

# Vzdělávání zaměstnanců v podniku XY

Věra Obadalová

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Věra Obadalová**  
Osobní číslo: **M110137**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vzdělávání zaměstnanců v podniku XY**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši zaměřenou na oblast vzdělávání zaměstnanců v podniku.

#### II. Praktická část

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

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **30. června 2015**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. srpna 2015**

Ve Zlíně dne 30. června 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

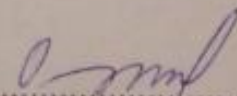
### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 20.8.2015

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se věnuje teorii vzdělávání v podniku XY.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou, která je zaměřena na teoretické informace o řízení lidských zdrojů a vzdělávání pracovníků v podniku, a na praktickou část, která se zabývá vybraným podnikem XY a jeho vzdělávacími aktivitami. Praktická část je založená na dotazníkovém šetření, jež proběhlo mezi zaměstnanci vybrané firmy a zaměřilo se především na spokojenost pracovníků se vzdělávacími aktivitami v jejich podniku. Na základě získaných dat byla poté provedena analýza, zhodnocení celkové situace a identifikace klíčových informací.

Klíčová slova:

Lidské zdroje, vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, analýza systému vzdělávání, dotazníkové šetření.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the theory of employee training and professional development in an unnamed company labelled XY.

The paper is composed of two main parts – a theoretical one and an empirical one. The theoretical section provides an overview of major theoretical threads on human resources management and employee training and professional development. The following empirical section then focuses on the selected unnamed company XY and its educational and training activities. The findings presented in this section stem from a questionnaire distributed among the company employees, which focused on their satisfaction with training and professional development activities in their respective firm. The collected data were subsequently analysed and evaluated, and served as the basis for identifying significant facts and assessing the overall situation.

Keywords:

Human resources, education, training and professional development of employees, analysis of development and training system, questionnaire survey.

**Poděkování:**

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

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

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

*Goethe*

# OBSAH

<b>OBSAH .....</b>	<b>7</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>9</b>
<b>Cíle a metody zpracování práce .....</b>	<b>10</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Ukazatele HR controllingu.....</b>	<b>12</b>
<b>2 VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Cíle vzdělávání .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Metody vzdělávání.....</b>	<b>16</b>
2.2.1 Vzdělávání na pracovišti .....	17
2.2.2 Vzdělávání mimo pracoviště .....	19
<b>3 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 Pochopení a uvědomění si naléhavosti rozvoje znalostí .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Identifikace potřeby vzdělávání a plánování osobního rozvoje.....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 Plánování vzdělávání.....</b>	<b>24</b>
<b>3.4 Realizace vzdělávání.....</b>	<b>24</b>
<b>4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 Hodnocení vzdělávání.....</b>	<b>27</b>
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>29</b>
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>30</b>
<b>6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>31</b>
<b>6.1 Ekonomické informace.....</b>	<b>31</b>
<b>6.2 Personální ukazatele.....</b>	<b>32</b>
6.2.1 Počet zaměstnanců ve společnosti XY .....	32
6.2.2 Osobní náklady.....	32
6.2.3 Struktura zaměstnanců .....	33
6.2.4 Zaměstnanci dle ukončeného nejvyššího vzdělání.....	33
6.2.5 Zaměstnanci dle věkové struktury.....	34
6.2.6 Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví .....	35
6.2.7 Rozdělení zaměstnanců dle délky pracovního poměru .....	35

6.2.8	Další personální ukazatele.....	36
<b>7</b>	<b>PLÁN ŠKOLENÍ VE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>37</b>
<b>8</b>	<b>ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ XY.....</b>	<b>38</b>
<b>8.1</b>	<b>Zákonná školení.....</b>	<b>38</b>
8.1.1	Bezpečnost práce a ochrany zdraví při práci.....	38
8.1.2	Školení požární ochrany.....	38
<b>8.2</b>	<b>Vzdělávání nových zaměstnanců.....</b>	<b>39</b>
<b>8.3</b>	<b>Vzdělávání na prodejních .....</b>	<b>39</b>
8.3.1	Vstupní školení pro manažery.....	39
<b>8.4</b>	<b>Vzdělávání manažerů .....</b>	<b>40</b>
8.4.1	Recruitment trénink.....	40
<b>8.5</b>	<b>Assessment centrum .....</b>	<b>41</b>
<b>9</b>	<b>METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....</b>	<b>42</b>
<b>10</b>	<b>VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI XY</b>	<b>43</b>
10.1	Charakteristika respondentů.....	43
10.2	Postoje zaměstnanců ke vzdělávání .....	44
10.3	Spokojenost zaměstnanců se současným stavem vzdělávání v podniku XY .....	45
10.4	Návrhy na zlepšení vzdělávání ze strany zaměstnanců .....	45
<b>11</b>	<b>VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....</b>	<b>47</b>
<b>12</b>	<b>VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ SE ZAMĚSTNANCI.....</b>	<b>49</b>
<b>13</b>	<b>VYHODNOCENÍ A NAVRHOVANÉ ZMĚNY.....</b>	<b>50</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>56</b>
	<b>Seznam použitých symbolů a zkratek.....</b>	<b>59</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>60</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>61</b>
	<b>Seznam grafů.....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam Příloh .....</b>	<b>63</b>



## ÚVOD

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

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

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

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

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

Vzdělávání je považováno za celoživotní proces, pomocí kterého kolektiv i jednotlivci rozvíjí a doplňují své vzdělání a získávají nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Odborně vzdělaní pracovníci patří k velmi žádaným lidem na trhu práce.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je zjištění typů, možností a množství vzdělávacích programů v podniku XY, a navrhnout opatření pro zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců.

Cílem teoretické části této bakalářské práce je objasnění důležitosti vzdělávání pro podnik. Teoretická část je psána jako literární rešerše s použitím 14 monografií a 5 internetových článků, které napomáhají k dosažení tohoto cíle.

V praktické části je využito dotazníkové šetření, které je zaměřeno na získání potřebných dat o vzdělávání zaměstnanců v podniku XY. Další cíle šetření jsou zjištění, zda pociťují zaměstnanci potřebu se vzdělávat, zda je pro ně vzdělávání důležité či jestli jsou s nabídkou vzdělávacích kurzů ve společnosti spokojeni. Důležitou otázkou je, zda účastníci získávají zpětnou vazbu od svých školitelů z absolvovaných vzdělávacích akcí. Cílem práce jsou i návrhy na zlepšení a zkvalitnění vzdělávacího systému ve společnosti XY.

V práci je využita písemná forma dotazníku, do kterého se zapojují zaměstnanci společnosti XY, více jsou rozebráni v kapitole 10.1, praktické části bakalářské práce. Zmíněné dotazníkové šetření probíhalo v období od 20. června 2015 do 20. července 2015.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma bakalářské práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů.

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

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

## 1.1 Ukazatele HR controllingu

Cílem bakalářské práce je zkvalitnění vzdělávání ve společnosti XY. Stanoveného cíle je možné dosáhnout pomocí personálních ukazatelů.

Existuje velké množství ukazatelů vztahujících se k řízení lidských zdrojů. Jsou rozděleny do skupin:

- organizační struktura,
- produktivita práce a přidaná hodnota,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- chování v organizaci,
- nábor a výběr,
- vzdělávání a rozvoj. (PWC, ©2013)

K analýze se využívají tyto ukazatele:

### Struktura pracovní síly

Pro vyjádření struktury pracovní síly lze využít výpočet podílu mužů a žen v pracovním poměru, procentuální počet zaměstnanců dle délky pracovního poměru společnosti, nebo podíl průměrného počtu zaměstnanců k průměrnému počtu zaměstnanců managementu.

$$\text{zastoupení žen} = \frac{\text{počet žen}}{\text{celkový počet zaměstnanců}} [\%] \quad (1)$$

$$\begin{aligned} \text{rookie ratio} \\ = \frac{\text{počet zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti méně než 2 roky}}{\text{celkový počet zaměstnanců}} [\%] \end{aligned} \quad (2)$$

**Rookie ratio** tvoří procento zaměstnanců, kteří jsou u společnosti méně než dva roky.

### Produktivita a přidaná hodnota

Řadíme sem tyto ukazatele:

- výnosy na pracovníka,
- celkové náklady na pracovníka,
- zisk před zdaněním na pracovníka,
- náklady na odměňování k celkovým nákladům.

Ukazatel **osobní náklady k přidané hodnotě** říká, jakou část z toho, co bylo vytvořeno v provozu, odeberou náklady na zaměstnance. Čím menší je tento poměr, tím lepší je výkonnost na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům. (Scholleová, 2008, s. 180)

**Produktivita práce z přidané hodnoty** sleduje, jak velká je přidaná hodnota na jednoho pracovníka. Můžeme ji srovnat s průměrnou mzdou na jednoho pracovníka. Čím větší je produktivita práce a čím menší je průměrná mzda, tím větší efekt ze zaměstnanců plyne. (Scholleová, 2008, s. 180)

### Návratnosti investic

$$HC ROI = \frac{\text{výnosy} - (\text{celkové náklady} - \text{osobní náklady})}{\text{osobní náklady}} [K\check{c}] \quad (3)$$

**Mzdy a zaměstnanecké výhody**

Patří sem:

- mzdové náklady na pracovníka,
- náklady na odměňování na jednoho pracovníka.

**Absence a fluktuace**

K výpočtu využíváme tyto vzorce:

$$\text{míra absence} = \frac{\text{celkový počet dní absence}}{\text{celkový počet disponibilních pracovních dní}} [\%] \quad (4)$$

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných pracovních poměrů}}{\text{celkový počet zaměstnanců v daném období}} [\%] \quad (5)$$

## 2 VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání je spojeno s aktivní prací lektora, učitele nebo nějakého technického prostředku (např. e-learning) vůči člověku, který se vzdělává a chce zpravidla dosáhnout nějakého stupně vzdělání. (ManagementMania, 2015)

Společnosti vzdorují velkému počtu vnějších vlivů, které je nabádají k uzpůsobení schopností svých pracovníků. Díky tomu musejí lidé v institucích přizpůsobovat své schopnosti na svém pracovišti pro aktuální potřebu neustále se měnícího trhu. Vývoj pracovníkových schopností je předpoklad pro flexibilní a perspektivní organizaci. (Kociánová, 2010, s. 169)

Kociánová (2010, s. 169) definuje vzdělávání jako proces, během kterého člověk získává a nadále rozvíjí své aktuální znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.

Armstrong (2007, s. 461) uvádí, že vzdělávání je proces, v průběhu kterého daný člověk dosahuje nových vědomostí, dovedností, schopností a postojů.

Harrisonová (2005) rozděluje vzdělávání na:

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

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

### 2.1 Cíle vzdělávání

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

Cíle jsou stanoveny na základě konkrétních potřeb organizace. Pro dosažení jednoznačnosti cílů je účelné rozdělení do dvou kategorií – cíle programové a cíle jednotlivé vzdělávací akce. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 83)

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

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

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

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

Při vytyčování cílů je důležité se zaměřit i na jejich reálný počet. Důležité je nepřecenit účastníky a nezahrnout je velkým množstvím materiálů v krátkém časovém úseku, při učení by to mohlo způsobit více škody než užitku. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 84)

Aby se dosáhlo potřebných cílů vzdělávací aktivity a přinesl se požadovaný užitek nejen organizaci, ale i samotným účastníkům, tak je vhodné:

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

## 2.2 Metody vzdělávání

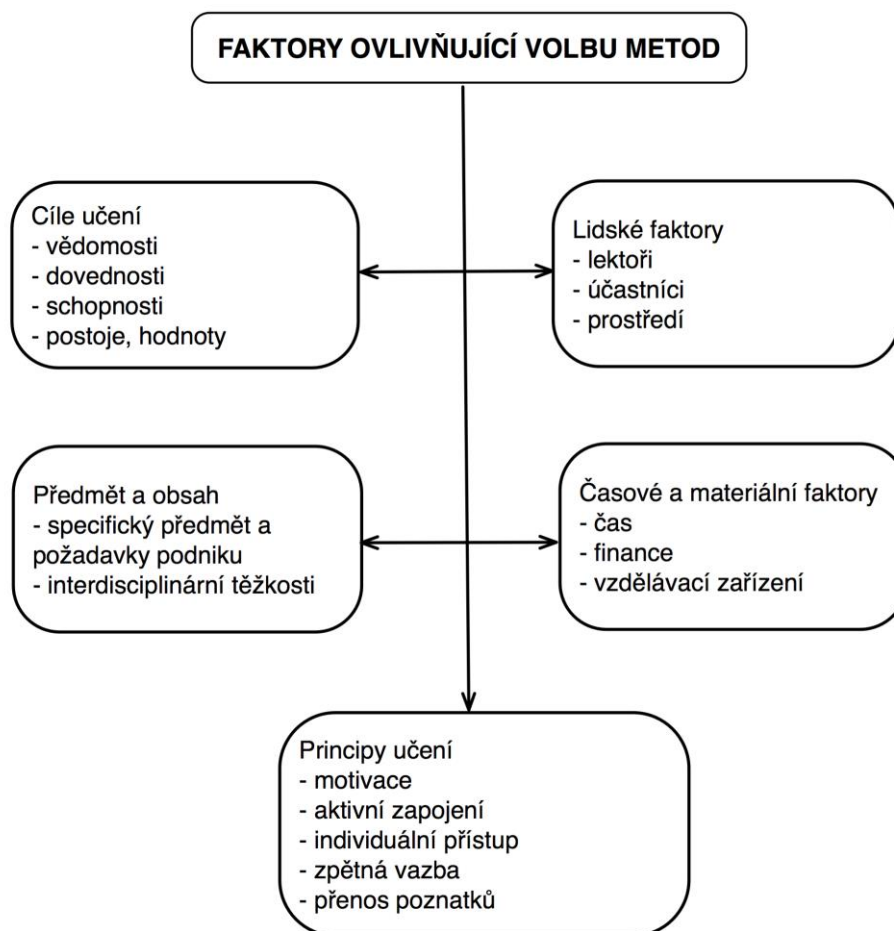
Musíme si stanovit potřebné cíle, kterých chceme při procesu vzdělávání dosáhnout a následně si určit metodu, která bude pro naši aktuální situaci vhodná. Pro výběr nejlépe se hodící metody pro naši potřebu neexistuje jednoznačný návod. Ideální metoda se vztahuje k okolnostem v podniku i na každého jednotlivce, který bude vzděláváním procházet, a taky záleží na stanoveném cíli, který chce podnik dosáhnout. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96)

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

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



Daný výběr metody by měl také dokázat reagovat na současný stav světových trendů vývoje ve vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96)



Obr. 1: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96)

Metody vzdělávání můžeme dělit do tří kategorií:

1. vzdělávání na pracovišti,
2. vzdělávání mimo pracoviště,
3. kombinované vzdělávání na pracovišti i mimo něj. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 97)

### 2.2.1 Vzdělávání na pracovišti

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

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

Nejčastější typy vzdělávání jsou rozvedeny v následujících bodech:

- **Asistování**

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

- **Counselling**

Counselling patří k nejnovějším metodám, které se zakládají na vzájemných konzultacích školící a školené strany. Tato metoda záleží na kvalitní vzájemné komunikaci. (Podnikátor, 2012)

- **Konzultování**

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

- **Mentoring**

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

- **Pověření úkolem**

Pracovník, který se účastní vzdělávacího procesu je pověřen určitým úkolem, který musí zrealizovat. Zpravidla mu je přidělen pracovník, který má již s daným úkolem zkušenosti. Tento pracovník má i za úkol kontrolovat a koordinovat účastníka při plnění zadaného úkolu. (Podnikátor, 2012)

- **Pracovní porady**

Pracovní porady patří k hlavním prostředkům manažerů. Jedná se o setkání pracovníků, kteří řeší daný úkol a mají za cíl komunikaci, koordinaci a spolupráci. Pracovníci se vzdělávají navzájem. (Podnikátor, 2012)

- **Rotace práce neboli Job Rotation**

Pracovník je postupně vzděláván na různých pracovištích a v různých útvarech organizace s různými úkoly. Tato metoda musí být průběžně kontrolována, jinak by mohlo jít o neúčinnou metodu. (Podnikátor, 2012)

- **Instruktaž**

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

- **Semináře**

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

## 2.2.2 Vzdělávání mimo pracoviště

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

Tato metoda je ve velkém množství případů organizovaná externí firmou a vzdělávacím zařízením. Vzdělávání je plánováno jako rozšíření znalostí, dovedností a sociálních vlastností vzdělávajících. Časté typy vzdělávání mimo pracoviště jsou rozvedeny v následujících bodech. (Podnikátor, 2012)

- **Přednášky**

Přednáška je metodou vzdělávání, při které se získávají teoretické znalosti. Efektivnost přednášky záleží na schopnostech přednášejícího, který by měl být schopen dokázat kvalitně prezentovat dané učivo s rozumným množstvím vizuálních pomůcek. Na konci přednášky by měl být určený prostor pro otázky uchazečů a odpovědi na ně. (Armstrong, 2007, s. 477)

- **Přednáška spojená s diskuzí**

Jedná se o rozšíření předchozí metody, která se týká aktivní účasti vzdělávajícího na daném vzdělávajícím procesu. Tato metoda je založena na obousměrné komunikaci a následující zpětné vazbě. (Podnikátor, 2012)

- **Demonstrování (ukázka pracovního postupu)**

Metoda demonstrování je nejvíce používaná metoda ke vzdělávání. Školeným pracovníkům se ukazuje a říká, jak mají svoji práci provádět, a ihned se jim umožní, aby si tyto postupy sami vyzkoušeli. Školený pracovník je touto metodou přímo aktivně zapojen do pracovního procesu. (Podnikátor, 2012)

- **Workshop**

Určité problémy jsou řešeny souhrnně z hlediska celé skupiny. (Podnikátor, 2012)

- **Simulace, simulační hry**

Jedná se o simulování dané situace, která je zaměřena více na praxi. Vzdělávající vstupují do fiktivní situace a řeší aktuální fiktivní problém. (Gošová, 2011)

- **Assessment centre**

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

- **Brainstorming**

Každý člen skupiny hledá řešení na zadaný úkol. Následně dají dohromady všechny návrhy na řešení a vyberou ten nejoptimálnější. (Podnikátor, 2012)

Ke vzdělávání mimo pracoviště lze zařadit i tzv. on-line vzdělávání:

- **E-learning**

Forma on-line vzdělávání, neboli vzdělávání s využitím informačních a komunikačních technologií. Tato forma vzdělávání využívá pestrosti dnešního multimediálního světa, jako jsou prezentace, texty, odkazy, video, hlasové komentáře, sdílené pracovní plochy, vlastní poznámky, testy a podobně. (Hroník, 2007, s. 194)

- **Webinář**

Webinář neboli webový seminář má interaktivní formu – živá prezentace v reálném čase. Posluchači se účastní pomocí webových stránek a chatu, kde kladou své dotazy prostřednictvím mikrofonu, sdílejí videa, soubory i jiné multimediální soubory. Pro tento typ vzdělávání je typická délka vzdělávání 60-120 minut. (Podnikátor, 2012)

### 3 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

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

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

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

- **Základní příprava na povolání** – většinou se uskutečňuje mimo organizaci, jde o základní přípravu na své povolání (například příprava mládeže na dělnické povolání atd.).
- **Orientace** – usiluje o zkrácení a rychlejší adaptaci nového pracovníka pro danou organizaci, pracovní kolektiv i na práci na daném pracovním místě formou zprostředkování všech potřebných informací.
- **Doškolování** – prohlubování kvalifikace v oboru, ve kterém člověk pracuje. Doškolování je důležitý proces, který je považován za významný nástroj ke zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace.
- **Přeškolení** – formuje pracovní schopnosti člověka tak, aby si osvojil nové povolání a k němu potřebné znalosti a dovednosti. (Koubek, 2015, s. 257)

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

#### 3.1 Pochopení a uvědomění si naléhavosti rozvoje znalostí

K pochopení a uvědomění si naléhavosti rozvoje vzdělání pracovníků dochází ve většině případů, kdy si majitelé firmy či vedoucí pracovníci, kteří na základě znalosti trhu, konkurence, identifikace kritických míst i nových podnikatelských příležitostí zjišťují mezery ve

znalostech a dovednostech svých podřízených. (Barták, 2007, s.101)

Barták (2007, s. 102) uvádí, že proces vzdělávání je náročný úkol, který potřebuje zaujetí pro danou věc i pro projektové řízení. Zahájení tohoto rozvoje je založeno na věcném a motivujícím sdělování monitorovaných cílů, záměrů a cest k jejich dosažení.

### **3.2 Identifikace potřeby vzdělávání a plánování osobního rozvoje**

Identifikace potřeb je velmi obtížné určit, a to z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně měřitelné a kvantifikovatelné vlastnosti člověka. (Koubek, 2004, s. 75)

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

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

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

Osobní rozvoj není jen zvládnutí a rozvinutí znalostí a dovedností, ale zahrnuje i formování osobnosti jedinců. Toto celkové formování osobnosti by mělo probíhat tak, aby jejich odbornost přinášela patřičný efekt nejen pro organizaci, ale i zaměstnanci samotnému. (Koubek, 2004, s. 75)

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

### 3.3 Plánování vzdělávání

Výstup fáze identifikace potřeb vzdělávání je podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 80) vypracovaný návrh vzdělávacího procesu. Proces tvorby vzdělávání se skládá z těchto fází:

- **přípravné fáze**, které zahrnují specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávání,
- **realizační fáze** zahrnuje vývoj a zpracování jednotlivých částí vzdělávacího projektu,
- **fáze zdokonalování** je částí procesu tvorby vzdělávacího plánu, při kterém dochází k průběžnému hodnocení dílčích částí vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. V této fázi jsou hledány možnosti ke zlepšení celého procesu vzdělávání.

Bartoňková (2010, s. 176) k projektu vzdělávací akce uvádí i její rozpočet. Lze jej rozdělit do dvou skupin:

- náklady na vzdělávací program neboli náklady fixní (tj. náklady na lektory, na realizační tým, nájemné za prostor a jiné.),
- náklady na účastníky neboli náklady variabilní (cestovné, stravné, finanční náhrady za knihy, ubytování a jiné).

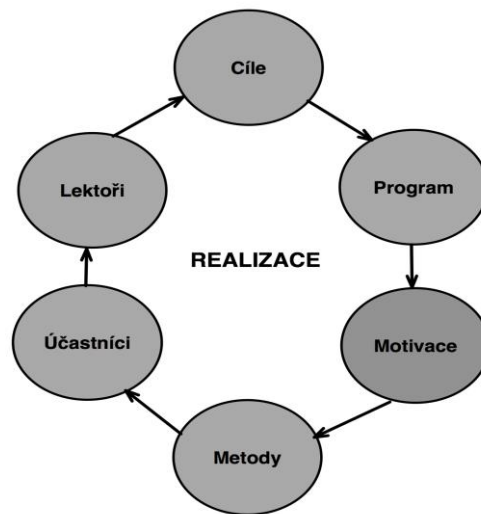
### 3.4 Realizace vzdělávání

Z oblasti plánování vzdělávací akce můžeme rovnou přejít do fáze realizace. (Bartoňková, 2010, s. 167)

Realizace vzdělávacích programů vyžaduje:

- formulování požadovaných cílů vzdělávání;
- vytvoření prostředí, ve kterém dochází k efektivnímu vzdělávání (kultura vzdělávání);
- přístup k zajištění vzdělávání by měl být systematický, plánovaný a vyvážený;
- identifikace potřeb, u kterých je vzdělávání nezbytné;
- utišení potřeb pomocí správně použité kombinace pestrosti vzdělávání, rozvoje či výcviku;
- vyhodnocení efektivnosti těchto procesů. (Kociánová, 2010, s. 170)





*Obr. 2: Prvky procesu realizace vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007, s.83)*

V konečném vyúčtování je vhodné porovnat plán a realitu, dle kterých můžeme zjistit úspory nebo přečerpání finančních prostředků. (Bartoňková, 2010, s. 180)

## 4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

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

Stanovení kritérií hodnocení patří k základnímu problému vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu. K velké rozmanitosti kritérií a postupů vyhodnocování patří pozorování výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Tento způsob vyhodnocování má však i svá úskalí, jako je sestavení testu, který by objektivně změřil současnou úroveň znalostí a dovedností, či použití dvou rovnocenných testů. První by se využil jako vstupní test a druhý jako závěrečný test. Ovšem při porovnávání těchto testů může nastat sklon k přikládání pozitivních změn vzdělávacímu kurzu, zatímco s negativními rozdíly si neví rady, jelikož nebere v úvahu vlivy náhody. (Koubek, 2015, s. 274, 275)

Hodnocení odborníky či pozorovateli je většinou dosti subjektivní, jelikož odborník má sklon k pozitivnějšímu hodnocení těch metod a postupů, které sám využívá.

Další problematický sektor je v případě praktického přínosu vzdělávání u vedoucích pracovníků. Otázkou je, jak měřit změny chování, změny schopnosti vést pracovníky, organizovat práci, řešit problémy a rozhodovat se. Tyto případy ve vzdělávání mohou vést ke zkresleným výsledkům. (Koubek, 2015, s. 274, 275)

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

Výsledky vzdělávání mohou být ovlivněny i motivací se vzdělávat, klimatem v organizaci ve vztahu ke vzdělávání, prostorem pro uplatňování získaných znalostí a dovedností ve své práci, využíváním pracovní doby a kvalifikací pracovníků či jejich kontrolou.

Nejčastěji se proces hodnocení rozděluje na mnoho jednotlivých hodnocení, přičemž v některých případech se rozlišují na bezprostřední a zřetelné účinky vzdělávání a na potenciální nebo perspektivní účinky. (Koubek, 2015, s. 274, 275)

## 4.1 Hodnocení vzdělávání

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

Kirkpatrick (2010, s. 26) doporučuje čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání:

### Úroveň 1. Reakce

První úroveň zkoumá reakce účastníků na vzdělávání.

### Úroveň 2. Hodnocení poznatků

Dle této úrovně se získávají informace o tom, do jaké míry byly cíle vzdělávání splněny. K tomuto zjištění se využívají testy a zkoušky, které se uskutečňují před zahájením kurzu a po jeho ukončení.

### Úroveň 3. Hodnocení chování

Pomocí této úrovně se hodnotí chování účastníků po ukončení kurzu a návratu na pracoviště. Sledujeme, jak se uplatňují získané znalosti z absolvovaného vzdělávání. Toto hodnocení by mělo proběhnout nejen před vzděláváním, ale i po něm.

### Úroveň 4. Hodnocení výsledků

Úroveň číslo 4 nám poskytuje základ pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska nákladů, kdy se zjišťuje přidaná hodnota programů vzdělávání a rozvoje.

Armstrong (2007, s. 509) ještě uvádí pátou úroveň vyhodnocování, a to návratnost investic.

$$ROI = \frac{p - n}{n} \times 100 \quad (6)$$

kde: p = přínos ze vzdělávání, n = náklady na vzdělávání

V knize Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 157) uvádí další významný ukazatel, a to **dobu návratnosti**

$$Doba\ návratnosti = \frac{\textit{náklady na investici}}{\textit{roční cash flow}} \quad (7)$$

a metoda čisté současné hodnoty

$$NPV = Bpv - Cpv \quad (8)$$

$$NPV = \sum \frac{Bt}{(1+r)^n} - Cpv \quad (9)$$

kde: NPV = čistá současná hodnota, Bpv= současná hodnota přínosů, Cpv = současná hodnota nákladů, Bt = přínosy v čase t, r = úroková míra, n = počet let – doba životnosti investice.

Investice je efektivní, pokud platí  $NPV > 0$ . (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 157)

Scholleová (2008, s 180) uvádí další ukazatele, které souvisí s hodnocením vzdělávání:

- počet pracovníků připadajících na jednoho školícího pracovníka zabývající se vzděláním a rozvojem,
- náklady na vzdělávání pro jednoho pracovníka,
- náklady na interní vzdělávání na jednoho pracovníka,
- procento zaměstnanců se zkušeností s vysláním do zahraničí.

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část se zaměřuje na základní informace o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v podniku.

Začátek této práce se věnuje základnímu ujasnění pojmu řízení lidských zdrojů. Problematika řízení lidských zdrojů spadá do kompetencí všech manažerů, tedy nejen personalistů a personálních útvarů. Jde o předem promyšlený přístup k řízení toho nejdůležitějšího, co organizace mají, a tedy lidského potenciálu. Řídící pracovníci se věnují nejen jednotlivcům, ale i celému kolektivu.

Dále se zabývám obsahem pojmu vzdělávání zaměstnanců, ve kterém rozvádím nejen metody vzdělávání, jež se řadí do kategorií jako je vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Věnuji se samotným cílům vzdělávání, které by si podnik měl stanovit pro dosažení potřebných výsledků.

Další kapitola je zaměřena na osobní rozvoj zaměstnanců, k němuž patří naléhavost vzdělání, identifikace i její realizace. Je zde vysvětlen i samotný plán a proces potřebných vzdělávacích aktivit.

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

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

V další části práce je vyhodnocen a analyzován dotazník, který se týká vzděláváním zaměstnanců v podniku XY. Jsou zde navrženy a specifikovány návrhy pro zlepšení vzdělávacího a vyhodnocovacího systému v podniku.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost XY byla založena roku 1991 ve španělské ACoruně. K vytvoření této společnosti vedlo přání zákazníků, kteří vyžadují skloubení tří hlavních faktorů, jako je módní vzhled, cena a kvalita. A díky tomuto impulzu vznikla firma, která tyto potřeby svým klientům dokázala nabídnout. Společnost se zabývala navrhováním a zhotovováním pánských oděvů.

První otevření prodejny proběhlo ve Španělsku, o rok později, což bylo v roce 1992 proběhlo slavnostní otevření v Portugalsku. A každý další rok se značka rozšířila do dalších států celého světa.

Roku 1998 se poprvé pro velký zájem vytvořila první kolekce pro ženy. Cílem bylo zhotovení módních produktů, které se inspirovaly znaky hudby, umění a techniky. Díky velké oblibě obou kolekcí značka XY působí od roku 2005 i v České republice.

### 6.1 Ekonomické informace

V následující tabulce je zobrazen přehled hospodářského výsledku v letech 2011 až 2014.

*Tabulka 1: Přehled hospodářského výsledku v letech 2011 až 2014 (Interní zdroj podniku)*

Položka	2011	2012	2013	2014
<b>Výnosy</b>	92 980 000	98 229 000	108 189 000	116 500 000
<b>Náklady</b>	90 636 000	92 042 000	102 863 000	118 114 000
<b>Výsledek hospodaření (EAT)</b>	2 344 000	6 187 000	5 326 000	-1 614 000

Rok 2011 je milníkem pro společnost XY, která na území naší republiky otevřela novou prodejnu. A díky velkým investicím pro její vybudování byl objem čistého zisku za období od roku 2011 do 2013 velmi nízký, i když ziskový. Objem tržeb v roce 2011 oproti roku 2012 vzrostl, a to o 5,6 %. Stalo se tak díky lepší finanční situaci zákazníků a taky díky rozšíření nabídky sortimentu v další části České republiky. V roce 2013 podnik zvyšuje své náklady, které využívá k inovaci pražských prodejen, a proto je zde patrný pokles oproti roku minulému, a to o 13,92 %, ale i v tomto případě je podnik XY ziskový. Výnosy podniku se v roce 2014 značně vzrostly, ale díky vysokým nákladům je podnik ztrátový. Rok 2014 je tedy pro podnik ztrátový, a to kvůli otevření další prodejny, která si vyžádala

značné finanční prostředky. Náklady na toto otevření byly velmi rozsáhlé z důvodu budování nové koncepce prodejny.

## 6.2 Personální ukazatele

Tato kapitola ukazuje přehled počtu zaměstnanců ve společnosti, vývoje osobních nákladů a personálních ukazatele ve sledovaném období 2011 až 2014. Zahrnuje také ukazatele týkající se vzdělávání zaměstnanců. (Interní zdroj firmy)

### 6.2.1 Počet zaměstnanců ve společnosti XY

*Tabulka 2: Počet zaměstnanců ve společnosti v letech 2011 až 2012 (Interní zdroj podniku)*

	Management a THP v centrále	Prodejny		Celkem
		Řídící pracovníci	Prodejní asistenti	
<b>2011</b>	22	13	42	77
<b>2012</b>	24	15	49	88
<b>2013</b>	20	11	41	72
<b>2014</b>	21	20	65	106

Obsazenost prodejen společnosti je ve sledovaném období kolísavá. V letech 2011 a 2012 je rostoucí, v roce 2013 je pokles o 16 zaměstnanců, který vznikl díky velkému množství studentů, kteří ukončili vzdělání a odcházejí do zahraničí. V roce 2014 je viditelný nárůst zaměstnanců o 47 %. Je to hlavně po otevření nové prodejny, která vyžadovala nábor nových pracovníků. V tomto roce také proběhly náborové akce na pobočkách i v kanceláři managementu a THP, kde nebyl dostatek zaměstnanců.

Viditelný pokles zaměstnanců je v roce 2013 oproti roku 2012, a to o 18,2 %. Tento pokles nastal jak u personálního oddělení, tak i u prodejny. Ovšem v roce 2014 je zřejmý nárůst, který činí 47,22 % oproti roku minulému, a tento nárůst pokračuje i v současnosti dle informací z interních zdrojů podniku. Společnost XY začíná na trhu prorážet, a proto potřebuje dostatek kvalitních zaměstnanců, kteří jí budou reprezentovat.

### 6.2.2 Osobní náklady

Zaměstnanci společnosti obdrží každý měsíc pevnou měsíční hrubou mzdu, která je stanovena podle pracovních pozic, manažerských a kvalifikačních požadavků. K této mzdě mají



zaměstnanci prodejen smlouveny motivační příplatky – provize z prodejů. Každému jednotlivému zaměstnanci náleží určené procento dle jeho pracovní pozice. Zaměstnancům na manažerských a řídicích pozicích náleží tzv. funkční ohodnocení pozice, toto ohodnocení má fixní hodnotu a stanovuje se dle pracovní pozice.

V níže uvedené tabulce č. 3 je znázorněn počet zaměstnanců v letech 2011 až 2014 s uvedením průměrných osobních nákladů.

### 6.2.3 Struktura zaměstnanců

*Tabulka 3: Počet zaměstnanců s uvedením osobních nákladů v letech 2011 až 2014 (Zdroj: výroční zpráva podniku za období 2011 až 2014)*

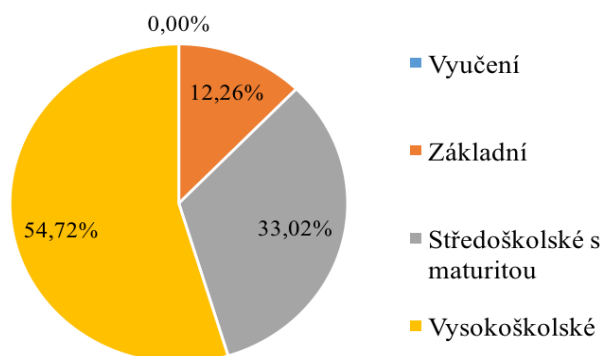
	2011		2012		2013		2014	
	Celkem	Z toho MNG	Celkem	Z toho MNG	Celkem	Z toho MNG	Celkem	Z toho MNG
Počet zaměstnanců	77	35	88	39	72	31	106	41
<b>Osobní náklady (v tis. Kč)</b>	<b>Celkem</b>	<b>Z toho MNG</b>	<b>Celkem</b>	<b>Z toho MNG</b>	<b>Celkem</b>	<b>Z toho MNG</b>	<b>Celkem</b>	<b>Z toho MNG</b>
Mzdové náklady	9768	4440	8966	3973	9636	2810	10300	3983
Náklady na sociální zabezpečení	3348	1521	3075	1362	3313	966	3540	1369
Sociální náklady	543	246	441	195	417	121	492	190
z toho náklady na vzdělání vč. Managementu (v tis. Kč)	143		167		191		228	
Osobní náklady celkem	13659	6208	12482	5531	13366	3898	14332	5543

*Poznámka k tabulce: MNG = Management a THP v centrále a řídicí pracovníci prodejen*

### 6.2.4 Zaměstnanci dle ukončeného nejvyššího vzdělání

V grafu č. 1 je zobrazen rok 2014 dle dosaženého nejvyššího vzdělání zaměstnanců společnosti. Nejvyšší podíl zaujímají vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci – 58. Středoškolsky vzdělaných podnik zaměstnával 35 a zaměstnanců se základním vzděláním 13. Společnost

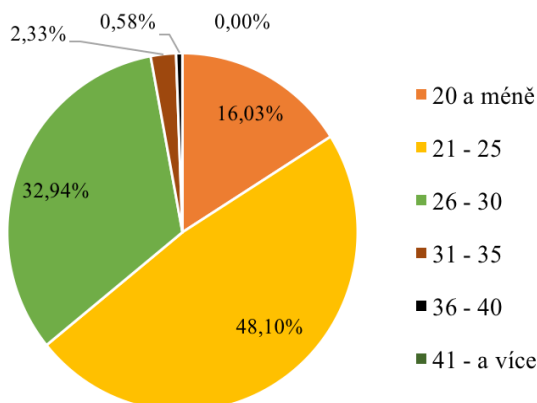
XY zaměstnává velmi mladé lidi, většinou se jedná o pracovníky, kteří ještě studují a mají zájem své schopnosti neustále rozvíjet. Vzdělanost zaměstnanců ve sledovaném období neustále roste, a proto je v podniku důležitý i kariérní růst, který těmto lidem poskytne dostatek pracovních možností. (Interní zdroj podniku)



*Graf 1: Zaměstnanci dle nejvyššího dosaženého vzdělání v roce 2014 (Interní zdroj podniku)*

### 6.2.5 Zaměstnanci dle věkové struktury

Níže zobrazený graf ukazuje věkovou strukturu zaměstnanců, kteří v podniku pracovali v období od roku 2011 až do roku 2014. Nejčastěji jde o zaměstnance mezi 21. a 25. rokem, tato věková skupina je obsazena 165 zaměstnanci. Druhá nejčastější věková skupina je mezi 26. až 30. rokem. Do třetí skupiny patří skupina respondentů 20 a méně let. Podnik nejčastěji zaměstnává mladé a potenciální pracovníky. Tito pracovníci jsou vybaveni jazykovými znalostmi, flexibilitou i schopností učit se novým věcem. Ovšem je zde i riziko, které může způsobit odchod potenciálních pracovníků za lepšími podmínkami, či lepším platem. Tyto pracovníky by si společnost XY neměla nechat odejít a měla by pracovat dále na jejich osobním tak i profesním rozvoji. (Interní zdroj podniku)



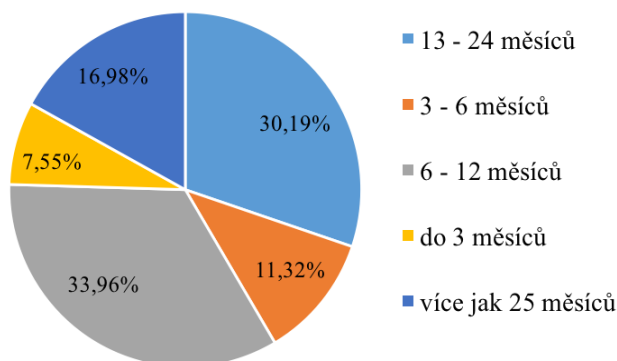
Graf 2: Zaměstnanci dle věkové struktury za období od roku 2011 až do roku 2014 (Interní zdroj podniku)

### 6.2.6 Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví

Převahu zaměstnanců ve společnosti zastupují ženy. Je to dáno charakterem podnikání společnosti – prodejem oděvů. V roce 2014 ve společnosti pracuje 79,2 % žen a 20,8 % mužů. (Interní zdroj podniku)

### 6.2.7 Rozdělení zaměstnanců dle délky pracovního poměru

Ve společnosti pracuje nejvíce zaměstnanců mezi 6 až 12 měsíci a mezi 13 až 24 měsíci. Díky velkému počtu zaměstnaných studentů je délka pracovního poměru krátká, a to hlavně kvůli těm, kteří odcházejí za dalším studiem do jiného města, či za prací do zahraničí. Nejvíce setrvalý stav tvoří pracovníci managementu a THP, kde jejich působnost spadá k více jak 25 měsícům. (Interní zdroj podniku)



Graf 3: Rozdělení zaměstnanců dle délky pracovního poměru v období od roku 2011 do roku 2014 (Interní zdroj podniku)

Tzv. rookíe ratio neboli procento pracovníků, kteří ve společnosti pracují méně než 2 roky, tvoří 83,02 % v roce 2014. Z pohledu zaměstnavatele je výhodnější mít stálé zaměstnance, a to i kvůli nákladům na školení, ale naopak noví pracovníci mohou společnosti poskytnout nové nápady a taky jsou kreativnější.

### 6.2.8 Další personální ukazatele

V roce 2014 je návratnost investic na 1 pracovníka nejnižší za celé sledované období, ale i tak jsou hodnoty kladné, tedy dosahují úspěšnosti. Fluktuace ve společnosti je vysoká v celém sledovaném období, nevyšších hodnot dosahuje v roce 2013, a to 26,38 %. Příčiny fluktuace v této společnosti jsou způsobeny velkým množstvím přijatých studentů, kteří mají zájem studovat v jiném městě, státě, či hledají práci v jiném oboru. Naopak v České republice byla míra fluktuace v roce 2013 nejmenší od roku 2005, tedy 6,2 %. V roce 2014 je fluktuace 14 %, nejvýraznější je fluktuace dobrovolná, kdy zaměstnanci jsou ochotni opustit svou dosavadní práci a jít za lepšími podmínkami.

Investice do vzdělávání se výrazně zvyšují, a proto je viditelný zájem zaměstnavatele o vzdělávání a rozvoj svých pracovníků. Dle portálu investujeme.cz jsou zaměstnavatelé ochotni investovat do vzdělávání svého zaměstnance až 8 333 Kč, ale ve společnosti XY je tato hodnota o 72 % nižší. Je to i díky tomu, že podnik nejvíce využívá své interní školitele. (Zdroj: Výroční zpráva podniku za období 2011 až 2014, vlastní zpracování)

Tabulka 4: Další personální ukazatele (Zdroj: výroční zpráva podniku za období 2011 až 2014, vlastní zpracování)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
Výnosy na 1 pracovníka (v tis. Kč)	1207	1116	1502	1099
Zisk před zdaněním na 1 pracovníka (v tis. Kč)	11	85	91	-18
Podíl osobních nákladů na celkových nákladech (%)	15,07	13,56	12,99	12,13
Přidaná hodnota na 1 pracovníka (v tis. Kč)	307	263	397	207
Osobní náklady k přidané hodnotě (%)	57,76	53,83	46,71	65,11
Mzdové náklady na 1 pracovníka (v tis. Kč)	126	101	133	97
Návratnost investic do lidského kapitálu (HC ROI)	1,17	1,69	1,39	0,89
Fluktuace (%)	14,28	14,77	26,38	15,09
Investice do vzdělávání na 1 pracovníka (v tis. Kč)	7,2	8,4	13,6	14,2
Náklady na interní školení na 1 pracovníka (v tis. Kč)	1,6	1,8	2	2,3

## 7 PLÁN ŠKOLENÍ VE SPOLEČNOSTI

Plán školení ve společnosti XY je rozvržen na celý aktuální rok, sestavu je jej asistentka na personálním oddělení. Následně musí být plán školení schválen HR manažerkou, která má školení na starosti.

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

## **8 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ XY**

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

### **8.1 Zákonná školení**

Zákonná školení musí absolvovat všichni zaměstnanci i v případě, že pro společnost XY budou pracovat pouhý jeden den. Jedná se o školení BOZP a školení požární ochrany. Školení se musejí absolvovat z důvodu bezpečnosti práce. Tyto druhy školení musí pracovníci absolvovat ihned po nástupu do zaměstnání, či při změně pracovní pozice a zajišťuje je zaměstnavatel. (Interní zdroj podniku)

#### **8.1.1 Bezpečnost práce a ochrany zdraví při práci**

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

Přesný obsah školení není určen, proto je důležité, aby zaměstnavatel stanovil potřebný obsah dle rizik, které by mohly hrozit na daném pracovišti. (Wikipedia, 2015)

Zaměstnance proškoluje interní odborně způsobilá osoba k prevenci rizik. Školení se provádí na pobočce, kde zaměstnanec pracuje. (Interní zdroj podniku)

#### **8.1.2 Školení požární ochrany**

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

Tento typ školení zajišťuje správce budovy a osoba určená pro požární ochranu, ve které se daná prodejna nachází. (Hofman, 2015)

## 8.2 Vzdělávání nových zaměstnanců

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

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

## 8.3 Vzdělávání na prodejnách

Vzdělávání na jednotlivých prodejnách má určenou osobu neboli tutora, který je speciálně vyškolen pro tuto pozici. Tutor je sales asistent, který má předpoklady pro učení svých kolegů a je určen manažerem prodejny. Tutor absolvuje pravidelné školení a vzdělávací semináře, které mu pomáhají ve správném vzdělávání a proškolení přidělených pracovníků. (Interní zdroj podniku)

Tutor training je typ školení, které připravuje vybraného pracovníka pro výcvik nových, ale i stávajících zaměstnanců. Tutor se zde naučí, jak správně využívat své znalosti ke vzdělávání jiných. (Interní zdroj podniku)

### 8.3.1 Vstupní školení pro manažery

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

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

## **8.4 Vzdělávání manažerů**

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

### **8.4.1 Recruitment trénink**

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

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

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

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

Forma praktického cvičení je velkým pomocníkem pro budoucí výběr nových kvalitních zaměstnanců. (Interní zdroj podniku)



## 8.5 Assessment centrum

Assessment centrum je skupinová forma vzdělávání za účasti 5 po 10 osob. Délka tohoto vzdělávání je půlden a o účastníky se stará specializovaná firma. Úspěšné zvládnutí assessment školení následuje zařazení do potencial programu, který má účastníka připravit na budoucí manažerskou pozici. Tímto způsobem si společnost XY připravuje své zaměstnance pro kariérní růst.

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

Účastníci řeší různé úkoly, a to skupinově i samostatně. Při řešení zadaných úkolů, účastníky pozoruje specialista, ale i zástupci společnosti XY. Celkem se jedná o 5 pozorovatelů, kteří si dělají poznámky a následně kladou účastníkům doplňující dotazy, dle nichž se snaží zjistit, kdo by byl vhodný pro zařazení do již zmíněného potencial programu. (Interní zdroj podniku)

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

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

Náklady na assessment centrum pro jednoho účastníka činí přibližně 6 500 Kč. Zaměstnavatel získá o jednotlivých účastnících podrobný přehled, díky němuž si vybere ty správné zaměstnance, kteří jsou vhodní pro kariérní růst. Přehled o zaměstnancích obsahuje test inteligence, test anglického jazyka, uvedení silných a slabých stránek, doporučení k rozvoji a porovnání jednotlivých účastníků assessment centra s požadovaným profilem. (Interní zdroj podniku)

Assessment centrum slouží podniku XY pro výběr budoucích manažerů, které bude po skončení AC nadále vzdělávat a připravovat je na přesun na vyšší pozici.

## 9 METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

V rámci sběru dat bylo realizováno dotazníkové šetření. Před samotným šetřením proběhl pretest dotazníku – bylo ověřeno porozumění otázkám.

Cílem dotazníku bylo zjistit odpovědi na čtyři výzkumné otázky, které zní:

1. Pociťují zaměstnanci podniku XY potřebu se vzdělávat?
2. Považují zaměstnanci podniku XY vzdělávání za důležité?
3. Jsou zaměstnanci společnosti XY spokojeni s nabídkou vzdělávacích kurzů?
4. Jsou zaměstnanci podniku XY informováni o výsledcích ze vzdělávací akce?

A ověřit dvě hypotézy:

I. **Nulová hypotéza:** S dobou zaměstnání v organizaci se snižuje potřeba vzdělávání.

**Alternativní hypotéza:** S dobou zaměstnání v organizaci se zvyšuje potřeba vzdělávání.

II. **Nulová hypotéza:** Čím vyšší pozice ve společnosti, tím častější pocit potřeby vzdělávání.

**Alternativní hypotéza:** Čím vyšší pozice ve společnosti, tím méně častější pocit ke vzdělávání.

Dotazník se skládá z 10 otázek, přičemž 1 byla otevřeného a 9 uzavřeného typu.

Formulář byl předán na vedení společnosti v papírové podobě a ta jej rozeslala všem prodejnám v České republice. Bylo rozesláno 106 dotazníků, ale zúčastnilo se pouze 63 respondentů. Což je 59 % ze všech zaměstnanců. Tato účast je hodnocena jako pozitivní, jelikož se vrátilo nadpoloviční množství rozdaných dotazníků.

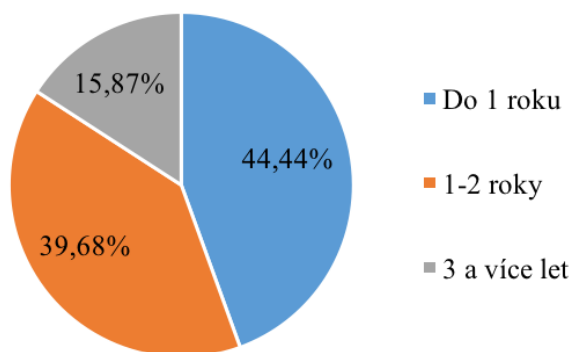
K širšímu porozumění a ověření výsledků z dotazníkového šetření byly zvoleny výzkumné rozhovory. Osloveno bylo 20 respondentů z celkového počtu 106 zaměstnanců. Tyto rozhovory byly provedeny osobně na pracovišti zaměstnanců.

## 10 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI XY

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit pohled zaměstnanců na vzdělávání ve společnosti XY. K hlavním otázkám patřilo, zda vůbec pociťují potřebu se vzdělávat, zda vzdělávání považují za důležité, jestli jsou s nabídkou kurzů ve společnosti spokojeni a taky zda dostávají zpětnou vazbu z uskutečněných vzdělávacích akcí.

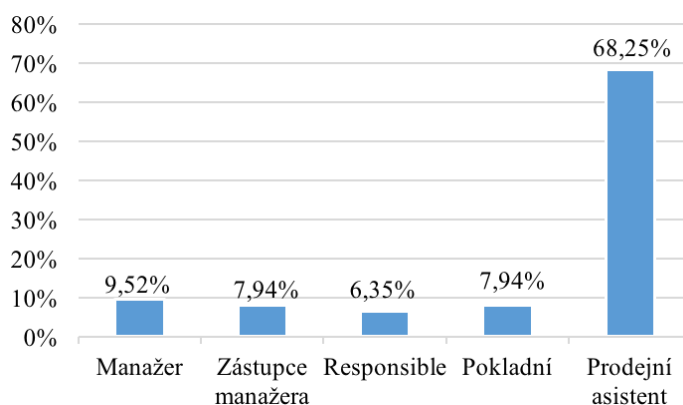
### 10.1 Charakteristika respondentů

Graf č. 4 ukazuje, že 63 respondentů pracuje 28 ve společnosti XY do 1 roku. Druhou nejčastější odpovědí byla zvolena odpověď 1 – 2 roky a to 25 respondenty. Tři a více let u společnosti XY pracuje 10 zúčastněných respondentů, jedná se především o zaměstnance na pozicích managementu a technicko-hospodářských pracovníků.



Graf 4: Jak dlouho pracujete u společnosti XY? (Zdroj: vlastní zpracování)

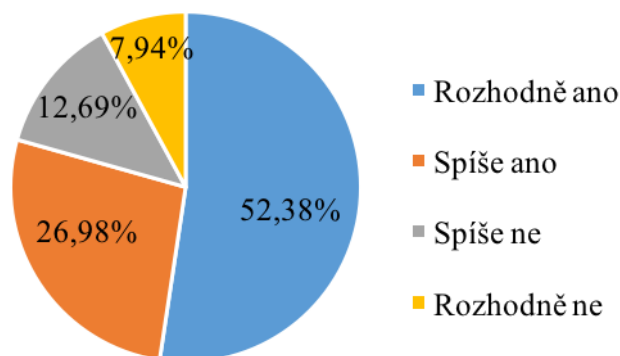
K nejčastěji zúčastněným respondentům jak ukazuje graf č. 5 se řadí prodejní asistenti, a to ve 43 případech z celkových 63. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 6 manažerů, 5 zástupců manažera a taky stejný počet pokladních. A zúčastnili se i 4 responsible ze všech prodejen.



Graf 5: Uved'te prosím své profesní zařazení. (Zdroj: vlastní zpracování)

## 10.2 Postoje zaměstnanců ke vzdělávání

Potřebu vzdělávání a zdokonalování ve své profesi uvedlo 50 respondentů, což je nadpoloviční většina všech zúčastněných, jak ukazuje graf č. 6. Při nabývání vědomostí si zvyšují svoji kvalifikaci jak pro osobní rozvoj, tak i pro potřeby podniku.



Graf 6: Pociťujete sami potřebu vzdělávat a zdokonalovat se ve Vašem povolání?

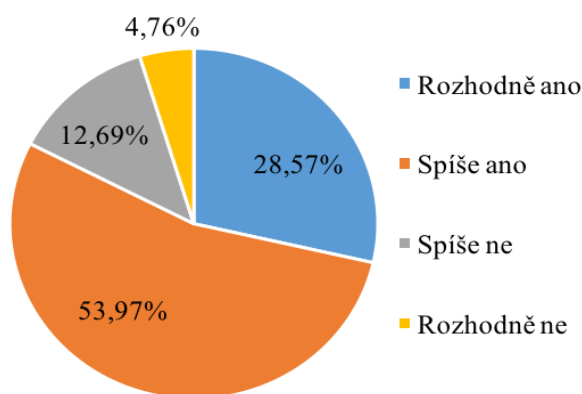
(Zdroj: vlastní zpracování)

90 % respondentů taky uvedlo, že obecně vzdělávání za důležité opravdu považují. Ukazuje to, že většina respondentů jsou velmi vzdělaní lidé a nutnost vzdělání a rozvíjení svých schopností považují za velmi důležitou. Ať již pro své aktuální zaměstnání, či pro jejich budoucí rozvoj. Čím více získaných zkušeností a vědomostí, tím jsou pro trh práce žádanější.

### 10.3 Spokojenost zaměstnanců se současným stavem vzdělávání v podniku XY

Více jak polovina respondentů (80,96 %) uvedla, že vzdělávací programy jsou pro výkon při jejich práci dostačující. Ovšem dle otázky č. 7 a samotných rozhovorů by tyto kurzy rádi doplnili nejvíce o kurz anglického jazyka, či kurz prodejních dovedností. Uvedené dva kurzy by jim při výkonu práce velmi pomohly. Malý vzorek respondentů 15,87 % uvedl, že nabídnuté kurzy spíše nejsou pro jejich výkon při práci dostačující a 3,17 % vzorku rozhodně tato nabídka nevyhovuje.

Graf níže zobrazený ukazuje, že 18 respondentů je spokojeno s příležitostmi ke vzdělávání, které společnosti XY poskytuje. Ke spokojeným respondentům se řadí i ti, kteří uvedli, že jsou spíše spokojeni, tedy 34 respondentů. Jsou zde viditelné ale i negativní názory, kterých je 8. Tito respondenti jsou spíše nespokojeni. A zbývající 3 respondenti uvedli, že nejsou spokojeni vůbec. Celkově respondenti uvedli, že po stránce vzdělávání má podnik XY menší zájem o sales asistenty, kteří absolvují školení pouze při nástupu do zaměstnání. A další školení absolvují pouze ti sales asistenti, kteří jsou vybráni do AC.



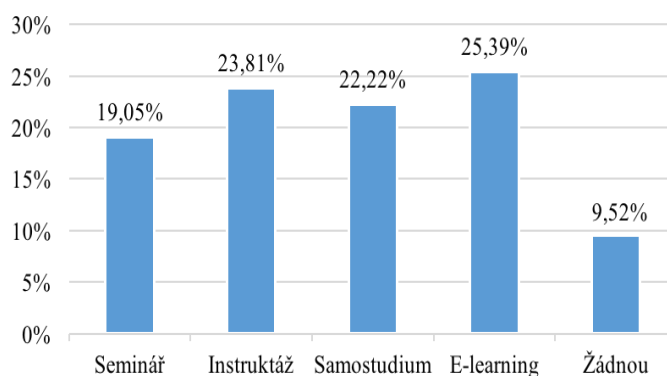
Graf 7: Nabízí Vám společnost XY dle Vašeho názoru dostatek příležitostí ke vzdělávání? (Zdroj: vlastní zpracování)

### 10.4 Návrhy na zlepšení vzdělávání ze strany zaměstnanců

Nejpočetnější skupina respondentů uvedla, přesněji 44 respondentů, že informaci o nabízeném školení získává prostřednictvím svého nadřízeného. Je tomu tak i díky omezenému přístupu sales asistentů k emailové schránce či komunikaci s personálním oddělením. Pouze 4 zaměstnanci uvedli využívání nástěnek. Informace z personálního oddělení získávají

hlavně manažeři daných prodejen, kteří jsou s nimi v neustálém kontaktu. Email není využíván žádným pracovníkem, kteří dotazník vyplnili, naopak informaci od spolupracovníků získávají dva oslovení respondenti.

Graf č. 8 ukazuje, že 16 respondentů upřednostňuje e-learning pro vzdělávání. Druhá nejčastěji volená odpověď byla instruktáž, a to 15 respondenty. Samostudium, bylo zvoleno 14 respondenty. Odpověď seminář zvolilo 12 účastníků. Žádnou z uvedených možností zvolilo šest respondentů. Z této otázky je patrná různorodost zpovídáných respondentů.



*Graf 8: Jakou formu školení upřednostňujete? (Zdroj: vlastní zpracování)*

Názory respondentů na doplnění kurzů jsou různé. Nejčastěji by respondenti požadovali kurz anglického jazyka, který při své práci neustále využívají. O tento kurz by vzdělávání rozšířilo 43 respondentů. Druhým uvedeným kurzem byl kurz prodejních dovedností, tento kurz uvedlo 8 respondentů. Kurz španělštiny se shodoval s kurzem komunikace. Oba tyto kurzy by uvítalo celkem 6 respondentů. Dva respondenti uvedli kurz, jak se stát koučem a kurz vedení lidí a celého týmu. Jeden respondent uvedl personální kurz a kurz zvládání konfliktů.

Výsledná zpětná vazba ze vzdělávacích akcí pro zúčastněné respondenty se v této společnosti nevyužívá. Na základě rozhovorů je jasné, že by pracovníci tuto informaci uvítali.

## 11 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ

**I. Nulová hypotéza:** S dobou zaměstnání v organizaci se snižuje potřeba vzdělávání.

**Alternativní hypotéza:** S dobou zaměstnání v organizaci se zvyšuje potřeba vzdělávání.

Odpověď		do 1 roku	1 - 2 roky	3 a více let	Celkový součet
Rozhodně ano	Počet	21	9	3	33
	Počet v %	63,64%	27,27%	9,09%	100%
Rozhodně ne	Počet	1	1	3	5
	Počet v %	20,00%	20,00%	60,00%	100%
Spíše ano	Počet	7	8	2	17
	Počet v %	41,18%	47,06%	11,76%	100%
Spíše ne	Počet	6	2	0	8
	Počet v %	75,00%	25,00%	0,00%	100%
Celkem počet		35	20	8	63
Celkem počet v %		55,56%	31,75%	12,70%	100%
<b>Pozorovaná četnost</b>					
	Odpověď	do 1 roku	1 - 2 roky	3 a více let	Celkový součet
	Rozhodně ano	21	9	3	33
	Rozhodně ne	1	1	3	5
	Spíše ano	7	8	2	17
	Spíše ne	6	2	0	8
	Součet	35	20	8	63
<b>Očekávaná četnost</b>					
	Odpověď	do 1 roku	1 - 2 roky	3 a více let	
	Rozhodně ano	18,33	10,48	4,19	
	Rozhodně ne	2,778	1,587	0,635	
	Spíše ano	9,444	5,397	2,159	
	Spíše ne	4,444	2,540	1,016	
Signifikace chi-kvadrát testu:		0,023			

Obr. 3: Ověření I. hypotézy (Zdroj: vlastní zpracování)

Dosaženou hladinu statistické významnosti, porovnááme s hodnotou 0,05. Dosažená hladina statistické významnosti je menší než 0,05, nulovou hypotézu tedy zamítáme a přijímáme alternativní hypotézu.

**Závěr testování zní:** Čím déle pracuje zaměstnanec ve společnosti XY, tím větší má potřebu se vzdělávat.

**II. Nulová hypotéza:** Čím je vyšší pozice ve společnosti, tím vzniká častější pocit potřeby vzdělávání.

**Alternativní hypotéza:** Čím je vyšší pozice ve společnosti, tím méně se objevuje pocit ke vzdělávání.

Odpověď		Manažer	Zástupce manažera	Responsible	Pokladní	Prodejní asistent	Celkový součet	
Rozhodně ano	Počet	2	3	2	4	22	33	
	Počet v %	6,06%	9,09%	6,06%	12,12%	66,67%	100,00%	
Rozhodně ne	Počet	2	2	1	1	11	17	
	Počet v %	11,76%	11,76%	5,88%	6%	65%	100%	
Spíše ano	Počet	0	0	1	0	7	8	
	Počet v %	0,00%	0,00%	12,50%	0,00%	87,50%	100,00%	
Spíše ne	Počet	1	0	1	0	3	5	
	Počet v %	20,00%	0,00%	20,00%	0%	60%	100%	
Celkem počet		5	5	5	5	43	63	
Celkem počet v %		7,94%	7,94%	7,94%	8%	68%	100%	
<b>Pozorovaná četnost</b>								
	Odpověď	Manažer	Zástupce manažera	Responsible	Pokladní	Prodejní asistent	Celkový součet	
	Rozhodně ano	2	3	2	4	22	33	
	Rozhodně ne	2	2	1	1	11	17	
	Spíše ano	0	0	1	0	7	8	
	Spíše ne	1	0	1	0	3	5	
	Součet	5	5	5	5	43	63	
<b>Očekávaná četnost</b>								
	Odpověď	Manažer	Zástupce manažera	Responsible	Pokladní	Prodejní asistent		
	Rozhodně ano	2,619	2,619	2,619	2,619	22,524		
	Rozhodně ne	1,349	0,635	1,349	1,349	11,603		
	Spíše ano	0,635	0,635	0,635	0,635	5,460		
	Spíše ne	0,397	0,397	0,397	0,397	3,413		
	Signifikace chi-kvadrát testu:	0,636						

Obr. 4: Ověření II. hypotézy (Zdroj: vlastní zpracování)

Dosažená hladina statistické významnosti je vyšší jak 0,05, nulovou hypotézu tedy přijímáme a alternativní hypotézu zamítáme.

**Závěr testování zní:** Čím vyšší pozici zaměstnanec má, tím stoupá jeho zájem se vzdělávat.

Z analyzovaných hypotéz vyplývá, že pracovníci na vedoucích pozicích si uvědomují důležitost svého neustálého rozvoje a tedy o vzdělávání a rozvíjení svých vědomostí mají neustálý zájem. Podniku XY tento přístup pracovníků zaručuje vzdělané a schopné zaměstnance, kteří v podniku pracují nejdelší dobu.



## 12 VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ SE ZAMĚSTNANCI

Rozhovory se zaměstnanci, probíhaly osobně na jednotlivých pobočkách. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. V.

Nadpoloviční většina dotazovaných, což je 16 z 20 uvedlo, že je se vzdělávacími kurzy velmi spokojeno. Ovšem zaměstnanci by rádi do vzdělání zařadili i jiné kurzy, než které společnost XY poskytuje. Nejčastěji byl zmiňován kurz anglického jazyka, který všichni pracovníci společnosti potřebují ke své práci, a to na jakékoliv pozici. Tento kurz by zároveň bylo vhodné využít jako benefit pro zaměstnance dané společnosti.

Zlepšení po této odborné stránce by mohlo pomoci jak v komunikaci s vedením společnosti, tak i se samotnými zahraničními zákazníky, kteří navštěvují jednotlivé prodejny společnosti. O absolvování kurzu anglického jazyka nemají zájem pouze 2 respondenti, kteří ji pro svůj rozvoj nepovažují za důležitou, jak uvedli v rozhovoru.

Po stránce zlepšování kurzů bylo uvedeno pouze cestování za vzděláním. Lidé z ostravské a brněnské pobočky musí cestovat do Prahy, kde školení probíhá. Tedy značné množství času musí trávit na cestě za vzděláváním. Proto by rádi uvítali průběh kurzů i v místě jejich pracoviště.

Zlepšení pracovního výkonu po absolvování kurzů bylo uvedeno pouze u 8 respondentů. Uvedli, že vzdělávání pro ně bylo přínosem a prospělo jim k jejich výkonu v práci. Nejčastěji uvedená frekvence kurzů byla měsíc, anebo jednorázová účast. K jednorázovému školení, které uvedlo 9 respondentů, spadá vstupní školení sales asistentů, kteří jej absolvují při nástupu do pracovního poměru u společnosti XY a poté se školení již neúčastnili. Měsíční školení, které uvedlo 11 zpovídaných, dle rozhovorů je určeno spíše pro manažerské pozice a sales asistenty, kteří jsou vybráni do assessment centra. U těchto zaměstnanců probíhá školení pravidelně. Proto i zařazení kurzu anglického jazyka či kurzu prodejních dovedností by mělo pracovní výkon, jako je komunikace se zákazníkem, zlepšit u více pracovníků.

Pro všechny dotazované je zpětná vazba důležitá. Byly uvedeny důvody, jako je další osobní rozvoj, zlepšení výkonnosti i upozornění na prostor ke zlepšení. Tedy chtějí dostávat objektivní informace od svých lektorů, které jim mají pomoci v jejich dalším rozvoji.

### 13 VYHODNOCENÍ A NAVRHOVANÉ ZMĚNY

System vzdělávání zaměstnanců v uvedeném podniku je sice propracován, ale i přesto se v něm najde několik možností k vylepšení. Z provedené analýzy je zřejmé, že si podnik XY na vzdělávání svých zaměstnanců dává hodně záležet. Všechny druhy školení má předem naplánované a ke správnému vzdělávání využívá různé metody. K nejčastěji zvoleným metodám pro výuku sales asistentů patří mentoring, asistování, pověření úkolem, ale také assessment centrum i přednáška spojená s diskuzí. Pro manažery je nejčastěji zvolená metoda formou přednášky, která je zaměřená na získání teoretických znalostí, ale využívá se i přednáška spojená s diskuzí.

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

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

Manažeři jsou o školeních informováni pomocí kalendáře určeného k této činnosti a ti dále o možnosti školení informují zaměstnance na své prodejně. Navrhovala bych zařadit i častější využívání nástěnek. Nástěnky jsou pro všechny zaměstnance přístupné na pracovišti a jejich využívání by mělo zamezit nedostatečné informovanosti svých zaměstnanců, či podávání zkreslených nebo neúplných informací.

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

Zkoumaná společnost zajišťuje i kurzy ze zákona (školení BOZP či školení požární ochrany). Vzdělávací aktivity, které zaměstnanec využije při výkonu své práce. Nejvíce se zaměřuje na vzdělávání nových zaměstnanců a vzdělávání manažerů. Méně kurzů je určeno sales asistentům, kterým je věnováno pouze vstupní školení pokladních. Zde bych proto navrhovala zaměřit se více na jejich rozvoj. Pro jejich pozici by byl vhodný kurz prodejních dovedností, který obsahuje osobnostní a motivační předpoklady prodejce, znalost produktu, oslovování zákazníků či řešení reklamací. Pomocí uvedeného kurzu by se mělo do-

sáhnout vyššího procenta oslovení klientů a správné komunikace s nimi. Bylo by vhodné, aby kurz absolvovalo co největší procento sales asistentů, ale i manažerů, a tak by byl účinek tohoto kurzu co nejvyšší. Cena kurzu pro jednoho účastníka je 3 250 Kč (Jobs.cz, 2015). Celkem by se mělo zúčastnit 85 pracovníků. Náklady na samotný kurz jsou 276 250 Kč, ovšem musíme zde započítat i cestovné, stravné a samotnou mzdu účastníků. Cestovné se liší dle místa poboček, jedná se o zaměstnance z Ostravy a Brna, kteří by museli na kurz cestovat do Prahy. Cena zpáteční jízdenky se pohybuje mezi 400 Kč až 550 Kč dle destinace. Konečné náklady pro všech 85 účastníků na daný kurz jsou 391 085 Kč. Uvedené náklady jsou relativně vysoké, a proto by bylo vhodné zvolit jejich rozložení do více měsíců tak, aby finanční stránku podniku tolik nezatížily v jednom měsíci. Proložení nákladů do více měsíců může podnik vyrovnat narůstajícím prodejem.

Pro podnik XY bych navrhovala změny v informování zaměstnanců ze vzdělávacích akcí. To doposud podnik neprovádí. Pro účastníky kurzu je důležitá informace o výsledcích a jejich vývoji, a to kvůli tomu, aby dokázali získané informace správně využít. Pro vyhodnocování těchto účastníků by mohl pomoci formulář (viz. příloha č. I), který po ukončení kurzu vyplní lektor. Tento dotazník by měl navázat na výstupní testy, které by se měly věnovat probíranému tématu. Test by měl být zvolen tak, aby účastníci odpovídali na podstatné informace, které výukou získali. Návrh tohoto testu pro recruitment školení je uveden v příloze č. II. Ovšem pro porovnání získaných znalostí, je důležité výstupní testy porovnat s testy vstupními, které by měli účastníci vyplnit na začátku školení. Tento vstupní test by měl obsahovat stejné otázky jako test výstupní, protože při položení různorodých otázek by mohlo být vyhodnocení zkresleno. Konečné porovnání stejných testů nám poskytne objektivní pohled na znalosti daného účastníka. Touto formou zjistíme, zda mu školení bylo přínosem, či nikoliv. A i pomocí vyhodnocení zjistí školitel, které informace již není potřebné opakovat, či na kterou část by se měl při dalším kurzu více zaměřit.

Hodnotící formulář se věnuje základním hodnotícím bodům, které by se mohly měnit na základě druhu kurzu. Například, kdyby byl zařazen kurz anglického jazyka, tak by mohla být doplněna dosažená úroveň účastníka.

Hodnocení je důležité i ze strany účastníků. K tomu bych navrhovala hodnotící formulář, který uvádím v příloze č. III. Tento formulář by měl poukázat na schopnost školitele při vedení vzdělávací akce. Ukáže i to, zda je zvolený školitel vhodný, či nikoliv. Náklady na hodnotící dotazníky budou v řádech stokorun, a to jen kvůli tisku formulářů. Náklady interního školitele by se nezvýšily, jelikož by vyhodnocování testů prováděl ve své pracovní

době. Náklady na externího školitele by se navýšily o čas strávený nad vyhodnocováním testů. Tento čas se připočte k délce trvání kurzu a vynásobí se hodinovou sazbou školitele. Tyto sazby, které firma již využila, se pohybují mezi 600 až 1 000 Kč na hodinu pro 15 účastníků. Ovšem záleží na druhu a délce školení. Cenové rozpětí bylo zjišťováno internetovým průzkumem.

Kurz adaptace nových zaměstnanců je velmi kladně hodnocen. Pro společnost i nově nastupovaného pracovníka je velmi důležitý z hlediska psychické náročnosti nového zaměstnání. Vstupní školení je více popsáno v kapitole 8.2.

Záporně hodnocena dle dotazníku byla jazyková vybavenost velkého procenta zaměstnanců, a proto by bylo vhodné do programu vzdělávání zařadit jazykový kurz, který denně využijí pro svůj pracovní proces. Jazyková vybavenost je důležitá nejen z hlediska společnosti, ale i z hlediska samotných účastníků. Velmi pozitivních a zřetelných výsledků je dosahováno při intenzivním využití jazykového kurzu, který probíhá několik měsíců. Náklady na kurz anglického jazyka se na jednoho zaměstnance pohybují okolo 285 Kč za 1,5 hodiny výuky. Cena byla zjišťována pomocí průzkumu internetové nabídky. Nejpriznivější byla jazyková škola Lite, která lekce poskytuje za příznivé ceny a vyučuje ve všech městech, kde má podnik XY své prodejny. Tato jazyková škola poskytuje i množstevní slevy, které by společnost XY mohla využít. Jazyková škola Lite také využívá vstupní testy, dle kterých si účastníky řadí do skupin dle úrovně. Využívá i průběžné testy pomocí kterých si studenty pravidelně zkouší. (Lite, 2015) Kurz angličtiny by probíhal v zázemí daných prodejen a v jejich pracovní době, a proto by bylo vhodné tento kurz poskytnout zaměstnancům jako firemní benefit.

Jazyková vybavenost pracovníků jednotlivých prodejen by měla pomoci v komunikaci se zahraničním vedením společnosti, které pravidelně navštěvuje jednotlivé pobočky. Tyto návštěvy by se díky navrhovanému zlepšení mohly uskutečňovat bez přítomnosti českého kolegy, který hovoří plynně anglicky.

K návrhům bych také zařadila využití výpočetní techniky, které firma vlastní. Na každé prodejně se nachází počítač, který by se mohl k výuce využít. A to například pro online vzdělávací kurzy. Jejich nabídka je velmi rozsáhlá, a proto by tato forma vzdělávání mohla poskytnout nový pohled na rozšiřování znalostí. Internetový svět poskytuje spoustu kurzů zdarma, proto by bylo vhodné využít i je. Pokud by podniky XY nechtěl využít online vzdělávací kurzy, tak by byla možnost nahrávání kurzů interních, které by si nový účastní-

ci na prodejně pustili, a nemuseli by tak cestovat a náklady by se snížily o cestovné i stravné. Tedy tato vzdělávací metoda by byla pro firmu velmi výhodná. Společnost by mohla ušetřit až 325 000 Kč ty náklady, které potřebuje pro konání kurzu o 85 účastnících. Náklady by společnost XY ušetřila, a to díky tomu, že by vzdělávání probíhalo na pracovišti daných pracovníků i školitelů, v pracovní době a s využitím výpočetní techniky a internetu, které jsou na prodejních i v kancelářích přístupné, a tedy žádné další náklady nejsou nutné.

Dle vyhodnocení rozhovorů mohu říci, že se zaměstnanci rádi vzdělávají a rozvíjí své schopnosti. Uvědomují si, že vzdělávacím procesem neustále zvyšují svoji hodnotu jak na trhu práce, tak i ve společnosti.

## ZÁVĚR

Celá bakalářská práce se hlavně zajímá o možnosti kvalitního a profesního vzdělávání pracovníků. Praktická část je zaměřena na podnik XY.

Téma vzdělávání je pro dnešní svět stále aktuální a velmi důležité. Bez vzdělaných zaměstnanců podnik nedosáhne takové cíle, které si stanovil. Vzdělaný kolektiv i jednotlivci jsou na pracovním trhu velmi žádaní.

V praktické části jsou popsány jak znaky řízení lidských zdrojů, tak i cíle a metody vzdělávání (na pracovišti i mimo pracoviště) a samotný rozvoj zaměstnanců, při kterém si uvědoměle přijímají nabízené vzdělání.

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

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

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

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

být ku prospěchu i výměnné pobyty na různých firemních prodejnách, jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Dále bych zde zařadila i výuku jazykových kurzů a taky vyhodnocování absolvovaných vzdělávacích akcí.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literární zdroje:

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

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

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

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

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

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

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

KIRKPATRICK, Donald L. a James D. KIRKPATRICK, 2005. *Evaluating training programs: the four levels*. 3rd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. 612 p. ISBN 978-157-6753-484.

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

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

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

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

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



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

### **Elektronické zdroje:**

Annual report 2013. *Inditex* [online]. 2013 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: [http://static.inditex.com/annual\\_report\\_2013/en/](http://static.inditex.com/annual_report_2013/en/)

*Bezpečnost a ochrana zdraví při práci*. *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2015-08-16]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Bezpe%C4%8Dnost\\_a\\_ochrana\\_zdrav%C3%AD\\_p%C5%99i\\_pr%C3%A1ci](https://cs.wikipedia.org/wiki/Bezpe%C4%8Dnost_a_ochrana_zdrav%C3%AD_p%C5%99i_pr%C3%A1ci)

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

HOFMAN, Vít. *Školení požární ochrany – co možná ještě nevíte* Více zde: <http://www.bezpecnostpraceuh.cz/news/skoleni-pozarni-ochrany-co-mozna-jeste-nevite/>. *Bezpečnost práce UH* [online]. 10.06.2015 [cit. 2015-08-16]. Dostupné z: <http://www.bezpecnostpraceuh.cz/news/skoleni-pozarni-ochrany-co-mozna-jeste-nevite/>

Jazyková škola Lite. : *jazykové kurzy* [online]. [cit. 2015-08-20]. Dostupné z: <http://www.lite.cz/>

*ManagementMania: Vzdělávání* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-08-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vzdelavani>

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

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

*Prodejní dovednosti I*, Jobs.cz: [online]. [cit. 2015-08-16]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/kurzy-a-skoleni/44343-prodejni-dovednosti-i/>

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

PWC, ©2013. *HR Controlling: New Year of PayWell and HR Controlling 2013*. PWC [online]. [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/sk/en/poradenstvo-ludske-zdroje/hr-controlling.jhtml>.

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

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC	Assessment centrum
BOZP	Bezpečnost práce a ochrany zdraví při práci
HR	Human resources
MNG	Management společnosti
THP	Technicko-hospodářský pracovník

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod .....	17
Obr. 2: Prvky procesu realizace vzdělávání .....	25
Obr. 3: Ověření I. hypotézy .....	47
Obr. 4: Ověření II. hypotézy .....	48

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Přehled hospodářského výsledku v letech 2011 až 2014 .....	31
Tabulka 2: Počet zaměstnanců ve společnosti v letech 2011 až 2012.....	32
Tabulka 3: Počet zaměstnanců s uvedením osobních nákladů v letech 2011 až 2014 .....	33
Tabulka 4: Další personální ukazatele .....	36

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Zaměstnanci dle nejvyššího dosaženého vzdělání v roce 2014 .....	34
Graf 2: Zaměstnanci dle věkové struktury za období od roku 2011 až do roku 2014.....	35
Graf 3: Rozdělení zaměstnanců dle délky pracovního poměru v období od roku 2011 do roku 2014 .....	35
Graf 4: Jak dlouho pracujete u společnosti XY? .....	43
Graf 5: Uved'te prosím své profesní zařazení. ....	44
Graf 6: Pociťujete sami potřebu vzdělávat a zdokonalovat se ve Vašem povolání? .....	44
Graf 7: Nabízí Vám společnost XY dle Vašeho názoru dostatek příležitostí ke vzdělávání? .....	45
Graf 8: Jakou formu školení upřednostňujete? .....	46

## SEZNAM PŘÍLOH

- |             |                           |
|-------------|---------------------------|
| Příloha I   | Dotazník                  |
| Příloha II  | Hodnocení účastníka kurzu |
| Příloha III | Vstupní test              |
| Příloha IV  | Hodnocení školitele       |
| Příloha V   | Rozhovory se zaměstnanci  |

# PŘÍLOHA PI: DOTAZNÍK

## DOTAZNÍK

Dobrý den,

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

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

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.

Věra Obadalová

---

### 1. Pociťujete sami potřebu vzdělávat a zdokonalovat se ve Vašem povolání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

### 2. Považujete firemní vzdělávání obecně za důležité?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

### 3. Nabízí Vám společnost XY, dle Vašeho názoru dostatek příležitostí ke vzdělávání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

### 4. Považujete absolvované vzdělávací programy za dostačující pro výkon vaší práce?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

### 5. Kde získáváte informace o nabízených školeních?

- Od nadřízeného
- Z personálního oddělení
- Emailem
- Od spolupracovníků
- Z nástěnky



**6. Jakou formu školení upřednostňujete?**

- Seminář
- Instruktaž
- Samostudium
- E-learning
- Žádnou

**7. Jaké znalosti a dovednosti by dle Vašeho názoru bylo vhodné doplnit rozšířit?**

.....  
.....

**8. Získáváte zpětnou vazbu ze vzdělávacích akcí?**

- Ano
- Ne

Pokud ano, tak jak .....

**9. Jak dlouho pracujete u společnosti XY?**

- Do 1 roku
- 1 – 2 roky
- 3 a více let

**10. Uveďte prosím své profesní zařazení:**

- Manažer
- Zástupce manažera
- Responsible (druh manažera)
- Pokladní
- Prodejní asistent

**Zobrazení odpovědi dotazníkového šetření:**

	<b>Rozhodně ano</b>	<b>spíše ano</b>	<b>spíše ne</b>	<b>rozhodně ne</b>	
Otázka č. 1	33	17	8	5	
Otázka č. 2	34	23	2	4	
Otázka č. 3	18	34	8	3	
Otázka č. 4	20	31	10	2	
Otázka č. 5	<b>Od nadřízeného</b>	<b>Z personálního oddělení</b>	<b>Emailem</b>	<b>Od spolupracovníků</b>	<b>Z nástěnky</b>
	44	13	0	2	4
Otázka č. 6	<b>Seminář</b>	<b>Instruktaž</b>	<b>Samostudium</b>	<b>E-learning</b>	<b>Žádnou</b>
	12	15	14	16	6
Otázka č. 7	Textové odpovědi				
Otázka č. 8	<b>Ano</b>	<b>Ne</b>	<b>Ano a jak</b>		
	0	63	0		
Otázka č. 9	<b>Do 1 roku</b>	<b>1-2 roky</b>	<b>3 a více let</b>		
	28	25	10		
Otázka č. 10	<b>Manažer</b>	<b>Zástupce MNG</b>	<b>Responsible</b>	<b>Pokladní</b>	<b>Prodejní asistent</b>
	5	5	5	5	43

## PŘÍLOHA PII: HODNOCENÍ ÚČASTNÍKA KURZU – ZE STRANY LEKTORA

<b>Hodnocení účastníka kurzu - ze strany lektora</b>				
<b>Jméno účastníka:</b>				
<b>Název kurzu:</b>				
	Interní školení *		Externí školení *	
<b>Datum konání kurzu:</b>				

**Hodnocení: \*\***

**Zájem:**

Nedělá, co nemá	1	2	3	4	5
Poslouchá výklad lektora	1	2	3	4	5
Klade otázky	1	2	3	4	5

**Vystupování:**

Make-up	1	2	3	4	5
Nebojí se plnit úkoly	1	2	3	4	5
Dívá se na účastníky při komunikaci	1	2	3	4	5

**Týmový hráč:**

Zapojuje se do plnění úkolů	1	2	3	4	5
Spolupracuje	1	2	3	4	5
Zajímá jej názor ostatních	1	2	3	4	5

\* nevhodné vyškrtněte

\*\* 1 - nejlepší, 5 - nejhorší

---

**Co byste na kurzu změnil/a?**

---

**Celkové hodnocení kurzu:**

## PŘÍLOHA PIII: VSTUPNÍ TEST – RECRUITMENT KURZ

### VSTUPNÍ TEST – RECRUITMENT KURZ

**Jméno účastníka:**

**Datum konání kurzu:**

**Celkový počet bodů: 7**

**Dosažený počet bodů:**

*Test obsahuje i více správných odpovědí.*

#### **Otázka č. 1**

Jaké znáte fáze procesu výběru uchazeče?

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| a) Ověření povolení k obsazení<br>pracovního místa | d) Základní ujasnění potřeb |
| b) Nábor   | e) Uzavření smlouvy         |
| c) Předběžný výběr                                 | f) Předložení nabídky       |
|  | g) Výběr                    |

#### **Otázka č. 2**

Co si představujete pod pojmem předběžný výběr?

- |                       |                                |
|-----------------------|--------------------------------|
| a) Pročítání CV       | c) Oslovení přes sociální sítě |
| b) Kontakt v prodejně | d) Telefonický pohovor         |

#### **Otázka č. 3**

Kde získáte životopisy?

- |                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| a) Ze sociálních sítí       | c) Osobním kontaktem |
| b) Od personálního oddělení | d) Přes telefon      |

#### **Otázka č. 4**

Jaké druhy otázek se kladou při pohovoru?

- |               |                               |
|---------------|-------------------------------|
| a) Teoretické | c) Písemné                    |
| b) Směřované  | d) Otázky týkající se chování |

#### **Otázka č. 5**

Na jaké otázky se při pohovoru nesmíte ptát?

- |                      |  |
|----------------------|--|
| a) Dosažené vzdělání | e) Členství v politických stranách<br>nebo hnutích |
| b) Těhotenství       | f) Sexuální orientaci                              |
| c) Zdravotní stav    |  |
| d) Bydliště          |  |

#### **Otázka č. 6**

Uveďte aktuální benefity, které společnost XY nabízí:

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| a) 25 dnů dovolené | d) Ozdravný pobyt  |
| b) Stravenky       | e) 13. plat        |
| c) Uniforma        | f) 20 dnů dovolené |

#### **Otázka č. 7**

Představte prosím pracovní místo pro pozici sales asistenta.

.....

.....

.....

## PŘÍLOHA PIV: HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE – ZE STRANY ÚČASTNÍKA

<b>Hodnocení vzdělávací akce - ze strany účastníka</b>			
<b>Název kurzu:</b>			
	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Interní školení *</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Externí školení *</td> </tr> </table>	Interní školení *	Externí školení *
Interní školení *	Externí školení *		
<b>Datum konání:</b>			
<b>Jméno školitele:</b>			
	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Interní školitel *</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Externí školitel *</td> </tr> </table>	Interní školitel *	Externí školitel *
Interní školitel *	Externí školitel *		

**Hodnocení: \*\***

**Zhodnocení kurzu jako celek:**

	1	2	3	4	5
Naplnění očekávání					
<b>Zhodnocení dílčích částí kurzu:</b>					
Rozsah (délka) přednášení					
Srozumitelnost výkladu					
Odborná úroveň výkladu					
Zajímavost výkladu					
Ochota lektora - zodpovězení dotazů					
Přínos informací					

\* nevhodné vyškrtněte

\*\* 1 - nejlepší, 5 - nejhorší

---

**Co byste na kurzu změnil/a?**

---

**Celkové hodnocení kurzu:**

## **PŘÍLOHA PV: ROZHOVORY SE ZAMĚSTNANCI**

### **Rozhovory se zaměstnanci společnosti XY**

1. Jste spokojen/a se vzděláváním ve společnosti XY?
2. Měl/a byste zájem o kurz anglického jazyka? Proč?
3. Jaká zlepšení by jste uvítal/a v rámci vzdělávacích programů?
4. Zlepšil se Vám pracovní výkon po absolvovaných kurzech?
5. Jakou frekvenci mají školení ve Vaší společnosti? Je podle Vás dostatečná?
6. Je pro Vás zpětná vazba ze vzdělávací akce důležitá? Proč?