Vzdělávání zaměstnanců v podniku XY

Věra Obadalová

Bakalářská práce
2015

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Věra Obadalová**
Osobní číslo:	**M110137**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a ekonomika**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Vzdělávání zaměstnanců v podniku XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- **Proveďte literární rešerši zaměřenou na oblast vzdělávání zaměstnanců v podniku.**

II. Praktická část

- **Charakterizujte podnik XY.**
- **Analyzujte vzdělávání zaměstnanců v uvedeném podniku.**
- **Na základě analýzy vzdělávání zaměstnanců zhodnoťte situaci a podejte návrh na zlepšení vzdělávání zaměstnanců v daném subjektu.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, 982 s. ISBN 07-494-4631-5.
BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 8024704056.
VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

L.S.

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15.5.2015

O. Kadulová

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

V této bakalářské práci byla rozebrána teorie vzdělávání pracovníků v podniku XY.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části a to na část teoretickou, která je zaměřena na teoretické informace o řízení lidských zdrojů a vzdělávání pracovníků v podniku, a na praktickou část, která se zaobírá vybraným podnikem XY a jeho vzdělávacími aktivitami. Na základě zjištěných skutečností byla vyhodnocena celková situace vzdělávání v uvedeném podniku. V této části bylo provedeno dotazníkové šetření, které bylo následně vyhodnoceno a rozebráno. Dotazník se zaměřoval na možnosti vzdělávání a spokojenost pracovníků se vzdělávacími akcemi v jejich podniku.no. Dotazník se zaměřovala na spokojenost pracovníků se vzděláváním v jejich podniku.

Klíčová slova:

Lidské zdroje, vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, analýza systému vzdělávání ve firmě XY, dotazníkové šetření.

ABSTRACT

In this Bachelor thesis was analysed theory of education of employees in the unnamed company. The thesis is divided into two parts. The first theoretical part, which is focused on theoretical information about the human resources management and the training of employees in the company. The second practical part deals with the selected unnamed company and its educational activities. Based on identified facts was evaluated the overall situation of education in that company. In this part was carried out general questionnaire research, which was evaluated and analysed. The questionnaire focused on the workers satisfaction with training in their company.

Keywords:

Human resources, education, development of employees, the analysis of the system of education in the company XY, questionnaire survey.

Poděkování:

Ráda bych touto cestou poděkovala mé vedoucí bakalářské práce paní Ing. Jance Vydrové, Ph.D. za její cenné připomínky a odbornou pomoc při psaní této práce.

A díky patří i mé rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

Motto: *„Vzdělanost je schopnost rozumět jiným.“*

Goethe

OBSAH

ÚVOD **10**

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **11**

I TEORETICKÁ ČÁST **12**

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ **13**

1.1 DEFINICE 14

1.1.1 Znaky lidských zdrojů 14

1.2 CHARAKTERISTICKÉ RYSY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 14

1.3 SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 15

1.4 MODELY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 16

1.4.1 Model shody 16

1.4.2 Harvardský systém 17

2 VZDĚLÁVÁNÍ **19**

2.1 DEFINICE 19

2.2 CÍLE VZDĚLÁVÁNÍ 19

2.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ 20

2.3.1 Vzdělávání na pracovišti 21

2.3.2 Vzdělávání mimo pracoviště 23

3 OSOBNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ **27**

3.1 POCHOPENÍ A UVĚDOMĚNÍ SI NALÉHAVOST ROZVOJE ZNALOSTÍ 27

3.2 PLÁNOVÁNÍ OSOBNÍHO ROZVOJE 27

3.3 PROCES PLÁNOVÁNÍ 28

3.4 IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ 29

3.5 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ 29

3.6 CÍLE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU 30

3.6.1 Program 30

3.6.2 Motivace 31

3.6.3 Účastníci 32

3.7 FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ 34

4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU **37**

4.1 HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ 38

5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI 39

II PRAKTICKÁ ČÁST 40

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI 41

7 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ 44

8 PLÁN ŠKOLENÍ VE SPOLEČNOSTI XY 45

9 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ XY 46

9.1 ZÁKONNÁ ŠKOLENÍ 46

9.1.1 Bezpečnost práce a ochrany zdraví při práci 46

9.1.2 Školení požární ochrany 46

9.2 VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI XY 46

9.3 VZDĚLÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ 47

9.4 VZDĚLÁVÁNÍ POD VEDENÍM TUTORA 47

9.5 DRUHY EVALUACÍ PRO SALES ASISTENTY 47

9.5.1 Evaluace ve zkušební době 47

9.5.2 Pololetní evaluace 48

9.5.3 Evaluace potenciála 48

9.6 DRUHY EVALUACÍ PRO MANAŽERY 49

9.6.1 Vstupní školení 49

9.6.2 Pololetní evaluace 49

9.6.3 Evaluace při přesunu na vyšší manažerskou pozici 49

10 PŘÍKLADY ŠKOLENÍ VE SPOLEČNOSTI XY 50

10.1 RECRUITMENT TRÉNINK 50

10.2 ASSESSMENT CENTRUM 50

10.3 E–CONSULTING 51

11 VÝZKUMNÉ OTÁZKY 52

11.1 CHTĚJÍ BÝT ZAMĚSTNANCI VŮBEC VZDĚLÁVÁNÍ? 52

11.2 JE VZDĚLÁVÁNÍ V PODNICÍCH VYUŽÍVÁNO? 53

11.3 JAKÁ SKUPINA PRACOVNÍKŮ MÁ O VZDĚLÁVÁNÍ ZÁJEM? 53

12 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 55

12.1 CÍL DOTAZNÍKU 55

12.2 ROZBOR DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 55

12.3 ROZBOR A VYHODNOCENÍ OTÁZEK 57

13 SWOT ANALÝZA 70

13.1 IDENTIFIKACE SILNÝCH STRÁNEK 70

13.2 IDENTIFIKACE SLABÝCH STRÁNEK 71

13.3 IDENTIFIKACE PŘÍLEŽITOSTÍ 72

13.4 IDENTIFIKACE HROZEB 72

13.5 FINÁLNÍ PŘEHLED 73

14 VYHODNOCENÍ A NAVRHOVANÉ ZMĚNY 74

ZÁVĚR 77

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 79

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 81

SEZNAM OBRÁZKŮ 82

SEZNAM TABULEK 83

SEZNAM GRAFŮ 84

SEZNAM PŘÍLOH 85

ÚVOD

V dnešním světě podnikání je obrovská konkurence, které se chtějí všechny podniky vyrovnat a docílit toho, aby jim podnik co nejvíce prosperoval. K prosperitě mu mohou pomoci i jeho vzdělaní a dobře vyškolení zaměstnanci, kteří dokáží odborné zkušenosti, a získané vědomosti, při výkonu své práce správně využít.

Tím, že zaměstnáme pracovníka s vysokoškolským vzděláním nám ale nezaručí, že jeho schopnosti a dovednosti jsou na úrovni, která nám zajistí jeho skvělou výkonnost. Na vzdělanosti pracovníka je důležité neustále pracovat, jelikož své znalosti může postupně ztrácet. Školení svých pracovníků nám zajistí rozvíjení znalostí a dovedností těch, kteří jsou pro nás tak důležití. Proto je v dnešní době nutnost se o své zaměstnance starat a poskytnout jim možnost jejich osobního rozvoje. Týká se to nejen vysokoškolsky vzdělaných lidí, ale i středoškoláků a zaměstnanců v dělnických profesích.

Podnikové vzdělávání se zaměřuje nejen na rozvoj pracovníkových schopností a dovedností, ale i na jeho osobní rozvoj. Vzdělávací akce může být pořádána jak vlastní firmou s pomocí personálního oddělení, tak i externí firmou, která se zaobírá odbornějšími vzdělávacími akcemi. Daná akce nemusí být zaměřena pouze na potřeby podniku, ale i pro potřeby samotných pracovníků.

Pokud podnik podporuje vzdělávání svých pracovníků, tak jim dává najevo, že si jich váží a záleží jim na jejich rozvoji.

Investice, které zaměstnavatel vloží do vzdělávacích akcí, by se měly dokázat vrátit v podobě zvýšení pracovního výkonu, s pomocí využití nových znalostí, které získali při absolvování různých vzdělávacích aktivit. Pokud je vzdělávání realizováno vhodným způsobem, tak dokáže účastníky těchto akcí i motivovat pro následné využití získaných znalostí.

Vzdělávání je považováno za celoživotní proces, pomocí kterého kolektiv i jednotlivci rozvíjí a doplňují své vzdělání a získávají nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Vzdělaní pracovníci, hlavně na odborné úrovni, patří k velmi žádaným lidem na trhu práce a tím se zvyšuje jejich konkurenceschopnost.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma vzdělávání je pro dnešní svět zásadní otázkou. Bez vzdělaných zaměstnanců nikdy nebude podnik dosahovat takových cílů, jakých by si představoval.

Cílem teoretické části této bakalářské práce je objasnění důležitosti vzdělávání pro podnik i pro jednotlivce. Tohoto cíle je dosaženo pomocí vyjasnění základních pojmů vzdělávání. Teoretická část je psána jako literární rešerše s použitím odborné literatury, webových stránek a portálů, které napomáhají k dosažení tohoto cíle.

Hlavním cílem praktické části je zjištění typů, možností a množství vzdělávacích programů v podniku XY, k tomu také navrhuji způsoby zdokonalování vzdělávací vývoje jejich zaměstnanců.

Dále v praktické části je využito online dotazníkové šetření k získání potřebných dat. Jeho cílem je získat co největší počet na sebe nezávislých respondentů, kteří spadají do různých věkových kategorií a k odlišným zaměstnavatelům, proto je zvolena metoda online vyplňování. V případě, že bude zvolena jiná metoda mohlo, by být dotazníkové šetření zkresleno, například díky stejným zaměstnavatelům, a tím i stejným podmínkám k přístupu vzdělávání ve firmě.

Dalším cílem šetření je zjistit, zda se zaměstnavatelé starají o své zaměstnance v každém věku, zda zaměstnancům zvolená forma vzdělávání vyhovuje a zda dosahují lepších výsledků při výkonu své práce po ukončení vzdělávací akce, ať už při pravidelných kurzech, či jednorázových školeních. Důležitou otázkou je, jestli účastníci získávají zpětnou vazbu od svých školitelů.

Jelikož je využita forma online dotazníku, zapojují se různé věkové skupiny, které jsou více rozebrány v kapitole 12 praktické části bakalářské práce. Zmíněné dotazníkové šetření probíhalo v období od 25. března 2015 do 20. dubna 2015. Cílem je oslovit co nejvíce zaměstnaných respondentů. Pro dotazník jsou otázky voleny, tak aby zaujaly co největší spektrum respondentů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů se zabývá řízením svých zaměstnanců a za jeho hlavní cíl je považováno dosažení konkurenční výhody. Problematika v personálním řízení je řešena pouze v případě, že si vrcholový manažeři vytvoří obrázek na to, jaký typ zaměstnanců a jejich rozvoj firma požaduje. V řízení lidských zdrojů si stanoví potřebné postupy, které vedou k dosažení vytyčených cílů. (*Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 41*)

Nepřetržitý příjem strategických rozhodnutí s vlivem na zaměstnance přijímá vrcholový management. Směr a způsob růstu podniku obsahuje i podstatné rozhodnutí, které se týká zavedení nových a modernějších technologií, či rozhodnutí finanční povahy. I když žádné z uvedených nespadá do oblasti personálních činností i tak je dopad na lidské zdroje obrovský. Problémy v dnešních podnicích vyžadují rozsáhlejší a strategičtější pohled na danou problematiku, proto v podniku musí respektovat i lidské zdroje. (*Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 41*)

V současné době je problematika řízení lidských zdrojů otázkou všech manažerů tedy nejen personalistů či personálního útvaru. Dle D. Guesta můžeme definovat čtyři cíle politiky, které lze aplikovat v oblasti řízení lidských zdrojů:

1. **Strategická integrace**

Schopnost podniku zahrnovat otázky řízení lidských zdrojů do svých strategických plánů. Dílčí manažeři by měli při svém rozhodování brát toto hledisko v úvahu.

2. **Vysoká míra oddanosti**

Oddanost vytváří pocit závazku. Důležité je chování v zájmu určených cílů i oddanost v postojích.

3. **Vysoká kvalita**

Je hlavním cílem a dotýká se všech stránek manažerského chování. Toto chování se přenáší na kvalitu zboží i poskytovaných služeb. Platí i pro řízení zaměstnanců a pro investování do zaměstnanců vysoce kvalitních.

4. **Flexibilita**

Je pochopena jako funkční flexibilita a existence přizpůsobivé organizační struktury se schopností zvládat inovace. *(Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 41)*

1.1 Definice

V knize M. Armstronga (2007) je pojem řízení lidských zdrojů definován jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. *(Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 41)*

1.1.1 Znaky lidských zdrojů

V případě lidských zdrojů musí být kladen důraz na:

- zájmy managementu;
- použití strategického přístupu, tj. takového v němž je strategie lidských zdrojů sjednocena do strategie podniku;
- pochopení svých zaměstnanců, do kterých investujeme v zájmu podniku - v zájmu dosažení daných cílů a posílení zájmů podniku;
- dosažení ekonomické přidané hodnoty za pomoci svých pracovníků, prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení výkonu pracovníků;
- dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, a to prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nové přístupy k hodnocení zaměstnanců);
- potřebu věrnosti lidí k cílům a potřebám organizace;
- potřebu silné podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot a posilované za pomoci komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu. (*Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 29*)

1.2 Charakteristické rysy řízení lidských zdrojů

Při kombinování vztahů (přístupů) zmíněných u více autorů jsou výsledkem tyto charakteristické rysy řízení lidských zdrojů:

- jedná se o manažersky orientovaný úkon, který je řízen vrcholovým managementem;
- hlavním úkolem liniových manažerů je schopnost a zajištění řízení lidských zdrojů;
- vyzdvihuje požadavky strategického porozumění (souladu) – sjednocení (integrace) strategie podniku a lidských zdrojů;

- podtrhuje smysl získání věrnosti funkce (poslání) a významu organizace – je „závazkově orientován“;
- vlastní „tvrdou“ či „měkkou“ formu (podobu), tak jak ji definoval v roce 1989 Storey;
- vyplývá ze souhrnného použití a interního přístupu vzájemně si napomáhající zaměstnanecké politiky a praxe;
- na intenzitu kultury a důležitost je kladen obrovský důraz;
- jsou orientovány na výkony, přitom zdůrazňují nezbytnost zvyšujících se výsledků, které mají za cíl srovnat se s neustále novými plány či výzvami;
- zaměstnanecké vztahy jsou spíše unitaristické než pluralistické, spíše individuální než kolektivní, poskytuje se spíše vysoká důvěra než nízká důvěra;
- větší důraz je kladen na týmovou práci, přizpůsobivost a sladění týmů patří k významným cílům organizační politiky;
- důraz spadá i na zajištění kvality pro zákazníky a taky na jejich spokojenosti;
- rozlišování odměn závisí na výkonu, schopnosti a kvalifikaci pracovníka. (*Armstrong, 1999, s. 155*)

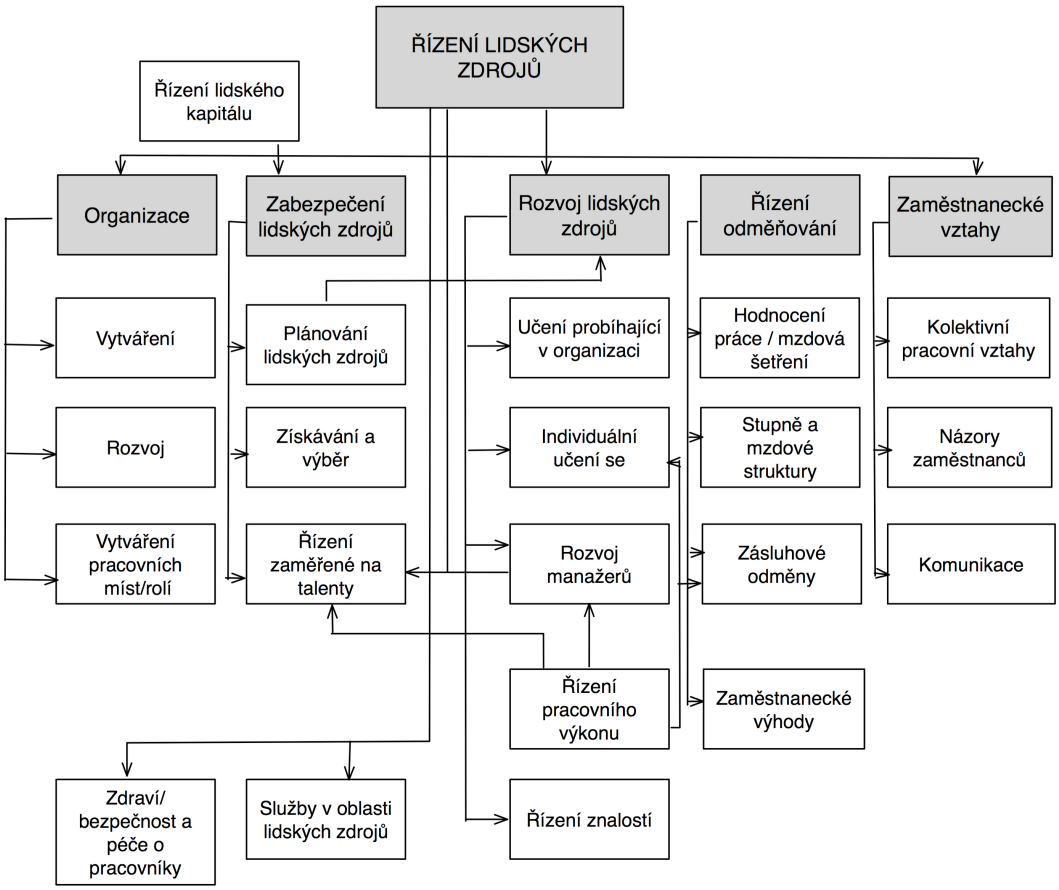
1.3 Systém řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů pracuje na základě systému lidských zdrojů. Tyto systémy se logickým a promyšleným způsobem prolínají s:

- **filozofie lidských zdrojů** - zobrazuje hlavní význam a podstatné principy uplatňované v řízení lidských zdrojů;
- **strategie lidských zdrojů** - ukazuje směr kudy má řízení lidských zdrojů postupovat;
- **politika lidských zdrojů** - zásady, které vymezují jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie prosazovány a realizovány v daných oblastech řízení lidských zdrojů;
- **procesy v oblasti lidských zdrojů** - obsahují formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů;
- **praxe v oblasti lidských zdrojů** - zahrnují neformální postoje využívané při řízení lidských zdrojů;
- **programy v oblasti lidských zdrojů** - umožňují, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu. (*Armstrong, 2007, s. 27*)

Becker a Gerhart uvedli ve své knize The impact of human resource management on organizational performance progress and prospect, zahrnutí uvedených složek do tří úrovní:

1. architektura systému
2. alternativy politiky
3. procesy a praxe (*Armstrong, 2007, s. 27*)



Obrázek 1: Aktivity řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 28)

1.4 Modely řízení lidských zdrojů

K modelům řízení lidských zdrojů řadíme:

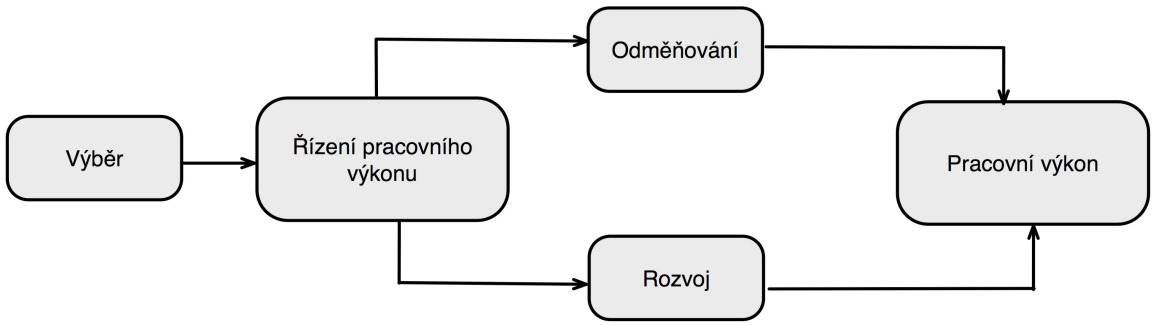
1. Model shody
2. Harvardský systém

1.4.1 Model shody

Představitelé Michiganské školy zastávali názor, že řízení je v souladu se strategií organizace a to jsou systémy lidských zdrojů a struktura organizace. Tito představitelé dále for-

mulovali svůj názor o existenci cyklu lidských zdrojů, který tvoří čtyři charakteristické procesy i funkce vykonané v organizacích. A to:

1. **výběr** - propojení daných lidských zdrojů s pracovními místy;
2. **hodnocení** - řízení pracovního výkonu;
3. **odměňování** – je důležitý totožný systém pro krátkodobé i dlouhodobé výsledky;
4. **rozvoj** – rozvíjení svých vysoce kvalitních pracovníků. (*Armstrong, 2007, s. 28*)



Obrázek 2: Cyklus lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 29)

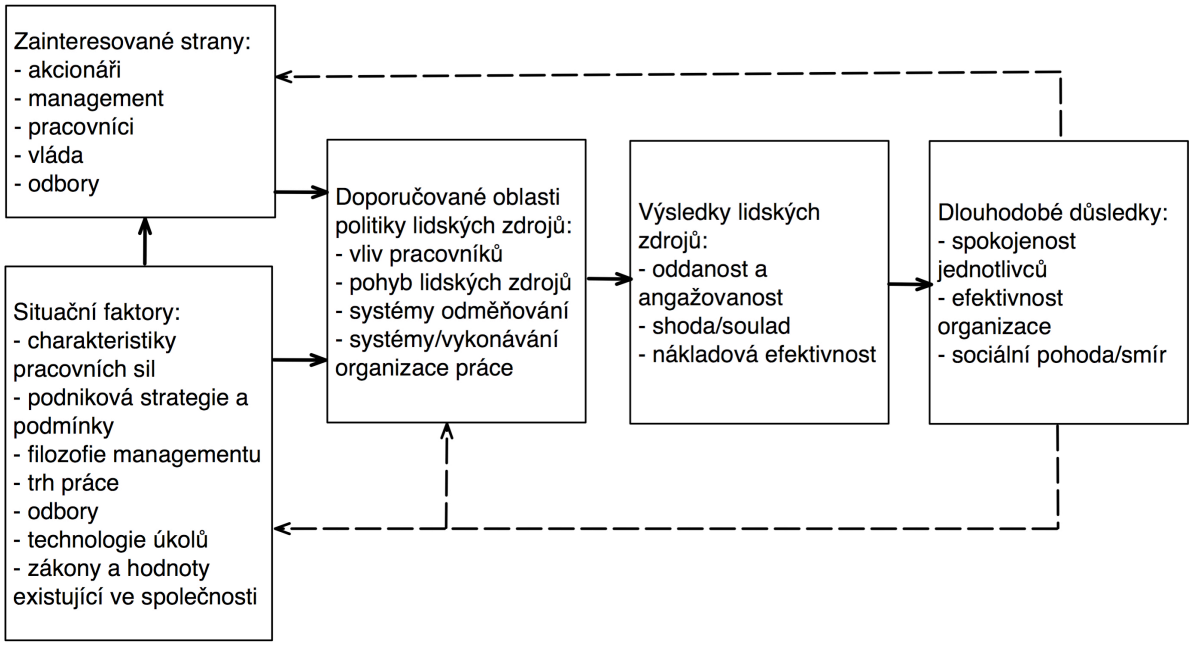
1.4.2 Harvardský systém

Beer a kol. (1984) z harvardské univerzity jsou zakladatelé pojmu pojetí řízení lidských zdrojů a společně vytvořil to, co Boxall (1992) nazývá „harvardský systém“. Zmíněný harvardský systém vychází z názoru, že existující problémy personálního řízení, které je možné vyřešit.

Zmínění zakladatelé přicházejí k závěru, že „v současné době existuje spousta tlaků, které vyžadují širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje organizace“. Na základě těchto tlaků byla vytvořena potřeba „dlouhodobějšího hlediska v řízení lidí a potřeba pohlížet na lidi spíše jako na potenciální bohatství než jen čistě jako na nákladovou položku“. Beer a kolektiv vyzdvihli důležitou zásadu řízení lidských zdrojů, a to že jde o záležitosti liniových manažerů. Též zdůraznili, že „řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí a všechny kroky managementu, které ovlivňují povahu vztahu mezi organizací a jejími pracovníky – jejími lidskými zdroji“.

Upozornění od harvardské školy na to, že řízení lidských zdrojů má dva charakteristické rysy:

1. Akceptování větší odpovědnosti na zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky od liniových manažerů;
2. Co největší vzájemné podporování návrhu a realizace personální činnosti a formulování politiky a jejich zásad, toto zmíněné je posláním personálního útvaru. *(Armstrong, 2007, s. 31)*



Obrázek 3: Harvardský systém řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 30)

2 VZDĚLÁVÁNÍ

Společnosti vzdorují velkému počtu vnějších vlivů, které je nabádají k uzpůsobení schopností svých pracovníků. Díky tomu musejí lidé v institucích přizpůsobovat své schopnosti na svém pracovišti pro aktuální potřebu neustále se měnícího trhu. Vývoj pracovníkových schopností je předpoklad pro flexibilní a perspektivní organizaci.

V knize Renaty Kociánové je uvedena definice vzdělávání jako proces, během kterého člověk získává a nadále rozvíjí své aktuální znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. (*Kociánová, 2010, s. 169*)

2.1 Definice

Vzdělávání je proces, v průběhu kterého daný člověk dosahuje nových vědomostí, dovedností, schopností a postojů. V knize Learing and Development (Harrisonová, 2005) najdeme vzdělávání rozdělené na čtyři typy:

- **Instrumentální vzdělávání** - napomáhá k lepšímu provádění své práce a zároveň ulehčuje vzdělávání při práci.
- **Poznávací (kognitivní) vzdělávání** – pozoruje zdokonalování znalostí.
- **Citové (emoční) vzdělávání** – formuje postoje a pocity.
- **Sebereflektující vzdělávání** – nové znalosti se získávají z nových vzorců nazírání, myšlení i chování. *(Armstrong, 2006, s. 559 a 560)*

Vzdělávání zaměstnanců je zpravidla pochopeno jako zahrnující odborné vzdělávání i rozvoj znalostí, dovedností a schopností. (*Kociánová, 2010, s. 169*)

2.2 Cíle vzdělávání

Definování cílů vzdělávacích akcí v základu tvoří konkretizace existující mezery, která se dá vyřešit vzděláváním. Cíle vzdělávací akce mají v podniku několik stupňů, které vyplývají z konkrétních situací neboli z konkrétní existující mezery. *(Bartoňková, 2010, s. 135)*

Dle potřeb organizace si stanovíme potřebné cíle, kterých chce podnik dosáhnout. Pro dosažení jednoznačnosti jejich smyslu je účelné rozdělení cílů do dvou kategorií – cíle programové a cíle jednotlivé vzdělávací akce.

- **Programové cíle** – zahrnují cíle celého vzdělávacího programu;

- **Cíle vzdělávací akce (kurzu)** – obsahují cíl jednotlivých vzdělávacích aktivit, tyto cíle mohou obsahovat i další dílčí cíle.

Je důležité rozlišovat cíl a záměr, které se v praxi často zaměňují.

Pojem záměr vyjadřuje průběh celé lekce a to co v ní chce vyučující probrat. *(Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 83)* Cíl nám označuje to co by měli účastnící kurzu po jeho absolvování schopni dělat.

Při vytyčování cílů je důležité se zaměřit i na jejich reálný počet. Důležité je nepřecenit účastníky a nezahrnout je s velkým množstvím materiálů v krátkém časovém úseku, při učení by to mohlo způsobit více škody než užitku.

Abychom dosáhli potřebných cílů vzdělávací aktivity a přinesli požadovaný užitek nejen organizaci, ale i samotným účastníkům tak je vhodné:

- seznámit předem účastníky se záměrem a cílem kurzu, toto seznámení může ovlivnit zvýšení jejich motivace či příjem informací;
- aby cíle kurzu byly v souladu se strategií a cíli celé organizace;
- aby cíle byly měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezitelné a při vyhodnocování byly použity jako měřítko úspěšnosti. (*Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 84*)

2.3 Metody vzdělávání

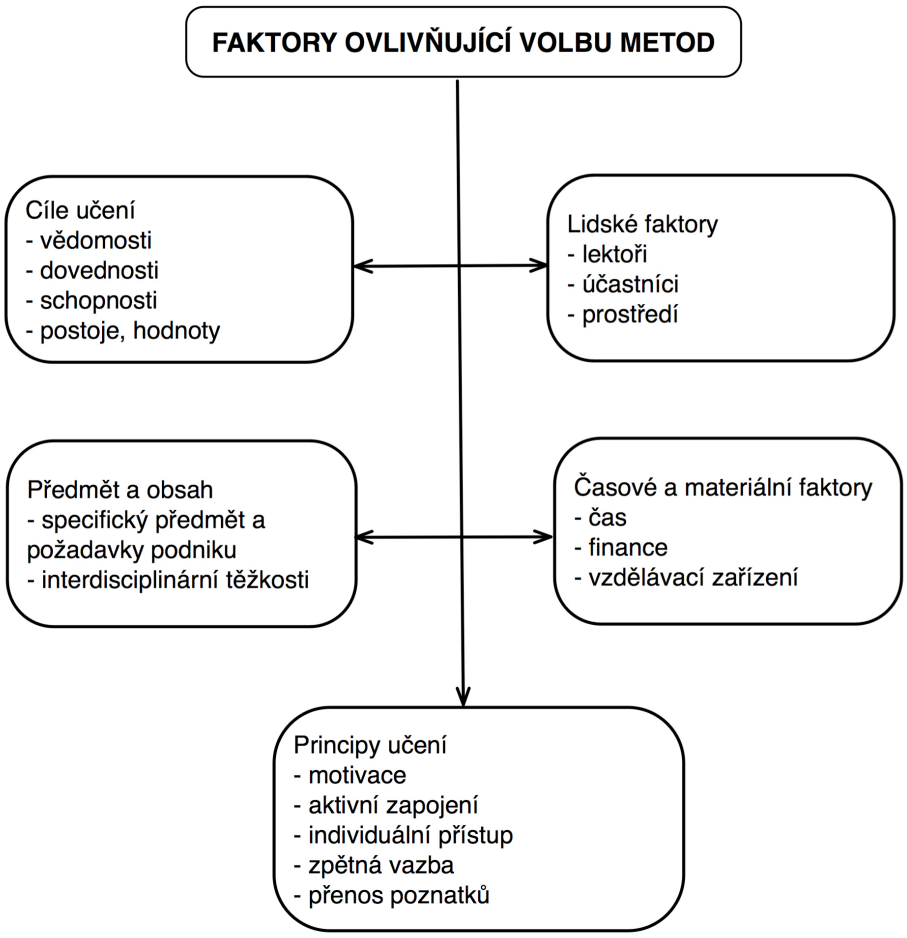
Musíme si stanovit potřebné cíle, kterých chceme při procesu vzdělávání dosáhnout a následně si určit metodu, která bude pro naši aktuální situaci vhodná. Pro výběr nejlépe se hodící metody pro naši potřebu neexistuje jednoznačný návod. Ideální metoda se vztahuje k okolnostem v podniku i každého jednotlivce, který bude vzděláváním procházet a taky záleží na stanoveném cíli, který chce podnik dosáhnout.

Při určování metody vzdělávání je důležité vzít v potaz i styl učení samotných účastníků a taky různé inovace v metodách, aby učení neprobíhalo stereotypně. *(Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96)*

Vzdělávací proces je zajištěn podstatným nástrojem a to metodami vzdělávání.

Výběr té správné metody a následně její použití by mělo vystihovat individuální potřeby a požadavky organizace. Daný výběr metody by měl dokázat reagovat na současný stav světových trendů vývoje ve vzdělávání.

Výběr vhodných vzdělávacích metod je ovlivněn různými faktory (např. počet a věk účastníků, jejich úroveň aktuálního vzdělání, motivace k učení a další). (*Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96*)



Obrázek 4: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96)

Metody vzdělávání můžeme dělit do tří kategorií:

1. vzdělávání na pracovišti
2. vzdělávání mimo pracoviště
3. kombinované vzdělávání na pracovišti i mimo něj.

2.3.1 Vzdělávání na pracovišti

Jedná se o metodu učení se přímo na pracovišti a v pracovní době, což znamená že pracovník se učí hlavně praxí, kterou získává při výkonu práce. Patří sem například: instruktáž

při výkonu, rotace práce, koučování či mentorování, atd.. (*Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 97*) .

Jednotlivé typy vzdělávání si rozvedeme v následujících bodech:

- **Asistování**

Metodu asistování využívá pracovník, který se připravuje zpravidla na vyšší či náročnější pozici. Pracovník se učí asistováním od zkušenějšího pracovníka, který pozici zastává. *(Tureckiová, 2004, s. 104)*

- **Briefing**

Metoda, která se využívá před zahájením dané akce a jde o takzvaně neformální poradu všech členů týmu. [online]

- **Counselling**

Counselling patří k nejnovějším metodám, které se zakládají na vzájemných konzultacích školící a školené strany. Tato metoda záleží na kvalitní vzájemné komunikaci. [online]

- **Konzultování**

Daný konzultant poskytuje konzultace danému pracovníkovi či klientovi. Konzultování by mělo překonat daný vztah mezi vzdělávaným a učitelem či mezi nadřízeným a podřízeným. *(Tureckiová, 2004, s. 104)*

- **Koučování**

Koučování je založeno na vztahu dvou lidí, kteří pomocí této metody rozvíjí své individuální schopnosti, dovednosti, znalosti i postoje. Jde o dlouhodobější dohled a podporu věnovanou koučem jeho vzdělávajícímu pracovníkovi. *(Armstrong, 2007, s. 467)*

- **Mentoring**

Vzdělávající se pracovník si sám zvolí vedoucího svého vzdělávání neboli mentora a sám si tak určuje intenzitu a podobu vzdělávání. Mentor se vzdělávání účastní jako pomocník a průvodce vzdělávání po celou dobu. Mentor musí vzdělávajícího pracovníka motivovat a poskytnout mu zpětnou vazbu. *(Tureckiová, 2004, s. 104)*

- **Pověření úkolem**

Pracovník, který se účastní vzdělávacího procesu je pověřen určitým úkolem, který musí zrealizovat. Zpravidla mu je přidělen pracovník, který má již s daným úkolem zkušenosti.

Tento pracovník má i za úkol kontrolovat a koordinovat účastníka při plnění zadaného úkolu. [online]

- **Pracovní porady**

Pracovní porady patří k hlavním prostředkům manažerů. Jedná se o setkání pracovníků, kteří řeší daný úkol a mají za cíl komunikaci, koordinaci a spolupráci. Pracovníci se vzdělávají navzájem. [online]

- **Rotace práce neboli Job Rotation**

Pracovník je postupně vzděláván na různých pracovištích a v různých útvarech organizace s různými úkoly. Tato metoda musí být průběžně kontrolována jinak by mohlo jít o neúčinnou metodu. [online]

- **Instruktáž**

Instruktor popisuje a předvádí vzdělávajícímu se pracovníkovi určité postupy a úkony. Vzdělávající se pracovník následně opakuje všechny naučené postupy a úkony již sám. Tato metoda není vyhovující pro komplikované úkoly. *(Armstrong, 2007, s. 477)*

- **Semináře**

Semináře tvoří určitá skupina vzdělávajících se osob, kteří se učí pomocí moderátora a společně bádají po organizačních záležitostech a taky posuzují svoji týmovou efektivnost při určení dohodnutých kroků, se kterými budou všichni plně souhlasit. *(Armstrong, 2007, s. 465)*

2.3.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Metoda vzdělávání mimo pracoviště je vhodná pro vzdělávání manažerů a specialistů. (*Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 97*)

Tato metoda je ve velkém množství případů organizovaná externí firmou a vzdělávacím zařízením. Vzdělávání je plánováno jako rozšíření znalostí, dovedností a sociálních vlastností vzdělávajících. Jednotlivé typy vzdělávání mimo pracoviště si rozvedeme v následujících bodech. [online]

- **Přednášky**

Přednáška je metodou vzdělávání, při které se získávají teoretické znalosti. Efektivnost přednášky záleží na schopnostech přednášejícího, který by měl být schopen dokázat kvalit-

ně prezentovat dané učivo s rozumným množství vizuálních pomůcek. Na konci přednášky by měl být určený prostor pro otázky uchazečů a jejich odpovědi. *(Armstrong, 2007, s. 477)*

- **Přednáška spojená s diskuzí**

Jedná se o rozšíření předchozí metody, která se týká aktivní účasti vzdělávajícího na daném vzdělávajícím procesu. Tato metoda je založena na obousměrné komunikaci a následující zpětné vazbě. [online]

- **Demonstrování (ukázka pracovního postupu)**

Metoda demonstrování je nejvíce používaná metoda ke vzdělávání. Školeným pracovníkům se ukazuje a říká, jak mají svoji práci provádět a ihned se jim umožní, aby si tyto postupy sami vyzkoušeli. Školený pracovník je touto metodou přímo aktivně zapojen do pracovního procesu. [online]

- **Workshop**

Určité problémy jsou řešeny souhrnně z hlediska celé skupiny. [online]

- **Simulace, simulační hry**

Jedná se o simulování dané situace, která je zaměřena více na praxi. Vzdělávající vstupují do fiktivní situace a řeší aktuální fiktivní problém. [online]

- **Hraní rolí**

Metoda je zaměřená na tvůrčí rozvoj manažerských pracovníků. Tyto manažerské hry vyžadují hravost, samostatnost a orientaci k rozvoji praktických schopností účastníků. [online]

- **Assessment centre**

Je program vzdělávání a výběru pracovníků. V tomto typu vzdělávání jsou nastíněny problémy , které musí daný pracovník každý den řešit. Zadaný úkol pracovníkovi je monitorován a je vyhodnocován jak si s ním dokáže poradit a jak zvládne stres i náročnost práce. *(Hroník, 2007, s. 187)*

- **Teambuilding a Outdoor training**

Teambuilding je typ zážitkového vzdělávání, který se zaměřuje na tvorbu nebo rozvoj týmové práce. Důležitou součástí je trénování schopností a dovedností a konkrétněji je to komunikace, týmová spolupráce a týmové řešení daných problémů.

Outdoor training jiný název škola hrou. Je důležité vyřešit úkol v co nejkratším čase. Jde o vzdělávací metodu, která je založena na pohybových aktivitách odehrávajících se v přírodě a jsou založeny na smyslových zkušenostech, prožitku situací a poznání tedy na zážitkové pedagogice. [online]

- **Brainstorming**

Každý člen skupiny hledá řešení na zadaný úkol. Následně dají dohromady všechny návrhy na řešení a vyberou ten nejoptimálnější. [online]

- **Distanční vzdělávání**

Forma samostudia, umožňuje studujícímu studovat samostatně dle jeho časových možností a tempa, které mu vyhovuje. Ke studiu maximálně využívá všech dostupných materiálů např. CD, tištěné materiály, počítačové programy, telefony apod. [online]

- **Případová studie**

Detailní studium jednoho nebo malého počtu případů s účelem aplikace získaných poznatků, které jsme získali pomocí porozumění případů podobných. Používá se ke vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. [online]

- **Nácvik asertivity**

Rozvíjení schopnosti prosazování svých názorů a taky rozpoznání manipulace. Nácvik asertivity využívá i metody simulace či metodu hraní rolí. [online]

- **Neuro-lingvistické programování**

Každý jednotlivec se učí identifikovat vhodnou strategii a následnou volbu nejefektivnějšího řešení a kontroly situace. [online]

Ke vzdělávání může zařadit i tzv. on-line vzdělávání:

- **E-learning**

Forma on-line vzdělávání, neboli vzdělávání s využitím informačních a komunikačních technologií. Tato forma vzdělávání využívá pestrosti dnešního multimediálního světa jako

jsou prezentace, texty, odkazy, video, hlasové komentáře, sdílené pracovní plochy, vlastní poznámky, testy a podobně. *(Hroník, 2007, s. 194)*

- **Webinář**

Webinář neboli webový seminář má interaktivní formu – živá prezentace v reálném čase. Posluchači se účastní pomocí webových stránek a chatu, kde kladou své dotazy prostřednictvím mikrofonu, sdílejí videa, soubory i jiné multimediální soubory. Pro tento typ vzdělávání je typická délka vzdělávání 60-120 minut. [online]

3 OSOBNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Rozvoj pracovníků je možnost něco vykonávat. Tato schopnost může mít podobu neřízeného procesu, který může směřovat k rozvoji, ale i k úpadku neboli k zapomínaní. Pracovníci se ve svém zaměstnání setkávají s novými situacemi a pracovními problémy, které musí vyřešit. Těmito situacemi ať už náročnějšími či méně náročnými si pracovník rozvíjí své zkušenosti. Náročnost se liší dle oboru dané profese. *(Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 37)*

3.1 Pochopení a uvědomění si naléhavost rozvoje znalostí

K pochopení a uvědomění si naléhavosti rozvoje vzdělání svých pracovníků, dochází ve většině případů, kdy si majitelé firmy či vedoucí pracovníci, kteří na základě znalosti trhu, konkurence, identifikace kritických míst i nových podnikatelských příležitostí, zjišťují mezery ve znalostech a dovednostech svých podřízených. *(Barták, 2007, s. 101)*

Proces vzdělávání je náročný úkol, který potřebuje zaujetí pro danou věc i pro projektové řízení. Zahájení tohoto rozvoje je založeno na věcném a motivujícím sdělování monitorovaných cílů, záměrů a cest k jejich dosažení.

Realizaci vzdělávání je v kompletním průběhu důležité kontrolovat. Tato kontrola nám umožňuje průběžné vyhodnocování úspěšnosti jednotlivých stanovených kroků ve vzdělávacím procesu. *(Barták, 2007, s. 102)*

3.2 Plánování osobního rozvoje

Toto plánování provádějí jednotlivci s pomocí vedení a manažerů. Plán se zaměřuje na postupy, které pracovníci navrhují pro rozvoj svého vzdělávání. Tito pracovníci na sebe berou zodpovědnost za formulování a realizaci plánu, přitom jim musí být poskytnuta kontrola a pomoc ze strany dané organizace a manažerů. (*Kociánová, 2010, s. 172*)

Za hlavní cíl řízení pracovního výkonu je považováno pravidelné zvyšování výkonu formou rozvoje svých schopností při efektivní práci. Za klíčový bod této koncepce je považován osobní rozvoj a bez pravidelného rozvoje lidí nelze úspěšně naplnit a využít z jejich výhod.

Osobní rozvoj tedy není pouze jen zvládnutí a rozvinutí znalostí a dovedností, ale zároveň zahrnuje i formování osobnosti jedinců. Toto celkové formování osobnosti by mělo probí-

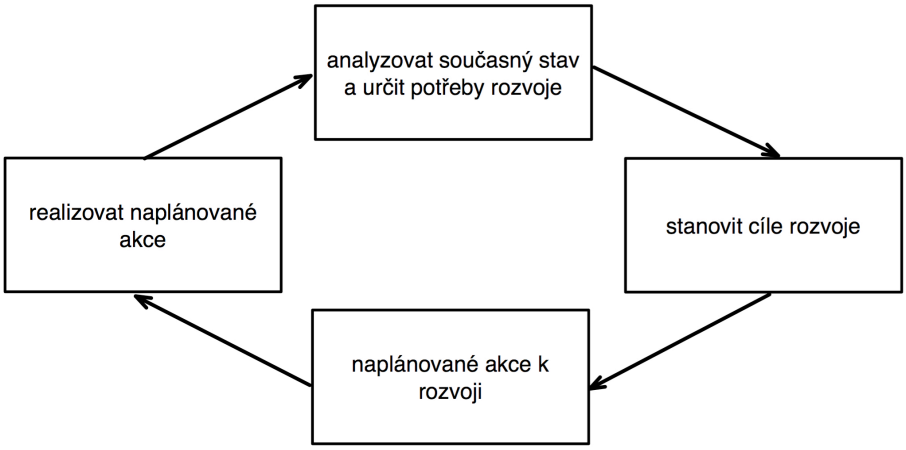
hat tak, aby jejich odbornost přinášela patřičný efekt nejen pro organizaci, ale i jemu samotnému.

Tyto plány jsou samozřejmě v rámci řízení pracovního výkonu záležitostí ujednání mezi manažerem či vedoucím pracovníkem a samotným zaměstnancem. Pracovník tyto plány vypracuje sám, za pomoci manažera, který mu je k dispozici k potřebnému vedení, povzbuzování či případným dotazům. Obsahem těchto plánů jsou postupy, ve kterých se chce pracovník ve svém zájmu vzdělávat. Daný pracovník také zodpovídá za formulaci a následnou realizaci konečného plánu, přičemž mu je k dispozici manažer. (*Koubek, 2004, s. 75*)

3.3 Proces plánování

Plánování osobního rozvoje může mít dle knihy M. Armstronga následující fáze:

1. **Analyzování současného stavu a potřeby rozvoje** – provedení v rámci postupu řízení pracovního výkonu.
2. **Stanovení cíle** – zlepšení pracovního výkonu na nynějším pracovním úseku, zdokonalení nebo získání nových dovedností a znalostí či příprava na budoucí změny.
3. **Příprava plánu činností** – plán činností jako jsou očekávané výsledky, rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj, a časový rozvrh. K tomuto plánu je důležité zahrnout i aktivity samotného jedince jako je například pozorování práce jiných lidí, práce s mentorem, program e-learning a další formy.
4. **Realizace** – dodržení naplánovaných kroků. *(Armstrong, 2007, s. 471)*



Obrázek 5: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje (Kociánová, 2010, s. 173)

3.4 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeb je velmi obtížné určit a to z důvodu, že kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně měřitelné a kvantifikovatelné vlastnosti člověka.

Měřit a posuzovat vzdělávání dovedeme velmi primitivně a to například stupněm dosaženého vzdělání a délkou praxe. (*Koubek, 2004, s. 75*)

Při identifikace potřeby vzdělávání je důležité zharmonizovat potřeby jednotlivců a kolektivu. Proto je důležité znát strategii podniku. *(Hroník, 2007, s. 136)*

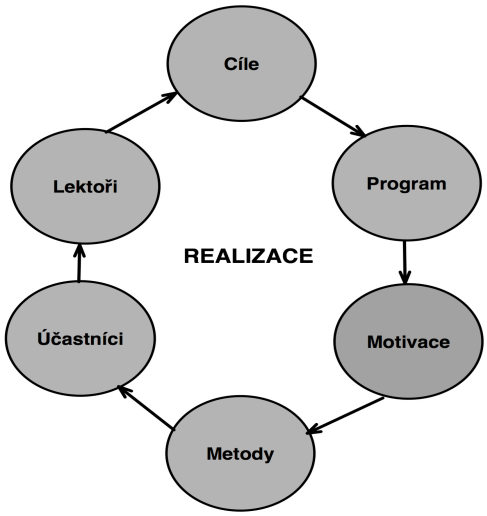
3.5 Realizace vzdělávání

Z oblasti plánování vzdělávací akce můžeme rovnou přejít do fáze realizace, která obsahuje kroky jimž bychom se ale měli věnovat již při tvorbě plánu dané vzdělávací akce. Etapy realizace se skládají z nevyhnutelných prvků a to jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři. (*Bartoňková, 2010, s. 167*)

Realizace vzdělávacích programů vyžaduje:

- formulování požadovaných cílů vzdělávání;
- vytvoření prostředí, ve kterém dochází k efektivnímu vzdělávání (kultura vzdělávání);
- přístup k zajištění vzdělávání by měl být systematický, plánovaný a vyvážený;
- identifikace potřeb u kterých je vzdělávání nezbytné;

- utišení potřeb pomocí správně použité kombinace pestrosti vzdělávání, rozvoje či výcviku;
- vyhodnocení efektivnosti těchto procesů. (*Kociánová, 2010, s. 170*)



Obrázek 6: Prvky procesu realizace vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 83)

3.6 Cíle vzdělávacího procesu

Cíle vzdělávání si určujeme na základě určených potřeb vzdělávání. Pro jednoznačnost jejich významu je patřičné rozdělit cíle do dvou kategorií a to na cíle programové a cíle vzdělávací akce.

- **Programové cíle** – obsahují cíle kompletního vzdělávacího programu.
- **Cíle vzdělávací akce** - zahrnují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a tyto jednotlivé aktivity mohou obsahovat další dílčí cíle. *(Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 83)*

3.6.1 Program

Aby bylo vzdělávání efektivní tak musí účastníky vést k tomu, že se opravdu něco naučí. Vzdělávání je trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů, postojů nebo pracovního chování. Program vzdělávací akce by měl obsahovat časový harmonogram, obsah, metody vzdělávání a potřebné pomůcky.

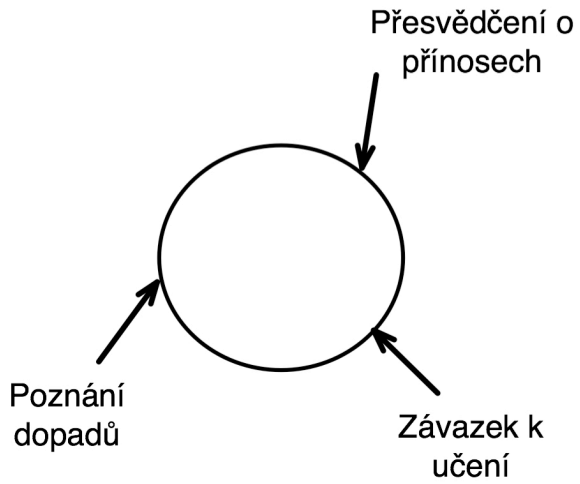
Tabulka 1: Program vzdělávací akce (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 84)

Den	Čas	Téma	Lektor	Místo	Metoda	Pomůcky
		Téma č. 1 Téma č. 2				

Aby byl zajištěn bezproblémový chod kurzu je důležité zajistit, aby se účastníci mohli vyjádřit ke všem částem vzdělávacího programu, vyjádření to co od kurzu očekávají a případné doplnění programu, dostatečná časová rezerva pro realizaci závěrečného zopakování toho, co bylo probíráno a čas pro případné dotazy. (*Vodák, Kucharčíková 2007, s. 84*)

3.6.2 Motivace

Důležitá je motivace zaměstnanců k zvyšování jejich kvalifikace, jde o podstatný prvek vzdělávacího procesu. (*Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 85*)



Obrázek 7: Cyklus motivace (*Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 85*)

Motivace k učení, neboli ochota rozšířit své znalosti, schopnosti a dovednosti ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Na motivaci může působit:

- náročnost zadaných úkolů;
- okolnosti, ze kterých vychází zjištění potřeb vzdělávaných či se jedná o jednorázovou akci bez ohledu na vzdělávací potřeby účastníka.

Vzdělávání pracovníků je nezbytným předpokladem zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmu i celé organizace. (*Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 85*)

Tabulka 2: Příklady motivačních faktorů vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 88)

Motivační faktory vzdělávání
Zlepšení postavení v týmu, ve skupině
Udržení pracovního místa (funkce)
Pracovní postup, získání pracovního místa
Možnost využití získané kvalifikace - seberalizace
Získání kvalifikace (titulu)
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
Zvýšení flexibility a připravenosti na změny
Vyšší platové ohodnocení
Získání sociálních výhod
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

3.6.3 Účastníci

K zásadnímu prvku podnikového vzdělávání patří samotní účastníci kurzu, kterým jsou vzdělávací aktivity určené. Motivační připravenost účastníků vzdělávání záleží také na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí dané osoby. Přístup k učení závisí na jednotlivém účastníkovi a jeho citovém vztahu a dispozici.

Každý jednotlivec má svůj vlastní styl učení. Dle autorů Kolb, Honey a Mufford můžeme definovat čtyři základní styly učení (aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik). Definování těchto cílů je na základě zkoumání učebních stylů.

Styly učení:

1. **Aktivista**

Aktivista se cítí dobře tady a teď. Převládá u něj okamžitá zkušenost, rád přijímá nové výzvy, ale v případě dlouhodobých působení dokáže být znechucený.

Nejlepší podmínky k učení aktivistů jsou:

- Nové zkušenosti, cvičení či řešení problémů, na kterých se mohou vzdělávat.
- Dokáží se sami zúčastnit při krátkých aktivitách jako jsou manažerské hry, týmové úkoly, atd..
- Při řešení komplikovaného úkolu jsou tzv. „hozeni do vody".
- I se všemi účastníky jsou začlenění do řešení problémů, kde jsou součástí celého týmu a předávají mu množství nápadů.

2. **Reflektor**

Osoba reflektora ráda stojí v pozadí a pozoruje danou situaci z různých úhlů pohledu. Reflektor je zvyklý shromažďovat údaje a analyzovat je dříve, než dojdou k závěrům. Než se dostane k dalším návrhům, tak zvažuje různé hlediska a důsledky čímž ukazuje na svoji tendenci k opatrnosti. Na školeních často sedávají na zadních židlích, na kterých pozorují ostatní účastníky. Reflektorům při vzdělávání nejlépe vyhovují následující podmínky:

- Sledování a přemýšlení o činnostech.
- Poslouchání a pozorování různých situací jimž umožňuje být nad věcí (skupina při práci, video a další).
- Přemýšlejí o činnosti a mají odpovídající čas na přípravu.
- Při svých příležitostech kontrolují, co se stalo nebo co se mají naučit.
- Vyměňují si myšlenky a nápady s ostatními.

3. **Teoretik**

Teoretici touží po základních předpokladech, principech, teoriích, modelech a systémech. Chtějí být objektivní a analytičtí, nebývají spokojeni se subjektivními či dvojakými zkušenostmi. Rádi mají věci upravené a takové, které se shodují s racionálními tématy. Nejlépe se učí za těchto okolností:

- To, co je jim nabízeno, je součástí systému, modelu či teorie.
- Mají příležitost si zkoušet základní metodologii, předpoklady i logiku.
- Strukturované situace mají jasný účel.

- Jsou jim nabízeny zajímavé myšlenky a koncepty.
- Vyžaduje se, aby pochopili komplikované situace a zúčastnili se jich.

4. Pragmatik

Mnohdy pátrá po nových myšlenkách, dokáže se chopit první příležitosti, aby experimentoval s aplikacemi. Tito lidé se vracejí z kurzů plní nových myšlenek k prozkoumání v praxi. Problémy a příležitosti berou obvykle jako výzvu. Pragmatici se nejlépe vzdělávají v těchto podmínkách:

- Vidí jasné propojení mezi probíranou látkou a zaměstnáním.
- Mají příležitost zkoušet a procvičovat postupy za pomoci instruktora či za pomoci zpětné vazby od odborníka.
- Dokáží se soustředit na praktické problémy a navrhnou plány s jasným a konečným produktem.

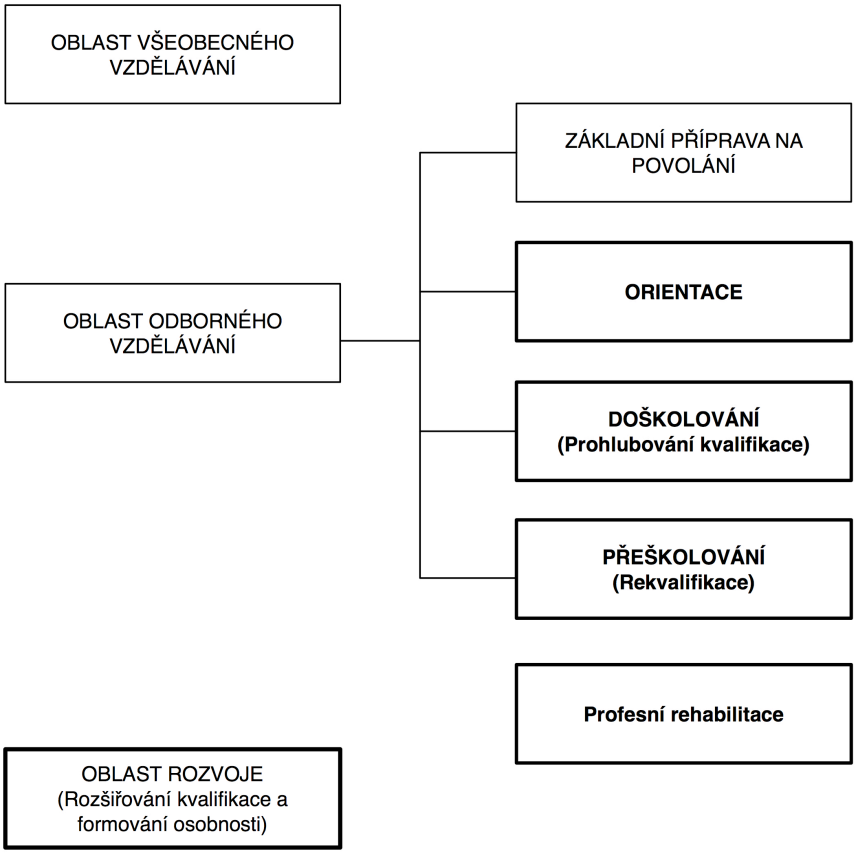
Vhodný typ učení je hodící se chápat ne jako pevný rys osobnosti, ale jako typ adaptivní orientace, která je ovlivněna psychologickým základem, specializací, kariérou či charakterem problémů, které ta daná osoba řeší. Vzdělávající osoba se dokáže naučit více v případě, že se úspěšně zharmonizuje styl vzdělávání se stylem učení. *(Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 9o, 91 a 93).*

3.7 Formování pracovních schopností

V kontextu s formováním pracovních schopností člověka je důležité rozlišovat pojmy formování pracovních schopností člověka (formování v průběhu celého života) a formování pracovních schopností pracovníka (pracovník v konkrétní organizaci). Aktivita, která souvisí s prací, kterou pracovník vykonává, či s organizací, ve které pracuje.

Rozlišujeme tři oblasti:

1. oblast všeobecného vzdělávání;
2. oblast odborného vzdělávání;
3. oblast rozvoje. *(Koubek, 2015, s. 255)*



Obrázek 8: Systém formování pracovní schopnosti člověka (Koubek, 2015, s. 255)

Poznámka k obrázku 8: v tučných rámečcích a tučným písmem jsou označeny vzdělávací a rozvojové aktivity, které bývají součástí vzdělávání pracovníků v organizaci.

Oblast všeobecného vzdělávání – mají za úkol formovat základní a všeobecné znalosti a dovednosti. Tato oblast je řízená a kontrolovaná státem.

Oblast odborného vzdělávání – realizuje se zde průběh přípravy pro povolání jako je základní příprava, doškolování nebo prohlubování své kvalifikace či orientace pracovníků. Tato oblast je zaměřena na zaměstnání. *(Koubek, 2015, s. 255)*

- **Základní příprava na povolání** – většinou se uskutečňuje mimo organizaci, jde o základní přípravu na své povolání (například příprava mládeže na dělnické povolání, atd.).

- **Orientace** – usiluje o zkrácení a rychlejší adaptaci nového pracovníka pro danou organizaci, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě formou zprostředkování všech potřebných informací.
- **Doškolování** – prohlubování kvalifikace v oboru, ve kterém člověk pracuje. Doškolování je důležitý proces, který je považován za významný nástroj ke zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace.
- **Přeškolování** – formuje pracovní schopnosti člověka, tak aby si osvojil nové povolání a k němu potřebné znalosti a dovednosti.

Oblast rozvoje – oblast dalšího vzdělávání a rozšiřování kvalifikace. Tato oblast je zaměřena na získávání dalších znalostí a dovedností nezbytné k vykonávání současného povolání. S výjimkou formování čistě pracovního vzdělávání je možné formovat i osobnost samotného jedince. *(Koubek, 2015, s. 257)*

4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Stanovení kritérií hodnocení patří k základnímu problému vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávajícího programu. K velké rozmanitosti kritérií a postupů vyhodnocování patří pozorování výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávajícího programu. Tento způsob vyhodnocování má však i svá úskalí jako je sestavení testu, který by objektivně změřil současnou úroveň znalostí a dovedností, či použití dvou rovnocenných testů. Jeden bychom použili jako vstupní test a druhý jako závěrečný test. Ovšem při porovnávání těchto testů míváme sklon k přikládání pozitivních změn vzdělávajícímu kurzu, zatímco s negativními rozdíly si nevíme rady, jelikož neberem v úvahu vlivy náhody.

Monitorování vzdělávajícího procesu a programu je ještě méně spolehlivé než uvedené výše. Hodnocení odborníky či pozorovateli je většinou dosti subjektivní, jelikož odborník má sklon k pozitivnějšímu hodnocení těch metod a postupů, které sám využívá.

Další problematický sektor je v případě praktického přínosu vzdělávání u vedoucích pracovníků. Otázkou je, jak měřit změny chování, změny schopnosti vést pracovníky, organizovat práci, řešit problémy i rozhodovat se. Tyto případy ve vzdělávání mohou vést ke zkresleným výsledkům.

Vzdělávání v jednoduchých úkolech může mít efekt vzdělávání výrazně vyšší, jak při vzdělávání u řídících či jiných vysoce kvalifikovaných pracích. Projev zlepšení se může zpozorovat jen v nepatrných úsecích a to ještě postupně.

Otázka: Kdy je dobré vlastně zkoumat efektivnost vzdělávání? Bezprostředně po ukončení procesu, či s určitým odstupem? Na otázku s jakým odstupem, nelze jednoznačně najít odpověď. *(Koubek, 2015, s. 274, 275)*

Výsledky vzdělávání mohou být ovlivněny i motivací se vzdělávat, klimatem v organizaci ve vztahu ke vzdělávání, prostor pro uplatňování získaných znalostí a dovedností ve své práci, využívání pracovní doby a kvalifikace pracovníků či jejich kontrola.

Nejčastěji se proces hodnocení rozděluje na mnoho jednotlivých hodnocení, přičemž v některých případech se rozlišují na bezprostřední a zřetelné účinky vzdělávání a jednak potenciální nebo perspektivní účinky.

4.1 Hodnocení vzdělávání

Jednotlivé vzdělávací aktivity si dávají za cíl zvýšení pracovního výkonu, a proto je tak důležitá zpětná vazba o průběhu vzdělávací akce. Zpětná vazba o účinnosti vzdělávání patří k nejdůležitějším částím z celého vzdělávacího procesu. *(Hroník, 2007, s. 176)*

K nejvíce využívaným metodám a technikám sběru dat můžeme zařadit dotazníky, rozhovory, pozorování v průběhu vzdělávací akce, testy, expertní hodnocení, zpětná vazba skupiny i sebehodnocení. *(Tureckiová, 2004, s. 107)*

5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části se zaměřuji na základní informace o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v podniku.

Začátek této práce jsem věnovala základnímu ujasnění pojmu řízení lidských zdrojů, který se zajímá o řízení svých pracovníků s cílem dosažení konkurenční výhody. Problematika řízení lidských zdrojů spadá do otázek všech manažerů, tedy nejen personalistů a personálních útvarů. Jde o promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, a to jsou její zaměstnanci, kteří jsou pro každý podnik velmi důležití, ať již jako kolektiv či jednotlivci.

Postupně jsem přešla k pojmu vzdělávání zaměstnanců, ve kterém rozvádím nejen metody vzdělávání, které můžeme zařadit do tří kategorií, jako je vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště, ale i samotné cíle vzdělávání, které by si podnik měl stanovit pro dosažení potřebných výsledků.

Další kapitola je věnována osobnímu rozvoji zaměstnanců, jako je pochopení naléhavosti vzdělání, identifikace i její realizace. Je zde vysvětlen i samotný plán a proces potřebných vzdělávacích aktivit.

Osobní rozvoj pracovníků je schopnost, která může mít podobu neřízeného procesu, který by mohl směřovat k rozvoji daného jedince, ale musíme brát v úvahu, že by mohlo dojít i k úpadku, neboli k zapomínání získaných znalostí. K této kapitole patří i formování pracovních schopností pracovníka v oblastech všeobecného i odborného vzdělávání a oblast rozvoje - to je dalšího vzdělávání a rozšiřování kvalifikace.

K neméně důležité části patří vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnost těchto absolvovaných vzdělávacích programů, při kterých si musí podnik stanovit kritéria pro ohodnocení zúčastněných zaměstnanců.

Pro tuto teoretickou část jsem potřebné znalosti čerpala z odborné literatury od autorů, které uvádím v citacích.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Vznik společnosti XY se datuje od roku 1963, kdy její majitel původně začal podnikat jako výrobce oděvů. První svůj obchod se značkou Tulipán otevřel ve španělské A Coruně roku 1975. O rok později tuto značku veřejnost přijala a díky tomu se prodej rozšířil do dalších, velkých španělských měst. V letech 1988 a 1989 se začínají otvírat prodejny i mimo Španělsko, hlavně v Portugalsku, USA a Francii.

Tulipán je síť značkových obchodů s moderními a kvalitními oděvy. Dnes ji najdeme již v 78 zemích světa s více jak 1800 prodejnami. Jde o nevíce rozšířenou značku, která se na zisku společnosti podílí největším procentem. Tato značka se zaměřuje spíše na náročnější klientelu, které nabízí luxusní zboží.

Výborné zkušenosti s první značkou Tulipán daly podmět pro vznik další nové značky s názvem Lilie , která byla na trh uvedena v roce 1991. Její zavedení postupně proběhlo v Mexiku, Řecku, Švédsku a v Belgii. Na trhu se společnost zajímala hlavně o mladé zákazníky, kteří se oblékají v ležérním stylu, vyhýbají se stereotypům a chtějí se ve svém oblečení cítit dobře. Dnes má tato značka již více jak 750 prodejen v 58 zemích celého světa.

Rok 1995 byl pro společnost XY velmi důležitý, jelikož společnost odkoupila 100 % kapitálu společnosti Růže. Otevření této nové, velké a moderní prodejny proběhlo nejdříve na Maltě. Potom se společnost s touto novou značkou rozšířila do dalších zemí jako je Kypr, Norsko či Izrael a v dnešní době má přes 600 prodejen s touto značkou v 58 zemích světa a tvoří velkou obchodní síť, která se zajímá o klienty, co mají rádi módu od luxusních kolekcí až po ležérní oblečení. Její snahou je oblékat ženy i muže všech věkových kategorií.

Další významný rok byl 1998, kdy se uvedla na trh další nová značka Kopretina. Otevření dalších moderních a luxusních prodejen ve Velké Británii, Turecku, Argentině, Venezuele Spojených Arabských Emirátech, Kuvajtu, Japonsku a Libanonu bylo velkolepé. Dnes je otevřeno 780 prodejen v 57 zemích světa. Značku si oblíbili hlavně mladí zákazníci, kteří se v tomto oblečení cítí pohodlně a hlavně IN. Hodně důležité pro tuto značku je i navržení

prodejen, které se mají stát pro všechny zákazníky velmi atraktivní a hlavně mají dokázat to, aby se nakupování pro zákazníky stalo zábavou.

Koupě další společnosti, pátého řetězce skupiny – rok 1999, je síť s názvem Gerbera. Klienti této sítě jsou převážně ženy, zase všech věkových kategorií, pro které je styl této značky navržen. Ženskost, svěžest a kreativita je heslem této nové značky. Její veliká obliba způsobila otevření více jak 650 prodejen ve 45 zemích světa. Obléká ženy a dívky na všechny příležitosti, od volných aktivit, až po oblečení do společnosti.

Šestou značkou se stala síť prodejen Fialky, která vznikla v roce 2001. Tato značka nabízí hlavně dámské spodní prádlo, neformální oblečení a plavky. Tyto produkty nabízí v 29 zemích světa a 470 prodejnách .

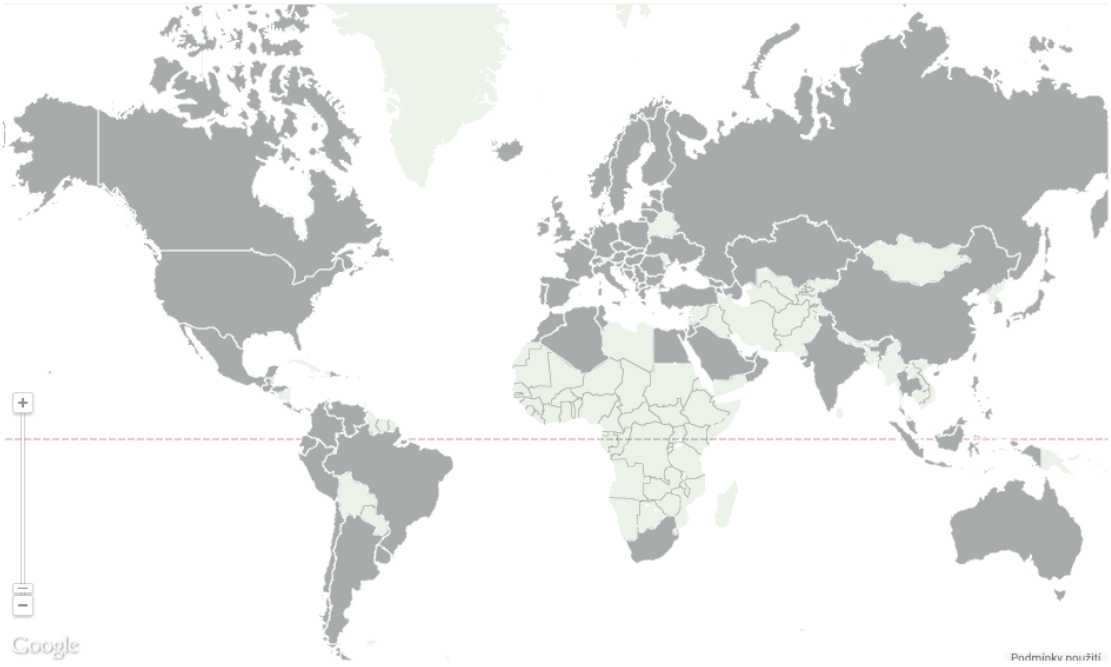
Následující rok 2002 byl velmi důležitý pro rozšiřování všech stávajících značek do dalších zemí. Otevíraly se nové, velké prodejny a to konkrétně ve Finsku, Švýcarsku, Salvadoru, Dominikánské republice a Singapuru.

Jako sedmý řetězec se zapsala nová obchodní síť nazvaná Orchidej, která se věnuje hlavně bytovému textilu. Jde o distribuci a prodej úplně odlišného produktu, než doposud, ale pořád se zakládá na současné módě. Moderní bytový textil je v dnešní době velmi vyhledávaný artikl všech věkových kategorií, proto tato obchodní síť má dnes 408 prodejen v 30 zemích celého světa a je obrovským přínosem pro celou společnost.

Další léta byly mezníkem v rozšiřování nových prodejen, jak s oblečením, tak s bytovým textilem do dalších zemích světa, např. Česko, Polsko, Maďarsko, Slovinsko, Slovensko, Rusko, Malajsie, Estonsko, Rumunsko, Thajsko, Filipíny, Kostarika či Kolumbie.

Poslední osmý řetěz byl na trh uveden v roce 2008 s názvem Narcis. Specifikuje se na výbornou kvalitu za atraktivní ceny. I tato síť se dobře zapsala do podvědomí zákazníků a je už rozšířena v 16 zemích světa, kde se nachází 90 prodejen.

V roce 2008 se rozšířením prodejen na trhy Koreje, Ukrajiny, Černé Hory, Hondurasu a Egypta, propojilo 73 zemí celého světa sítí prodejen společnosti XY. Po dalších třech letech se prodejní lokalita společnosti XY rozrostla o pět nových zemí a následné uvedení internetových obchodů pro všechny sítě podniku. *(Interní zdroj podniku)*

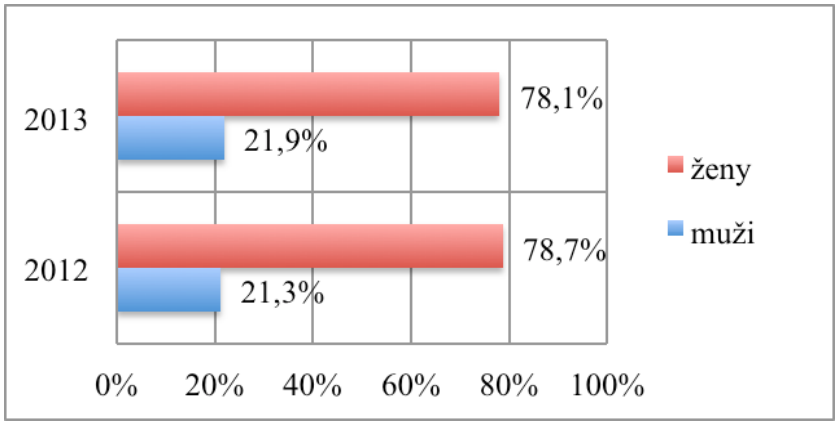


Obrázek 9: Pokrytí prodejen po celém světe (Zdroj: Google mapy)

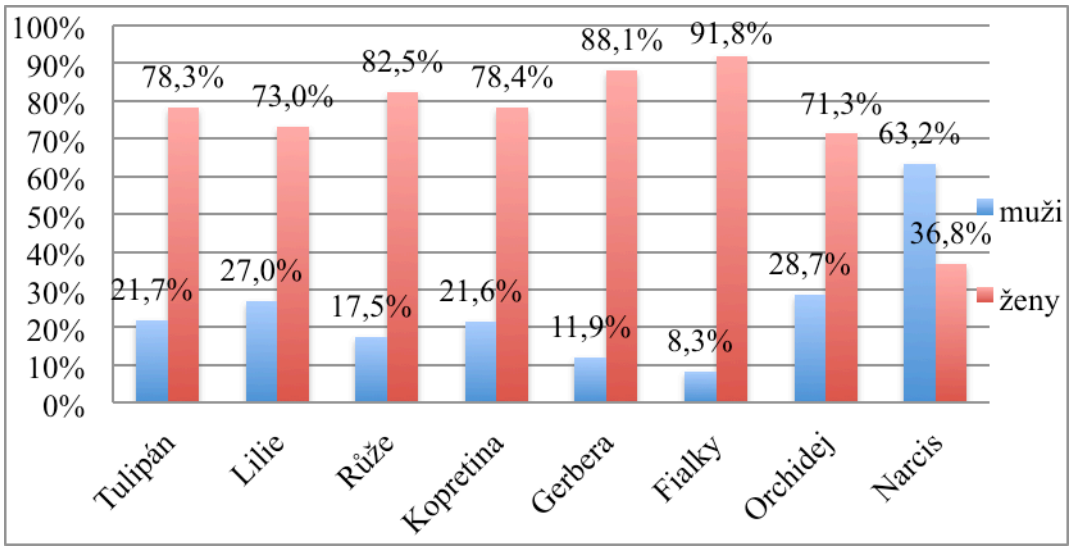
7 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ

Ve společnosti XY, pracovalo v roce 2012 po celém světě kolem 130 tisíc zaměstnanců, tento počet se oproti roku minulém (2012) navýšil o cca 10 tisíc nových zaměstnanců, převážně z řad mladých lidí a studentů.

Ve všech sítích pracují převážně ženy, které zaujímají 78% všech zaměstnaných. Pánská populace se oproti roku 2012 navýšila o 6 desetin procenta, což je ovšem nepatrný nárůst, ale dle interních zdrojů firmy, tento nárůst pokračoval i v roce 2014, alespoň v Česku, Slovensku, Maďarsku a Polsku. Tyto informace o nárůstu zaměstnaných mužů jsem si zjišťovala v prodejnách v naší republice a v okolních státech, kam průběžně jezdíme na výměnné stáže. [online]



Graf 1: Struktura zaměstnanců v podniku XY (Interní zdroj podniku)



Graf 2: Procentuální zobrazení podílu mužů a žen v jednotlivých prodejnách (Interní zdroj podniku)

8 PLÁN ŠKOLENÍ VE SPOLEČNOSTI XY

Každé potřebné školení si v jednotlivých zemích, kde se prodejny nacházejí, plánuje personální oddělení samo.

Např. plán školení pro celou Českou republiku je společný pro všechny značky a je naplánovaný na celý aktuální rok.

Personální oddělení má vytvořený kalendář s důležitými daty, kde jsou viditelná i školení, kterých se musí účastnit každý manažer jednotlivých prodejen – vždy se v ten den účastní pouze jedna osoba z jedné prodejny. Školení je rozděleno na manažerské školení a školení pro sales asistenty (prodavače). Tato školení se uskutečňují pravidelně každý měsíc, aby se prostřídali všichni zaměstnanci. Školení se každý rok pro všechny opakuje, ale dle potřeb se doplňuje, jako např. v lednu 2015, kdy bylo zařazeno nové školení od společnosti E-consulting, která účastníky školila ke správnému vyplnění formuláře - prohlášení poplatníka daně, jelikož nastaly v tomto roce nové změny a bylo nutné tyto informace znát.

Manažerského školení se vždy účastní manažer, který tento druh ještě neabsolvoval. Ovšem v případě, že si manažer chce zopakovat nějaký typ školení, může se domluvit s personálním oddělením na opětovném absolvování žádaného kurzu. V případě, že se školení zúčastnili již všichni manažeři a není nic nového na řešení, není nutné se účastnit znova.

Školení sales asistentů - new starter training, se musí zúčastnit všichni nový pracovníci při nástupu do zaměstnání. Zde se dozví veškeré potřebné informace důležité pro zvládání své práce (jak správně provádět zákaznický servis, jak zabránit krádežím, a podobně). Je nutné se zúčastnit i školení o bezpečnosti práce, chování a oblékání na pracovišti. *(Interní zdroj podniku)*

9 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ XY

V dnešním světě je nutné, aby se firma o rozvoj vzdělávání svých zaměstnanců starala. V případě, že školení a kurzy probíhají dle aktuálních potřeb společnosti XY a jsou zvolení vhodní vyučující, kteří tyto vzdělávající se pracovníky dokáží správně motivovat k jejich rozvoji, a pokud tito pracovníci vzdělávání správně využijí, tak je velmi pravděpodobná rychlá návratnost investic vložených do tohoto typu vzdělávání.

9.1 Zákonná školení

Zákonná školení musí absolvovat všichni zaměstnanci i v případě, že pro nás budou pracovat pouhý jeden den. Jedná se o školení BOZP a školení požární ochrany. Tyto školení se musejí absolvovat z důvodu bezpečnosti práce. [online]

9.1.1 Bezpečnost práce a ochrany zdraví při práci

BOZP patří k základnímu školení, kterým musí projít každý zaměstnanec bez ohledu na jeho pracovní zařazení. Základem tohoto školení je prevence. Toto školení probíhá při nástupu nového zaměstnance, či při změně pracovního zařazení, nebo při změně pracovních postupů. V případě, že se některý z pracovníků z nějakého důvodu nemůže zúčastnit, je povinností zaměstnavatele zařídit nový termín pro tohoto pracovníka.

Přesný obsah školení není určen, proto je důležité, aby zaměstnavatel stanovil potřebný obsah dle rizik, které by mohly hrozit na daném pracovišti. [online]

9.1.2 Školení požární ochrany

Obsahuje informace o možném vzniku nebezpečí požáru, který by mohl vzniknout při činnostech souvisejících s místem výkonu práce. Zaměstnanci se musejí seznámit s požárním řádem, požárními poplachovými směrnicemi a evakuačním plánem. Součástí je i ukázka použití hasících přístrojů a dalších prostředků požární ochrany.

Tento typ školení zajišťuje správce budovy a osoba určená pro požární ochranu, ve které se daná prodejna nachází. [online]

9.2 Vzdělávání ve společnosti XY

Vzdělávání na jednotlivých prodejnách má určenou osobu neboli tutora, který je speciálně vyškolen pro tuto pozici. Tutor absolvuje pravidelné školení a vzdělávací semináře, které mu pomáhají ve správném vzdělávání a proškolování přidělených pracovníků.

Tutor training je typ školení, které připravuje vybraného pracovníka pro výcvik nových, ale i stávajících zaměstnanců. Tutor se zde naučí, jak správně využívat své znalosti ke vzdělávání jiných. Slouží mu k tomu mimo jiné i příručka pro jednotlivé značky, s názvem tutor.

9.3 Vzdělávání nových zaměstnanců

Každý nový zaměstnanec se musí zúčastnit různých druhů školení. K prvním školením patří školení požární ochrany a bezpečnosti práce, které se provádí formou počítačových testů. K dalšímu základnímu školení patří školení pokladních, které je připravuje pro práci s pokladnou. Na tomto typu školení se naučí základní funkce pokladny jako je nákup, vrácení zboží, storno nákupu i využití zaměstnanecké karty. Každý účastník se dozví jaké informace najde na účtence, v případě že nastane problém s pokladnou, tak jak správně vypsat paragon a provést ruční otevření a uzavření pokladny. Je potřeba si taky zažít, nezapomínat odkódovat zabezpečené zboží a profesionálně ho zákazníkovi zabalit.

Tímto školením prochází všichni zaměstnanci bez ohledu na pozici. Rozsáhlejší školení je pro manažery prodejny, kteří jsou zaučováni na jiné sesterské pobočce zkušenějším manažerem. Toto školení probíhá po dobu 3 až 5 týdnů, kde si nový manažer zkouší praktickým cvičením veškeré procesy chodu prodejny a získává potřebné informace k výkonu své práce.

9.4 Vzdělávání pod vedením tutora

Tutor vzdělává veškeré sales asistenty (prodavače), které je nutné pravidelně proškolovat a zkoušet z dosažených znalostí a dovedností. Toto proškolování provádí formou evaluačních formulářů.

9.5 Druhy evaluací pro sales asistenty

9.5.1 Evaluace ve zkušební době

Evaluace ve zkušební době, což je tříměsíční období, se provádí čtyřikrát a co 14 dnů se opakuje. Každá evaluace trvá okolo 15 minut. Poslední čtvrté prozkoušení by mělo být v době, kdy pracovníkovi končí zkušební doba. Z tohoto zkoušení můžeme o pracovníkovi zjistit, zda se s prací dokázal sžít a zda byl schopen naučit se základní informace pro vykonávání své práce.

Aby úspěšně zvládl všechny potřebné testy a prozkoušení, byl mu přiřazen tutor, který mu sděloval veškeré potřebné informace, které bude k výkonu své práce potřebovat (např. čtení artiklového čísla, seznámení se střihy, velikostmi a materiály, čtení etikety, vyhledávání produktů, doplňování zboží, a další).

Proškolování nového pracovníka probíhá za chodu prodejny a s pomocí nejen tutora, ale i manažerů dané prodejny.

Na základě výsledků evaluací se můžeme rozhodnout, zda tohoto pracovníka nadále chceme nebo nechceme ve svém týmu (viz příloha č. 1).

9.5.2 Pololetní evaluace

Pololetní evaluace se účastní všichni sales asistenti, kteří jsou v podniku zaměstnáni minimálně 6 měsíců. Tento typ proškolování se provádí každého půl roku od nástupu do zaměstnání. Provádí se z důvodu, aby zaměstnanci neztratili své dosavadní znalosti a nadále je zdokonalovali a rozšiřovali. Pololetní evaluaci provádí se zaměstnancem, manažer prodejny sám, z důvodu, aby nedostal zkreslené informace o vývoji daného pracovníka (viz příloha č. 2).

9.5.3 Evaluace potenciála

Tento typ evaluace se týká sales asistentů (prodavačů), kteří mají v sobě určitý potenciál pro výkon na vyšší pozici. Školení potenciála předchází assessment centrum, kterého se účastní daný pracovník po doporučení svých manažerů. V případě úspěšného zvládnutí assessment centra (které vyhodnocuje školící firma), se uchazeč může začít zaškolovat pro výkon na případnou vyšší pozici. Školení se uskutečňuje na prodejně za pomoci manažera. Pracovník v potencial programu se zaučuje od manažera prodejny, který mu dle školícího plánu předvádí a ukazuje postupy práce. Toto školení se provádí každý druhý týden a každá část se zaobírá jiným školeným tématem (viz příloha č. 3).

Proškolování se týká i manažerů, které zkouší vedení dané sítě prodejny. Evaluace probíhá v anglickém jazyce formou kladení otázek a vyplněním potřebného formuláře.

9.6 Druhy evaluací pro manažery

9.6.1 Vstupní školení

Školení probíhá na pobočce formou praxe. Nový manažer pracuje pod dohledem zkušených manažerů, kteří se na své pozici nacházejí již nějakou dobu a mají potřebné znalosti k zaučování. Tento typ školení probíhá intenzivně po dobu 3 až 5 týdnů a za tuto dobu se nový manažer musí naučit všechny důležité informace (všechny základní informace, ale i složitější jako je práce s TGT, PDA, příjem zboží, odesílání devolucí a transferů, komunikace s vedením formou emailů, telefonátů či osobních setkání a další), které bude potřebovat k výkonu své práce.

Na konci školení proběhne pomocí evaluačního formuláře hodnocení, zda vzdělávaný manažer dosáhl potřebných znalostí a dovedností a zda je schopen zastávat svoji pozici a dokáže vést svůj tým.

9.6.2 Pololetní evaluace

Tento typ evaluace vede člen z vedení společnosti. Školení probíhá v anglickém jazyce formou kladení otázek a vyplnění evaluačního formuláře. Zjišťuje se, zda manažer dosahuje potřebných znalostí k výkonu své práce, zda je dále rozvíjí na školeních, či zda dokáže pracovat s informacemi, ke kterým má přístup. Důležité je taky, jak funguje jeho tým a jak prosperuje daná prodejna.

9.6.3 Evaluace při přesunu na vyšší manažerskou pozici

Evaluace se vykonává v českém jazyce a zkoušející je HR manažer. Jde o ověření, zda uchazeč o vyšší manažerskou pozici dosahuje potřebných informací, které jsou nutné k výkonu na vyšší pozici, ale i o základní znalosti, které musí manažer mít.

10 PŘÍKLADY ŠKOLENÍ VE SPOLEČNOSTI XY

10.1 Recruitment trénink

Trénink probíhá formou přednášky HR manažerky, která se stará o přijímání nových zaměstnanců.

Vždy jde o skupinový trénink, kterého se účastní asi 20 lidí z různých značek a poboček celé společnosti v rámci České republiky.

Na začátku tréninku dostanou účastníci k dispozici příručku pro výběr zaměstnanců, která jim má pomoci se správným výběrem nových členů. Tato příručka přesně ukazuje na body, na které se má manažer zaměřit, aby dokázal vybrat toho správného uchazeče do svého týmu.

V rámci tohoto tréninku je praktická ukázka telefonního rozhovoru, který probíhá před osobním pohovorem. Tento telefonický rozhovor má doplnit informace, které nelze vyčíst z životopisu, a nebo které potřebujeme upřesnit. Telefonický rozhovor probíhá s vybraným uchazečem, který má aktuální zájem pracovat pro naši společnost, a kterého si účastníci kurzu sami vybrali, dle postupu z příručky. Tento rozhovor vede vybraný účastník, který se táže na předem připravené otázky. Ostatní účastníci kurzu celý dialog poslouchají a následně řeknou své postřehy, co bylo podle nich správně či špatně.

Forma praktického cvičení je velkým pomocníkem pro budoucí výběr nových kvalitních zaměstnanců.

10.2 Assessment centrum

Je skupinová forma vzdělávání za účasti 5 až 10 osob. Délka tohoto vzdělávání je v našem případě půlden a o účastníky se stará specializovaná firma. Úspěšné zvládnutí assessment školení následuje zařazení do potencial programu, který máme vysvětlený výše.

Spousta účastníků se této formy vzdělávání bojí, jelikož neví, co je vlastně čeká a nemohou se cíleně na tuto formu vzdělávání připravit.

Účastníci řeší různé úkoly a to skupinově, ale i samostatně. Při řešení zadaných úkolů, účastníky pozoruje specialista, ale i zástupci naší společnosti. Tito pozorovatelé si značí poznámky a následně kladou účastníkům doplňující dotazy, dle kterých se snaží zjistit, kdo by byl vhodný pro zařazení do již zmíněného potencial programu.

Assessment centrum se v naší společnosti zakládá na úkolech spojených s módou, kreativností, průrazností a nadhledem.

Vyhodnocení assessment vykonává školící firma, která předá výsledky personálnímu oddělení společnosti. Personální oddělení s těmito výsledky nadále pracuje a dle výsledků určí účastníky, které zařadí do potencial programu.

10.3 E–consulting

Externí společnost, která se stará o finanční stránku podniku.

Školení touto firmou probíhá na základě novinek vniklých s příchodem nového roku pro vyplňování formuláře „Prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků“.

11 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

V této kapitole jsou položeny a vyhodnoceny tři důležité výzkumné otázky, které shrnují důležité body týkající se vzdělávání zaměstnanců.

11.1 Chtějí být zaměstnanci vůbec vzdělávání?

Většina pracovníků si již uvědomuje jak je vzdělávání důležité a proto se chtějí vzdělávat. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že 83,5% respondentů dosáhlo minimálně vzdělání s maturitou. U této skupiny dotázaných se nám ukazuje zájem dalšího doplňujícího vzdělávání. Nejvýraznější zájem o další vzdělávání má 36,7% účastníků, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání. Dnes již nezáleží jen na samotném podniku, ale hlavně na pracovníkovi, který musí mít zájem rozšiřovat své znalosti a vědomosti. V tom mu může pomáhat i zajímavá motivace, různé zvýhodnění a odměny od jeho zaměstnavatele. Motivační stránka se u respondentů vyskytla pouze ve 40%, což není nijak ohromný počet, ale je důležité vidět pokroky, které nastávají v této oblasti, přístupu podniků ke svým zaměstnancům.

Dnešní doba vyžaduje od uchazeče o pracovní pozici poměrně velké znalosti a dovednosti, proto je velmi významné se svému doplňujícímu vzdělání věnovat nejen v podniku, ale i ve svém osobním životě např. studiem cizího jazyka, který je nyní již považován za základní schopnost uchazeče.

K další důležité stránce, jako je bezproblémový chod podniku, patří i začlenění nového pracovníka do běžného pracovního režimu. Je potřebné, aby získal co nejdříve takové zkušenosti a znalosti, dokázal pracovat samostatně a byl pro podnik užitečný jako zaměstnanec, který pracuje v podniku již více let. Toto začleňování spadá pod základní vzdělávání zaměstnanců a proto by se na tento bod mělo zaměřovat více zaměstnavatelů. Ve výzkumu se vzdělávací program pro adaptování nových pracovníků vyskytl pouze u 43,3% respondentů.

Ano, v dnešním světě chtějí být zaměstnanci vzděláváni, ovšem objeví se i takoví, kteří rozšiřování svých znalostí nepovažují za důležité a ke své práci údajně další vzdělávání nepotřebují. Většinou do tohoto typu pracovníků spadají dělnické profese. Avšak zaměstnanci na vyšších pozicích, ale i na běžných pracovních místech např. jako jsou prodavači, zdravotnický a ošetřovatelský personál, pracovníci jednající se zákazníky a svými klienty si velmi uvědomují, jak je vzdělávací proces pro uchycení se na aktuálním trhu práce dů-

žitý. Pokud chce člověk práci s uspokojivým finančním ohodnocením, musí ukázat, že něco umí.

11.2 Je vzdělávání v podnicích využíváno?

Od dotázaných respondentů bylo sděleno, že v 83,3% zaměstnavatel poskytuje svým pracovníkům doplňující vzdělání a to nejen týkající se jejich oboru, ale umožňuje jim i další typy vzdělávání jako je výuka cizího jazyka, prodejních dovedností či kurz první pomoci. Je patrné, že zaměstnavatelům na vzdělávání svých pracovníků opravdu záleží a že nejde pouze o aktuální trend, ale o nutnost, kterou dnešní doba vyžaduje. Zaměstnavatelé neposkytují vzdělávání pouze osobám na vyšších pozicích, ale i zaměstnancům odborných dělnických profesí, kterým umožnují školení a kurzy týkající se CNC strojů, obráběcích strojů , školení řidičů či svářečské kurzy. Zmíněné jsou pouze ty nejčastější, které se v dnešní době využívají. Některé školení jsou ovšem povinné i ze zákona.

Doplňující vzdělávání je v podnicích využíváno čím dál častěji a i způsoby, které jsou pro účastníky vzdělávání schůdné k přijetí nových informací se hodně zlepšily. Využívají se metody jako je koučování, které je založeno na dlouhodobějším vztahu dvou lidí, kteří dle této metody dohledu a podpory rozvíjí své schopnosti, dovednosti i postoje. Dále jsou využívány pracovní porady, semináře i assessment centrum, na kterém se daný účastník učí řešit úkoly, při kterých je monitorován. K více častým a novějším metodám se řadí metody vzdělávání on-line a to je E-learning a webinář.

Dnešní svět je zahlcen různými elektronickými přístroji jako jsou počítače, tablety či chytré telefony. Pomocí těchto pomůcek je možné využívat snadno online vzdělávání. Nemusí se studovat pouze na pracovišti, ale je lehce dostupný i pro samotné jedince, kteří mají pouze osobní zájem se vzdělávat.

Vzdělávání na pracovišti se rozrůstá čím dál více a je jisté, že se nezastaví. Jelikož pokud se chce podnik dnes na trhu dobře realizovat, musím mít k tomu správné prostředky. A hlavním článkem v provozu podniku jsou samotní pracovníci ,bez kterých by podnik nemohl existovat.

11.3 Jaká skupina pracovníků má o vzdělávání zájem?

Z dotazníkového výzkumu je vidět, že o další vzdělávání má zájem jak skupina mužů tak skupina žen. Obě pohlaví na vyšších pozicích považují vzdělávání za velmi důležité a mají

o další rozvoj svých vědomostí a dovedností neustálý zájem. Svůj rozvoj považují za velkou výhodu, který jim pomůže v získání lepší práce. Ovšem nejenom manažeři si uvědomují důležitost vzdělání, proto musím uvést i obory dělnické, administrativní a kancelářské práce. U dělnických prací nejspíše dobrovolný samostatný osobní rozvoj v mnoha případech nenajdeme, ale i pro ně je mnoho odborných kurzů a školení např. kdy se jedná o již zmíněné kurzy obráběcí, obsluha CNC strojů, svářečské a jeřábnické kurzy , tak není problém se kurzu zúčastnit. Další vzdělávání administrativních pracovníků je velkou nutností. U těchto subjektů je potřeba pravidelné sledování nových změn v zákonech a často kromě povinných školení zaregistrujeme i samostudium a vyhledávání novinek na internetu. Tam se dá například i zdokonalovat i ve výuce cizího jazyka. Vzdělávací akce vyhledávají administrativní pracovníci tak jako manažeři a rádi se jich zúčastňují. O další vzdělávání má zájem podle výzkumu nejčastěji věková skupina mezi 20 až 29 lety a taky skupina od 30 do 39 let. Ostatní věkové kategorie se také zúčastňují, ale už ne v takové míře, jako výše zmíněné skupiny. Dalšího a doplňujícího vzdělání se nejčastěji účastní pracovníci s vysokoškolským titulem a středoškolským vzděláním.

12 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

12.1 Cíl dotazníku

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak je pro zaměstnance různých firem důležité jejich vzdělání a zda mají možnost se v tomto směru nadále rozvíjet a pokud ano, tak jak často se školení či kurzů účastní.

Dotazníkové šetření bylo prováděno v době od 25. března 2015 do 20. dubna 2015. V uvedeném období vyplnilo dotazník 60 respondentů. Dotazníkové šetření probíhalo pomocí online dotazníku, který obsahoval 17 otázek, z toho 16 uzavřených a 1 otevřenou. Respondenti dotazník vyplňovali nejčastěji okolo 2-5 minut. Celý dotazník je uveden v příloze č. 4.

12.2 Rozbor dotazníkového šetření

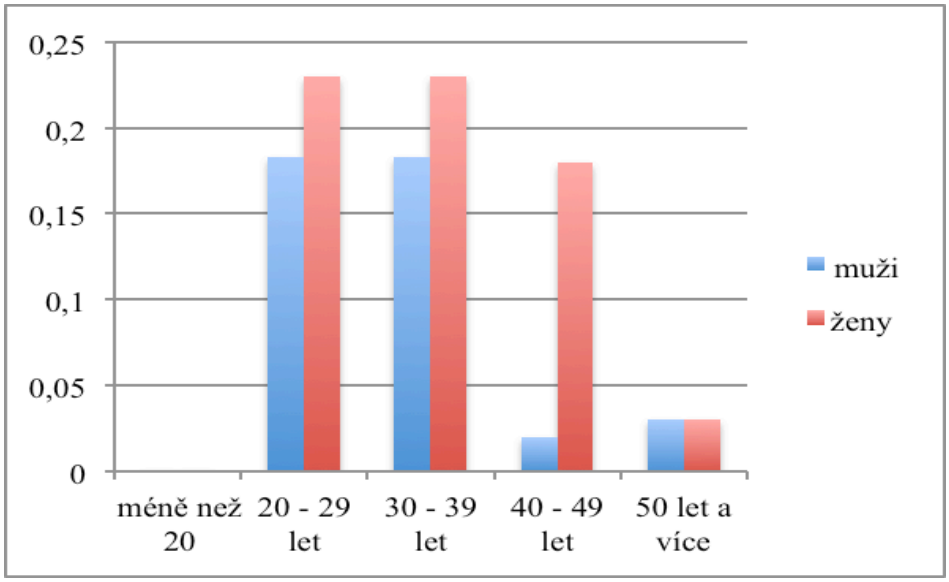
V tabulce č. 3 uvádím věk a pohlaví oslovených respondentů. Složení respondentů je

41,7 % žen a 58,3 % mužů. Celkem dotazník vyplnilo 60 respondentů. Respondenti se skládají ze čtyř různých věkových kategorií, kteří nejčastěji spadali do kategorie 20 až 29 let. Tuto kategorii obsahovalo 23,3% mužů a 18,3% žen. Druhá nejčastější kategorie byla 30 – 39 let.

Tabulka č. 4 nám ukazuje dosažené vzdělání respondentů. Nejvyšší procento což je 36,7% respondentů má dosažené nejvyšší vzdělání středoškolské. Další skupina respondentů spadá do vysokoškolského vzdělání a to je 26,7%. Vyučení s maturitou dosáhlo 20%, vyučení bez maturity 11,7% a základní vzdělání dosáhlo 1,7% respondentů. Dosažené vzdělání nám ukazuje, že dotazovaní respondenti z 86,7 %, což je 52 lidí, dosahují minimálně vzdělání, ukončené maturitou.

Tabulka 3: Věk respondentů (Interní zdroj podniku)

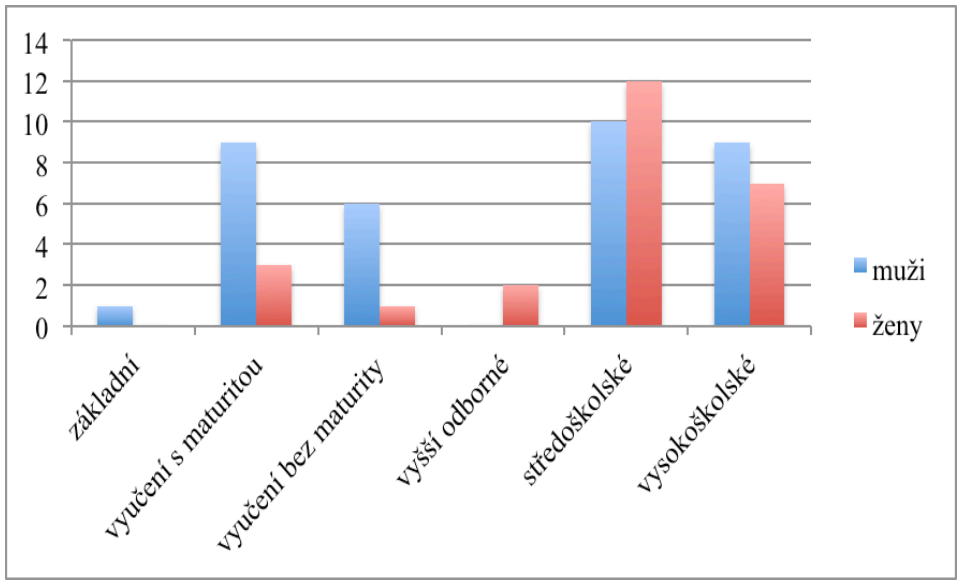
Věk					
	méně než 20 let	20 - 29 let	30 - 39 let	40 - 49 let	50 let a více
ženy	0	11	11	1	2
muži	0	14	8	11	2
celkem	0	25	19	12	4



Graf 3: Skupinové rozložení věku respondentů (Zdroj: vlastní)

Tabulka 4: Dosažené vzdělání respondentů (Interní zdroj podniku)

	Dosažené vzdělání					
	základní	**vyučení s maturitou**	**vyučení bez maturity**	**vyšší odborné**	**středoškolské**	**vysokoškolské**
ženy	0	3	1	2	12	7
muži	1	9	6	0	10	9
celkem	1	12	7	2	22	16



Graf 4: Skupinové rozložení dosaženého vzdělání zaměstnanců (Zdroj: vlastní)

12.3 Rozbor a vyhodnocení otázek

Uzavřené otázky vyhodnocuji s pomocí výsečového grafu, který nám ukazuje celkový výsledek veškerých odpovědí z šedesáti dotazníků, vyplněných respondenty.

Při rozborech otevřených otázek jsem se snažila, co nejvěrněji uvést výsledky uvedené respondenty, kteří na tyto otázky odpovídali.

K prvním otázkám jsem zařadila ty jednodušší a s přímou odpovědí. Od otázky číslo čtyři se věnuji podrobnějšímu zjišťování situace ohledně vzdělávání zaměstnanců u různých respondentů. Tyto otázky jsou zajímavé a měli by udržet respondentovu pozornost. V celém dotazníku jsou položeny otevřené i uzavřené otázky, které se snažím co nejpřesněji rozebrat v jednotlivých bodech uvedených níže. Body 15, 16 a 17 jsou záměrně uvedeny až na konci dotazníku, kterým respondent už nemusí věnovat velkou pozornost.

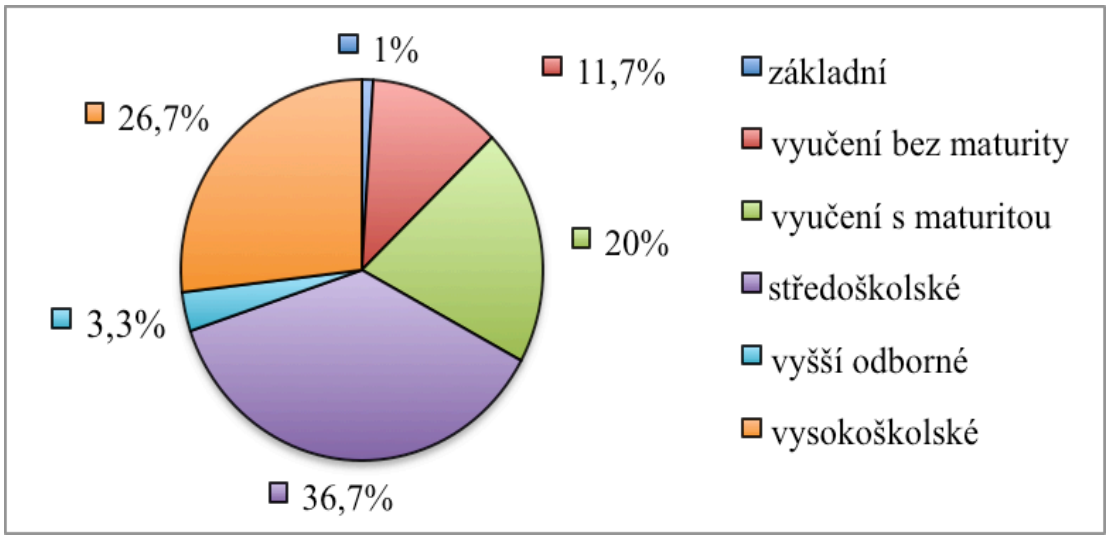
1. **Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:**

Nejvyšší procento respondentů má dokončené středoškolské vzdělání. Vysokoškolského vzdělání dosahuje 26,7 % respondentů což je 16 lidí z celkového dotazovaného počtu 60. 20% respondentů dosahuje vyučení s maturitou, 11,7% vyučení bez maturity. Část respondentů v poměru 3,3% z celkových 100% dosahuje vyšší odborné vzdělání a 1% dosahuje pouze základní vzdělání.

Muži dosahují nejčastěji středoškolského vzdělání 28,6% (10 mužů), vysokoškolského vzdělání 25,7% (9 mužů) a vyučení s maturitou dosahuje 25,7% (9 mužů) z celkového počtu 35 zpovídaných mužů. K méně častému vzdělání patří vyučení bez maturity, tohoto vzdělání dosahuje 17,1 % dotazovaných. Základního vzdělání dosahuje 2,9% mužů.

Ženy dosahovaly z celkového počtu 25 zpovídaných v 48% středoškolského vzdělání, v 28% vysokoškolského vzdělání, v 12% vyučení s maturitou, v 8% dosáhly vyšší odborné vzdělání a 4% žen dosáhlo vyučení bez maturity.

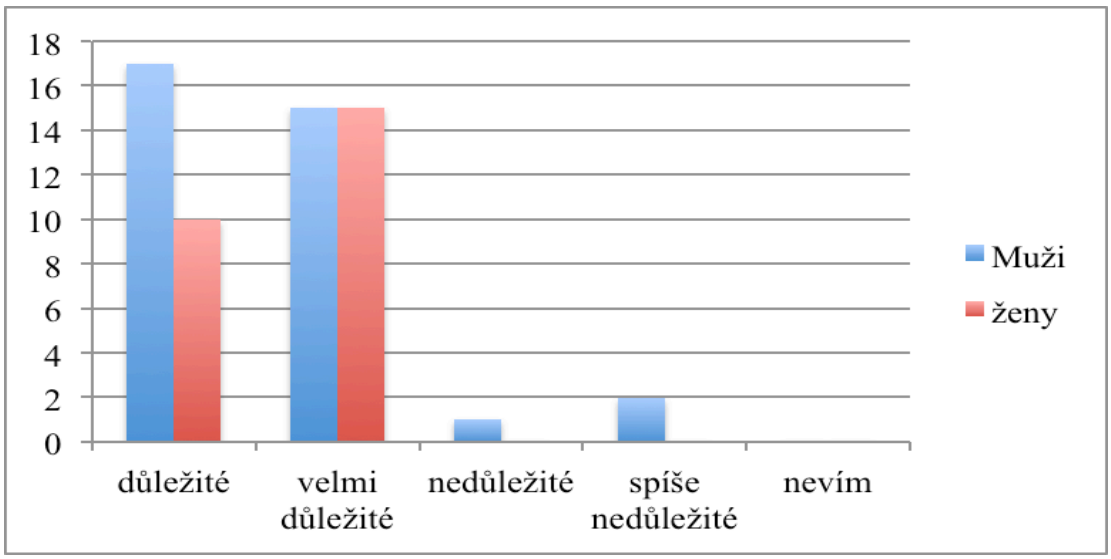
Z grafu je zřejmé, že respondenti dosahují ve velkém počtu minimálně vyučení s maturitou což znamená, že jde o vzdělané jedince.



Graf 5: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je: (Zdroj: vlastní)

2. Průběžné vzdělání považujete za:

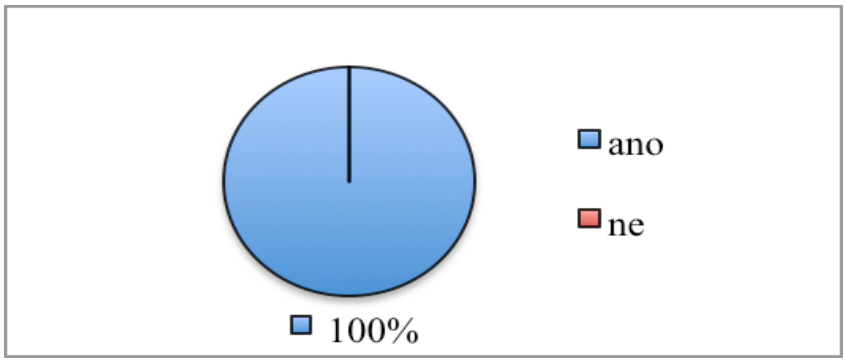
Respondenti považují vzdělání za velmi důležité v 50% a nebo za důležité v 45% z celkového počtu zúčastněných respondentů to je 95 %. Respondentky označily tyto dvě odpovědi, což znamená, že je pro ně vzdělávání opravdu důležité. Muži označili většinu odpovědí, které byly na výběr, ale i přesto odpovědi - důležité a velmi důležité, převyšovaly ty nedůležité a spíše nedůležité, které zabíraly pouhých 5% ze všech odpovědí, což jsou celkem 3 z celkových 35 mužů.



Graf 6: Skupinová četnost průběžného vzdělávání (Zdroj: vlastní)

3. Jste již zaměstnán/a?

Všichni respondenti měli v době vyplňování dotazníku zaměstnání. To znamená, že se nepodíleli na nezaměstnanosti v České republice, která v lednu 2015 byla 5,9%. Míra nezaměstnanosti aktuálně v ČR patří mezi nejnižší v EU. [online]



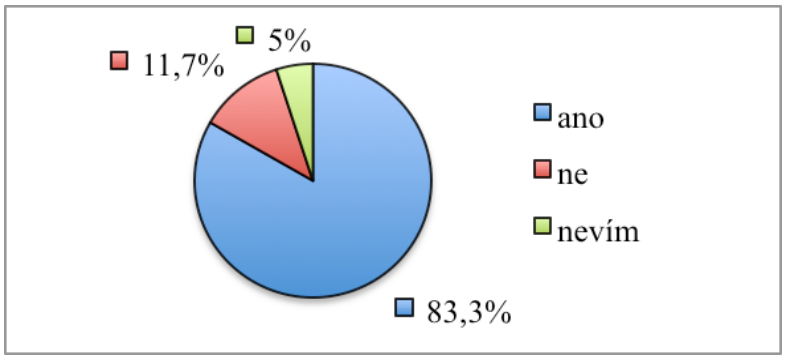
Graf 7: Jste již zaměstnán/a? (Zdroj: vlastní)

4. Věnuje se Váš zaměstnavatel vzdělávání svých zaměstnanců?

Zájem o vzdělávání pracovníků ze strany zaměstnavatelů neustále roste. Jak vidíme i v uvedeném grafu, 83,3% (což je 50 z 60 zúčastněných) zaměstnavatelů se vzdělávání zaměstnanců věnuje. I dle odborníků, do vzdělávání stále investuje čím dál více zaměstnavatelů.

Stát zaměstnavatelům poskytuje daňové zvýhodnění v případě, že chtějí své zaměstnance vzdělávat, čímž jim poskytuje motivaci pro toto rozhodnutí. Ovšem dle statistik je zřejmé, že zaměstnavatelé možnost uplatnit studium v základu daně z příjmu jako výdaje na odborný rozvoj zaměstnanců moc nevyužívají.

Důležitým faktorem je, že si zaměstnavatelé nutnost vzdělávání zaměstnanců uvědomují a své pracovníky ve vzdělávání začínají více podporovat.

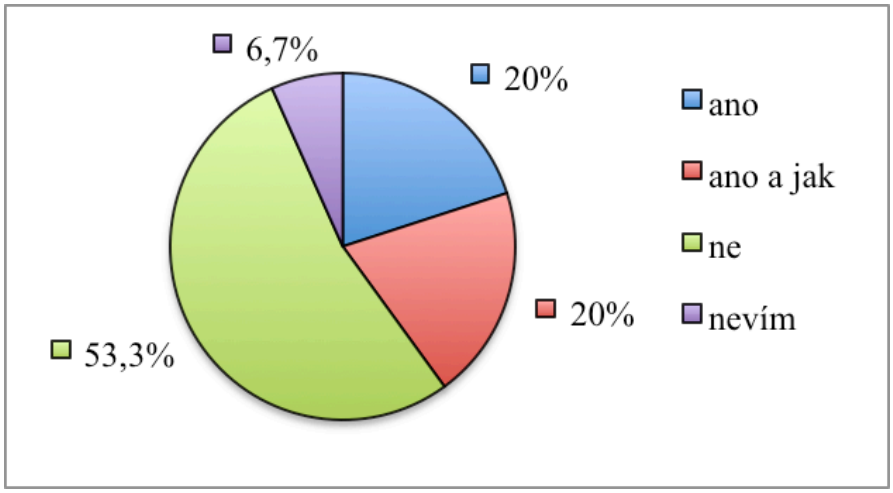


Graf 8: Věnuje se Váš zaměstnavatel vzdělávání svých zaměstnanců? (Zdroj: vlastní)

5. Motivuje Vás nadřízený k rozvoji svých znalostí?

53,3% zaměstnavatelů své zaměstnance nemotivuje k rozvoji jejich znalostí. Pokud zaměstnavatel své zaměstnance motivuje, tak to dle respondentů dělá pomocí pořádání seminářů a školení s návazností na zvyšování jejich kvalifikace i možnost následného dosažení práce na vyšší a tím i lépe placené pozici. Motivaci zajišťuje i pomocí zvláštních odměn, jako jsou finance, ale i náhradní volno na své vzdělávání. Uvedené příklady motivace mi poskytlo 20% z respondentů. Čtyři respondenti což je 6,7% ze všech dotázaných, o motivaci od svých zaměstnavatelů neví, takže buď motivaci nevyužívají a nebo jejich zaměstnavatel žádnou motivaci neposkytuje.

Ke správným metodám řadíme zajímavost práce, možnost uplatňování vlastních schopností, dosažení potřebného výsledku či překonání překážky. Za vnější motivaci se považuje finanční odměna. Motivace stavěná na osobní pověsti i společenském poslání. Tyto druhy motivace mohou pracovníci ovšem vnímat různě. [online]

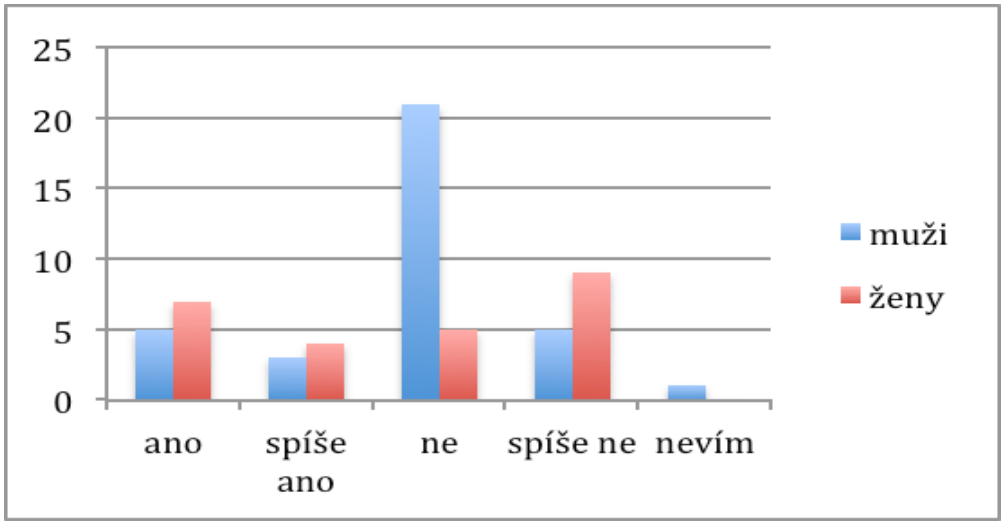


Graf 9: Motivuje Vás nadřízený k rozvoji svých znalostí? (Zdroj: vlastní)

6. Máte možnost spolurozhodovat o absolvování konkrétních školení, kurzů, seminářů nebo stáží?

Respondenti uvedli že v 31,7% mají možnost aspoň částečně rozhodovat o tom, jaký kurz chtějí absolvovat. Toto procento nám zahrnuje 44% žen a 22,9% mužů. Tito respondenti se skládají z 21,7% manažerů, 6,7% administrativních pracovníků a na tomto rozhodování se podílí i 3,3% dělníků. Zapojení 19 společností z 60 není nijak ohromné číslo, ale i tak

vidíme, že zaměstnavatelům alespoň v některých případech na vyjádření svých zaměstnanců záleží.



Graf 10: Skupinové rozložení četnosti při rozhodování o kurzech. (Zdroj: vlastní)

Tabulka 5: Na jakých pozicích mohou respondenti rozhodovat o absolvovaných kurzech (Zdroj: vlastní)

Na jakých pozicích mohou respondenti rozhodovat o absolvovaných kurzech:			
	manažer	administrativní pracovník	dělník
ano	13	4	2
ne	14	11	16

7. Jaké vzdělávací aktivity jste v posledním roce absolvoval/a?

V posledním roce absolvovalo nějaký vzdělávací kurz 88,3% respondentů. Zúčastnilo se 92% žen a 85,7% mužů.

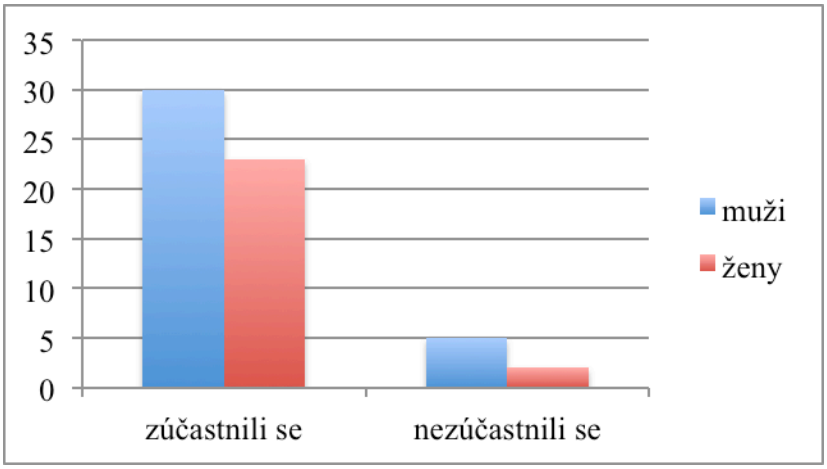
Respondentky se nejčastěji účastnily kurzů cizích jazyků, převážně anglického a ruského jazyka. K dalšímu nejčastějšímu školení se zapsalo účetnictví a daně, administrace, recruitment školení, neboli výběr nových pracovníků, školení manažerských dovedností, prodejní dovednostní taktiky, práce s počítačovými programy, či školení řidičů. Respondentky také absolvovaly zákonné školení BOZP a školení požární ochrany. Někteří jedinci navští-

vili stáž v zahraničí, zdravotnické semináře, kurz, jak se stát koučem, komunikační školení, HR školení i školení pokladních.

Z uvedených druhů školení je zřejmé, že tyto školení navštěvují převážně manažerky a administrativní pracovnice.

Muži zapojení do dotazníkového šetření, převážně uváděli absolvované tyto typy školení – počítačové školení, školení prezentačních dovedností, prodejní a komunikační dovednosti, školení řidičů, školení jeřábníků, svářečský kurz, školení pro CNC stroje. Uvedeny byly ale i kurzy jako je odborný „update training“„ právní minimum, školení techniků pro údržbu a servis klimatizací, školení ASME Boiler and Vessel code, školení rétoriky, kurz angličtiny, SEO školení, management lidí, kurz pro výběr nových pracovníků, daňový kurz, ale bylo uvedeno i sebevzdělávání bez pomoci zaměstnavatele formou odborné literatury. Též se účastnili zákonných školení jako je BOZP a školení požární ochrany.

Z různorodosti zmíněných absolvovaných kurzů je patrné absolvování kurzů, od manažerů přes administrativní pracovníky až po dělníky.



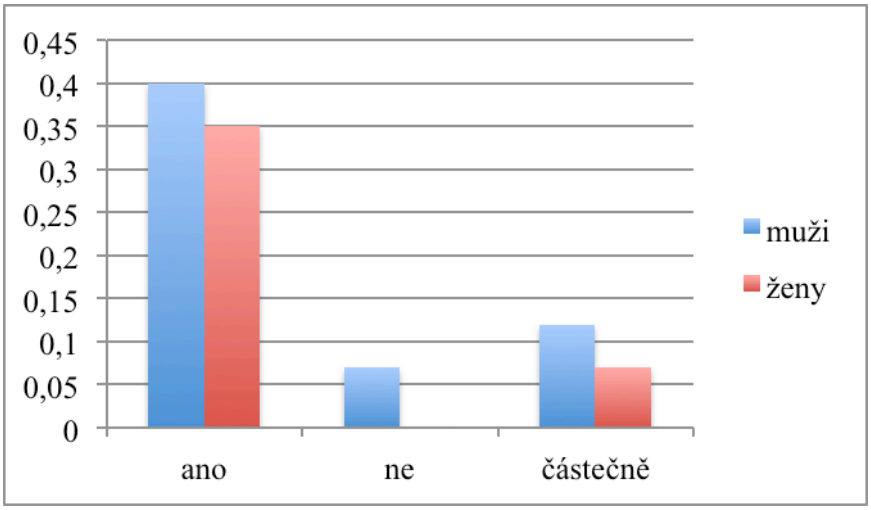
Graf 11: Skupinové rozložení četnosti absolvovaných aktivit (Zdroj: vlastní)

8. Byla pro Vás tato školení přínosem?

Pro 76,7% ze všech respondentů byla školení, kterých se zúčastnili přínosem. Pro respondentky bylo vzdělávání naprostým přínosem v 84% a částečným přínosem v 16%. Získanými poznatky rozvíjely své dosavadní zkušenosti a nebo získaly znalosti úplně nové. Vytěžené znalosti mohou použít pro zefektivnění své dosavadní práce. Respondenti v 88,6%, vzdělání považují alespoň částečně za přínosné. Ovšem pro 11,4% respondentů tyto vzdělávací akce neměly žádný význam a nic si z nich neodnesli.

Tabulka 6: Absolutní a relativní četnost (Zdroj: vlastní)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	45	0,75
ne	4	0,07
částečně	11	0,18

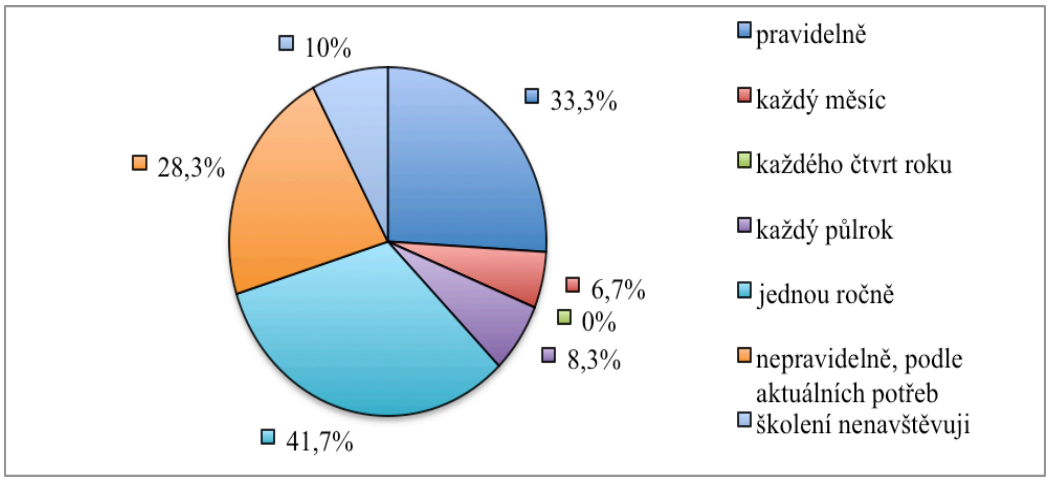


Graf 12: Skupinová četnost přínosu vzdělávání (Zdroj: vlastní)

9. Jak často se školení účastníte?

Respondenti měli při této otázce možnost vybrat více odpovědí. Všichni účastníci odpověď vyplnili. Jednu odpověď vybralo 43 účastníků a dvě odpovědi vybralo 17 účastníků.

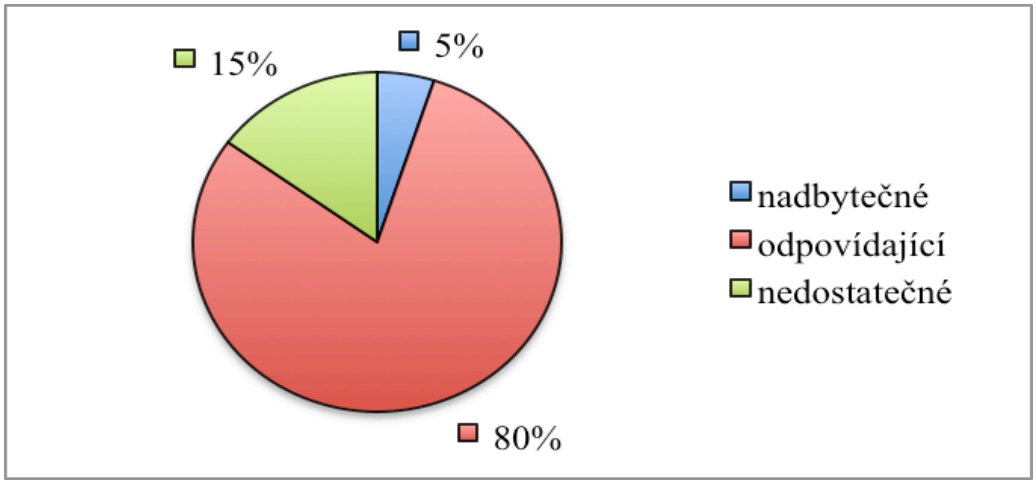
Nejčastější odpověď spadala od 33,3% účastníků k pravidelné účasti na školení, jednou ročně se školení účastnilo 41,7% účastníků, ale 28,3% respondentů se účastní pouze v případě, že nastanou v jejich pracovním procesu změny, které jsou nutné k obnově jejich vzdělání.



Graf 13: Jak často se školení účastníte? (Zdroj: vlastní)

10. Množství absolvovaných vzdělávacích aktivit považujete za:

Vzdělávací aktivity považuje 80% za odpovídající. Účastníci se v nich dozvěděli potřebné informace ke svému profesnímu rozvoji. Nadbytečné množství vzdělávaných akcí a informací bylo pro 5% účastníků. Pro 15% účastníků jsou absolvované aktivity nedostatečné, buď se nevěnují potřebnému vzdělávacímu tématu a nebo nedostali dostatek potřebných informací.

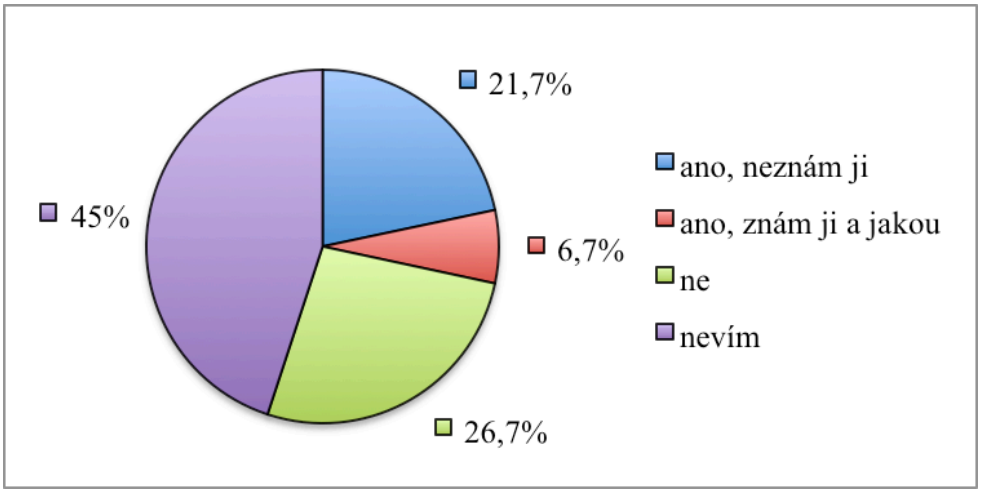


Graf 14: Množství absolvovaných vzdělávacích aktivit považujete za: (Zdroj: vlastní)

11. Má společnost, ve které pracujete určenou strategii rozvoje a vzdělávání zaměstnanců?

Strategii rozvoje zaměstnanců má 28,4% zúčastněných. 6,7% respondentů strategii společnosti znají a částečně ji specifikovali, např. školení je pro zaměstnance rozvoj jejich znalostí a přehledu v oboru, který jim firma poskytuje v rámci tohoto benefitu - navštěvování veletrhů českých i zahraničních, dobré jazykové kurzy pro zaměstnance i vybudování co nejlepšího obchodního týmu.

Některé společnosti své strategie nezveřejňují a proto je možné, že 45% respondentů o ní neví a 26,7% strategii o rozvoji a vzdělání vůbec nemají.

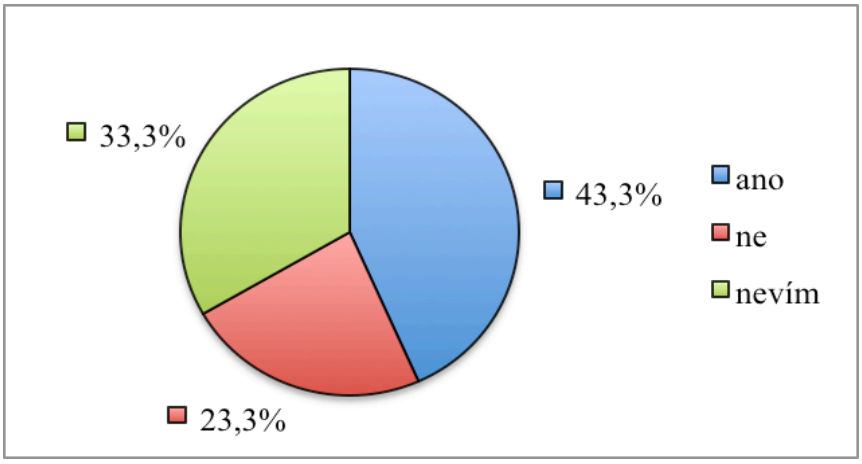


Graf 15: Má společnost, ve které pracujete určenou strategii rozvoje a vzdělávání zaměstnanců? (Zdroj: vlastní)

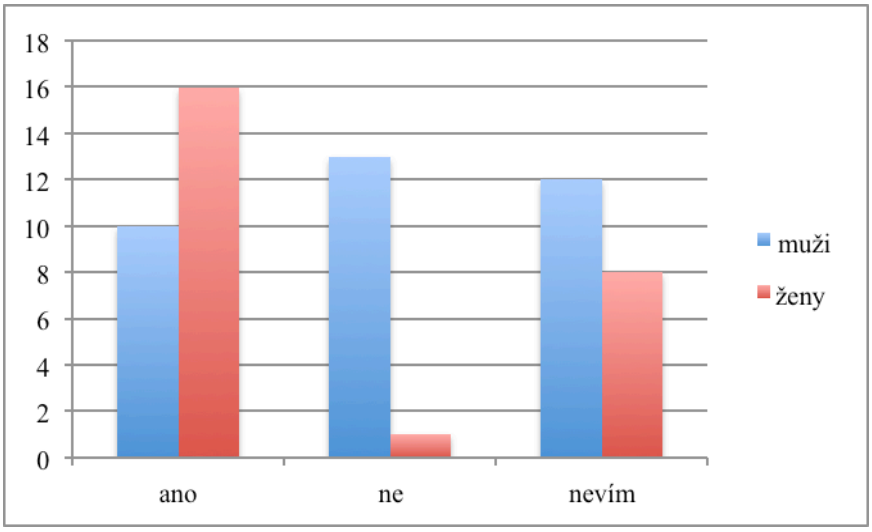
12. Existuje ve Vaší společnosti, kde pracujete program pro adaptování nových zaměstnanců?

Adaptace nových pracovníků je v dnešních podnicích velmi důležitá, tato doba se nemusí slučovat se zkušební dobou. Většinou se uvádí že adaptace trvá okolo 6 až 24 měsíců, samozřejmě záleží na náročnosti pozice. Respondenti uvedli, že 43,3% zaměstnavatelů využívá program pro adaptování svých nových pracovníků. 33,3% respondentů neví, zda jejich firma tento program nabízí svým novým zaměstnancům a 23,3% tázaných udalo, že tento program, pro adaptaci pro nové pracovníky nemá.

Adaptační program je ovšem velmi důležitý kvůli tomu, aby se nový zaměstnanec co nejdříve sžil se svým pracovním prostředním, získal co nejvíce informací a co nejrychleji dokázal pracovat samostatně, proto je škoda, že se tento program nepoužívá v každé firmě.



Graf 16: Existuje ve Vaší společnosti, kde pracujete program pro adaptování nových zaměstnanců? (Zdroj: vlastní)

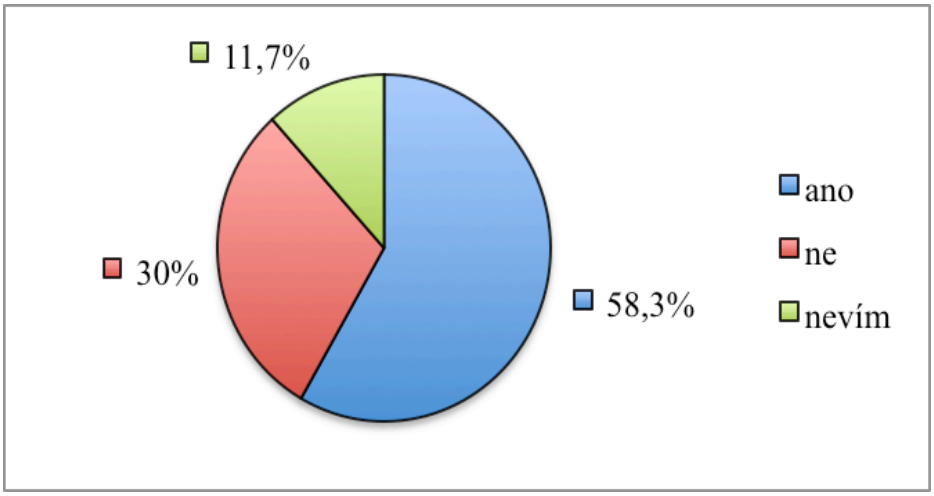


Graf 17: Nejčastěji zastoupené hodnoty programu pro adaptování nových zaměstnanců (Zdroj: vlastní)

13. Máte ve firmě konkrétní osobu, která se stará o vzdělávání zaměstnanců?

Je důležité mít ve své společnosti osobu, která se stará o vzdělávání zaměstnanců. Tato osoba dokáže porovnat potřeby společnosti s potřebami pracovníků. Na toto porovnání může navazovat identifikace vzdělávacích potřeb, neboli oblasti nutné ke vzdělání.

Dotazovaní v 58,3% uvedli, že tuto osobu v podniku mají a firma ji plně ji využívá. U 11,7% bylo napsáno, že neví o nikom, kdo by tuto funkci ve firmě, kde pracují vykonával, a 30% společností ji podle respondentů ani nemá.

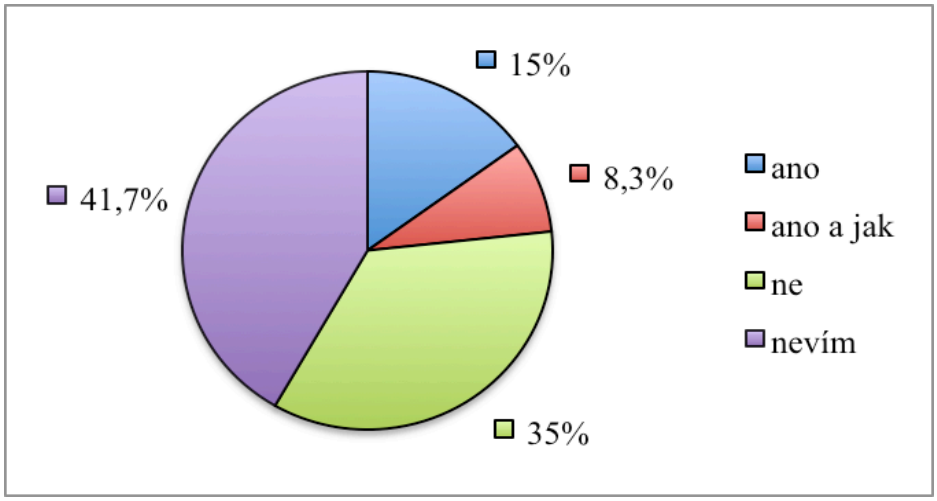


Graf 18: Máte ve formě konkrétní osobu, která se stará o vzdělávání zaměstnanců? (Zdroj: vlastní)

14. Je s Vašimi výsledky ze vzdělávacích kurzů nadále pracováno?

Respondenti v 23,3% uvedli, že s výsledky ze vzdělávacích akcí se u nich ve společnosti pracuje. V pěti případech respondenti předložili typy, jak s výsledky pracují: téměř ihned po příjezdu ze školení probíhá předávání nabytých znalostí širokému kolektivu kolegů, zpětná vazba na závěrečné testy, zpětná vazba od vyučujících, kteří vedli školení, či při úspěšném splnění assessment centra se účastník zařadí do potencial programu.

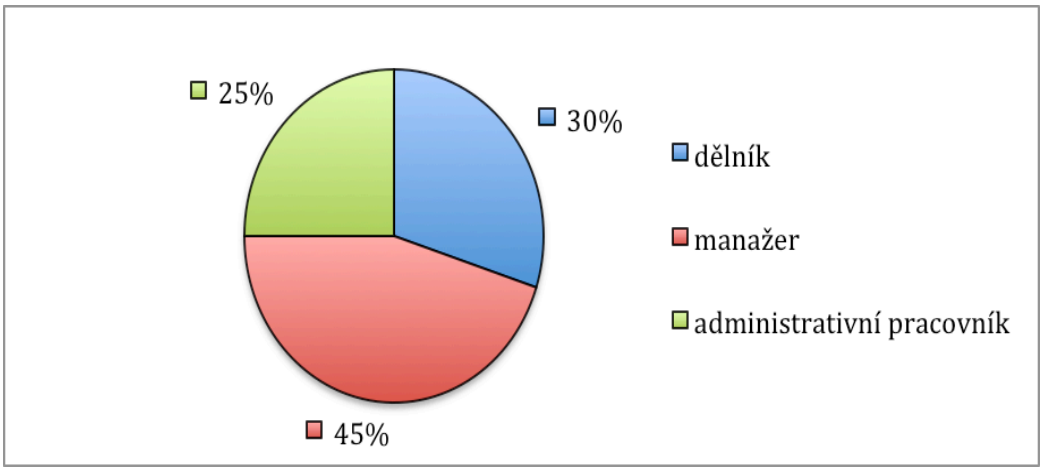
V 41,7% respondenti nevědí, zda se s jejich výsledky nějak nadále pracuje a 35% účastníků označilo, že se s jejich výsledky nepracuje.



Graf 19: Je s Vašimi výsledky ze vzdělávacích kurzů nadále pracováno? (Zdroj: vlastní)

15. Uveďte prosím své pracovní zařazení:

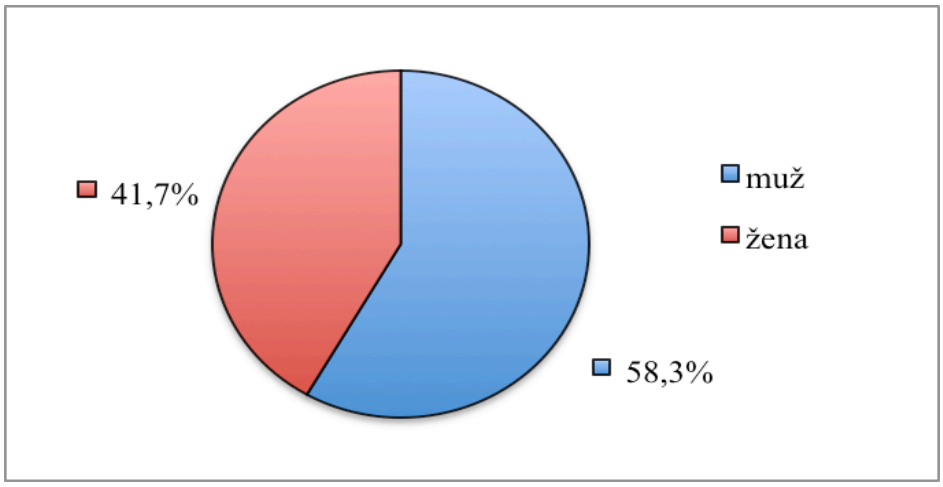
Zúčastnilo se celkem 45% manažerů, 30% dělníků a 25% administrativních pracovníků.



Graf 20: Uveďte prosím své pracovní zařazení: (Zdroj: vlastní)

16. Jste?

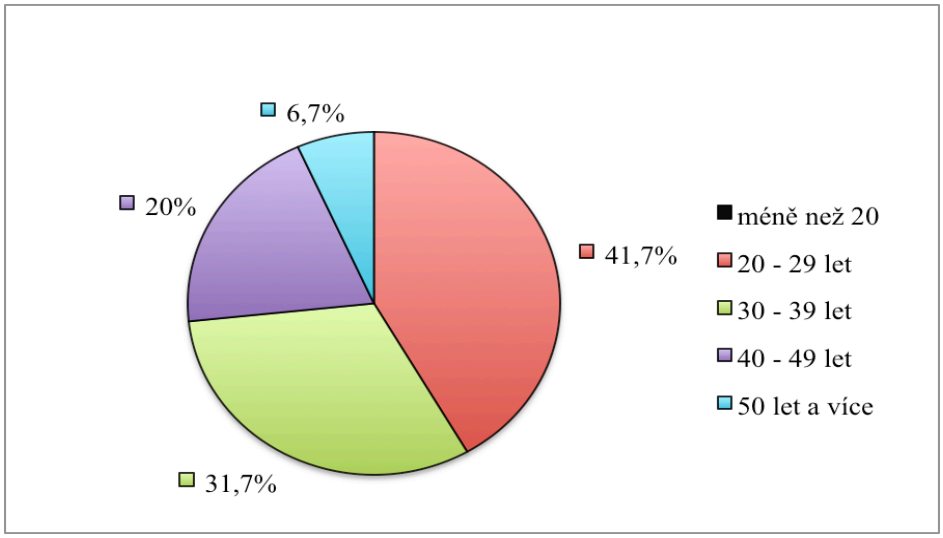
Pohlaví respondentů je již uvedeno v tabulce č. 1. Nejvíce se zúčastnila pánská populace a to 58,3 % což je 35 mužů z celkového počtu 60 oslovených.



Graf 21: Jste? (Zdroj: vlastní)

17. Věk?

V grafu č. 18 uvádím věkovou kategorii oslovených respondentů. Nejvíce oslovených respondentů bylo mezi 20 až 29 lety. Další nejčastější věková kategorie byla mezi 30 až 39 lety. Účastníci mezi 40 až 49 lety se zúčastnili v 20%, padesát a více letí respondenti v 6,7%. Věková kategorie méně než 20 let se vůbec nezúčastnila - jsou to většinou studenti a učni, kteří ještě nejsou zaměstnaní.



Graf 22: Věk respondentů (Zdroj: vlastní)

13 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza se věnuje oblasti vzdělávání zaměstnanců v podniku XY.

13.1 Identifikace silných stránek

Tabulka 7: Identifikace silných stránek (Zdroj: vlastní)

Silné stránky	
Název	**Proč**
Vlastní prostory využívané na vzdělávací akce	Firma má v každé zemi, kde působí, vlastní zázemí zahrnující školící prostory s moderním vybavením. Vzhledem k velké četnosti školení je výhodnější mít vlastní prostory než pronajaté.
Dlouhodobé zkušenosti se vzděláváním	Firma na trhu působí již řadu let a proto je její program vzdělávacích akcí velmi bohatý. Díky pravidelnému vyhodnocování se zkušenosti s těmito akcemi neustále rozvíjí. Podnik vzdělávací akce neustále v pravidelných intervalech vyhodnocuje.
Možnost školení na základě pozice zaměstnance s motivací kariérního růstu	Prodejní asistenti se účastní základního kurzu - kurzu pokladních. Mají možnost účastnit se assessment centra, kde mohou ukázat své znalosti a dovednosti a následně při úspěšném splnění tohoto kurzu mohou být zařazeni do potencial programu, který je má připravit na kariérní růst v podniku. Manažeři prodejen se účastní školení HR, recruitment či účetních doplňkových kurzů. Zde rozvíjí své dosavadní znalosti a učí se využívat dané postupy podniku. Obě skupiny se účastní i zákonných školení jako je BOZP či školení požární ochrany.
Interní školitelé z řad zaměstnanců	Podnik pro vzdělávání svých pracovníků využívá své vysoko postavené pracovníky (HR manažery), kteří své získané poznatky poskytují svým podřízeným pracovníkům (manažerům jednotlivých prodejen). Podnik při jejich využívání šetří své finanční zdroje, které by musel vynaložit na externí vyučující.
Vlastní iniciativa zaměstnanců	Zaměstnanci, zvláště na vedoucích pozicích prodejen, z vlastní iniciativy vznášejí požadavky na vlastní účast dle nabídky školení.
Výběr externích školitelů	Dlouhodobě jsou vyhodnocovány školení s externími dodavateli jako velmi přínosná, proto v nich je pokračováno.
Interní dokumentace	Podnik má silnou interní dokumentaci, kterou poskytuje svým zaměstnanců. V této dokumentaci jsou zaznamenány veškeré pracovní postupy a procesy, které zaměstnanec potřebuje k výkonu své práce. Na každou prodejnou přihází pravidelné koordinační dokumenty, ve kterých zaměstnanec najde podstatné informace k novým produktům. Tyto dokumenty slouží jak pro každodenní činnosti, tak jsou využívány i jako školící materiál.

13.2 Identifikace slabých stránek

Tabulka 8: Identifikace slabých stránek (Zdroj: vlastní)

Slabé stránky	
Název	**Proč**
Zpětná vazba	V případě, že školení obsahuje nějaký druh testování, které je vyhodnocováno, tak není testovaným předána zpětná vazba.
Podpora v informačním systému	Neexistence dostatečné podpory v informačním systému, kde chybí školící plán jednotlivce do budoucnosti, vhodná by byla i automatická podpora výzvy k potřebnému školení a přihlašování jednotlivce. K dispozici je pouze historická evidence školení, která proběhla, což není dostačující. Mimo jednotlivce není možné pro vedoucí pracovníky získat přehled vzdělanosti jednotlivých prodejen a mohou tím vznikat velké rozdíly mezi jednotlivými prodejnami.
Nulový rozvoj elektronické formy vzdělávání	Vzdělávací systém je založen na osobní účasti zaměstnanců na školení, čímž vznikají náklady v několika oblastech. Zaměstnanci musejí mnohdy cestovat na školení několik hodin tam a zpět, či účastnit se několikadenních školení, která musí být zajištěna ubytováním a stravným. Nevznikají tak náklady pouze na samotné školení, ale také na několik sekundárních oblastí. Zavedení vhodných školení prostřednictvím informačního systému povede k výraznému ušetření nákladů.
Jazyková znalost	Vzdělávání z interních zdrojů se školí v používaném národním jazyce daného státu. Při setkání s kolegy na pozicích školitelů i školených z jiných států se zjišťuje jazyková bariéra, která brání v komunikaci mezi danými osobami. Zjištění této slabiny nám ohrožuje i pracovní proces.
Nezkušenost s čerpáním dotačních titulů	Každoročně jsou vypisovány různé druhy dotací ovšem firma dosud tyto dotační tituly nevyužila.
Náklady na cestování	Při všech školení je nezbytná osobní účast, na kterou jsou vynaloženy náklady na služební cestu.
Omezená nabídka pro některé pozice	Pro řadové prodavače jsou pouze dva druhy školení.

13.3 Identifikace příležitostí

Tabulka 9: Identifikace příležitostí (Zdroj: vlastní)

Příležitosti	
Název	**Proč**
Poskytnutí interních zdrojů	Podnik disponuje volnými kapacitami jak v oblasti školitelů tak i školících prostor, které může poskytnout dále. Příležitost se nabízí pronajmout buď školitele nebo prostory dalším stranám, či může uspořádat školení veřejná.
Rozšíření o externí školitele	Firma bude monitorovat nabídku externích dodavatelů zabývající se školením v oborech, kterou jsou pro ně předmětné. Na základě tohoto monitoringu si vyhodnotí, zda není vhodné si najmout externího školitele namísto interního.
Regionální motivační program	Vysoká poptávka vedoucích prodejen po školeních povede v případě dostupných zdrojů k častějším účastem na školeních, což bude využito pro motivační program vzdělávání v prodejnách právě těmito iniciativními zaměstnanci. Zaměstnanci, kteří budou získané znalosti předávat ve svém či blízké regionálním pracovišti, budou odměňováni.
Audit konceptu vzdělání externí firmou	Firma má velké zkušenosti se vzděláváním i vyhodnocováním. Při dostatku finančních prostředků je vhodné si najmout externí firmu, která provede audit kompletního konceptu vzdělávání.

13.4 Identifikace hrozeb

Tabulka 10: Identifikace hrozeb (Zdroj: vlastní)

Hrozby	
Název	**Proč**
Nevyškolený personál	V informačním systému musí vzniknout podpora pro plánování a přihlašování na školení. Díky tomuto rozšíření dojde k ušetření kapacit zaměstnanců a možnosti jiného využití. Bez této podpory bude obtížné udržet jeden z cílů firmy, kterým je kvalitně vyškolený personál.
Nejednotnost pracovišť	Na různých pracovištích pracují různě iniciativní lidé, což může vést k tomu, že pracoviště se budou lišit ve svých postupech a znalostech. Tímto bude docházet k tomu, že nebude naplněn cíl společnosti, kterým je jednotnost pracovišť.
Pokles motivace	Nedostatečná zpětná vazba uchazečům školení povede k poklesu motivace. Je nezbytné školení vyhodnocovat alespoň ve vytypovaných tématech a případně i sestavovat pořadí za účelem povyšování či vyhodnocování zaměstnanců.

Špatně využité dotační tituly	V případě, že podnik nemá s dotací žádné zkušenosti, tak je pro něj velmi obtížné všechny dokumenty s ní spojené vyplnit. Proto je vhodné si najmout externí osobu, která tyto zkušenosti má.
Nezkušenost s vývojem elektronického vzdělávání	V případě rozhodnutí o investici hrozí to, že neexistuje nikdo se zkušeností s vývojem obdobného softwaru. A proto se může jednat o rizikovou situaci.
Špatný výběr zaměstnanců pro školení	V podniku jsou dvě úrovně výběru zaměstnanců pro školení. První úroveň probíhá mezi HR manažerem a manažerem prodejny. Do druhé úrovně spadá výběr manažera prodejny a prodejního asistenta. Tento výběr může být ohrožen v případě, že se nevybere správný účastník kurzu. Může dojít ke špatně vloženým investicím.

13.5 Finální přehled

Tabulka 11: Finální přehled (Zdroj: vlastní)

Silné stránky	**Slabé stránky**
• Vlastní prostory využívané na vzdělávací akce • Dlouhodobé zkušenosti se vzděláváním • Možnost školení na základě pozice zaměstnance s motivací kariérního růstu • Interní školitelé z řad zaměstnanců • Vlastní iniciativa zaměstnanců • Výběr externích školitelů • Interní dokumentace	• Zpětná vazba • Podpora v informačním systému • Nulový rozvoj elektronické formy vzdělávání • Jazyková znalost • Nezkušenost s čerpáním dotačních titulů • Náklady na cestování • Omezená nabídka pro některé pozice
Příležitosti	**Hrozby**
• Poskytnutí interních zdrojů • Rozšíření o externí školitele • Regionální motivační program • Audit konceptu vzdělání externí firmou	• Nevyškolený personál • Nejednotnost pracovišť • Pokles motivace • Špatně využité dotační tituly • Nezkušenost s vývojem elektronické formy vzdělávání • Špatný výběr zaměstnanců pro školení

14 VYHODNOCENÍ A NAVRHOVANÉ ZMĚNY

Podnik XY si na vzdělávání zaměstnanců dává hodně záležet. Všechny druhy školení má předem naplánované a ke správnému vzdělávání využívá různé metody. K nejčastěji zvoleným metodám pro výuku sales asistentů patří mentoring, asistování, pověření úkolem, ale také assessment centrum i přednáška spojená s diskuzí. Pro manažery je nejčastěji zvolená metoda formou přednášky, která je zaměřená na získání teoretických znalostí, ale využívá se i přednáška spojená s diskusí.

Ke školení podnik XY využívá nejen svých vzdělaných zaměstnanců, ale i externích firem, které zaměstnance vzdělávají po odbornějších stránkách jako je účetnictví či assessment centrum. I v případě, že společnost využívá externích firem, tak zaměstnanci z kanceláře společnosti se na školení podílejí, např. dohledem.

Školení v této společnosti probíhá pravidelně každý měsíc a v některých měsících je školení i vícekrát, např. školení zvlášť pro manažera (HR školení), tutora (tutor training) i sales asistenta (vstupní školení).

Manažeři jsou o školeních informováni pomocí kalendáře určeného k této činnosti a ti dále o možnosti školení informují zaměstnance na své prodejně.

Podnik sám poskytuje i doplňující kurzy v případě potřeby, jako například v lednu 2015, kdy nastaly změny při vyplňování formuláře - prohlášení poplatníka daně z příjmů FO ze závislé činnosti a funkčních požitků. Tento kurz vedla externí firma E-consulting.

Podnik XY svým zaměstnancům poskytuje dlouhodobé rozvíjení jejich schopností a dovedností a dokáže je přizpůsobovat i aktuálním trendům ve světě.

Navrhovala bych změny v informování zaměstnanců, kteří se účastnili nějakého typu školení. Toto informování, neboli zpětná vazba je důležitá pro rozvoj zúčastněných zaměstnanců. V případě, že daný pracovník dostane zpětnou vazbu, bude vědět na co se má více zaměřit, či která část mu jde skvěle.

Dále bych navrhovala možnost využívání online vzdělávacích kurzů (E-learning a webinář), které podnik XY zatím svým zaměstnancům nenabízí. Forma E-learning i webinář je vzdělávání s pomocí využití výpočetní techniky, která se na každé prodejně nachází. Proto i tato forma vzdělání je v případě podniku XY vhodná a řešitelná. Využití této online metody je i časově nenáročné a uspoří spoustu vzniklých nákladů na účast na vzdělávací akci. Po prozkoumání internetové nabídky E-learningových kurzů je možné určit i obtížnost

kurzu pro účastníka, např. podle toho zda se jedná o manažera nebo o sales asistenta. Samozřejmostí tohoto typu vzdělávání je i jeho různorodost v oborech vzdělávání. Taky je důležité zdůraznit možnost získání nového obzoru ve vzdělávání, který nám tato forma určitě poskytne. Tato metoda uchazeči poskytuje různorodost materiálů, poslechových videí, různých prezentací, ale taky možnost chatu s vyučujícím a dalšími kolegy.

I webinář může probíhat jak pro jednotlivce, tak i pro skupiny. Toto školení může vést i pracovník dané firmy, který bude pro kontakt s účastníky využívat web kameru a podnikový chat, přes který si budou posílat potřebné dokumenty, texty videa apod. Vyučující se může nacházet kdekoliv v České republice i v zahraničí. Účastníci jsou přitom přítomni na své domovské prodejně ve své pracovní době. Při využití webináře není nutné vynaložit žádné náklady na cestovné, ubytování ani stravné, protože se všichni účastníci nacházejí na svém pracovišti.

K hlavním finančním nákladům při využívání online vzdělávání (E-learning i webinář) je nutný nákup webkamer. Celkový počet prodejen v České republice (ve kterých se web kamery nenacházejí) je 38. Pořizovací cena těchto kamer je v průměru 19 000 Kč, ale záleží na kvalitě a typu kamery. Tento druh nákladu se ovšem vrátí, např. z nepotřeby konání třech až čtyř služebních cest (na jednu osobu), plánovaných pro Českou republiku.

Náklady na jednu vzdělávací akci, která je vedena interní osobou, činí na jednoho zaměstnance okolo 6 000 Kč (V této částce je zahrnuto cestovné, stravné i čas strávený na služební cestě. Záleží ovšem na umístění prodejny – každé město má různé náklady na dopravu, stravné a výplatu mezd). Většinou se jednoho školení účastní 20 pracovníků z různých prodejen. Takový rozsah jednoho školení nám na jeden měsíc určuje náklady ve výši okolo 120 000 Kč.

Při využití E-learningu se tyto náklady sníží až o 72,5 %, avšak záleží na náročnosti kurzu a jeho délce. Cena kurzu byla na míru zjištěna od čtyř poskytovatelů těchto služeb na internetu (u všech jsem zjišťovala tyto typy vzdělávání - odvětví management (koučování) a odvětví účetnictví (vyplnění prohlášení poplatníka k dani). Cena kurzu „na míru“ se pohybovala v průměru 33 000 Kč pro potřebnou skupina a délka trvání kurzu byla stanovena na 1,5 hodiny. Využití E-learningu ušetří společnosti okolo 87 000 Kč měsíčně. A tyto náklady může využít pro jiné potřeby podniku.

Pokud podnik využije webinář, tak se náklady podniku XY na nákup potřebných web kamer, po dvou uskutečněných kurzech vrátí, jelikož budou všichni zaměstnanci v pracovní

době, budou se nacházet na svém domovském pracovišti a nebude tedy nutné využívat dopravu, ani jiné náklady na služební cestu.

Využití on-line vzdělávací formy ušetří podniku XY výrazné náklady a navíc poskytne účastníkům nový a moderní pohled na své vzdělávání.

Ostatní formy při vzdělávání v podniku XY jsou využívány velmi dobře a je vidět, že zaměstnanci společnosti tuto možnost vzdělávání oceňují a rádi využívají pro svůj osobní rozvoj.

ZÁVĚR

V celé bakalářské práci se hlavně zajímám o možnosti kvalitního a profesního vzdělávání pracovníků. Praktická část je zaměřena na podnik XY.

Téma vzdělávání je pro dnešní svět velmi aktuální a velmi důležité. Bez vzdělaných zaměstnanců podnik nedosáhne takového cíle, který si stanovil. Vzdělaný kolektiv i jednotlivci jsou pro pracovní trh velmi důležití.

Cílem bakalářské práce bylo vyzvednout důležitost vzdělání pro dnešní svět a analyzování základních teoretických pojmů z této oblasti. V praktické části popisuji jak znaky řízení lidských zdrojů, tak i cíle a metody vzdělávání (na pracovišti i mimo pracoviště) a samotný rozvoj zaměstnanců, při kterém si uvědomí důležitost svého vzdělání.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit možnosti vzdělávacích akcí v podniku XY, kterému věnuji část praktické stránky bakalářské práce. Tento podnik svým pracovníkům poskytuje velké množství vzdělávacích a pravidelných školících akcí, kterých se mohou účastnit. Některé jsou povinné a nutné, jiné dobrovolného charakteru. Tato školení neposkytuje jen manažerům, ale zajímá se i o sales asistenty (prodavače) a nové pracovníky, kterým poskytuje školení jim uzpůsobené, jako je pravidelné školení bezpečnosti i školení prodejních dovedností. Pracovníci mají možnost kariérního růstu, což je pro ně velkou motivací ke vzdělávání a proto se jich rádi zúčastňují.

Zaměstnanci mají v průběhu svého zaměstnání různé pravidelné přezkoušení, která musí absolvovat, aby dokázali plnit své pracovní úkony a pomocí kterých se neustále zdokonalují a obohacují o nové poznatky.

V podniku XY je program vzdělávání velmi využíván a podporován. Zaměstnavatel se po této stránce o své zaměstnance zajímá a záleží mu na jejich znalostech a profesním růstu. Samozřejmě největší část školení obstarává pro vyšší manažerské pozice, ale tito manažeři následně dále proškolují své podřízené.

Po této stránce je v podniku XY vzdělávání a školení využíváno v plné výši. Pouze bych navrhovala lepší vyhodnocování vzdělávacích akcí, kterému by měla být věnována větší pozornost, aby ze strany školitele byla poskytnuta zpětná vazba pro každého uchazeče. Je potřeba, aby přesně věděl, v čem se má zdokonalit a v čem by mohl poskytnou své nově nabyté znalosti ostatním kolegům. Dále bych ještě navrhovala lepší profesní kontakt s kolegy, kteří pracují pro společnost v různých městech, k získání nových praktických

zkušeností a většího, celkového přehledu, jak to funguje jinde. Myslím si také, že by mohly být k prospěchu i výměnné pobyty na různých firemních prodejnách.

Druhá část praktické stránky se zaobírá dotazníkovým šetřením, které nám má ukázat možnosti vzdělávání v různých podnicích a přínos těchto akcí pro zúčastněné respondenty. Ze zodpovězených dotazníků je jasné, že vzdělávacím akcím se nevěnují všichni zaměstnavatelé, ale jejich počet je oproti zaměstnavatelům, kteří své pracovníky vzdělávají, nepatrný. I z dotazníku je zřejmé, že vzdělávání je pro zaměstnavatele opravdu důležité, a že ho rádi využívají pro zdokonalování svých pracovníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Annual report 2013. *Inditex* [online]. 2013 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: http://static.inditex.com/annual_report_2013/en/

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, xxvi, 982 p. ISBN 07-494-4631-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

Ekonomický růst rychle snižuje nezaměstnanost v ČR. *FinExpert* [online]. 4.2.2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: http://finexpert.e15.cz/ekonomicky-rust-rychle-snizuje-nezamestnanost-v-cr

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.

Metodický portál. GOŠOVÁ, Věra. *Wiki.rvp* [online]. 27.4.2011 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogicky_lexikon/S/SIMULACE,_SIMULAČNÍ_HRA

Metody vzdělávání pracovníků a jejich použitelnost. *Podnikátor* [online]. 2012 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17746/Metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost

Personalistika a řízení lidských zdrojů. *Management Mania* [online]. 17. 3. 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Zájem o vzdělávání pracovníků roste. Zaměstnavatelé do něj investují miliardy ročně (finance.cz). *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 28.5.2014 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/18098

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ASME American Society of Mechanical Engineers

BOZP Bezpečnost práce a ochrany zdraví při práci

CNC Computer Numeric Control

SEO Search Engine Optimization

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Aktivity řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 28) 16
Obrázek 2: Cyklus lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 29) 17
Obrázek 3: Harvardský systém řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 30) 18
Obrázek 4: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96) 21
Obrázek 5: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje (Kociánová, 2010, s. 173) 29
Obrázek 6: Prvky procesu realizace vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 83) 30
Obrázek 7: Cyklus motivace (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 85) 31
Obrázek 8: Systém formování pracovní schopnosti člověka (Koubek, 2015, s. 255) 35
Obrázek 9: Pokrytí prodejen po celém světe (Zdroj: Google mapy) 43

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Program vzdělávací akce (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 84) 31
Tabulka 2: Příklady motivačních faktorů vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 88) 32
Tabulka 3: Věk respondentů (Interní zdroj podniku) 55
Tabulka 4: Dosažené vzdělání respondentů (Interní zdroj podniku) 56
Tabulka 5: Na jakých pozicích mohou respondenti rozhodovat o absolvovaných kurzech (Zdroj: vlastní) 61
Tabulka 6: Absolutní a relativní četnost (Zdroj: vlastní) 63
Tabulka 7: Identifikace silných stránek (Zdroj: vlastní) 70
Tabulka 8: Identifikace slabých stránek (Zdroj: vlastní) 71
Tabulka 9: Identifikace příležitostí (Zdroj: vlastní) 72
Tabulka 10: Identifikace hrozeb (Zdroj: vlastní) 72
Tabulka 11: Finální přehled (Zdroj: vlastní) 73

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura zaměstnanců v podniku XY (Interní zdroj podniku) 44
Graf 2: Procentuální zobrazení podílu mužů a žen v jednotlivých prodejnách (Interní zdroj podniku) 44
Graf 3: Skupinové rozložení věku respondentů (Zdroj: vlastní) 56
Graf 4: Skupinové rozložení dosaženého vzdělání zaměstnanců (Zdroj: vlastní) 55
Graf 5: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je: (Zdroj: vlastní) 58
Graf 6: Skupinová četnost průběžného vzdělávání (Zdroj: vlastní) 58
Graf 7: Jste již zaměstnán/a? (Zdroj: vlastní) 59
Graf 8: Věnuje se Váš zaměstnavatel vzdělávání svých zaměstnanců? (Zdroj: vlastní) 59
Graf 9: Motivuje Vás nadřízený k rozvoji svých znalostí? (Zdroj: vlastní) 60
Graf 10: Skupinové rozložení četnosti při rozhodování o kurzech. (Zdroj: vlastní) 60
Graf 11: Skupinové rozložení četnosti absolvovaných aktivit (Zdroj: vlastní) 61
Graf 12: Skupinová četnost přínosu vzdělávání (Zdroj: vlastní) 62
Graf 13: Jak často se školení účastníte? (Zdroj: vlastní) 64
Graf 14: Množství absolvovaných vzdělávacích aktivit považujete za: (Zdroj: vlastní) 64
Graf 15: Má společnost, ve které pracujete určenou strategii rozvoje a vzdělávání zaměstnanců? (Zdroj: vlastní) 65
Graf 16: Existuje ve Vaší společnosti, kde pracujete program pro adaptování nových zaměstnanců? (Zdroj: vlastní) 66
Graf 17: Nejčastěji zastoupené hodnoty programu pro adaptování nových zaměstnanců (Zdroj: vlastní) 65
Graf 18: Máte ve formě konkrétní osobu, která se stará o vzdělávání zaměstnanců? (Zdroj: vlastní) 67
Graf 19: Je s Vašimi výsledky ze vzdělávacích kurzů nadále pracováno? (Zdroj: vlastní) 68
Graf 20: Uveďte prosím své pracovní zařazení: (Zdroj: vlastní) 68
Graf 21: Jste? (Zdroj: vlastní) 69
Graf 22: Věk respondentů (Zdroj: vlastní) 69

SEZNAM PŘÍLOH

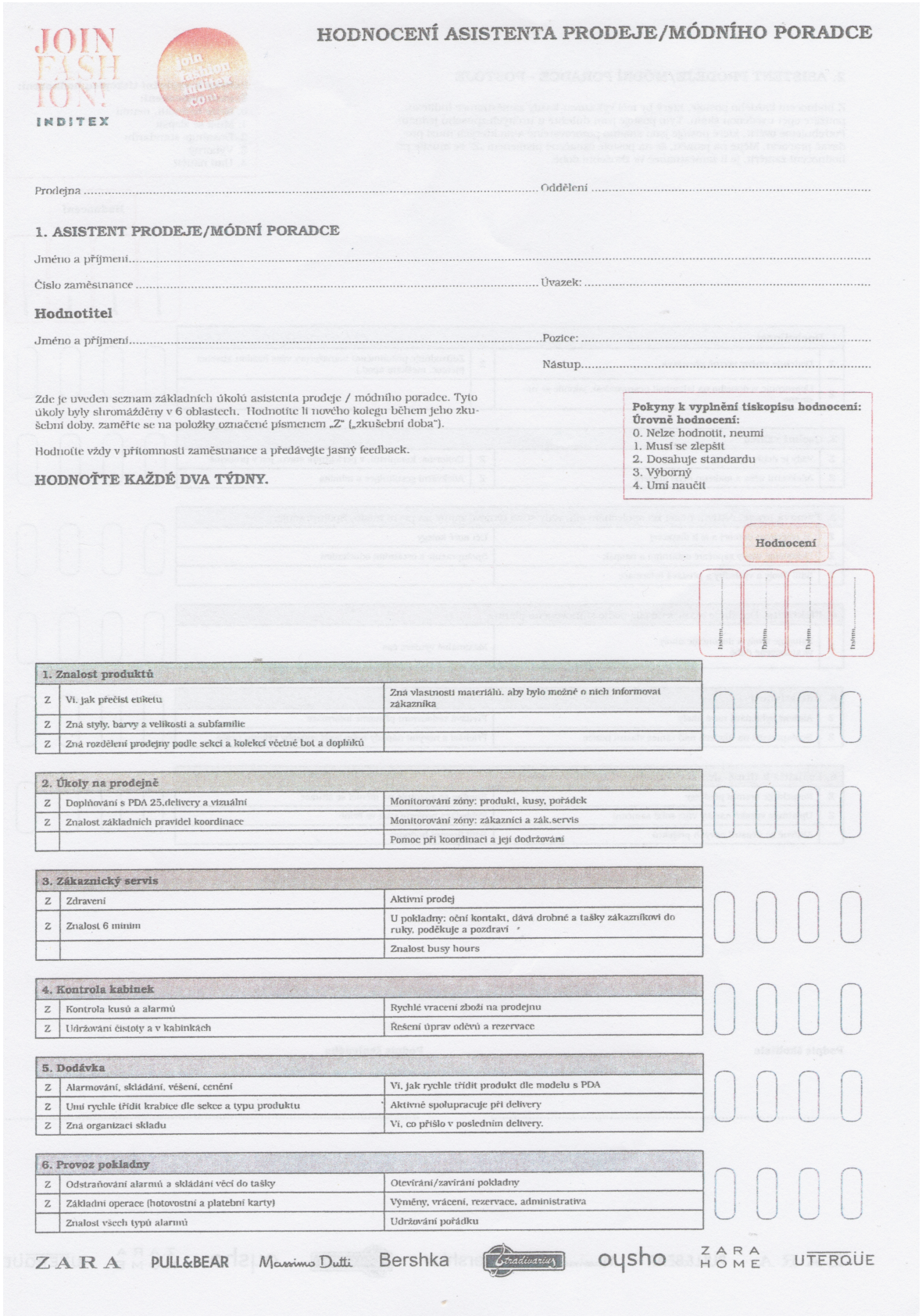
Příloha I Formulář pro evaluaci ve zkušební době

Příloha II Formulář pro pololetní evaluaci

Příloha III Formulář pro evaluaci potenciála

Příloha IV Dotazník

PŘÍLOHA P I: FORMULÁŘ EVALUACE VE ZKUŠEBNÍ DOBĚ



JOIN FASHION! INDITEX

HODNOCENÍ ASISTENTA PRODEJE/MÓDNÍHO PORADCE

Prodejna ..... Oddělení .....

1. ASISTENT PRODEJE/MÓDNÍ PORADCE

Jméno a příjmení.....

Číslo zaměstnance ..... Úvazek: .....

Hodnotitel

Jméno a příjmení..... Pozice: .....

Nástup.....

Zde je uveden seznam základních úkolů asistenta prodeje / módního poradce. Tyto úkoly byly shromážděny v 6 oblastech. Hodnotíte li nového kolegu během jeho zkušební doby, zaměřte se na položky označené písmenem „Z" („zkušební doba").

Hodnoťte vždy v přítomnosti zaměstnance a předávejte jasný feedback.

HODNOŤTE KAŽDÉ DVA TÝDNY.

Pokyny k vyplnění tiskopisu hodnocení:
Úrovně hodnocení:
0. Nelze hodnotit, neumí
1. Musí se zlepšit
2. Dosahuje standardu
3. Výborný
4. Umí naučit

		Hodnocení			
		Datum	Datum	Datum	Datum
1. Znalost produktů					
Z	Ví, jak přečíst etiketu	Zná vlastnosti materiálů, aby bylo možné o nich informovat zákazníka			
Z	Zná styly, barvy a velikosti a subfamilie				
Z	Zná rozdělení prodejny podle sekcí a kolekcí včetně bot a doplňků				
2. Úkoly na prodejně					
Z	Doplňování s PDA 25.delivery a vizuální	Monitorování zóny: produkt, kusy, pořádek			
Z	Znalost základních pravidel koordinace	Monitorování zóny: zákazníci a zák.servis			
		Pomoc při koordinaci a její dodržování			
3. Zákaznický servis					
Z	Zdravení	Aktivní prodej			
Z	Znalost 6 minim	U pokladny: oční kontakt, dává drobné a tašky zákazníkovi do ruky, poděkuje a pozdraví			
		Znalost busy hours			
4. Kontrola kabinek					
Z	Kontrola kusů a alarmů	Rychlé vracení zboží na prodejnu			
Z	Udržování čistoty a v kabinkách	Řešení úprav oděvů a rezervace			
5. Dodávka					
Z	Alarmování, skládání, věšení, cenění	Ví, jak rychle třídit produkt dle modelu s PDA			
Z	Umí rychle třídit krabice dle sekce a typu produktu	Aktivně spolupracuje při delivery			
Z	Zná organizaci skladu	Ví, co přišlo v posledním delivery.			
6. Provoz pokladny					
Z	Odstraňování alarmů a skládání věcí do tašky	Otevírání/zavírání pokladny			
Z	Základní operace (hotovostní a platební karty)	Výměny, vrácení, rezervace, administrativa			
	Znalost všech typů alarmů	Udržování pořádku			

ZARA PULL&BEAR Massimo Dutti Bershka Stradivarius oysho ZARA HOME UTERQÜE

2. ASISTENT PRODEJE/MÓDNÍ PORADCE - POSTOJE

K hodnocení každého postoje, který by měl vykazovat každý zaměstnanec Inditexu, použijte opět uvedenou škálu. Tyto postoje jsou důležité u určitých způsobů jednání. Potřebujeme ověřit, které postoje jsou snadno pozorovatelné a na kterých musí prodavač pracovat. Mějte na paměti, že na postoje označené písmenem „Z" se musíte při hodnocení zaměřit, je li zaměstnanec ve zkušební době.

Pokyny k vyplnění tiskopisu hodnocení:
Úrovně hodnocení:
0. Nelze hodnotit, neumí
1. Musí se zlepšit
2. Dosahuje standardu
3. Výborný
4. Umí naučit

				Hodnocení			
				Datum.....	Datum.....	Datum.....	Datum.....
1. Dochvilnost							
Z	Dodržuje směny včetně přestávek	Z	Zdůvodňuje přítomnému manažerovy včas každou absenci (nemoc, meškání apod.)				
Z	Upozorňuje vedoucího na jakoukoli nesrovnalost, jakmile se naskytne						
2. Osobní vzhled							
Z	Vždy je dobře upraven	Z	Uniforma: kompletní, v perfektním stavu, jen v prodejně				
Z	Adekvátní účes a makeup nebo oholení	Z	Adekvátní gestikulace a mimika				
3. Týmová práce. Aktivní účast na společném cíli, vždy staví týmové zájmy na první místo. Spolupracuje.							
Z	Je připraven pomoci a je k dispozici		Učí nové kolegy				
Z	Dokončuje úkoly započaté ostatními a naopak		Spolupracuje s ostatními odděleními				
Z	Sdílí úkoly a výsledky a předává informace						
4. Efektivita. Dosahuje stanovené cíle podle stanoveného plánu.							
Z	Zahajuje úkoly a dokončuje úkoly ve stanovené době		Maximálně využívá čas				
5. Iniciativnost							
Z	Aktivně vyhledává nové úkoly		Předává vedoucímu přínosné informace				
Z	Spolupracuje na úkolech nad rámec vlastní pozice		Přichází s novými nápady nebo lepší způsoby výkonu práce				
6. Loajalita k firmě. Jedná v souladu s potřebami prodejny.							
Z	Respektuje firemní předpisy		Snadno se adaptuje na měnící se situace				
Z	Uplatňuje vysoké nároky vůči sobě samému		Vyhledává profesní růst ve firmě				
	Aktivně se účastní nových projektů		Sdílí firemní hodnoty				

Podpis školitele

.....

Podpis školeného

.....

ZARA PULL&BEAR Massimo Dutti Bershka Stradivarius oysho ZARA HOME UTERQÜE

PŘÍLOHA P II: FORMULÁŘ PRO POLOLETNÍ EVALUACI

POLOLETNÍ HODNOCENÍ ASISTENTŮ PRODEJE

Jméno a Příjmení: _____ Obchod: _____

Datum posudku: _____ Oddelení: _____

Osobní číslo: _____ Úvazek: _____

vedoucí vyplní červeně
zaměatnanec vyplní modře

Povinnosti	ÚROVEŇ			
	– –	–	+	++
Skládání, věšení				
Alarmování				
Třídění zboží dle familií				
Doplňování				
Znalost organizace skladu				
Znalost produktu a kolekcí				
Znalost bestsellerů				
Proces delivery				
"25"				
Asistence u objednávky				
Koordinace				
Práce s Cassio				
Práce na pokladně				
Dodržování zón				
Úpravy odevů				
Zákaznické rezervace				
Znalost možnosi kariérního růstu				
Znalost hlavních pozic na obchodě dle jmen i významu				
Zákaz. servis a chování k zákazníkům				
Zdravení zákazníků				

Schopnosti	ÚROVEŇ			
	– –	–	+	++
Uniforma a image				
Časová flexibilita				
Nápomoc novým kolegům				
Logické uvažování				
Technické porozumení				
Samostatnost				
Pracovitost				
Rychlost				
Týmová práce				
Optimismus				
Organizování				
Zodpovědnost				
Být příkladem				
Zvládnutí stres. situací				
Vlastní nápady,návrhy				

MOŽNOST KARIÉRNÍHO RŮSTU: NEMÁ ZÁJEM: ☐

MÁ ZÁJEM: ☐ *POZICE:*.....

CELKOVÉ HODNOCENÍ: OBSTÁL/A ☐ NEOBSTÁL/A: ☐

POZNÁMKY:

Podpis asistenta/tky prodeje: Podpis manažera:

PŘÍLOHA P III: FORMULÁŘ PRO EVALUACI POTENCIÁLA

INDITEX

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE S POTENCIÁLEM

OBECNÉ INFORMACE

Jméno a příjmení školitele:	Obchod:			
Datum:	Sekce:			
Jméno a příjmení potenciála: Vyplňte jednou za 14 dní.	Nezkušený/á stále potřebuje pomoc.	Vykonal/a nejméně 5x bez pomoci.	Vykonal/a nejméně 8x bez pomoci.	Celkem
1.- Řízení a optimalizace skladu: Objednávka Optimalizace objednávek za účelem dodržení nejvýhodnějších zásob do prodejny a zajištění optimálních zásob na skladu				
Provedení objednávky pro danou sekci	0	2,5	5	
Optimální zásoby na skladu a pohyb produktu na prodejně, koordinace	0	2,5	5	
Sledování prodeje produktu, dle top reportů a rankingů	0	2,5	5	
Komunikace s produktovým oddělením (telefonicky, mailem)	0	2,5	5	
2. Organizace dodávek a podpory prodeje Organizace skladu a prodejních oddělení pro dosažení plánovaného úkolu				
Organizace dodávek (delivery): albaran, organizace zaměstnanců	0	2,5	5	
Organizace skladu v průběhu dodávky (kdo dělá co)	0	1,5	3	
Doplňování prodejny a kontrola doplňování celého týmu	0	1	2	
Transféry mezi prodejnymi, devoluce, tary	0	2	4	
3.- Vizuální podporování prodeje a security Vystavení produktu v souladu s obchodním kritériem prodeje a dodržování bezp. pravidel				
Plánování a přizpůsobení podpory prodeje v prodejně s výlohářem, podle kritérií zaslaných z ústředí a podle prodejnosti	0	1,5	3	
Znalost a dodržování všech bezpečnostných pravidel, procesů a tech. pomůcek.	0	1	2	
4.- Administrativa: Pokladna, TGT a obecné služby Využití pokladních zpráv pro optimalizaci řízení prodejny zabezpečení ekvivalentních podmínek prodejního materiálu				
Pokladní postupy při výměně, platbě, vrácení peněz apod.	0	1,5	3	
Znalost TGT (veškeré dostupné reporty, fotky, HR,...)	0	1,5	3	
Optimalizace zásob tašek, papíru do tiskáren a veškerého materiálu potřebného k řízení prodejny	0	1,5	3	
Správné užití vybavení: skříňky, zkušební kabinky, topení, klimatizace, světla, atd.	0	1,5	3	
Kontrola práce pokladních-školení kolegů, pořádek, materiál, přístroje - senzorm., casio	0	1,5	3	
Reklamace, storna a výjezdy z pokladny	0	1,5	3	
Hlídání budgetu hodin (budgetové tabulka)	0	1,5	3	
5.- Lidské zdroje a týmový rozvoj Obchatit rozvoj zaměstnanců a cesthrcut produktivity, obratu a účasti				
Vedení ranních a večerních pětiminutovek	0		4	
Záruka přijetí a zapracování nových kolegů do prodeje - tutoring	0		4	
Uplatnění a dodržování firemních právních norem (zdraví a bezpečnost, rozpisy, uniformy)	0		4	
Plánování rozpisů s fondy hodin, přezčasy a práce s hodinama	0		4	
Analýza týmových situací a řešení problému: komunikace, nestrannost, konstruktivní komentáře	0		4	
Nábor nového zaměstnance: pohovor, podpis smlouvy a nástup	0		4	
Působení ve funkci zaměstnance odpovědného za úsek/prodejnu během jednoho nebo pul dne: členění na zóny, doplňování, organizace zaměstnanců	0		4	
6.- Dovednosti a postoje				
Iniciativa: určit problém nebo příležitost a jednat tak, abychom problém vyřešili či příležitosti využili. Předejít nadcházejícím situacím.	0		2	
Dopad a vliv: přesvědčit, přemluvit a ovlivnit ostatní, aby zaujali správný postoj nebo podpořili náš názor.	0		2	
Orientace na cíle: Obecne zaměření na dobrý pracovní výkon a dosažení nebo zlepšení stanovených cílů	0		2	
Řízení a organizace: Kídí tým směrem k výsledkům, optimalizuje dovednosti členu týmu.	0		2	
Motivace a pověření: Přenáší na členy týmu úkoly a odpovědnosti a dosahuje vzájemného porozumění.	0		2	
Komunikace: Použití komunikace jako nástroje pro týmový rozvoj	0		2	
				Celkový počet bodů

Připomínky k těmto 2 týdnům

2 cíle školení na příští 2 týdny

evaluace postlejte faxem dle datumu v HR kalendari

Podpis školitele (vedouci oddělení) **Podpis uchazeče**

PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

Dobrý den,

věnujte prosím pár minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku, který mi pomůže v šetření vzdělávání zaměstnanců pro vypracování mé bakalářské práce.

Cílem dotazníku je zjistit spokojenost se vzděláváním ve společnosti, ve které pracujete. **Průzkum je zcela anonymní.**

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

Věra Obadalová

---

1. **Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:**

☐ základní
☐ vyučení bez maturity
☐ vyučení s maturitou
☐ středoškolské
☐ vyšší odborné
☐ vysokoškolské

2. **Průběžné vzdělávání považujete za:**

☐ důležité
☐ velmi důležité
☐ nedůležité
☐ spíše nedůležité
☐ nevím

3. **Jste již zaměstnán/a?**

☐ ano
☐ ne

Pokud odpovídáte ne, tak pro Vás vyplňování dotazníku končí a já Vám děkuji za Váš čas, který jste vyplněním strávil/a.

4. **Věnuje se Váš zaměstnavatel vzdělávání svých zaměstnanců?**

☐ ano
☐ ne
☐ nevím

5. **Motivuje Vás nadřízený k rozvoji svých znalostí?**

☐ ano (a jak? .....)
☐ ne

6. **Máte možnost spolurozhodovat o absolvování konkrétních školení, kurzů seminářů nebo stáží?**

☐ ano
☐ spíše ano
☐ ne
☐ spíše ne
☐ nevím

7. **Jaké vzdělávací aktivity jste v posledním roce absolvoval/a?**

.....

.....

8. **Byla pro Vás tato školení přínosem?**

☐ ano
☐ ne
☐ částečně

9. **Jak často se školení účastníte?**

☐ pravidelně
  - o každý měsíc
  - o každého čtvrt roku
  - o každý půl rok
  - o jednou ročně

☐ nepravidelně, podle aktuálních potřeb
☐ školení nenavštěvuj

10. **Množství absolvovaných vzdělávacích aktivit považujete za:**

☐ nadbytečné
☐ odpovídající
☐ nedostatečné

11. **Má společnost, ve které pracujete určenou strategii rozvoje a vzdělávání zaměstnanců?**

☐ ano, neznám ji
☐ ano, znám ji (a jakou? .....)
☐ ne
☐ nevím

12. **Existuje ve Vaší společnosti kde pracujete program pro adaptování nových zaměstnanců?**

☐ ano
☐ ne
☐ nevím

13. Máte ve firmě konkrétní osobu, která se stará o vzdělávání zaměstnanců?

☐ ano
☐ ne
☐ nevím

14. Je s Vašimi výsledky ze vzdělávacích kurzů nadále pracováno?

☐ ano (a jak? .....)
☐ ne
☐ nevím

15. Uveďte prosím své profesní zařazení:

☐ dělník
☐ manažer
☐ administrativní pracovník

16. Jste?

☐ muž
☐ žena

17. Věk

☐ méně než 20 let
☐ 20 – 29let
☐ 30 – 39 let
☐ 40 – 49 let
☐ 50 let a více