivést po nich nové uživatele a zákazníky. Jde o zobrazování odkazů na prezentaci na prvních místech fulltextových vyhledávačů, zvýšení návštěvnosti stránek a celkové vylepšení práce s internetem jako prodejním kanálem.

Cíle SEO optimalizace není ani první místo na Seznamu, ani překování všech rekordů návštěvnosti. To jsou jen ukazatelé naznačující, zda je nastavená cesta dobrá. Cílem **SEO optimalizace** je maximalizování příjmů z internetu jako prodejního kanálu. A to ať se jedná o e-shop přímo prodávající zboží či firmu, pro kterou internet znamená jen cestu k navázání prvního kontaktu s potenciálním klientem. Dobře udělaná SEO optimalizace nepřivede uživatele z cílových skupin jen přes hlavní klíčové fráze, ale zpřístupní i cesty přes málo hledané fráze.

Náročnost SEO a tím i její cena záleží na tom, jak hojně je základní klíčové slovo zastoupeno u konkurence. Vytvoří-li nějaká vzdělávací instituce nějaký nový specifický vzdělávací program, může jeho název použít jako klíčové slovo a tím dosáhnout prvního místa vyhledávání s minimálními náklady. SEO nevyhledává vždy jen podle klíčových slov. Správné SEO zajistí, aby relevantní zákazníci přes vyhledávač stránky našli. Proto je zapotřebí neustále optimalizovat sebezprezentaci pomocí analýz, vyhodnocování s následnými opravami, vyhledávat slabá místa, nežádoucí efekty apod.

### **Sociální sítě**

Člověk je z podstaty tvor společenský a jako takový z přirozenosti po celý život vytváří a různě s věkem a postavením obměňuje společenské kontakty, tedy sociální síť. Sociální sítě na internetu pomáhají ještě více diversifikovat, doplňovat a především i trvaleji a dlouhodoběji ovlivňovat existující sociální struktury.

Sociální sítě ve smyslu využití na internetu umožňují sdružování se v různých kategoriích a oblastech. Jako spousta oblastí lidského konání má tento fenomén 21. století své odpůrce i podporovatele. Jaké jsou tedy argumenty „pro“ a „proti“?

#### **Argumentace podporující užívání sociálních sítí:**

1. **Sociální sítě jsou médii nové generace.** Spojují přednosti blogu, chatu, emailu, sdílení souborů a jiných www aplikací, čímž vytvářejí mocnou základní platformu pro online komunikaci stovek milionů uživatelů. Zejména mezi mladými lidmi je oblíbenost sítí již nyní vysoká, prudce však roste také u starších ročníků.
2. **Představují nástroj pro navazování a udržování kontaktů.** Nechcete-li ztratit osobní spojení se starými přáteli, zákazníky a obchodními partnery, těžko naleznete lepší univerzální prostředek. Sociální sítě vám také mohou pomoci získat nové zákazníky, či dostat se k zajímavým příležitostem.
3. **Je to efektivní doplňková podpora dobrého jména.** Prostřednictvím sítě můžeme poukázat na vše, co považujeme za dobré. Dělíme se o užitečné informace. Propagujeme vlastní odborný názor, podnikatelské aktivity, akce, projekty, atd. Prezентujeme lidský rozměr našeho podnikání včetně zajímavostí z jeho zákulisí.
4. **Zajišťují sledování novinek v osobním podání.** Sociální sítě se dají používat jako „čtečka“ zpráv. Místo, kam si můžeme během obědové pauzy odskočit a podívat se, co je podle našich přátel nového. Vybrané zprávy lze dále komentovat, přeposílat atd.

#### **Argumentace negující užívání sociálních sítí:**

1. **Sociální sítě jsou nenasytý absorbent času.** Jejich povaha nutí neukázněné uživatele k častému sledování, v některých případech i několik hodin denně. A nejen to. Pokud pracujeme na počítači, mohou sítě vážně narušovat naše soustředění nutkáním neustále přepínat na jejich sledování. Tzv. mentální multitasking sice pravděpodobně neohrožuje naše duševní zdraví, ale zato snižuje produktivitu práce až o desítky procent.
2. **Hrozí zahlcení informacemi, tzv. informační znečištění.** Stačí jen letný pohled a pochopíme, že sociální sítě obsahují nepřehledné množství



informačního odpadu. Zajímavé informace se nalézají v hromadě osobních výlevů, spamu, skryté reklamy atd.

3. **Představují riziko poškození profesní image a ztráty soukromí.** Některé profilové komentáře a výkřiky na síti jsou z profesního hlediska opravdu velmi nepatřičné. Fotky z kdejaké bujaré akce, tzv. „záchodová moudra“, kritické poznámky k zákazníkům, to vše může být v jiném kontextu pro pisatele kompromitující. Dokonce, i když síť používá k čistě soukromým účelům, měl by si uživatel být vědom rizika úniku informací.
4. **Jde o nejistou návratnost osobní investice.** Uživatelům většinou nedochází, že síť není jejich, že má svého provozovatele, a ten může kdykoli změnit pravidla. Obsah sdělení nemáme plně pod kontrolou jako na vlastním webu. Ten i nadále představuje podstatnější investici.

Po celém světě existují desítky sociálních sítí, mezi které patří Xing, Twitter, LinkedIn, Facebook a mnohé další. Z nich poslední jmenovaný se stává fenoménem současné doby.

Stejně jako v případě ostatních je Facebook serverem pro tvorbu sociálních sítí. Systém Facebooku je založen hlavně na vazbách mezi uživateli, které může spojovat jednak tzv. „přátelství“, příslušnost k určité skupině či fanouškovské stránce na Facebooku, společná událost, fotka či video.

Přestože je Facebook stavěný především jako komunitní služba pro spolupracovníky, rodinu, přátele, je masivně využíván i firmami. Je jasné proč tomu tak je. Facebook je poměrně silný marketingový nástroj umožňující komukoli volnou a nenucenou propagaci. Firma, která založí na Facebooku svou fan stránku nebo skupinu, dostává svou značku do podvědomí uživatelů a zároveň se otevírá lidem a dává zákazníkům prostor pro návrhy a připomínky. V neposlední řadě se zde často konají i soutěže o ceny za účelem propagace značky. Neziskovým organizacím komunitní server nabízí naprosto stejné výhody za naprosto minimální náklady.

Podle statistik serveru Gogole.com by se počet návštěvníků Facebooku u nás mohl pohybovat kolem 3,2 milionu lidí. Podle lednového sdělení Facebooku Češi na

stránkách stráví v průměru 27 minut. Téměř 60 procent uživatelů se na něj hlásí údajně každý den, 84 procent jednou týdně. Deset procent Čechů se pak na Facebook dívá i přes mobilní telefon.

Z toho vyplývá vysoká efektivnost (poměr cena x výkon) této aktivity s možností selektivní diverzifikace s různými, ale přitom konkrétními cílovými skupinami. Různé produkty mohou být tedy komunikovány daleko cíleněji než skrze klasickou reklamu. Stejně tak udržení zákazníka (účastníka kurzů) je skrze sociální síť, resp. Facebook daleko snazší než jinou, klasickou cestou. Základem úspěšné Facebookové prezentace je AKTIVITA, tedy neustálá aktivní činnost, nejen ponechání stránky „svému osudu“.

### **Tisková prezentace (inzerce)**

Představuje jeden ze základních stavebních kamenů většiny mediaplánů. Důležitou věcí je vlastní zpracování, kreativita inzerce. Kreativita či grafické zpracování se řídí v zásadě podle dvou základních pilířů. Těmi jsou zvolená cílová skupina a corporate design, obvykle stanoveného manuálem grafického stylu. Corporate design hraje jednoznačnou roli ve smyslu primární identifikace prvků propagace subjektu s corporate identity. Jde tedy o jednoznačné vyjádření image subjektu. Zároveň slouží jako primární vizuální vymezení vůči konkurenci.

Každá cílová skupina, stejně jako každý poskytovatel vzdělávacích služeb má svá specifika. Na trhu proti sobě stojí jako dodavatel a odběratel. Vzhledem k tomu, že na našem vzdělávacím trhu není „nedostatek“ subjektů na straně dodavatelské, musí se tedy tyto snažit, o co nejpřesnější zacílení na potencionálního „klienta“, jeho upoutání a „donucení“ se nabídkou zabývat.

Je potřeba připomenout, že tisková inzerce jen obtížně pracuje s emocemi, protože jí chybí možnost práce se zvukovou a vizuálně- dynamickou složkou. Tedy prvky, se kterými pracuje televize, částečně i rádio. Tiskovou inzerci lze rozdělit na dva základní druhy a to novinovou a časopisovou. Novinová poskytuje velice rychlou penetraci sdělení, ale krátkodobost trvání, protože většina novin nemá delší životnost než jeden den (s výjimkou specializovaných příloh). Tuto nevýhodu

vyvažují časopisové produkty, kde je nejen délka „setrvání“ se sdělením, ale celé vlastní medium přetrvává životnost deníků mnohonásobně krát.

Každopádně tisková inzerce může pracovat s detailnějším a rozsáhlejším sdělením než audiovizuální produkty, ale na druhou stranu je náchylná na „přesycenost“ sdělovanou informací a tím se stává pro spotřebitele neatraktivní k dalšímu zkoumání. Proto je nutná jistá vyváženost s odkazem na další informování (např. odkaz na webovou prezentaci).

Základním pravidlem při tvorbě inzerce a té tiskové zvláště, je srozumitelnost a „jednoduchost v okamžiku“. Není možné propadnout iluzi, že čtenář, který na inzerci narazí, bude chtít číst ihned textové litanie. V první řadě ho musíte zaujmout, pak až můžeme očekávat, že bude chtít vědět více.

Jak již bylo sděleno, Centrum andragogiky Hradec Králové se podílí na realizaci tzv. evropských vzdělávacích projektů v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost patřící pod Evropský sociální fond. Publicita operačních programů je povinnou součástí programů spolufinancovaných z fondů Evropské unie. Řídí se nařízením Komise č. 1828/2006 a je velice často předmětem kontrol, přičemž nedodržení předepsaného rozsahu a způsobu propagace může mít za následek i odebrání celé dotační částky, což může způsobit nemalé potíže.

V zásadě musí dodržovat dva manuály. Jeden obsahuje závazná pravidla vizuálního stylu (Manuál vizuálního stylu) a druhý obsahuje pravidla ke správnému využívání a umístování publicity v rámci projektů (Manuál pro publicitu).

Manuál pro publicitu pak obsahuje tzv. závazný balíček, což je soubor povinných prvků, které musí být u každého podporovaného projektu uvedeny. Jsou to:

- 1) povinné minimum publicity – loga
  - a) logo příslušného fondu (ESF)
  - b) název fondu (Evropský sociální fond)
  - c) logo EU včetně názvu
  - d) logo příslušného operačního programu včetně názvu (OP LZZ)

- e) motto: „Podporujeme vaši budoucnost“
  - f) odkaz na [www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)
- 2) označení školící místnosti a materiálů
  - 3) vložení prezentace na [www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

Oba manuály jsou poměrně obsáhlé. V této souvislosti lze diskutovat nejčastější problémy spojené s jejich užíváním.

1. Povinné minimum publicity versus publicitní aktivity
  - a) **minimum publicity** = povinná loga, uvádí všichni příjemci, propagace programu, fondu, EU (**kdo** peníze dává)
  - b) **publicitní aktivity** = aktivity specifikované v projektové žádosti, zejména propagace projektu (**na co** se peníze dávají)
2. Logo **MPSV** příjemci nemusí používat
3. Loga **není potřeba** uvádět **pouze v řadě**
4. Loga je potřeba používat na dokumentech spojených s projektem a na materiálech/ předmětech hrazených z projektu, nemusí být ale úplně všude.
  - a) **ANO**: smlouvy, zadávací dokumentace, letáky, brožury, propagační předměty, prezenční listiny atd.
  - b) **NE**: kancelářské potřeby pro běžnou administrativu, faktury a objednávky (generované strojově)
5. Větu „Tento projekt je financován z ESF prostřednictvím OP LZZ a ze státního rozpočtu ČR“ **není třeba** v tištěné podobě používat.
6. Označení školících místností a certifikátů povinnými logy:
  - a) **ANO**: kurz pořádaný konkrétně pro příjemce,
  - b) **NE**: kurz pro veřejnost, kterého se příjemce pouze účastní
7. Pro označení místnosti není třeba tisknout plakáty či banery, stačí dostatečně velká a viditelná cedule (čtvrtka) s řadou log.

Otázky marketingové propagace vzdělávacích prostředků jsou pro každou vzdělávací instituci dnes velmi zásadní. Nejde jen o pozici na trhu, ale o její etablování v regionu, ve vztahu k orgánům veřejné správy. Současně jde o oblast, která znamená ve srovnání s obdobím po listopadu 1989 nejvíc „průlomové“ změny. Ještě v polovině 90. let převažovala v této oblasti spíše „klasická“ reklama

(letáky, katalogy kurzů). Jen výjimečně byla propagace vzdělávacích akcí v tisku (reklama, PR články), ojedinělá pak v rozhlasu či televizi. V současnosti se dá říci, že vzdělávací aktivity jsou mediálně propagovány na srovnatelné úrovni jako produkty z jiných oblastí podnikání.

## **Bibliografické citace a prameny**

Allen, M.R., Wright, P.M.: Strategic management and HRM. Cornell university, 2006.

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/404/>

Amabile, T.M.: Creativity in context. Westview Press, 1996.

Argyris, C., Schön, D.A.: Organizational Learning II, Addison-Wesley, 1996.

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

Arnold, J., a kol.: Work psychology: understanding human behaviour in the workplace, Prentice-Hall, 2005.

Barclay, R.O., Murray, P.C.: What is knowledge management? Knowledge Management Associates, 1997.

<http://www.media-access.com/whatis.html>

Barney, J.B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 1991, ročník 17, č.1, s.99–120.

Belcourt, M., Wright, P.C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Grada, Praha, 1996. ISBN 80-7169-452-2

Bilton, C.: Cultures of management: cultural policy, cultural management and creative organisations. University of Warwick, 2008.

Boudreau, J.W.: HR metrics and strategy. Cornell university, 1997.  
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1161&context=cahrswp>

Boudreau, J.W., Ramstad, P.M.: Strategic HRM measurement in the 21st century: from justifying HR to strategic talent leadership. Cornell University, 2002.

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/56>.

Bureš, V.: Konceptuální perspektiva znalostního managementu. E+M, 2009, ročník XII. s. 84-95.

Bureš, V.: Znalostní management a proces jeho zavádění. Praha, Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8

Choi, Y.S.: Knowledge management supportive human resource environment

Journal of the Academy of Business and Economics, Jan, 2004

Cikánek, M.: Kreativní průmysly – příležitost pro novou ekonomiku. Praha, Divadelní ústav, 2008. ISBN 2009978-80-7008-231-7

Clarke, T., Rollo, Ch. Capitalising Knowledge: Corporate Knowledge Investments. Paris, OECD, 2001

Crainer, S. Moderní personální management. Management Press: Praha, 2000

Častoral, Z. Strategický znalostní management a učící se organizace. vysoká škola finanční a správní, Praha, 2008. ISBN 978-80-867-54-99-4

Knowledge-Creation Capability And Performance In High Technology Firms. Cornell University, 2001.

[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1064&context=ca\\_hrswp](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1064&context=ca_hrswp)

Collison, C., Parcell, G.: Knowledge management. Brno, Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4

Conway, E., McMackin, J.: Developing a culture for innovation: What is the role of the HR system? Dublin City University, 1997.  
[http://www.dcu.ie/dcubs/research\\_papers/no32.html](http://www.dcu.ie/dcubs/research_papers/no32.html)

Demsetz, H.: The firm in economic theory: a quiet revolution. The American Economic Review. 1997/2.

<http://www.compilerpress.atfreeweb.com/Anno%20Demsetz%20Firm.htm>

Dunford, B.B., Snell, S.A., Wright, P.M.: Human resources and the resource based view of the firm. Cornell university, 2001

[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1065&context=ca\\_hrswp](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1065&context=ca_hrswp)

Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. Praha, C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

European guide to good practice in knowledge management. CEN European committee for standardization, Bruxelles, 2004.

<http://www.knowledgeboard.com/item/637>

Ford, D.N., Mahieu, L.A.: Operationalising the resource-based view of the firm. International systems dynamic conference, Quebec 1998

Franz, H. W. Učíci se organizace. Teze SEMIS: Praha, 2002 (učební materiál, nepublikované)

Gamble, P.R., Blackwell, J.: Knowledge management. London, Kogan Page Limited, 2001. ISBN 0 7494 3649 2.

Geissler, H. Lernenorganisation. Bertelsmann Professional Information, Gütersloh, 1996

Grant, R.M.: The knowledge-based view of the firm. In Bontis N., Wei Choo C.: The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: A collection of readings. Oxford University Press, New York, 2001.

Grant, A. M., Ashford, S. J.: The dynamics of proactivity at work. Research in Organizational Behavior, č. 28/2008.

<http://proactivity.group.shef.ac.uk/images/stories/GrantAshford2008-ROB-proactivity.pdf>

Harrison, R.: Understanding your organization's character. Harvard business Review, č. 5, 1972.

Hodgkinson, G.P., Sparrow, P.R.: What is strategic competence and does it matter? Exposition of the concept and research agenda. Cornell University, 2006.

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/458>.

Huselid, M.A., Becker, B.E., Ulrich, D.: The HR scorecard: linking people, strategy, and performance. Harvard Business School Press, 2001.

Huselid, M.A., Becker, B.E., Beatty, R.W.: The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy. Harvard Business School Press, 2005.

Jacobsen, P.D., Snell, S.A., Wright, P.M.: Current approaches to HR strategies: inside-out vs. outside-in. Cornell University, 2003.



<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/41>.

Kang, S., Morris, S.S., Snell, S.A.: Extending the Human Resource Architecture: Relational Archetypes and Value Creation. Cornell University, 2003.

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/36/>

Klint, P, Verhoef, C.: Enabling the creation of knowledge about software assets, Data and Knowledge Engineering, č. 41, 141-158, 2002.

<http://homepages.cwi.nl/~paulk/publications/ke-paper.pdf>

Konno, N.: An introduction to knowledge management. Nikkei BP Press, 2000.

[http://www.knowledgeinnovation.org/kma\\_02.html](http://www.knowledgeinnovation.org/kma_02.html)

Lepak, D., Morris, S., Snell, S.A.: An architectural approach to managing knowledge stocks and flows: implications for reinventing the HR function. Cornell University, 2005.

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/283>

Lisabonská strategie, 2003.

file:///C:/Documents%20and%20Settings/jermar/Plocha/Lisabonsk%C3%A1%20strategie%20-%20BusinessInfo.cz.htm

March, J., Simon H. , Organizations. New York, J. Wiley & Sons, 1958.

Mládková, L.: Management znalosti v praxi. Praha, Professional publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7

Mládková, L.: Management znalostních pracovníků. Praha, C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-013-3

Mládková, L.: Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit. Praha, C.H.Beck, 2005 ISBN 80-7179-310-8

Morris, Snell, Wright : A resource-based view of international human resources: Toward a framework of integrative and creative capabilities. Cornell university, 2005.

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/284/>

Nahapiet, J., Ghoshal, S.: Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*. č. 2 /1998

Nonaka, I., Toyama, R., Scharmer, O.: *Building Ba to Enhance Knowledge Creation and Innovation at Large Firms*. *Dialog on leadership*, 2001.

[http://www.iwp.jku.at/born/mpwfst/02/www.dialogonleadership.org/Nonaka\\_et\\_al.html](http://www.iwp.jku.at/born/mpwfst/02/www.dialogonleadership.org/Nonaka_et_al.html)

Nový, I., Bedrnová, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press: Praha, 1998. ISBN 80-85943-57-3

Purcell, J.: *Business and human resource management: uneasy bedfellows or strategic partners?* Working paper series, University of Bath, 2005

<http://www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2005-16.pdf>

Paauwe, J., Boselie, J.P.: *HRM and performance: What's next?* Cornell university, 2005.

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/intlvf/13/>

Palán, Z. *Lidské zdroje*. Academia, Praha, 2002, ISBN 80-200-0950-7

Pfeffer, J.: *Human resources from an organizational behavior perspective: some paradoxes explained*. *Journal of economic perspectives*. 2007 number 4

Pošta, V.: *Firma v ekonomické teorii*. *Marathone*. 2005/5, č. 62

<http://www.valencik.cz/marathon/05/mar050502.htm>

Ramlall, S.J.: *Identifying and understanding HR competencies and their relationship to organizational practices*. *Applied H.R.M. Research*, 2006

[http://applyhrm.asp.radford.edu/Volume%2011/11\\_1\\_%20Ramlall%20\(pages%207-38\).pdf](http://applyhrm.asp.radford.edu/Volume%2011/11_1_%20Ramlall%20(pages%207-38).pdf)

Rosengarten, P.: *Learning organizations and their characteristics*. ECLO Conference, Warwick, 1995.

Ready, D. A. *How Storytelling Builds Next*. *Management Review* 43/2002 (definice firemní kultury Deyer G. W., Heinan, E.)

Scarborough, H.: *The evolution of business knowledge research programme*. Warwick business school, 2006.

[www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/LIIKE2/Esitys\\_aloitusseminaari\\_Scarbrough.pps](http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/LIIKE2/Esitys_aloitusseminaari_Scarbrough.pps)

Senge, P.M.: The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York, Doubleday, 1990.

<http://www.skyrme.com/pubs/leadlag.htm>

Snell, A.S., Shadur, M.A., Wright, P.M.: Human resources strategy: the era of our ways. Cornell University, 2000.

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/95>.

Spender, J.C.: The RBV, Methodological individualism, and managerial cognition: practicing entrepreneurship. Leeds University, 2006.

[http://www.jcspender.com/uploads/Spender\\_-\\_AoM\\_12282\\_RBV\\_\\_\\_MI\\_v2.pdf](http://www.jcspender.com/uploads/Spender_-_AoM_12282_RBV___MI_v2.pdf)

Stýblo, J.: Personální praxe českých firem. Moderní řízení, č.8/2000.

Storey, J.: Human resource policies for knowledge work. In Ray, T., Quintas, P., Little, S.: Managing Knowledge: An Essentials Leader, London, Sage, 2005.

Sveiby, A Knowledge-based theory of the firm to guide strategy formulation. Journal of Intellectual Capital, 2001. ročník 2, číslo 4.

<http://www.sveiby.com/articles/knowledgetheoryoffirm.htm>

Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. : Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, č. 7, 1997

Truneček, J. Management znalostí. Moderní řízení č. 2/2000

Truneček, J.: Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha, Professional publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5

Tuomi, I.: The future of knowledge management. Institute for prospective technological studies, 2002.

<http://www.meaningprocessing.com/personalPages/tuomi/articles/FutureOfKnowledgeManagement.pdf>

Ulrich, D.: The HR value proposition: creating value through managing paradoxes. RBL group, 2007.

<http://www.ipma-hr.org/ppt/intConf07/DaveUlrich.ppt>

Urban, J. Firemní kultura. Moderní řízení č. 1/2004

Weatherly, L.A.: The value of people: the challenges and opportunities of human capital measurement and reporting. SHRM Research quarterly, 2003b.

[http://www.ispi.org/pdf/suggestedReading/10\\_Weatherly\\_ValueofPeople.pdf](http://www.ispi.org/pdf/suggestedReading/10_Weatherly_ValueofPeople.pdf)

Weatherly, L. A.: Human capital-the elusive asset. SHRM Research quarterly, 2003a.

[http://ispi.org/pdf/suggestedReading/6\\_Weatherly\\_HumanCapital.pdf](http://ispi.org/pdf/suggestedReading/6_Weatherly_HumanCapital.pdf)

Weatherly, L.A.: The value of people: the challenges and opportunities of human capital measurement and reporting. SHRM Research quarterly, 2003b.

[http://www.ispi.org/pdf/suggestedReading/10\\_Weatherly\\_ValueofPeople.pdf](http://www.ispi.org/pdf/suggestedReading/10_Weatherly_ValueofPeople.pdf)

Wierzbicki, A.P., Nakamori, Y.: Knowledge creation and integration: creative space and creative environments. 2006.

<http://www.computer.org/portal/web/csdl/proceedings/h#5>

[http://www.krii.com/downloads/new\\_gen\\_km.pdf](http://www.krii.com/downloads/new_gen_km.pdf)

Wiig, K.: People-focused KM: effective decision-making leads to enterprise success. Knowledge research institute, 2004.

[http://www.krii.com/downloads/People-Focused\\_KM.pdf](http://www.krii.com/downloads/People-Focused_KM.pdf)

Wright P.M., McMahan, G.: Strategic human resource management: Alternative theoretical frameworks. CEO, 1993.

[http://ceo.usc.edu/working\\_paper/strategic\\_human\\_resource\\_manag.html](http://ceo.usc.edu/working_paper/strategic_human_resource_manag.html)

Wright, P.M., Nishii, L.H.: Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. Cornell University, 2007.

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468/>

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., and Lepak, D. P. :Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. Academy of Management Journal, 39, 1996.

Zach, M. H. Rethinking the Knowledge Based Organisation. Management Review 2/2003

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1.....	20
Obrázek č. 2.....	21

## **Přílohy**

### **Příloha č. 1 Etika ve firemním vzdělávání**

#### **Etika ve firemním vzdělávání**

(tento článek poprvé vyšel v knize Manažerská etika VI. Díl, v roce 2009, tuto knihu vydalo Občanské sdružení Etika podnikání a veřejné správy)

Vysokou školu v současné době absolvuje více a více mladých i starších lidí. To souvisí jak s širší nabídkou vzdělávacích programů, tak zejména s větší potřebou vzdělávat se, dozvídat se něco nového a rozvíjet se tak profesně i osobně. S tím, jak lidstvo poznává stále více jevů, stoupá i nutnost prohlubovat si vědomosti ve všech oborech. Již nestačí mít všeobecný přehled, v dnešní době jdeme do hloubky problému, snažíme se vědět všechno o naší oblasti zájmu, abychom byli lepší než konkurence.

Vzdělání je v dnešní době nutností a s tím souvisí i nabídka nejrůznějších institucí a programů. Z institucí jsou samozřejmě nejvíce zastoupeny univerzity a vysoké školy, nástavby a jazykové školy. Tento typ institucí nabízí vzdělání zpravidla mladým lidem, kteří nepracují a mohou se studiu věnovat naplno. Druhým typem institucí jsou společnosti, zabývající se vzděláváním dospělých – zaměstnanců jedné firmy nebo náhodné skupiny lidí, zajímajících se o stejnou oblast.

V minulosti byly obvyklejší spíše náhodné skupiny lidí studující např. jazyky. Zaměstnavatel svým podřízeným někdy uhradil část kurzu, což se ukázalo jako dobrá, nicméně nedostatečná motivace. V minulých letech už i do České republiky dorazil trend vzdělávat své zaměstnance nejen v cizích jazycích, ale zejména v profesních dovednostech (specificky profesně zaměřené kurzy zakončené často mezinárodně uznávanými certifikáty). Neméně častým typem kurzů či seminářů jsou osobnost rozvíjející kurzy /workshopy/ a cvičení. Může se jednat o manažerské dovednosti, komunikační dovednosti či např. o outdoorový program pro zlepšení týmové spolupráce. Čím méně je práce pouhým místem, kde se osm hodin denně pracuje, ale stává se společenstvím, kde by se v ideálním případě měl člověk cítit

mezi kolegy dobře a rozvíjet se, tím narůstá i potřeba rozvoje právě osobnostních vlastností člověka.

V současnosti se více méně podařilo překonat nechuť zaměstnavatelů umožňovat a financovat vzdělávání svých zaměstnanců, většina z nich si plně uvědomuje nutnost vzdělání a je ochotna investovat do něj čas a finanční prostředky. Překonány jsou argumenty stylu „vzdělávání je drahé a naše firma na něj nemá peníze“, „vzdělávání je zbytečné, do teď to šlo i bez něj, tak to půjde i nadále“, „na vzdělávání nemáme u nás ve firmě čas“. Na tyto poznámky lze reagovat následujícími argumenty: Pokud nebude firma investovat do lidských zdrojů a tím i do vzdělávání, nebude se rozvíjet, prosperovat a tudíž ani mít peníze. Vzhledem k nedostatku lidských zdrojů je nutností nabízet zaměstnancům nadstavbu např. v podobě vzdělávání. Pokud ji firma nechce poskytnout, zaměstnanci odejdou jinam, čímž stávající firmu dostanou do problémů nehledě na to, že bude muset draze vyškolit nové zaměstnance.

A nakonec – pokud si firmy neudělají čas na vzdělávání, lidé se nebudou rozvíjet, tzn., že se nebude rozvíjet ani firma. Stagnující firma je v dnešní době zanikající firma. Tolik krátké vyvrácení argumentů, které v minulosti nejvíce používali manažeři odmítající vzdělání. Nyní tedy narážíme na další problém – nezájem zaměstnanců, letargii. Ani zde situace samozřejmě není tak kritická, v podstatě můžeme rozlišit dvě skupiny školených osob podle jejich přístupu ke vzdělání po vysoké škole.

Mensší část absolventů vysokých škol a univerzit pokračuje v doktorandském studiu, většina však navždy odchází ze školních lavic – někdo s pocitem, že všechno zná, někdo s jistotou, že proces vzdělávání rozhodně nekončí. První skupina si najde práci a o případné rozšiřování znalostí či o školení se moc nezajímá. Druhá skupina odjíždí do zahraničí, získává nové zkušenosti a rozšiřuje se obzory. Je připravena se dále vzdělávat a dobře ví, že znalosti ze školy jsou pouhým základem a startovní čarou, ze které ale musí pokračovat dál. Úkolem lektorů je zaujmout zejména první skupinu, přesvědčit ji, že stojí za to dávat pozor a věnovat školení někdy i mimopracovní čas. Velkou pomocí jsou v tomto směru manažeři firem, kteří by měli jít svým zaměstnancům příkladem a nastavit ve firmě takovou atmosféru, kde je vzdělávání přirozenou součástí pracovního procesu. Neměli by své pracovníky

nechat zakrhnout na úrovni, na které do firmy přišli, ale starat se o jejich profesní a osobnostní rozvoj, ze kterého bude profitovat v první řadě opět jejich firma. Majitelé firem a pracovníci na manažerských postech si tak vychovávají vzdělané a osobnostně vyrovnané zaměstnance, kteří firmě na oplátku věnují nejen povinných osm hodin denně.

Společností nabízejících vzdělání dospělých je na současném trhu mnoho. Nezbyvá proto, než se snažit vybrat si z nich tu, která dodržuje etické zásady vzdělávání, má zkušené lektory a je schopna poradit firmám s výběrem dlouhodobého programu vzdělávání na míru. Následujících šest „situačních obrazů ze života firem“ čtenářům přiblíží, v jakých oblastech leží většina problémů souvisejících s etickým řízením lidských zdrojů ve firmách.

Řízení lidských zdrojů ve firmách můžeme chápat jako strategický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí.

Při procesu řízení lidských zdrojů většinou klademe důraz na:

- zájmy managementu
- investice do zaměstnanců – jako do cenného majetku firmy
- proces rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu – hodnocení zaměstnanců
- dosažení loajality lidí
- potřebu silné podnikové kultury.

Řízení lidských zdrojů je tedy ve své podstatě podnikatelsky orientovaná filosofie týkající se řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody. Je velmi nutné, aby si manažeři uvědomili, jaké zaměstnance a jaký rozvoj těchto zaměstnanců firma vyžaduje. Tím tvoří i vlastní etický kodex firmy, kodex jednotlivců, kodex sebe samých. Definice etických pravidel ve firmě, zásad komunikace, tedy vstřícnosti a informační výměny, může být základem etických postupů tvorby vzdělávacích a rozvojových programů.



Obrázek první – ideální svět:

K rozvoji potřebných schopností zaměstnanců přispívá výchova a vzdělávání. Proces výchovy a proces vzdělávání spolu velmi úzce souvisí a navzájem se významně ovlivňují. Na tomto procesu se podílí několik prvků:

Kdo – bude vzděláván

Jak – forma, metody

Co – obsah

Proč – motivace

Kdy – harmonogramy

Sladěním všech těchto složek dosahujeme efektivního splnění cíle – zájmy managementu, investujeme do kvalifikace, odbornosti zaměstnanců, docílíme spokojenosti školených jednotlivců, podporujeme etické normy a přístup ke vzdělávání ve firmě.

Obrázek druhý – Angličtina v zámoří:

Ovšem pokud organizace poruší a nectí pravidla, která jsou obecně deklarována, pak je zcela jistě přístup i vnímání zaměstnanců vůči vzdělávacím projektům velmi nepravděpodobné. Pokud zaměstnavatelé nedodrží svoje povinnosti, přispívá to k atmosféře nejasných pravidel a dochází k neurčitým, nesrozumitelným prohlášením, ke složitým zdůvodňováním, k nepochopení. Takovým příkladem neetického postupu ve firmě může být situace, kdy si manažeři platí drahé, nákladné kurzy. Věnují svému rozvoji nemalé prostředky a ostatní zaměstnanci ve firmách tím pádem mají „vyčerpáno“. Typickou ukázkou mohou být jazykové kurzy „pro vyvolené“ – častý obrázek českých firem.

Pro úspěšný a dobrý rozvoj zaměstnanců se personalisté neustále snaží hledat v nabídce nové a neotřelé možnosti. Hledají takové semináře, kde si mohou účastníci zážitkovou formou vyzkoušet nové postupy, vnímají kolegiální vztahy, řeší týmové úkoly synergicky. Jako dobrý prvek mezi vzdělávacími formami a metodami vedoucími k požadovaným cílům, velmi často ke změnám a k neotřelým postojům vůči novinkám ve firmě, se osvědčily semináře outdoorového charakteru. Od sebemotivačních oblastí po týmovou spolupráci a komunikační dovednosti – to vše můžeme v outdooru nechat působit současně. Velký důraz je vždy kladen na

kolegiální, otevřenou atmosféru. V metodách práce společnosti Centrum andragogiky jsou kladeny největší požadavky na dostatek modelových situací, na prožitek, na sebehodnocení účastníka za účelem dalšího rozvoje. Každý z nás je osobnost se svými slabinami. Máme právo na pochybnosti a úhybné manévry. I manager, který najde partnera – např. kouče – ve svém nitru může najít důvěru ve změnu a v rozvoj sebe sama. Ze zážitkového semináře si účastníci mohou přenést do pracovního prostředí novou zkušenost. Kde jinde by jednodušeji zjistili mimopracovní dovednosti svého šéfa? Svého kolegy z kanceláře? Dostanou tu zpětnou vazbu na své vlastní chování. Tempo života a neustálé změny ovlivňují i ty nejlepší vztahy mezi zaměstnanci.

Obrázek třetí – co po semináři?

Právě klima outdoorového semináře otevírá možnosti k budování důvěry, etických vazeb mezi podnikem a zaměstnanci. Pokud všem lektori nezvládnou rozborové situace prožitkových seminářů, kde si účastníci „sáhnou“ mimo své komfortní zóny, vykročí za hranici svých možností, může dojít k nepříjemným situacím. Účastníci si uloží i nepříjemné zážitky, orientují se na nepodstatné záležitosti, nevhodnými komentáři může „rádoby“ psycholog odstartovat lavinu obtíží jednotlivců – tedy i vpád a narušení firemního klimatu. Jedině volbou renomované, prověřené společnosti s vyškolenými lektory můžeme zabránit takové pohromě. Kamarád z tenisového kurtu, výborný trenér a všestranný sportovec, ještě nemusí být tím pravým odborníkem pro vedení out-doorového semináře.

Obrázek čtvrtý – bolavá místa v kanceláři:

Právě personalisté mají šanci šířit etickou politiku a sledovat reakce na ni. Jsou nositeli strategie a hodnot společnosti. A tady se setkáváme s dalším úskalím etického vnímání pojmu vzdělávání a rozvoj ve firmách. Kdo, jaké osobnosti jsou personalisté? Aby se zajistilo, že zaměstnanci dobře vnímají a chápou rozvojové prvky ve firmách, je důležité jim zajistit správný výklad, profesionální přístup. Personalista sám by měl být nadšencem, nejen odborníkem, ale i propagátorem a tvůrcem. Zhodnotit situaci ve firmách, kdy se velmi často setkáváme s nízkou úctou k profesi personalistů, se znevažování personálních útvarů ve firmách ...kdy se

cíleně zužují personální činnosti na „tabulkové“ výkaznictví – a to nejen z pohledu managerů, ale někdy i vlastních pracovníků v oddělení....

Necht' si čtenář sám vyhodnotí, jak často se s takovým přístupem již setkal. Obrázek častý, stále živý, plnobarevný.

Obrázek pátý – nechceme a nebudeme a ne a ne a ne:

Často se mi stává, že při schůzkách u klientů slyším, že jednotlivci kompetentní pro výkon dané pozice se více již školit nemusí. Jeho získaná dovednost, tedy odbornost je dostačující. Více se do dané pozice prostě investovat nebude. Filosofie rozvoje zaměstnance je v tu chvíli dobře zpracovaný cár papíru v poslední přihrádce pracovního stolu. Snažím se vysvětlit, že vzdělání přináší i nečekané, nepřímé výnosy, zlepšovací návrhy, porozumění podnikatelskému prostředí, snížení nákladů, ztrát, zvýšení výkonnosti, spolupráci týmu .... Etika rozvojového programu je potlačena, podnikové vzdělávání pravděpodobně nepatří k benefitům dané společnosti. Naštěstí se dnes trh práce chová tak, jak si zaměstnavatelé zaslouží.

Obrázek šestý – postoje nejvyšších:

Přístup manažerů vůči vzdělávacím projektům ve firmách bývá různý. Co personalista naplánuje, vedení schválí, toho se manažer zúčastní. Ovšem s názorem – Já už to umím, ať se učí oni – se bojuje těžce. Marketing vzdělávacích projektů přímo ve firmě má svá vlastní pravidla. Podle postojů manažerských pozic hodnotí lidé v organizaci úspěšnost programu. Manažeři nevědomě svým frivolním jednáním ovlivní volný přístup ostatních. Naopak aktivním postojem podporují motivaci podřízených vzdělávat se.

Jak vyplývá z těchto postřehů, startovacím bodem pro vytváření etických hodnot a strategie je vize majitelů, TOP managementu. Moderní a přizpůsobivá firma vnímá podnikové vzdělávání jako jednu z možností jak zvýšit výkonnost a konkurenceschopnost firem. Velmi důležité je klást důraz na proces vyhodnocování vzdělávání. Díky tomu mají firmy šanci najít partner pro rozvoj, který je ztotožněn s jejich filozofií podnikání, vnitřní kulturou i rozvojovými potřebami.

## Společenská odpovědnost firem

Tématem, které velmi úzce souvisí s výkonností a konkurenceschopností firmy, s etikou i vzděláváním je Společenská odpovědnost firem (CSR-Corporate Social Responsibility). K efektivnímu státu a prosperitě patří společenská odpovědnost firem. Dosahování firemního zisku či maximalizace tržní hodnoty firmy za předpokladu dodržování zákonů a odpovědnosti manažerů, vlastníků a zaměstnanců, to jsou předpoklady pro naplnění společenské odpovědnosti firmy. Definice EU je následující: Společenská odpovědnost firem je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s okolím. Společenská odpovědnost firmy je výrazem společenské odpovědnosti jejích vlastníků a majitelů, nikoliv principem, který by nahrazoval právní podmínky dané státem pro dosahování cílů firmy. Z pohledu státu jde o dobrovolnou aktivitu manažerů firem směřující ke zlepšení pracovních podmínek jejich zaměstnanců a dodavatelsko-odběratelských vztahů, směřující k ochraně životního prostředí a těsnější kooperaci s místní správou, zájmovými skupinami. Aktivity vlastníků firem vedoucí ke zlepšení správy společnosti se jednoznačně projeví silně pozitivními dopady na společnost. Koncept společenské odpovědnosti podniku (dále jen CSR) se teoretické managementu začínají metodicky zabývat od poloviny 20. století. Za zlomový rok je pokládán rok 1953, kdy Bowen vydává svou knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které uvádí první definici společenské odpovědnosti. Ačkoliv hovoří spíše o odpovědnosti podnikatele než podniku, je jeho definice sociální odpovědnosti platná dodnes: "jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti."

## Společenská odpovědnost firem versus Zelená kniha Evropské komise

Když v roce 2001 vydala Komise Zelenou knihu "Propagovat evropský rámec pro společenskou odpovědnost podniků" (COM (2001) 366 final) byl tento dokument prvním krokem k debatě o průřezovém tématu zasahujícím do tří základních oblastí - podnikání, společnost jako sociální aspekt a ekologie na evropské půdě. Přestože byl původně tento koncept šitý na míru velkým společnostem, zanáší Komise tuto myšlenku do oblasti malých a středních podniků. Koncept si klade za cíl naučit

podniky chovat se odpovědně ke svému okolí, na které svou podnikatelskou činností působí. Zasahuje do oblasti lidských zdrojů, risk managementu, označování výrobků, finančních analýz, životního prostředí, ale i zdraví. Podporuje předávání zkušeností, inovační aktivity, neustálé hodnocení a analýzy výsledků firmy a vytváření interaktivního prostoru pro vzájemnou a harmonickou spolupráci jednotlivých aktérů. Zelená kniha Evropské komise uvádí, že "být společensky odpovědný" znamená nejen splňovat kritéria daná zákonem, ale také jít dále za hranice legislativy a investovat více do lidského kapitálu, prostředí a vztahů s ostatními účastníky podnikání.

Implementace Zelené knihy v praxi znamená, že podnikatelé, kteří se s jejím obsahem ztotožní, sami ze své vůle při výkonu podnikatelské činnosti berou v potaz i společenské a ekologické aspekty. V této souvislosti nás napadá, že zabývat se dopadem podnikání na společnost – nejbližší tedy spotřebitele a na okolí firmy – zejména jeho kvalitu, bude obzvláště nelehkým úkolem pro malé a střední podniky, které nemají vysokou kapacitu strategicky analyzovat dlouhodobý dopad svých činností. Na druhou stranu je nutné ve prospěch malých a středních firem poznamenat, že tyto chápou některé skutečnosti mnohem rychleji a snadněji – a to i bez znalosti uváděných konceptů, než větší firmy. Současně se ukazuje, že vnímání myšlenky společenské odpovědnosti může přinést podnikatelům větší produktivitu, a dokonce i zisk.

#### Aplikace CSR

Společenskou odpovědnost zavádí ve své firmě sám podnikatel, který si dobrovolně zvolí cestu a prostředky k zajištění celospolečenského přínosu, tj. jak jemu samotnému, tak jeho klientům, zaměstnancům a širokému okolí. Malý podnikatel je ve výhodnější pozici než velká firma, neboť je v přímém kontaktu s klienty, rychleji reaguje na jejich nové požadavky, poslouchá je, ztotožňuje se s výrobkem či službou a má užší vazby se svými zaměstnanci. Interakce s okolím zde tedy existuje větší než u velkých firem. Ty mají naopak větší kapacitu propojovat tři výše uvedené dimenze na mezinárodní úrovni, která je pro malé a střední podniky nedostupná s ohledem na jejich rozměr a nízkou schopnost přizpůsobit se standardům v zahraničí. Ty mohou být sociálně přísnější než v zemi jejich sídla.

Otázkou je, zda aplikace stejných pravidel nastavených pro velké a nadnárodní společnosti na podniky malého rozměru je nutná. Ukazuje se, že nemusí nutně přinášet kladné výsledky, naopak může mít záporný účinek. Významný ekonom a nositel Nobelovy ceny Milton Friedman říkal, že existuje pouze jediná společenská odpovědnost firmy, a tou je využívání zdrojů a jejich přeměna na činnosti vedoucí k vytvoření zisku za respektování pravidel hry, kterými je otevřená a svobodná konkurenceschopnost bez podvodů a klamů. Ve velkých firmách je orientace na společenskou odpovědnost poměrně dobře zavedená. Velké nadnárodní firmy (v ČR např. Škoda Auto, a. s.) si pro tyto účely najímají kvalitní odborníky, vytvářejí speciální útvary a tvoří standardy a nástroje pro její aplikaci. Společenská odpovědnost je pro ně známkou kvality a dobrého jména. Jejich angažovanost v různých společenských akcích je veřejností vnímána pozitivně a vytváří dobrou image firmy. Malé a střední podniky však tuto kapacitu nemají a s nutnou dávkou kritiky lze říct, že si často až nepřírozená dobročinná gesta nemohou dovolit.

#### CSR klíčem k úspěchu

Mezi hlavní důvody, proč zájem o CSR v České republice tak dramaticky roste, patří jednak morální a jednak ekonomické zájmy. Kvalitně zpracovaný CSR program pomáhá zvyšovat spokojenost a loajalitu zaměstnanců, zároveň podporuje vztahy s obchodními partnery, zejména dodavateli, a často bývá investicí, kterou ocení široká veřejnost. Všechny tyto změny pak vedou k posílení pozice firmy na finančních trzích a zvýšení hodnoty pro akcionáře. Při zavádění konceptu CSR ve firmě je nejprve nutné vymezit cíle v oblasti sociálního rozvoje, ochrany životního prostředí a ekonomické stability. Nezbytným krokem je zejména analýza zájmových skupiny a jejich působení na fungování společnosti. Způsob komunikace a působení na zájmové skupiny představují základ pro návrh konkrétních aktivit v rámci konceptu CSR. Dalším úkolem po schválení strategie je implementace CSR principů do chodu společnosti. Corporate Social Responsibility může fungovat jedině tehdy, když je plně integrována s podnikovými procesy – marketingem, prodejem, výzkumem a vývojem, nákupem, logistikou a dalšími. Integrace se týká všech úrovní managementu, tj. strategického, taktického i operačního. Velmi důležitým nástrojem, který výrazně pomáhá zviditelnit CSR a tím i dosahovat ekonomických přínosů, je vlastní prezentace aktivit a činností směrem k veřejnosti a

jiným zainteresovaným osobám. Mezi široce využívané nástroje patří výroční zprávy nebo samostatné zprávy o udržitelném rozvoji.

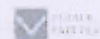
Témat souvisejících s etikou ve firemním vzdělávání, potažmo s etikou ve firmách, je dlouhá řada. Tento článek upozornil na pár z nich, která se autorce zdála zásadní. Snažila se zde o krátkou reflexi v oblastech, kterými se zabývá a které proto má zmapovány.

## Příloha č. 2 Ukázky propagačních materiálů



centrum<sup>®</sup>  
andragogiky

Držitel certifikátu ISO 9001:2008



# Zdravotnictví

## Vzdělávání zdravotnického personálu

Témata na vzdělávání, která Vám nabízíme:

- efektivní komunikace ve zdravotnictví
- krizová intervence
- asertivita
- multikulturní komunikace
- komunikace v PNP
- konflikty a jejich řešení
- supervize
- syndrom vyhoření
- psychohygiena
- efektivní otázky ve zdravotnictví
- teambuilding
- právní povědomí
- prezentační dovednosti
- leadership
- řízení lidských zdrojů
- řízení management
- umění přesvědčit
- jak správně motivovat zaměstnance
- procesně orientované vzdělávání, optimalizace ke snížení materiálových i nemateriálových nákladů
- další individuální témata

[www.vzdelavaniizdravotniku.cz](http://www.vzdelavaniizdravotniku.cz)

**Kvalita Jistota Odpovědnost Spolupráce Otevřenost**

Mgr. Dana Lomová  
ředitelka sekce zdravotnictví

Tel: +420 773 695 297  
E-mail: [dana@centrumandragogiky.cz](mailto:dana@centrumandragogiky.cz)

Centrum andragogiky, s.r.o.  
Škroupova 631  
Hradec Králové 2  
500 02





centrum<sup>®</sup>  
andragogiky

Držitel certifikátu ISO 9001:2008



# Zdravotnictví

## Vzdělávání zdravotnického personálu

Naším cílem je zajistit nabídku takových forem profesního vzdělávání pracovníků ve státních i nestátních zdravotnických zařízeních, která pružně reaguje na stávající vzdělávací potřeby personálu. Vzdělávací programy kombinujeme s odbornou konzultační a poradenskou činností. Důraz klademe na profesionalitu nejen vyššího a středního managementu, ale i na nižší zdravotnický personál, který kvalitu péče o pacienta zásadně ovlivňuje.

### HODNOTY TÝMU SEKCE ZDRAVOTNICTVÍ

- individuální přístup ke klientovi
- přizpůsobení podpory v oblasti vzdělávání aktuálním potřebám klienta
- důraz na týmovou práci
- důraz na interaktivní formy vzdělávání a výměnu dobré praxe
- profesionalita týmu CA
- vsřícnost, otevřenost a fair play ve vzájemných vztazích

### SLUŽBY, KTERÉ NABÍZÍME

- zpracování vzdělávacích programů pro pracovníky na různých pozicích ve státních i nestátních zdravotnických zařízeních (na základě provedené analýzy potřeb)
- příprava projektů zaměřených na vzdělávání pracovníků zdravotnických zařízení do aktuálních výzev Evropského sociálního fondu a vyhledávání dalších vhodných zdrojů
- možnost zlepšení procesů a praktické školení personálu s cílem optimalizovat řízení, toky materiálu a informací, zlepšit produktivitu, spokojenost pacientů a organizace práce
- příprava projektů zaměřených na sledování rodinného a pracovního života zaměstnanců zdravotnických zařízení
- příprava a pomoc při realizaci odborných stáží a praxí pro pracovníky
- příprava a pomoc při realizaci odborných konferencí a PR aktivit
- jednodenní odborné konzultace (supervize, právní porada, facilitace apod.)

**Komplexní služby v oblasti vzdělávání a rozvoje dospělých**

**Mgr. Dana Lomová**

Ředitelka sekce zdravotnictví

Tel: +420 773 695 297

E-mail: [dana@centrumandragogiky.cz](mailto:dana@centrumandragogiky.cz)

**Centrum andragogiky, s.r.o.**

Škroupova 631  
Hradec Králové 2  
500 02

[www.centrumandragogiky.cz](http://www.centrumandragogiky.cz)



centrum<sup>®</sup>  
andragogiky

Držitel certifikátu ISO 9001:2008



# Veřejná správa

## CO NABÍZÍME:

- dlouholeté zkušenosti z oblasti veřejné správy
- kvalitní odborný lektorský a projektový tým
- individuální přístup ke klientovi
- důraz na interaktivní formy vzdělávání
- využívání moderních metod v oblasti rozvoje lidských zdrojů
- specializaci lektorů a konzultantů na oblast veřejné správy
- neustálé zvyšování kvalifikace a proškolení v dané oblasti

[www.vzdelavani-uredniku.cz](http://www.vzdelavani-uredniku.cz)

*Kvalita Jistota Odpovědnost Spolupráce Otevřenost*

**Bc. Martina Kašpar**

ředitelka sekce veřejné správy

Tel: +420 774 695 275

E-mail: [martina@centrumandragogiky.cz](mailto:martina@centrumandragogiky.cz)

**Centrum andragogiky, s.r.o.**

Škroupova 631

Hradec Králové 2

500 02



centrum<sup>®</sup>  
andragogiky

Držitel certifikátu ISO 9001:2008



## Vzdělávání v sociální oblasti

Poskytování sociálních služeb chápeme jako činnost s významným celospolečenským dopadem, která má za úkol ochránit lidská práva osob ohrožených sociálním vyloučením s maximálním důrazem na etiku sociální práce.

Naším cílem je vytvoření takových vzdělávacích modulů, které umožní poskytovatelům sociálních služeb odvádět vysoce odbornou a profesionální činnost za použití specifických znalostí, dovedností a metod.

Společnost **Centrum andragogiky, s. r. o.** proto připravuje a realizuje **komplexní vzdělávací programy** (včetně projektů financovaných z Evropských sociálních fondů) pro pracovníky v různých typech sociálních služeb s ohledem na jejich konkrétní potřeby a požadavky.

[www.centrumandragogiky.cz](http://www.centrumandragogiky.cz)

*Komplexní služby v oblasti vzdělávání a rozvoje dospělých*

**Mgr. Pavla Merková**

Ředitelka vzdělávání poskytovatelů sociálních služeb

Tel: +420 773 695 305

E-mail: [pavla.merkova@centrumandragogiky.cz](mailto:pavla.merkova@centrumandragogiky.cz)

**Centrum andragogiky, s.r.o.**

Škroupova 631

Hradec Králové 2

500 02



centrum<sup>®</sup>  
andragogiky

Držitel certifikátu ISO 9001:2008



## Sladování osobního a pracovního života

ΣΙΔΩΟΑΘΗΗ ΟΡΟΔΗΗΗΟ ΑΙ ΔΙΟΑΗΗΗΟ ΣΙΔΩΟ

Nabídka standardních kurzů:

### A) KURZY ROZVÍJEJÍCÍ RODIČOVSKÉ A SOCIÁLNÍ KOMPETENCE

- jak si užít těhotenství a počátek mateřství
- jak si užít mateřskou a rodičovskou dovolenou
- péče o zdraví dětí a první pomoc
- jak poskytnout dětem to, co opravdu potřebují
- jak posilovat osobní odpovědnost a vnitřní motivaci dětí
- jak podpořit emoční rozvoj dětí
- konflikty dětí
- rodičovství jako šance pro osobní rozvoj
- poseství ženských archetypů
- ženská síla a krása
- jak být správným otcem pro své děti
- osobní image ženy na mateřské a rodičovské dovolené

### B) SLAĐOVÁNÍ RODINNÉHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA

- práce a rodičovská dovolená
- sladování rodinného a pracovního života
- spokojenost v práci i v osobním životě
- profesní rozvoj v rámci rodičovské dovolené

Jsmo schopni vytvořit kurz „na míru“ dle vašich specifík a požadavků.

Příprava projektů pro financování z fondů EU.

**Kvalita Jistota Odpovědnost Spolupráce Otevřenost**

**Ing. Renata Rydvalová**

Ředitelka sekce sladování osobního a pracovního života

Tel: +420 774 560 508

E-mail: [renata@centrumandragogiky.cz](mailto:renata@centrumandragogiky.cz)

**Centrum andragogiky, s.r.o.**

Škroupova 631

Hradec Králové 2

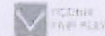
500 02

[www.praceversrodina.cz](http://www.praceversrodina.cz)



centrum<sup>®</sup>  
andragogiky

Držitel certifikátu ISO 9001:2008



## Školství

*analýzy – poradenství – vzdělávání*

Úspěch školy = uplatnění absolventů na trhu práce

*Jak na efektivní řízení školy? ...využít poznatků z řízení soukromých firem !!!*

### NAŠE SLUŽBY ŠKOLÁM:

- koordinace řízeného přenosu informací mezi školami a firmami
- příprava strategických plánů rozvoje škol a vzdělávacích programů pro školský management
- tvorba organizačních a řídicích norem školy
- poradenství v oblasti personálního řízení a komplexního rozvoje zaměstnanců
- další vzdělávání pedagogických pracovníků
- zpracování projektových žádostí pro financování z ESF
- administrace projektů ESF

### POTŘEBA ZMĚNY? JAK ZAČÍT?

- provádíme analýzu vzdělávacích potřeb, analýzu řídicích procesů, konzultace a odborné poradenství pro pedagogické i nepedagogické pracovníky škol
- pomáháme snižovat materiálové i nemateriálové náklady zaváděním procesně orientovaných optimalizačních metod

Centrum andragogiky, s.r.o. je akreditovaná společnost pro DVPP podle rozhodnutí MŠMT č. j.: 2569/2010-25.

*Komplexní služby v oblasti vzdělávání a rozvoje dospělých*

**Mgr. Jaromír Šálek**

Ředitel sekce školství

Tel: +420 774 695 274

E-mail: [jaromir@centrumandragogiky.cz](mailto:jaromir@centrumandragogiky.cz)

**Centrum andragogiky, s.r.o.**

Škroupova 631

Hradec Králové 2

500 02

[www.centrumandragogiky.cz](http://www.centrumandragogiky.cz)



centrum<sup>®</sup>  
andragogiky

Držitel certifikátu ISO 9001:2008



## Školství

### NAŠE NABÍDKA DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ:

- andragogika pro pedagogy
- aktuální právní předpisy ve školství
- projektové řízení
- time management, stress management
- vyjednávání
- efektivní vedení porad
- hodnocení zaměstnanců
- komunikační dovednosti
- týmová práce a spolupráce, budování týmu
- další témata na základě analýzy vzdělávacích potřeb

### KDE SEHNAT PENÍZE PRO ŠKOLU?

.....Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)

Datační program je zaměřený na zkvalitnění a modernizaci systémů počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a ke zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji.

### Zajistíme pro vás:

- zpracování projektových žádostí do vyhlášených grantových programů
- poradenství při tvorbě vzdělávacích programů pro žáky i dospělé
- poradenství při realizaci projektu  
(zpracování monitorovacích zpráv a žádostí o platbu)

*Kvalita Jistota Odpovědnost Spolupráce Otevřenost*

**Mgr. Jaromír Šálek**

Ředitel úseku školství

Tele: +420 774 695 274

E-mail: jaromir@centrumandragogiky.cz

**Centrum andragogiky, s.r.o.**

Škraupova 631

Hradec Králové 2

500 02

[www.vedeniskoly.cz](http://www.vedeniskoly.cz)

**Česká republika**  
Škroupova 631, 500 02 Hradec Králové  
tel.: +420 491 616 700  
info@centrumandragogiky.cz  
www.centrumandragogiky.cz

**Slovenská republika**  
Klincová 37/B, 821 08 Bratislava  
tel.: +421 948 525 862  
info@centrumandragogiky.sk  
www.centrumandragogiky.sk

**Centrum andragogiky, s.r.o.**

**Držitel certifikátu ISO 9001:2008**



centrum®  
andragogiky

Společnost byla oceněna Etickým fórem ČR:



HRADEC KRÁLOVÉ

NYMBURK

PRAHA

BRATISLAVA

Komplexní služby ve vzdělávání a rozvoji dospělých, firemní vzdělávání, personalistika, jakost, řízení lidských zdrojů, řízení a image firmy. Rozvojové a tréninkové programy, procesně orientované vzdělávání. Poradenství v oblastech veřejné správy, sociální sféry, zdravotnictví, školství, hotelnictví a cestovního ruchu, sladování práce a soukromí. Servis při přípravě a řízení projektů financovaných z fondu EU.

**Vzdělávací programy jsou certifikovány  
MPSV, MŠMT, MV, MZ.**