

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ
magisterské prezenční studium 2003 - 2008

Hana Šípková

Rozvoj klíčových interpersonálních dovedností manažerů
farmaceutické firmy

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Oponent diplomové práce:

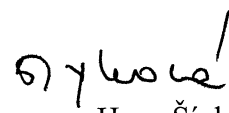
Datum obhajoby:

Výsledek obhajoby:

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, kterých jsem použila.

V Praze dne 10. 12. 2007


Hana Šípková

Obsah

| | | |
|-------|---|----|
| 0 | Úvod..... | 6 |
| 1 | Podstata práce manažerů..... | 8 |
| 1.1 | Diskuse o obsahu manažerských činností..... | 8 |
| 1.2 | Kompetenční modely..... | 12 |
| 1.3 | Interpersonální činnosti jako podstatná část manažerské práce..... | 17 |
| 1.4 | Osobnostní předpoklady | 19 |
| 2 | Podnikové vzdělávání | 24 |
| 2.1 | Strategické vzdělávání | 24 |
| 2.1.1 | Role manažerů při systematickém vzdělávání..... | 28 |
| 2.2 | Učící se organizace | 29 |
| 2.3 | Management znalostí | 35 |
| 2.3.1 | Úloha manažerů při řízení znalostí | 38 |
| 3 | Vzdělávání a rozvoj manažerů..... | 41 |
| 3.1 | Vzdělávání a rozvoj vědeckých a výzkumných pracovníků..... | 43 |
| 3.1.1 | Vědečtí a techničtí pracovníci jako manažeři | 43 |
| 3.2 | Talent management..... | 48 |
| 3.3 | Podniková vzdělávací centra..... | 55 |
| 4 | Spolupráce personálního oddělení a manažerů při strategickém řízení lidských zdrojů | 60 |
| 4.1 | Zlepšování obrazu a důvěryhodnosti personálního útvaru | 64 |
| 4.1.1 | Postavení personálního útvaru | 66 |
| 4.1.2 | Marketing personální práce | 69 |
| 5 | Vzdělávání ve společnosti Zentiva | 74 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.1 | Představení společnosti | 74 |
| 5.2 | Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Zentiva..... | 75 |
| 5.2.1 | Proces vzdělávání | 79 |
| 5.3 | Vzdělávání manažerů – program Z-Leader | 81 |
| 6 | Dotazníkové šetření k programu Z-Leader | 85 |
| 6.1 | Vzorek dotazovaných..... | 86 |
| 6.2 | Analýza výsledků průzkumu..... | 89 |
| 6.2.1 | Vyhodnocení jednotlivých otázek | 90 |
| 6.3 | Návrhy k programu Z-Leader | 103 |
| 6.4 | Návrhy pro zlepšení vzdělávání ve firmě Zentiva | 107 |
| 7 | Závěr | 111 |
| | Soupis bibliografických citací..... | 113 |
| | Příloha A: Kompetence středního manažera..... | 116 |
| | Příloha B: Cíle a rámcový obsah modulů | 117 |
| | Příloha C: Plán osobního rozvoje..... | 119 |
| | Příloha D: Dotazník..... | 120 |

Anotace

Diplomová práce **Rozvoj klíčových interpersonálních dovedností manažerů farmaceutické firmy** se zabývá problematikou rozvoje znalostí, dovedností a postojů manažerů v souladu se současnými požadavky a nároky, jež jsou na ně kladeny v podobě zvyšování flexibility myšlení, tvorbu inovací, zkvalitňování řízení a vůdcovství, znalostního managementu, měkkých faktorů managementu, změn kultury organizace.

Teoretickou část tvoří analýza konkrétního vzdělávacího programu zaměřeného na rozvoj dovedností manažerů farmaceutické firmy a dotazníkové šetření zaměřené na uplatnění získaných interpersonálních dovedností v praxi. Získaná data byla použita pro doporučení týkající se aktualizace daného vzdělávacího programu i celkového strategického pojetí rozvoje manažerů ve společnosti Zentiva.

Annotation

Graduation thesis **Key Personnel Skills Development of Pharmaceutical Managers** concentrates on the development of knowledge, skills and attitudes of managers, in accordance with current requirements and demands which they have to cope with, such as flexibility of thinking, innovation, managerial, leadership and soft skills enhancement, changes in the organizational culture.

Theoretical part is related to the analysis of particular educational program, which concentrates on the skill development of pharmaceutical company managers, and also consists of a questionnaire survey related to the practical use of the developed social skills. Acquired data were consequently used for program update recommendation and validation of the overall strategic concept of managerial education in Zentiva.

0 Úvod

Tématem této práce je vzdělávání a rozvoj manažerů (s přihlédnutím ke specifickým manažerů vědeckých a technických, pracujících zejména v oblastech výzkumu, vývoje, řízení jakosti), coby nositelů a důležitých činitelů strategického řízení lidských zdrojů a jeho spojení s cíly celkové podnikové strategie. Důraz je kladen zejména na sociální a interpersonální kompetence manažerů. Domnívám se, že přerod manažerů ve skutečné leadery, kteří dokáží zaměstnance zaujmout, motivovat, vytvářet vhodné prostředí pro inovace, sdílení znalostí a rozvoj jak jednotlivců, tak i celé organizace, je pro současné české firmy velice aktuální.

V úvodu teoretické části se věnuji diskusi nad obsahem práce manažerů jak ve starších teoriích managementu, tak i v aktuálním pojetí manažerských znalostí, dovedností a postojů v podobě manažerských kompetencí a kompetenčních modelů. Pozornost je věnována zejména interpersonálním aktivitám (spojeným s komunikací, vedením lidí, jejich podporou, zdáváním úkolů apod.).

Druhá kapitola je zaměřena na strategické a systematické pojetí podnikového vzdělávání. Mým záměrem v této práci bylo prozkoumat nové trendy v této oblasti, jako je koncept učící se organizace, managementu znalostí, talent managementu a jejich přenos do podnikové praxe. Pozornost věnuji také roli, kterou v těchto procesech manažeři mají – a která je podle mého názoru klíčová.

V části věnované vzdělávání manažerů přihlížím právě k požadavkům, které jsou na ně v současném turbulentním prostředí kladeny - zvyšování flexibility myšlení, tvorbu inovací, zkvalitňování řízení a vůdcovství, znalostního managementu, měkkých faktorů managementu, kultury organizace. Považuji za důležité, aby organizace podporovala a rozvíjela manažery tak, aby byli schopni se vyrovnat se svými dodatečnými požadavky a povinnostmi.

Závěr teoretické části je věnován spolupráci manažerů a personálního útvaru firmy, která je pro vytváření rámce jednotlivých personálních činností ve firmě (tedy i vzdělávání a vytváření vhodného vzdělávacího prostředí) velice důležitá. Jako nezbytné vidím zvýšení důvěryhodnosti, prestiže a autority personálního útvaru v očích manažerů i všech zaměstnanců. Zvýšení prestiže všech aspektů personální práce (včetně propracovaného rozvoje zaměstnanců) považuji za nezbytnou podmínku pro prosazení myšlenek řízení znalostí a učící se organizace.

Teoretickou část tvoří analýza konkrétního vzdělávacího programu zaměřeného na rozvoj dovedností manažerů farmaceutické firmy, provedené dotazníkové šetření bylo zaměřeno na uplatnění získaných interpersonálních dovedností v praxi. Závěry a doporučení vyplývající z jeho vyhodnocení tvoří závěr praktické části této práce.

1 Podstata práce manažerů

1.1 Diskuse o obsahu manažerských činností

Aby byl manažerský rozvoj užitečný pro praxi, musí zahrnovat mapování toho, co manažeři skutečně dělají, co se od nich očekává a jak jsou při své činnosti úspěšní – jediné tak se dá odvodit, co by měli vědět a umět a co jim nabídnout ve vzdělávacích programech, aby byly skutečně v souladu s podstatou manažerské práce v reálných situacích.

Obecně řečeno je manažerem vedoucí pracovník, který zodpovídá za přijímání a realizaci rozhodnutí při provozování firmy v rámci určité její jednotky, úrovně nebo činnosti. Klíčovým aspektem práce každého manažera je řízení určitého úseku organizace a vedení lidí v něm. Již H. Fayol identifikoval jako základní prvky činnosti manažera plánování, organizování, prikazování, koordinování a kontrolu. Ve 30. letech shrnul představitel procesního přístupu k managementu L. Gulick povinnosti manažerů do zkratky POSDCORB (plánování, organizování, výběr a umíst'ování pracovníků, vedení, koordinování, výkaznictví a rozpočtování). Klasifikací manažerských funkcí se později zabývali například i H. Koontz a H. Weihrich. Pozdější procesní a systémové přístupy (přibližně po 2. světové válce) zpochybnily zúžené a „uzavřené“ názory dřívějších autorů (např. F. W. Taylora, E. Maya a dalších, kterým bylo vytykáno opomíjení věcných faktorů práce a přílišné zdůrazňování harmonie vztahů). H. Mintzberg studoval práci ředitelů v pěti organizacích střední až větší velikosti (konzultační firma, výrobní firma, nemocnice, obchodní firma, škola). Výsledkem studia bylo rozdělení činností, kterými se manažeři zabývají – manažerských rolí - do tří skupin: (I) interpersonální role, (II) informační role a (III) rozhodovací role (Doyle, Bělohlávek, Koubek, 1998).

- I. Interpersonální role vyjadřují vztahy manažera k podřízeným a k ostatním lidem v rámci organizace i mimo ni. V podstatě jde o tři dílčí role, a to:

- představitel (reprezentant),
- „vůdce“,
- spojovatel.

II. Informační role se týkají přísunu informací, jejich vyhodnocování a poskytování potřebných informací lidem v rámci svého útvaru i mimo něj. Jde opět o tři dílčí role:

- monitorovač,
- šířitel informací,
- mluvčí.

III. Nakonec manažer uskutečňuje rozhodnutí jménem kolektivu. Je potřebné, aby podněcoval změny, reagoval na změny a rozděloval zdroje. Rozhodovací role zahrnuje čtyři dílčí role, a to:

- podnikatel (iniciátor),
- řešitel poruch (také tzv. krizový manažer),
- distributor zdrojů,
- vyjednávač.

V období 50. a 60. let 20. století převládaly v důsledku rozvoje humanitních věd v přístupech k řízení organizací sociálně psychologické směry: zaměřují se především na studium motivace, osobních a skupinových zájmů pracovníků, způsoby jejich účinného vedení a rozvoje. Pozornost stylům řízení a vedení lidí věnovali například D. McGregor (teorie X a Y), R. Blake a J. S. Moutonová (manažerská mřížka), R. Likert (styly 4S) nebo zástupci situačních (kontingenčních) modelů F. E. Fiedler, J. Adair (funkcionální leadership) a další.

Empirické neboli pragmatické přístupy analyzovaly a následně zobecňovaly praktické zkušenosti úspěšných organizací a manažerů, doporučovaly jednání vhodné pro řešení reálných problémů. Představitelem tohoto směru je například J. P. Kotter, který na základě studia 15 úspěšných vrcholových manažerů z rozdílných organizací poukázal zejména na skutečnost, že manažeři tráví nejvíce času interakcí s druhými lidmi. V 80. letech byla otevřena diskuse, jak dosáhnout „dokonalosti“ (T. J. Peters a

R. H. Waterman), hledali se noví manažeři a lídři, tzv. „mistři změny“ (R. M. Kanterová).

Hledání nových přístupů k řízení a rozvoji lidí ve firmách pod vlivem nástupu informační společnosti a společnosti neustálých změn přineslo koncepcce organizační kultury (E. Schein), informačního a znalostního managementu. Je věnována pozornost inovačním dovednostem vedoucích pracovníků a jejich významu pro realizaci změn, tvůrčímu vedení lidí (koncepcce leadershipu), kontinuální přípravě manažerů. V 90. letech se dostává do popředí koncept učící se organizace (Ch. Argyris, P. Senge), podle kterého se rozvoj zaměstnanců stává klíčovou záležitostí pro úspěšnost organizace, talentovaní jedinci nejcennější konkurenční výhodou. Jednou z hlavních myšlenek je také koncepcce reengineeringu (J. Champy), radikální přeměny firemních procesů tak, aby byly co nejjednodušší a nejefektivnější.

Jak vidno z předchozího textu, zkoumáním základních povinností manažera se zabývalo mnoho různých autorů, shromažďovalo se mnoho teoretických i praktických poznatků, teorií, metod a směrů. Uspořádání a vymezení jednotlivých směrů je v odborné literatuře nejednotné, navíc přístupy a školy se časově i obsahově mnohdy prolínají.

Moderní směry managementu můžeme přibližně pro přehlednost rozčlenit na (Kocianová, 2004, Tureckiová, 2004):

- I. Sociálně psychologické (50. – 60. léta 20. století) – v návaznosti na výzkumy školy lidských vztahů a práce psychologů a sociologů zabývajících se lidským jednáním, potřebami a motivací; přístupy zaměřené na potřeby člověka, motivaci a stimulaci pracovníků, styly řízení a vedení lidí, význam neformálních vazeb, komunikaci, konflikty v organizaci.
- II. Systémové (nejvýraznější vliv v 60. letech 20. století) – reprezentující názor, že organizace je komplexní systém, ve kterém na sebe vzájemně působí lidská složka společně s ostatními zdroji (finanční, materiální, informační); kladou důraz na

komplexní chápání řídicích procesů, koordinaci jednotlivých činností k dosažení cílů organizace, podchycení vnitřních a vnějších souvislostí fungování organizace.

- III. Procesní – analyzují proces řízení a člení ho na jednotlivé řídicí činnosti (funkce), typické činnosti vedoucího pracovníka; kladou důraz na klasifikaci manažerského procesu pro obecně platné podmínky a doporučují, jak zajistit efektivnost manažerské činnosti v dílčích procesech i jejich spojení v integrovaný celek; manažerské činnosti zahrnují i personální oblast (vedení lidí, výběr, rozmíst'ování a příprava, stabilizace aj.).
- IV. Empirické, nebo také pragmatické (80. a 90. léta 20. století) - reprezentují zájem o praktické zkušenosti úspěšných organizací a manažerů, jejich analýzu a následné zobecnění a doporučení pro manažerské jednání a řešení reálných problémů; autoři obvykle nerozvíjejí teoretické základy pro interpretaci svých názorů. Přístupy 80. let 20. století hledají kritické faktory úspěchu – prvky manažerské práce, které mají zásadní význam pro prosperitu organizace; pozornost je věnována řízení organizace v prostředí neustálých změn globalizujícího se trhu a informační společnosti, na které je potřeba bezprostředně reagovat; objevují se doporučení, jak dosáhnout dokonalosti vycházející z výzkumu vynikajících amerických společností.
- V. Přístupy 90. let 20. století – reagující na rozvoj informační techniky a technologie, přechod k plochým organizačním strukturám, růst významu tvůrčího vedení lidí (leadershipu), motivace a podnikové kultury; kvalifikační příprava manažerů musí být kontinuálním procesem inovace schopností, znalostí, dovedností a návyků; koncept učící se organizace a řízení znalostí. Objevuje se pojem reengineeringu – radikální přestavby podnikových procesů.
- VI. Aktuální teorie – s rostoucím vlivem moderních informačních, komunikačních a dopravních technologií a globalizace (v podobě celosvětové konkurence) nabývají na významu poznatky mezinárodního, interkulturního managementu odpovídajícího na potřebu „globálních manažerů“. Trendy směřují k procesnímu řízení, restrukturalizaci organizací, objevuje se model virtuálního podniku; zdůrazňovány jsou činitele jako invence, inovace, flexibilita.

Všechny trendy v rozvoji managementu vyžadují od vedoucích pracovníků změnu myšlení a jednání, růst sociální odpovědnosti, péči o znalostní zázemí organizace, vytváření sdílených hodnot, etiky a kultury, neustále zdokonalování se. Zároveň se od nich očekává, že budou schopni vést spolupracovníky k uplatnění znalostí, komunikovat s lidmi, vytvářet pružné týmy, získávat a udržovat loajalitu zaměstnanců k vedení i organizaci, vytvářet podmínky organizační kultury podporující vztahy. Klíčovým úkolem strategického vedení se v posledních letech stává motivace a rozvoj pracovníků k systematickému a včasnému učení se, získání a udržení vysoce kvalifikovaných lidí (talent management).

Zatímco ve starších teoriích managementu byl kladen důraz na vysokou kvalitu jednotlivých funkcí (rolí) manažera, moderní koncepce zdůrazňují souhru mnoha vnitřních i vnějších faktorů ovlivňujících úspěšný výkon manažera:

*„Teprve moderní koncepce manažerského myšlení a jednání staví požadavek na **uplatnění synergického efektu** na první místo. Neponechávají ho „jenom“ na osobě manažera-lídra, jak tomu bylo například u manažerských funkcí, ale je už přímo „vestavěn“ do mechanismu modelu a je také samozřejmě prosazován jako základní pilíř podnikové prosperity. ... Zjednodušeně je možno konstatovat, že prioritním požadavkem v moderním managementu je vždy **integrální spojení jednotlivých částí v jeden celek**. To nové není. Nová je skutečnost, že na rozdíl od starších konceptů, jsou nové postupy schopné tuto zásadu daleko lépe vyjádřit, prosadit a uplatnit v řídicím procesu. A to platí nejen pro řízení firmy, ale i pro výuku manažerů na všech úrovních.“* (Truneček, 1997, s. 40 – 41, zkrátila H. Šípková)

1.2 Kompetenční modely

V současné době je pro podnikovou praxi důležité zaměření na model manažerských kompetencí - kompetence jako schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité výkonnosti a efektivity; vyjádřena souhrnem znalostí, dovedností, postojů, hodnot a povahových rysů. Definice kompetencí existuje

celá řada, některé více akcentují vlastnosti a některé chování. Jak vidno z přehledu teorií managementu, univerzálně použitelné znalosti a dovednosti tvořící profil ideálního manažera úspěšného v každé situaci neexistují. Objevují se rozmanité kompetenční modely, klasifikace, snaha najít nějaký obecně platný.

„V současnosti dosáhlo užívání pojmu kompetence (způsobilost) velké obliby. Objevují se nejrozmanitější kompetenční modely, také se ovšem objevuje snaha do této rozmanitosti vstoupit jedním, všeobecně platným modelem, který má ambice nést standard.“ (Hroník, 2007, s. 61)

Podle Hroníka (2007) jsou kompetence pozorovatelné způsoby, kterými dosahujeme efektivních výkonů; jedná se o způsob práce – jak a čím dosahujeme výsledků. Podle tohoto modelu, který odděluje způsob práce od měřitelných výsledků výkonu je možné cíleně řídit výkon: rozvojem kompetencí zvyšujeme výkonnost.

Kompetence manažera můžeme rozdělit do dvou základních skupin (Prokopenko, Kubr, 1996):

- technické kompetence zahrnují technické znalosti, dovednosti a postoje, které se týkají technologických, ekonomických, finančních, strukturálních a procedurálních aspektů práce („hard skills“),
- kompetence v komunikaci a jednání s jednotlivci a skupinami („soft skills“).

Podrobněji můžeme u manažerů rozlišit následující čtyři složky profesní kompetence (Tureckiová, 2004):

- odborná, technická kompetence: znalost pracovních postupů a procesů, analýza a řešení problémů, funkční specializace v oboru, činnosti spojené s výkonem tradičních manažerských funkcí,
- metodická, koncepční kompetence: schopnost strukturovat problémy, vidět souvislosti, osvojovat si nové znalosti a pracovní metody; strategické plánování a rozhodování,

- sociální kompetence: široká škála sociálních (interpersonálních) dovedností v kontaktu s nadřízenými, spolupracovníky, odběrateli, dodavateli, vlastníky atd.,
- osobní kompetence: schopnost reflexe a sebereflexe, samostatnost, ochota k odpovědnosti, emocionální kompetence, etika atd.

Do popředí zájmu se dostávají také tzv. nesespecifické kompetence, tedy takové schopnosti, znalosti a zkušenosti, které mají omezený vztah ke konkrétním praktickým činnostem, jsou spíše obecné a nadoborové. Obsahují (Palán 2003):

- rysy, vhodné pro velký počet pozic a rolí s možností alternativní volby,
- rysy vhodné pro zvládnutí následků (většinou nepředvídaných) změn a požadavků v průběhu života.

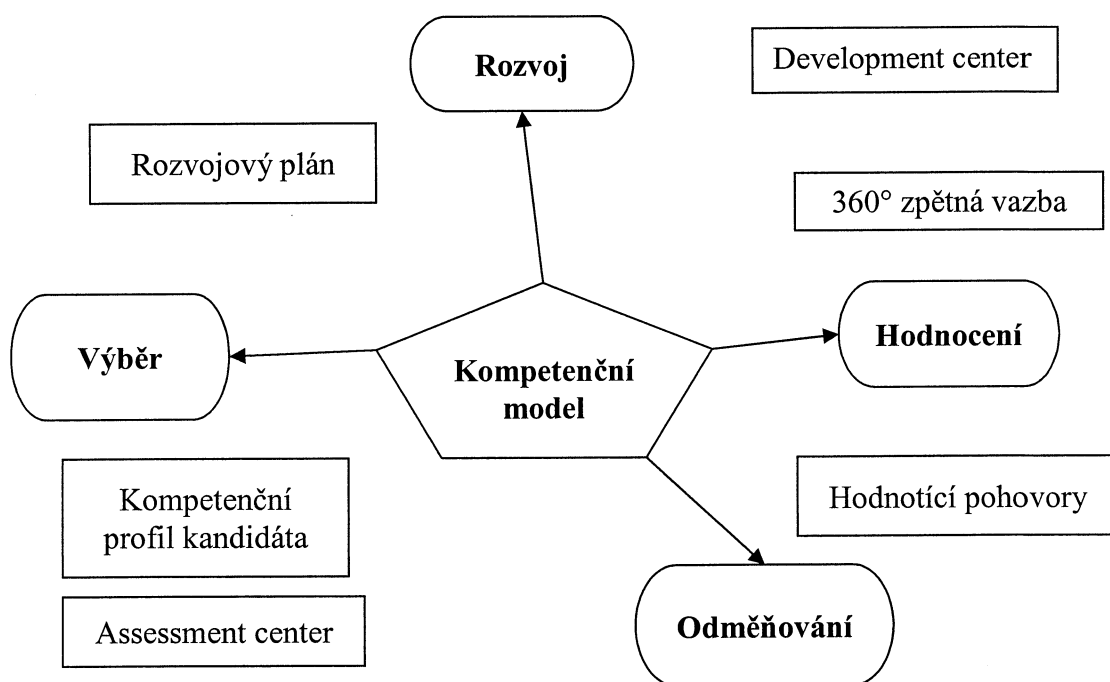
Nesespecifické kompetence překračují hranice oborů; mezi nejvýznamnějšími jsou uváděny především (Palán, 2003, str. 94):

- iniciativa a dynamismus, kreativní a samostatné myšlení,
- kooperace s ostatními, konstruktivní interakce,
- týmová práce – krátkodobé cíle plnění úkolů i dlouhodobé cíle udržování skupiny,
- učení – neformální i formální, poskytování rad kolegům, koučování; umět se učit,
- komunikace,
- logické myšlení, řešení problémů (identifikace problému, analýza, hypotézy, výběr alternativy, realizace řešení),
- rozhodování,
- získávání a používání informací – rozhodnutí o tom, které informace jsou relevantní, vědět, jak je najít, získat a použít,
- plánování – stanovení cílů a činností nutných k jejich dosažení podle priorit.

Zatímco popisy práce nebo funkčních povinností se zabývají úkoly a činnostmi, které je třeba plnit, modely kompetencí popisují kompetence, které jsou pracovní náplní vyžadovány. Je nezbytně nutné, aby byl navázán na obchodní strategii organizace (vertikální integrace) a strategii personální (horizontální integrace) – důležitá je provázanost jednotlivých personálních činností kompetenčním modelem, který je pak praktickým nástrojem spojení mezi hodnotami společnosti a popisy práce.

„Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60)

V současnosti představují kompetenční modely nejlepší nástroj pro vytvoření jednotného rámce pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, případně odměňování. Jestliže má firma funkční kompetenční model, řídí výkonnost rozvíjením patřičných kompetencí; kompetenční model vytváří kritéria pro identifikaci rozvojových potřeb, stejně tak ho můžeme použít při vyhodnocování efektivity rozvoje – viz Obrázek 1.



Obrázek 1 Kompetenční model jako rámec personálních činností (podle Hroník, 2007)

Většina kompetenčních modelů je založena na rozsáhlých výzkumech, nicméně bývají založeny na vysokých počtech kompetencí, takže se může stát, že kromě vybraných specialistů nejsou manažeři různých úrovní řízení schopni jej obsáhnout a správně používat. Důležité je si uvědomit, že hlavním uživatelem kompetenčního modelu nejsou personalisté, ale manažeři. Funkční kompetenční musí z tohoto hlediska být (Hroník, 2007):

- propojující - návaznost na strategii, výkladový rámec pro personální činnosti a jejich propojení,
- uživatelsky přátelský – uživateli jsou všichni manažeři společnosti, nástroj pro řízení výkonnosti lidí musí být jednoduchý, sdílitelný, vystihující podstatu věci,
- jednotný – fungující napříč společností; může mít několik variant odvozených od stejného základu. Jednotný kompetenční model sjednocuje přirozeným

způsobem jazyk ve společnosti, protože podle něj probíhají personální činnosti,

- široce využitelný – musí poskytovat jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, odměňování,
- sdílený – uživatelům není předložen hotový, potřebují se podílet na jeho sestavování a zavádění.

1.3 Interpersonální činnosti jako podstatná část manažerské práce

Sociální aktivity významně spoluutvářejí podstatu manažerské práce. Na začátku 21. století patří mezi nejžádanější a nejúspěšnější manažery ti, kteří kromě vysoké odbornosti a adekvátní pracovní zkušenosti disponují tzv. sociální kompetencí – umí lidi zaujmout, přesvědčit, motivovat, vyjednávat, řešit různé problematické situace atp. Pro úspěšnou realizaci cílů organizace (rozdělených v podobě výkonových cílů a dílčích úkolů jednotlivcům v pracovních týmech či skupinách) je rozhodující právě práce s podřízenými, způsob použití manažerské moci při zadávání, kontrole a vyhodnocení úkolů, stejně jako charakter sociálně emočního vyladění při podpoře, motivaci či kritice (Gilarová, 2004). Vedoucí pracovník ovlivňuje každodenní jednání lidí na pracovišti směrem k vysokým výkonům a spolupráci, s ohledem na jejich spokojenost a se zaměřením na jejich další rozvoj.

Nezbytnost znalostí psychologických a sociálně-psychologických poznatků v manažerské praxi potvrzují také Bedrnová a Nový (2004, s. 24): *„Celkově lze říci, že dosavadní zjištění i pokračování diskuse naznačují, že v budoucnosti budou společenské vědy, včetně psychologie a sociologie, tvořit podstatnou část koncepcí řízení. Nepůjde přitom pouze o tradiční doplňování si znalostí z oblastí komunikace, motivace, týmové práce atd. jako nutných předpokladů efektivního zvládnání řídicí situace, ale o chápání managementu jako aktivity, v rámci které nelze od sebe izolovat její „technické“ a „sociální“ aspekty. Kompetentní manažer se v praxi bude muset opírat o komplexní znalosti psychologie a sociologie řízení, které si bude navíc*

průběžně doplňovat sociálními a manažerskými dovednostmi rozvíjenými jak ve speciálních kurzech, tak ve vlastní praktické činnosti.“

Manažeři sami považují podle výzkumů interpersonální činnosti za klíčové manažerské úkony a velice podstatnou část své práce. Adekvátní využití pracovní síly členů týmu prostřednictvím interpersonálních činností tak, aby byly vysoké a časově trvalé, je základním předpokladem dobrého manažerského výsledku.¹ Třetina dotazovaných manažerů se v odpovědích na otázku, v čem podle nich tkví podstata manažerské práce, shodla na následujících oblastech:

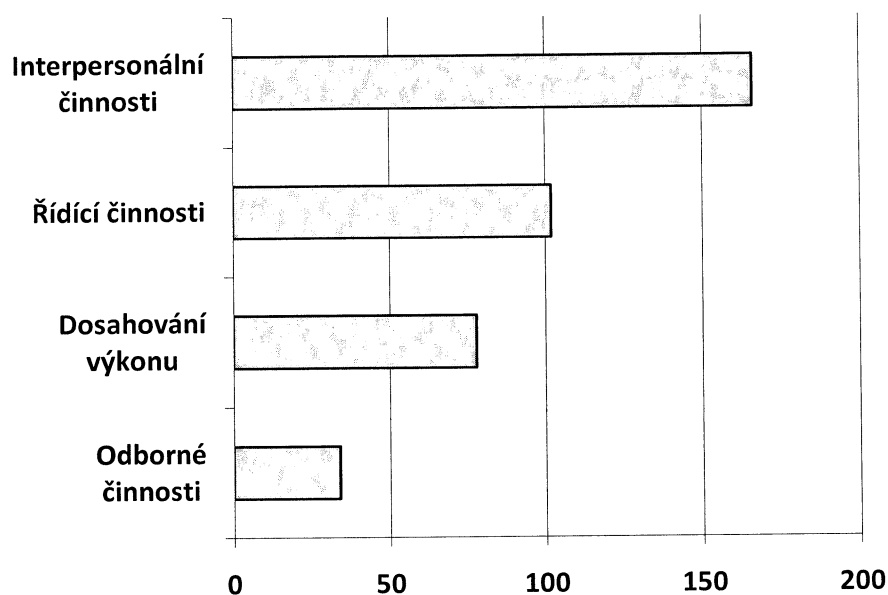
- I. Interpersonální činnosti - vedení lidí, kolektivu, jejich podpora a rozvoj, komunikace, týmová spolupráce, hodnocení, zadávání úkolů.
- II. Na druhém místě jsou operativní manažerské činnosti, které se bezprostředně vážou k procesům řízení – jde o procesní činnosti napomáhající realizaci úkolů a dosahování stanovených cílů; řídicí činnosti zahrnující:
 - plánování (cíle, priority, předvídání vývoje), organizaci (tvorba systémů práce, vytváření podmínek k práci),
 - koordinaci (zdrojů, činností),
 - kontrolu (dodržování předpisů, vyhodnocení),
 - samotné řízení (firmy, úseku firmy).
- III. O něco nižší četnosti dosáhly aktivity související s výkonem a výkonností:
 - plnění úkolů a dosahování cílů (služby zákazníkům, snižování nákladů, zajištění úspěchu a stability firmy, přijetí zodpovědnosti, rozvoj a zlepšování výkonnosti),

¹ Výzkumu formou ankety se zúčastnilo v roce 2001 296 osob, většinou manažerů (22% vyšší management, 59% střední management, 19% nižší management. Autorka se zaměřila zejména na žádoucí profil vlastností a předpokladů manažerské práce a její hlavní činnosti.

- řešení problémů (řešení krizových situací, rozhodování).

IV. Relativně vysokou četnost tvoří také činnosti, jejichž realizace vychází z odborných znalostí a dovedností (Gilarová, 2004):

- využití odborných znalostí,
- realizace odborné činnosti,
- sledování trendů a trhu.



Obrázek 2 Co je podle manažerů podstatou jejich práce (Gilarová, 2004)

1.4 Osobnostní předpoklady

Mimořádné nároky na činnost manažerů, které vyplývají z výše uvedeného, nutně souvisejí s vysokými nároky na osobnost manažerů – více než u jiných zaměstnanců záleží na parametrech jejich osobnostních předpokladů a charakteristik. Manažer musí umět přiměřeně motivovat, apelovat na volní úsilí a občas i nutit své kolegy do práce. Je proto velmi důležité, aby se uplatňoval i jeho žádoucí osobní příklad: pokud manažer chce, aby lidé podávali výjimečné pracovní výkony, musí jich sám být schopen; žádá-li

po svých lidech, aby se stále rozvíjeli, musí se i on sám stále rozvíjet. Bedrnová a Nový hovoří v této souvislosti o tzv. osobní kvalitě manažera (2004, str. 138 - 139): „... kvalita v průběhu a výsledcích činnosti každého podniku je vždy závislá na kvalitě v jednání člověka. Determinují ji konkrétní parametry jeho pracovních a osobnostních předpokladů. Pokud jsou tyto předpoklady u určitého člověka v pásmu optima, vykazuje obvykle jak jeho pracovní činnost, tak i další formy jeho jednání neklamné rysy kvality. **Prakticky u každého člověka se však aktuální osobní kvalita liší od osobní kvality ideální. ... Podstata výjimečnosti tedy stavu. To ale bývá vlastní jen flexibilním, učícím se subjektům, schopným přiměřené sebereflexe a nezbytných změn v zájmu dosažení lepší kvality, než je ta aktuální.**“ (zkrátila H. Šípková)

Kvalita procesů a výsledků podniku je závislá na kvalitě v jednání člověka, kterou determinují konkrétní pracovní a osobnostní předpoklady. Pokud jsou tyto předpoklady v pásu optima, vykazuje obvykle pracovní činnost i další formy jednání člověka rysy kvality. Prakticky u každého člověka se aktuální osobní kvalita liší od kvality ideální; podstata výjimečnosti spočívá v samém směřování k ideálnímu stavu. Osobní kvalita je tedy jasně v čase proměnlivá. Méně závisí na potenciálních dispozicích jedince, spíše na skutečně rozvinutých vlastnostech, které se odrážejí v jejich vnějších projevech.

Snahy specifikovat konkrétní vlastnosti osobnosti, které jsou nejdůležitější pro řízení, spadají již do poloviny 20. století v podobě teorií vlastností a psychodiagnostických metod pro výběr vhodných subjektů do řídicích funkcí. Později se potvrdilo, že je třeba brát v úvahu další situační faktory (sociální podmínky řízení, situace na pracovišti, měnící se organizace, vnější podmínky atp.), tudíž specifikovat, jaké konkrétní charakteristiky by měli řídicí pracovníci mít, není snadné.

Ani u samotných manažerů není podle výzkumu Gilarové pohled na vlastnosti a předpoklady důležité pro zvládnání manažerské práce příliš jednotný, každý manažer má své osobité vidění. V odpovědi na otázku, co považují za nejvýznamnější pro zastávání manažerské pozice, byly nejčastěji zmiňovanými předpoklady souhrnně řečeno povahové atributy – ať už se jedná o interpersonální vlastnosti a dovednosti nebo

obecné osobnostní vlastnosti, které se sociálním kontextem nesouvisejí. Často zmiňovaná je také samozřejmě odborná způsobilost – tradičním názorem je, že manažer musí rozumět oblasti, ve které pracuje. Na druhé straně je možné být manažerem i v odvětví, ve kterém není manažer expertem, pokud disponuje rozvinutými manažerskými dovednostmi, obecným ekonomickým přehledem a širokým spektrem pracovních zkušeností.

Nejčastější kategorie vlastností a předpokladů manažerské práce byly uváděny takto (Gilarová, 2004):

I. Interpersonální dovednosti a vlastnosti

- práce s lidmi – obecné dovednosti a techniky potřebné při kontaktu s lidmi (vedení, jednání s lidmi, motivace),
- komunikace (schopnost diskutovat, přesvědčit, umění naslouchat, umění kritiky),
- dominance – vlastnosti, dovednosti, techniky a postupy související s uplatňováním moci (přirozená autorita, asertivita, přísnost a náročnost vůči lidem),
- afiliace – aspekty fungování osobnosti související s pozitivním vyladěním vůči lidem (empatie, tolerance, vstřícnost, takt a diplomacie, spolupráce, týmový přístup).

II. Osobnostní vlastnosti

- volní vlastnosti – nejvyšší četnost tvořila tato subkategorie sdružující charakteristiky související s volním jednáním (důslednost, vytrvalost, cílevědomost, pečlivost, náročnost na sebe),
- etika – postihuje osobnostní předpoklady morálního charakteru (poctivost a čestnost, spravedlivost, umění přiznat chybu, odpovědnost, otevřenost),
- dynamičnost a výkonnost (aktivita, iniciativa, rozhodnost),
- přizpůsobivost (flexibilita, adaptabilita, sebejistota).

III. Vzdělání a zkušenosti

- kvalifikační požadavky, odbornost (znalost jazyků, trhu, obchodní dovednosti),
- praxe a zkušenosti,
- neustálé vzdělávání.

IV. Řízení a řídicí dovednosti

- dovednosti a schopnosti související s procesy řízení (organizační dovednosti, stanovení a dodržování pravidel, koordinace, plánování, kontrola).

V. Myšlení a kognitivní schopnosti

- řešení problémů, analytické myšlení,
- schopnost předvídat,
- kreativita, inovace.

VI. Kondice

- odolnost vůči stresu,
- fyzické a psychické zdraví.

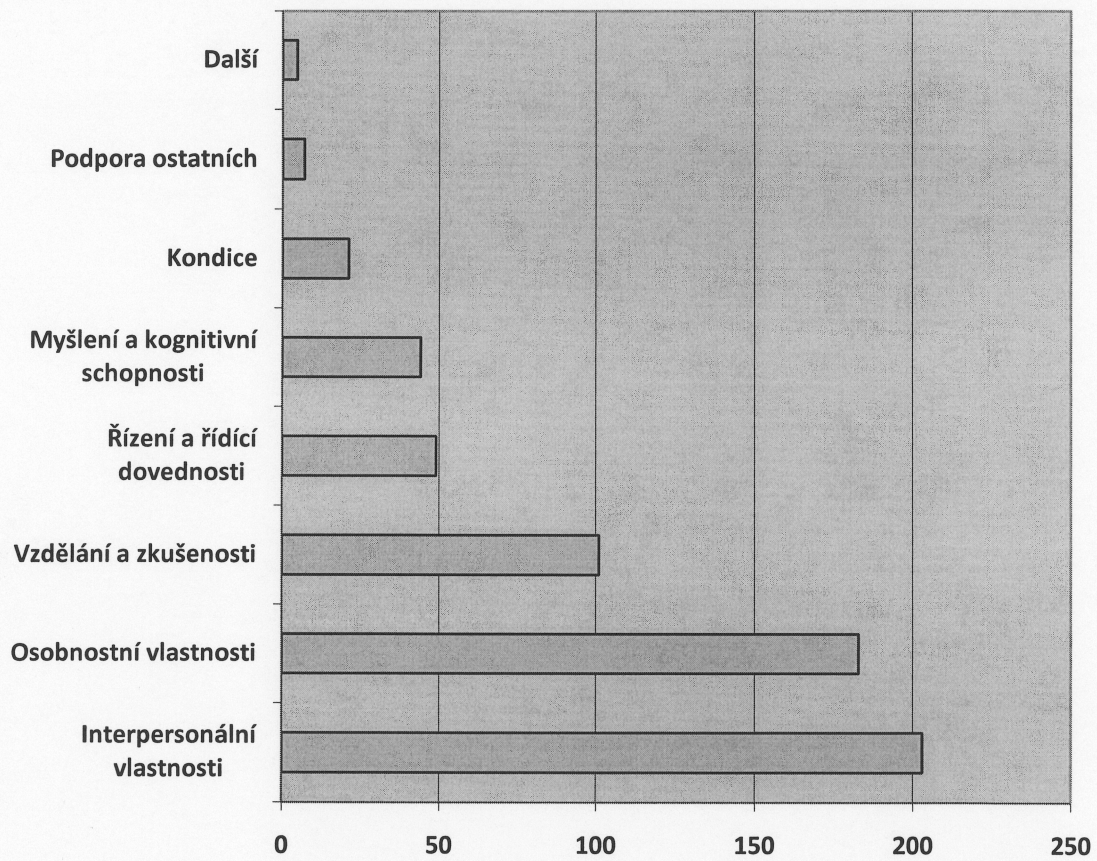
VII. Podpora ostatních

- kontakty,
- rodinné zázemí,
- podpora nadřízeného.

VIII. Ostatní – individuální odpovědi týkající se například pořádku v písemnostech nebo ochrany zájmů zaměstnavatele apod.

Souhrnně se dá říci, že tajemství úspěšného manažera spočívá podle dnes všeobecně sdíleného názoru ve schopnosti vést (tedy být „leaderem“). Výzkumy potvrzují, že manažeři v praxi dělají jiné věci, než předpokládají tradiční teorie – pracovní činnosti jsou fragmentovány a často mají reaktivní charakter, jen zřídka je dostatek času na včasné plánování a předvídaní krizí. Kvality jako je strategické myšlení a znalost oboru, které se odrážejí v procesech řízení, jsou sice žádoucí, ale už ne nejdůležitější. V rozvoji manažerů se však stále klade spíše důraz na zvyšování odborné kvalifikace a moderní metody řízení. Praktické výcviky ohledně práce s lidmi zůstávají spíše v pozadí, přitom manažeři by zcela jistě benefitovali ze získání

teoretické výbavy o struktuře a fungování interpersonálních systémů a praktických sociálních dovedností.



Obrázek 3 Předpoklady manažerské práce (Gilarová, 2004)

2 Podnikové vzdělávání

2.1 Strategické vzdělávání

„Strategický rozvoj lidských zdrojů má za úkol vytvořit logický, úplný a jednotný rámec pro rozvíjení lidí. Značná část procesů rozvoje lidských zdrojů bude směřovat k vytvoření prostředí podněcujícího vzdělávání a rozvoj pracovníků. Aktivita rozvoje lidských zdrojů budou nejspíše zahrnovat tradiční vzdělávací programy, ale mnohem větší důraz bude kladen na rozvíjení intelektuálního kapitálu a podporování a prosazování podnikového, týmového a individuálního učení a vzdělávání. Pozornost se koncentruje na vytvoření takového prostředí, v němž se znalosti rozvíjejí a řídí systematicky. Strategický rozvoj lidských zdrojů se týká rovněž plánování podněcujícího a podporujícího rozvíjení sama sebe (samostatného učení a vzdělávání), jemuž organizace poskytuje přiměřenou podporu a orientaci.“ (Armstrong, 2002, s. 467)

V turbulentním prostředí 21. století musí organizace, chtějící vyrábět tak, aby byly konkurenceschopné, u svých pracovníků zformovat schopnosti potřebné pro vykonávání širokého okruhu činností. V některých ohledech je existence flexibilní pracovní síly s víceoborovou kvalifikací předpokladem pro přežití organizace a je jasné, že strategie vzdělávání, která má zároveň přispět k dosažení individuálních cílů, by měla být orientována na osvojení si takových vzorců chování, které ovlivní a zlepší pracovní výkon. Vzdělávání tak musí věnovat stejně pozornost schopnostem v oblasti tzv. „měkkých dovedností“ (interpersonálních a analytických), jako schopnostem v oblasti „tvrdých dovedností“ (výkon práce a fungování), a to v zájmu existující úrovně dovedností a ovlivňování konkurenceschopnosti v rychle se měnícím prostředí. Strategie organizace založená na orientaci buď na „měkké“ nebo „tvrdé“ schopnosti v zájmu zabezpečení provozní (funkční) flexibility bude mít za následek neschopnost adaptovat se dostatečně rychle na změny v technice a technologii. Dále pak může organizace čelit obtížím při vyrovnávání se s požadavky zákazníků nebo obtížím plynoucím z pohybů na trhu. Jestliže má být takových cílů organizace dosaženo, je

nezbytné uznat význam efektivní a přiměřené strategie vzdělávání a zabudovat ji do budoucího formulování strategií (Doyle, Koubek, Bělohlávek, 1998).

Systematické vzdělávání pracovníků organizace má mnoho předností. Nejdůležitějšími jsou následující argumenty (Koubek, 2003):

- Soustavně organizaci dodává náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace.
- Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobnost pracovníků.
- Přispívá k zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.
- Je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovníků.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- Lépe umožňuje předvídat důsledky ztrát pracovní doby související se vzděláváním, a umožňuje tedy i lépe eliminovat důsledky těchto ztrát pomocí organizačních opatření.
- Umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím.
- Usnadňuje hledání cest vedoucích k zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků v závěrečné fázi hodnocení pracovníků.
- Umožňuje realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu.
- Zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci.
- Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.
- Zvyšuje sociální jistoty pracovníků organizace.
- Zvyšuje kvalitu, a tím i tržní cenu individuálního pracovníka i jeho potenciální šance na trhu práce v organizaci i mimo ni.

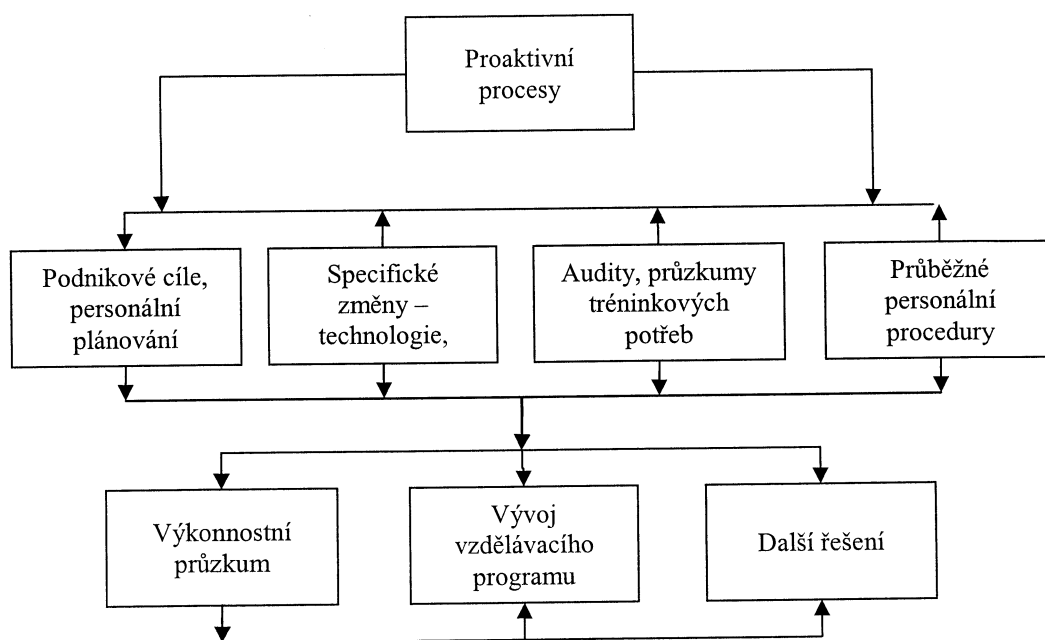
- Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.
- Přispívá k zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

„Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ (Koubek, 2003, s. 244)

Jako systémový můžeme označit přístup, který vzdělávání a rozvoj vidí jako subsystém spolupracující s ostatními subsystémy, na nichž závisí postup a přežití organizace. Nabízí širší a dost možná odlišný pohled na faktory, vlivy, problémy a způsob, které ovlivňují nejen vzdělávání, ale všechny součásti systému. Další způsob, jakým může být termín systémový přístup vyložen, je logický vztah mezi následnými stadii v procesu vyšetřování vzdělávacích potřeb, navrhování, poskytování a hodnocení vzdělávání (Buckley, Caple, 2004).

V této souvislosti můžeme rozlišit dva základní přístupy ke vzdělávání: **reaktivní a proaktivní** (Buckley, Caple, 2004). Reaktivní přístup reprezentuje případy, kdy je na pracovišti zaznamenán okamžitý pokles výkonnosti nebo produkce, pro který byl nalezen jasný behaviorální důvod oddělený od ostatních možných důvodů (např. fyzikální, technické, sociálně psychologické prostředí organizace). Symptomy tohoto problému lze pozorovat na činnostech vykonávaných pracovníkem, na kvalitě a množství vyrobených produktů či služeb nebo na dalších ukazatelích, jakými jsou čas potřebný pro vykonání nebo naučení se daného úkolu, úroveň nehod, absentismus, prodlení, rozepře, stížnosti ze strany zákazníka, mzdové náklady, fluktuace pracovních sil atd. Jedná se vlastně o přístup problém – řešení: na základě identifikace a definice problému je navrženo řešení v podobě odpovídajícího tréninkového nebo vzdělávacího programu.

Oproti tomu proaktivní přístup má úzký vztah k podnikové strategii organizace a plánu lidské síly. Je z valné většiny orientován na budoucnost, a to možná kvůli několika důvodům jako jsou očekávaný technický vývoj, výsledky vývoje managementu či kroky personální výměny atd. Objevuje se v situacích nezbytných organizačních změn, které budou v budoucnosti od zaměstnanců vyžadovat značně rozdílný pracovní výkon. Také k nim může dojít v případě změny vně organizace, mající dopad na pracovní výkon jedince nebo skupiny. Důležité je neustále monitorování výkonu za účelem analýzy stávajících a potencionálních výcvikových potřeb, porozumění vztahu mezi podnikovou strategií a identifikací dlouhodobých vzdělávacích potřeb v organizaci, náležité plánování využití lidských zdrojů. Výsledkem proaktivního přístupu mohou být nicméně i jiná řešení než vzdělávání (jak znázorňuje schéma na obrázku 4).



Obrázek 4 Proaktivní přístup ke vzdělávání (Buckley, Caple, 2004)

V souvislosti s proaktivním a reaktivním přístupem je nutné poznamenat, že samozřejmě nelze v současné době předvídat a připravovat se na všechny eventuality a budoucí problémy předem. Reaktivní přístup není třeba automaticky vnímat jako něco nedokonalého nebo zastaralého. Reaktivní využití například standardizovaných kurzů (tvořících součást firemního katalogu kurzů) nebo kurzů na zakázku, má charakter just-in-time vzdělávání: vzdělávací potřebu uspokojuje ve správné době, kurz přichází ve správný čas.

2.1.1 Role manažerů při systematickém vzdělávání

Tendence přenést mnohé funkce týkající se vzdělávání pracovníků, včetně spoluvytváření politiky vzdělávání, na liniové manažery je stále častější. Potřeba vzdělávání se nejlépe a nejviditelněji projevuje na pracovišti, při vykonávání úkolů konkrétního pracovního místa. Liniový manažer je tak rozhodujícím zdrojem informací pro analýzu potřeby vzdělávání a také nejlépe ví, o jaké vzdělávání a rozvoj mají zájem jeho spolupracovníci. Zpravidla také dokáže lépe odhadnout, jaká forma, metoda a jaký styl učení je blízky každému z jeho spolupracovníků. Dovede tedy – lépe než kdokoliv jiný – navrhnout pro konkrétního pracovníka vhodný scénář vzdělávání. Opírá se přitom o konzultace s personálním útvarům či s útvarům vzdělávání. Výrazný je také trend pověřovat liniové manažery sestavováním rozpočtu na vzdělávání. Vychází se z toho, že prostředky lze vynaložit neefektivněji tam, kde byly potřeby vzdělávání identifikovány.

Tendence k růstu významu vzdělávání na pracovišti při výkonu práce vedou k tomu, že se sami linioví manažeři stávají stále častěji těmi, kdo vzdělávání realizuje, že se mezi rolemi liniového manažera objevila i role školitele (instruktora, kouče, mentora, counsellora apod.). Aby tuto roli mohli linioví manažeři účinně plnit, je potřeba je pro ni vzdělávat. A protože role školitele, či lépe řečeno vzdělavatele (mezi jehož úkoly patří také identifikace potřeb vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání) vyžaduje řadu interpersonálních dovedností a znalostí z oblasti řízení lidských zdrojů, je v poslední době do vzdělávání liniových manažerů zahrnováno i vzdělávání v oblasti personální práce, psychologie a teorie vzdělávání dospělých (andragogiky).

Významnou rolí liniiových manažerů v oblasti vzdělávání pracovníků je role zřejmě nejvýznamnějšího hodnotitele výsledků vzdělávání a také hodnotitele efektivnosti vzdělávacích programů. Na kvalitě jejich hodnocení závisí proces zlepšování následujících cyklů vzdělávání pracovníků, to zda se nebude opakovat nevhodný výběr forem, metod i dodavatelů vzdělávání. I pro tuto roli musejí být liniiovi manažeři řádně vyškoleni.

Z toho, co bylo řečeno, vyplývá, že kvalitu procesu vzdělávání nejen na pracovišti při výkonu práce, ale i mimo pracoviště rozhodujícím způsobem ovlivňují liniiovi manažeři. Proto se domnívám, že jakékoli systematické vzdělávání by mělo začínat právě u nich.

2.2 Učící se organizace

„Moderní doba, v souladu s požadavky znalostní společnosti, přináší požadavek permanentního učení. Proces učení se stává nedílnou součástí pracovních úkolů a je prakticky neoddělitelný od existence člověka v organizaci. Pojem znalostní pracovník v sobě zahrnuje nutnost permanentního učení a celoživotního vzdělávání a organizace musí pro tyto činnosti vytvořit takové podmínky, které by každému pracovníkovi tuto činnost nejen umožňovaly, ale přímo ho k ní motivovaly.“ (Truneček, 2004, s. 89)

„Učící se organizace je komplexní model rozvoje lidských zdrojů, v němž se všichni pracovníci průběžně učí z každodenních zkušeností. ... Tento přístup posouvá i vztah pracovníka ke vzdělávání do polohy aktivního přístupu k sebevzdělávání a funkci ho přístupu k sebevzdělávání a funkci podniku do polohy vzdělávacího poradenství a řízení vzdělávání tak, aby se stalo kontinuálním procesem orientovaným na podnikové cíle a zahrnujícím všechny zaměstnance. Schopnost učit se rozšiřuje na „schopnost učení se organizace“.“ (Palán, 2002 s. 222, zkrátila H. Šípková)

Zvýšené množství vědeckých poznatků, tlak na urychlení a tím i zkrácení inovačních cyklů, poznání, že lidský potenciál podniku představuje základní podmínku úspěchu, vedly k tomu, že v teoriích a praxi managementu se stále více prosazují koncepty učení v organizaci a problém využití poznatků ke zvládnutí nutné, rychlé a permanentní změny; schopnost učit se rychleji než konkurence se stává rozhodujícím předpokladem úspěchu v konkurenčním boji. Učení v organizaci je pojímáno jako neustálé zkvalitňování jednání na základě vysoké kvality vědomostí a lepšího pochopení jeho účinků. Učení se týká získávání, využívání a dalšího rozvíjení společně získaných a osvojených poznatků, kterými podnik disponuje.

Učení v organizaci lze označit jako průběžnou restrukturalizaci základů vědění, potřebných specificky pro daný podnik. Podpora a koordinace učebních aktivit a transfer vědomostí uvnitř organizace se stávají klíčovým úkolem organizace. Jinými slovy řečeno: změna a učení se stávají rozhodujícím znakem podniků a jsou chápány jako časově neohrazený projekt, který se postupně stává přirozenou součástí jeho každodenního života. Učení v organizaci představuje dlouhodobý a řízený proces, který se zpravidla realizuje evoluční cestou. Nelze jej posuzovat staticky jako výsledek nebo stav, nýbrž jako probíhající proces s určitým obsahem a směrem. Je pochopitelně velmi závislý na dosavadních podnikových tradicích nebo dokonce konvencích, pravidlech, postupech, strategiích, technologiích, zkušenostech, organizační kultuře, existující základně vědomostí, paradigmatech (Bedrnová, Nový, 2004).

Mezi základní rysy učící se organizace patří:

- systematická sondáž (zjišťování, identifikace) problémů a jejich řešení,
- experiment, ve smyslu testování vhodnosti pochopení a zvládnutí označeného problému pro vlastní podnikovou praxi,
- učení se z minulosti (analýza předchozích úspěchů a neúspěchů),
- učení se od ostatních (učení se od zákazníků, od nejlepších podniků z vlastního i cizích oborů, učení se z úspěchů a neúspěchů druhých apod.),

- transfer znalostí - poznatky získané na určitém místě a určitými pracovníky musí mít možnost dostat se k ostatním spolupracovníkům na ostatních místech v podniku (Bedrnová, Nový, 2004).

Organizaci, která pohotově reaguje na trh, přenáší odpovědnost z rozhodování na své zaměstnance a je připravená ke změně, můžeme označit za učící se organizaci. Podstatou koncepce je rozvoj a sebevzdělávání jak jedince, tak celé organizace; taková organizace usnadňuje sebevzdělávání všech svých členů, tím průběžně přetváří i sama sebe. Sebevzděláváním pomocí řešení problémů navíc dochází k omezení rozporu mezi cíli jednotlivce a cíli organizace. V učící se organizaci je kladen důraz na dva aspekty: na učení se jednotlivců a na učení se organizace. Individuální učení se je chápáno jako směs naprogramovaného vzdělávání a učení se z práce (činnosti). Organizace se učí objevováním a napravováním nedostatků ve svých činnostech, korigují svá jednání na základě informací z vnitřního a vnějšího prostředí jako jsou například finanční zprávy, analýzy, nové výrobky, otevírání nových trhů, jednání konkurence, stížnosti zákazníků a podobně. V učící se organizaci sice spočívá proces učení i nadále na schopnosti a ochotě jednotlivých pracovníků učit se, avšak převládá učení ve skupině nebo týmu co nejbližší pracovnímu procesu a je podporována maximální otevřenost k externímu rozvoji.

Rozdíly mezi tradičním přístupem ke vzdělávání v organizacích a trendy směřujícími k organizačnímu učení shrnuje následující tabulka (upraveno podle Hroník, 2007):

| Klasický přístup | Učící se organizace |
|---|--|
| <p>Pracovník jako objekt vzdělávání Identifikace vzdělávacích potřeb vzhledem k současné nebo budoucí pozici (co musí vzhledem k dané funkci absolvovat)</p> | <p>Pracovník jako subjekt rozvoje Bezbariérový a individuální přístup Pracovník sám plánuje a zodpovídá za svůj osobní a profesionální rozvoj Volný přístup neznamená všechny kurzy</p> |

| | |
|---|---|
| Za rozvoj odpovídá manažer, lektor | pro všechny (hledisko hodnoty, efektivity vzdělávání): musí existovat motivující a spravedlivá nominační kritéria |
| Vzdělávání je více časově ohraničené od-do Školení obvykle jednodenní či dvoudenní (pátek – sobota); očekává se přitom od nich podstatná změna | Atmosféra permanentního rozvoje a vzdělávání Důležitější než samo školení je mezidobí, ve kterém probíhá sdílení zkušeností, samo- studium, supervize |
| Vzdělávání se odehrává mimo chod firmy Jednou za čtvrt / půl roku možné vytržení, odpoutání se od operativních úkolů | Rozvoj a vzdělávání co nejbližší práci Koučování, supervize, zpětná vazba, on-the-job trénink |
| Jasně hranice mezi interním a externím vzděláváním Přesně definováno, co školí interní a co externí lektori; vzdělávací programy externích firem jsou dodávány „na klíč“ podle požadavků zadavatele | Tým lektorů složený z internistů a externistů Hranice mezi firmou a poradenskou a vzdělávací organizací jsou posunuty, interní a externí lektor spolupracují na programu; vzniká institut mentora a interního kouče |
| Důraz na nácvik a standardizaci Snahou je, aby byl co největší počet zaměstnanců ve znalostech a dovednostech na stejné úrovni – pak je cílem tuto úroveň postupně zvyšovat | Důraz na multimediálnost a diferenciaci Vycházet vstříc co nejvíce stylům učení, více diferencujících prvků; oproti důrazu na standardní výkony j zdůrazňován špičkový výkon, který inspiruje |

Obrázek 5 Srovnání tradičního přístupu ke vzdělávání s učící se organizací

Pro přechod k učící se organizaci je důležité zejména (Kubr, Prokopenko, 1996):

- Poznání, že organizace se musí přizpůsobit budoucnosti stálých změn. Organizace uskutečňuje nepřetržitý proces přeměny, která sklízí plody individuálního učení se, aby prováděla nezbytné změny v předpokladech, cílech, normách a prováděcích postupech na základě vnitřního směřování k novým cílům a ne jen jako reakci na vnější tlaky.
- Přijetí klíčové role lidí v tomto procesu adaptace. Organizace staví strategii rozvoje lidských zdrojů do středu své podnikové politiky, takže se procesy individuálního učení se a učení se organizace stávají jednou z hlavní podnikových činností.
- Usnadnění učení se a osobního rozvoje všech lidí v organizaci vytvořením kultury skutečného přenášení pravomocí. Učící se organizace má klima, které jednotlivé členy povzbuzuje, aby se učili a plně rozvíjeli své možnosti: lidé dělají více než je jejich povinností, vyvíjejí iniciativu, užívají a rozvíjejí svou inteligenci a realizují se v práci, rozšiřuje tuto kulturu učení se i na zákazníky, dodavatele a jiné významné partnery, kdekoli je to možné: některé programy komplexního řízení jakosti obsahují společné semináře s dodavateli, zvou zákazníky, aby se účastnili vnitropodnikových vzdělávacích a rozvojových programů.
- Užití sdružené energie, tvořivosti a angažovanosti, vzniklých mezi zaměstnanci tímto příznivým klimatem, posouvajícím vpřed nepřetržitý proces transformace organizace.

Při organizačním učení se jedná především o učení za chodu, učení se z vlastních zkušeností a hledání nových možností. Aby se organizace mohla učit, potřebuje fungovat jako otevřený dynamický systém. Potřebuje být otevřená vnějším a vnitřním podnětům. Potřebuje vytvořit prostředí, které bude bezbariérové, v němž nejsou hranice typu „my a oni“. Hroník (2007) srovnává rozvoj individuálních znalostí a znalostí organizace za různých podmínek následovně:

| | Rozvoj individuálních znalostí | Rozvoj znalostí organizace |
|-------------------------------------|--|--|
| System nízké důvěry a zájmu | „seizing“ – zmocňování se znalostí, každý sám pro sebe: je věcí každého pracovníka, aby znal a uměl, co vyžaduje daná funkce | „transacting“ – obchodování s explicitními znalostmi: firma dá vše k dispozici (manuály, výcvik, pravidla) a je povinností každého, aby se naučil, co je třeba; prostředí firmy je věčné, pragmatické |
| System vysoké důvěry a zájmu | „bestowing“ – poskytování znalostí: probíhá výměna zkušeností, podstaty věci a souvislostí; firma poskytuje jedincům možnost systematického rozvoje | „indwelling“ – společné zvnitřňování znalostí a dovedností: hledání řešení reálných problémů, vznik neformálních sítí, orientace na cíl i vztahy odpovídá učící se organizaci a knowledge managementu |

Obrázek 6 Individuální a organizační znalosti

Učící se organizace musí být sama schopna produkovat informace, přenášet je a modifikovat tak, aby mohla reflektovat nové poznatky a nové názory na ně. Pro vytváření infrastruktury informačního managementu jsou významné následující aktivity (Bedrnová, Nový, 2004):

- I. Získávání informací a znalostí – interní informační prameny a zkušenosti, analýzy, pokusy, simulace, průzkum konkurence, externí poradci, cílené vyhledávání vysoce kvalifikovaných pracovníků, kritická reflexe vlastních silných a slabých stránek atd.
- II. Distribuce informací – žádoucí jsou krátké, rychlé komunikační cesty, které distribuují informaci ke každému pracovníkovi; využívání neformálních vztahů.
- III. Zpracování informací a jejich interpretace – je sice záležitostí především technickou, jde ale také o skupinovou interpretaci a hodnocení, společné pochopení a zařazení do podnikového kontextu.

IV. Ukládání vědomostí – využití v minulosti získaných vědomostí, vědomostí jednotlivých pracovníků (viz následující kapitola o managementu znalostí).

Důležitými předpoklady učícího se podniku jsou na straně jednotlivce odpovědnost a smysluplnost, aktivní podíl na rozvoji, na straně organizace připravenost ke změně, schopnost mobilizovat pracovníky, udržovat pružné struktury umožňující efektivní vytváření týmů pro speciální úkoly nebo projekty napříč odděleními. Podmínkou efektivního organizačního učení je vzájemná důvěra, otevřená komunikace, vysoká míra participace, tvůrčí atmosféra, stimulující prostředí. Největšími problémy při uplatňování celostního přístupu učící se organizace jsou skloubení učení organizačního a učení jednotlivce, zapojení co největšího počtu lidí při současném zachování diferencovaného přístupu.

„Organizace potřebují být daleko více adaptabilnější a schopné měnit se za chodu. Koncepce učící se organizace je i nadále významnou inspirací, jak toto nesnadné zadání zvládnout. Protože jednotlivé disciplíny učící se organizace můžeme pojímat jako competence organizace, vytváří pozadí pro knowledge management, které by bez koncepce organizačního učení bylo jen sérií praktických doporučení korespondujících se zdravým rozumem“ (Hroník, 2007, s. 83)

2.3 Management znalostí

Management znalostí (Knowledge management - KM, řízení znalostí) je soubor podnikatelských praktik a technologií, které se používají k tomu, aby organizace dosahovala maximálních výhod využíváním jednoho ze svých nejdůležitějších aktiv, kterým jsou znalosti. Manažerský systém, jehož cílem je naučit, jak plánovat a realizovat inovace, jak lépe využívat myšlenkový potenciál a tím i pracovat produktivněji. Začal vznikat v 90. letech 20. století, kdy společnosti hledaly, jak udržet

krok s rozvojem intelektuálního vlastnictví, které se začalo stávat základem konkurenceschopnosti (Palán, 2002).

*„Management znalostí je úmyslná činnost, jejímž cílem je zajistit, aby **praví lidé měli v pravou chvíli pravé znalosti**. Jinak řečeno, aby konkrétní znalosti měli ti, kdo je ke své práci potřebují, aby je měli k dispozici ve chvíli, kdy je potřebují a aby to byly právě ty znalosti, které skutečně potřebují.“ (Mládková, 2004, s. 19)*

Znalosti jsou jedním z hlavních zdrojů, které organizace potřebují pro tvorbu hodnoty pro zákazníka, a který rozhoduje o úspěšnosti či neúspěšnosti firmy. Hlavní starostí managementu znalostí je zabezpečit, aby znalosti ve firmě přetrval, i když se jednotliví lidé vymění a někteří i z firmy odejdou – už při vytváření poznatkové základny vzděláváním je třeba mít na paměti způsob, jak budou dále šířeny a konzervovány, jak bude zajištěno jejich sdílení. Úkolem managementu znalostí je zajistit, aby (Mládková, 2005):

- pracovník měl k dispozici znalost, kterou potřebuje,
- aby ji měl k dispozici ve chvíli, kdy ji potřebuje,
- aby šlo o pracovníka, který znalost skutečně potřebuje (tedy ne vytváření znalostí do zásoby).

Je třeba si uvědomit, že se nejedná pouze o informace, které lze nějakým způsobem uložit, archivovat (**explicitní znalosti**, informace), ale především o znalosti sdílené (**implicitní**), tedy znalostní kapitál, který nosí člověk ve své hlavě a které je možno určitým způsobem zjednodušit do podoby explicitní. Odlišit můžeme i znalosti **tacitní**, které jsou vytvářeny interakcí explicitních znalostí se zkušenostmi, dovednostmi, intuicí, osobními představami, hodnotami a emocemi konkrétního člověka; je těžké je vyjádřit a sdílet vzhledem k tomu, že velké množství z nich je podvědomých – člověk o nich nemusí vědět nebo jim přisuzovat význam.

„Zjednodušeně lze říci, že každá znalost se skládá ze dvou částí (nebo že existují dvě formy znalosti). Z části, kterou dokážeme vyjádřit nějakým formalizovaným

způsobem (například slovy) a z části, která zůstává skrytá a je podvědomí člověka či činnost, při níž je využívána. Vyjádřitelné části říkáme **explicitní znalost**, části, kterou nelze formalizovat, pak znalost **tacitní**.“ (Mládková, 2004, s. 28)

| | | |
|------------------|--|---|
| Vědět co | <u>Fakta</u> <ul style="list-style-type: none"> • Seznam znalostí (kdo co ví) • Koncepty, teorie • Data o prodeji, nákladech, trzích atd. | <u>Předpoklady, hodnoty</u> <ul style="list-style-type: none"> • Předpoklady, mentální modely • Hodnoty, přístupy • „Selský rozum“ |
| Vědět jak | <u>Postupy a pravidla</u> <ul style="list-style-type: none"> • Manuály • Automatizované procesy • Plány • Metodologie | <u>Schopnosti</u> <ul style="list-style-type: none"> • Expertní znalosti, umění • Naučené chování • Kultura • Fyzické dovednosti • Intuice |
| | Explicitní znalosti = informace (strukturované a kodifikované) | Tacitní znalosti (nestrukturované a nekodifikované) |

Obrázek 7 Explicitní a tacitní znalosti (Mládková, 2005)

Nositelem znalostního kapitálu může být kvalifikovaný dělník, stejně jako tvořivý odborník či manažer. Není to jen vrstva vysokoškolsky vzdělaných, akademicky titulovaných zaměstnanců, ale jsou to lidé, kteří používají své znalosti při tvorbě nových výrobků, při jejich výrobě, prodeji, financování, při rozvoji podniku ap. Znalostní pracovník má určitou znalost, která je pro organizaci důležitá (často je jediným, kdo ji v organizaci má) a dokáže tuto znalost prakticky využít.

Mládková (2005) poukazuje na hlavní důvody, proč implementovat řízení znalostí:

- Management znalostí vychází z požadavku kontinuálního učení jedince i organizace: vhodná práce se znalostmi je nezbytným předpokladem kontinuálního učení, adaptace na změny a vývoje jedince i organizace.
- Management znalostí vyšel z praxe a je pevně svázaný s praktickými činnostmi: samotný koncept je výsledkem praxe a v praktickém životě se dál rozvíjí, přichází se stále novými metodami a nástroji.
- Management znalostí není jen technické řešení IS/IT: technologie pomáhají pouze s explicitní dimenzí znalostí; znalosti jako celek jsou vázány na lidského činitele, ne na počítačový systém – technologie hodně pomohou, ale při práci se znalostmi je třeba zaměřit se na lidi.
- Management znalostí je v souladu s vývojem požadavků na uspořádání a řízení organizací: plošší flexibilní struktury ve velké míře využívají týmovou práci a projekty; znalosti jsou zcela zásadním požadavkem úspěšnosti.

2.3.1 Úloha manažerů při řízení znalostí

„Protože management znalostí musí mít vazbu na ostatní činnosti organizace, musí první impuls k jeho zavádění vyjít od vrcholových manažerů. Vrcholoví manažeři jsou zodpovědní za rozhodovací procesy a mají potřebné pravomoci přehled, aby zvolili správný směr managementu znalostí ve své organizaci.“ (Mládková, 2004, s. 93)

Při řízení znalostí jsou důležité pravomoci a odpovědnost, které podnik řeší v závislosti na svých konkrétních podmínkách. Ty spočívají v rozdělení rolí a úloh, které jsou na jednotlivých úrovních řízení různé. Vzhledem k tomu, že řízení znalostí neexistuje samostatně, ale je napojené na vše ostatní co podnik dělá, první impuls k managementu znalostí vychází od vrcholového managementu. Vedení podniku vytváří v závislosti na vizi a strategii podniku základní představu o jeho znalostních potřebách, budoucím rozvoji znalostí, tj. znalostní vizi; musí zajistit její rozšíření do

celého podniku. Rozhoduje o práci se znalostními zdroji; když hodnotí, řídí a rozvíjí znalostní zdroje podniku, určuje základní směr a rámec i pravidla jejich využívání. Nese také zodpovědnost za tvorbu prostředí, v rámci kterého budou znalosti řízené (jde o prostředí fyzické i psychologické, včetně mezilidských vztahů a komunikace mezi spolupracovníky).

Linioví manažeři konkretizují a zabezpečují implementaci znalostní vize v té části podniku, za kterou jsou odpovědní, realizují záměry vrcholového managementu v praxi. Jejich úlohou je tvorba prostředí respektu, důvěry a angažovanosti mezi zaměstnanci využitím znalostních aktiv; proto musí mít jasnou osobní vizi a musí to, co dělají, dělat z přesvědčení. Při každodenní práci s lidmi vedou, ovlivňují a motivují spolupracovníky k využívání a odevzdávání jejich znalostí, v rámci svých kompetencí odpovídají za proměnu znalostí v jim svěřené části podniku.

Přínosy managementu znalostí pro organizaci mohou být následující (Mládková, 2005):

- růst inovativní kapacity organizace: organizace lépe využívá pracovníky i znalosti, získává nové dovednosti, lépe se jí vytváří nové produkty a služby, zvyšuje se kvalita,
- růst neakceschopnosti organizace: projevuje se především růstem flexibility, rychlosti a správnosti rozhodování, snížením geografických bariér, větším sdílením taktních znalostí a zlepšením organizačního učení,
- zlepšení orientace na zákazníka: reakce na změnu požadavků, udržování zákazníků,
- růst vnitřní jakosti: procesní inovativnost, provozní efektivita, pracovní morálka,
- zlepšení kultury organizace, pracovních podmínek.

Úspěch podniku dnes více záleží na lidském kapitálu, než na kapitálu fyzickém. Lidský kapitál je kombinací inteligence, kvalifikace, dovedností a zkušeností lidí, tj.

faktorů, které dávají každé organizaci její zvláštní, jedinečný charakter. Právě zaměstnanci jsou zdrojem schopným učení se, změny, inovace a kreativního, tvůrčího úsilí. Tj. zdrojem, který, když je správně motivovaný, zabezpečí podniku jeho dlouhodobé efektivní fungování. Firmy začínají soutěžit o získání nejlepších pracovníků, kteří jsou profesně a kvalifikačně na vysoké úrovni, tvořivě pracují a inovačně myslí. Hlavní zájem se soustřeďuje na výběr lidí, kteří se chtějí permanentně učit a vzdělávat. To ale neplatí jen ve vnějším prostředí, na externím trhu práce, ale také uvnitř podniku. S cílem udržet a stabilizovat takové zaměstnance musí podnik investovat do lidského kapitálu, podporovat personální a sociální rozvoj, učení se při každé příležitosti a řízení znalostí.

3 Vzdělávání a rozvoj manažerů

„Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti v budoucnu. Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnosti podnikání tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. Zlepšuje výkon manažerů, poskytuje jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích. Proces rozvoje by měl být anticipující (tak, aby manažeři mohli přispívat ke splnění dlouhodobých cílů), reagující (zaměřený na vyřešení nebo prevenci problémů výkonu) nebo motivační (odpovídat individuálním aspiracím týkajícím se kariéry).“ (Armstrong, 2002, s. 523, zkrátila H. Šípková)

V kapitole pojednávající o obsahu a náplni manažerské práce jsme měli možnost zjistit, že definování managementu a manažerských aktivit není snadné. Stejný problém nastane, jestliže chceme definovat rozvoj manažerů. Souhrnně bychom mohli říci, že se jedná o vzdělávání a rozvoj specifické skupiny pracovníků, kteří rozhodujícím způsobem ovlivňují úroveň, konkurenceschopnost a rozvoj firmy. Jde o skupinu pracovníků, která musí ovládat celou řadu odborných disciplín, navíc jejich schopnosti, vědomosti a dovednosti prochází neustálou konfrontací se situací uvnitř firmy i v okolním prostředí, rozvojem vědy a techniky. Základní třídění ve vzdělávání manažerů vychází z odlišných nároků na výkon manažerské profese a požadavků na kvalifikaci v jednotlivých úrovních managementu: vzdělávání manažerů nejnižší, střední a nejvyšší úrovně. Podle dalších kritérií můžeme manažerské vzdělávání třídit na (Palán, 2002):

- vzdělávání v závislosti na profesní kompetenci – v souvislosti s postavením v hierarchii organizace,
- vzdělávání v závislosti na podnikovém rozvoji – kariérové plány postavené na podnikových potřebách,

- vzdělávání v závislosti na rozvoji poznání v oblasti organizace a řízení – rozvoj managementu jako vědní disciplíny, umocněný vývojem na národních i světových trzích, trhu práce, změnami spotřebitelského chování atd.

Rozvoj manažerů by měl stát v centru pozornosti organizace. Jestliže vytváříme efektivní (strategickou) politiku rozvoje manažerů, musíme mít na zřeteli následující skutečnosti (Harris, Bláha, Koubek, 1998):

- integraci procesů rozvoje manažerů se strategickými podnikovými cíli,
- nové dovednosti, postoje a chování vedou k novým názorům, úhlům pohledu a orientacím; ty zpětně působí na strategické cíle a úkoly směřující k dalším změnám a rozvoji organizace,
- dynamičnost poslání firmy, jejích cílů a úkolů- protože se vyvíjejí a mění v reakci na tlaky vznikající uvnitř organizace a v jejím vnějším prostředí, je nezbytné tomu přizpůsobit i procesy rozvoje; zdaleka však nemůže jít pouze o pasivní přizpůsobování,
- manažeři musejí být schopni reagovat na stávající i budoucí výzvy z vnitřního a vnějšího prostředí organizace - to předpokládá určit budoucí požadavky na manažery a porovnat je se současnou kvalifikací manažerů; nejde však jenom o změny na individuální úrovni, je nutné posoudit velikost a dopad změn na manažerské týmy; týmové učení je zařazováno jako jedna z pěti disciplín učící se organizace,
- rozpoznání potřeby, měření a hodnocení účinnosti rozvoje manažerů jako zdroje konkurenční výhody je těžký úkol, proto se o ně pokouší jen málo organizací.

Uvedené poznatky zdůrazňují formální, plánovaný, cílevědomý a promyšlený charakter rozvoje manažerů. Další, rozhodující složky rozvoje manažerů, je učení a rozvoj dosahovaný prostřednictvím neformálních a náhodných procesů.

3.1 Vzdělávání a rozvoj vědeckých a výzkumných pracovníků

3.1.1 Vědečtí a techničtí pracovníci jako manažeři

Zaměříme se nyní na specifika týkající se rozvoje odborníků pracujících v oblasti navazující na vědecké a technické obory. Z hlediska rychlého rozvoje vědy a technologií vzniká naléhavá potřeba lepší přípravy manažerů k řízení vědeckých a technických pracovníků a také dalšího rozvoje jejich schopností potřebných k aplikaci specializovaných znalostí, dovedností a zkušeností.

K charakteristice vědeckých a technických pracovníků uvádějí Kubr a Prokopenko (1996, s. 479): „ ... *technici aplikují vědecké informace, vědci tyto informace vyvíjejí. Vědci mají obvykle hlubší vzdělání než technici a bývají obvykle efektivnější v „otevřených“ pracovních situacích, technici jsou obvykle lepší ve strukturovanějším prostředí.*“ (zkrátila H. Šípková)

Kromě toho, že vědci obvykle informace vytvářejí a technici vědecké informace aplikují, lze práci těchto pracovníků charakterizovat jako:

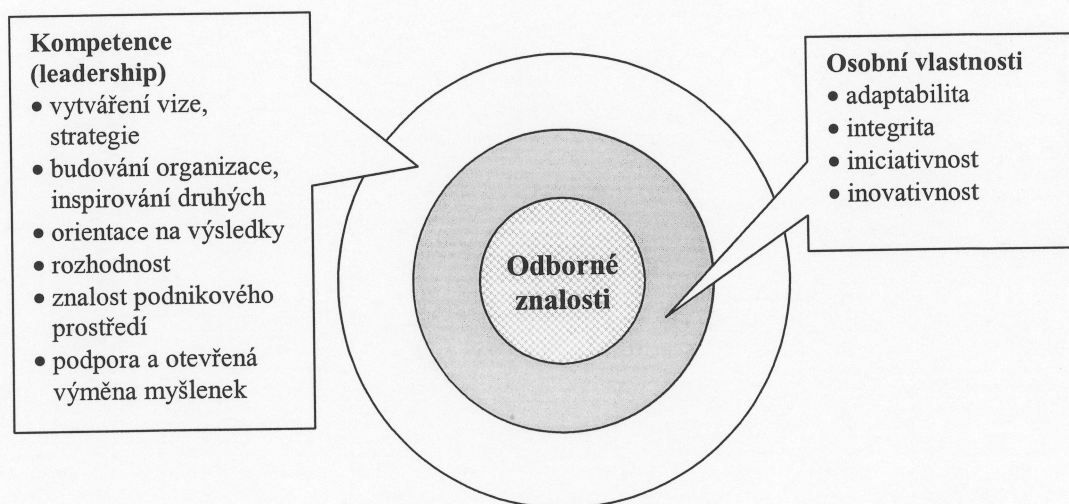
- výzkumnou – odborné úkoly, vyvozování vědeckých závěrů, řešení technických problémů,
- vyžadující spoluúčast jednotlivců – odborník pracuje především jako jednotlivec, až v druhé řadě spolupracuje s ostatními; nebo závisí na výsledcích práce ostatních,
- neopakovatelná, nerutinní – odborná práce je často sérií úkolů, které se nemusí nutně řídit nějakými modely nebo cykly; každá část se může od ostatních lišit jednotlivými kroky i dosaženými výsledky (Kubr, Prokopenko, 1996).

Vědečtí a techničtí pracovníci s velkou pravděpodobností považují svoji práci za intelektuální výzvu, a jsou na svoji oblast hrdí. Za klíčové faktory při hledání místa považují složitost úkolů, služební postup a plat. Často mohou cítit potřebu dalšího administrativního a technického personálu a kvantitativně i kvalitativně lepšího vybavení. Pravděpodobně budou mít zvýšenou potřebu mít pravdu, a proto mohou být nadměru citliví na kritiku. Jako manažeři, mohou vykazovat následující projevy (Kubr, Prokopenko, 1996):

- všechno analyzují až příliš důkladně natolik, že odkládají řešení,
- všechny problémy chtějí řešit na základě vlastních odborných zkušeností sami, místo aby spoléhali na znalosti a dovednosti podřízených – obvykle mívají problémy v lidských aspektech řízení,
- většinou upřednostňují logiku před intuicí, a zvláště před emocemi; v důsledku toho postrádají schopnost vžít se do podřízených, nesnadno identifikují a zohledňují pocity, z hlediska motivačních a vůdčích schopností nedosahují žádoucí efektivity,
- často považují své potřeby ve vztahu k řízení za výjimečné, ale nejsou schopni tuto výjimečnost nějak definovat; pokud potřebují pomoc, neví kde nebo jak ji získat,
- jako manažeři nejsou schopni se rozloučit s odbornou prací; problémy vznikají i v souvislosti s přechodem od individuálního získávání výsledků do postavení, v němž je nutné ovlivňovat ostatní a nést odpovědnost za jejich úspěchy a neúspěchy,
- od efektivních manažerů, řídicích vědce a inženýry, se očekávají určité dovednosti a přístupy, které lze, obecně řečeno, popsat jako (a) synergizující, slučující technické a manažerské schopnosti, (b) schopnost definovat vztahy mezi činnostmi technické skupiny a celkovými plány podniku, (c) schopnost identifikace a využívání příležitostí a (d) schopnost vytvářet tvůrčí a produktivní ovzduší pro podřízené.

Výzkum provedený organizací Corporate Leadership Council ve světových farmaceutických organizacích, který se zaměřil na úspěšnost výzkumných a vývojových manažerů v oblasti vedení lidí (leadershipu), poukazuje na následující důležité faktory (CLC 2002 a 2004):

- zaměření na výkon, schopnost dosahovat výsledků,
- odborné (vědecké / technické) znalosti,
- motivační /týmové schopnosti,
- výjimečné komunikační dovednosti.



Obrázek 8 Kompetence výzkumných a vývojových manažerů (zpracováno podle CLC 2002 a 2004)

V praxi mívá většina techniků a technických odborníků při výběru svého růstu kariéry tři možnosti: mohou (a) se rozhodnout zůstat v užším rámci své odbornosti, čemuž bude odpovídat i systém vzdělávání a rozvoje, poskytovaný jim zaměstnavatelem, (b) se rozhodnout nebo být vybráni pro povýšení jako manažeri v technických oblastech, nebo (c) se rozhodnout pro přechod do širších sfér obecného řízení, kde pak jejich vzdělávání a rozvoj budou zahrnovat i dovednosti v oblastech marketingu, financování a strategického plánování.

Proces zjišťování potřeb technických a výzkumných manažerů se velmi blíží univerzálním požadavkům – jedná se o celou řadu schopností, která by měl mít každý manažer. Mezi nimi se ovšem vyskytují i takové, které se zdají být zvláště důležité pro manažery, pocházející z řad technických odborníků, nebo jejich šéfy (Kubr, Prokopenko, 1996).

Potřeby vztahující se zvláště k řízení výzkumu a vývoje:

- práce s neorganizovanými skupinami,
- interdisciplinární komunikace,
- rozpočet a dotace,
- výběr a termín projektu, řízení projektu a programu, termín dokončení projektu,
- vyhodnocení výkonnosti řízení výzkumu a vývoje.

Manažerské dovednosti a znalosti považované za potřebné nad rámec technického vzdělání a zkušeností:

- sestavování a řízení rozpočtu,
- plánování a organizace času,
- finanční koncepčnost,
- pracovní právo,
- způsoby a úprava odměňování,
- řízení lidského chování,
- motivační strategie.

Dlouhodobé potřeby rozvoje kariéry techniků:

- řízení lidských zdrojů,
- řízení ostatních lidí a spolupráce s nimi v podnikatelském prostředí,
- hodnocení trhů, odhad výrobního zaměření v národním a celosvětovém měřítku,

- přidělování finančních zdrojů, odhad investic do kapitálových, personálních a podnikatelských příležitostí,
- přizpůsobivost vůči společenským a regulačním omezením, interakce právní a společenskou realitou, kultivovaný přístup k jiným kulturám politickým systémům,
- schopnost přiblížit technologii laikům a veřejnosti.

Zdrojem problémů také může být rychlý postup zaměstnance (odborníka, specialisty) do manažerské funkce, na kterou ještě není zcela připraven. Díky soudobému turbulentnímu prostředí a rychlému rozšiřování nadnárodních firem se manažeři ze svých pozic často odchází na jiné, aniž by za ně byla adekvátně připravena náhrada. Začínající manažer tak musí nově zodpovídat nejen za své výsledky, ale i za společné výsledky skupiny, týmu. Vlastní odborná práce ustupuje ve prospěch činností spojených s vedením a řízením lidí.

„Řízení lidí není jednoduché. Není proto divu, že se při něm zejména začínající manažeři dopouštějí často chyb. Ty mohou nepříznivě dopadat na spokojenost a motivaci jejich zaměstnanců, ale vyústit i v neúspěch manažera v jeho nové funkci. Odstranění začátečnických chyb většinou není obtížné, předpokládá však uvědomit si jejich nejčastější příčiny.“ (Urban, 2006, s. 13)

Nejčastějšími chybami, kterých se noví manažeři dopouštějí, a se kterými je třeba při jejich přípravě a organizaci tréninků počítat, mohou být následující (Urban, 2006):

- nestanovení jasných cílů,
- sklon nekomunikovat,
- neschopnost delegovat,
- tendence vše měnit,
- obava o čemkoli rozhodnout (sklon neřešit problémy, vyhýbat se odpovědnosti),

- nedostatečné ocenění podřízených.

3.2 Talent management

„Pod tlakem globalizace se nejzávažnější a nejvyhledávanější ekonomickou komoditou stává lidský talent. Zápas o talenty však není jen soutěží o jejich získání a udržení. Jeho součástí je i schopnost talenty využívat, motivovat a rozvíjet. V podmínkách globalizace se tato schopnost stává jednou z nejvýznamějších výzev pro management.“ (J. Urban, HRM 1-2/2007, s.10)

V dnešní době závisí růst společností z velké části na kreativním a technologickém pokroku, firmy proto musí umět přilákat talentované zaměstnance a udržet si je. Boj o talenty se ale přiosťruje a bude tomu tak i v budoucnosti. Mezi příčiny této situace patří:

- změny ve struktuře pracovních sil, kterou stále více tvoří znalostní pracovníci,
- stárnoucí populace (úbytek manažerských kapacit z řad starších zaměstnanců),
- pokles loajality k zaměstnavatelům, nižší stabilita pracovních míst,
- nesoulad mezi vzděláním a firemními potřebami,
- rostoucí mobilita kvalifikovaných pracovníků,
- nedostatky v řízení talentů.

Koho vlastně zahrnujeme pod pojem „talent“?

„V současnosti převažuje mínění, že talent není limitován věkem, ale výkonnost a respekt je kritériem talentu. Talent se také vyznačuje perspektivou. Má v dané chvíli nejen vysokou výkonnost, ale i perspektivu tuto výkonnost ještě zvýšit.“ (Hroník, 2007)

Identifikace talentů v řadách zaměstnanců by se měla opírat o základní osobnostní charakteristiky: tvořivost (sklon k inovacím) a schopnost řídit sebe sama - stanovení priorit, efektivní organizace času, motivace, schopnost se vyrovnat se stresem, řešit více úkolů najednou apod. Důležitá je schopnost orientace na výkon a cíl. (Urban 2007, s.10).

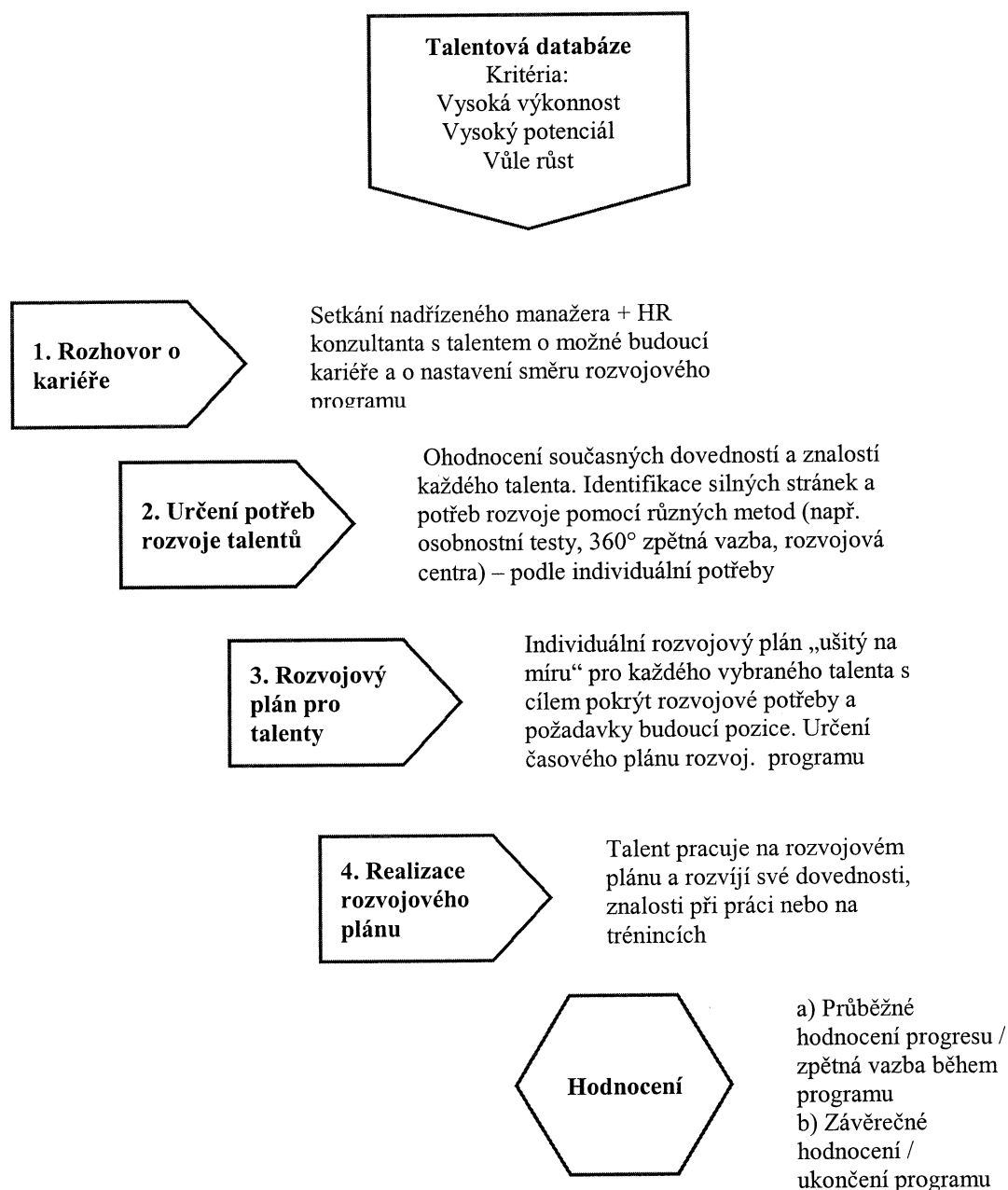
Talent je zaměstnanec s vysokou výkonností stabilní v čase, vysokým potenciálem k růstu a chutí se dál rozvíjet. Aspirace na další profesní růst mohou zahrnovat jak oblast odborné specializace, tak i oblast manažerských dovedností.

Boj o talenty není pouze záležitostí atraktivního balíčku v rámci odměňování a benefitů; jedná se o vytvoření cílené strategie a vhodného prostředí, které poskytne lidem i organizaci prostor a příležitost rozvíjet a vytěžit talent pracovníků v co nejvyšší míře. Strategie získávání talentů začíná od získávání a náborem pracovníků: zejména v některých oborech, jako jsou například informační technologie a technické profese existuje velice silná soutěž o kvalitní zaměstnance. V oblasti výzkumu a vývoje, řízení jakosti a farmaceutické výroby, které se týká tato práce, to platí bez výjimky; průměrný počet dní potřebných k obsazení některých vysoce specializovaných pracovních pozic (například patentový manažer) značně převyšuje počet dní potřebných k obsazení pracovní pozice podpůrného procesu, například služeb (průměrně 30 dnů na pozici podpůrného procesu v protikladu k více než 50 dnům specializované oblasti).

Aby se firma k potenciálním zaměstnancům dostala jako první, musí hledat stále nové přístupy k náborem zaměstnanců inspirované klasickým marketingem – příkladem jsou například inzeráty vyzývající k řešení složitého problému či billboardy s nabídkou u dálnic. Musí být zapsána v povědomí cílové skupiny jako atraktivní zaměstnavatel. Velice důležitá je v tomto smyslu propagace kariérních příležitostí firmy u studentů, spolupráce s vysokými školami, různé trainee programy, semináře a workshopy pro studenty.

K identifikaci talentů z interních zdrojů organizace nejčastěji slouží development centra, nominace od nadřízených, výsledky cyklických hodnocení, úspěšná účast v projektech, 360° zpětná vazba. Jedná se o citlivou záležitost, výběr musí být spolupracovníky vnímán jako spravedlivý – je proto vhodné je do procesu identifikace zahrnout ve formě návrhů a diskuzí nad nominací a jejím potvrzením. Důležité je, aby nešlo pouze o nominaci rozhodnutím přímého nadřízeného. Rovněž nominovaný s širší podporou bude mít silnější pocit závazku (Hroník, 2007).

Samotný proces řízení talentů (talent management) začíná identifikací talentů a sahá až po uplatnění jejich dovedností; řízení talentů pomáhá určit potenciál společnosti a stanovit silné stránky i potřeby rozvoje zaměstnanců, je neoddělitelný od systematického procesu vzdělávání a rozvoje. Bezprostředně navazuje na proces řízení výkonnosti a hodnocení: nadřízený manažer při nich identifikuje pracovníka s vysokou výkonností a potenciálem růstu v souladu s potřebami společnosti. V této fázi je také identifikován reálný budoucí postup daného zaměstnance (provázanost na plánování nástupnictví a rozmísťování pracovníků), dosažení nové pozice samozřejmě není automaticky zajištěno, ale závisí na motivaci jedince a vůli k růstu a seberozvoji.



Obrázek 9. Příklad procesu řízení talentů, zpracováno dle interního materiálu společnosti Zentiva

„K učení jednotlivců přistupujeme ve třech rovinách. První rovina charakterizuje současné manažerské vzdělávání a jeho kritiky. Ve druhé rovině se zabýváme fenoménem znalostního pracovníka a požadavkem na individuální řízení jeho vlastního rozvoje. Třetí rovina se zabývá učením ve vztahu k rozvíjení talentu. Jde o problematiku

rozpoznání, výuku a udržení talentovaných jedinců: osobnost a procesní způsobilost vůdců.“ (Truneček, 2004, s. 88)

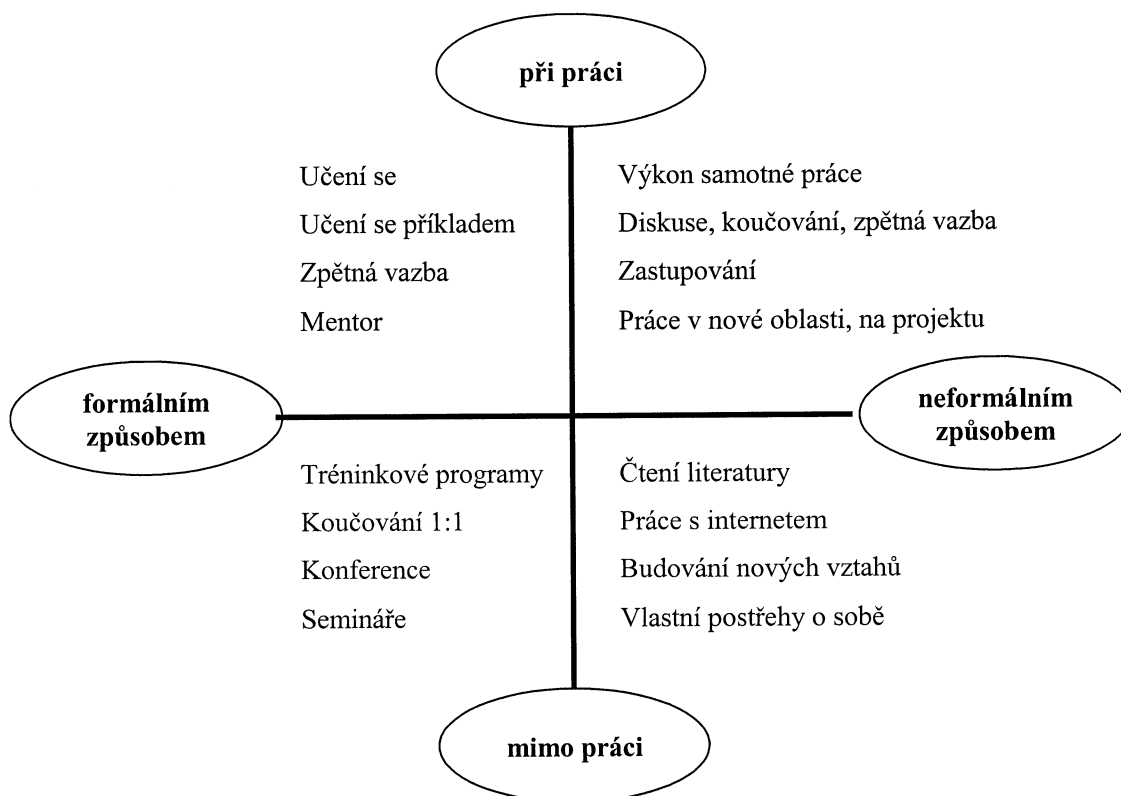
Program rozvoje talentů je zaměřen jak na rozvoj obecných manažerských dovedností, tak na rozvoj v rámci odborné specializace, především praktickými metodami jako jsou rotace, stáže, zařazení do projektů, případové studie, koučování, hraní rolí atp. Rozvíjeny jsou dovednosti jako identifikace, analýza a řešení problémů, řízení projektů, rozhodování, vytváření týmů a dobrých pracovních vztahů, dovednost naslouchat, diskutovat, přijímat nové informace a koncepce, být tvořivý. Důležité je také zlepšení sebedůvěry, stylu vedení, diagnostických a interpersonálních dovedností, sebereflexe. Nesmí být opomenuto ani porozumění podniku, jeho fungování, struktury a kultury, posílení smyslu pro odpovědnost a rozvoj organizace, porozumění široké manažerské roli.

Identifikace potřeb rozvoje spočívá ve stanovení současných znalostí, dovedností, postojů talenta a jejich srovnání se znalostmi, dovednostmi a postoji, které jsou očekávány na jeho budoucí pozici. Je tedy potřeba:

- zjistit informace o současném a očekávaném výkonu talenta,
- zjistit aktuální úroveň manažerských / profesních dovedností,
- podpořit (upravit) kandidátovo sebehodnocení vlastních silných stránek a rozvojových potřeb,
- identifikovat nejvhodnější trénink pro talenta,
- dohodnout se na časovém plánu a možnostech týkajících se potřebných zdrojů.

Tréninková analýza je prováděna formou strukturovaného rozhovoru s kandidátem (zjištění jeho motivace pro další rozvoj, sebereflexe úrovně manažerských kompetencí), psychodiagnostických metod a development center (mapování osobnosti, rysů, vlastností, výkonnosti kandidáta), 360° zpětná vazba (doplnění informací o

kandidátovi hodnocením kolegů, nadřízených, podřízených). Na základě identifikovaných potřeb rozvoje je sestaven rozvojový plán.



Obrázek 10. Příklad metod rozvoje uplatněných při talent managementu

Rozvojový program je stanoven na dobu určitou (12 – 24 měsíců), může obsahovat jak školení při práci (on-the-job training), tak i mimo ni; měl by obsahovat účast na projektech a stínování zkušeného manažera. Důležité je získávání znalostí a dovedností během pracovního procesu, získávání informací z interních zdrojů organizace, učení se na základě osobních zkušeností. Odpovědnost za realizaci rozvojového plánu nese zaměstnanec, který za podpory oddělení lidských zdrojů musí být aktivním vlastníkem procesu svého rozvoje. Průběžné a závěrečné hodnocení je stanoveno na začátku programu: jeho výstupem je reálný pohled na to, jak jeho rozvoj pokračuje, co funguje či nefunguje a v čem dále pokračovat. Nutným výsledkem

programu samozřejmě není pouze potvrzení kandidáta v nové pozici, může se také stát, že talent nepostupuje v rozvojovém plánu nebo jeho výkonnost významně poklesla, a je proto z programu vyřazen.

Intenzivní rozvoj talentu musí následovat jeho využitím (proměnou ve výsledky). Pokud lidé mohou využívat svůj talent, pracují výkonněji a jsou motivovanější. Využívání talentu musí být ovšem průběžné, ne až v situaci vzniku naléhavé potřeby dosadit někoho na určitou klíčovou pozici. Postup nemusí být pouze v rámci podnikové hierarchie, ale například účast na projektech dle vlastního výběru, změna rozsahu práce apod.

Nesmí být zapomenuto ani na nástroje udržení talentů: zatímco získávání a rozvoj talentů je zodpovědné hlavně oddělení lidských zdrojů, jejich udržení spočívá převážně na nadřízených manažerech. Důležitý je zájem nadřízeného o pocity, problémy, plány do budoucna, ocenění práce; nadřízený manažer vytváří nezbytné podmínky, aby mohli vysoce výkonní zaměstnanci svou roli plnit. Velkou roli hrají také transparentní procesy obsazování pozic, hodnocení, kvalita cílených vzdělávacích programů, retenční programy pro klíčové zaměstnance (Příkryl, HRM 1/2 2007, s. 24).

Talent management je nesporným zdrojem konkurenční výhody, i když se týká menšiny populace firmy – je nástrojem řízení kariéry vybraných jedinců. Přispívá k diverzitě a vnitřní mobilitě, na rozdíl od knowledge managementu, který se týká většiny zaměstnanců firmy a má rovnovážnou funkci: „*Talent management je zaměřený, stejně jako vzdělávání, na jedince. Zatímco knowledge management pokrývá celou organizaci a snaží se do procesu transformace znalostí zatáhnout co nejvíce lidí z firmy, talent management se týká jen několika málo procent (asi 5-10%).*“ (Hroník, 2007, s. 97).

3.3 Podniková vzdělávací centra

V souvislosti s moderními trendy v podnikovém vzdělávání bych se na tomto místě ještě ráda věnovala trendu zakládání firemních vzdělávacích center, tak jak odpovídají evropskému pojetí, pro účely této práce více odpovídající (v USA se jedná spíše o podnikové univerzity). Vzhledem ke stoupající ceně tréninků realizovaných externími vzdělávacími společnostmi, které nemusejí nutně poskytovat jednotnou kvalitu vzdělávacích programů a zároveň k vzrůstajícímu tlaku na efektivní vynaložení nákladů na vzdělání, považují realizaci většího počtu vzdělávacích akcí interní formou za velice vhodné. Důvodem může být kromě snížení nákladů například větší sepestí s konkrétní praxí podniku (zatímco externí vzdělávací firmy mohou poskytnout spíše obecné rady a principy), zapojení vlastních odborníků do procesu sdílení a řízení znalostí. Jako velkou výhodu vnímám také přípravu odborníků některých profesí, které jsou aktuálně nedostatkové na trhu práce – což rozhodně platí pro úzce specializované odborníky potřebné pro některé z procesů výzkumu, vývoje a řízení kvality ve farmaceutické firmě, která je předmětem praktické části této práce.

První podnikovou univerzitu (corporate university) založila v roce 1927 společnost General Motors. Skutečný růst však nastal až v 90. letech, kdy se jejich počet zvýšil na 1600. Dnes existuje v USA více než 2400 podnikových univerzit, v Evropě je toto číslo podstatně nižší (přibližně 100). Podnikové univerzity mají v USA takové firmy jako například Shell, Anheuser-Busch, Cisco Systems, Intel, Ford; v Evropě ABB, Siemens, Unilever, Nestlé, Deutsche Bank a další. Cílem zakládání podnikových vzdělávacích center je podporovat špičkovou výkonnost, uspokojení z práce, správný styl vedení lidí, firemní kulturu a poskytování vynikajících služeb. S tím, jak se podniky globalizují, chtějí šířit společnou kulturu a hodnoty, dosáhnout toho, aby se změny uskutečňovaly simultánně ve všech podnikatelských jednotkách (CLC, 2003).

Nejčastějšími důvody růstu podnikových univerzit a vzdělávacích center jsou mimo jiné systemizace vzdělávání a výcviku zaměstnanců, maximální efektivita investic do vzdělávání, podpora zaměstnatelnosti personálu a jeho

konkurenceschopnosti na trhu práce. Kromě snížených nákladů na vzdělávání je důležité zmínit i snížení fluktuace zaměstnanců.

Mezi další výhody patří:

- Přizpůsobení uživatelům - nové technologie a alternativní zdroje vzdělávacích produktů umožňují větší přizpůsobení potřebám účastníků. Uživatelům přizpůsobené kurzy mohou mnohem lépe plnit učební cíle stanovené podnikem.
- On-line dostupnost – podniková vzdělávací centra často používají výuku on-line i internet. Internet umožňuje snížit náklady na vzdělávání, dochází také prokazatelně k vyšší účinnosti učení: účastníci mají mnohem více kontroly nad učebním procesem, mohou navazovat kontakty s odborníky, mohou si sami volit čas pro učení. Mnohé firmy praktikují tzv. virtuální univerzity.
Internetové kurzy navíc usnadňují přístup studentů k aktuálním verzím učebních podkladů, což je nesporná výhoda oproti klasickým učebnicím (zvláště například v oblasti informačních technologií).
- Rychlost a flexibilita - jakmile firma zavádí novou strategii, vstupuje na nové trhy nebo zavádí nové produkty, dokáže podniková vzdělávací centra zajistit přípravu všech podnikatelských jednotek a divizí rychle a simultánně tím, že poskytnou rychlý a efektivní trénink i mnoha vzdáleným jednotkám. Znalosti a informace poskytnuté právě včas jsou často pro úspěch kritické.
- Vzdělávání a výcvik pro různé úrovně zaměstnanců, i pro zákazníky - na rozdíl od tradičních vysokých škol a univerzit, dokáže podnikové univerzity pokrýt veškeré potřeby vzdělávání a výcviku pro všechny kategorie zaměstnanců. Některé univerzity korporací poskytují výcvik a vzdělávání i pro zákazníky, dodavatele a další obchodní partnery (Lufthansa, Siemens, Fiat, France Telecom). Jednotlivé školy se liší přístupem určitých vrstev zaměstnanců na školu, u firmy Daimler-Chrysler

smí například na podnikovou univerzitu jen ten, kdo dosáhl třetího stupně vedení (z celkových pěti) a má i doporučení svého nadřízeného.

- Partnerství - už od konce šedesátých let se podniky v zahraničí snaží upevnit své vztahy k vysokým školám. Partnerství mezi tradičními univerzitami a univerzitami podnikovými může nabídnout výhody pro obě strany - pro klasické univerzity se vytváří nová příležitost prorazit na trhu s výcvikem rychle se měnících praktických dovedností či získat odborníky z praxe nebo vybavení, na které by jinak neměly peníze, naopak firmy mohou profitovat ze strukturovaného propojení s akademickým světem univerzit a vysokých škol. Nabízené učební kurzy podniků tím mohou získat větší prestiž či kvalitní lektory. Další výhodou bývá pokles nákladů na učební programy (CLC, 2004 a 2005).

Hodnocení účinnosti učebního procesu, cíle učebních programů a nákladová efektivnost vzdělávání a výcviku jsou pro podniková vzdělávací centra velmi významné. Mezi základní požadavky na úspěšné podnikové vzdělávací centrum patří (CLC, 2004):

- návaznost učebních obsahů na obchodní strategii firmy, obeznámenost lektorů s touto strategií,
- vytvoření centrálního transparentního rozpočtu a jeho kontrola,
- dostatečná komunikace o podmínkách a přístupu všech zaměstnanců ke vzdělávacím příležitostem,
- individuální plány rozvoje (a jejich každoroční revize),
- vytvoření vhodného prostředí (učící se organizace),
- zajištění technologické podpory včetně vstupních školení počítačových dovedností, určení IT pracovníků přímo pro podporu vzdělávacího centra,
- zapojení vrcholového managementu firmy,
- snižování vysokých nákladů spojených s vytvořením systému hodnocení kvality a efektivity vzdělávání: pro různé typy kurzů jsou používány různé hodnotící nástroje (Kirkpatrick: úroveň 1 – 4 měřící reakce účastníků na

kurz, získané dovednosti, uplatnění získaných dovedností; rozsáhlé a drahé metody jako ROI jsou používány jen v případě kurzů pro vyšší management, u kterých se očekává dopad na obchodní výsledky firmy – viz následující tabulka).

| Úroveň hodnocení (Kirkpatrick) | Procento absolventů kurzu účastnících se hodnocení | Příklady nástrojů hodnocení |
|--------------------------------|---|---|
| 1 | 100% | Hodnotící formuláře (feedback) |
| 2 | 100% | Osobní hodnocení |
| 3 | 50% (kurzy pro manažery ovlivňující obchodní výsledky) | Assessment centra před a po kurzu, 360° hodnocení |
| 4 | 20% (převážně vyšší management) | Převod kvalitativních ukazatelů (spokojenost zákazníka) na kvantitativní |
| 5 | 5% (top management) | ROI (např. nárůst prodeje) |

Obrázek 11 Hodnocení efektivity vzdělávání podle CLC, 2004

Spolupráce škol s privátní sférou v České republice bohužel zatím není tolik rozvinutá jako v zahraničí. Také trend zakládání vlastních vzdělávacích center jednotlivými firmami se teprve rozvíjí. První a dosud jedinou firemní vysokou školou v České republice má Škoda Auto a.s. – jedná se o školu neuniverzitního typu, která jako řada podobných institucí vznikla transformací z vyšší odborné školy, se zaměřením na ekonomiku a management. Vysoká škola nabízí jak prezenční, tak i kombinovanou

formu studia. V říjnu roku 2005 získala akreditaci i pro navazující magisterské studijní programy, výuka v nich byla zahájena v akademickém roce 2006/2007. Jako jedna z mála firem otevřela Škoda Auto i učební a středoškolské obory (Kazdová, 2007, s. 18 - 20).

4 Spolupráce personálního oddělení a manažerů při strategickém řízení lidských zdrojů

V závěru teoretické části této práce bych se ráda věnovala spolupráci manažerů společnosti a oddělení lidských zdrojů při strategickém řízení a rozvoji zaměstnanců. Vzhledem k současným trendům přenášení zodpovědnosti za jednotlivé personální činnosti na manažery a rostoucí význam role středního a nižšího managementu v řízení, vedení a rozvoji zaměstnanců, považuji efektivní spolupráci a dobré vztahy obou partnerů (manažera a zástupce oddělení lidských zdrojů/HR oddělení) za klíčovou. Praxe ale ukazuje, že vzájemné pochopení bývá často problematické, proto se zde věnuji možným příčinám překážek spolupráce, ale také možným cestám ke zlepšení obrazu HR oddělení a povědomí manažerů o tom, co efektivní spolupráce a dobré vztahy nabízí.

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace.

Řízení lidských zdrojů by mělo splňovat následující charakteristiky (Koubek, 2003):

- Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem (zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce), úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace.

- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, legislativa apod.).
- Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků
- Personální práce se stává páteří, nejdůležitější oblastí řízení organizace, ústřední manažerskou rolí.
- Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace.
- Klade se velký důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj zvýšení flexibility organizace.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků (personální a sociální rozvoj).
- Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přeci jen mají k jednotlivcům blíže než personální útvar; manažeři – zejména linioví – hrají (nebo by měli hrát) rozhodující role v mnoha oblastech a činnostech řízení lidských zdrojů. Je proto nezbytně nutné, aby si všichni manažeři, i ti teprve se na tuto roli připravující, osvojili nezbytné znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání úkolů personální práce.

Personální útvar pak plní a zajišťuje koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní roli, poskytuje speciální služby všem zaměstnancům. Zajišťuje existenci a fungování personálních činností, řídí je a koordinuje, stará se o jejich neustálé zlepšování; poskytuje servis manažerům při vykonávání úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci personální strategie a politiky organizace. Závažným úkolem je také posuzování

důsledků zamýšlených změn pro oblast práce a zaměstnanosti v organizaci (např. zavádění nové technologie). Personální útvar také samozřejmě shromažďuje a zpracovává všechny dokumenty a informace týkající se zaměstnanců. Přehled souhrnu rozdělení jednotlivých činností mezi personální oddělení a manažery přináší následující tabulka (Koubek, 2003, Armstrong 2005).

| Personální činnost | Role personálního útvaru | Role manažerů |
|--|---|---|
| Personální strategie a politika | Formuluje, navrhuje, prosazuje v návaznosti na celkovou strategii organizace Dílčí personální politiky jednotlivých činností | Spolutvůrci – v rámci zajištění reálnosti a realizovatelnosti |
| Vytváření a analýza pracovních míst | Zpracování popisů a specifikací pracovních míst – volba metod, zdrojů informací, nástrojů Analýza popisů, doporučení pro případný redesign (změna profilu) | Jeden z nejdůležitějších zdrojů informací – znají povahu a požadavky jednotlivých míst, pracovní úkoly Doporučení změn Tailoring (šití pracovních míst na míru) |
| Personální plánování | Analýza všech informací o zaměstnancích Koordinační, organizace plánovacího procesu Kontakt s vnějšími institucemi (úřady práce, školy) | Odhad potřeby pracovníků na základě na základě přidělených úkolů Hledání vnitřních rezerv a řešení |
| Získávání | Popisy a specifikace pracovních míst Plán získávání (interní, externí zdroje) Metodika, administrativa, organizace výběrové procedury | Identifikace potřeby získávání Informace o požadavcích na uchazeče Spolupráce na předvýběru |
| Výběr | Servis (metody výběru, organizace, administrativa, dokumentace), Doporučení Dohled nad dodržováním zákonů a pravidel | Posuzování uchazečů, pohovory Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče |

| | | |
|-----------------------------------|--|---|
| Přijímání a orientace | Koncepce orientace, obsah, časový plán Celoorganizační adaptace Materiály (manuály) | Účast na přijímacích procedurách, (zejména jednání o pracovní smlouvě) Praktická adaptace, orientace nového zaměstnance |
| Hodnocení | Návrh systému hodnocení – kritéria, metody Příprava formuláře Směrnice, školení manažerů Úschova záznamů hodnocení | Spolupodíl na přípravě (co, jak, kdy a jakým způsobem hodnotit) Vedení hodnotícího rozhovoru, formulace závěrů hodnocení Usměrňování pracovního výkonu Bezprostřední vliv na efektivitu systému hodnocení |
| Vzdělávání a rozvoj | Politika a strategie vzdělávání zaměstnanců Odborné a organizační zajištění Plánování, rozpočet, kontrola Vyhodnocování výsledků Propojení s ostatními pers. činnostmi | Identifikace vzdělávací potřeby Individuální plány rozvoje zaměstnanců Informace pro vyhodnocování efektivity vzdělávání Lektor, instruktor Tvorba podmínek pro vzdělávání |
| Odměňování | Tvorba systému odměňování, správa Spravedlnost vůči zaměstnancům, jejich informování o systému Dodržování zákona | Spoluvytváření systému – vidí, zda plní stimulační, motivační funkce Hodnocení práce (náročnost) a pracovníků Rozhodovací pravomoc – proměnlivé složky mezd a platů |
| Rozmíst'ování, propouštění | Administrativně organizační role, evidence Dohled nad souladem s právními předpisy Jednání s odbory | Návrhy a schvalování povýšení, převedení, přeřazení Návrhy propouštění z organizačních i jiných důvodů, Vyjednávání související s penzionováním |
| Pracovní vztahy | Organizátor kolektivního vyjednávání Příprava pracovních smluv Odborné poradenství manažerům | Dominantní role při vytváření mezilidských, skupinových (týmových), zaměstnaneckých vztahů Prevence a řešení konfliktů Komunikace |

| | | |
|-------------------------------------|---|---|
| Péče o zaměstnance | Formování koncepce Školení BOZP Informování zaměstnanců Kontakty s externími institucemi | Kontrola dodržování pravidel a norem (BOZP, pracovní doba, prostředí apod.) Iniciace a realizace dobrovolných forem péče |
| Personální informační systém | Vytváření a rozvíjení systému Zpracování, analýza dat, zabezpečení proti zneužití | Zdroj informací Uživatel |

Obrázek 12 Rozdělení rolí manažerů a personálního útvaru

4.1 Zlepšování obrazu a důvěryhodnosti personálního útvaru

Funkce personálního útvaru s sebou přináší řadu dilemat a rozporů, které vedou k narušování její role, autority, moci a důvěryhodnosti. Pokud mají být personalisté pro organizaci reálným přínosem, musejí najít cestu, jak překonat tato dilemata, aby se zlepšil jejich obraz a důvěryhodnost. Bez tohoto zlepšení by se personální útvar postupně stal útvarem opomíjeným při vytváření strategických rozhodnutí, útvarem zatěžovaným administrativou a ponechávaným k uklízení nepořádku.

Které hlavní otázky je třeba vyjasnit (Doyle, Bělohávek, Koubek, 1998):

- Komu náleží personální řízení – je třeba, aby si personalisté i manažeři uvědomili, že řízení lidí v organizaci je sdílená aktivita. Linioví manažeři jsou odpovědní za vytyčování osobních cílů, vytváření pracovních míst, komunikování, motivování, řízení výkonu atd., vedoucí k dosažení cílů organizace, za něž mají odpovědnost; personalisté jim k tomu poskytují odbornou pomoc.
- Prosazovatel nebo poradce - jedním z důvodů, proč linioví manažeři nevyhledávají rady personalistů, je problematická pozice personalistů v organizaci. Personalisté musejí prosazovat personální politiku, ale zároveň chtějí využívat svých znalostí k tomu, aby radili a pomáhali manažerům. Napětí, které vzniká z tohoto očividného rozporu, často

narušuje důvěru a vede ke kolapsu pracovních vztahů, což může eventuálně vyústit v opomíjení personálního útvaru v procesech rozhodování v organizaci. Rada personálního útvaru je vyhledávána pouze tehdy, když se manažeři střetnou s velmi obtížnými problémy, které nemohou sami vyřešit.

- Jaký je přínos personálního útvaru - povahou personální práce je dáno, že je někdy velmi těžké dokázat přínos personálního útvaru pro efektivnost organizace. Je například obtížné přímo kvantitativně vyjádřit ve finančních nebo komerčních termínech přínos vzdělávání pracovníků pro výkon. Co však není těžké kvantitativně vyjádřit, jsou náklady na vzdělávání ve firmě. Proto je často právě vzdělávání první položkou, která je škrtnuta, když se organizace ocitne ve finanční tísní.
- Konflikt zájmů - jak jsme již viděli, existuje často konflikt mezi tradiční rolí a novějším vývojem, v němž možná cíle organizace musejí v zájmu vyšší efektivity a rentability převažovat nad individuálními nebo sociálními zřeteli. Na jedné straně musí personální útvar věnovat pozornost takovým oblastem, jako jsou produktivita, zisk či efektivita, zatímco na druhé straně musí současně uspokojovat lidské potřeby a očekávání. Vzniká napětí a personální útvar se tak dostává mezi dva mlýnské kameny. Ale „jak každý ví“, personální útvar „bude nakonec vždy na straně managementu“. To opět podryvá důvěru a důvěryhodnost.
- Je personální útvar dostatečně obchodně orientován? Personalistům je často vytýkáno, že jim chybí obchodní a ekonomické znalosti i dovednosti a potřebné k řízení v „reálném světě“; mnohdy si nemusejí uvědomovat potíže, s nimiž se často střetávají jejich manažerští kolegové.
- Jak překonávat nevědomost - mnohé z problémů, s nimiž se vyrovnává personální útvar, pramení z neinformovanosti o jeho práci a o potřebách lidí všeobecně. Mnozí linioví manažeři se pohybují v technickém, vědeckém a obchodním prostředí, kde dominuje racionální, krátkodobé hledisko, orientované na výsledek. Na lidi se pohlíží jako na komoditu a sociálním a humanistickým aspektům organizace se věnuje málo

pozornosti. Problémem pro personální útvar je pak najít s těmito manažery společný jazyk a vzájemné porozumění, aby jim bylo možné vysvětlit důležitost lidí pro úspěch organizace a nutnost zacházet s nimi ohleduplně a čestně.

Jak tedy utvářet kladné vztahy s liniiovými manažery? Za klíčové považuji vzdělávání manažerů v oblasti lidských zdrojů na jedné straně (a také jejich zapojování do přípravy metodik personální práce, aby jim co nejlépe sloužily při řízení lidí) a vzdělávání HR manažerů a specialistů v oblasti podnikatelského přístupu a problémů na straně druhé. Důležité je také vzájemné vyjasnění rolí - analýza a definování odpovědností za výkon jednotlivých činností v personálních procesech; nezbytný je neustálý kontakt personalistů s manažery, poskytování a přijímání zpětné vazby k realizovaným personální procesům. Jedině tak je možné vzájemné porozumění a efektivní spolupráce.

Vzhledem k tomu, že manažeři i ostatní zaměstnanci mají často nevalnou představu a mínění o práci personálního útvaru, je podle mého názoru nezbytné zvyšovat povědomí zaměstnanců o významu personální práce jako takové a zlepšovat obraz personálního útvaru co možná nejširším spektrem marketingových technik (viz následující text).

4.1.1 Postavení personálního útvaru

„Personální útvar musí mít správnou míru důvěryhodnosti a autority. Personálnímu útvaru však často tato důvěryhodnost, autorita a prestiž z různých příčin chybí a jeho význam, stejně tak jako význam lidských zdrojů pro organizaci, bývá nezřídka doceňován či dokonce podceňován. Důležitým úkolem personálních útvarů je tedy zlepšit vlastní obraz a důvěryhodnost.“ (Koubek, 2003, s. 33)

Má-li personální útvar něčeho dosáhnout, musí být schopen ovlivnit ostatní, a aby mohl ovlivnit ostatní, musí mít přístup k moci a musí jí umět využít. Níže uvedené

body jsou citovány jako hlavní zdroje individuální moci (Doyle, Koubek, Bělohlávek 1998):

- **Postavení:** jedná se o formální postavení, které jedinec zastává. Personalisté mají štábní postavení a snaží se získat ostatní, aby jim vyhověli, přičemž využívají tohoto postavení, např. zaváděním strategií.
- **Odměna:** se vztahuje k možnosti odměňovat nebo trestat ostatní. Personální útvar má v této oblasti, mimo své vlastní pracovníky, malou moc.
- **Odbornost:** moc plyne ze znalostí a ze schopnosti využít tyto znalosti. Je to potenciálně největší zdroj moci pro personální útvar, protože jeho znalosti oblastí, jako je legislativa a organizační uspořádání, mohou být velmi efektivně využity.
- **Kontrola informací:** přístup k toku informací a jeho kontrola. Personální útvar může mít některé informace použitelné jako zdroj moci, např. důvěrné informace o jednotlivcích nebo o politice, či informace využívané při vyjednávání se zaměstnanci.
- **Osobnost:** někteří jednotlivci mají moc, danou silou své osobnosti. Mohou přimět lidi k vykonání něčeho jednoduše tím, že je přesvědčí. Je to opět jeden z důležitých zdrojů moci pro personalisty, mohou totiž úspěšně využívat svých interpersonálních dovedností ke komunikování s druhými lidmi a k jejich přesvědčování.

Zdroje moci na úrovni útvaru (Doyle, Bělohlávek, Koubek, 1998):

- **Vytváření závislosti:** útvar se může stát mocným, pokud jsou ostatní závislí na jeho produktech nebo službách. V případě personálního útvaru může být závislost vytvořena pomocí odborných znalostí, které umožňují personalistům angažovat se a pomáhat jiným manažerům, pokud se tito dostanou do problémů.

- Finanční zdroje: schopnost útvaru vytvářet finanční zdroje, mít k nim přístup a tyto zdroje kontrolovat, je klíčovým zdrojem moci. Personální útvar má v této oblasti tradičně malou moc, protože nemá velké možnosti k tvorbě příjmů. Skutečnost, že se na personální útvar pohlíží jako na nákladovou položku, odčerpávající skromné finanční zdroje, jej činí závislým na jiných a podryvá jeho postavení.
- Centrálnost činnosti: znamená to, že činnosti útvaru jsou klíčové pro vytváření hlavních produktů či služeb organizace. Z toho se odvozuje relativní význam jednoho oddělení v porovnání s druhým. Zde je personální útvar opět ve slabém postavení, protože je velmi nesnadné prokázat, jak jeho činnosti (například vzdělávání) přispívají k celkovým cílům organizace. Jednou z hlavních priorit je pro personální útvar přinášet důkazy, že jeho činnost je pro firmu pozitivním přínosem.
- Nenahraditelnost: moc pramení ze skutečnosti, že činnosti útvaru nemůže bez problémů vykonávat jiný útvar, ať už uvnitř organizace nebo mimo ni. Odborné znalosti a dovednosti znamenají více moci. V případě personálního útvaru je to opět potenciálně bohatý zdroj moci, ale je to i nebezpečí, protože organizace rády snižují náklady přenesením odpovědnosti za činnost personálních útvarů na liniové manažery nebo na externí agentury.
- Snížení nejistoty: tento druh moci vzniká, když útvar pomáhá jiným při snižování nejistoty, spojené s dodávkou zboží, služeb, pracovní síly. Zde má personální útvar další velký potenciální zdroj moci. Může například využít své kvalifikace k zajištění správného typu práce pro ostatní útvary ve správný čas a se správně kvalifikovanými pracovníky. Může využít svých znalostí nabídky a poptávky na trhu práce, aby předpověděl nedostatek kvalifikovaných pracovníků atd.

K získání moci mohou sloužit postupy jako například vytváření závislosti a produktech a službách (pomoc manažerům při problémech), prokazování významu svých činností (což může být velice nesnadné), vytváření povědomí nenahraditelnosti,

lobování a podobně. Důležitou oblastí, kterou by personální útvar neměl podcenit, je také účast - je nezbytné, aby byl personální útvar zastoupen ve výborech, projektech, prezentacích atd., kde se dělají klíčová rozhodnutí. Velmi často jsou personální záležitosti hlavními procesy rozhodování opomíjeny a personální útvar se pak musí vypořádat s nemalými problémy, které tím vznikají. Například při plánování technologické změny jsou středem zájmu obvykle technické aspekty. Lidská stránka je často opomenuta, a řeší se až je příliš pozdě. Pokud personální útvar získá přístup ke stádiu plánování, může včas zajistit, aby byla věnována adekvátní pozornost problémům lidských zdrojů, jako jsou vzdělávání, komunikace, spoluodpovědnost atd. (Koubek, 2003).

4.1.2 Marketing personální práce

Marketing personálního útvaru a personální práce vůbec – tedy aplikace marketingových přístupů orientovanou na zákazníky uvnitř organizace především na liniové manažery, je jednou z cest zvýšení důvěryhodnosti a vlivu personálního útvaru. Marketing definuje a objasňuje roli personálního útvaru a specifikuje potenciální zákazníky, definuje jasné standardy služeb a kvality, zlepšuje pověst a důvěryhodnost personálního útvaru, zajišťuje, aby personální služby splňovaly potřeby svých zákazníků. Účelem je, aby personální útvar získal určitou moc, uměl efektivně „prodávat“ personální činnosti a utvářel pozitivní vztahy s manažery.

Prvním krokem by mělo být provádění průzkumu trhu, zaměřeného především na následující otázky (Koubek, 2003):

- Jaké jsou silné a slabé stránky personální práce?
- Kdo jsou naši zákazníci?
- Co můžeme v současné době nabídnout každému z našich zákazníků?
- Co si myslí zákazníci o našich službách?
- Jaké jsou problémy a sporné otázky týkající se lidských zdrojů v organizaci?

- Co trápí liniové manažery?
- Kdo jsou naši konkurenti?

Údaje mohou být shromažďovány pomocí rozhovorů, dotazníků, analýz stížností, zpětnou vazbou při vzdělávacích akcích atd. Cílem je vytvořit výstižný obraz současného postavení, aby bylo možné stanovit nutné změny.

Po shromáždění dat a jejich rozboru bude následovat hledání možností zlepšení současných služeb zákazníkům. Sem by mohlo patřit definování standardů služeb v oblastech jako řešení požadavků týkajících se získávání pracovníků; získávání nebo přerozdělování zdrojů; zavedení systému stížností zákazníků; přeškolení zaměstnanců v jednotlivých oblastech atd. Klíčové zásady jsou:

- mít jistotu, že zákazníkům nabízíme to, co chtějí,
- stanovit standardy pro kvalitu a služby,
- vytvořit systémy monitorování výkonu podle těchto norem.

Po stanovení potřeb zákazníků a určení standardů a kritérií výkonu pro splnění těchto potřeb následuje konečné stádium plánování strategie propagace služeb. Znamená to vytvořit komunikační strategii. Mezi metody, které mohou být použity, patří:

- brožurky,
- prezentace,
- informační diskuse s liniovými manažery,
- semináře.

Hlavním cílem je zajistit, aby personální útvar informoval své současné i potenciální zákazníky o tom, co nabízí a jaké výhody mohou zákazníci mít z využívání služeb personálního útvaru. Je to zároveň příležitost k vybudování užších vztahů tím, že budeme naslouchat problémům zákazníků a navrhopvat jejich řešení. Marketing personální práce je efektivním způsobem, jak si zlepšit svůj obraz, zvýšit reputaci a

předvést, jak můžeme pozitivně přispět k řešení problémů a úspěšnosti organizace. Vyžaduje to však čas, snahu a zdroje, ale především nový náhled a změnu kultury v personální práci. Pokud není marketing služeb prováděn efektivně, riskuje personální útvar své přežití, nebo je při nejlepším odsunut na okraj moci a vlivu v organizaci (Doyle, Bělohávek, Koubek, 1998).

Pro zvýšení reputace a důvěryhodnosti HR útvaru je dle mého názoru zásadní, aby sami personalisté byli schopni jasně definovat, co skutečně dělají, jaké služby nabízejí, jaké jsou přínosy pro zaměstnance i organizaci, každý specialista HR útvaru by měl přesně vědět, jaká je jeho role. Důležité je poznat, jak je útvar vnímán v porovnání s tím, jak by být vnímán měl. Dotazováním reprezentativního vzorku uživatelů služeb personálního útvaru lze zjistit jejich názor, hodnocení služeb a získat představu o tom, co by skutečně uvítali. Vzhledem k tomu, že zlepšování služeb je nekončící proces, měla by být zpětná vazba získávána pravidelně, například jednou ročně prostřednictvím krátkých průzkumů.

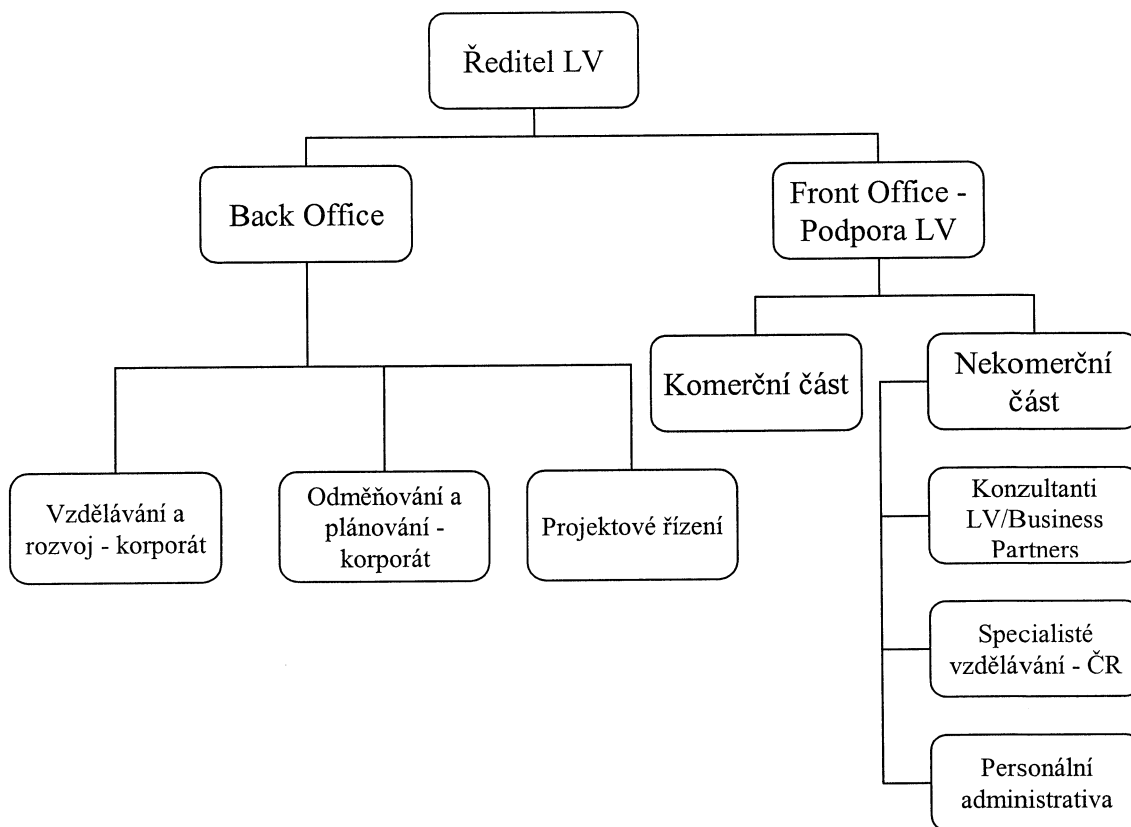
Při zlepšování služeb na základě průzkumu je ale nutné pamatovat na to, že slibované změny musí být proveditelné – rozčarování při neúspěchu by mohlo být horší než nedělat změny žádné.

Používání některých marketingových myšlenek a zásad se může zdát z počátku zvláštní, ale pokud je personální útvar připraven vidět sám sebe jako interního dodavatele služeb, který uspokojuje potřeby jiných útvarů, potom marketingové zásady mohou fungovat skutečně velmi dobře.

V roce 2006 proběhl ve společnosti Zentiva rozsáhlý audit oddělení lidských zdrojů (HR útvaru), která se pomocí dotazníků, polostandardizovaných rozhovorů a workshopů zaměřil na analýzu potřeb a očekávání zákazníků personálního útvaru, průzkum postoje manažerů i zaměstnanců k fungování HR útvaru. Audit poukázal zejména na následující nedostatky, potvrzující teoretické poznatky:

- Nejasnost v koncepci, roli a strategii HR (cílech a prioritách), neujasněné očekávání manažerů (a patrně i řadových pracovníků.); nevyjasněnost obsahu služeb, které HR prostřednictvím konzultantů nabízí – odpovědnosti a pravomocí konzultantů pro službu (včetně definování odpovědnosti HR útvaru a manažerů).
- Rezervy v pro-aktivním chování konzultantů - je ale třeba konstatovat, že nízký počet zaměstnanců v útvaru HR, zejména konzultantů (Business Partnerů) je výrazným limitem proaktivního chování, nestíhají realizovat často ani běžnou rutinu.
- Neuspokojivá spolupráce a komunikace v rámci útvaru HR - vzájemná informovanost je malá a informace, které je potřeba k tomu, aby mohlo být přijato kvalitní rozhodnutí, nejsou podle průzkumu snadno k dispozici.
- Malá připravenost manažerů na využívání nabízené služby HR. Předpokladem fungování HR v modelu Front office/Back office (viz obrázek 13) s nabídkou supportu je základní vybavenost manažerů pro efektivní využití metodik (patříčné znalosti a dovednosti).

K doporučením týkajícím se zlepšení obrazu oddělení lidských zdrojů a zvýšení povědomí o nabízených službách a možnostech spolupráce viz závěrečná doporučení v praktické části této práce.



Obrázek 13. Vysvětlení modelu HR oddělení ve společnosti Zentiva

5 Vzdělávání ve společnosti Zentiva

5.1 Představení společnosti

Společnost Zentiva je mezinárodní farmaceutická společnost, která se zaměřuje na vývoj, výrobu a prodej moderních značkových generických farmaceutických produktů. Společnost má vedoucí postavení v České republice, Rumunsku a na Slovensku a rychle se rozrůstá v Polsku, Rusku, Bulharsku, na Ukrajině a v pobaltských státech. V prvním čtvrtletí roku 2007 Zentiva oznámila podepsání ve své historii zatím největší akvizice společnosti Eczacibasi Generic Pharmaceuticals, jedné z největších farmaceutických firem v Turecku, které patří k nejdynamičtějším farmaceutickým trhům na světě a zaznamenává nejrychlejší růst ze všech evropských zemí. Skupina Zentiva zaměstnává přibližně 6000 zaměstnanců a má výrobní závody v České republice, na Slovensku a v Rumunsku. V České Republice pracuje přibližně 1400 zaměstnanců.

Klíčovým prvkem strategie Zentivy orientované na pokračování ziskového růstu je zvyšovat na trzích střední a východní Evropy dostupnost moderních léků pro pacienty prostřednictvím poskytovatelů primární péče. Zentiva tohoto růstu na dosavadních i nových trzích dosahuje jak přirozeným rozvojem svých aktivit, tak i cestou vhodných akvizic.

Posláním společnosti je rozšiřovat kvalitní léčbu zejména v oblasti primární péče. Produkty Zentivy jsou určeny pro léčbu bolestí, kardiovaskulárních onemocnění, onemocnění centrálního nervového systému, zažívacího, močového a pohlavního ústrojí a léčbu respiračních onemocnění. V oblasti doplňků stravy se jedná zejména o vitamínové přípravky.

Akcie Zentivy N. V. byly přijaty k obchodování na Pražské burze a s jejími globálními depozitními akciemi se obchoduje na Londýnské burze. Největšími akcionáři Zentivy jsou Sanofi-Aventis (24,9%), Česká pojišťovna a spřízněné osoby

(12,3%). Management a zaměstnanci Zentivy vlastní společně 6,4% akcií společnosti. Ostatní institucionální a soukromí investoři drží 56,4% akcií společnosti Zentiva.

Čistý zisk Zentivy za rok 2006 činil 2,289 mld. Kč, což znamenalo růst ve výši 17,3% v porovnání se stejným obdobím minulého roku. Farmaceutické tržby se podílejí na celkových příjmech společnosti Zentiva z 98%). Výdaje na výzkum a vývoj činily 556 milionů korun – v porovnání s rokem 2005 vzrostly o 12,9%.

Zentiva již třetí rok po sobě uhájila třetí pozici v soutěži 100 obdivovaných firem České republiky, organizované sdružením Czech Top 100.

5.2 Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Zentiva

Studie společnosti PriceWaterhouseCoopers HR Controlling (2006) potvrzuje, že důsledné sledování a vyhodnocování investic do vzdělávání a rozvoje se vyskytuje u porovnávaných společností jen zřídka, protože nejde o jednoduchý úkol. Některé organizace sice do vzdělávání a rozvoje investují hodně peněz, ale s minimální nebo žádnou představou o jejich návratnosti nebo dokonce ani nemají přehled o množství investovaných prostředků. To je obzvlášť patrné při sledování investic na interní vzdělávání, které jsou hůře kvantifikovatelné než externí. V této souvislosti je třeba upozornit na fakt, že i celkové náklady na rozvoj tak budou spíše odrazem investic do externího školení.

Vzdělávání ve společnosti Zentiva zahrnuje následujících pět oblastí:

- zákonné právní předpisy a interní certifikáty
- odborné vzdělávání
- manažerské vzdělávání
- jazyková příprava
- studium při zaměstnání

Zákonné právní předpisy:

- a) školení vyplývající ze zákonů a interních předpisů: například školení řidičů – referentů, svářečů, hasičů, vodiči vysokozdvihných vozíků, vodiči stavebních strojů, obsluha regálových zakladačů apod.; školení předpisových organizačních norem (politiky, směrnice),
- b) školení vyplývající ze získaných certifikátů a zavedených systémů – např. jištění jakosti, BOZP, PO, manipulace s chemickými a návykovými látkami. Všichni noví zaměstnanci povinně absolvují Adaptační seminář. Adaptační seminář zajišťuje oddělení lidských zdrojů ve spolupráci s ostatními útvary, je pořádán 4x za rok.

Odborné vzdělávání:

Vzdělávací akce odborné přípravy prohlubují kvalifikace a zvyšují další profesní odbornosti zaměstnanců. Tyto akce jsou zaměřeny na:

- a) získání aktuálních nových znalostí z jednotlivých oborů (např. účetnictví, právo EU),
- b) rozvíjení dovedností pro výkon pracovní funkce (obchodníci, asistentky, personalisté).

Konkrétní obsah odborných vzdělávacích akcí je stanoven vedoucím na základě zjišťování vzdělávacích potřeb a plánu vzdělávání. Odborná příprava je zajišťována interně i externě v pracovní době.

Manažerské vzdělávání:

Cílem manažerského vzdělávání je podpořit vedoucí všech úrovní řízení v plnění jejich role. Obsah manažerských programů je postaven na manažerských kompetencích skupiny Zentiva.

Mezi hlavní zásady patří:

- a) sdílení know-how v rámci skupiny Zentiva,
- b) obsah je sestaven tak, aby rozvíjel manažerské kompetence skupiny Zentiva,
- c) interaktivní části tréninku vycházejí z pracovních situací konkrétních účastníků,
- d) tréninkové akce jsou zaměřeny prioritně na nácvik dovedností,
- e) znalostní části manažerských témat zpracovávají vedoucí (účastníci) mezi jednotlivými akcemi, samostudiem, úkoly (případové studie, práce),
- f) v případě, že zaměstnanec neplní své studijní povinnosti, může zaměstnavatel přistoupit k sankcím.

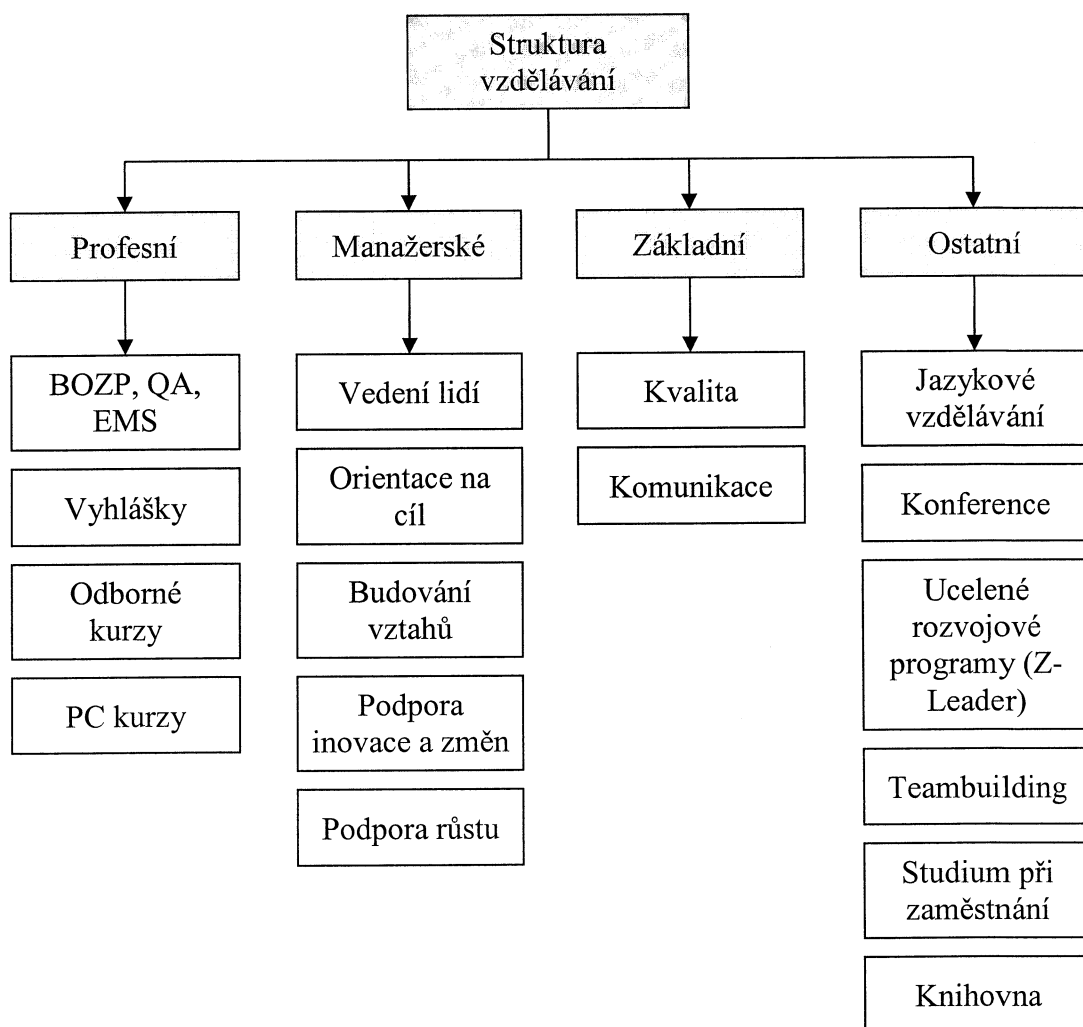
Jazyková příprava:

Cílem jazykové přípravy je rozvíjet jazykové schopnosti zaměstnanců dle kompetencí a napomoci tak zlepšení komunikace uvnitř společnosti i směrem vně skupinu Zentiva.

Vedení zvolilo společným komunikačním jazykem skupiny anglický jazyk, z čehož vyplývá zaměření jazykové přípravy na anglický jazyk. Jazyková příprava v jiných jazycích je možná pouze pokud má neznalost přímý vliv na výkon v pracovní pozici, nebo se jedná o přípravu na novou pracovní pozici, případně o mezinárodní rotaci zaměstnance, kde je jiný jazyk jazykem úředním.

Odpovědnosti manažera (vedoucího útvaru)

Odpovědností manažerů je zejména zjišťování požadavků svých podřízených na vzdělávání, stanovování cílů, obsahu a vzdělávacích plánů pro zaměstnance. Nadřízený má právo prověřovat plnění vzdělávacích cílů a kontrolovat účast na vzdělávacích akcích a v definovaných případech prakticky ověřovat znalosti a zkušenosti. Měl by také umožnit aplikaci získaných znalostí a dovedností do pracovní praxe a být schopen školit a trénovat zaměstnance na vlastním pracovišti.



Obrázek 14 Struktura vzdělávání ve společnosti Zentiva

Odpovědnosti Oddělení lidských zdrojů

Oddělení lidských zdrojů poskytuje konzultace vedoucím pracovníkům a doporučuje efektivní metody vzdělávání; garantuje dodržování standardů v oblasti vzdělávací strategie a splnění cílů vzdělávání (což by se mělo projevit v pozitivním ovlivnění pracovního výkonu). Základem je sestavení plánu vzdělávání a nabídky pro naplnění vzdělávacích požadavků a organizační a technické zabezpečení akcí dle konkrétních požadavků. Oddělení eviduje a zpracovává základní data o uskutečněných

školeních – kontroluje zejména účast a efektivitu vzdělávání. Důležitá je i podpora využití získaných informací a poznatků v praxi. Nedílnou zčásti zodpovědnosti oddělení je také proškolení interních lektorů v prezentačních dovednostech.

5.2.1 Proces vzdělávání

1. Zjišťování vzdělávacích potřeb

Zjišťování vzdělávacích potřeb je prováděno při nástupu zaměstnance na pracovní pozici, změně pracovní pozice nebo pracovní náplně - změně kompetencí a v neposledním případě také při ročních hodnotících rozhovorech. Na zjišťování (identifikaci) vzdělávacích potřeb spolupracuje s vedoucími pracovníky Oddělení lidských zdrojů. Do zjišťování potřeb musí být aktivně zapojeni cíloví zaměstnanci, pro které je vzdělávací program určen. Hlavními informačními zdroji pro efektivní zjištění vzdělávacích potřeb jsou:

- strategické plány a záměry rozvoje skupiny Zentiva,
- pravidelná roční hodnocení a plány vzdělávání pracovníků,
- popisy práce (profesí) a kompetenční model,
- vyhodnocení již ukončených vzdělávacích programů,
- nálezy a podněty z auditů a sledování trendů v rámci reportingu kvality.

Vzdělávací potřeby konkretizuje vedoucí spolu se zaměstnancem a případně HR do podoby konkrétních témat nebo vzdělávacích akcí, jejichž realizaci naplánuje.

2. Plán vzdělávání

Plán vzdělávání zaměstnanců skupiny Zentiva se sestavuje 1x ročně (nejlépe v návaznosti na rozpočtování). Aktualizace probíhá minimálně po šesti měsících (pololetí). Plán je členěn podle témat vzdělávání, odlišují se povinné a nepovinné kurzy, interní a externí lektorské obsazení.

Na základě identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců a informací od vedoucích pracovníků zpracuje zástupce HR jednotlivé plány vzdělávání, které zahrnují:

- cíle, kterých má být dosaženo,
- rozsah,
- místo školení (vzdělávací akce),
- lektorské obsazení,
- náklady (u externích kurzů),
- návrh účastníků.

3. Příprava vzdělávacích programů a výběr interního/externího lektora

Proces přípravy vzdělávacích programů má tyto fáze:

- definování cílů vzdělávacích programů (co má zaměstnanec znát a umět),
- zpřesnění obsahu jednotlivých programů a akcí,
- určení cílových skupin zaměstnanců,
- konzultace možností lektorského obsazení (interní trenér, externí trenér),
- určení doby vzdělávacích programů (v pracovní době či mimo pracovní dobu),
- určení způsobu vyhodnocení programů (závěrečné testování, vyplnění dotazníku apod.).

4. Realizace vzdělávacích akcí

Účastníci jsou povinni:

- vypracovat přípravu, zadání kurzu, tzv. prekurz, pokud je na danou akci zadán,
- vypracovat požadavky, které jsou na kurzu zadány (např. testy),
- aplikovat poznatky ze vzdělávací akce do praxe,

- získat certifikát o absolvování interního i externího kurzu (s upřesněním obsahu kurzu) kromě školení vyplývající ze zákonných právních předpisů,
- složit republikové či mezinárodní zkoušky u vybraných kurzů.

Jestliže zaměstnanec nedodrží výše uvedená pravidla, může zaměstnavatel uplatnit na zaměstnanci sankce.

5. Vyhodnocení vzdělávacích akcí

O vzdělávací akci jsou evidovány a archivovány údaje pomocí prezenčních listin, kopií dokladů o absolvování kurzu, výsledků znalostních testů, dotazníkových šetření, výstupů v podobě závěrečných prací a další materiály.

Vyhodnocování akce je povinné a zpracované výstupy jsou následně použity jako podklad pro další plánování, identifikaci potřeb a stanovování cílů vzdělávání zaměstnanců v dalším období. Efektivita vzdělávacích akcí se hodnotí podle:

- okamžitých reakcí účastníků – zpětná vazba na lektora, dotazníky spokojenosti, testy pro ověření znalostí, jejichž vyhodnocení zajistí lektor,
- míry aplikace v praxi – vyhodnocení provádí vedoucí pracovník, interní a externí audity.

5.3 Vzdělávání manažerů – program Z-Leader

Program „Z Leader“ je program rozvoje manažerských dovedností, jehož koncepce vychází z manažerských kompetencí (Příloha A). Jedná se o certifikovaný program splňující požadavky stanovené MŠMT, přizpůsobený potřebám společnosti Zentiva (vedený externí vzdělávací firmou). Do celkového systému vzdělávání ve společnosti je zařazen v rámci ucelených rozvojových programů. Cílem programu je sjednocení úrovně manažerů a přístupů k manažerské práci, zajištění vyššího výkonu a kvality vedení lidí, motivace a stmelení manažerského týmu.

Program je určen pro střední management firmy, účastníci (9 – 12 v jednom cyklu) jsou nominováni nadřizenými manažery, konkrétnější podmínky účasti nejsou stanoveny.

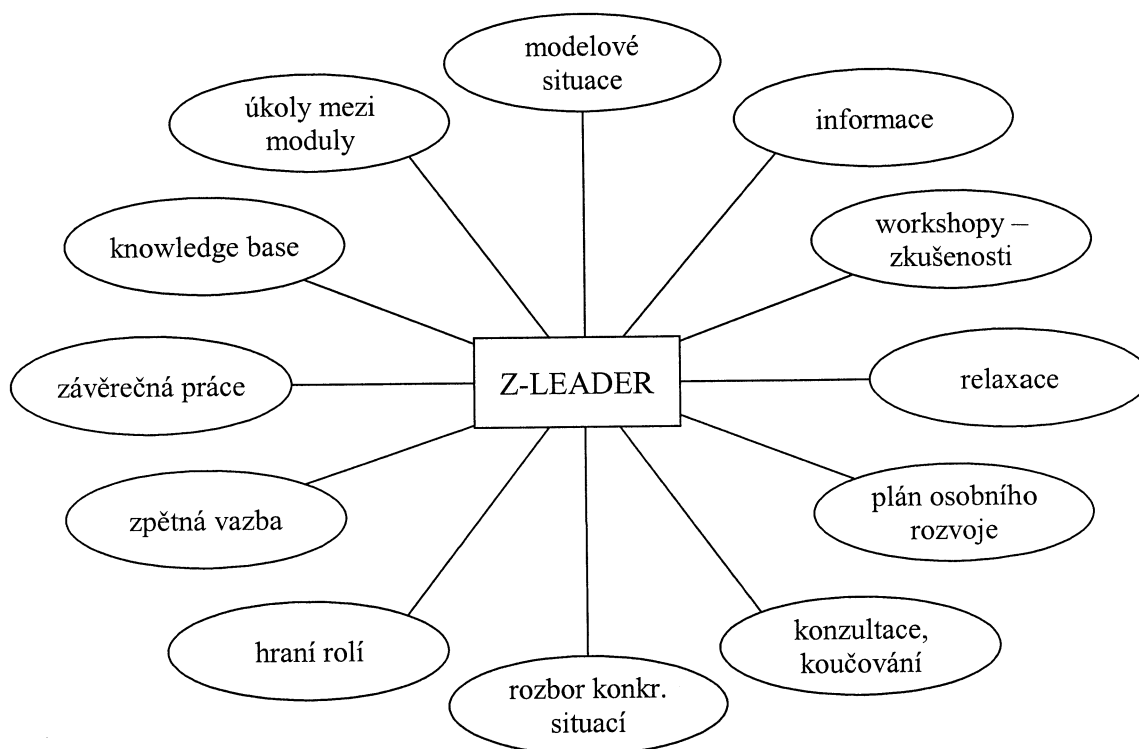
Program je tvořen šesti moduly (vždy v délce trvání dvou dnů):

- Role a osobnost manažera, prezentační dovednosti
- Efektivní pracovní vztahy
- Manažerská typologie a ovlivňování pracovního výkonu
- Řízení a organizace práce
- Finanční management a vyjednávání
- Týmová spolupráce

(podrobnější přehled jednotlivých modulů Příloha B)

Výuka je vedena interaktivně – teoretické vstupy a diskuse o praktických zkušenostech teorie jsou proloženy řešením modelových a reálných situací a v některých případech mohou obsahovat i osobnostní a dovednostní testy (Meyers-Briggs Type Indicator, Belbinův test), cvičení. Zároveň jsou využívány různé metody lektorské práce:

- skupinová práce
- hraní rolí a zpětná vazba
- řešení modelových situací
- diskusní workshopy
- práce s texty, články, videem
- práce s osobními plány a cíli
- internetová podpora formou „Knowledge Base“
- úkoly a komunikace mezi moduly
- zpracování závěrečné práce



Obrázek 15. Způsoby učení v programu Z-Leader (zpracováno podle interního materiálu k programu)

Podporu při výuce i samostudiu tvoří pracovní materiály, testy a cvičení, pro mezidobí Pro práci mezi jednotlivými moduly je vytvořena internetová podpora „Knowledge Base“, která umožňuje například samostudium připravených materiálů, zápisů a výstupů z již realizovaných modulů, sdílení vlastních prací, kontakt s lektory programu nebo evidenci docházky.

Před prvním modulem vyplní účastníci vstupní test znalostí, osobnostní a profesní dotazník. Úkolem nadřízeného manažera je vyplnit hodnocení kompetencí účastníka a sestavit s ním Plán osobního rozvoje - osobní cíle rozvoje kompetencí (Příloha C), který by měl být po skončení programu s nadřízeným revidován.

Cílem závěrečné práce v rozsahu asi 10 stran (a její obhajoby) je prokázat, jak získané dovednosti využívají účastníci ve své manažerské praxi. Volba témat práce je

individuální (například situace nebo projekt, který ve své praxi manažer řeší nebo chce řešit). Obhajoba probíhá před komisí složené ze zástupce garanta programu (vzdělávací firma), nadřízeného manažera a manažera HR.

Po úspěšné obhajobě a splnění dalších podmínek (určitý počet bodů za účast na modulech, plnění úkolů mezi moduly, hodnocení výstupního testu) obdrží účastník akreditovaný certifikát.

6 Dotazníkové šetření k programu Z-Leader

System vzdělávání ve společnosti Zentiva i samotný program Z-Leader je poměrně propracovaný, nicméně momentálně prochází celkovou změnou koncepce, která bude více vyhovovat současným nárokům na rozvoj všech zaměstnanců, nejen manažerů. Stávající podoba málo sjednocuje jednotlivé komponenty vzdělávání (vzdělávání manažerů, talent management); je třeba propracovat strategické pojetí vzdělávacího systému nadnárodní společnosti, podporu prostředí společného sdílení znalostí, propojení s dalšími procesy řízení lidských zdrojů (nejvíce řízení výkonu, hodnocení). Centrální koncepce vznikající pod záštitou manažera vzdělávání bude implementována do všech teritorií, ve kterých společnost působí.

Vznikající koncepce zahrnuje samozřejmě také programy manažerského vzdělávání, kterým je i Z-Leader. Cílem tohoto šetření je přinést návrhy přispívající k řešení nové podoby vzdělávání manažerů ve společnosti Zentiva, které by více odpovídalo aktuálním trendům a požadavkům. Vyhodnocení spokojenosti účastníků s implementací získaných poznatků a dovedností v praxi je jedním ze zdrojů zpětné vazby, jež může být při stavbě nové koncepce využita.

Ve společnosti Zentiva jsem realizovala dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost účastníků s manažerským vzdělávacím programem Z-Leader a zejména s využitím poznatků absolventy v praxi. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, které poznatky a dovednosti byly pro účastníky přínosné, a které oblasti jsou naopak pro praxi méně potřebné pro vybrané pracovníky.

Objektem výzkumu byli manažeři, kteří absolvovali některý z předchozích cyklů vzdělávacího programu Z-Leader. Jedná se o pracovníky na pozicích středního managementu ve vybraných odděleních společnosti z oblasti výzkumu a vývoje, výroby, ale i některých podpůrných procesů. V úvahu jsem vzala jak odbornou část pracovní náplně daných pracovníků a s ní související potřeby vzdělávání, tak

manažerskou část, která je potřeba pro zefektivnění práce jich samotných a jejich podřízených.

Pro zjištění potřebných informací jsem zvolila formu dotazníku (koncipovaného pouze pro tento účel), který jsem pomocí elektronické pošty distribuovala účastníkům programu. Dotazník obsahoval 11 otázek (6 využívajících škálové hodnocení, 5 výběrových) a prostor k vyjádření vlastních komentářů a návrhů účastníka.

Při výzkumu jsem se zaměřila na několik důležitých oblastí:

- využití získaných poznatků v praxi, nejpřínosnější modul (otázky 1 až 4),
- celkové hodnocení kvality programu, použitých metod; celková kvalita vzdělávacích příležitostí ve firmě (otázky 5,6 a 11),
- problémy v průběhu programu a následná podpora pro využití poznatků v praxi (otázky 7 a 8),
- předpoklady zvládnutí manažerské role a náplň práce manažera (9 a 10).

(Celý dotazník - Příloha D)

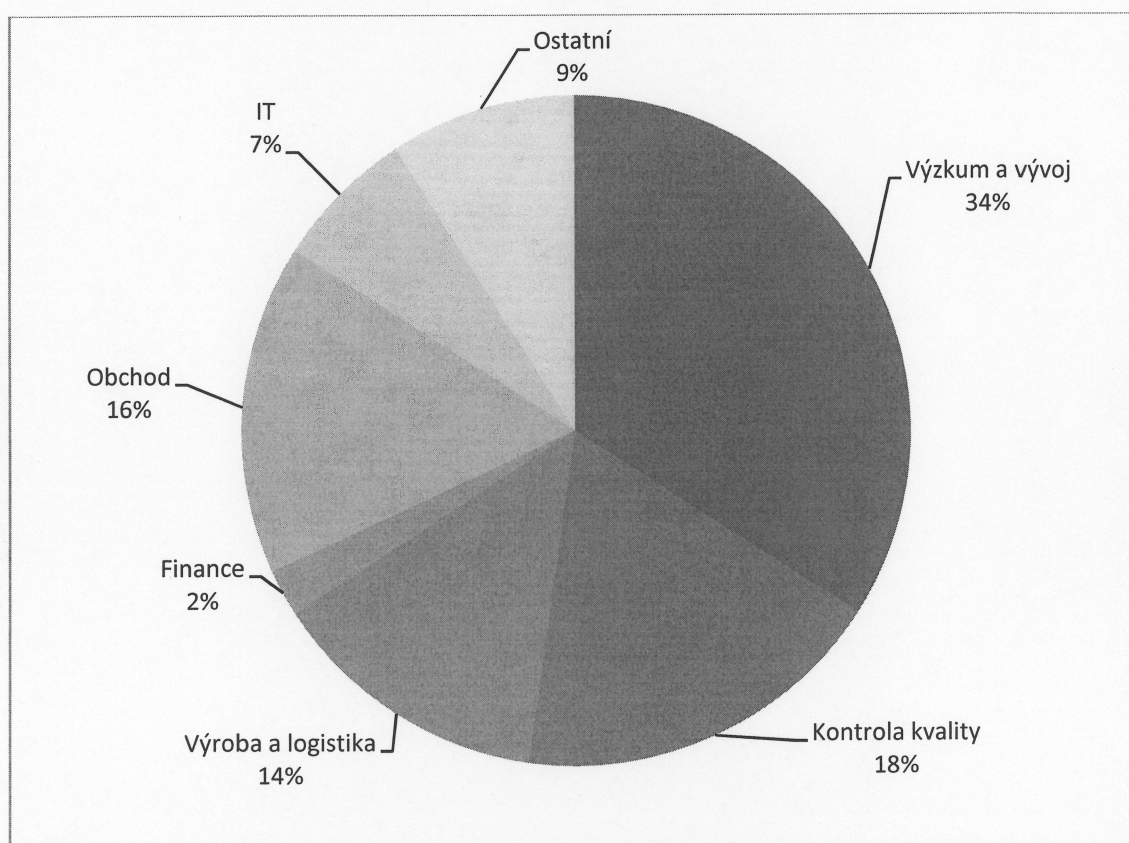
Důležitým zdrojem informací byly také kvalitativní rozhovory s konzultanty oddělení lidských zdrojů (jejichž klienty jsou právě manažeři z oddělení výzkumu a vývoje, výroby, jištění jakosti, logistiky), specialistkou vzdělávání zodpovědnou za realizaci programu Z-Leader, a dále doplňující údaje získané z dotazníků, které účastníci programu vyplňovali okamžitě po ukončení jednotlivých modulů zatím posledního cyklu.

6.1 Vzorek dotazovaných

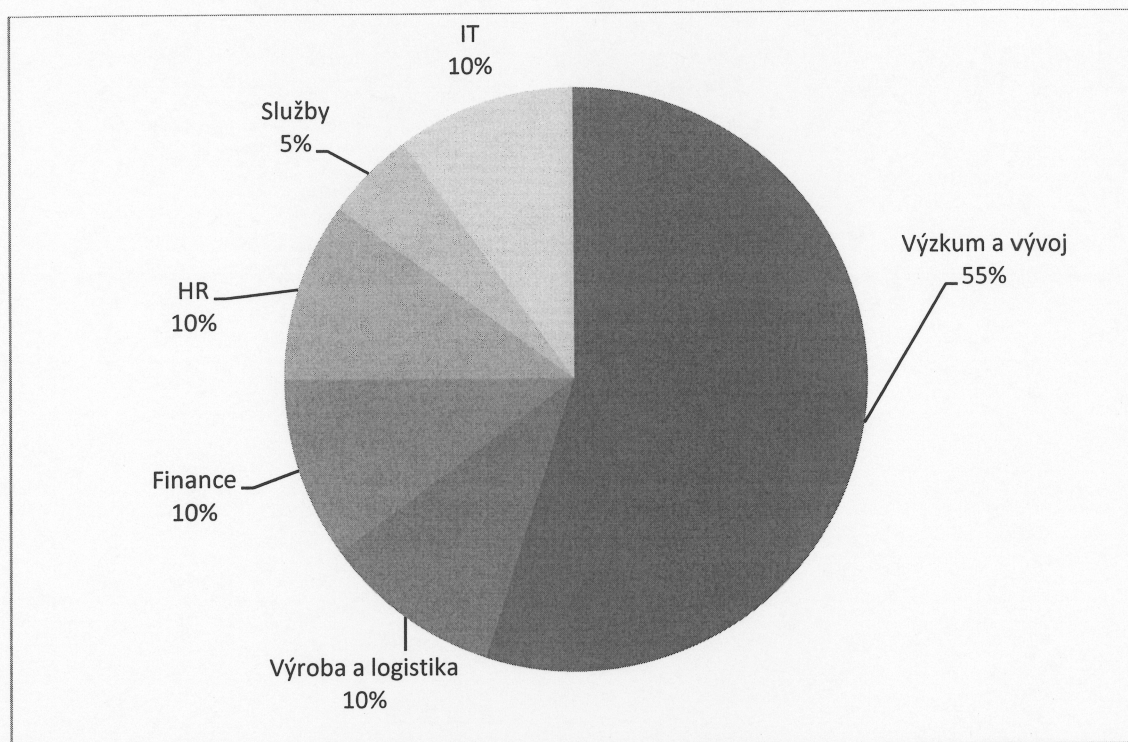
Celkově se doposud programu zúčastnilo 51 manažerů společnosti, vyplněných dotazníků se podařilo shromáždit 20, tedy 39%. Vzhledem k tomu, že 14 manažerů již ve společnosti nepracuje, byla návratnost dotazníku poměrně úspěšná. Vzhledem ke

krátkosti dotazníku nemůže být výzkum považován za zcela validní, přesto se však domnívám, že získané informace jsou relevantní a důležité – mohou sloužit jako zpětná vazba pro následné zkvalitnění programu.

Z celkového počtu 20 respondentů byla většina z klíčových procesů – výzkumu a vývoje, výroby nebo logistiky. Zastoupeny byly i procesy podpůrné jako informační technologie, HR, finance nebo služby.



Obrázek 16 Struktura účastníků programu Z-Leader podle oddělení



Obrázek 17 Struktura respondentů podle oddělení

Průzkumu se zúčastnilo 11 mužů a 9 žen; skupina byla velice různorodá z hlediska délky zaměstnání ve firmě: dva z nich působí ve společnosti již déle než 24 let, 45% respondentů pracuje ve firmě 3 – 8 let; průměrná délka pracovního poměru byla 8 let.

| Délka praxe ve společnosti | |
|----------------------------|-----------|
| 0 - 3 | 6 |
| 3 - 10 | 9 |
| 10 - 20 | 3 |
| 20 a více | 2 |
| Celkem | 20 |

Vzdělanostní strukturu dotazovaných tvoří tři stupně, a to středoškolské vzdělání bez maturity, středoškolské s maturitou a vysokoškolské. Počet vysokoškolsky

vzdělaných pracovníků je pochopitelný, jelikož se jedná o pracovní pozice, na které jsou kladeny vyšší nároky (zejména co se týče oblasti výzkumu a vývoje, kontroly kvality). Nižší vzdělání je spíše výjimkou – pouze jeden respondent uvedl středoškolské vzdělání bez maturity. Vysokoškolské vzdělání má 75% dotazovaných.

| Vzdělání | |
|---------------------------|----|
| ÚSO | 1 |
| Středoškolské s maturitou | 4 |
| Vysokoškolské | 15 |
| Celkem | 20 |

6.2 Analýza výsledků průzkumu

Na tomto místě shrnuji výsledky vyplývající z vyhodnocení odevzdaných dotazníků. K některým skutečnostem se vrátím v navrhovaných opatřeních k programu Z-Leader.

Program Z-Leader je přijímán velice pozitivně. Potvrzují to i hodnotící dotazníky vyplněné účastníky po skončení jednotlivých modulů, do kterých jsem měla možnost nahlédnout: celková spokojenost se pohybuje podle vyhodnocení garanta programu nad 90%. Manažeři jsou rádi, že se akce mohli zúčastnit a mají pocit, že obsah je jasný a srozumitelný, poznatky mohou použít v praxi. Spokojenost se týká také kvality a připravenosti lektorů. Výjimkou je šestý modul zaměřený na finanční management a vyjednávání, po kterém účastníci v dotazníku vyjadřovali pochyby o přiměřenosti obsahu a délky modulu, využitelnosti poznatků v praxi; školitel jim nepomohl pochopit, jak poznatky v práci využít - mnozí by proto tento modul kolegům nedoporučili (spokojenost s tímto modulem činila 72%).

6.2.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek

1. Využití poznatků/informací z absolvovaného programu při práci:

Šetření potvrdilo poměrně dobrou efektivitu programu, kterou naznačovalo hodnocení jednotlivých modulů těsně po jejich ukončení (účastníci měli pocit, že se hodně naučili, a že mohou poznatky při práci využít). S odstupem času 80% dotazovaných uvedlo, že poznatky využívají v praxi poměrně často až často; pouze 20% respondentů občas. Žádný z dotazovaných neuvedl, že by poznatky při své práci nevyužíval.

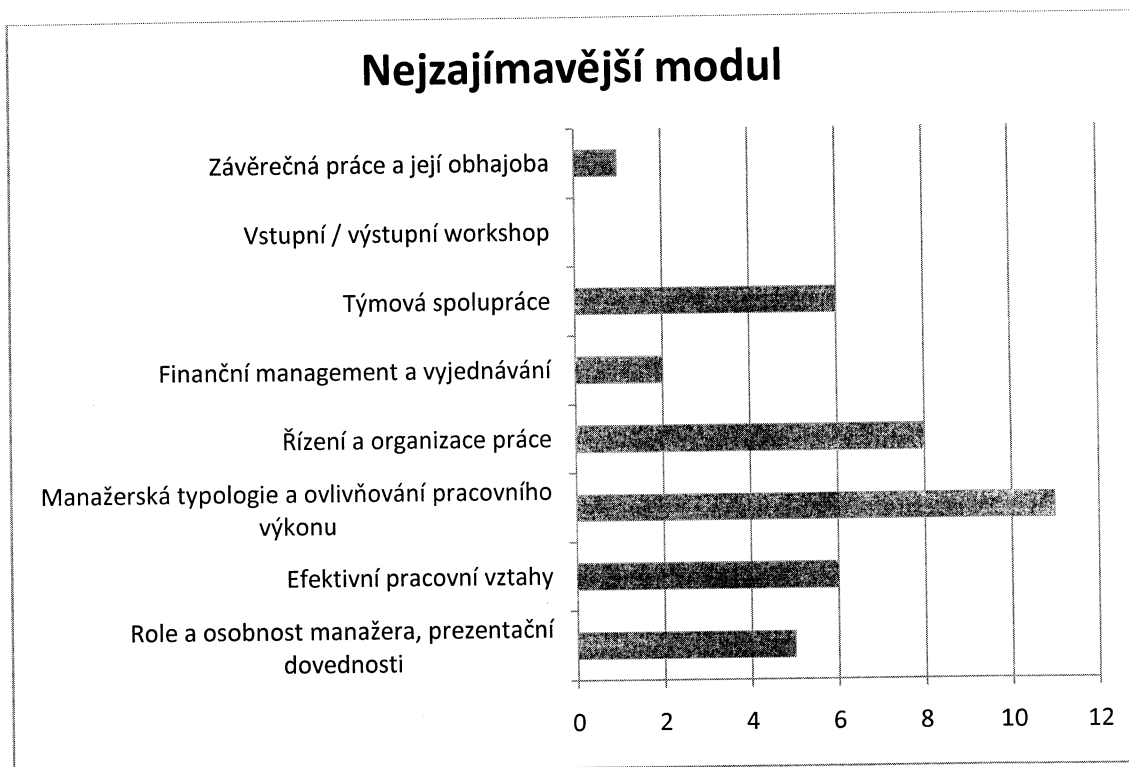
Jeden z účastníků v dodatečném komentáři k programu jmenovitě oceňuje rady, zásady, nové poznatky získané v průběhu Z-Leadera, které po určité době používá téměř podvědomě.

| Využití poznatků v praxi | Počet odpovědí |
|--------------------------|----------------|
| 1 – velice často | 0 |
| 2 – často | 7 |
| 3 – poměrně často | 9 |
| 4 – využívám občas | 4 |
| 5 – téměř nevyužívám | 0 |
| 6 – vůbec nevyužívám | 0 |
| Celkem | 20 |

2. Nejzajímavější modul

Jako nejzajímavější je hodnocen modul Manažerská typologie a ovlivňování pracovního výkonu; dále Řízení a organizace práce, Efektivní pracovní vztahy a Týmová spolupráce. Naopak za nejméně zajímavou je považována závěrečná písemná

práce a také modul Finanční management – což naznačovaly již dotazníky vyplněné bezprostředně po ukončení modulu.



Obrázek 18 Nejzajímavější modul

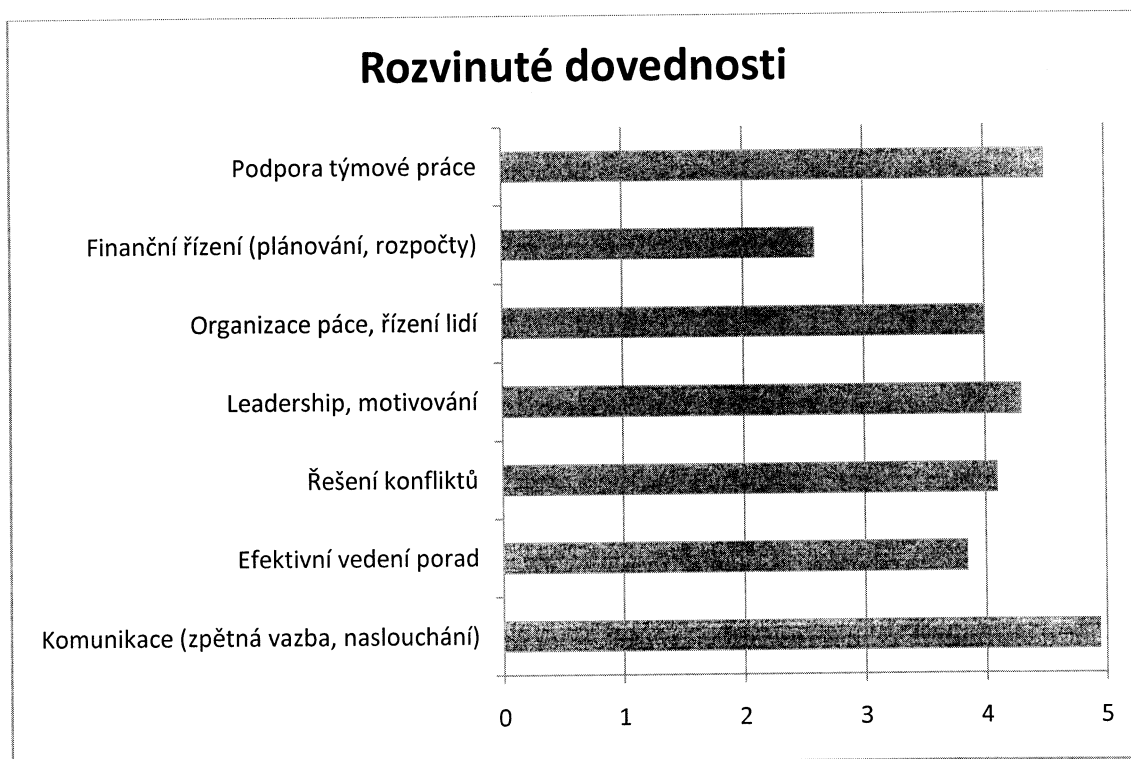
Vysoké hodnocení modulu Manažerská typologie, který obsahoval provedení a detailní rozbor typologie Meyers-Briggs Type Indicator souvisí se zjištěním, že možnost sebepoznání byla druhým nejcennějším přínosem celého vzdělávacího programu. Tematika efektivní komunikace, řešení konfliktních situací, týmové chování a motivace zaměstnanců (kterou se nejlépe hodnocené moduly zabývají) patří mezi dlouhodobě oblíbené i mezi jednorázovými kursy pořádanými v rámci rozvoje měkkých dovedností.

Nejhůře hodnocený modul zabývající se základy finančního řízení (finanční výkazy, plánování, tvorby finančních rozpočtů) přináší poměrně složitější tematiku, která nemusí být praxi každého účastníka blízká; nicméně finanční řízení a zodpovědnost za náklady jsou neoddelitelnou součástí práce manažerů, je pouze na tvůrci modulu a lektorovi, jak tematiku a její využití v praxi účastníkům co možná

nejlépe přiblížit. V případě tohoto modulu bych doporučila zvážit, pro které účastníky je opravdu nezbytný (více v závěrečných doporučeních, navrhovaný stavebnicový systém).

3. Ohodnocení rozvinutých dovedností

Z vyhodnocení dotazníků vyplynulo, že největší rozvoj a zlepšení vnímají manažeři u dovedností souvisejících s interpersonálními činnostmi: komunikace, podpora týmové práce, leadership a motivování. K rozvoji těchto dovedností byly použity co nejpraktičtější metody - konkrétní rady, praktická doporučení, techniky řešení, rozbor situací z praxe, možnost sebepoznání (tyto metody byly také účastníky nejvíce oceňovány).



Obrázek 19 Rozvinuté dovednosti

Naopak dovednosti spojené s finančním managementem (finanční řízení, výkazy, plánování, tvorba rozpočtů) nebyly rozvinuty dostatečně – bylo by třeba dále

analyzovat, zda tomu tak je proto, že se účastníci ve svojí praxi s touto tematikou skutečně nesetkávají často (pak je pro ně modul zbytečný), nebo nebyla problematika a její aplikace v praxi dostatečně vysvětlena.

4. Přínos vzdělávacího programu

Největším přínosem absolvování programu Z-Leader je pro jeho účastníky získání nových poznatků a informací a následné uplatnění znalostí a dovedností v praxi. Jedná se zejména o moduly týkající se komunikačních dovedností (aktivní naslouchání, zpětná vazba, zapojování lidí), podpora týmové práce (vedení týmu, týmové chování), leadership, motivování (ovlivňování výkonu, hodnocení lidí).

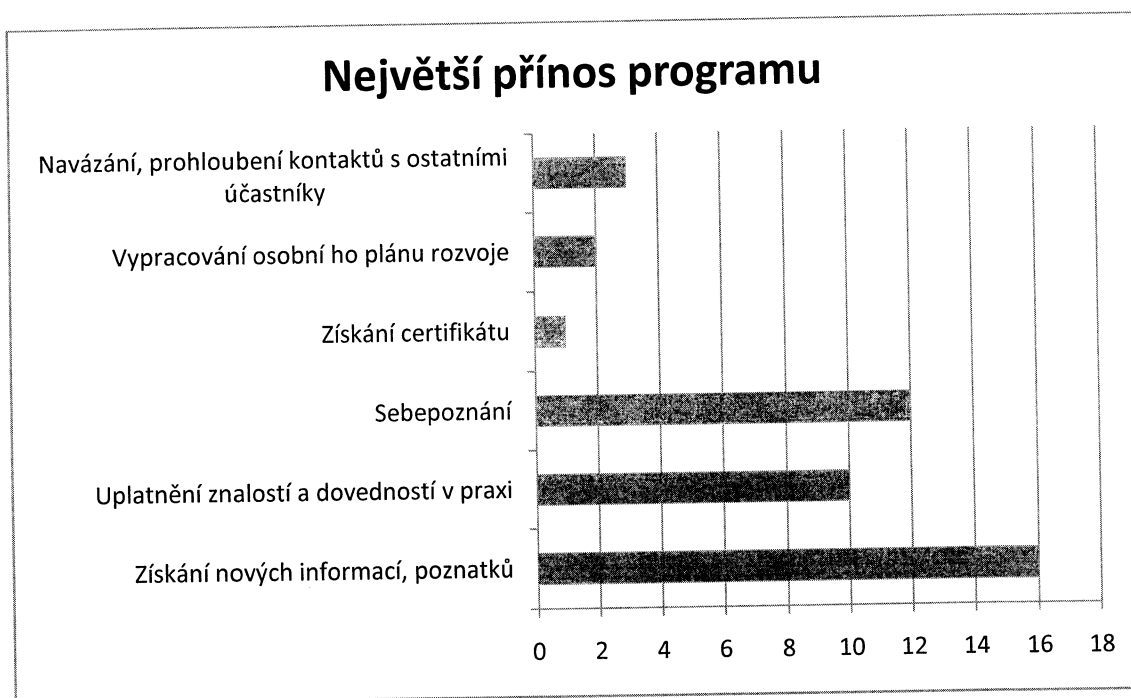
Za důležitou považují respondenti i možnost sebepoznání pomocí osobnostních a manažerských testů a dalších technik použitých v průběhu jednotlivých modulů.

Naopak získání certifikátu není považováno za důležitý výsledek této vzdělávací akce. Vzhledem k tomu, že se jedná o akreditovaný program, který by měl zvýšit atraktivitu účastníka na trhu práce, není tento poznatek příliš dobrou informací pro jeho pořadatele: je potřeba zvýšit jeho vnímání a prestiž mezi manažery firmy.

Trochu zarážející je také fakt, že účastníci tento program nevnímali jako příležitost k navázání a prohloubení kontaktů s ostatními účastníky, ačkoli motivace a stmelení manažerského týmu firmy je jedním z jasně formulovaných cílů programu. Tuto variantu však nezvolil ani jeden z nich – což si vysvětlují tím, že struktura skupinek účastníků v jednotlivých bězích programu byla velice rozmanitá a v běžném pracovním životě se spolu příliš nesetkávají a nespolupracují. Spoluúčast na programu by mohla být dobrým způsobem navázání neformálních sociálních vztahů; v tomto smyslu se domnívám, že skladba skupin by měla být volena lépe.

Opomenut zůstává rovněž plán osobního rozvoje, který by dle mého názoru měl být daleko více využit pro systematický a strategický rozvoj manažerů: pokud je jednou sestaven ve spolupráci s nadřízeným a konzultantem lidských zdrojů, bylo by žádoucí

na něj v dalším rozvoji manažera navázat. Jeho nevyužití ubírá vzdělávacímu programu na důležitosti, a nepodporuje pocit systematičnosti a spojení s dalšími vzdělávacími akcemi.



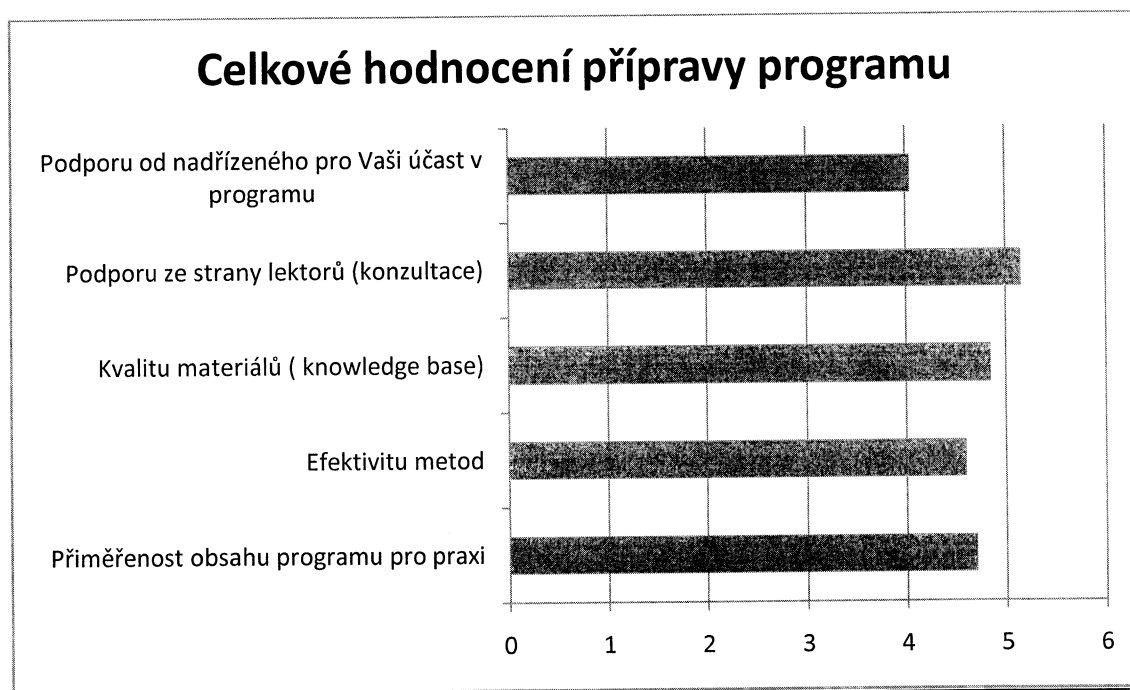
Obrázek 20 Největší přínos programu

5. Celkové hodnocení přípravy programu

Účastníci programu nejlépe hodnotili podporu lektorů, kteří byli schopni předat cenné praktické rady a zkušenosti, možnost konzultací v průběhu jednotlivých modulů i mezi nimi. Možnost takových osobních konzultací je manažery společnosti vítána daleko více, než možnost samostatného vyhledávání informací na podnikovém portálu (intranetu), jak vyplývá z nízkého zájmu o e-learningovou podporu v odpovědích na otázku osmou.

Oceněna byla také kvalita zpracování podkladů a pracovních materiálů, které byly manažerů k dispozici pro samostudium, plnění úkolů, sdílení vlastních zkušeností a výstupů práce.

Nižší hodnocení podpory nadřízených pro účast v programu souvisí patrně s častěji formulovanými stížnostmi na časovou náročnost a délku programu; manažer musí upřednostnit plnění urgentních pracovních požadavků v situacích, které se nedají dopředu plánovat. V této souvislosti jsem zaznamenala také stížnost na nepochopení neúčasti ze strany zástupce oddělení lidských zdrojů.

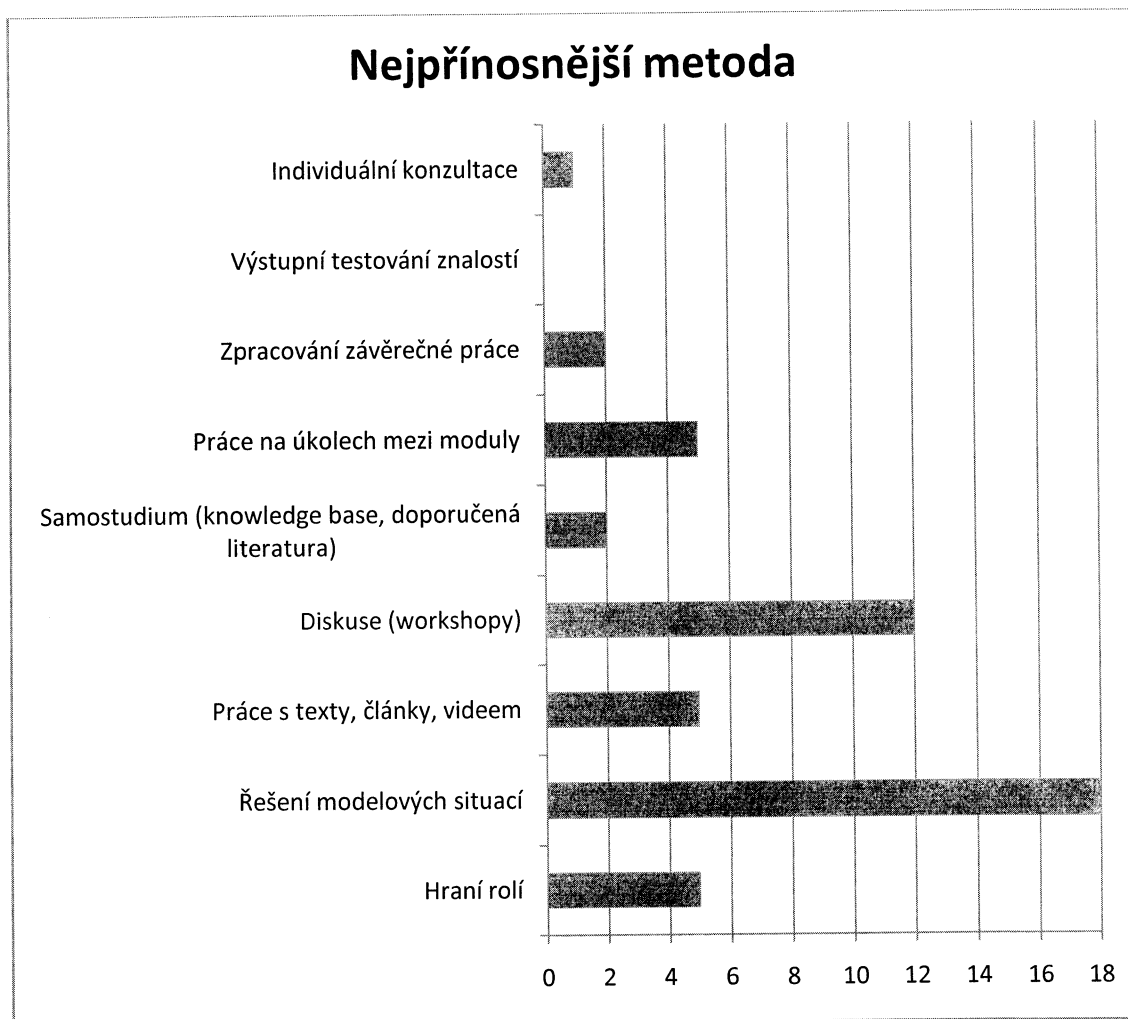


Obrázek 21 Celkové hodnocení přípravy programu

6. Nejpřínosnější metoda uplatněná v rámci programu

Rozmanitost použitých metod je hodnocena pozitivně. Jako nejpřínosnější z metod použitých v programu uvádějí respondenti řešení modelových situací (příkladů) a workshopy – diskuse o vlastních zkušenostech. Oceňují co nejkonkrétnější nástroje a praktické podněty pro manažerskou roli. Další úspěšnou metodou získání nových poznatků a dovedností je podle účastníků zejména práce s videem, hraní rolí a práce na úkolech mezi moduly. Z toho vyplývá, že manažeři mají zájem o co největší sepětí výuky s praxí, o učení se ze vzájemného sdílení problémů a otázek k řešení plynoucích

z každodenních činností – vzniká tak předpoklad základ pro učící se podnik, sdílení znalostí v rámci knowledge managementu.



Obrázek 22 Nejpřínosnější metoda

7. Problémy v průběhu programu, případně s jeho dokončením

S potížemi v průběhu programu či s jeho dokončením se setkala plná polovina respondentů. Největším problémem byl nedostatek času způsobený pracovním vytížením. Respondenti se potýkali jak s nedostatkem času pro plnění úkolů mezi moduly, tak s nemožností účasti na některých modulech kvůli pracovním povinnostem. Ačkoli nadřízení manažeři účast ve vzdělávacím programu podporují, pracovní

povinnosti jsou samozřejmě na prvním místě. Vzhledem k tomu, že program je časově velice náročný a délka jeho trvání činí téměř rok, nejsou stížnosti respondentů na nedostatek času nijak překvapující.

Nedostatek času na samostudium a úkoly byl důvodem k nedokončení programu u jednoho z dotazovaných; příčinou nedokončení u druhého respondenta bylo ukončení pracovního poměru (z 20 respondentů nedokončili 2).

Dalšími uvedenými problémy byl také počáteční ostych před ostatními účastníky, tři respondenti měli potíže se schválením, finalizací a obhajobou závěrečné písemné práce. Jeden respondent uvedl problémy s modulem Finanční řízení, konkrétně potíže s proniknutím do problematiky vzhledem k tomu, že je jeho pracovní náplní poměrně vzdálená.

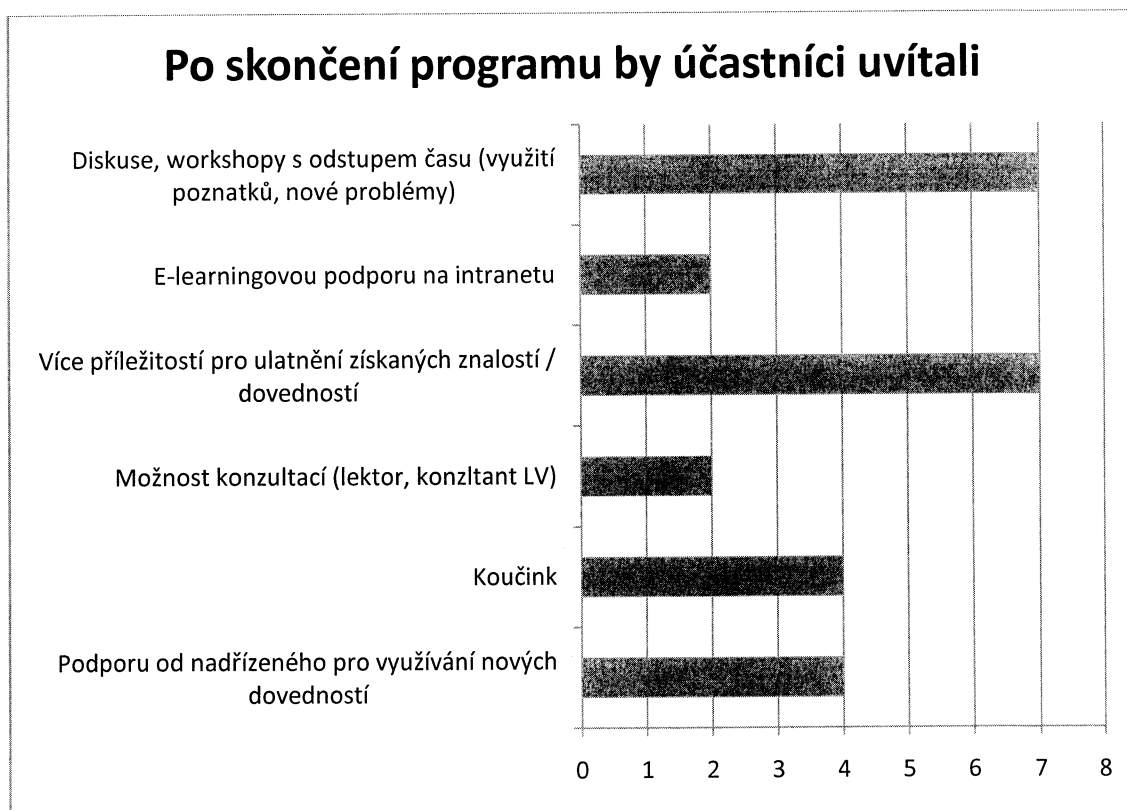
8. Co by účastníci uvítali po ukončení programu

Současná podoba programu nepočítá s žádnými návaznými akcemi, které by podpořily jeho efektivitu. Účastníci by nejvíce uvítali workshopy pořádané s odstupem času po uplynutí programu s možností diskuse o uplatnění poznatků a nových problémech, které v průběhu jejich manažerského působení mohly nastat. Za žádoucí také často označovali více příležitostí pro uplatnění získaných vědomostí a dovedností – ačkoli menší část z nich označila za požadovanou podporu od nadřízeného pro využívání nových dovedností, i když zejména ta je pro více možností poznatky uplatnit velice důležitá.

Mimo jiné by někteří respondenti ocenili možnost koučinku, což vypovídá o potřebě intenzivní individuální práce na vlastních schopnostech a dovednostech nutných pro zvládnání nároků manažerské role.

Naopak o e-learningovou podporu na podnikovém intranetu překvapivě vyjádřili zájem jen dva z nich. Zaznamenala jsem také výtku k návaznosti na program ve smyslu, že získáním certifikátu vše skončilo; absolvent by velice uvítal také zpětnou vazbu od

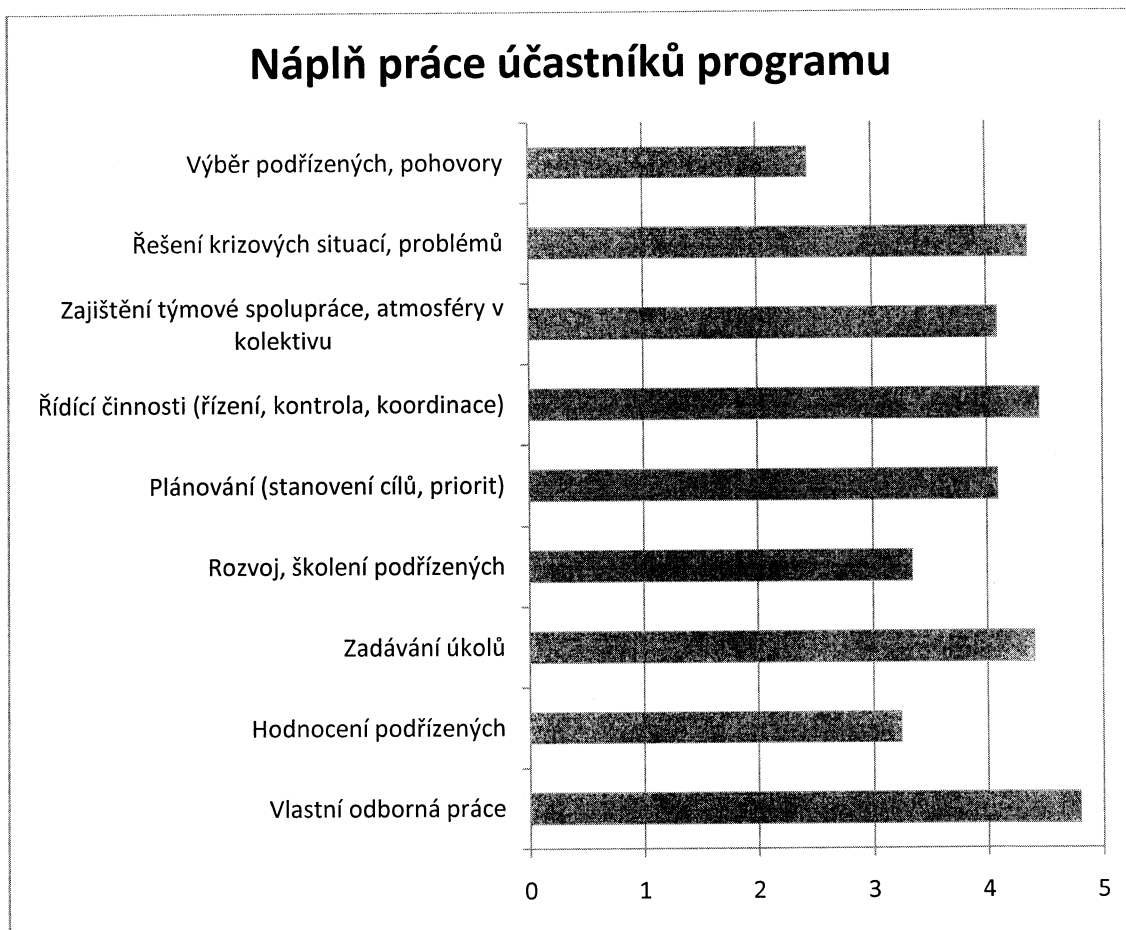
školitele, v čem se dále zlepšovat. Opět vyvstává otázka nevyužitého plánu osobního rozvoje. Tady vidím pochybení nadřízeného manažera a oddělení Lidských zdrojů, kteří nezajistili kontinuitu dalšího rozvoje zaměstnance. Oddělení HR nabízí množství kurzů a tréninků, které by mohly na program navázat, mělo by být tedy rozhodně zvýšeno povědomí manažerů o těchto možnostech, zlepšena spolupráce manažerů a HR (viz marketing personální práce).



Obrázek 23 Podpora po skončení programu

9. Jakou část práce manažerů (účastníků programu) tvoří jednotlivé činnosti

Největší částí práce zúčastněných manažerů je podle jejich názoru vlastní odborná práce. Tento závěr svědčí o tom, že vnímají sami sebe více jako odborníky než manažery, převažuje role specialistů, kteří se zabývají řešením problémů v rámci stanovených cílů a priorit své odborné činnosti.



Obrázek 24 Náplň práce účastníků programu

Samotná manažerská činnost účastníků spočívá spíše v řízení: jako nejčastější náplň práce uvádějí zadávání úkolů, řízení, kontrolu, koordinaci podřízených; naopak rozvoj dovedností podřízených, školení či hodnocení se v odpovědích objevuje daleko méně často. Neodpovídá to představě přeměny nezbytné pro budoucí rozvoj a prosperitu firmy: manažerů v leadery, jasně formulované v rámci firemních hodnot a kultury. Od vedoucích pracovníků se mimo jiné očekává, že budou inspirovat a motivovat ostatní, udávat jasný směr, podporovat aktivity směřující k růstu společnosti, podporovat vzdělávání a rozvoj, podávat zpětnou vazbu a pravidelně hodnotit své spolupracovníky. Troufám si říci, že v tomto smyslu zůstaly některé z cílů programu nenaplněny (zajištění vyššího výkonu a kvality vedení lidí, zlepšení přístupu

k manažerské práci) a že oddělení HR čeká v této oblasti velký kus práce na rozvoji manažerů, změně v jejich vnímání a celkově na hodnotách a kultuře firmy.

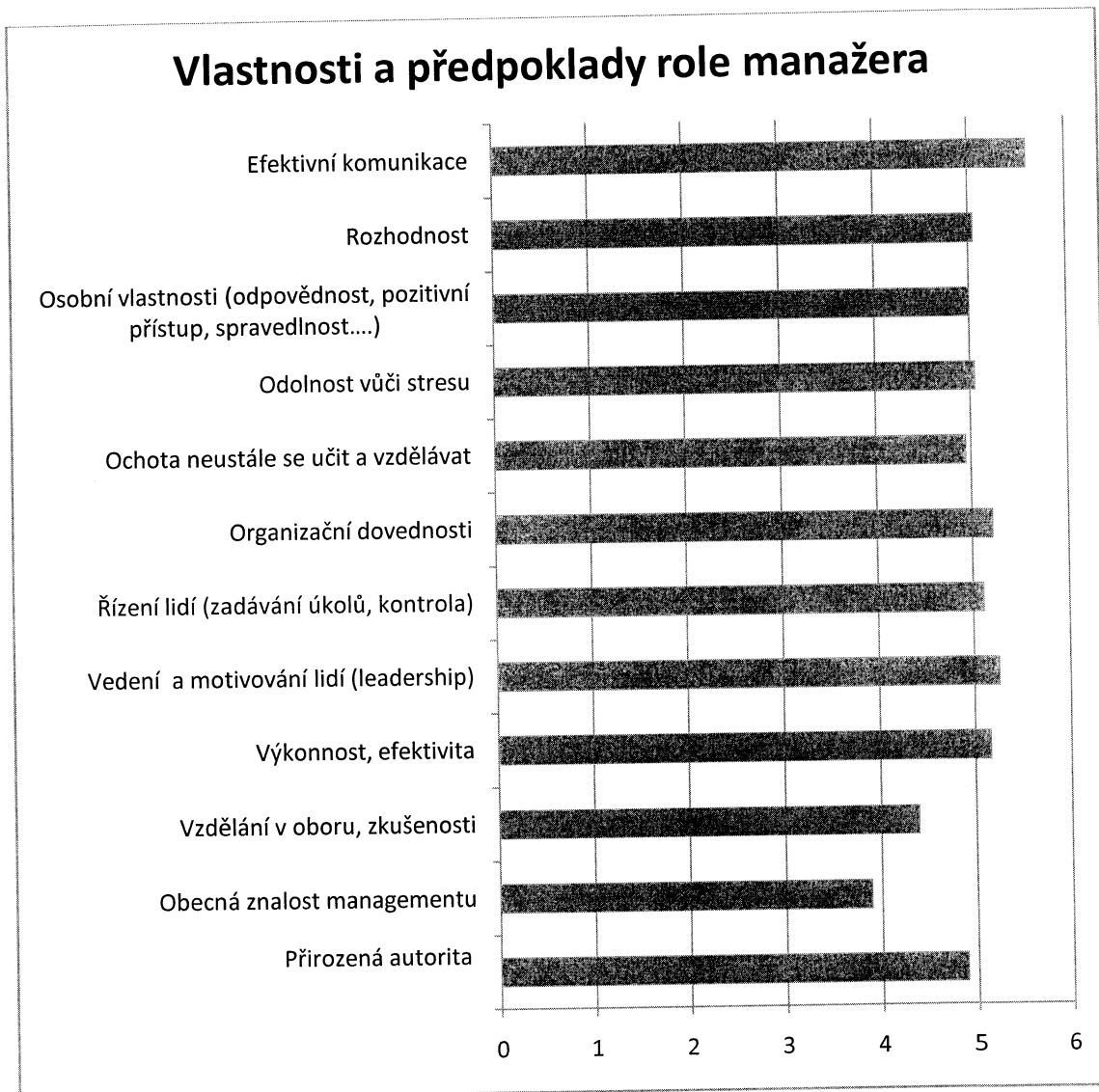
10. Vlastnosti a předpoklady nutné ke zvládnutí manažerské role

Při zjišťování osobnostních vlastností a předpokladů pro manažerskou práci, tak jak je vnímají sami manažeři, dosahovaly (stejně jako v průzkumu R. Gilarové, o kterém pojednává teoretická část této práce) největší četnosti požadavky související se sociálním kontextem a interpersonálními činnostmi: efektivní komunikace, vedení a motivování lidí, řízení a zadávání úkolů atp. velkou důležitost přisoudili respondenti rovněž organizačním dovednostem (řízení a organizace práce, stanovení cílů, sledování priorit) a zaměření na efektivitu a výkonnost.

Naopak menší důležitost připisují manažeři vzdělání a zkušenostem v oboru (uvědomují si, že vědecká/technická specializace není pro výkon manažerské role rozhodující). Rovněž obecnou znalost managementu nepovažují manažeři za rozhodující pro zvládnutí své práce.

Je třeba poznamenat, že z vyhodnocení odpovědí vyplynul v tomto případě spíše profil ideálního manažera, jehož bychom v praxi asi těžko hledali – vzhledem k tomu, že respondenti ohodnocovali všechny uvedené předpoklady. Pro příští výzkum by bylo vhodnější použít spíše jinou formu otázky, například tak, aby respondenti vybrali pouze několik z nabízených možností.

Jako velice pozitivní hodnotím i fakt, že manažeři považují za nezbytnou ochotu neustále pracovat na vlastním rozvoji, učit se novým poznatkům, dovednostem. Uvědomují si tedy potřebu rozvoje a posilování interpersonálních dovedností, mají zájem o systematické vzdělávání – což potvrdil i již zmíněný zájem o navazující diskuse, workshopy a koučink po skončení programu.



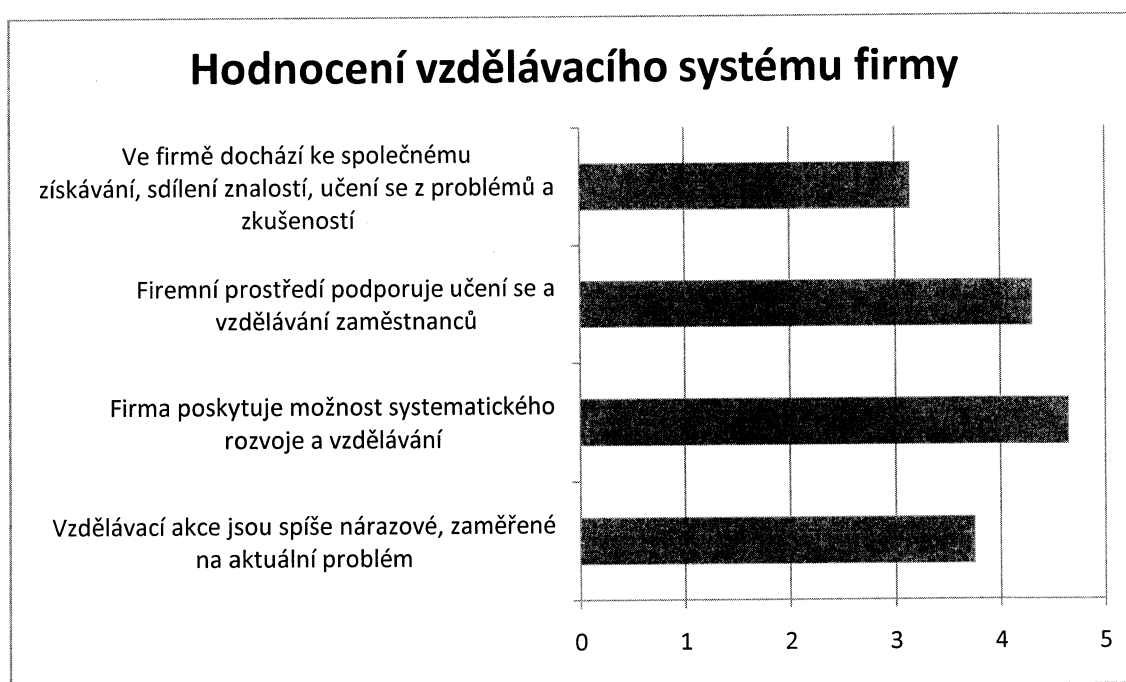
Obrázek 25 Vlastnosti a předpoklady role manažera

11. Hodnocení vzdělávacího systému a prostředí firmy

Oba protichůdné názory na systematickosti vzdělávání ve firmě Zentiva jsou mezi účastníky hojně zastoupeny (kromě výuky jazyků, která je za systematickou považována, tohoto výzkumu se ale netýká), mírně převažuje kladné hodnocení. Zde by byla potřeba hlubší analýza problému: vzhledem k anonymitě není možné stanovit, zda postoj souvisí například s příslušností k určitému firemnímu procesu, manažerskou úrovní (podle počtu podřízených zaměstnanců) nebo délkou praxe u společnosti.

To samé platí i pro hodnocení prostředí pro vzdělávání, získávání a sdílení znalostí a zkušeností. V zásadě by se dalo říct, že v malém pracovním týmu předávání poznatků, zkušeností a vzájemné učení se z problémů fungovat může, na celofiremní úrovni se o něm bohužel nedá hovořit. Někteří respondenti sami na tento rozdíl poukazují.

Velikost firmy a její mezinárodní působnost je samozřejmě pro efektivitu komunikace a sdílení poznatků poměrně limitujícím faktorem, nicméně do budoucna bude určitě potřeba se na tento problém zaměřit v rámci firemní kultury a interkulturního managementu.



Obrázek 26 Hodnocení vzdělávacího systému firmy

6.3 Návrhy k programu Z-Leader

Souhrnně lze k výsledkům dotazníkového šetření k manažerskému vzdělávacímu programu Z-Leader říci, že jsou jeho účastníci spokojeni jak s kvalitou a přiměřeností obsahu, použitých metod, lektorskou podporou i kvalitou připravených materiálů. Velice pozitivním zjištěním je kladný postoj účastníků tohoto programu k dalšímu učení se a práci na vlastním rozvoji. Na tomto místě je ovšem třeba poznamenat, že tato vstřícnost se zdaleka netýká všech manažerů společnosti; mnozí jsou bohužel přesvědčeni, že se díky své dlouholeté praxi v oboru vzdělávat v manažerských a interpersonálních dovednostech nepotřebují. Překonat nechuť a nedůvěru takových manažerů k veškerým inovacím a změnám (a zejména změnám firemní kultury založené na konceptech leadershipu, učící se organizace, řízení znalostí) je jedním z nejtěžších úkolů stojících před konzultanty lidských zdrojů (Business Partnery těchto manažerů).

Nedostatky a navrhované body k zamyšlení souvisí nejvíce s přestavbou programu tak, aby odpovídal co nejvíce rozvíjení žádoucích dovedností manažerů formulovaných v rámci firemní kultury v hlavních oblastech jako:

- podpora a inovace změny (flexibilita ke změnám, pomoc ostatním k rychlejší adaptaci, prostor pro zapojování podřízených),
- budování vztahů (přístup k druhým s úctou a respektem, profesionální vztahy napříč celou firmou),
- orientace na cíle (jasný směr pro ostatní, stanovení priorit, společných cílů),
- vedení lidí (inspirace a motivace ostatních, hodnocení a zpětná vazba, vytváření podmínek pro výkon práce),
- podpora růstu (podpora vlastního růstu, růstu kolegů i společnosti, sledování trendů ve své oblasti).

Propojení s firemní kulturou - napojení na organizační cíle a strategie: účastníci by měli jasně vidět spojitost mezi novými dovednostmi, které si osvojují a směřováním

organizace, vzdělávání a výcvik tím získává na důležitosti (nové dovednosti jsou používány v zájmu organizačních i osobních cílů a priorit). Obsah vzdělávacího programu by měl více vyhovovat výše uvedeným požadavkům na podobu manažerů společnosti Zentiva, podporovat přijetí a rozšíření zásad leadershipu, managementu znalostí, učící se organizace.

Další doporučení vyplývající z průzkumu se týkají následujících oblastí:

Prestiž programu - z výzkumu vyplynulo, že současná program není ve stávající podobě vnímán jako prestižní, vzhledem k tomu, že samotné absolvování akreditovaného programu a získání certifikátu nebylo absolventy vnímáno jako přínosné, není pro ně hodnotou zvyšující jejich možnosti. Tento fakt přičítám celkově nedostatečné systematičnosti manažerského vzdělávání (chybějící návaznost na absolvovaný program), a také nedostatečné podpoře vzdělávání a sdílení znalostí od vyššího managementu – v tomto případě je třeba propojit „PR“ celého vzdělávacího systému a možností rozvoje s marketingem práce oddělení lidských zdrojů. Koncepty znalostního podniku, permanentního vzdělávání, učící se organizace musí nezbytně vycházet a být úzce spjaty s podnikovou strategií; v jejich přijetí a propagaci hraje vyšší management význačnou roli (tvorba vize a strategie znalostního managementu, jeho komunikace, tvorba vhodného prostředí pro realizaci). Podpora konceptů je samozřejmě důležitá také u středního managementu, který se účastní konkrétního zavádění těchto principů v praxi.

Diagnostika účastníků – z vyhodnocení dotazníků a dalších dostupných materiálů vyplynulo, že skupiny manažerů účastnících se jednotlivých běhů programu Z-Leader byly velice různorodé a nejednotné z mnoha pohledů, zejména však v oblasti náplně práce (zcela odlišné procesy), manažerského stupně (rozdílný počet podřízených) - což přináší velkou diferenciaci činností a dovedností, na které se chtějí jednotliví účastníci zaměřit (pokud například náplň jejich práce netvoří sestavování rozpočtů nebo přijímací pohovory, není pro ně diskuse nad konkrétními problémy těchto oblastí efektivně vynaloženým časem). Vhodnější by proto bylo sestavit více sjednocené skupiny tak, aby

rozvíjení jednotlivých dovedností mohlo být co nejkonkrétnější v rámci praktických metod, na kterých je vzdělávací program založen.

Zároveň se domnívám, že osobnostní diagnostika účastníků (reflexe vlastních schopností, dovedností) by měla předcházet začátku programu: jednak k lepšímu a adresnějšímu sestavení modulů (podle vzdělávacích potřeb skupiny), ale zejména k lepšímu práci účastníků s osobními cíli v oblasti rozvíjených kompetencí.

Také doporučuji zvážit určitou formu vstupních kritérií na účast v manažerském vzdělávacím programu, která v současné podobě není omezena žádným kritériem, což nepřispívá již zmíněné špatné prestiži programu. Požadavky by se ovšem neměly překrývat s požadavky talent managementu, aby byla zachována možnost odlišných cílových skupin jednotlivých vzdělávacích programů.

Podpora přenosu poznatků do praxe – naprostá většina absolventů programu Z-Leader by uvítala více možností pro uplatnění získaných poznatků dovedností v praxi, nezbytná je podpora nadřízených manažerů při osvojení a každodenním uplatnění nové dovednosti, koučování. Respondenti projeví také velký zájem o účast na navazujících workshopech a společných diskusích nad novými problematickými situacemi, se kterými se v další každodenní praxi setkávají. Posílení nabídky takových příležitostí je plně v kompetenci specialistů vzdělávání oddělení lidských zdrojů. Skupiny mohou být i menší a neformálnější – fungující spíše z hlediska potřeby sejit se, sdílet zkušenosti, poskytnout si vzájemnou radu a podporu.

Konkrétním prostředkem uplatňování nových dovedností v praxi by mohl být například seznam úkolů sestavený účastníkem programu shrnující hlavní body (činnosti), které by měl provádět v zájmu produktivního využití nových dovedností. Seznam bude účastníkovi kdykoli k dispozici; měl by být formulován v podobě klíčových sloves: začnu (například začnu poskytovat podřízeným zpětnou vazbu) přestanu (přestanu si stanovovat nerealistické cíle), budu pokračovat (budu pokračovat v pozorném naslouchání, co říkají druzí).

Hodnocení získaných dovedností, rozvoje kompetencí – větší zapojení nadřízených manažerů zapojení do vzdělávání podřízených vnímám jako žádoucí i v případě hodnocení rozvoje kompetencí manažerů: minimálně by se měli účastnit hodnocení účastníka před začátkem programu a stanovení plánu rozvoje, následně rovněž hodnotících pohovorů po skončení programu (kde je přítomen také specialista vzdělávání), při kterých se stanovují výsledky v rozvoji kompetencí a následné využití plánů rozvoje – což se v současné podobě programu nedodržovalo.

Provázanost na ostatní procesy strategického řízení lidských zdrojů – vzdělávání manažerů musí být jasně provázáno na řízení výkonu ve spojitosti s cyklickým, zejména ročním hodnocením, při kterém jsou stanovovány potřeby rozvoje v rámci Ročních pracovních a rozvojových plánů; důležitá je také na provázanost na řízení talentů, se kterým se může prolínat. Systematické zařazení vzdělávání manažerů je v současné době předmětem řešení v rámci stanovení celkové vize a strategie vzdělávání ve společnosti, není tedy třeba tento bod zde detailněji rozepisovat.

Flexibilnější řešení programu a jeho obsah – vzhledem k tomu, že účastníci měli často problémy s délkou trvání Z-Leadera (téměř rok), a následnou nutností dát přednost urgentním pracovním povinnostem, a rovněž vzhledem k tomu, že ne všechny moduly byly nutně přínosné pro všechny účastníky, považuji za nezbytné navrhnout program v přístupnější a flexibilnější formě: řešením by mohl být stavebnicový model programu, kdy by si každý účastník vybral z nabízených variant určité množství modulů, přesně podle aktuálních potřeb svého rozvoje. Případnou neúčast způsobenou pracovním vytížením by mohl kompenzovat buď volbou modulu náhradního, případně jeho absolvováním v dalším cyklu programu.

Témata jako time management, prezentační dovednosti, projektové řízení by podle mého názoru neměla být do tohoto programu zahrnována – náplň programu by se měla soustředit na změnu dovedností a postojů manažerů v oblasti interpersonálních dovedností, vedení lidí (být skutečným leaderem), podpory inovací, změn, vytváření

prostředí společného sdílení znalostí. Za daleko účelnější považuji absolvování zmíněných kurzů v rámci samostatných kratších tréninků.

Zároveň bych doporučila zkrácení teoretických částí modulů (například část věnovaná motivaci - Maslow a jeho teorie potřeb, navíc postrádá modernější teorie motivování zaměstnanců), více zaměření na praxi společnosti Zentiva, aktuální problémy, se kterými se manažeři musí vyrovnávat, konkrétní situace a jejich modelová řešení (v případě uvedené motivace spolupracovníků například rozbor konkrétních doporučení, hraní rolí, případové studie).

Do obsahu programu by mohla být zařazena část věnující se učebnímu stylu manažerů, poradenství jak se co nejefektivněji učit a získávat informace; dále také moderní poznatky o sdílení a řízení znalostí, učící se organizaci, vzhledem k tomu, že účastníci tohoto programu jsou jedním z důležitých činitelů těchto procesů v organizaci.

Závěrečná práce - přínos závěrečné práce je v současné podobě velice diskutabilní, účastníky je vnímána nejvíce jako obtížná formalita, manažeři v ní neviděli žádný přínos pro praxi (vzhledem k volnosti výběru témat a jejich zpracování). Významu nedodává ani nepřítomnost nadřízených manažerů u prezentace a obhajoby této písemné práce.

Za dostatečnou formu výstupu absolvování programu by mohlo být považováno dosažení stanoveného počtu bodů ze závěrečného testu, zhodnocení dosaženého rozvoje dovedností a nadřízeným manažerem (společně s konzultantem lidských zdrojů) jasně stanovená návaznost na vzdělávací program například v podobě dalšího doporučeného rozvoje, očekávaných způsobů přenosu poznatků do praxe – viz výše.

6.4 Návrhy pro zlepšení vzdělávání ve firmě Zentiva

Další zde uvedené návrhy se týkají celkového vzdělávacího systému firmy Zentiva a podmínek prostředí pro vzdělávání. Pominu nutnost systematictějšího pojetí,

jehož právě probíhající řešení jsem již zmiňovala. Pozornost si dle mého názoru zaslouží následující body:

Lepší hospodaření s prostředky na vzdělávání - podnikové vzdělávací centrum – vzhledem k tomu, že externí tréninky jsou pro firmu velice drahé, jejich kvalita je různorodá a mnohdy nepřináší účastníkům zdaleka takový užitek, jaký slibují, doporučila bych zvážení postupného přechodu k internímu zajištění větší části kurzů, tréninků a vzdělávacích programů. Odborníci a specialisté mohou poskytnout v dané problematice mnohem konkrétnější a praktičtější spojení s podnikovou praxí, než může zajistit externí vzdělávací agentura. Zapojení interních specialistů do tréninků může být formou posunu v jejich kariéře, rozšířením obsahu práce. Vzdělávání také může být daleko více propojeno s aktuálními problémy a cíly organizace.

Interkulturní management – vzhledem k tomu, že také Zentiva se stává nadnárodní firmou, což klade zvýšené nároky nejen na manažery, ale i mnohé specialisty určitých oborů. Ve smyslu nových úkolů a zodpovědností je třeba zaměřit pozornost na tréninky věnující se jednak přípravě manažerů vysílaných na pozice v zahraničí (neznalost kultury, specifického prostředí v cizí zemi může znamenat selhání i v mateřské zemi velice úspěšného manažera), tak přípravě všech zaměstnanců zodpovědných za integrační procesy. Vzhledem k tomu, že krátkodobý trénink realizovaný před odjezdem manažera do zahraničí nemusí být efektivní, bylo by dobré rozvíjet potenciální vysílané pracovníky v požadovaných dovednostech, vlastnostech a postojích již na začátku jejich kariéry. Jedná se samozřejmě nejen o schopnosti a dovednosti jazykové a technické, ale zejména o osobnostní vlastnosti jako kulturní citlivost, přijímání odlišností, vyrovnání se s neočekávanými situacemi a rolemi.

Manažer by se měl seznámit s možnými odlišnými faktory: hodnotových systémů (kultura), společenských norem, legislativního a politického systému. Základem je pochopení kultury země, ve které bude daný člověk pracovat, zabezpečení toho, že bude schopen vést mezinárodní tým.

Vhodnou metodou by například mohlo být hraní rolí, simulace, případové studie, instruktážní hry, nácvik (imitování žádoucího chování). Takový trénink by mohl sloužit i jako ověření vhodného výběru kandidáta.

Na závěr bych se ráda vrátila k celkovému zlepšení obrazu oddělení lidských zdrojů ve společnosti Zentiva, které je nezbytné i pro lepší přijetí strategického konceptu vzdělávání, konceptů sdílení znalostí a knowledge managementu, učící se organizace. V obecné rovině je nutné:

- Určit roli HR v Zentivě a sladit očekávání jednotlivých úrovní managementu
- Jasně specifikovat koncepci fungování a strategii útvaru – mise a vize, role fungování nejen pro interní potřeby tj. směřování HR pracovníků, ale hlavně externě pro zákazníky - manažery
- Zefektivnit řízení a organizaci oddělení lidských zdrojů (komunikace a spolupráce uvnitř oddělení – spolupráce Back Office – Front Office), zlepšit efektivitu a zákaznickou orientaci procesů řízení lidských zdrojů (určit rozhodující klíčové procesy pro nejbližší období a zmapovat jejich průběh i efektivitu
- Podpořit transformaci Zentivy na mezinárodní firmu zvýšit zapojení zástupců HR do řízení změn - HR konzultanti (Business Partneři) by se měli časem stát agenty změny v rámci Zentivy

Jako konkrétní využití některé z výše zmíněných marketingových technik ve společnosti Zentiva dále navrhuji:

- představení HR útvaru v adaptačním manuálu pro nováčky (Průvodce společností Zentiva), který každý nově nastupující zaměstnanec obdrží při nástupním dni: nabízené služby, přínosy pro jednotlivce i organizaci, kdo co dělá, kontakty, V brožurě by mohl být i vložený leták, který by služby vystihoval ve zhuštěné, graficky výrazné podobě.

- Adaptační seminář (probíhá v pravidelných tříměsíčních intervalech, je povinný pro všechny zaměstnance) v celodenním programu semináře (8:30 – cca 17:00) je prezentace útvaru HR plánována na pouhých 15 minut (!) a navíc zařazena až na úplný závěr dne, kdy je na účastnících patrná únava po celém dni přednášek a náročné exkurzi ve výrobních prostorech společnosti (která trvá asi 2,5 hodiny) a pozornost je nízká. Ideální by bylo zařazení prezentace do dopolední části programu, kdy je probírána historie společnosti, vize, mise, klíčové procesy a budoucnost. Prezentace se zaměřuje na představení struktury oddělení (komerční a nekomerční část, model front office/back office) a také zdůrazňuje postavení firmy jako atraktivního zaměstnavatele (3. místo v roce 2006). Bylo by dobré zdůraznit konkrétněji, jaké služby jednotlivcům může nabídnout, jak spolupracuje s ostatními odděleními, podpora v řešení problémů zaměstnanců.
- Podnikový časopis: častější publikování, větší prostor pro popis fungování jednotlivých procesů, publikování úspěchů HR, informace o změnách, které se dotýkají zaměstnanců.
- Větší využití plazmové obrazovky vysílající v jídelně: graficky zajímavá prezentace útvaru, služby, novinky (zatím probíhá jen inzerce aktuálně volných pracovních míst). Zajímavé by mohlo být vytvoření vlastní značky, loga, hesla, které by se dalo na obrazovce prezentovat.

7 Závěr

Poznatky o tom, že je třeba změnit přístup k organizaci práce, managementu, přecházet k participativním metodám vedení a řízení, snižovat počet úrovní v organizačních strukturách, posilovat pravomoci spolupracovníků, jsou odborníky často formulovány a také mnohými manažery deklarovány, nicméně jejich skutečná realizace v praxi je problematická. Na manažery středního a nižšího managementu jsou kladeny zvyšující se nároky v oblasti motivace, koučování, participace a rozvoje spolupracovníků, nicméně jejich skloubení s každodenní realitou je obtížné, stále přetrvávají spíše tradiční způsoby a pohledy na řízení.

Také pro společnost Zentiva, které je věnována praktická část této práce platí, že růst a rozvoj ve velké firmě s nadnárodním působením proběhl rychleji než adekvátní příprava odborných pracovníků (specialistů) na postup do vedoucích pozic vyžadující změnu znalostí, dovedností, postojů – především v oblasti týkajících se posunu k „ideálním manažerům pro 21. století“, tedy manažerům, kteří jsou flexibilní ke změnám, věnují se růstu svému, svých kolegů i celé společnosti, inspirují a motivují ostatní, vytvářejí podmínky pro efektivní výkon práce, vytvářejí prostředí pro participaci zaměstnanců, efektivní pracovní vztahy, sdílení znalostí.

Je nutné, aby manažeři byli obeznámeni se současnými trendy a koncepcemi manažerského myšlení a jednání, jako je leadership, učící se organizace, řízení znalostí, talent management (kterým se věnuje teoretická část této práce) – neboť právě manažeři jsou nositeli změn, jejichž úkolem je uplatnit koncepty a strategie formulované vrcholovým managementem v praxi, komunikátory, tvůrci vhodného prostředí důvěry v nové a koordinátory projektů, angažovanosti zaměstnanců.

To vše se neobejde bez dobře propracovaného manažerského vzdělávání, spjatého úzce jak se strategií podniku, tak s jeho aktuálními problémy a praxí. Návrhy pro zlepšení systematičnosti vzdělávání, prostředí pro získávání a sdílení znalostí, efektivní rozvoj interpersonálních dovedností přináší doporučení v praktické části práce. Za

zásadní považují v tomto smyslu efektivnější využití prostředků vynaložených na rozvoj zaměstnanců v podobě interní realizace co největší části vzdělávacích programů a podporu přenosu získaných poznatků a dovedností v praxi.

Soupis bibliografických citací

Armstrong, M. 2005. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0469-2

Bedrnová, E., Nový, I. 2004. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3

Doyle, M., Bělohávek, F., Koubek, J. 1998. Řízení lidských zdrojů. Praha: Národní vzdělávací fond, 1998 (materiál na CD)

Gilarová, R. 2004. Osobní předpoklady a podstata manažerské práce očima manažerů. Psychologie v ekonomické praxi, roč. 29, č. 3/4, s. 127-141

Hroník, F. 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8

Kazdová, A. 2007. Máme kvalitní lidi, ale práce s nimi se stále podceňuje. HRM, zima 2007, roč. 8, č. 1/2, s. 18 - 20

Kocianová, R. 2004. Personální řízení. Praha: MJF, 2004. ISBN 80-86284-42-5

Koubek, J. 2003. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3

Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R. 2004. Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9

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

Mládková, L. 2005. Management znalostí. Praha: Nakladatelství VŠE, 2005. ISBN 80-245-0878-8

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

Palán, Z. 2003. Profesionální vzdělávání. Praha: MJF, 2003. ISBN 80-86284-29-8

Palán, Z. 2002. Lidské zdroje výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7

Prokopenko, J. Kubr, M. 1996. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6

Truneček, J. et al. 1997. Management v informační společnosti. Učební texty pro bakalářské studium. Praha: Fakulta podnikohospodářská, VŠE, 1997. ISBN 80-7079-201-9

Tuneček, J. 2004. Management znalostí. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3

Tureckiová, M. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6

Urban, J. 2006. Nejčastější chyby začínajících manažerů. Personál, září 2006, roč. 12, č. 9, s. 13- 14

Corporate Leadership Council, 2002. Successful leadership of the R&D Function at Pharmaceutical and Biotechnology Firms

<https://www.clc.executiveboard.com/Members/Search/Browse.aspx?q=Successful+leadership+of+the+R%2526D+Function+at+Pharmaceutical+and+Biotechnology+Firms&ds=1> 1.7.2007

Corporate Leadership Council, 2004. Leadership Development in the Pharmaceutical and Biotechnology Industries

<https://www.clc.executiveboard.com/Members/Search/Browse.aspx?q=Leadership+Development+in+the+Pharmaceutical+and+Biotechnology+Industries&ds=1> 1.7.2007

Corporate University Administration: Corporate Leadership Council, June 2004

<https://www.clc.executiveboard.com/Members/ResearchAndTools/Abstract.aspx?cid=9712524&fs=1&q=%22corporate+universities%22&program=> 1.7.2007

European Corporate Universities: Corporate Leadership Council, June 2003

<https://www.clc.executiveboard.com/Members/ResearchAndTools/Abstract.aspx?cid=8127746&fs=1&q=%22corporate+universities%22&program=> 1.7.2007

Trends in Corporate Universities: Corporate Leadership Council, October 2003

<https://www.clc.executiveboard.com/Members/ResearchAndTools/Abstract.aspx?cid=8377685&fs=1&q=%22corporate+universities%22&program=> 1.7.2007

Administration and Components of Company Training Centers: Corporate Leadership Council, April 2005

<https://www.clc.executiveboard.com/Members/ResearchAndTools/Abstract.aspx?cid=3127136&fs=1&q=%22corporate+universities%22&program=> 1.7.2007

PriceWaterhouseCoopers Controlling 2006 (materiál na CD)

Příloha A: Kompetence středního manažera

ZENTIVA

► Kompetence středního manažera

Komunikace

- Aktivní naslouchání
- Ústní komunikace
- Písemná komunikace
- Prezentace – formální
- Asertivita
- Management konfliktů
- Diplomacie
- Obchodní vyjednávání/ovlivňování

Orientace na cíl

- Zvládání stresu
- Management času
- Management změn
- Rozhodování

Firemní kultura

- Orientace na zákazníka / klienta
- Etika
- Osobní prezentace
- Podpora
- Týmová práce

Leadership

- Vize
- Organizační povědomí
- Budování týmu
- Koučování
- Hodnocení výkonu / průběžné zlepšování

Manažerské kompetence

Řízení lidí

- Postoj k rozdílným
- Management lidských zdrojů
- Obchodní vyjednávání / ovlivňování

Projektové řízení / Řízení rizik

- Řízení a analýza informací
- Analytické myšlení
- Kreativní myšlení
- Strategické plánování

Business Intelligence

- Partnerství / Vytváření kontaktů
- Právní minimum
- Povědomí o vnějším prostředí
- Marketing

Procesní řízení

- Procesní řízení
- Řešení problémů

Plánování a rozpočtování

- Finanční management

Z-LEADER

Management Development Programme

► 2

Příloha B: Cíle a rámcový obsah modulů

ZENTIVA

► Cíle a rámcový obsah modulů

Tréninkový program se uskuteční v rámci 6 modulů. Každý modul zároveň bude rozvíjet manažerské dovednosti několika vybraných kompetencí:

- 1: Komunikace
- 2: Firemní kultura
- 3: Orientace na cíl
- 4: Leadership
- 5: Řízení lidí
- 6: Procesní řízení
- 7: Projektové řízení / Řízení rizik

1. modul:

Role a osobnost manažera, prezentační dovednosti

Cíle:

- Porozumět své roli manažera
- Podívat se na nároky na osobnost manažera
- Osobní zodpovědnost a důvěryhodnost
- Vypracovat si osobní vizi
- Přesvědčivé sdělení
- Zvládnout principy efektivní prezentace

Témata:

- Role a osobnost manažera
- Manažerské kompetence
- Nároky na manažera a jeho návyky, proaktivita
- Osobní vize a plán osobního rozvoje
- Přesvědčivá prezentace
- Vyjádření hlavní myšlenky

2. modul: Efektivní pracovní vztahy

Cíle:

- Kultivovat vedení dialogu
- Vytvářet dobré vztahy
- Přesvědčivě komunikovat

Témata:

- Nástroje komunikace – otevřenost, naslouchání, empatie
- Zadávání úkolů
- Zpětná vazba
- Zapojování lidí
- Zvládání emocí a konfliktních situací
- Efektivní porady

3. modul:

Manažerská typologie a ovlivňování pracovního výkonu

Cíle:

- Umět využít odlišnosti k dosažení výsledků
- Motivovat lidi k dosažení výsledků

Témata:

- Respektování odlišností – manažerská typologie MBTI
- Situační vedení a motivace lidí
- Ovlivňování výkonu – koučující přístup
- Hodnocení výkonu
- Adaptace nových pracovníků

Z ▶ LEADER

Management Development Programme

► 5

4. modul: Řízení a organizace práce

Cíle:

- Naučit se systematicky pracovat s plány
- Umět stanovit cíle a sledovat priority
- Umět pružně reagovat na změny a hledat nová řešení
- Umět komunikovat a získat lidi pro stanovené cíle

Témata:

- Projektové myšlení, přístupy projektového řízení
- Plánování a analýza situace
- Implementace a kontrola plánů
- Práce s prioritami a cíli
- Osobní plánování času
- Získávání lidí a komunikace
- Přístup ke změnám
- Delegování

5. modul: Finanční management a vyjednávání

Cíle:

- Umět pracovat s plány
- Zvládnout principy finančního řízení a plánování
- Osvojení vyjednávacích stylů
- Metodologie vyjednávacího procesu

Témata:

- Základy finančního řízení
- Finanční výkazy
- Finanční plánování
- Tvorba rozpočtů
- Principy vyjednávání a jejich aplikace
- Argumentace
- Od NE k ANO

6. modul: Týmová spolupráce

Cíle:

- Naučit se využívat podnětů podřízených
- Orientace z individuálního na týmové myšlení
- Rozebrat důležité situace manažerské práce
- Prozkoumat principy synergického efektu

Témata:

- Situační vedení a vývoj týmu
- Týmová zodpovědnost
- Skupinové řešení problému
- Týmové chování a přístupy
- Standardy týmového výkonu
- Vzory chování v týmu
- Simulované týmové úkoly
- Rozhodování
- Manažerské rozhovory

Příloha C: Plán osobního rozvoje

Jméno účastníka:
 Jméno manažera

ZENTIVA

Plán osobního rozvoje kompetencí – osobní cíle

| Kompetence, kterou chci rozvíjet v průběhu programu Z-LEADER | Cíl: Co bude výsledkem, jak se konkrétně projeví | Počáteční stav kompetence Plánovaný stav kompetence | Jak budete hodnotit |
|--|--|--|---------------------|
| 1. | | 1 2 3 4 5 | |
| 2. | | 1 2 3 4 5 | |
| 3. | | 1 2 3 4 5 | |
| 4. | | 1 2 3 4 5 | |
| 5. | | 1 2 3 4 5 | |

Datum:

Podpis účastníka:

Podpis manažera:

Podpis konzultanta:

Z-LEADER

Management Development Programme

Příloha D: Dotazník

Hodnocení účinnosti programu Z leader

1. Jak často využíváte poznatky/ informace z absolvovaného programu při své práci: (1 často, 6 vůbec ne)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Který modul byl pro Vás nejzajímavější:

- Role a osobnost manažera, prezentační dovednosti
- Efektivní pracovní vztahy
- Manažerská typologie a ovlivňování pracovního výkonu
- Řízení a organizace práce
- Finanční management a vyjednávání
- Týmová spolupráce
- Vstupní / výstupní workshop
- Závěrečná práce a její obhajoba

3. Ohodnoťte, jak Vám program pomohl rozvinout následující dovednosti: (1 nejlepší, 6 nejhorší hodnocení)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Komunikace (zpětná vazba, naslouchání) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Efektivní vedení porad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Řešení konfliktů | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Leadership, motivování | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Organizace práce, řízení lidí | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Finanční řízení (plánování, rozpočty) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Podpora týmové práce | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Nejdůležitějším přínosem vzdělávacího programu je pro Vás:

- získání nových informací, poznatků
- uplatnění znalostí a dovedností v praxi
- sebepoznání
- získání certifikátu
- vypracování osobní ho plánu rozvoje
- navázání, prohloubení kontaktů s ostatními účastníky
- jiné – uveďte:

5. Jak celkově hodnotíte: (1 nejlepší, 6 nejhorší hodnocení)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Přiměřenost obsahu programu pro praxi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Efektivitu metod | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kvalitu materiálů (knowledge base) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Podporu ze strany lektorů (konzultace) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Podporu od nadřízeného pro Vaši účast v programu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Která metoda uplatněná v rámci realizace programu byla pro Vás nejpřínosnější:

- hraní rolí
- řešení modelových situací
- práce s texty, články, videem
- diskuse (workshopy)
- samostudium (knowledge base, doporučená literatura)
- práce na úkolech mezi moduly
- zpracování závěrečné práce
- výstupní testování znalostí
- individuální konzultace
- jiná – uveďte:

7. Měl(a) jste nějaké problémy v průběhu programu, případně s jeho dokončením?

- ne
- ano – uveďte jaké:

Pokud jste program nedokončil(a), hlavním důvodem bylo:

- nevyhovující obsah, zvolená témata
- nedostatek času kvůli pracovním povinnostem (velká neúčast)
- nedostatek času na samostudium, úkoly
- nedostatečná podpora nadřízeného
- jiný – uveďte:

8. Po ukončení programu byste uvítal(a):

- podporu od nadřízeného pro využívání nových dovedností
- koučink
- možnost konzultací (lektor, konzultant LV)
- více příležitostí pro ulatnění získaných znalostí / dovedností
- e-learningovou podporu na intranetu
- diskuse, workshopy s odstupem času (využití poznatků, nové problémy)
- jiné – uveďte:

9. Jakou část Vaší práce přibližně tvoří: (1 podstatná část, 6 téměř vůbec)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Vlastní odborná práce | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hodnocení podřízených | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Zadávání úkolů | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rozvoj, školení podřízených | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Plánování (stanovení cílů, priorit) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Řídící činnosti (řízení, kontrola, koordinace) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zajištění týmové spolupráce, atmosféry v kolektivu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Řešení krizových situací, problémů | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Výběr podřízených, pohovory | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. Ohodnoťte, v jaké míře jsou následující vlastnosti a předpoklady podle Vás nutné ke zvládnutí manažerské role: (1 rozhodující, 6 nepodstatné)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Přirozená autorita | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Obecná znalost managementu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vzdělání v oboru, zkušenosti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Výkonnost, efektivita | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vedení a motivování lidí (leadership) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Řízení lidí (zadávání úkolů, kontrola) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Organizační dovednosti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ochota neustále se učit a vzdělávat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Odolnost vůči stresu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Osobní vlastnosti (odpovědnost, pozitivní přístup, spravedlnost....) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rozhodnost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Efektivní komunikace | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky: (1 rozhodně souhlasím, 6 nesouhlasím)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Vzdělávací akce (vyjma výuky jazyků) jsou spíše nárazové, zaměřené na aktuální problém | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Firma poskytuje možnost systematického rozvoje a vzdělávání | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Firemní prostředí podporuje učení se a vzdělávání zaměstnanců | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ve firmě dochází ke společnému získávání, sdílení znalostí, učení se z problémů a zkušeností | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. Dodatečné komentáře k programu, návrhy:

Diplomové práce se půjčují
pouze prezenčně!

U Ž I V A T E L

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

**Šípková, H.: Rozvoj klíčových interpersonálních dovedností manažerů
farmaceutické firmy**

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli
jiný pramen.

| Jméno uživatele, bydliště | Katedra (pracoviště) | Název textu, v němž bude zapůjčena práce využita | Datum, podpis |
|--------------------------------------|---------------------------------|---|----------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| Jméno uživatele, bydliště | Katedra (pracoviště) | Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita | Datum, podpis |
|--------------------------------------|---------------------------------|---|----------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| Jméno uživatele, bydliště | Katedra (pracoviště) | Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita | Datum, podpis |
|--------------------------------------|---------------------------------|---|----------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| Jméno uživatele, bydliště | Katedra (pracoviště) | Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita | Datum, podpis |
|--------------------------------------|---------------------------------|---|----------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |