

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci

Bc. Eliška Forejtová

Diplomová práce
2014

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eliška Forejtová**
Osobní číslo: **E12492**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je analýza vzdělávání ve vybrané společnosti a na jejím základě tvorba možných zlepšení současného stavu

Zásady:

- Základní pojmy.
- Možnosti a metody vzdělávání.
- Představení vybrané společnosti.
- Analýza vzdělávání ve vybrané společnosti.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. Vyd. 11. London: Kogan Page, 2009. 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.

BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Vyd 1. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. Praha: Grada, 2010. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

STÝBLO, J. Management současný a budoucí. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.

VEBER, J. Management základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:


1. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2014


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 28. 4. 2014

Eliška Forejtová

PODĚKOVÁNÍ:

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Zdeňku Brodskému, PhD., za konzultace, cenné rady a připomínky.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Holcim (Česko) a.s., obzvláště personálnímu řediteli panu Andreji Bukovčanovi, za poskytnutí interních materiálů, cenných rad, doporučení, informací a za celkovou spolupráci nezbytnou pro vypracování praktické části této práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá interním vzděláváním zaměstnanců společnosti Holcim (Česko) a.s., s názvem Holcim Management Academy a následné efektivitě tohoto vzdělávání.

V práci budou nejdříve rozebrány teoretické pojmy a přístupy ke vzdělávání, následně představena společnost Holcim (Česko) a.s. a jednotlivé části interního vzdělávání, které je ve společnosti dosti propracované, zároveň vyhodnocení přínosu těchto kurzů pro zaměstnance.

Závěrem budou zhodnocena jednotlivá zjištění a navržena doporučení, která by pro společnost mohla být přínosná pro zlepšení jejího specifického vzdělávání.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání, Holcim Management Academy, rozvoj, zaměstnanci

TITLE

Education of employees in a selected organization

ANNOTATION

This diploma work deals with the internal training of employees of the company Holcim (Czech) PLC, with the name Holcim Management Academy and subsequent effectiveness of this training.

At the first time I'm going to discuss a theoretical concepts and approaches to learning at my work. Then I'm going to introduce the company Holcim (Czech) PLC and each part of internal training which is at a fairly sophisticated and I am going to evaluate the benefits of these courses for employees at the same time.

At the end I am going to evaluate various findings and suggest recommendations that could be beneficial for the improvement of specific training at the company.

KEYWORDS

Education, Holcim Management Academy, development, employees

OBSAH

ÚVOD.....	13
1 ZÁKLADNÍ POJMY	15
1.1 OBLASTI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	15
1.2 STRATEGIE ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	18
1.3 KONCEPCE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	19
1.4 SYSTÉM FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	19
1.5 PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ	20
1.6 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....	21
1.6.1 Vzdělávací potřeby.....	21
1.6.2 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb.....	22
1.6.3 Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb	22
1.7 VÝHODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	23
1.8 BARIÉRY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	24
2 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	25
2.1 VÝHODY A NEVÝHODY VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	26
2.2 MODELY VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	26
2.2.1 Model podle Davida Simonse	27
2.2.2 Pětiúrovňový model podle Hamblina.....	27
3 MOŽNOSTI A METODY VZDĚLÁVÁNÍ, NEJNOVĚJŠÍ TRENDY	35
3.1 ŘÍZENÍ PODLE KOMPETENCÍ	35
3.2 KNOWLEDGE MANAGEMENT	37
3.2.1 Druhy znalostí.....	37
3.3 TRENDY MENŠÍHO ROZSAHU	38
3.3.1 Od „kusovek“ k celostnímu přístupu.....	39
3.3.2 Just-in-time ve vzdělávání.....	40
3.3.3 Standardizované kurzy.....	40
3.3.4 Ostatní.....	41
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HOLCIM (ČESKO) A.S.	42
4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	42
4.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	42
4.3 ÚSEK LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	44
4.3.1 Typy vzdělávacích akcí ve společnosti.....	45
5 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ HOLCIM MANAGEMENT ACADEMY VE SPOLEČNOSTI HOLCIM (ČESKO)	48

5.1.1	<i>Strategie</i>	48
5.1.2	<i>Leadership</i>	55
5.1.3	<i>Customer focus</i>	63
5.1.4	<i>Supply chain</i>	72
5.1.5	<i>Finance</i>	82
5.1.6	<i>HR modul</i>	86
5.2	CELKOVÉ HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	88
	ZÁVĚR	90
	POUŽITÁ LITERATURA	92
	SEZNAM PŘÍLOH	94

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka.....	17
Obrázek 2: Strategický staffing	18
Obrázek 3: Fáze systému vzdělávání.....	20
Obrázek 4: Vzdělávací potřeby	22
Obrázek 5: Umístění vyhodnocování do centra vzdělávacího procesu.....	25
Obrázek 6: Znárodnění pětistupňového modelu vyhodnocování	28
Obrázek 7: 540° zpětná vazba	32
Obrázek 8: Vztah způsobu práce a výkonu	35
Obrázek 9: Časové rozlišení znalostí a dovedností	38
Obrázek 10: Vývojové fáze koncipování rozvoje a vzdělávání ve firmě.....	39
Obrázek 11: Strategický domeček Holcimu.....	49
Obrázek 12: Graf hodnocení Organizace ubytování, v modulu Strategie, v roce 2011	50
Obrázek 13: Graf hodnocení Organizace ubytování, modul Strategie, v roce 2012.....	50
Obrázek 14: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Strategie, v roce 2011.....	51
Obrázek 15: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Strategie, v roce 2012.....	51
Obrázek 16: Graf hodnocení Použitých metod, modul Strategie, v roce 2011	52
Obrázek 17: Graf hodnocení Použitých metod, modul Strategie, v roce 2012	52
Obrázek 18: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Strategie, v roce 2011.....	53
Obrázek 19: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Strategie, v roce 2012.....	53
Obrázek 20: Graf Celkového hodnocení, modul Strategie, v roce 2011	54
Obrázek 21: Graf Celkového hodnocení, modul Strategie, v roce 2012.....	54
Obrázek 22: Graf hodnocení Organizace ubytování, modul Leadership, v roce 2011	56
Obrázek 23: Graf hodnocení Organizace ubytování, modul Leadership, v roce 2012	57
Obrázek 24: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Leadership, v roce 2011.....	58
Obrázek 25: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Leadership, v roce 2012	58
Obrázek 26: Graf hodnocení Použitých metod, modul Leadership, v roce 2011.....	59
Obrázek 27: Graf hodnocení Použitých metod, modul Leadership, v roce 2012.....	59
Obrázek 28: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Leadership, v roce 2011	60
Obrázek 29: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Leadership, v roce 2012	60
Obrázek 30: Graf Celkového hodnocení, modul Leadership, v roce 2011	61
Obrázek 31: Graf Celkového hodnocení, modul Leadership, v roce 2012	61
Obrázek 32: Graf hodnocení Organizace ubytování, modul Customer focus, v roce 2011	64

Obrázek 33: Graf hodnocení Organizace ubytování, modul Customer focus, v roce 2012	64
Obrázek 34: Graf hodnocení Organizace ubytování, modul Customer focus, v roce 2013	65
Obrázek 35: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Customer focus, v roce 2011	65
Obrázek 36: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Customer focus, v roce 2012	66
Obrázek 37: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Customer focus, v roce 2013	66
Obrázek 38: Graf hodnocení Použitých metod, modul Customer focus, v roce 2011	67
Obrázek 39: Graf hodnocení Použitých metod, modul Customer focus, v roce 2012	67
Obrázek 40: Graf hodnocení Použitých metod, modul Customer focus, v roce 2013	68
Obrázek 41: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Customer focus, v roce 2011	68
Obrázek 42: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Customer focus, v roce 2012	69
Obrázek 43: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Customer focus, v roce 2013	69
Obrázek 44: Graf Celkového hodnocení, modul Customer focus, v roce 2011	70
Obrázek 45: Graf Celkového hodnocení, modul Customer focus, v roce 2012	70
Obrázek 46: Graf Celkového hodnocení, modul Customer focus, v roce 2013	71
Obrázek 47: Graf hodnocení Organizace ubytování, modul Supply chain, v roce 2011	73
Obrázek 48: Graf hodnocení Organizace ubytování, modul Supply chain, v roce 2012	73
Obrázek 49: Graf hodnocení Organizace ubytování, modul Supply chain, v roce 2013	74
Obrázek 50: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Supply chain, v roce 2011	75
Obrázek 51: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Supply chain, v roce 2012	75
Obrázek 52: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Supply chain, v roce 2013	76
Obrázek 53: Graf hodnocení Použitých metod, modul Supply chain, v roce 2011	76
Obrázek 54: Graf hodnocení Použitých metod, modul Supply chain, v roce 2012	77
Obrázek 55: Graf hodnocení Použitých metod, modul Supply chain, v roce 2013	77
Obrázek 56: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Supply chain, v roce 2011	78
Obrázek 57: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Supply chain, v roce 2012	78
Obrázek 58: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Supply chain, v roce 2013	79
Obrázek 59: Graf Celkového hodnocení, modul Supply chain, v roce 2011	79
Obrázek 60: Graf Celkového hodnocení, modul Supply chain, v roce 2012	80
Obrázek 61: Graf Celkového hodnocení, modul Supply chain, v roce 2013	80
Obrázek 62: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Finance, v roce 2012	83
Obrázek 63: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Finance, v roce 2013	83
Obrázek 64: Graf hodnocení Ostatních, modul Finance, v roce 2012	84
Obrázek 65: Graf hodnocení Ostatních, modul Finance, v roce 2013	85
Obrázek 66: Graf hodnocení HR modulu	87

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

A.s.	akciová společnost
AGG	aggregates
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CEE	central eastern Europe
ČR	Česká Republika
DR	dodavatelský řetězec
EBIT	earnings before interest and taxes
EBITDA	earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
EFQM	European foundation for quality management
ESF	Evropské strukturální fondy
FML	first management level
FOCF	free operating cash flow
HDP	hrubý domácí produkt
HMA	Holcim management academy
HR	human resources
IČO	identifikační číslo organizace
IT	informační technologie
Kč	Korun českých
Ltd.	limited (company)
MML	midle management level
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NPV	net present value
NWC	net working capital
OPLZZ	Operační program lidské zdroje a zaměstnanost

RMX ready mix

RONOA return on net operating assets

TCO total cost of ownership

ÚVOD

Doba kdy podnik přijal nového zaměstnance s dokončeným vzděláním a o jeho rozvoj se již dále nezajímal, je již dávno pryč. Firmy, které chtějí být úspěšné, si dnes již plně uvědomují, že musí investovat do vzdělávání a dalšího rozvoje svých zaměstnanců. Lépe vzdělaní zaměstnanci jsou schopni poskytovat kvalitnější služby, často bývají lépe placeni, také dochází ke zlepšení interní komunikace a v konečném důsledku zákazník získává profesionálnější servis. Firma, která se věnuje rozvoji svých zaměstnanců tak lépe obstojí v konkurenčním prostředí a může pružněji reagovat na požadavky trhu. Pracovníci firmy jsou více motivováni a méně opouštějí stávající zaměstnání, snižuje se fluktuace, lidé jsou v práci spokojenější a podávají lepší pracovní výkony. Manažeři si jsou vědomy, že kvalitní a spolehlivý tým je základním stavebním kamenem celé organizace a že ne vždy se dají získat takoví zaměstnanci, kteří mají požadovanou odbornost a kvalifikaci.

S potřebou vzdělávání také přichází potřeba vyhodnocování vzdělávacích akcí. Bez měření a monitorování rozvoje pracovníků si podniky nemusí uvědomovat svůj potenciál ani skutečnost, zda je rozvoj zaměstnanců efektivní či nikoliv. Měřit efektivitu je však velmi obtížné a je možné například prostřednictvím sledování ukazatelů fluktuace, absence, úrazovosti a dalších. Lze ale říci, že o způsobu evaluace, by společnost měla být rozhodnuta již před realizací daných vzdělávacích aktivit.

Z hlediska přehlednosti, systematičnosti, evidence a kontroly je vhodné sestavovat každoroční plán vzdělávání, kde jsou identifikovány potřeby rozvoje pro každého zaměstnance a zároveň náklady na tyto akce. Z takového podrobného plánu vzdělávání následně společnost určí roční náklady na vzdělávání, které jsou nezbytné pro rozhodování top managementu o strategii firmy a rozpočtu celé organizace.

Cílem diplomové práce bude provedení analýzy oblasti interního vzdělávání s názvem Holcim Management Academy ve společnosti Holcim (Česko) a.s. pomocí dotazníkového šetření v jednotlivých letech, identifikovat nedostatky a navrhnout opatření, která povedou ke zkvalitnění stávajícího systému interního vzdělávání.

Aby, byl cíl práce naplněn bude práce rozdělena do několika dílčích částí. První část bude obsahovat vysvětlení základních pojmů týkajících se vzdělávání, následně budou popsány metody vyhodnocování vzdělávání a závěr teoretické části bude věnován možnostem, metodám a nejnovějším trendům ve vzdělávání

Praktická část se bude zabývat představením společnosti Holcim (Česko) a.s., jejími základními charakteristikami a popisem systému vzdělávání. Další část bude obsahovat podrobnější analýzu systému odborného interního vzdělávání s názvem Holcim Management Academy a následným hodnocením tohoto interního rozvojového programu pomocí dotazníkového šetření. Závěrem práce budou identifikovány nedostatky a navržena doporučení ke zlepšení tréninků Holcim Management Academy.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

„Firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).

Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní.“ [4, str. 16]

„Kvalifikací subjektivní je zde myšlen soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací získaných během života s potenciální možností využití pro výkon určité činnosti. Kvalifikací objektivní je zde pak myšlena kvalifikovanost práce, tzn. požadavky na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce.“ [4, str. 16]

Dobře strukturované a zaměřené školení a rozvojové programy, mohou zvýšit produktivitu zaměstnanců. Proto je důležité vybavit pracovníky nejnovějšími technikami a nástroji, které napomáhají ke zvýšení jejich kvalifikace. Ke zvýšení efektivity zaměstnanců a společnosti přispívají i měření výkonnosti pomocí Assessment a Development center, organizování, restaurování a řízení odměňování. [24]

1.1 Oblasti firemního vzdělávání

Všeobecně se nejčastěji rozlišují tři oblasti pracovních schopností, které lze nějakým způsobem formovat, jsou to:

- a) Vzdělání – všeobecné znalosti a dovednosti, získané především prostřednictvím školního systému.
- b) Kvalifikace – tzn. odborná profesní příprava na povolání (doškolení, přeškolení,...).
- c) Rozvoj – další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, profesní rehabilitace, formování osobnosti jedince, snaha o rozvoj potenciálu, orientace na kariéru pracovníka. [4]

V praxi je ovšem někdy velice obtížné tyto tři pojmy od sebe odlišit, proto dva z nich nadefinujeme konkrétněji.

„Vzdělávání (= trénink) – tzn., že trénujeme zaměstnance, aby získali kompetence potřebné k výkonu jejich současné pracovní pozice.

***Rozvoj** – rozvíjíme zaměstnance s vysokým potenciálem proto, abychom podpořili rozvoj jejich kariéry v souladu s potřebami rozvoje společnosti.“ [4, str. 17]*

Můžeme najít ale i jiné definice těchto dvou pojmů, například:

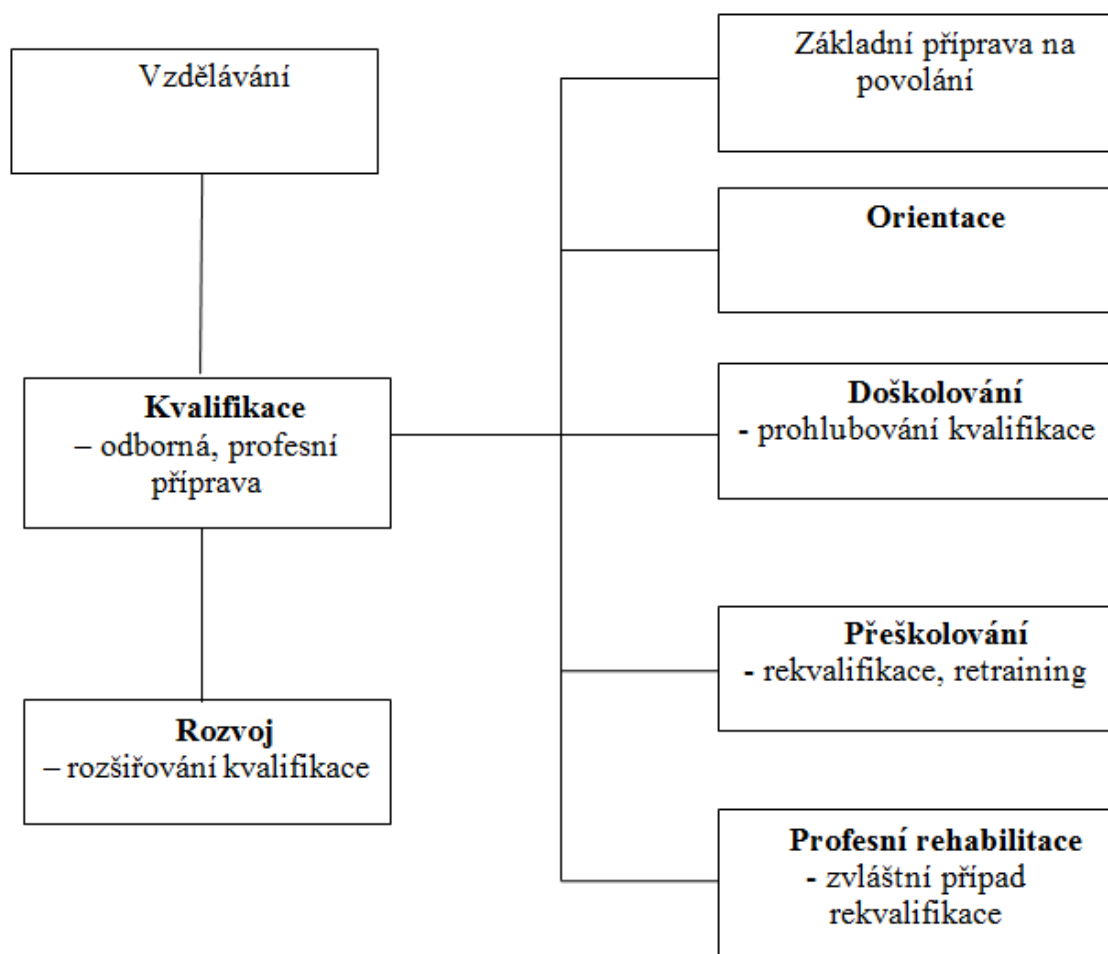
„Vzdělávání - rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.

Rozvoj – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.“ [1, str. 509]

V odborném textu je možné najít i další definice.

„Rozvoj je jak pro zaměstnance, tak i pro organizaci konečným výsledkem; znamená, že pracovník se posouvá z jedné úrovně možné součinnosti na vyšší úroveň“ [2, str. 93]

Na následujícím obrázku je možné vidět, které z výše uvedených oblastí spadají do systému firemního vzdělávání. Tyto aktivity jsou zobrazeny tučně.



Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka

Zdroj:[4]

Firemní neboli podnikové vzdělávání tedy zahrnuje:

- a) „Vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace).
- b) Prohlubování kvalifikace (doškolení) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě.
- c) Rekvalifikace (přeškolení) – jde o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná.
- d) Profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci.
- e) Zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).“ [4, str. 17]

1.2 Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků

Dříve než začneme mluvit o strategii rozvoje a vzdělávání je důležité si uvědomit, že tato strategie je závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou personální strategie a podniková strategie. Všechny tyto strategie jsou vytvářeny podobně na dobu tří a někdy až pěti let.

Vysoká přidaná hodnota	Hotový člověk	Rozvoj, vzdělávání, práce s talenty
Nízká přidaná hodnota	Outsourcing	Pronájem, dočasná výpomoc
	Snadná nahraditelnost	Obtížná nahraditelnost

Obrázek 2: Strategický staffing

Zdroj:[4]

Rozvoj a vzdělávání pracovníků je jeden z důležitých nástrojů, kterými lze v organizaci řídit pracovní výkon, v této souvislosti se používá termín „strategický staffing“, který vysvětluje, kterým zaměstnancům věnujeme ve strategii rozvoje a vzdělávání největší pozornost, viz obr. 2. [4]

1.3 Koncepce firemního vzdělávání

V rámci koncepce vzdělávání si firma v podstatě určí základní smysl vzdělávání, jeho pojetí, postavení ve společnosti, stanovení cílů a funkcí, včetně definování jakým způsobem bude koncepce začleněna do systému řízení lidských zdrojů (hodnocení, plánování, atd.). Koncepci tedy můžeme charakterizovat jako konkretizaci strategie vzdělávání.

Tvorba koncepce spočívá v několika krocích:

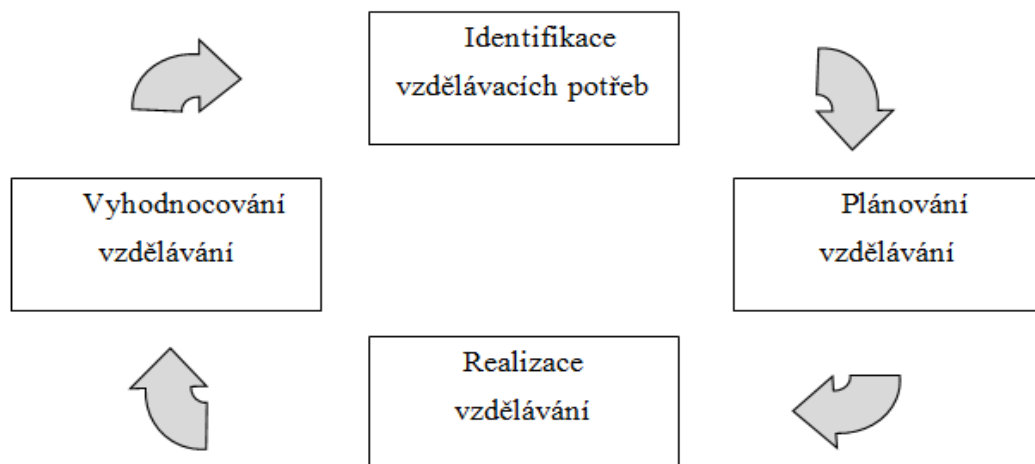
- Zpracování popisů pracovních míst, ty obsahují údaje o kompetencích, vztazích nadřízenosti a podřízenosti i konkrétní odpovědnosti.
- Zpracovat pro každé pracovní místo tzv. kvalifikační požadavky.
- Ověření způsobilosti (testování, hodnocení,...).
- Vnitřní pravidla např. financování vzdělávání.
- Spolupráce s dodavateli vzdělávání a dalšími institucemi. [4]

1.4 Systém firemního vzdělávání

„Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje.“ [4, str. 109]

Firemní vzdělávání se v zásadě realizuje ve čtyřech základních krocích:

- určení potřeb vzdělávání,
- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je zapotřebí k uspokojení definovaných potřeb – plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávání pomocí vybraných odborných kurzů a zkušených lektorů,
- zjištění efektivnosti vzdělávání - monitoring a vyhodnocování. [4]



Obrázek 3: Fáze systému vzdělávání

Zdroj: [4]

S koncepcí vzdělávání úzce souvisí systém vzdělávání. V praxi se ale tyto termíny někdy překrývají. Z těchto dvou základních aspektů, koncepce a systému vzdělávání, můžeme následně sestavit plán vzdělávání. [4]

1.5 Plán vzdělávání

„Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určeném období, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním, a zahrnují se do něj v ideálním případě i všechny předvídatelné limitující bariéry.“ [4, str. 112]

V plánu vzdělávání by měla společnost stanovit:

- jaká školení či kurzy je potřeba zajistit,
- koho je potřeba vzdělávat,
- metody či techniky vzdělávání,
- kdo bude jednotlivé vzdělávací akce realizovat,
- časový harmonogram,
- kde bude vzdělávání probíhat,
- kdy a jak se budou vyhodnocovat vzdělávací akce a plán vzdělávání,
- náklady na vzdělávání. [4]

1.6 Analýza vzdělávacích potřeb

„Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.“ [4, str. 118]

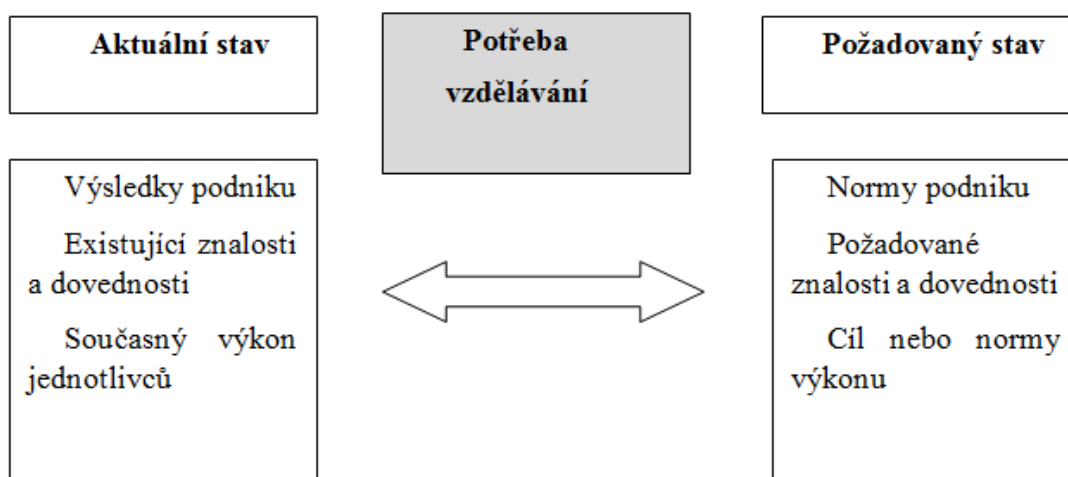
Někdy se předpokládá, že analýza potřeb vzdělávání se zabývá pouze rozdíly mezi tím co je, a tím, co by mělo být, ale vzdělávání je mnohem více. Analýza, by se měla zabývat také rozpoznáváním a uspokojováním potřeb rozvoje tedy příprava zaměstnanců na to, aby byli schopni brát na sebe další povinnosti a odpovědnosti, zvyšování jejich schopností, být flexibilnější a připraveni na nové požadavky. [2]

„Výsledkem analýzy je pak zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Analýzou vzdělávacích potřeb totiž můžeme odhalit i problém, který není řešitelný vzděláváním, či výkonnostní mezeru, která není odstranitelná pomocí nějaké vzdělávací akce.“ [4, str. 118]

1.6.1 Vzdělávací potřeby

„Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí. Také je možno je charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti. Vzdělávací potřeby na obecné rovině vznikají z tendence jednotlivce dosáhnout rovnováhy mezi svými možnostmi a možným sociálním a pracovním uplatněním“ [4, str. 119]

Potřeba je tedy nějaká odlišnost mezi znalostmi a dovednostmi na straně zaměstnance a tím co je potřeba splňovat na konkrétním pracovním místě. Také to lze vyjádřit jako nesoulad mezi tím jaký je aktuální stav a tím jaký by ten stav měl být. Názorně to můžeme vidět na následujícím obrázku. [4]



Obrázek 4: Vzdělávací potřeby

Zdroj: [4]

1.6.2 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb

Většinou se jedná o tři skupiny údajů:

- a) celopodnikové údaje (organizační analýza),
- b) údaje o pracovním místě (analýza práce),
- c) údaje o pracovníkovi (analýza osob). [1]

1.6.3 Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Pro provádění analýzy potřeb vzdělávání máme v základě dvě možnosti.

- a) **Kvantitativní sociologický výzkum** – jedná se o šetření v terénu prostřednictvím využití dotazníků, rozhovorů, pozorování atd. V tomto případě se osobně vyptáváme zaměstnanců či jejich nadřízených na jejich vzdělávací potřeby.
- b) **Kompetenční přístup ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů** – v tomto případě se jedná o práci s dokumenty a literaturou. Tento přístup je založen na identifikaci kompetencí. Kompetence lze stanovit pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu, pozici nebo funkci. Pokud známe nároky, které na pracovníka klade nebo bude klást daná pozice, potom můžeme požadované kompetence identifikovat. Úroveň těchto kompetencí poté můžeme i měřit u manažerů či uchazečů na pozici.

Výhodou sociologického výzkumu je, že můžeme zjistit aktuální vzdělávací potřeby skutečně na míru konkrétního pracovníka. Nevýhodou může být náročná metodická příprava a realizace a také ta skutečnost, že výsledky takto provedené analýzy jsou obvykle využitelné jen v přípravě vzdělávacích akcí. Naopak kompetenční přístup je využitelný i v řadě dalších personálních činností (např. výběr či hodnocení pracovníků). V praxi se proto více využívá kompetenční přístup ke vzdělávání. [1]

1.7 Výhody vzdělávání

„Systematické vzdělávání pracovníků přináší jak pro zaměstnance, tak pro podnik mnoho výhod, například:

- *Neustále podniku dodává odborně připravené pracovníky, bez jejich často náročného hledání na trhu práce.*
- *Umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb podniku.*
- *Neustále zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti i osobnost zaměstnanců.*
- *Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji nežli jiné způsoby vzdělávání.*
- *Je jedním z nejefektivnějších způsobů hledání a nalézání vnitřních zdrojů k pokrytí potřeby zaměstnanců.*
- *Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiných způsobech vzdělávání.*
- *Lépe dokáže předvídat důsledky ztráty pracovní doby související se vzdáváním, a umožňuje tedy lepší eliminaci důsledků těchto ztrát za pomoci organizačních opatření.*
- *Umožňuje neustále zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předcházejícího vzdělávacího cyklu jsou zohledněny v cyklu následujícím.*
- *Ulehčuje hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců.*
- *Umožňuje realizaci moderní koncepce řízení pracovní výkonnosti.*
- *Zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje jejich motivaci.*
- *Zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a ulehčuje získávání a stabilizaci zaměstnanců.*

- *Zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu jednotlivého pracovníka a jeho potenciální šance na trhu práce v podniku i mimo něj.*
- *Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců a zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.*
- *Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.* “ [20, str. 82]

1.8 Bariéry firemního vzdělávání

„Příčiny neúspěchu firemního vzdělávání mohou být různé, nejčastěji se však jedná o problémy, které můžeme shrnout do následujících deseti kategorií:

- *Nedostatečné propojení s obchodními potřebami.*
- *Neschopnost rozeznat vhodná řešení, která se nevztahují přímo ke vzdělávání (např. odměňování, popis práce).*
- *Neschopnost připravit prostředí vhodné pro vzdělávání.*
- *Nedostatečná podpora managementu.*
- *Neadekvátní cíle.*
- *Příliš drahé řešení.*
- *Nahlížení na vzdělávání jako na jednorázovou událost.*
- *Přehlížení odpovědnosti účastníků vzdělávacího procesu.*
- *Nedostatečný závazek a zapojení ze strany vedoucích pracovníků.*
- *Neschopnost poskytovat zpětnou vazbu a využívat informace o výsledcích.*

Uvedeným kategoriím je třeba se věnovat, chce-li firma dosáhnout svých očekávání spojených se vzděláváním zaměstnanců a odpovídající návratnosti investic. V současné době sílí tlak na to, aby se investice do vzdělávání skutečně vyplatily. “ [4, str. 31]

SHRNUTÍ KAPITOLY

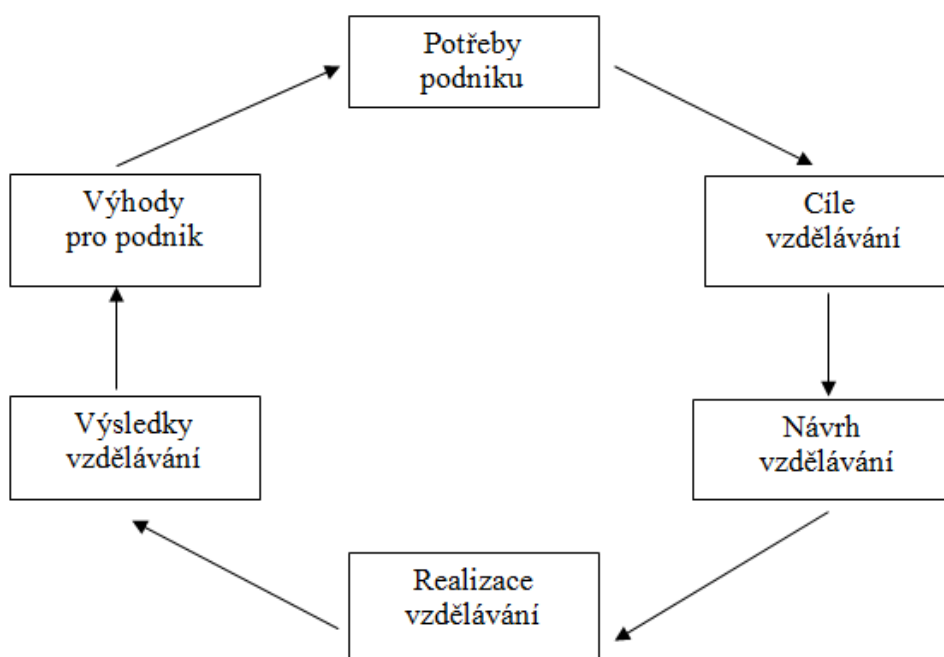
V první kapitole byly rozebrány oblasti, strategie, koncepce, systém a plán firemního vzdělávání. Prostor byl také věnován analýze vzdělávacích potřeb a výhodám a bariérám vzdělávání.

2 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

„Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Je to jakýkoli pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace.“ [1, str. 555]

„Vyhodnocování rozvojového vzdělávacího programu je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu.“ [20, str. 125]

Za rozvoj zaměstnanců a za efektivně realizované vzdělávání musejí nést zodpovědnost všichni zaměstnanci od top managementu až po jednotlivce. Proto je vyhodnocování vzdělávacích akcí umístěno do středu procesu vzdělávání, můžeme to vidět na následujícím obrázku. [19]



Obrázek 5: Umístění vyhodnocování do centra vzdělávacího procesu

Zdroj: [20]

2.1 Výhody a nevýhody vyhodnocování vzdělávání

K nevýhodám vyhodnocování vzdělávání patří zejména:

- vyhodnocování vzdělávacích akcí je velmi náročné,
- vyžaduje spoluúčast lektorů, účastníků kurzů i managementu,
- vynaložení finančních prostředků, času i úsilí,
- některé přínosy vzdělávání je těžké měřit. [20]

Jako výhody můžeme uvést:

- zlepšení vztahů mezi účastníky a manažery,
- zaměření managementu, kromě jiného, i na lidské zdroje,
- přispívá k výkonnosti podnikání firmy,
- zajišťuje vazbu mezi podnikovými cíli a vzdělávacími cíli,
- zaměření na požadované cíle vzdělávání,
- zvyšuje spoluúčast účastníků a manažerů na sledování a návratnosti investic,
- účastníci vzdělávání mají zodpovědnost za dosažené výsledky,
- prvek zlepšování výkonnosti,
- napomáhá při rozhodování o prioritách,
- zjišťuje, zda vzdělávání bylo vhodným řešením problému,
- stanoví, ve kterých oblastech je možné dosáhnout lepší návratnosti investic,
- napomáhá ke zjištění nových způsobů dosažení výsledku,
- říká, jak získat lepší výsledek tím, že peníze použijeme jinde,
- podpora integrace vzdělávání,
- zajišťuje spolupráci mezi managementem a HR oddělením,
- zajišťuje vzdělávání správných zaměstnanců,
- vzdělávání je vyhodnocováno s relevantními kritérii. [20]

2.2 Modely vyhodnocování vzdělávání

V praxi existuje několik modelů pro vyhodnocování, které byly popsány v odborné literatuře, ovšem konkrétní metody vyhodnocování nejsou dostatečně rozpracované a ani přístupné.

Modely pro vyhodnocování vzdělávání jsou tvořeny soustavou několika kroků. Základní postup pro vyhodnocování je:

- **stanovení kritérií** – co chceme hodnocením zjistit,
- **výběr modelu** – v závislosti na typ vzdělávací akce,
- **aplikace konkrétních metod.** [20]

V oblasti vyhodnocování vzdělávání můžeme použít několik modelů, my si uvedeme pouze dva.

2.2.1 Model podle Davida Simonse

Tento muž navrhl model vyhodnocování, který je založen na třech krocích:

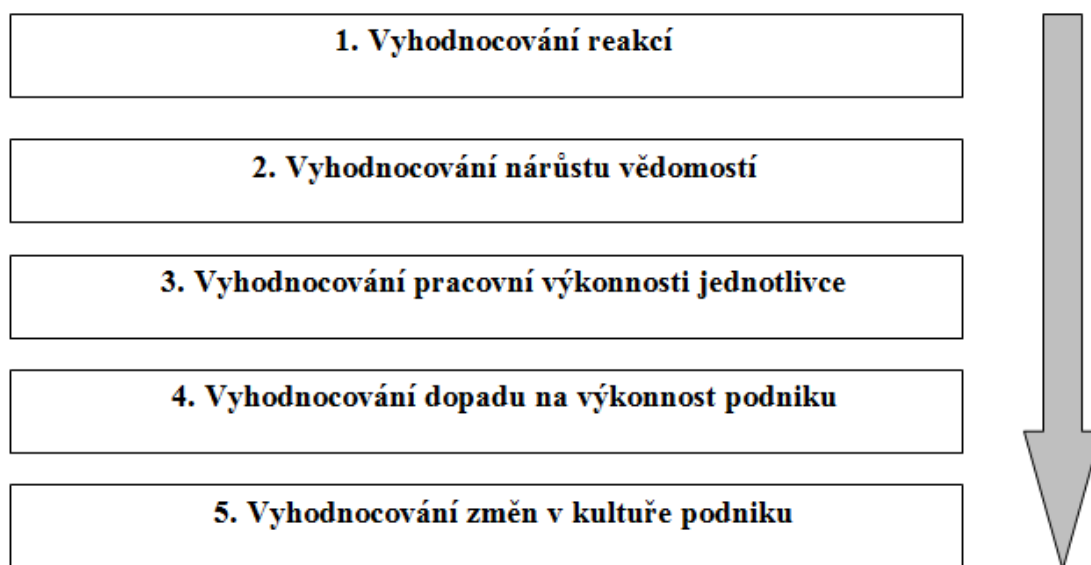
- a) „Interní validace, jejímž cílem je zjistit, zda vzdělávací program dosáhl svých cílů zaměřených na změnu chování. Jde o hodnocení vzdělávacího programu s cílem posouzení kvality vzdělávací aktivity.*
- b) Externí validace, jejímž cílem je zjistit, zda cíle zaměřené na změnu v chování byly realisticky založené a zda vyplynuly z přesné vstupní identifikace vzdělávacích potřeb, a to ve vztahu ke kritériím efektivity, která podnik přijal. Hodnocení je zaměřeno na posouzení zlepšení výkonu účastníka vzdělávání.*
- c) Evaluace je posouzením celkové hodnoty vzdělávacího systému nebo konkrétní akce v sociálních a ekonomických kategoriích. Jde tedy o hodnocení kvality a dopadu vzdělávací akce s cílem zvýšení celkového přínosu pro podnik.“ [20, str. 135]*

2.2.2 Pětiúrovňový model podle Hamblina

Hamblin definoval model, který má pět úrovní:

- *Reakce* – zjištění názorů od účastníků kurzů na lektory, témata, zlepšení či doplnění.
- *Hodnocení poznatků* – zjištění dovedností a znalostí získaných účastní na vzdělávací akci, nebo změnu v názorech.
- *Hodnocení pracovního chování* – do jaké míry uplatňují pracovníci získané poznatky v praxi.
- *Hodnocení na úrovni organizační jednotky* – změna ve fungování oddělení, ve kterém jsou zaměstnanci zařazeni, jedná se především o zlepšení výstupu, produktivity, kvality a dalších.

- *Hodnocení konečné hodnoty* – vztaženo na oblasti posuzování efektivity a úspěšnosti celého podniku, je však velmi obtížné zjistit a vyčíslit, do jaké míry přispělo vzdělávání ke konečným výsledkům podniku. [20]



Obrázek 6: Znáornění pětistupňového modelu vyhodnocování

Zdroj: [20]

„Při aplikaci základního modelu vyhodnocování je vhodné postupovat po jednotlivých krocích až po úroveň organizační jednotky, respektive podniku, neboť dosahování cílů na této nejvyšší úrovni je tím, o co jde vrcholovému managementu především.“ [20, str. 141]

Nyní si trochu blíže rozebereme jednotlivé úrovně tohoto modelu.

Úroveň 1: Vyhodnocování reakcí

Na této první základní úrovni zjišťujeme informace o postojích účastníků k učení, ale nezabýváme se tím, čemu se skutečně naučili. V případě, že reakce na vzdělávací akci je kladná, je také velmi pravděpodobné, že získané poznatky použije zaměstnanec při své pracovní činnosti. Ovšem pozitivní reakce není zárukou relevantnosti školení pro využití v praxi. [20] [20]

Již v procesu přípravy bychom měli věnovat dostatečný čas na stanovení kritérií a metod hodnocení, jimiž budou v průběhu i po skončení vzdělávání vyhodnocovány jednotlivé aktivity. K hodnocení vzdělávání můžeme použít následující metody:

- **Přehodnocení aktivity** – pomocí vhodně zvolených otázek lektoři zjišťují, jak vzdělávací akce přispěla k jejich osobnímu rozvoji. Toto je vhodné využít, pokud lektoři pracují s menší skupinou účastníků. [19]
- **„Dotazník** – *subjektivní hodnocení vyjadřuje zhodnocení přínosu účastníkem. Obvykle se jedná o zhodnocení spokojenosti s kurzem. Samo o sobě bývá málo validní. Nicméně je nezbytné, neboť v součinnosti s úrovní přírůstku znalostí a dovedností lze poměrně dobře predikovat míru transferu znalostí a dovedností do vlastní práce, kterou lze zjistit s delší perspektivou. Hodnocení spokojenosti s kurzem je dobré provádět s drobným odstupem, nikoli bezprostředně na závěr samotného kurzu, kdy mohou být účastníci pod vlivem různých haló efektů. Vhodná je doba tři až sedm dní po ukončení kurzu nebo jeho části.“* [14, str. 179]
- **Akční plán** – aplikuje se na závěr vzdělávací akce a představuje závazek účastníka, co zužitkuje a jak uplatní získané vědomosti a dovednosti v praxi. Někdy může jít o jednoduché otázky typu „Co budu dělat jinak?“, bývá zde vysoká motivace k realizaci. Do realizace akčního plánu by měl být také zapojen nadřízený pracovníka, který se pak zúčastní i vyhodnocování dopadu a kontroly akčních plánů.
- **Videoreflexe** – umožňuje zaměstnancům vidět sebe sama v akci a také využít zpětné vazby od ostatních účastníků kurzu. Tuto metodu je vhodné použít u skupiny s menším počtem účastníků.
- **Vyhodnocení učení** – používá se, pokud je vzdělávací akce rozložena do více dnů, formou rekapitulace či krátkých otázek. [20]

Úroveň 2: Vyhodnocování nárůstu vědomostí

Zaměřeno na to, čemu se zaměstnanci na školení naučili. Jde o přenos znalostí a dovedností na účastníky, není zde hodnocena výkonnost účastníka ani relevantnost přínosů.

Vhodnými nástroji jsou:

- písemné či praktické testy,
- dotazníky,
- strukturované rozhovory. [20]

Úroveň 3: Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce

Metody, které jsou na této úrovni použitelné, a zaměřují se, na dopady procesu učení na výkonnost jednotlivce v jeho práci jsou:

- strukturované rozhovory s účastníky a manažery,
- dotazníky pro účastníky a manažery,
- odhad přínosů vzdělávacích aktivit,
- 180°, 360° a 540° zpětná vazba,
- získání kvalifikace,
- odhad manažerské výkonnosti. [20] [20]

Strukturovaný rozhovor – prostřednictvím předem připravených otázek získáme kvalitativní informace přímo na pracovním místě. Výhodou je, že poskytuje přímou zpětnou vazbu a manažerovi okamžitě ukáže získané hodnoty. Nevýhodou je, že na tento typ hodnocení je zapotřebí poměrně velké množství času. Je vhodné dodržovat stále stejný sled otázek pro snazší porovnání informací. Tyto rozhovory mohou být sami o sobě přínosem pro zaměstnance, neboť jim umožní lépe pochopit, co se od nich očekává. Rozhovor s manažery a účastníky vzdělávání poskytne nejlepší obraz o přínosech vzdělávání. Nejvhodnější je vést tyto rozhovory přibližně 4 – 6 měsíců po ukončení vzdělávání. V této době již obě strany mohou posoudit zavedení naučené teorie do praxe. [20]

Dotazníky – pokládání stejných otázek manažerům a účastníkům jako při strukturovaném rozhovoru ale písemnou formou. [20]

V zásadě můžeme dotazování provádět dvěma způsoby:

- *Formou papírových dotazníků* – tento způsob je rozšířen především u dotazníků spokojenosti, může na ně navazovat hodnocení nadřazeným stejným způsobem. Výstupy z tohoto hodnocení jsou následně zpracovány elektronickou formou. U tohoto typu hodnocení účastníci zaškrťávají určité číslo či slovní hodnocení na předem stanovené škále a mohou připojit i komentář. Tento způsob je v současné době již na ústupu.
- *Elektronické testování* – tato forma testování se může uplatnit ve všech oblastech, kde lze použít papírové dotazníky, ale také třeba v psychodiagnostice a podobně. Můžeme předpokládat, že v krátké době budou převažovat nad papírovým testováním a to především kvůli mnohým výhodám, ke kterým patří využití animací, tvorba grafů a podobně. Účastníkům a popřípadě i manažerům jsou zaslány www odkazy, na předem vytvořené dotazníky. Při vyplňování poté již zaškrťávají některé z nabízených variant. [14]

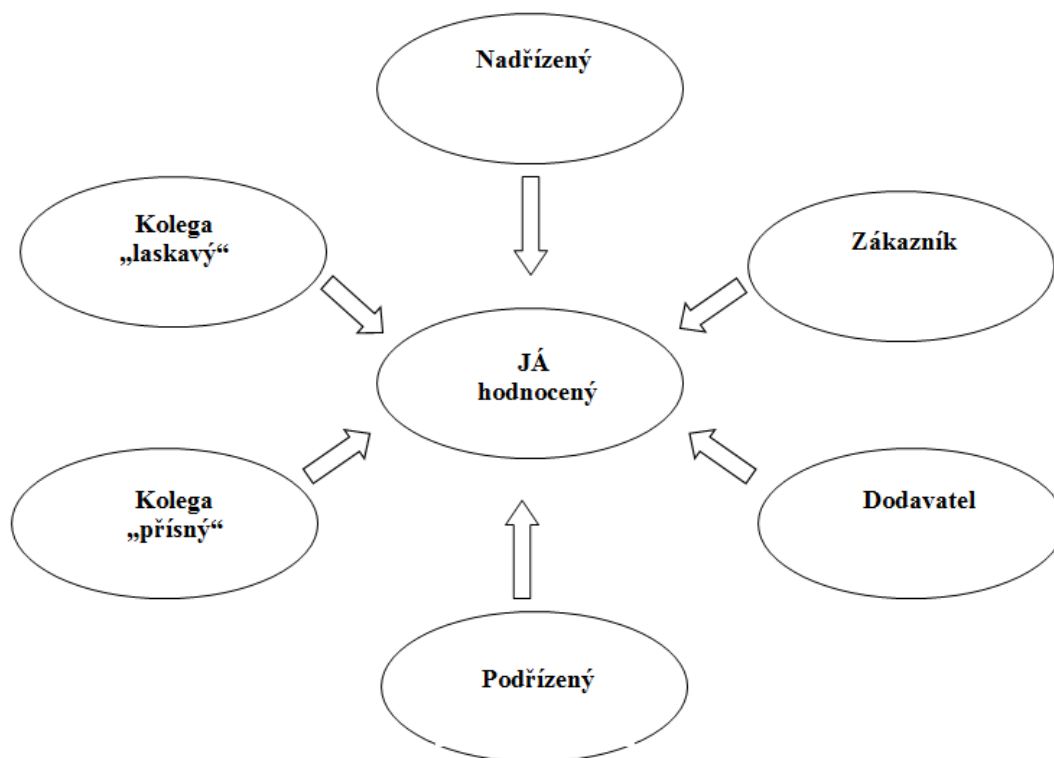
Odhad přínosů – účastníci a manažeři si kladou otázky, jaké nastalo zlepšení v jejich výkonnosti a jak k tomuto zlepšení napomohla vzdělávací aktivita. Výhodu zde spatřujeme především v přímé zpětné vazbě a kvantifikaci úrovně zlepšení. Nevýhodou je subjektivita takového hodnocení. Tento přístup je vhodné kombinovat se strukturovaným rozhovorem nebo dotazníkem. [22]

Zpětná vazba 180°, 360° a 540° - „zpětná vazba je termín pro situaci, kdy výstup systému ovlivňuje zpětně jeho vstup.“ [23, str. 106] „Tento princip je využíván i ve vedení lidí a je v podnikové praxi znám jako feedback neboli zpětná vazba. Velmi příznačná se jeví metafora, která přirovnává zpětnou vazbu k zrcadlu, které nám ostatní nastaví. Jedná se o popis chování jedince, jak jej vnímá pozorovatel.“ [23, str. 106]

180° zpětná vazba je založena na hodnocení spolupracovníky a podřízenými.

360° zpětná vazba je založena na hodnocení od kolegů, vedoucích a podřízených.

540° zpětná vazba je založena na hodnocení od spolupracovníků, podřízených, vedoucích a ostatních osobách, se kterými je vedoucí v kontaktu (např. zákazníci, dodavatelé). [20]



Obrázek 7: 360° zpětná vazba

Zdroj: upraveno podle [4]

Získání kvalifikace (odbornosti) – „kvalifikace je důkazem o dosažení znalostí a dovedností, avšak ne každá se vztahuje přímo k aktuální práci jednotlivce a není zárukou, že člověk zaručeně bude umět aplikovat certifikované znalosti a dovednosti v práci. Nejlepší je kvalifikace stanovená na bázi kompetencí pro dané pracovní místo, kdy zaměstnanec umí demonstrovat schopnost transformace a aplikace získaných vědomostí a dovedností ve své práci.“ [20, str. 150]

Posouzení manažerské výkonnosti – při hodnocení výkonnosti je výhodou, že údaje existují a nemusejí se sbírat. Při posuzování výkonnosti je třeba zvážit, které jiné faktory mohly výkonnost ovlivnit, je tedy potřeba ptát se zaměstnanců, které změny mohly jejich výkonnost ovlivnit. [20]

Úroveň 4: Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku

Zde je vhodné využít následující metody:

- strukturované rozhovory s vrcholovým managementem,
- vyhodnocení přínosů top managementem,
- analýza trendů,
- analýza dopadů,
- kontrolní skupiny,
- modely systému řízení,
- manažerské informace,
- procesy managementu kvality.

Analýza trendů – pozorování aktuálních trendů ve výkonnosti podniku a jejich aplikace na budoucí vývoj.

Analýza dopadů – má formu workshopu, kterého se zúčastní všichni zástupci, kterých se dotýká vzdělávací proces.

Kontrolní skupiny – porovnání výsledků skupiny, která prošla vzdělávacími aktivitami a skupiny, která nebyla proškolená.

Modely systému řízení – přístupem tohoto způsobu je analyzovat a prezentovat spojení mezi úsilím podniku a podnikovými cíli.

Manažerské informace – využívají informačních systémů k hodnocení dopadu učení na podnikovou výkonnost.

Management kvality – využívání modelu European Foundation for Quality Management dále jen EFQM . [20] [20]

Úroveň 5: Vyhodnocování změn v kultuře podniku

„Charakter podnikové kultury má významný vliv na řízení podniku a různé organizační činnosti včetně řízení změn, společné strategie či ukazatelů výkonnosti. V současnosti je podniková kultura jedním z významných faktorů konkurenceschopnosti. Je tomu tak proto, že technologie je možné získat snadno, avšak vhodná podniková kultura, která se projevuje očekávaným chováním zaměstnanců k interním a externím zákazníkům, se tak snadno napodobit nedá. Má proto svůj nezastupitelný význam při hodnocení dopadů rozvojových vzdělávacích programů.“ [20, str. 155]

SHRNUTÍ KAPITOLY

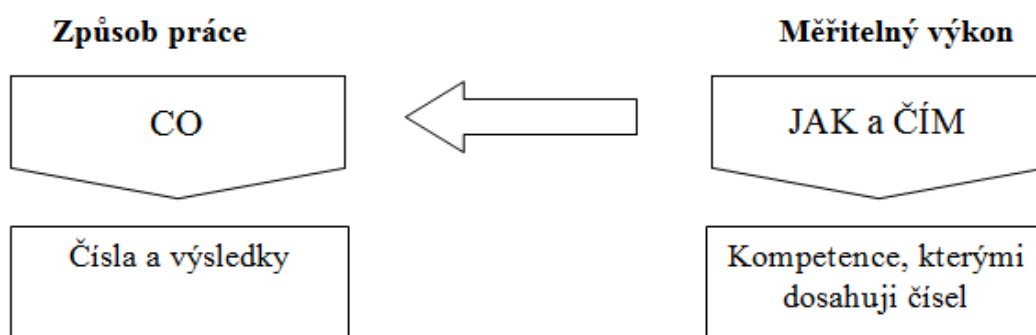
Druhá kapitola byla věnována vyhodnocování vzdělávacích akcí, jeho výhodám a nevýhodám a detailněji byly rozebrány modely, kterými lze provádět vyhodnocování vzdělávacích akcí.

3 MOŽNOSTI A METODY VZDĚLÁVÁNÍ, NEJNOVĚJŠÍ TRENDY

Nejen móda ale také vzdělávání podléhá v průběhu času určitým trendům. V následujícím textu si proto vymezíme několik termínů, které jsou preferovány ve vzdělávání.

3.1 Řízení podle kompetencí

Pojem kompetence neboli způsobilost se v současné době těší velké oblibě a objevují se i různé kompetenční modely. Kompetence tedy můžeme charakterizovat jako skupinu znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které vedou k dosažení vytyčeného cíle. Kompetence nám říkají, jak a čím dosahujeme výsledků. Můžeme si to znázornit na následujícím obrázku. [14]



Obrázek 8: Vztah způsobu práce a výkonu

Zdroj: [14]

Všeobecným cílem ve vzdělávání podle kompetencí tedy je, aby byl zaměstnanec schopen zvládat a řešit nejrůznější situace a úkoly a aby se stával nezávislejší při dosahování vytyčených společenských i osobních cílů. [19]

Takzvaným mostem mezi obchodní a personální strategií je **kompetenční model**. „Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané ze všech možných a uspořádané podle nějakého klíče. Kompetenční model potřebuje mít jednak návaznost na business strategii personální strategii, jednak na jednotlivé personální činnosti. Návaznost na business strategii se v jazyce strategického řízení nazývá vertikální integrace. Návaznost, respektive provázanost jednotlivých personálních činností kompetenčním modelem se nazývá horizontální integrace. V řadě firem se můžeme střetnout s tím, že mají kompetenční model, který však není integrován především po vertikální linii.“ [14, str. 68]

Hlavními uživateli kompetenčních modelů nejsou personalisté ale manažeři, tyto modely usnadňují komunikaci mezi personalisty a manažery a napomáhají k porozumění mezi nimi.

Aby mohl být kompetenční model fungující, měl by být:

- propojující,
- uživatelsky jednoduchý,
- jednotný,
- široce využitelný,
- sdílený.

Propojující - správně fungující model vytváří most, spojení se strategií společnosti.

Uživatelsky jednoduchý – uživateli jsou především všichni manažeři a modely jim musí práce usnadňovat, toto je nejpodstatnější charakteristika kompetenčních modelů.

Jednotný – funguje napříč společnostmi.

Široce využitelný – poskytuje stejný model pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání.

Sdílený – uživatelé si tento systém potřebují sami objevit a nastavit si ho. [14]

Jestliže organizace má funkční kompetenční model, poté může řídit výkonnost prostřednictvím patřičných kompetencí. Kompetenční model stanovuje kritéria, které uplatňujeme při identifikaci rozvojových potřeb a můžeme je využít při vyhodnocování efektivity rozvoje. [14]

3.2 Knowledge management

V české literatuře možná častěji narazíme na pojmy jako „řízení znalostí“, „znalostní management“, či „management znalostí“.

Ačkoliv se o problematice znalostního managementu poměrně často píše i hovoří, odborníci se na jeho všeobecně platné definici dosud nedokázali shodnout, proto je doporučeno nahlížet na problematiku spíše v obecnějším kontextu. Často používaná definice popisuje management znalostí jako oblast, která umožňuje rozšíření individuálních znalostí napříč celou organizací, čímž vytváří znalost vyšší úrovně – znalost organizace. [16]

Mezi základní výkladová schémata knowledge managementu patří **genealogický model znalostí**, který říká, kdy znalosti ještě nejsou znalostmi, kdy se jimi stávají a do čeho vrůstají. Tento model má podobu:

Data → Informace → Znalosti → Způsobilosti [14]

3.2.1 Druhy znalostí

Znalosti můžeme třídit a dělit podle mnoha kritérií, např. podle obsahu, významu, časové rozlišení a také podle jejich role.

Dělení znalostí podle jejich role

Know-what – česky můžeme přeložit jako „znát co“, jde tedy o technickou povahu znalostí (normy, parametry, podmínky použití, apod.).

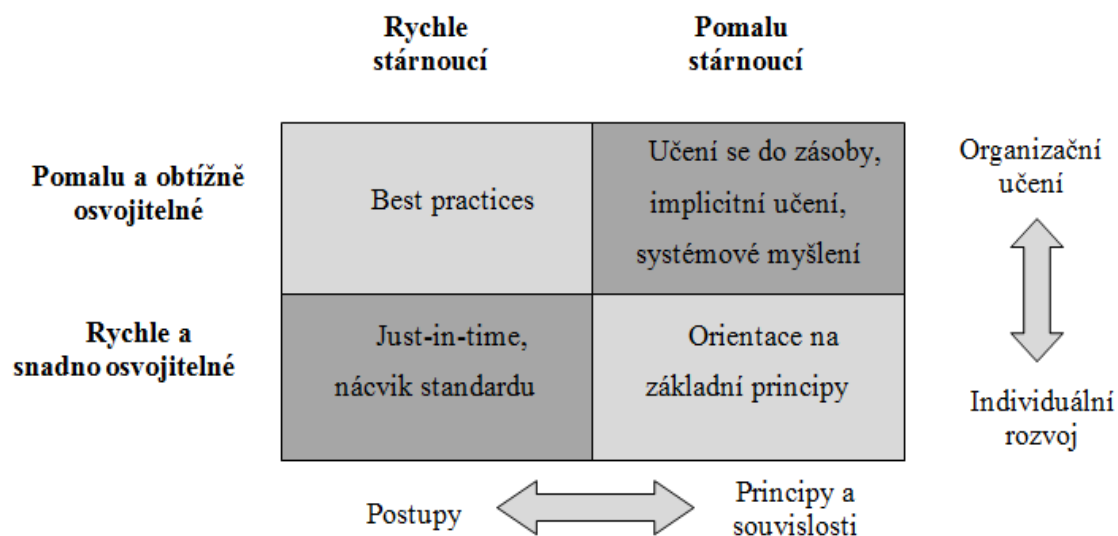
Know-why – neboli „znát proč“, znalost principů a zákonitostí tvoří základnu pro know-how.

Know-how – česky „vědět jak“, znalosti metodiky a postupů, má charakter praktických zkušeností.

Know-who – „vědět kdo“ neboli kdo je tím pravým zdrojem znalostí, zkušeností a potřebných kontaktů. [14]

Znalosti podle časového rozlišení

Tyto znalosti můžeme znázornit jednoduchým schématem:



Obrázek 9: Časové rozlišení znalostí a dovedností

Zdroj: [14]

Znalosti podle významu

Znalosti podle významu můžeme členit na klíčové a podpůrné.

Klíčové znalosti – také je můžeme charakterizovat jako explicitní, „jsou těmi, které lze velmi dobře znázornit a konzervovat“, paradoxně stárnou rychleji, než ty které je obtížné zachovat, je také snadnější je předávat dále.

Podpůrné znalosti – neboli tacitní, jsou osobní znalosti a je možné je velmi dobře sdílet, je však nemožné je znázornit nebo zapsat, pokud lidé z firmy odejdou, spolu s nimi odchází i tyto znalosti. [14]

3.3 Trendy menšího rozsahu

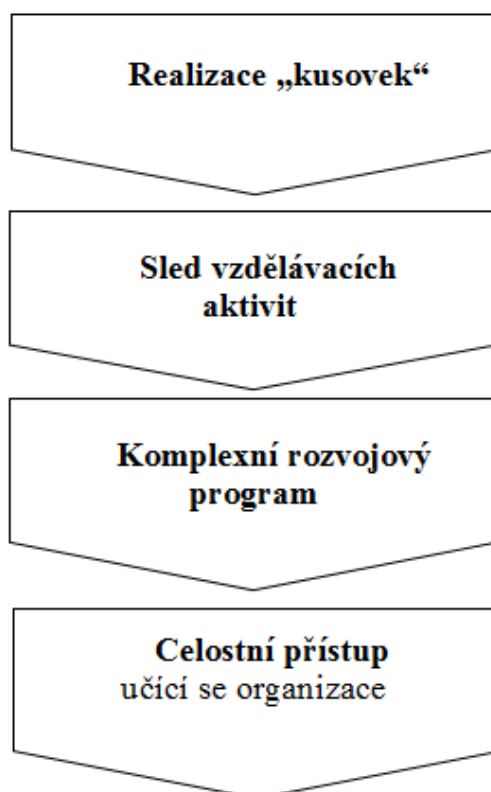
O hlavních trendech ve vzdělávání zaměstnanců jsme se dozvěděli výše a nyní je třeba přejít i k těm dalším, které sice nejsou tak rozsáhlé jako např. management znalostí ale právě proto jsou možná mnohem častější ve většině firem.

Za hlavní trendy tedy můžeme považovat:

- princip od „kusovek“ k celostnímu přístupu,
- just-in-time ve vzdělávání,
- standardizované kurzy,
- on-line nákupy,
- diferenciaci a zakázkové řešení,
- princip učící se organizace. [14]

3.3.1 Od „kusovek“ k celostnímu přístupu

Vývojové fáze vzdělávání ve firmě, tedy postup od vzdělávání jednotlivců až po vývoj v učící se organizaci si pro lepší pochopení ukážeme na následujícím schématu.



Obrázek 10: Vývojové fáze koncipování rozvoje a vzdělávání ve firmě

Zdroj: [14]

Realizace „kusovek“ – nahodilé, neplánované vzdělávání, v současnosti se s tímto přístupem již příliš nesetkáváme.

Sled vzdělávacích aktivit – není vytvořen náhodně, stejně jako obsah vzdělávacích akcí, očekávám významný vliv na výsledky, většinou se jedná o jedno až dvě soustředění ročně.

Komplexní rozvojový program – obvykle v sobě zahrnuje propojení měkkých a tvrdých dovedností, je zde větší provázanost s praxí a je dáván důraz na transfer nabytých dovedností a znalostí, účastníci plní různé rozvojové úkoly.

Celostní přístup – v tomto přístupu nejde přímo o to, aby se co nejvíce naučil jedinec naopak zde je v hledáčku pozornosti skloubení organizačního učení a učení jednotlivce, řeší se zapojení co největšího počtu lidí. [2] [14]

3.3.2 Just-in-time ve vzdělávání

„Just-in-time ve vzdělávání je opakem učení se do zásoby.“ [14, str. 123]

„Nejdříve je potřeba se ve firmě rozdělit kurzy na standardní a zakázkové. Standardní kurzy budou součástí tréninkových katalogů, které výrazně zeštíhlí. Zakázková řešení nejsou opakující se a mohou být použita proaktivně (učit se do zásoby) či reaktivně.“ [14, str. 123]

„Just-in-time má podobu kurzu, který přichází v pravý čas, například v podobě soustředění projektového týmu těsně před zahájením projektu. U zakázkových řešení má charakter vyladování formy. U standardních kurzů má charakter nezbytného minima, které potřebuju pro zdárné fungování.“ [14, str. 123]

3.3.3 Standardizované kurzy

„Standardizované kurzy jsou zaměřeny na osvojení si základních znalostí a dovedností, jejichž absence či snížená úroveň má charakter nedostatku, který limituje výkonnost. Pomocí standardizovaného kurzu vytváříme standard, jež spojujeme se strategií minimální laťky.“ [14, str. 124]

Katalogové kurzy

Ve firmách většinou existují katalogy školení. Katalogové školení představují řešení do zásoby a většinou jsou členěna následovně:

- odborné školení,
- měkké dovednosti (soft skills),
- IT kurzy,

- jazyková školení,
- povinná školení. [2]

E-learningové kurzy

Ke každému zaměstnanci, který se účastní takového kurzu, se dostanou úplně stejné informace, a proto se jedná o standardizovaný kurz. Jedná se o proces, který ke vzdělávání a komunikaci využívá informačních a komunikačních technologií. [2]

3.3.4 Ostatní

Online nákupy

Jedná se o nákup vzdělávacích aktivit na e-aukcích. V případě, že chce společnost nakupovat vzdělávací kurzy na internetu, měla by mít podchycené, některé skutečnosti:

- mít seznam společností, u kterých je prověřena kvalita služeb,
- mít standardizované kurzy. [3]

Diferenciace a zakázkové řešení

Diferenciací je v tomto smyslu míněno především hodnocení, odměňování a rozvoj, který se uplatňuje jako motivační nástroj.

Zakázkovým řešením je myšleno „ušití“ kurzů na míru organizace či jednotlivce. Takovéto řešení je dost nákladné. [2]

Princip učící se organizace

„Je to organizace, která pomocí přeformulování svých vlastních zkušeností a učení, se z probíhajících procesů je schopna objevovat, co je efektivní. Pojem učící se organizace se někdy plete s pojmem učení probíhajícím v organizaci.“ [2, str. 447]

SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole byl věnován prostor možnostem, metodám a nejnovějším trendům ve vzdělávání. Těmito trendy jsou řízení podle kompetencí, knowledge management, a ostatní trendy menšího rozsahu.

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HOLCIM (ČESKO) A.S.

4.1 Charakteristika společnosti

Firma Holcim Česko je akciová společnost sídlící v Tovární ulici v Prachovicích u Chrudimi. Zápis do obchodního rejstříku byl proveden 19. 3. 1991 u Krajského soudu v Hradci Králové, IČO 15052320. Základní kapitál společnosti je 486 297 000 Kč. Společnost má 17 poboček po celé České republice a to v Benešově, Čáslavi, Havlíčkově Brodě, Litomyšli, Hradci Králové, Jaroměři, Jihlavě, Ledči nad Sázavou, Lhotce nad Labem, Mělníku, Mladé Boleslavi, Pardubicích, Smiřicích, Štramberku, Ústí nad Orlicí, Velkým Meziříčím a Žďáru nad Sázavou.

Holcim Česko, v sektoru stavebních materiálů, je předním výrobcem a prodejcem drceného kameniva, šterku, písku, transportovaného betonu, asfaltu a cementu v České republice. Firma je dceřinou společností Holcim Ltd., která sídlí v Curychu ve Švýcarsku. Skupina Holcim zaměstnává 80 000 pracovníků a působí ve více jak 70 zemích světa s ročním obratem okolo 400 miliard korun. V České republice tvoří roční obrat Holcimu kolem 2 – 2,5 miliard korun a zaměstnává okolo 500 lidí v 24 provozovnách. [15]

4.2 Historie společnosti

Historie společnosti sahá až do roku 1870, kdy v Prachovicích a okolních obcích byla otevřena řada menších dolů a vápenek. V roce 1873 byla zřízena cylindrová vápenka vytápěná uhlím a dřevem. O rok později postavil v Prachovicích Josef Klimpl první kruhovou pec a v téže roce byly postaveny také dvě další pece ve Vápenném Podole. Výkon těchto pecí byl přibližně 20 tun za den. Později v roce 1880 J. Musil postavil dvě šachtové pece v Prachovicích a současně byly také dvě pece postaveny v Závratci. Firma D. Berl se sídlem ve Vídni zakoupila obě pece v Závratci v roce 1884. Tato firma si také pronajala od knížete Kinského vápencové doly v Prachovicích.

Roku 1913 zahájila česká obchodní společnost stavbu vápenky. Společnost Dr. Berl byla odkoupena koncernovým podnikem Královodvorské cementárny sídlícím v Praze v roce 1939. V této době Dr. Berl vlastnila lomy a pozemky v Prachovicích, obě vápenné pece v Závratci a lanovou dráhu, která sloužila na dopravu vápence z Prachovic. Plánovaná výstavba cementárny byla přerušena druhou světovou válkou. Na konci války roku 1945 došlo ke znárodnění podniku Královodvorské cementárny. Zřízením národního podniku Prachovická cementárna a vápence započala v roce 1950 výstavba cementárny. O šest let později byl zahájen provoz tří rotačních pecí na mokrý způsob výroby. V roce 1960 byla cementárna začleněna do koncernu výrobně hospodářské jednotky CEVA sídlící v Praze. Mezi lety 1977 – 1980 probíhala výstavba nového závodu se suchým způsobem výroby a rozsáhlým stupněm automatizace. Na konci tohoto období vznikl koncernový podnik Cementárny a vápenky Prachovice. O rok později v roce 1981 byl uzavřen provoz ve starém závodě.

V roce 1991 se stala z podniku státní akciová společnost. Vstupem švýcarské společnosti Holderbank započaly v roce 1992 významné změny ve výrobním procesu, v oblasti personální a environmentální politiky. O rok později podnik CEVA a PRACHOVICE, který už nyní vystupuje pod ochrannou známkou, zahrnuje dceřiné společnosti. V roce 2000 byla odprodána dceřiná společnost Vápenka Prachovice. V roce 2001 byl změněn název Cementárny a vápenky Prachovice na Holcim (Česko) a. s., zavedla se nová obchodní značka Holcim kvůli změně identity mateřské společnosti Holcim Ltd. Vznikají dceřiné společnosti Holcim beton a Holcim kamenivo. O dva roky později se Holcim (Česko) a. s. stává předním českým výrobcem cementu, transformovaného betonu a kameniva díky odprodání dceřiné společnosti EKOCEM (betonové výrobky) a fúzí se společnostmi Holcim beton a Holcim kamenivo. V období 2003 – 2006 pokračují investice na zlepšení ochrany životního prostředí, využití alternativních paliv a úspory energie.

V roce 2010 Holcim Česko dosahuje po osmi letech větší nezávislosti, protože zanikl region North Danube a buduje nový management. Tato změna ovšem nevydržela dlouho a v roce 2013 vznikl nový region v rámci koncernu Holcim s názvem Central Eastern Europe dále jen CEE, tedy Region střední a východní Evropy, do kterého spadají Česká Republika, Polsko, Maďarsko, Rakousko a Slovensko, pro Holcim (Česko) tato změna znamenala přesun top managementu společnosti do Bratislavy, kde nově vznikla centrála pro klastr CEE.

Ve stejném roce bylo také rozhodnuto o vytvoření Share Service Center neboli Centra sdílených služeb, které bude zajišťovat administrativní procesy pro celý region CEE ze svého sídla v Košicích.

V roce 2013 vedení společnosti Holcim Ltd. rozhodlo o prodeji společnosti Holcim (Česko) mexické společnosti CEMEX. Tato transakce by měla být uzavřena v polovině roku 2014. [11] [15]

4.3 Úsek lidských zdrojů

Úsek lidských zdrojů tvoří personální ředitel a jemu zodpovědní pracovníci. Těmi jsou specialista náborů, referent vzdělávání a úsek Personální administrativa, do kterého patří vedoucí oddělení jakožto odpovědná osoba za úsek, účetní, referent a specialista odměňování a benefitů.

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, pro segmenty písku a štěrku neboli agregates, dále jen AGG a betonu neboli ready mixu, dále jen RMX, má na starosti referent vzdělávání, společně se specialistou náborů. Hlavní pracovní náplní referenta je vedení agendy vzdělávání, sestavení a vyhodnocení ročního plánu vzdělávání, organizace a vyhodnocení vzdělávacích aktivit. Vzdělávání závodu cementárny v Prachovicích zajišťuje asistent ředitele závodu.

Pro dobrý přehled jednotlivých školení pracovníka slouží Dialog, neboli individuální plán rozvoje zaměstnance, který je v elektronické podobě a plánuje se na jeden kalendářní rok dopředu. Ten vytváří vedoucí se svým podřízeným na základě potřeb a požadavků zaměstnance, v čem je nutné dále rozvíjet své znalosti a dovednosti. S vytvořeným Dialogem navštíví vedoucí zaměstnanec specialistu vzdělávání, který nejvhodnější školení zajistí.

V předchozích letech 2010 – 2012 společnost využívala prostředky z Evropských strukturálních fondů, dále jen ESF, konkrétně z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost, dále jen OPLZZ, poskytované ministerstvem práce a sociálních věcí, dále jen MPSV. Z tohoto fondu Holcim čerpal prostředky na projekt s názvem Komplexní vzdělávání společnosti Holcim (Česko) a.s. prostřednictvím vybudování Holcim Academy.

Specialista náborů shání nové uchazeče, připravuje přijímací řízení a zařizuje pohovory. S referentem personálního oddělení nový zaměstnanec sepíše pracovní smlouvu a dostane vstupní list. Po absolvování vstupního školení (informování a seznámení s bezpečnostními předpisy, požárními předpisy, pracovním a organizačním řádem společnosti a systémy) vstupní list podepíše a odevzdá ho zpět referentovi. Po ukončení pracovního poměru zaměstnanec podepisuje výstupní list. [15]

4.3.1 Typy vzdělávacích akcí ve společnosti

Ve společnosti Holcim jsou realizovány různé typy vzdělávacích akcí, které jsou rozlišeny podle toho, o jaké školení se jedná a kdo ho provádí. K těmto typům vzdělávacích akcí patří:

Holcim Academy

Projekt Holcim Management Academy, dále jen HMA je vlastní školicí systém zabezpečovaný týmem interních lektorů. Program je tematicky rozdělen do 6 základních modulů. Každý z nich je vytvářen podle požadavků a potřeb Holcimu.

On-the-job-training

Neboli vzdělávání na pracovišti patří k nejvíce využívaným typům rozvojových aktivit. Např. se jedná o sledování a vyhodnocení činnosti, rozšíření a prohloubení znalostí a dovedností účastníka v prováděných procesech a v neposlední řadě také o zvyšování efektivity prováděných činností. Patří sem také dlouhodobé i krátkodobé pracovní stáže, rotace pozic, zaškolení pod dohledem zkušeného kouče, interní trénink na pracovišti.

Interní kurzy a semináře

Interní kurzy a semináře vznikají na základě požadavku společnosti a zaměstnanců. Na jejich přípravě a realizaci se podílejí především interní lektoři (specialisté ve svém oboru). Mezi interní školení patří např.: Holcim a pracovněprávní vztahy – školení zaměstnancům umožňuje seznámit se s pracovně právní legislativou ve společnosti, školení informačních školení, dále jen IT - školení je určeno pro uživatele těchto programů a zařízení: Lotus Notes, Videokonference, Black berry, IT security – školení zaměřené na používání bezpečnostních postupů v IT technologii, porozumění rizikům v souladu s podnikovými standardy.

Externí kurzy a semináře

Semináře a kurzy, kterých se zaměstnanci zúčastní na základě potřeb doplnění odborných znalostí nezbytných pro výkon jejich práce. Požadavek vychází ze schváleného individuálního plánu rozvoje nebo ze žádosti nadřízených v průběhu roku.

Jazykové vzdělávání

V rámci jazykového vzdělávání se realizuje výuka anglického a českého jazyka. Výuka probíhá v těchto formách:

- Skupinová výuka (skupina 5 -10 osob) – standardní způsob výuky pro všechny zaměstnance. Nominace zaměstnance na skupinovou výuku jazyka vychází ze schváleného individuálního plánu rozvoje.
- Individuální výuka - pro vyšší a střední management na základě požadavku uvedeného v individuálním plánu rozvoje. Individuální výuka jazyka probíhá výjimečně a musí být vždy schválena nadřízeným.
- Pobytové kurzy v zahraničí – zařazení zaměstnance na pobytový kurz vzniká na základě požadavku nadřízeného a schválení požadavku příslušným ředitelem.

Profesní školení

Profesní (povinné) vzdělávání zahrnuje

- Základní kurzy – standardní cesta pro získání odborné způsobilosti k výkonu odborné (specifické) činnosti. Dokladem o získání nové odbornosti je např. vysvědčení, osvědčení nebo profesní průkaz. Nezbytnou podmínkou k získání nové odbornosti je zdravotní způsobilost účastníka kurzu.
- Periodická školení – odborné vzdělávací akce, jejichž rozsah, obsah a frekvence jsou dány příslušným právním předpisem (zákonným ustanovením, vyhláškou). Periodická školení a přezkoušení vede k obnovování a udržování odborné kvalifikace (prodloužení platnosti dokladu).

E-learning

E-learning chápeme především jako efektivní využívání informačních technologií ve vzdělávacím procesu. Systematicky společnost využívá e-learning kurzů a školení a to především v těchto oblastech: systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dále jen BOZP, ochrana hospodářské soutěže, boj proti úplatkářství a korupci, AlertDriving – program, který umožňuje prozkoušení a následné proškolení řidičů v řešení rizikových dopravních situací.
[15]

SHRNUTÍ KAPITOLY

Čtvrtá kapitola byla věnována představení společnosti Holcim (Česko) a.s., historii vzniku této společnosti, úseku lidských zdrojů a typům vzdělávacích akcí, které jsou ve společnosti realizovány.

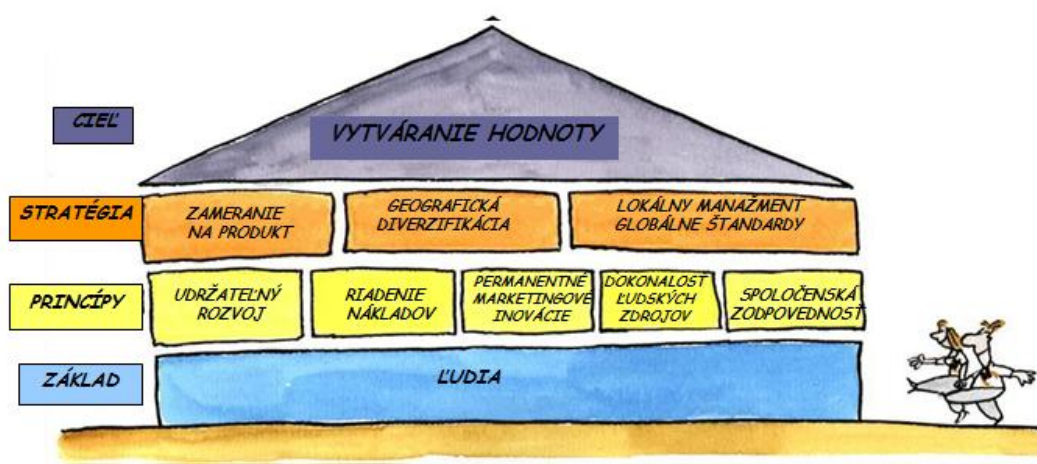
5 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ HOLCIM MANAGEMENT ACADEMY VE SPOLEČNOSTI HOLCIM (ČESKO)

Holcim Management Academy, je unikátní systém vzdělávání vytvořený pro potřeby společnosti. Je to vlastní školící systém, který je zabezpečovaný týmem interních lektorů. Program se tematicky dělí do šesti základních modulů. Každý z nich je vytvářen podle požadavků a potřeb Holcimu s nezbytnou teoretickou částí a s velkým množstvím praktických cvičení. Tyto tréninkové akce jsou realizovány jako dvou nebo třídní a co je nejdůležitější, mimo pracoviště, většinou v oblasti jižní Moravy, v Lednici. Tato oblast byla vybrána strategicky, jelikož Holcim Management Academy je realizována společně pro Česko a Slovensko. Kurzu se většinou účastní 10 – 15 pracovníků. Účast zaměstnanců na tomto interním školení vyplývá z procesu Dialog, což je individuální plán rozvoje a najdeme v něm hodnocení zaměstnance za uplynulý rok a zároveň se zde stanoví cíle a požadavky na rok následující. Z důvodu, že zvlášť moduly hodnotí zaměstnanci společnosti Holcim (Česko) a zvlášť Holcim (Slovensko), se zaměřím pouze na vyhodnocování dotazníků vyplněných zaměstnanci Holcim (Česko). Moduly Strategie a Leadership byly vytvořeny nejdříve, poté společnost získala grant z Evropských strukturálních fondů na projekt s názvem Komplexní vzdělávání zaměstnanců společnosti Holcim (Česko) a.s. prostřednictvím vybudování Holcim Academy, a z těchto prostředků byly financovány zbývající čtyři moduly. [15]

5.1.1 Strategie

Tento modul je určený pro vedoucí pracovníky, mistry, specialisty, kteří chtějí lépe pochopit všeobecný význam strategie a jaká je samotná strategie Holcimu realizovaná ve třídním školení.

Facilitátoři zde rozebírají co je strategie, jaká je globální pozice Holcimu a Holcimu v rámci CEE, elementy strategie Holcimu, strategický domeček Holcimu (viz. obrázek 11), vize a poslání, operační mapa Holcimu, výsledky společnosti a jednotlivé ukazatele, rizika a riziková mapa, hodnotový řetězec ale také makroekonomické ukazatele hrubý domácí produkt, dále jen HDP, měnové kurzy a inflaci. [9]



Obrázek 11: Strategický domeček Holcimu

Zdroj: [9]

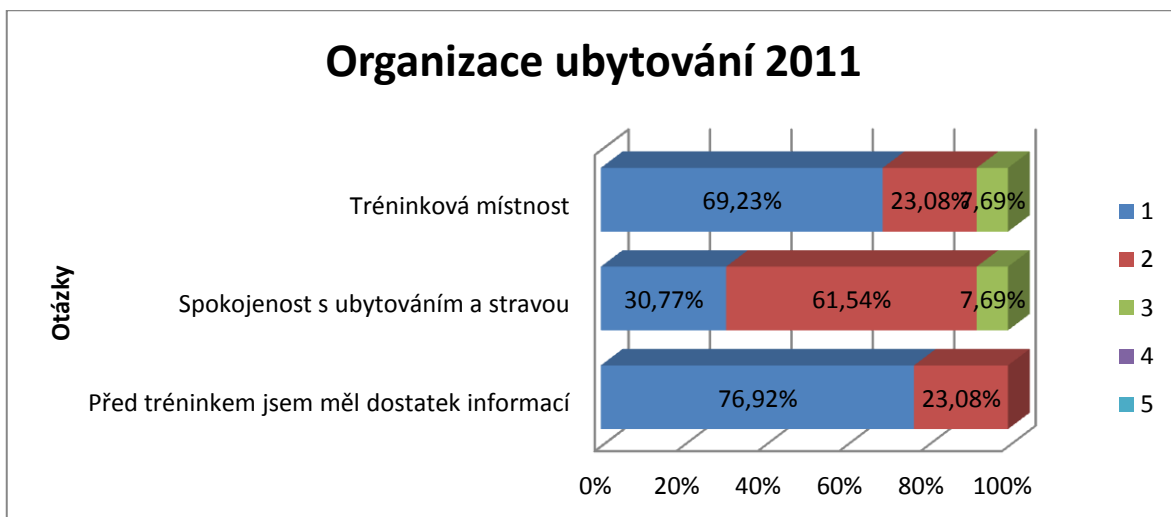
Krátká ukázka ze začátku tohoto kurzu, jak lze vysvětlit strategii: „*Strategie je plán akcí vytvořený k dosažení určitého cíle. Slovo strategie má i vojenský význam, protože je odvozeno od řeckého slova „generál“. Strategie se liší od taktiky. Ve vojenských termínech je taktika spojována s řízením vytyčených cílů, zatímco strategie odráží to, jak jednotlivé cíle navazují na druhé. Jinými slovy, jakým způsobem je bitva vedena je záležitostí taktiky; zatímco otázka, zda bojovat dál, či jestli bojovat vůbec, je záležitostí strategie.*“ [9, str. 8]

V ČR je tento modul školen od roku 2009, v tomto roce proběhly dvě školící akce, v roce 2012 pouze jedna a v roce 2013 žádná. Tuto skutečnost můžeme vysvětlit především tím, že v letech 201 a 2012 byly proškoleni všichni zaměstnanci, pro které měl tento modul význam a v roce 2013 nevznikl požadavek, jelikož nebyla naplněna kapacita. Prozatím tedy tímto programem prošlo 21 zaměstnanců.

Je zde pět oblastí, ve kterých zjišťujeme spokojenost účastníků se školením. Těmito oblastmi jsou: organizace ubytování, obsah tréninku, facilitátoři, použité metody a celkové hodnocení. V každé oblasti jsou zařazené další podotázky, které můžete najít v grafech.

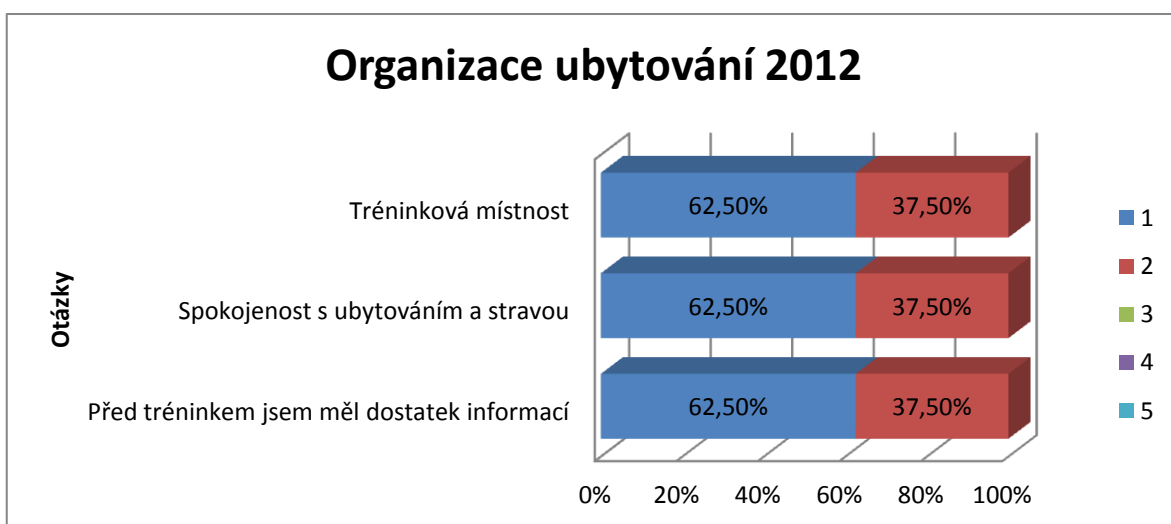
Hodnocení

Hodnocení akcí probíhalo od roku 2011. V roce 2011 odpovědělo na dotazy 13 respondentů a v roce 2012 jich bylo 8. Dotazovaní mohou otázky hodnotit na škále 1 až 5, přičemž hodnocení 1 je nejlepší a 5 nejhorší. Hodnotící dotazník můžete najít jako přílohu D.



Obrázek 12: Graf hodnocení Organizace ubytování, v modulu Strategie, v roce 2011

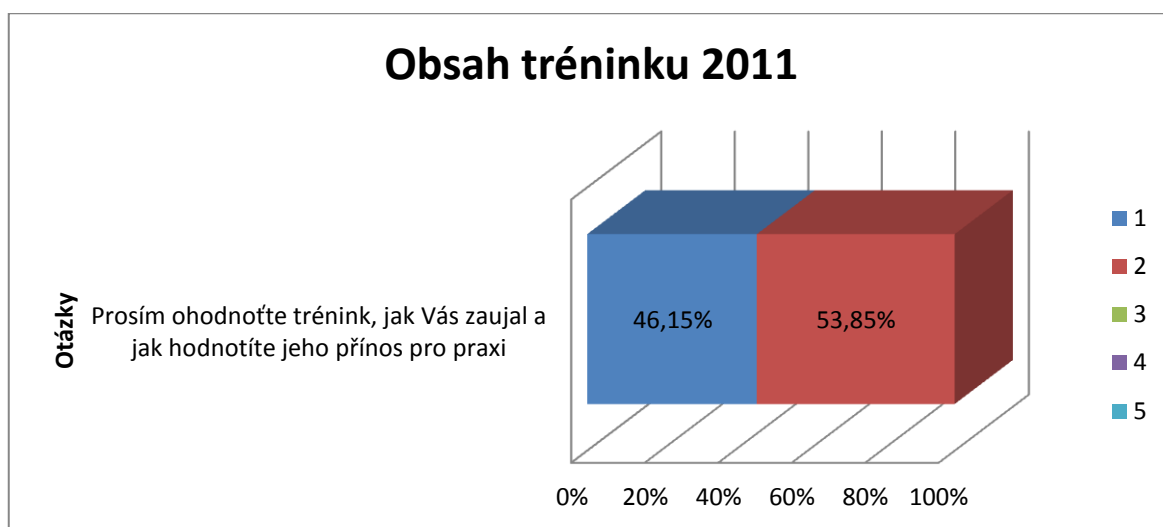
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 13: Graf hodnocení Organizace ubytování, modul Strategie, v roce 2012

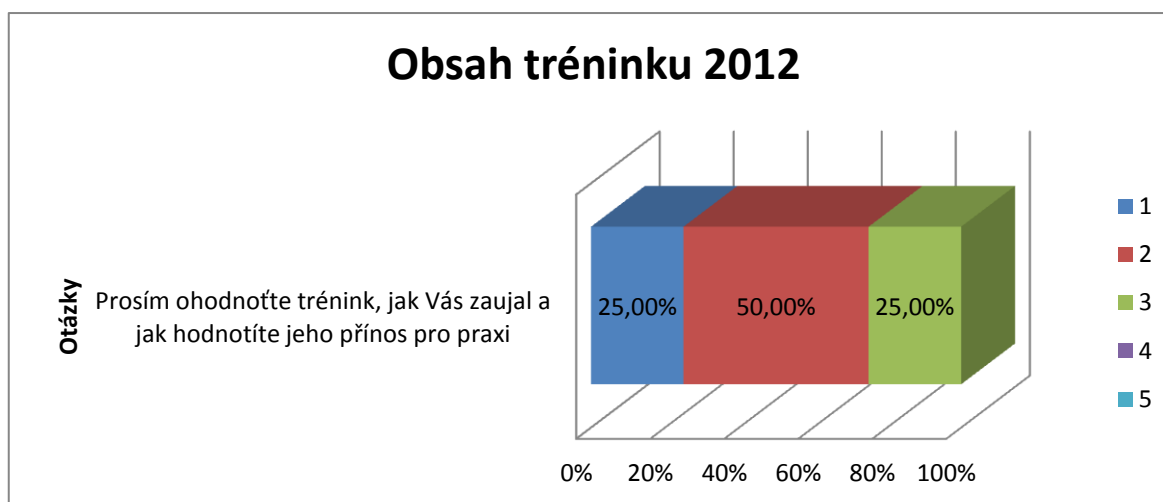
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafů můžeme vyčíst, že v roce 2012 došlo k zlepšení všeobecné spokojenosti, především v oblasti ubytování a stravy, kde došlo ke zlepšení hodnocení z 30% na 62% naopak v otázce spokojenosti s dostatkem informací nastal propad z 76,9% na 62%.



Obrázek 14: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Strategie, v roce 2011

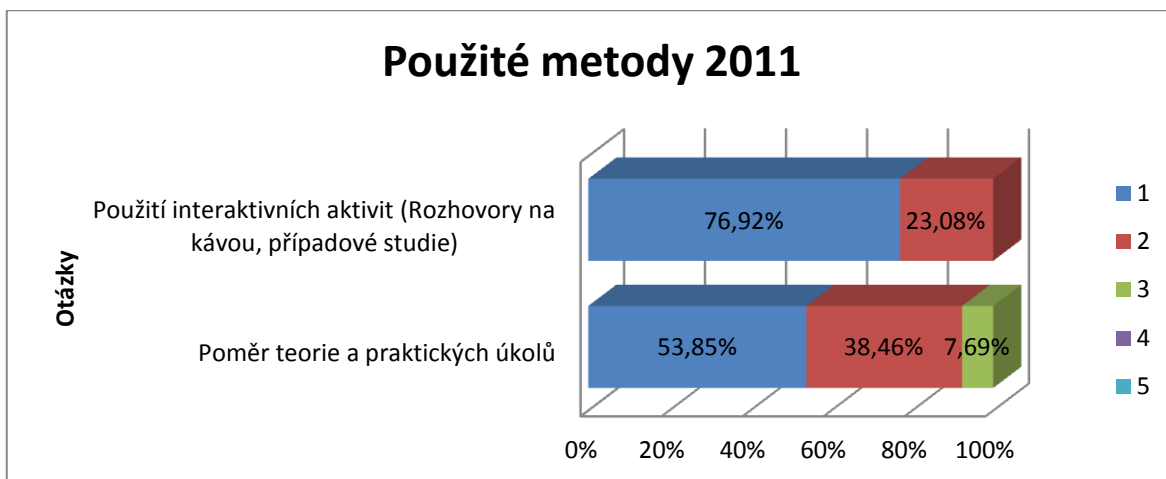
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 15: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Strategie, v roce 2012

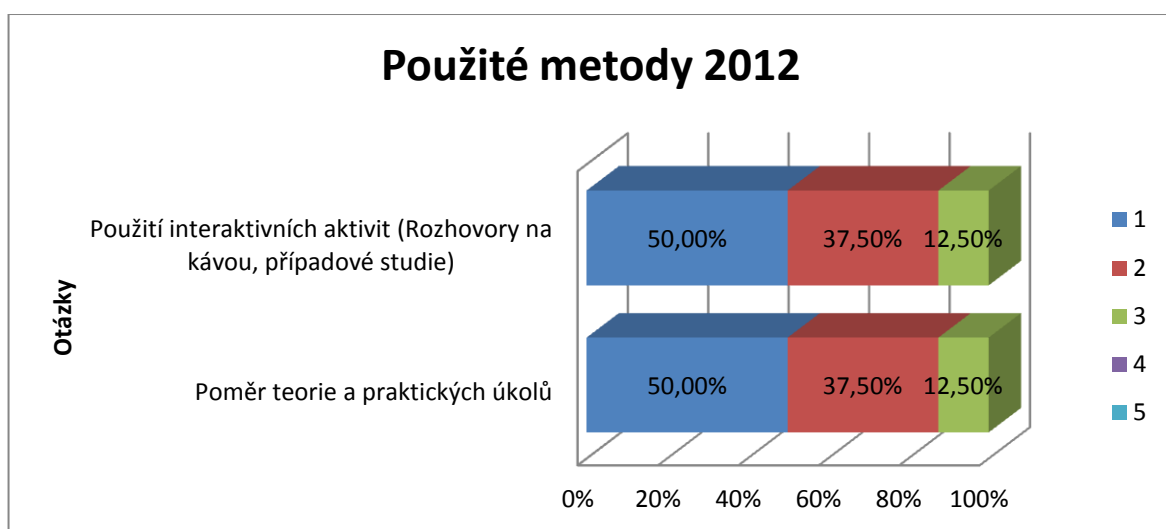
Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti obsahu tréninku nám v roce 2012 došlo ke zhoršení hodnocení. Bohužel, není jisté z jakého důvodu, jelikož k hodnocení nebyly připojeny komentáře. Největší část respondentů, celých 50%, hodnotilo obsah tréninku známkou 2. Z toho vyplývá, že v této oblasti je stále co zlepšovat.



Obrázek 16: Graf hodnocení Použitých metod, modul Strategie, v roce 2011

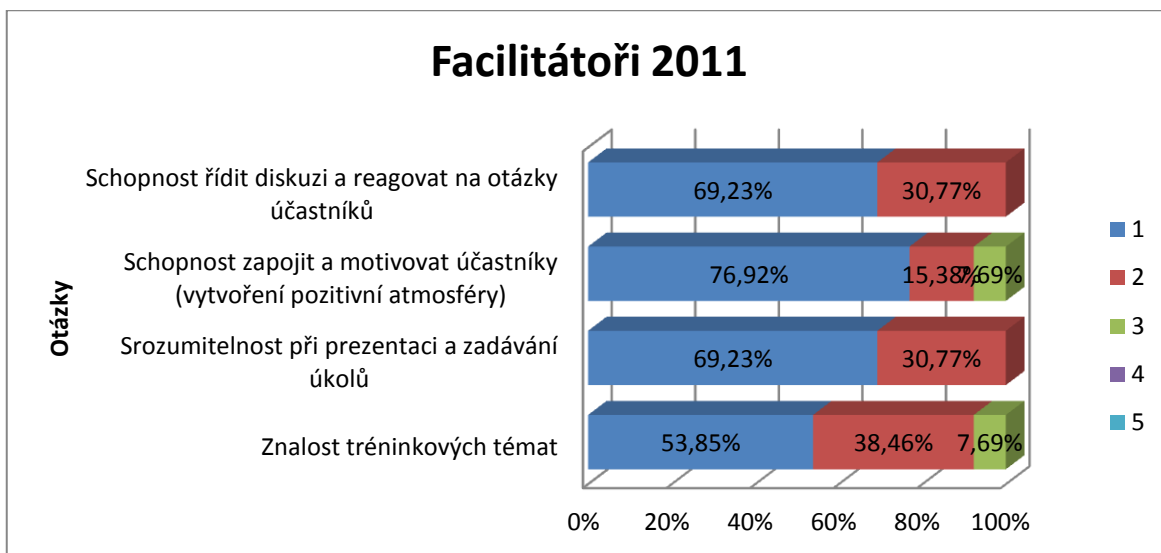
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 17: Graf hodnocení Použitých metod, modul Strategie, v roce 2012

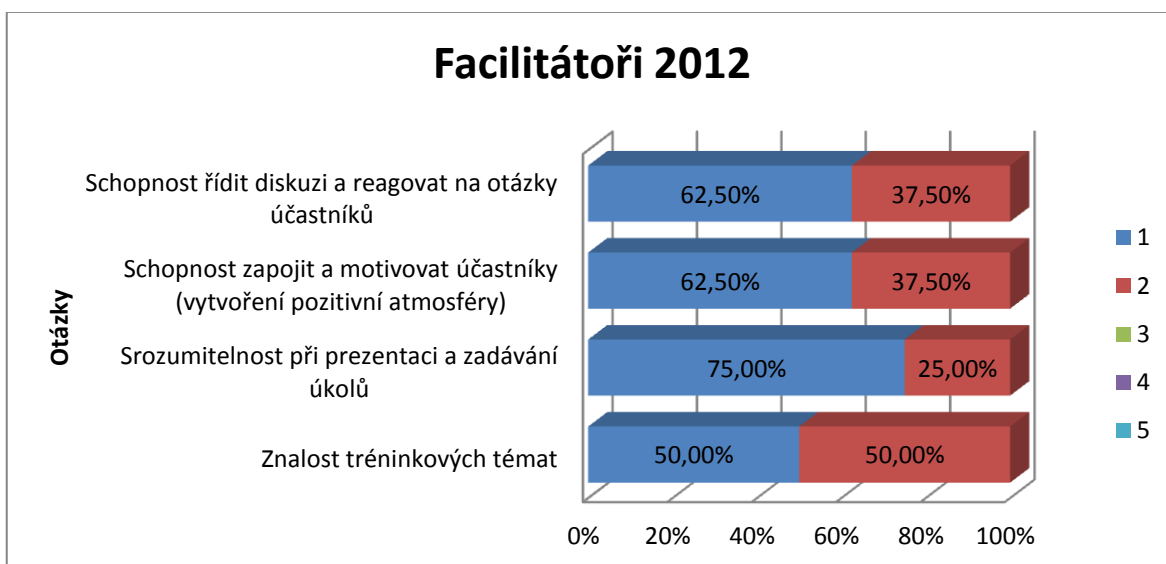
Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti použitých metod opět nastalo zhoršení. Můžeme tedy vyvodit, co je příčinou tohoto negativního vývoje. Pokud se blíže zaměříme na počet odpovědí, zjistíme, že negativní odpověď, která se v grafu projevila zelenou barvou, byla pouze od jednoho z dotazovaných. Z tohoto důvodu se tedy touto odchylkou nemusíme příliš zabývat, hodnocení je subjektivní a každý respondent preferuje něco jiného.



Obrázek 18: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Strategie, v roce 2011

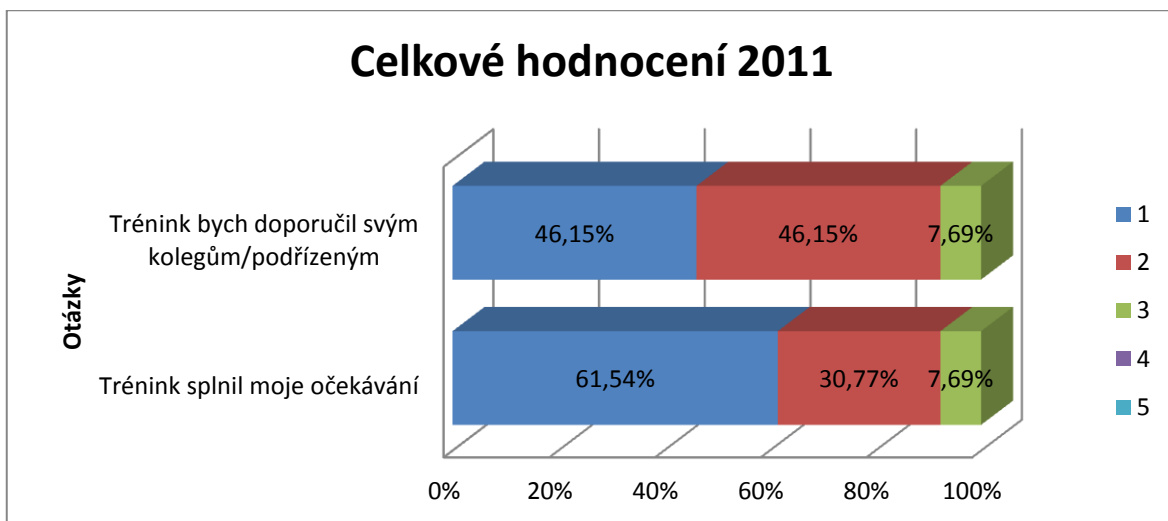
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 19: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Strategie, v roce 2012

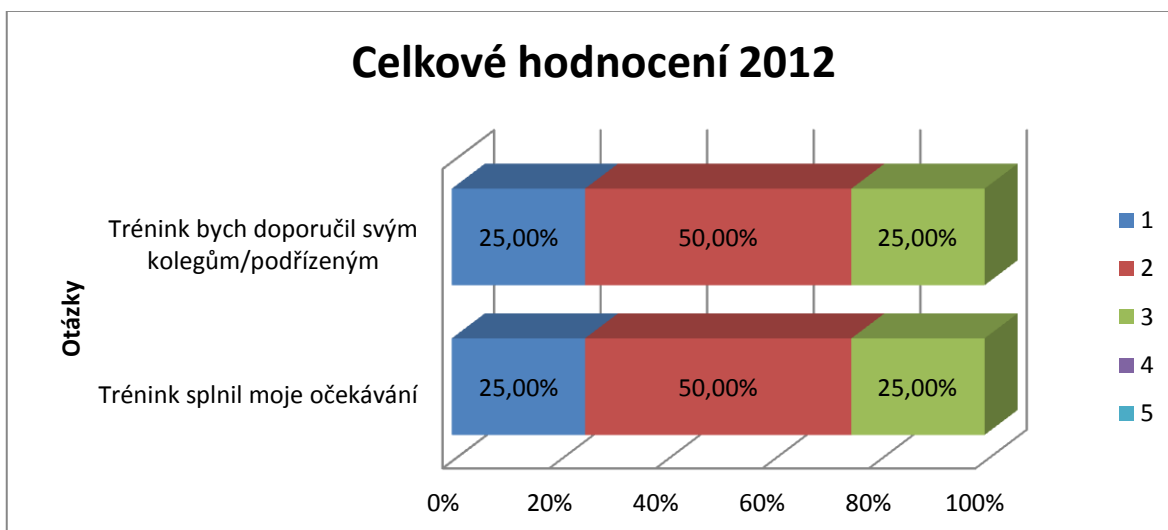
Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti vývoje lektorů, můžeme na první pohled pozorovat zlepšení jelikož se v grafu z roku 2012 nevyskytuje hodnocení známkou 3. Ovšem při bližším prozkoumání vidíme, že schopnosti řídit diskusi, zapojení účastníků a znalosti tréninkových témat, se nám hodnocení zhoršilo. Zhoršení ovšem můžeme považovat za nepřiliš důležité, jelikož se stále pohybujeme v rámci hodnocení známkou 1 a známkou 2.



Obrázek 20: Graf Celkového hodnocení, modul Strategie, v roce 2011

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 21: Graf Celkového hodnocení, modul Strategie, v roce 2012

Zdroj: vlastní zpracování

Když porovnáme celkové hodnocení tohoto kurzu ve dvou zmiňovaných letech, vidíme celkem výrazné zhoršení v hodnocení známkou 1. V roce 2011 by trénink doporučilo svým kolegům 46% respondentů a v roce 2012 už pouze 25%, v otázce, zda trénink splnil očekávání dotazovaných nastal v jednotlivých letech propad o 36%, což už je alarmující i přesto, že stále 75% uchazečů odpovídá, že trénink splnil očekávání známkou 1 nebo 2.

V modulu Strategie je stále co zlepšovat. Především se jedná o použité metody a obsah tréninku, který by se měl vylepšit a to i z toho důvodu, že tento program je určen pro vedoucí pracovníky společnosti.

Shrnutí a doporučení

Modul Strategie byl vytvořen již v roce 2011 a celkově byl školen třikrát.

- Z hodnocení účastníků tohoto modulu vyplynulo, že v oblasti organizace ubytování nastalo zlepšení, respondenti jsou ale částečně nespokojeni s dostatkem informací před jednotlivými tréninky.
- Obsah tréninku se ve dvou po sobě jdoucích letech posunul k horšímu, pouze 25% z dotazovaných hodnotí tuto oblast známkou jedna a 25% dokonce známkou tři.
- Použité metody zaznamenaly posun k horšímu, jeden z účastníků dokonce tuto oblast ohodnotil známkou tři, kdežto více jak 80% použilo známku jedna nebo dvě, což lze hodnotit velmi uspokojivě.
- Lektoři byly zřejmě v prvním roce trochu nezkušení a možná i nervózní ale tento nedostatek odstranili a nadále se jejich hodnocení pohybuje v mezích známek jedna nebo dvě.
- Nepříliš pozitivní výsledek můžeme pozorovat v celkovém hodnocení, rok 2012 je hodnocen hůře, než rok předchozí což nespĺňuje požadovaný vývoj, v tomto roce byla známka 1 v otázce, zda by trénink doporučili kolegům, použita o 21% méně a v otázce zda trénink splnil očekávání dokonce o 36,5%. Tento nepříznivý trend je pravděpodobně způsoben tím, že modul Strategie byl vytvořen jako jeden z prvních a pro všechny účastníky to byla nová zkušenost s tímto přístupem ke vzdělávání, postupem času původní nadšení opadlo a vysoká úroveň školení se stala standardní, proto i hodnocení respondentů je přísnější.

5.1.2 Leadership

Modul je určený pro pracovníky, kteří mají alespoň jednoho podřízeného a chtějí se naučit základní principy efektivního a správného vedení podřízených.

Podrobně jsou zde rozebírány rozdíly mezi lídrem a manažerem, základní principy vůdcovství (úcta, empatie, sdílení, účast, podpora), zpětné vazby, řešení složitých situací a proces Dialogu a tento dvoudenní cyklus je zakončen akčními plány.

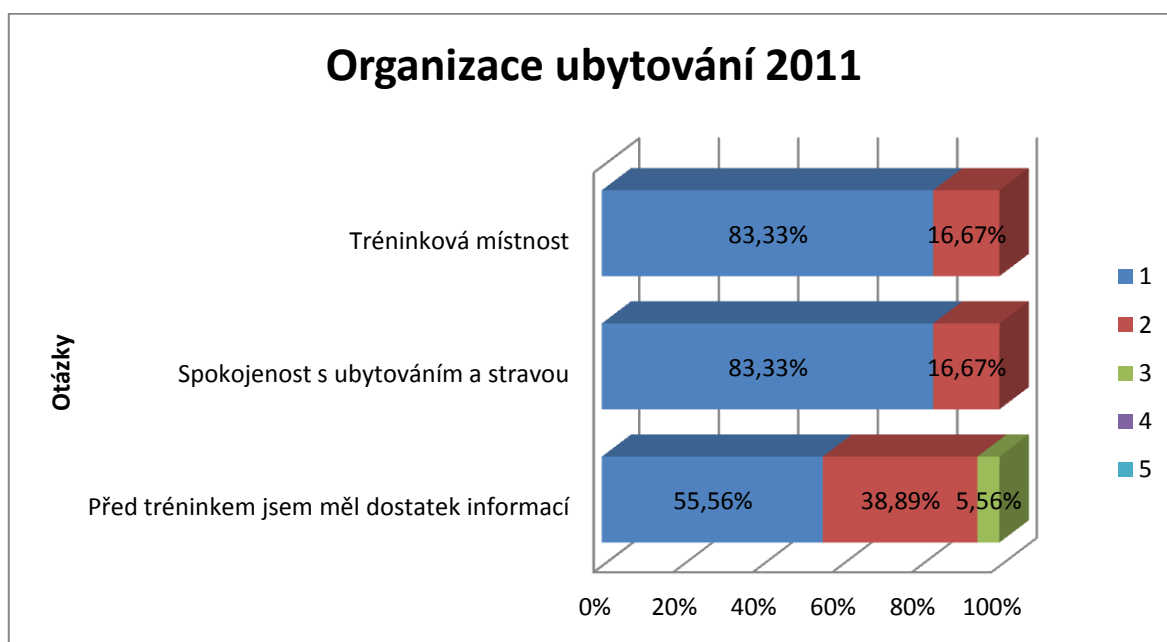
Při zahájení akce mají účastníci možnost vyslechnout jednu z definic vedení, která zní: „Řízení lidí znamená, dělat věci správně; vedení lidí znamená dělat správné věci.“ což je výrok od Petra F. Druckera. [6]

Modul Leadership se školí od roku 2009. Hodnocení bude provedeno od roku 2011, kde proběhly dva kurzy, kterých se zúčastnilo 18 zaměstnanců, v následujícím roce 2012 proběhly taktéž dva kurzy a bylo proškoleny 16 účastníků. V roce 2013 nebylo toto školení realizováno, lze to připisovat, stejně jako v případě Strategie, nevzniknutí požadavku na toto školení.

Zde je opět pět oblastí, ve kterých zjišťujeme spokojenost účastníků se školením. Těmito oblastmi jsou: organizace ubytování, obsah tréninku, facilitátoři, použité metody a celkové hodnocení. V každé oblasti jsou zařazené další podotázky, které můžete najít v grafech.

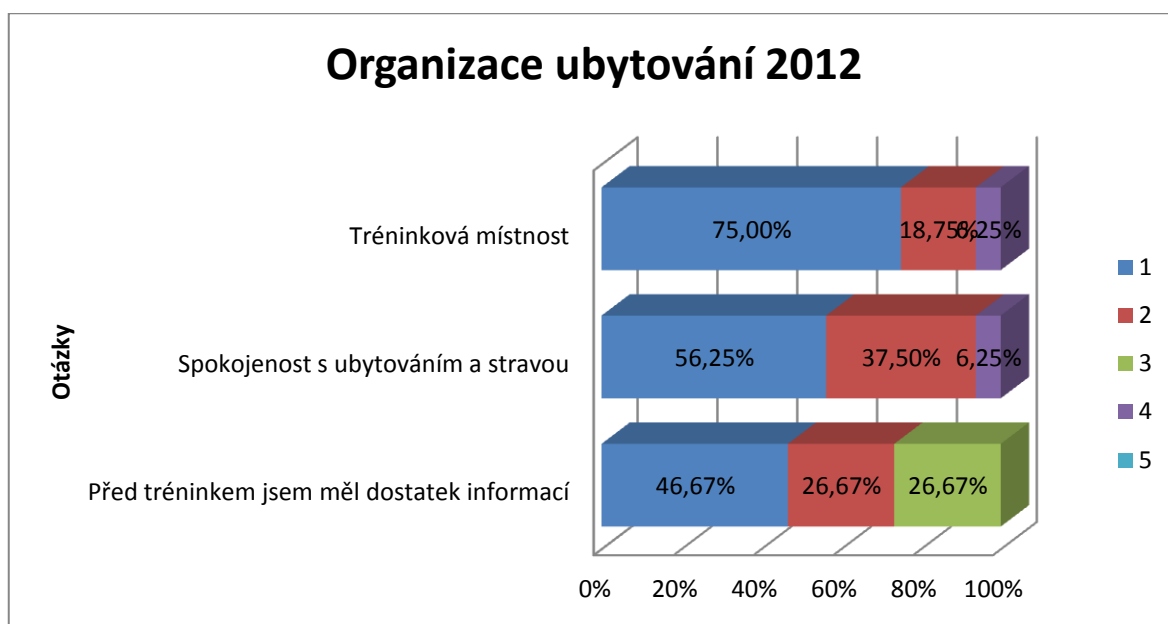
Hodnocení

V obou letech kdy tento kurz probíhal, se ho zúčastnilo celkem 34 pracovníků. Procentuální hodnocení jejich odpovědí na otázky můžete najít v následujících grafech. Účastníci mohli otázky hodnotit na škále 1 až 5, kde 1 je nejlepší a 5 je nejhorší. Hodnotící dotazník najdete jako přílohu C.



Obrázek 22: Graf hodnocení Organizace ubytování, modul Leadership, v roce 2011

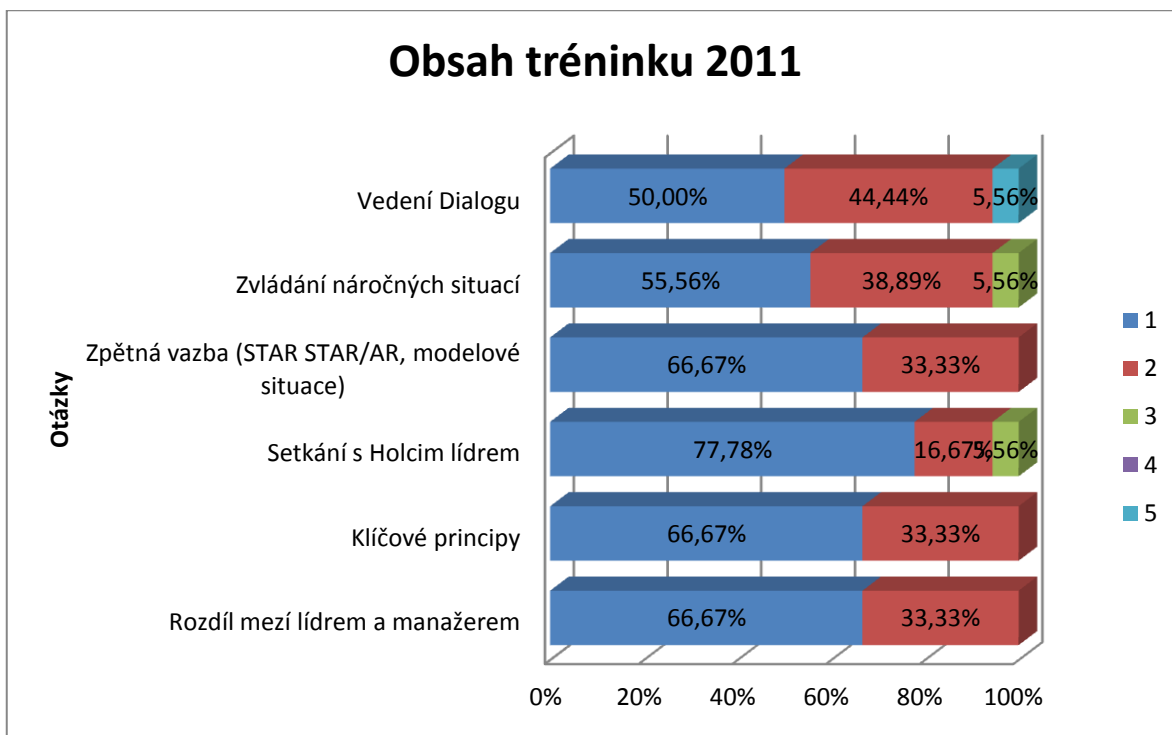
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 23: Graf hodnocení Organizace ubytování, modul Leadership, v roce 2012

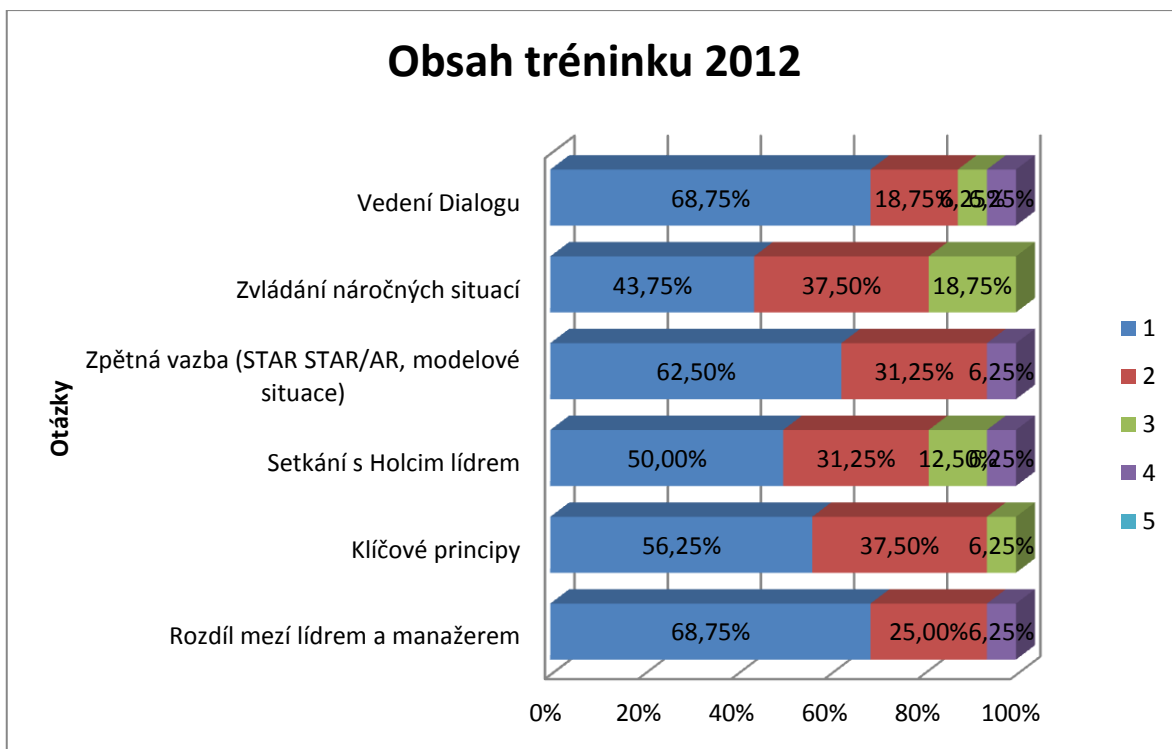
Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti organizace ubytování můžeme v jednotlivých letech pozorovat různé odchylky. Pokud v roce 2011 byli účastníci akce spokojeni tak v roce 2012 už můžeme pozorovat jisté zhoršení, které je na první pohled patrné, fialová barva značí hodnocení známkou 4 v oblasti spokojenosti s ubytováním, stravou a místností. Společnost, by také měla zapracovat na informacích, které účastníkům předa danou akcí poskytuje.



Obrázek 24: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Leaderhip, v roce 2011

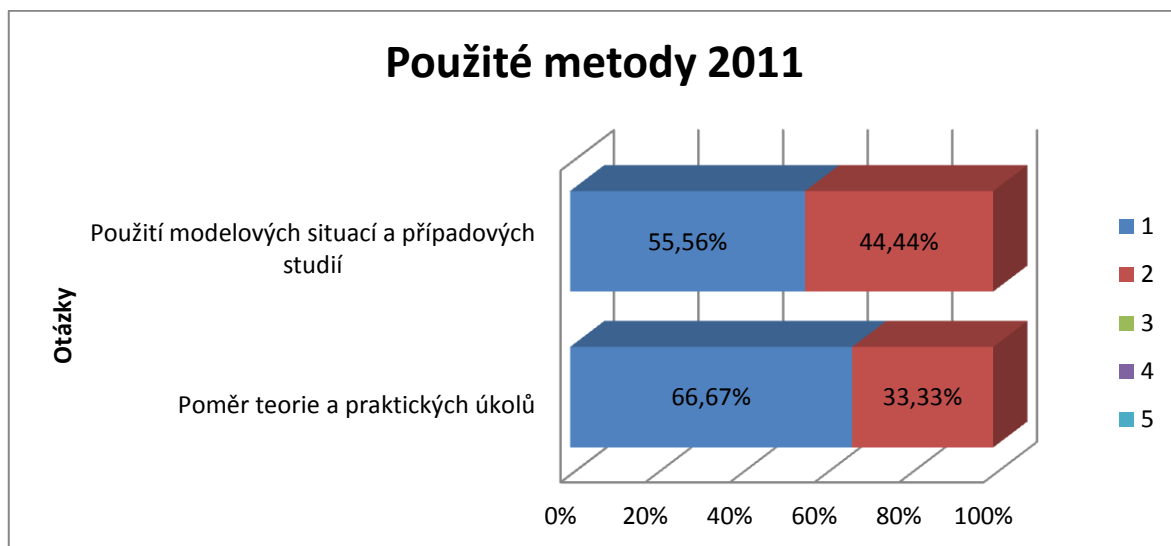
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 25: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Leadership, v roce 2012

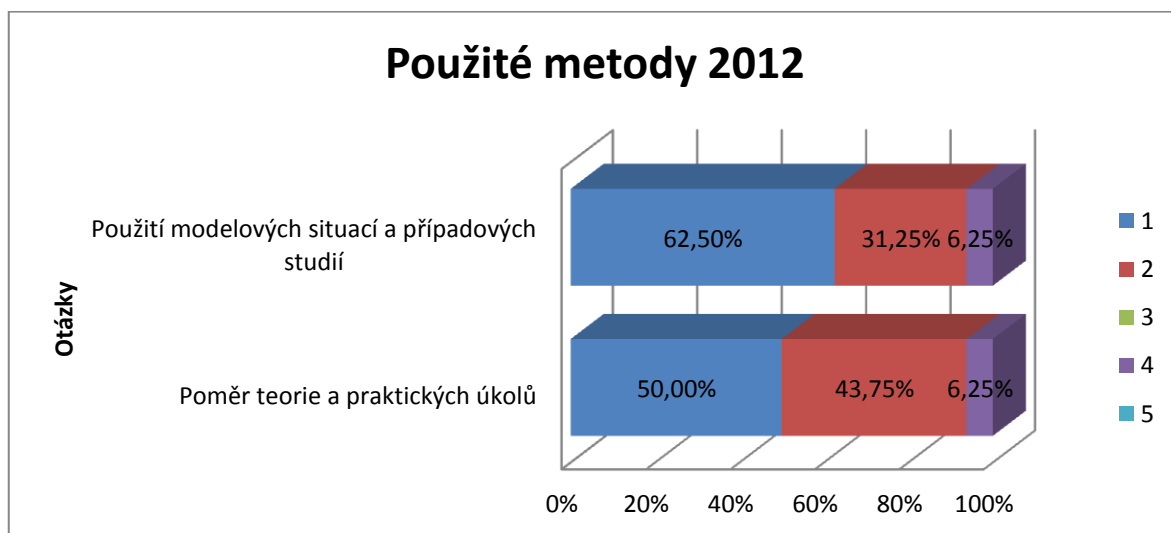
Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj oblasti obsahu tréninku v jednotlivých letech byl následující. Na grafech je opět jasně patrné zhoršení v roce 2012 oproti prvnímu ročníku, mnohem více účastníků se přiklonilo k hodnocení dvojkou, trojkou nebo čtyřkou. Pokud hodnocení známkou 4 rozebereme blíže, zjistíme, že v oblasti obsahu tréninku i organizace ubytování, tvoří fialová barva vždy pouze 6,25% z čehož vyplývá, že tuto známku dal pouze jeden, zřejmě velmi nespokojený, účastník. Je tedy nutné zaměřit se na zlepšení této oblasti, aby nepřibývalo negativních hodnocení, ale není potřeba provádět razantní nápravná opatření.



Obrázek 26: Graf hodnocení Použitých metod, modul Leadership, v roce 2011

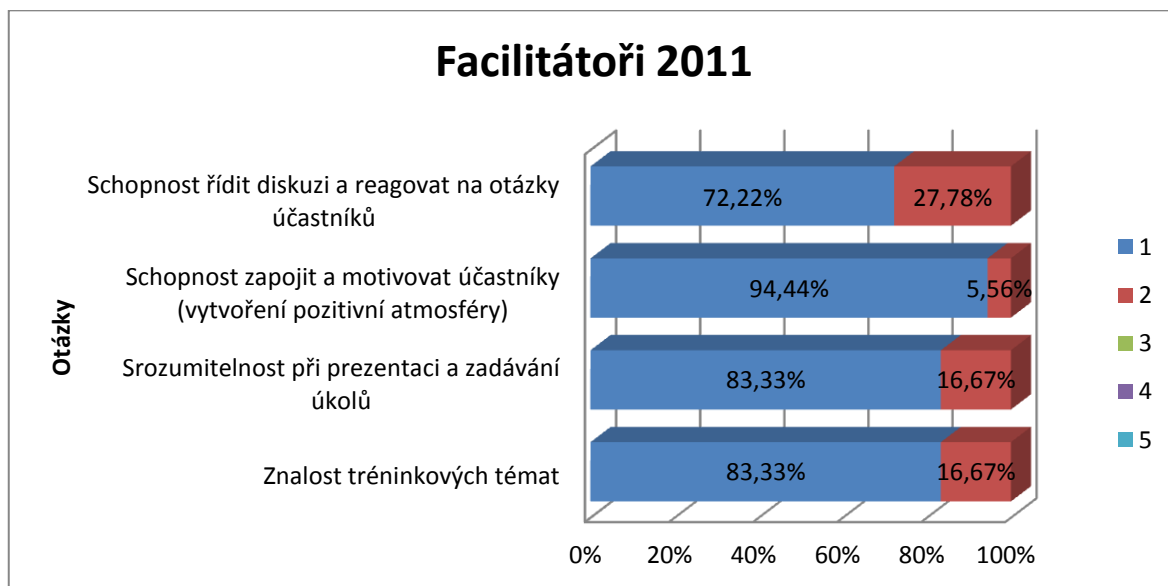
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 27: Graf hodnocení Použitých metod, modul Leadership, v roce 2012

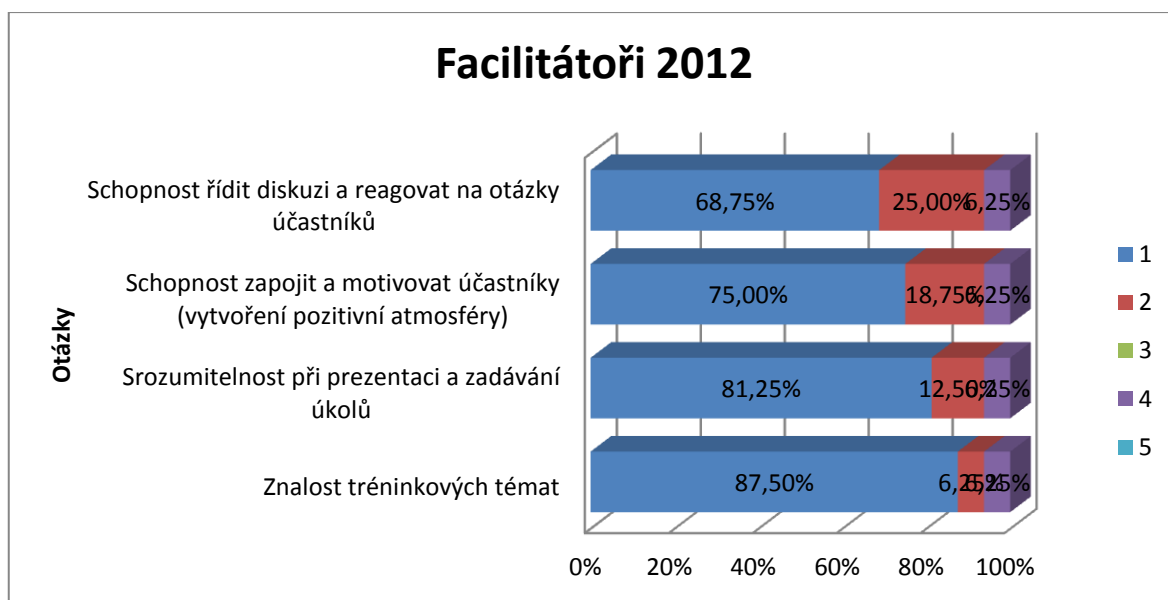
Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti použitých metod v roce 2012 opět pozorujeme špatné hodnocení od jednoho účastníka, který i tuto oblast hodnotí známkou 4. Není tedy maximálně důležité věnovat tomuto jevu pozornost. V otázce použití modelových situací a případových studií, došlo ke zlepšení v roce 2012, v otázce poměr teorie a praktických úkolů došlo naopak ke zhoršení. Lze tedy odvodit závěr, že účastníci by uvítali více praktických úkolů, na úkor omezení teorie.



Obrázek 28: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Leadership, v roce 2011

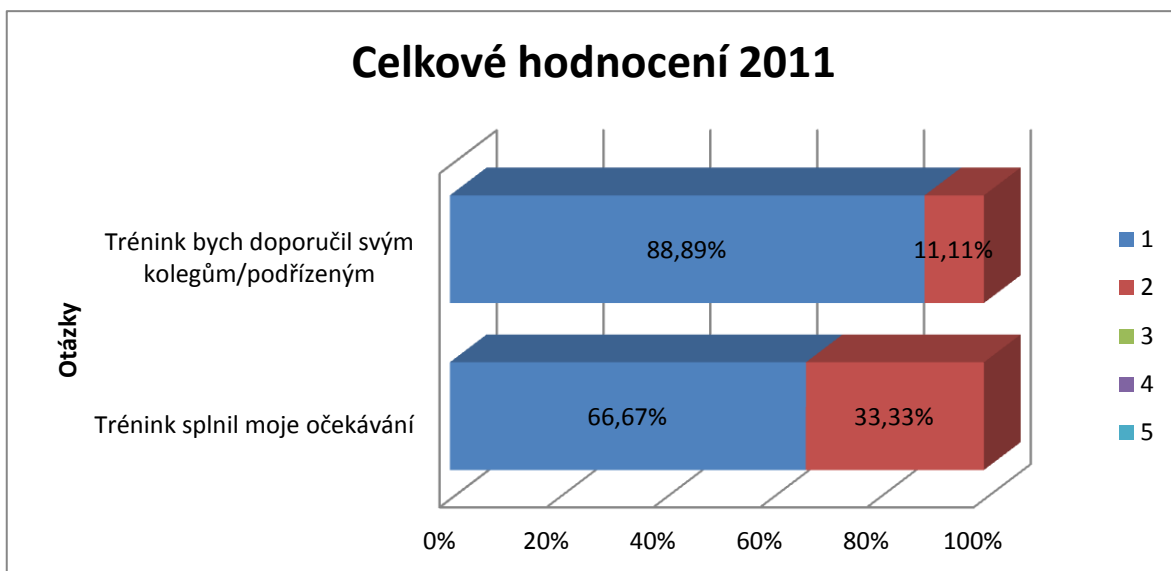
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 29: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Leadership, v roce 2012

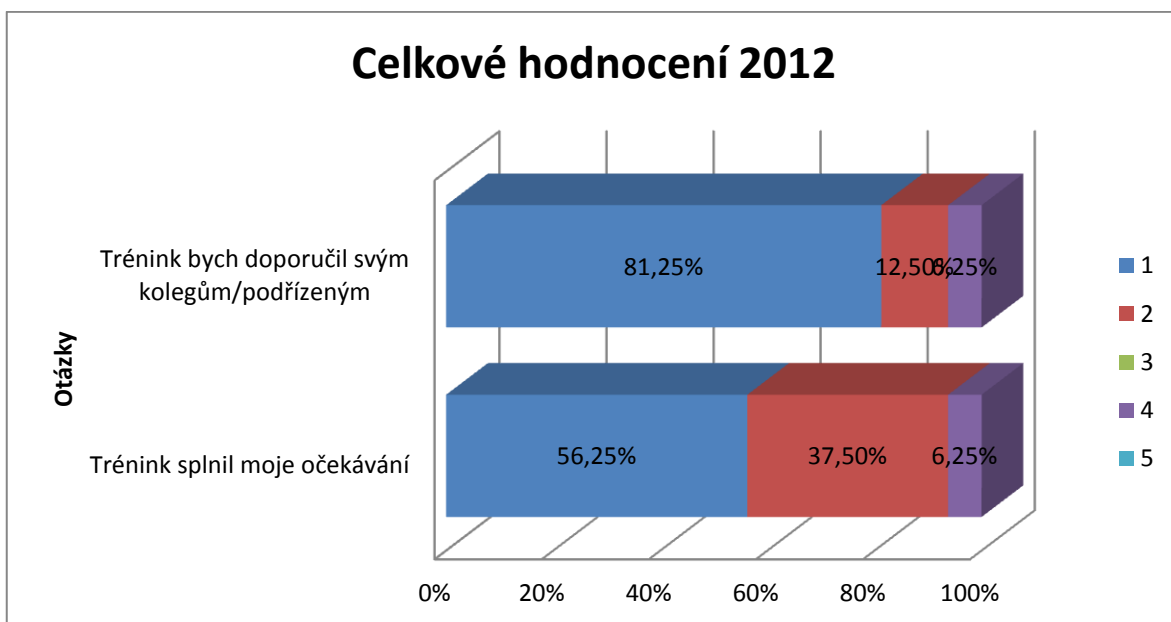
Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti hodnocení lektorů se také jeden hodnotitel vyjádřil záporně, a dává najevo svoji celkovou nespokojenost s tímto modulem. Hodnocení ostatních účastníků dokazuje, že lektoři jsou hodnoceni známkou jedna ve více jak 65% případů, ve všech položených otázkách. I lektoři se ale stále mohou zdokonalovat.



Obrázek 30: Graf Celkového hodnocení, modul Leadership, v roce 2011

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 31: Graf Celkového hodnocení, modul Leadership, v roce 2012

Zdroj: vlastní zpracování

Celkově by trénink doporučilo svým kolegům 81,25% ze všech účastníků a z 56,25% případů trénink splnil očekávání. V obou těchto oblastech můžeme pozorovat drobné zhoršení v druhém roce, kdy se tento modul školil. Ale stále dramaticky převažuje hodnocení známkou jedna, což znamená vynikající.

Trénink s názvem Leadership, se ve dvou po sobě jdoucích letech trochu vyvinul a to k horšímu. V roce 2012 můžeme pozorovat mírné zhoršení ve všech oblastech dotazování. Nejvýraznější zhoršení nastalo v otázce, zda měli účastníci před tréninkem dostatek informací. Tato oblast je závislá především na pracovníkovi, který daný trénink připravuje, a proto je důležité, aby příště proběhla pečlivější příprava a účastníci byly včas a dostatečně o všem informováni. V tuto chvíli není možné zjišťovat, co bylo příčinou daného zhoršení, a pouze v porovnání s ostatními moduly HMA zjistíme, zda je toto zhoršení pouze odchylkou či trendem. Modul Leadership byl stejně jako Strategie školen mezi prvními, proto z počátku můžeme pozorovat vysoké hodnocení, které se postupně snižuje spolu se vzrůstajícími nároky účastníků.

Shrnutí a doporučení

Modul Leadership byl od roku 2011 školen čtyřikrát ve dvou letech, což je standartní pro moduly HMA.

- Při bližší analýze organizace ubytování vidíme lehké zhoršení, v otázkách tréninkové místnosti a spokojenosti s ubytováním jeden člověk z dotazovaných dokonce použil známku čtyři, a dostatek informací před tréninkem je hodnocen známkou tři o 21% více než v předchozím roce.
- V oblasti obsahu tréninku můžeme pozorovat opět zhoršení, ve čtyřech ze šesti otázek jeden z respondentů hodnotil známkou čtyři, a v dalších i známkou tři, použití známky jedna oproti předchozímu roku kleslo kromě otázek týkajících se vedení dialogu a rozdílu mezi lídrem a manažerem.
- Použité metody, otázka použití modelových situací je v roce 2012 hodnocena o 6,9% lépe ale naopak poměr teorie a praktických úkolů je hodnocen o 6,6% hůře, zároveň jeden z účastníků opět hodnotil známkou čtyři.
- Ve všech čtyřech otázkách týkajících se facilitátorů použilo 68% a více respondentů známku jedna, a jeden z dotazovaných známku 4.

- V celkovém hodnocení, v otázce doporučení tréninku kolegům je zlepšení o 7%, ale v otázce zda trénink splnil očekávání zhoršení o 10%, v obou otázkách bylo také použito hodnocení známkou 4.
- Celým rokem 2012 se prolíná jeden nespokojený respondent, který je patrný ve všech oblastech, kterých se dotazování týkalo. Jelikož má každý právo na svůj názor, a společnost chce slyšet názory účastníků, je dobře, že vyjádřil svoji nespokojenost. Společnost Holcim ale nemusí z jednoho negativního hodnocení vyvozovat drastické závěry, ale je potřeba brát i toto v potaz.

5.1.3 Customer focus

Modul Customer focus neboli Zákaznická orientace neboli Marketing je zaměřen na to, aby účastníci porozuměli principům prodeje a marketingu v Holcimu a uvědomili si důležitost zákaznické orientace firmy a jak k ní můžou přispět ze svojí pozice.

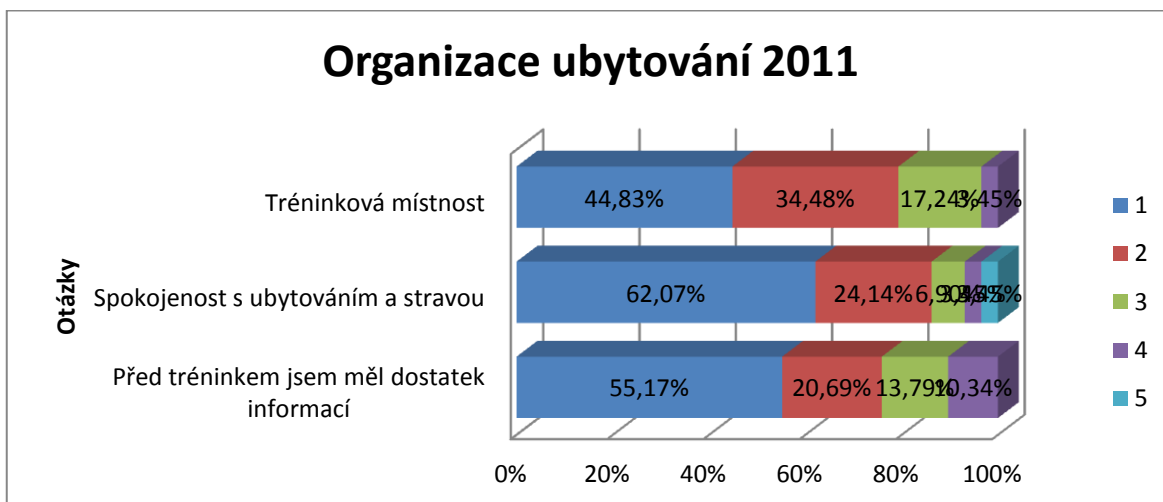
Účastníci se v rámci tohoto dvoudenního programu dozví, co je a co není marketing, ukáží si příklady dobré zákaznické orientace, rozeberou marketingový mix (produkt, cena, distribuce, propagace), jaká je obchodní strategie Holcimu, segmentace zákazníků, co určuje výši ceny, jaké jsou způsoby získání konkurenční výhody, co vyjadřuje ukazatel zisku před odečtením úroků, daní a odpisů, dále jen EBITDA, obaly, obchodní proces ve společnosti a projdou si různé případové studie a skupinové úkoly. [10]

Zákaznická orientace se ve společnosti školí od roku 2011, v tomto zahajovacím roce proběhlo pět školicích akcí, v roce 2012 byl modul Marketing pouze dvakrát a v roce 2013 už jen jednou. V těchto třech letech se této vzdělávací akce zúčastnilo celkem 42 pracovníků z různých oddělení.

Spokojenost u účastníků firma zjišťuje v pěti oblastech: organizace ubytování, obsah tréninku, facilitátoři, použité metody a celkové hodnocení. V každé oblasti jsou zařazené další podotázky, které můžete najít v grafech.

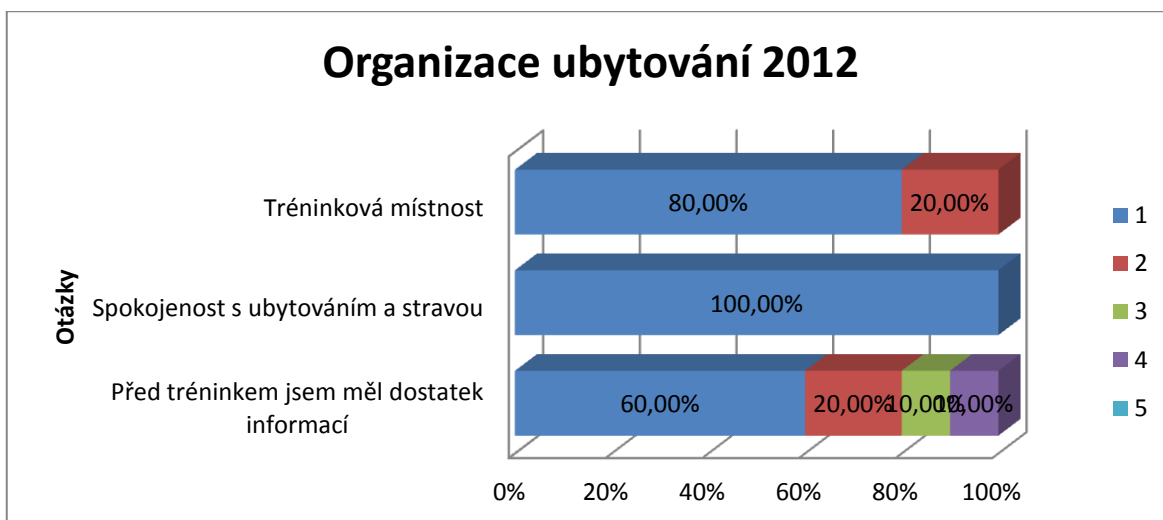
Hodnocení

V prvním roce bylo proškoleno 29 lidí, v roce 2012 10 osob a v roce 2013 pouze 3 zaměstnanci, kteří odpovídali na jednotlivé otázky v dotazníku, kde známka jedna je nejlepším hodnocením a známka pět nejhorším. Hodnotící dotazník můžete najít jako přílohu A.



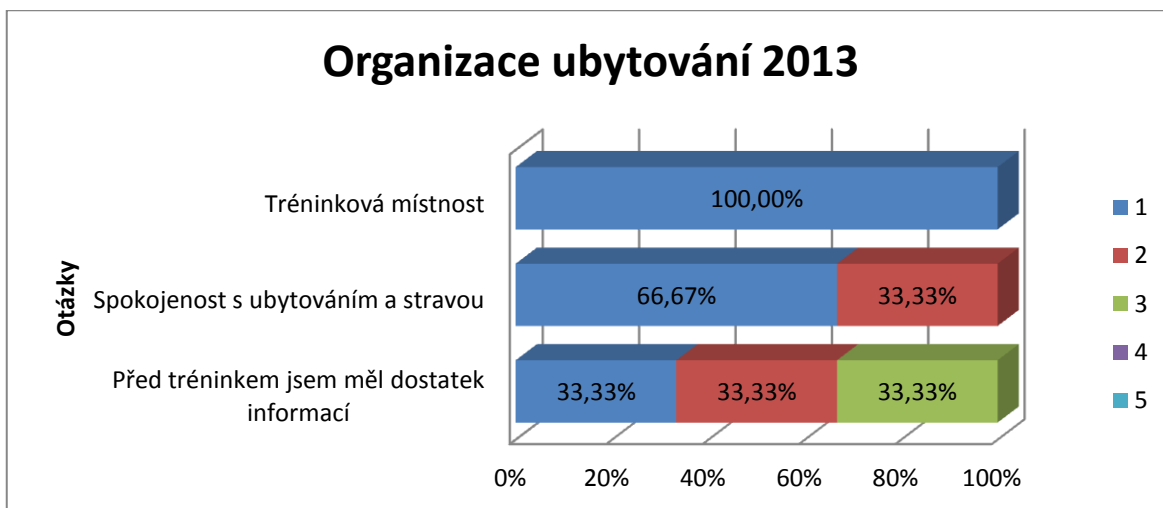
Obrázek 32: Graf hodnocení Organizace ubytování, modul Customer focus, v roce 2011

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 33: Graf hodnocení Organizace ubytování, modul Customer focus, v roce 2012

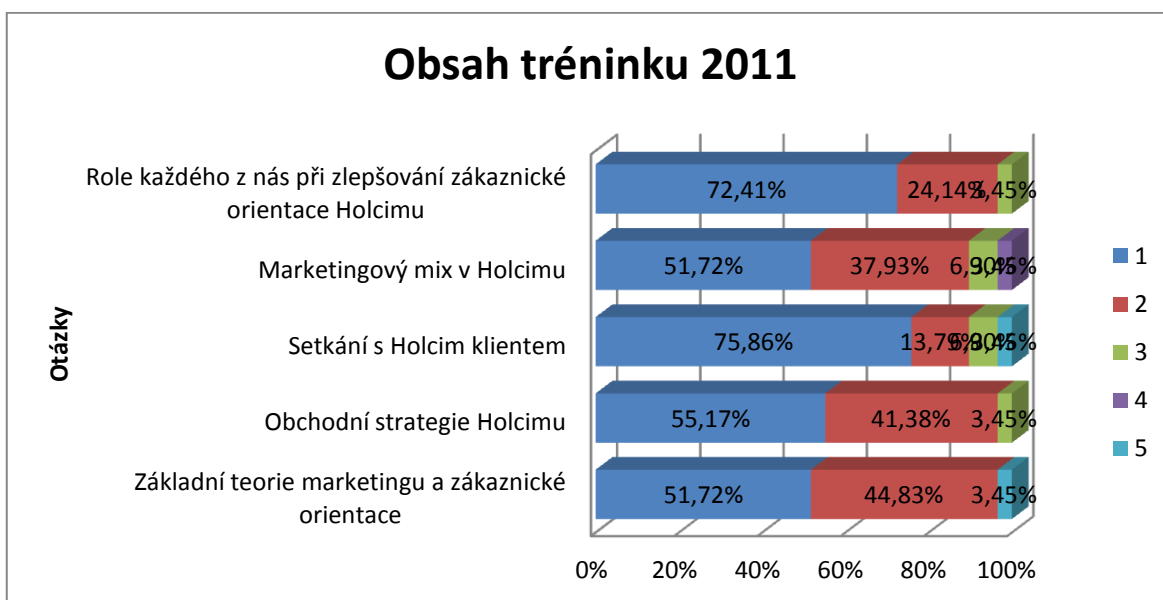
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 34: Graf hodnocení Organizace ubytování, modul Customer focus, v roce 2013

Zdroj: vlastní zpracování

Porovnáním hodnocení v jednotlivých letech je vidět jisté zlepšování. Místnost, ve které trénink probíhal a ubytování a strava jsou hodnoceny v letech 2012 a 2013 vysokými známkami, ovšem v obou letech je problém s informacemi před tréninky. Tohoto problému jsme si mohli všimnout také u Leadershipu. Bylo by vhodné zjistit si, ve kterých hotelech trénink v jednotlivých letech probíhal a nadále pokračovat ve spolupráci, jelikož spokojenost účastníků s těmito hotely byla vysoká.



Obrázek 35: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Customer focus, v roce 2011

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 36: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Customer focus, v roce 2012

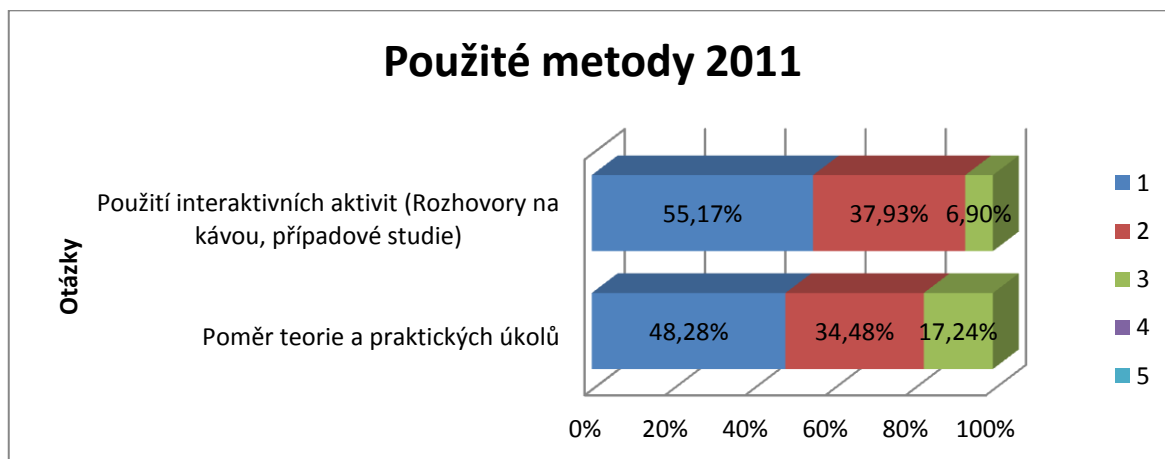
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 37: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Customer focus, v roce 2013

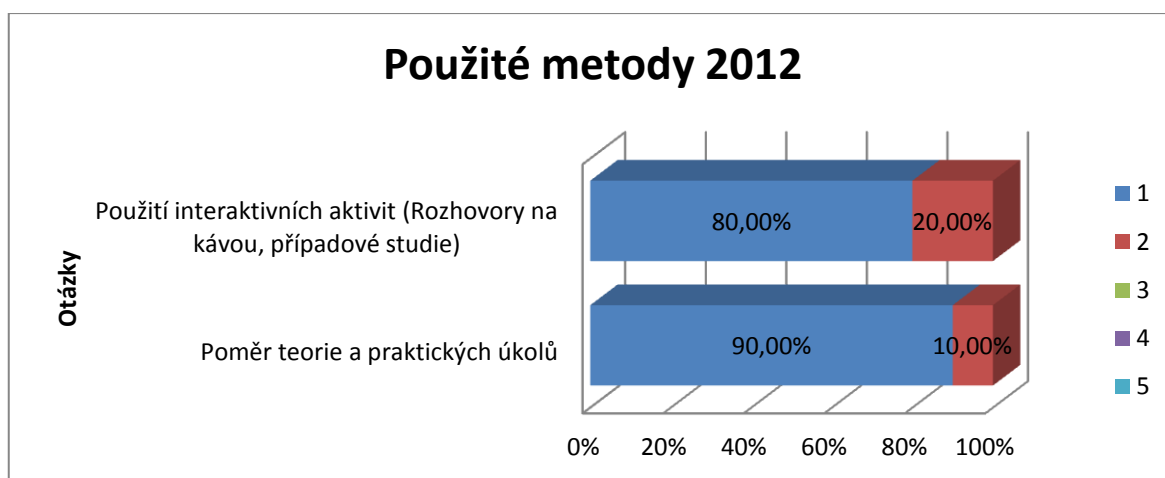
Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti obsahu tréninku je možné pozorovat zlepšení od roku 2011, kdy ubylo hodnocení známkou dva a naopak přibylo hodnocení jedničkou. V roce 2013 máme velice špatně hodnoceno Setkání s Holcim klientem, a to z důvodu, že zástupkyně společnosti, se kterou Holcim obchoduje, se na školení chovala nevhodně, a nepřinesla žádný nový pohled na dané téma. Příště bude nejlepší se této situaci vyvarovat a raději tohoto klienta již nezvat.



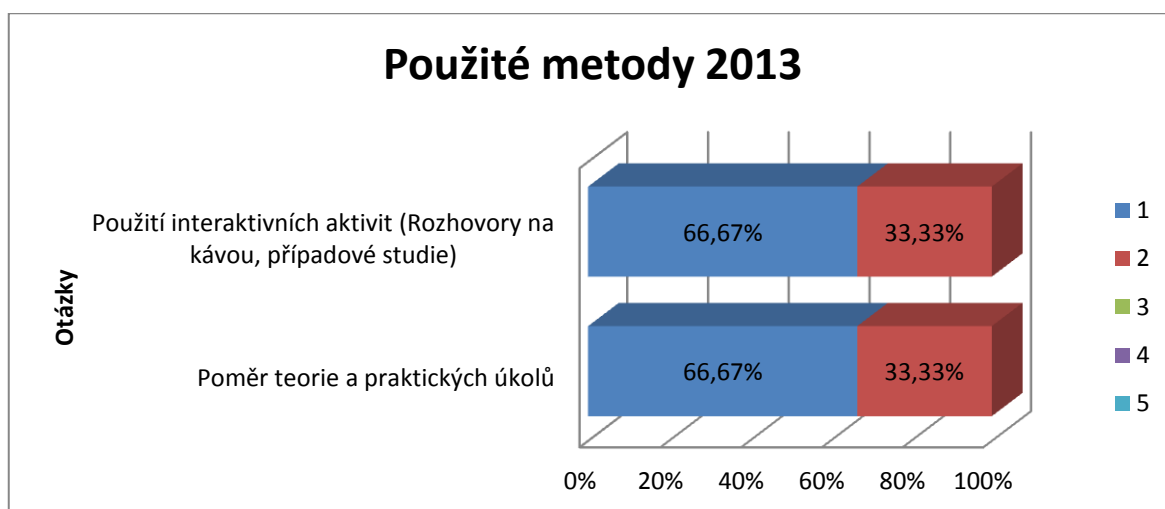
Obrázek 38: Graf hodnocení Použitých metod, modul Customer focus, v roce 2011

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 39: Graf hodnocení Použitých metod, modul Customer focus, v roce 2012

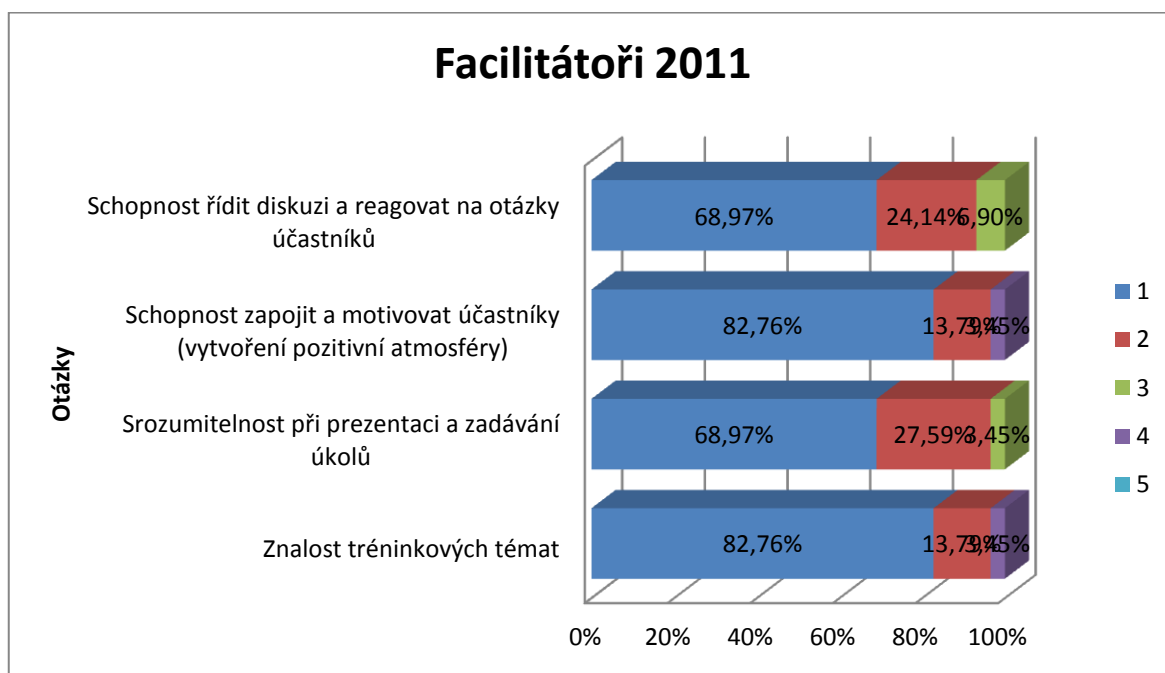
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 40: Graf hodnocení Použitých metod, modul Customer focus, v roce 2013

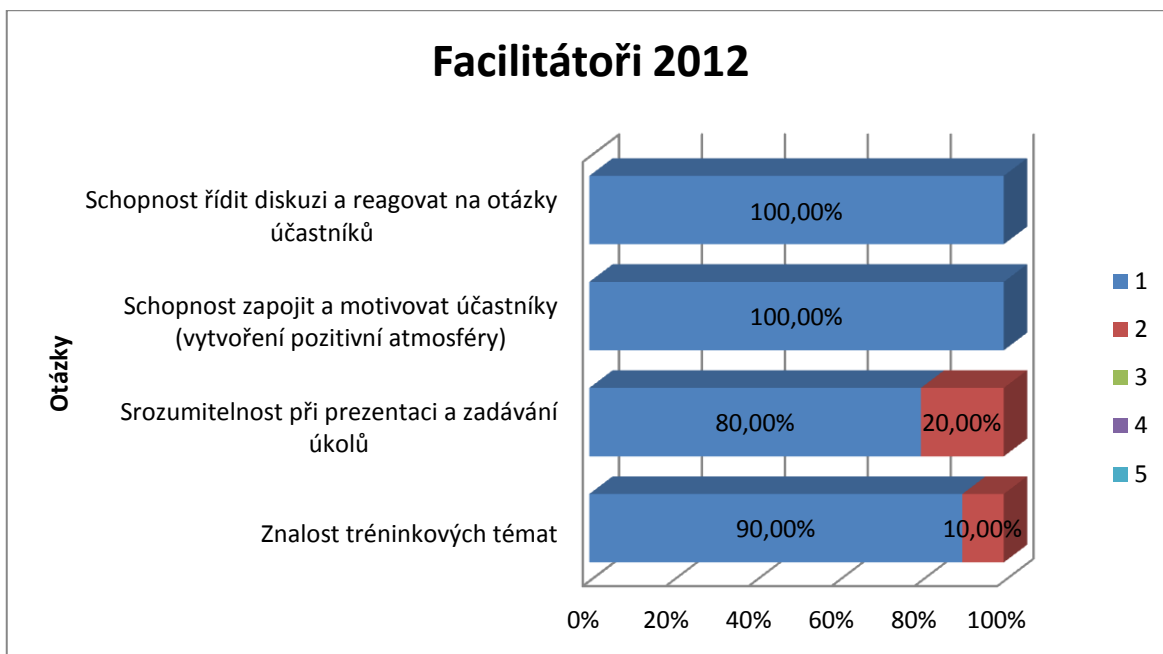
Zdroj: vlastní zpracování

Použité metody neboli interaktivní metody a poměr teorie a praktických úkolů se vyvíjel nejdříve k lepšímu, ale v roce 2013 zde zase můžeme pozorovat drobné zhoršení hodnocení. Rok 2012 je oproti 2011 ohodnocen o mnoho lépe, více jak 80% všech účastníků hodnotí obě otázky známkou jedna. V roce 2013 už je to pouze 66%. Stále se však pohybujeme v hodnocení jedna nebo dva, a to nelze hodnotit jako negativní.



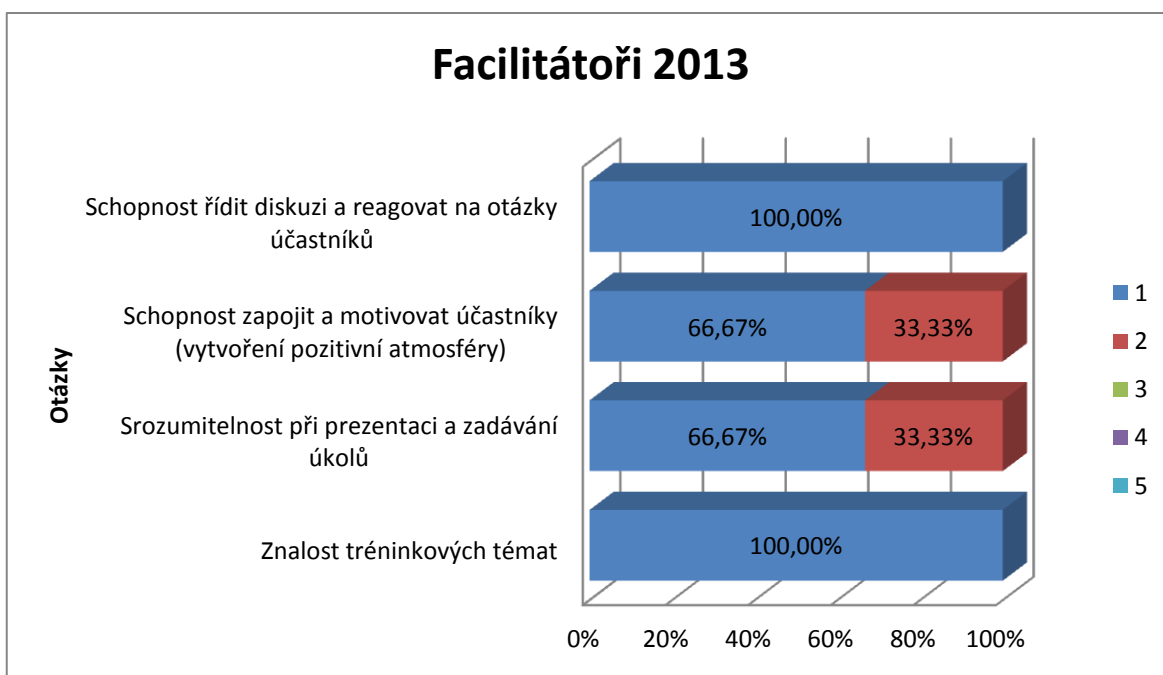
Obrázek 41: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Customer focus, v roce 2011

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 42: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Customer focus, v roce 2012

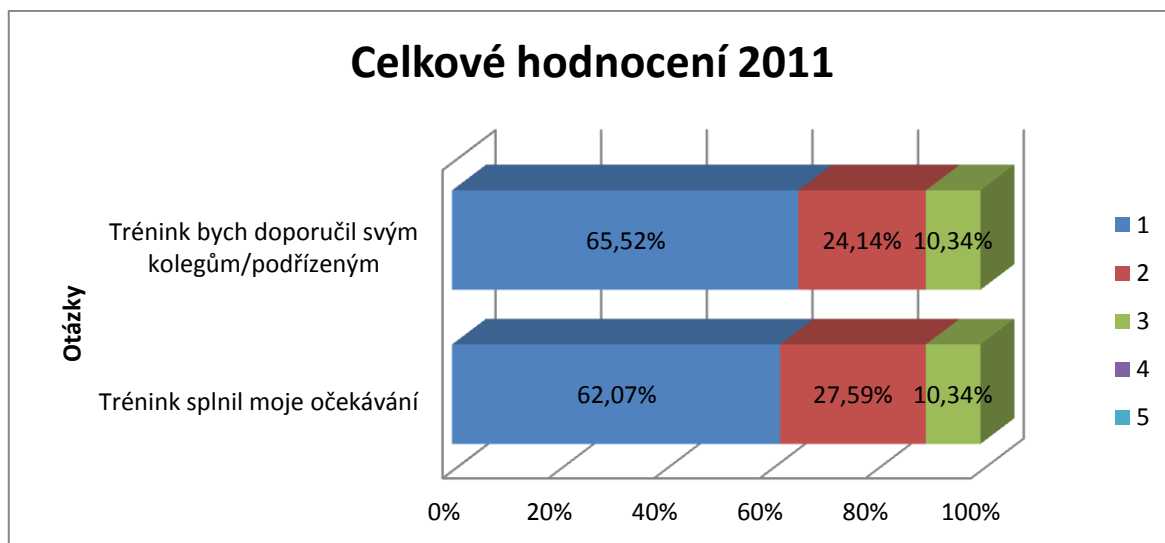
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 43: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Customer focus, v roce 2013

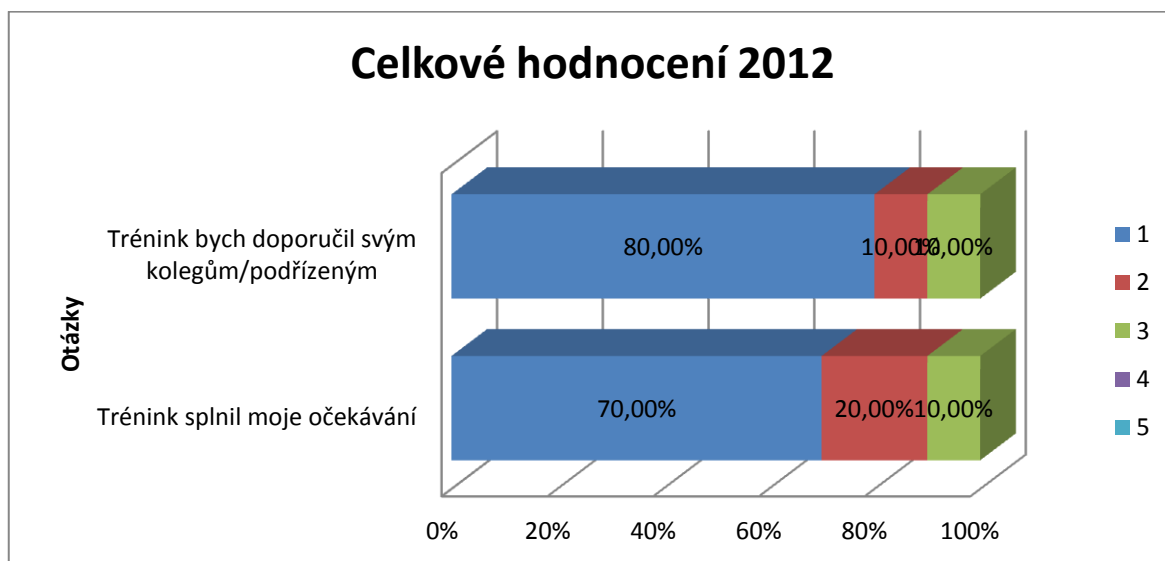
Zdroj: vlastní zpracování

Posun a zlepšení lektorů je na těchto grafech zřejmé, zatímco v roce 2011 najdeme i hodnocení známkou tři či dokonce čtyři, v následujících letech se toto hodnocení již neobjevuje. Můžeme tedy říci, že facilitátoři prošly svým vývojem k lepšímu.



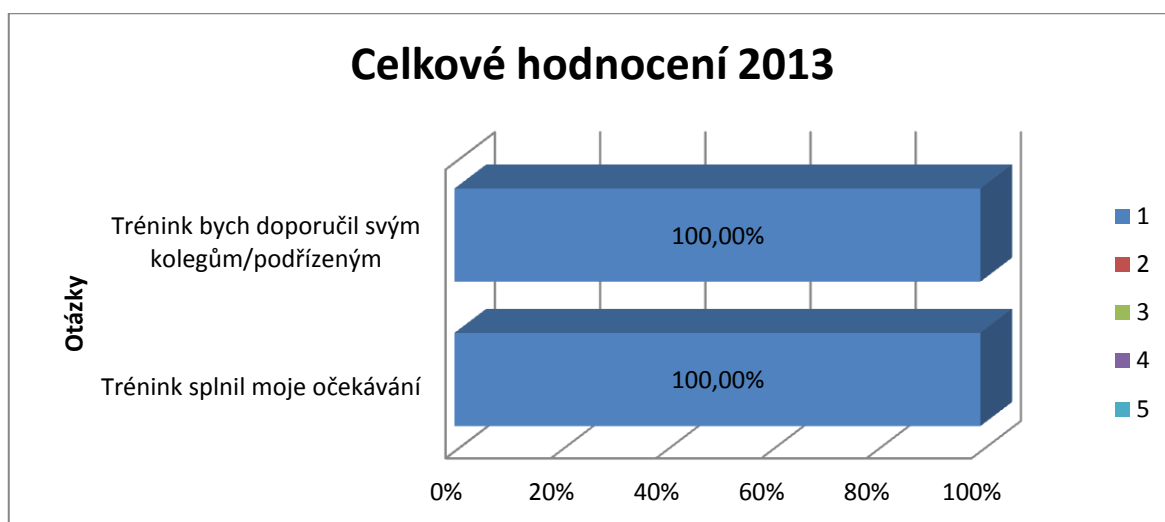
Obrázek 44: Graf Celkového hodnocení, modul Customer focus, v roce 2011

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 45: Graf Celkového hodnocení, modul Customer focus, v roce 2012

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 46: Graf Celkového hodnocení, modul Customer focus, v roce 2013

Zdroj: vlastní zpracování

Již první pohled na vývoj grafů celkového hodnocení v jednotlivých letech, ukazuje pozitivní vývoj tohoto modulu v čase. Zatímco v letech 2011 a 2012 se objevuje hodnocení známkou tři v roce 2013 je hodnocení již 100%.

Zatímco trénink Leadership se vyvíjel k horšímu trénink s názvem Customer focus se rok od roku více zlepšuje, až na některé výkyvy, jako např. setkání s Holcim klientem v roce 2013. Toto byl ale faktor, který společnost nemohla předem ovlivnit, pokud na základě předchozí dobré spolupráce, byl daný zaměstnanec firmy přizván na školení HMA, předpokládala se jeho kvalita. Bohužel tomu tak nebylo. V příštích letech je nutné lépe vybírat pozvané klienty.

Shrnutí a doporučení

Modul Customer focus byl od roku 2011 školen osmkrát, zejména v prvním roce byla potřeba proškolit více lidí a proto byl pořádán pětkrát.

- Organizace ubytování se v porovnání s Leadershipem a Strategií, ve třech po sobě jdoucích letech výrazně zlepšila, ovšem stále přetrvává určitá nespokojenost s nedostatkem informací před daným tréninkem, v tomto případě respondenti neváhali použít i známku čtyři, v roce 2013 je již nejhorší známkou trojka, a i to je zlepšení.

- Oblast obsahu tréninku se s postupem času pomalu zlepšovala, a respondenti méně používali známky 3, 4, nebo 5 naopak více známku 1. V roce 2013 jsou dvě otázky z pěti hodnoceny stoprocentně známkou jedna, bohužel setkání s Holcim klientem je hodnoceno velmi špatně, a to z důvodů, které autorka již zmiňovala výše v textu a to jsou nekompetentnost a nevhodné chování klienta.
- Použité metody stejně jako obsah tréninku svým trendem tíhne ke zlepšování, to můžeme vidět především na hodnocení v prvním roce, kde se objevuje hodnocení známkou tři a v dalších letech se toto hodnocení již neopakuje.
- Taktéž facilitátoři jsou v prvním roce hodnocení i známkou tři nebo čtyři, v následujících letech jsou vždy dvě ze čtyř otázek hodnoceny 100%tně známkou jedna a ve zbylých dvou se objevuje i známka dvě ale v menší míře.
- V celkovém hodnocení je v prvních dvou letech použito z 10% hodnocení známkou tři, v posledním roce 2013 je použita pouze známka jedna v obou otázkách.

5.1.4 Supply chain

Cílem modulu Supply chain neboli dodavatelský řetězec je, aby účastníci porozuměli celkovému řetězci výroby a zásobování v Holcimu, aby poznali potřeby a problémy svých partnerů v řetězci a jak si navzájem mohou pomoci.

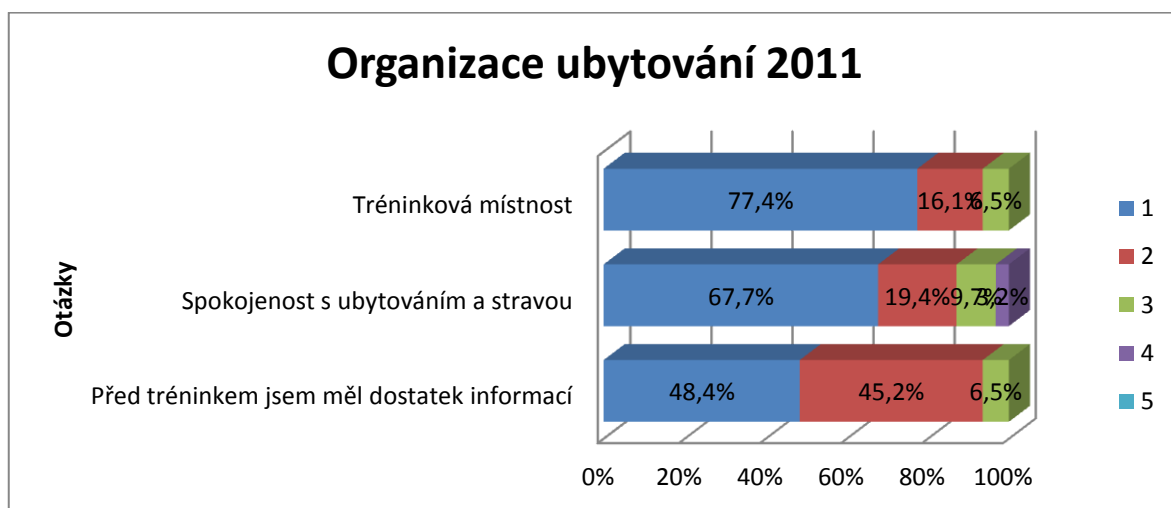
V průběhu tohoto školení se účastníci dozví co to je dodavatelský řetězec, jaké jsou jeho procesy a úrovně řízení, je jim důkladně představen dodavatelský řetězec v Holcimu, klíčové charakteristiky, faktory podporující hladký průběh aktivit, plánování, investice, produkt management, nové trendy a technologie v oblasti segmentu betonu neboli ready mixu, dále jen RMX, a v cementu a jejich dopad na dodavatelský řetězec, dále jen DR, co ovlivňuje produktové portfolio, co potřebují zákazníci, jaké vlastnosti ovlivňují materiály v cementu, vhodné složení cementu, ekonomické výsledky, případová studie s názvem „Koupit nebo vyrobit?“, charakteristika společnosti ecorec, role oddělení nákupu v procesu, trendy a prostory pro zlepšení, celkové náklady na vlastnictví neboli total cost of ownership, dále jen TCO. [7]

Modul Supply chain Holcim školí od roku 2011, kde proběhlo pět tréninků, v roce 2012 tato školící akce proběhla dvakrát a v roce 2013 pouze jednou. V průběhu tří let se daného modulu zúčastnilo 57 zaměstnanců.

Spokojenost u účastníků firma zjišťuje v pěti oblastech: organizace ubytování, obsah tréninku, facilitátoři, použité metody a celkové hodnocení. V každé oblasti jsou zařazené další podotázky, které můžete najít v grafech.

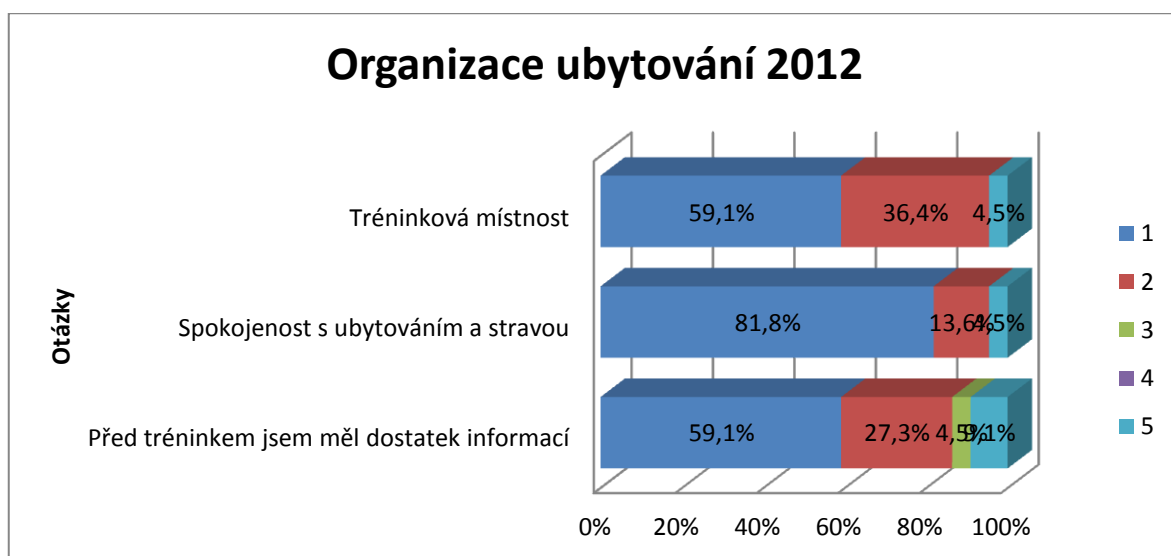
Hodnocení

Z celkového počtu 57 osob, kteří se školení zúčastnili bylo 31 v roce 2011, 22 v roce 2012 a 4 v roce 2013. Hodnotící dotazník můžete nalézt jako přílohu B.



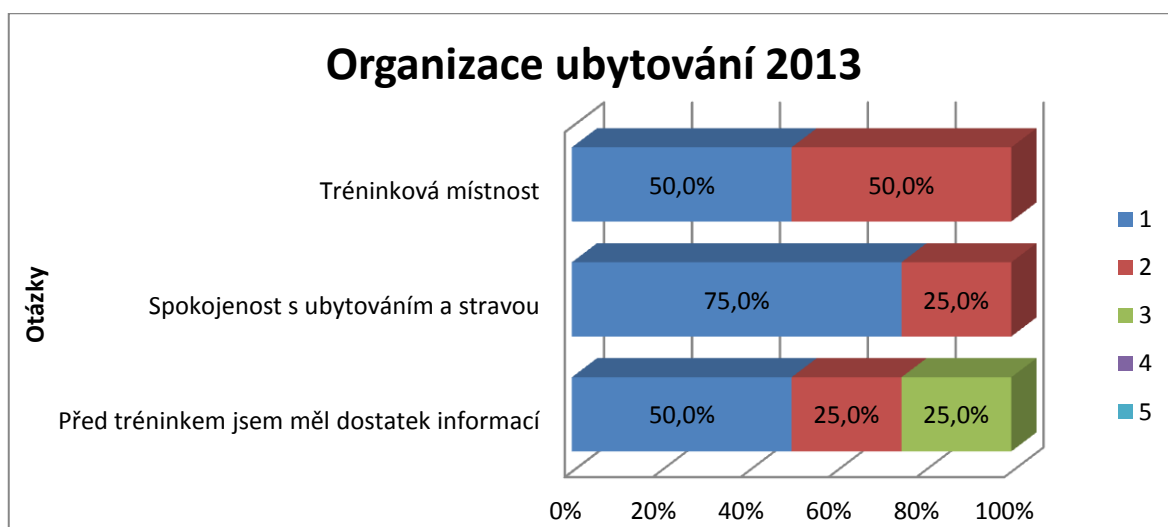
Obrázek 47: Graf hodnocení Organizace ubytování, modul Supply chain, v roce 2011

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 48: Graf hodnocení Organizace ubytování, modul Supply chain, v roce 2012

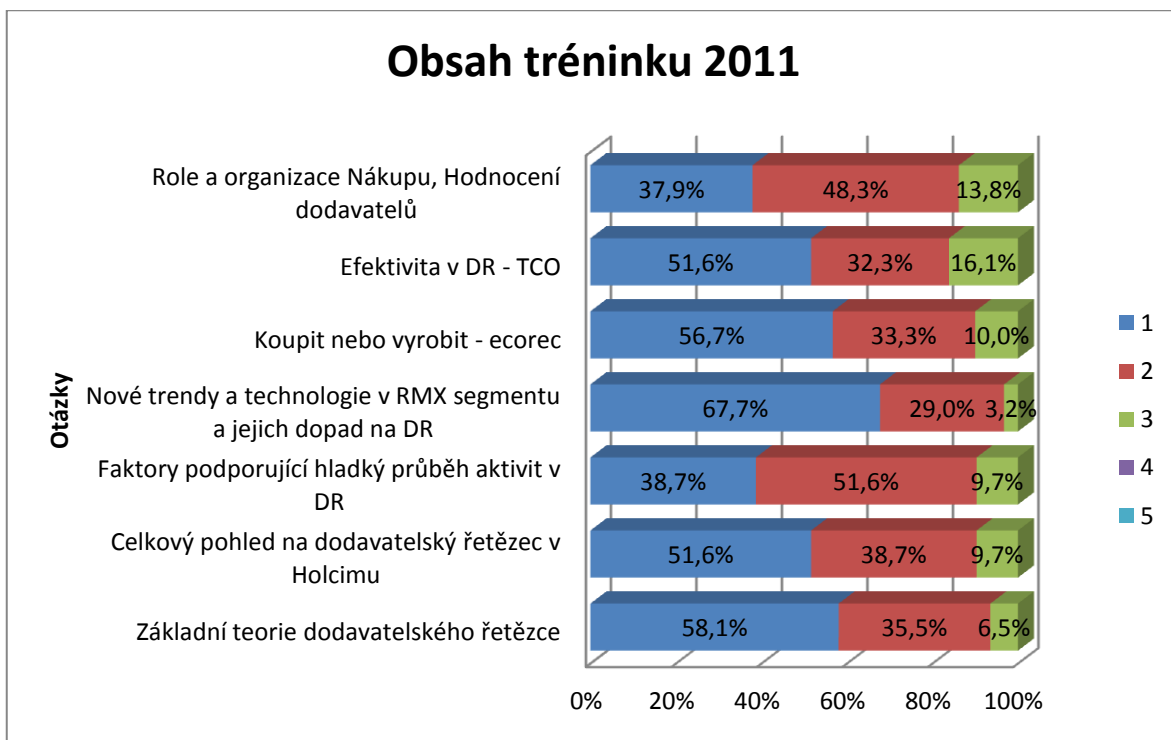
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 49: Graf hodnocení Organizace ubytování, modul Supply chain, v roce 2013

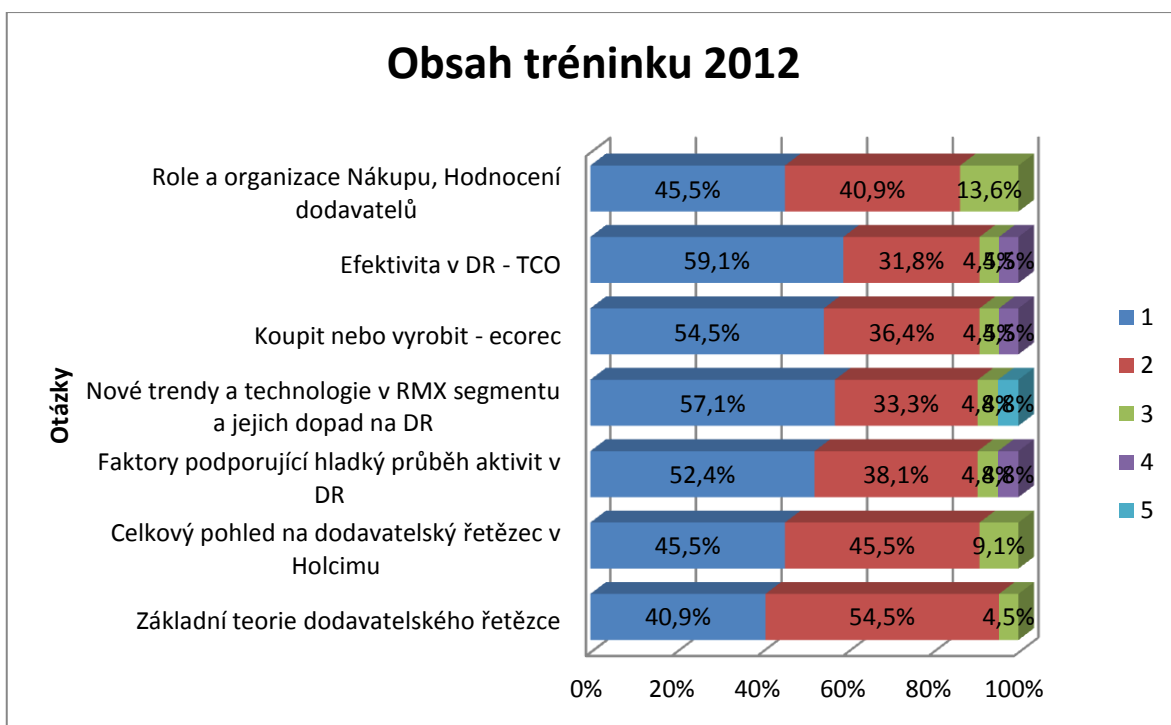
Zdroj: vlastní zpracování

Organizace ubytování v tomto případě má velmi zvláštní průběh, v hodnocení v roce 2011 vidíme jistou nespokojenost ve všech třech hodnocených oblastech, v roce 2012 zde dokonce vidíme hodnocení známkou pět, tedy velkou nespokojenost, při procentuálním porovnání je vidět, že známku pět použili jeden až dva účastníci. Jeden z komentářů říká, že pozvánka neobsahovala materiály na přípravu a proto bylo zvoleno hodnocení známkou pět. V ostatních případech slovní komentář není k dispozici. V roce 2013 je opět zřejmý nedostatek informací před tréninkem. Tuto oblast je nutno zlepšit.



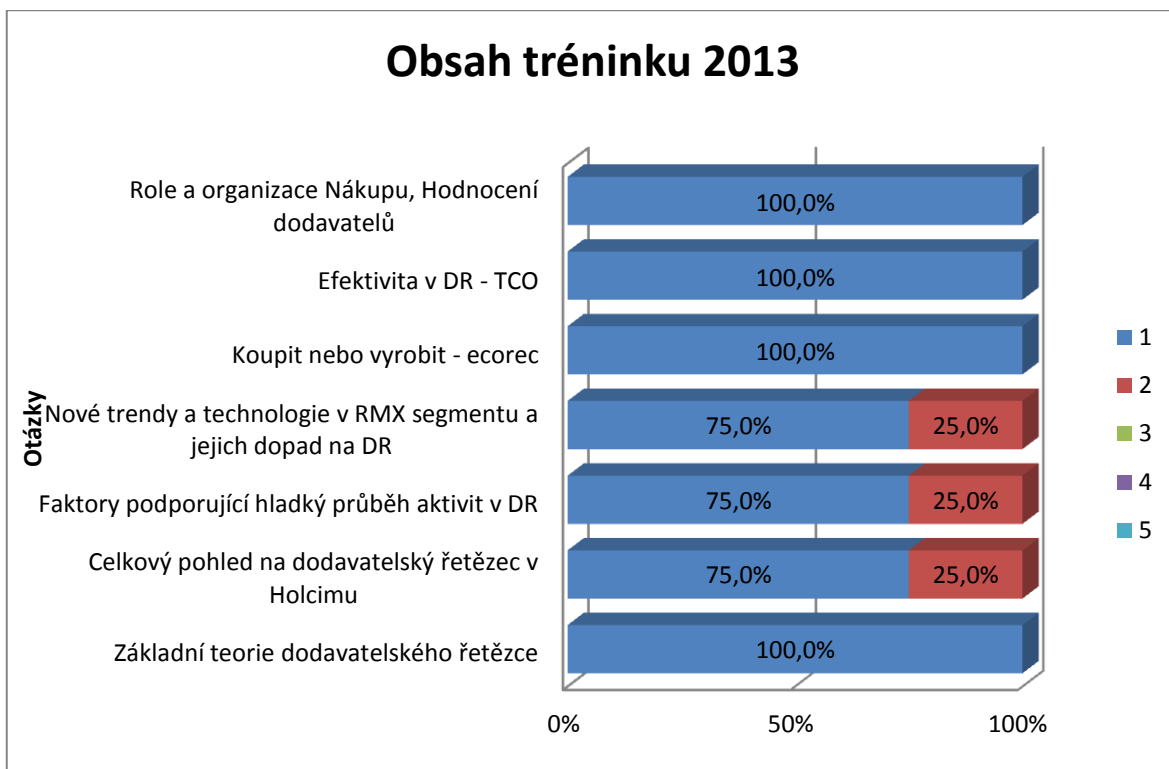
Obrázek 50: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Supply chain, v roce 2011

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 51: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Supply chain, v roce 2012

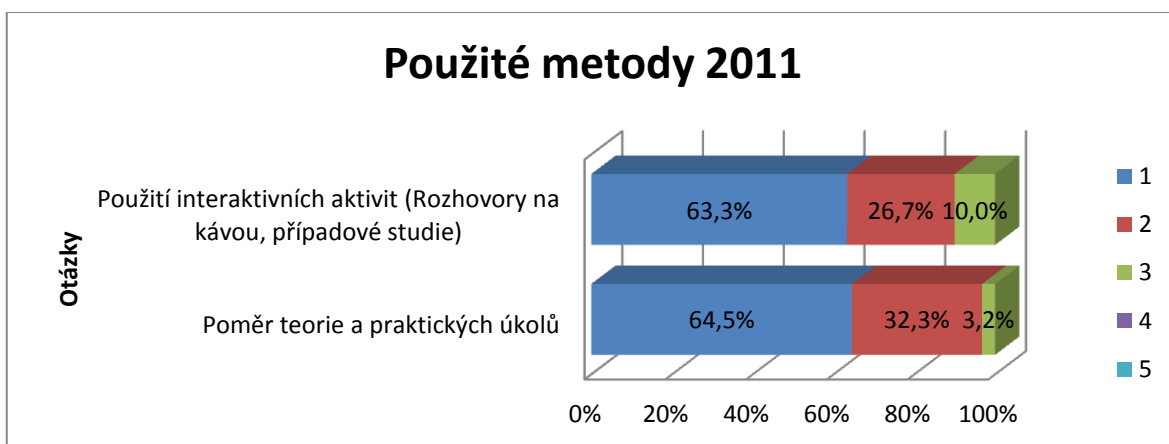
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 52: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Supply chain, v roce 2013

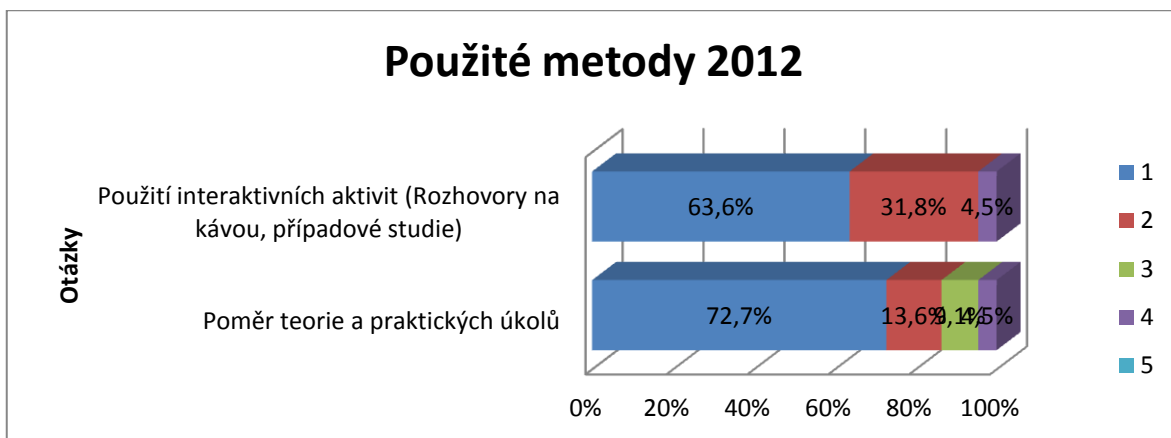
Zdroj: vlastní zpracování

Obsah tréninku se ve třech sledovaných letech výrazně zlepšil, jako nejhorší můžeme vyhodnotit rok 2012 kde je obsah hodnocen dokonce i známkou čtyři nebo pět, v roce 2013 můžeme naopak pozorovat výrazné zlepšení, a to ve všech oblastech.



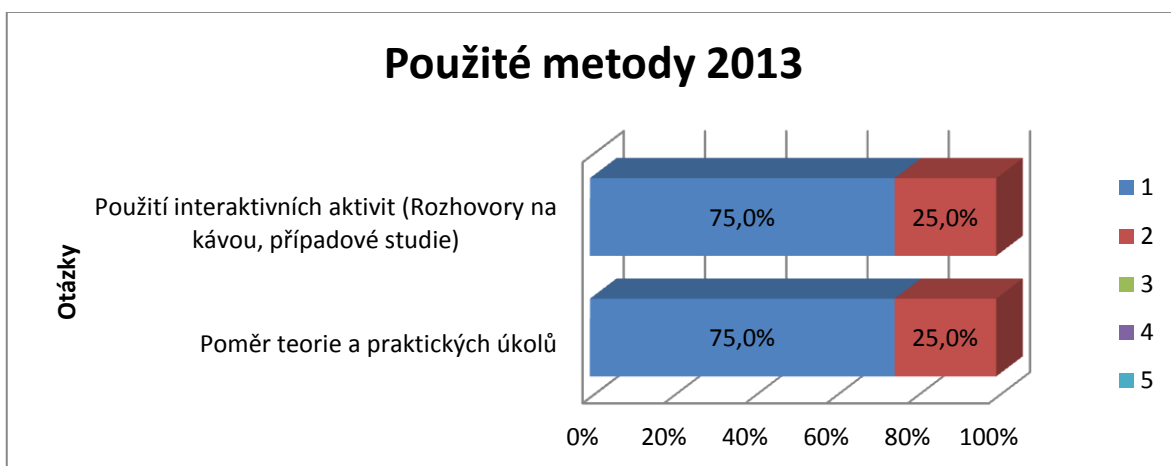
Obrázek 53: Graf hodnocení Použitých metod, modul Supply chain, v roce 2011

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 54: Graf hodnocení Použitých metod, modul Supply chain, v roce 2012

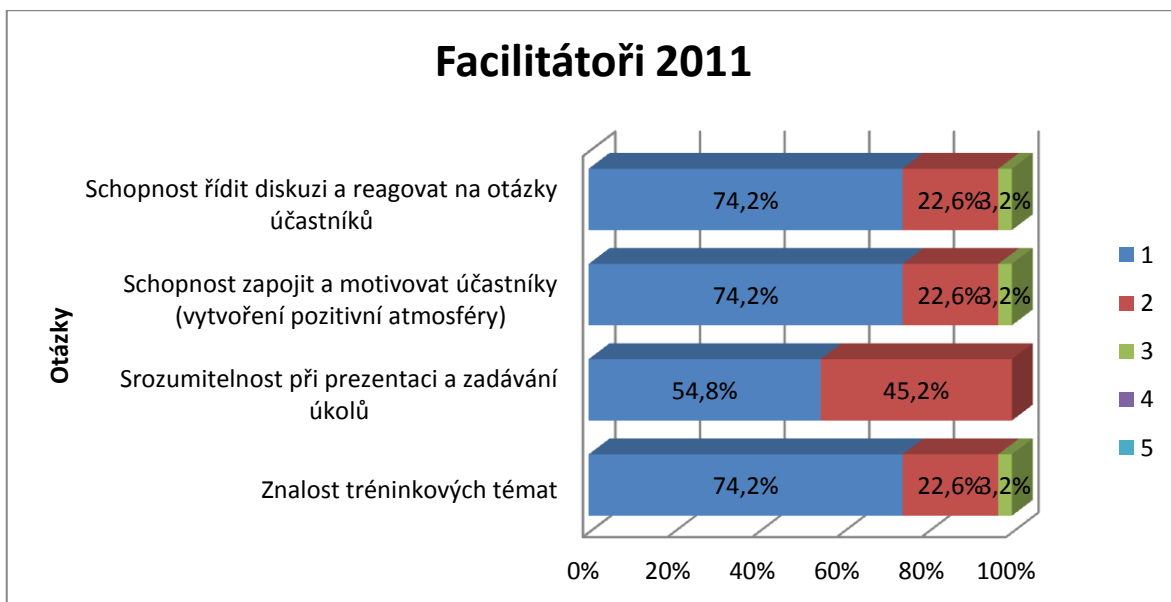
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 55: Graf hodnocení Použitých metod, modul Supply chain, v roce 2013

Zdroj: vlastní zpracování

I v oblasti použitých metod je vidět velký pokrok ve sledovaných letech. Zatímco v roce 2011 a 2012 se objevuje hodnocení známkou tři nebo i čtyři, v roce 2013 pouze jeden ze čtyř lidí hodnotil Použité metody známkou dvě, což znamená chvalitebně.



Obrázek 56: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Supply chain, v roce 2011

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 57: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Supply chain, v roce 2012

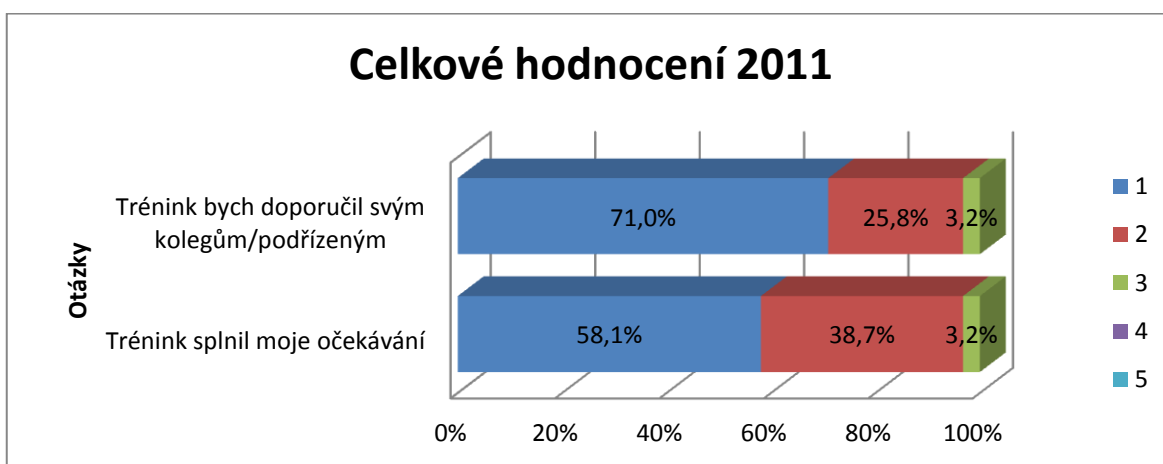
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 58: Graf hodnocení Facilitátorů, modul Supply chain, v roce 2013

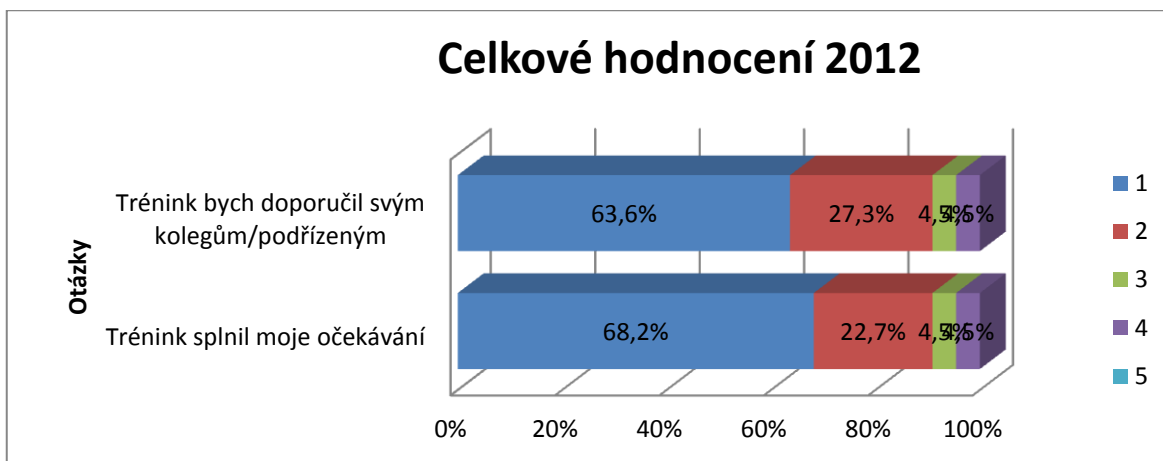
Zdroj: vlastní zpracování

Trend zlepšování se, je patrný i v této oblasti otázek týkajících se facilitátorů, zatímco v prvním roce můžeme pozorovat hodnocení i známkou tři, v roce následujícím se hodnocení zhoršuje a objevuje se hodnocení známkou čtyři, při bližším prozkoumání ale zjistíme, že známku čtyři dal pouze jeden z účastníků a jeden účastník tuto oblast vůbec nehodnotil. Rok 2013 byl z pohledu lektorů excelentní, jelikož k nim nikdo neměl výhrady, ba naopak slovní komentáře potvrzují velkou profesionalitu školitelů.



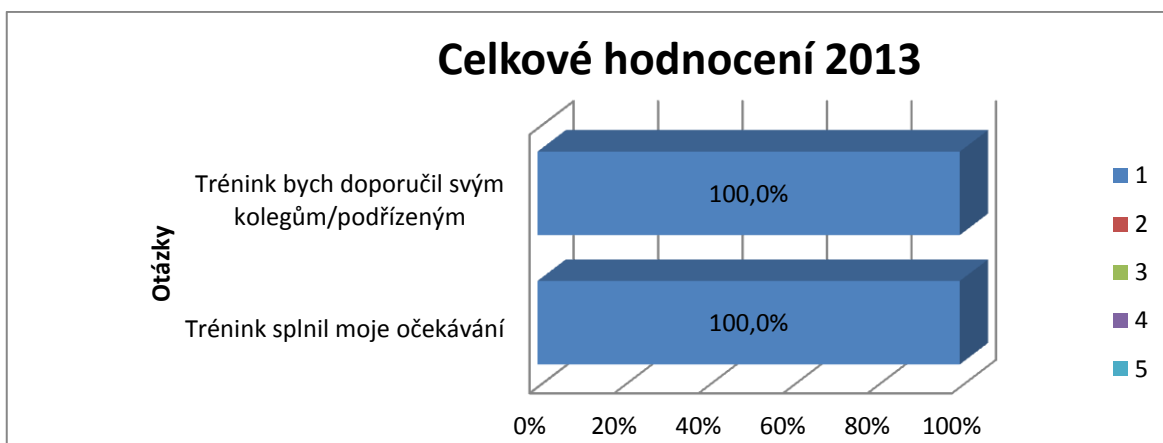
Obrázek 59: Graf Celkového hodnocení, modul Supply chain, v roce 2011

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 60: Graf Celkového hodnocení, modul Supply chain, v roce 2012

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 61: Graf Celkového hodnocení, modul Supply chain, v roce 2013

Zdroj: vlastní zpracování

Trendový vývoj pokračuje i v Celkovém hodnocení. První rok se objevuje i hodnocení trojkou v druhém roce se hodnocení zhoršilo, pozorujeme i známku čtyři a poslední rok byl velice úspěšný 100% spokojenost s tréninkem má vysokou vypovídací schopnost o spokojenosti účastníků a úspěšnosti modulu.

Celkově lze říci, že tento modul má zatím nejlepší vývoj, tedy nejlepší hodnocení v posledním roce, kdy si účastníci jednotlivé oblasti velmi chválí, objevuje se 100% hodnocení známkou jedna, v některých případech je vidět hodnocení známkou dva. V roce 2012 zřejmě můžeme odhalit jednoho nespokojeného hodnotitele, který používal známky čtyři nebo i pět. Vždy se může najít někdo nespokojený a společnost, organizátoři ani lektori se zřejmě nedokáží vyvarovat všech potencionálních chyb, ale můžou se o to pokusit a eliminovat tyto negativní hodnocení.

Shrnutí a doporučení

Modul Supply chain je v provozu od roku 2011 a stejně jako Customer focus probíhal ve všech třech po sobě jdoucích letech.

- Organizace ubytování se postupně v průběhu let trošku mění, všeobecně se ale mění k lepšímu, v roce 2012 můžeme pozorovat od jednoho, až dvou účastníků hodnocení nejhorší známkou pět v roce 2013 se toto negativní hodnocení již neprojevuje ale i přesto je opět jako v předchozích případech hůře hodnocena oblast nedostatku informací.
- Obsah tréninku zde představuje opravdu učebnicový vývoj k lepšímu, v prvním roce je nejhorší hodnocení známka tři, která ovšem ani v jedné z otázek nepřesahuje 20%. V roce 2012 již hodnocení známkou tři nepřesahuje hranici 14%, ale naopak ve čtyřech otázkách bylo použito hodnocení čtyři nebo pět, podle procent to je jeden respondent. V roce 2013 přichází velké zlepšení v tom ohledu, že 4 ze 7 otázek jsou 100%tně hodnoceny známkou jedna, a v ostatních se objevuje pouze z 25% známka dvě.
- V oblasti použitých metod je opět pozitivní vývoj kupředu, v roce 2012 pozorujeme znovu hodnocení známkou 4 pouze od jednoho respondenta a v roce 2013 je známka jedna použita v 75% případů a známka dvě pouze v 25% případů.
- Facilitátoři jsou v tomto případě velmi pozitivně hodnoceni již od prvního roku, v roce 2012 se znovu projevuje hodnocení jednoho z účastníků známkou čtyři a v roce 2013 jsou všechny čtyři otázky hodnoceny pouze známkou jedna.

- Stejný vývoj měla i oblast celkového hodnocení, kde se v roce 2012 projevuje, nyní již můžu říci hodnocení od „negativního“ hodnotitele známkou čtyři, které je patrné ve všech oblastech. V roce 2013 se všichni respondenti uchýlili ke známce jedna, což je známka vysoké kvality.

5.1.5 Finance

Modul Finance je zaměřený na základy plánovacího a finančního cyklu v Holcimu (rozpočet, plánování, kontroling,...) a osvojení si základních technik potřebných při vyjednávání o financích.

Kurz provede účastníky jednotlivými finančními výkazy, které se v Holcimu používají (rozvaha, cash flow, výkaz zisku a ztrát,...), a dalšími oblastmi jako jsou, význam bodu zvratu, rozdíl mezi pojmy příjem a výnos, výdaj a náklad, dále ukazatele zisk před zdaněním a úroky – earnings before index and tax, dále jen EBIT, čistý pracovní kapitál – net working capital, dále jen NWC, návratnost čistých peněžních aktiv - return on net operating assets, dále jen RONO, provozní tok peněz neboli free operating cash flow, dále jen FOCF, práce s danými ukazateli, rozdíl mezi ziskem a EBITem, význam čisté současné hodnoty – net present value, dále jen NPV pro podnik a investice do kapitálu CAPEX, jaký je plánovací cyklus jak se reportuje, rozdíl mezi budgetem a finplánem, a také kdo co dělá ve finančním oddělení, význam daného školení pro úroveň středního managementu – middle management level, dále jen MML, a pro prvoliniové vedoucí – first management level, dále jen FML. [8]

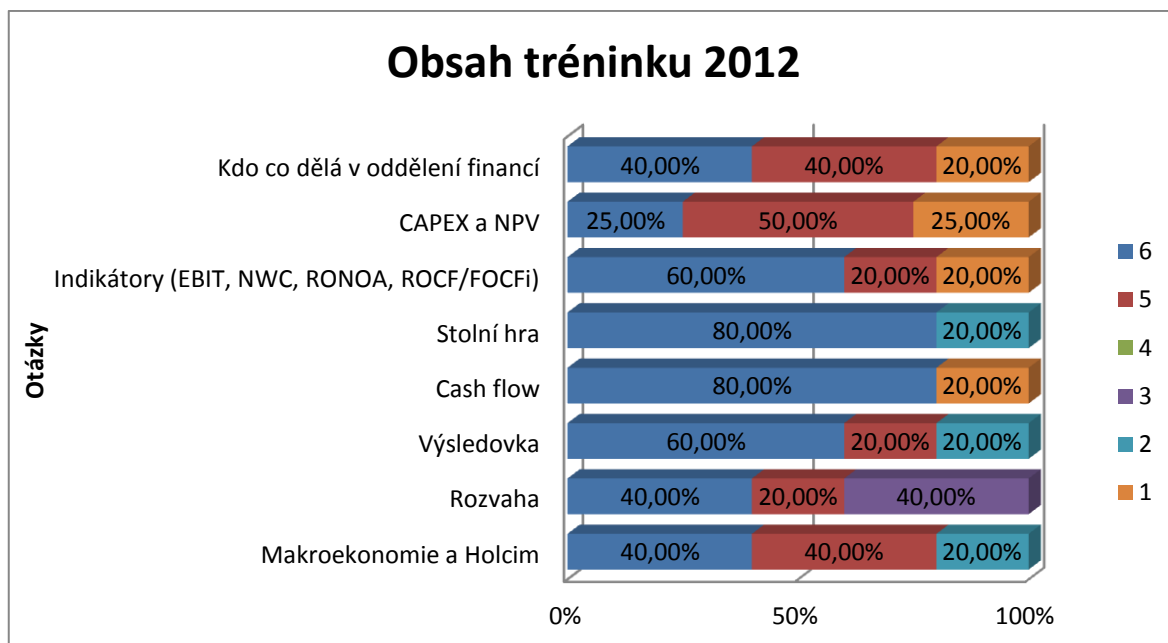
Finanční modul byl spuštěn v listopadu 2012, testovacím kurzem, kterého se zúčastnilo 5 osob, od této chvíle je o modul velký zájem z řad zaměstnanců, bohužel časové možnosti nedovolily v roce 2013 zorganizovat více než dva tyto kurzy, kterých se zúčastnilo 11 osob.

Spokojenost účastníků s tímto kurzem je zjišťována ve dvou oblastech, kterými jsou obsah tréninku a ostatní. V obou těchto oblastech jsou pokládány účastníkům různé podotázky, které můžete vidět v jednotlivých grafech.

Hodnocení

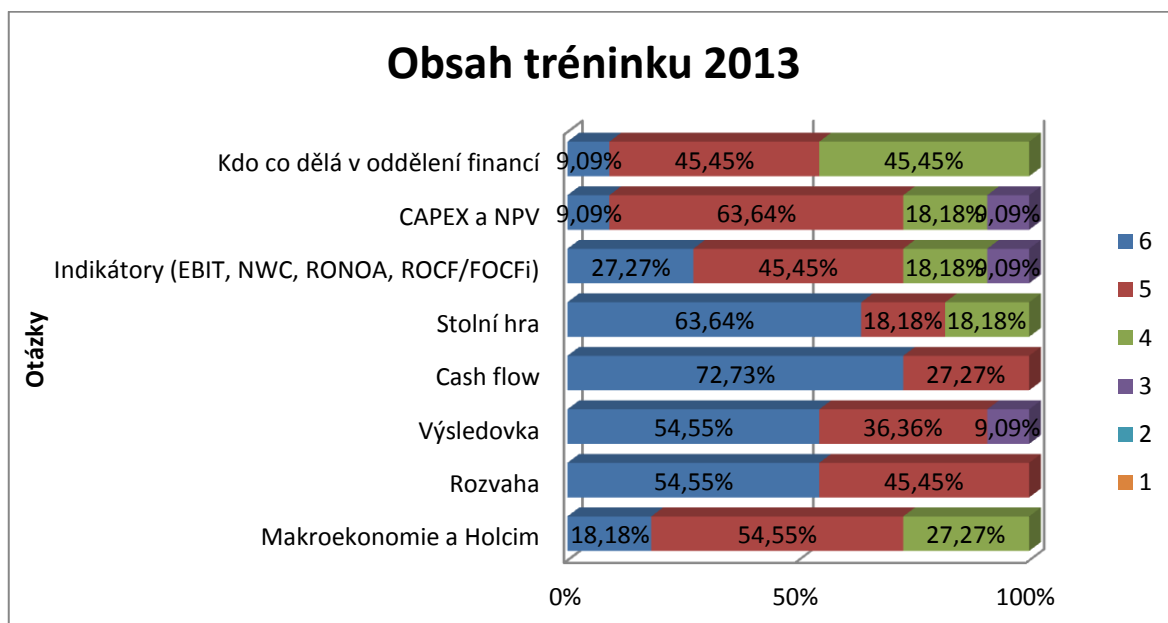
Za dva roky, od vzniku modulu si tímto kurzem prošlo pouhých 16 zaměstnanců ale i přesto porovnám výsledky jejich spokojenosti a zhodnotím vývoj, zda jde pozitivním či negativním směrem.

Změna v hodnocení tohoto modulu je, že účastníci hodnotí jednotlivé otázky na škále 1 až 6, kde je jedna nejhorší a šest nejlepších hodnocení. Hodnotící dotazník najdete jako přílohu E.



Obrázek 62: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Finance, v roce 2012

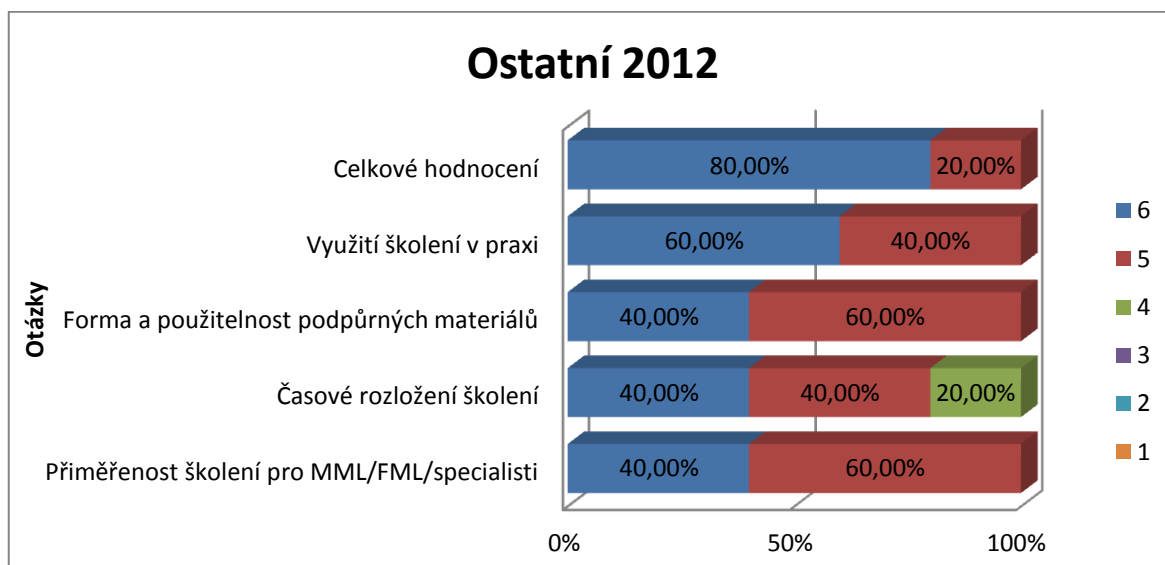
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 63: Graf hodnocení Obsahu tréninku, modul Finance, v roce 2013

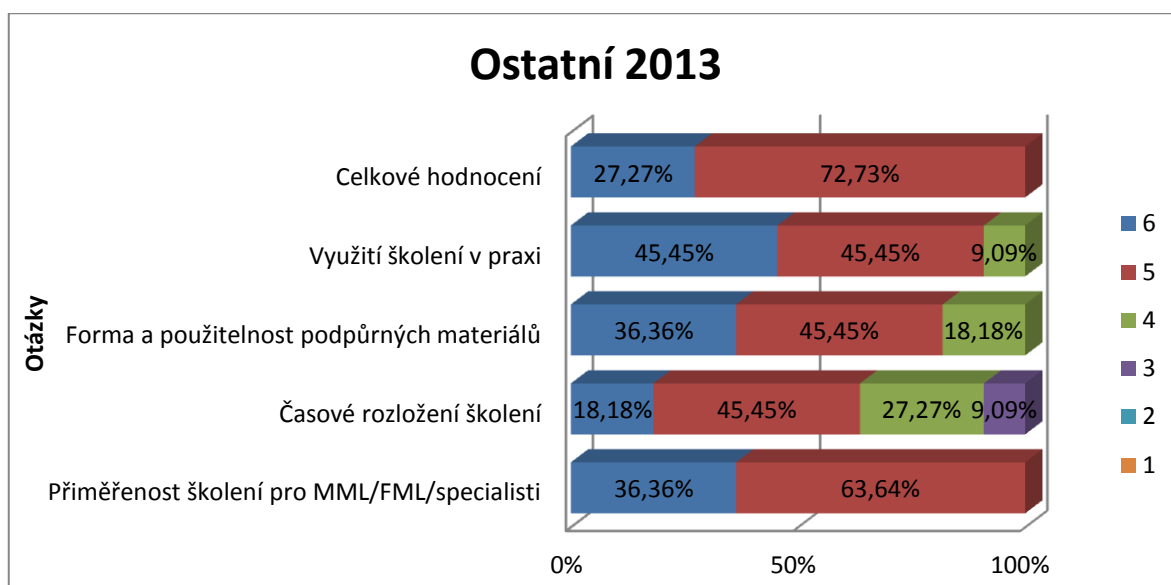
Zdroj: vlastní zpracování

Obsah tréninku je hodnocen, na první pohled velmi různorodě. Pokud budeme porovnávat nejlepší hodnocení známkou šest, je lépe hodnocen rok 2012, ale bohužel se zde objevuje i nejhorší hodnocení známkou jedna. Naproti tomu v roce 2013 se neobjevuje hodnocení nejhorší (jedna nebo dva) ale hodnocení šestkou je daleko skromnější než v předchozím roce, což není pozitivní vývoj. Je tedy nutné zaměřit se na zlepšení oblastí kdo, co dělá v oddělení financí, CAPEX a NPV, indikátory a rozhodně také makroekonomie a Holcim.



Obrázek 64: Graf hodnocení Ostatních, modul Finance, v roce 2012

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 65: Graf hodnocení Ostatních, modul Finance, v roce 2013

Zdroj: vlastní zpracování

Finanční modul se mírně zhoršil i v oblasti s názvem Ostatní, kde rok 2012 je hodnocen lépe než rok následující. V roce 2013 je nejhůře hodnoceno časové rozložení školení, což je oblast, na které se rozhodně nechá zapracovat a do budoucna vylepšit.

Celkově je vidět, že tento modul je stále ještě v rozvoji, lektoři nejsou příliš zběhlí ve facilitátorské činnosti, před jednotlivými běhy se stále mění materiály a vyladují se detaily se snahou reagovat na hodnocení předchozích účastníků. Ovšem v obou oblastech hodnocení převažují známky šest nebo pět z čehož můžeme vyvodit, že tento kurz je stejně kvalitní jako jeho ostatní bratři, ovšem oproti nim se musí ustálit a nepřetržitě pracovat na zlepšení všech oblastí.

Shrnutí a doporučení

Modul Finance je realizován od roku 2012 a hned od začátku zde můžeme oproti předchozím modulům pozorovat jisté odlišnosti.

Hodnotící dotazníky jsou sestaveny jiným způsobem, než tomu bylo v předchozích případech a také samotné hodnocení je jiné a to v tom, že je hodnotící škála jedna až šest, ale známka šest je brána jako nejlepší hodnocení zatímco jedna jako nejhorší hodnocení.

- Porovnáním obsahu tréninku v jednotlivých letech zjistíme pozitivní i negativní vývoj zároveň. Pozitivní vývoj v tom směru, že v roce 2013 již nejsou žádné otázky hodnoceny dvěma nejhoršími známkami, naproti tomu ve všech otázkách je až 31% úbytek hodnocení známkou jedna. Nejvýrazněji respondenti váhají v otázkách kdo co dělá v oddělení financí, CAPEX a NPV a makroekonomie a Holcim.
- V druhé oblasti zjišťování spokojenosti s názvem Ostatní, jsou účastníci nejvíce nespokojeni s časovým rozložením, které 9% z nich hodnotí známkou tři a 27% známkou čtyři, druhou nejhůře hodnocenou oblastí je forma a použitelnost podpůrných materiálů, kterou 18% hodnotí známkou čtyři. Ve zbylých třech otázkách sice převládá hodnocení známkou pět nad známkou šest, ale to jsou dvě nejvyšší hodnocení, která není potřeba vidět negativně.

5.1.6 HR modul

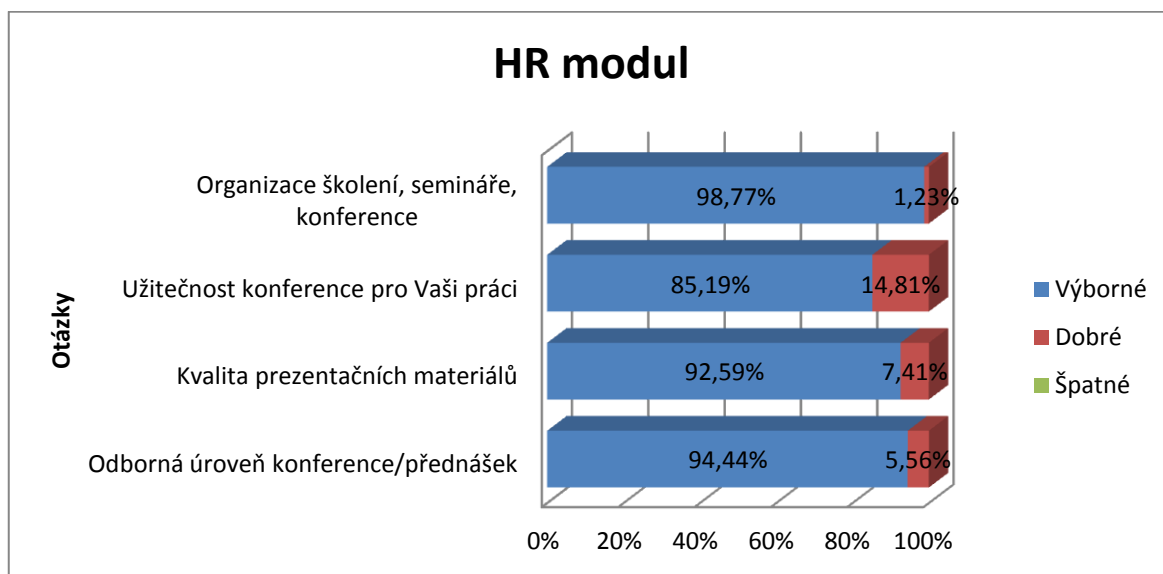
Modul je zaměřený na základní procesy z oddělení lidských zdrojů – human resources, dále jen HR, kterými jsou odměňování a benefity, dialog, hodnocení a řízení výkonu zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců a role manažerů v těchto procesech.

I přesto, že HR modul je zařazen do Holcim Management Academy pomyslně stojí trochu mimo tento aparát a to především ze dvou důvodů. HR modul se školí pouze v České republice a ne v celém koncernu Holcim, jako je tomu u ostatních modulů. Tímto kurzem si prošli kompletně všichni zaměstnanci Holcim (Česko), a ne pouze nominovaní jedinci. Všichni zaměstnanci byli v této oblasti proškoleni především z důvodu, že se tato oblast dotýká každého z nich. Každý si prochází dialogem, hodnocením, odměňováním a benefity. Proto je důležitá orientace zaměstnanců v těchto oblastech. [5]

Modul se školil pouze v roce 2012, kdy ho absolvovali všichni zaměstnanci, v budoucnu se s tímto kurzem počítá pro nové zaměstnance nebo v případě větších změn v oblasti HR. Školení sice absolvoval každý zaměstnanec, ale na hodnotící dotazníky odpovědělo pouze 162 z nich. Spokojenost se zjišťovala pouze čtyřmi otázkami odbornost úrovně přednášek, kvalita prezentačních materiálů, užitečnost konference pro Vaši práci, organizace školení.

Hodnocení

Hodnotící dotazník můžete najít jako přílohu F.



Obrázek 66: Graf hodnocení HR modulu

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu můžeme vidět výborné hodnocení od všech účastníků, ani jedno špatné hodnocení je známkou vysoké kvality a profesionality. Účastníci trochu zapochybovali nad užitečností daného školení pro jejich práci, ovšem personální oddělení vyhodnotilo, že tyto znalosti jsou pro každého pracovníka klíčové. Firma podporuje rozvoj znalostí všech zaměstnanců a i tímto školením dává najevo svoji loajalitu a vstřícnost vůči svým zaměstnancům.

HR modul můžeme hodnotit pouze z jednoho grafu, avšak jeho vypovídací schopnost je více než vysoká.

- Respondenti všechny čtyři otázky hodnotí z více jak 85% výborně. V tomto tréninku tedy není potřeba něco vylepšovat, je potřeba udržet si vysokou kvalitu i nadále a tuto oblast nezanedbat. V případě změn v organizaci nebo na trhu práce je potřeba tyto informace zpracovat do tohoto školení, aby zůstalo i nadále aktuální a použitelné.

5.2 Celkové hodnocení a doporučení

Na vytvoření Holcim Management Academy je vidět, že si společnost váží svých zaměstnanců a zároveň podporuje jejich rozvoj a růst, jelikož tento interní systém vzdělávání byl vytvořen přímo pro potřeby organizace a jejích pracovníků.

Při průřezu jednotlivými moduly Strategie, Leadership, Customer focus, Supply chain, Finance a HR autorka zjistila, že kvalita těchto školení je na velmi vysoké úrovni, jelikož lektoři jsou zaměstnanci Holcimu, kteří se daným tématům věnují v každodenním pracovním životě a s danými problémy se běžně setkávají, umějí velmi odborně zodpovědět všechny dotazy a vysvětlit danou problematiku. Celkové grafy hodnocení oblastí Organizace ubytování, Facilitátoři, Celkové hodnocení a Použité metody můžete vidět v příloze G.

Doporučení:

- Z porovnání jednotlivých modulů vyplývá, že modulu Strategie, Leadership a Finance byly v prvním roce hodnoceny lépe než v následujícím, naopak Supply chain a Customer focus se rok od roku zlepšovaly, společnost Holcim by se v následujících letech měla zaměřit na zlepšení modulů Leadership, Strategie a Finance, kde z hodnocení uchazečů vyplynulo, že je ještě mnoho věcí ke zlepšení.
- Oblast obsahu tréninku je třeba vylepšit v modulech Leadership a Strategie, lektoři těchto modulů, by se tedy měly sejít a na schůzce probrat z čeho by mohly vznikat nedostatky a jak se jich vyvarovat. Tato organizace bude jednodušší v tom, že facilitátoři těchto modulů jsou totožní.
- S nedostatkem informací před tréninkem mají problém účastníci v modulech Leadership, Strategie, Customer focus i Supply chain, což je impuls pro personální oddělení, tuto oblast zlepšit, účastníci tréninků musí být včas informováni o daném termínu, možnosti ubytování, dopravy a stravy, dále by měli mít včas k dispozici přípravné materiály. Jelikož se žádný z respondentů nevyjádřil co konkrétně považuje za nedostačující, je důležité apelovat na účastníky, aby používali slovní komentáře.
- Jednotlivé moduly neustále aktualizovat, aby nedocházelo k používání zastaralých informací.

- Společnost Holcim až do roku 2013 využívala více papírové dotazníky než elektronické, což bylo způsobeno požadavky ESF, z jejichž prostředků byly moduly financované, v současné době autorka doporučuje přejít na elektronické hodnocení školicích akcí, které by mohlo přinést úsporu nákladů a času.
- Pro snadnější porovnávání vývoje jednotlivých modulů je vhodné sjednotit hodnotící dotazníky, stejným způsobem jako je tomu u Strategie, Leadershipu, Customer Focusu a Supply chainu, modul Finance má hodnotící dotazník jiný jak po obsahové stránce tak v hodnotící škále, což není příliš vhodné a vymyká se to celkové koncepci.
- Při sestavování nominací na jednotlivé školicí akce se autorka doporučuje zaměřit na podporu týmu ve společnosti, tzn., pokud jsou nominovaní účastníci ze stejného oddělení, rozdělit je do různých termínů tréninku a tím podpořit teambuilding v rámci organizace a zároveň komunikaci napříč jednotlivými odděleními.
- Snažit se na trénincích, které jsou vedeny ve velmi přátelském duchu, najít potenciál ukrytý v lidech, jelikož právě na takto přátelsky uvolněných akcích se skrytý potenciál může snadněji projevit.
- Podporovat týmy interních lektorů, protože i u nich může nastat významný problém, který se v následujícím kroku přeneseme na posluchače. Lektori si mohou myslet, že na to nemají, mohou mít strach o ohrožení své pozice, mohou mít pocit, že už takhle mají hodně práce a ještě mají dělat něco navíc, mohou mít pocit že lidi tyto kurzy nezajímají. Pokud taková situace nastane je potřeba jí řešit otevřenou komunikací s manažery popřípadě spoluprací s externími lektory, nebo rozvojem lektorů pomocí koučinku, školením komunikačních či prezentačních dovedností.
- Ve vzdělávání se vyvarovat vzdělávání pouze mladých nebo nových lidí, ale podporovat zaměstnance všech věkových kategorií, taktéž i zaměstnance, kteří již ve společnosti pracují delší dobu a daného školení se třeba již zúčastnili. Těmto zaměstnancům je vhodné přinášet aktuální informace a obnovovat vědomosti.
- Pro společnost Holcim, jakožto zaměstnavatele, který intenzivně podporuje rozvoj a růst svých zaměstnanců, by možná bylo vhodné přijetí filosofie učící se organizace, kde je učení součástí každodenní praxe, neomezuje se pouze na podporu talentů a rozvoje know-how vybraných jedinců ale vedení cíleně podporuje a buduje kulturu spolupráce a výměny zkušeností.

ZÁVĚR

Vzdělávání představuje důležitou součást života a životního stylu téměř 60% občanů České republiky, tento význam je vyšší pro obyvatele Prahy, pro které je vzdělávání ještě o 10% důležitější. Vyšší význam vzdělání obecně přisuzují ženy. I tohle jsou důvody, proč podporovat vzdělávání ve firmě. Zaměstnanci chtějí rozšiřovat svou kvalifikaci, zvyšovat svou důležitost pro společnost, která je zaměstnává a tím i třeba růst v rámci organizační struktury.

Společnost Holcim věnuje vzdělávání svých zaměstnanců velké množství peněžních prostředků, a to nejen v rámci zákonem povinných školení nebo školení, která jsou důležitá pro vykonávání jejich profese ale i individuálním kurzům, které pracovníky rozvíjí. Toho je důkazem i vývoj interních školicích akcí s názvem Holcim Management Academy, kde se Holcim snaží o dodání podpory, posílení mezilidských vztahů a v neposlední řadě si ze svých zaměstnanců vychovává odborníky, kteří se na trhu práce hledají velmi obtížně.

Cílem diplomové práce bylo provedení analýzy oblasti interního vzdělávání s názvem Holcim Management Academy ve společnosti Holcim (Česko) a.s. pomocí dotazníkového šetření v jednotlivých letech, identifikovat nedostatky a navrhnout opatření, která povedou ke zkvalitnění stávajícího systému interního vzdělávání.

V teoretické části diplomové byly rozebrány metody a možnosti vzdělávání, jeho různé složky, příprava, realizace, vyhodnocování, výhody, nevýhody a nové trendy. Mezi tyto nové trendy patří i systém učící se organizace, který byl závěru práce doporučen společnosti Holcim, jako jedna z možných variant, kterou by se v budoucnu mohla zaobírat a tím zlepšovat samu sebe i svoje postavení na trhu práce.

Praktická část byla zaměřená na představení společnosti a vyhodnocení Holcim Management Academy, pomocí dotazníků, které vyplňují účastníci těchto interních kurzů. S pomocí grafického znázornění byl porovnán vývoj hodnocení v jednotlivých letech, kdy se tyto tréninky školily, zvláště u každého modulu a zvláště pro každou oblast otázek. Z těchto poznatků byly vyvozeny závěry a navrženy doporučení pro konkrétní moduly či pro jednotlivé oblasti, ve kterých je hodnocení realizováno.

Dle mého názoru byl cíl práce splněn. V teoretické části jsem rozebrala systém vzdělávání a identifikovala nové možnosti ve vzdělávání a v praktické části jsem vyhodnotila, graficky znázornila a porovнала jednotlivé moduly Holcim Management Academy, shrnula klady, zápory a nedostatky a navrhla doporučení pro zkvalitnění systému vzdělávání ve společnosti.

I přes výborné výsledky, kterých firma v hodnocení výše zmiňovaných školení dosahuje, je třeba i nadále podporovat rozvoj a schopnost učení se u zaměstnanců. Tato podpora se v budoucnu organizaci může vyplatit především ve snížené fluktuaci zaměstnanců a zvýšeného počtu kvalitních uchazečů na nově vypsané pozice. Což jsou trendy, které, v současné době vládou světem byznysu.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [4] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [5] HOLCIM (ČESKO) A.S. HR Story book. Prachovice, 2013.
- [6] HOLCIM (ČESKO) A.S. Leadership module_PPT_v4. Prachovice, 2011.
- [7] HOLCIM (ČESKO) A.S. Modul výrobní proces_školení material pro účastníky_2012. Prachovice, 2012.
- [8] HOLCIM (ČESKO) A.S. Story Book_pre facilitatorov_ final version-V2-final verze 20-4-13. Prachovice, 2013.
- [9] HOLCIM (ČESKO) A.S. STRATEGY_Workbook_v2. Prachovice, 2013.
- [10] HOLCIM (ČESKO) A.S. Workbook-marketing-novy. Prachovice, 2011.
- [11] Holcim Česká republika [online]. 2010 [cit. 2013-10-29]. Dostupné z: <http://www.holcim.cz/>
- [12] HR forum. Praha: People management forum, 2013, roč. 2013, č. 10. ISSN 1212-690X.
- [13] HR forum. Praha: People management forum, 2013, roč. 2013, č. 11. ISSN 1212-690X.
- [14] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [15] *Interní zdroje společnosti*. Holcim (Česko) a.s.

- [16] Knowledge Management jako nový způsob využití znalostí v obchodních procesech. POLÁŠEK, Radoslav. *CIO.cz* [online]. 2007 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://businessworld.cz/aktuality/knowledge-management-jako-novy-zpusob-vyuziti-znalosti-v-obchodnich-procesech-2935>
- [17] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [18] ULRICH, David. *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. 1. vyd. Harward Business School Press, 1996. ISBN 0-87584-719-6.
- [19] VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
- [20] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [21] Vzdělávání – důležitá a trvalá součást života a životního stylu. *Hermesmedia.cz* [online]. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.hermesmedia.cz/?q=node/606>
- [22] Vzdělávání zaměstnanců se rozhodně vyplatí. PETERKA, Roman. *IDnes.cz* [online]. 2007 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-/podnikani.aspx?c=A070117_152739_firmy_rady_vra
- [23] WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-2470-449-8.
- [24] YADAV, Rajesh K. a Nishant DABHADE. *Human Resource Planning and Audit – a Case Study of HEG Limited*. 2014. ISBN 2300-2697

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Hodnotící dotazník pro modul Customer focus

Příloha B: Hodnotící dotazník modul Supply chain

Příloha C: Hodnotící dotazník modul Leadership

Příloha D: Hodnotící dotazník modul Strategie

Příloha E: Hodnotící dotazník modul Finance

Příloha F: Hodnotící dotazník HR modul

Příloha G: Grafy celkového hodnocení Organizace ubytování, Použitých metod, Facilitátorů a Celkového hodnocení

Příloha A: Hodnotící dotazník pro modul Customer focus

Hodnotící dotazník

Holcim Management academy - Modul Marketing

Pro své hodnocení použijte škálu od 1 do 5 (kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší hodnocení). Děkujeme.

Organizace, ubytování

Před tréninkem sem měl dostatek informací	1	2	3	4	5
Spokojenost s ubytováním a stravou	1	2	3	4	5
Tréninková místnost	1	2	3	4	5

Poznámky:

Obsah tréninku

Prosím ohodnotte jednotlivé části tréninku. Jak vás zaujali a jak hodnotíte jejich přínos pro prax.

Základní teorie marketingu a zákaznické orientace	1	2	3	4	5
Obchodní strategie Holcimu	1	2	3	4	5
Setkání s Holcim klientem	1	2	3	4	5
Marketingový mix v Holcimu	1	2	3	4	5
Role každého z nás při zlepšování zákaznické orientace Holcimu	1	2	3	4	5

Poznámky:

Použité metody

Poměr teorie a praktických úkolů	1	2	3	4	5
Použití interaktivních aktivit (Výroba a prezentace vlastních produktů, případové studie, marketingový mix v Lednici)	1	2	3	4	5

Poznámky:

Facilitátoři

Znalost tréninkových témat	1	2	3	4	5
Zrozumitelnost při prezentaci a zadávání úkolů	1	2	3	4	5
Schopnost zapojit a motivovat účastníky (vytvoření pozitivní atmosféry)	1	2	3	4	5
Schopnost řídit diskusi a reagovat na otázky účastníků	1	2	3	4	5

Poznámky:

Celkové hodnocení

Trénink splnil moje očekávání	1	2	3	4	5
Trénink bych doporučil svým kolegům/podřízeným	1	2	3	4	5

Co navrhuji na tréninku změnit:

Příloha B: Hodnotící dotazník modul Supply chain

Holcim Management Academy: Modul Výrobní proces - dodavatelský řetězec					
Pro své hodnocení použijte škálu od 1 do 5 (kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší hodnocení). Děkujeme.					
Organizace, ubytování					
Před tréninkem jsem měl dostatek informací	1	2	3	4	5
Spokojenost s ubytováním a stravou	1	2	3	4	5
Tréninková místnost	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Obsah tréninku					
Prosím ohodnotte jednotlivé části tréninku - jak vás zaujaly a jak hodnotíte jejich přínos pro praxi.					
Základní teorie dodavatelského řetězce	1	2	3	4	5
Celkový pohled na dodavatelský řetězec v Holcimu	1	2	3	4	5
Faktory podporující hladký průběh aktivit v DR	1	2	3	4	5
Nové trendy a technologie v RMX segmentu a jejich dopad na DR	1	2	3	4	5
Koupit nebo vyrobit - ecorec	1	2	3	4	5
Efektivita v DR - TCO	1	2	3	4	5
Role a organizace Nákupu, Hodnocení dodavatelů	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Použité metody					
Poměr teorie a praktických úkolů	1	2	3	4	5
Použití interaktivních aktivit (Rozhovory nad kávou, případové studie)	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Facilitátoři					
Znalost tréninkových témat	1	2	3	4	5
Srozumitelnost při prezentaci a zadávání úkolů	1	2	3	4	5
Schopnost zapojit a motivovat účastníky (vytvoření pozitivní atmosféry)	1	2	3	4	5
Schopnost řídit diskuzi a reagovat na otázky účastníků	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Celkové hodnocení					
Trénink splnil moje očekávání	1	2	3	4	5
Trénink bych doporučil svým kolegům/podřízeným	1	2	3	4	5
Co navrhuji na tréninku změnit:					

Příloha C: Hodnotící dotazník modul Leadership

Holcim Management academy - Modul Leadership					
Pro své hodnocení použijte škálu od 1 do 5 (kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší hodnocení). Děkujeme.					
Organizace, ubytování					
Před tréninkem sem měl dostatek informací	1	2	3	4	5
Spokojenost s ubytováním a stravou	1	2	3	4	5
Tréninková místnost	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Obsah tréninku					
Prosím ohodnoťte jednotlivé části tréninku. Jak vás zaujali a jak hodnotíte jejich přínos pro prax.					
Vedení Dialogu	1	2	3	4	5
Zvládání náročných situací	1	2	3	4	5
Zpětná vazba (STAR, STAR/AR, modelové situace)	1	2	3	4	5
Setkání s Holcim lídrem	1	2	3	4	5
Klíčové principy	1	2	3	4	5
Rozdíl mezi lídrem a manažerem	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Použité metody					
Poměr teorie a praktických úkolů	1	2	3	4	5
Použití interaktivních aktivit (Výroba a prezentace vlastních produktů, případové studie, marketingový mix v Lednici)	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Facilitátoři					
Znalost tréninkových témat	1	2	3	4	5
Zrozumitelnost při prezentaci a zadávání úkolů	1	2	3	4	5
Schopnost zapojit a motivovat účastníky (vytvoření pozitivní atmosféry)	1	2	3	4	5
Schopnost řídit diskusi a reagovat na otázky účastníků	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Celkové hodnocení					
Trénink splnil moje očekávání	1	2	3	4	5
Trénink bych doporučil svým kolegům/podřízeným	1	2	3	4	5
Co navrhuji na tréninku změnit:					

Příloha D: Hodnotící dotazník modul Strategie

Holcim Management academy - Modul Leadership					
Pro své hodnocení použijte škálu od 1 do 5 (kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší hodnocení). Děkujeme.					
Organizace, ubytování					
Před tréninkem sem měl dostatek informací	1	2	3	4	5
Spokojenost s ubytováním a stravou	1	2	3	4	5
Tréninková místnost	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Obsah tréninku					
Prosím ohodnoťte jednotlivé části tréninku. Jak vás zaujali a jak hodnotíte jejich přínos pro prax.					
	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Použité metody					
Poměr teorie a praktických úkolů	1	2	3	4	5
Použití interaktivních aktivit (Výroba a prezentace vlastních produktů, případové studie, marketingový mix v Lednici)	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Facilitátoři					
Znalost tréninkových témat	1	2	3	4	5
Zrozumitelnost při prezentaci a zadávání úkolů	1	2	3	4	5
Schopnost zapojit a motivovat účastníky (vytvoření pozitivní atmosféry)	1	2	3	4	5
Schopnost řídit diskusi a reagovat na otázky účastníků	1	2	3	4	5
Poznámky:					
Celkové hodnocení					
Trénink splnil moje očekávání	1	2	3	4	5
Trénink bych doporučil svým kolegům/podřízeným	1	2	3	4	5
Co navrhuji na tréninku změnit:					

Příloha E: Hodnotící dotazník modul Finance

Holcim Management academy - Modul Finance						
Pro své hodnocení použijte škálu od 1 do 6 (kde 6 je nejlepší a 1 nejhorší hodnocení). Děkujeme.						
Obsah tréninku						
Prosím ohodnoťte jednotlivé části tréninku. Jak vás zaujali a jak hodnotíte jejich přínos pro praxi.						
Makroekonomie a Holcim	6	5	4	3	2	1
Rozvaha	6	5	4	3	2	1
Výsledovka	6	5	4	3	2	1
Cash flow	6	5	4	3	2	1
Stolní hra	6	5	4	3	2	1
Indikátory (EBIT, NWC, RONOA, FOCF/FOCFi)	6	5	4	3	2	1
CAPEX a NPV	6	5	4	3	2	1
Kdo co dělá v oddělení financí	6	5	4	3	2	1
Poznámky:						
Ostatní						
Celkové hodnocení	6	5	4	3	2	1
Využití školení v praxi	6	5	4	3	2	1
Forma a použitelnost podpůrných materiálů	6	5	4	3	2	1
Časové rozložení školení	6	5	4	3	2	1
Přiměřenost školení pro MML/FML/specialisti	6	5	4	3	2	1
Poznámky:						
Co navrhuji na tréninku změnit:						

Příloha F: Hodnotící dotazník HR modul

Šetření a hodnocení spokojenosti zákazníka	
Název semináře/konference (uveďte): HR modul	Termín (uveďte):

Vážné dámy a pánové, rádi bychom Vás požádali o zhodnocení dnešní vzdělávací akce. Vaše hodnocení bude použito ke zkvalitňování vzdělávacích služeb a k hodnocení celkového přínosu projektu pro rozvoj zaměstnanců společnosti Holcim (Cesko) a.s., člen koncernu.

Způsob hodnocení: Hodnoťte prosím uvedená kritéria výběrem bodového hodnocení podle stupnice

1. výborné 2. dobré 3. špatné

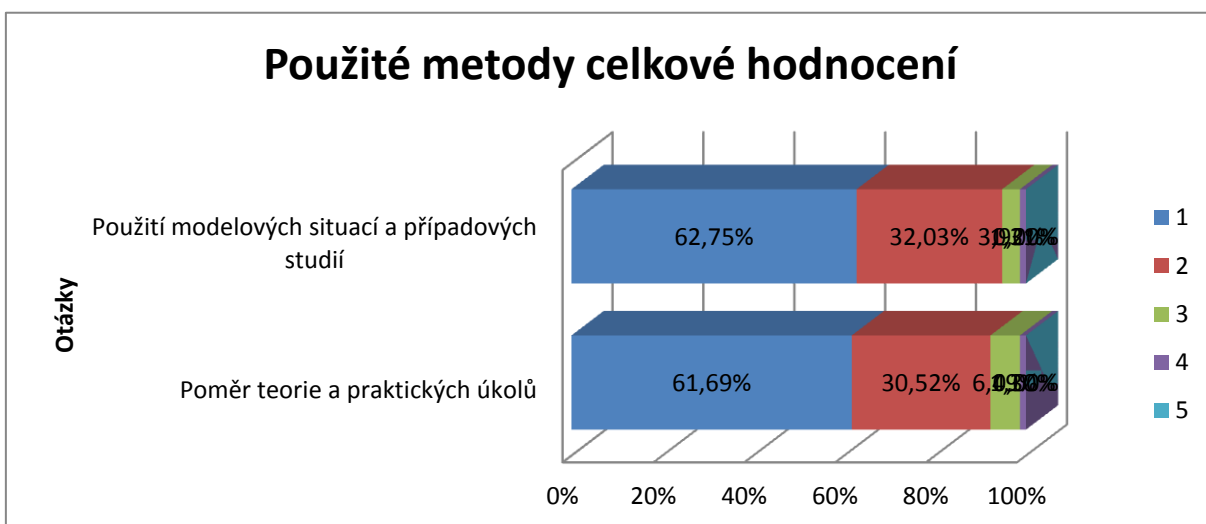
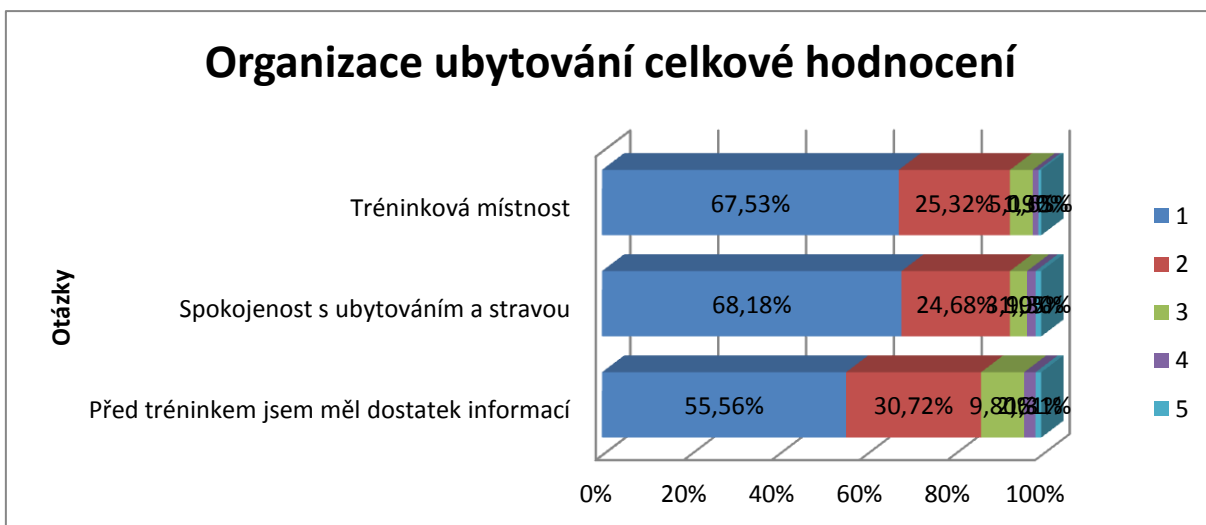
K bodovému hodnocení je možno uvést i slovní komentář.

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1) Odborná úroveň konference/přednášek
<i>Komentář:</i> | 1 | 2 | 3 |
| 2) Kvalita prezentačních materiálů
<i>Komentář:</i> | 1 | 2 | 3 |
| 3) Užitečnost konference pro Vaši práci
<i>Komentář:</i> | 1 | 2 | 3 |
| 4) Organizace školení, semináře, konference | 1 | 2 | 3 |
| 5) Poznámky k semináři/konferenci a jejich formě, návrhy na zlepšení: | | | |
| 6) Ve své praxi bych se dále potřeboval vzdělávat v následujících oblastech: | | | |

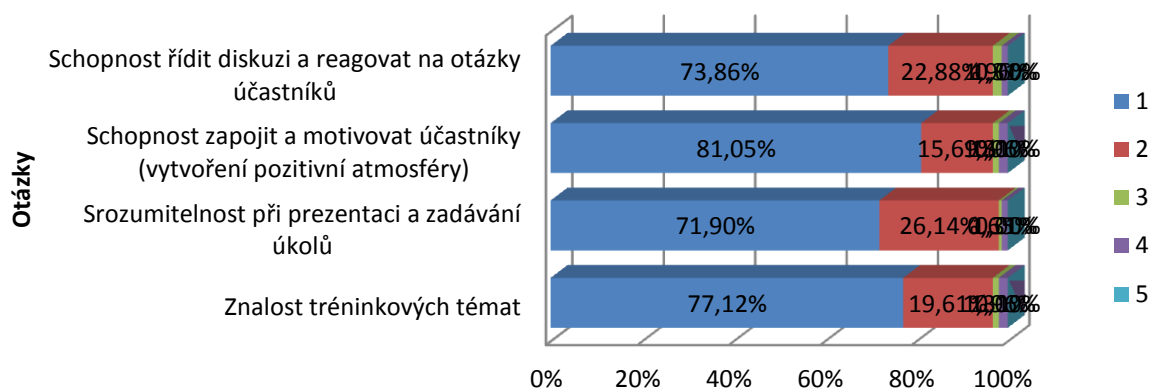
V případě, že vyplníte otázku 5, uveďte prosím svůj kontakt (jméno, instituce, e-mail + případné další údaje). Kontakt:

Děkujeme Vám za Vaše odpovědi.

Příloha G: Grafy celkového hodnocení Organizace ubytování, použitých metod, Facilitátorů a Celkového hodnocení



Facilitátoři celkové hodnocení



Celkové hodnocení

