

Projekt systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY

Bc. Jan Ďurďa

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan ĎURĎA**
Osobní číslo: **M09823**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte základní teoretické poznatky z oblasti vzdělávání zaměstnanců a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a formulujte oblasti možného zlepšení tohoto systému.
- Zpracujte projekt efektivního vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost navrhovaného projektu, rizika a přínosy spojené s jeho realizací.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

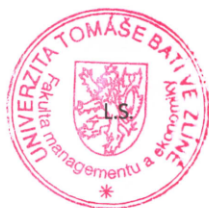
Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
[2] FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
[3] HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
[4] KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
[5] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Bejtkovský**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **28. března 2011**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2011**

Ve Zlíně dne 28. března 2011


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být iž nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4.2011



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá systémem vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY. Cílem teoretické části diplomové práce je zpracovat základní teoretické poznatky z oblasti vzdělávání zaměstnanců a na jejich základě formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části. Cílem praktické část diplomové práce je vypracovat analýzu současného systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY a následně zhodnotit výsledky této analýzy. Zjištěné výsledky jsou poté implementovány do zpracování projektu efektivního vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY, přičemž je projekt doplněn ekonomickou náročností, riziky a přínosy spojenými s jeho realizací.

Klíčová slova: vzdělávání, rozvoj, učení, systém, proces, zaměstnanec, manažer

ABSTRACT

Master thesis deals with the system of employees' education in the company XY. The goal of the theoretical part of this work is to process the theoretical knowledge in the field of employees' education and provide a theoretical base for the practical elaboration. The aim of the practical part is to create the analysis focused on the present system of employees' education in the company XY and evaluating outcome analysis. Discovered results are then implemented to the new project, which suggests more effective system of employees' education in the company XY. The project includes economical costingness, risks and benefits associated with realization of the project.

Keywords: education, development, learning, system, process, employee, manager

Rád bych poděkoval vedoucímu své diplomové práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému za odborné vedení, připomínky, rady a čas věnovaný konzultacím nad touto diplomovou prací.

Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům společnosti XY za poskytnutí nezbytných informací pro zpracování této diplomové práce.

„Vědění znamená moc.“

Francis Bacon

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická, jež je nahraná do IS/STAG, jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	14
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	14
1.1.1 Učení	15
1.1.2 Rozvoj	15
1.1.3 Seberozvoj.....	16
1.1.4 Vzdělávání.....	16
1.2 ROZVOJ MANAŽERŮ	17
1.2.1 Cíl rozvoje manažerů	17
1.2.2 Priority rozvoje manažerů	18
1.2.3 Odpovědnost za rozvoj manažerů	18
1.2.4 Šest základních pravidel manažerského vzdělávání	19
1.3 KULTURA VZDĚLÁVÁNÍ.....	20
1.4 HLAVNÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ	21
2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ	22
2.1 SYSTEMATIČNOST VE VZDĚLÁVÁNÍ.....	22
2.2 VÝVOJOVÉ FÁZE ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI.....	23
2.3 IDENTIFIKACE POTŘEB.....	24
2.3.1 Východiska analýzy potřeb vzdělávání.....	24
2.3.2 Odkud čerpat informace	25
2.3.3 Osobní kvality zaměstnanců	25
2.4 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	26
2.4.1 Základní otázky	26
2.4.2 Oblasti vzdělávání	27
2.5 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ	27
2.5.1 Metody realizace vzdělávání zaměstnanců	27
2.5.2 Vlastní obsah vzdělávání.....	29
2.5.3 Výběr realizátora vzdělávání.....	30
2.6 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	30
2.6.1 Problematika postupů vyhodnocování	31
2.6.2 Průzkum při hodnocení	31
3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 PROFIL SPOLEČNOSTI XY	35
4.1 HISTORIE A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY.....	35
4.2 POSLÁNÍ, VIZE, STRATEGICKÝ CÍL A DESATERO PRODEJE.....	36
4.3 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY	37
4.3.1 Silné stránky (strengths) společnosti XY	37
4.3.2 Slabé stránky (weaknesses) společnosti XY	37
4.3.3 Příležitosti (opportunities) společnosti XY.....	38

4.3.4	Hrozby (threats) společnosti XY.....	38
4.4	ODPOVĚDNOST ZA PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE SPOLEČNOSTI XY	38
4.5	INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH SPOLEČNOSTI XY A JEJICH STRUKTUŘE	39
4.5.1	Grafické vyjádření personální struktury společnosti XY	41
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	51
5.1	IDENTIFIKACE POTŘEB A PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI XY	51
5.2	REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI XY	52
5.2.1	Výběr a přijímání nových zaměstnanců do společnosti XY	53
5.2.2	Seznámení zaměstnance s BOZP a požární ochrannou ve společnosti XY	54
5.2.3	Periodická školení BOZP a PO ve společnosti XY	54
5.2.4	Zaučení v oblasti výkonu práce ve společnosti XY	54
5.2.5	Pravidelné a nepravidelné vzdělávací akce ve společnosti XY	55
5.2.6	Sebevzdělávání a odpovědnost za seberozvoj zaměstnanců společnosti XY	55
5.3	VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI XY	56
6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ REALIZOVANÉ VE SPOLEČNOSTI XY	57
6.1	REALIZACE KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	57
6.2	CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU ZAMĚSTNANCŮ	58
6.3	STANOVENÍ HYPOTÉZ	58
6.4	VYHODNOCENÍ KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU VE SPOLEČNOSTI XY	59
6.4.1	Spokojenost vedoucích zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání	59
6.4.2	Efektivnost vzdělávacích programů ve společnosti XY v minulosti	60
6.4.3	Zájem manažerů o další vzdělávací programy ve společnosti XY	61
6.4.4	Oblasti vzdělávání manažerů ve společnosti XY	62
6.4.5	Místo konání vzdělávacích programů ve společnosti XY.....	63
6.4.6	Upřednostňované formy vzdělávacích programů ve společnosti XY.....	64
7	EVALUAČNÍ INTERVIEW S MAJITELKOU SPOLEČNOSTI XY	65
8	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI – FORMULACE MOŽNÉHO ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	67
9	PROJEKTOVÁ ČÁST – POČÁTEČNÍ SITUACE.....	69
10	CÍLE PROJEKTU A KRITÉRIA ÚSPĚCHU	70
11	VSTUPY A OMEZENÍ PROJEKTU	72
11.1	VSTUPY PROJEKTU	72
11.2	OMEZENÍ PROJEKTU	72
12	KLÍČOVÉ AKTIVITY A JEJICH ROZBOR	74
12.1	CHARAKTERISTIKA A TEMATICKÁ NÁPLŇ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT.....	74
12.1.1	Jazykový kurz ruského jazyka	74
12.1.2	Trénink vůdčích schopností	75
12.1.3	Kurz prodejních dovedností	75
12.1.4	Kurz marketingového plánování	75
13	MATICE ODPOVĚDNOSTI	76

14	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	78
14.1	INTERPRETACE VÝSLEDNÝCH HODNOT	80
15	RIZIKA – PŘEDPOKLADY PODMIŇUJÍCÍ DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ A CÍLŮ PROJEKTU	82
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	91
	SEZNAM TABULEK.....	92
	SEZNAM PŘÍLOH.....	93

ÚVOD

V dnešní době je nezbytné, aby společnosti a organizace podporovaly vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, počínaje vrcholovým vedením až po řadové zaměstnance. Z odborné literatury je možné vyčíst, že se jedná o nejdůležitější složku řízení lidských zdrojů, kterou nelze podceňovat, ba právě naopak.

Vzdělávání musí mít pevné místo v každé moderní organizaci 21. století. Neboť jediné organizace, které budou zaměstnávat schopné a znalostmi i dovednostmi obdařené zaměstnance mohou uspět v dnešním globálním konkurenčním světě.

Podle Koubka se požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnance v moderní společnosti neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil s tím, co se naučil během své přípravy na budoucí povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity. [14]

Otázkou zní, zda je potřeba vytvořit systém efektivního vzdělávání pro řadové zaměstnance nebo pro manažery organizace? Podle Folwarczné [8] by to měli být zejména manažeři, neboť ti jsou přímo odpovědní za nábor řadových zaměstnanců, jejich výběr, motivaci, stimulaci a jejich formování tak, aby co nejlépe využívali svůj potenciál.

Důvodem výběru tématu vzdělávání zaměstnanců je obohacení si teoretických a také praktických znalostí právě z této oblasti.

Pro zpracování své diplomové práce jsem si vybral společnost XY, protože jsem řadu let v této společnosti pracoval a i v dnes se zajímám o její existenci a působení na trhu.

Diplomová práce bude na část teoretickou, část praktickou a projekt.

Cílem teoretické části diplomové práce bude zpracovat teoretické poznatky z oblasti vzdělávání zaměstnanců a na jejich základě formulovat teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části diplomové práce bude vypracovat analýzu zaměřenou na současný systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY. V rámci této části bude využito kvantitativní a kvalitativního výzkumu. Zjištěné výsledky budou poté implementovány do zpracování projektu efektivního vzdělávání zaměstnanců společnosti XY,

příčemž bude projekt doplněn ekonomickou náročností, riziky a přínosy spojenými s jeho realizací.

Diplomová práce tak bude zaměřena na oblast vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v organizaci. Po zpracování teoretické části a stanovení teoretických východisek bude vypracována praktická část, v rámci které bude představena společnost XY a zpracována analýza současného systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY. Po zhodnocení výsledků analýzy bude vypracován projekt zaměřený na oblast vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY.

Hlavními použitými metodami, k dosažení stanového cíle diplomové práce, budou studium a deskripce odborných monografických, seriálových a internetových zdrojů, kvalitativní výzkum – polostrukturované rozhovory se zástupci vedení společnosti XY a kvantitativní výzkum s vybraným segmentem zaměstnanců. Dále bude v rámci projektu využito metody CPM (Critical Path Method).

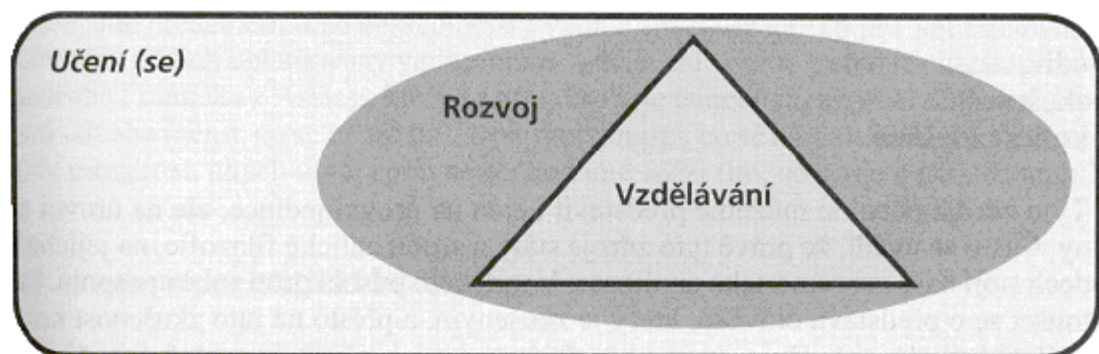
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Většina organizací si v dnešní době uvědomuje, jak je důležité mít kvalitní a vzdělané zaměstnance a jejich potřeba stále narůstá. Je to způsobené velmi silnou konkurencí a následným tlakem na neustále zefektivňování prováděných procesů, což vede i k narůstající potřebě po kvalifikovaných zaměstnancích. Trendem dnešní doby je, že mnoho středních a velkých firem odsouvá svou výrobu do oblastí levných na lidskou pracovní sílu a naopak činnosti, které jsou náročné na kvalifikované lidi, buď to outsoursuje na specializované firmy, nebo si na danou práci najímají špičkové zaměstnance. Následkem toho je vyvíjen přirozený tlak na zvyšování vzdělanosti a neustálý rozvoj zaměstnanců a obecně lidských zdrojů. Protože ti lidé, kteří ustrnou na místě, jsou časem obtížně zaměstnatelní a stejně jsou nakonec nuceni k dalšímu učení, rozvoji, vzdělávání, ať už prostřednictvím rekvalifikačních nebo vzdělávacích kurzů, samostudiem nebo jinými vzdělávacími aktivitami. Stejně a ještě náročnější je to na pozicích manažerů, kteří by měli jít osobním vzorem pro své zaměstnance a to platí od vrcholového vedení až po liniové manažery. Jak uvádí Porvazník a Ladová „*skutečnou mocí*“ je z hlediska naší budoucnosti „*moc kompetentnosti – moc poznání*“. [19]

1.1 Vymezení základních pojmů

Tato podkapitola se zabývá základními pojmy, jako jsou: *učení*, *rozvoj*, *seberozvoj* a *vzdělávání*. Pojmy jsou strukturovány po sobě a jdou v tomto pořadí z prostého důvodu – učení je množinou podmnožiny rozvoje, seberozvoj a rozvoj je množinou podmnožiny a vzdělávání. Grafické znázornění je interpretováno na obrázku (Obr. 1.).



Obr. 1. Vztah učení, rozvoje a vzdělávání [10, s. 31]

Hroník uvádí, že se člověk učí, i když se nevzdělává. Také je zřejmé, že se učí i nežádoucím věcem (např. kouřit, všechno vidět černě apod.), což lze stěží považovat za rozvoj. Rozvoj zahrnuje nejen vzdělávání, ale zároveň i všechny aktivity vedoucí k žádoucí změně. [10]

1.1.1 Učení

Mnoho autorů se ve svých publikacích zabývá učením, nicméně nejvíce do této práce zapadá charakteristika učení podle Hroníka. Proto je zde ve zkrácené formě uvedena: „*Učení lze charakterizovat jako rozvoj, jenž vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti (vědění) a konání.*“ [10, s. 30]

V procesu učení se rozlišují *dva základní typy učení* [6]:

1. procedurální učení („*vědět jak*“) – neboli učení se, jak provádět určité činnosti, aby bylo dosaženo žádoucího výsledku,
2. deklarativní učení („*vědět proč*“) – což znamená faktické znalosti, pochopení, proč věci fungují a jakým způsobem fungují.

1.1.2 Rozvoj

Rozvoj lze chápat jako označení procesu, jenž má za cíl zlepšování původního stavu, či jeho přetvoření do lepší podoby. Rozvoj lze chápat jako proces zlepšování, vedoucí ke vzniku lepší verze než byla předchozí, ze které vycházela. Opakem rozvoje je *stagnace*, kdy nedochází ke zlepšování, ale k pozastavení, či případně zhoršování stavu. Termín je často používán ve spojení s procesem utváření lidské osobnosti, kdy se hovoří o rozvoji osobnosti. [2]

Dle Dvořákové lze rozvoj zaměstnanců chápat jako *rozvoj kvalitativních stránek* vnitropodnikové pracovní síly. To znamená, že rozvoj pracovní síly zahrnuje pozitivní změnu kvalifikace a rozvíjení osobního potenciálu a schopností, včetně životního stylu a zdraví zaměstnance. [5]

Tvrzení Dvořákové doplňuje ještě Vodák a Kucharčíková, neboť ti uvádí, že k rozvoji potřebných schopností přispívá rovněž i *výchova a vzdělávání*. Proces výchovy a proces vzdělávání spolu souvisejí a navzájem se ovlivňují. Výchovu lze chápat jako proces vytváření osobnosti člověka a vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti. [22]

1.1.3 Seberozvoj

Seberozvoj je snaha o neustálé sebezdokonalování, která může mít za cíl až dosažení osobního mistrovství v celé řadě oblastí. Proto je seberozvoj ve velké míře používán lidmi na řídicích pozicích. [8]

Folwarczná [8] dále tvrdí, že seberozvoj je přístup, který zdůrazňuje důležitost celoživotního učení. Filozofie seberozvoje velmi odlišná od tradičního přístupu, který se zaměřuje na učitele jako na osobu, která nejvíce ovlivňuje učení. Seberozvoj přenáší prvotní odpovědnost za proces učení na učícího se jedince. Ten dostává k dispozici rozsáhlou škálu metod, jež mu pomohou v odkrytí rozvojové potřeby, na základě čehož bude schopen vytvořit si plán činností (action plan) pro implementaci požadované změny. Tento přístup se stal klíčovým pro rozvoj manažerů v organizacích i pro organizační rozvoj jako takový. A jak Folwarczná [8] uvádí, je velmi vhodný pro aplikaci v manažerské praxi, protože manažerovi pomáhá rychleji se adaptovat na změny a umět využívat nové výzvy, které s sebou přináší současné super turbulentní prostředí v životě organizace.

1.1.4 Vzdělávání

Každý prošel povinnou školní docházkou, dále někdo šel na střední školu nebo učiliště a následně mohl pokračovat i na vysokou školu. Nicméně ve většině případů právě vysoké školy vedou ke vzdělávání sebe sama. Je důležité si uvědomit potřebu celoživotního vzdělávání jako nikdy nekončícího procesu, který nejspíš končí až smrtí. Vzdělávání je proces přijímání nových vědomostí a poznatků, které je možné následně aplikovat v běžné praxi a není nutné je přijímat pouze ve školním prostředí, ale absolutně všude. [1]

Armstrong [1] označuje vzdělávání jako proces, během něhož určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Dále uvádí, že vzdělávání je cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání a změny, které přináší, jsou relativně stabilní.

Armstrong uvádí čtyři typy vzdělávání [1]:

1. **instrumentální (konativní) vzdělávání** – je to vzdělávání zaměřené na to, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu; usnadňuje je vzdělávání při výkonu práce,
2. **poznávací (kognitivní) vzdělávání** – zvýšení výsledků je dáno zlepšením znalostí a pochopením věcí,

3. **citové (emoční) vzdělávání** – výsledky jsou založené spíše na formování postojů a pocitů spíše než na formování znalosti,
4. **sebereflektující vzdělávání** – vyjadřuje formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí.

Obecně lze tedy konstatovat, že vzdělávání zaměstnanců je v současné době v moderně řízených firmách zřejmě nejvýznamnější personální činností. [13]

1.2 Rozvoj manažerů

Folwarczná [8] uvádí, že osobní výkonnost manažera, tedy jeho efektivnost, se vždy posuzuje v kontextu organizace a jejích cílů. Nejčastěji je tedy výkon manažerů hodnocen v souladu s výkonem podniku nebo týmu, který řídí a za který je manažer zodpovědný. Výkon organizace je ve stabilizovaném prostředí vcelku snadno měřitelný pomocí ukazatelů, jako jsou ziskovost, návratnost investic a podobně. Kritéria hodnocení výkonu manažerů, používaná v organizacích usilujících o vysoké tempo inovací, restrukturalizaci nebo rychlou expanzi podnikání, jsou často obtížně kvantifikovatelná a vzájemně srovnatelná. Výsledné rozhodnutí vrcholového managementu o tom, zda kvalifikace manažera splnila jejich očekávání v kontextu cílů organizace, je tedy subjektivní. Tato úskalí je nutné mít na mysli a upravit obsah, metody a organizaci rozvoje manažerů podle požadavků organizací a manažerů. [8]

Z toho je zřejmé, že se manažeři rozvíjí za účelem zvýšení své výkonnosti, což vede k rychlejšímu a efektivnějšímu dosažení cílů dané organizace.

1.2.1 Cíl rozvoje manažerů

Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnosti podnikání tím, že pomáhá organizaci uspokojovat její současné a budoucí potřeby. Rovněž zlepšuje výkon manažerů, poskytuje jim příležitost v rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkci. Proces rozvoje by měl být takový, aby manažerům *pomohl ke splnění strategických cílů*. Zároveň by měl být zaměřen na vyřešení nebo prevenci problémů výkonu jejich funkcí a dále by měl odpovídat individuálním aspiracím týkajícím se jejich kariéry. Jednotlivé cíle rozvoje manažerů jsou [8]:

1. zabezpečit, aby manažeři chápali to, **co se od nich očekává** – což znamená, že je s nimi potřeba dohodnout cíle, podle nichž bude posuzován jejich výkon, a úroveň schopností vyžadovaných jejich rolemi,

2. zlepšit výkon manažerů v jejich současných rolích jako prostředek přípravy na **větší odpovědnost**,
3. rozpoznat manažery s **potenciálem** a vést je k tomu, aby zpracovali a realizovali své vlastní plány osobního rozvoje a také je nutné zabezpečit, aby se jim dostalo potřebného rozvoje, vzdělání a zkušeností, které by je připravili na náročnější povinnosti, které budou muset řešit,
4. zabezpečit **následnictví manažerů** v jejich funkcích a vytvořit systém, který by toto následnictví průběžně zajišťoval.

1.2.2 Priority rozvoje manažerů

Mezi priority rozvoje manažerů lze mimo jiné zařadit [1]:

1. spojování *stabilních podnikových podmínek* pro rozvoj manažerů se schopností „just in time“ v uspokojování lokálních potřeb podniku po rozvoji manažerů,
2. *poskytování lepších informací* a rad jednotlivým manažerům týkajících se toho, jak přemýšlet o požadavcích budoucího směřování jejich kariéry a jimi vyvolaných potřebách po dalším vzdělávání,
3. vytváření hlavního proudu *dovedností potřebných pro rozvíjení sebe sama* a k podpoře rozvoje jiných lidí,
4. nalézání způsobu poskytování *podnětnějšího a více stimulujícího rozvoje manažerů na všech úrovních*.

1.2.3 Odpovědnost za rozvoj manažerů

Drucker [1, s. 498] prezentuje: „*Rozvoj je vždy rozvojem sebe sama. Nic by pro organizaci nemělo být absurdnější než přijmout odpovědnost za rozvoj člověka. Odpovědnost spočívá na jednotlivci, na jeho schopnostech, na jeho úsilí.*“

Manažer v podniku může povzbuzovat seberozvíjení zaměstnance nebo ho dusit. Každému manažerovi by podle Druckera mělo být výslovně uloženo pomáhat všem podřízeným v tom, aby orientovali, řídili a vynakládali své úsilí o vlastní rozvoj produktivně. Nicméně je nezbytné, aby se podřízeným dostávalo od jejich podniku a nadřízených povzbuzení, podpory, vedení a příležitostí, protože pak jde vše mnohem lépe. [1]

1.2.4 Šest základních pravidel manažerského vzdělávání

Vzdělávání manažerů a manažerských schopností jsou ve většině případů podstatně důležitější než tréninky ostatních zaměstnanců. Důvod je jednoduchý: výkonnost, motivace i pracovní morálka většiny zaměstnanců závisí na tom, jak je jejich nadřazení vedou, co od nich požadují, jaké informace, podněty a inspirace jim poskytují, jak s nimi jednají. [31]

Hlavní výzvy, které manažerské tréninky vytvářejí, ať již pro jejich organizátory nebo lektory, lze shrnout do šesti základních skupin [31]:

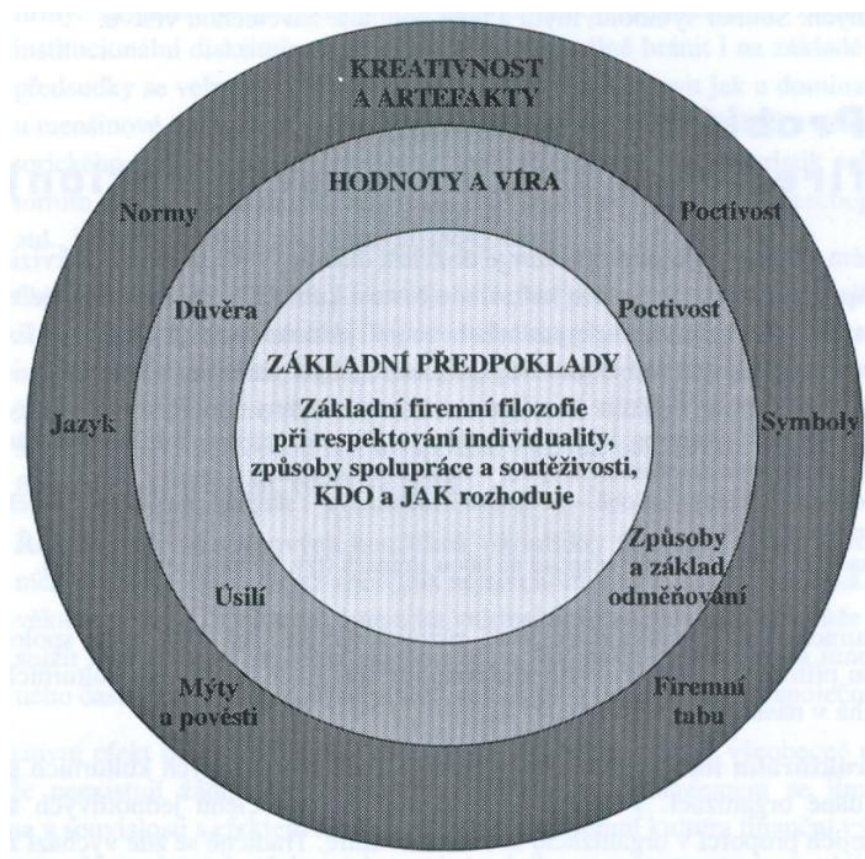
1. **spoluúčast** – možnost zaměstnanců podílet se, alespoň částečně, na zaměření vzdělávacích akcí je důležitá vždy; důvodem je nejen správné zaměření akce, ale i podpora jejich motivace či oslabení nedůvěry; především u středního a vyšší managementu je proto žádoucí, aby se k zaměření i metodám školení mohli dostatečně vyjádřit, uvést, jaký osobní přínos si od školení slibují,
2. **odpovědnost** – s účastníky je třeba ještě před školením probrat hlavní požadavky na odpovědné absolvování tréninku (účast, dochvilnost, soustředění) a získat jejich porozumění a souhlas,
3. **dialog** – pro plánování manažerských tréninků většinou vyplývá požadavek zaměřit pozornost na užší téma a dát dostatečný prostor pro diskusi; pokud jde o metody manažerských tréninků, k hlavním z nich by mělo patřit moderování skupinových diskusí, řešení zadaných úkolů, modelových situací či případových studií a jejich osobní nebo skupinová prezentace,
4. **postup shora dolů** – u většiny manažerských školení, především však u školení měkkých dovedností je žádoucí, aby jejich postup v organizaci probíhal směrem „shora dolů“, tedy aby školením prošly nejdříve vyšší a poté nižší vrstvy řízení,
5. **diferenciace** – rámcově by manažerská školení měla být rozdělena do čtyř okruhů, zahrnujících témata pro vedoucí první linie, pro střední a pro vyšší management a témata společná pro všechny úrovně řízení,
6. **teorie a praxe** – rozvoj manažerů je stále více chápán jako „výkonové poradenství“, jehož cílem je odstranit konkrétní překážky bránící jim dosáhnout jejich očekávaných výsledků; organizace zadávající svá manažerská školení či tréninky externímu lektoru či školící firmě by si měly uvědomit, že potřeby tréninku jsou v každém podniku poněkud jiné a že tréninkové programy, které nejsou šité na mí-

ru, mají vždy jen omezenou přidanou hodnotu; naproti tomu firmy zabezpečující manažerská školení či tréninky by měly být schopny koncipovat jejich obsah na základě podrobné znalosti podniku.

1.3 Kultura vzdělávání

Mikuláščík [17] označuje kulturu jako obecně uznávané společenské hodnoty, zvyky, obyčejy a morálku, jež jsou vyjádřeny v různých symbolech předávaných z generace na generaci, které umožňují formy dorozumívání, chápání a rovněž i rozvíjení vědění.

Vnitropodniková kultura je již sofistikovanější mnohvrstevný jev, který je zachycen na následujícím obrázku (Obr. 2).



Obr. 2. Firemní kultura jako mnohvrstevný jev [18, s. 107]

Kultura vzdělávání posiluje iniciativu zaměstnanců v procesu učení a vzdělávání. Je to klima v organizaci, které je příznivé pro rozvoj zaměstnanců. Kultura učení by měla být cíleně budována vrcholovým managementem počínaje a liniovými manažery a řadovými zaměstnanci konče. Jde o to, že pokud je v organizaci vybudována kultura učení, tak si

zaměstnanci sami vyhledávají příležitosti k dalšímu rozvoji a to v zájmu dosažení cílů organizace. [31]

1.4 Hlavní personální činnosti v oblasti vzdělávání

Vzdělávání je rozsáhlý proces, jenž je tvořen mnoha personálními činnostmi, na jejichž realizaci se zpravidla významně podílejí personální specialisté či specialisté v oblasti vzdělávání v organizacích a rovněž vedoucí zaměstnanci.

Kociánová [11] popisuje významné personální činnosti, které musí být zabezpečovány v zájmu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v dané organizaci:

1. *přizpůsobování pracovních schopností* zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa (doškolování),
2. *zvyšování použitelnosti zaměstnanců*, aby měli znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání i jiných pracovních míst či prací (rozšiřování pracovních schopností),
3. *zajišťování rekvalifikačních procesů*,
4. *přizpůsobování pracovních schopností nových zaměstnanců* specifickým požadavkům daného pracovního místa,
5. *formování pracovních schopností*, které překračují hranice odborné způsobilosti (rozvoj kompetencí zaměstnance, které se uplatňují zejména v mezilidských vztazích),
6. *definování cílů vzdělávání*,
7. *vytváření kultury vzdělávání*,
8. *používání správně zkombinovaných přístupů a nástrojů vzdělávání*,
9. *uplatňování systémového přístupu k zabezpečování vzdělávání*,
10. *vyhodnocování* efektivnosti těchto procesů.

2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ

V úvodu této kapitoly je definován *system* jako *souhrn souvisejících prvků, sdružených do nějakého smysluplného celku*. Systém se tedy obvykle skládá z komponent (nebo elementů), které jsou spojeny za účelem umožnění toku informací, materiálu nebo energie. [23]

Nyní konkrétněji k systému vzdělávání. Systém vzdělávání je složen z jednotlivých dílčích činností, procesů a prvků, které na sebe navazují a jsou mezi nimi určité vazby, které jsou nezbytné pro funkčnost systému vzdělávání. [10]

V první podkapitole je uveden *systematický princip*, jenž ze vzdělávacího procesu dělá neustále se opakující cyklus, dále je pojednáváno o vývojových fázích rozvoje a vzdělávání. Jedná se tedy o cestu od realizace jednotlivých vzdělávacích programů k celostnímu přístupu. Následně jsou charakterizovány čtyři základní vzdělávací fáze (identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacího programu).

2.1 Systematicčnost ve vzdělávání

Jak konstatuje Koubek [14, s. 259]: „*Nejefektivnějším vzděláváním zaměstnanců v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání.*“

Jedná se o neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Čímž se rozumí především existence určité skupiny či skupin zaměstnanců (často jsou členy i externí odborníci), kteří jsou zároveň nositeli vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku. [14]

V rámci systematického vzdělávání zaměstnanců mají klíčové postavení zejména čtyři fáze: *identifikace* potřeby vzdělávání, *plánování* vzdělávání, *realizace* vzdělávání a *vyhodnocování* výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. Tyto fáze rozhodují o tom, jak bude vypadat proces vzdělávání a jaká bude jeho účinnost v dalších cyklech vzdělávání zaměstnanců. [14]

Příčemž jeden vzdělávací cyklus se skládá z následujících kroků [3]:

1. *Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.*
2. *Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb.*
 - a) formulace cíle vzdělávací akce,

- b) stanovení přínosu účastníka vzdělávací akce a přínosu absolventa vzdělávací akce,
 - c) stanovení obsahu vzdělávací akce (určuje se na základě odhadu potřeb a stanovených cílů), dále sestavení inventáře disciplín, tvorba studijního plánu, osnov, anotací,
 - d) tvorba studijních materiálů.
3. *Volba forem, metod a technik vzdělávání, včetně volby vzdělávacích pomůcek a techniky.*
 4. *Přehled lektorů.*
 5. *Organizační zabezpečení vzdělávání.*
 6. *Materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávání, předkalkulace.*
 7. *Návrh způsobu hodnocení vzdělávání.*

2.2 Vývojové fáze rozvoje a vzdělávání v organizaci

Tato podkapitola se zabývá jednotlivými fázemi vzdělávání, jež začínají u jednotlivých nesystematických vzdělávacích kurzů – realizace jednotlivých vzdělávacích programů, které vedou přes sledy vzdělávacích aktivit, přes komplexní rozvojové programy až po celostní, systematický proces učení, rozvoje a vzdělávání, který se nazývá *učící se organizace*. Rovněž by se dalo ve stručnosti říci, že se jedná o cestu, která vede od vzdělávání přes rozvoj až k učení se. Pro snadnější představu jsou jednotlivé fáze rozvoje a vzdělávání i spolu s jejich charakteristikami uvedeny v následující tabulce (Tab. 1).

Tab. 1. *Vývojové fáze koncipování rozvoje a vzdělávání v organizaci [10, s. 117]*

Realizace jednotlivých programů	Jedná se o jednotlivé nesystematicky realizované výcvikové programy.
Sled vzdělávacích aktivit	Na dané období se naplánují a realizují jednotlivé vzdělávací aktivity, které mají určitou provázanost a vyplývají ze sumarizace individuálních potřeb, které jsou v souladu s cíli organizace.

Komplexní rozvojový program	Program je nejen se staven ze sledu navazujících vzdělávacích aktivit, pozornost se dále soustřeďuje i do mezidobí, kdy jsou realizovány rozvojové úkoly.
Celostní přístup (učící se organizace)	Jedná se o permanentní učení zaměřené na krátkodobé i dlouhodobé zvýšení výkonnosti. Neustálá zpětná vazba a učení se za pochodu.

Hroník [10] konstatuje, že s každou vývojovou fází narůstá stupeň systematickosti. Z tabulky (Tab. 1) lze vyčíst i předpoklad, že s každou vývojovou fází zároveň narůstá i sofistikovanost personální práce manažerů, kteří mají rozvoj lidských zdrojů ve své odpovědnosti. Rovněž je patrné, že uřídit pár vzdělávacích programů je nepochybně snazší než facilitovat proces permanentního vzdělávání.

2.3 Identifikace potřeb

Armstrong uvádí [2], že všechny vzdělávací aktivity musí být založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. Je třeba *definovat účel* těchto aktivit a to je možné pouze tehdy, když jsou identifikovány a analyzovány potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců. Přičemž výstupem identifikace potřeby rozvoje je *Plán rozvoje zaměstnanců a manažerů na příští období*, jehož součástí je i rozpočet a časový plán. Ten je většinou připraven personalisty, a je schvalován přímo vedením organizace.

2.3.1 Východiska analýzy potřeb vzdělávání

Jako základním východiskem analýzy potřeb vzdělávání je často uváděn předpoklad, že analýza potřeb vzdělávání se musí soustřeďovat pouze na definování rozdílu mezi tím, co se děje, a tím, co by se mělo dít. To znamená, že je kladen důraz na rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat a tím, co by měli znát a být schopni dělat. Přičemž tento rozdíl, mezera je tím, co musí vzdělávání a výcvik vyplnit. Nicméně tento takzvaný „model deficitu“ – který pouze dává do pořádku to, co bylo špatné – je poněkud omezený. Vzdělávání je totiž mnohem více. Vzdělávání by se mělo zabývat, *rozpoznáváním a uspokojováním potřeb rozvoje* – přípravou zaměstnanců na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost, zvyšováním všestranných schopností, přípravou lidí na to, aby

dokázali plnit nové požadavky práce, byli schopni se uplatnit ve více oborech či měli flexibilnější kvalifikaci a je to i příprava lidí na to, aby byli v budoucnosti schopni přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí. [10]

2.3.2 Odkud čerpat informace

Potřeby vzdělávání je možné identifikovat pouze na základě zjištěných informací. Jenže otázka zní, kde je možné je čerpat? Folwarczná [8] uvádí, že v praxi se využívají tři druhy informací:

1. *informace o organizaci a trhu:*

- vnitřní – patří sem cíle a strategie organizace, firemní kultura, styly vedení lidí, etické principy,
- vnější – vývoj na trhu, trendy v dané oblasti podnikání, průzkum konkurence, trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje a stylech vedení lidí, technologický a legislativní vývoj,

2. *informace o pracovních místech a funkcích* – požadavky na zaměstnance a na jejich schopnosti,

3. *informace o jednotlivých zaměstnancích a manažerech* – záznamy z hodnocení zaměstnanců a manažerů, výstupy z rozvojových center, požadavky zaměstnanců, různé zprávy z výstupních rozhovorů, evidence o absolvování vzdělávacích programů a kvalifikační struktura zaměstnanců.

Folwarczná dále uvádí, že úplně nejčastějším zdrojem informací pro analýzu potřeb rozvoje a následný plán rozvoje jsou závěry z pravidelného *hodnocení zaměstnanců a manažerů*. Přičemž dále roste i význam vlastní iniciativy a požadavků jednotlivých zaměstnanců i manažerů jako zdrojů informací pro analýzu potřeb rozvoje. [8]

2.3.3 Osobní kvality zaměstnanců

Bělohlávek [4] uvádí, že proti klasickému názoru, který staví na odstraňování chyb zaměstnanců, je dnes často prosazováno odlišné pojetí, které se soustřeďuje na rozvoj předností zaměstnanců. Je tomu tak proto, že odstraňovat u dospělého člověka chyby je velice obtížné a pravděpodobnost úspěchu je malá, přitom slabé stránky zaměstnanců mohou být kompenzovány schopnostmi jiných členů týmu.

Moderní rozvoj osobnosti by tedy měl být cílen spíše na přednosti zaměstnanců, než na odstranění nedostatků, které jsou v některých případech neodstranitelné. Otázkou pak zůstává, zdali nedostatek zaměstnance není natolik zásadního charakteru, že je lepší ho vyměnit za jiného schopnějšího zaměstnance bez daného nedostatku.

2.4 Plánování vzdělávání

Podle Koubka [14] se již během identifikace potřeb a následně pak během fáze plánování objevují *návrhy plánů*, *formulují se první úkoly* a priority vzdělávání a z nich na základě zodpovězených základních otázek pak vyplývají *návrhy programů a rozpočtů*. Všechny návrhy se následně upřesňují a projednávají, až vznikne definitivní *podoba programu a rozpočtu*. Program se pak dále specifikuje, tudíž v definitivní podobě vymezuje oblasti, na které se ve fázi realizace vzdělávání bude nutné zaměřit. Dále se stanovují *počty a kategorie zaměstnanců*, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a nakonec pak *časový harmonogram vzdělávání*. Před následnou *realizací programu* vzdělávání ještě je nutná *registrace účastníků*, popřípadě zájemců, a výběr účastníků, při němž v případě potřeby spolupracují vedoucí zaměstnanci.

2.4.1 Základní otázky

Aby bylo vzdělání zaměstnanců efektivní a přínosné, je zapotřebí zodpovědět dle Folwarczné [8] na následující otázky – tabulka (Tab. 2).

Tab. 2. Základní otázky při plánování vzdělávacího programu [8, s. 37]

Co?	Co je cílem vzdělávacího programu?
Kdo?	Kdo je účastníkem vzdělávacího programu?
Jak?	Jak vzdělávací program proběhne? Jakou formou?
Kým?	Kdo bude vzdělavatel? (kouč, mentor, personalista, manažer...)
Kdy?	Kdy bude rozvojový program probíhat?
Kde?	Kde se program uskuteční? (jedná se o místo)
Kolik?	Kolik to bude stát? (jedná se o náklady na vzdělavatele, technologie, podklady, pronájem prostor a oportunitní náklady)

2.4.2 Oblasti vzdělávání

Zde jsou uvedeny aktuální a perspektivní oblasti, které jsou podle Hroníka v současné době, a blízké budoucnosti preferovány [10]:

- *Rozvoj a trénink commitmentu (odpovědnosti).*
- *Akční styly.*
- *Change management (management změny).*
- *Emotion management (emoční management).*
- *Rozvoj a trénink kreativních přístupů.*

2.5 Realizace vzdělávání

Folwarczná uvádí, že někdy je realizace zajišťována *interními vzdělavateli* (lektory, manažery, personalisty, kouči), jindy firma přenechává realizaci vzdělávacího programu na *externistech* – vzdělávacích agenturách či konzultantech. Dále uvádí, že velkou roli hraje také *místo konání akce*. Především u manažerských programů, které mají za cíl změnu postojů a chování manažerů, spíše doporučuje zajištění *akce mimo budovu společnosti*. Manažeři se totiž mohou lépe „odtrhnout“ od každodenních činností a lépe se koncentrovat na nové poznatky. [8]

2.5.1 Metody realizace vzdělávání zaměstnanců

Postupem času se vytvořila dosti široká škála metod vzdělávání, které lze řadit do dvou základních skupin [9]:

1. **metody sloužící pro vzdělávání na pracovišti (metody „on the job“)** – tato skupina je považována za vhodnější pro *vzdělávání dělníků*, mezi základní metody používané ke vzdělávání „on the job“ patří [9]:
 - a. *instruktáž při výkonu práce* – jedná se především o zácvik nových, nebo méně zkušených zaměstnanců,
 - b. *coaching* – jde spíše o dlouhodobější instruování, vysvětlování a periodickou kontrolu výkonu zaměstnance ze strany kouče,
 - c. *mentoring* – je obdobou coachingu, část iniciativy a odpovědnosti však spočívá na školeném zaměstnanci, mentor radí, stimuluje a usměrňuje,

- d. *counselling* – jedná se o konzultování, ovlivňování, oboustranný vztah mezi školeným a školitelem,
- e. *asistování* – zaměstnanec je přidělen jako pomocník ke zkušenému zaměstnanci a pomáhá mu při plnění úkolů, čímž se vzdělává,
- f. *pověření úkolem* – školený zaměstnanec je školitelem pověřen splnit určité úkoly,
- g. *rotace práce* – školený zaměstnanec, povětšinou manažer, je pověřen plněním pracovních úkolů v různých částech podniku,
- h. *pracovní porady* – jedná se o výměnu informací, poznatků a zkušeností v rámci projednávané oblasti,
- i. *učení se praxí* – metoda je zaměřena hlavně na malé a střední organizace; jde o vytvoření modelu, jenž optimálně rozdělí kompetence ve firmě, model následně zvyšuje efektivitu řízení, ale i produktivitu práce.

2. metody sloužící pro vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“) – tato skupina metod vzdělávání bývá považována za vhodnější hlavně pro vzdělávání *vedoucích zaměstnanců a specialistů*, mezi hlavní metody používané ke vzdělávání „off the job“ patří [9]:

- a. *přednáška, seminář* – zprostředkování teoretických znalostí, u semináře je navíc vyžadována aktivní účast posluchačů,
- b. *demonstrování* – praktické, názorné vyučování,
- c. *případové studie* – jednotliví účastníci nebo skupiny diagnostikují modelovou situaci,
- d. *workshop* – praktické problémy se řeší týmově s důrazem na komplexní přístup,
- e. *brainstorming* – metoda orientovaná na podporu rozvoje tvořivosti a týmové práce,
- f. *simulace* – metoda zaměřená hlavně na praxi a aktivní účast školených zaměstnanců,

- g. *hraní rolí* – jedná se o rozvoj praktických dovedností zaměstnanců, od kterých se vyžaduje aktivita a samostatnost při řešení konkrétních modelových situací,
- h. *assessment centre* – diagnosticko-výcvikový program zaměřený na výběr a vzdělávání manažerů,
- i. *outdoor training* – jde o speciální metodu používanou při výcviku manažerů, školení se může odehrávat ve volné přírodě.

Množství metod používaných při vzdělávání je *velmi rozsáhlé*, proto je nutné při sestavování plánu podnikových vzdělávacích aktivit volit vždy s ohledem na cíle, kterých je zapotřebí dosáhnout. [9]

2.5.2 Vlastní obsah vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců dané organizace lze členit na jednotlivé oblasti [8]:

1. **Funkční vzdělávání** – týká se *projektantů, obchodníků*, nebo například *analytiků WAN* a podobně. Vyplyvá z odborné přípravy a učení do zásoby. Rovněž navazuje na popis práce zaměstnanců a zabezpečuje, aby zaměstnanci zdárně a standardním způsobem vykonávali svou práci.
2. **Doplňkové funkční vzdělávání** – týká se rovněž *specialistů*, jako v prvním bodě. Avšak jedná se o jejich nad oborový výcvik například v *obchodních dovednostech, školení v jakosti* a podobně.
3. **Manažerské vzdělávání** – týká se *programů MBA* a jde až po dílčí aktivity jako je například nácvik coachingu. Rovněž se však jedná i o *rozvoj dalších manažerských způsobilostí*.
4. **Účelové vzdělávání** – *stress management, efektivní telefonování* a podobně má charakter rozvoje měkkých dovedností, není však omezeno pouze na ně. Často se uplatňuje v podobě just in time a má podobu standardizovaných řešení. Řada vzdělávacích aktivit, které jsou obsaženy v akčním plánu, má právě tento charakter.
5. **Školení ze zákona** – některé vzdělávací aktivity jsou dané, protože vyplývají ze zákona. Toto školení má nevybírový charakter, je pro všechny. Například proškolení o bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci a požární ochrany.

2.5.3 Výběr realizátora vzdělávání

Ne vždy má firma vlastní lektory či trenéry, kteří by realizovali vzdělávací program. Proto se tedy firma rozhodne, že realizaci vzdělávacího programu provede *externí vzdělávací agentura*. Jenže správný výběr vzdělávací agentury nemusí být vůbec snadný. Na našem trhu je značné množství firem, které poskytují vzdělávání, ale ne všechny jsou však dobré. Jak si tedy vybrat tu pravou? Stačí se vyhnout těm společnostem, které se dopouští následujících chyb, které efektivitu vzdělávání snižují [24]:

1. *neflexibilita* – vzdělávací agentura nechce přizpůsobit vzdělávací program požadkům zákazníků,
2. *přehlcenost* – účastníkům je prezentováno obrovské množství informací, často bez nějaké logické návaznosti,
3. *umlúvenost* – mluví jen lektor a nedává prostor účastníkům,
4. *nesrozumitelnost* – lektor se snaží svoji prestiž dát najevo příliš vědeckým výkladem,
5. *neužitečnost* – lektor přehlcuje účastníky zbytečnými informacemi, místo aby je prohluboval,
6. *jednosměrnost* – absence zpětné vazby: na vzdělávacím procesu se musí podílet všechny strany (objednatelé, realizátoři, lektori i účastníci) a ne jen realizátor,
7. *marnivost* – vysoká cena, zahraniční značka a exkluzivní prostředí nezaručují kvalitní vzdělávání.

2.6 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je poslední fází vzdělávacího cyklu v organizaci. Je dobré si uvědomit, že je to fáze, která činí proces podnikového rozvoje *systematickým*. Právě výstupy z vyhodnocení ovlivňují nový cyklus, který se díky zpětné vazbě neustále zlepšuje.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání sebou nese určité problémy, přičemž jako zásadní se jeví stanovení kritérií hodnocení. Jak uvádí Folwarczná [8], praxe poměrně často ukazuje, že kritéria hodnocení *nebývají dostatečně konkrétně stanovená*. Z čehož pak následně vyplývá nejen velmi spekulativní konstatování o přínosech programu, ale často i nevhodně zvolená metoda vzdělávání. Vždy je tudíž důležité se pečlivě zamýšlet nad tím, co je potřeba daným programem vyřešit a jestli toho je možné dosáhnout právě zvolenou metodou.

2.6.1 Problematika postupů vyhodnocování

Koubek [14] doporučuje se zaměřit na následující činnosti:

1. Porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu.
2. Monitorování vzdělávacího procesu a programu.
3. Kvantifikace přínosů vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů.

2.6.2 Průzkum při hodnocení

Při vyhodnocování vzdělávání je nutné se obvykle zaměřit na některé z následujících otázek, na něž je třeba nalézt odpovědi [14]:

- a) Byly při vzdělávání použity *adekvátní nástroje*? (metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán, ale i obsahová stránka vzdělávání)
- b) Jaké jsou *postoje a názory* účastníků vzdělávání? (je zde nebezpečí značného subjektivního zkreslení)
- c) Do jaké míry došlo k *osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností*? (testování účastníků bezprostředně po ukončení vzdělávání)
- d) Jaká je míra *uplatnění získaných poznatků*, dovedností v praxi? (jak se změnilo pracovní chování účastníků vzdělávacího programu. Je však nutné zdůraznit, že změny se nemusejí projevit okamžitě, může k nim docházet postupně a někdy i dosti nenápadně. Záleží na tom, kdy a jak dlouho pracovní chování absolventů vzdělávání zkoumáme. Platí zejména u formování pracovních schopností manažerů, například s programem zaměřeným na vedení zaměstnanců či jiné personální dovednosti).

3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Management mnoha organizací si uvědomuje, že v zájmu strategie diferenciacce a odlišení se vůči konkurenčním organizacím na trhu jsou jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu vzdělání, kvalifikování a dostatečně motivování zaměstnanci – lidské zdroje. Nejen management, ale v ideálním případě i sami zaměstnanci by si měli být vědomi potřeby celoživotního vzdělávání, jako cíleného procesu rozvoje osobnosti. Pokud si to vědomi nejsou, tak by k tomu měli být vedeni a management organizace by měl vytvářet organizační kulturu, která bude rozvoj a vzdělávání zaměstnanců podporovat.

V první kapitole teoretické části diplomové práce je pojednáváno o obecných oblastech, rozvoje a vzdělávání a postupně se jde ke konkrétním fázím systematického procesu vzdělávání zaměstnanců.

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je nezbytný pro zachování konkurenceschopnosti dnešních a budoucích organizací. Již nestačí pouze to, co se zaměstnanci naučili ve školách a při praktickém výkonu práce, ale je nutné jít s dobou a sledovat nové trendy, které mohou významně přispět k fungování organizace a zefektivňování procesů v organizaci.

Základem je efektivní využití schopnosti učení, kterou má každý jedinec vrozenou. Je proto nezbytné vést zaměstnance k cílenému procesu rozvoje a vzdělávání.

Aby bylo možné vybudovat kulturu učící se organizace, tak změna musí probíhat od nejvyšších členů vedení až po liniové manažery, kteří následně půjdou vzorem pro řadové zaměstnance. Nástrojem pro podporu rozvoje a vzdělávání je vybudování systému vzdělávání, který půjde ruku v ruce s vnitropodnikovou kulturou podporující vzdělávání a vytvářející příležitosti pro vzdělávání manažerů a následně i řadových zaměstnanců. Jedině tak se dosáhne žádoucího efektu, který se může začít projevat relativně rychle, klidně i v řádech několika málo měsíců. Jaký to bude efekt? Změna se bude projevovat ve zvýšené kreativitě zaměstnanců, kteří s podporou svých nadřízených budou zefektivňovat jednotlivé vnitřní procesy, čímž tak dojde ke snížení nákladů. Management bude chápat svět v širších souvislostech, což se bude projevovat v hledání nových a lepších cest k plnění strategických cílů dané organizace.

V druhé kapitole teoretické části diplomové práce jsou uvedeny jednotlivé procesy a aktivity systému vzdělávání. První je nutné si uvědomit, že systém vzdělávání musí být systematicky se opakující cyklus, který je pak složen z jednotlivých aktivit vzdělávacího procesu, kterými jsou čtyři základní vzdělávací fáze (identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacího programu). Náplň jednotlivých fází vzdělávacího procesu je patrná již z jejich názvů.

Na základě výše uvedených teoretických poznatků byly stanoveny následující hypotézy, které budou verifikovány v praktické části diplomové práce:

H 1: Více než 60 % manažerů vyhovuje současný systém vzdělávání ve společnosti XY.

H 2: Více než 80 % manažerů si myslí, že dosavadní absolvované vzdělávací programy pro ně měly efekt.

H 3: Více než 60 % manažerů preferuje metodu vzdělávání „off the job“ – mimo místo výkonu běžné práce.

H 4: Více než 20 % manažerů preferuje přednášku či seminář jako formu vzdělávacího programu.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti vzdělávání zaměstnanců a na jejich základě formulovat teoretická východiska pro zpracování části praktické.

Na základě výše uvedených skutečností se domnívám, že jsem splnil hlavní cíl teoretické části své diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL SPOLEČNOSTI XY

Ke zpracování diplomové práce jsem si vybral společnost XY, protože jsem řadu let v této společnosti pracoval a i v dnes se zajímám o její existenci a působení na trhu.

Cílem práce je analyzovat současný systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY a po zhodnocení současného systému vzdělávání zaměstnanců navrhnout společnosti XY projekt zaměřený na vzdělávání zaměstnanců, ve kterém budou odstraněny nedostatky, který byly zjištěny v rámci analýzy současného systému.

Projekt bude mimo jiné doplněn ekonomickou náročností, riziky a přínosy spojenými s jeho realizací.

4.1 Historie a charakteristika společnosti XY

Společnost XY je česká obchodní firma se sídlem v Praze a byla založena v roce 1991. Za dobu svého působení se stala největší organizací ve svém oboru a to jak v České tak i Slovenské republice.

Její původní činností je velkoobchod a zásilková služba s elektronikou. Společnost XY má v dnešní době *274 zaměstnanců*, z čehož *42 zaměstnanců sídlí na centrále v Praze*. Jedná se převážně o hospodářsko-správní zaměstnance a vyšší management společnosti.

Od roku 1999 vzniká také maloobchodního řetězce prodejen. Maloobchodní síť firmy XY je velmi rozsáhlá a sestává z celkového počtu *95 prodejen s elektronikou* – na území České republiky a Slovenska.

Původně byly prodejny provozovány franchisingovým způsobem, ale v roce 2003 získala společnost XY 100 % podíl a od roku 2004 provozuje celou síť pod vlastním jménem.

V maloobchodních prodejnách s ochrannou značkou XY je možné najít přes 40 000 druhů elektronických výrobků.

Charakteristickým rysem exteriéru firmy i prodejen XY jsou příznačné žlutočervené nápisy s logem společnosti.

Celá síť prochází postupnou změnou vnějšího i vnitřního vzhledu směrem k otevřenosti a příjemnosti pro své zákazníky. [34], [35]

4.2 Poslání, vize, strategický cíl a desatero prodeje

Poslání

Provozovatel sítě prodejen XY si zakládá na důvěře a spokojenosti zákazníků, kterou dosahuje vstřícným přístupem, vysokou kvalitou nabízeného zboží, celkovým servisem a nezbytnou profesionalitou.

V rámci poradenství svým velkoobchodním partnerům zajišťuje jejich rozvoj, napomáhá realizaci jejich nápadů a námětů a tím přispívá k celkové spokojenosti všech.

Vize

Firma XY je společností, která se zodpovědností a profesionálním přístupem uspokojuje přání každého zákazníka.

Strategický cíl

Strategickým cílem společnosti XY je stát se lídrem na trzích s elektronikou ve střední a východní Evropě. Mezi konkrétní cíle patří i obchodní expanze do pobaltských zemí.

Desatero prodeje

1. *Odměnu za práci mi platí zákazník – spokojený zákazník je mojí prioritou.*
2. *Nabídnout = prodat – vždy přednostně nabízet a prodávat nejkvalitnější zboží + doplňky.*
3. *Můj úsměv je dárek – který poskytuji zdarma každému.*
4. *Ochotou, vstřícností a znalostmi – získám důvěru zákazníka.*
5. *Nálada se přenáší – pro špatnou náladu není na prodejně místo.*
6. *Kvalitní obsluha a dobrá nálada – jedině tak se zákazník vrátí.*
7. *Splním, co slíbím – pro zákazníka udělám maximum.*
8. *Můj vzhled a čistá prodejna – je naší vizitkou, zákazník to řekne dál.*
9. *Respektuji nadřízené a kolegy – důvěra a spolupráce vede k úspěchu.*
10. *Jsem důležitá součást firmy – vynaložené úsilí se mi od firmy vrátí.*

4.3 SWOT analýza společnosti XY

Pomocí SWOT analýzy se zjišťuje stav společnosti, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (*strengths*), slabých stránek (*weaknesses*), příležitostí (*opportunities*) a hrozeb (*threats*). SWOT analýza poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje na interní prostředí společnosti, na vnitřní faktory podnikání. Naproti tomu hodnocení příležitostí a hrozeb je orientováno na externí prostředí dané společnosti, které společnost nemůže ze své pozice ve většině případů ovlivnit. [12], [15], [30]

SWOT analýza společnosti XY byla sestavena na základě pozorování a praktické zkušenosti autora diplomové práce, který byl dlouholetým zaměstnancem ve společnosti XY.

4.3.1 Silné stránky (*strengths*) společnosti XY

- velmi silná pozice na tuzemském trhu – z pozice rozsáhlé sítě maloobchodních prodejen,
- soustředění maloobchodních prodejen do větších měst a do center,
- kvalitní úroveň péče o zákazníky,
- vysoká kvalita výrobků,
- dobrá úroveň komunikace mezi zaměstnanci společnosti a veřejností,
- spolupráce s velkým množstvím dodavatelů,
- použití nových technologií (nový informační systém na centrále a do prodejen, pro všechny řídicí zaměstnance nové komunikátory a laptopy, zavedení kamerového systému do prodejen, zavedení klimatizací na vybrané prodejny).

4.3.2 Slabé stránky (*weaknesses*) společnosti XY

- nižší kvalifikace některých zaměstnanců na vyšších pozicích,
- absence marketingového plánování,
- značná fluktuace výkonných zaměstnanců,
- přílišné časové zatížení většiny řídicích zaměstnanců,
- nedostatek kreativně myslících zaměstnanců,
- velké zásoby starého zboží,
- nízká akceschopnost a dlouhé reakční doby.

4.3.3 Příležitosti (opportunities) společnosti XY

- v současnosti slabší konkurence – ze strany osobního prodeje,
- vznik dalších spolehlivých dodavatelů,
- vznik dalších velkých odběratelů,
- možný přínos z vládnoucí politické strany (snížení daňového zatížení),
- zvyšování HDP – rostoucí koupěschopnost obyvatel,
- vysoká míra nezaměstnanosti – možnost lepšího výběru z uchazečů o práci,
- pokles úrokových měr – vyšší investice do rozvoje firmy.

4.3.4 Hrozby (threats) společnosti XY

- sílící konkurence ze strany internetových obchodů,
- konkurence ze zahraničí,
- daňová politika státu,
- ekonomická krize,
- přírodní katastrofa,
- zvýšení cen pohonných hmot a energií.

Mezi jednoznačně nejsilnější stránky společnosti XY patří silná pozice na trhu a rozsáhlá síť prodejen, díky čemuž je do značné míry postavena bariéra vstupu konkurenčním firmám. Největšími slabými stránkami ve společnosti XY jsou nižší kvalifikace některých řídicích zaměstnanců, nedostatečné marketingové plánování a vyšší fluktuace výkonných zaměstnanců.

Nejdůležitější příležitostí je pro společnost XY absence větší konkurence v oblasti osobního prodeje. Hrozbou jsou společnost XY především internetové obchody, které mají konkurenční převahu v nízkých cenách svých produktů.

4.4 Odpovědnost za personální činnosti ve společnosti XY

Na základě interview s majitelkou společnosti XY jsem se dověděl, že ve společnosti XY dosud neexistuje personální útvar, který by zajišťoval kompletně všechny činnosti spojené s personalistikou. Tudíž je tato oblast rozdělena mezi personální účetní, která vede veškerou dokumentaci týkající se zaměstnanců společnosti XY a manažery jednotlivých útvarů společnosti.

Za řízení a rozvoj lidských zdrojů nesou odpovědnost ředitelé útvarů a dále je povinností nadřízených na jednotlivých úrovních v každém útvaru společnosti XY si vytvářet týmy zaměstnanců, za které pak jejich přímí nadřízení nesou odpovědnost a jsou povinni se svými podřízenými pracovat, a to i v oblasti jejich rozvoje a vzdělávání. [36]

4.5 Informace o zaměstnancích společnosti XY a jejich struktuře

Společnost XY má své vrcholové vedení složené výhradně z mužů, přičemž vybraní lidé jsou zároveň i členy představenstva společnosti. Nejvýše stojí *generální ředitel* (muž, člen představenstva společnosti, vysokoškolsky vzdělaný – obor zahraniční obchod na VŠE v Praze, s věkem 47 let), jehož práce kromě vedení celé společnosti XY spočívá i ve funkci obchodního ředitele zajišťujícího obchodní styk se zahraničními dodavateli.

Generální ředitel má pod sebou *šest základních útvarů*, které jsou charakteristické různou organizační strukturou, různou velikostí (počtem zaměstnanců připadajících na daný útvar) a rovněž mají i rozdílnou míru důležitosti pro danou společnost XY (míra důležitosti je nepsaná). Kvalifikační úroveň vrcholových manažerů jednotlivých útvarů je ve čtyřech případech vysokoškolská a v dalších dvou případech středoškolská.

Nyní budou stručně charakterizovány *jednotlivé útvary* společnosti XY a následně bude diplomová práce zaměřena pouze na jeden z nich, neboť ten je předmětem diplomové práce [34], [35], [36]:

1. **Provozně-ekonomický útvar** – tento útvar se zabývá především účetnictvím, vyhodnocováním základních finančních ukazatelů a evidencí veškeré firemní agendy. Je zde vedoucí útvaru (žena, středoškolsky vzdělaná se značným množstvím speciálních kurzů zaměřených na problematiku, kterou se zabývá; její věk je 43 let), tato vedoucí má pod sebou dvě podřízené osoby (personální účetní – žena, středoškolské vzdělání, věk 55 let a asistentka vedoucí – žena, středoškolské vzdělání, věk 24 let). Vedoucí útvaru, stejně jako i v dalších útvarech hodnotí a stanovuje mzdy svým podřízeným. *Fluktuace* zaměstnanců je za poslední tři roky na nulové úrovni.
2. **Útvar logistiky** – je to jeden z větších útvarů a těší se ve společnosti XY značné vážnosti, tento útvar má svého ředitele (muž, středoškolsky vzdělaný – bez speciálních kurzů, praktik, věk 42 let), dále je zde jeho zástupce (muž, středoškolsky vzdělaný, věk 27 let), technik řešící reklamace (muž, věk 27 let), zaměstnankyně zodpovědná za objednávky a vyskladňování běžného materiálu (žena, 30 let) a pak

jsou zde skladníci. *Fluktuace* je pouze na pozici skladníků, jinak k dalším personálním změnám v útvaru v předchozích třech letech nedošlo. Útvar má kolem 15 zaměstnanců.

3. **Útvar rozvoje a údržby** – tento útvar je vnímán z hlediska top vedení jako velmi důležitý. Na přední pozici je zde ředitel (muž, člen představenstva společnosti XY, vysokoškolsky vzdělaný – obor ekonomie na VŠE v Praze, věk 54 let). Dále jeho zástupce (muž, vysokoškolsky vzdělaný – architekt, věk 35 let) a pak několik techniků (muži) a údržbářů (muži) zajišťujících chod prodejní sítě a centrály z hlediska technického stavu. Důležitost útvaru a jeho ředitele je dána především činností spočívající ve sjednávání a zajišťování nových obchodních jednotek a dále vyjednáváním nájemních podmínek s majiteli jednotlivých objektů. *Fluktuace* během tří let je na pozicích údržbářů, přičemž narostl i jejich počet (o 2 zaměstnance) z důvodu vstupu na Slovensko před dvěma lety. Tento útvar má celkem 10 zaměstnanců.
4. **Útvar marketingu** – neboť se poslední dobou do marketingových akcí příliš neinvestuje, tak poklesla důležitost tohoto útvaru ve srovnání s ostatními odděleními ve společnosti XY. Je zde vedoucí oddělení (muž, vysokoškolsky vzdělaný, věk 36 let). Ten má za podřízenou asistentku (žena, středoškolsky vzdělaná, věk 30 let), která zprostředkovává kontakt se zákazníky na e-shopu. Dalším zaměstnancem je muž (středoškolsky vzdělaný, 35 let), který má na starost údržbu a chod internetových stránek. A nakonec je tu grafik (muž, středoškolsky vzdělaný, věk 44 let). V tomto oddělení se změnil vedoucí před dvěma lety a na pozici asistentky se za tu dobu vyměnily dvě zaměstnankyně. Celkem jsou v tomto oddělení 4 zaměstnanci.
5. **Útvar informačních technologií (IT)** – zde je vedoucím útvaru muž (vysokoškolsky vzdělaný – vystudovaný v oboru IT, pracoval ve firmě Microsoft, jako vedoucí technik, věk 41 let) jeho podřízenými jsou: technik zajišťující chod informačního systému směrem k obchodnímu řetězci (muž, středoškolsky vzdělaný, praktik, věk 54 let) a dále je zde technik zajišťující chod informačního systému na centrále (muž, středoškolsky vzdělaný, věk 39 let). Přičemž v rámci obchodní sítě se pohybuje technik, který má na starost hardwarovou stránku věci (muž, vysokoškolsky vzdělaný – VÚT v Brně, věk 26 let). V důsledku implementace nového systému na prodejnách a na centrále se útvar v posledních třech letech rozšířil o dva členy a to o vedoucího a následně i technika spravujícího IS v prodejní síti. Celkový počet zaměstnanců v útvaru jsou 4 zaměstnanci.

6. **Útvar maloobchodu** – je to útvar, který je pro firmu nejdůležitější a to především proto, že generuje největší část příjmů firmy. Rovněž má tento útvar jedno specifikum, a sice že 98 % zaměstnanců útvaru tvoří ženy. Útvar vede ředitel (muž, vysokoškolsky vzdělaný – VÚT v Brně, praktik, věk 49 let). Jemu podřízenými jsou 3 oblastní manažerky (ženy, věkové rozmezí 32 až 52 let, vzdělání středoškolské, všechny čtyři vzešly z vedoucích oblastí, jako ty nejlepší zaměstnankyně) a jeden oblastní manažer (muž, 29 let, vzdělání vysokoškolské, byl brán jako absolvent Mezinárodního obchodu na VŠE v Praze). Tito manažeři, mají pod sebou každý 4 až 5 vedoucích oblastí (ženy, vzdělání převážně středoškolské, věk od 23 do 50 let) a každá oblastní vedoucí pod sebou má v průměru 5 až 7 prodejen, přičemž každá prodejna se skládá z 2 až 3 členné obsluhy (99 % žen; vzdělání nejčastěji vyučnický list a středoškolské, věk od 19 do 53 let), jejíž součástí může být i vedoucí prodejny. *Fluktuace je značná* zvláště na pozici obsluh prodejen, méně již na pozicích oblastní vedoucí. Je možné konstatovat, že průměrná délka pracovního poměru je u prodavačky kolem jednoho a půl roku. Hodnocení a výši mzdy provádí a určuje vždy příslušný nadřízený nad danou úroveň. *Celkový počet zaměstnanců tohoto útvaru je 238 lidí.* [34], [35], [36]

4.5.1 Grafické vyjádření personální struktury společnosti XY

Pro lepší názornost jsou informace o struktuře jednotlivých útvarů obsažené v předešlé podkapitole převedeny do tabulek a následně do grafů.

Na začátku této podkapitoly jsou uvedeny základní poměrové ukazatele z oblasti personalistiky, které budou následně použity u tabulek zahrnujících celkové údaje z daných oblastí a tyto údaje jsou poté zobrazeny i v jednotlivých grafech.

Pro jednotlivé výpočty byly využity následující ukazatele:

1. průměrné stáří zaměstnanců =
$$\frac{\Sigma \text{ stáří jednotlivých zaměstnanců}}{\Sigma \text{ počet zaměstnanců}}$$
2. průměrná fluktuace 2007 až 2010 =
$$\left(\frac{\text{počet odchodů z firmy}}{\text{celkový počet zaměstnanců}} \right) / 3$$
3. zastoupení mužů v organizaci =
$$\frac{\text{muži}}{\Sigma \text{ počet zaměstnanců}}$$
4. zastoupení žen v organizaci =
$$\frac{\text{ženy}}{\Sigma \text{ počet zaměstnanců}}$$

$$5. \text{ zastoupení vysokoškoláků v organizaci} = \frac{\Sigma \text{ vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců}}{\Sigma \text{ počet zaměstnanců}}$$

V tabulce (Tab. 3) jsou uvedeny základní personální údaje týkající se managementu společnosti XY. Zajímavostí může být poměrně vyšší věk všech členů vedení společnosti XY a také skutečnost, že nejvyšší představitelkou společnosti XY je žena, která se však přímo nepodílí na každodenním chodu společnosti XY, ale udává pouze směr, přičemž její slovo je při strategických rozhodnutích samozřejmě klíčové.

Tab. 3. Management společnosti XY [Vlastní zpracování]

počet členů	4
průměrný věk	49 let
průměrná fluktuace 2007 až 2010	0,00 %
představený	žena (majitelka společnosti)
vzdělání členů	vysokoškolské
rozdělení podle pohlaví	1 žena
	3 muži

Tabulka (Tab. 4) zobrazuje základní personální údaje týkající se provozně-ekonomického úseku společnosti XY. Toto oddělení není příliš rozsáhlé a jsou zde zastoupeny pouze ženy se středoškolským vzděláním. Možným nedostatkem je, že zde chybí kvalifikovaný ekonom a analytik, který by hlídal zdraví společnosti XY.

Tab. 4. Provozně-ekonomický úsek společnosti XY [Vlastní zpracování]

počet zaměstnanců v útvaru	3 zaměstnanci
průměrný věk zaměstnanců v útvaru	41 let
průměrná fluktuace od roku 2007 do roku 2010	0,00 %
vedoucí	žena (finanční účetní)
vzdělání zaměstnanců v útvaru	0 vysokoškoláků
	3 středoškoláci

rozdělení podle pohlaví	3 ženy
	0 mužů

Útvar logistiky společnosti XY je znázorněn v tabulce (Tab. 5). Za nedostatek se dá považovat, že zde není zastoupen ani jediný vysokoškolsky vzdělaný zaměstnanec, který by se zabýval logistikou.

Tab. 5. Útvar logistiky společnosti XY [Vlastní zpracování]

počet zaměstnanců v útvaru	15 zaměstnanců
průměrný věk zaměstnanců v útvaru	30 let
průměrná fluktuace od roku 2007 do roku 2010	20,00 %
vedoucí	muž (ředitel logistiky)
vzdělání zaměstnanců v útvaru	0 vysokoškoláků
	15 středoškoláků
rozdělení podle pohlaví	4 ženy
	11 mužů

Níže uvedená tabulka (Tab. 6) prezentuje základní personální údaje týkající se útvaru rozvoje a údržby společnosti XY. V tomto útvaru je sice patrná absence žen, ale protože se jedná o ryze technickou oblast, tak to není příliš podstatné. Dále se tento útvar vyznačuje vyšší fluktuací zaměstnanců (optimální míra fluktuace by se měla pohybovat kolem 5 % za rok).

Tab. 6. Útvar rozvoje a údržby společnosti XY [Vlastní zpracování]

počet zaměstnanců v útvaru	10 zaměstnanců
průměrný věk zaměstnanců v útvaru	39 let
průměrná fluktuace od roku 2007 do roku 2010	10,00 %
vedoucí	muž (ředitel oddělení rozvoje)
vzdělání zaměstnanců v útvaru	2 vysokoškoláci
	8 středoškoláků

rozdělení podle pohlaví	0 žen
	10 mužů

Tabulka (Tab. 7) obsahuje základní personální údaje týkající se útvaru marketingu. V tomto útvaru je vyšší věkový průměr. Rovněž je zde problém se stagnací útvaru a to především v oblasti marketingového plánování. Tento útvar se vyznačuje o něco málo vyšší fluktuací zaměstnanců ve srovnání s doporučeným optimem, jehož doporučená hodnota je 5 % za rok.

Tab. 7. Útvar marketingu společnosti XY [Vlastní zpracování]

počet zaměstnanců v útvaru	4 zaměstnanci
průměrný věk zaměstnanců v útvaru	36 let
průměrná fluktuace od roku 2007 do roku 2010	10,00 %
vedoucí	muž (vedoucí oddělení marketingu)
vzdělání zaměstnanců v útvaru	1 vysokoškolák
	3 středoškoláci
rozdělení podle pohlaví	1 žena
	3 muži

Personální údaje týkající se útvaru informačního technologií jsou uvedeny v tabulce (Tab. 8). V tomto útvaru je poměrně nízká fluktuace, což v tomto případě není na škodu a další silnou stránkou je, že 75,00 % zaměstnanců je vysokoškolsky vzdělaných v oboru IT. Tento útvar se vyznačuje rovněž o něco málo vyšší fluktuací zaměstnanců ve srovnání s doporučenou hodnotou 5 % za rok.

Tab. 8. Útvar IT společnosti XY [Vlastní zpracování]

počet zaměstnanců v útvaru	4 zaměstnanci
průměrný věk zaměstnanců v útvaru	40 let
průměrná fluktuace od roku 2007 do roku 2010	4,00 %
vedoucí	muž (vedoucí oddělení IT)

vzdělání zaměstnanců v útvaru	3 vysokoškoláci
	1 středoškolák
rozdělení podle pohlaví	0 žen
	4 muži

Základní personální údaje týkající se útvaru maloobchodního prodeje jsou prezentovány v níže uvedené tabulce (Tab. 9), ze které je patrné, že se jedná o největší útvar z celé společnosti XY. Zároveň se jedná o útvar, který generuje 90 % příjmů společnosti XY, ale také vyžaduje největší množství výdajů.

Útvar maloobchodu je rovněž charakteristický *vysokou mírou feminity*, jelikož je zde mužská část zastoupena pouze 2 procenty. V tomto případě se však jedná o úmyslný záměr a strategické rozhodnutí vedení společnosti XY. Dále se divize vyznačuje vysokou mírou fluktuace, která se týká hlavně výkonných zaměstnanců. Jinak z tabulky (Tab. 9) dále vyplývá, že by zde mohlo být vyšší zastoupení vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců a to především na vedoucí pozicích.

Tab. 9. Útvar maloobchodu společnosti XY [Vlastní zpracování]

počet zaměstnanců v útvaru	238 zaměstnanců
průměrný věk zaměstnanců v útvaru	29 let
průměrná fluktuace od roku 2007 do roku 2010	47,00 %
nejvyšší vedoucí	1 muž (ředitel maloobchodu)
střední stupeň vedoucích	3 oblastní manažerky, 1 oblastní manažer
liniový stupeň vedoucích	17 vedoucích oblastí
výkonní zaměstnanci	216 zaměstnanců
vzdělání zaměstnanců v útvaru	7 vysokoškoláků
	231 středoškoláků a níže vzdělaných zaměstnanců
rozdělení podle pohlaví	234 žen
	4 muži

Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY od roku 2007 do roku 2010 je uveden na obrázku (Obr. 3).

Z obrázku (Obr. 3) je dále vidět *pokles a optimalizace zaměstnanců* po započetí finanční krize a pak následný vzestup v dalších letech, který byl zapříčiněn dalším budování nových obchodních jednotek zejména na slovenském trhu. Fluktuace zaměstnanců je v útvaru maloobchod na velmi vysoké úrovni (47 %). Jelikož jde především o velký počet výkonných zaměstnanců, tak doporučená hodnota se pohybuje kolem 10 % za rok.

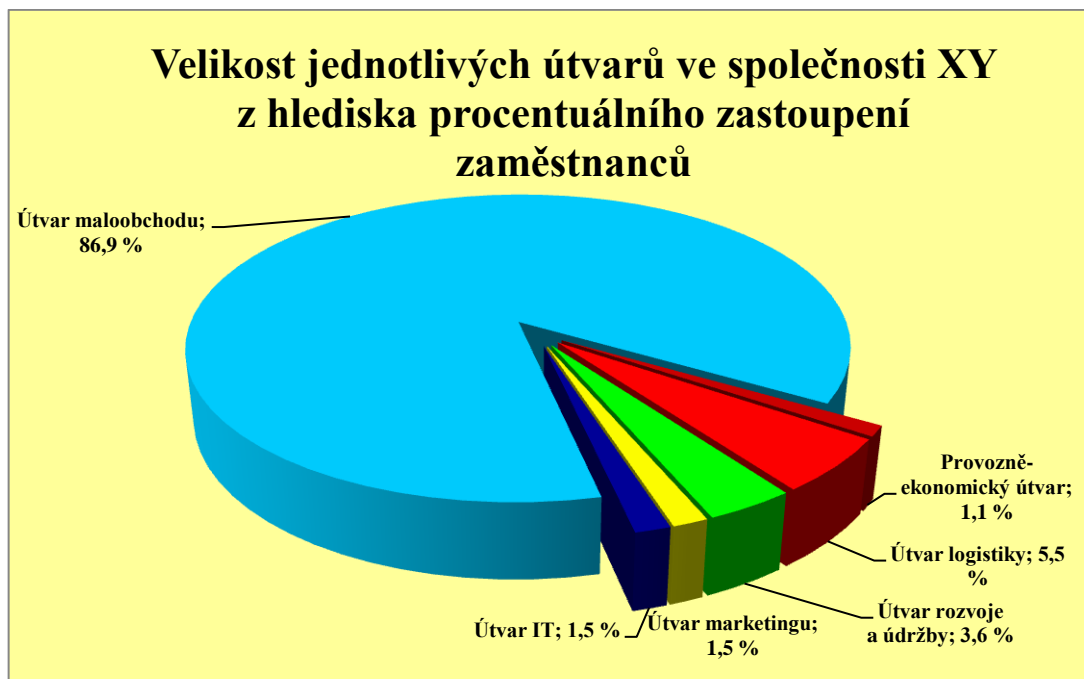
Počet zaměstnanců k 26. 02. 2011 je 276 zaměstnanců.



Obr. 3. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY od roku 2007 do roku 2010

[Vlastní zpracování]

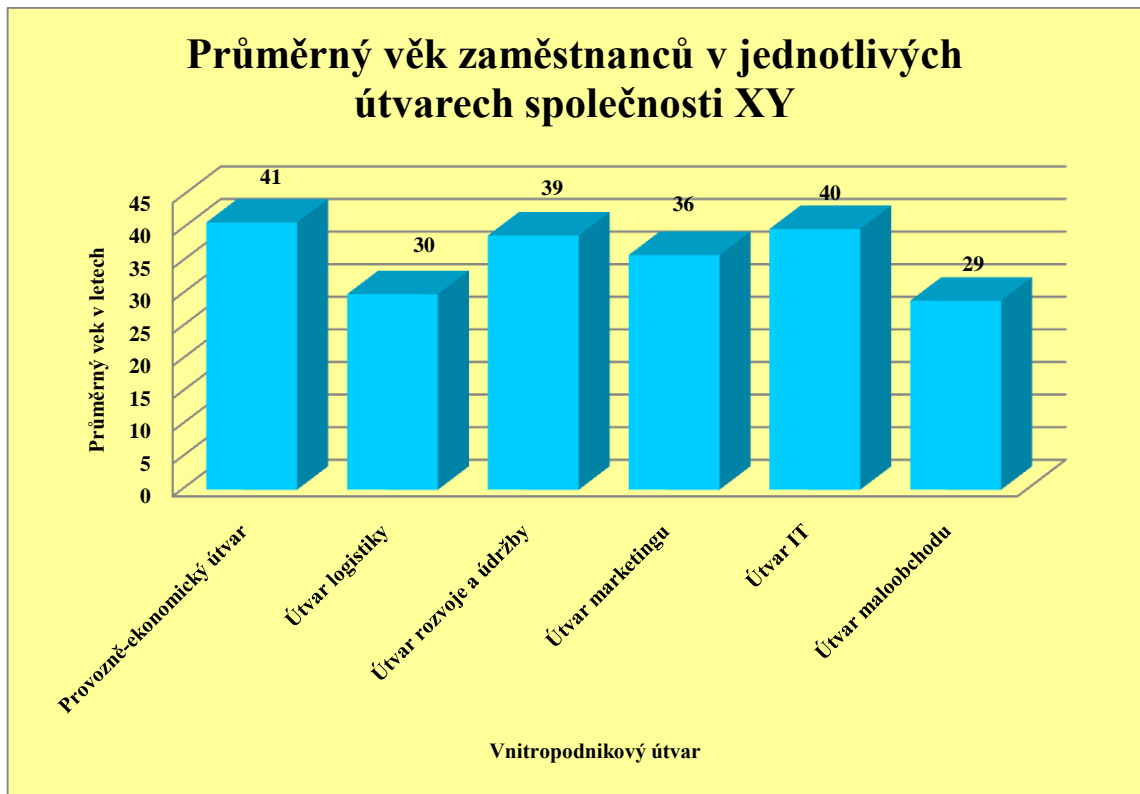
Obrázek (Obr. 4) prezentuje velikost jednotlivých útvarů ve společnosti XY z hlediska procentuálního zastoupení zaměstnanců v daném útvaru.



Obr. 4. Velikost jednotlivých útvarů ve společnosti XY z hlediska procentuálního zastoupení zaměstnanců v daném útvaru [Vlastní zpracování]

Z obrázku (Obr. 4) je dále patrné, jak velký počet zaměstnanců (především obchodníků) je zaměstnán v oblasti maloobchodního prodeje. Tato část představuje téměř 87 % z celkového počtu zaměstnanců společnosti XY, což je opravdu vysoké číslo vzhledem k tomu, že hospodářsko-správní zaměstnanci tvoří zbývajících 13 % zaměstnanců. Jedná se skutečně o značný nepoměr, ale vzhledem k tomu, že jde o společnost zabývající se především obchodní činností, tak je to do značné míry pochopitelné.

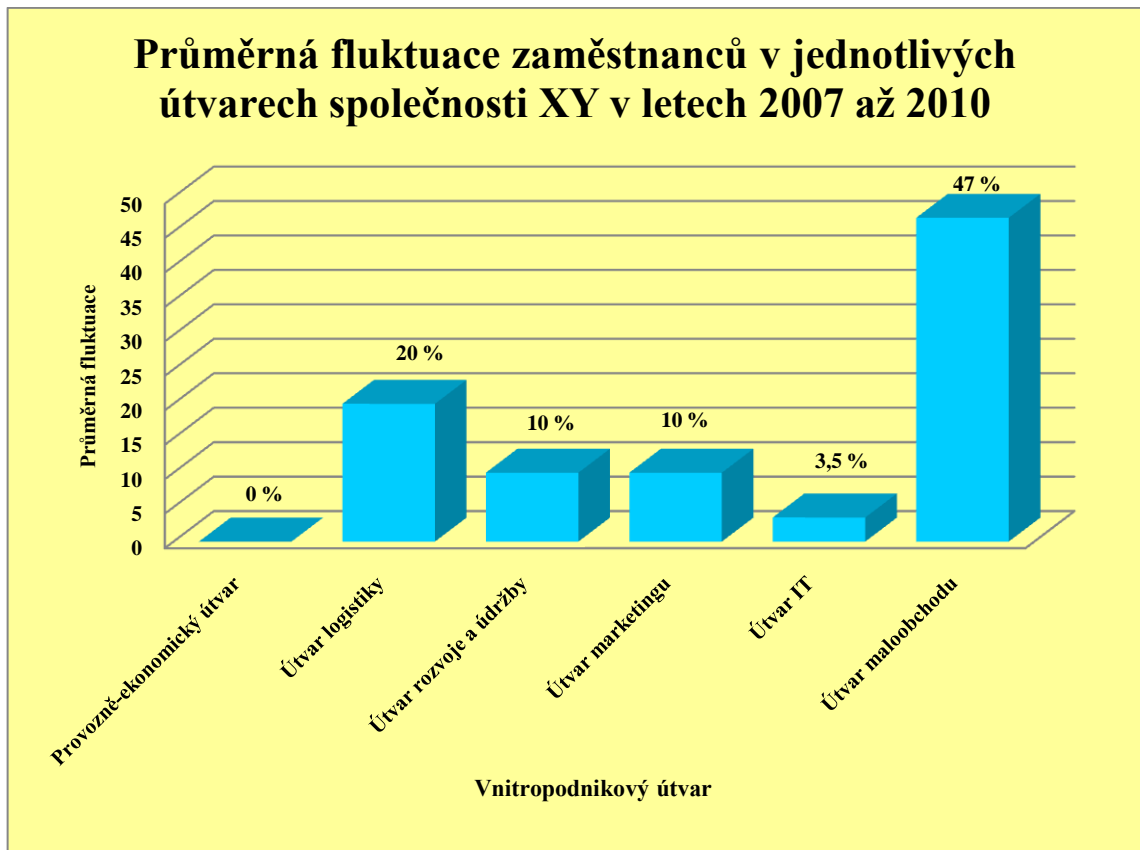
Průměrný věk zaměstnanců v jednotlivých útvarech společnosti XY je uveden na obrázku (Obr. 5).



Obr. 5. Průměrný věk zaměstnanců v jednotlivých útvarech společnosti XY [Vlastní zpracování]

Na základě obrázku (Obr. 5) lze říci, že nejnižší průměrný věk je v útvarech maloobchodu a logistiky, což je dáno vyšším počtem mladých a výkonných zaměstnanců, u kterých není požadována tak vysoká míra specializace a kvalifikace, jaká je nutná například v dalších útvarech společnosti XY.

Průměrná fluktuace zaměstnanců v jednotlivých útvarech společnosti XY v letech 2007 až 2010 je uvedena na obrázku (Obr. 6).



Obr. 6. Průměrná fluktuace zaměstnanců v jednotlivých útvarech společnosti XY v letech 2007 až 2010 [Vlastní zpracování]

Na obrázku (Obr. 6) je patrná 0 % fluktuace v provozně-ekonomickém útvaru, což je dáno nízkým počtem zaměstnanců a jejich specializací – navíc se jedná o administrativní zaměstnance, kteří upřednostňují relativní stabilitu, před dynamičností.

Dále je zajímavý výsledek u útvaru maloobchodu, který se vyznačuje vysokou fluktuací svých zaměstnanců. Je tomu tak proto, že se jedná o dynamické prostředí obchodu s komunikací se zákazníky, které je značně psychicky náročné a navíc zde nejsou tak vysoké mzdy jako u hospodářsko-správních zaměstnanců, kteří jsou více specializovaní a mají většinou i vyšší kvalifikaci.

Ostatní útvary (kromě útvaru logistiky) společnosti XY mají fluktuaci, která by se dala označit za optimální.

Procentuální zastoupení žen a mužů v rámci celé společnosti XY je uvedeno na obrázku (Obr. 7).



Obr. 7. Procentuální zastoupení žen a mužů v rámci celé společnosti XY [Vlastní zpracování]

Z obrázku (Obr. 7) vyplývá, že procentuální zastoupení žen je ve společnosti XY osmkrát vyšší než procentuální zastoupení mužů. Důvodem je jedno ze strategických rozhodnutí managementu společnosti XY, podle kterého je snahou mít maximální zastoupení ženského pohlaví v jednotlivých obchodních jednotkách.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY

Následující kapitola je zaměřena na analýzu současného systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY. S procesem zaměřeným na vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY jsem se seznámil na základě svého působení ve společnosti XY a také díky kvalitativnímu (interview s majitelkou společnosti XY) a kvantitativnímu (dotazníkové šetření) výzkumu, který jsem ve společnosti XY realizoval.

Ve společnosti XY není vytvořený personální útvar, který by se odborně zabýval problematikou vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, s čímž souvisí i nepřítomnost personálního informačního systému – proto je trochu nasnadě zde mluvit o systémovém řešení procesu vzdělávání, na jehož počátku stojí identifikace potřeb vzdělávání a na jeho konci vyhodnocení vzdělávání. Je to možná určitý paradox, protože společnost XY již před mnoha lety překročila velikost malé organizace, kde je obvyklé se učit za pochodu a realizace specializovaných systematických vzdělávacích programů je spíše výjimkou než pravidlem, nicméně ve společnosti XY to ještě do jisté míry přetrvává.

Možná je to určitá daň za překotný růst a rozvoj, který v posledních 10 letech společnost XY zaznamenala. Přesto je však nutné se zaměstnanci v oblasti vzdělávání aktivně pracovat, jelikož společnost se postupem času mění a vyvíjí a zaměstnanci se mění s ní.

Na základě realizovaného kvalitativního výzkumu vyplynulo, že není dopředu stanovený rozpočet, který by byl určen na vzdělávání. Rozpočet je stanovován pouze tehdy, kdy je proveden návrh a následné obhájení návrhu na vzdělávání vybraných zaměstnanců společnosti XY.

Zodpovědnost za výběr nových zaměstnanců, jejich zaškolení, adaptaci, následné vzdělávání a rozvoj nesou jejich nadřízení. A zde právě vyvstává řada skutečností, o kterých ve stručnosti pojednávají následující podkapitoly. Podkapitoly jsou strukturovány posloupně od okamžiku výběru nového zaměstnance do společnosti XY až po jeho běžný pracovní výkon.

5.1 Identifikace potřeb a plánování vzdělávání ve společnosti XY

Identifikaci potřeb vzdělávání a jeho plánování provádí ve většině případů manažer ve spolupráci s jemu podřízeným zaměstnancem. Jak mi sdělila majitelka společnosti XY, někdy předkládá návrh na potřebu vzdělávání podřízený zaměstnanec manažerovi, kterého před-

tím požádal o konzultaci. Následně se domlouvají na průběhu daného vzdělávacího programu. Manažer buď s tímto návrhem souhlasí, nebo ho zamítne.

Pakliže s návrhem manažer souhlasí a potřebuje finanční prostředky na jeho realizaci, tak následuje jednání s ředitelem útvaru, který stanoví rozpočet na realizaci vzdělávací aktivity. Tato skutečnost je identická s teoretickými poznatky uvedenými v teoretické části diplomové práce.

Další možností identifikace potřeby vzdělávání je například v případě periodického školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zaměstnanců při práci a požární ochrany, kdy potřebu vykonává specializovaná agentura na danou oblast. Přičemž plánování probíhá ve spolupráci s manažery a zaměstnanci, kteří se budou vzdělávání aktivně účastnit. [36]

5.2 Realizace vzdělávání ve společnosti XY

Vzdělávání zaměstnanců je ve společnosti XY realizováno v mnoha podobách, nicméně převažuje vzdělávání na pracovišti („*on the job*“). Jedná se především o [36]:

- instruktáž při výkonu práce a zacvičení nového zaměstnance,
- dále konzultování, které převažuje hlavně u vedoucích zaměstnanců,
- asistování je zde používáno hlavně v oblasti maloobchodu na prodejnách, kdy méně zkušený zaměstnanec asistuje při prodeji zkušenějšího zaměstnance,
- pověření úkolem se používá tehdy, když se zaměstnanec jeví na stávající pracovní pozici, jako velmi schopný, na základě čehož bude pravděpodobně povýšen – proto se mu již průběžně začínají zadávat i úkoly, které ho testují a připravují na práci na vyšší pracovní pozici.

Mezi metody, které se ve společnosti XY využívají mimo pracoviště, patří hlavně *semináře* a *přednášky* pořádané na určitá témata, která stanovil ředitel některého z útvarů pro své zaměstnance například školení bezpečnosti a ochrany zaměstnanců při práci a požární ochrany nebo školení účetních a tak dále. Dále jsou to školení dodavatelů společnosti, například při zavádění nového produktu na trh.

Z kvalitativního výzkumu dále vyplynulo, že další běžnou metodou, která se ve společnosti XY využívá, jsou *pracovní porady*, které pořádají téměř všichni vedoucí zaměstnanci na manažerských pozicích. Každý je však pořádá podle aktuální potřeby, pouze ředitel maloobchodu je pořádá každé úterý s dvoutýdenní pravidelností.

Nyní navazují jednotlivé podkapitoly, ve kterých je názorně a s určitou časovou posloupností (od přijetí zaměstnance až po jeho běžný pracovní výkon) charakterizována realizace vybraných a nejčastěji zastoupených prvků vzdělávání.

5.2.1 Výběr a přijímání nových zaměstnanců do společnosti XY

Tato podkapitola je zde uvedena z důvodu souvislosti s následným procesem vzdělávání ve společnosti XY.

Je důležité říci, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je možný a efektivní jen tehdy, když je na to celý vnitropodnikový systém připravený. A vše, jak to už na začátku v organizaci bývá, začíná výběrem a přejetím nového zaměstnance do společnosti.

Ve společnosti XY je maximální snahou vybrat a přijmout zaměstnance, který již v počátku do značné míry splňuje požadavky na výkon své budoucí práce, což je jistě za daných okolností správné, ale na druhou stranu je zde velká pravděpodobnost toho, že společnost XY přichází o perspektivní mladé, do jisté míry nezkušené uchazeče, kteří mohou vykazovat velmi vysokou angažovanost a potenciál stát se špičkovými zaměstnanci.

Nicméně kvůli absenci personálního útvaru, který by měl vypracovaný efektivní systém rozvoje a vzdělávání, se takovíto zaměstnanci spíše nepřijímají, protože jejich nadřízený nemá tolik času na to, aby se jim mohl ve větší míře věnovat. Z toho pak i plyne zvýšené riziko, že nový, méně zkušený zaměstnanec neuspěje, protože se nedokáže rychle adaptovat do prostředí, kde je od něj očekáváno velmi rychlé podávání co možná nejvyšších pracovních výkonů.

Jak mi sdělila majitelka společnosti XY, výběr a přijetí nového zaměstnance provádí na základě osobního pohovoru jeho budoucí nadřízený. Ve výjimečných případech bývá jako přisedící i jiný zaměstnanec – například nadřízený zaměstnanec, který přijímací pohovor provádí. Délka přijímacího pohovoru se pohybuje nejčastěji v intervalu od 20 do 45 minut v závislosti na útvaru a pracovní pozici, na kterou bude potenciální zaměstnanec přijatý. Přijímací pohovor se koná nejčastěji v místě budoucího výkonu práce uchazeče.

Při pohovoru je kladeno značné množství otevřených otázek ze strany budoucího nadřízeného, na základě kterých se snaží vybrat optimálního zaměstnance, přičemž je potenciální zaměstnanec seznámen se společností XY a s pracovní pozicí, na kterou se hlásí.

Přijetí nového zaměstnance provádí rovněž nadřízený zaměstnanec, který byl při přijímacím pohovoru vybrán – a to nejčastěji formou telefonu nebo e-mailu do jednoho dne od

konání přijímacího pohovoru. Během tohoto rozhovoru nebo v rámci přijímacího e-mailu podá vedoucí novému zaměstnanci informace o dalším osobním setkání, kde již proběhne bližší seznámení, na jehož konci se povětšinou sepisuje pracovní smlouva. [36]

5.2.2 Seznámení zaměstnance s BOZP a požární ochrannou ve společnosti XY

Každý zaměstnanec, který je nově přijatý do společnosti XY, musí projít školením bezpečnosti a ochrany zaměstnanců při práci (BOZP) a požární ochrany (PO).

Jednou z příloh pracovní smlouvy ve společnosti XY, kterou nový zaměstnanec podepisuje po provedeném školení BOZP a požární ochrany se zástupcem zaměstnavatele je i „*Prezenční listina vstupní instruktáže*“, jejíž ukázka je uvedena v příloze (Příloha – P III).

Jak mi bylo sděleno, školení provádí ve většině případů nadřízený nového zaměstnance, formou společného pročtení speciálně vytvořeného manuálu, určeného k seznámení zaměstnanců s BOZP a PO.

5.2.3 Periodická školení BOZP a PO ve společnosti XY

Každé dva roky probíhá proškolení vedoucích zaměstnanců v oblasti BOZP a PO. Školení provádí specializovaná společnost A-Z JISKRA s. r. o. Tato společnost mimo školení provádí i veškerou činnost a opatření spojená s BOZP a PO. Tudíž se dá říct, že tato oblast je plně outsourcována právě této specializované agentuře.

Vedoucí zaměstnanci v rámci školení BOZP a PO podepíší formulář, kde prohlašují, že byli s touto problematikou důkladně seznámeni. Následně je povinností vedoucích zaměstnanců provést periodická školení i u jejich svěřených zaměstnanců a provést zápis do dalších prezenčních listin, kde zaměstnanec prohlašuje, že byl znovu obeznámen (od svého přijetí) se zásadami bezpečnosti a ochrany zaměstnanců při práci a požární ochrany.

5.2.4 Zaučení v oblasti výkonu práce ve společnosti XY

Zaučení a přípravu nového zaměstnance na výkon nové pracovní náplně provádí buďto nadřízený daného nově přijatého zaměstnance nebo osoba pověřená zaškolením nových zaměstnanců v dané oblasti.

Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že v útvaru maloobchodu se například provádí jednodenní zaučení na prodejní systém, který funguje na prodejnách, další den probíhá seznámení s informačním portálem, kde jsou sepsány základní nastavení a povinnosti, které musí každý zaměstnanec (nejčastěji prodejce, nebo oblastní vedoucí) respektovat. Třetí den probíhá seznámení s produkty a čtvrtý den se vedoucí nebo zkušený zaměstnanec věnuje

nově přijatému zaměstnanci v oblasti obchodních dovedností. Stručný soupis obchodních dovedností je uveden v příloze (Příloha – P IV).

Po základním seznámení nově přijatého zaměstnance s nadřízenými, kolegy, prací a pracovním prostředím, popřípadě pracovními nástroji, zaměstnanec plynule přechází k běžnému výkonu práce. Na některých vybraných pracovních pozicích a v některých firmních útvarech navazuje asistence při výkonu práce se zkušenějším zaměstnancem, popřípadě konzultace a koučink u vyššího vedení. [36]

5.2.5 Pravidelné a nepravidelné vzdělávací akce ve společnosti XY

Jedná se především o vzdělávací aktivity, které se ve společnosti XY používají mimo pracoviště. Řadí se zde především semináře a přednášky pořádané na určitá témata, které stanovují podle potřeby ředitelé jednotlivých útvarů nebo jednotliví manažeři se souhlasem ředitele útvaru. Jedná se především o pravidelná školení BOZP a PO, školení účetních ve změnách v dané legislativě.

U nepravidelných vzdělávacích programů se jedná hlavně o vzdělávací programy pro oddělení IT nebo speciální kurzy pro vyšší management. [36]

5.2.6 Sebevzdělávání a odpovědnost za seberozvoj zaměstnanců společnosti XY

Sebevzdělávání je nutnou součástí pracovního procesu každého zaměstnance ve společnosti XY. Je tomu tak proto, že není vyčleněn dostatek pracovního času, který by byl primárně určen na vzdělávání zaměstnanců.

Proto je nutností se sebevzdělávat za pochodu, což může mnoha méně samostatným zaměstnancům působit jisté potíže. Naštěstí si většina řadových zaměstnanců uvědomuje, že pokud na sobě nebudou pracovat, tak začínají stagnovat, což jejich nadřízení dlouhodobě trpět nebudou a to je i zároveň jejich nejčastější motivací.

Zaměstnanci na vyšších pracovních pozicích (manažeři) jsou v této oblasti o něco dále, protože ví, že jedině pokud budou na sobě aktivně pracovat, tak mohou být úspěšní. Což bude mít za následek kvalitnější a rychlejší plnění pracovních úkolů, zvládání náročnějších úkolů, s čímž se bude následně pojit i možnost jejich kariérního postupu a povýšení, růstu finančních odměn a větší počet benefitů.

Odpovědnost za rozvoj řadových zaměstnanců a nižších manažerů nesou ve společnosti XY jednak sami zaměstnanci, dále však i jejich nadřízení, kteří s nimi pracují.

Je tomu tak proto, že manažeři vědí, že mohou být úspěšní, pouze pokud budou pracovat se schopnými a kvalifikovanými zaměstnanci.

Manažeři již nesou plnou zodpovědnost za sebevzdělávání a seberozvoj sebe sama. Oni sami jsou natolik na výši, že ví, že musí jít s dobou a s požadavky na jejich pracovní výkon, což mohu z vlastní zkušenosti potvrdit.

5.3 Vyhodnocení vzdělávání ve společnosti XY

Ve společnosti XY jde stejně jako ve většině jiných obchodních společností o praktický přínos nově získaných znalostí a dovedností ze vzdělávacího programu do praxe.

Proto po absolvování každého vzdělávacího programu sepíše jeho účastníci hlášení a zprávy o přínosu, který pro ně tento program měl a jak chtějí uplatnit získané poznatky ve své práci.

Jak mi majitelka společnosti XY potvrdila, tak následně se pár týdnů počká, jestli je skutečně možné pozorovat určité změny v pracovním chování zaměstnanců. Toto pozorují manažeři daných zaměstnanců, kteří se účastnili vzdělávacích programů. [36]

Pokud nejsou u zaměstnance patrné žádné pozitivní změny chování, tak to s nimi manažeři řeší a apelují na zaměstnance, aby používali nové poznatky ve své práci. Pokud zaměstnanci nové poznatky sami aktivně aplikují, tak jsou všichni spokojení, protože obdrží pochvalu a odměnu za přínos nově získaných poznatků do své praxe.

Z toho plyne, že manažeři mají snahu, aby byl efekt vzdělávacích programů co nejvyšší, protože chtějí přesvědčit management společnosti XY o tom, že podpora návrhu na vzdělávání daného zaměstnance byla správná, a že se vyplácí konat vzdělávací akce i nadále. Důležité je také zmínit, že manažeři přesvědčí vedení společnosti XY o úspěchu vzdělávacího programu pouze tehdy, když je splněn alespoň jeden z nejčastějších požadavků: dojde ke snížení nákladů, ke zvýšení výnosů, zvýšení efektivity práce, zvýšení rychlosti pracovních procesů, zvýšení kvality práce nebo má vzdělávací program jiný, pro společnost XY důležitý přínos.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ REALIZOVANÉ VE SPOLEČNOSTI XY

V úvodu této kapitoly jsou připomenuta slova Tomáše Bati, který řekl: „*Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybuoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybuoval závod.*“ Citát pokračuje: „*Chceme-li vykonat v životě velkou práci, musíme hledat cesty, jak vybudovat velikého člověka. Malý člověk – malá práce, velký člověk – velká práce.*“ [14]

Ano, pouze s „velkými lidmi“ tj. vzdělanými, kvalifikovanými a schopnými zaměstnanci, lze dosáhnout vysokých cílů.

Nyní je tedy nutné zjistit informace o tom, které zaměstnance a v jaké oblasti je potřeba vzdělávat.

Po konzultaci s vedení společnosti XY bylo stanoveno, že se bude jednat o manažery společnosti XY – o vedoucí zaměstnance jde proto, že rozpočet na vzdělávání není neomezený a dále, že manažeři jsou hlavními zdroji rozvoje a vzdělávání výkonných zaměstnanců ve společnosti XY.

V rámci této problematiky byl ve společnosti XY realizován kvantitativní (v podobě dotazníkového šetření) a kvalitativní (prostřednictvím interview) výzkum.

Tento výzkum byl zaměřen na zjištění potřeb vzdělávání všech manažerských pozic ve společnosti XY. V dotazníkovém šetření byly jednak otázky zaměřené na zjištění současného stavu vzdělávání, avšak hned nato navazovaly otázky týkající se potřeb dalšího vzdělávání oslovených respondentů.

6.1 Realizace kvantitativního výzkumu

V rámci daného kvantitativního výzkumu bylo použito dotazníkové šetření, jež patří k metodám nepřímého zjišťování.

Dotazník obsahoval celkem 15 otázek s možnými podotázkami a je strukturován do čtyř základních oblastí na základě zkoumané problematiky.

V úvodu strukturovaného dotazníku byli zaměstnanci seznámeni s informacemi o průběhu šetření, jeho účelu a také se jim dostalo informací o způsobu vyplňování dotazníku. Dále bylo poděkování za jejich strávený čas při vyplňování a za pravdivé odpovědi. Následně

byl uveden i kontakt na autora dotazníku, který mile rád zodpoví případné dotazy či sdělí výsledky vyhodnocení. Poté následoval samotný obsah dotazníku, který byl rozdělen:

- otázky 1 – 4: profesní otázky,
- otázky 5 – 6: zjištění současného stavu v oblasti vzdělávání vnímaného manažery ve společnosti XY,
- otázky 7 – 11: zjištění potřeby a oblasti vzdělávání pro manažery společnosti XY,
- otázky 12 – 15: identifikační, doplňující informace.

Ve většině z uvedených oblastí měl respondent možnost blíže specifikovat svůj názor a stanovisko na danou výzkumnou oblast.

Vzor dotazníku pro zjištění potřeb vzdělávání vedoucích zaměstnanců společnosti XY je uveden v příloze (Příloha – P I) této diplomové práce. V druhé příloze (Příloha – P II) je uvedeno grafické vyhodnocení dotazníkového šetření realizovaného ve společnosti XY.

6.2 Charakteristika výzkumného vzorku zaměstnanců

Zkoumaným vzorkem vhodným pro tento průzkum bylo 31 vedoucích zaměstnanců, což je zároveň i celkový počet vedoucích zaměstnanců ve společnosti XY.

Po konzultaci s vedením společnosti XY se právě vedoucí zaměstnanci nejvíce hodí na možnost účasti na vzdělávacích programech společnosti XY.

Z celkového počtu 31 rozdaných dotazníků se vrátilo zpět 29 dotazníků. Lze zde konstatovat, že návratnost je velmi vysoká, což je dané autorovou známostí s vyšším vedením společnosti XY. Nicméně lze konstatovat, že do vyplnění dotazníku nebyl žádný respondent nucen a vyplňování dotazníků bylo zcela anonymní. Vyplněné dotazníky se následně dávaly do zapečetěných obálek.

6.3 Stanovení hypotéz

Na základě teoretických poznatků byly stanoveny následující hypotézy, jejichž platnost bude verifikována kvantitativním výzkumem – jedná se o tyto hypotézy:

H 1: Více než 60 % manažerů vyhovuje současný systém vzdělávání ve společnosti XY.

H 2: Více než 80 % manažerů si myslí, že dosavadní absolvované vzdělávací programy pro ně měly efekt.

H 3: Více než 60 % manažerů preferuje metodu vzdělávání „off the job“ – mimo místo výkonu běžné práce.

H 4: Více než 20 % manažerů preferuje přednášku či seminář jako formu vzdělávacího programu.

6.4 Vyhodnocení kvantitativního výzkumu ve společnosti XY

V rámci kvantitativního výzkumu realizovaného ve společnosti XY byly nejdůležitějšími a zároveň klíčovými otázkami:

- *Kolika manažerům ve společnosti XY vyhovuje stávající systém vzdělávání (otázka číslo 5, 5a)?*
- *Kolik manažerů, kteří prošli některými z dříve realizovaných vzdělávacích programů ve společnosti XY, si myslí, že tyto programy měly pozitivní vliv na jejich pracovní výkon (otázka číslo 6b)?*
- *Kolik manažerů má zájem o další vzdělávací programy (otázka číslo 9)?*
- *O jaké vzdělávací programy je největší zájem, jak by se měl daný program projevit na výkonu manažera a jak rychle se efekt ve výkonu práce dostaví (otázky 9a, 9b, 9c)?*
- *Kde by se nejčastěji měly vzdělávací programy konat (otázka 10)?*
- *Jakou formou by měly vybrané vzdělávací programy probíhat (otázka 11)?*

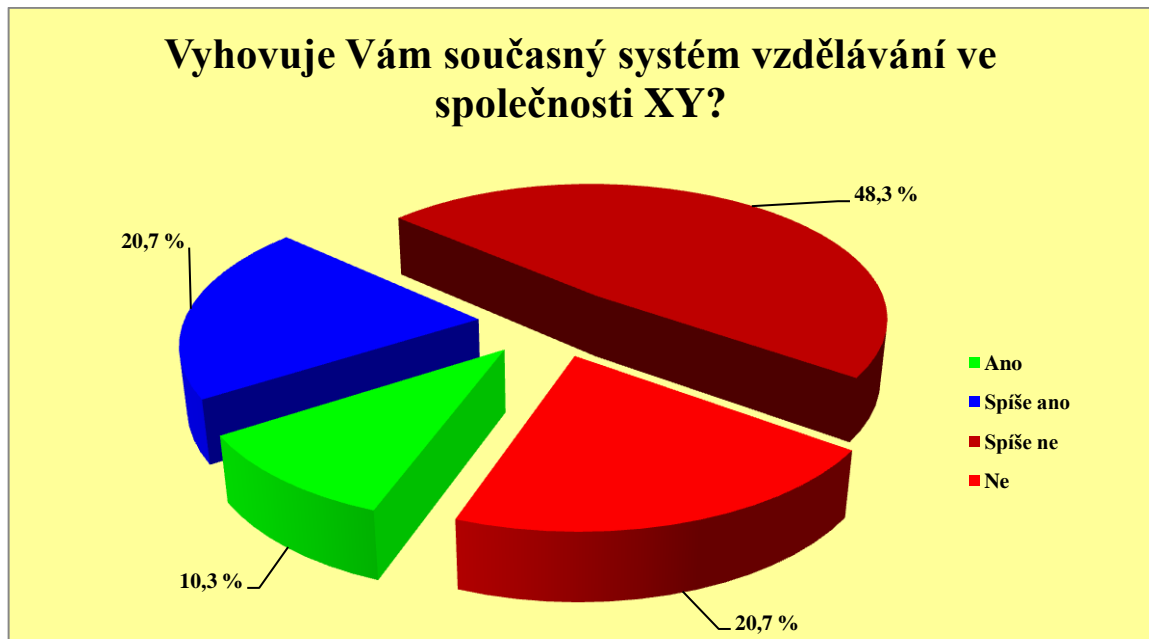
Je důležité zmínit, že odpovědi na výše uvedené otázky do značné míry ovlivní i náplň projektu v následující části diplomové práce.

6.4.1 Spokojenost vedoucích zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání

Z obrázku (Obr. 8) je patrná 69 % nespokojenost vedoucích zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání ve společnosti XY. To znamená, že pouze necelá třetina manažerů je se stávajícím systémem jejich vzdělávání spokojená.

Mezi důvody nespokojenosti se současným systémem vzdělávání oslovení manažeři uvedli nepružnost k potřebám jejich vzdělávání, absenci vyšší podpory ze strany vedení společnosti XY a nesystematičnost současného systému vzdělávání ve společnosti XY.

Řešení problému s nižší podporou vzdělávání ze strany vedení společnosti XY a malou pružností je naštěstí na cestě, protože právě díky této diplomové práci je patrné, že vedení společnosti XY chce výše uvedené problémy aktivně řešit.



Obr. 8. Spokojenost se současným systémem vzdělávání ve společnosti XY [Vlastní zpracování]

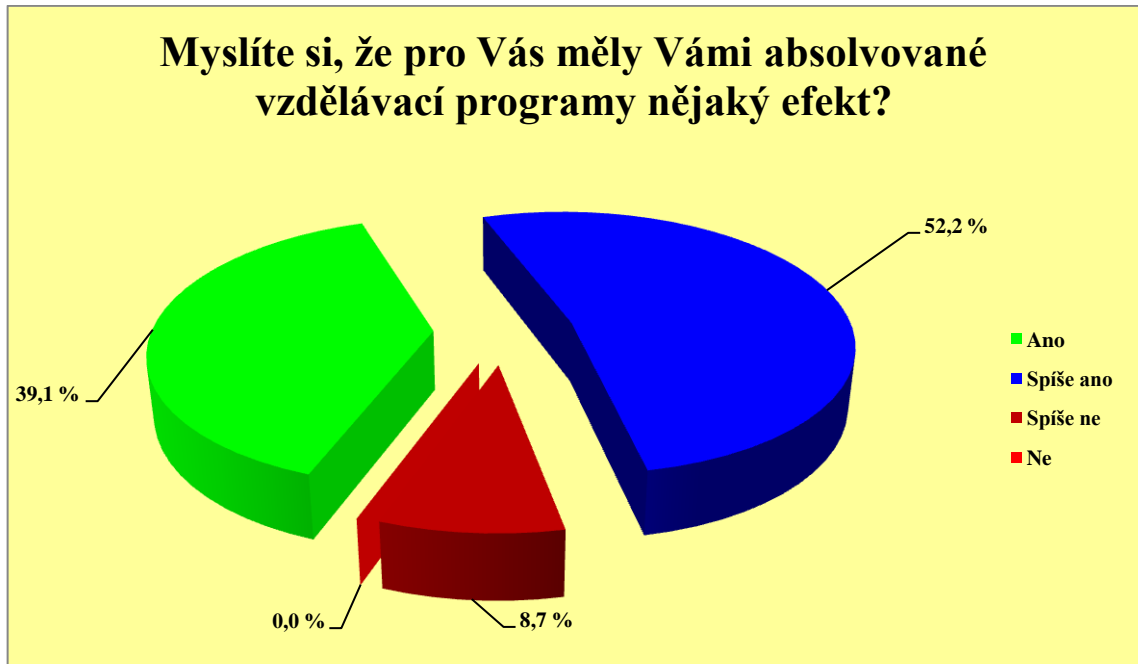
6.4.2 Efektivnost vzdělávacích programů ve společnosti XY v minulosti

Obrázek (Obr. 9) vyjadřuje efektivnost vzdělávacích programů ve společnosti XY v minulosti podle toho, jak to vnímali manažeři, kteří se zúčastnili kvantitativního výzkumu.

Je patrné, že 91,3 % oslovených manažerů bylo spokojeno se vzdělávacími programy, kterými během své práce ve společnosti XY prošli. Nespokojených bylo pouze 8,7 % oslovených respondentů.

Z uvedených hodnot plyne pozitivní zjištění – je zde značný potenciál na další rozvoj a vzdělávání vedoucích zaměstnanců, kteří vnímají vzdělávání jako příležitost ke svému dalšímu zlepšení.

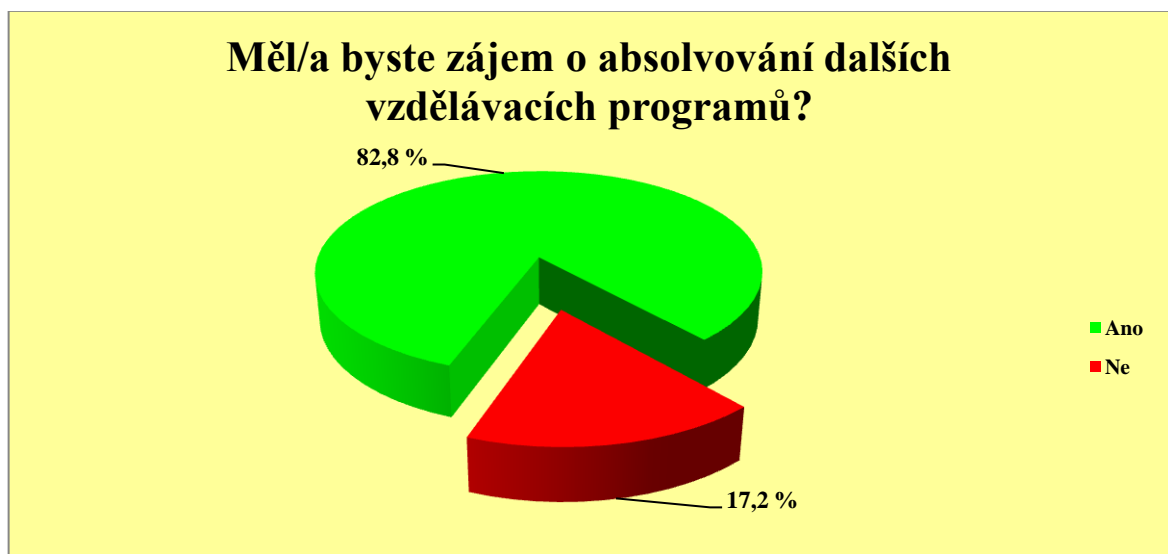
Jako slabé stránky či rezervy ve svých znalostech, schopnostech a dovednostech manažeři uvedli nedostatečnou jazykovou základnu či lepší, efektivnější, cílenější komunikaci s podřízenými zaměstnanci a zákazníky, což by se mimo jiné promítlo do obchodních a vůdčích schopností manažerů ve společnosti XY.



Obr. 9. Efektivnost vzdělávacích programů ve společnosti XY v minulosti [Vlastní zpracování]

6.4.3 Zájem manažerů o další vzdělávací programy ve společnosti XY

Na otázku (Obr. 10) je prezentována skutečnost, že necelých 83 % dotázaných manažerů zaměstnaných ve společnosti XY má aktivní zájem se dále vzdělávat, z čehož lze usuzovat, že vzdělanostní potenciál je u těchto manažerů velký.



Obr. 10. Zájem manažerů o další vzdělávací programy ve společnosti XY [Vlastní zpracování]

6.4.4 Oblasti vzdělávání manažerů ve společnosti XY

Zde je potřeba odpovědět na další velmi důležité otázky, od nichž se následně bude odvíjet i obsah projektu uvedeného v následující části této diplomové práce.

Výzkumné otázky lze definovat následovně:

- o jaké vzdělávací programy by měli manažeři společnosti XY největší zájem,
- jak by se měly dané programy projevit na výkonu manažerů,
- jak rychle se efekt ve výkonu jejich práce dostaví.

V dotazníkovém šetření byly zahrnuty i tyto otázky. Jednalo se konkrétně o otázky 9a, 9b a 9c, které jsou uvedeny v dotazníku, v příloze (Příloha – P I).

Poněvadž se jednalo o otázky otevřené, tak zde není možné uvést jednoznačné grafické zobrazení všech odpovědí uváděných respondenty v rámci kvantitativního průzkumu.

Proto po konzultaci s vedením společnosti XY bylo rozhodnuto o dvou zásadních kritériích pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců:

- vzdělávací programy se přednostně zaměří na ty z manažerů, u kterých byla zjištěna potřeba vzdělávání ve stejné oblasti – tudíž se nejedná pouze o jednotlivé zaměstnance společnosti XY, ale o skupiny zaměstnanců se stejnou potřebou vzdělávání,
- dále se bude jednat o ty manažery, u nichž vedení společnosti shledává, že absolvovaný vzdělávací program bude mít největší přínos pro společnost XY.

Na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření a výše uvedených kritérií byl sestaven následující přehled zpracovaný do tabulky (Tab. 10).

Dle níže uvedené tabulky (Tab. 10) je zřejmé, že se jedná o 22 vedoucích zaměstnanců, ze čtyř oblastí, jejichž vzdělávání bude mít relevantní přínos pro výkon jejich práce a to v intervalu od jednoho měsíce do jednoho roku.

Tito zaměstnanci splňují stanovená kritéria pro vzdělávání ve společnosti XY.

Tab. 10. Oblasti vzdělávání ve společnosti XY [Vlastní zpracování]

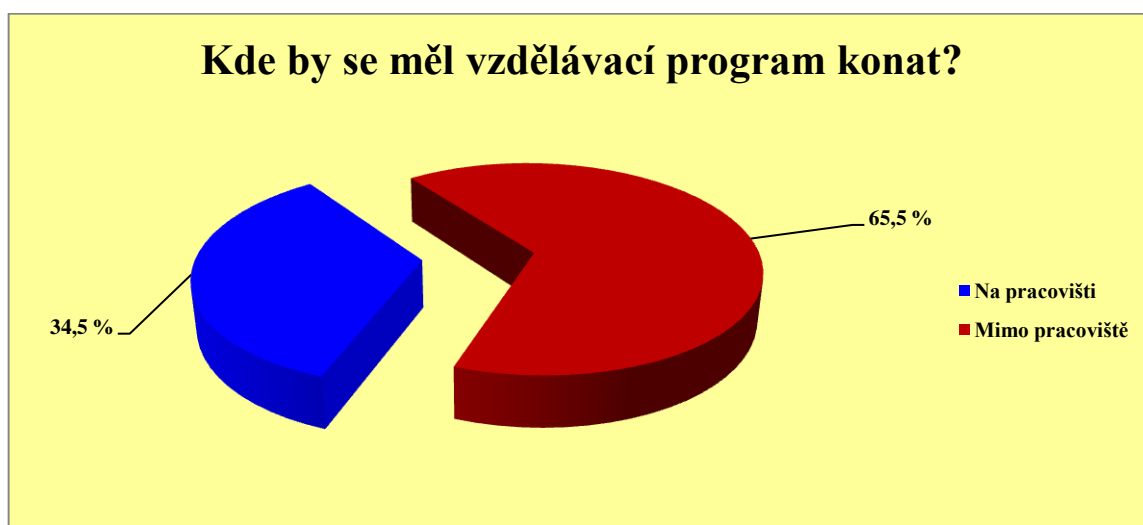
Oblasti vzdělávání	Počet možných účastníků	Praktický přínos	Odhadovaná doba, za kterou se projeví přínos vzdělávání do praxe
Obchodní/prodejní dovednosti	17	zvýšení průměrné hodnoty účtenek, vyšší spokojenost zákazníků	2 měsíce
Kurz ruštiny	1	dorozumění se v pobaltských zemích (expatriant)	1 rok
Trénink vůdčích schopností	3	efektivnější vedení podřízených, spolu s jejich vyšší spokojenosti a loajalitou	3 měsíce
Marketingové plánování	1	vypracování marketingového plánu pro společnost XY	1 měsíc

6.4.5 Místo konání vzdělávacích programů ve společnosti XY

Na základě dotazníkového šetření lze říci, že dvě třetiny oslovených manažerů by preferovalo metodu vzdělávání mimo pracoviště a jedna třetina manažerů metodu vzdělávání na pracovišti, což uvádí také obrázek (Obr. 11).

Obojí místa vzdělávání mají své přednosti a nedostatky, tudíž se nedá přesně říci, zdali je lepší se vzdělávat na pracovišti nebo mimo pracoviště.

Jelikož se však jedná o vedoucí zaměstnance, tak pro ty je spíše doporučováno se vzdělávat mimo pracoviště, kde nejsou tolik zatíženi výkonem své práce a mohou se tak lépe soustředit na problematiku dané vzdělávací akce.



Obr. 11. Místo konání vzdělávacích programů ve společnosti XY [Vlastní zpracování]

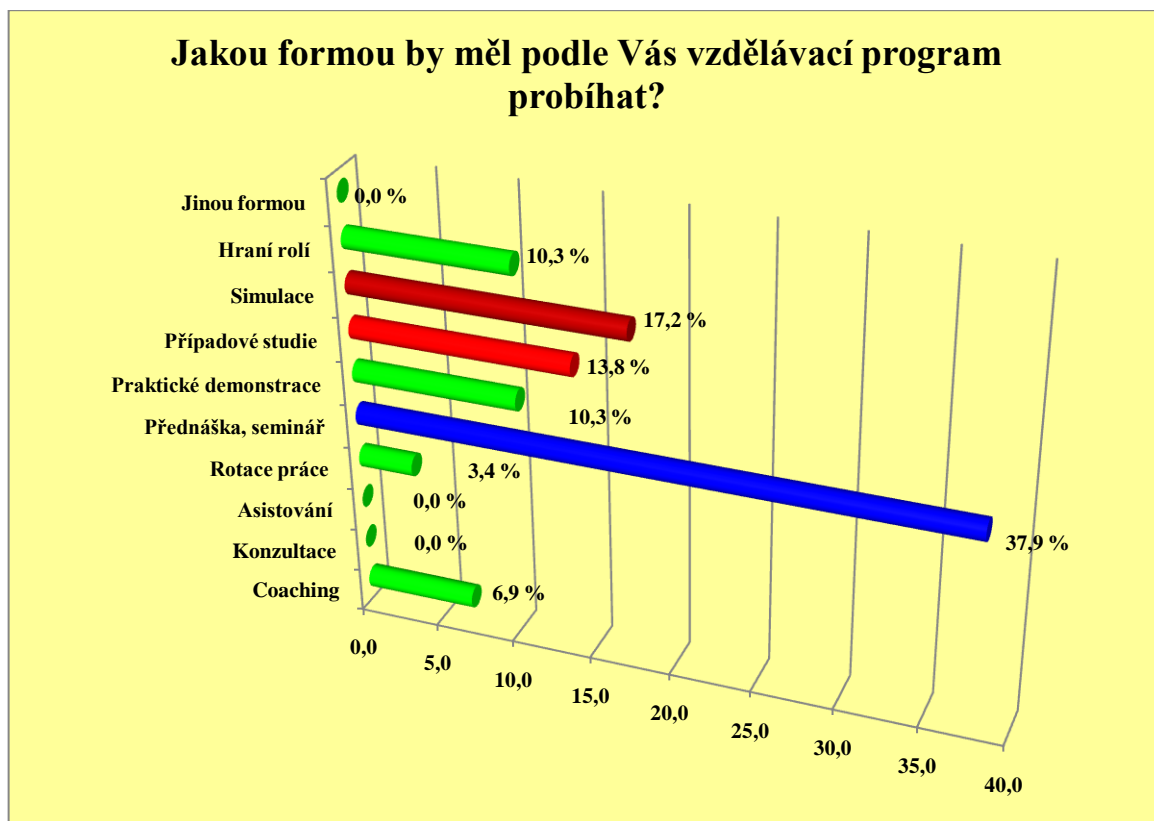
6.4.6 Upřednostňované formy vzdělávacích programů ve společnosti XY

Obrázek (Obr. 12) uvádí, jaké formy vzdělávání upřednostňují vedoucí zaměstnanci ve společnosti XY.

Je trochu s podivem, že 38 % manažerů preferuje přednášky a semináře, o kterých se dá obecně říci, že jsou sice nejpoužívanější formou, ale nepatří mezi příliš oblíbené.

Modem této otázky jsou tedy přednášky a semináře. Dále manažeři preferují simulace a případové studie. Naproti tomu rotace práce a dále pak asistování a konzultace se setkaly téměř s nezájmem oslovených respondentů.

V projektové části se tedy již nebude počítat s možnou formou vzdělávání v podobě rotace práce, asistováním nebo konzultacemi.



Obr. 12. Upřednostňované formy vzdělávacích programů ve společnosti XY [Vlastní zpracování]

7 EVALUAČNÍ INTERVIEW S MAJITELKOU SPOLEČNOSTI XY

Kvalitativní výzkum byl realizován s majitelkou společnosti XY, která vlastní sto procent veškerých akcií společnosti XY. Majitelka společnosti XY se neúčastní běžných manažerských činností, ale pokud se realizuje nějaký projekt, popřípadě je nutná větší finanční investice, tak si nechává výhradní možnost konečného rozhodnutí. Evaluačního interview se zúčastnila nejenom majitelka společnosti XY, ale také generální ředitel společnosti XY.

V první části bylo majitelce společnosti XY předloženo vyhodnocení kvantitativního výzkumu, který se zabýval vzděláváním vedoucích zaměstnanců a dále byl předložen návrh vybraných vzdělávacích aktivit či kurzů, kterých by se zúčastnili vybraní manažeři.

První oblastí vzdělávání je kurz prodejních dovedností pro liniový management společnosti XY. Cílem tohoto vzdělávacího programu je zdokonalit prodejní dovednosti oblastních vedoucích, které následně proškolí jednotlivé obsluhy na obchodních jednotkách a jejich cílem bude zvýšit průměrné hodnoty účtenek za prodané výrobky a dále i zvýšit profesionalitu komunikace se zákazníky. Odhadovaná doba, za kterou se projeví žádoucí efekt v praxi, jsou dva měsíce, které jsou nutné pro proškolení obsluh.

Majitelka společnosti XY tento návrh shledala za realizovatelný, avšak vyslovila prosbu, aby si nadřízení zaměstnanci oblastních vedoucích pohlídali a prověřili, zdali oblastní vedoucí skutečně aplikují nabyté vědomosti do praxe a předávají je dále svým podřízeným a dochází tak i k realizaci stanoveného cíle daného vzdělávacího programu (čímž pověřila generálního ředitele společnosti XY) – což lze považovat za pochopitelné.

Druhá oblast vzdělávání je kurz ruského jazyka pro vybraného oblastního ředitele z útvaru maloobchod. Zde došlo k dialogu (o obchodní expanzi společnosti XY do pobaltských zemí, kde bude nutné zjistit bližší informace o daném trhu a vytvořit podmínky vstupu na tento zahraniční trh), ze kterého vyplynulo, že do dané oblasti bude vyslán nejschopnější zaměstnanec z útvaru maloobchodu jako expatriant a proto je nutností prohloubit jeho znalosti ruského jazyka. Tato vzdělávací aktivita byla majitelkou společnosti XY také přijata.

Další navrhovanou vzdělávací aktivitou je trénink vůdčích schopností pro střední management útvaru maloobchod, jehož cílem je efektivnější vedení podřízených (oblastních vedoucích) spolu s jejich vyšší spokojeností a loajalitou ke společnosti XY.

Potřeba vzdělávání v této oblasti vznikla i díky značné fluktuaci výkonných zaměstnanců a zaměstnanců na nižších úrovních řízení. Daný problém není úplně jednoduché řešit, pro-

tože zvýšení mezd a tím i stimulace a motivace nižší úrovně řízení a řadových zaměstnanců není možné z důvodu značného zvýšení mzdových nákladů. Proto je důležité vymýšlet nové cesty například: nové motivační a odměňovací systémy, zefektivnění komunikace a předávání informací mezi jednotlivými úrovněmi řízení, snaha rozvíjet schopnosti jednotlivých zaměstnanců ze strany jejich nadřízených – a právě tomu má dopomoci tento navrhovaný vzdělávací program, který má být jedním z prvních kroků, který pomůže k efektivnějšímu vedení celého útvaru maloobchodu a následně i vyšší loajalite zaměstnanců ve společnosti XY.

Majitelka společnosti XY spatřovala problém hlavně:

- v obtížně vyhodnotitelných a měřitelných přínosech daného vzdělávacího programu.

Vyhodnocení přínosu a efektivity této vzdělávací aktivity lze stanovit pomocí:

- ukazatele míry fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY, který je snadno zjištělný a měřitelný,
- kvantitativního či kvalitativního výzkumu (dotazníkové šetření či interview), kterým lze zjistit současnou úroveň a stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY.

Tato vzdělávací aktivita byla v konečném důsledku také přijata s konstatováním majitelky společnosti XY: „*ať tedy střední management ve spolupráci s vyšším managementem ukáže, co v nich skutečně je*“.

Poslední navržený vzdělávací kurz je orientovaný na marketingové plánování. Jeho cílem je příprava a vypracování marketingového plánu pro společnost XY. Účastníkem by měl být zaměstnanec z marketingového oddělení. Důvod, proč realizovat tento vzdělávací kurz je, že společnost XY již delší dobu postrádá marketingový plán, který by jí cíleně pomáhal profilovat se vůči stávající, ale i potenciální konkurenci a poptávce.

Na otázku realizace personálního auditu a restrukturalizace marketingového oddělení odpověděl generální ředitel majitelce, že by stávající zaměstnanci měli dostat šanci a díky vzdělávacímu kurzu by měli být schopni vytvořit smysluplný marketingový plán.

Na závěr byl předložen návrh rozpočtu ve výši CZK 150 000 a předběžná kalkulace na dané vzdělávací aktivity, kterých by se mělo zúčastnit celkem 22 vedoucích zaměstnanců.

Majitelka s výší rozpočtu souhlasila a vyjádřila svou podporu s realizací daného projektu.

8 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI – FORMULACE MOŽNÉHO ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY

V rámci analytické části diplomové práce byl realizován kvantitativní (dotazníkové šetření) a kvalitativní (polostandardizovaná interview) výzkum.

Za závěrů učiněných na základě dotazníkového šetření je patrné, že většina vedoucích zaměstnanců společnosti XY si uvědomuje potřebu se neustále vzdělávat. Naproti tomu je patrná 69 % nespokojenost vedoucích zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání ve společnosti XY. Nespokojenost vzniká hlavně kvůli nižší podpoře vzdělávání zaměstnanců ze strany managementu společnosti XY, dále je kritizována i značná strnulost k potřebám vzdělávání manažerů ve společnosti XY a určité procento respondentů se také shodlo na tezi, že současný systém vzdělávání je málo systematický. Pouze necelá třetina manažerů společnosti XY je se stávajícím systémem spokojena.

Přínos vzdělávacích programů, které v minulosti proběhly je podle manažerů společnosti XY značný, což je vidět i z procentuálního zastoupení kladných odpovědí – 91,3 % manažerů odpovědělo na dotaz spojený s přínosem dosavadních vzdělávacích programů kladně.

Většina (2/3) manažerů společnosti XY, by upřednostňovala vzdělávání mimo pracoviště a 1/3 respondentů by se chtěla vzdělávat na pracovišti. Obojí místa realizace vzdělávání mají své přednosti a nedostatky. Jelikož se však jedná o vedoucí zaměstnance, tak je ve většině případů doporučováno se vzdělávat mimo pracoviště, kde nejsou manažeři tolik zatíženi výkonem své práce a mohou se lépe soustředit na problematiku vzdělávání.

Mezi formy vzdělávání, které jsou preferovány manažery společnosti XY patří přednášky a semináře, pro které je 38 % vedoucích zaměstnanců. Zároveň se dá obecně říci, že je to jedna z nejpoužívanější forem vzdělávání zaměstnanců. Naproti tomu rotace práce a dále pak asistování a konzultace neuspěly mezi dotazovanými zaměstnanci. V projektové části se tedy již nebude počítat s možnou formou vzdělávání v podobě rotace práce, asistováním nebo konzultacemi.

Na základě otevřených otázek týkajících se především zjištění informací, o jaké vzdělávací programy je největší zájem, jak by se měl daný vzdělávací program projevit na výkonu manažera a jak rychle se efekt ve výkonu práce dostaví, bylo ve spolupráci s vedením společnosti XY rozhodnuto o dvou zásadních kritériích pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců:

- vzdělávací programy se přednostně zaměří na ty manažery, u kterých byla zjištěna potřeba vzdělávání ve stejné oblasti,
- bude jednat o ty manažery, u nichž vedení společnosti XY shledává, že absolvovaný vzdělávací program bude mít největší přínos pro společnost XY.

Z realizovaného dotazníkového šetření a výše uvedených kritérií byly vytýčeny čtyři základní oblasti vzdělávání manažerů ve společnosti XY:

- Kurz obchodních dovedností pro liniovou úroveň v útvaru maloobchod. Cílem bude zvýšení průměrné hodnoty účtenek a vyšší spokojenost zákazníků.
- Kurz ruského jazyka pro vybraného manažera, který se má stát expatriantem pro obchodní expanzi do pobaltských zemí.
- Trénink vůdčích schopností pro střední úroveň v útvaru maloobchod. Cílem bude efektivnější vedení podřízených zaměstnanců spolu s jejich vyšší spokojeností a loajalitou vůči nadřízenému a společnosti XY.
- Marketingové plánování, kterého se zúčastní vedoucí útvaru marketingu, jehož úkolem bude vypracování marketingového plánu pro společnost XY.

Na základě zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření byly potvrzeny hypotézy H2, H3 a H4 a vyvrácena hypotéza H1.

Z realizovaného evaluačního interview vyplynulo, že majitelka společnosti XY souhlasí s návrhem vybraných vzdělávacích kurzů či aktivit pro vybrané manažery společnosti XY. Menší výtku měla majitelka společnosti XY k tréninku vůdčích schopností pro střední management útvaru maloobchod, a to zejména v obtížně vyhodnotitelných a měřitelných přínosech tohoto tréninku. Vyhodnocení lze ovšem analyzovat pomocí ukazatele míry fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY nebo kvantitativním a kvalitativním výzkumem.

Návrh rozpočtu a předběžná kalkulace na dané vzdělávací aktivity, kterých by se mělo zúčastnit celkem 22 vedoucích zaměstnanců, byl stanoven na částku celkem CZK 150 000.

Z výše uvedeného plyne pozitivní zjištění, a sice že je ve společnosti XY značný potenciál na další rozvoj a vzdělávání vedoucích zaměstnanců, kteří vnímají vzdělávání jako příležitost k dalšímu zlepšení. Je podstatné zmínit, že informace získané z analýzy stávajícího systému vzdělávání manažerů ve společnosti XY jsou zároveň i východiskem pro navržený projekt.

9 PROJEKTOVÁ ČÁST – POČÁTEČNÍ SITUACE

Jako cílová skupina zaměstnanců společnosti XY účastnících se systému nových (potřebných) vzdělávacích aktivit byli vybráni zaměstnanci, kteří jsou uvedeni v následující tabulce (Tab. 11), která je jedním z výstupů analytické části diplomové práce.

Tab. 11. *Potřebné vzdělávací aktivity pro manažery společnosti XY [Vlastní zpracování]*

Oblasti vzdělávání	Počet možných účastníků	Praktický přínos	Odhadovaná doba, za kterou se projeví přínos vzdělávání do praxe
Obchodní/prodejní dovednosti	17 (oblastní vedoucí)	zvýšení průměrné hodnoty účtenek, vyšší spokojenost zákazníků	2 měsíce
Kurz ruštiny	1 (oblastní manažer)	dorozumění se v pobaltských zemích (expatriant)	1 rok
Trénink vůdčích schopností	3 (oblastní manažerky)	efektivnější vedení podřízených, spolu s jejich vyšší spokojenosti a loajalitou	3 měsíce
Marketingové plánování	1 (vedoucí marketingového oddělení)	vypracování marketingového plánu pro firmu XY	1 měsíc

Tito zaměstnanci byli pro dané vzdělávací aktivity či kurzy vybráni na základě realizovaného kvantitativního a kvalitativního výzkumu ve společnosti XY a také proto, že splňují kritéria stanovená vedením společnosti XY pro vzdělávání svých zaměstnanců.

10 CÍLE PROJEKTU A KRITÉRIA ÚSPĚCHU

Hlavním cílem je navrhnout projekt zaměřený na vzdělávání zaměstnanců (manažerů) ve společnosti XY a to s úmyslem zvýšit efektivnost práce vybraných zaměstnanců, což by mělo mít pozitivní přínos pro společnost XY.

Autor této diplomové práce je přesvědčen, že právě realizace tohoto projektu a vybraných vzdělávacích aktivit či kurzů pomůže zvýšit kvalifikační úroveň zaměstnanců společnosti XY, kteří budou účastníky projektu, což následně povede i ke zlepšení výsledků a efektivity jejich práce. Definování jednotlivých dílčích cílů projektu podle metody SMART je znázorněno v níže uvedené tabulce (Tab. 12).

Tab. 12. Definování jednotlivých dílčích cílů projektu podle metody SMART [Vlastní zpracování]

SMART	CHARAKTERISTIKA
SPECIFIKUM – KONKRÉTNOST CÍLE	Sestavení vzdělávacích programů pro vybrané vedoucí zaměstnance společnosti XY, jejichž cílem je odstranění zjištěných rezerv, popřípadě nedostatků.
MĚRITELNOST CÍLE	Především 360° zpětná vazba aplikovaná na účastníky vzdělávacích aktivit či kurzů po termínech, které byly jednotlivě stanoveny jako termíny, do kterých se musí projevit efekt vzdělávání v praxi.
AKCEPTOVATELNOST CÍLE	Vybraní vedoucí zaměstnanci společnosti XY budou seznámeni s tím, že se budou účastnit vzdělávacích aktivit či kurzů, které stanovilo vedení společnosti XY. Vybraní manažeři si sami uvědomují potřebu vzdělávání a jsou neskutečně rádi, že na sobě mohou dále pracovat, protože vědí, že jim to může pomoci v řešení jejich problémů.
REÁLNOST CÍLE	Investice do vzdělávacích aktivit či kurzů hradí v plné výši společnost XY. Podle zjištění provedených pomocí dotazníkového šetření a osobních rozhovorů je patrné, že zaměstnanci společnosti XY účastníci se vzdělávací aktivity či kurzu jsou ochotni na sobě dále pracovat ve stanovených oblastech a chtějí získané poznatky aplikovat nejenom do podnikové praxe, ale i do svého osobního života.

TERMÍN CÍLE	<p style="text-align: center;">Celková délka projektu je plánována:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. OBLASTNÍ MANAŽER – od 26. 04. 2011 do 12. 12. 2011 celkem cca 8 měsíců – uvolnění z práce každé úterý od 17:00 do 20:30 hod. 2. OBLASTNÍ MANAŽERKY – od 06. 05. 2011 do 07. 05. 2011 – 2 dny. 3. OBLASTNÍ VEDOUCÍ – od 25. 05. 2011 do 26. 05. 2011 – 2 dny. 4. VEDOUCÍ MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ – od 10. 05. 2011 do 11. 05. 2011 – 2 dny <p style="text-align: center;">Vždy je nutné uvolnit účastníky vzdělávání z práce v daných termínech.</p>
--------------------	---

Vyhodnocení projektu vzdělávání není jednoduché, nicméně je nezbytnou součástí – tedy po realizaci vzdělávacích aktivit či kurzů budou sepsány účastníky těchto vzdělávacích kurzů „vzdělávací zprávy“, ve kterých budou uvedeny jejich získané poznatky či dovednosti a také způsob, jakým je budou implementovat do své podnikové praxe.

Dále jejich přímí nadřízení včetně dalších hodnotících subjektů (pomocí metody 360° zpětné vazby) posoudí po stanovených termínech uvedených v tabulce (Tab. 12) změny pracovního chování ve výkonu práce manažerů, kteří se účastnili vzdělávacích programů.

Dalším kritériem úspěšnosti bude postupné zlepšení současných nedostatků, které byly na dané úrovni zjištěny spolu s nutností se dále v daných oblastech zlepšovat; nicméně některé projevy je možno sledovat až v delším časovém horizontu.

11 VSTUPY A OMEZENÍ PROJEKTU

Následující kapitola se zaměřuje na vstupy a omezení projektu zaměřeného na systém vzdělávání zaměstnanců (manažerů) ve společnosti XY.

11.1 Vstupy projektu

Bylo nutno identifikovat potřeby vzdělávání ve společnosti XY a dále se snažit využít zjištěné rezervy.

Identifikace potřeb vzdělávání proběhla v součinnosti s vedením společnosti XY na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu, jež jsou důležitým vstupem.

Byla zjištěna potřeba zúčastnit se čtyř vzdělávacích programů pro celkem 22 vedoucích zaměstnanců (manažerů) společnosti XY.

Ve dnech realizace vzdělávání budou účastníci vzdělávacích programů uvolněni z práce a na místo konání kurzů se dopraví sami.

Vzdělávací kurzy se nazývají:

- Jazykový kurz ruštiny (mírně pokročilý).
- Trénink vůdčích schopností.
- Prodejní dovednosti.
- Marketingové plánování.

Jazykový kurz ruštiny realizuje jazyková a vzdělávací agentura Lingua-Sandy v Praze a ostatní tři vzdělávací kurzy budou realizovány vzdělávací agenturou Tutor v Praze. Vzdělávací agentury byly vybrány autorem projektu a následně schváleny vedením společnosti XY (majitelkou společnosti XY) jako vyhovující.

Účastníkům vzdělávacích programů bude ve dnech realizace propláceno cestovné, diety a nutné náklady spojené s dopravou (například parkovné). Vzdělávací agentury budou zajišťovat ubytování, lektory a nutné technické vstupy.

11.2 Omezení projektu

Projekt zaměřený na systém vzdělávání zaměstnanců (manažerů) ve společnosti XY je omezen dvěma následujícími skutečnostmi:

- Finanční rozpočet projektu: CZK 150 000.

- Dodržení podmínky termín cíle, který je uveden v tabulce (Tab. 12).

Kalkulace nákladů přímo spojených s jednotlivými vzdělávacími programy je uvedena v tabulce (Tab. 13).

Tab. 13. Kalkulace nákladů přímo spojených s jednotlivými vzdělávacími programy
[Vlastní zpracování]

NÁKLADOVÁ POLOŽKA	VÝPOČET NÁKLADŮ V CZK
JAZYKOVÝ KURZ RUŠTINY	2 890 (cena kurzu) * 2 (semestry) * 1 (počet účastníků) = CZK 5 780
TRÉNINK VŮDČÍCH SCHOPNOSTÍ	8 900 (cena kurzu) * 3 (počet účastníků) = CZK 29 100
KURZ PRODEJNÍCH DOVEDNOSTÍ	5 999 (cena kurzu) * 17 (počet účastníků) – 10 % (dojednaná sleva na počet účastníků) – 10 % (věrnostní sleva) = CZK 82 606
KURZ MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ	5 999 (cena kurzu) * 1 (počet účastníků) = CZK 5 999
CESTOVNÉ	200 * 22 (cesta po Praze) + 2 * 500 (cesta z Teplic do Prahy a zpět) + 2 * 700 (cesta z Brna do Prahy a zpět) + 2 * 1 000 (cesta z Ostravy a zpět) + 2 * 500 (cesta z Plzně do Prahy a zpět) + 850 (cesta z Olomouce a zpět) + 3 * 1 000 (cesta z Bratislavy do Prahy a zpět) + 1 200 (cesta z Trnavy a do Prahy a zpět) + 1 900 (cesta z Košic do Prahy a zpět) + 1 500 (cesta z Banské Bystrice a zpět) = CZK 18 250
CELKEM	CZK 135 736
KOMPARACE S ROZPOČTEM	150 000 – 135 736 = CZK 14 264 (ROZPOČET NENÍ PŘEKROČEN)

Z výše uvedené kalkulace nákladů na vzdělávací programy je patrné, že celkové náklady jsou ve výši CZK 135 736, z čehož vyplývá, že stanovený finanční rozpočet (CZK 150 000) bude dodržen s finanční rezervou přibližně CZK 14 264.

12 KLÍČOVÉ AKTIVITY A JEJICH ROZBOR

V následující kapitole je konkretizována představa o realizaci klíčových aktivit vzdělávání a jejich přínosu pro vedoucí zaměstnance, kteří projdou vzdělávacím programem. Součástí rozboru jsou i přínosy, které vzdělávací program přinese pro společnost XY.

Realizace bude provedena formou „*off the job*“, mimo místo výkonu běžné práce vedoucích zaměstnanců společnosti XY, tedy v prostorách vzdělavatele. Je tomu tak proto, že pokud má dojít ke změně postojů a chování vedoucích zaměstnanců, je vhodné zajistit vzdělávání mimo budovu společnosti XY, ve které manažeři pracují, čímž se snáze budou soustředit na nově nabyté poznatky, dovednosti a znalosti.

Vzdělavatelem bude externí zaměstnanec vzdělávací agentury Tutor a lektor jazykové agentury Lingua-Sandy. Rovněž je podstatné zmínit, že jednotlivé vzdělávací kurzy přinesou především návody na zlepšení v daných oblastech, tedy s výjimkou jazykového kurzu ruského jazyka, ale i tam je nutné, aby na sobě vedoucí zaměstnanec sám pracoval a učil se i ve svém volném čase. Z toho plyne, že je nezbytně nutné, aby se po absolvování vzdělávacího programu manažeři aktivně snažili aplikovat nabyté poznatky do své praxe.

12.1 Charakteristika a tematická náplň vzdělávacích aktivit

Charakteristika a tematická náplň jednotlivých vzdělávacích kurzů a aktivit je uvedena níže.

12.1.1 Jazykový kurz ruského jazyka

Na základě zjištění vstupních znalostí a dovedností bude manažer zařazen do jednoho z 6 ročníků. Výběr správného stupně obtížnosti je jedním z klíčových faktorů pro dosažení žádané efektivity kurzu. Uchazeč o jazykový kurz absolvuje rozřazovací test a krátký vstupní pohovor v ruském jazyce.

Výuka se dělí do šesti ročníků a reflektuje stupnici Evropského referenčního rámce (ERR).

Stupně výuky dle evropského referenčního rámce ERR:

- 1. ročník – začátečníci: úroveň A1,
- 2. ročník – mírně pokročilí: úroveň A2,
- 3. ročník – středně pokročilí: úroveň B1,
- 4. ročník – výše středně pokročilí: úroveň B2,
- 5. ročník – pokročilí: úroveň C1,

- 6. ročník – expert: úroveň C2.

Tato stupnice vyjadřuje přibližné ekvivalenty běžných stupňů obtížnosti známých v České republice v porovnání s rozčleněním jednotlivých úrovní dle Společného referenčního rámce. Forma výuky: jedná se o individuální výuku ve skupině 12osob. [24]

12.1.2 Trénink vůdčích schopností

Trénink vůdčích schopností je určen pro manažery, kteří vedou tým lidí a chtějí být lepší a dokonalejší ve svých vůdčích schopnostech, směřování týmu k cíli, motivaci týmu v době klidu i v době změn či extrémních situacích.

Trénink vůdčích schopností přináší manažerům velmi cenné osobní i manažerské zkušenosti a znalosti. [25]

12.1.3 Kurz prodejních dovedností

Kurz prodejních dovedností je zaměřen na proces prodeje a efektivní komunikaci nezbytnou pro úspěšné prodávání. Dále se kurz orientuje na základní techniky prodejních dovedností a všechny podstatné faktory, které je nutné znát k uzavření úspěšného obchodu. Účastníci kurzu získají znalosti o interakci mezi klientem a prodejcem, dále pak projdou tréninkem komunikačních dovedností a naučí se pravidlům a zákonitostem prodejního rozhovoru. Následuje význam a role osoby prodejce, typologie zákazníků, jejich potřeby a motivy. [26]

12.1.4 Kurz marketingového plánování

Systematické marketingové plánování přináší společnosti řadu výhod. Pomáhá zvýšit zisk i obrát, ušetřit náklady a celkově zvýšit efektivitu marketingových kampaní. Kromě toho vytváří v marketingu systém, díky čemuž je usnadněna orientace a motivace informovaných zaměstnanců. Je však alarmující, že četné výzkumy ukazují, že nadpoloviční většina firem buď neplánuje v marketingové oblasti vůbec, nebo se marketingové plány nikdy nedostanou do rukou zaměstnanců, kteří s nimi mají pracovat.

Po absolvování kurzu marketingové plánování dokáží účastníci zavedenou praxi efektivně změnit. [27]

13 MATICE ODPOVĚDNOSTI

Na úvod je určena metodika stanovení matice odpovědnosti. Dále je uvedena matice odpovědnosti, která je zpracovaná do tabulky (Tab. 14).

Jedním z mnoha klíčových faktorů, zejména u větších projektů, které je třeba prověřit, je zda je distribuce odpovědnosti a informovanost taková, aby bylo možné projekt řídit efektivně. To tedy znamená, aby za každou oblast nebo část projektu zodpovídal konkrétní zaměstnanec a všichni členové řešitelského týmu byli informováni o otázkách, které se týkají jejich práce. [32]

Pro ověření vhodného nastavení rozhodovací a komunikační matice slouží relativně jednoduchý, ale účinný nástroj – RACI matice. Název RACI je akronymem prvních písmen čtyř v angličtině položených otázek [28]:

- Who is Responsible?
- Who is Accountable?
- Who is Consulted?
- Who is Informed?

Překlad je zvláště u prvních dvou otázek značně nesnadný, protože jak *responsibility*, tak *accountability* jsou povětšinou překládány jako odpovědnost. Nicméně lze si pomoci přeneseným výkladem jejich smyslu a poté je již rozdíl patrný [28]:

- R: komu bylo svěřeno provedení úkolu?
- A: kdo je ve finále odpovědný, a kdo přijímá rozhodnutí a je vlastníkem problému?
- C: s kým je nutné provést konzultaci před tím, než je učiněno rozhodnutí nebo provedena akce?
- I: koho je třeba informovat o rozhodnutích, která byla učiněna; popřípadě, kdo musí vědět o prováděných akcích?

Tab. 14. Matice odpovědnosti [Vlastní zpracování]

Úkol	1.	2.	3.	4.	5.
Podnět na zpracování projektu	C	A	R		
Analýza potřeb vzdělávání	I	C	A/R		
Informování zaměstnanců do plánu vzdělávání	C	A/R	I		
Plán vzdělávacího programu	I	A/C	R		
Stanovení rozpočtu a financování	A/R				
Zajištění agentury, která bude vzdělávací program realizovat	I	A	R		
Předběžná kalkulace nákladů	I	A/C	R		
Realizace kurzu „Jazykový kurz ruského jazyka“		I	I		A/R
Realizace kurzu „Trénink vůdčích schopností“		I	I	A/R	
Realizace kurzu „Prodejní dovednosti“		I	I	A/R	
Realizace kurzu „Marketingové plánování“		I	I	A/R	
Konečná kalkulace nákladů	C	A/C	R		
Vyhodnocení vzdělávání	I	A/C	R		

V tabulce (Tab. 14) je uvedena matice odpovědnosti. Neboť si společnost XY nepřála zveřejnit jména jednotlivých zaměstnanců odpovědných za daný úkol, jsou proto tyto zaměstnanci označeni číslicí od 1 do 5.

- 1: generální ředitel společnosti XY, kde pracují účastníci vzdělávacího programu,
- 2: přímý nadřízený účastníků vzdělávacího programu,
- 3: tvůrce projektu vzdělávání zaměstnanců (manažerů) ve společnosti XY,
- 4: realizátor tří vzdělávacích kurzů,
- 5: realizátor jazykového kurzu ruského jazyka.

14 ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU

Neboť se v projektu nejedná o malou investici a je důležité, aby všechno proběhlo podle plánu, byl proto sestaven časový harmonogram projektu pomocí síťové analýzy, při které byla použita metoda CPM (*Critical Path Method*). Ke grafickému znázornění byl využit program WinQSB.

V tabulce (Tab. 15) a tabulce (Tab. 16) je uveden popis činností souvisejících s realizací navrhovaného projektu zaměřeného na systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY. Doba trvání jednotlivých činností je uvedena ve dnech.

Tab. 15. Popis činností s dobou jejich trvání [Vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání	Předcházející činnost
A	Podnět na zpracování projektu	1	–
B	Analýza potřeb vzdělávání	3	A
C	Plán vzdělávacího programu	3	B
D	Informování zaměstnanců do plánu vzdělávání	2	C
E	Stanovení rozpočtu a financování	1	D
F	Předběžná kalkulace nákladů	1	E
G	Zajištění vzdělávacích agentur, které budou vzdělávací programy realizovat	1	F
H	Realizace kurzu „Jazykový kurz ruského jazyka“	266	G
I	Realizace kurzu „Trénink vůdčích schopností“	2	G
J	Realizace kurzu „Prodejní dovednosti“	2	G
K	Realizace kurzu „Marketingové plánování“	2	G
L	Konečná kalkulace nákladů	1	H, I, J, K
M	Vyhodnocení kurzu „Jazykový kurz ruského jazyka“	2	H

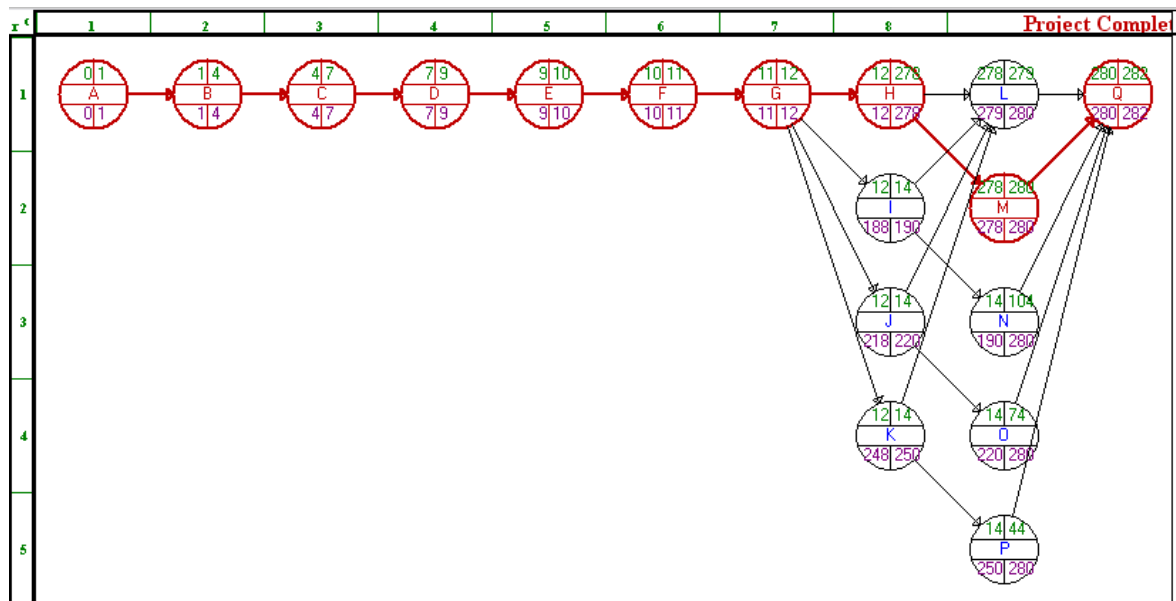
N	Vyhodnocení kurzu „ <i>Trénink vůdčích schopností</i> “	90	I
O	Vyhodnocení kurzu „ <i>Prodejní dovednosti</i> “	60	J
P	Vyhodnocení kurzu „ <i>Marketingové plánování</i> “	30	K
Q	Vyhodnocení celého projektu	2	L, M, N, O, P

V tabulce (Tab. 16) je uvedeno řešení navrhovaného projektu zaměřeného na systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY pomocí programu WinQSB.

Tab. 16. Řešení navrhovaného projektu pomocí programu WinQSB [Vlastní zpracování]

02-27-2011 11:26:36	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	3	1	4	1	4	0
3	C	Yes	3	4	7	4	7	0
4	D	Yes	2	7	9	7	9	0
5	E	Yes	1	9	10	9	10	0
6	F	Yes	1	10	11	10	11	0
7	G	Yes	1	11	12	11	12	0
8	H	Yes	266	12	278	12	278	0
9	I	no	2	12	14	188	190	176
10	J	no	2	12	14	218	220	206
11	K	no	2	12	14	248	250	236
12	L	no	1	278	279	279	280	1
13	M	Yes	2	278	280	278	280	0
14	N	no	90	14	104	190	280	176
15	O	no	60	14	74	220	280	206
16	P	no	30	14	44	250	280	236
17	Q	Yes	2	280	282	280	282	0
	Project	Completion	Time	=	282	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Na obrázku (Obr. 13) je znázorněn síťový graf sestavený pomocí programu WinQSB.



Obr. 13. Síťový graf sestavený pomocí programu WinQSB [Vlastní zpracování]

14.1 Interpretace výsledných hodnot

Podle výsledků metody CPM (*Critical Path Method*) je zřejmé, že nejkratší doba trvání daného projektu je 282 dní a kritická cesta je rovněž 282 dní. 282 dnů není nikterak málo, je to dáno *jazykovým kurzem ruštiny*, který je dvou semestrální, což prodlužuje celkovou délku projektu.

Pokud se jedna z činností, jež tvoří kritickou cestu, prodlouží, tak se opozdí i termín ukončení projektu a to kvůli nulovým časovým rezervám těchto činností. Zpoždění některé z klíčových aktivit by rovněž vedlo k narušení návaznosti dalších aktivit, což by mělo za následek náročnou diskuse se vzdělavateli, kteří mají mimo vzdělávání zaměstnanců společnosti XY i jiné další vzdělávací aktivity.

- kritická cesta: A → B → C → D → E → F → G → H → M → Q (pokud budou tyto činnosti ve stanovených termínech započaty a dokončeny, tak projekt bude realizován podle stanoveného plánu),
- doba trvání celého projektu: 282 dnů.

Tab. 17. Výpočet časových rezerv [Vlastní zpracování]

Čin.	Čas čin. Čč	Nejdříve možný začátek NMZ	Nejdříve ve možný konec NMK	Nej- později příp. začátek NPZ	Nej- později příp. konec NPK	Celková časová rezerva (CČR=NPZ- NMZ)	Volná časová rezerva (VČR=NMK- NMZ-Čč)	Nezávislá časová rezerva (NČR=max(NMK- NPK-Čč)
A	1	0	1	0	1	0	0	0
B	3	1	4	1	4	0	0	0
C	3	4	7	4	7	0	0	0
D	2	7	9	7	9	0	0	0
E	1	9	10	9	10	0	0	0
F	1	10	11	10	11	0	0	0
G	1	11	12	11	12	0	0	0
H	266	12	278	12	278	0	0	0
I	2	12	14	188	190	176	0	0
J	2	12	14	218	220	206	0	0
K	2	12	14	248	250	236	0	0
L	1	278	279	279	280	1	0	0
M	2	278	280	278	280	0	0	0
N	90	14	104	190	280	176	0	0
O	60	14	74	220	280	206	0	0
P	30	14	44	250	280	236	0	0
Q	2	280	282	280	282	0	0	0

V tabulce (Tab. 17) jsou uvedeny činnosti, jejich doba trvání a výpočet: nejdříve možných začátků a konců, nejpozději přípustných začátků a konců činností, časové rezervy (celková, volná a nezávislá). Tyto časové rezervy lze zjistit sítovou analýzou. *Celková časová rezerva* vyjadřuje velikost časového intervalu, o který lze zpozdít ukončení realizace činnosti, aniž by se změnila doba trvání projektu. Tato rezerva se vyskytuje u činností: *I, J, K, L* a následuje u činností: *N, O, P*. Ovšem čerpání této rezervy může zmenšovat časovou rezervu následující práce a může prakticky nepříznivě zasáhnout do časového plánu dalších prací. *Volná časová rezerva (RV)* vyjadřuje velikost časového intervalu, o který lze zpozdít ukončení realizace činnosti, aniž by se tím zabránilo následujícím činnostem začít jejich realizaci v nejdříve možném termínu, tedy neovlivňuje časový průběh následujících prací. Tato rezerva se zde *nenachází* u žádné z činností. *Nezávislá časová rezerva (RN)* vyjadřuje velikost časového intervalu, o který lze zpozdít ukončení realizace činnosti, která začala v nejpozději přípustném termínu, aniž by se tím zabránilo bezprostředně následujícím činnostem začít realizaci v nejdříve možném termínu. Tato rezerva se rovněž *nevyskytuje* ani u jedné z uvedených činností.

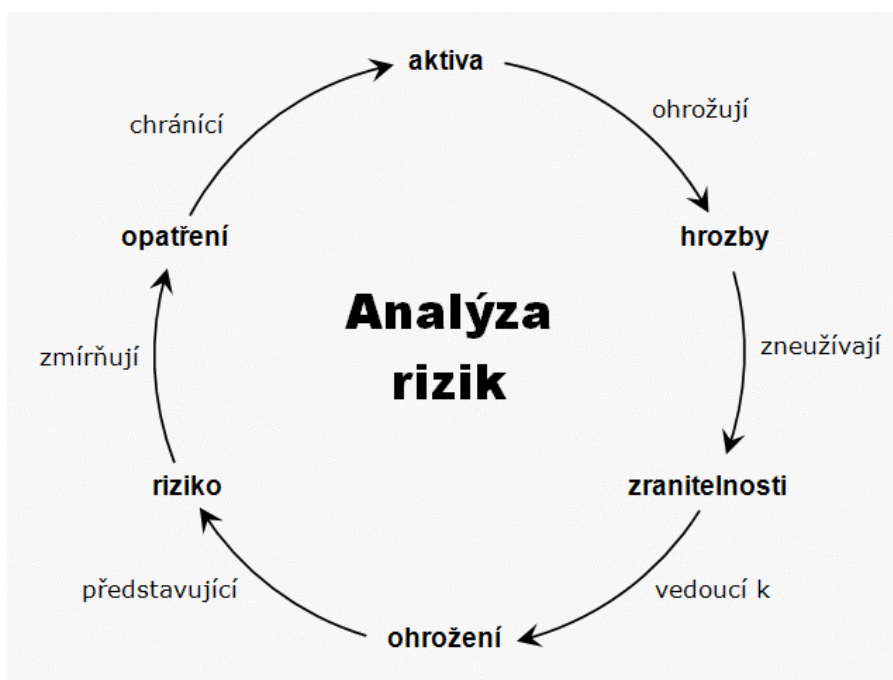
15 RIZIKA – PŘEDPOKLADY PODMIŇUJÍCÍ DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ A CÍLŮ PROJEKTU

V této kapitole je zpracována analýza rizik, která je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Analýza rizik obvykle zahrnuje [29]:

- *identifikaci aktiv* – vymezení posuzovaného subjektu a soupis aktiv, které daný subjekt vlastní (aktivem je myšleno vše, co má pro subjekt hodnotu, kterou je možné zmenšit působením hrozby),
- *identifikaci hrozeb a slabin* – určení událostí a akcí, které mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiv a určení slabých míst subjektu, které umožňují působení hrozeb,
- *analýza stávajících ochranných opatření a určení zranitelností aktiv*,
- *stanovení míry rizika* – zde je důležité určit pravděpodobnost výskytu hrozeb,
- *návrh opatření* – která zmírňují rizika spojená s danou činností na zanedbatelnou úroveň.

Kvalitní řešení jakéhokoliv problému v jakékoliv oblasti je vždy postaveno na kvalitní analýze rizik, která je základním vstupem pro řízení rizik.

Na obrázku (Obr. 14) je znázorněna praktická ukázka analýzy rizik.



Obr. 14. Analýza rizik [29]

Hodnocení rizik představuje neustálé zvažování [29]:

- o poškození aktiv, která mohou být způsobena naplněním hrozeb, přičemž je nutno vzít v úvahu veškeré potenciální důsledky,
- pravděpodobnosti výskytu rizik z pohledu převažujících hrozeb, zranitelnosti a aktuálně implementovaných opatření.

Analýza rizik spojených s realizací projektu zaměřeného na vzdělávání zaměstnanců (manažerů) ve společnosti XY je uvedena nyní.

Aktiva:	Dosažení cíle projektu.
Hrozby:	Málo motivovaní zaměstnanci účastníci se vzdělávacího programu.
Zranitelnost:	Zaměstnanci zapojení do projektu nebudou usilovat o naplnění cílů.
Ohrožení:	Vzdělávací program nesplní očekávání.
Míra rizika:	20 %.
Pravděpodobnost:	10 %.
Návrh opatření:	Účastníci projektu musí být dostatečně hmotně i nehmotně motivovaní k maximálnímu výkonu. (Využití osobních cílů a potřeb vzdělávaných).
Aktiva:	Vedení společnosti XY.
Hrozby:	Malá podpora vedení společnosti XY.
Zranitelnost:	Vedení společnosti XY se nebude o projekt zajímat a nebude se osobně angažovat.
Ohrožení:	Projekt nesplní očekávání.
Míra rizika:	25 %.
Pravděpodobnost:	6 %.
Návrh opatření:	Projekt musí být v souladu s cíli společnosti XY a přispívat k jejich dosažení.
Aktiva:	Identifikace potřeb vzdělávání ve společnosti XY.
Hrozby:	Nedostatečně provedené zjištění potřeb vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY.
Zranitelnost:	Zaměstnanci se budou učit, co již umí nebo co nepotřebují.

Ohrožení:	Vzdělávací program bude neefektivní.
Míra rizika:	12 %.
Pravděpodobnost:	6 %.
Návrh opatření:	Pečlivě provedený a vyhodnocený kvantitativní a kvalitativní výzkum zaměřený na potřeby vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY.
Aktiva:	Finanční rozpočet projektu.
Hrozby:	Překročení stanoveného finančního rozpočtu projektu.
Zranitelnost:	Náklady spojené s realizací projektu budou příliš vysoké.
Ohrožení:	Projekt bude finančně nevýhodný.
Míra rizika:	20 %.
Pravděpodobnost:	5 %.
Návrh opatření:	Konzultace nad rozpočtem a pečlivě vypracovaná kalkulace nákladů spojených s realizací projektu.
Aktiva:	Vzdělávací agentura, která bude realizovat vzdělávací program.
Hrozby:	Nevhodně zvolená vzdělávací agentura.
Zranitelnost:	Vzdělavatelé nebudou dostatečně kompetentní, nezvládnutá organizace vzdělávacích programů.
Ohrožení:	Vzdělávání nebude mít úroveň a efekt.
Míra rizika:	20 %.
Pravděpodobnost:	6 %.
Návrh opatření:	Pověst a image vzdělávací agentury, garance ze strany vzdělavatele.
Aktiva:	Samotná realizace, průběh vzdělávacího programu.
Hrozby:	Nemoc vzdělavatele nebo vzdělávaných osob.
Zranitelnost:	Jeden nebo několik vzdělávacích kurzů nebude realizováno.
Ohrožení:	Vzdělávací program bude narušen, může dojít k narušení časového harmonogramu.
Míra rizika:	12 %.
Pravděpodobnost:	6 %.
Návrh opatření:	Domluvit se na možnosti přesunutí vzdělávacího kurzu.

Aktiva:	Výsledný efekt vzdělávání.
Hrozby:	Získané znalosti nebudou důsledně aplikovány do podnikové praxe.
Zranitelnost:	Nedosažení efektu.
Ohrožení:	Projekt bude brán jako neúspěšný.
Míra rizika:	20 %.
Pravděpodobnost:	6 %.
Návrh opatření:	Stanovit lhůtu, do které se musí projevit výsledný efekt a následně provést vyhodnocení.

I přes existenci a charakter výše uvedených potenciálních rizik se domnívám, že realizace navrhovaného projektu může vést k zefektivnění systému vzdělávání zaměstnanců (manažerů) ve společnosti XY.

Mezi přínosy projektu lze mimo jiné například zařadit:

- zvýšení motivace u manažerů společnosti XY,
- schopnost společnosti XY komunikovat se zahraničními obchodními partnery v ruském jazyce,
- zlepšení komunikačních technik uvnitř i mimo společnost XY,
- tvorba komplexního strategického marketingového plánu pro společnost XY.

ZÁVĚR

Vzdělávání a formování pracovních schopností zaměstnanců se v současnosti stává celoživotním procesem. V tomto procesu má stále větší úlohu organizace a podnikové formy vzdělávání. Formování pracovních schopností, rozvoj znalostí a dovedností se stávají jednou z nejdůležitějších činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Je nutné zajistit, aby rozvoj pracovních schopností byl v neustálém předstihu před technickým a organizačním rozvojem organizace, aby zaměstnanci byli schopni flexibilně reagovat na požadavky a možnosti trhu a potřebu zdokonalování systému řízení podniku. [9]

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí – části teoretické a části praktické.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracovat poznatky z oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a následně i konkrétněji specifikovat jednotlivé fáze procesu vzdělávání zaměstnanců. Na základě teoretických poznatků byla následně určena východiska pro zpracování praktické části. Cílem praktické části diplomové práce bylo vypracování analýzy zaměřené na aktuální situaci v oblasti systému vzdělávání ve společnosti XY. V rámci analýzy byly využity metody kvantitativního i kvalitativního výzkumu.

Z kvantitativního výzkumu vyplynulo, že většina vedoucích zaměstnanců společnosti XY si uvědomuje potřebu se vzdělávat. Naproti tomu je patrná 69 % nespokojenost vedoucích zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání ve společnosti XY. Nespokojenost vzniká hlavně kvůli nižší podpoře vzdělávání zaměstnanců ze strany vedení společnosti XY, dále je kritizována i značná strnulost k potřebám vzdělávání manažerů ve společnosti XY a několik respondentů se shodlo i v tom, že současný systém vzdělávání je málo systematický. Pouze necelá třetina manažerů je se stávajícím stavem spokojená.

Přínos vzdělávacích programů, jenž proběhly v minulosti je podle manažerů společnosti XY značný, což je vidět i z procentuálního zastoupení kladných odpovědí – 91,3 % manažerů společnosti XY odpovědělo na dotaz spojený s přínosem dosavadních vzdělávacích programů kladně. Nespokojených bylo pouze 8,7 % respondentů.

Na základě výše získaných informací je možné usuzovat, že zájem a vzdělanostní potenciál byl u dotazovaných respondentů značný.

Většina (2/3) manažerů společnosti XY, by upřednostňovala vzdělávání mimo pracoviště a 1/3 respondentů by se chtěla vzdělávat na pracovišti.

Mezi formy vzdělávání, které jsou preferovány manažery společnosti XY, patří: přednášky a semináře, pro které vyslovilo souhlas 38 % vedoucích zaměstnanců, což je zároveň i jedna z obecně nejpoužívanější forem vzdělávání. Naproti tomu rotace práce a dále pak asistování a konzultace neuspěly mezi dotazovanými manažery společnosti XY.

Dále byla identifikována potřeba na vypracování konkrétního projektu, který je zaměřený na 4 základní oblasti vzdělávání manažerů ve společnosti XY:

- Kurz ruského jazyka.
- Trénink vůdčích schopností.
- Prodejní dovednosti.
- Marketingové plánování.

Dle výše uvedených oblastí byl zpracován projekt zaměřený na efektivní vzdělávání zaměstnanců (manažerů) ve společnosti XY – byly stanoveny cíle, kritéria úspěšnosti, vstupní omezení. Následně byly rozpracovány klíčové aktivity, sestavena matice odpovědnosti, časový harmonogram projektu a na závěr projektu byla provedena analýza potenciálních rizik souvisejících s daným projektem.

K vypracování diplomové práce byly použity odborné monografické publikace, elektronické zdroje a interní materiály společnosti XY.

Při zpracování diplomové práce bylo postupováno podle Zásad pro vypracování, které jsou formulovány v zadání diplomové práce. Domnívám se, že se mi podařilo zpracovat všechny uvedené body a splnit tak formulované a navržené cíle diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th edition. London: Kogan Page, 2009. 1062 p. ISBN 0-7494-5242-0.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání – Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 128 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [6] DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- [8] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [9] GREGAR, Aleš. *Personální management – Vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2010. 96 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- [10] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [11] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [13] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

- [14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [15] KOZÁK, Vratislav; STAŇKOVÁ, Pavla. *Marketing I*. 3. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 128 s. ISBN 80-7318-439-7.
- [16] LEŠINGEROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Olomouc: Books Print, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
- [17] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
- [18] PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 176 s. ISBN 80-7179-886-X.
- [19] PORVAZNÍK, Jan; LADOVÁ, Janka. *Celostní management*. 4. vyd. Bratislava: IRIS, 2010. 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
- [20] SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století: (Předstihněme nejlepší!!!)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 260 s. ISBN 80-86419-88-6.
- [21] SOUČEK, Zdeněk. *Zvítězíme i v globální ekonomice*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 356 s. ISBN 978-80-86946-73-3.
- [22] VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Elektronické zdroje

- [23] PIDWIRNY, Michael. *Definitions of Systems and Models*. [online]. [cit. 2011-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.physicalgeography.net/fundamentals/4b.html>>.
- [24] Webové stránky jazykové a vzdělávací agentury Lingva. *Výuka kurzů*. [online]. [cit. 2011-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://lingva.cz/vyuka.php/>>.
- [25] Webové stránky vzdělávací agentury Tutor. *Školení a semináře*. [online]. [cit. 2011-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://tutor.cz/skoleni-seminare/vitezny-tym-mirek-caban/BK00614733?page=3/>>.
- [26] Webové stránky vzdělávací agentury Tutor. *Prodejní dovednosti*. [online]. [cit. 2011-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://tutor.cz/skoleni-seminare/prodejni-dovednosti/BK00614197/>>.

- [27] Webové stránky vzdělávací agentury Tutor. *Marketingové plánování*. [online]. [cit. 2011-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://tutor.cz/skoleni-seminare/marketingove-planovani/BK00614161/>>.
- [28] Webové stránky PM blog (blog o projektovém řízení). *Projektové řízení*. [online]. [cit. 2011-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://pm-blog.cz/?p=16>>.
- [29] Webové stránky BusinessInfo.cz (oficiální portál pro podnikání a export). *Řízení a analýza rizik*. [online]. [cit. 2011-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rizeni-rizik/co-je-to-riziko-a-analyza-rizik/1001617/42740/>>.
- [30] Webové stránky Finance – management (blog o SWOT analýze). *SWOT analýza*. [online]. [cit. 2011-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>>.

Seriálové zdroje

- [31] KAZÍK, Petr. Sedm smrtelných hříchů firemního vzdělávání. *Moderní řízení*. Praha: Economia, 2006. č. 4, s. 85. ISSN 0026-8720.
- [32] URBAN, Jan. Šest pravidel úspěšného manažerského vzdělávání. *Moderní řízení*. Praha: Economia, 2010. č. 11, s. 80. ISSN 0026-8720.
- [33] Učit se praxí podporuje malé a střední podniky. *HR Forum*. 2007, č. 8, s. 11. ISSN 1212-690X.

Ostatní zdroje

- [34] Vnitropodnikové materiály společnosti XY.
- [35] Internetové stránky společnosti XY.
- [36] Interview s majitelkou společnosti XY.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Vztah učení, rozvoje a vzdělávání [10, s. 31].....</i>	14
<i>Obr. 2. Firemní kultura jako mnohvrstevný jev [18, s. 107]</i>	20
<i>Obr. 3. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY od roku 2007 do roku 2010 [Vlastní zpracování]</i>	46
<i>Obr. 4. Velikost jednotlivých útvarů ve společnosti XY z hlediska procentuálního zastoupení zaměstnanců v daném útvaru [Vlastní zpracování]</i>	47
<i>Obr. 5. Průměrný věk zaměstnanců v jednotlivých útvarech společnosti XY [Vlastní zpracování]</i>	48
<i>Obr. 6. Průměrná fluktuace zaměstnanců v jednotlivých útvarech společnosti XY v letech 2007 až 2010 [Vlastní zpracování]</i>	49
<i>Obr. 7. Procentuální zastoupení žen a mužů v rámci celé společnosti XY [Vlastní zpracování]</i>	50
<i>Obr. 8. Spokojenost se současným systémem vzdělávání ve společnosti XY [Vlastní zpracování]</i>	60
<i>Obr. 9. Efektivnost vzdělávacích programů ve společnosti XY v minulosti [Vlastní zpracování]</i>	61
<i>Obr. 10. Zájem manažerů o další vzdělávací programy ve společnosti XY [Vlastní zpracování]</i>	61
<i>Obr. 11. Místo konání vzdělávacích programů ve společnosti XY [Vlastní zpracování]</i>	63
<i>Obr. 12. Upřednostňované formy vzdělávacích programů ve společnosti XY [Vlastní zpracování]</i>	64
<i>Obr. 13. Síťový graf sestavený pomocí programu WinQSB [Vlastní zpracování]</i>	80
<i>Obr. 14. Analýza rizik [29]</i>	82

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Vývojové fáze koncipování rozvoje a vzdělávání v organizaci [10, s. 117]</i>	<i>23</i>
<i>Tab. 2. Základní otázky při plánování vzdělávacího programu [8, s. 37].....</i>	<i>26</i>
<i>Tab. 3. Management společnosti XY [Vlastní zpracování]</i>	<i>42</i>
<i>Tab. 4. Provozně-ekonomický úsek společnosti XY [Vlastní zpracování]</i>	<i>42</i>
<i>Tab. 5. Útvar logistiky společnosti XY [Vlastní zpracování]</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 6. Útvar rozvoje a údržby společnosti XY [Vlastní zpracování]</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 7. Útvar marketingu společnosti XY [Vlastní zpracování]</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 8. Útvar IT společnosti XY [Vlastní zpracování]</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 9. Útvar maloobchodu společnosti XY [Vlastní zpracování]</i>	<i>45</i>
<i>Tab. 10. Oblasti vzdělávání ve společnosti XY [Vlastní zpracování]</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 11. Potřebné vzdělávací aktivity pro manažery společnosti XY [Vlastní zpracování].....</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 12. Definování jednotlivých dílčích cílů projektu podle metody SMART [Vlastní zpracování].....</i>	<i>70</i>
<i>Tab. 13. Kalkulace nákladů přímo spojených s jednotlivými vzdělávacími programy [Vlastní zpracování]</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 14. Matice odpovědnosti [Vlastní zpracování].....</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 15. Popis činností s dobou jejich trvání [Vlastní zpracování]</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 16. Řešení navrhovaného projektu pomocí programu WinQSB [Vlastní zpracování].....</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 17. Výpočet časových rezerv [Vlastní zpracování]</i>	<i>81</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník pro manažery společnosti XY
- P II Grafické vyhodnocení dotazníku
- P III Prezenční listina vstupní instruktáže – spojená se školením BOZP a PO
- P IV Stručný soupis obchodních dovedností pro prodejny společnosti XY

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO MANAŽERY SPOLEČNOSTI XY

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Jan Ďurd'a a jsem studentem druhého ročníku magisterského studijního programu na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

V současné době zpracovávám diplomovou práci na téma „*Projekt systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY.*“. V rámci zpracování praktické části bych Vás rád požádal o vyplnění následujícího dotazníku, který bude zdrojem informací pro řešení výše uvedené problematiky.

Instrukce: U každé otázky prosím, zaškrtněte odpověď, která vyjadřuje Váš názor.

Dotazník je zcela anonymní a mohu Vás ujistit, že informace získané pomocí tohoto dotazníku nebudou žádným způsobem zneužity. Jsou určeny pouze pro výsledky tohoto dotazníkového průzkumu.

Děkuji Vám za ochotu a čas, který jste věnoval/a vyplňování tohoto dotazníku. Pokud budete mít zájem o výsledky vyhodnocení dotazníkového průzkumu, tak Vám je rád poskytnu.

Bc. Jan Ďurd'a

Jandurda@seznam.cz

ZÁKLADNÍ OTÁZKY PRO IDENTIFIKACI VHODNÉHO PROGRAMU VZDĚLÁVÁNÍ

1. V jakém oddělení společnosti XY nyní pracujete?

- IT
- Logistika
- Maloobchod
- Marketing
- Provozně – ekonomický
- Údržba a rozvoj

2. Jakou úroveň řízení zastupujete v rámci organizační struktury?

- Vysokou
- Střední
- Liniovou

2a) Jak se Vámi zastupovaná manažerská pozice nazývá?

.....
.....

3. Chtěl/a byste být v práci úspěšnější a mít větší pravděpodobnost na povýšení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4. Myslíte si, že Vám v tom mohou pomoci nově nabyté znalosti, dovednosti a rozvoj Vašich schopností?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Vyhovuje Vám současný systém vzdělávání ve společnosti XY?

- Vyhovuje
- Spíše vyhovuje
- Spíše nevyhovuje
- Nevyhovuje

5a) Pokud jste zaškrtl/a zápornou odpověď, vysvětlete, prosím, co je důvodem Vaší nespokojenosti?

.....
.....
.....

6. Absolvoval/a jste někdy vzdělávací program/y u společnosti XY? (jestliže bude odpověď záporná, tak, prosím, přejděte na otázku číslo 7)

- Ano
- Ne

6a) Pokud ano, tak které?

.....
.....
.....

6b) Myslíte si, že pro Vás měly Vámi absolvované vzdělávací programy nějaký efekt?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Víte o některých svých rezervách ve znalostech, schopnostech, dovednostech, na kterých byste chtěl/a zapracovat a které by přispěly k zefektivnění Vaší práce?

- Ano
- Ne

7a) Pokud ano, tak které rezervy by to mohly být?

.....

.....

.....

.....

8. V jaké oblasti by Vám využití těchto rezerv v práci pomohlo?

.....

.....

.....

9. Měl/a byste zájem o absolvování dalších vzdělávacích programů? (*pakliže bude odpověď záporná, tak, prosím, přejděte na otázku číslo 12*)

- Ano
- Ne

9a) Pokud ano, tak kterých?

.....

.....

.....

.....

9b) Jak by se absolvování vybraného kurzu projevilo na výkonu Vaší práce?

.....

.....

9c) V jakém časovém intervalu si myslíte, že by se Vámi nově nabyté znalosti, schopnosti, dovednosti projevily v efektivnosti Vaší práce?

.....
.....
.....

10. Kde by se měl podle Vás vzdělávací program konat?

- Na pracovišti
- Mimo pracoviště

11. Jakou formu by měl podle Vás vzdělávací program probíhat (můžete označit maximálně tři z nabízených možností)?

- Coaching
- Konzultace
- Asistování
- Rotace práce
- Přednáška, seminář
- Praktické demonstrace
- Případové studie
- Simulace
- Hraní rolí
- Jinou formou

12. Jak dlouho jste ve společnosti XY zaměstnán/a?

.....

13. Vaše pohlaví:

- žena
- muž

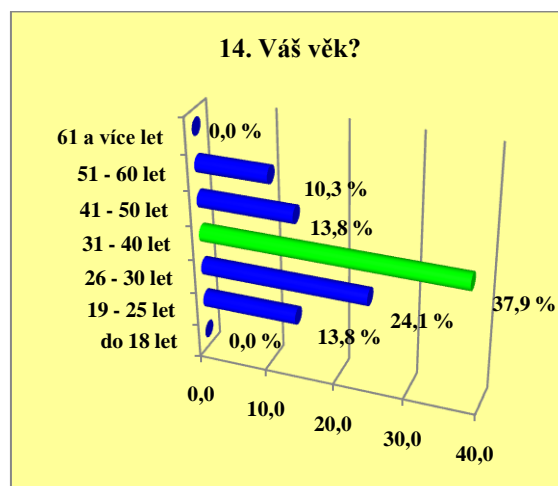
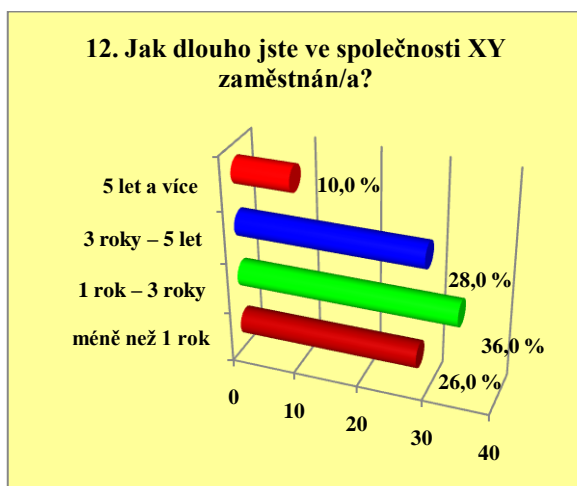
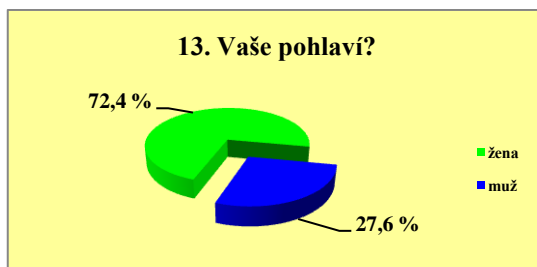
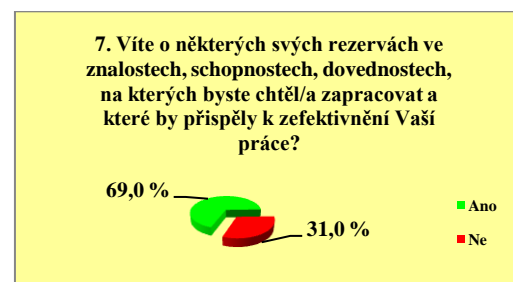
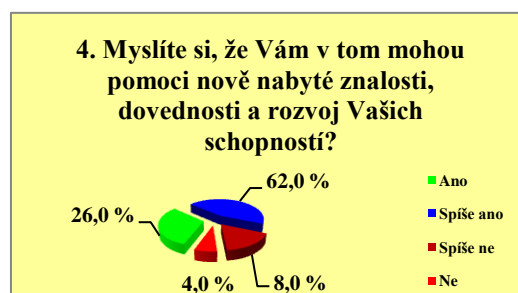
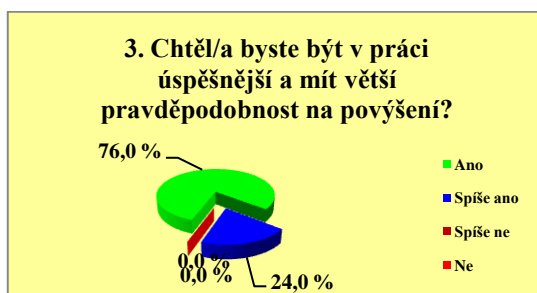
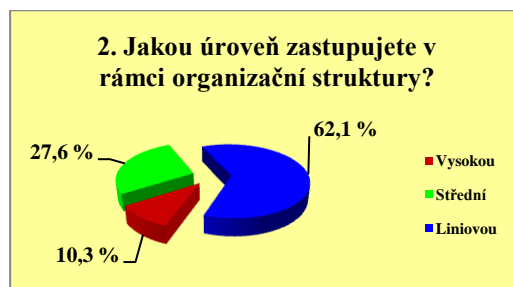
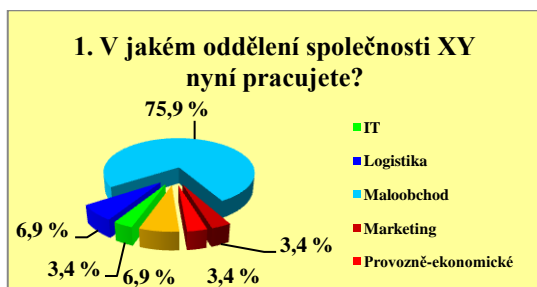
14. Váš věk:

- do 18 let
- 19 – 25 let
- 26 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 61 a více let

15. Vaše nejvyšší dokončené vzdělání:

- základní
- výuční list
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

PŘÍLOHA P II: GRAFICKÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU



PŘÍLOHA P III: PREZENČNÍ LISTINA VSTUPNÍ INSTRUKTÁŽE – SPOJENÁ SE ŠKOLENÍM BOZP A PO

Společnost XY

Prezenční listina

VSTUPNÍ INSTRUKTÁŽE

*Školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně před nástupem
na pracoviště a zahájením pracovní činnosti zaměstnanců*

Níže uvedenými údaji potvrzuji a prohlašuji, že jsem obdržel (a) „Vstupní instruk-
táž“ a že jsem byl (a) poučen (a) v celém rozsahu uvedené instruktaže. Beru na vě-
domí všechna ustanovení této instruktaže a prohlašuji, že se jimi budu řídit po celou
dobu pracovního poměru. Dále potvrzuji, že jsem absolvoval (a) seznámení se s rizi-
ky dle Identifikace a hodnocení rizik, včetně registru rizik, které se týkají mé práce a
pracoviště, v celém rozsahu, dané problematice jsem porozuměla (a) a budu dodržo-
vat opatření stanovená na ochranu před jejich působením.

Místo výkonu práce: _____

Pracovní pozice: _____

Datum školení: _____

Školitel: _____

Podpis: _____

Vstupní instruktaž – Školení bylo provedeno dle osnovy Vstupní instruktaže ze dne

Prezenční listina

Jméno a příjmení	Datum narození	Podpis

PŘÍLOHA P IV: STRUČNÝ SOUPIS OBCHODNÍCH DOVEDNOSTÍ PRO PRODEJNY SPOLEČNOSTI XY

JAK ÚSPĚŠNĚ PRODÁVAT?

VSTUP ZÁKAZNÍKA – PRVNÍ DOJEM

Naším cílem je získání sympatií druhé strany.

Máme na to jen několik prvních sekund. Co rozhoduje?

- Image
- Úsměv
- Uvolněnost
- Gesta

SNAŽME SE, ABYCHOM:

- dobře vypadali,
- byli dobře naladění (starosti nechejme doma),
- oblékejme se pěkně a vkusně,
- buďme přirození,
- mějme přiměřený úsměv,
- svá slova pronášejme sebejistě,
- mluvmě pomalu, klidně,
- nespěchejme, užívejme si rozhovor, dialog.

CO NÁSLEDUJE?

Musíme získat důvěru zákazníka.

Dosáhneme toho navozením příjemné atmosféry a tím, že zákazníka uvolníme – pochválíme ho.

Všechno co v úvodu děláme, co říkáme, jak se tváříme, jak u toho vypadáme, rozhodne o tom, zda s námi bude zákazník jednat, zda jej zaujmeme a zda nakonec budeme úspěšní.

Je potřeba, aby tato fáze byla akční a působivá, z naší strany plná nadšení.

Zvláštěností je, že není až tak podstatné co říkáme, nýbrž jak u toho působíme na zákazníka.

Zaujměme a upoutejme pozornost, navažme kontakt, spřátelme se, navoďme příjemnou atmosféru.

TÉTO FÁZI SE ŘÍKÁ – „HALO EFEKT“

Mějme opravdový zájem o zákazníka a jeho potřeby.

Zapojme srdce, nebuďme příliš tvrdí, jinak nějaké tržby určitě uděláme, ale nám i zákazníkovi bude chybět dobrý pocit.

Užívejme si komunikaci, užívejme si prodej.

CO NÁM V ÚVODU POMŮŽE:

Problémem mnoha obchodníků je, že se naučí svoji roli nazpaměť a pak ji tzv. odříkávají, jako by ji pouštěli z gramofonu – „gramofonová deska“.

Jsou tak zaujati tím, co chtějí říci, že se ani nedostanou k tomu, aby zjistili, co zákazníci chtějí, či potřebují.

VLASTNÍ PRODEJNÍ FÁZE

PRODEJNÍ DIALOG

Vždy ved'me se zákazníkem dialog, nikdy to nesmí být monolog.

Otázky zákazníka vítejme, přestože přerušují náš „zasvěcený výklad“ a my toho máme tolik co říct o výrobku či o problematice, protože ji „dokonale“ známe.

PROČ A CO ZÁKAZNÍK NAKUPUJE?

Nakupuje k vůli:

- charakteristikám,
- parametrům.

NE jen v omezeném počtu případů!

Zákazníci nenakupují výrobky, ale to co výrobky umí...kupují užitek, který výrobky poskytují.

JAK ZBOŽÍ NABÍZÍME?

Nabízíme to, co výrobek umí, nabízíme užitek, který zákazníkovi výrobek poskytne.

Je velice důležité vědět, jaký výrobek je, znát jeho parametry, ale důležitější je vědět, jaký užitek z něj může zákazník mít.

Vždy jako první nabídneme nejkvalitnější zboží.

CO OČEKÁVÁ ZÁKAZNÍK OD VÝROBKU:

Chce si splnit nějaké přání?

Chce partnerovi udělat radost?

Chce zažít něco nevšedního?

Při nabídce zboží pracujeme s fantazií a emocemi zákazníka...malujeme obrázek!

CO SE MUSÍME DOZVĚDĚT?

Pro nás je důležité zjistit, co konkrétního zákazník od výrobku očekává.

U každého zákazníka je pohnutka zcela individuální a my bychom se ji měli dozvědět.

Pokud se nám to povede, pak máme vyhráno.

JAK SE TO DOZVÍME?

Klademe otevřené otázky.

Kladením otevřených otázek vyvoláváme u osloveného zákazníka potřebu a zjišťujeme jeho názor na danou problematiku.

Bez vhodně položených otázek a pozitivní reakce zákazníka nemůžeme přecházet k dalším fázím prodejního rozhovoru.

JAKÉ OTÁZKY TEDY KLADEME?

Používáme otevřené otázky

Jsou to otázky, na které zákazník musí odpovídat rozvitou větou.

Kladením otázek si zároveň udržujeme řídicí pozici v rámci vedeného dialogu.

Pečlivě nasloucháme odpovědím. Když budeme dobře naslouchat, zákazník nám sám řekne, co od výrobku očekává a to povede k prodeji.

CO VYŽADUJE AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ?

- oční kontakt,
- otevřenou pozici v postoji těla,
- pokyvování hlavou,

- zvuky souhlasu,
- reflexy pocitů,
- pokládání otevřených otázek,
- shrnutí a poděkování.

PRAVIDLA AKTIVNÍHO NASLOUCHÁNÍ

Hovoříme-li s někým, věnujme mu pozornost.

Během rozhovoru nedělejme jiné věci.

Odpoutejme se od svých problémů a starostí a zcela se soustředme na to, co nám partner sděluje a jak to sděluje.

Toto každý považujeme za naprostou samozřejmost, a přesto na to zapomínáme.

PEČLIVĚ SLEDUJME NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACI

Hodnoťme, zda je v souladu se slovními sděleními.

Dívejme se na partnera, udržujme s ním oční kontakt.

Dávejme najevo, že nasloucháme – pokyvujme hlavou, přitakávejme.

OVĚŘUJME SI, ZDA SPRÁVNĚ CHÁPEME

Po delším sdělení zákazníka používejte kontrolní otázky.

„Jestli tomu správně rozumím, tak ...“

„Myslíte si tedy, že...“

NASLOUCHÁME, I POKUD NESOUHLASÍME

Přestože nesouhlasíme s partnerovým sdělením, tak stále aktivně nasloucháme.

Ochota naslouchat je také projevem respektu vůči partnerovi.

Neskáčeme mu do řeči. Nedokončujeme za něj věty.

VLASTNÍ REALIZACE PRODEJE

Po celou dobu prodejního dialogu pečlivě sledujeme reakce zákazníka.

Největším uměním při nabídce zboží je – její ukončení ve správný okamžik.

Je to chvíle, kdy dá zákazník najevo, že se rozhodl.

ÚSPĚŠNÉ DOKONČENÍ PRODEJE

Pokud se zákazník rozhodl pro naši nabídku, okamžitě přejdeme k pokladně a načteme vybrané zboží.

Pokud dal najevo nesouhlas s naší nabídkou, nabídneme jiné zboží.

Rozhodnutí je vždy na zákazníkovi.

Nesmíme zapomenout na doplňkový prodej.

ZÁVĚR PRODEJE

NA ZÁVĚR ZÁKAZNÍKOVI VŽDY:

- pochválíme výběr zboží,
- předáme reklamní materiály,
- poděkujeme za nákup,
- pozveme zákazníka k další návštěvě,
- rozloučíme se.

ČASTÉ NEDOSTATKY PŘI PRODEJI:

- Vynechán „halo efekt“.
- Vynechána fáze získání důvěry.
- Pracovat se speciální objednávkou.
- Neodkazovat na internet – nabíháte si na složitou diskusi.
- Nestydět se za cenu – cena je daná, Vy ji neovlivníte a výrobky za to stojí.
- Mluvit pomalu – máte čas přemýšlet, více si můžete všimnout zákazníka (pomalu ne- znamená nudně a nevýrazně).
- Klást otevřené otázky – a pečlivě poslouchat odpovědi.
- Používat při ukázce zboží testery.
- Vyhybat se podmiňovacímu způsobu – mohla bych..., ráda bych, atd.
- Se zákazníkem vest DIALOG – dávat mu prostor na vyjádření.
- Nikdy neodporujte zákazníkovi, nesmíte s ním jít do sporu – (*špatně: je to drahé x není, je to laciné; červená je nejhezčí x nemáte pravdu, hezčí je černá; správně: ano, může se to zdát dražší, ale...; ano, červená je také hezká, ale*).
- Dárek – vždy dárková taška.

- Nemyslet za zákazníka – „já myslím, že Vám to bude vyhovovat“.
- Jednat a mluvit pozitivně – sklenice je poloprázdná x sklenice je poloplná.
- Nepoužívat zbytečné zápory – ...nemohu Vám nabídnout..., nechcete něco...
- Zdůrazňovat užitek.
- Nabízet akce – vždy, byť třeba jen jako podání informace.
- Nepomlouvat zboží.
- Nevnucovat vlastní názory – tato barva je určitě nejhezčí – opatrně můžete se dostat do sporu se zákazníkem.
- Větší balení – ekonomické balení – lepší poměr obsah x cena.