

ABSTRAKT

Abstrakt slovensky

V mojej bakalárskej práci skúmam problematiku vzdelávania zamestnancov inštitúcií a úradov prostredníctvom spoločnosti zameranej na vzdelávanie. V prvej časti s názvom teoretická časť spracovávam literárne zdroje a približujem proces a metódy vzdelávania.

V druhej časti mojej bakalárskej práce s názvom praktická časť analyzujem postavenie spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. na trhu. Ďalej analyzujem záujem inštitúcií a úradov o akreditované vzdelávanie pomocou dotazníku a na jeho základe tvorím odporúčenie pre firmu PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

Abstrakt vo svetovom jazyku

In my bachelor thesis I am exploring the issue of education the employees in institutions and government agencies using a company specialized for education. In the first part of my bachelor thesis, called theoretic part, I am working up the literary roots and approximating the process and the tools of education.

In the second part of my bachelor thesis, called analytic part, I am analyzing the present situation of the company PROFIMA EFFECTIVE Ltd on the market. Next I am analyzing the interest of the institutions and government agencies of accredited education using a questionnaire and using his principles I am creating a recommendation for a PROFIMA EFFECTIVE Ltd.

„Náš život je jediným předmětem na tomto světě, který nemůžeme považovati za své soukromé vlastnictví, neboť jsme ničím nepřispěli k jeho vzniku. Byl nám jen propůjčen s povinností odevzdati jej potomstvu rozmnožený a zdokonalený“.

Tomáš Baťa

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela poďakovať vedúcemu mojej bakalárskej práce Ing. Martinovi Mikeskovi, ktorý mi bol kedykoľvek ochotný pomôcť a poradiť pri písaní tejto bakalárskej práce, hlavnej konzultantke bakalárskej práce a zároveň odbornej garantke diplomovej praxe Bohdane Kalincovej, ako aj celému kolektívu firmy PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o., za umožnenie praxe v ich firme, vytvorenie priateľského prostredia, z ktorého sa mi každý člen venoval toľko, koľko som potrebovala na spracovanie mojej bakalárskej práce.

OBSAH

OBSAH.....	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČASŤ	9
1 MARKETINGOVÝ VÝSKUM.....	10
1.1 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝSKUMU	10
1.2 KVALITATÍVNY A KVANTITATÍVNY VÝSKUM	13
1.3 TECHNIKY ZBERU DÁT	14
1.3.1 Pozorovanie	15
1.3.2 Dotazovanie.....	18
1.3.3 Laboratórny experiment	21
1.3.4 Experiment v prirodzených podmienkach.....	22
2 ANALÝZA POSTAVENIA SPOLOČNOSTI NA TRHU	23
2.1 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽIEB	23
2.1.1 Produkt	24
2.1.2 Cena.....	24
2.1.3 Distribúcia - miesto	25
2.1.4 Podpora predaja – propagácia, reklama.....	25
2.1.5 Materiálne prostredie.....	25
2.1.6 Ľudia.....	25
2.1.7 Procesy	26
2.2 SWOT ANALÝZA.....	26
2.2.1 Analýza vonkajšieho prostredia firmy. Analýza príležitostí a hrozieb (analýza O-T).....	27
2.2.2 Analýza vnútorného prostredia firmy. Analýza silných a slabých stránok (analýza S-W).....	29
2.3 PEST ANALÝZA.....	31
2.3.1 Kľúčové makroekonomické faktory.....	32
3 STRATEGICKÝ PRÍSTUP K RIADENIU ĽUDSKÝCH ZDROJOV	34
3.1 METÓDY VZDELÁVANIA, ICH POUŽITEĽNOSŤ A ÚČINNOSŤ	37
3.1.1 Metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku.....	38
3.1.2 Výhody a nevýhody vzdelávania na pracovisku.....	39
3.1.3 Metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska	40
3.1.4 Výhody a nevýhody vzdelávania mimo pracoviska	42
3.1.5 Distančná metóda vzdelávania	43
3.1.6 Výhody a nevýhody distančného vzdelávania	43
II. PRAKTICKÁ ČASŤ	45
4 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI PROFIMA EFFECTIVE, S.R.O.	46
4.1 HLAVNÉ CIELE SPOLOČNOSTI PROFIMA EFFECTIVE, S.R.O.....	46
4.2 SLUŽBY SPOLOČNOSTI PROFIMA EFFECTIVE, S.R.O.	46
4.3 TÝM LEKTOROV A EXTERNÝCH PRACOVNÍKOV SPOLOČNOSTI PROFIMA EFFECTIVE, S.R.O.	48

4.4	Hlavní Zákazníci Spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.	48
4.5	Konkurencia Spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.	48
5	ANALÝZA POSTAVENIA SPOLOČNOSTI PROFIMA EFFECTIVE, S.R.O. NA TRHU.....	49
5.1	MARKETINGOVÝ MIX SLUŽIEB SPOLOČNOSTI PROFIMA EFFECTIVE S.R.O.	49
5.1.1	Produkt	49
5.1.2	Cena (Price).....	50
5.1.3	Miesto (Place).....	50
5.1.4	Podpora predaja (Promotion)	51
5.1.5	Ľudia (People)	51
5.1.6	Materiálové predpoklady (Physical Evidence)	52
5.1.7	Procesy (Process).....	53
5.2	SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI PROFIMA EFFECTIVE, S.R.O.	53
5.2.1	Analýza vnútorného prostredia spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. (S-W analýza).....	53
5.2.2	Analýza vonkajšieho prostredia spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. (O-T analýza)	54
5.2.3	Zhrnutie SWOT analýzy.....	56
5.3	PEST ANALÝZA SPOLOČNOSTI PROFIMA EFFECTIVE, S.R.O.	56
5.3.1	Politické faktory	57
5.3.2	Ekonomické faktory	58
5.3.3	Sociálne (kultúrne) faktory	59
5.3.4	Technologické faktory	60
5.4	ANALÝZA DOTAZNÍKU	61
5.5	ODPORÚČANIA PRE FIRMU PROFIMA EFFECTIVE, S.R.O.	71
	ZÁVER.....	73
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	75
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	76
	ZOZNAM OBRÁZKOV	77
	ZOZNAM TABULIEK.....	78
	ZOZNAM PRÍLOH.....	79

ÚVOD

Vzdelávanie je činnosť, s ktorou sa stretávame počas celého nášho života. Ale nie je dôležité sa s ňou len stretávať, dôležité je sa aj aktívne po celý život vzdelávať. Nikto sa nikdy nenaučil všetko, niekto si možno povie, že mu dosiahnuté vedomosti stačia na činnosti, ktoré vykonáva v živote, či už pracovnom alebo súkromnom. Doba sa neustále mení, technický rozvoj napreduje míľovými krokmi a preto sa neustále objavujú nové informácie o nových technológiách a technikách z každej oblasti života. Aj vo firmách sú vyvíjané nové metódy. Už skončil trend rovnocenného boja, gentlemanstva a podobných trendov, každá firma sa snaží vyvíjať nové metódy či už vo výrobe, alebo v samotnom riadení firmy. Práve školením nových metód, a teda ich rozširovaním sa zaoberá spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. Jej činnosťou je uskutočňovať školenia zamestnancov inštitúcií a úradov, ale aj súkromných osôb, vo všetkých činnostiach spojených s odbornou činnosťou a s riadením firmy. V súčasnosti totiž nie sú najdrahšie výrobky, ale najdrahšie a najcennejšie sú informácie.

Dôležité z hľadiska hospodárenia firmy je produkt predat', nájsť preň zákazníkov a teda zaručiť odbyt. V prípade spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. ide teda skôr o služby, a síce služby zamerané na vzdelávanie ľudí. Aj spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. potrebuje zabezpečiť dopyt po svojich službách. Nástrojom takéhoto dopytu, vlastne zistením, či vôbec majú potencionálni zákazníci záujem o tento druh služieb má byť aj moja bakalárska práca. Cieľom mojej bakalárskej práce je analyzovať záujem inštitúcií a úradov o akreditované vzdelávanie a školenie pracovníkov pomocou služieb spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE.

V teoretickej časti mojej bakalárskej práce sa pokúsím rozobrať marketingový výskum ako taký a jeho techniky zberu dát. Rozoberiem spôsoby a metódy vzdelávania pracovníkov: „on the job“ a „off the job“ z literárnych zdrojov. Vytvorím tak pre čitateľa prehľad o najpoužívanejších metódach vzdelávania v súčasnom svete. Ďalej stručne popíšem analýzy, ktoré pomáhajú analyzovať vonkajšie a vnútorné prostredie firmy, zistiť postavenie firmy na trhu, jej konkurencieschopnosť atď. Tieto analýzy slúžia potom pri rozhodovaní marketingovej stratégie, pri utváraní vlastností ponúkaných služieb, aby boli potreby zákazníkov uspokojené a tieto produkty priniesli zisk organizácii.

Druhou časťou mojej bakalárskej časti je praktická časť. V tejto časti najskôr píšem stručnú charakteristiku spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. a neskôr analyzujem

postavenie tejto spoločnosti na trhu pomocou marketingového mixu a analýzy SWOT a PEST. Ďalej vytvorím dotazník, ktorý mi pomôže preskúmať záujem inštitúcií a úradov o akreditované vzdelávacie programy spoločnosti, ktorú analyzujem. Dotazník predložím respondentom. Skupinu respondentov tvoria firmy a úrady v Zlínskom kraji. Cieľom dotazníku je okrem iného splniť zadanie mojej bakalárskej práce, ale teda hlavne zistiť záujem firiem a úradov o služby spoločnosti. Zároveň je súčasťou praktickej časti dať odporúčenie pre firmu PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o., čo by mala vylepšiť na svojej doterajšej činnosti, na aké služby sa má zamerať, zistiť, aká je predstava zákazníkov o ideálnom kurze a aká úspešná je marketingová kampaň firmy.

Celú bakalársku prácu ešte stručne zhodnotím v závere, ktorý bude jej zhrnutím.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 MARKETINGOVÝ VÝSKUM

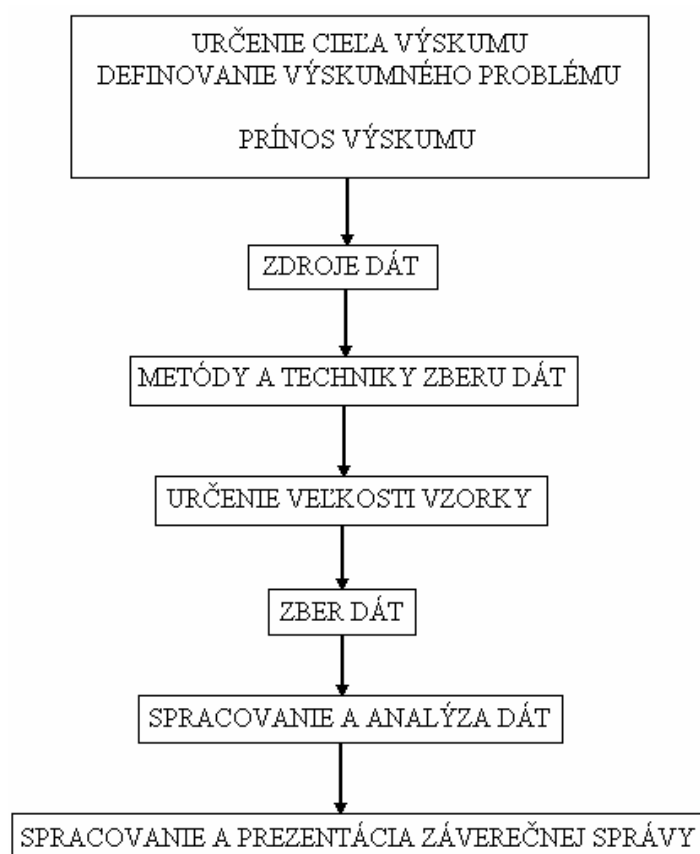
Marketing patří k základním funkcím firmy, která pracuje v tržním prostředí. Dnes už nestojí otázka, či bude firma vykonávat marketingovou funkci, ale ako efektívne ju vie naplniť. Efektivnosť marketingu úzko súvisí s informáciami, s ktorými pracuje. Práve schopnosť firmy získať spoľahlivé informácie potrebné v čase tvorby rozhodnutia, rozdeľuje firmy do dvoch kategórií: firmy dlhodobo úspešné a neúspešné.

Marketingový výskum je odbor vychádzajúci z poznatkov množstva vedeckých disciplín – matematiky, štatistiky, ekonometrie, psychológie, sociológie, informatiky a ďalších. Postupne si vybudoval svoj špecifický systém metód a postupov pre prácu s marketingovými informáciami, ktorý sa neustále obnovuje a aktualizuje v závislosti na vývoji týchto vedných disciplín. Ďalším impulzom je technický rozvoj, hlavne v oblasti informačných a komunikačných systémov a vývoj potrieb samotného marketingového výskumu reagujúceho na požiadavky teórie a praxe.

Marketingový výskum je chápaný ako funkcia, ktorá spojuje spotrebiteľa, zákazníka a verejnosť s marketingovým pracovníkom prostredníctvom informácií – informácií využívaných k zisťovaniu a definovaniu marketingových príležitostí a problémov, k tvorbe, zdokonaľovaniu a hodnoteniu marketingových akcií, monitorovaniu marketingového úsilia a k zlepšeniu pochopenia marketingu ako procesu. Marketingový výskum špecifikuje požadované informácie podľa vhodnosti k riešeniu týchto problémov, vytvára metódy pre zber informácií, riadi a uskutočňuje proces zberu dát, analyzuje výsledky a podáva informácie o zistených poznatkoch a ich dôsledkoch. [10]

1.1 Proces marketingového výskumu

Pracovník marketingového výskumu na firemnej úrovni rieši rôzne zložité a komplexné úlohy. Niekedy má priniesť jedinou informáciu, napr. aký je tržný podiel firmy, inokedy ide zadanie do širokých súvislostí, napr. zisťovanie vernosti značke. Bez ohľadu na šírku a hĺbku požadovaného skúmania ide vo výskume vždy o postupnosť krokov, ktoré sú radené v logickom slede. Obvykle sa označujú ako proces marketingového výskumu.



Obr. 1 Proces marketingového výskumu [10]

Proces marketingového výskumu logicky začína formulovaním **cieľa** výskumu. Jadrom práce je presne pochopiť, v čom vidí zadávateľ výskumu problém. Zadávateľom môže byť ktokoľvek; stretávame sa s internými zadávateľmi, napr. iný útvar alebo divízia vo firme potrebuje pre svoje rozhodnutie informácie, ktoré si objedná v útvaru podnikového marketingu. Obvyklý je i externý zadávateľ, napr. firemný útvar marketingu zadáva niektoré časti väčšieho projektu k spracovaniu agentúre marketingového výskumu.

Pretože v tejto fáze ide o spoluprácu medzi zadávateľom, tj. obvykle manažérom, a pracovníkom výskumu, sú riziká spojené s jednoznačným pochopením jadra veci. Obe strany sa domnievajú, že „vec je jasná“. Každý z nich má svoje skúsenosti a mlčky predpokladá, že ich má i ten druhý. Z praxe je známe, že uhly pohľadu manažéra a výskumníka na riešený problém sú na počiatku podstatne odlišné. Preto je podmienkou úspechu tesná a neformálna spolupráca zadávateľa, či už interného alebo externého, a riešiteľa, detailné diskutovanie problému, vyjasňovanie používaných pojmov atd. Silnou motiváciou pre obe strany by mala byť pragmatická poučka, že „**dobre definovaný**

problém je napol vyriešený problém“. Inými slovami, kritickým momentom tejto fáze je komunikácia medzi zadávateľom a riešiteľom výskumného projektu.

Rozhodnutie o **zdrojoch dát** je ďalšou fázou procesu marketingového výskumu. V marketingových výskumných projektoch sa pracuje so **sekundárnymi** a **primárnymi** zdrojmi dát. Údaje sekundárnej povahy boli zhromaždené k inému účelu, než je súčasne riešený projekt. Príkladom sekundárnych dát sú rôzne štatistické prehľady, katalógy, registre, databáze, staršie výskumné správy a iné. Primárne dáta sú zhromažďované nanovo, v rámci riešeného výskumného projektu.

Po rozhodnutí, že sa v projekte bude pracovať s primárnymi zdrojmi dát, nastupuje otázka **techniky zberu dát**. Voľba sa pohybuje medzi dotazovaním, pozorovaním a experimentovaním. V tejto súvislosti je dôležité aj rozhodnutie o kontaktnej metóde. Budeme sa dotazovať respondentov osobne, písomne alebo telefonicky? Každá z týchto možností má svoje prednosti a nedostatky, ktoré vyniknú za určitých podmienok.

Výber vhodného spôsobu merania skúmaných javov je otázkou správnej konštrukcie otázok a škál. Nadväzuje určenie optimálnej **veľkosti výberového súboru**, na ktorom skúmanie prebehne. Fáza **zhromažďovania dát** v terénu je už realizačným krokom, ktorý tiež musí prebehnúť podľa istých pravidiel. Zhromaždené dáta ešte nevysvetľujú problém. K vysvetleniu nás vedie **spracovanie a analýza dát**. Sem zahrňujeme aj hodnotenie a interpretáciu výsledkov, ktoré sa podstatne líšia podľa typu výskumu.

Posledným krokom je **spracovanie a predloženie záverečnej správy** zadávateľom výskumu. Ťažisko práce je opäť v komunikačnej rovine, pretože ide o zrozumiteľné predanie výstupu výskumu pre manažérske rozhodovanie. Práve táto usporiadanosť v postupe práce obmedzuje vznik chýb, vynakladanie zbytočných nákladov a pod.

Akonáhle sa rozhodne o základných prvkoch výskumu, je možné spracovať **plán (projekt) výskumu**. Ide o základný dokument, v ktorom je usporiadané uvedené všetko podstatné, čo sa vzťahuje k výskumnej úlohe, tj. cieľ výskumu, metódy jeho riešenia, techniky zhromažďovania údajov, veľkosť skúmaného súboru, spôsob spracovania dát, náklady na výskum, termíny a osobná zodpovednosť za jednotlivé fáze. Štruktúra projektu odpovedá fázam a náväznostiam výskumného procesu, ale už v zúženej podobe. Zaoberáme sa len tými, pre ktoré sme sa rozhodli na základe znalostí všeobecných výskumných postupov a konkrétnej riešenej problematiky.

1.2 Kvalitatívny a kvantitatívny výskum

V praxi marketingového výskumu sa stretávame s kategóriami **kvalitatívneho** a **kvantitatívneho** výskumu. Základný rozdiel v ich použití je predovšetkým spojený s našimi predchádzajúcimi znalosťami skúmaného problému.

V prípade hľadania nových súvislostí, tj. pri aplikácii metód kvalitatívneho výskumu, sa pracuje s malými súbormi respondentov, bez nárokov na štatistickú reprezentatívnosť. Dôraz je kladený na porozumenie a zaoberá sa snahou vcítiť sa do kože spotrebiteľa. Používajú sa metódy, ako sú hĺbkové individuálne rozhovory, skupinové rozhovory, asociačné techniky a iné.

Úlohou kvantitatívnych metód je štatisticky popísať typ závislosti medzi premennými, o ktorých je už známe, že majú silný vplyv, zmerať intenzitu tejto závislosti, odhadnúť budúci vývoj a pod. Pracuje sa s veľkými súbormi respondentov, výsledky sa obvykle dajú zovšeobecniť na celú populáciu. Dôraz je kladený na jednoduché meranie. Vo veľkom rozsahu sú používané štatistické postupy. [10]

Tab. 1 Vybrané charakteristiky kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu [10]

Charakteristika	Kvantitatívny výskum	Kvalitatívny výskum
Použité metódy	Analýza sekundárnych materiálov a údajov, štandardizovaný rozhovor, písomný dotazník, štandardizovaný telefonický rozhovor a iné.	Psychologická explorácia, nepriame projekčné postupy, hĺbkové individuálne rozhovory, skupinové rozhovory, expertné rozhovory a iné.
Spôsob dotazovania	Presne stanovené formulácie dotazov aj poradie pokladaných otázok.	Voľne formulované otázky, počet otázok nie je obmedzený, otázky vedú k postihnutiu motivačných štruktúr a vysvetleniu podstatných súvislostí.

Tazateľ	Pripravený laik, ktorý kladie vopred formulované otázky v určenom poradí tak, aby mal minimálny vplyv na priebeh rozhovoru.	Psychológ alebo dôkladne odborne pripravený tazateľ, ktorý pozná cieľ výskumu, prispôsobuje sa výskumnej situácii a kladie dotazy podľa jej vývoja.
Kontakt	Všetky formy kontaktu sú možné: ústna, písomná, telefonická. Pri osobnom kontakte ide zhruba o strednú intenzitu kontaktu, tzn. že tazateľ svojim vystupovaním a chovaním vzbudzuje v respondentovi ochotu odpovedať na otázky.	Osobný a pomerne intenzívny. Tazateľ najprv vytvára ovzdušie dôvery, v priebehu rozhovoru citlivo reaguje na odpovede a prispôsobuje im ďalšie otázky.
Veľkosť skúmaného súboru	Reprezentatívna vzorka niekoľko stoviek alebo tisíc respondentov.	Malá vzorka (niekoľko desiatok) respondentov.
Analýza dát	Prevládajú štatistické postupy.	Vyhodnocovanie jednotlivých prípadov, aplikácia metód kvalitatívnej analýzy, napr. obsahovej analýzy.

1.3 Techniky zberu dát

Dáta, ktoré podľa projektu výskumu zhromažďujeme v teréne, je možné zbierať rôznymi spôsobmi. Môžeme respondentov pozorovať, môžeme im poslať poštou dotazník domov, je možné tiež poslať za respondentmi tazateľov, ktorí im dávajú otázky z dotazníku a odpovede zapisujú, dotazuje sa aj telefonicky. Inou možnosťou je sústreďovať údaje v priebehu experimentu, či už v laboratóriu alebo v teréne.

Základné techniky zberu dát sú uvedené v nasledujúcej tabuľke. Súčasťou prehľadu je aj hodnotenie osobnej účasti tých, ktorí poskytujú informácie a tých, ktorí sústreďujú

informácie v samotnom procese zberu dát, pretože tieto dve hľadiská do veľkej miery ovplyvňujú presnosť a úplnosť dát.

Všetky techniky majú svoje miesto v procese výskumu; ich efektívnosť je však viazaná na určité podmienky. [6]

Tab. 2 Techniky zberu dát [10]

Technika zberu dát	Účasť tých, ktorí poskytujú informácie	Účasť tých, ktorí zhromažďujú informácie
Pozorovanie	Žiadna	Značná
Osobné dotazovanie	Značná	Značná
Telefonické dotazovanie	Značná	Značná
Písomné dotazovanie	Značná	Žiadna
Elektronické dotazovanie	Značná	Žiadna
Laboratórny experiment	Značná	Značná
Experiment v prirodzených podmienkach	Značná	Značná

1.3.1 Pozorovanie

Pozorovanie je súčasťou každodenného života. Každý z nás pozoruje udalosti okolo seba, ukladá do svojej pamäti údaje, na základe ktorých potom vyvodzuje určité závery. Podstata pozorovania, ktoré je technikou zberu dát v procese marketingového výskumu, je rovnaká. Metodicky je však obohatená o mnoho krokov, ktoré zvyšujú spoľahlivosť a vypovedajúcu schopnosť informácií.

Pre pozorovanie je charakteristické, že prebieha bez aktívnej účasti pozorovaného. Miesto toho, aby sme dávali ľuďom otázky, pozorujeme, ako sa chovajú, aké majú pocity atď. Pozorovanie teda môže byť s výhodou použité tam, kde je potreba údajov evidenčného typu. Ako príklad je možné uviesť frekvenciu návštevníkov na veľtrhu pri stánku našej firmy, údaje o ponuke tovaru v predajniach, o type reakcií pozorovaných osôb na vystavený tovar a pod.

Pozorovanie sa uskutočňuje v rozsahu, ktorý je dopredu určený. Pokiaľ sa pracuje s výberovým súborom, potom sa veľkosť vzorku pozorovaných jednotiek určuje podľa pravidiel. Dopredu sa tiež určuje objekt pozorovania, jeho charakteristiky, časové rozloženie pozorovania, čo umožňuje v ďalšej fázy projektu kvantitatívnu analýzu výsledkov. Inými slovami, snažíme sa o zachytenie číselných údajov, ktoré sústreďuje odborne pripravený pozorovateľ tak, aby charakteristiky pozorovania boli kontrolovateľné, a to z hľadiska spoľahlivosti, objektívnosti a validity.

V marketingových výskumoch sa používa päť variant pozorovania, a to podľa toho, či je:

1. pozorovaná situácia prirodzená alebo umelo vytvorená
2. pozorovanie zjavné alebo skryté
3. pozorovanie štruktúrované alebo neštruktúrované
4. pozorovanie priame alebo nepriame
5. pozorovanie osobné alebo využíva technické zariadenia

ad 1) Príkladom pozorovania v prirodzených podmienkach je zisťovanie, či je určitý tovar v predajni k dispozícii. Tento typ výskumu sa označuje store-check. Takto je možné merať frekvenciu zákazníkov u výstavného stánku, spôsob konzumácie jedál v reštaurácii, chovanie ľudí pred výlohou. Je tiež základom tzv. predajných inventúr (auditov). Všeobecne povedané, pozorovanie v prirodzených podmienkach sa dá používať vo všetkých situáciách, kedy pozorovateľ neovplyvňuje chovanie pozorovaných.

Príkladom pozorovania v umelo vytvorených podmienkach, ale pritom pokiaľ možno v prirodzených podmienkach sú napr. skupinové rozhovory alebo tzv. in-hall výrobové testy, t. j. pozorovanie takých situácií, ktoré sa bežne nevyskytujú (chuťové reakcie na nový výrobok).

ad 2) Pokiaľ je možné voliť medzi pozorovaním skrytým alebo zjavným, je lepším variantom skryté, pretože pozorované osoby sa chovajú prirodzene. Pravdepodobne najjednoduchším spôsobom, ako pozorovať skryto, je používanie záznamového technického zariadenia, napr. videokamery. Ak prebieha pozorovanie ako zjavné, potom je treba počítať s určitým skreslením údajov.

ad 3) Rozdiel medzi štruktúrovaným a neštruktúrovaným pozorovaním je daný záväznosťou pokynov, ako má pozorovanie prebiehať, čo má byť zaznamenané a iné.

U štruktúrovaného pozorovania je pozorovateľ presne inštruovaný o postupe a rozsahu pozorovania a spôsobe záznamu. Všetky záznamy sa robia na formuláre, ktoré pozorovatelia pri zbere dát v teréne vedú. Neštruktúrované pozorovanie je oveľa zložitejšie. Pozorovateľ dostáva iba úlohu a požiadavky na dáta, ktoré by mal priniesť. Kvalifikované zvládnutie neštruktúrovaného pozorovania je náročné pre pozorovateľa aj na spracovávateľa výsledkov. Jeho výhodou je ale to, že prináša údaje v plnej bohatosti. Preto je jeho miesto predovšetkým v úvodných fázach projektu a pri formulácii pracovných hypotéz.

ad 4) Priamym pozorovaním sa rozumie pozorovanie, ktoré prebieha súčasne s pozorovaným javom. Je typické pre pozorovanie prejavov chovania, zisťovanie frekvencie zákazníkov či návštevníkov a iné. Nepriame pozorovanie sa týka následkov či výsledkov určitej ľudskej činnosti. Príkladom môže byť pozorovanie ponúkaného sortimentu v predajni, rozbor odpadkov po koncerte a iné.

ad 5) Osobné pozorovanie je založené na použití zmyslových orgánov pozorovateľa. Preto je tu dôležitá požiadavka na ich dobrú funkciu. Je tiež dôležité, aby pozorovateľ zaznamenával čo počuje alebo vidí, a nie to, čo by rád videl alebo počul. Mal by byť tiež schopný simultánneho zaznamenávania predchádzajúceho pozorovania a súčasne ďalšieho pozorovania. Všetky tieto potenciálne problémy sú eliminované použitím technických zariadení. Musíme však riešiť iné otázky, ktoré môžu objektívnosť pozorovania znížiť, a to sú možnosti dostatočne širokého záberu, inštalácie zariadenia, náklady na jeho prevádzku a iné. Preto sa väčšina používania technických pomôcok obmedzuje na laboratórne podmienky, kde je ich prínos adekvátne vysoký.

Medzi najčastejšie používané technické prostriedky patrí videokamera, magnetofón, psychogalvanometer, tachystoskop, kamera zachytávajúca pohyb zorníčiek a people meter. Použitie kamery a magnetofónu je bežné pri skupinových rozhovoroch. Psychogalvanometer je prístroj na meranie vlhkosti rúk, ktorá sa mení na základe rôznych stimulov, tachystoskop sa používa na projekciu rôznych obrázkov, obalov alebo iných vizuálnych pomôcok na veľmi krátku dobu. Na tomto princípe sa hodnotí zapamätateľnosť a miera upútania testovaným predmetom. People meter je prístroj, ktorý sníma priebeh sledovania televízie v domácnostiach. Pokiaľ je správne obsluhovaný, tu je nárok na aktívnu spoluprácu pozorovaných osôb, potom zaznamenáva, kedy, kto a na

aké programy sa naozaj pozerá. Poskytuje údaje predovšetkým o sledovanosti reklám v detailnej štruktúre a len s malým oneskoreným za reálnym časom. [3]

1.3.2 Dotazovanie

Základom dotazovania je pokladanie otázok dotazovaným (respondentom). Z ich odpovedí riešiteľ výskumného projektu získava žiadaná primárne údaje. Podľa kontaktov s dotazovanými sa dotazovanie odohráva ako osobné, telefonické, písomné alebo elektronické. Zvolená forma kontaktu predurčuje použiteľnosť jednotlivých spôsobov dotazovania. Dotazovanie prebieha na základe dotazníku.

Osobné dotazovanie je založené na priamej komunikácii s respondentom, tvárou v tvár. Má dlhú tradíciu a je stále najvýznamnejšou dotazovacou technikou. Medzi jeho prednosti patrí, že existuje priama spätná väzba medzi tázateľom a respondentom, takže je možné motivovať respondenta k odpovediam. Naviazanie dobrého osobného vzťahu je pre spomínané zodpovedanie otázok veľmi dôležité. Pri otvorených otázkach má pýtajúci sa možnosť podnecovať respondenta k čo najobsiahlejšej odpovedi. Pri rozhovore môže tázateľ používať názorné pomôcky (obrázky, karty, výrobky, ...), s ktorými sa zvyšuje zrozumiteľnosť a jednoznačnosť otázok. Pre respondenta je osobné dotazovanie pohodlným spôsobom kontaktu, pretože ho zbavuje povinnosti osobne zapisovať svoje odpovedi do dotazníku.

Osobná prítomnosť tázateľa ale nesmie byť zdrojom zámerného skresľovania alebo zatajovania informácií respondentom, napr. pri citlivých témach alebo spoločenskom tabu. Osobná forma dotazovania je pre respondenta únosná len v určitom časovom rozsahu. Za bežný rozsah sa považuje 30 – 40 minút, aj keď je výnimočne možné pracovať s respondentmi aj dlhšie. Potom ale nesmieme zabúdať na prestávky v dotazovaní, behom ktorých sa respondent uvoľní.

Medzi prednosti osobného dotazovania patrí vysoká spoľahlivosť získaných zdrojov. Je známe, kto odpovedal na otázky, kedy dotazovanie prebehlo, aké boli demografické charakteristiky respondenta (napr. vek, pohlavie, postavenie v domácnosti, postavenie vo firme a pod.), je možné zapojiť do dotazovania viacej respondentov z jednej domácnosti či firmy tak, aby odpovede boli čo najspoľahlivejšie, a súčasne mať záznam o tom, kto odpovedal. Nákladovo a časovo ide o veľmi náročnú techniku.

Telefonické dotazovanie je podobné osobnému, to znamená, že dotazovaný okamžite reaguje na otázky kladené dotazovateľom po telefóne. V krajinách s hustou a spoľahlivo fungujúcou telefónnou sieťou je tento spôsob veľmi rozšírený ako pri dotazovaní v domácnostiach, tak vo firmách.

K najväčším výhodám patrí rýchlosť, s ktorou sa získavajú potrebné údaje. Ďalšou prednosťou sú nízke náklady (v porovnaní s osobným dotazovaním) na jeden kontakt. Telefonickým dotazovaním je možné tiež prekonať bariéru nechuti a obáv respondentov pozvať tázateľa do svojho bytu alebo kancelárie. Prednosti telefonického dotazovania sa ešte znásobujú v prípade, že je prepojené s počítačovým ukladáním odpovedí a ich okamžitým spracovaním.

Problémom pri telefonickom dotazovaní je naviazanie osobného kontaktu, ktorý je často rozhodujúci pri získavaní respondenta k spolupráci. S tým je spojené aj riziko nepresného pochopenia otázky alebo odpovedi. Tiež nemožnosť pracovať s vizuálnymi pomôckami znižuje jednoznačnosť komunikácie, a tým spoľahlivosť získaných údajov. Problémy môžu nastať aj s reprezentatívnosťou súboru dotazovaných (buď je nízka telefonizácia alebo vysoké percento nezastihnutých respondentov) a identifikáciou respondenta. Doba, počas ktorej je respondent ochotný po telefóne odpovedať, je omnoho kratšia než u osobného dotazovania; pohybuje sa okolo 10 minút u obyvateľstva; pri dotazovaní pracovníkov firiem či iných inštitúcií môže byť dlhšia.

Písomné dotazovanie je často nazývané aj poštovná anketa, pretože respondenti dostávajú väčšinou dotazník poštou. Existujú však aj iné možnosti doručenia. Je možné využiť nákup výrobku, ku ktorému je priložený dotazník. Dotazník môže byť predložený i osobne na výstave, veľtrhu atď. Pri všetkých týchto distribučných cestách je spoločné, že respondent dostáva dotazník vopred a sám rozhoduje, či a kedy ho vyplní.

Výhodou písomného dotazovania je, že respondent má čas si rozmyslieť odpovede, i keď u otázok, v ktorých zisťujeme spontánne odpovede, sa táto okolnosť môže obrátiť na nevýhodu.

Očividne najväčšou nevýhodou písomného dotazovania je, že sa stráca kontrola nad veľkosťou a štruktúrou výberového súboru a že nie je jasné, kto dotazník v ktorej časti vyplňoval. Návratnosť dotazníku sa pohybuje vo veľmi dobre pripravených projektoch okolo 30 %. Je známe, že na písomné dotazovanie obvykle nereagujú ľudia s veľmi

vysokým a veľmi nízkym vzdelaním, ľudia vyšších vekových kategórií a ľudia pracovne preťažení. Nikdy však nie je možné zistiť, ako sú početné kategórie, ktoré obvykle neodpovedajú, vo vzťahu ku konkrétnemu projektu.

Každý dotazník zasielaný poštou by mal byť sprevádzaný dopisom, v ktorom je vysvetlený zmysel a cieľ dotazovania, spôsob získania adresy respondenta, sľub zachovania anonymity poskytnutých údajov, jasné pokyny pre vyplňovanie, termín, do ktorého je potrebné dotazník vyplniť a zaslať riešiteľovi poďakovanie za spoluprácu a podpis zodpovedného pracovníka. Dopis by mal mať motivujúci účinok, ktorého sa dosahuje predovšetkým jednoznačnosťou a zrozumiteľnosťou formulácií, prísľubom zaslania stručných výsledkov výskumu (ak je to možné), pôsobivou úpravou a uvedením spojenia na riešiteľa projektu, kde je možné si overiť pravdivosť informácií uvedených v dopise.

Motivačný účinok zvyšuje aj profesionálne pripravený dotazník; sem patrí nielen dodržovanie všetkých pravidiel pre tvorbu otázok, prehľadnosť usporiadania, ale aj zaujímavý spôsob formulácie otázok. Súčasťou zásielky je aj obálka so známkou a spätnou adresou. Motivácia respondenta odpovedať bude tým vyššia, čím presvedčenejšie z celej zásielky pozná, riešiteľ myslel na jeho pohodlie a váži si čas, ktorý respondent vyplneniu dotazníku venuje.

Väčšina dotazníkov zasielaných poštou obyvateľstvu sa obvykle vracia behom dvoch až troch týždňov od odoslania. U dotazovania organizácií to býva približne mesiac. Po tejto lehote je nepravdepodobné, že sa vráti významnejší počet dotazníkov. Pokiaľ nie je k dispozícii dostatočný počet odpovedí, je treba pripomenúť respondentom, že sú ich odpovede očakávané. V prípade firiem sa táto pripomienka realizuje telefonicky, u obyvateľstva ďalším dopisom. Po tejto výzve obvykle prichádza asi 10 % z konečného počtu dotazníkov. Ďalšie urgencie sa ukazujú ako neúčinné.

Dotazovanie bez ohľadu na spôsob kontaktu s respondentom je veľmi rozšírenou technikou získavania dát s tendenciou k ďalšiemu rastu. Jeho prednosťou je možnosť použitia v rôznych typoch skúmaných situácií a komplexnosť získaných údajov. U osobného dotazovania pristupuje ešte výhoda kontroly veľkosti a štruktúry výberového súboru, vysoká spoľahlivosť údajov a rýchlosť získania údajov.

Nasledujúca tabuľka zobrazuje porovnanie výhod a nevýhod dotazovania podľa spôsobu kontaktu s respondentom, pretože v konkrétnych projektoch má rôznu dôležitosť. [3]

Tab. 3 Porovnanie techník dotazovania [10]

Hľadisko	Písomné	Osobné	Telefonické
Výška nákladov	najnižšia	vysoká	stredná
Náročnosť na organizáciu	nízka	vysoká	rastie v závislosti na počte rozhovorov
Miera návratnosti odpovedí	nízka	vysoká	dost' vysoká
Kontakt s respondentom	žiadny	úzky	Nie príliš úzky
Využitie v kvantitatívnych výskumoch	obmedzené	vysoké	dost' vysoké
Rýchlosť uskutočnenia	stredná	stredná	vysoká

[3]

Elektronické dotazovanie je novou technikou zberu dát založenou na využití počítačov. Jeho rozšírenie súvisí s rastom siete účastníkov elektronickej pošty, podobne ako pri telefonickom dotazovaní. Elektronické dotazovanie spája výhody písomného dotazovania (respondent vidí pred sebou dotazník), je veľmi rýchle, lacné a urýchľuje spracovanie dát, pretože všetky dáta sú už uložené v elektronickej podobe. [3]

1.3.3 Laboratórny experiment

Ide o techniku zberu dát založenú na vytvorení situácie s parametrami, ktoré sú podstatné pre projekt (napr. porovnávanie chutí niekoľko druhov výrobkov, diskutovanie o názoroch na určitý výrobok a pod.). Respondenti prichádzajú do týchto umelo vytvorených podmienok a podľa pokynov vedúceho experimentu ochutnávajú, diskutujú a vyhodnocujú. Najčastejšie použitie laboratórneho experimentu je pri testoch výrobkov a skupinových rozhovoroch. Každý typ aplikácie je odlišne náročný na prípravu situácie, výber respondentov, spôsob záznamu dát. [8]

1.3.4 Experiment v prirodzených podmienkach

Ide o vzácně používanou techniku zberu dát. Podobne ako u laboratórneho experimentu ide o vytvorenie čiastočne kontrolovanej situácie. Najčastejšie sa používa pri testovaní záujmu o nový výrobok. Testovaný výrobok sa predáva vo vybraných predajniach, kde sa detailne sleduje jeho predaj. V porovnaní s inými typmi testov, v tomto prípade údaje o predaji, relatívne presne popisujú záujem o výrobok, pretože zákazník sa musí skutočne rozhodnúť a musí za výrobok zaplatiť. Obmedzenosť použitia tejto techniky je jednak daná časovou náročnosťou testovania, jednak prípravou experimentu (výber lokality, kde sa bude experiment konať). Takéto riziko, že sa konkurencia predčasne dozvie o novom výrobku, je pri tejto metóde vysoké. [8]

2 ANALÝZA POSTAVENIA SPOLOČNOSTI NA TRHU

Analýzu postavenia spoločnosti na trhu je možné sledovať z viacerých hľadísk. Postavenie spoločnosti môžeme sledovať z pohľadu budúcnosti a súčasnosti, ďalej je možné sledovať vnútorné alebo vonkajšie prostredie spoločnosti. Za týmto účelom existuje veľké množstvo analýz, z ktorých asi najznámejšími sú SWOT analýza, PEST analýza a samozrejme marketingový mix.

2.1 Marketingový mix služieb

Marketingový mix predstavuje súbor nástrojov, pomocou ktorých marketingový manažér utvára vlastnosti služieb ponúkaných zákazníkom. Jeho cieľom je priniesť zisk organizácii a slúži k uspokojovaniu potrieb zákazníkov. Stratégia firmy sa opiera o štyri základné nástroje (prvky) marketingu, ktoré sú v marketingovej terminológii označované ako „štyri P“, týmito štyrmi P sú:

- Produkt (product)
- Cena (price)
- Distribúcia – miesto (place)
- Propagácia a reklama – podpora predaja (promotion).

Aplikácia marketingovej orientácie v organizáciách poskytujúcich služby ukázala, že tieto „4 P“ pre účinné vytváranie marketingových plánov nestačí a je potrebné k tradičnému marketingovému mixu (4 P) pripojiť ďalšie „3 P“. Príčinou sú predovšetkým vlastnosti služieb. Tromi P sa označujú:

- Materiálne prostredie (physical evidence)
- Ľudia (people)
- Procesy (process).

Uvedené nástroje sú prostriedky uskutočňovania dlhodobých aj krátkodobých zámerov firmy. Vhodnou modifikáciou produktu, predajných miest, propagačnej činnosti a zmenou ceny je možné doceliť uspokojenie zákazníka a súčasne získať výhodu v ekonomickej súťaži. [4]

Tab. 4 Marketingový mix pre oblasť služieb [5]

PRODUKT Rozsah – sortiment Kvalita Záruky - garancie Úroveň značky Predajné služby	CENA Zľavy Vnímanie hodnoty služieb zákazníkom Platobné podmienky Kvalita versus cena	MIESTO Umiestnenie Prístupnosť Distribučné siete	PODPORA PREDAJA Propagácia Reklama Publicita Osobný predaj Public relations
EUDIA: <i>Zamestnanci:</i> Vzdelanie Vystupovanie Medziľudské vzťahy Motivácia	<i>Zákazníci:</i> Chovanie Kontakty	MATERIÁLNE PREDPOKLADY <i>Prostredie:</i> Zariadenie: interiér-exteriér Rozmiestnenie Úroveň hluku Atmosféra Farebnosť	PROCES Postupy Spolupráca so zákazníkmi Usmerňovanie zákazníka Pribeh aktivít

2.1.1 Produkt

Produkt je v marketingu označovaný ako akákoľvek ponuka, ktorú organizácia ponúka spotrebiteľovi za účelom uspokojenia jeho hmotných aj nehmotných potrieb. Pod pojmom produkt sa skrývajú nielen hmotné výrobky (potraviny, obuv, odevy, elektronické prístroje, automobily, stroje a predmety v rôznom štádiu rozpracovania), ale aj služby (servisné strediská, reštaurácie, vzdelávacie agentúry, cestovné agentúry, kadernícke a kozmetické salóny, finančné inštitúcie, atď.). U čistých služieb sa popisuje produkt ako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledkov. Kľúčovým prvkom definujúcim službu je jej kvalita. [4]

2.1.2 Cena

Cena je pre väčšinu spotrebiteľov miera hodnoty výrobku, pretože udáva, akého množstva peňazí sa musia vzdať, aby výmenou získali ponúkaný produkt alebo službu. Manažér rozhodujúci o cene si všíma náklady, relatívnu úroveň ceny, úroveň kúpyschopného dopytu, úlohu ceny pri podpore predaja (rôzne zľavy), úlohu ceny pri snahe o súlad medzi reálnym dopytom a produkčnou kapacitou na mieste a čase. Vzhľadom k nehmotnému charakteru služieb sa cena stáva významným ukazovateľom kvality. Výška ceny je obmedzená nákladmi na jednej strane a dopytom na strane druhej.

2.1.3 Distribúcia - miesto

Rozhodovanie o distribúcii súvisí s uľahčením prístupu zákazníkov k službe. Súvisí s miestnou lokalizáciou (umiestnením) služby, s voľbou prípadného sprostredkovateľa dodávky služby (či letecká spoločnosť predáva službu priamo, alebo prostredníctvom cestovnej agentúry). Distribučný systém poskytuje spotrebiteľovi najmä dve výhody, a to výhodu priestorovú a časovú, pretože umožňuje žiadaný produkt zakúpiť v miestach a v dobe pre zákazníka vhodných. [5]

2.1.4 Podpora predaja – propagácia, reklama

Propagácia, jej zmyslom je najmä informovať o produkte, napríklad o jeho vlastnostiach, dostupnosti a cene, a presvedčiť potencionálnych zákazníkov o výhodnosti kúpi produktu od inzerujúcej firmy. Propagačné taktiky majú mnoho podôb. Propagácia sa uskutočňuje pomocou reklám umiestnených v televízii, rozhlase, novinách a časopisoch, na internete, či v miestach, kadiaľ sa každý deň pohybujeme. Ďalej sa uplatňujú aj ďalšie nástroje propagácie, t.j. podpora predaja, publicita a osobný predaj. Podpora predaja sa uskutočňuje prostredníctvom kupónov, spotrebiteľských súťaží, cenových zvýhodnení. Na propagácii sa podieľa aj publicita, teda zverejnené hodnotenia firmy nezávislými subjektami a vzťah firmy k verejnosti (public relations). Propagačnú funkciu plnia obchodní zamestnanci, ktorí osobne sprostredkovávajú predaj. [4]

2.1.5 Materiálne prostredie

Nehmotná povaha služieb znamená, že zákazník nedokáže dosť posúdiť službu skôr ako ju spotrebuje. To zvyšuje riziko nákupu služieb. **Materiálne prostredie** je svojim spôsobom dôkazom o vlastnostiach služby. Môže mať mnoho foriem – od vlastnej budovy či kancelárie, v ktorej je služba poskytovaná, po napr. brožúru, ktorá vysvetľuje rôzne typy poistenia ponúkaných poisťovacou spoločnosťou alebo ponuku predplatného. Dôkazom o kvalite služby je aj oblečenie zamestnancov, mnohokrát typické pre siete organizácií poskytujúce služby (McDonald), letecké spoločnosti, hotely. [5]

2.1.6 Ľudia

Pri poskytovaní služieb dochádza vo väčšej či menšej miere ku kontaktom zákazníka s poskytovateľmi služby – zamestnancami. Preto sa **Ľudia** stávajú jedným z významných

prvkov marketingového mixu služieb a majú priamy vplyv na ich kvalitu. Vzhľadom k tomu, že zákazník je súčasťou procesu poskytovania služby, ovplyvňuje jej kvalitu aj on. Organizácia sa musí zameriavať na výber, vzdelávanie a motivovanie zamestnancov. A toto je dôležité pre vytváranie priaznivých vzťahov medzi zákazníkmi a zamestnancami. [5]

2.1.7 Procesy

Interakcia medzi zákazníkom a poskytovateľom behom procesu poskytovania služby je dôvodom podrobnejšieho zamerania sa na to, akým spôsobom je služba poskytovaná. Ľudia, ktorí musia čakať hodiny na vybavenie žiadosti, iste nie sú spokojní s poskytovanou službou. To isté platí o zbytočnom čakaní v reštaurácií a pod. Pokiaľ nie sú zákazníkovi dobre vysvetlené výhody celého produktu, ich porovnanie s konkurenčnými produktmi, pokiaľ mu nie je poskytnutá pomoc pri vyplňovaní formulára, nie je potom celý **proces** poskytovania služby dobre zvládnutý a zákazník odchádza nespokojný. Preto je nutné spracovávať analýzy procesov, vytvárať ich schémy, klasifikovať ich a postupne, hlavne u zložitých procesov, zjednodušovať jednotlivé kroky, z ktorých sa procesy skladajú. [5]



Obr. 2 Marketingový mix pre oblasť služieb

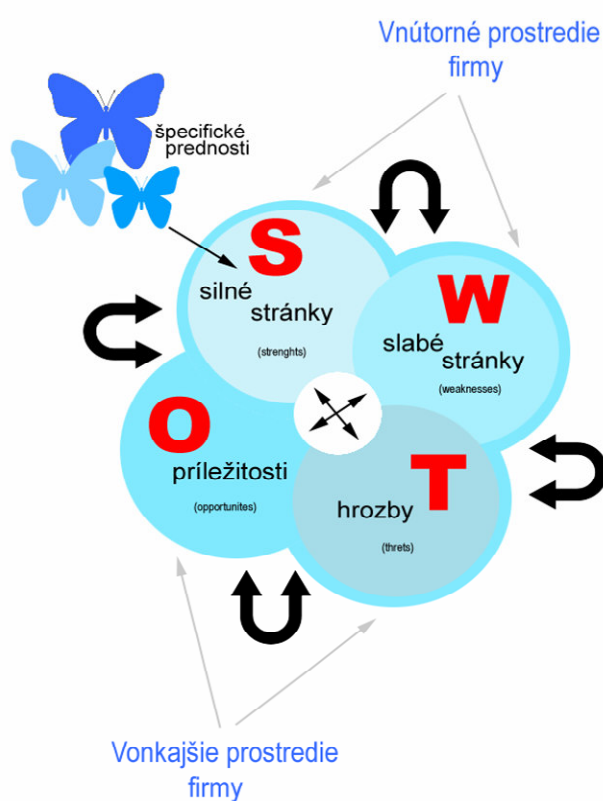
2.2 SWOT analýza

Nástrojom pre celkovú analýzu vonkajších a vnútorných faktorov sa stala SWOT analýza. Táto metóda je nazvaná podľa počiatočných písmen anglických slov:

- S – strenghts (sila)
- W – weaknesses (slabosti)

- O – opportunities (príležitosti)
- T – threats (hrozby)

Predstavuje kombináciu dvoch analýz, S-W a O-T. Účelom SWOT analýzy je zhodnotenie vnútorných predpokladov podniku k uskutočneniu určitého podnikateľského zámeru, tj. silných a slabých stránok (analýza S-W), a podrobenie rozboru i vonkajších príležitostí a hrozieb určovaných trhom (analýzy O-T). Na jej základe môže podnik prikročiť k marketingovej stratégii a formulácii špecifických cieľov. [4]



Obr. 3 Analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb spoločnosti

2.2.1 Analýza vonkajšieho prostredia firmy. Analýza príležitostí a hrozieb (analýza O-T)

Vlastný postup SWOT analýzy vychádza najprv zo skúmania vonkajšieho (externého) prostredia, ktoré firmu obklopuje. O – T analýza umožňuje odhaliť atraktívne príležitosti, ktoré skrýva trh a ktoré umožnia podniku uplatniť svoje strategické aktivity a tak priniesť

výhody nad ostatnými účastníkmi podnikania. Súčasne tiež nabáda k zamysleniu sa nad problémami, s ktorými bude podnik zápasieť.

Znamená to teda, že firma musí sledovať významné sily makroprostredia (demografické, ekonomické, technologické, politické, legislatívne (právne), ekologické, sociálne a kultúrne prostredie) a tiež tých účastníkov mikroprostredia, ktorí ovplyvňujú jej schopnosť dosiahnuť na trhu zisk (zákazníci, konkurenti, dodávatelia, distribútori).

Príležitosti by mali byť posudzované z hľadiska ich atraktívnosti (tržný potenciál) a pravdepodobnosti úspechu (kapacitné možnosti spoločnosti). Najideálnejší trh z hľadiska atraktívnosti, je trh, ktorý rastie a má tendenciu rásť. Pravdepodobnosť, že firma dosiahne úspech, nezávisí len od jej konkurenčnej sily, ale aj od toho či je táto sila v porovnaní s konkurenciou väčšia.

V rámci tejto časti analýzy SWOT by sa mal podnik koncentrovať na identifikáciu potenciálnych príležitostí – existencia neuspokojených zákazníkov, možnosť vstupu na nové trhy a ich segmenty, zanikajúce bariéry vstupu na atraktívnych zahraničných trhoch, zrýchľovanie rastu trhu.

Kvadrant 1 pozostáva z príležitosti ponúkajúcich najvyšší úžitok, preto by sa mal manažment sústrediť na tieto aktivity. Naopak, príležitosti v kvadrante 4 sú buď príliš malé, alebo ich podnik nebude vedieť dostatočne využiť. Príležitosti v kvadrante 2 a 3 sú zaujímavé len v prípade, že existuje možnosť zvýšenia ich atraktívnosti alebo pravdepodobnosti úspechu. [4]

Tab. 5 Matica príležitostí [5]

		Pravdepodobnosť úspechu	
		Vysoká	Nízka
Atraktivita	Vysoká	Najvyšší úžitok 1	Risikantná oblasť 2
	Nízka	Málo zaujímavá oblasť 3	Nevyužitelná oblasť 4

Externé prostredie vytvára nielen príležitosti, ale prezentuje aj sériu rizík. Riziko je výzva, poukazuje na nevýhodný trend vývoja vo vonkajšom prostredí, ktorý v prípade pasívnej reakcie zo strany podniku ohrozí jeho trhovú pozíciu. [4]

Riziká sú klasifikované z hľadiska ich závažnosti a pravdepodobnosti výskytu. Pri analýze okolia z hľadiska možných hrozieb je potrebné zamerať sa na potenciálne hrozby – vznik

nových lacnejších technológií, nových, lepších produktov, vstup nových konkurentov s nižšími nákladmi, nové regulácie štátu, rastúca vyjednávací sila zákazníkov, dodávateľov .

Riziká z 1. kvadrantu môžu firmu vážne zraniť, preto treba pripraviť plán marketingových aktivít, keďže pravdepodobnosť ohrozenia je vysoká. Riziká v 2. a 3. kvadrante treba podrobiť dôkladnému skúmaniu v prípade, ak sa stávajú kritickými, netreba však zostavenie plánu eventúálnych alternatív. Riziká v 4. kvadrante sú malé a väčšinou ich možno ignorovať. [4]

Tab. 6 Matica rizík [5]

		Pravdepodobnosť výskytu	
		Vysoká	Nízka
Závažnosť	Vysoká	Oblasť aktuálneho ohrozenia 1	Oblasť stáleho monitorovania 2
	Nízka	Oblasť potenciálneho rizika 3	Oblasť nízkeho ohrozenia 4

Spojením týchto dvoch matíc - hlavných príležitostí a rizík, ktoré ovplyvňujú podnikanie, sa stratégovia snažia zistiť mieru celkovej atraktívnosti trhu a zvoliť vhodné podnikateľské stratégie. Existujú štyri možnosti:

- Oblasť ideálneho podnikania, stratégia, ktorá sa vyznačuje mnohými príležitosťami, ale iba niekoľkými minimálnymi (ak vôbec nejakými) rizikami.
- Oblasť špekulatívneho podnikania, stratégia založená na využívaní početných príležitostí pri súčasnom vysokom riziku
- Oblasť zrelého podnikania, opatrná stratégia zameraná na sústredenie sa na jedinú alebo niekoľko málo príležitostí pri súčasnom nízkom riziku
- Oblasť problémového podnikania, stratégia sa sústreďuje na využitie jednej alebo niekoľko málo príležitostí, avšak pri pomerne vysokom riziku [5]

2.2.2 Analýza vnútorného prostredia firmy. Analýza silných a slabých stránok (analýza S-W)

Hodnotenie vplyvu vonkajších činiteľov, vykonávané so zámerom stanoviť ciele podniku, musí byť doplnené rozborom vnútorných činiteľov. Viaceré podniky dnes poznajú príležitosti, ktoré im trh ponúka, avšak chýba im schopnosť využiť ich. Na základe analýzy

silných a slabých stránok vie podnik stanoviť, čo je z hľadiska súčasnej a očakávanej situácie rozumné konať. [3]

Za dôležité znaky konkurenčnej sily podniku sa považuje vysoký (vedúci) podiel na trhu, rastúca spotrebiteľská základňa a lojalita, koncentrácia na najrýchlejšie rastúci segment trhu, silne preferovaný produkt, nákladová výhoda, nadpriemerná ziskovosť, technológia a inovačná schopnosť.

Za dôležité znaky konkurenčnej slabosti sa považuje strácanie pozície voči rivalom, podpriemerný rast príjmov, nedostatok finančných zdrojov, klesajúca reputácia u zákazníkov, príliš malý podiel na trhu, nízka kvalita produktov.

Pri hodnotení silných a slabých stránok je potrebné každý faktor odstupňovať podľa dôležitosti (rozhodujúca silná stránka, marginálna silná stránka, neutrálny faktor, rozhodujúca slabá stránka, marginálna slabá stránka) a podľa intenzity jeho efektu - vplyvu - výkonu (vysoký, stredný, nízky). Výsledok spojenia stupňa výkonu a dôležitosti predstavuje štyri možné alternatívy:

Tab. 7 Matica dôležitosti a efektu (výkonu) [5]

		Efekt	
		Vysoký	Nízky
Dôležitosť	Vysoká	Oblasť udržovania podpory 1	Oblasť posilovania účinnosti 2
	Nízka	Oblasť rezerv 3	Oblasť nízkeho ohrozenia 4

1. V tomto kvadrante sú sústredené tie silné stránky firmy, ktoré majú vysokú dôležitosť a zároveň dosahujú silný efekt. Tieto faktory je nutné i naďalej podporovať a firma na nich môže stavať svoju základnú strategickú variantu.
2. V druhom kvadrante tejto matice sú faktory síce vysokej dôležitosti, ale majúce v súčasnosti malú efektívnosť. Je potrebné sústrediť stratégiu na posilovanie účinnosti týchto faktorov.
3. Tento kvadrant obsahuje tie silné stránky, ktoré síce prinášajú efekt, ale z hľadiska zvoleného pohľadu nemajú príliš veľkú dôležitosť. To sa však môže okolnosťami zmeniť a je potrebné, aby sa tieto faktory neoslabovali, pretože môžu v určitých situáciách predstavovať istú konkurenčnú výhodu.

4. Štvrtý kvadrant tejto matice obsahuje prvky nízkej dôležitosti a zároveň aj nízkeho efektu. Aj napriek tomu je potrebné robiť ich kontrolu a nedopustiť, aby sa z týchto faktorov stali slabé stránky.

Na základe tejto analýzy je zrejmé, že silné stránky sa nemusia vždy pretransformovať do konkurenčnej výhody. Dôvodov, prečo je to tak, je niekoľko, pričom najčastejšími sú zákazníkmi vnímaná nízka dôležitosť produktov, a rovnako silná konkurencia. Identifikácia silných miest našich podnikov je možná len na základe porovnania s ich hlavnými konkurentmi.

Ani sústredenie sa na prekonanie všetkých slabých stránok nemusí priniesť očakávaný efekt, pretože náklady potrebné na ich transformovanie do silnej stránky sa nemusia vrátiť. Pozornosť treba venovať príležitostiam, v ktorých má podnik najviac silných stránok, alebo oblastiam, v ktorých sa vzhľadom na veľkú príležitosť a potenciálnu návratnosť investícií ukazuje efektívne vytvorenie nových silných stránok. Príklady z praxe uvádzajú, že i zastaralý podnik má popri slabých miestach aj silné miesta, ktoré pokiaľ dokáže správne identifikovať a využiť, vytvárajú predpoklady pre získanie lepšieho postavenia na trhu, alebo vstupu na nový trh.

2.3 PEST analýza

Podnikanie sa odohráva v skutočnom svete a reálny svet je veľmi zložitý a dynamické miesto. Firmy sú neustále ovplyvňované všetkými udalosťami, ktoré sa odohrávajú okolo nich. Pracujú v neustále sa meniacom mnohostrannom prostredí, ktoré organizácie k vlastnej škode často ignorujú.

Ako obvykle, keď sa stretávame s analýzou veľmi zložitej situácie, hľadáme určitý model, aby nám pomohol analýzu štrukturalizovať. Model, ktorý používame v tomto prípade, je veľmi jednoduchý, nazýva sa analýza vonkajšieho prostredia (PEST). V tomto modeli zaradíme to, o čom si myslíme, že sú dôležité externé faktory, pod štyri hlavné oblasti:

[6]

- Politické
- Ekonomické
- Sociálne
- Technologické

Všetky organizácie si o svojom priemysle a vývojových trendoch vytvárajú určité predstavy. Je užitočné neustále brať správnosť a aktuálnosť týchto predstáv v úvahu. Analýza vonkajšieho prostredia vyžaduje viac než len zostavenie štyroch zoznamov. Musíme sa snažiť odpovedať na nasledujúce otázky:

- Ako sa pravdepodobne zmenia významné položky vo všetkých štyroch oblastiach prostredia behom nami plánovaného obdobia?
- Čo je motorom zmeny – to znamená, aké faktory zapríčiňujú zmenu? Budú mať vplyv? Intenzívnejší vplyv?
- Aký bude pravdepodobný dopad týchto zmien na naše operácie? Na naše konkurenčné postavenie?
- Ako môžeme tieto zmeny a trendy čo najlepšie zohľadniť pri formulovaní našej stratégie?

2.3.1 Kľúčové makroekonomické faktory

Nasledujúci obrázok prináša stručný prehľad rôznych faktorov, ktoré ovplyvňujú podnikateľskú činnosť. Patria sem napríklad:

Politické / právne faktory	Ekonomické faktory
Legislatíva monopolov, zákony na ochranu životného prostredia, daňová politika, obmedzenia zahraničného obchodu, politika zamestnanosti, stabilita vlády	Obchodné cykly, trend rastu HDP, úrokové sadzby, peňažné zálohy, inflácia, nezamestnanosť, voľné zdroje, dostupnosť energie a náklady
Sociálne kultúrne faktory	Technologické faktory
Demografické podmienky, distribúcia príjmov, sociálna mobilita, zmeny životného štýlu, postoj k práci a voľnému času, konzumný štýl života, úroveň vzdelania	Vládne výdaje na výskum, vládne a priemyselné zameranie na technologické aktivity, nové objavy / výsledky vývoja, rýchlosť prenosu technológií, miera zastarávania

Obr. 4 Kľúčové makroekonomické faktory

U PEST analýzy je najdôležitejším imperatívom skutočnosť, že má byť zameraná do budúcnosti – na najvýznamnejšie vývojové trendy. Budúci vývoj však spravidla nie je možné dobre odhadnúť/predpovedať bez toho, že by sme poznali predchádzajúci vývoj (minulosť) a súčasný stav. [13]

3 STRATEGICKÝ PRÍSTUP K RIADENIU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Strategické riadenie ľudských zdrojov je praktickým vyústením podnikovej personálnej stratégie. Je to konkrétna aktivita, konkrétne úsilie, smerujúce k dosiahnutiu cieľov obsiahnutých v personálnej stratégii. Rovnako ako v prípade personálnej stratégie i strategické riadenie ľudských zdrojov je úzko spojené so strategickým riadením podniku, pramení v ňom, ale je zároveň jeho ústredným prúdom. Nástrojom strategického riadenia ľudských zdrojov je potom strategické (dlhodobé) personálne plánovanie.

Problémy strategického riadenia ľudských zdrojov je teda nutné chápať v kontexte s problémami podnikovej stratégie a podnikového strategického riadenia. Je tu určitá logická postupnosť, na ktorú by sa nemalo zabúdať. Jednotlivé články tejto postupnosti najlepšie pochopíme, keď sa budeme zaoberať najdôležitejšími otázkami, ktoré sa v týchto článkoch musia riešiť.

Všeobecné podnikové strategické riadenie musí v prvom rade riešiť nasledujúce otázky:

1. Akú podnikateľskú filozofiu si chce podnik vytvoriť, aké chce mať poslanie a akú rolu si praje hrať na trhu?
2. Akým pozitívnym a negatívnym vonkajším faktorom musí podnik čeliť?
3. Aké sú prednosti a nedostatky podniku?
4. Aké ciele chce podnik dosiahnuť?
5. Ako chce tieto ciele dosiahnuť?

Všetky tieto otázky v sebe implicitne zahŕňajú problematiku ľudských zdrojov a nie je možné ich zodpovedať, pokiaľ ľudské zdroje nebudú brané do úvahy. Tie totiž determinujú do značnej miery formuláciu podnikovej filozofie, podnikového poslania aj rolu podniku na trhu. Pozitívnym či negatívnym vonkajším faktorom spravidla býva populačný vývoj, teda reprodukcia pracovných zdrojov a pracovných síl, rozmiestnenie obyvateľstva (osídlenie), jeho rezidenčné preferencie a priestorová mobilita a s tým všetkým súvisiace situácie na trhu práce. Povaha práce v podniku, množstvo a štruktúra (predovšetkým profesijne-kvalifikačná) zamestnancov, ich pracovné chovanie, produktivita práce, mobilita, flexibilita apod. – to všetko môžu byť prednosti alebo nedostatky podniku. A všetky tieto skutočnosti determinujú ciele, ktoré chce podnik dosiahnuť.

Z predchádzajúcich otázok teda logicky vyplývajú otázky, ktoré musí podnikové strategické riadenie ľudských zdrojov riešiť predovšetkým:

1. Akú mieru súladu medzi pracovnými miestami a pracovníkmi chce podnik v budúcnosti dosiahnuť?
2. Aká je súčasná miera súladu a z nej vyplývajúca úroveň produktivity práce a osobného uspokojenia pracovníkov?
3. Aké zmeny v politike i v praktickej činnosti na úseku ľudských zdrojov sú nevyhnutné, aby bol dosiahnutý žiadúci súlad medzi pracovnými miestami a pracovníkmi?

V priebehu strategických úvah sa tieto otázky ešte konkretizujú:

1. Koľko a aký druh pracovníkov bude podnik potrebovať?
2. Aká ponuka pracovných síl sa v podniku i mimo neho perspektívne predpokladá?
3. Čo je potrebné urobiť, aby bola pokrytá žiadúca perspektívna potreba pracovníkov v podniku?

Aby bolo možné dať na všetky uvedené otázky spoľahlivú odpoveď, musí sa podnikové strategické riadenie dôkladne zaoberať nielen vnútornými podmienkami podniku, ale predovšetkým podmienkami vonkajšími. Tie určujú mantinely, v ktorých sa môžu pohybovať strategické úvahy a koniec koncov i riešenia bežných úloh personálnej práce. Sú to predovšetkým nasledujúce vonkajšie podmienky:

1. Populačný vývoj a jeho dopad na reprodukciu pracovných zdrojov a pracovných síl.
2. Vývoj trhu práce, predovšetkým vývoj vzťahu medzi ponukou pracovných síl a dopyt po nich, a to nielen čo do množstva, ale aj do štruktúry.
3. Zmeny techniky a technológie využívané alebo využiteľné v podniku.
4. Zmeny hodnotových orientácií ľudí, predovšetkým zmeny profesijne kvalifikačných orientácií, orientácií týkajúcich sa vzdelania, rodiny, sociálnych potrieb apod. Dôležité je hlavne rozpoznať mieru stability obľúbenosti určitých povolání, typov vzdelaní, poprípade modelov rodiny a rodinných orientácií žien.
5. Priestorová mobilita obyvateľstva, pracovných zdrojov a pracovných síl – vrátane medzištátnej mobility, prekážky stojace v ceste voľnej mobility (administratívne,

bytové, socio-psychologické a iné), migračná atraktivita jednotlivých sídiel či regiónov a jej územná diferenciácia, rezidenčná orientácia (preferencie) ľudí (miera obľúbenosti bývania v rôznych typoch sídiel, napr. príťažlivosť veľkomiest či území vyznačujúcich sa určitou kvalitou životného prostredia).

6. Pracovná a sociálna legislatíva a politika zamestnanosti (štátna či lokálna), miera ich stability.

Je však potrebné brať do úvahy i ďalšie vonkajšie podmienky, ako napr.:

7. Priebeh tzv. priemyselného cyklu, tj. striedanie období konjunktúry a depresie.
8. Možné zmeny v dopyte po výrobkoch či službách podniku (a to nielen čo do množstva, ale aj do štruktúry), poprípadе možné zmeny konkurenčného prostredia na trhu výrobkov a služieb, možné zmeny na trhu surovín a energií.
9. Zmeny v miere otvorenosti národnej ekonomiky, zmeny stability politických pomerov a zákonov spoluvytvárajúcich ďalšie podmienky pre činnosť podniku atď.

Mimoriadny význam má skúmanie väčšiny týchto podmienok v bezprostrednom okolí tohto podniku, v území, v ktorom má trvalé bydlisko rozhodujúca časť pracovníkov podniku, v žiadnom prípade však nie je možné ignorovať ani ostatné regióny štátu. Pracovná sila v krajinách s vyspelou tržnou ekonomikou sa vyznačuje vysokou priestorovou i pracovnou mobilitou a podniky tak nebývajú závislé len na pracovných zdrojoch nachádzajúcich sa v najbližšom okolí.

Pokiaľ ide o vnútorné podmienky, potom je treba zaoberať sa tromi skupinami podmienok, ktoré súvisia s:

1. organizáciou (veľkosť podniku, organizačná štruktúra, priestorová štruktúra, technika a technológia, produkcia, personálna politika, kultúra a iné),
2. prácou (charakter a obsah, podnetnosť, rozmanitosť, autonómia, obtiažnosť, rizikovosť, úroveň a formy organizácie práce, individuálny alebo tímový charakter a iné),
3. zamestnancami (počet, demografická, ekonomická, sociálna i priestorová štruktúra, ich znalosti a schopnosti, rozvojový potenciál, mobilita, osobnosť, hodnotové orientácie, očakávania, rodinné zázemie, bytové a iné životné podmienky a iné).

Ako je vidieť, podnikové strategické riadenie ľudských zdrojov musí brať do úvahy množstvo faktorov ovplyvňujúcich perspektívne formovanie a fungovanie podnikovej pracovnej sily a tým aj podniku. Nutnosť komplexného prístupu k formulovaniu strategických personálnych cieľov a k voľbe metód používaných k dosiahnutiu týchto cieľov i nutnosť širokého odborného profilu personalistu je tým dostatočne dokázaná. [7]

3.1 Metódy vzdelávania, ich použiteľnosť a účinnosť

Vždy je treba poriadne zvážiť, aké metódy vzdelávania svojich pracovníkov použijeme. Niektoré metódy sú vhodnejšie na spracovanie nových pracovníkov, niektoré k doškoleniu pracovníkov, iné k rozvoji pracovníkov. Niektoré sa používajú častejšie k vzdelávaniu manuálnych pracovníkov. Iné k vzdelávaniu duševných pracovníkov [8].

Postupne sa vytvorila dosť široká škála metód vzdelávania, ktoré je možné zaradiť do dvoch veľkých skupín:

- **metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku** – teda na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných úloh – „on the job“
- **metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska** – „off the job“

Prvá skupina metód býva považovaná za metódy vhodnejšie na vzdelávanie rádových pracovníkov, druhá skupina je vhodnejšia pre vzdelávanie vedúcich pracovníkov a špecialistov. V praxi sa však používajú obe skupiny pracovníkov na vzdelávanie všetkých kategórií pracovníkov, dochádza však k určitým modifikáciám s ohľadom na náplň práce konkrétnej skupiny školených. Každopádne, existuje určitý rozdiel: zatiaľ čo pri vzdelávaní manažérov a špecialistov sa s rastúcim dôrazom na praktickú stránku vzdelávania stále viac aplikujú metódy používané k školeniu na pracovisku, pri vzdelávaní robotníkov sa rast významu metód používaných k školeniu mimo pracovisko prejaví len v nepatrnej miere. [8]

3.1.1 Metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku

Medzi metódy používané spravidla k vzdelávaniu na pracovisku patria:

1. **Inštruktáž pri výkone práce**, ktorá je najčastejšie používanou metódou. Ide vlastne o najjednoduchší spôsob zácviu nového pracovníka, pri ktorom skúsený pracovník alebo priamy nadriadený predvedie pracovný postup (v prípade potreby opakovane) a školený si pozorovaním a napodobňovaním tento pracovný postup osvojí pri plnení svojich vlastných pracovných úloh.
2. **Coaching** predstavuje – na rozdiel od skôr jednorázovej inštruktáže – dlhodobejšie inštruovanie, vysvetľovanie a zdieľanie pripomienok aj periodickú kontrolu výkonu pracovníka zo strany nadriadeného alebo školiťľa. Ide vlastne o sústavné podnecovanie a smerovanie školeného k požadovaným výkonom a vlastnej iniciatíve, pričom sa berie do úvahy individualita školeného pracovníka.
3. **Mentoring** je obdobou coachingu, určitá iniciatíva a zodpovednosť však v tomto prípade spočíva na samotnom školenom pracovníkovi, ktorý si sám vyberá akéhosi poradcu (mentora), svoj osobný vzor. Ten mu radí, stimuluje ho a usmerňuje.
4. **Counselling** patrí k najnovším metódam formovania pracovných schopností pracovníkov. Ide vlastne o vzájomné konzultovanie a vzájomné ovplyvňovanie školeného a školiťľa, ktoré prekonáva jednosmernosť vzťahu medzi školeným a školiťľom, podriadeným a nadriadeným.
5. **Asistovanie** tradičná a často používaná metóda formovania pracovných schopností pracovníka. Školený pracovník je pridelený ako pomocník k skúsenému pracovníkovi, pomáha mu pri plnení jeho úloh a učí sa od nich pracovným postupom. Postupne sa podieľa na práci stále väčšou mierou a stále samostatnejšie, až konečne získa také znalosti a schopnosti, že je schopný vykonávať prácu celkom samostatne. Metóda sa používa nielen pri školení pre manuálnych pracovníkom, ale aj pri výchove riadiacich pracovníkov a špecialistov, a to hlavne tam, kde osvojenie žiadúcich pracovných schopností vyžaduje dlhšiu dobu.
6. **Poverenie úlohou** je rozvinutím predchádzajúcej metódy, poprípade jej záverečnou fázou. Školený pracovník je svojím školiťľom (nadriadeným) poverený splniť určitú úlohu. Pritom má vytvorené všetky potrebné podmienky a je vybavený

príslušnými kompetenciami. Jeho práca je sledovaná, usmerňovaná a hodnotená. Metóda sa často používa pri formovaní pracovných schopností riadiacich a tvorivých pracovníkov.

7. **Rotácia práce** (používa sa aj výraz **cross training**) je metóda, pri ktorej je školený pracovník postupne vždy na určité obdobie poverený pracovnými úlohami v rôznych častiach podniku (pracovných miestach, pracoviskách, úsekoch) a poznáva podnik komplexnejšie, poprípade si osvojuje širší okruh znalostí a schopností a flexibilizuje sa. Metóda sa používa predovšetkým pri výchove riadiacich pracovníkov, úspešná však býva aj pri rádových pracovníkoch.
8. **Pracovné porady** sú tiež považované za vhodnú metódu formovania pracovných schopností pracovníkov. Behom nich sa účastníci zoznamujú s problémami a faktami, týkajúcimi sa jak vlastnej práce, problémov vlastného pracoviska aj celého podniku, tak často aj iných oblastí záujmu (technické novinky, nové prístupy používané v iných podnikoch či popisované v literatúre).

Metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku (či už v organizácii alebo mimo nej) sa často realizujú v režime podobnom režimu školskému (kurzy na školách alebo v školských inštitúciách), v zvláštnych školských zariadeniach (výukových dielnach, trenažérových alebo počítačových učebniach a pod.), na vývojových pracoviskách, v zariadeniach predvádzajúcich novú techniku. Tradičnejšie z týchto metód sa orientujú na rozvoj znalostí a sociálnych vlastností, ale modernejšie metódy sa vyznačujú rovnako výraznou orientáciou na rozvoj znalostí, ako na rozvoj schopností.

[8]

3.1.2 Výhody a nevýhody vzdelávania na pracovisku

Vzdelávanie na pracovisku, pri vykonávaní práce, má **výhody** v tom, že:

- je lacné, aj keď môže viesť k tomu, že pracovný výkon školiteľa sa trochu zníži, pretože bude musieť venovať pozornosť školenému
- je spravdla individuálne a jeho priebeh môže byť ľahko prispôsobený špecifickým vlastnostiam a schopnostiam školeného
- prináša školenému praktické skúsenosti, znalosti a schopnosti si osvojuje prácou, teda názorne, a ľahšie si ju tak osvojí

- učí sa v konkrétnych podmienkach podniku, učí sa pracovať s konkrétnou podnikovou technikou a používať podnikových postupov (to nie je vždy možné zaistiť pri vdelávaní mimo podnik)

Na druhej strane vzdelávanie na pracovisku, pri vykonávaní práce, má určité **nevýhody**:

- v podniku nebýva vždy vhodný a schopný školiť, hlavne keď ide o zoznamovanie sa s novou technikou a technológiou, ktorú je do podniku zavádzaná
- nie sú vždy podmienky, aby vzdelávanie mohlo prebiehať nerušené
- plné vyťaženie všetkých pracovníkov spôsobuje, že sa ťažko hľadá školiť, ktorý by mohol pôsobiť na školeného sústavne
- časť práce školiť, ktorú nestihne preto, že sa musí venovať školenému pracovníkovi, musí niekto spraviť, a to vzbudzuje nespokojnosť u pracovníkov, ktorým sa rozširujú ich povinnosti. [7]

3.1.3 Metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska

Medzi metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska patria:

1. **Prednáška**, ktorá je obvykle zameraná na sprostredkovanie faktických informácií, či teoretických znalostí.
2. **Prednáška spojená s diskusiou (skupinovú diskusiu)**, alebo tiež **seminár** uvedené nevýhody prednášky prekonáva tým, že účastníkov zapája do diskusie. Je to opäť metóda sprostredkovávajúca skôr znalosti.
3. **Demonštrovanie (praktické, názorné vyučovanie)** sprostredkováva znalosti a schopnosti názorným spôsobom za použitia audio – vizuálnej techniky, počítačov, trenažérov, predvádzania pracovných postupov či funkčných vlastností a obsluhy jednotlivých zariadení vo výukových dielňach, na vývojových pracoviskách alebo v podnikoch vyrábajúcich tieto zariadenia a pod. Metóda, aj keď je prevažne orientovaná na sprostredkovanie znalostí, vnáša do školenia dôraz na praktické využívanie týchto znalostí a oproti predchádzajúcim metódam sa aj viac orientuje na schopnosti (trenažéry, výukové dielne, predvádzajúce zariadenia).
4. **Prípadová štúdia** je obľúbenou a rozšírenou metódou vzdelávania. Väčšinou sa používajú pri vzdelávaní manažérov a tvoriacich pracovníkov. Sú to skutočné alebo

vymyslené vysvetlenia nejakého organizačného problému. Jednotliví účastníci vzdelávania alebo ich malé skupinky ich sledujú, snažia sa diagnostikovať situáciu a navrhnúť riešenie problémov.

5. **Workshop** je variantom prípadových štúdií. Praktické problémy sa v tomto prípade riešia týmovo s komplexnejšieho hľadiska.
6. **Brainstorming** je tiež variantom prípadovej štúdie. Skupina účastníkov vzdelávania je vyzývaná, aby každý z nich navrhol (ústne alebo písomne) spôsob riešenia zadaného problému. Po predložení návrhov je usporiadaná diskusia o navrhovaných riešeniach a hľadá sa optimálny návrh alebo optimálna kombinácia návrhov.
7. **Simulácia** je metóda ešte viac zameraná na prax a aktívnu účasť školených. Účastníci školenia dostanú dosť podrobný scenár a sú požiadaní, aby behom určitej doby učinili množstvo rozhodnutí. Obvykle ide o riešenie bežnej životnej situácie vyskytujúcej sa v práci vedúcich pracovníkov. V priebehu školenia sa spravidla prechádza od jednoduchších problémov k zložitejším.
8. **Hranie rolí** je už metódou vyložene orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníkov, od ktorých sa vyžaduje značná aktivita a samostatnosť, nehľadiac na potrebnú dávku hravosti. Účastníci na seba berú určitú rolu a v nej spoznávajú povahu medziľudských vzťahov, stretov a vyjednávání. Scenár role im pri tom môže ponechávať väčší či menší priestor pre dotváranie role, viac-menej vždy je nutné riešiť konkrétnu situáciu. V každom prípade je treba zachovať žiaducu mieru autenticity. Metóda je zameraná na osvojenie si určitej sociálnej role a žiadúcich sociálnych vlastností (charakteristík osobností) skôr u vedúcich pracovníkov.
9. **Assessment centrá** (alebo tiež **development centrá**), slovensky potom **diagnosticko-výcvikový program** je moderná a veľmi vysoko hodnotená metóda nielen výberu, ale aj vzdelávania manažérov. Školená osoba plní rôzne úlohy a rieši problémy, tvoriace každodennú náplň práce manažéra. Úlohy a problémy sú často náhodne generované počítačom, je možné meniť ich frekvenciu a vytvárať tak rôznu úroveň stresu. Počítačom bývajú vyhodnocované aj riešenia problémov a učené rozhodnutia, poprípade už existujú optimálne, vpred vypracované riešenia a rozhodnutia. Školený pracovník tak ľahko môže svoje riešenia a rozhodnutia

konfrontovať s optimálnymi a tým sa učí. Assessment centrá predstavujú vlastne do istej dokonalosti dovedené metódy prípadových štúdií, simulácie a hranie rolí.

10. V poslednej dobe s v prípade vzdelávania manažérov uplatňuje metóda, ktorú by bolo možné označiť ako „**školenie hrou**“. V zahraničí je známa pod názvom „**outdoor training**“ alebo tiež „**adventure education**“. Ide skutočne o hry, ktoré by sa s úspechom uplatnili na skautskom tábore. Lenže v tomto prípade ich hrajú manažéri a učia sa pri tom manažérskym schopnostiam, napr. hľadanie optimálneho riešenia nejakej úlohy, umenie koordinovať nejakú činnosť, umenie komunikovať so spolupracovníkmi a poverovať ich úlohami, viesť spolupracovníkov, orientovať sa a mnoho ďalších. Školenie sa môže odohrávať vo voľnej prírode, telocvični, ale aj v upravenej učebni. Postup školenia spočíva v zadaní úlohy majúcej podobu nejakej hry či pohybovej aktivity. Úloha sa spravidla rieši kolektívne, pričom sa vedenia ujme jeden účastník buď spontánne alebo je vedením poverený. Po splnení úlohy sa diskutuje o tom, aké manažérske schopnosti boli k splneniu úlohy potrebné, ako sa uplatnili a čo by sa dalo vylepšiť.

Ako je vidieť, metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska sa väčšinou hodia k rozvíjaniu pracovných schopností riadiacich pracovníkov podniku alebo špecialistov. [7]

3.1.4 Výhody a nevýhody vzdelávania mimo pracoviska

Vzdelávanie mimo pracoviska má **výhody** v tom, že:

- kurzy bývajú vedené skúsenými odborníkmi
- školení pracovníci získajú najnovšie informácie, najnovšie znalosti a schopnosti
- zoznámia sa s najmodernejšími strojmi a zariadeniami
- majú možnosť si vymeniť skúsenosti s pracovníkmi iných podnikov
- prinesú do podniku nové myšlienky a prístupy

Na druhej strane vzdelávanie mimo pracoviska má určité **nevýhody**:

- býva dosť drahé (poplatok školiacej inštitúcie, cestovné a ubytovacie náklady, stravné, ale aj straty fondu pracovnej doby a produkcie)
- býva skôr zamerané na teoretické poznatky, ktoré však nie je vždy možné uplatniť v podniku

- býva niekedy obtiažne aplikovateľné v podniku, ktorý má odlišné vybavenie od toho, na ktorom sa pracovníci školili
- kurzy, ktoré vzdelávajúca inštitúcia ponúka, nemusia vždy a v plnej miere vyhovovať potrebám podniku
- podnik môže mať problémy s uvoľňovaním pracovníkov a behom ich neprítomnosti môžu vzniknúť problémy, ktoré nie je možné bez nich vyriešiť (hlavne pokiaľ ide o kľúčových pracovníkov) [8]

3.1.5 Distančná metóda vzdelávania

V poslednej dobe využívajú malé podniky v zahraničí k vzdelávaniu svojich pracovníkov aj tzv. **distančných metód vzdelávania**. Ide predovšetkým o korešpondenčné kurzy. Školený dostane súbor učebných materiálov (knihy, magnetofónové pásky, videokazety, CD-ROM) a v určitých hodinách môže telefonicky konzultovať s príslušným školiteľom, poprípade si s ním dopisovať. Vzdelávanie hradí podnik, alebo sa na úhrade (v prípade, že ide skôr o rozvojovú aktivitu iniciovanú pracovníkom) podieľa. [8]

3.1.6 Výhody a nevýhody distančného vzdelávania

Distančné vzdelávanie ma niektoré **výhody**:

- zamestnanci sa spravidla vzdelávajú vo voľnom čase a môžu normálne pracovať
- vzdelávaný máva náležitú odbornú úroveň
- zaist'uje sa prísun nových myšlienok do podniku
- náklady bývajú nižšie ako pri vzdelávaní mimo podnik

Medzi **nevýhody** patria:

- vzdelávanie býva príliš orientované na znalosti a niekedy býva príliš teoretické
- zamestnanci k nemu nie sú tak motivovaní, pretože im zaberá ich voľný čas
- vzdelávanie neobsahuje kontakty a vzájomnú výmenu skúseností s ostatnými školenými pracovníkmi
- ponúkané kurzy nemusia vždy zodpovedať potrebám

- chýba bezprostredný kontakt, bezpečnostná kontrola a spätná väzba medzi školeným a školiteľom

Distančné vzdelávanie je už ponúkané aj u nás. [8]

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI PROFIMA EFFECTIVE, S.R.O.

Spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s. r. o. je lokálna firma a teda firma zo Zlína. Avšak jej pôsobnosť je dosť široká. Jej zákazníci sú z celej Českej Republiky.

Firemné aktivity sa datujú od roku 1991 a snaha o čo najprofesionálnejšie služby zákazníkom viedla k sústreďeniu sa do dvoch hlavných smerov činnosti. Jednou z nich je príprava a realizácia odborných kurzov z oblasti manažmentu, marketingu, obchodu, personalistiky a jazykov pre firmy a podnikateľov. Ďalšou oblasťou činnosti spoločnosti je personálne poradenstvo a výber pracovníkov.

Od roku 2003 firma začala tiež pripravovať vzdelávanie pracovníkov vo verejnej správe, stala sa akreditovanou vzdelávacou inštitúciou MV, MŠMT s celorepublikovou pôsobnosťou. Akreditované vzdelávacie programy a aj odborné školenia k zvýšeniu kvalifikácie pracovníkov ponúka spoločnosť PROFIMA v priebehu celého roku podľa záujmu účastníkov.

Hlavné tri oblasti pôsobnosti:

- personálna agentúra
- poradenstvo
- vzdelávanie pre firmy a verejnú správu

4.1 Hlavné ciele spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

Medzi hlavné ciele spoločnosti je možné zaradiť snahu aktívne pomôcť firmám a účastníkom kurzov dosiahnuť zvýšenú úroveň vzdelania, práce a ich prestíže. Ďalej je to vytvoriť komplexný, kvalitný vzdelávací program. Súčasne pomôcť rozvoju firiem k dosahovaniu stanovených cieľov doporučením kvalitných pracovníkov a odborným poradenstvom. A nemožno nespomenúť dlhodobú spoluprácu, založenú na systematickej a cieľavedomej práci s klientmi.

4.2 Služby spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

Svoje služby firma PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. pripravuje a prispôsobuje požiadavkám klientov, zároveň vychádza z hodnotenia svojich poslucháčov, priebežne rozširuje svoju

ponuku o nové služby a nové témy. Firma PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. poskytuje služby v celom spektre činností, ktoré sa týkajú riadenia a rozvoja ľudských zdrojov. Hlavne sa ale firma snaží o profesionálny a individuálny prístup a o objektivitu a odbornosť.

Skupinou služieb ponúkanou spoločnosťou PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. sú ale vzdelávacie programy spojené s prípravou pracovníkov. Vzdelávacie programy je možné rozdeliť do niekoľkých skupín, podľa oblasti vedomostí, ktoré zákazníci práve z konkrétnej oblasti dostanú. Ide teda hlavne o:

- marketingové schopnosti
- manažérske schopnosti, rozdelené ešte do skupín:
 - osobnostný rozvoj
 - manažérska komunikácia
 - vedenie ľudí
 - odborný rozvoj v manažérskej oblasti
- obchodné schopnosti
- poradenstvo
- problematika EU
- logistika

A vzdelávacie programy zamerané hlavne na verejnú správu, ako sú vstupné vzdelávanie úradníkov, správne riadenie v praxi úradov, krízové riadenie v podmienkach verejnej správy, vzdelávanie vedúcich úradníkov a vedúcich úradov, zákon o obciach v dennej praxi, priestupkové právo a priestupkové riadenie, pracovné právo pre verejnú správu, spisová služba v štátnej správe a samospráve a pod.

Ďalej spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. ponúka rekvalifikačné kurzy, učí využívať informačné technológie vo vzdelávaní, v dnešnej dobe veľmi obľúbené a tak potrebné jazykové kurzy a, samozrejme, ďalšie služby pre zákazníkov (customer service).

4.3 Tým lektorov a externých pracovníkov spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

Firma PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. pracuje s nezávislými odborníkmi z celej republiky podľa individuálnych potrieb klientov, pričom od svojich odborníkov požaduje:

- vysokú odbornosť
- praktické skúsenosti
- overené referencie
- kvalitnú psychologicky – pedagogickú prácu

Zároveň spoločnosť požaduje dobré hodnotenie svojich pracovníkov klientmi, uprednostňuje extrovertné typy lektorov, ktorí účastníkov kurzov aktívne zapoja do diania a naviažu s nimi blízky kontakt. Pri výbere lektora zvažuje jeho vhodnosť pre daný typ účastníkov a obor činnosti klienta.

4.4 Hlavní zákazníci společnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

Zákazníkov spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. by bolo možné rozdeliť do dvoch hlavných skupín, a to zákazníci z oblasti verejnej správy a firemní zákazníci. Spomeniem len niekoľko z každej oblasti. Z oblasti verejnej správy by to boli hlavne Magistráty ako napríklad Hradec Králové, a ďalej mestá Zlín, Uherské Hradiště, Vizovice, Přerov, Prostějov a iné. Z oblasti firemných zákazníkov nemôžem nespomenúť spoločnosti ako BARUM CONTINENTAL, s. r. o., Bača a.s., Euronics, a.s., EuroTel Praha, s. r. o., ale aj Lagris, a.s., Philips ČR, s. r. o., RUDOLF JELÍNEK, a.s., Siemens Business Services, s. r. o., ŠKODA AUTO, a.s. a iné.

4.5 Konkurencia spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

Konkurenciu spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. v Zlínskom kraji tvoria hlavní štyria konkurenti, ktorí sú podobní a porovnateľní veľkosťou a kvalitou poskytovaných služieb (vzdelávacích kurzov) so spoločnosťou PROFIMA. Jedná sa konkrétne o tieto firmy:

INTEGRA CENTRUM s.r.o. – Brno
AG SYNERKO – Ostrava
TSM, spol. s.r.o. – Vyškov
TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o.

5 ANALÝZA POSTAVENIA SPOLOČNOSTI PROFIMA EFFECTIVE, S.R.O. NA TRHU

Cieľom mojej analýzy je zistenie postavenia spoločnosti PROFIMA EFFECTIV, s.r.o. na trhu so vzdelávaním. Preto som teda použila analýzy, ako je SWOT analýza, PEST analýza a marketingový mix služieb.

5.1 Marketingový mix služieb spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE s.r.o.

V tejto kapitole by som sa rada venovala službám, ktoré spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. ponúka z pohľadu marketingového mixu. Keďže produktmi spoločnosti sú služby, pôjde o marketingový mix služieb. Teoretické predpoklady som spracovala už v teoretickej časti. Pripomeniem len, že v marketingovom mixe služieb ide sú pôvodné 4P rozšírené o ďalšie 3P, a síce *People* (ľudia), *Physical Evidence* (materiálové predpoklady) a *Process* (procesy).

5.1.1 Produkt

Produktom spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. sú služby. Ide o služby v oblasti poradenstva a služby personálnej agentúry, ale oblasťou, ktorou sa chcem zaoberať ja, je poskytovanie akreditovaného vzdelávania.

Pokiaľ ide o rozsah služieb, firma ponúka široké spektrum akreditovaných kurzov pre úrady a inštitúcie. Ide o kurzy z každej oblasti, ktoré je možno využiť, či už marketingové, manažérske, obchodné, ale aj konkrétne kurzy pre verejnú správu, ako sú konkrétne zákony a novely zákonov.

Z hľadiska kvality poskytovaných služieb môžeme hovoriť o vysokej kvalite, pretože kurzy, na ktoré je zameraná moja bakalárska práca sú akreditované Ministerstvom vnútra a teda dosahujú určitý kvalitatívny štandard. Ďalej treba spomenúť kvalitu lektorov, ktorí tieto kurzy poskytujú, sú totiž dôkladne vyberaní a ručia za kvalitu dosiahnutými certifikátmi.

O úrovni kvality, resp. o úrovni značky by sa dalo povedať, že vyšší štandard ako je akreditácia Ministerstva vnútra, môže byť len certifikát zahraničnej prípadne nadnárodnej úrovne.

5.1.2 Cena (Price)

Cena je často krát ukazovateľom kvality. Mnoho krát je aj najdôležitejším rozhodovacím faktorom pre zákazníka. Porovnávať kvalitu na úkor ceny vo vzdelávaných akreditovaných kurzoch je veľmi zložitá a je to aj nemožné, pretože každý zákazník očakáva niečo iné od kurzu a spokojnosť nie vždy závisí na kvalite inštruktora. Ceny kurzov spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. sú porovnateľné s konkurenciou. Treba podotknúť, že niektoré ceny ponúkaných kurzov sú vyššie, ale niektoré naopak nižšie, v priemere sú ale relatívne porovnateľné. To je dôkazom toho, že firmy v tejto oblasti podnikania sledujú svojich konkurentov a nesnažia sa veľmi vybočovať z regionálneho priemeru. Samozrejme ceny v Prahe budú vyššie ako ceny v Zlíne.

Čo sa týka zliav, aj spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. ide s dobou a drží sa trendu metódy CRM, teda zameriava svoje riadenie na zákazníka. Príkladom toho sú množstvové a exkluzívne zľavy pre zákazníkov, ktorí sú vo vzdelávaní verní spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. a ktorí sú zvyknutí zaplniť celý jeden kurz, čím tvoria veľké a lukratívne zákazky.

Platobné podmienky sú vo firme na štandardnej modernej úrovni, firma poskytuje platbu pomocou prevodu na účet a aj v hotovosti, väčším firmám a pri väčších zákazkách umožňuje platbu faktúrou.

5.1.3 Miesto (Place)

Umiestnenie firmy je na veľmi luxusnom mieste, aj keď treba priznať, že ide o miesto netypické pre sídlo firmy. Firma totiž sídli vo veľmi známom Interhotely Moskva. Z jedného hľadiska ide o výhodnú polohu, pretože zákazníci radi navštevujú luxusné priestory, na druhej strane by ale mohla byť výhodnejšia poloha niekde v blízkosti iných firiem, prípadne na viac frekventovanom mieste.

Prístupnosť a aj poloha firmy sa dá považovať za celkom dobrú, firma leží na mieste, kde je parkovisko, teda dá sa tam dobre zaparkovať, v samotnom hotely je niekoľko príležitostí na posedenie, či už pri lahodnom nápoji alebo pri dobrom jedle. To umožňuje spríjemniť aj formálnu schôdzku medzi zákazníkom a zástupcom firmy PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o., prípadne si spríjemniť uzavretie kontraktu.

Distribučné siete firma nepotrebuje. Jediná logistika, o ktorú sa spoločnosť stará je preprava školiťov na miesto kurzu, čo často ponecháva na nich a táto ich povinnosť sa prejavuje na ich plate. Spoločnosť ale musí zabezpečovať priestory na kurzy a tie sa často konajú v priestoroch firiem, kde si ale školiť nahlasuje len potrebnú výbavu miestností a často krát sa konajú aj kurzy v mestách zákazníkov, kde spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. prenajíma priestory hotelov, dodáva svoju vlastnú techniku a potrebné vybavenie.

5.1.4 Podpora predaja (Promotion)

Spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. propaguje svoje produkty prostredníctvom webových stránok, prostredníctvom letákov, dotazníkov a pomocou direct marketingu, teda marketingu nasmerovaného priamo na zákazníka, priamymi e-mailami a pod.

Reklamy v masmédiách firma nemá, jej reklama sa objavuje len na lokálnej báze.

O publicite sa hovorí, že nie je dôležité, aké reči sa šíria, hlavne, že sa šíria a že je firma v podvedomí. Spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. ale nestojí o takúto publicitu a drží sa hesla, že aj menej je niekedy viac. Preto sa nevenuje vysokej publicite, ale zameriava sa na pozitívne referencie svojich zákazníkov.

Public Relations sú v súčasnosti nevyhnutnou súčasťou každej dobre fungujúcej firmy. Vzťahy s verejnosťou sú predpokladom budúcich zákaziek od súčasných zákazníkov, zlepšovania svojho mena a image. Public Relations sú jednoducho nevyhnutnosťou.

5.1.5 Ľudia (People)

Skupinu ľudí je možno rozdeliť na dve hlavné skupiny a to zamestnancov a zákazníkov. U zamestnancov firmy PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. je možno sledovať nasledovné vlastnosti a schopnosti.

Čo sa týka vedomostí a znalostí zamestnancov spoločnosti, je zrejmé, že ide o kvalifikovaných pracovníkov na každom poste. Samotný zamestnanec nemusí disponovať špeciálnymi vedomosťami o každom kurze, musia byť ale schopní zaujať záujemcu o akýkoľvek so svojej skupiny kurzov, musia ovládať základné informácie o každom lektorovi, poznať jeho prednosti a aj prípadné vlastnosti, ktoré by pre určité typy zákazníkov nemuseli byť vhodné.

Všetci zaměstnanci společnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. se zúčastnili nejdříve kurzu zaměřeného na vystupování v rámci zaškolování do zaměstnání. Pokud se mám vyjádřit k mezilidským vztahům na pracovišti, musím podotknout, že počas mojej diplomovej praxe vo firme som bola svedkom veľmi profesionálneho vzájomného správania, kde nechýbali ani priateľské rozhovory a nesmiem zabúdať ani na časté spoločné obedy v neďalekej reštaurácii.

Motivácia pracovníkov je na základe odmeňovania. Zamestnanci sú si vedomí, že ich možno nečaká nejaký kariérny rast, ale sú si vedomí, že napredovaním firmy a dobrou prácou pre ňu, bude firma rásť, čo bude znamenať viac zákaziek a keďže z každej vybavenej zákazky plynie sprostredkovateľovi provízia, odrazí sa každá snaha na finančnom ohodnotení.

Z pohľadu ľudí ako zákazníkov, je treba povedať, že ich chovanie veľmi závisí na vedomostiach zamestnancov firmy a o dôvere v nich. Zákazníci totiž môžu len predložiť svoje požiadavky o kurze a zamestnanci firmy im predložia ponuku, ktorá by mala napĺňať ich predstavy a je len na dôvere zákazníkov, či daný kurz vezmú a teda uveria navrhnutým podmienkam. Zákazníci totiž nepoznajú produkt, ktorý si kupujú.

5.1.6 Materiálové predpoklady (Physical Evidence)

Čo sa týka materiálového vybavenia kancelárie, ide o štandardne moderne vybavené kancelárie, ktoré pozitívne vplyvajú na zamestnancov, ale hlavne na potenciálnych zákazníkov. Na nich vplyva veľmi dobre vybavenia kancelárie modernou technikou a aj esteticky upravená kancelária plná kvetov, čo plyní hlavne z ženskej osádky spoločnosti, čím sa prejavuje ich vzťah k estetike. Celkovo na mňa veľmi dobre vplývalo prostredie kancelárie, ktoré bolo pestré ale nie agresívne.

Čo sa týka materiálového vybavenia, firma disponuje technikou, ktorou je schopná zabezpečiť kompletný kurz takmer na akomkoľvek mieste, či už ide o prenosné premietacie plátna, video projektory a mnoho notebookov. Firme samozrejme nechýba ani firemné auto. Treba však dodať, že ide len o štandardné vybavenie každej firmy sprostredkujúcej podobnú činnosť ako firma PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

Čo sa týka ergonómii prostredia, firma je v tichom prostredí už spomínaného hotela, je síce na šiestom poschodí, ale na toto poschodie vedie priestorný a pohodlný výťah. Celková atmosféra je veľmi pokojná a teda naklonená pracovnej činnosti.

5.1.7 Procesy (Process)

Z hľadiska procesov môžeme hovoriť, že je firma na veľmi dobrej úrovni. Väčšina zákaziek je vybavovaná telefonicky, takže čakacia doba závisí od možnosti zodvihnúť telefón v pravom momente. Ďalším stupňom uzatvárania zákazky so zákazníkom je často krát osobná schôdzka, kde sa dohadujú konkrétne podmienky, a ktorá je hlavne dopredu dohodnutá na konkrétnu dobu, takže opäť odpadá prípadná doba čakania zákazníka.

Celkový proces zabezpečenia kurzu je ale veľmi zložitý. Treba na tento termín dohodnúť lektora, zabezpečiť priestory, zaobstarať techniku, fungujúcu techniku, celkovú starostlivosť o poslucháčov kurzu a aj o lektora. Zosúladiť všetky tieto body je veľmi zložitá, ale skúsenosti pracovníkov spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. a aj spokojnosť výraznej väčšiny zákazníkov sú znakom výborného zvládania koordinácie procesu organizovania kurzov.

5.2 SWOT analýza spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

Ako už bolo spomenuté v teoretickej časti, SWOT analýza je analýzou vnútorného a vonkajšieho prostredia. Vnútorným prostredím sa zaoberá analýza silných a slabých stránok (S-W analýza) a vonkajším prostredím sa zaoberá analýza príležitostí a hrozieb (O-T analýza).

Sledovať a vyhodnocovať vývojové trendy v neustále sa meniacom vonkajšom prostredí, identifikovať trend alebo smer vývoja ako príležitosť alebo hrozbu, je v súčasnosti pre firmu nevyhnutnosť. Spoločnosť by si mala byť vedomá svojich predností a nedostatkov a mala by kalkulovať s nimi vo svojich strategických rozhodnutiach.

5.2.1 Analýza vnútorného prostredia spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. (S-W analýza)

Analýza vnútorného prostredia sa zaoberá silnými a slabými stránkami spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. a teda jej súčasnými výhodami a naopak nevýhodami voči ostatným firmám v odvetví. Pomocou tejto analýzy by si mala firma uvedomiť svoje silné stránky a zamerať sa na ich zlepšovanie a zvýrazňovanie, aby sa stala jednotkou v obore. Naopak si musí byť firma vedomá svojich slabých stránok a mala by sa snažiť o to, aby tieto svoje slabé stránky odstránila.

S – Strengths – analýza silných stránok spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

- Exkluzivita firmy
- kvalitná a vysoko kvalifikovaná pracovná sila
- nízky prevádzkový kapitál
- široké spektrum poskytovaných služieb
- dobré vzťahy so zákazníkmi
- dobré riadiace schopnosti vedúceho oddelenia firmy
- firma vykazuje dlhodobo dobré výsledky
- firma má výhodnú polohu v areály interhotela Moskva

W – Weaknesses - analýza slabých stránok spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

- slabá známosť firmy v regióne
- slabá propagácia spoločnosti
- slabšia marketingová činnosť

5.2.2 Analýza vonkajšieho prostredia spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. (O-T analýza)

Analýza vonkajšieho prostredia sa zaoberá príležitosťami a hrozbami, ktoré sú firme poskytnuté a ktoré jej hrozia z jej okolia. Príležitosti sú všetky pozitívne využitia vonkajších vplyvov, na ktoré by sa mala spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. zamerať, naopak na hroziace hrozby si musí spoločnosť dávať veľký pozor, pretože môžu narobiť spoločnosti veľké problémy. Práve poznanie príležitostí a hrozieb umožňuje firme lepšie plánovať a stanovovať stratégie do budúcnosti.

O – Opportunities – analýza príležitostí spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

- spolupráca s blízkou Univerzitou Tomáše Bati
- strategická spolupráca alebo fúzia s inou firmou podobného charakteru
- približovanie legislatívy ČR a EU
- sprístupnenie nových zahraničných možností
- trend nových typov kurzov a nové modernejšie techniky vzdelávania
- dostupnosť priestorov na nákup po skrachovaných firmách v centre mesta

T – Threats – analýza hrozieb spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

- odchod kvalifikovaných lektorov ku konkurencii
- úpadok záujmu o firmu z dôvodu slabej propagácie firmy
- neistota stálosti sídla firmy – prenájom priestorov v hoteli
- strata záujmu verejnosti o určité skupiny kurzov – hlavne kurzy cudzieho jazyka
- normy EU (pracovné, sociálne, hygienické,...)
- neochota zákazníkov informovať sa o presných podmienkach niektorých kurzov

Tab. 8 Matica rizík [5]

		Pravdepodobnosť výskytu	
		Vysoká	Nízka
Závažnosť	Vysoká	Odchod kvalifikovaných lektorov ku konkurencii. Úpadok záujmu o firmu z dôvodu slabej propagácie firmy.	Normy EU (pracovné, sociálne, hygienické,...).
	Nízka	Neistota stálosti sídla firmy – prenájom priestorov v hoteli. Strata záujmu verejnosti o určité skupiny kurzov – hlavne kurzy cudzieho jazyka.	Neochota zákazníkov informovať sa o presných podmienkach niektorých kurzov.

5.2.3 Zhrnutie SWOT analýzy

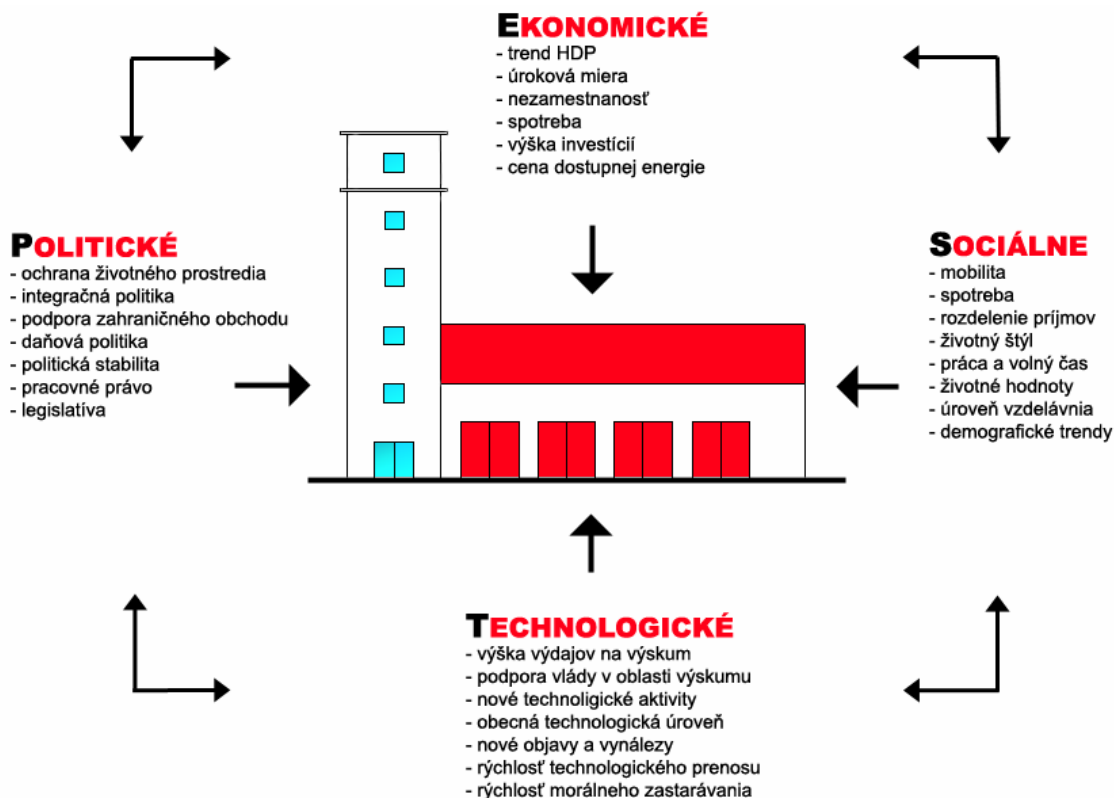
Firma má väčší počet silných stránok než slabých, ale nenechajme sa splieť, pretože z môjho pohľadu sú slabé stránky veľmi nepríjemné a môžu viesť k zániku chodu firmy. Hlavnú prekážku vidím v slabej známosti firmy v regióne – inými slovami, málokto ju pozná a to je spôsobené nedostatočným a nesprávnym marketingom, a to hlavne v propagácii a promotion firmy. Na druhú stranu zo silných stránok by som rada upozornila na exkluzivitu firmy a nízky prevádzkový kapitál.

V príležitostiach je najväčším „ternom“ podľa môjho názoru spolupráca s UTB v Zlíne, ktorá by priniesla mnoho nových možností a projektov. Za najväčšiu hrozbu by som považovala stálosť sídla firmy a normy EU.

5.3 PEST analýza spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

PEST analýza, ako som už spomínala v teoretickej časti mojej bakalárskej časti, je analýzou vonkajšieho prostredia a teda skúma štyri skupiny vlastností okolia firmy. Ide o politické, ekonomické, sociálne a technologické vlastnosti, podmienky a faktory okolia spoločnosti.

PEST analýza sleduje všetky pozitíva a negatíva, teda sleduje pozitíva okolia, ktorých by mala spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. využiť a naopak negatíva okolia, ktorým by sa mala spoločnosť vyhýbať a na ktoré by si mala dávať pozor.



Obr. 5 Analýza politických, ekonomických, sociálnych a technologických faktorov

5.3.1 Politické faktory

Do skupiny politických faktorov patria všetky novely zákonov a politické vplyvy, ktoré môžu ovplyvniť fungovanie firmy. Medzi najvýznamnejšie politické faktory patria:

- Priaznivejšie podmienky pre zamestnávateľov, vzhľadom na rýchlejší pohyb zamestnancov a jednoduchší proces výmeny zamestnancov.
- Pozitívny vplyv zavedenia rovnej dane, ako aj zníženie dane z príjmu FO a PO.
- V ČR v porovnaní s ostatnými vyspelými štátmi sú vysoké dane. V poslednej dobe je zaznamenaný negatívny vývoj zvýšenia DPH z 5% na 19%, čo sa týka služieb. To môže sťažiť podnikanie, pretože odvádzané dane sú vyššie. Firma si nemôže znížiť ceny predávaných produktov a podporiť tým predajnosť svojich produktov.
- Pozitívny vplyv silnejúcej antikorupčnej politiky v zmysle zvýšenia prístupu k informáciám.
- Podpora exportu pozitívne vplyva na výrobné firmy.
- Znižujúca sa regulácia zo strany štátu dáva firmám väčšiu voľnosť.

- Neustále zmeny v legislatíve a ďalšie novely zákonov sťažujú zvykanie si na štandardy a nútia firmy k neustálej bdlosti a častým zmenám, napr. zvýšené nároky na doškoľovanie zamestnancov, zvýšené náklady.
- Relatívne nová vláda a blížiac sa voľby destabilizujú súčasnú politickú situáciu.

5.3.2 Ekonomické faktory

Do tejto skupiny faktorov patria všetky makroekonomické a hospodárske vlastnosti štátu, ktoré ovplyvňujú aj fungovanie firmy. Ukazovatele, ako je HDP, inflácia, nezamestnanosť, zahraničná bilancia, to všetko sú faktory, ktoré vplývajú pozitívne alebo negatívne na fungovanie firmy.

- Trend rastu HDP, to pôsobí pozitívne, rastie aj ekonomika, zvyšuje sa podiel zahraničných firiem, čo je prílev kapitálu.
- Ekonomika je orientovaná proexportne, aj keď pre firmu poskytujúcu služby ako spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. to nemá veľký význam.
- Rastie spotreba – rastie výroba – rastú mzdy.
- Vstup do EÚ znamená prílev zahraničných investícií a otvára medzinárodný trh.
- V roku 2004 ČNB kvôli obavám z vysokej inflácie zvyšovala úrokové sadzby až na 2,5 %. Rok 2005 priniesol naopak zníženie úrokových sadzieb, čo pôsobí motivačne v podnikaní. Firma je priamo ovplyvnená politikou zvyšovania a znižovania úrokových sadzieb. Pokiaľ sa úrokové sadzby zvýšia, je pre ňu výhodné peniaze uložiť do banky. Naopak, pokiaľ sa znížia, môže napr. otvoriť novú pobočku, či nakúpiť nové stroje.
- Inflácia je teda relatívne nízka, po vstupe do EÚ sa očakávala podstatne vyššia, prudký nárast cien po vstupe do EÚ sa neprejavil.
- Nezamestnanosť v ČR má zvyšujúcu sa tendenciu. Súvisí to so sezónnymi prácami a ekonomika nestíha absorbovať prílev pracovnej sily aj z ekonomicky slabších krajín.
- V súčasnej dobe má minimálna mzda rastúcu tendenciu a narastá počet nadčasov, pretože narastá počet ľudí, ktorí si chcú zarobiť. Firma si môže vyberať a často striedať zamestnancov, nemusí vyplácať vyššie mzdy.

- Rastú ceny energie a majitelia firiem sa snažia znižovať prevádzkové náklady firmy, kde to len ide. V ČR je hlavným predajcom energie spoločnosť ČEZ, ktorá si určuje ceny. Pre firmu sú energia, voda apod. zaradené do režijných nákladov, teda do nákladov, ktoré musí zaplatiť vždy. Zvyšujúca sa cena energie zvyšuje tiež celkové náklady firmy. Firma by sa mala v tejto oblasti naučiť šetriť. Odstrániť tie náklady, ktoré nie sú pre chod firmy úplne nevyhnutné.

5.3.3 Sociálne (kultúrne) faktory

Medzi sociálne faktory patria všetky vlastnosti a trendy obyvateľstva. Ich návyky, požiadavky, životný štýl, životná úroveň, úroveň vzdelania, ale aj štátna starostlivosť o sociálne vrstvy. Medzi najvýznamnejšie faktory patria:

- Do aktívneho veku prichádzajú silné populačné ročníky – má to pozitívny vplyv najmä pri výbere pracovníkov.
- Priemerná mzda je v spoločnosti RPOFIMA EFFECTIVE s.r.o. nastavená tak, že nedochádza k odchodu pracovníkov.
- Zamestnanci uprednostňujú pôvodné pracovné miesta, v krajinách strednej Európy je trend držať si vlastné miesto a nehľadať nové - nízka mobilita, ktorá pôsobí priaznivo na stabilitu kolektívu.
- Vzdelávanie pracovníkov je „šité na mieru“ pracovnému zaradeniu pracovníkov, pravidelné preškolenie je rutinou každej dobre fungujúcej firmy, pozitívne vplyva aj existencia vysokoškolského vzdelávania v tomto obore.
- V posledných rokoch je zaznamenaný nárast dopytu po štúdiu na vysokých a odborných školách. Každá firma by mala poskytovať svojim zamestnancom možnosť pracovného rastu. Prípadne aspoň tých, ktorí sú v styku so zákazníkom treba rôzne školiť a vzdelávať. Čo je veľká príležitosť pre firmu PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. Možnosť lacnej pracovnej sily tiež poskytujú brigádnici, väčšinou študenti, ktorí si chcú privyrobiť.
- So zvyšovaním životnej úrovne sa tiež úmerne zvyšuje reálna mzda a platy. Ľudia majú viac peňazí, ktoré môžu utrácať. Ľudia chcú viac nakupovať, tým sa zvyšuje množstvo predaných produktov. Firma má tým pádom väčší zisk.

- Stabilizujúco pôsobí priaznivý vzťah pracovníkov k rodinnému životu.
- Práca v spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. je braná ako zdroj peňazí, voľný čas pracovníci venujú ďalšej práci, nie odpočinku, častokrát aj práci v prospech spoločnosti (vedľajšia práca), pôsobí to pozitívne, je však potrebné vypestovať tvorivejší prístup.
- Český aj slovenský národ je známy svojim uvoľneným postojom k práci. Zamestnanci budú radšej v práci nadčas než aby zvýšili svoje pracovné tempo. Napriek tomu sa voľnému času venujú stále menej. Životný štýl je uponáhľaný. Pracovníci vo firme často potrebujú mať nad sebou dohľad. Žiadny zamestnávateľ nechce platiť nadčasy, keďže by sa to dalo stihnúť v normálnej pracovnej dobe. Je preto dobré pracovníkov občas kontrolovať, alebo zaviesť systém, v ktorom zamestnanec každý deň píše správu, čo ten deň urobil za prácu.
- Reklama je často rozhodujúcim faktorom. Zákazníci často podvedome dávajú prednosť takým produktom, na ktoré už videli reklamu. Firma by sa teda mala snažiť v prvom rade o reklamu. Je vhodné uverejňovať reklamu v odborných periodikách, časopisoch a rádiu. Je to samozrejme nákladná záležitosť, ale firme sa to bude vracať vo zvýšenej nákupnosti produktov.

5.3.4 Technologické faktory

Medzi technologické faktory patrí skupina faktorov zameraná na zlepšovanie technologického vybavenia. Patria sem vplyvy štátu na urýchlený technologický rozvoj ako aj regulácie.

- Stúpa podpora vedy a výskumu zo strany vlády. Štát ročne vydá veľa peňazí na vedu a výskum. Výsledkom sú zaujímavé objavy uverejňované vo vedeckých časopisoch. Pre firmu je dôležité sledovať trend vládneho výskumu. Pokiaľ štát robí výskum v obore, ktorý nás zaujíma a môže byť pre našu firmu užitočný, ušetríme peniaze.
- Stále nové objavy v oblasti technológie určujú dnes tempo rozvoje. Môžu napomôcť k získaniu konkurenčnej výhody. Firma by mala mať vyhradené určité percento na výskum. Mala by mať zriadenú jednotku, ktorá sa touto problematikou bude zaoberať.

- Po vstupe do EÚ sa otvorili dvere novinkám zo západu a aj technológiám, technologická úroveň vzrástla, zjednodušil sa prístup k novým technológiám, trendom a ideám.
- Neustále nové trendy a vývoj nových metód núti spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. neustále rozširovať svoj sortiment ponúkaných služieb a aj zabezpečovať odborné školenia svojím lektorom ako aj svojim zamestnancom.
- Dnešná doba prináša stále nové technológie. Politika urýchlenej amortizácie (miery zastarávania) umožňuje firmám rýchlejšie odpisovať svoj majetok a vylepšovať ho tým, že bude priebežne nakupovať nové technológie. Používať nové stroje a zariadenia je efektívne, čo sa týka kvality a rýchlosti poskytovaného produktu. Firma by mala dbať na udržiavanie a obnovovanie svojej technológie, pokiaľ chce udržať krok s konkurenciou.
- Zavádzanie nových technologických postupov vedie k uľahčeniu, urýchleniu výroby a úspore režijných nákladov.
- Rýchlosť technologického prenosu dát vzrástla vstupom do EÚ. V dnešnej dobe rozmachu technológií je komunikácia pomocou internetu, telefónu a faxu samozrejmosťou. Je to rýchle a efektívne. Firma by mala mať vytvorené internetové stránky. Mali by byť prehľadné a informatívne. Tu sa môže zákazník dozvedieť všetko o poskytovaných produktoch a službách, prípadne by mohli byť uverejnené ďalšie kontakty, ako sú maily, telefónne čísla apod.

5.4 Analýza dotazníku

V tejto časti mojej bakalárskej práce vyhodnotím dotazník a nastolím dôležité závery, ktoré budú viesť k formulovaniu mojich doporučení pre firmu v ďalšej kapitole. Ako nástroj svojej analýzy som si zvolila dotazník. Nazvala som ho pod názvom: Dotazník skúmajúci záujem inštitúcií a úradov o akreditované vzdelávanie a prípravu pracovníkov (viď príloha č. 1).

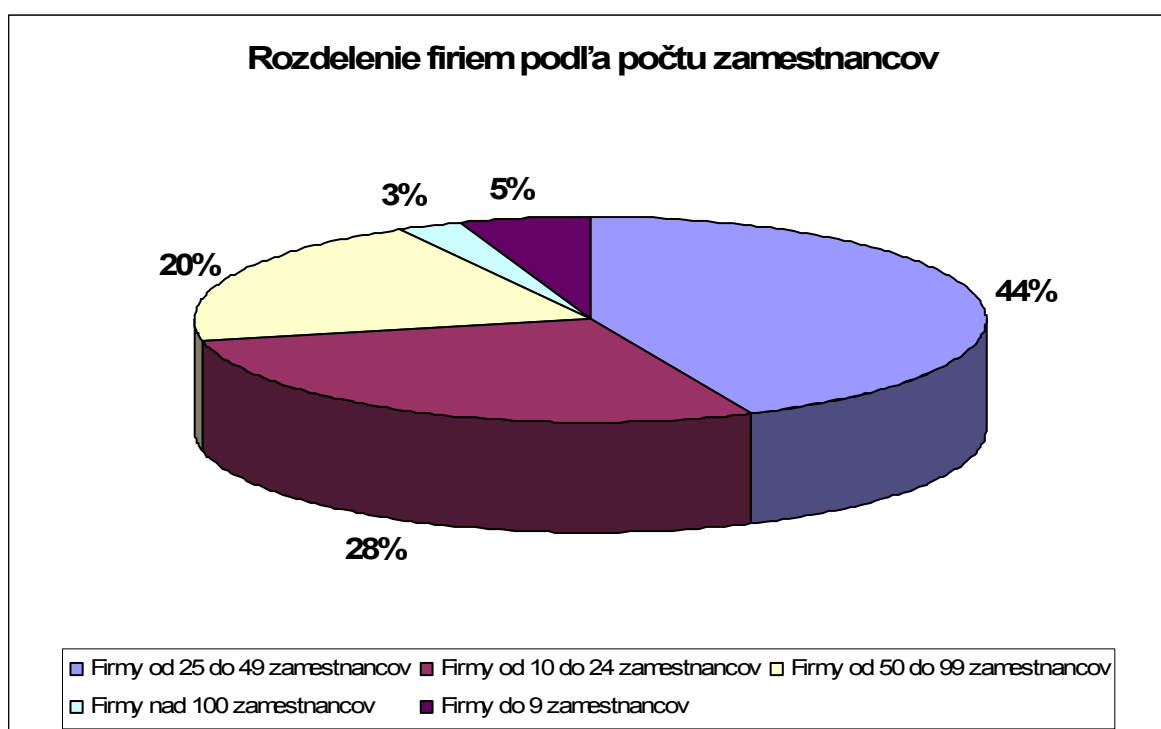
Spomínaný dotazník som rozdelila do štyroch oblastí, ktoré mi pomohli lepšie usporiadať moje otázky pre všetkých respondentov. Za hlavnú výhodu môjho delenia považujem lepší prehľad údajov pre moje štatistické vyhodnotenie.

1. časť: Informácie o respondentovi

Táto časť dotazníka bola zameraná na získanie informácií o respondentovi, ktoré slúžia spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. k vytvoreniu si obrazu o skupine respondentov, ktorým bol môj dotazník predložený.

Môjho výskumu sa zúčastnilo 100 respondentov v celom Zlínskom kraji. K vyhodnoteniu som použila 84 exemplárov môjho dotazníka, a to z toho dôvodu, pretože 16 dotazníkov nebolo k vyhodnoteniu spôsobilých – buď vinou neodovzdania dotazníkov respondentov alebo nesprávnym vyplnením, z ktorého som nemohla vyvodit' a vyhodnotit' záver. Takže návratnosť dotazníkov bola 84%. Respondenti boli väčšinou zamestnanci súkromného sektoru – súkromných organizácií, ale vyhodnotila som tiež 10 dotazníkov respondentov, čo je 12 % z celkového množstva, ktorí majú svoj hlavný pracovný pomer na úradoch v Zlínskom kraji.

Situáciu ohľadom počtu zamestnaných pracovníkov v jednotlivých organizáciách nám zobrazuje obr. č. 6.

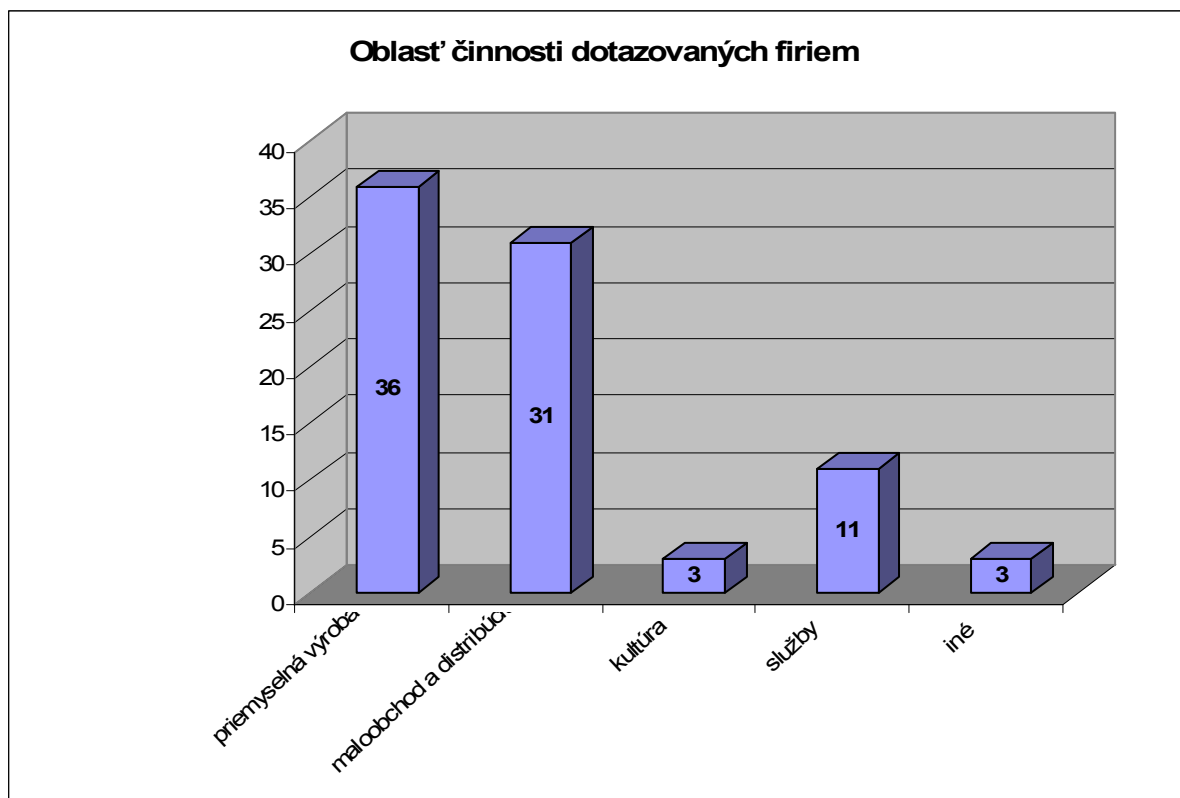


Obr. 6 Graf rozdelenia firiem podľa počtu zamestnancov

Na prvý pohľad je z grafu jasné, že najväčšia časť respondentov (44%) pracuje v kolektíve s počtom 25-49 zamestnancov, čo sa dá vysvetliť zameraním organizácií na výrobný program, pretože sa väčšinou jedná o firmy zaoberajúce sa maloobchodom alebo priemyselnou výrobou. V dnešnej dobe, majitelia u svojich priemyselných firiem už nevolia veľký počet zamestnancov, pretože vo veľkej globálnej konkurencii sú schopní lepšie využiť medzier na trhu a prispôbovať prania zákazníkov v menšej, pružnejšej, pohyblivejšej firme s menším počtom zamestnancov, u ktorých sa snažia zvýšiť ich efektívnosť a produktivitu. Naopak opačným pólom tohto grafu je údaj 3%, čo sú organizácie s viac ako 100 zamestnancami. Toto číslo môžeme vysvetliť malou distribúciou môjho dotazníka na úradoch a štátnych organizáciách, ktoré disponujú väčším počtom stálych zamestnancov, čo je veľká škoda a považujem to za jednu nevýhodu môjho dotazníku, pretože práve v týchto organizáciách by mal byť najväčší záujem o ponuku firmy PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

Zaujímavé je, že iba 17 firiem všetkých respondentov bolo regionálneho charakteru, väčšina, 42 firiem bolo celorepublikového charakteru a 15 firiem malo medzinárodnú pôsobnosť. Zvyšok sú úrady spomínaných 12%.

Najčastejšou oblasťou činnosti respondentov v súkromnej sfére bola priemyselná výroba a maloobchod a distribúcia, čo som už spomínala vyššie a čo je tiež vidieť na obr. č.7.



Obr. 7 Graf oblasti činnosti dotazovaných firiem

V štátnej sfére najviac dominoval finančný odbor, ktorý bol zastúpený z 50%. To môžeme vyčítať z obr. č. 8. Jeden respondent pracoval na úrade práce.



Obr. 8 Graf typu odboru dotazovaných úradov

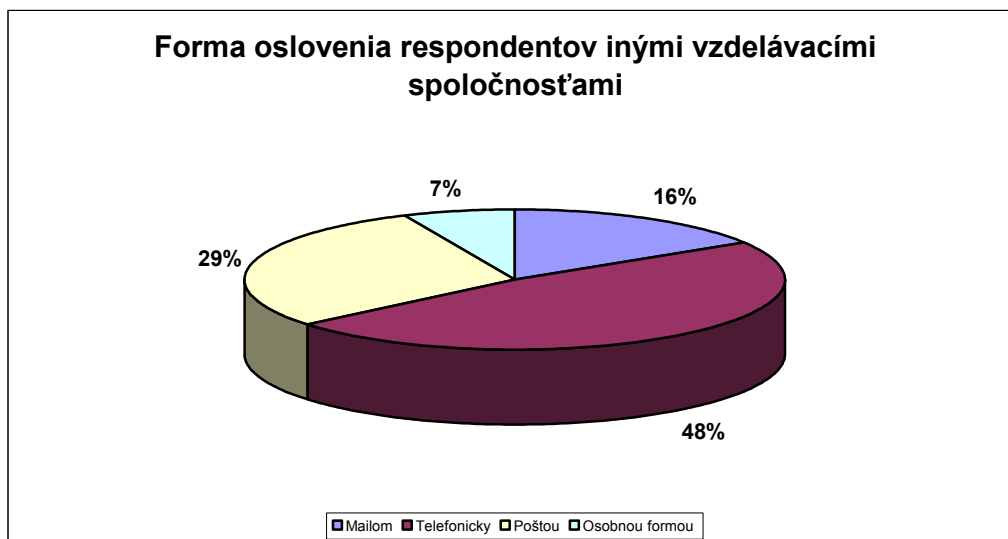
2. časť: Skúsenosti so vzdelávacími programami

Otázky v tejto časti dotazníka sa zameriavajú na zistenie informovanosti a skúseností respondentov o spoločnostiach, ktoré ponúkajú podobné služby ako firma PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. Zároveň bude možné zistiť nástroje, ktoré používa konkurencia a pohľad verejnosti na ňu.

Z otázok som zistila:

- Väčšina respondentov už bola oslovená nejakou firmou sprostredkujúcou vzdelávanie
- Väčšina bola oslovená telefonicky
- Najviac ponúk sa týkalo jazykových kurzov

Pokúsme sa zamyslieť nad týmito tromi bodmi. Väčšina z oslovených respondentov, 48% zo 84 respondentov, teda 40, bolo oslovených telefonicky, čo je v súčasnosti azda najpoužívanejšia technika oslovovania. Prečo ale telefonicky? Jedna z možností môže byť aj to, že maily totiž už prestali byť efektívne, pretože mailový svet ovládli spamy, ktoré obťažujú zamestnancov organizácií a školiace firmy ich využívajú menej a menej, pretože nemajú požadovanú odozvu.. Najmenej bolo oslovených osobnou formou, čo považujem tiež za logické, pretože nemôžeme osobnou formou z časového hľadiska osloviť všetkých.



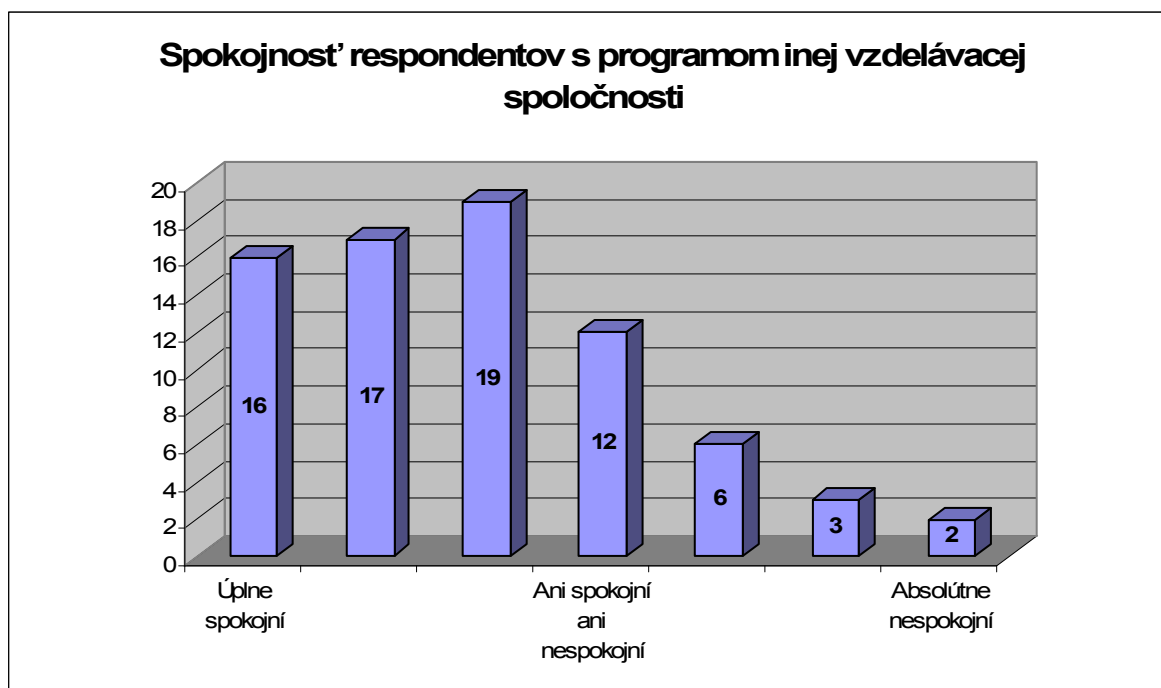
Obr. 9 Graf formy oslovenia respondentov inými vzdelávacími spoločnosťami

Školiace firmy ponúkali viacero druhov školení, až v 37 prípadoch šlo o jazykové kurzy, potom v 28 prípadoch šlo o kurzy zamerané na teoretické znalosti a v 19-tich prípadoch

boli zákazníkovi ponúkané aj praktické kurzy na zlepšenie praktických schopností. Jazyky v dnešnej dobe sú veľmi preferované a dá sa povedať aj, že sú povinnosťou pri výbave každého úradníka či manažéra. Sú tiež veľmi vyhľadávané, lukratívne a tiež finančne náročné. Za veľmi vážny problém však vidím výber tej správnej jazykovej agentúry a typu kurzu.

Je zaujímavé, že len v 23 prípadoch, čo je len 27,4% z oslovených firiem, bolo oslovenie účinné a firmy boli naozaj zaujaté týmto oslovením. Avšak len zaujatie nestačí a dôležité je aj aby si zákazník produkt vybral, čo sa podarilo u 18 respondentov, t.j. 21,4% percentách zaujatých respondentov, kde padlo oslovenie na úrodnú pôdu a respondenti si aj nejaký produkt vybrali.

Na ďalšom obrázku č.10 môžeme vidieť spokojnosť respondentov s už absolvovaným kurzom. Prevažná väčšina respondentov, ktorí si zvolili kurz, bola s nimi spokojná. Na druhej strane boli 2 respondenti absolútne nespokojní. Dôvod ich odpovede vidím v nevhodnom kurze, čo sa týka jeho veľkosti, obsahu, ceny alebo časového hľadiska.

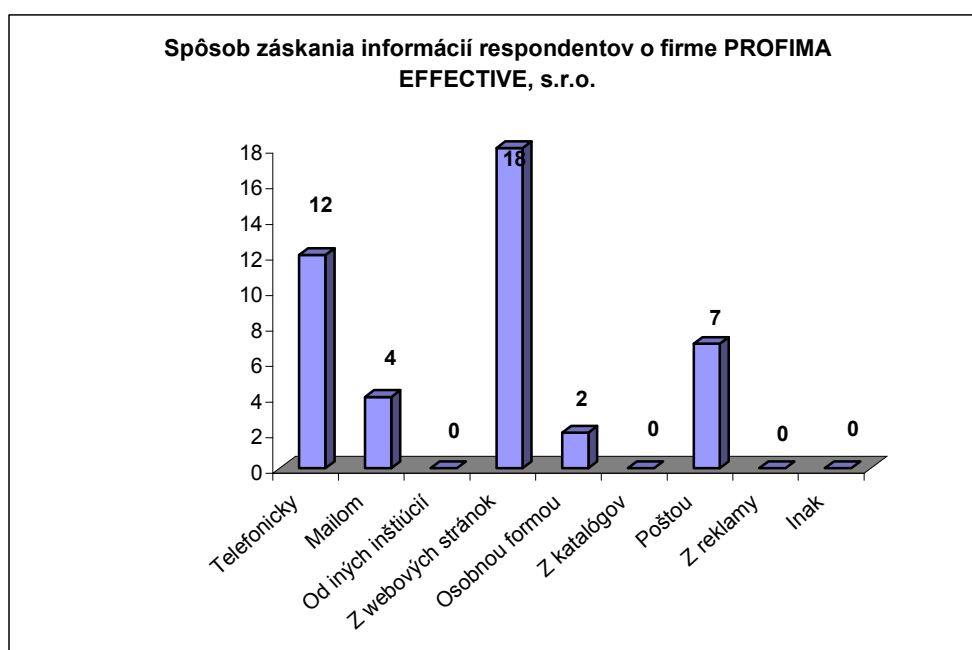


Obr. 10 Graf spokojnosti respondentov s programom inej vzdelávacej spoločnosti

3. časť: *Informácie o firme PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.*

Tretou časťou môjho dotazníku sú otázky zamerané na zistenie informovanosti o spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o., ďalším cieľom je aj zistiť, aká účinná je propagácia spoločnosti v okruhu verejnosti.

V tejto časti som bola dosť prekvapená, pretože firma nie je medzi odbornou verejnosťou tak rozšírená, ako by mala, a ako som si predstavovala. Bohužiaľ musím teda podotknúť, že marketingové ťahy spoločnosti sú slabšie, povedala by som dosť slabé. Iba len 22,6% (19) respondentov poznalo túto firmu. Je na marketingovom vedúcom, aby sa zamyslel nad efektívnejším spôsobom prezentácie svojej firmy na poli potencionálnych zákazníkov. Najčastejšími spôsobmi, akými sa dozvedeli respondenti o spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. boli Internet a telefonicky (vid' obr. č. 11), pričom išlo o 4 respondentov, ktorí boli informovaní a oboznámení mailom. Určite pozitívne ale je to, že sa objavili 2 respondenti, ktorí boli informovaní o spoločnosti osobnou formou. V otázke nie je zahrnuté, či išlo o dobré alebo zlé referencie, ale treba dodať, že aj zlá reklama je reklama a snom každého marketingového riaditeľa každej firmy je to, aby práve o jeho firme diskutovali iné inštitúcie. Firma by mala zapracovať na tom, aby zlepšila svoje povedomie a marketingovú kampaň, keďže žiadni respondenti neboli informovaní o spoločnosti ani reklamou, ani z katalógov a ani od iných inštitúcií.



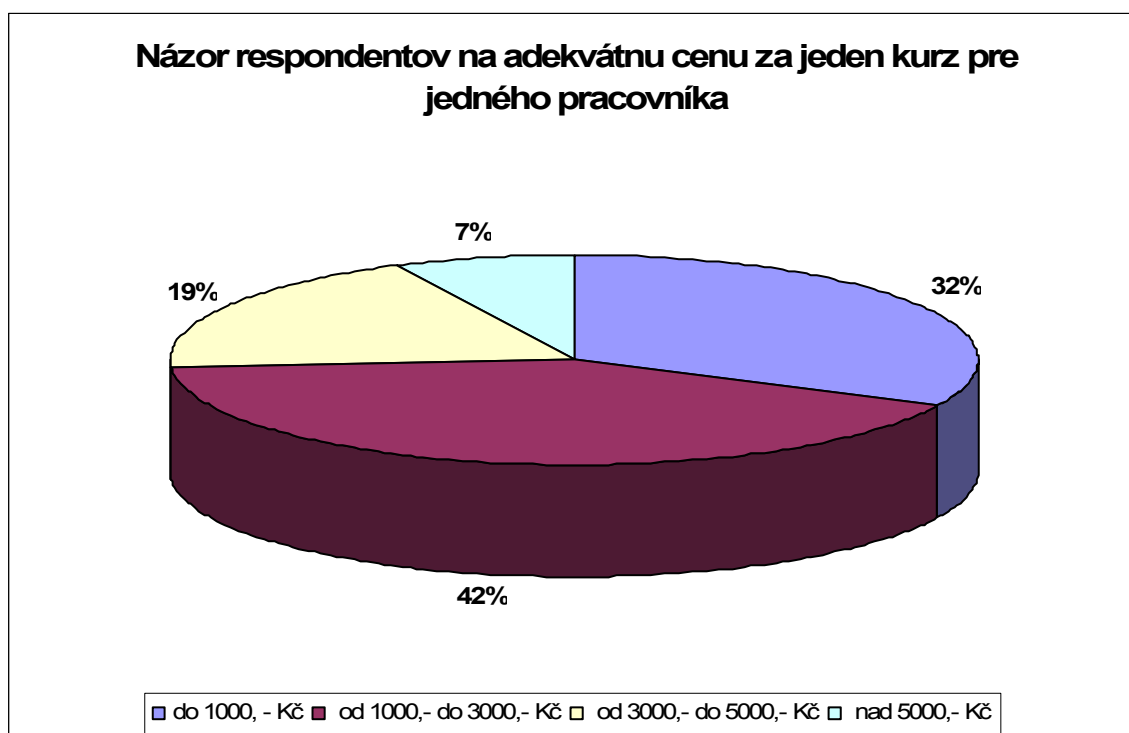
Obr. 11 Graf spôsobu získania informácií respondentov o firme PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

Z produktov stále najčastejšie zaujímajú zákazníkov práve jazykové firmy. Len málo firiem sa bojí priznávať, že majú problémy s marketingom a o pomoc sú ochotné požiadať len v krízových prípadoch, keď už je externá pomoc nevyhnutná. Odpoveď na otázku v dotazníku číslo 14 by teda určite mohla byť, že najviac zaujímajú inštitúcie stále jazykové kurzy.

4. časť: Predstavy inštitúcie / úradu o ideálnom kurze

Štvrtá a záverečná časť môjho dotazníku je časť zameraná na zistenie predstavy verejnosti – zákazníkov o ideálnom výukovom programe – kurze, a teda skúma požiadavky zákazníkov na produkty firmy prevádzajúcej výukové kurzy. Nie nadarmo už pán Tomáš Baťa, čo bol veľký podnikateľ, po pánovi Fordovi prevzal heslo: „Náš zákazník, náš pán“.

Na prvú otázku v tejto sekcii, ktorá je i znázornená na obr. č. 12, konkrétne otázku o ideálnej cene odpovedala väčšina, až 42% respondentov, že by si predstavovali cenu v rozmedzí 1000,- až 3000,- Kč. Len šiesti z respondentov by brali cenu nad 5000,- Kč a 27 respondentov, čo tvorí 32,1% by chceli cenu do 1000,- Kč. To je znakom toho, že respondenti majú predstavu o cenách kurzov a majú na ne realistický pohľad, pretože v skutočnosti sa cena naozaj pohybuje v rozmedzí 1000,- až 5000,- Kč.



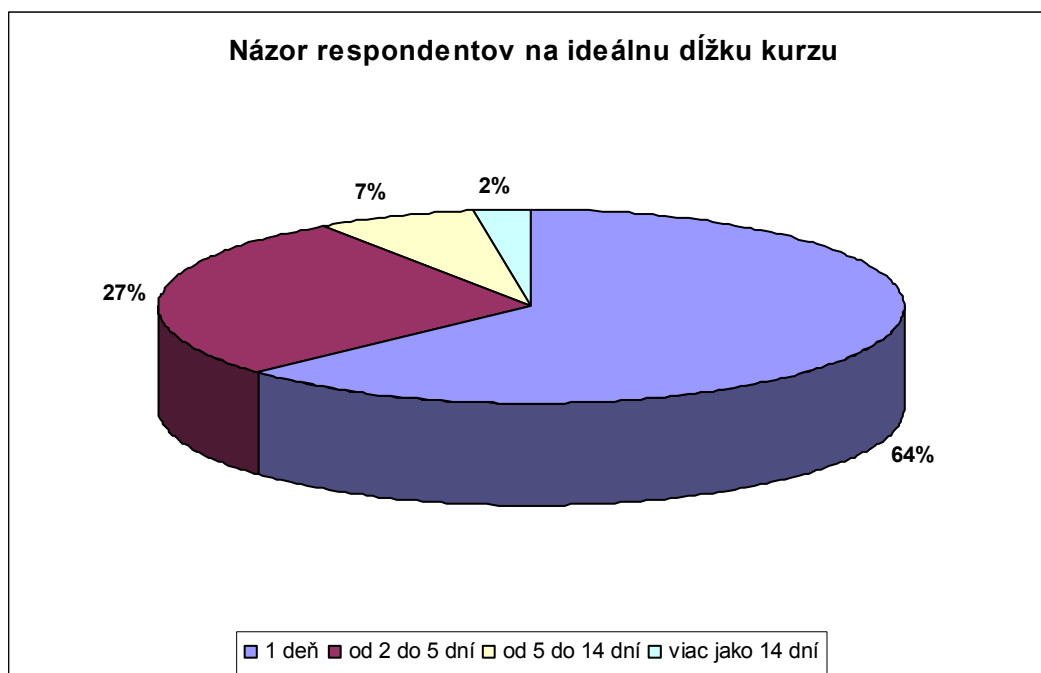
Obr. 12 Graf názoru respondentov na adekvátnu cenu za jeden kurz pre jedného pracovníka

Musíme si uvedomiť, že najviac firiem v našom dotazníku bolo zo súkromného sektoru, čo znamená, že každá koruna je otáčaná vo firme viackrát, preto sa čiastky objavujú do 3000,- Kč.

V otázke o cenovom strope sa objavovali rôzne odpovede, ale určite najviac sa objavovala odpoveď 3000,- Kč.

Z metód, ktorými prebieha školenie, si respondenti najčastejšie vyberali metódu „on the job“, bolo to až v 62 prípadoch, teda 74% percentách opýtaných. Metódu „off the job“ by si vybralo len 26% opýtaných. V otázke, kde sa mohli respondenti prejaviť vo svojich znalostiach o metódach školení, sa často objavovala odpoveď seminár, ale takmer každý opýtaný dodal, že by si predstavoval školenie praktickou formou.

Ďalej ma v dotazníku zaujímala doba, na ktorú by boli respondenti ochotní uvoľniť svojich zamestnancov, a teda aká je podľa nich ideálna dĺžka kurzu. Ako sa dalo čakať, väčšina by volila čo možno najkratšiu dobu, bolo to až 64% respondentov. Najskôr preto, že prácu vo firme za nich nikto neurobí a zostala by im tzv. na stole až do doby, než sa vrátia. Zaujímavé ale je to, že len 2% opýtaných by volili dobu školenia dlhšiu ako 14 dní, čo znamená, že ak už sa rozhodnú pre kurz, tak požadujú dlhodobejší, a teda zameraný na získanie hlbších poznatkov. To je vidieť na obr. č. 13.



Obr. 13 Graf názoru respondentov na ideálnu dĺžku kurzu

V poslednej otázke dotazníku ma zaujímalo, či je certifikát alebo akreditácia podmienkou dobrého kurzu. Celých 80%, teda 67 respondentov, odpovedalo áno. Zostávajúcích 20%, teda 17, nepovažuje akreditáciu za podmienku dobrého kurzu. Osobne sa musím priznať, že nechápem odpoveď nie, pretože v dnešnej dobe chce mať každý papier na všetko.

Zhrnutie:

- Dotazník bol rozdáný v 100 kópiách, vyhodnocovalo sa 84 dotazníkov
- zamestnanci najviac pôsobili v organizácii s počtom 25-49 pracovníkov, pôsobiacich v maloobchode alebo priemysle
- 27,4 % respondentov bolo už oslovených vzdelávacími agentúrami
- 70 % respondentov bolo spokojných s už zažitým kurzom
- Málo respondentov pozná firmu PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.
- Nedostatočná prezentácia a reklama firmy v rôznych médiách
- Najväčší záujem je o jazykové kurzy
- Respondenti sú ochotní zaplatiť za kurz väčšinou v rozmedzí od 1000,- do 3000,- Kč

Náklady:

Náklady na dotazník celkom : 10 600,- Kč

Tlač:	600,- Kč
Distribúcia:	2000,- Kč
Mzda pracovníka:	8000,- Kč

Celkové náklady sa rovnajú čiastke 10 600,- Kč. Domnievam sa, že čiastka odpovedá požadovaným výsledkom, ale mohla by byť i rádovo vyššia, keby tento výskum uskutočnila špecializovaná agentúra alebo zamestnanec firmy. Do položky „tlač“ som zaradila náklady za tlačenie všetkých dotazníkov. V distribúcii sú náklady na dopravu, rozosielanie poštou a tiež náklady na telefón. Do mzdy pracovníka som zaradila moju odmenu za vykonanú prácu. Mala by odpovedať hodinové sadzbe 50 Kč/hod. po celou dobu mojej práce (vymyslenie dotazníku, distribúcia, vyhodnotenie).

5.5 Odporúčania pre firmu PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

Na základe zistení z dotazníku som sa rozhodla dať pre firmu PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. nasledujúce odporúčania.

Konkurencia je v súčasnosti veľmi silná, čo dokazuje aj veľké percento respondentov, ktorí boli už oslovení inou firmou poskytujúcou podobné služby ako firma PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

Ďalej by sa mala firma zamerať na osobné prípadne telefonické kontaktovanie, pretože kontaktovanie mailom už nie je také efektívne a väčšina mailovej pošty končí v koši spolu s nežiadanou poštou.

V súčasnosti sú najčastejšie ponúkané jazykové kurzy. Je to z dôvodu, že je po nich aj najväčší dopyt. Ale treba si všimnúť, že aj u iných firiem absentujú praktické kurzy. Možno práve stanovenie si ich za hlavný produkt by spôsobilo preraz medzi konkurenciou.

Z dotazníku je ďalej vidieť, že verejnosť má záujem o vzdelávanie, ale stále prevažujú jazykové kurzy, ale pri dnešnom systéme školstva, kde sa každá škola zameriava na kvalitnú výučbu jazykov, sa dá očakávať, že záujem práve o jazykové kurzy nebude večný, preto sa treba zamerať na iné druhy kurzov ako napríklad spomínané praktické kurzy a zamerať sa na presadenie sa práve v tejto oblasti a stať sa lídrom na trhu práve v nich.

Moje ďalšie odporúčania by boli z oblasti marketingového riadenia firmy. Len veľmi málo respondentov počulo niekedy o firme PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o., to znamená, že marketingové oddelenie nepracuje tak ako by malo, určite by bolo treba zvýšiť snahu spoločnosti práve v tejto oblasti a formou reklamy zvýšiť povedomie verejnosti o sebe. Dobré by bolo uverejniť reklamu napríklad v rádiu, odborných periodikách, regionálnych novinách, prípadne formou banerovej reklamy.

Z oblastí služieb ponúkaných firmou PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. by som rada dala tiež niekoľko odporúčaní. Ceny kurzov, ktoré momentálne firma má, sú adekvátne očakávaniam zákazníkov. Bolo by ale možno treba zvýrazniť práve túto prednosť spoločnosti, upozorniť potenciálnych zákazníkov, že kurzy spájajú ich predstavy, čo sa týka ceny za ne.

Firme by som chcela doporučiť hlavne zlepšenie a upresnenie informácií na jej webových stránkach. Jej informácie podľa mňa nie sú dostatočné, čo sa týka ceny ponúkaných kurzov

a nie je ani uvedené, či sa jedná o otvorené alebo uzavreté kurzy. Chýbajú aj údaje, pri akom minimálnom počte záujemcov je ochotná firma kurz otvoriť a na aký počet účastníkov je kurz obmedzený. Taktiež by som chcela doporučiť zvýšiť ich orientáciu na komunikačné schopnosti po telefóne, zamerať sa na presviedčanie respondentov o výhodnosti nimi poskytovaných služieb.

Ľudia očakávajú hlavne rozšírenie praktických znalostí a očakávajú, že práve metódy „on the job“ ich tieto schopnosti naučia. Preto odporúčam firme PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. zamerať sa práve na tieto metódy a zvýrazniť okrem výhodnej ceny v svojej reklamnej kampani aj zameranie na zlepšenie praktických schopností zákazníkov.

Kurzy by mali byť krátke a efektívne podľa výsledkov dotazníka. Zákazníci žiadajú skôr krátkodobé kurzy ako tie dlhodobé. Opäť je teda mojím odporúčaním pre firmu zamerať sa na krátkodobé typy kurzov.

Zákazníci majú hlavne záujem o akreditované a certifikované kurzy. Preto odporúčam zvýšiť snahu firmy práve na získanie akreditácie všetkých svojich kurzov, v ktorých to je možné.

ZÁVER

Témou mojej bakalárskej práce bolo zistiť záujem inštitúcií a úradov o akreditované vzdelávanie ponúkané firmou PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. Ako nástroj mojej analýzy som si zvolila dotazník, ktorý som predložila 60 respondentom, medzi ktorými boli jak firmy tak úrady zo Zlínskeho kraja.

V teoretickej časti som mala rozobrať nástroje a metódy vzdelávania a spracovať literárne zdroje z oblasti marketingového výskumu. Tým som v teoretickej časti spravila prehľad o najpoužívanejších metódach používaných v procesoch vzdelávania. Mojou snahou bolo tiež upozorniť na ich najväčšie pozitíva, ale zároveň upozorniť aj na ich negatíva. Ďalej som popísala analýzy, ktoré pomáhajú analyzovať vonkajšie a vnútorné prostredie firmy, zistiť postavenie firmy na trhu, jej konkurencieschopnosť atď.

V praktickej časti bolo mojou úlohou analyzovať záujem inštitúcií a úradov o produkty spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. Analyzovala som aj postavenie tejto spoločnosti na trhu pomocou marketingového mixu a analýzy SWOT a PEST. Pri analyzovaní záujmu o akreditované vzdelávanie mi práve pomohol dotazník, ktorý som zostavila po konzultáciách s firmou PROFIMA a je uvedený v prílohe.

Súčasťou praktickej časti aj vyhodnotenie dotazníka a analýza jeho výsledkov, to bolo práve stavebným kameňom mojich odporúčaní. Dotazník som pritom rozdelila do štyroch častí a zakomponovala som do neho aj otázky, ktoré neskúmali priamo záujem o služby spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o., ale analyzovali úspešnosť firmy z hľadiska prenikania na trh a z hľadiska úspešnosti jej marketingových akcií.

Odporúčania tvoria finálnu časť praktickej časti mojej bakalárskej práce. Podobne ako dotazník, ktorý bol ich základom, sú zamerané nielen na zistenie záujmu verejnosti o vzdelávanie ponúkané firmou PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. ale aj na zistenie pozície firmy na trhu vzdelávacích služieb.

Mojím záverom je teda rad odporúčení, ktoré by som ešte raz rada v skratke spomenula.

Spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. ponúka škálu produktov, ktorými je schopná pokryť každú požiadavku zákazníka. Problémom ale je, že nie je veľmi známa a preto som odporúčala zamerať sa nie na zlepšovanie svojich služieb, ktoré sú na výbornej úrovni, ale na tvorenie si mena a dobrej pozície na trhu dobrou reklamnou kampaňou. V nej zvýrazňovať najmä svoje prednosti, ako sú cena a doba trvania produktu.

Otázkou bolo zistiť, či majú inštitúcie a úrady záujem o akreditované vzdelávanie. Mojou odpoveďou je, že majú. Treba však ešte pripomenúť, že akreditácia a certifikácia je pre väčšinu zákazníkov podmienkou, je to hlavne z dôvodu uznávania certifikátov a akreditácií zahraničnými firmami a často to býva požiadavkou väčšiny firiem. V každom prípade by som ale firme PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. odporúčala zamerať sa na dosiahnutie akreditácie v čo možno najväčšom množstve svojich kurzov a zlepšiť jej marketingovú kampaň.

Na záver len dodám, že verím, že závery z mojej bakalárskej práce a odporúčania z nej budú osožné pre firmu PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

- [1] CARON, N., *Prodej problémovým zákazníkům. Klíč k vyjednávání a přesvědčování*. Praha: Grada Publishing, 2002. 217 s. ISBN 80-247-0204-5.
- [2] HAGUE, P., *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press, 2003. 235 s. ISBN 80-7226-917-8.
- [3] HANNAGAN, T. J., *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7.
- [4] HORÁKOVÁ, I., *Marketing v současné světové praxi*. Praha: GRADA, a. s., 1992, ISBN 80-85424-83-5.
- [5] JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M., *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [6] KOTLER, P., *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [7] KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9.
- [8] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
- [9] NASH, E., *Direct Marketing*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-838-4.
- [10] PŘIBOVÁ, M. a kol., *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9
- [11] ROGERS, L., *Marketing*. Praha: Spektrum, 1993. ISBN 80-901454-0-X.
- [12] SCHWARZ, O., *Efektivní marketing*. Praha: Grada, 1992. ISBN 80-85424-84-3.
- [13] TOMEK, J., *Zásady tvorby marketingové strategie*. Praha: Institut řízení, 1991. ISBN 80-7014-035-6.
- [14] Internetové stránky společnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.:
<<http://www.profima.cz>>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

a.s.	Akciová spoločnosť
ASAP	American Syringomyelie Alliance Project
CIMA	Český inštitút pre marketing
ČR	Česká Republika
EMC	Európska marketingová konfederácia
EÚ	Európska únia
Kč	Koruna česká
MŠMT	Ministerstvo školstva, mládeže a telovýchovy
MV	Ministerstvo vnútra
Napr.	Napríklad
Obr.	Obrázok
s.r.o.	S ručením obmedzeným
t.j.	To jest
Tab.	Tabuľka
UTB	Univerzita Tomáše Bati.
WS	Workshop

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1 Proces marketingového výskumu [10]</i>	11
<i>Obr. 2 Marketingový mix pre oblasť služieb</i>	26
<i>Obr. 3 Analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb spoločnosti</i>	27
<i>Obr. 4 Kľúčové makroekonomické faktory</i>	32
<i>Obr. 5 Analýza politických, ekonomických, sociálnych a technologických faktorov</i>	57
<i>Obr. 6 Graf rozdelenia firiem podľa počtu zamestnancov</i>	62
<i>Obr. 7 Graf oblasti činnosti dotazovaných firiem</i>	64
<i>Obr. 8 Graf typu odboru dotazovaných úradov</i>	64
<i>Obr. 9 Graf formy oslovenia respondentov inými vzdelávacími spoločnosťami</i>	65
<i>Obr. 10 Graf spokojnosti respondentov s programom inej vzdelávacej spoločnosti</i>	66
<i>Obr. 11 Graf spôsobu získania informácií respondentov o firme PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.</i>	67
<i>Obr. 12 Graf názoru respondentov na adekvátnu cenu za jeden kurz pre jedného pracovníka</i>	68
<i>Obr. 13 Graf názoru respondentov na ideálnu dĺžku kurzu</i>	69

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1 Vybrané charakteristiky kvalitativneho a kvantitativneho výskumu [10]</i>	13
<i>Tab. 2 Techniky zberu dát [10]</i>	15
<i>Tab. 3 Porovnanie techník dotazovania [10]</i>	21
<i>Tab. 4 Marketingový mix pre oblasť služieb [5]</i>	24
<i>Tab. 5 Matica príležitostí [5]</i>	28
<i>Tab. 6 Matica rizík [5]</i>	29
<i>Tab. 7 Matica dôležitosti a efektu (výkonu) [5]</i>	30
<i>Tab. 8 Matica rizík [5]</i>	55

ZOZNAM PRÍLOH

- P I Dotazník
- P II Logo spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.
- P III Prehľad kurzov poskytovaných spoločnosťou PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazník skúmajúci záujem inštitúcií a úradov o akreditované vzdelávanie a prípravu pracovníkov

Dobrý deň Vážení respondenti,

som študentkou 3. ročníka Univerzity Tomáše Bati v Zlíne, praxujem vo firme PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o., ktorá sa zaoberá akreditovaným vzdelávaním a prípravou pracovníkov. V rámci písania mojej bakalárskej práce: Průzkum trhu zájmu institucí a úřadů o akreditované vzdělávání a přípravu pracovníků v interním vzdělávacím systému pro firmu PROFIMA, s.r.o., som dostala za úlohu od firmy zostaviť tento dotazník.

V rámci prehľadnosti a jednoduchosti som dotazník rozdelila do štyroch častí. Prvá mi pomôže získať informácie o Vás, respondentoch. Druhá časť sa zaoberá Vašimi doterajšími skúsenosťami so vzdelávacími programami. V tretej časti sú otázky, ktoré mi pomôžu zistiť informácie o firme PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. a jej kurzoch vzdelávania. A vo štvrtej časti, pre firmu najdôležitejšej, zistíme Vaše predstavy o ideálnom kurze.

Vyplnenie dotazníka by Vám nemalo zabráť viac času ako 10 minút. Vami zvolenú odpoveď označte krížikom do prázdneho príslušného štvorčeka. V prípade otvorených otázok a rozšírených odpovedí doplňte príslušný údaj.

Uist'ujeme Vás, že všetky informácie tohto výskumu sú absolútne anonymné a respondenti nebudú nikde uverejnení v súlade s etickým marketingovým kódexom ESOMAR. Ďakujeme za účasť a Váš čas.

Vyplnením tohto dotazníku máte možnosť ovplyvniť zostavenie ponuky nových kurzov, ktoré bude môcť firma „ušiť“ Vám zákazníkom priamo na mieru.

Ďakujem Vám za vyplnenie dotazníku a Vaše cenné pripomienky.

S pozdravom Janka Kapráliková.

I. Informácie o respondentovi

1. Organizácia, v ktorej pôsobíte je:

Štátna sféra:

☐ úrad

☐ štátna organizácia

Súkromná sféra:

☐ inštitúcia (firma)

2. Počet zamestnancov Vašej organizácie:

☐ 0-9

☐ 10-24

☐ 25-49

☐ 50-99

☐ 100 a viac

- a. Charakter pôsobnosti (len pre súkromnú sféru):

☐ regionálny

☐ celorepublikový

☐ medzinárodný

4. Oblasť činnosti/odbor na úrade:

Súkromná sféra:

☐ priemyselná výroba

☐ maloobchod a distribúcia

☐ kultúra

☐ služby

☐ iné

Štátna sféra:

☐ sociálny odbor

☐ finančný odbor

☐ dopravný odbor

☐ personálny

5. Názov organizácie (dobrovoľné):

II. Skúsenosti so vzdelávacími programami

6. Oslovila Vás už nejaká spoločnosť, ktorá ponúkala školenia pre podniky a úrady?
☐ áno ☐ nie ☐ nemám informácie o tom

V prípade odpovedi nie, pokračujte na otázke 12

7. Akou formou Vám prišla ponuka kurzov – ako ste boli oslovení?
☐ mailom ☐ telefonicky ☐ poštou ☐ osobnou formou
8. Aké druhy školení Vám dotyčná firma ponúkala?
☐ jazykové ☐ teoretické ☐ praktické ☐ iné
9. Využili ste ponuku dotyčnej spoločnosti a absolvovali ste vzdelávací kurz?
☐ áno ☐ nie

Ak áno, akým?

V prípade odpovedi nie, pokračujte na otázke 12

10. Prosím, ohodnoťte, do akej miery ste boli spokojní s týmto programom? (prosím, zakrúžkujte príslušnú číselnú hodnotu)

Úplne spokojný			Ani spokojný ani nespokojný			Absolútne nespokojný
1	2	3	4	5	6	7

11. Čím Vás najviac uspokojil, resp. čo Vám na ňom najviac vadilo?

.....
.....

III. Informácie o firme PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

12. Počuli ste už niekedy o firme PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. a o jej produktoch?
☐ áno ☐ nie

V prípade odpovedi nie, pokračujte otázkou 17

13. Akým spôsobom ste sa dozvedeli o firme PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.?
☐ telefonicky ☐ mailom ☐ od iných inštitúcií
☐ z webových stránok ☐ osobnou formou ☐ z katalógov
☐ od známych ☐ z reklamy ☐ inak

14. Ktoré z našich produktov Vás najviac zaujali (prosím vypíšte)?

.....
.....

15. Uvažujete niektoré z našich produktov v budúcnosti využiť?

☐ áno

☐ nie

☐ ešte nie som rozhodnutý/á

Ak áno, aké?

IV. Predstavy Vašej inštitúcie / úradu o ideálnom kurze

16. Aká je podľa Vás adekvátne cena za jeden kurz pre jedného pracovníka?

☐ do 1000,- Kč

☐ od 1000,- do 3000,- Kč

☐ od 3000,- do 5000,- Kč

☐ nad 5000,- Kč

17. Aký je podľa Vás cenový strop na jeden takýto kurz (prosím uveďte)?

.....,- Kč

18. Akú formu platby by ste skôr uprednostnili? (možnosť zaškrtnutia dvoch odpovedí)

☐ na splátky

☐ v hotovosti

☐ faktúrou

☐ na mieste

19. Akým spôsobom by podľa Vás malo toto školenie prebiehať?

☐ metódami on the job (na pracovisku)

☐ metódami off the job (mimo pracoviska)

20. Aká je Vaša konkrétnejšia predstava o priebehu školenia?

.....
.....

21. Na ako dlho by ste boli ochotní uvoľniť pracovníka na jeden kurz, prípadne aká je podľa Vás ideálna doba trvania jedného kurzu?

☐ 1 deň

☐ od 2 do 5 dní

☐ od 5 do 14 dní

☐ viac ako 14 dní

22. Je pre Vás certifikát alebo akreditácia podmienkou kurzu?

☐ áno

☐ nie

23. V prípade záujmu o spoluprácu a bližšie informácie uveďte prosím kontakt na Vás (dobrovoľné):

E-mail:

Telefón:

Firma PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. Vám ďakuje za spoluprácu pri vyplňaní nášho dotazníku a praje veľa úspechov v práci.

PRÍLOHA P II: LOGO SPOLOČNOSTI PROFIMA EFFECTIVE, S.R.O.



PRÍLOHA P III: PREHĽAD KURZOV POSKYTOVANÝCH SPOLOČNOSŤOU PROFIMA EFFECTIVE, S.R.O.

Kurzy poskytované spoločnosťou PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

Skupinou služieb ponúkanou spoločnosťou PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. sú ale vzdelávacie programy spojené s prípravou pracovníkov. Mojou úlohou v analytickej časti je teda spracovať analýzu záujmu inštitúcií a úradov práve o tento produkt spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o., vybranou metódou. Opäť je ale veľmi dôležité poznať práve túto skupinu služieb.

Vzdelávacie programy je možné rozdeliť do niekoľkých skupín, podľa oblasti vedomostí, ktoré zákazníci práve z konkrétnej oblasti dostanú. Ide teda hlavne o:

- marketingové schopnosti
- manažérske schopnosti, rozdelené ešte do skupín:
 - osobnostný rozvoj
 - manažérska komunikácia
 - vedenie ľudí
 - odborný rozvoj v manažérskej oblasti
- obchodné schopnosti
- poradenstvo
- problematika EU
- logistika

A vzdelávacie programe zamerané hlavne na verejnú správu, ako sú vstupné vzdelávanie úradníkov, správne riadenie v praxi úradov, krízové riadenie v podmienkach verejnej správy, vzdelávanie vedúcich úradníkov a vedúcich úradov, zákon o obciach v dennej praxi, priestupkové právo a priestupkové riadenie, pracovné právo pre verejnú správu, spisová služba v štátnej správe a samospráve a pod.

Ďalej spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. ponúka rekvalifikačné kurzy, učí využívať informačné technológie vo vzdelávaní, v dnešnej dobe veľmi obľúbené a tak potrebné jazykové kurzy a, samozrejme, ďalšie služby pre zákazníkov (customer service).

K najzaujímavejším a najpoužívanejším z nich by som sa rada venovala v najbližších kapitolách analytickej časti mojej bakalárskej práce, z dôvodu ich lepšieho poznania, ale hlavne kvôli využitiu vedomostí o nich k tvorbe dotazníku pre inštitúcie a úrady a teda k samotnej analýze záujmu o tieto programy.

Marketingové schopnosti

Marketingové schopnosti sú základným zdrojom schopností potrebných pre každú organizáciu. Bez marketingu by neexistoval odbyť v spoločnosti, bez marketingu by nebol predaj a konkurenčný boj by bol založený len na hodnote ceny. Marketing je jednoducho súčasťou nášho života a ak má nejaká firma problém s marketingovým oddelením a samotným marketingom a nie je schopná čeliť trendom a prispôbovať sa marketingovým ťahom konkurenčných a okolitých firiem, je najvyšší čas požiadať o pomoc spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. a zvoliť si jeden z jej programov zameraných práve na marketingové schopnosti.

Hlavnými a najzaujímavejšími produktmi z oblasti marketingových schopností sú nasledujúce programy.

Marketing CIMA A

Ide o kurz v licencií Európskej marketingovej konfederácie (EMC) a Českého inštitútu pre marketing (CIMA). Je určený hlavne majiteľom firiem, riaditeľom, kľúčovým pracovníkom, manažérom, marketingovým pracovníkom, obchodníkom a asistentom. Jeho hlavným cieľom je priniesť marketingový pohľad na trh, konkurenciu a aj vlastnú firmu, pomáha naučiť sa rozhodovať o firme na základe analýz, ekonomických a marketingových ukazovateľov a pružne a efektívne viesť firmu a tvoriť jej stratégiu. Náplň kurzu je rozdelená do 30 lekcíí, čo znamená, že ide o pomerne dlhý kurz. Každá lekcia je kombináciou výkladovej časti a aktívneho riešenia príkladov z praxe. V rámci kurzu majú účastníci možnosť konzultovať svoje firemné otázky s kvalitnými odborníkmi.

Kurz CIMA A je prvým základným stupňom marketingového vzdelávania manažérov. Účastníci sa naučia základy marketingu a marketingového plánovania. Konkrétnejšie sa tento kurz zaoberá kalkuláciami nákladov, segmentáciou trhu cenovou a reklamnou politikou, prieskumom trhu a štatistikou. Kurz je možné ukončiť celoštátnou skúškou a získať diplom CIMA A, ktorý je uznávaný a vysoko cenený v celej Európskej únii.

Marketing CIMA B

Podobne ako kurz CIMA A, ide o produkt v licencii EMC a CIMA. Cieľom je prehĺbiť znalosti získané v CIMA A. V kurze CIMA B je kladený dôraz na zdokonalenie praktických schopností pri aplikácii poznatkov. V kurze je dôležitá aktívna účasť poslucháča, vedeného k tvorivému prístupu k problematike. Pracuje sa v malých skupinách a riešia sa modelové situácie a úrípadové štúdie. Medzi hlavné témy patria výskum trhu, analýza dát, obchodné stratégie, medzinárodný marketing, kalkulácie finančných dôsledkov. Kurz končí celoštátnou skúškou.

Základy marketingu

Ide o kurz určený pre obchodných zástupcov, predavačov a všetkých pracovníkov, ktorý chcú získať najzákladnejšie znalosti marketingu. V prípade viacerých účastníkov z jednej firmy je dosiahnutý efekt synergie, kedy je kolektív schopný vedomej súčinnosti pre získavanie informácií o trhu. Cieľom kurzu je zoznámiť zákazníkov so základnými pojmami marketingu, základnou filozofiou marketingu a dať základy marketingového prístupu k obchodu a zákazníkom.

Využitie marketingu v obchodnom jednaní

Ide i iný produkt spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. Kurz je určený pre predajcov, obchodných zástupcov a reprezentantov firiem. Jeho cieľom je zoznámiť účastníkov so základnými technikami a postupmi prípravy na jednanie, vedenie obchodného rozhovoru a uzatváranie obchodov. Na kurze sa preberajú témy ako sú upútanie zákazníka, kritéria pre hodnotenie konkurenčnej výhody, určovanie cieľovej skupiny a metóda customer service.

Marketing manažment

Opäť ide o kurz určený riadiacim pracovníkom, ktorým poskytuje komplexné znalosti a praktické schopnosti na profesionálne zvládanie úloh, ktorými budú schopní prispievať k rozhodovacím procesom vo firme. Kurz zoznamuje so základnými znalosťami o plánovaní marketingu, o samotných pojmach marketingu a o marketingových analýzach.

Marketing exportu

Kurz je vhodný pre pracovníkov obchodných a marketingových útvarov výrobných a obchodných firiem. Jeho cieľom je naučiť sa robiť základné marketingové analýzy a na ich základe vytvárať exportné stratégie firmy, výbery distribučných kanálov a vytváranie exportnej predajnej politiky.

Marketing služieb

Ide o kurz určený pre podnikateľov a pracovníkov v oblasti služieb. Cieľom je poskytnúť zásady marketingu všetkým, ktorí chcú zdokonaľiť svoje služby a presadiť sa v konkurenčnom prostredí. Účastníci sa učia triediť služby, rozlišovať vhodné a menej vhodné nástroje pri presadzovaní sa na trhu. Zoznámia sa s marketingovým mixom a jeho aplikáciou pre oblasť služieb. Kurz teda hlavne pomôže vytvárať marketingové stratégie v oblasti služieb.

Základy bankového marketingu

Opäť ide o kurz, ktorý je novým produktom spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. a je určený pre všetky úrovne pracovníkov peňažných ústavov. Účastníci sa zoznámia s princípmi bankového marketingu, kvalitou bankových produktov a služieb v marketingovo riadenom peňažnom ústave, s rolou klientských pracovníkov. Azda hlavnou myšlienkou semináru je, že „predmetom podnikania bánk prestávajú byť peniaze ako také, na ich miesto nastupuje expertíza a poradenstvo, ako s peniazmi naložiť“.

Základy marketingového riadenia

Aj tento kurz je zo skupiny nových produktov firmy PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o., je to kurz určený pre manažment firmy a zamestnancov spolupracujúcich s ním. Cieľom seminára je zoznámiť účastníkov s celým profilom marketingovej riadiacej koncepcie, s možnosťami jej využitia pre vyššiu prosperitu firmy a postupy, ktoré sa pri uplatňovaní marketingu vo firmu používajú.

Základy marketingového myslenia pre majstrov

Kurz je určený pre majstrov, ktorých zoznamuje so základnými pojmami marketingového myslenia a jeho významom pre firmu. Pracovníci získajú základný prehľad o marketingu výrobných organizácií a preniknú do marketingového riadenia a marketingovej stratégie.

Marketingové komunikácie

Kurz pre podnikateľov, vedúcich pracovníkov obchodných a marketingových oddelení výrobných a obchodných firiem. Účastníci sa naučia hľadať vhodné stratégie marketingových komunikácií, stanovovať optimálnu cenovú politiku, určovať segmentáciu trhu a skúmať potreby potencionálnych zákazníkov. Kurz sa zaoberá rôznymi prieskumami trhu, ktoré sú základným nástrojom na určovanie marketingovej a konzultačnej stratégie. Kurz zoznamuje s jednotlivými druhmi komunikácie a možnosťami ich použitia.

Reklama a propagácia

Kurz je zameraný na pracovníkov marketingu, propagáciu a reklamy. Jeho cieľom je efektívne využívanie reklamy ako jedného z nástrojov komunikačnej stratégie firmy, optimálne plánovanie reklamy a dosiahnutie maximálneho efektu pri jej používaní. Účastníci sa v ňom učia zaraďovať reklamu do komunikačného a marketingového mixu, rozlišovať a využívať rôzne typy reklám. Sú informovaní o správnom vedení reklamnej kampane a zoznámia sa, ako spolupracovať s reklamnou agentúrou.

Public Relations (Vzťahy s verejnosťou)

Kurz je určený pracovníkom marketingových oddelení firiem a špecialistov na Public Relations. Cieľom je podať ucelený prehľad o prínose, spôsoboch, využití a praktickom uskutočňovaní Public Relations pre firmu, o zásadách účinnej komunikácie s médiami a o význame a postupoch komunikácie v krízových situáciách. Kurz sa koná v spolupráci s pracovníkmi renomovanej svetovej firmy Ogilvy & Mather.

Business plán

Ide o kurz určený vedúcim pracovníkom obchodných a marketingových oddelení výrobných a odborných firiem. Za cieľ si kladie pripraviť účastníkov tak, aby boli schopní zvládnuť prípravu a spracovanie dobrého bussines plánu pre účely rozvoja firmy, pre účely jednaní o financovaní firmy (úvery, leasingy, ...), na vytváranie a sledovanie podnikateľského zámeru. Zameriava sa na to, prečo je bussines plán dôležitý, zaoberá sa posúdením rizík pri zostavovaní plánu. Záverom budú účastníci zoznámení s ďalšími dôležitými dokumentmi, ktoré sú vo firmách spracovávané.

Manažérske schopnosti

Manažérske schopnosti sú jednými z najdôležitejších schopností, ktoré každý kvalitný manažér a vedúci firmy potrebuje. Bez manažérskych schopností, teda riadiacich schopností by nemohla fungovať žiadna firma. Je to podobné, ako nemôže fungovať telo bez mozgu. Z hľadiska manažmentu sa dajú rozlíšiť rôzne smerovania. Ide hlavne o osobnostný rozvoj z hľadiska manažérskej psychológie, schopnosti manažérskej komunikácie, schopnosť viesť ľudí, ale aj odborný rozvoj v manažérskej oblasti.

Opäť sa pokúsím, kvôli lepšiemu prehľadu o službách spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. priblížiť najdôležitejšie a najvýznamnejšie z nich.

Z oblasti osobnostného rozvoja sú to hlavne kurzy ako:

Osobnostný rozvoj manažéra

Tento kurz je pre všetkých, ktorí majú záujem zdokonaľiť sa v oblastiach zvládania prejavu, osobného image a vystupovania, time manažmentu, zvládania emócií a stresu. Ide o pomerne krátkodobé kurzy, ich trvanie je asi dva dni. Prebiehajú formou praktického výcviku stanovovať si priority, rozdeliť a naplánovať si čas. Kurz navádza účastníkov ako sa zachovať v rôznych situáciách a ako zvládať vypäté situácie, stres a ako relaxovať.

Emočná inteligencia v manažérskej a obchodnej komunikácii

Kurz je určený pre ľudí, ktorí prichádzajú často do kontaktu s inými ľuďmi – v službách, manažmente, administratíve, obchode alebo výchove. Poslucháči preniknú hlbšie do mechanizmu medziľudských vzťahov a na ich základe potom budú schopní pochopiť rozdielne potreby a prejavy ľudí. Mottom seminára je: „Človek, ktorý sa nezaujíma o druhých, máva najväčšie problémy vo svojom živote“. Obsahom je preniknúť do vnútra najpodstatnejšej sféry ľudskej inteligencie.

Frenológia – typológia tváre a sebaopoznanie

Ide o praktickú psychodiagnostickú metódu pre potreby poznania riadenia ľudí. Vypovedá o tom, čo prezradzuje tvár – jednotlivé znaky a proporcie na tvári a celom tele. Je určená manažérom vo všetkých úrovniach, personálnym pracovníkom obchodným zástupcom a všetkým, ktorí prichádzajú do styku s inými ľuďmi. Dáva poslucháčom základný, ale spoľahlivý nástroj orientácie v povahách ľudí. Účastníci sa učia hlavne hodnotiť ľudskú psychiku svojich pracovných aj obchodných partnerov. Kurz im pomáha rozpoznať, čo partner cíti, čo si myslí, čo ovplyvňuje jeho motiváciu, kde sú jeho rezervy, ako vhodne s ním komunikovať a ako zmeniť jeho prípadné nevhodné návyky.

Efektívne zvládanie stresu

Tento kurz je špecifický a zaujímavý tým, že je určený pre ľudí, ktorí sa ocitli na hranici a cítia, že potrebujú spraviť v živote zmenu. Je určený pre tých, ktorí sú dlhodobo vystavení zvýšenému pracovnému nasadeniu a stresu, ďalej pre pracovníkov v situácii reštrukturalizácie firmy. Pre všetkých, ktorí chcú žiť zdravým aktívnym životom a pritom sa nevyhýbať náročným situáciám. Je určený pre kariéristov a manažérov bežiacich za úspechom. Cieľom je pochopiť príčiny stresu a osvojiť si techniky ako stresu predchádzať, účinne ho zvládať a naučiť sa zmierniť stresové situácie na pracovisku.

Sebapoznanie a hodnotenie pracovníkov

Kurz, určený všetkým riadiacim pracovníkom, ktorí sa potrebujú zdokonaľiť v oblasti zvládania verejného prejavu, vystupovania a hodnotenia pracovníkov. Ako už je napísané v názve, ide o kurz zameraný na seba poznanie, na čo používa motivačných testov. Rozborom kritických situácií určuje kritické miesta a nacvičuje účinné situácie.

Prezentačné schopnosti, umenie verejného prejavu a vystupovanie

Ide o kurz pre všetkých, ktorí chcú zlepšiť osobný prejav a vystupovanie na verejnosti. Kurz si kladie za cieľ rozvíjanie sebadôvery, umenie hovoreného prejavu, presvedčivé vystupovanie, techniku reči, zvládanie stresu a trémy, prezentáciu firmy. Kurz je doplnený video tréningom.

Rétorika – technika hovoreného prejavu

Cieľom kurzu je rozvíjanie hovoreného prejavu. Účastníci sa zoznamujú s vzťahom medzi verbálnou a neverbálnou komunikáciou, so zásadami ekonomiky hovoreného prejavu, správnej artikulácie, s výslovnostnou normou a najčastejšími prehreškami proti jej pravidlám. Kurz obsahuje nácvik verejného prejavu v rôznych simulovaných situáciách.

Profesionálny image

Kurz je prínosom pre manažérov, majiteľov firiem, riaditeľov, kľúčových pracovníkov a obchodníkov. Cieľom je zdokonalenie profesionality vystupovania chovania, zvládanie image hlasu, reči tela a jej pôsobnosti. Má dôležitý význam pre vytváranie šatníku, rôznych štýlov obliekania, vhodnú kombináciu farieb pre rôzne príležitosti.

Etiketa v praxi

Cieľom kurzu je zoznámiť účastníkov so súčasnými európskymi princípmi spoločenského vzťahu, viesť ich k štandardnému vytváraniu pozitívneho image a dobrého dojmu vo svojom okolí. Zbaviť sa neistoty v spoločenskom a pracovnom styku, zlepšiť spoločenskú úroveň obchodného aj osobného jednania. Obsahové zameranie volí firma PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. podľa prania a potrieb, pričom súčasťou môže byť návšteva vybraného butik, cvičný raut alebo degustácia vín.

Ako prežiť v tržnom svete

Ďalším zo skupiny zaujímavých kurzov je práve kurz z cieľom naučiť účastníkov rôzne pohľady na svet a to z manažérsky, politický, ekonomický, psychologický, sociologický a biologický – najst

zdroje stresu a naučiť sa základné relaxačné techniky, vrátane cvičení na odstránenie bolesti chrbta. Ide o kurz určený pre každú osobu.

Ďalej sú to veľmi špecializované kurzy, ktorých cieľom je pripraviť osoby na konkrétny post. Ide o kurzy s názvom **Profesionálna asistentka** a **Sekretárska prax**.

Do skupiny kurzov zameraných na manažérske schopnosti patrí aj skupina kurzov zameraných na konkrétnejšiu oblasť, a síce oblasť **manažérskej komunikácie**. Do tejto skupiny patria nasledovné kurzy.

Vnútropodniková komunikácia

Ako už napovedá samotný názov kurzu, ide o kurz určený pre pracovníkov firiem, vyšší a stredný manažment. Účastníci si v ňom rozširujú komunikačné schopnosti, naučia sa rozlišovať rôzne typy ľudí, komunikovať s obtiažnymi typmi v náročných situáciách, poslucháči získajú skúsenosti v podávaní a prijímaní kritiky, zlepšia schopnosti v tímovej práci. Ďalej je týmto kurzom možné zlepšiť komunikačnú stránku u radových pracovníkov alebo zaradiť témy pre vedúcich pracovníkov – vedenie ľudí, motivovanie, delegovanie, organizácia.

Asertivita

Veľmi zaujímavým kurzom je aj kurz s názvom asertivita, ktorý je určený pre riadiacich pracovníkov na všetkých úrovniach a pre každého, kto sa chce naučiť komunikovať s ľuďmi na úrovni a bez zábran. Účastníci v ňom získavajú teoretické znalosti a praktické schopnosti asertivity. Naučia sa zdravo presadzovať, podávať a prijímať kritiku. Kurz je doplnený video tréningom a množstvom cvičení.

Optimálna komunikácia manažéra

Tento kurz je zo skupiny nových produktov spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o., cieľom je získať informácie o komunikácii ako základnom nástroji vedenia ľudí a zvládania medziludských vzťahov a problémových situácií. Zefektívniť vlastnú komunikáciu a vlastný štýl jednaní s ľuďmi v rozličných situáciách a zlepšiť svoje interpersonálne a komunikačné schopnosti, lepšie presadzovať vlastné potreby, práva a požiadavky pri súčasnom rešpektovaní práv druhých a zvýšiť oprávnenú mieru spokojnosti so sebou samým.

Zvládanie konfliktnej komunikácie, vedenie rozhovorov a vyjednávanie

Kurz bude prínosom pre tých, ktorí chcú ovládať uvedomelé riadenie vlastnej komunikácie, ktoré uplatní v pracovnom a osobnom živote. Účastníci sa naučia rozlišovať jednotlivé typy konfliktov, zoznámenie sa so základnými komunikačnými stratégiami, zvládnu rozlišovanie rôznych typov rozhovorov. Zaoberať sa budú predchádzaním konfliktných situácií na základe ovplyvňovania iných ľudí. Treba ešte doplniť, že ide o kurz s výcvikom.

Interkultúrne komunikačné schopnosti pre manažérov

Seminár zo skupiny nových produktov firmy PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o., určený pre profesionálnych manažérov. Cieľom kurzu je pochopiť problematiku interkultúrnej komunikácie a získanie kompetencií, ktoré budú môcť absolventi využiť pri jednaní so zákazníkmi, spolupracovníkmi, nadriadenými alebo podriadenými, ktorí pochádzajú z iných kultúrnych prostredí.

Preparing and delivering perfect presentations (presvedčivá osobná prezentácia v angličtine)

Seminár je vedený v anglickom jazyku a je určený pre profesionálnych manažérov. Cieľom kurzu je zlepšenie prezentačných schopností v anglickom jazyku. Do úvahy sú brané špecifiká verbálnej a neverbálnej komunikácie v anglosaskom kultúrnom prostredí. Je treba dodať, že opäť ide o jeden z nových kurzov spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

Treťou skupinou kurzov v oblasti manažérskych schopností je **vedenie ľudí**. Ide o skupinu kurzov určených hlavne pre vedúcich pracovníkov.

Riadenie, organizácia a motivácia pracovníkov

Kurz určený pre vedúcich pracovníkov na všetkých úrovniach, s cieľom naučiť efektívne a optimálne plánovať a riadiť svoju prácu, pracovníkov a využiť svoj čas. Účastníci sa naučia moderným štýlom riadenia ľudí, zdravému presadzovaniu sa pomocou asertivity, zvládanie kritiky. Ďalšou náplňou kurzu sú základy personálneho manažmentu a motivovania ľudí, ktoré sú dnes potrebnou súčasťou práce vedúceho pracovníka.

Budovanie efektívneho tímu a situačné vedenie ľudí

Kurz je vhodný pre všetkých riadiacich pracovníkov, ktorí majú záujem vytvoriť dobrý pracovný tím a skupinu. Naučia sa určovať typy skupín, ich formálne a individuálne funkcie, typy osobností pre tímovú spoluprácu, popísať rozvoj tímu, ukázať význam a fungovanie spolupráce v skupine.

Obsahom je aj poznanie súvislostí funkciou manažmentu a riadením a identifikáciou vlastného štýlu riadenia ľudí.

Vedenie tímov a sociálne schopnosti manažmentu

Ide o kurz zameraný na hlavné úlohy manažmentu pri vedení ľudí a určený pre stredný a vyšší manažment. Účastníci sa naučia desať pravidiel ako presvedčovať a základy asertívneho chovania. Pomocou jednoduchých komunikačných hier sa zdokonalia v komunikácii a zdravom sebakpresadzovaní. Preiknú viac do komunikačných pravidiel a odhalia manipulačné techniky, naučia sa, ako im čeliť. Prejdú si zásady správneho vyjednávania.

Týmová práca

Kurz určený pre všetkých, ktorým záleží na vytváraní dobrého pracovného tímu a ovzdušia priaznivej tímovej spolupráce vo firme. Cieľom kurzu je definovať tím a skupinu, poznanie role jednotlivcov v tíme, vývoj tímu a prácu efektívneho tímu. Zoznamuje účastníkov s technikami tímovej práce a rozhodovania v tíme.

Personálne pomáhanie alebo s koučovaním najd'alej zájdeš

Kurz určený pre tých, ktorí sú pripravení myslieť inak, ako boli doteraz zvyknutí, sú ochotní zmeniť svoj život, chcú podávať vynikajúce výkony, uznávajú ľudí ako najcennejší zdroj a chcú udržať trvalo výborné výsledky svojej práce.

Okrem toho ponúka firma PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. aj špecifikované kurzy práve v tejto oblasti, ide hlavne o **kurz majstrov**.

Štvrtou a poslednou skupinou kurzov je odborný rozvoj v manažérskej oblasti. Práve v tejto oblasti spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. spravila v poslednej dobe najväčší pokrok a vyvinula najväčšie množstvo nových kurzov, do tejto skupiny patria kurzy ako:

Manažérska efektívnosť

Hlavným heslom tohto kurzu je „rob len to, čo je prínosom“. Cieľom kurzu je zoznámiť sa so základom tvorby efektívneho systému riadenia – teda systému, ktorý maximalizuje prínos a minimalizuje náklady. Kľúčové pojmy: efektívnosť, priority, merania.

Meranie efektivity firmy, tímov, zamestnancov

Cieľom kurzu je vysvetliť pojem efektívnosť, prečo ju merať, čo vôbec merať, aké možnosti sú k dispozícii. Odpovedá na otázku, či je meranie efektívnosti efektívne, a zaoberá sa hodnotením výsledkov firmy, tímov a zamestnancov.

Implementácia tímovej práce vo firmách

Kurz určený manažérom na všetkých úrovniach riadenia, vedúcim a koordinátorom tímov, vedúcim pilotných projektov k zavádzaniu tímovej práce. Účastníci sa zoznámia so základnými podmienkami pri rozhodovaní o zavedení tímovej práce vo firme a dostanú návod, ako túto etapu činnosti realizovať.

Efektívne vedenie porád

Cieľom kurzu je rozvinúť individuálne schopnosti a schopnosti účastníkov, ktoré sú potrebné pre efektívne vedenie porád. Absolvovanie seminára účastníkom umožní dobrú prípravu a organizovanie čo najefektívnejšieho využitia času vymedzeného pre poradu, osvojiť si potrebné nástroje pre riadenie diskusie smerom k hľadaniu riešenia a zvládnuť problémových účastníkov.

Riadenie resp. moderovanie kľúčových porád

Ide o veľmi často využívanú formu efektívnej komunikácie u predných svetových firiem. Na rozdiel od klasickej formy porady, kedy riaditeľ, prípadne vedúci pracovník musí zvládať naraz niekoľko činností, umožňuje tento spôsob riaditeľovi plno sa sústrediť na moderovanie, resp. vedenie porád, tvorba zápisu a opatrení, kontrola času, tém a následná kontrola úloh a opatrení z porád.

Priemyslová moderácia

Cieľom kurzu je praktické osvojenie si nástrojov a metód zlepšovania procesov, projektového riadenia, efektívnej komunikácie a prezentačných techník. Formou interaktívnej účasti na kurze zvládnu účastníci teórie metód priemyslovej moderácie a prakticky si precvičia prípady z praxe, prípadové štúdie, analýzy, nácviky metód a video tréning prezentačných techník. Kurz je prínosom pre všetkých riadiacich pracovníkov, ktorí chcú zvládnuť nástroje efektívnej komunikácie, riadenia porád a tímovej práce.

Projektové riadenie

Zoznámenie sa so základnými pojmami a definíciami, prvkami a procesmi riadenia projektov. Hlavné ciele kurzu sú zamerané na plánovacie, výkonné a kontrolné procesy projektového riadenia. Účastníci sa naučia spracovávať štúdiu uskutočniteľnosti, plány projektov, finančné vyhodnocovanie projektov a ďalej ich uplatnenie v rámci strategického riadenia a riadenia zmien vo firmách.

Procesné riadenie

Cieľom kurzu je zoznámenie sa s princípmi procesného riadenia a ich vzťahov k manažmentu akosti a reengineeringu. Účastníci sa naučia zmapovať firmu po procesoch, určiť parametre merania výkonnosti procesov a navrhovať ich zdokonaľovanie.

Strategický workshop (WS)

Tento kurz prebieha za účasti cca 15 – 20 kľúčových zamestnancov spoločnosti. WS moderujú dvaja priemysloví moderátori. Cieľom WS je revízia cieľov a stratégie firmy, analýza silných a slabých stránok procesov, určenie priorít a následná spoločná tvorba katalógu opatrení, vrátane termínov a osobnej zodpovednosti za jednotlivé oblasti.

Ako vypracovať strategický plán firmy a dosiahnuť jeho realizáciu

Cieľom kurzu je zoznámiť účastníkov kurzu s charakterom zmien prebiehajúcich v okolí firmy a ich vplyv na vnútorný systém riadenia. Cieľom je aj ukázať princípy, na akých sa zostavuje strategický plán, doporučiť osnovu pre jeho spracovanie a zoznámiť sa so základnými analytickými metódami potrebnými pre jeho tvorbu. Kurz je určený hlavne pre pracovníkov vrcholovej a strednej úrovne riadenia.

Základy finančného riadenia a rozhodovania podniku

Cieľom kurzu je uviesť manažérov do pojmov a vzťahov finančného riadenia a rozhodovania a naučiť ich komunikovať s finančnými manažérmi, rozumieť finančným informáciám a využívať ich pri svojom rozhodovaní. Účastníci budú podrobne oboznámení so štruktúrou účtovných výkazov, s ich spracovaním, s metodikou hodnotenia finančnej situácie spoločnosti, s finančným plánom, s riadením obežného majetku. Výklad je doplnený konkrétnymi príkladmi z praxe.

Obchodné schopnosti

Písať, že obchodné schopnosti sú tiež veľmi dôležitou súčasťou osobnosti každého manažéra je asi zbytočné. Je to proste tak. Okrem toho ide o skupinu schopností dôležitých pre obchodníkov, predajcov, majiteľov firiem a každého, kto prichádza do styku s obchodovaním. Sú to schopnosti umožňujúce predat' svoje produkty. Bez nich by nebola dobrá ponuka a samozrejme ani dopyt.

Ekonomické minimum

Kurz je určený pre pracovníkov obchodu a je zameraný na otázky finančného riadenia. Účastníci sa naučia využívať informácie z finančných výkazov pre optimálny chod firmy. Získajú základnú orientáciu v ekonomických pojmoch (súvaha, výkaz ziskov a strát). Zoznámia sa s možnými zdrojmi financovania a finančným plánovaním.

Efektívna prezentácia na výstavách

Je to výcvikový program určený všetkým obchodným zástupcom a predajcom, ktorí prezentujú spoločnosť na výstavách a veľtrhoch. Cieľom kurzu je rozvinúť individuálne schopnosti účastníkov tak, aby zákazníci cítili, že sú v opatere skutočných profesionálov (efektívna príprava na prezentáciu, naviazanie kontaktov, identifikácia potenciálnych klientov, úspešné jednanie a predaj na veľtrhu, prezentácia noviniek návštevníkom a pod.).

Ako predávať služby

Kurz zoznamuje účastníkov so základnými technikami a postupmi prípravy na predajné jednanie, vedenie obchodného rozhovoru a uzavieranie obchodu pri predaji služieb. Seminár je rozdelený do štyroch základných častí – úvod do predaja služieb, parametrické prostredie firmy poskytujúce služby, profesionálne jednanie so zákazníkom, ako ľahko prísť o zákazníka. Je doplnený radom cvičení, testami osobnosti, sebahodnotením a videotréninom.

Ako správne telefonovať a prezentovať po telefóne produkty a služby firmy

Kurz je určený pre všetkých, ktorí sa chcú stať profesionálmi pri používaní telefónu. Cieľom je zoznámiť účastníkov so zásadami správneho telefonovania, ukázať neprofesionálne prístupy pri jednaní po telefóne, definovať podmienky pre úspešné zavedenie telefónneho predaja a postup prezentácie pri telefónnom predaji. Kurz je doplnený videotréninom.

Dynamický predaj

Kurz je určený predajcom, obchodníkom, manažérom a všetkým, ktorí chcú zdokonaliť svoje schopnosti alebo zmeniť prístup k doterajšiemu spôsobu práce, správne využiť svoju vnútornú silu, vôľu, optimizmus pre dynamický spôsob predaja. Účastníci sa zoznámia, čím sa odlišuje dynamický predajca od ostatných, s umením nadchnúť seba i druhých, s pozitívnym myslením ako základom úspešného predaja, s rečou tela ako silným komunikačným nástrojom. Súčasťou je nácvik zlatých pravidiel telefonovania, príprava na vystupovanie, stratégia a taktika, umenie čeliť námietkam.

Znalosti a schopnosti pre vyjednávanie so zahraničnými zákazníkmi

Je to kurz určený pre všetkých, ktorí sú poverení jednaním so zahraničnými zákazníkmi. Je zameraný na špecifický spôsob uvažovania a vyjadrovania pri jednaniach so zahraničnými partnermi. Skúma vplyv psychologických a technických prostriedkov na vyjednávanie, snaží sa zabrániť najčastejším chybám a omylom pri vyjednávaní.

Do skupiny obchodných kurzov ešte patria kurzy, ktoré sú zamerané na rozvoj obchodných schopností exportérov. Ide hlavne o kurzy ***Základné druhy zmluvných vzťahov vznikajúcich pri exporte, Colné predpisy, zmeny v oblasti colnej politiky a pôvode tovaru a ich vplyv na uskutočňovanie zahraničnej obchodnej činnosti.***

Poradenstvo

Poradenstvo je veľmi užitočnou činnosťou a pomocou pre každú firmu. Nie každá inštitúcia má totiž čas obetovať čas na školenie pracovníkov a často krát nemá zmysel zaškoľovať pracovníka na nové činnosti, ak ide o príležitostný problém. V takýchto situáciách je vhodné poradenstvo, kedy externý zaučený pracovník radí v podniku čo a ako sa má robiť.

Manažérske poradenstvo – koučovanie manažérov

V manažérskom poradenstve firma využíva praktické skúsenosti TOP manažérov z viac ako stovky domácich a zahraničných firiem. Nejde o klasické rady (čo, kedy, kde, ako, prečo a za koľko), ale o interaktívnu komunikáciu a poskytovanie benchmarkingu a spätnej väzby v rámci vnútrofirmy procesov. Firma vzdeláva, trénuje a koučuje manažment za účelom zmeny kultúry myslenia a prístupu k ustáleným stereotypom. Ďalej firma posudzuje komunikačné schopnosti ľudí, pomáha im v hľadaní logickej argumentačnej opory, prípadne spolupracuje pri hľadaní kľúčových ľudí a ďalšej práce s nimi. Preferuje tímový prístup a vysokú osobnú zodpovednosť a právomoc. Základnými piliermi manažérského poradenstva sú priemyselný audit, strategický workshop, plán

zlepšovania procesov, programy na odstránenie plytvania, projektové riadenie a moderovanie kľúčových porád.

Priemyselný audit

Audit je uskutočňovaný v štyroch oblastiach (manažment, výroba, obslužné procesy, systém zlepšovania procesov). Slúži ako pôvodný materiál pre navrhovanie ďalších nápravných a preventívnych opatrení. Priemyselný audit je uskutočňovaný formou benchmarkingu, tzn. že daná firma je, podľa stanovenej stupnice, porovnávaná s vybranými TOP podnikmi, je „obodovaná“ a zaradená do príslušnej kategórie.

Problematika EU

Po vstupe do EU sa vyskytlo veľké množstvo problémov a novôt v spoločenskom, ale aj v obchodnom a ekonomickom svete. Do popredia sa dostáva prenikanie na spoločný európsky trh, fungovanie na ňom a zvykanie si na pravidlá zahraničného obchodu. Práve takéto schopnosti učí skupina kurzov z oblasti problematiky EU.

Analýza podnikania z pohľadu nárokov a príležitostí jednotného trhu Európskej únie

Ide o praktický a konkrétny tréning pre podnikový manažment zákazníkov. Nájdenie hlavných príležitostí a hrozieb, ktorým firma musí čeliť po vstupe ČR do Európskej únie.

Základy účtovníctva a controllingu

Kurz je zameraný na význam a predmet finančného účtovníctva. Zameriava sa na legislatívnu úpravu účtovníctva v ČR, na riadenie nákladov po líniu výkonov, riadenie nákladov podľa zodpovednosti, na controlling – modernú metódu riadenia nákladov.

Logistika

Z činností, ktoré učí spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. ide o najmenej využívanú skupinu kurzov. Logistika je ale veľmi dôležitá. Firma môže mať kvalitných odberateľov a dodávateľov, ale ak nie je dotiahnutá logistická stránka, nemôže to vo firme fungovať dobre. Môžu meškať dodávky, tovar môže byť dopravovaný poškodený a to samozrejme nikto nechce.

Do tejto skupiny kurzov patrí niekoľko kurzov, ktoré sú vymenované nižšie.

Fyzická distribúcia

- Logistika v organizácii
- Marketingové hľadisko logistiky
- Nákup a logistika
- Riadenie zásob
- Politika zásob pri neistote
- Zostavovanie prognóz
- Sklad v procese materiálového a informačného toku
- Plánovanie skladu
- Doprava
- Obal, medzinárodná logistika a informačné systémy
- Simulácia materiálových tokov

Materiálový management

- Logistika vo výrobných podnikoch
- Projektový a procesný priemysel
- Plánovanie potreby materiálu
- Kapacitné plánovanie
- Riadenie rozpracovanej výroby

Vzdelávacie programy pre verejnú správu spoločnosti PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

Firma PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. sa okrem vzdelávacích programov pre inštitúcie zaoberá aj vzdelávacími programami pre verejnú správu. Tieto kurzy spoločnosť rozdelila do dvoch skupín a to akreditované a neakreditované, opäť sú vymenované nižšie.

Akreditované

- Vstupné vzdelávanie úradníkov a pracovníkov vo verejnej správe
- Vzdelávanie vedúcich úradníkov a vedúcich úradov

- Správne konanie v praxi úradov
- Profesijná komunikácia úradníkov územných a samosprávnych celkov s občanmi
- Krízové riadenie v podmienkach verejnej správy
- Zákon o obciach v dennej praxi
- Priestupkové právo a priestupkové konanie
- Pracovné právo pre verejnú správu
- Špeciálne problémy pracovného práva pre verejnú správu
- Spisová služba v štátnej správe a samospráve

Odborné školenia k zvýšeniu kvalifikácie pracovníkov a úradníkov

- Ergonómia, ochrana zdravia pri práci s výpočtovou technikou
- Textové editory
- Tabuľkové procesory
- Elektronický podpis a jeho využitie vo verejnej správe
- Personálne komunikačné programy
- Zákon o odpadoch, požiarnej ochrane
- Správa daní a poplatkov
- Zákon o miestnych poplatkoch
- Korešpondencia – normalizovaná úprava písomností

Okrem týchto skupín kurzov rozdelených podľa druhu schopností, na ktoré sú zamerané ponúka spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. aj niekoľko kurzov zameraných na informačné technológie.

Využitie informačných technológií vo vzdelávaní

Počítač sa stal súčasťou nášho každodenného života. Preto je v súčasnosti nezbytné, pokiaľ nejaká inštitúcia chce ísť s dobou, byť jeho pokročilým užívateľom. Spoločnosť PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. preto ponúka aj kurzy práve metódou informačných technológií, ide teda o e-learningové kurzy.

E-learningové kurzy

Ide o moderný spôsob vzdelávanie, ktorý využíva počítačové technológie. Nové znalosti a vedomosti sú spracované formou interaktívnych výukových systémov pomocou textov, fotiek, zvuku, videí a animácií do jedného harmonicky zladeného celku. Kurz sú distribuované pomocou CD-ROM, Internetu alebo intranetu, prípadne kombináciou oboch. Kurzy sú používané v rôznych formách, ako samostatné e-learningové kurzy, kombináciou s prezenčným vzdelávaním alebo distribúciou do vnútropodnikového know-how. Hlavnými výhodami tohto vzdelávania sú rýchlosť a efektívnosť pre veľký počet zamestnancov, vo veľkých medzinárodných firmách sa využívajú ako vzdelávanie formou virtuálnych univerzít alebo katalógu kurzov. Malé a stredné firmy tiež využívajú elektronické vzdelávanie. Aj pre ne je riešením, ktoré nenaruší denný kolobeh firmy a pomôže so zaškolením a zvyšovaním kvalifikácie ich zamestnancov, čo poskytuje firmám konkurenčnú výhodu.

Jazykové kurzy

Jazykové kurzy sú súčasťou každej školickej firmy. Každý pozná heslo, že koľko jazykov poznáš, toľko krát si človekom. Jazyky sú neodmysliteľnou súčasťou dnešného sveta, najmä v období integrácie do EU. Firma PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o. ponúka intenzívne kurzy sugesopedickou metódou, pričom ide o päť až sedem denné kurzy. Ponúka hlavne kurzy anglického a nemeckého jazyka.

Sugestopédia

Sugestopédia je celosvetovo uznávaným prístupom učenia. Umožní prekonať bariéru strachu z neúspechu. Niekoľko násobne zvyšuje rýchlosť učenia sa, väčšinu nových informácií ukladá do dlhodobej pamäti. Zvyšuje sebavedomie a sebadôveru, vedie k pozitívnemu mysleniu. Naučí v danom jazyku komunikovať a správne prakticky používať gramatické štruktúry. Sugestopédia sa ako jediná metóda úplne prispôsobuje potrebám učiaceho sa. Rešpektuje individuálne zvláštnosti a zároveň dokáže využiť individuálne prednosti. Plne využíva schopnosti mozgu ku globálnemu učeniu, ktoré ma vždy prekvapivo dobré výsledky. V uvoľnenom, rôznorodom, motivujúcom, inšpirujúcom a na informácie bohatom prostredí bez stresu dochádza k uvoľneniu skrytých rezerv jednotlivca.