UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Petra Syřišťová

Vzdělávání a rozvoj manažerů jako součást personálního řízení ve společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:
Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined (Part time) Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Petra Syristova

Training and development of managers as a part of personnel management at Henkel CR

Prague 2012

Thesis Bachelor Work Supervisor:
Prof. PhDr. Jan Bartak, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1. 3. 2012 *Petra Syřišťová*

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za odborné vedení, cenné rady a podněty při zpracování této práce. Děkuji též personální ředitelce společnosti Henkel ČR, spol. s r.o. PhDr. Ireně Muchové za podporu, vstřícnost, materiály a informace potřebné k zpracování bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením systému vzdělávání a rozvoje manažerů. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se věnuje vývoji a současným trendům podnikového vzdělávání, lidskému kapitálu a personálnímu managementu. Praktická část se zaměřuje na vzdělávání manažerů pro klíčové zákazníky a jejich postavení v organizační struktuře mezinárodní společnosti Henkel ČR, spol. s r.o. (dále jen „Henkel ČR“). Uvádí popis a charakteristiku pracovních míst, analyzuje požadavky na pozici manažerů a jejich reálné kompetence. Dále definuje talent management a hodnocení pracovních výkonů. Navrhuje individuální plán rozvoje zaměstnanců, poskytuje hodnocení vzdělávacího procesu a přehled motivačních prvků k dalšímu profesnímu růstu. Výsledkem praktické části je posouzení kladných a záporných stránek systému vzdělávání a rozvoje manažerů pro klíčové zákazníky ve společnosti Henkel ČR a na ně navazující rady a doporučení. Cílem práce je zjistit vliv tréninků na pracovní chování zaměstnance a poskytnout tak informace, které budou přínosem pro další plán a rozvoj lidských zdrojů v rámci interního podnikového vzdělávání.

Klíčové pojmy

cíle vzdělávání, formy vzdělávání, identifikace potřeb vzdělávání, hodnocení vzdělávání, lidský kapitál, personální řízení, plán vzdělávání, systém vzdělávání, zaměstnanci

Annotation

This thesis deals with the evaluation of management training and development. The work is divided into two parts: Theoretical and Practical. The theoretical part deals with the development and current trends in corporate training, human capital and personnel management. The practical part focuses on Key Account Managers and their position in the organizational structure of the international company Henkel CR, Inc. (hereinafter referred to as „Henkel CR“). It introduces job descriptions, analyzes the requirements for the position of managers and their actual competencies. Furthermore, it defines talent management and the evaluation of job performance, proposes individual employee development plans, provides evaluation of the educational process as well as an overview of motivational elements which further professional growth. The outcome of the practical part is an appraissal of the strengths and weaknesses of the education and development of Key Account Managers in Henkel CR and includes advice and recommendations. The aim of the thesis is to determine the influence of training on employee work behavior and provide information that will contribute to further planning and development of human resources within the area of internal corporate training.

Key words

educational targets, educational forms, employees, evaluation of training, identification of training needs, human capital, personnel management, training plan, training system

OBSAH

ÚVOD ... **8**

TEORETICKÁ ČÁST ... **9**
1. VÝVOJ A TRENDY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ... **9**
1.1 Vzdělávání zaměstnanců v organizaci ... 10
1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na manažerských pozicích ... 11
1.3 Důvody a cíle vzdělávání zaměstnanců ... 13
2. LIDSKÝ KAPITÁL ... **15**
2.1 Pojetí a význam personální práce ... 15
2.2 Formování pracovních schopností zaměstnance ... 15
2.3 Rozdělení rolí při firemním vzdělávání ... 18
3. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ... **19**
3.1 Aktivity personálního řízení ... 21
3.2 Postavení personálního útvaru v organizaci ... 22
4. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ MANAŽERŮ ... **23**
4.1 Identifikace potřeb vzdělávání ... 23
4.2 Kompetence manažera ... 24
4.3 Plán vzdělávání ... 25
4.4 Formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ... 26

PRAKTICKÁ ČÁST ... **28**
5. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI HENKEL ... **28**
5.1 Vznik a oblast podnikání ... 28
5.2 Organizační struktura ... 29
6. POZICE KAM V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE ... **31**
6.1 Popis a charakteristika pracovního místa ... 32
6.2 Analýza požadavků na pozici a reálné kompetence zaměstnance ... 33
6.3 Talent management ... 34
6.4 Pracovní hodnocení výkonu ... 35
7. INDIVIDUÁLNÍ PLÁN ROZVOJE ZAMĚSTNANCE ... **37**
8. HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍHO PROCESU ... **38**
8.1 Zpětná vazba – účastník ... 38
8.2 Zpětná vazba – trenér ... 39
9. MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ KE VZDĚLÁVÁNÍ ... **40**
10. CÍL PRŮZKUMU ... **42**
10.1 Metoda sběru informací ... 42
10.2 Analýza dat ... 44
10.3 Interpretace výsledků ... 47

ZÁVĚR ... **50**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ... **52**
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ ... **53**
SEZNAM PŘÍLOH ... **54**

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním a rozvojem manažerů, vymezením základních pojmů a souvislostí s problematikou personálního řízení. Na první dojem by se mohlo zdát, že personální management a řízení lidských zdrojů je jednoduchá práce s lidmi. Nicméně tato činnost je mnohem komplexnější. K hlavním aktivitám patří například nábor zaměstnanců, plánování lidských zdrojů, výcvik a rozvoj pracovníků, ale i zajišťování rovných příležitostí, zacházení se stížnostmi či řešení nadbytečnosti personálu.

Současná doba doprovázená neustálým technickým pokrokem vyžaduje prohlubování a rozšiřování příslušných znalostí a dovedností. V závislosti na tento fakt by měly organizace motivovat své zaměstnance k dalšímu profesnímu rozvoji. Rozvoj každého zaměstnance je pro organizaci extrémně důležitý proces, jehož prostřednictvím může být po určitém čase dosažen jak růst jednotlivce, tak i organizace s cílem naplnit svůj potenciál. Zaměstnanci každého podniku jsou tak velmi důležitým zdrojem pro správné fungování a činnost organizace. Dlouhodobý úspěch společnosti lze zajistit pouze v případě, že zaměstnanci budou z hlediska profesního i osobního dobře připraveni na neustále se měnící podmínky na trhu.

Cílem této práce je zhodnocení systému vzdělávání v mezinárodní společnosti Henkel ČR, se zaměřením na skupinu zaměstnanců, kteří pracují na pozici Key Account Manager (v českém překladu „Manažer pro klíčové zákazníky“). Hlavním záměrem je zjistit vliv tréninků na pracovní chování zaměstnance a poskytnout tak informace, které budou přínosem pro další plán a rozvoj lidských zdrojů v rámci interního podnikového vzdělávání.

Při hodnocení firemního vzdělávání ve společnosti Henkel ČR byla použita dotazníková metoda. Dotazník vyplňovali zaměstnanci pracující na pozici manažerů pro klíčové zákazníky v odlišných obchodních divizích.

Výsledky průzkumu poukazují na oblasti vzdělávání, se kterými jsou zaměstnanci spokojeni a zároveň mapují místa, na která je třeba se zaměřit, tj. jaké tréninky v nabídce společnosti postrádají.

TEORETICKÁ ČÁST

1. VÝVOJ A TRENDY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

V dnešní moderní společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti člověka neustále mění a zvyšují. Abychom se lépe mohli zařadit do pracovního procesu, musíme své vědomosti a dovednosti, které jsou potřebné pro výkon požadované práce, neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a rozvoj pracovních schopností se tak stává součástí celoživotního procesu, kde důležitou roli hraje zaměstnavatel a jeho podnikové vzdělávání.[1]

Po roce 1989 došlo ke změně společenských podmínek. Budování státu a problematika dalšího vzdělávání se začíná odvíjet na zcela nových tržních principech. Změna řízení společnosti vyvolala řetězovou řadu změn v subsystémech vzdělávání:

- diskriminace vzdělávání v období totality následně způsobila kompenzační reakci,
- obory dříve diskriminované či vyloučené ze systému věd i ze školství se stávají prioritními (sociologie, politologie, marketing, management),
- oblast cestovního ruchu, účetnictví a bankovnictví vyvolává zvýšenou potřebu kvalifikovaných lidí,
- vzniká trh práce a s ním spojená hrozba ztráty zaměstnání, jenž vyvolává poptávku po novém druhu vzdělávání: rekvalifikace tj. získání zcela nových dovedností potřebných pro výkon nové pracovní funkce,
- horizontální a vertikální migrace, vzniká potřeba dalšího vzdělávání (personální změny v oborech jako např. politika, školství, policie, advokacie),
- privatizace určuje lidem nové pozice a jejich role,
- potřeba dostihnout svět v oborech, kde dříve chyběla jazyková a počítačová gramotnost, motivace, technické zázemí, atd.[2]

[1] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. s. 252. ISBN 978-80-7261-168-3.
[2] PALÁN, Zdeněk. *Profesní vzdělávání*. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2003. s. 25. ISBN 80-86284-29-8.

Nové nároky a požadavky na oblast vzdělávání dospělých získávají větší pozornost státních orgánů a veřejnosti během druhé poloviny 90. let 20 století, kdy dochází k zápisu České republiky do OECD, NATO a je připravován vstup do EU.[3]

1.1 Vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Nejcennějším bohatstvím každé organizace bývají zpravidla lidé – zaměstnanci, jejich schopnosti, znalosti a dovednosti. Dnes již lidé nevystačí se zkušenostmi a znalostmi, které získali v průběhu školní docházky, a tak organizace v tomto procesu zaujímají novou a významnou roli. Investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se stává důležitou součástí personální práce. *„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.“* [4]

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností. Jedná se v podstatě o doškolování, které je nejčastějším a zároveň i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- Důležitost je zároveň kladena na zvyšování použitelnosti zaměstnanců tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné i vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Touto cestou dochází k rozšiřování pracovních schopností.
- K rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců slouží případné rekvalifikační procesy v organizaci tj. procesy, kdy zaměstnanci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškolováni na povolání, které je naopak organizací vyžadováno. Součástí vzdělávání zaměstnanců v organizaci se tak stává i péče o rekvalifikaci zaměstnanců.

[3] PALÁN, Zdeněk. *Profesní vzdělávání.* Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2003. s. 25. ISBN 80-86284-29-8.
[4] AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. s. 462, ISBN 978-80-247-1407-3.

- Dále je potřeba přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Nové zaměstnance musí organizace doškolovat, přeškolovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace zaměstnance. Tyto činnosti lze také zahrnout do oblasti vzdělávání zaměstnanců.
- Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování) a vědomí (jako jsou potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), a tedy motivaci zaměstnance, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon.[5]

1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na manažerských pozicích

„Pod vzděláváním a rozvojem manažerů rozumíme celou škálu zdrojů, metod a procesů, jejichž prostřednictvím manažeři dosahují potřebné kompetence, udržují ji na potřebné úrovni a dále rozvíjejí.“[6] Zaměstnanci pracující na manažerských pozicích patří do specifické kategorie pracovníků, kteří mohou velmi zásadním a výrazným způsobem ovlivnit fungování, činnost a konkurenceschopnost celé organizace. Hovoříme tak o skupině zaměstnanců, která musí ovládat mnoho odborných disciplín a zároveň sledovat směr vývoje v oblasti vědy a techniky. Taktéž je důležité správně zaměřit obsah jejich dalšího vzdělávání. Pod pojmem manažer může být uveden například mistr výroby, ale i generální ředitel. Proto je podstatné, aby vzdělávání manažerů bylo rozděleno podle různých kritérií:

- vzdělávání v závislosti na profesní kompetenci,
- vzdělávání v závislosti na podnikovém rozvoji,
- vzdělávání v závislosti na rozvoji poznání v oblasti organizace a řízení.[7]

[5] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2010. s. 253, 254. ISBN 978-80-7261-168-3.
[6] PALÁN, Zdeněk. *Profesní vzdělávání*. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2003. s. 115. ISBN 80-86284-29-8.
[7] Tamtéž, s. 116.

Vzdělávání v závislosti na profesní kompetenci

Vzdělávání manažerů obsahuje širokou škálu disciplín, neboť na každém stupni řízení potřebují vedoucí pracovníci trochu jiné znalosti a dovednosti. Obsah manažerského vzdělávání a rozvoje je orientován převážně na vedení lidí, komunikaci, motivaci, organizační změny, řízení vývoje, výroby či prodeje, řízení lidských zdrojů, oblast marketingu, financí a využití informačních technologií. Manažeři týmů jsou obvykle zařazeni na první stupeň řízení a účastní se základních specializovaných programů jako vedení projektu, řešení analytických postupů nebo umění prodeje. Při postupu na vyšší řídící úroveň se tyto programy opakují, nicméně dochází ke složitějším a podrobnějším výcvikovým projektům, které jsou zaměřeny na řízení větších vnitropodnikových útvarů.[8]

Vzdělávání v závislosti na podnikovém rozvoji

Vzdělávání manažerů je postaveno převážně na potřebách a cílech každé organizace. Finanční prostředky vynaložené na vzdělávání manažerů by měly představovat pro podnik hodnotnou investici, nikoliv náklad.

Do této skupiny vzdělávání manažerů řadíme například:

- **plánované postupy** – možnost kariérního postupu, kdy podřízený převezme pracovní místo svého nadřízeného manažera,
- **rotování –** dočasné přidělení jiné pracovní pozice, obvykle na stejné hierarchické úrovni,
- **asistentské funkce –** řízení a vedení zkušenými manažery,
- **koučování –** rozvíjení kladných a potlačování záporných stránek manažera. [9]

Koučování

Britská Industrial Society (1999) vymezuje pojem koučování jako: *„Umění usnadňující zlepšování výkonu, vzdělávání a rozvoj jiných lidí.“*[10]

[8] PALÁN, Zdeněk. *Profesní vzdělávání*. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2003. s. 117. ISBN 80-86284-29-8.
[9] Tamtéž, s. 118.
[10] AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. s. 467. ISBN 978-80-247-1407-3.

Koučování je založeno především na formě osobního přístupu, kdy kouč pomáhá manažerovi rozvíjet úroveň svých schopností a dovedností. Hirsh a Carter (2002) konstatují, že: *„Koučování je zaměřeno na rychlé zlepšování dovedností, chování a výkonu, obvykle ve vazbě na práci vykonávanou v současnosti. Jádrem koučování je dobře členěný, strukturovaný a účelový, k určitému cíli směřující dialog.“* [11]

Vzdělávání v závislosti na rozvoji poznání v oblasti organizace a řízení

Vzdělávání manažerů úzce souvisí také s řízením organizace. Management musí umět pružně reagovat na změny na světových trzích, vývoj trhu práce nebo zaujmout správný postoj ve vztahu k zákazníkům. Funkce manažera se v současné době mění na pozici „leadera neboli vůdce“, což znamená, že nestačí jen stanovit svým podřízeným určité cíle, ale je třeba zaměstnance povzbudit a motivovat k tomu, aby tyto cíle vzali za své. V tomto směru došlo k značnému posunu v chápání pozice manažera, jenž má za následek nový přístup k jeho přípravě v oblasti vzdělávání a rozvoje. Vzdělávání se týká především celoživotního učení, zahrnuje rozvoj schopností při práci s lidmi, zlepšení komunikace, týmové spolupráce atd.[12]

1.3 Důvody a cíle vzdělávání zaměstnanců

Důvody, které vedou organizace ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců:

- vznik nových poznatků a technologií,
- proměnlivost trhu výrobků a služeb (výraznější orientace na zákazníka),
- změna organizace práce a způsoby řízení (delegování a posilování pravomocí),
- rozvoj a používání informačních technologií,
- globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit,
- nutnost snižovat náklady,
- změna hodnotových orientací lidí (potřeba se vzdělávat).[13]

[11] AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. s. 467. ISBN 978-80-247-1407-3.
[12] PALÁN, Zdeněk. *Profesní vzdělávání*. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2003. s. 119. ISBN 80-86284-29-8.
[13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. s. 252, 253. ISBN 978-80-7261-168-3.

Cílem podnikového vzdělávání je zajistit kvalifikované a schopné zaměstnance, kteří budou plnit potřeby a zájmy zaměstnavatele. K dosažení tohoto cíle je velmi důležitá motivace lidí, jejich ochota učit se a vzdělávat. Zároveň je očekávána pomoc a vedení ze strany liniových manažerů.[14]

Lidé by měli být vedeni k tomu, aby si své cíle stanovili sami. V případě potřeby se mohou obrátit např. na mentora, který pomáhá a usnadňuje orientaci v oblasti vzdělávání.[15]

Cílem podnikového vzdělávání může být také zvýšení odbornosti, rozšíření znalostí či rekvalifikace. *„Úsilí dospělého člověka dosahovat určitých poznávacích cílů je určováno především vlastním významem cílů pro člověka jako osobnost (tj. vztahem očekávaných výsledků k jeho potřebám a zájmům) a pravděpodobností dosažení těchto cílů.“* [16]

[14] AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. s. 461. ISBN 978-80-247-1407-3.
[15] Tamtéž, s. 463.
[16] BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé.* Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 24. ISBN 978-80-87197-12-7.

2. LIDSKÝ KAPITÁL

„Lidský kapitál můžeme chápat jako soubor veškerého „inteligenčního jmění", který je společnost schopna samostatně nebo pomocí strukturálního kapitálu přetvořit v konkrétní hodnotu. Tvoří ho pracovníci organizace, jejich znalosti, schopnosti, dovednosti, přístup k práci, motivace a energetizace."[17]

Pod pojmem lidský kapitál rozumíme zásobu znalostí a dovedností ztělesněných v lidských zdrojích, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe. Podle teorie lidského kapitálu (60. léta 20. století) existuje přímý vztah mezi vzděláním tj. kvalifikací a produktivitou. Profesní vzdělávání je tak do jisté míry určováno potřebou trhu.[18]

2.1 Pojetí a význam personální práce

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje."[19]

2.2 Formování pracovních schopností zaměstnance

Pod pojmem formování pracovních schopností zaměstnance chápeme aktivitu, která závisí na práci, jež zaměstnanec vykonává, či s organizací, ve které má sjednán pracovní poměr. Jedná se o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci její personální a sociální práce. Formování pracovních schopností zaměstnance se tímto stává součástí pracovních schopností člověka, v níž se angažuje i zaměstnavatel.[20]

---

[17] BARTÁK Jan. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2006. s. 26,27. ISBN 80-86851-17-6.
[18] PALÁN, Zdeněk. *Profesní vzdělávání*. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2003. s. 45. ISBN 80-86284-29-8.
[19] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. s. 13. ISBN 978-80-7261-168-3.
[20] Tamtéž, s. 254.

V systému formování pracovních schopností člověka se zpravidla rozlišují tři oblasti:

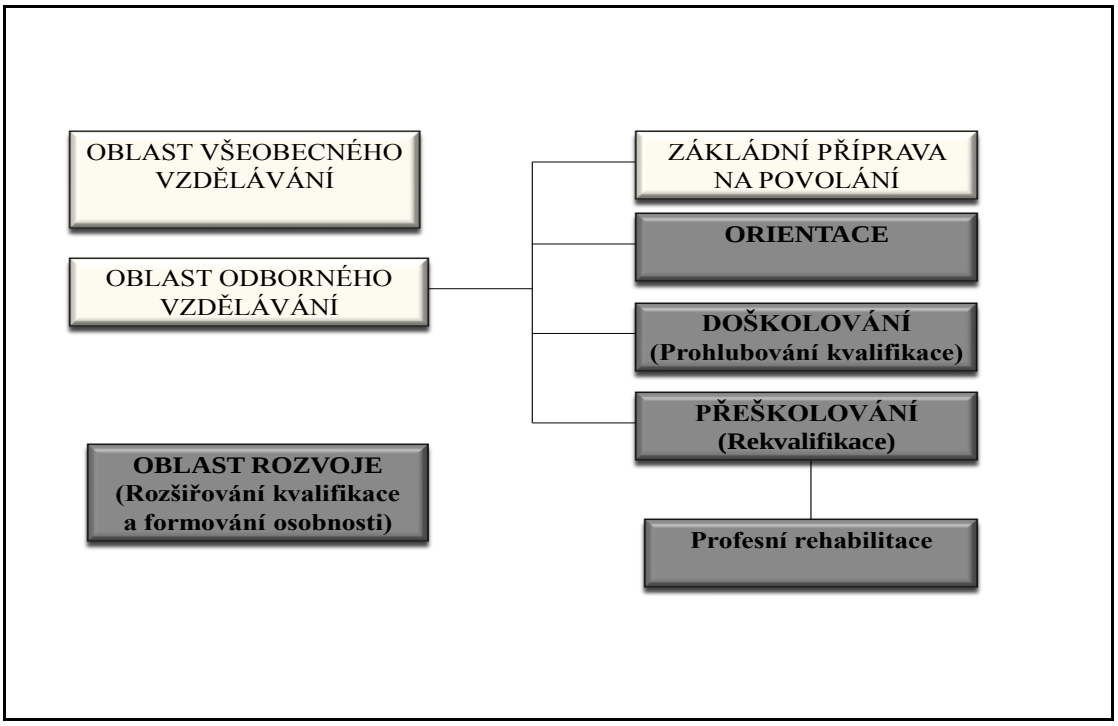
a) oblast všeobecného vzdělávání,

b) oblast odborného vzdělávání,

c) oblast rozvoje.[21]

Podrobněji tento systém aktivity organizace znázorňuje Obr. 1.

Obr. 1: Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Upraveno podle KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalisti*ky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. s. 255.[22]

[21] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. s. 255. ISBN 978-80-7261-168-3.

[22] V šedých rámečcích a tučným písmem jsou označeny vzdělávací a rozvojové aktivity, které bývají součástí vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

a) Oblast všeobecného vzdělávání

Tato oblast je zaměřena převážně na osobnost jedince a jeho sociální rozvoj. Umožňuje člověku žít ve společnosti a rozvíjet tak své všeobecné znalosti a dovednosti. Organizace v tomto případě neplní žádnou funkci. Vzdělávání je řízeno a kontrolováno státem.

b) Oblast odborného vzdělávání

Tato oblast bývá označována také jako oblast odborné či profesní přípravy. V širším slova smyslu lze použít označení „training neboli trénink“. V této odborné oblasti probíhá proces přípravy na povolání a formování specifických znalostí a dovedností, dále aktualizace či přizpůsobování se požadavkům na konkrétní pracovní místo. Zahrnuje jednak přípravu na povolání, doškolování neboli prohlubování kvalifikace, přeškolování neboli rekvalifikaci a orientaci pracovníků. Oblast odborného vzdělávání je orientována na zaměstnání a zahrnuje následující čtyři oblasti:

- **Základní příprava na povolání -** bývá obvykle uskutečňována mimo organizaci.
- **Orientace –** je zaměřena na nově nastupující zaměstnance, přičemž se jedná o seznámení nového pracovníka s organizací, pracovními úkoly včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl nový zaměstnanec přijat.
- **Doškolování –** je proces prohlubování kvalifikace, v němž jsou rozvíjeny znalosti a dovednosti zaměstnance v rámci pracovního místa, které je vyvoláno převážně změnami technického či technologického charakteru nebo změnami v řízení organizace.
- **Přeškolování –** vede k osvojení zcela nových schopností a dovedností potřebných pro nové pracovní místo. Přeškolování neboli rekvalifikace může být buď částečná či plná. Pokud se jedná o částečnou rekvalifikaci, některé znalosti a dovednosti původního zaměstnání mohou být využitelné v povolání novém. Zvláštním případem přeškolování (rekvalifikace) může být tzv. **profesní rehabilitace**, která se dotýká opětovného zařazení osob do pracovního procesu, kterým jejich současný zdravotní stav brání vykonávat dosavadní zaměstnání a jemu odpovídající povolání.[23]

[23] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. s. 256, 257. ISBN 978-80-7261-168-3.

c) Oblast rozvoje

Oblast rozvoje je zaměřena na rozšíření znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného povolání. Rozvoj je orientován více na kariéru zaměstnance než na aktuálně vykonávanou práci.

Rozvoj vede ke zvýšení pracovního výkonu a flexibility pracovní síly, ale především vede k podstatnému zvýšení šancí jedince, pokud jde o uplatnění v organizaci i na vnějším trhu práce. Může také zvýšit míru jeho uspokojení s vykonávanou prací, tím, že jí více porozumí. V současné době lze pozorovat zvýšený zájem organizací o rozvojové aktivity, jakými jsou vzdělávání v oblasti vedení lidí a komunikace, jazykové vzdělávání a počítačové kurzy. Některé aktivity sice přímo nezvyšují pracovní potenciál zaměstnanců, ale mohou přispívat k aktivnímu trávení volného času či pozitivně ovlivňovat životní podmínky zaměstnanců. Tím dochází ke zlepšení vztahu k organizaci, spokojenosti zaměstnanců a pozitivnímu dopadu na jejich pracovní výkon.[24]

2.3 Rozdělení rolí při firemním vzdělávání

V oblasti firemního vzdělávání působí čtyři velké skupiny subjektů. První z nich jsou **zadavatelé**, tj. ti, kteří kurzy zadávají. Druhou skupinu tvoří **účastníci**, kteří se mají něco naučit. Třetí část je tvořena **učiteli** neboli **lektory**, kteří mají za úkol účastníky kurzu něco naučit. A poslední skupinou jsou **zprostředkovatelé**, kteří zprostředkují vztah mezi učiteli a zadavateli. Mezi další skupiny subjektů, ovlivňující vzdělávací programy, bychom mohli zařadit např. supervizory, kteří mají na starosti celý průběh kurzů, dále autory metodik a subdodavatele, kteří zajišťují ubytování či pomůcky pro outdoorové aktivity. Všechny skupiny lze hodnotit a posuzovat jak podle výkonu odvedené práce, tak i podle vlastností, schopností a postojů.[25]

Součástí vzdělávacího procesu, zejména ve větších firmách, bývají specialisté na lidské zdroje (personalisté), kteří jsou interními dodavateli vzdělávacích programů. Tito odborníci na lidské zdroje mají důležité postavení v organizaci a vědí, co mohou požadovat po lektorovi z pohledu obsahu a metod vzdělávání.

---

[24] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. s. 257. ISBN 978-80-7261-168-3.
[25] PLAMÍNEK Jiří. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 264. ISBN 978-80-247-3235-0.

3. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Posláním personálního managementu je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím správných lidí na správném místě úspěšně plnit své cíle.“[26]

Při plnění cílů je důležité se zaměřit na rozvoj kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, současně zvyšovat jejich motivaci a oddanost v závislosti na odměňování a vytvářet příjemné pracovní prostředí, ve kterém se bude rozvíjet týmová spolupráce mezi managementem a zaměstnanci.[27]

Ve spojitosti s řízením lidí v organizaci uvádí podniková praxe i odborná literatura dva odlišné pojmy, a to personální management a řízení lidských zdrojů.

Personální management neboli personální řízení

Již v období před druhou světovou válkou bylo personální řízení důležité pro silné a dynamické organizace. Významným zdrojem byla lidská práce, a tak začaly vznikat personální útvary s poměrně velkou rozhodovací pravomocí, jež se podílely na tvorbě personální politiky. I přes značný pokrok zůstává nyní personální práce zaměřena převážně na vnitropodnikové aktivity, dlouhodobé projekty a oblast strategického řízení zaměstnanců tak setrvává v pozadí na úrovni operativního řízení.[28]

Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící.“[29]

---

[26] BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?* Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. s. 21. ISBN 978-80-87197-35-6.
[27] Tamtéž, s. 21.
[28] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. s. 15. ISBN 978-80-7261-168-3.
[29] Tamtéž, s. 15.

Řízení lidských zdrojů se liší od personálního managementu těmito znaky:

- V oblasti personální práce se zaměřuje převážně na dlouhodobé cíle, zvažuje veškerá rozhodnutí a jejich dopady, vytváří strategický postoj ke všem personálním činnostem.
- Orientuje se na vnější faktory, které jsou předpokladem pro správné fungování pracovní síly v organizaci. Jedná se například o sociální rozvoj lidí, životní způsob, vývoj populace, ekonomické podmínky, situaci na trhu práce atd.
- Existuje určitá provázanost mezi pracovníky personálního útvaru a vedoucími jednotlivých oddělení. Personální práce není jen součástí pracovní náplně personalistů, ale je to také činnost vedoucích pracovníků, kteří mají stále větší pravomoc a ve vztahu ke svým podřízeným mají ve většině případů blíže než personální útvar.
- Vyskytuje se velmi úzké propojení mezi personální prací a strategickými plány organizace.
- Personální práce se stává hlavní a nejdůležitější složku řízení organizace.
- Personální ředitel patří mezi členy vedení společnosti.
- Rozvoj lidských zdrojů bývá nástrojem ve vztahu k flexibilitě organizace a připravenosti na změny.
- Důležitost je věnována kvalitě pracovního života se zaměřením na spokojenost zaměstnanců.
- Možnost pracovníků se podílet na způsobu řízení organizace.
- Podpora a vytváření hodnotných pracovních vztahů v rámci organizační kultury.

Mezi podstatné znaky řadíme i dobré jméno organizace.[30]

První tři znaky řadíme mezi klíčové odlišnosti, ostatní body sledují hlavně cíle jako motivování zaměstnanců a kladné působení ve vztahu k atraktivitě organizace jako zaměstnavatele.

[30] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. s. 15, 16. ISBN 978-80-7261-168-3.

3.1 Aktivity personálního řízení

Aktivity personálního řízení realizované liniovými manažery a personalisty můžeme vymezit takto:

- **Organizace** – aktivita spojená s vytvářením pracovních míst, organizační struktury a podpora výkonnosti organizace.
- **Zabezpečení pracovních zdrojů** – jedná se o plánování lidských zdrojů z hlediska počtu i úrovně kvalifikace.
- **Získávání a výběr pracovníků** – získání určitého počtu a kvality lidských zdrojů potřebných pro fungování organizace.
- **Řízení výkonu** – stanovování cílů, motivace, hodnocení a zlepšování pracovního výkonu ve vztahu k zaměstnancům.
- **Rozvoj zaměstnanců** – týká se rozvoje, vzdělávání a kariérního růstu zaměstnanců a manažerů.
- **Odměňování zaměstnanců –** zahrnuje hodnocení práce, odměňování podle výkonu, zaměstnanecké výhody.
- **Zaměstnanecké vztahy** – vyjadřují kolektivní pracovní vztahy, interní komunikaci, rozvoj účasti zaměstnanců.
- **Zdraví, bezpečnost práce a služby pro zaměstnance** – součástí je ochrana zdraví a bezpečnost při práci, poskytování služeb, péče o zaměstnance, pomoc při řešení jejich problémů.
- **Správa zaměstnaneckých osobních záležitostí** – jedná se o souhrnné zabezpečování zákonných a sociálních povinností organizace, personální informační systémy, správu a ochranu osobních údajů. [31]

[31] GREGAR, Aleš. *Personální management. Vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2010. s. 8. ISBN 978-80-7318-915-0.

3.2 Postavení personálního útvaru v organizaci

„Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům. Zpravidla plní i některé úkoly směrem k vnějším institucím např. k institucím státní statistiky, trhu práce, místní, regionální či ústřední správy.“[32]

Personální útvar je zodpovědný za fungující personální činnosti, které mají svou koncepci a metodiku. Poradenská činnost je zaměřena na propracovávání zásad práce s lidmi v oblasti hodnocení zaměstnanců, odměňování a formování pracovních schopností zaměstnanců. Zařazení personálního útvaru do organizační struktury je závislé jak na velikosti organizace, tak i na rozsahu personálních činností, které podnik zajišťuje interně. V malých organizacích zpravidla personální činnosti zajišťuje majitel společnosti. Personální útvary u velkých organizací bývají početné a jsou rozděleny na řadu specialistů. Jedná se především o specialisty pro nábor pracovníků, specialisty na odměňování a specialisty na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.[33]

[32] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*). 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. s. 32. ISBN 978-80-7261-168-3.
[33] Tamtéž, s. 33.

4. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ MANAŽERŮ

Vzdělávání zaměstnanců je zaměřeno na rozvoj odborných a sociálních způsobilostí, které členíme dle úrovně na individuální, skupinové či v rámci celé organizace. Ve většině případů se odehrává na pracovišti, případně i mimo ně. Je třeba také zvážit náklady na vzdělávání zaměstnanců, které by měly představovat pro podnik návratnou investici. Při plánování podnikového vzdělávání porovnáváme výchozí situaci zjištěnou např. personálním auditem (dává nám možnost hodnotit daný stav tj. způsobilosti a výkony zaměstnanců, ale také umožňuje jejich zlepšování v souladu s firemními plány) s reálnými potřebami organizace ve vztahu ke klíčovým způsobilostem, které jsou vyžadovány pro konkrétní pracovní místa. Tímto způsobem lze odvodit skutečné požadavky na systém vzdělávání, jeho plánování a výsledky, které jsou v konečné fázi přínosem jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele.[34]

4.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Základní fází cyklu vzdělávání zaměstnanců je identifikace potřeb vzdělávání. Jedná se o poněkud komplikovaný proces, jelikož kvalifikace a vzdělání patří mezi obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Organizace je tak postavena před obtížné úkoly, které se vztahují ke kvalifikačním požadavkům na jednotlivá pracovní místa, měření a stanovení souladu mezi požadavky pracovního místa a schopnostmi zaměstnance. Zároveň se velmi obtížně stanovuje a kvantifikuje vztah mezi kvalifikací zaměstnance a výsledky jeho práce. Pro měření kvalifikace lze využít velmi jednoduché způsoby tj. stupeň dokončeného vzdělání, resp. vyučení v oboru v kombinaci s délkou praxe. Individualita zaměstnance, jeho specifické schopnosti, vlastnosti, talent, postoje a přístupy k řešení úkolů patří mezi hodnoty, které žádným měřením postihnout neumíme. Proto je tato fáze identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělávání jejích zaměstnanců založena na odhadech a přibližných postupech.[35]

[34] BARTÁK Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. s. 66. ISBN 978-80-7452-020-4.
[35] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. s. 261. ISBN 978-80-7261-168-3.

4.2 Kompetence manažera

Pod pojmem kompetence manažera si můžeme představit například schopnost úspěšně vykovávat určitou pracovní funkci. Boyatzis (1982, in Kubeš et al., 2004) definuje pojem kompetence takto: *„Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace a přinášet tak žádoucí výsledky.“* [36]

Má-li podnik zpracovanou strukturu manažerských kompetencí, může snadněji přijímat pracovníky, jejichž úroveň pracovních schopností a dovedností do tohoto konceptu zapadá. Největší důraz je kladen na rozvoj konkrétních kompetencí manažerů v přesně definovaných oblastech a úrovních.[37]

Kompetentního manažera neboli leadera vystihují následující rysy:

- **globální myšlení** – schopnost přemýšlet v souvislostech na mezinárodní úrovni, avšak zachovat postupy na lokální bázi,
- **přístup k zákazníkům a orientace na výsledek –** orientace na kvalitní uspokojování potřeb zákazníka, porozumění jednotlivým spotřebitelům a jejich potřebám z hlediska kvality a kvantity,
- **proaktivita –** zaměření na potřeby zákazníka v dalším tj. budoucím období,
- **rozvoj spoluzaměstnanců –** rozvoj týmu i rozvoj vlastní,
- **sociabilita a komunikativnost –** utváření pracovních vztahů, motivace a iniciativa ke spolupráci,
- **kooperativnost a participativnost** – iniciativa ke spolupráci s kolegy, využívání podnětů od druhých lidí k optimalizaci řízení a rozhodování,
- **vizionářství –** charismatická osobnost vůdce, schopnost přesvědčit druhé o dosažitelnosti náročných pracovních cílů, získávat tým k aktivní spolupráci.[38]

[36] VETEŠKA Jaroslav, TURECKIOVÁ Michaela. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. s. 83. ISBN 978-80-86723-54-9.
[37] MEDZIHORSKÁ Jitka, MEDZIHORSKÝ Štefan. Manažerské kompetence a jak je trénovat. *Human Resources Management*. Praha: Economia, 2008, roč. IV., č. 5, s. 53. ISSN 1801-4690.
[38] BARTÁK Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. s. 134. ISBN 978-80-7452-020-4.

4.3 Plán vzdělávání

Plánování vzdělávání zaměstnanců plynule navazuje na fázi identifikace potřeb vzdělávání. Iniciativa vychází ve většině případů od podnikové rady, která společně s personálním útvarem, vyšším vedením a oddělením pro rozvoj kvalifikace zaměstnanců připravuje plán vzdělávání. Poklady pro identifikaci potřeby vzdělávání vznikají ve spolupráci vyššího vedení, přímých nadřízených a zaměstnanců samotných. Zároveň se formulují první úkoly, předběžné plány a priority, ze kterých vyplývají návrhy vzdělávacího programu a finanční stránka rozpočtu. Po projednání a upřesnění všech návrhů vznikne finální podoba rozpočtu a programu. Následně se definují oblasti vzdělávání, počet a kategorie zaměstnanců, kterých se bude vzdělávání týkat, metody, formy a časový plán vzdělávání.

Správně vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců by měl odpovědět na tyto konkrétní otázky:

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Jedná se o sestavení obsahu vzdělávání.

Komu? Jednotlivci, skupiny, druh zaměstnání či povolání, kritéria a kategorie účastníků.

Jakým způsobem? Vzdělávání může probíhat na pracovišti zaměstnance nebo mimo pracoviště, jsou vytvořeny metody vzdělávání, používají se didaktické pomůcky, učební texty, je sestaven režim vzdělávání.

Kým? Interní a externí vzdělavatelé, organizace sama, spolupráce se vzdělávacími institucemi.

Kdy? Termín a sestavení časového harmonogramu.

Kde? Místo konání. Zasedací místnost přímo v organizaci, ve vzdělávacím centru podniku, zajištění ubytování, stravování a dopravy pro účastníky.

Za jakou cenu, s jakými náklady? Rozpočet celé vzdělávací akce.

Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? Metody a účastníci hodnocení. [39]

[39] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. s. 264, 265. ISBN 978-80-7261-168-3.

4.4 Formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Mezi důležité a podstatné formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců patří:

1) Formální programy (lze rozdělit na tři skupiny - externí, interní, kombinované). Např. přednášky, hry neboli simulace, projekty, případové studie, hraní rolí, workshopy, semináře a vzdělávání prostřednictvím intranetu.[40] Podrobněji si popíšeme tyto formy:

- **Přednáška** - představuje cílevědomý, souvislý a zpravidla delší projev. Používá se k objasňování a prezentaci rozsáhlejšího souboru odborných poznatků. Skládá se ze tří částí: úvod (zahrnuje oslovení, oznámení tématu přednášky, zformulování cíle), stať (obsahuje vlastní výklad tématu, prezentaci nového učiva a nových poznatků, vysvětlení hlavního problému), závěr (shrnutí podstatných myšlenek, zobecňuje fakta, umožňuje pochopení podstaty přednášeného tématu, problému atd.).
- **Případové studie** – znamenají reálné simulované příklady řešení obvykle v malých pracovních skupinách. Úlohy jsou zaměřeny na analýzu, posouzení a diagnostiku problému. Pracovní skupina hledá společně optimální řešení konkrétního úkolu.
- **Seminář** – účastníci pod vedením lektora zpracovávají stanovené téma a aktivně si vyměňují názory. Cílem je prohloubení a upevnění znalostí.

2) Sebevzdělávání – zaměřuje se na rozvoj silných stránek zaměstnance a na odstranění či oslabení vlivu slabých stránek. Východiskem vzdělávaného jedince bývá sebehodnocení, které směřuje k vlastní odpovědnosti za proces vzdělávání.

3) Učení se akcí – výhoda této formy spočívá v tom, že vzdělávaný vykonává skutečnou práci, učí se od kolegů prostřednictvím otázek, a tím dochází k pokroku a realizaci toho, co se naučil.

4) Rozvoj založený na práci – v tomto případě se jedná o variantu učení se akcí. Je založeno na přirozeném získání pracovních zkušeností bez vnějšího záměru.

5) Smluvní vzdělávání – plní požadavky objednavatele. Tato forma se vyznačuje převážně strukturovaností, participací a flexibilitou.[41]

---

[40] BARTÁK Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. s. 69. ISBN 978-80-7452-020-4.

[41] BARTÁK Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 80-91. ISBN 978-80-87197-12-7.

6) Koučování – vyznačuje způsob, jak přivést jedince, který je koučován k sebepoznání a sebehodnocení prostřednictvím otázek, které ho dovedou ke stanovení vlastních cílů.

7) Mentorování - mentor předává zaměstnancům své zkušenosti a znalosti. Schopnost mentorovat patří mezi důležitou manažerskou dovednost. Úspěšný mentor by měl přistupovat ke každému zaměstnanci individuálně, neboť každý z nás má jiné potřeby a priority. Mentor je zároveň dobrým posluchačem a průvodcem, nikoliv však řídící osobou. Je důležité, aby pravidelně diskutoval se zaměstnancem o jeho kariérních plánech, o tom, čeho chce zaměstnanec dosáhnout. Povzbuzení, upřímná kritika a zpětná vazba je v tomto případě více než na místě. [42]

8) Workshop - během workshopu dochází k určení, zkoumání a hledání řešení určitého problému. Výhodou této formy je příprava na specifické profesní a odborné pracovní funkce, vysoký stupeň osobního zapojení a v neposlední řadě plnění úkolů a cílů ve skupině. Nevýhodou bývá časová náročnost, jak na přípravu workshopu, tak i samotný průběh. Zároveň je vyžadována vysoká participace účastníků, kteří jsou ochotni pracovat jak v týmu, tak i samostatně. [43]

9) Hraní rolí a modelové chování – obsahuje široké spektrum rolí, které umožňují nácvik modelového chování v různých situacích. Začíná se od strukturovaných souborů, až po spontánní případy, které jsou navrženy lektorem či účastníky.

10) Manažerské hry a simulace – tyto hry a simulace lze organizovat pro více skupin (počítačové podnikatelské hry), pro malé skupiny (skupinová diskuse bez vedoucího, řešení problému ve skupině) a také pro jednotlivce (cvičení „prázdný stůl“ a „počítačové manažerské hry“).

12) Semináře se zpětnou vazbou – poskytují systematicky informace o chování, schopnostech a vlastnostech jednotlivých účastníků semináře ve vztahu k požadavkům určité pracovní situace s orientací na další systematické zlepšování a rozvoj v oblasti kognitivní (poznávací), behaviorální (jednání) a afektivní (emoční).[44]

---

[42] HR NEWS: *Lidské zdroje / rozvoj a vzdělávání / úvod do mentorování* [online] [cit. 2012-02-11]. Dostupné z WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/uvod-do-mentorovani-id-726776>.

[43] BARTÁK Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. s. 70. ISBN 978-80-7452-020-4.

[44] BARTÁK Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2008. s. 140. ISBN 978-80-87197-12-7.

PRAKTICKÁ ČÁST

5. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI HENKEL

5.1 Vznik a oblast podnikání

Společnost Henkel byla založena v roce 1876 a patří mezi německé společnosti s nejrozsáhlejší mezinárodní působností se sídlem v Düsseldorfu. Za svůj úspěch vděčí 48 tisícům lidí, které zaměstnává ve svých provozech po celém světě. V České republice působí společnost Henkel ČR od roku 1991 a zaměstnává 255 zaměstnanců (stav k 31. 1. 2012). Výrobní závod zde není zastoupen, a tak je oblast podnikání zaměřena na dovoz a distribuci zboží.

Oblast podnikání zahrnuje rychloobrátkové zboží ve třech obchodních divizích:

- **Prací a čisticí prostředky** - univerzální prací prostředky, aviváže, prostředky na ruční a automatické mytí nádobí, univerzální čističe, čističe koupelen a toalet, čističe skla a kuchyňské čisticí prostředky (Persil, Silan, Pur, Rex, Palmex, Perwoll, Clin, Bref).

- **Kosmetika** - vlasové šampony a kondicionéry, barvy na vlasy, stylingové a tužící výrobky, výrobky pro zubní péči a ústní hygienu, toaletní mýdla, sprchové gely a koupelové produkty, deodoranty a profesionální vlasová kosmetika (Gliss Kur, Shauma, SYOS, Palette, Taft, Fa, Right Guard, Vademeccum, BC Bonucure, OSIS).

- **Lepidla a technologie** - lepidla, tmely a povrchové úpravy slouží dopravě, elektronice, leteckému průmyslu, kovozpracujícímu průmyslu, zboží dlouhodobé spotřeby, spotřebnímu průmyslu, údržbě, opravárenskému a balírenskému průmyslu. Nabízí širokou škálu výrobků pro řemeslníky a spotřebitele jako lepidla pro domácnost, kancelář, pro kutily i pro profesionály (Pritt, Ceresit, Thomsit, Patex, Chemopren, Loctite, Makroflex).[45]

[45] Vnitropodnikové zdroje společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

5.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Henkel ČR by se dala označit jako „hybridní organizační struktura“, což znamená, že jde o kombinaci struktury funkční a divizionální. Každá divize má svého ředitele (tzv. Country Managera) a samostatné útvary oddělení zákaznického servisu, obchodní oddělení, marketing, oddělení prodeje atd. Každá divize má poměrně vysokou autonomitu a rozdílné podnikatelské aktivity v oblasti výrobků, zákazníků a trhu.

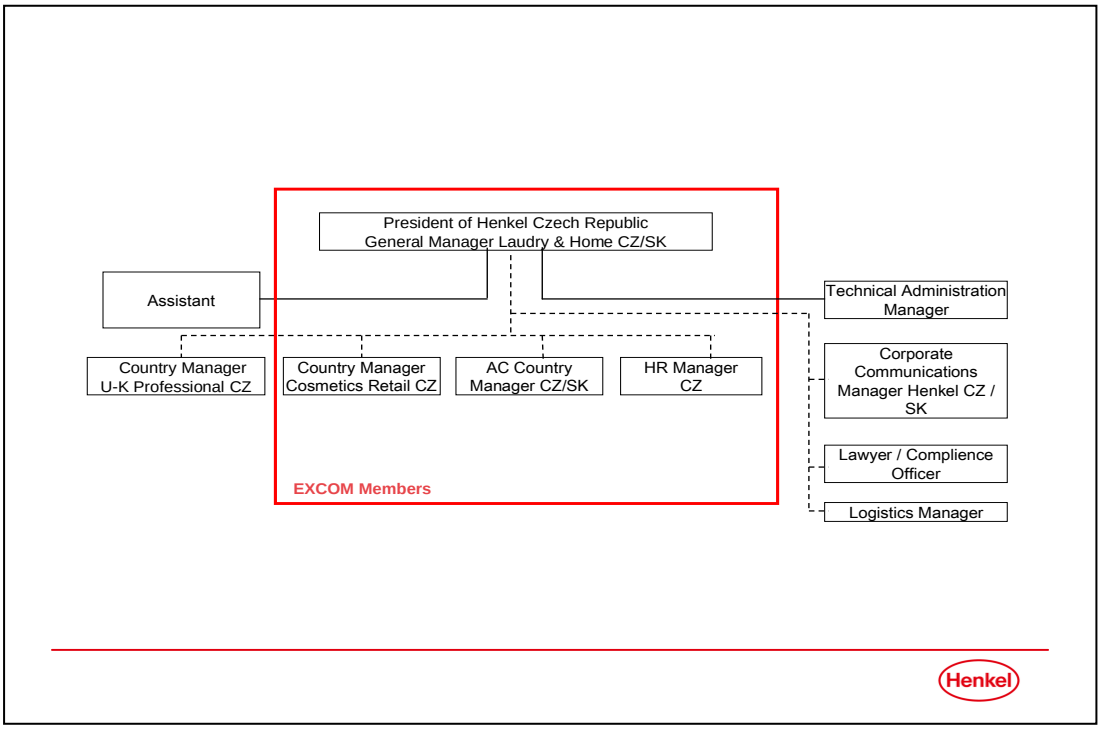
Organizační struktura společnosti Henkel ČR je sestavena podle oblasti podnikání do tří divizí:

- Prací a čisticí prostředky
- Kosmetika
- Lepidla a technologie

Nejvyšší postavení má ve společnosti **prezident**, který zároveň zastává pozici **generálního ředitele** divize Pracích a čisticích prostředků v regionu Česká a Slovenská republika. Mezi jeho přímé podřízené patří **asistentka** a **vedoucí technické a hospodářské správy**. Lokální vazbu na prezidenta společnosti mají **ředitelé jednotlivých divizí** a **servisních oddělení**. Tito vedoucí pracovníci mají přímé nadřízené v zahraničí, a jsou součástí globálního týmu. V České republice pro divizi Kosmetiky pracují dva obchodní ředitelé (v anglickém překladu „Country Managers“). Prvnímu z nich patří zodpovědnost za oblast Schwarzkopf Retail (maloobchod), druhá část se týká profesionální vlasové péče pro kadeřníky, a tou je divize Schwarzkopf Professional. Divizi Lepidel a technologií řídí obchodní ředitel pro spotřební lepidla (AC), který má na starosti podřízené jak v České republice, tak i na Slovensku. Rozhodovací pravomoc a podíl na celkovém řízení firmy mají členové managementu (EXCOM Members), mezi které patří i **personální ředitel.**

Do organizační struktury řadíme také **manažera korporátní komunikace**, podnikového **právníka** a **manažera logistiky.**

Obr. 2: Organizační struktura společnosti Henkel ČR

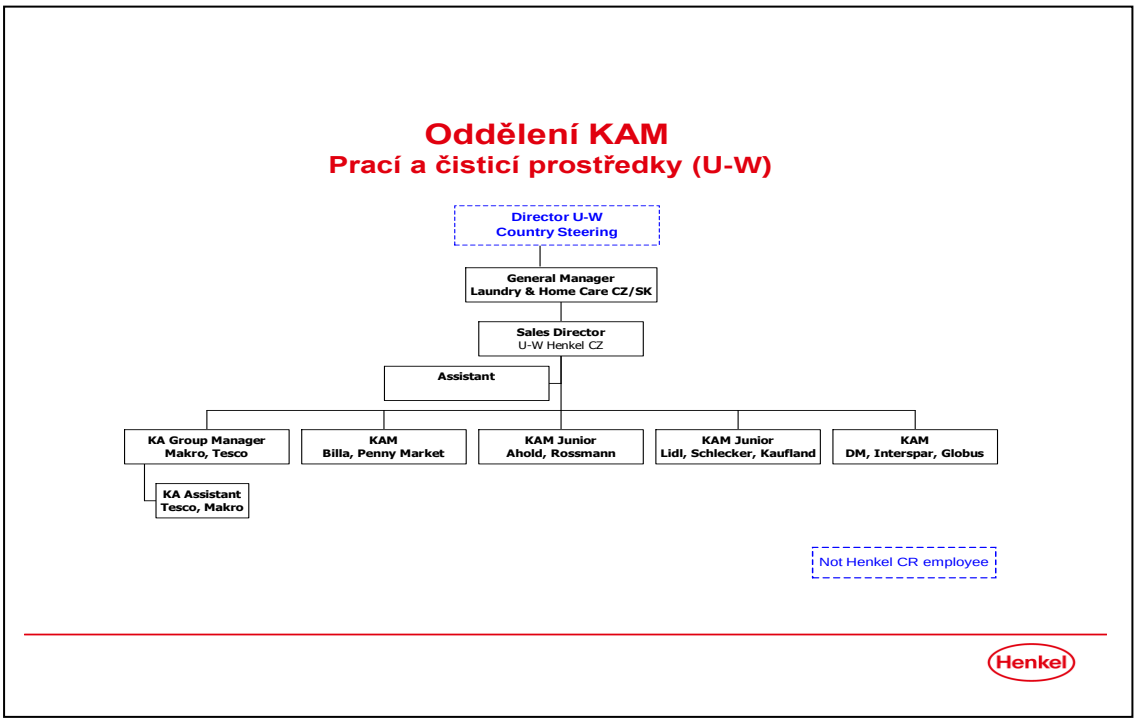


Zdroj: Upraveno podle organigramu Henkel ČR ze dne 31. 1. 2012

6. POZICE KAM V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE

Zaměstnanec pracující na pozici **Key Account Manager** (v českém překladu „Manažer pro klíčové zákazníky“) zodpovídá za spolupráci s klíčovými zákazníky dané společnosti. Jedná se o pracovní pozici u většiny mezinárodních firem, které podnikají v oblasti FMCG (rychloobrátkové zboží). Ve společnosti Henkel ČR se jedná převážně o zákazníky z oblasti maloobchodních řetězců, se kterými tento zaměstnanec vyjednává obchodní podmínky pro určitý segment zboží, za který je zodpovědný. Na této pozici pracuje celkem 22 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do týmů podle jednotlivých divizí: Prací a čisticí prostředky, Kosmetika Schwarzkopf (Retail a Professional), Lepidla a technologie. Každá divize má své oddělení prodeje, jenž se skládá z jednotlivých manažerů pro klíčové zákazníky. Tyto týmy řídí obchodní ředitelé daných divizí, kteří reportují finanční a obchodní výsledky lokálnímu generálnímu řediteli. Výsledky všech oddělení KAM jsou zároveň prezentovány vedení společnosti na mezinárodní úrovni.

Obr. 3: Organizační struktura oddělení KAM, divize Prací a čisticí prostředky



Zdroj: Upraveno podle organigramu Henkel ČR, KAM, U-W ze dne 1. 2. 2012

6.1 Popis a charakteristika pracovního místa

Popis práce je založen na analýze pracovního místa a na určení schopností, které jsou základem pro úspěšnou pracovní činnost. Popis pracovní pozice obvykle zahrnuje povinnosti zaměstnance, jeho hlavní zodpovědnosti a požadavky na konkrétní pracovní místo.

Jak již bylo uvedeno na začátku této kapitoly, manažer pro klíčové zákazníky zodpovídá za určitý segment zboží, dále sjednává prodejní ceny a podmínky na obchodních řetězcích a hypermarketech, podílí se na realizaci a implementaci marketingových plánů v podobě akčních letáků pro spotřebitele atd. Ve společnosti Henkel ČR je vytvořen popis pracovního místa pro každou pracovní pozici tzv. „Job Description“, který slouží k lepší orientaci o zodpovědnostech a úkolech jednotlivých zaměstnanců, příloha A.

Tento formulář obsahuje následující prvky:

- název pracovní pozice
- název divize - oblast, ve které zaměstnanec pracuje
- název pracovní pozice přímého nadřízeného
- hlavní povinnosti zaměstnance
- jména osob – ti, kteří se na přípravě popisu pracovní pozice podíleli (přímý nadřízený, personální manažer, zaměstnanec)

Mezi hlavní zodpovědnosti zaměstnance, pracujícího na pozici KAM, patří zodpovědnost za obrat a profitabilitu svěřených zákazníků, řízení vztahů se zákazníky, plánování, realizace, kontrola a vyhodnocení prodejních aktivit. Pracovní náplň zahrnuje také znalost a neustálé přenášení zákaznických potřeb do interních procesů, spolupráci s vedením firmy a podíl na tvorbě firemních plánů a strategií.

Důležitou součástí náplně práce je také spolupráce s marketingovým oddělením – plánování, koordinace a vyhodnocení aktivit, které vyplývají z marketingové strategie společnosti. Nedílnou součást tvoří dojednávání konkrétních obchodních podmínek, kontrola a vyhodnocení prodejních akcií, plánování a kontrola rozpočtu jednotlivých zákazníků. Každá organizace se musí rozhodnout, které prvky do popisu pracovního místa zařadit, v závislosti na charakteru podnikání.

6.2 Analýza požadavků na pozici a reálné kompetence zaměstnance

Důležitým východiskem při zpracování analýzy požadavků na pracovní pozici je správný popis pracovního místa, který následně slouží jako základ pro definování požadovaných kompetencí zaměstnance. Definované požadavky na pozici nám pomáhají posoudit, do jaké míry splňuje zaměstnanec či nový uchazeč o zaměstnání požadavky pracovního místa a zda by si měl eventuálně doplnit odborné vzdělání či zvýšit určitou kvalifikaci. Cílem každého podniku je zjistit, jaký vzorec požadavků rozhoduje o úspěšnosti zaměstnance na konkrétní pracovní pozici. Pokud jsou zmíněné požadavky přesně vymezeny, může organizace vybírat vhodné zaměstnance, efektivně je hodnotit a plánovat tak jejich další vzdělávání a rozvoj.

Manažer pro klíčové zákazníky ve společnosti Henkel ČR má definovány tyto klíčové kompetence: umění vyjednávat, komunikovat se zákazníky, obchodně myslet a jednat, rozvíjet analytické a matematické schopnosti, strategicky myslet, přijímat a řídit změny, pracovat v týmu a uplatnit své myšlenky a nápady. Společnost Henkel ČR poskytuje svým zaměstnancům v rámci interního vzdělávacího systému tréninky měkkých dovedností v těchto oblastech: úspěšné obchodní prezentace, vyjednávání, leadership (v českém překladu „vedení zaměstnanců“), zvládání stresových situací a vlastní organizace práce a času atd. Pokud některé kompetence patří mezi slabé stránky manažera, lze je posílit pomocí vhodně zvoleného tréninkové programu.

6.3 Talent management

Většina z nás má v sobě skrytý talent a často záleží na nás samotných, zda ho dokážeme probudit a proměnit v něco skutečného. Společnost Henkel ČR nabízí svým zaměstnancům spoustu příležitostí pro osobní růst. Jedná se zejména o plánování kariérního postupu, rozšiřování náplně práce, změnu pracovních míst mezi jednotlivými divizemi, vyhodnocování schopností pracovníků a jejich rozvíjení.

Pojem „talent management“ pochází z anglického jazyka a znamená v překladu tzv. „řízení talentů“. Tento program je zaměřen především na rozvoj zaměstnanců s vysokým potenciálem a jejich kariérní růst.

Společnost Henkel ČR podporuje tuto formu rozvoje zaměstnanců, tj. talent management, hned z několika důvodů. Jedním z nich je časová a finanční úspora při hledání nové klíčové pozice. Zaměstnanec, který již ve firmě určitou dobu pracuje, se obvykle zapracuje do nové pracovní role mnohem rychleji, než uchazeč, který přichází z trhu práce. Dalším faktorem je motivace a udržení zaměstnanců, kteří mají chuť se rozvíjet, sebevzdělávat a postupovat v profesní kariéře. Tito zaměstnanci obvykle pracují u společnosti delší dobu, a tak investice do jejich vzdělávání a rozvoje má své opodstatnění. Talent management je zároveň nástroj, který umožňuje talentovaným zaměstnancům získat pracovní místo v zahraniční pobočce.

Pozornost je dále zaměřena na nové výzvy a příležitosti pro talentované studenty a absolventy vysokých škol, kteří mohou najít široké uplatnění díky unikátní rozmanitosti tří obchodních divizí. Během studijního období zde většina studentů pracuje na částečný úvazek, který jim dává příležitost získat cenné pracovní zkušenosti a v některých případech se může jednat o začátek slibné profesní kariéry.

Existuje řada způsobů, jak se mohou studenti přihlásit o zaměstnání do společnosti Henkel. Jedna z možností může být prostřednictvím studentské asociace **CEMS**. Jedná se o uzavřené partnerství mezi Vysokou školou ekonomickou a společností Henkel ČR.

Například Hnilica (2010) vysvětluje existenci této asociace následovně: *„CEMS – The Global Alliance in Management Education je sdružením prestižních vysokých škol a univerzit, které poskytují manažerské vzdělání. V současné době tvoří CEMS sedmadvacet akademických členů (z každé země může být členem CEMS pouze jedna vysoká škola) a zhruba šedesát partnerů z podnikové praxe (převážně velkých mezinárodních firem). Cílem strategické aliance je podpořit rozvoj kvalitního manažerského vzdělávání.“*[46]

Ve společnosti Henkel ČR je považován lidský potenciál za velmi důležitou součást firemní kultury, a tak každý zaměstnanec má možnost pracovat na svém osobním a profesním růstu.

6.4 Pracovní hodnocení výkonu

Dle interních pravidel společnosti Henkel ČR probíhá hodnocení zaměstnanců nejprve před ukončením zkušební doby, následně se opakuje v intervalu 1x ročně. Nejdůležitějším efektem hodnocení je nejenom spravedlivá mzda, ale hlavně posílení motivace hodnocených zaměstnanců, a s tím související zdárné fungování společnosti a zvýšení jejího zisku.

Hodnocení zaměstnance znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.

Obsah a funkce pracovního hodnocení vyplývají z celkové koncepce systému práce s lidmi ve společnosti. V souladu s touto koncepcí je posláním pracovního hodnocení vždy za určité období souhrnně posoudit zaměstnance z hlediska:

- jeho výkonnosti,
- souladu jeho pracovní způsobilosti s profesními a pracovními nároky současného a případně i předpokládaného budoucího pracovního zařazení,
- jeho osobních vlastností ve vztahu k práci,
- míry jeho identifikace s firmou a loajality k ní.

[46] HNILICA J., *Strategická aliance / Program International Management* [online] [cit. 2012-02-18]. Dostupné z WWW: < http://cemsmim.vse.cz/informace-o-cems/cems/>.

Projednávání výsledků sledování a hodnocení pracovního výkonu umožňuje získat přehled o dosavadním pracovním výkonu a tím vytvořit základnu pro plány do budoucna. Získáváme tím přehled o dosaženém pokroku. K doplnění tohoto přehledu se použijí příklady z praxe. Analýza výkonu se zaměří nejen na to, co se stalo, ale také proč se to stalo, čímž se získají údaje pro účely plánování.

Smyslem setkání manažera se svým podřízeným je dialog o pracovním výkonu a rozvoji zaměstnance. Jedná se o účelovou konverzaci. Účelem je dospět k pevným a dohodnutým závěrům o budoucím rozvoji hodnoceného, o všech oblastech jeho zlepšení a o tom, jak tohoto zlepšení dosáhnout. Analýza dosavadního výkonu je nezbytným předpokladem pro přípravu plánů výkonu a rozvoje pro budoucnost.

7. INDIVIDUÁLNÍ PLÁN ROZVOJE ZAMĚSTNANCE

Každý zaměstnanec má svůj vlastní plán rozvoje, který vychází z popisu jeho pracovních činností. Tento individuální plán rozvoje připravuje přímý nadřízený ve spolupráci se zaměstnancem jednou ročně. Při sestavování plánu je důležité, aby manažer svého podřízeného zaměstnance podporoval a motivoval ho k dosažení stanovených cílů. Mezi podstatné body zmiňovaného plánu patří cíl vzdělávání, dohodnuté kroky tj. jakou formou bude vzdělávání probíhat a datum realizace tj. do jakého data bude cíl splněn, příloha B.

Cíle vzdělávání u manažerů pro klíčové zákazníky mohou být různé. Vzhledem k mezinárodní působnosti společnosti Henkel ČR může být jedním z cílů zlepšení úrovně jazykových znalostí se zaměřením na anglický jazyk. Dohodnutým krokem je stanovení jazykového kurzu dle vnitřních směrnic společnosti jedenkrát týdně 90 minut. Sledované období je vymezeno ve většině případů na jeden školní rok. Na počátku kurzu absolvuje zaměstnanec vstupní test, po uplynutí školního roku absolvuje kontrolní test. Je-li z výsledků kontrolního testu patrný pokrok ve znalosti anglického jazyka, umožní zaměstnavatel zaměstnanci výuku i v následujícím období.

Dalším cílem bývá rozvoj a zvyšování kvalifikace, prohlubování znalostí v oblasti zvané „soft skills“ (v českém překladu „měkké dovednosti“). Vzdělávání zaměstnanců probíhá pomocí interního vzdělávacího systému tzv. Henkel Academie a nabízí semináře na více než dvacet různých témat, která pokrývají profesní oblasti jako řízení vztahů se zákazníky, vedení týmu, marketing, řešení konfliktů, vyjednávání nebo úspěšné obchodní prezentace. Semináře připravuje a pořádá tým vybraných a vyškolených externích lektorů, kteří jsou oddáni hodnotám firmy. Neustálé zdokonalování a rozvoj Akademie zajišťuje účinný systém řízení kvality (analýza potřeb, zpětná vazba, aktualizace obsahu i metod). Dle interních pravidel společnosti má každý zaměstnanec možnost navštívit jeden seminář ročně. Plán individuálního rozvoje nabízí taktéž možnost zdokonalení v oblasti výpočetní techniky ve formě počítačových kurzů (MS Word, Excel, Powerpoint). V neposlední řadě je zahrnuta také možnost odborných školení, která souvisí s novými produkty, vyhláškami, zákony atd.

8. HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍHO PROCESU

Hodnocení firemního vzdělávání je poslední a zároveň velmi podstatnou součástí vzdělávacího procesu. Hodnocení firemních tréninků je realizováno na základě formuláře zaměřeného na zpětnou vazbu, který vyplňují jak účastníci školení, tak i externí trenéři. V případě Henkel Akademie probíhá hodnocení vždy na závěr semináře, jehož délka je 2,5 dne (čtvrtek až sobota dopoledne). Personální oddělení následně zpracuje výsledky této zpětné vazby dle jednotlivých typů seminářů, workshopů či tréninků (dále uvádíme i v anglickém překladu „training“).

8.1 Zpětná vazba – účastník

Formulář hodnocení účastníka školení obsahuje tyto náležitosti:

- název tréninku / semináře,
- datum,
- jméno trenéra,
- místo konání,
- počet účastníků.

Otázky pro účastníky školení:

1) Splnil training Vaše očekávání po obsahové stránce?
2) Můžete poznatky získané na trainingu využít ve své každodenní práci?
3) Jak hodnotíte odbornou připravenost trenéra?
4) Jak hodnotíte vstřícnost trenéra, jeho přístup k posluchačům atd.?
5) Jak hodnotíte training po organizační stránce?
6) Co považujete za zvlášť pozitivní na tomto trainingu?
7) Chtěl / -a byste k trainingu něco dodat?

Otázky 1 - 5 nabízí možnost výběru ze stupnice 1 - 6, přičemž číslo 1 znamená hodnocení nejhorší a číslo 6 znamená nejlepší. Otázky 6 - 7 jsou variantou otázek otevřených, kdy účastníci mohou vyjádřit svůj názor na pozitiva konkrétního tréninku a současně dát podněty k inovaci či návrhy na zlepšení procesu vzdělávání.

8.2 Zpětná vazba – trenér

Hodnocení ze strany trenéra zahrnuje dvě významné otázky:

1) Jaký je Váš celkový dojem z trainingu?

   Tato otázka směřuje k motivaci zúčastněných, náladě ve skupině, organizaci trainingu atd.

2) Co byste doporučili společnosti Henkel v důsledku svého pozorování?

   Odpověď trenéra vystihuje důležité momenty zachycené v průběhu konání trainingu, současně obsahuje návrhy, rady a doporučení pro konkrétní skupinu zaměstnanců či pro firmu jako celek. Trenér odevzdává vyplněnou zpětnou vazbu současně s hodnocením od účastníků personálnímu manažerovi ihned po ukončení každého tréninku.

Měření efektivity jednotlivých tréninků je velmi složitý proces. Hodnocení výsledků vzdělávacího procesu je ve společnosti Henkel ČR důkladně zajištěno ze strany účastníka a trenéra. Zpětná vazba od nadřízených je v tomto směru lehce opomíjena, ať už z časových nebo jiných důvodů. Manažeři ve spolupráci s personálním oddělením by se měli rovněž po skončení vzdělávací akce zaměřit na to, zda zaměstnanci uplatňují získané znalosti a dovednosti v každodenní práci. Nadřízený by měl se svými podřízenými prodiskutovat jednotlivé části tréninku a dospět tak k přínosům i nedostatkům, které jsou důležité pro další plán a rozvoj vzdělávání.

9. MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ KE VZDĚLÁVÁNÍ

Je v zájmu všech organizací, aby o své zaměstnance pečovaly a motivovaly je k dalšímu vzdělávání. Pokud zaměstnavatel vytvoří vhodné podmínky pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, pozitivně tím ovlivňuje jejich motivaci k osobnímu růstu, následný kariérní postup, zvyšuje spokojenost a loajalitu k organizaci. Pokud mají zaměstnanci dostatek osobních a pracovních příležitostí u zaměstnavatele, může to mít pozitivní dopad již na nábor nových zaměstnanců a na snižování fluktuace. Jedním z motivačních prvků ke vzdělávání může být pracovní postup neboli vyšší pracovní pozice.

Zaměstnanci společnosti Henkel ČR jsou o možnostech profesního růstu informováni prostřednictvím intranetových stránek, kde najdou veškeré informace o volných pracovních pozicích a kariérním postupu. Pro příklad můžeme uvést vývoj pracovní pozice v oddělení prodeje, konkrétně péče o klíčové zákazníky:

- **KAM Trainee –** pozice je vhodná především pro absolventy vysoké školy ekonomického směru, kteří zatím nemají žádnou praxi. Na této pracovní pozici pracují zaměstnanci minimálně 12 měsíců.

- **KAM Assistant –** pro získání této pracovní pozice je třeba mít minimálně tříměsíční zkušenost z oblasti péče o zákazníky. Minimální délka pracovního poměru na této pozici je 15 měsíců.

- **Junior KAM** – na této pozici jsou již vyžadovány pracovní zkušenosti v oblasti obchodu. Minimální délka pracovních zkušeností činí 15 měsíců.

- **KAM –** požadavkem pro tuto pracovní pozici jsou zkušenosti z oddělení marketingu a category managementu. Na této pracovní pozici pracují zaměstnanci minimálně 2 roky. Na základě výborných pracovních výsledků bývají doporučeni do rozvojového centra tzv. „development centre“, které je zaměřeno na zaměstnance s vysokým potenciálem.

- **National / Group KAM –** tato pracovní pozice vyžaduje již několikaleté zkušenosti z oblasti obchodu a marketingu. Zaměstnanec pracující na této pozici má prokázaný potenciál řídit velké klienty a zároveň koučovat a rozvíjet své podřízené.

Dobře motivovat zaměstnance patří k roli všech manažerů, ať už se jedná o personálního manažera anebo manažera liniového, který je přímým nadřízeným konkrétního zaměstnance. Úspěch podniku závisí především na odborných způsobilostech zaměstnanců, kteří mohou využít svůj potenciál ve prospěch organizace.

10. CÍL PRŮZKUMU

Cílem průzkumu je zjistit vliv tréninků na pracovní chování zaměstnance a poskytnout tak informace, které budou přínosem pro další plán a rozvoj lidských zdrojů. Cílovou skupinou byli stanoveni zaměstnanci mezinárodní společnosti Henkel ČR, pracující na pozici manažerů pro klíčové zákazníky v různých obchodních divizích - Prací a čisticí prostředky, Kosmetika, Lepidla a technologie. Mezi hlavní zodpovědnosti těchto manažerů patří především vyjednávání obchodních podmínek pro daný segment zboží v oblasti maloobchodu. Vzhledem k neustálému ekonomickému vývoji a novým technologiím je nezbytně nutné prohlubovat a rozšiřovat znalosti a dovednosti zaměstnanců a lépe tak obstát v konkurenčním prostředí na trhu.

10.1 Metoda sběru informací

Průzkum byl zpracován na základě dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na téma hodnocení firemního vzdělávání. Dotazník byl rozeslán, po předchozí telefonické dohodě, elektronicky všem zaměstnancům, kteří pracují na pozici KAM, tj. manažera pro klíčové zákazníky. Zaměstnanci měli možnost vyplnit formulář během jednoho pracovního týdne dvěma způsoby. První varianta nabízela vyplnění elektronicky a zaslání zpět emailem, druhá možnost byla odeslání na personální oddělení anonymní cestou prostřednictvím interní pošty.

Dotazník je rychlá a časově nenáročná metoda, která má ovšem jednu nevýhodu, a tou bývá menší návratnost a částečné zjednodušení dané problematiky. Pro vyšší návratnost dotazníků byli manažeři nejprve osloveni a požádáni o vyplnění dotazníku telefonicky, a až následně jim byl zaslán email se všemi instrukcemi. Dotazník pro manažery klíčových zákazníků obsahuje nejprve základní údaje o manažerovi jako název pracovní pozice, počet odpracovaných let v oddělení KAM, označení divize, dosažené vzdělání a pohlaví. Následně se dotýká osmi otázek ve vztahu k internímu firemnímu vzdělávání. Prvních šest otázek je zaměřeno na kvantitu a zaměstnanci hodnotí systém tréninků a vzdělávacích procesů pomocí numerické škály 1 – 6, přičemž hodnota jedna znamená minimum, nejméně spokojen a hodnota 6 vystihuje maximum, velmi spokojen. Další otevřené otázky č. 6 – č. 8 obsahují kvalitativní poznatky. Vzor dotazníku je přiložen v příloze C.

Pro přehlednost je uveden v následující tabulce počet respondentů v jednotlivých obchodních divizích a návratnost dotazníků, která dosáhla 91%. Z celkového počtu 22 dotazníků se jich vrátilo 20.

Tab. 1: Počet respondentů

Obchodní divize	**Počet zaměstnanců na pozici KAM**	**Počet respondentů**
U-W	6	5
U-K	7	6
SKP	2	2
U-A	7	7
Celkem	**22**	**20**

Zdroj: Vnitropodnikové zdroje společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Legenda:

Divize U-W = Prací a čisticí prostředky

Divize U-K = Kosmetika Schwarzkopf Retail (maloobchod)

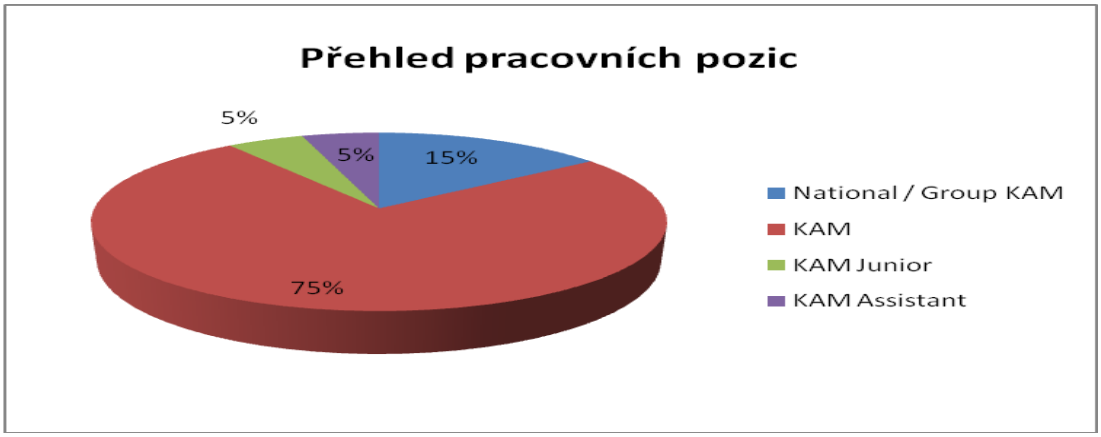
Divize SKP = Kosmetika Schwarzkopf Professional (kadeřnictví)

Divize U-A = Lepidla a technologie

10.2 Analýza dat

Zpracovaná data prezentují nejdříve přehled jednotlivých pracovních pozic. Pozice National / Group KAM je obsazena 3 zaměstnanci (15%), pozice KAM pokrývá největší počet pracovníků (75%) tj. 15, naopak na pozici KAM Junior a KAM Assistant pracuje vždy jeden zaměstnanec (5%).

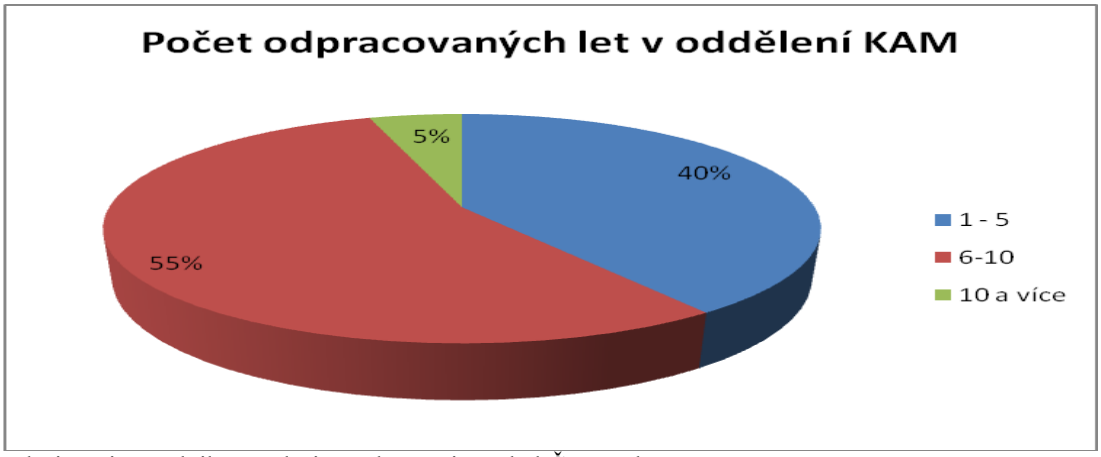
Graf č. 1: Přehled pracovních pozic



Zdroj: Vnitropodnikové zdroje společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Druhý ukazatel představuje počet odpracovaných let v oddělení KAM. Největší podíl z této skupiny mají zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti Henkel ČR v rozmezí 6-10 let (55%), do další skupiny patří pracovníci v rozmezí 1-5 let (40%) a nejmenší podíl mají zaměstnanci nad 10 let (5%).

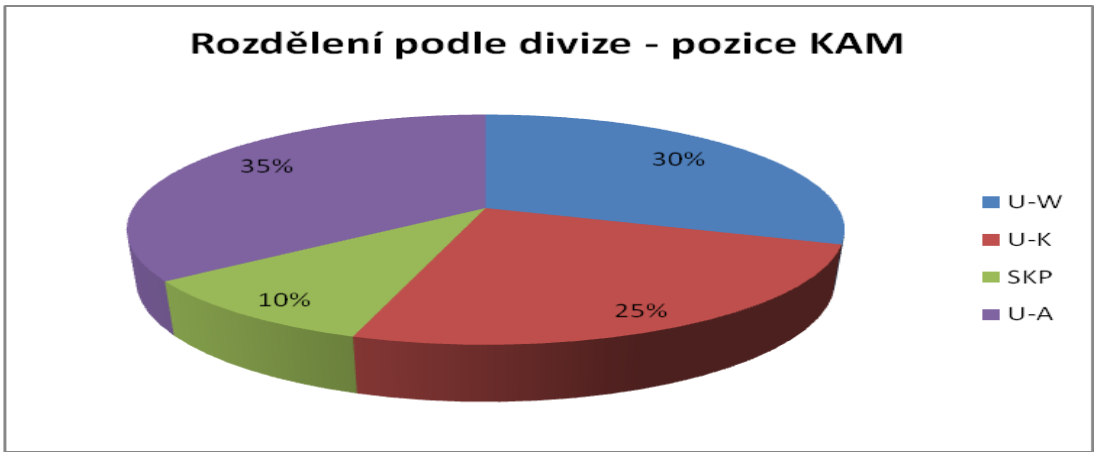
Graf č. 2: Počet odpracovaných let v oddělení KAM



Zdroj: Vnitropodnikové zdroje společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Třetím ukazatelem je rozdělení manažerů pro klíčové zákazníky podle obchodních divizí. Nejvíce jich pracuje pro divizi Lepidel a technologií = 7 zaměstnanců (35%). Divize Pracích a čisticích prostředků zaměstnává na této pozici celkem 6 zaměstnanců (30%), divize Kosmetiky v oblasti maloobchodu tj. Schwarzkopf Retail obsadila do této pozice 5 zaměstnanců (25%) a nejmenší počet manažerů pro klíčové zákazníky má divize profesionální kosmetiky Schwarzkopf = 2 zaměstnanci (10%).

Graf č. 3: Rozdělení podle divize – pozice KAM



Zdroj: Vnitropodnikové zdroje společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Legenda:

Divize U-W = Prací a čisticí prostředky

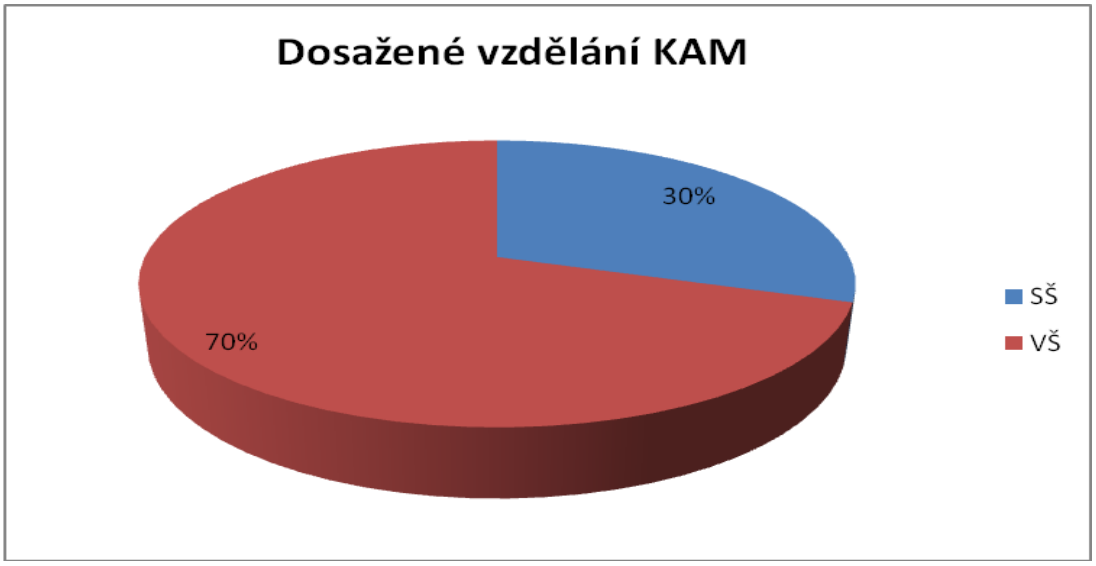
Divize U-K = Kosmetika Schwarzkopf Retail (maloobchod)

Divize SKP = Kosmetika Schwarzkopf Professional (kadeřnictví)

Divize U-A = Lepidla a technologie

Čtvrtým ukazatelem průzkumu je dosažené vzdělání manažerů pro klíčové zákazníky. Vysokoškolské vzdělávání získalo 14 zaměstnanců (70%), 6 manažerů vystudovalo střední školu s maturitou (30%).

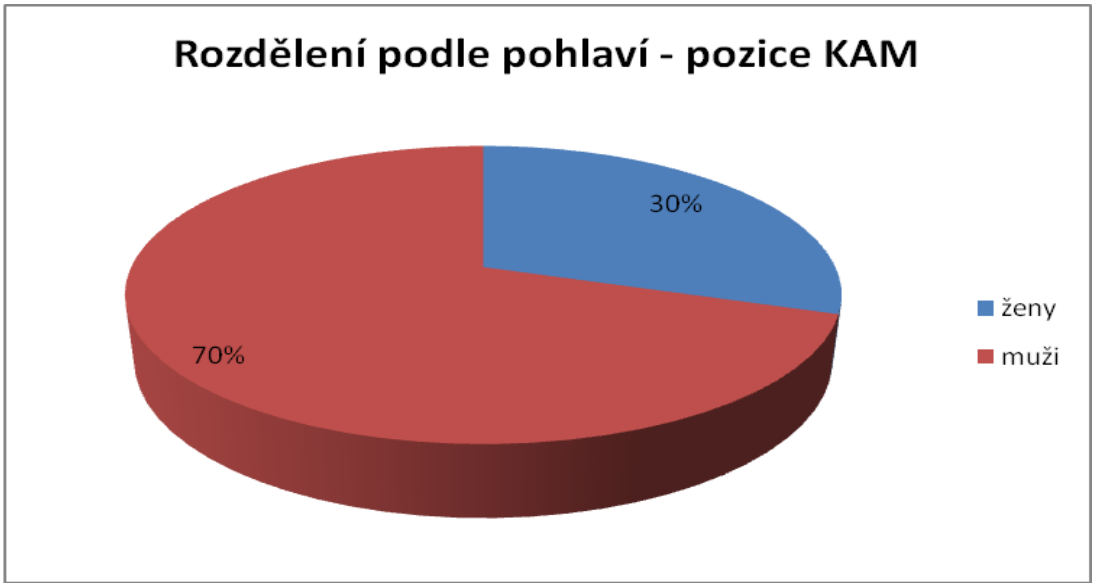
Graf č. 4: Dosažené vzdělání KAM



Zdroj: Vnitropodnikové zdroje společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Pátou sledovanou hodnotou je pohlaví zaměstnance na pozici manažera pro klíčové zákazníky. Muži tvoří počet = 14 (70%), ženy představují počet = 6 (30%).

Graf č. 5: Rozdělení podle pohlaví – pozice KAM



Zdroj: Vnitropodnikové zdroje společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

10.3 Interpretace výsledků

Počet položených otázek: 8

Otázky 1. – 6. = numerická škála (1 – minimum - nejhorší, 6 – maximum – nejlepší)

Otázky 6. – 8. = otevřené odpovědi

Formulace otázek a přehled odpovědí:

Otázka č. 1: **Domníváte se, že jste dostatečně informován / -a o možnostech trainingů v Henkelu?**

Odpověď: 5,17.

Otázka č. 2: **Diskutujete pravidelně o Vaší potřebě trainingů s Vašim nadřízeným?**

Odpověď: 3,50.

Otázka č. 3: **Uspokojuje Vás současná nabídka trainingů v Henkel ČR?**

Odpověď: 4,00.

Otázka č. 4: **Splňují trainingy HCEE Academy Vaše očekávání po obsahové stránce?**

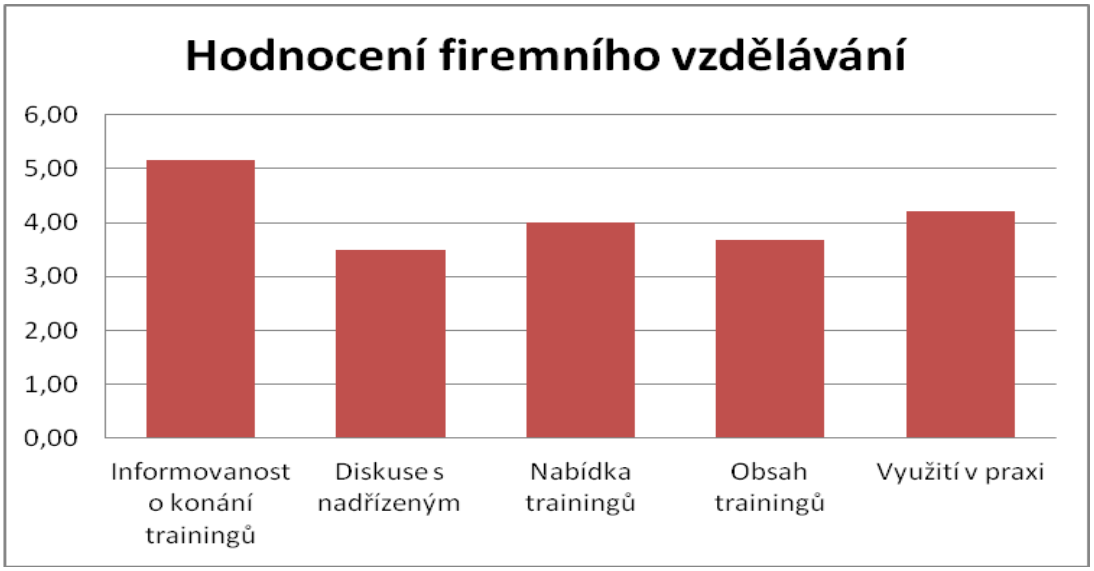
Odpověď: 3,67.

Otázka č. 5: **Můžete poznatky získané na trainingu využít ke své každodenní práci?**

Odpověď: 4,22.

Z výše uvedeného vyplývá, že manažeři nejlépe hodnotí informovanost o konání trainingů ve společnosti Henkel ČR. Následně za pozitivní výsledek lze považovat to, že poznatky získané během trainingu využívají při každodenní činnosti. Nabídka a obsah seminářů splňují očekávání, nicméně je třeba se i v budoucnu podílet na nových možnostech a přístupech k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců. Prostor pro zlepšení bychom našli v otázce č. 2, kdy zaměstnanci nejméně ohodnotili pravidelnou diskusi o potřebě trainingů se svým nadřízeným.

Graf č. 6: Hodnocení firemního vzdělávání ve společnosti Henkel ČR



Zdroj: Vnitropodnikové zdroje společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Otázka č. 6: **Které trainingy jsou, podle Vás, pro Vaši práci nejpřínosnější?**

Na tuto otázku odpovídali respondenti libovolně a ve svých odpovědích uváděli nejrůznější příklady trainingů, které z jejich úhlu pohledu považují za důležité a přínosné. Mezi žádané a oblíbené trainingy patří:

- Obchodní vyjednávání neboli Negotiation skills
- Prezentační dovednosti neboli Presentation skills
- Vedení lidí neboli Leadership
- Konflikt jako příležitost neboli Conflict as an oportunity
- Komunikace se zákazníky neboli Partnership oriented communication

Účastníci považují za nejvíce přínosné trainingy, které jsou provázány s reálnými příklady z praxe a jsou zaměřené přímo na konkrétní pracovní procesy.

Otázka č. 7: **Které semináře / trainingy v nabídce postrádáte?**

Z odevzdaných dotazníků vyplývá, že účastníci postrádají širší nabídku externích školení, ať už se jedná o rozvoj měkkých dovedností, finančně orientovaná školení související s účetními procesy nebo odborná školení zaměřená na počítačové programy jako SAP Business Warehouse, MS Excel pro pokročilé atd.

Otázka č. 8: **Chtěl / a byste k systému firemního vzdělávání něco dodat?**

Na tuto otázku odpovídali respondenti volně, někteří manažeři odpověď na tuto otázku neuvedli, přesto se zde objevili zajímavé postřehy, poznatky a doporučení.

Příklady odpovědí účastníků ve vztahu k systému firemního vzdělávání:

„Není špatné se učit i od zkušenějších kolegů a to nejen v rámci divize, ale v rámci celého Henkelu, což je značně obtížné. Každý má svůj způsob řešení a pohledu na věc získaný procesem učení v praxi a je svým způsobem unikátní."

„V řadě seminářů dochází k velkému prolínání stejných témat."

„Myslím, že je vhodný pro nové kolegy nebo pro ty s kratší praxí. Některá témata se často překrývají."

„Školení Henkel Academy mi připadají velmi teoretická. Právě Presentation skills, které považuji za pro mě nejpřínosnější je založeno na procvičování probrané teorie a kvalitním feedbacku, jak se posunout dále. Většina školení obsahuje příliš mnoho teorie a dává málo prostoru pro procvičení různých modelů v praxi. V rámci zlepšení kvality vidím prostor i v domácí přípravě konkrétních témat, které by mohly být použity jako modelové případy pro training."

„Preferoval bych 1 kvalitní externí školení místo několika Henkel Academy."

„Přivítala bych volnou nabídku trainingů v rámci ČR a jejich individuální schvalování přímým nadřízeným."

„Ne, jsem velmi spokojen."

„Školení jsou často zaměřeny velmi teoreticky a postrádám více poznatků a zkušeností z praxe. Školitelé většinou školí celý život a nemají zkušenosti z businessu, což je např. u školení "vyjednávání" nezbytné. Skupina na školení je různorodá a téma je pro některé nezajímavé. Vyjednávání by bylo dobré školit pouze pro KAM z různých divizí."

ZÁVĚR

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří mezi významné a důležité činnosti personálního managementu. Úsilí dospělého člověka dosahovat určitých poznávacích cílů je určeno především vlastním stanovením cílů a pravděpodobností dosažení těchto cílů. I organizace mají své plány, vize a hodnoty. Potřebu vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů si v současné moderní době uvědomují obě strany, nejen zaměstnavatelé, ale i zaměstnanci. A tak dochází k tomu, že organizace investují nemalé finanční částky do různých vzdělávacích procesů, které přispívají ke zdokonalení schopností a dovedností jednotlivých zaměstnanců, jejichž zájmy jsou v souladu s firemní politikou.

Cílem bakalářské práce bylo prozkoumat a zhodnotit interní vzdělávací systém v mezinárodní společnosti Henkel ČR se zaměřením na skupinu zaměstnanců, kteří pracují v oddělení prodeje, konkrétně péče o klíčové zákazníky. Zároveň porovnat, zda jednotlivé fáze vzdělávacího procesu probíhají dle teoretických předpokladů a jsou v souladu s používanou praxí. Lze říci, že ve společnosti Henkel ČR je struktura vzdělávání a rozvoje zaměstnanců velmi důkladně propracována. Ať už se jedná o identifikaci potřeby vzdělávání, plánování a realizaci vzdělávacího procesu až po poslední část, kterou je vyhodnocení firemního vzdělávání.

Z provedené kvantitativní a kvalitativní analýzy interního systému vzdělávání vyplývá, že zaměstnanci na pozici manažera pro klíčové zákazníky vnímají potřebu sebevzdělávání velmi intenzivně, jsou spokojeni s nabídkou a možnostmi konání seminářů. Za nejpřínosnější jsou považovány tréninky, které nabízejí kombinaci teorie a její využití v praxi, např. prezentační dovednosti či vyjednávání se zákazníkem. Určitá nespokojenost ze strany zaměstnanců je vnímána především v nedostatku diskuse s přímým nadřízeným o možnostech vzdělávání. Zaměstnanci dále postrádají více praktických ukázek anebo jim chybí nabídka externího školení, které je specializováno na finanční poradenství, rozšíření počítačových znalostí programu SAP BW (analýzy tržních segmentů, skladových zásob, ziskovosti, finanční přehledy) atd.

Návrhy a doporučení na zlepšení vyplývají z výše uvedených nedostatků. Vedení společnosti by se mělo snažit především o to, aby byl v oblasti vzdělávání a rozvoje lépe nastaven proces zpětné vazby ve vztahu zaměstnanec a přímý nadřízený. Individuální plán rozvoje zaměstnance by měl být kontrolován průběžně během kalendářního roku, což nyní neprobíhá. Zaměstnanci mají ve většině případů potřebu diskutovat o svých možnostech vzdělávání častěji, a tak ideální variantou je zhodnocení přínosu vzdělávací akce ihned po jejím skončení. Za důležité je tedy považován i úhel pohledu přímého nadřízeného. V případě, že potřeba vzdělávání a rozvoje zaměstnance není uspokojena, je možné ve spolupráci s personálním oddělením vytvořit rozšířenou nabídku školení, ať už interních nebo externích. Jedině individuální přístup k potřebám a rozvoji zaměstnanců může pozitivně ovlivnit jejich kariérní růst, vztah k firemním hodnotám a kultuře organizace. Pokud je vzdělávací proces dobře a systematicky organizován, lze konstatovat, že se jedná o příznivý vliv tréninků na pracovní chování zaměstnance.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?* Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2006. ISBN 80-86851-17-6.

GREGAR, A. *Personální management. Vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2010. ISBN 978-80-7318-915-0.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 4. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání*. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, 2003. ISBN 80-86284-29-8

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-1074-9.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých. Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

VETEŠKA J., TURECKIOVÁ M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. s. 83. ISBN 978-80-86723-54-9.

ČLÁNKY ZE SERIÁLOVÉ PUBLIKACE:

MEDZIHORSKÁ J., MEDZIHORSKÝ Š. Manažerské kompetence a jak je trénovat. *Human Resources Management*. Praha: Economia, 2008, roč. IV., č. 5, s. 53. ISSN 1801-4690.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

HNILICA J., *Strategická aliance / Program International Management* [online] [cit. 2012-02-18]. Dostupné z WWW: < http://cemsmim.vse.cz/informace-o-cems/cems/>.

HR NEWS: *Lidské zdroje / rozvoj a vzdělávání / úvod do mentorování* [online] [cit. 2012-02-11]. Dostupné z WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/uvod-do-mentorovani-id-726776>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obr. 1: Systém formování pracovních schopností člověka 16
Obr. 2: Organizační struktura společnosti Henkel ČR 30
Obr. 3: Organizační struktura oddělení KAM, divize Prací a čisticí prostředky 31

Seznam tabulek

Tab. 1: Počet respondentů 43

Seznam grafů

Graf č. 1: Přehled pracovních pozic 44
Graf č. 2: Počet odpracovaných let v oddělení KAM 44
Graf č. 3: Rozdělení podle divize – pozice KAM 45
Graf č. 4: Dosažené vzdělání KAM 46
Graf č. 5: Rozdělení podle pohlaví – pozice KAM 46
Graf č. 6: Hodnocení firemního vzdělávání ve společnosti Henkel ČR 48

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – POPIS PRÁCE I
PŘÍLOHA B – HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE III
PŘÍLOHA C – HODNOCENÍ FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V

PŘÍLOHY

Příloha A – Popis práce

Henkel

Henkel ČR

Popis práce/*Job Description*

Název pozice: *Position Name:*

Manažer pro klíčové zákazníky

Key Account Manager

Divize/*Division***:**

Náplň práce/*Work Content*

Přímý nadřízený/manažer divize/*Superior/manager:* **National KAM**

1. **Hlavní zodpovědnosti/Povinnosti:** *Main Responsibilities/Duties:*
   - Řízení vztahů se svěřenými obchodními zákazníky
   - Vývoj a kontrola obratu, profitability, nákladů u svěřených zákazníků v souladu s definovanými cíly
   - Plánování prodeje s návazností na zajištění optimálního stavu zásob
   - Realizace prodeje, plánování ,kontrola a hodnocení aktivit u daného zákazníka
   - Plnění úkolů distribuce, prezentace a prodeje veškerých produktových aktivit dle cílů a zadání schválených obchodních a marketingových strategií
   - Znalost a reagování na zákaznické potřeby a jejich přenášení do potřeb firmy
   - Odpovědnost za svěřený zákaznický rozpočet, jeho řízení a kontrola z hlediska efektivity nákladů / investic
   - Neustálá iniciativa při plnění svěřených zákaznických cílů a úkolů ve smyslu zlepšování výsledků a vztahů k zákazníkovi
   - Přesné vedení komunikace se zákazníkem a firemními spolupracovníky při zabezpečování úkolů a projektů
   - Pravidelná kontrola prodejen svěřených zákazníků, včetně reportingu a návrhů zlepšení
   - Přesné vedení agendy zákazníka z pohledu controlingu, řešení pohledávek, fakturace, nákladů na podporu prodeje, aktivní spolupráce se zákaznickým servisem a účtárnou

Henkel

Henkel ČR

2. Další/*Others:*

- Reprezentace firmy v jednání, vystupování a sebeprezentaci na veřejnosti i uvnitř firmy
- Zachování tajnosti informací a dat, které jsou určeny pouze pro vnitřní účely
- Prosazování principů týmové spolupráce uvnitř oddělení KAM a směrem k návazným i jiným oddělením
- Respektování vnitrofiremních pravidel a nařízení a jejich prezentování směrem k zákazníkům
- Aktivní přístup k sebevzdělávání a zároveň k firemnímu programu rozvoje (účast na tréningovém procesu)

Popis práce vytvořen / *Job Profile prepared by:*

Nadřízený manažer / *Superior:*

Manažer Odd.lidských zdrojů/*HR Manager:*

Datum a podpis zaměstnance / ***Employee Signature/Date****:*

Příloha B – Hodnocení zaměstnance

ECA
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE
- důvěrné -

Osobní údaje

Příjmení, jméno	Os. č.	Datum posledního hodnocení
Pozice	**Oddělení**	**Předešlá divize / oddělení**

Hodnotící škála

Potřebné výrazné zlepšení 1	Potřebné střední zlepšení 2	Téměř splňuje požadavky 3	Plně splňuje všechny požadavky 4	Překračuje požadavky 5	Výrazná silná stránka 6	Výrazná silná stránka - nejlepší ve své třídě 7

Hodnocení

Prosím vyhodnoťte výsledky zaměstnance za období od posledního hodnocení (12 měsíců) na základě uvedených kritérií. Pokud je potřeba, můžete přidat doplňující kritéria (viz. bod 11.).
Použijte prosím celou hodnotící škálu.

Rozvojový potenciál

Použijte prosím tento sloupec na specifikaci Vašich očekávání s ohledem na budoucí výkon a na rozvoj zaměstnance.

Kompetence

1 Zainteresovanost — 1 2 **3** 4 5 6 7

Zaměstnanec projevuje zainteresovanost a zájem. Neustále se zapojuje do aktivit a vynakládá svou energii na dosažení cílů.

2 Odborné znalosti — 1 2 **3** 4 5 6 7

Zaměstnanec má potřebné znalosti k výkonu své práce. Používá tyto znalosti a schopnosti vhodným způsobem a podle toho, jak vyžaduje situace.

3 Ochota učit se — 1 2 **3** 4 5 6 7

Zaměstnanec se přizpůsobuje progresivním změnám i novým strukturám, je vůči těmto změnám i strukturám otevřený a připraven se učit novým procesům.

Pracovní výsledky

4 Efektivita práce — 1 2 **3** 4 5 6 7

Zaměstnanec pracuje efektivně a je schopný pracovat i pod časovým tlakem, vyžaduje-li to situace.

5 Kvalita práce — 1 2 **3** 4 5 6 7

Zaměstnanec splňuje kvalitativní kritéria na výsledek své práce.
Je pro něj/ni charakteristická přesnost a nízké množství chyb.
Při práci zohledňuje i náklady společnosti.

Pracovní návyky

6 Práce v týmu	1	2	**3**	**4**	**5**	6	7	
Zaměstnanec nemá problémy pracovat v týmu (s kolegy i nadřízenými), je vždy ochoten pomoci vyžaduje-li si to situace - je aktivní týmový hráč.								
7 Pečlivost / Spolehlivost	1	2	**3**	**4**	**5**	6	7	
Zaměstnanec je pečlivý a spolehlivý. Dbá na bezpečnost při práci, kvalitu a ochranu životního prostředí. Používá materiál, zařízení a informace přiměřeným způsobem.								
8 Samostatnost	1	2	**3**	**4**	**5**	6	7	
Zaměstnanec pracuje samostatně s jasnou orientací na cíl. Je schopen převzít iniciativu a přichází také s novými nápady a řešeními.								
9 Orientace na zákazníka	1	2	**3**	**4**	**5**	6	7	
Zaměstnanec prokazuje pozitivní postoj k vnějším/vnitřním zákazníkům. Reaguje rychle a správně na jejich potřeby.								
10 Vedení	1	2	**3**	**4**	**5**	6	7	
(jen pro managery / vedoucí odd.) Jako nadřízený poskytuje svým podřízeným podporu při plnění jejich úkolů a při jejich rozvoji. Pracuje na jejich růstu a dává jim zpětnou vazbu.								

Doplňující kritéria

11	1	2	**3**	**4**	**5**	6	7	
(Cokoliv, co je důležité, není uvedeno výše a má souvislost s pracovním výkonem zaměstnance.)								

Potřeby osobního rozvoje

Cíl:	Dohodnuté kroky:	Datum realizace:

Komentář zaměstnance

V případě potřeby použijte prosím nový list papíru.

☐ Souhlasím

☐ Nesouhlasím s hodnocením těchto oblastí (vyznačte) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

☐ Komentář

Datum	Zaměstnanec	Nadřízený
	Podpis	Podpis
	Jméno	Jméno

Henkel

Příloha C – Hodnocení firemního vzdělávání

HODNOCENÍ FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ
HENKEL ČR

Pracovní pozice: _____

Počet odpracovaných let v oddělení KAM:	**< 1**	**1 - 5**	**6 - 10**	**10 <**
Divize:	**U-W**	**U-K**	**SKP**	**U-A**
Dosažené vzdělání:	**SŠ**	**VŠ**		
Pohlaví:	**žena**	**muž**		

1. **Domníváte se, že jste dostatečně informován / - a o možnostech trainingů v Henkelu?**

minimum					maximum
1	2	3	4	5	6

2. **Diskutujete pravidelně o Vaší potřebě trainingů s Vašim nadřízeným?**

1	2	3	4	5	6

3. **Uspokojuje Vás současná nabídka trainingů v Henkel ČR ?**

1	2	3	4	5	6

4. **Splňují trainingy HCEE Academy Vaše očekávání po obsahové stránce?**

1	2	3	4	5	6

5. **Můžete poznatky získané na trainingu využít ke své každodenní práci?**

1	2	3	4	5	6

6. **Které trainingy jsou, podle Vás, pro Vaši práci nejpřínosnější?**

_____

_____

7. **Které semináře / trainingy v nabídce postrádáte?**

_____

_____

8. **Chtěl / - a byste k systému firemního vzdělávání něco dodat?**

_____

_____

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku!

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Petra Syřišťová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Vzdělávání a rozvoj manažerů jako součást personálního řízení ve společnosti Henkel ČR, spol. s r.o.

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 54

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů české literatury a pramenů: 11

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.