

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ
ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ**

Vypracoval: Bc. Marie Koupalová

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie KOUPALOVÁ**
Osobní číslo: **E13844**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané firmě**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané firmě a navrhnout možné způsoby zlepšení a zefektivnění tohoto procesu.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybrané společnosti, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

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

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

OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 223 s. ISBN 978-80-247-2400-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout.* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

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

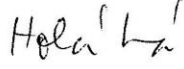
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Ladislav Rolinek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2013

Anotace

Diplomová práce řeší aktuální problematiku struktury vzdělání a systému podnikového vzdělávání. Hlavním cílem práce je analyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané firmě, dále charakterizovat a zhodnotit stávající procesy a navrhnout možné způsoby zlepšení současné situace.

Diplomová práce je členěna na čtyři samostatné okruhy ve vztahu ke zpracovávanému tématu. Anotace stručně shrnuje obsah jednotlivých kapitol, které pojednávají o daných aspektech problematiky vzdělání, učení, trhu práce a podnikového vzdělávání a zpracování vlastní praktické části práce.

I. kapitola – „Úvod“ sděluje obecnou teorii o důležitosti podpory rozvoje lidských zdrojů ve vztahu ke zvyšování konkurenceschopnosti a výkonu podniku v budoucnu. Vzdělávací aktivity zaměstnanců ovlivňují produktivitu a přispívají k udržení postavení firmy na trhu.

II. kapitola – „Vzdělávání a trh práce“ a „Kvalifikace pracovníků a podnikové vzdělávání“ tvoří literární přehled, který na základě provedené literární rešerše objasňuje terminologii a zdůrazňuje význam kvalifikace a celoživotního vzdělávání v dnešní době neustále se zvyšujících nároků a požadavků v důsledku změn ve společnosti, ekonomické situace a charakteru pracovního trhu. Kapitola rovněž zahrnuje některé formy a metody podnikového vzdělávání.

„Vzdělávání a trh práce“ je první částí literárního přehledu a začíná pojetím změn ve společnosti a ekonomice v důsledku globalizace a souvisejícím dopadem na pracovní trh. V kapitole je vysvětleno pojmové vymezení vzdělání jako procesu učení, vystihuje lidský kapitál a systém vzdělávání. Zmíněny jsou problémy struktury vzdělání vzhledem k požadavkům pracovního trhu a s tím související nezaměstnanost. Dnešní doba je charakteristická množstvím informací, k jejichž zpracování se využívají moderní technologie a v této spojitosti je uveden e-learning jako jeden z prvků vzdělávací metody současnosti.

Druhá část literárního přehledu – „Kvalifikace pracovníků a podnikové vzdělávání“ pojednává o významu kvalifikace pracovníků pro jejich pracovní kariéru

a důležitost celoživotního vzdělávání. Kapitola je věnována tématu řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců a uvádí některé formy podnikového vzdělávání – trainee programy, e-learning, pracovní rotace, mentoring, koučování a manažerské vzdělávání. Vzdělání manažerů vyžaduje stále větší komplexnost a vědomosti, které mohou poskytnout také MBA programy.

III. kapitola – „Cíle a metodika diplomové práce“ uvádí hlavní cíl diplomové práce a popisuje způsob vypracování vlastní praktické části a zpracování dat konkrétní firmy. V metodice postupu je uveden proces a vypracování dotazníkového šetření.

IV. kapitola – „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě XY“ je vlastní praktická část zpracování diplomové práce. V úvodu seznamuje s charakterem společnosti XY a její činností, popisuje organizační strukturu firmy a její personální koncepci. Popisuje proces vzdělávání a rozvoj pracovníků ve firmě XY a zaměřuje se na zhodnocení systému vzdělávacích aktivit firmy, představuje identifikaci vzdělávacích potřeb v organizaci a prezentuje návrh možného řešení rozvoje zaměstnanců ve firmě XY. Součástí je vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.

Závěr práce vyhodnocuje koncepci vzdělání a rozvoje zaměstnanců ve firmě XY a poskytuje analýzu výstupu dat a vyhodnocení poznatků dotazníkového průzkumu.

Summary (v anglickém jazyce) celkově shrnuje obsah předchozích kapitol a zpracování diplomové práce.

Data a informace použité v diplomové práci byly čerpány na základě studia odborné literatury. Pro diplomovou práci byly vedle literárních zdrojů použity informace z článků odborných publikací a časopisů a komentářů v tisku. Statistická data byla použita z internetového portálu OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj). Další informace pocházejí z internetových stránek (českých i zahraničních) a z interních materiálů poskytnutých personálním náměstkem firmy.

Klíčová slova

vzdělávání, kvalifikace, lidský kapitál, řízení lidských zdrojů, podnikové vzdělávání, celoživotní vzdělávání, trh práce

Annotation

The diploma thesis investigates the current issues of the education structure and the company education system. The main object of the thesis is analysing the education and development process in the selected company, further to characterize and assess the existing processes and give a suggestion for options to improve the present situation.

The diploma thesis is divided into four separate sections in relation to the topic described. The annotation briefly summarizes the content of the individual chapters which deal with the issues of the given aspects of the education, learning, job market and company education and also involves writing up and composition of the main practical part of the thesis.

I. chapter – „Introduction“ gives the general theory about the importance of the human resources development in relation to the company's competitiveness and performance in the future. Employee education programmes influence the productivity and contribute to sustain the company's position on the market.

II. chapter – „Education and Job Market“ and „Employee Qualification and Company Education“ involves the literary résumé based on the literary research. The chapter clarifies the terminology and emphasizes the importance of the qualification and lifelong learning in the present time of constantly growing demands and requirements due to the changes in the society, the economic situation and the characteristic of the job market. The chapter also includes some forms and methods of the company education.

„Education and Job Market“ is the first part of the literary résumé and begins with the concept of the society and economic changes as a consequence of the globalization and its related effect on the job market. The chapter explains the terminology definition of the education as the learning process, characterizes the human capital and the education system. The problems of the education structure are mentioned regarding the job market requirements and the related unemployment. Today's time is characterized by a lot of information being processed using modern technologies and e-learning is mentioned in this connection as one of the elements of the current education methods.

The second part of the literary résumé– „Employee Qualification and Company Education“ deals with the importance of employee qualification for their work career and the significance of the lifelong learning. The chapter topic is devoted to the human resources management and employee education and gives some of the forms of the company education – trainee programmes, e-learning, work rotation, mentoring, coaching and management education. The management education requests still more complexity and knowledge which may also be provided by MBA programmes.

III. chapter – „Objects and Methodology of the Diploma Thesis“ states the main object of the diploma thesis and describes the writing up and composition of the main practical part and evaluating the data of the selected company. The process methodology describes the process and execution of the questionnaire survey.

IV. chapter – „Education and Employee Development in the Company XY“ is the own main practical part of the diploma thesis. In the beginning there is an introduction of the company XY and its main activities, description of the organization chart and the company’s personal conception. The chapter describes the process of the employee education and development in the company XY and focuses on the assessment of the company education activities system, interpretes the identification of the education needs in the organization and presents a suggestion of possible solution of employee development in the company XY. Included is the evaluation of the questionnaire survey outcomes.

The conclusion of the thesis evaluates the employee education and development system in the company XY and provides the analysis of the output data and findings evaluation of the questionnaire survey.

Summary (in English language) in general summarizes the content of the previous chapters and the diploma thesis composition.

The data and information used in the diploma thesis is based on the literary research. Further to the literary sources there were also other materials used for the diploma thesis – information from the publication articles, bulletins and magazines and comments in the press. The statistical data used come from

the OECD internet portal (Organisation for Economic Co-operation and Development). Other information come from the web sites (both Czech and foreign) and the internal material provided by the company's personal manager.

Key words

education, qualification, human capital, human resource management, company education, lifelong learning, labour market

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum: 7.4.2014

.....

Bc. Marie Koupalová

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

OBSAH

1	ÚVOD	- 13 -
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	- 14 -
2.1	VZDĚLÁVÁNÍ A TRH PRÁCE	- 14 -
2.1.1	ZMĚNY VE SPOLEČNOSTI A TRH PRÁCE	- 14 -
2.1.2	LIDSKÝ KAPITÁL	- 15 -
2.1.3	VZDĚLÁVÁNÍ	- 16 -
2.1.4	VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM	- 19 -
2.1.5	PROBLEMATIKA STRUKTURY VZDĚLÁNÍ A POŽADAVKY PRACOVNÍHO TRHU	- 19 -
2.1.5.1	<i>Podíl obyvatelstva s vysokoškolským vzděláním</i>	- 21 -
2.1.6	NEZAMĚSTNANOST A TRH PRÁCE	- 22 -
2.1.6.1	<i>Vliv dosaženého vzdělání na participaci na pracovním trhu</i>	- 24 -
2.1.7	MODERNÍ TECHNOLOGIE A DOSTUPNOST INFORMACÍ.....	- 27 -
2.2	KVALIFIKACE PRACOVNÍKŮ A PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	- 28 -
2.2.1	KVALIFIKACE PRACOVNÍKŮ	- 28 -
2.2.2	CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	- 30 -
2.2.3	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	- 31 -
2.2.4	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	- 33 -
2.2.4.1	<i>Identifikace vzdělávacích potřeb</i>	- 34 -
2.2.4.2	<i>Hodnotící pohovory</i>	- 34 -
2.2.5	PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	- 35 -
2.2.5.1	<i>Trainee programy</i>	- 37 -
2.2.5.2	<i>E-learning</i>	- 37 -
2.2.5.3	<i>Rotace</i>	- 39 -
2.2.5.4	<i>Koučování</i>	- 39 -
2.2.5.5	<i>Mentoring</i>	- 41 -
2.3	MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ	- 41 -
2.3.1	<i>MBA programy</i>	- 43 -
3	CÍLE A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE	- 45 -
4	VLASTNÍ PRÁCE	- 48 -
4.1	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XY	- 48 -
4.2	PROFIL FIRMY XY.....	- 48 -
4.2.1	<i>O společnosti XY</i>	- 49 -
4.2.2	<i>Struktura vzdělání firmy XY</i>	- 51 -
4.2.3	<i>Personální koncepce firmy XY</i>	- 52 -
4.3	KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ XY	- 53 -
4.3.1	<i>Standard kvalifikace zaměstnanců ve firmě XY</i>	- 53 -

4.3.1.1	Školení při nástupu do pracovního poměru nebo změně pracovního zařazení	- 53 -
4.3.1.2	Udržování, prohlubování a obnovování kvalifikace.....	- 54 -
4.3.1.3	Zvyšování kvalifikace.....	- 55 -
4.3.1.4	Proškolování stanovené zákonem	- 55 -
4.3.1.5	Kompetence a odpovědnost.....	- 55 -
4.3.1.6	Organizační zajištění.....	- 55 -
4.3.1.7	Účast organizace na výchově budoucích zaměstnanců.....	- 56 -
4.4	DOPLNĚJÍCÍ INFORMACE KE VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ XY	- 56 -
4.4.1	E-learning ve firmě XY.....	- 56 -
4.4.2	Jazyková výuka ve firmě XY.....	- 57 -
4.4.3	TOP management ve firmě XY.....	- 57 -
4.4.4	Financování vzdělávacích aktivit ve firmě XY.....	- 57 -
4.5	ZHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT VE FIRMĚ XY	- 57 -
4.6	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU	- 59 -
4.6.1	Metodika dotazníkového průzkumu	- 59 -
4.6.2	Rozbor výsledků dotazníkového průzkumu.....	- 60 -
4.6.3	Vyhodnocení dotazníkového průzkumu a identifikace potřeb vzdělávání ve firmě XY..	- 89 -
4.7	NÁVRH MOŽNÉHO ŘEŠENÍ ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XY.....	- 93 -
4.7.1	Návrhy v péči o rozvoj zaměstnanců	- 93 -
4.7.2	Návrh nové formy vzdělávání.....	- 95 -
4.7.2.1	Katalog školení.....	- 95 -
4.7.2.2	Individuální plán vzdělávání	- 95 -
4.7.2.3	Benefit program.....	- 96 -
4.7.2.4	Návrh základní struktury katalogu školení.....	- 96 -
4.7.2.5	Návrh dílčí struktury katalogu školení.....	- 97 -
4.7.2.6	Základní předpoklady užitečného školení:	- 98 -
4.7.3	Ekonomické zhodnocení návrhu školení.....	- 99 -
4.7.3.1	Nabídka vzdělávacích kurzů (vzor).....	- 99 -
4.7.3.2	Celkové náklady firmy XY na školení (vzor vybraných kurzů).....	- 103 -
4.7.3.3	Financování vzdělávacích aktivit.....	- 103 -
5	ZÁVĚR.....	- 105 -
I.	SUMMARY	- 110 -
II.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	- 113 -
III.	SEZNAM ZKRATEK	- 117 -
IV.	SEZNAM ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	- 118 -
V.	SEZNAM TABULEK.....	- 119 -
VI.	SEZNAM GRAFŮ.....	- 121 -
VII.	PŘÍLOHY	- 122 -

1 ÚVOD

V posledních dvou desetiletích po pádu komunistického režimu v České republice jsme svědky toho, jak razantně se změnilы podmínky v ekonomice a v celé společnosti – nové příležitosti, podnikatelské prostředí, konkurence, úspěchy, krize a globální vliv podmínek mezinárodního prostředí v Evropě a v celém světě.

Nestačí pouze přežít; pro úspěch je nutné získávat a vyhodnocovat informace, stále se zlepšovat a podporovat rozvoj, mít nějakou vizi a myslet na budoucí vývoj. Jednotlivci ve stále větší míře uvažují o svém budoucím uplatnění, pro firmy se vedle informací staly klíčové lidské zdroje.

Investice do vzdělání a kvalifikace se staly významným prvkem pro obě strany. Systematické podnikové vzdělávání a osobní rozvoj posiluje vztah zaměstnanců k podniku. Ke spokojenosti ve své práci musí být zaměstnanci motivováni. Pokud chce podnik zvyšovat svou konkurenceschopnost a výkon, musí vedle efektivnosti, nových technologií a strategie řízení zaměřit svou politiku na péči a rozvoj svých zaměstnanců.

Podniková kultura by měla směřovat ke vzdělávání podniku jako celku na všech úrovních podniku. Podniky vynakládají do vzdělání nemalé investice, jelikož si uvědomují, že vzdělávací a rozvojové aktivity zaměstnanců ovlivňují produktivitu a přispívají k udržení postavení firmy na trhu. Pro udržení a následné zvyšování hodnoty lidského kapitálu je nezbytné vynakládat investice. Prosté udržení současné úrovně lidských zdrojů nepostačí pro výkony a pracovní úkoly v budoucnu. Firmy proto mají snahu v souladu s cíli organizace zdokonalovat kompetence svých zaměstnanců a docílit vyšší úrovně dovedností. Podporou a investicemi do vzdělávacích aktivit zaměstnavatel získává odbornější pracovní sílu, která pomáhá podniku obhájit pozici na trhu.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První teoretickou část tvoří literární rešerše, kde jsou definovány základní pojmy a terminologie vztahující se ke zvolenému tématu diplomové práce „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“. Na literární přehled navazuje druhá, praktická část - vypracování vlastní práce, která obsahuje popis a zpracování dat vybraného podniku a rozbor výsledků dotazníkového průzkumu.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 VZDĚLÁVÁNÍ A TRH PRÁCE

Firmy si uvědomují, že úspěch a dosahování cílů podniku nezávisí pouze na prostředcích a technologiích, ale také na zaměstnancích, kteří se stávají zdrojem konkurenční výhody. Firmy vnímají hodnotu vzdělaných zaměstnanců a věnují rozvoji pracovních sil patřičnou péči. Pracovní trh hledá vysoce kvalifikované pracovníky a doplňování vzdělání se stává nutností v průběhu celé pracovní činnosti.

2.1.1 Změny ve společnosti a trh práce

Globalizace a transformace zapříčinily, že se život stále zrychluje, zvraty přinášejí změnu vnějšího prostředí a jedinec čelí novým výzvám, které pro něj znamenají přeměnu hodnot a myšlení. Změny, ke kterým dochází v organizacích i na celospolečenské úrovni jsou všudypřítomné. V České republice došlo za uplynulých 20 let v novodobé historii k mnoha proměnám ve všech oblastech. Proměny se týkají celé oblasti ekonomiky i pracovního trhu.

Díky změnám v ekonomice a na trhu práce již lidé nezůstávají v jednom zaměstnání po celý život, jako to bylo zvykem v minulém režimu. Většina lidí musí nyní za svůj život i několikrát změnit zaměstnání. Pochopení této změny umožňuje pohled na danou situaci, kdy učení a kvalifikace jsou oporou růstu každého člověka a pilířem rozvoje po celý život. Jedinec musí být připraven na měnící se podmínky a prostředí a různé role v průběhu životní kariéry.

Kvalifikace a úroveň vzdělání se staly jedním z klíčových aspektů lidské existence moderní společnosti. Učení a vzdělávání se stalo součástí moderního života. Organizace v době celosvětové hospodářské krize a vlivem globálních faktorů musejí více analyzovat a přehodnocovat své podnikatelské priority a stanovené strategie a také více posuzují vnímání vzdělání a kvalifikace svých zaměstnanců.

Konkurence a podmínky na trhu práce jsou nejpodstatnější důvody pro vlastní odpovědnost jedince za svůj rozvoj. Každý manager, každý specialista a každý

pracovník sám nese hlavní odpovědnost za svůj rozvoj. Zaměstnavatelé mají možnost výběru z nabídky práce. Podniky již nejsou schopny garantovat práci a kariérový postup za dobré výsledky a práce v jednom podniku po celý život již není v reálu skutečností. (Němec, 2002)

Se změnami moderní společnosti se požadavky na pracovní síly stále mění. Vzdělávání a prohlubování znalostí se stává celoživotním procesem. Pracovníci musí reagovat na nové úkoly i požadavky procesu zdokonalování systému v podniku. Zaměstnanci musí být způsobilí čelit měnícím se požadavkům a nárokům pracovního místa a být přístupní změnám a novinkám. Zaměstnanec musí být připraven podávat výkon, vážit si práce, respektovat pravidla. Dobré pracovní vlastnosti jako spolehlivost, spolupráce a vlastní zodpovědnost jsou nezbytným předpokladem a nutností. Pokud jde o vzdělání, lidé začali vnímat osobní odpovědnost za vlastní vzdělání, společenskou adaptaci a uplatnění v profesním životě i na trhu práce.

2.1.2 Lidský kapitál

Firmy najímají lidský kapitál - lidský kapitál je pracovník, člověk se svými dovednostmi, životními zkušenostmi, osobností a temperamentem. I přes obrovský technologický pokrok a rozmach informačních technologií zůstává nadále nositelem klíčových informací a schopností člověk a lidská práce. Lidský kapitál je měřen zvláště vzděláním a odborností pracovní síly a vytvářením produktivity. Nároky na schopnost uspět stále rostou a zaměstnanci musí své schopnosti dále rozšiřovat a posilovat. Rychlé tempo trhu vyžaduje větší flexibilitu a výkon a zaměstnavatelé bezpochyby chtějí pracovníky, kteří prakticky a logicky uvažují.

Kvalita lidského kapitálu souvisí s rozvojem jeho potenciálu – s jeho vzdělaností, znalostmi, dovednostmi a postoji, přičemž postoje jsou nejdůležitější a vyplývají z nastoleného procesu sebepoznání, seberozvoje a seberealizace. Záleží tedy na stupni vývoje jeho osobnosti, jež rozhoduje o jeho rozvojových tendencích. (Lidský kapitál a investice do vzdělání, 2001)

Lidský kapitál je vytvářen investicemi ve formě času a úsilí na učení, vzdělání, kurzy a značný čas zabere také učení praxí. Know-how firmy je v lidech

a zaměstnavatelé nepochybně mají zájem udržet kvalifikovanou pracovní sílu a mají zájem o aktivního, kreativního a přemýšlivého člověka, který bude využívat osvojené vědomosti a adekvátně se rozhodovat, nebude setrvávat v řešení z minulosti a využívat jen zažité modely. Vysoký potenciál představuje proaktivní člověk, který je schopen přijímat různé podněty z okolí a předjímat nové situace. Pro firmu je nejvíce důležité čelit interním i externím změnám prostředí a lidský kapitál je klíčem k úspěchu firmy.

Osobní potenciál člověka tvoří souhrn charakteristik osobnosti - sklony k určitým činnostem nebo profesi, předpoklady pro danou práci, nadání. Potenciál zahrnuje také profil osobnosti, tedy vlastnosti člověka, jeho postoje a motivy. (Bělohlávek, 1994)

Důležitost a význam lidského faktoru ukázaly i výsledky studie Best Employers – žebříčku nejlepších zaměstnavatelů podle hodnocení vlastních zaměstnanců, „*že v posledních několika letech nabývají v Česku na významu tři klíčové faktory, které nejvíce ovlivňují motivaci lidí v práci: důležitost lidí, rozvoj kariéry a uznání. Rozdíl mezi těmi nejlepšími a ostatními je především v tom, že ti nejlepší své zaměstnance vnímají opravdu jako své důležité aktivum.*“ (Moderní řízení, 2013)

2.1.3 Vzdělávání

Vzdělávání a učení je nepřetržitý proces v průběhu celého života. Vzdělávání je proces rozvoje lidského potenciálu a realizuje se prostřednictvím mechanismu učení. Učení a vzdělání souvisí s volbou povolání. Příprava a učení zejména na vysokoškolské úrovni usnadňuje člověku učit se novým věcem a rychleji se přizpůsobit novému prostředí.

Význam vzdělání v životě společnosti a člověka je patrný v rozvinutém světě, kde je chápán jako prostředek k dosažení hospodářské prosperity. Vychází ze dvou podstatných myšlenek. Za prvé, je důležité vzdělávání umožnit každému a za druhé je třeba široce nabídnout vzdělávací příležitosti. (Koucký & Kovařovic, 1999)

Autoři Tichá a Hron vymezují 4 typy učení:

1. *Získávání znalostí (učit se co)*
2. *Získávání dovedností (učit se jak)*

3. *Osobní rozvoj (učit se jak se stát sám sebou, jak co nejvíce využít vlastní potenciál)*
4. *Společné bádání (učit se jak dosahovat cílů společně)* (Tichá & Hron, 2002)

Podle Strategie celoživotního učení, která byla vytvořena ve spolupráci s Národním ústavem odborného vzdělávání, je vzdělávání rozčleněno do dvou základních etap: počáteční a další vzdělávání.

Počáteční vzdělávání zahrnuje:

a) **Základní vzdělání**

Má všeobecný charakter, vychází ze základu gramotnosti a zpravidla se jedná o plnění povinné školní docházky.

b) **Střední vzdělání**

Střední vzdělání má všeobecný charakter anebo odborné zaměření; je ukončeno maturitní zkouškou, výučním listem nebo závěrečnou zkouškou. Pro absolventy středního vzdělání s výučním listem se nabízí možnost pokračování v tzv. nástavbovém studiu, které je ukončené maturitní zkouškou.

c) **Terciární vzdělávání**

Tvoří spektrum vzdělávání, které následuje po ukončení maturitní zkoušky. Představuje specializované odborné vzdělání na vysokých školách, popřípadě vyšší odborné vzdělání realizované na vyšších odborných školách. Na magisterské studium lze navázat doktorským studijním programem. (Strategie celoživotního učení ČR – www.vzdelavani2020.cz, 2007)

Výše uvedené vzdělání je uskutečňováno ve vzdělávacích institucích (školách) na základě legislativou vymezeného obsahu a absolventi získají potvrzení o získání uceleného stupně vzdělání – vysvědčení, diplom, apod.

Další vzdělávání probíhá v etapě následující po skončení počátečního vzdělávání po dosažení určitého stupně vzdělání anebo po zařazení jedince na trhu práce a posléze v průběhu pracovního života. Další vzdělávání zvyšuje kvalifikaci zaměstnance a dává mu větší příležitost pro kariérový růst.

Cílové skupiny dalšího vzdělávání se vyznačují odlišnými charakteristikami (z hlediska věku, povolání, pozice na pracovním trhu nebo z hlediska motivace k dalšímu vzdělávání). Další vzdělávání se uskutečňuje ve vzdělávacích institucích (veřejných i soukromých), ale i v subjektech, které mají poskytování vzdělání jako jednu z ekonomických činností – např. neziskové organizace, občanská sdružení, hospodářské komory a soukromé firmy. (Veteška, 2010)

Neformální vzdělávání je zaměřeno na získávání vědomostí a dovedností, které mohou zlepšit uplatnění účastníků kurzů i jejich společenské postavení. Neformální vzdělávání je realizováno formou kurzů, přednášek, workshopů a seminářů konaných v zařízeních zaměstnavatele, v klasických školách nebo soukromých vzdělávacích organizacích. Zahrnuje např. výuku cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikace a různá krátkodobá školení, která firmy využívají pro přednášky např. legislativních změn, povinná školení ze zákona, apod. Podle charakteru pracovní náplně a činnosti podniku lze školení zaměřit např. na stres management, efektivní telefonování, zvládání konfliktních situací, projektové řízení, odborné znalosti konkrétního oboru, atd. (Strategie celoživotního učení ČR – www.vzdelavani2020.cz, 2007)

Rozlišujeme **zájmové a profesní vzdělávání**. Zájmové vzdělávání vzniká ze společenské adaptace člověka a orientace jeho individuálních zájmů, které dotváří jeho hodnoty a rozvoj osobnosti. V zájmovém vzdělávání jsou aktivity často soustředěny na využití volného času, výchovu ve volném čase a každému člověku by měla být poskytnuta příležitost hodnotně využít svůj volný čas (tvůrčím způsobem, dle vlastního užitku a zálib, se zaměřením na vlastní rozvoj). *“Smyslem je především vyčerpání plného potenciálu volného času, který se tak zařazuje do celoživotního edukativního a socializačního procesu.”* (Šerák, 2009)

Lidské zájmy a koníčky jsou rozmanité a obsahová nabídka je velmi široká – od kulturní, sportovní, zdravotnickou, historickou, apod. Součástí profesního vzdělávání je doplňování a rozšiřování kvalifikace, periodické, případně odborné vzdělávací akce a rekvalifikace pracovníků a také zaškolovací programy při nábore nových pracovníků.

2.1.4 Vzdělávací systém

Porevoluční změny v České republice, nástup tržního prostředí, změny v hospodářství a společnosti nastolily mimo jiné i reformy ve vzdělávacích systémech. Vzdělávací aktivity se více otevřely dospělým studentům. Vzdělávací nabídka je rozmanitá a dostupnost vzdělání je třeba zajistit i pro znevýhodněné skupiny a pochopitelně podpořit talentované jedince.

Široká dostupnost vzdělávání v současnosti nabízí příležitosti dalšího vzdělávání populaci s rozdílnými předpoklady, což s sebou přináší i určité problémy.

2.1.5 Problematika struktury vzdělání a požadavky pracovního trhu

Vzdělávací systém v České republice v posledních letech produkuje relativně velké množství odborníků s vysokým nebo vyšším odborným vzděláním, ovšem otázkou zůstává, zda vysoký počet absolventů vysokých škol najde zaměstnání a uplatnění na trhu práce. Rozšířila se nabídka studijních možností na soukromých vysokých školách, ale i veřejné školy v důsledku slabších populačních ročníků umožňují studium většímu počtu zájemců s různými studijními předpoklady. S tím souvisí i kvalita vzdělávacího procesu, hodnota vzdělání a udržení akademické úrovně vysokého školství. Zejména u absolventů je důležité, aby našli vhodné profesní uplatnění, získali pracovní návyky a začlenili se do života společnosti. S vyšším vzděláním se zvyšují šance uspět na trhu práce, ovšem ani vzdělání samo osobě negarantuje úspěch ani vysoké finanční ohodnocení.

Jednou z prospěšných činností je posilování podpory vzdělávání zaměstnanců dle specifických potřeb zaměstnavatelů formou přípravy na odpovídající náplň práce pro konkrétní pracovní pozici. (www.mpsv.cz, 2011)

Ztotožňuji se s názorem, že je potřeba podpořit spolupráci zaměstnavatelů a vzdělávacích institucí – je potřebné zajistit lepší shodu mezi nabízenými kvalifikacemi a specializacemi pracovníků a potřebami pracovního trhu. Zohlednění potřeb trhu práce znamená přizpůsobit se trhu a zvýšit účast na studiu technických oborů, ale také rozvíjet ducha podnikání.

Počet studentů technických oborů spíše stagnuje. Dle sektorové analýzy Národního vzdělávacího fondu patří profese technického zaměření k nejpoptávanějším pozicím na trhu. Spolu s odborníky IT patří technici mezi nejvíce žádané absolventy. „Podle sektorové analýzy NVF budou mít do roku 2016 největší šanci na uplatnění osoby s elektrotechnickým nebo strojírenským vzděláním - projektanti, konstruktéři, ICT specialisté, kvalifikovaní technici a specialisté, kvalifikovaní technici a specialisté na chemickou výrobu.“ (www.VUTbr.cz, 2013)

Přesto mezi studujícími není tento druh studia oblíbený a technické obory musejí povětšinou provádět dodatečné náborů studentů, zatímco zájem o studium jiných oborů mnohdy zaznamenává převis kapacity. Zaměstnavatelé především na určité pozice v technických oborech těžko hledají šikovné absolventy a také kvalifikované řemeslníky s manuální zručností. Pro technické obory je praktický a efektivní učňovský výcvik.

Firmy potřebují především absolventy se středním odborným vzděláním nebo špičkové technické experty. Zaměstnavatelé si taktéž stěžují na fakt, že učňovské školství téměř zaniklo. (www.rozvoj-kariery-cz, 2012)

Firmy, které sponzorují učňovský výcvik zaměřují tyto programy na konkrétní potřeby organizace a průmyslu. České strojírenství má z minulosti dobrou pověst a i v současnosti naše firmy dovedou získat významné zakázky v zahraničí v této oblasti. Proto je důležité klást důraz na učební obory, udržet učňovské školství a zvýšit zájem o strojírenské obory, aby bylo možné i v budoucnu na tuto tradici navázat.

Stát by měl především podpořit technické obory a také učňovské školství. Podle vyjádření viceprezidenta Svazu průmyslu a dopravy ČR, Radka Špicara, se zvětšuje nesoulad mezi lidmi, kteří jsou zaregistrováni jako žadatelé na úřadech práce a počtem pracovníků s chybějící kvalifikací podle potřeb trhu práce. (www.rozvoj-kariery-cz, 2012)

Propojení vzdělání s požadavky regionu i ekonomiky pomůže zajistit zaměstnatelnost a uplatnění absolventů v dlouhodobém horizontu. Větší důraz

na propojení a návaznost vzdělání na zaměstnání přispěje ke zvýšení počtu pracovních míst a produktivity práce.

2.1.5.1 Podíl obyvatelstva s vysokoškolským vzděláním

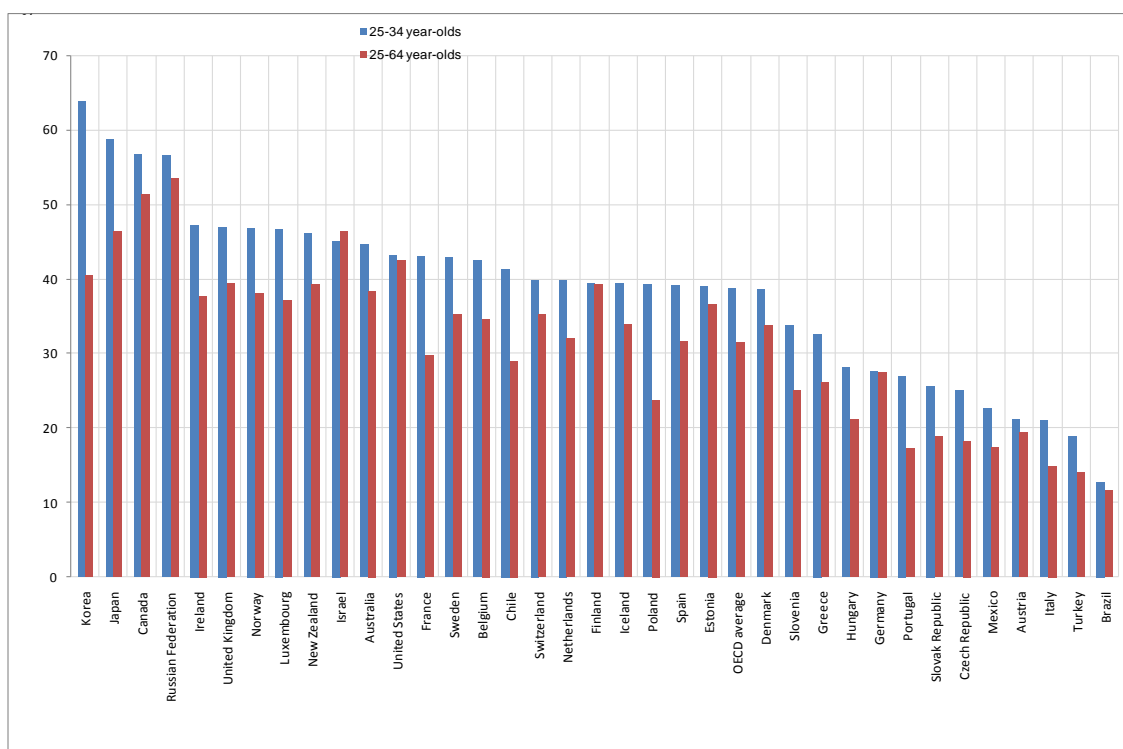
V posledním desetiletí v zemích OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním viditelně vzrostl.

- *Podíl populace v terciárním vzdělávání v zemích OECD se zvýšil o téměř 10 procentních bodů od roku 2000.*
- *Ve většině zemí OECD má kategorie ve věku 25-34 let vyšší podíl s terciárním vzděláním v průměru o 7 procentních bodů než podíl obyvatel ve věku 25-64 let.* (www.OECD.org, 2013)

Jak znázorňuje graf č. 1:

- V zemích OECD má terciární vzdělání méně než 35 % mužů a žen.
- Mezi 25-34letými má ve státech OECD terciární vzdělání 39 % obyvatel.
- V České republice má terciární vzdělání 24 % obyvatel ve věku 25-34 let.
- Celkově ve věkové kategorii 25-64 let dosahuje v České republice podíl obyvatelstva s terciárním vzděláním pod hranici 20 %.
- Téměř stejné hodnoty jako Česká republika dosahuje také Slovensko.
- Hranici 50 % v celkovém podílu populace ve věku 25-64 let překročily v rámci OECD pouze 2 státy – Kanada a Rusko.
- Nejvyšší počet dosaženého terciárního vzdělání ve věku 25-64 let vykazuje Korea – téměř 65 % obyvatel.

Graf č. 1: Počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním v % (2011)



Zdroj: www.OECD.org, 2013

2.1.6 Nezaměstnanost a trh práce

Hospodářská krize přinesla mnoho změn v ekonomických a společenských jevech. Nezaměstnanost a s ní spojené sociální problémy se tak stala jedním z nejdiskutovanějších problémů a hrozbou současného hospodářství. Jestliže v důsledku krize klesá poptávka po výrobcích a službách, jsou podniky nuceny restrukturalizovat výrobu a produkci a redukovat výrobní kapacity, což se následně promítá do zvyšující se nezaměstnanosti. Růst nezaměstnanosti je závažný, ovšem kritickou hrozbou je citelné omezení poptávky po pracujících, kdy podniky reagují na ztrátu odbytu a redukcí výroby.

Každý jednotlivec je zodpovědný za kvalitu svého života i profesní dráhy. Vyšší kvalifikace přispívá k získání vyššího společenského statutu a sebejistoty.

Málo kvalifikovaní pracovníci jsou zpravidla více ohrožení nezaměstnaností. Z hlediska zaměstnanosti jsou nejproblematictější skupinou pracovníci s nízkou kvalifikací a mladí lidé bez praxe, především absolventi škol a dále lidé pouze se

základním vzděláním nebo neúplným vzděláním, jelikož zaměstnavatelé nejsou přesvědčeni o jejich schopnostech a nedůvěřují v jejich spolehlivost. Nejčastější příčinou nezaměstnaných mladých lidí je chybějící praxe, ale často i neshoda mezi kvalifikací absolventů a požadavky na kvalifikaci na trhu práce. (www.nidv.cz, 2007)

Samostatnou rizikovou a problematickou skupinu jsou starší osoby nad 50 let věku, jejichž často neadekvátní vzdělání vzhledem k dynamicky se měnícím podmínkám trhu práce a společnosti v porevolučním období spolu s chybějícími dovednostmi a pomalejší přizpůsobivostí, nesplňují podmínky, které konkrétní pozice vyžaduje. (www.vzdelavani2020.cz, 2011)

"Starší pracovníci často čelí stereotypům, ve srovnání s mladšími pracovníky jsou považováni za méně zdatné, zdravotně způsobilé či schopné, panují předsudky, že nejsou dostatečně flexibilní nebo otevření změnám nebo že nejsou schopni se přizpůsobit požadavkům." Stárnutí populace vlivem nepříznivého demografického vývoje bude v budoucnu pro organizace znamenat změnu strategie v zaměstnatelnosti starší generace. Ačkoliv někteří starší zaměstnanci nemusí zvládat nebo stačit na vykonávání určitých činností a úkolů, neznamená to, že jejich způsobilost a kompetence nemohou být využity jinak. (Kocianová, 2012)

Dalším vyskytujícím se problémem jsou zažité pracovní návyky těchto pracovníků. Pro zaměstnavatele je rovněž podstatný faktor, že pracovník, který se dlouhodobě dostane mimo pracovní proces, nezískává zkušenosti a nerozvíjí své dovednosti. Domnívám se, že bylo příliš málo věnováno k doplnění nebo zvýšení kvalifikace u starších pracovníků. Nedostačující dovednosti starších osob se projevují zejména ve schopnosti práce s počítačem, jazykové znalosti a také finanční gramotnost.

Koncepce vzdělávání by měla připravit lidské zdroje podle potřeb ekonomiky a společnosti a hledat způsoby, jak zlepšit a rozvíjet situaci mimo jiné např. sociálně znevýhodněných občanů nebo ohrožených skupin pracovníků. Rozvojem osobnosti a nabývání nových vědomostí nebo prohlubování klíčových znalostí může vést ke snadnějšímu nalezení nového pracovního uplatnění.

2.1.6.1 Vliv dosaženého vzdělání na participaci na pracovním trhu

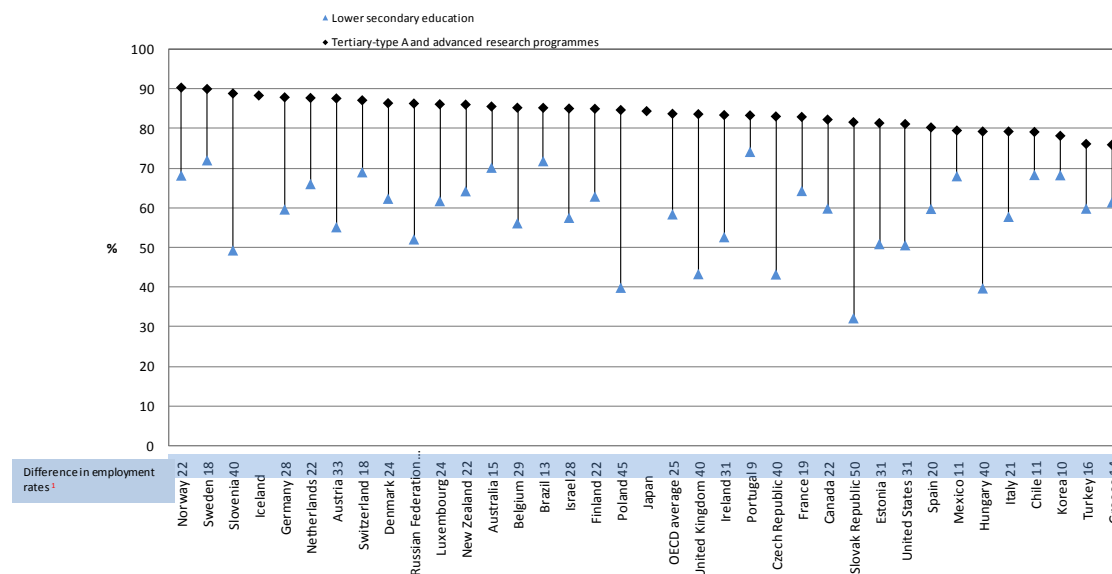
Proč je vzdělání tak důležité? Se vzděláním roste perspektiva lepšího uplatnění na trhu práce. Vzdělání je také cestou budoucích zvýšení výdělků, poněvadž člověk s vyšším vzděláním nabízí kvalifikovanější službu práce.

Jak dosažené vzdělání ovlivňuje participaci na pracovním trhu? Nejvyšší poměr zaměstnanosti v zemích OECD je mezi lidmi s terciárním vzděláním.

- *Míra nezaměstnanosti je téměř tři krát vyšší mezi lidmi, kteří nemají střední vzdělání (v průměru 13 % ve státech OECD) oproti populaci s terciárním vzděláním (5 %).*
- *Jedinci s dosaženým alespoň středním vzděláním mají vyšší šanci sehnat zaměstnání ve srovnání s lidmi bez této úrovně vzdělání. (www.OECD.org, 2013)*

Následující graf č. 2 zobrazuje podíl zaměstnanosti obyvatel ve věku 25-64 let podle dosaženého vzdělání (údaje z roku 2011) ve státech OECD. Graf ukazuje rozdíl v podílu zaměstnanosti (v %) mezi populací s terciárním vzděláním a obyvatelstvem se středoškolským vzděláním – země jsou seřazeny v sestupném pořadí.

Graf č. 2: Podíl zaměstnanosti obyvatel ve věku 25-64 let dle dosaženého vzdělání v % (2011)



Zdroj: www.OECD.org, 2013

Ve většině zemí OECD během nedávné ekonomické krize prudce vzrostla nezaměstnanost a zůstala na vysokých hodnotách – nejvíce u obyvatel bez vyššího středního nebo bez terciárního vzdělání. Jak zobrazuje tabulka č. 1, v letech 2008 až 2011 se míra nezaměstnanosti této skupiny obyvatel zvýšila o téměř 4 %, z 8,8 % na 12,6 %. Dosažené vzdělání se často používá jako stupeň úrovně schopností jednotlivců.

Za posledních 15 let byl poměr zaměstnanosti v zemích OECD trvale vyšší u lidí s terciárním vzděláním ve srovnání s populací bez této úrovně vzdělání. Naopak, míra nezaměstnanosti mužů a žen s nižším vzděláním je vyšší než u obyvatel s dosaženým terciárním vzděláním. Ekonomická krize tyto rozdíly ještě prohloubila. (www.OECD.org, 2013)

Údaje o podílu zaměstnanosti obyvatel ve věku 25-64 let v jednotlivých zemích OECD podle dosaženého vzdělání zobrazuje následující tabulka č. 1.

- V České republice najde uplatnění přes 43 % obyvatel se středoškolským vzděláním.
- U populace s terciárním vzděláním dosahuje podíl zaměstnanosti v ČR přes 83 %.
- Pro srovnání, v zemích OECD zaměstnanost obyvatelstva přesahuje v průměru přes 58 % u středoškolského vzdělání.
- V případě dosaženého terciárního vzdělání má v zemích OECD podíl zaměstnanosti přes 83 %. (www.OECD.org, 2013)

Tabulka č. 1: Podíl zaměstnanosti obyvatel ve věku 25-64 let dle dosaženého vzdělání v % (2011)

	Nižší středoškolské vzdělání	Terciární a pokročilé výzkumné programy
Norsko 22	68,29	90,46
Švédsko 18	72,17	90,11
Slovinsko 40	49,25	88,95
Island		88,44
Německo 28	59,66	87,98
Nizozemí 22	66,12	87,82
Rakousko 33	55,15	87,69
Švýcarsko 18	69,12	87,22
Dánsko 24	62,39	86,48
Ruská federace 24	52,05	86,39
Lucembursko 24	61,78	86,20
Nový Zéland 22	64,30	86,11
Austrálie 15	70,28	85,63
Belgie 29	56,15	85,31
Brazílie 13	71,94	85,29
Izrael 28	57,54	85,11
Finsko 22	62,94	85,05
Polsko 45	39,76	84,74
Japonsko		84,45
Průměr OECD 25	58,41	83,77
Velká Británie 40	43,22	83,67
Irsko 31	52,62	83,44
Portugalsko 9	74,30	83,35
Česká republika 40	43,14	83,09
Francie 19	64,36	82,97
Kanada 22	59,90	82,29
Slovensko 50	32,00	81,63
Estonsko 31	50,85	81,39
USA 31	50,57	81,15
Španělsko 20	59,81	80,29
Mexiko 11	68,12	79,49
Maďarsko 40	39,59	79,25
Itálie 21	57,79	79,24
Chile 11	68,43	79,13
Korea 10	68,37	78,14
Turecko 16	59,87	76,07
Řecko 14	61,46	75,85

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

2.1.7 Moderní technologie a dostupnost informací

Žijeme v době plné informací. Odborníci toto období nazývají „znalostní společnosti“, která se vyznačuje vyhledáváním, získáváním a zpracováním informací. Globální svět, moderní technologie a inovace mnohé procesy urychlují. Pracovní a životní podmínky významně ovlivnila výpočetní technika a počítač se stal nedílnou součástí našich životů a naučili jsme s počítačem přirozeně pracovat. Můžeme sledovat vývojové tendence, kde především u dospívajících žáků je patrná vyšší počítačová gramotnost. Dnešní mladá generace s počítačem „vyrostla“ a mladí lidé mají výhodu rychlého čerpání nových vědomostí a využívání nových technologií.

Dynamický rozvoj informačních technologií, technické zdokonalení a rozmach internetového připojení otevřelo zcela nové obzory a možnosti využití. Informační technologie jsou využívány k automatizaci zpracování dat a v rámci podniku ke zpřístupnění, sdílení a vnitřní výměně dat a informací.

„Informační technologie se stávají partnerem, nebo dokonce centrem firemní infrastruktury. Svět IT za posledních několik let velmi vyspěl a stává se klíčovou komoditou, na které závisí úspěch firmy.“ (THINK, klientský magazín, 2012)

Využívání prostředků informačních a komunikačních technologií se stalo nutností a každodenní součástí našich životů. Uživatelská znalost práce s počítačem je v dnešní době nastaveným standardem a obecnou předpokládanou dovedností. Rychlé změny v technologii znamenají nutnost dále si rozšiřovat IT dovednosti.

Informační technologie představují inovaci společnosti; svět je propojený a v rychle se měnícím podnikatelském prostředí přináší vyšší míru konkurenceschopnosti. Pro podniky tato změna znamenala změnu v podnikové kultuře a procesech a informační technologie přináší podnikům další růst. (Walker & kol., 2003)

Moderní doba přinesla i nové přístupy ve vzdělávání, kde se prosazuje trend přechodu od pasivních metod k aktivní formě výuky – interaktivní metody, strategie vedoucí k participaci a zapojení účastníka, učení prostřednictvím simulací, modelování problémových situací, vytváření projektů, skupinové a individuální cvičení a kombinace různých metod. Novou vzdělávací metodou je e-learning.

2.2 KVALIFIKACE PRACOVNÍKŮ A PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Dnešní společnost je založena na vědomostech, změnily se požadavky na pracovní sílu a již nestačí pouze vyjít s tím, co se člověk naučil během přípravy na povolání. Vzdělání a rozvoj pracovních schopností se stávají celoživotním procesem. Změny podmínek pracovního trhu souvisí také s podnikovým vzděláváním, které se ukazuje jako důležitá investice k vytváření kvalifikované pracovní síly.

2.2.1 Kvalifikace pracovníků

„Kvalifikace bezprostředně souvisí s odbornou profesní přípravou a tvoří jedincem získanou soustavu schopností, vědomostí, dovedností, návyků, atd., která je potřebná k získání oficiální způsobilosti k výkonu určité činnosti (povolání, funkce).“
(Veteška, 2010)

V dnešní době není možné se spoléhat na jistotu jedné profese nebo zaměstnání, jako to bylo obvyklé v minulosti. Od pracovníků se vyžadují nové kompetence a objevují se nové kvalifikační nároky. Pracovní kariéra vyžaduje osobní rozvoj a cíle.

"Ve stále větší míře začíná platit zásada, že kariéry na celý život neexistují."
Výchozím krokem procesu řízení kariéry je výběr pracovníků, kteří jsou zařazeni do systému rozvoje, který se specifikuje podle požadavků funkčních míst. V procesu řízení kariéry hraje důležitou úlohu odhad rozvojového potenciálu pracovníků, jehož objektivnost by měla zajistit kariérový vzestup dle hranice a úrovně schopností jedince.
(Veber & kol., 2009)

Pro kariéru je významná ctížádost a cílevědomost a promyšlená snaha člověka dosáhnout vytčeného cíle a představuje postup v pracovním zařazení. *"Kariéru lze tedy chápat jako měření pracovních úspěchů, množství a závažnost vykonávaných funkcí a dosažené společenské postavení. K tomu patří i odvaha jít obtížnou cestou, ctížádost, vytrvalost, víra v sama sebe a také určitá dávka štěstí."* (Mayerová & Růžička, 2000)

Manažeři jsou odpovědní za vedení a hodnocení práce podřízených zaměstnanců i za jejich motivaci. Součástí této činnosti je také sestavení kariérního plánu. Požadavky na vzdělání a kvalifikaci pracovníka vyplývají z charakteru práce a její náročností. S každou pracovní pozicí souvisí jisté očekávané standardy jednání a chování.

Plánování kariérního rozvoje obnáší posouzení kvality práce a pravidelné vyhodnocení kariérních cílů každého zaměstnance. K tomu lze přistoupit jednak z krátkodobého, tak i dlouhodobého hlediska. Zaměstnanci jsou vedeni k úvaze, k čemu směřují a čeho by chtěli dosáhnout v krátkodobém horizontu (jeden až tři roky) a dále v dlouhodobém výhledu (pět až deset let). *“Postoj spolupracovníka může být užitečný při identifikaci kariérních cílů a ujištění pracovníka z hlediska realistických možností organizace a schopnostech a talentu pracovníka.”* (Kettner, 2001)

K dosažení stanovených cílů se potom plánuje potřebné školení a vzdělávání, které se určuje podle priorit rozvojových aktivit na nejbližší období.

Ačkoli jsou možné různé varianty, jak uvádí autor Beaulieu, bude vývoj kariérního plánu v zásadě zahrnovat čtyři základní kroky:

1. Ohodnocení vlastních schopností jedincem
2. Ohodnocení schopností a potenciálu jedince podnikem
3. Komunikace možností kariéry a příležitostí v rámci podniku
4. Kariérní poradenství ke stanovení realistických cílů a plánování jejich výkonu

Profesní dráha je sled vývojových aktivit zahrnující neformální a formální vzdělávání, školení a pracovní zkušenosti, které pomáhají jedinci stát se způsobilým ke zvládnutí kariérního postupu a povýšení v budoucnu. (Beaulieu, 1987)

Jedním z faktorů úspěchu je motivovat sám sebe a druhé. Cíle musí být dosažitelné, jedinec musí klást na sebe i na druhé přiměřené nároky. Motiv je hnacím podnětem a pro dosažení úspěchu je potřeba aktivovat svou vůli a sebevědomí a postavit si reálné cíle. (Schwalbe B. & Schwalbe H., 1995)

Lidé, kteří se orientují na pracovní kariéru, očekávají odpovídající finanční ohodnocení, uznání a společenské postavení. Lidé mají odlišné priority a z hlediska pracovní dráhy usilují o dosažení vyšší pozice, růst platu, pracovní výhody a také dosažení určité životní úrovně.

2.2.2 Celoživotní vzdělávání

V důsledku převratných změn v hospodářském vývoji, ekonomice a pracovním trhu vzdělání získané prostřednictvím klasické školské soustavy v dnešní době již nedostačuje všem cílům vzdělávání. Nové poznatky snižují hodnotu stávajících znalostí. K zastarávání vědomostí dochází zvláště u lidí v odborných profesích, a proto se většina lidí musí učit celý život. Celoživotní vzdělávání se stalo jedním z prvků rozvoje lidských zdrojů a složkou vzdělávací politiky a představuje změnu v praxi ve vzdělávání dospělých.

Idea celoživotního vzdělávání pramení z myšlenky, že učení je součástí života a doplňování znalostí a vzdělání je nekončící proces. Základnou pro celoživotní učení je kvalitní základní a všeobecné vzdělání. Další vzdělávání vychází ze zájmů, zkušeností a podle potřeb se jedinec také zaměřuje na doplnění odborného vzdělání. (www.nvf.cz, 2000)

Koncept celoživotního vzdělávání by měl zajistit rozvoj lidských zdrojů tak, aby byli lidé schopni se přizpůsobovat změnám na trhu práce vzhledem k nutnosti během života změnit pracovní zařazení. Celoživotní vzdělávání tak musí poskytnout pružné a otevřené systémy vzdělávání, které vychází z rostoucí potřeby obnovování znalostí a osvojování nových dovedností v průběhu celého pracovního života. Rozvoj lidských zdrojů vyžaduje kontinuitu v průběhu života, počínaje základním vzděláním, přípravou na povolání až k soustavnému zvyšování kvalifikace. (Kotýnková, 2003)

Současné pojetí celoživotního vzdělávání a učení je založeno na osobní odpovědnosti občana za svůj rozvoj a doplňování vzdělání během celého života. Zaměstnanec musí sám vyvinout úsilí v učení a zhodnotit své znalosti v daném oboru.

Počáteční i další vzdělávání by mělo vybavit jedince znalostmi a dovednostmi a samozřejmě také schopnostmi řešit problémy a různé situace. Celoživotní vzdělávání je chápáno jako koncepční změna pojetí vzdělávání, které umožňuje získávat kvalifikaci kdykoli během života.

Celá ekonomika i společnost vyžadují neustálé obnovování znalostí a dovedností. Učení se musí uskutečňovat v průběhu celého života a udržení kvalifikace a získání nových kvalifikací v rámci celoživotního učení je principem celoživotního vzdělávání. Koncept celoživotního vzdělávání by měl každému jedinci umožnit pokračovat ve vzdělávání podle svých zájmů a potřeb. Realizace strategie celoživotního učení je podstatným faktorem zvyšování konkurenceschopnosti ekonomického rozvoje a sociální soudržnosti. (Brdek & Vychová, 2004)

Celoživotní vzdělávání reprezentuje změnu vzdělávací strategie a také zdůrazňuje význam vzdělávacích aktivit, které mají neorganizovaný systém, jako například samostudium (samostatné učení). Celoživotní vzdělávání musí reflektovat změny v ekonomice, zdokonalení a vývoj technologií a také stárnutí populace.

Vzdělávání dospělých je spojeno s určitou motivací k učení, obvykle vychází z jistých zkušeností a jedinec si je vědom účelu vzdělávání. Přínosem celoživotního vzdělávání je pro člověka určitá možnost seberealizace.

2.2.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů patří k nejdůležitějším oblastem řízení organizace vedle materiálního zajištění, informačních zdrojů a finančního řízení. Problematika personální politiky firmy a řízení lidských zdrojů tvoří vnitřní procesy firmy a organizace činností při získávání a výběru zaměstnanců, přijímání zaměstnanců a jejich odměňování.

Řízení lidských zdrojů souvisí se strategickým a taktickým řízením změn v organizaci. Úspěch předpokládá etické vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, protože se obě strany vzájemně potřebují. (Dytrt, 2006)

Personální politika se koncentruje na způsobilost zaměstnanců vzhledem k pracovnímu místu a pracovním úkolům. Zabývá se vztahem zaměstnance k práci, k podniku a ke spolupracovníkům. Vedle pracovních výsledků je také důležité starat se o rozvoj zaměstnance podle funkčního zařazení, dbát na uspokojení z práce, atmosféru pracovního prostředí a motivaci.

Formování profesní kariéry členů zaměstnaneckého kolektivu organizace musí brát v úvahu jak cíle organizace, tak i zájmy pracovníků. Rozvoj profesní kariéry pracovníka je pak výsledkem vzájemného působení mezi možnostmi, které nabízí organizace v souladu se svými cíli a představami pracovníka. (Mayerová & Růžička, 2000)

Vzdělání a rozvoj pracovníků by měl zajistit, aby měl pracovník k učení pozitivní přístup. „*Při učebních aktivitách se člověk zdokonaluje pro vykonávání své profese, čímž obohacuje nejen sám sebe, ale také svého zaměstnavatele tím, že dosahuje v práci lepších výsledků. Přibývá zde tedy další dílčí přínos – přínos pro podnik, organizaci a zaměstnavatele.*“ (Vyhnánková, 2007)

Populární pojetí kariéry je založeno na myšlence pohybu vzhůru po volené pracovní dráze. Pohyb vzhůru znamená vyšší platy, více odpovědnosti, lepší postavení, větší prestiž a více moci. (Donnelly, 1997)

Řízení lidských zdrojů je pro organizaci, která se chce dále rozvíjet a uspět v konkurenčním boji při stále probíhajících změnách prostředí, nutností. Zájmem podniků je zkvalitňovat lidské zdroje a věnovat pozornost jejich rozvoji, protože roste význam vysoce kvalifikované pracovní síly. Schopní lidé jsou pro podnik klíčovým a rozhodujícím prvkem udržení a dalšího zvyšování konkurenceschopnosti. Styl a kultura řízení lidských zdrojů a firemního vzdělávání je dílem společenské odpovědnosti podniku ve vztahu k zaměstnancům.

2.2.4 Vzdělávání zaměstnanců

Současná společnost klade vysoké a do budoucna bude klást stále vyšší nároky na znalosti a vzdělání zaměstnanců. Neustále se zvyšují nároky na rozvoj a využívání profesní způsobilosti. Požadované znalosti a kvalifikace pro většinu povolání vzrůstají. Mezi kompetence zásadní z hlediska perspektivního rozvoje firmy dominují tyto způsobilosti:

- Týmová spolupráce
- Práce s informacemi
- Znalost cizích jazyků
- Znalost práce s výpočetní technikou
- Komunikační schopnosti a dovednosti
- Aktivní přístup a odpovědnost
- Ochota učit se a dále vzdělávat

Kvalifikace a potřebné vzdělání je odlišné podle požadované pozice, jež vyžaduje splnění specifických kvalifikačních a osobnostních požadavků a způsobilosti vztahující se k vykonávané pozici. Ukazuje se čím dál důležitější v průběhu života získávat nové poznatky a osvojovat si nové dovednosti a zkušenosti podle aktuální potřeby.

Nutno říci, že určité nedostatky se neodstraní prostřednictvím kurzu nebo školení. Překážkou v některých případech může být například nedostatek motivace i neefektivní zpětná vazba. Jak tvrdí Mužík: *„Je třeba neztrácet z paměti, že rozvoj a další vzdělávání pracovníků jsou jen jednou z možností nápravných či preventivních řešení.“* (Mužík, 2011)

Většina zaměstnavatelů hledá nejhodnější a nejbystřejší lidi, které pokládá za důležitou investici k dosažení cílů organizace. Firmy poskytují praxi a vzdělání talentovaným lidem, kterým umožňují postup v hierarchii organizace. Mnoho odborníků definuje formální vzdělávání jako důležitý způsob zlepšení dovedností a spolu s pracovní praxí považují konfrontaci a objevování nových myšlenek jako prostředek ke zlepšení dovedností a získání znalostí. (Fenton, 2004)

2.2.4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Analýzu a identifikace vzdělávacích potřeb firmy lze provést na těchto úrovních:

1. Na úrovni podniku jako celku
Na základě plánování lidských zdrojů s ohledem na činnost podniku a jeho cíle personální oddělení řídí potřeby vzdělávání.
2. Na úrovni jednotlivých oddělení nebo projektových týmů
Analýza na této úrovni může vyplývat z organizačních změn nebo nových pracovních postupů a většinou je řízena samostatnými odděleními za asistence personálního oddělení nebo vzdělávání.
3. Na úrovni jednotlivce
Individuální potřeby se odvíjí od vzdělání a profesních zkušeností jednotlivce. Většinou stanovení těchto potřeb probíhá při hodnotícím pohovoru mezi pracovníkem a jeho nadřízeným.

Pomocí analýzy vzdělávacích potřeb se zjistí nedostatek, na základě kterého lze vypracovat vzdělávací program. Autorka Prášilová nahlíží na tvorbu vzdělávacího programu jako na tvorbu projektu výuky, který má pomoci překlenout výkonnostní mezeru mezi současnou úrovní a standardní (optimální, budoucí, plánovanou) výkonností. Lze ji formulovat jako souhrn vhodných a nezbytných znalostí a dovedností, které je potřeba získat k dosažení tzv. výkonnostního cíle. (Prášilová, 2006)

2.2.4.2 Hodnotící pohovory

Profesní, odborný rozvoj a vzdělávání zaměstnance je zaměřen na udržení a rozvoj příslušné odbornosti. Z provedeného hodnocení bude také vycházet následný rozvoj kompetencí, který může být zaměřen na posílení kompetencí důležitých pro zlepšení pracovního výkonu. Na základě hodnocení pracovní výkonnosti a hodnocení kompetencí lze směřovat další vývoj pracovní kariéry hodnoceného zaměstnance. Vývoj pracovní kariéry může být následující:

- setrvání na stávajícím pracovním místě
- posun na jinou pracovní pozici anebo do jiného útvaru
- zařazení do skupiny pracovníků s vysokým potenciálem
- povýšení (Hroník, 2006)

Halík uvádí jedno zásadní úskalí hodnocení výkonu - pokud bude hodnocení provedeno špatně, může na zaměstnance působit spíše jako demotivující prvek. Hodnocení musí být připraveno tak, aby nevedlo k poklesu motivace a produktivity práce. Každý vedoucí by měl zvládnout objektivně ohodnotit každého svého zaměstnance a zaměstnanec, který projde procesem hodnocení, musí mít pocit, že zná názor svého nadřízeného na svoji práci a pracovní výkon. (Halík, 2008)

2.2.5 Podnikové vzdělávání

Podnikové (firemní) vzdělávání označuje souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných podnikem a je obvykle zabezpečováno personálním útvarem nebo samostatným útvarem pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. Součástí podnikové péče o zaměstnance jsou i různé volnočasové aktivity, které mohou být vymezeny na aktivity s edukačními prvky anebo např. činnosti orientované na kulturní rozvoj.

Podle Armstronga *„Základním cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností.“* (Armstrong, 1999)

Podnikové vzdělávání pracovníků je i výrazem péče o pracovníky. V těchto souvislostech vede ke zvyšování uspokojení z vykonávané práce, ke ztotožňování podnikových a individuálních cílů, k akceleraci personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zprostředkovaně pak ke zlepšování pracovního výkonu a klimatu v podniku, ke zkvalitňování podnikové kultury. (Koubek, 1997)

Formy rozvoje a podnikového vzdělávání lze rozdělit do dvou skupin: v podniku při výkonu práce na pracovišti (on-the-job) anebo mimo výkon práce (off-the-job) – viz tabulka č. 2. Externí vzdělávání (mimo podnik) je zaměřeno především na specializované znalosti a pokročilé dovednosti. Firemní vzdělávání je nejčastěji uskutečňováno formou spolupráce podniku s externími odborníky nebo vzdělávacími institucemi. Většina podniků ve vyspělých zemích (zpravidla středních a velkých

podniků věnuje rozvoji a vzdělávání zaměstnanců trvalou pozornost a mají vyčleněný tým, který se touto problematikou zabývá. Některé velké firmy mají také vypracovanou koncepci vzdělávání a mají i vlastní katalogy s nabídkou vzdělávacích aktivit.

Tabulka č. 2: Formy profesního rozvoje

Při výkonu práce (on-the-job)	Mimo výkon práce (off-the-job)
Trainee programy	Školení
E-learning	Kurzy
Rotace	Přednášky
Koučing	Semináře
Mentoring	Workshopy
Práce na projektu	Konference
Spolupráce se zkušenějším kolegou	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z organizačního hlediska se rozhoduje, zda bude kurz probíhat prezenční formou, distančně nebo zda bude využit e-learning. Z hlediska zabezpečení logistické stránky vzdělávací akce se jedná o zajištění cestování, stravy, ubytování a různých doprovodných služeb vhodných dle tématu tréninku. Nelze zapomenout na potřebné studijní materiály, případně pomůcky. Součástí rozhodnutí je také doba na realizaci vzdělávací akce a její financování.

Firma správným plánováním personální činnosti a investicemi do školení a rozvoje získává kvalifikované zaměstnance a způsobilé manažery.

Některé firmy staví svou personální politiku na mladých lidech, spolupracují s vysokými školami a navazují pracovní vztahy se studenty již během studia. Zájemci mohou využít nabídek odborné praxe a společnosti sami aktivně vzdělávají budoucí mladé zaměstnance.

Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání by neměl být pouhý rozvoj způsobilostí a dovedností, ale také dosažení změn v myšlení/cítění a chování pracovníků. Pokud je ochota spojená se schopností a možnostmi naučené používat, povede to ke změně pracovních návyků. (Tureckiová, 2004)

2.2.5.1 Trainee programy

Trainee program je mezinárodně uznávaný termín pro odbornou přípravu absolventů vysokých škol. Jedná se zpravidla o několikaměsíční rozvojový program, který umožňuje začít kariéru ve firmě a při práci v rámci tohoto programu poznat různá oddělení podniku, případně získat zkušenosti i v zahraničních pobočkách společnosti.

Trainee program je jednou z možností, jak nastartovat kariéru. Je to forma dlouhodobé stáže absolventů a úkolem programu je vychovat nové talenty do juniorských pozic. (www.vysokeskoly.cz, 2011)

Účastníci tohoto programu se tak dostanou do kontaktu s firmou, nahlíží do pracovního prostředí firmy, poznají problémy konkrétních pracovišť. V rámci studia lze takto získat co nejvíce neocenitelných zkušeností a taktéž kontakty. Firma má zájem z takto vybraných talentovaných absolventů VŠ vychovat budoucí kvalifikované zaměstnance a cíleně je rozvíjet.

Uchazeč trainee programu by měl mít komunikační dovednosti a samostatnost v jednání, být flexibilní a pravidlem bývá velmi dobrá znalost cizího jazyka. Uchazeči se přímo účastní konkrétních projektů a seznámí se s denní činností oddělení i podniku jako celku. V případě mezinárodní firmy se pro uchazeče trainee programu také otevírá možnost zahraniční pracovní stáže. Firma takto mezi vysokoškoláky vyhledává talentované a motivované kandidáty na střední a vyšší manažerské pozice.

Nejčastěji jsou trainee programy zaměřeny na marketing, finance, lidské zdroje. Trainee se takto seznámí s různými úseky společnosti a pod vedením manažerů úseků se zaučují v činnostech jednotlivých oddělení a plní praktické úkoly. Po kolečku ve firmě přecházejí do oddělení, ve kterém se budou dále rozvíjet a připravovat na budoucí práci.

2.2.5.2 E-learning

E-Learning je zkratka pro electronic learning (elektronické vzdělávání) a jedná se o moderní výukovou metodu při efektivním využívání informačních technologií v procesu vzdělávání. Hlavní výhodou výuky pomocí e-learningu je možnost studovat

podle individuálních potřeb kdykoliv dle vlastních časových možností a vlastním tempem, odkudkoliv bez nutnosti cestovat. V průběhu kurzu je možné se k různým částem opakovaně vracet, nad některými věcmi se pozastavit a více se zamyslet nebo naopak určitou část kurzu projít rychleji.

E-learning je způsob výuky realizovaný prostřednictvím informačních a komunikačních technologií prostřednictvím podpory moderních elektronických prostředků (počítače, multimédia, internet). Je to forma on-line nebo off-line výuky, tj. bez přítomnosti učitele. (Sak & Saková, 2007)

Podle všeho, e-learning je často nejehospodárnější způsob předání pokynů nebo informací. Snižuje cestovní náklady, redukuje čas pro vyškolení lidí nebo podstatně omezuje potřebu infrastruktury učebny/lektora. (Rosenberg, 2001)

Elektronické vzdělávání pro vzdělanost člověka a vzdělávací systém společnosti znamená revoluci. E-learning je chápán jako jedna z předností počítače a internetu. Přestože v současnosti převažuje vzdělávání prostřednictvím studia odborné literatury, možnosti e-learningu a dynamika jeho šíření ukazuje na jeho rostoucí význam a využití v nejbližší budoucnosti. Výuka podporovaná informačními technologiemi představuje pro rozvoj vzdělanosti vysoký potenciál. Je však třeba si uvědomovat omezenost používání e-learningu a spolu s touto metodou kombinovat tradiční formy vzdělávání. (Sak & Saková, 2007)

Výhody e-learningových kurzů:

- úspora času
- úspora cestovních nákladů
- vlastní určení času dle individuální potřeby
- studium dle vlastního tempa
- možnost opakování kurzu
- snížení nákladů

2.2.5.3 Rotace

Rotace práce (používá se i výraz cross training) je metoda, při níž je školený pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Metody se používá především při výchově řídicích pracovníků, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků. (Koubek, 1997)

Pracovní rotace je záměrná snaha seznámit zaměstnance v rámci podniku s více druhy prací a činností, nahlédnout na práci ostatních kolegů a účastnit se například projektů, které přímo nespádají do jeho kompetence. Pracovník má tak možnost se seznámit s problémy a fakty týkající se pracoviště i celého podniku.

Smyslem pracovní rotace je získávat pracovní zkušenosti na jiných pozicích nebo provozu podniku. Může být užitečné zadávání krátkodobých úkolů (pro seznámení s danou činností nebo oborem) – např. se může jednat o účast na projektu, kdy si zaměstnanec osvojí konkrétní postupy a pravidla, které se týkají specifických činností.

Seznámení s více druhy prací ve firmě jako součást trvalého programu rozvoje kariéry rozšiřuje obzor jednotlivců a dává jim schopnost pohledu na věc z více hledisek, a snad dokonce i více odborností. Praxe dočasného zaměstnávání liniiových manažerů na místech řadových pracovníků se setkala s určitým úspěchem. Pomocí rotace pracovníků je možné přispívat k získávání zkušeností a zkušeností s prací v projektových týmech. (Belcourt, 1998)

Rotace pracovních pozic je velmi zajímavý koncept, v jehož rámci se zaměstnanci mohou velmi mnoho naučit a také vyzkoušet jiný druh práce.

2.2.5.4 Koučování

Koučování je metoda, kdy kouč (trenér) nedává pevné doporučení nebo rady a neovlivňuje klienta svým postojem, ale hledá řešení společně s klientem. V koučinku jde především o motivování manažera a pomoc k dosažení vytčených cílů.

Kouč pracuje s cíli, které by měly být časově ohraničené. Pomáhá pracovníkovi hledat, co pracovník opravdu potřebuje a také nahlížet na řešenou situaci novým způsobem. (Folwarczná, 2010)

Manažer nebo kouč musí uvažovat o svých lidech z hlediska jejich potenciálu, nikoli výkonu. Koučing poskytuje ve značné míře vynikající výsledky z důvodu podpůrného vztahu mezi koučem, který poskytuje oporu svému svěřenci. Koučovaný získává fakta nikoli od kouče, ale od sebe samého, stimulován koučem. (Whitmore, 2002)

Kouč musí umět klást otázky, které směřují jeho svěřence (klienta) konstruktivním směrem. Autorka Fischer-Epe považuje za zvláště důležité v rozhovorech pro koučování tři formy tázání: cirkulární otázky, otázky k hypotetickým řešením a otázky po žádoucích alternativách. Cirkulární otázky mají podnítit k novým úvahám. Otázkami k hypotetickým řešením by měl kouč podnítit proces hledání a rozvíjení cest k řešení. Otázky k žádoucím alternativám jsou užitečné k individuálnímu rozvoji způsobů postupu a řešení. (Fischer-Epe, 2006)

Jaká jsou úskalí, rizika a bariéry koučování? Suchý a Náhlovský uvádí tato velká úskalí koučování:

- sklon kouče dávat rady
- nedostatek času na straně koučovaných
- odpor ke změnám

Smyslem koučování je pomoci (koučovanému), aby si s daným úkolem dokázal přijatelným způsobem poradit (vyřešení, rozhodnutí, delegování). Z hlediska koučovaného jednotlivce je zásadní jeho vnitřní motiv ke změně, vlastní aktivita a postoj. (Suchý & Náhlovský, 2007)

2.2.5.5 Mentoring

Mentoring jako metoda osobního rozvoje, při které zkušenější člověk pomáhá méně zkušenému, s sebou přináší tolik potřebný dialog i změnu a zároveň dlouhodobý vztah zaměřený na získávání potřebných znalostí. Business mentoring se tedy zaměřuje na rozvoj podnikatelských, řídicích a vůdcovských schopností. (Human Resources Management, 2013)

Mentor je velmi zkušený pracovník, který většinou působí v podniku delší dobu a ve firemní hierarchii je postaven na vyšší pozici. Cíle mentoringu se vztahují zejména k rozvoji kariéry manažera, ale využívá se i pro zaměstnance. Rozvoj formou mentoringu má dlouhodobý charakter. (Folwarczná, 2010)

Mentor pomáhá svému svěřenci poznat a využít své schopnosti a svůj potenciál a rozvíjet kariéru. Jedná se o systematické a dlouhodobější předávání zkušeností a vědomostí. Mentor předává své odborné znalosti, přizpůsobí se tempu svěřence a poskytuje objektivní zpětnou vazbu. Zaměstnanci mentoring pomáhá ulehčit řešení složitých úkolů a má možnost se obohatit o konkrétní příklady z praxe. Mentoring je určen ke konzultaci obtížných a složitých situací a okolností. Diskutuje se tak o směřování dalšího profesního růstu a výsledkem je také skutečnost, že pracovník je lépe připraven na vyšší pracovní pozici.

2.3 Manažerské vzdělávání

Řídit pracovní tým je jednou ze základních činností manažera. Ovšem teoretická znalost metod řízení nemusí zaručit úspěch vedoucího pracovníka, stejně tak může mít manažer nacvičené komunikační techniky a strategie a i přesto může selhávat v řídicí roli. Teoretická znalost různých metod nezaručuje kompetenci úspěšného vedoucího pracovníka a jeho funkce. Rychlé technologické, společenské a ekonomické změny vyžadují od řídicích pracovníků větší pružnost při překonávání problémů a přizpůsobení se změnám. V tomto směru je důležité jednat samostatně a myslet v souvislostech.

Jak hodnotit úspěch manažera? Obrat, výsledek, cashflow, spokojený klient, spokojený zaměstnanec? Extrémní orientace na jeden parametr vede k nerovnováze. Velké úspěchy se skládají z malých dílčích, na nichž se podílí celý tým. (Finanční management, 2013)

Manažerský rozvoj je řízen ve vztahu ke strategii a změnám v organizaci a rovněž ve vztahu k individuálním potřebám a možnostem růstu. Podniky nefungují ve statickém prostředí a události nelze vždy plánovat nebo předvídat. Manažeři musí být schopni reagovat na stávající i budoucí výzvy, pocházející z vnitřního a vnějšího prostředí. Na úrovni jednotlivce je vyžadováno zhodnocení výkonnosti a dovedností a na úrovni manažerského týmu je vyžadováno objektivní zhodnocení schopností managementu firmy v různých oblastech. Tyto aspekty mají vliv na kvalitu a požadavky na potřebné manažery. (Prokopenko & Kubr a kol., 1996)

Organizace může dosáhnout lepšího postavení v budoucnu, jsou-li její manažeři schopni hrát aktivní roli v jejím rozvoji. Plánování vyžaduje, aby byli manažeři anticipativní a usilovali o to, aby se věci staly, místo aby pouze reagovali až ve chvíli, kdy nastane určitá situace. (Donnelly, 1997)

Od vedoucího se očekává, že nalezne způsoby řešení problémů a vyvodí správné závěry. Vrcholoví řídicí pracovníci musí vždy uvažovat v kontextu celé firmy a společnosti a přihlížet k důsledkům vlastního jednání a rozhodnutí. Podobně je také důležitý postoj ve vztahu k zaměstnancům. Zaměstnanec také vnímá, jak ho nadřízený respektuje a zda má k němu profesionální vztah.

U pracovníka v manažerské funkci vnímáme jednak jeho osobnostní rysy, tak i potřebné kompetence. Jednou ze specifických potřeb manažerů je podávat vysoký výkon a manažeři se také zaměřují na pozice s vysokou mírou osobní odpovědnosti. *"Znalost a uplatňování řídicích praktik nazýváme tvrdými dovednostmi manažera. Vedle těchto tvrdých dovedností však manažer potřebuje také dovednosti související s vedením lidí, tedy měkké dovednosti."* (Lojda, 2011)

Jaké jsou kompetence úspěšného manažera? Každý manažer musí kriticky vyhodnocovat dané situace a zvažovat rizika. Důležitá je také rozhodnost – nejrůznější

situace často vyžadují rychlé a jednoznačné rozhodnutí. Manažer musí dokonale zvládat svůj time management, predikovat střednědobý a dlouhodobý vývoj a rozšiřovat své obzory.

V manažerských rolích je patrný posun v nárocích a požadavcích na funkci. Zatímco v minulosti mezi kompetence manažerů patřily převážně komunikační schopnosti, manažerské a řídicí schopnosti, v posledních letech plných přeměn se mezi základní požadavky přiřadila aktivní znalost cizího jazyka, profesionální vystupování, tvořivost a rychlost rozhodování, také vysoké pracovní nasazení a schopnost práce pod tlakem. Manažerské vzdělávání je orientováno na rozvoj manažerských způsobilostí – vedení týmu, nácvik týmového řešení problému, apod.

2.3.1 MBA programy

Master of Business Administration (MBA) je vysokoškolský postgraduální studijní program manažerského vzdělávání zaměřený na získání znalostí v oboru managementu. Studium MBA představuje profesní manažerské vzdělávání a posun v kariérním životě.

Zájemci o MBA studium jsou manažeři na různých stupních řízení a lidé s ambicemi posunout se dál na vyšší pozici nebo najít nové uplatnění. Čas a výše školného je investicí do dalšího osobního růstu a po ukončení studia také obvykle získávají vyšší finanční ohodnocení. Absolventi povětšinou pracují v nejvyšších funkcích v podnikatelské i veřejné sféře. V případě majitelů společností tyto studijní programy umožňují rozšířit obzory, získat nové pohledy na řízení a rozvoj firmy. Získané zkušenosti umožní konkurovat v ekonomice a dosáhnout životních úspěchů.

Programy MBA jsou obvykle zaměřeny na praxi s konkrétním specifickým zaměřením na obchodní a pracovní právo, ekonomii, marketing, řízení lidských zdrojů, finanční řízení, strategický management, atd. V lektorském teamu převažují přední odborníci z praxe – přední vědci, manažeři, odborníci z významných firem a společností a osobnosti byznysu, kteří ve svých oborech dosáhli znamenitých výsledků a své vědomosti a poznatky předávají studentům. Tyto osobnosti a profesionálové jsou

zárukou předávání informací, které jsou aktuální a reagují na současné dění a trendy každého oboru. (Hospodářské noviny: Kariéra & vzdělávání, 2013)

Účastníci MBA programů tvoří studijní skupiny, které poslouchají a také diskutují, vzájemně si předávají zkušenosti. Výuka je orientována na aktuální praxi, moderní manažerské disciplíny a vytváří se podmínky pro dialog posluchačů s předními odborníky i ze zahraničí.

Výuka probíhá formou přednášek, diskuzí, řešení případových studií, vypracování zadaných úkolů. Osobní setkání účastníků a lektorů umožňuje výměnu zkušeností, konfrontaci názorů a také navazování nových kontaktů. Od studentů se očekává aktivita a zapojení do diskuse, výměna názorů a sdílení zkušeností.

Důležitým kritériem kvality výuky je mezinárodně uznávaná akreditace studijního programu v prestižním školském zařízení, která poskytuje vysoký standard výuky. *„Akreditace je pečeť kvality, kterou získají všechny programy, jež splňují její kritéria a dodržují konkrétně definované vysoké standardy.“* (Hospodářské noviny: Kariéra & vzdělávání, 2013)

Vzdělání manažerů vyžaduje stále větší komplexnost a vědomosti, které mohou poskytnout MBA programy. Za největší přínos studia MBA je považován ucelený pohled na řízení podniku zahrnující všechny aspekty práce manažera, které jsou potřebné pro strategické řízení a rozhodování.

3 CÍLE A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Obsah této kapitoly uvádí hlavní cíl diplomové práce a popisuje metodiku a způsob vypracování vlastní praktické části práce a zpracování dat konkrétní firmy včetně postupu dotazníkového šetření, zpracování analýzy výstupu dat a vyhodnocení poznatků dotazníkového průzkumu.

Diplomová práce „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané firmě“ vymezuje oblast vzdělávání, rozvoje lidských zdrojů, lidského kapitálu a struktury vzdělávacího procesu vzhledem k aspektům pracovního trhu. Diplomová práce řeší aktuální problematiku podnikového vzdělávání a koncepci rozvoje pracovníků ve vybrané firmě.

Hlavním cílem práce je analyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané firmě, dále charakterizovat a zhodnotit stávající stav a navrhnout možné způsoby zlepšení v rámci celoživotního vzdělávání.

V rámci diplomové práce byl realizován průzkum, který byl proveden prostřednictvím metody dotazníkového šetření mezi vybranými zaměstnanci společnosti. Výstup dat zpracování dotazníkového průzkumu poskytl údaje k vyhodnocení koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě. Na základě získaných informací a provedení analýzy výsledků průzkumu byly navrženy možné alternativy zlepšení stávající situace.

Jedná se o reálně existující firmu a dle dohody v rámci ochrany know-how firmy nebude v diplomové práci uveden její název. V diplomové práci proto nebudou uvedeny některé informace a z důvodu utajení názvu bude firma označována jako firma „XY“.

Předmětem metodiky je provedení analýzy současného stavu společnosti XY a zhodnotit stávající procesy. Informace o firmě, základní ukazatele, stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě XY a další údaje pro vytvoření vlastní praktické části práce byly získány na základě osobní konzultace a spolupráce formou elektronické komunikace s personálním náměstkem společnosti. Podle poskytnutých podkladů byl ve vlastní práci popsán profil společnosti, charakteristika činnosti firmy,

personální strategie a stávající stav koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dle předchozího dojednání s personálním náměstkem bylo dohodnuto provedení dotazníkového průzkumu.

Pro výzkum byla zvolena kvalitativní forma výzkumu s použitím metody dotazování prostřednictvím polostrukturovaného dotazníku. Autorka vypracovala dotazník elektronicky ve formě formuláře, definovala formulaci a skladbu jednotlivých otázek a poté byl dokument schválen personálním náměstkem firmy. Dotazník byl elektronicky předán vybraným zaměstnancům, kteří formulář vyplnili na PC, vytiskli a předali personálnímu náměstkovi firmy.

Pro přehlednost, účelnost a přínos informací pro firmu bylo rozhodnuto uskutečnit průzkum pro cílovou skupinu zaměstnanců zvolenou záměrným výběrem dle rozhodnutí a uvážení personálního náměstka firmy. Cílová skupina nebyla specificky vybrána, dotazník byl distribuován pracovníkům s různým stupněm vzdělání, na různých pracovních pozicích - vyšší a střední management, referentské pozice i pracovníci prodeje obsluhující zákazníky.

Dotazník byl v lednu 2014 distribuován pro 97 zaměstnanců, 55 zaměstnanců dotazník vyplnilo, tj. návratnost 56 %. Odevzdané vyplněné dotazníky autorka zpracovala, provedla administraci dotazníků a analýzu odpovědí a výsledků, které dále vyhodnotila. Analýza zahrnuje shrnutí zjištěných potřeb, interpretaci a rozbor hlavních poznatků, které byly v rámci průzkumu zjištěny. Následně autorka navrhla možné alternativy zlepšení stávající situace v konkrétních oblastech.

Dotazník (viz Příloha I) byl vypracován v celkovém rozsahu 29 otázek. Pro efektivnější zpracování výzkumu z hlediska souvislostí a rozdílů byla v úvodní části dotazníku uvedena sociodemografická data zaměstnanců o pohlaví, věku, rodinném stavu a dosaženém vzdělání. Dotazník obsahoval uzavřené i otevřené otázky a nepřímé otázky, některé s možností volby varianty odpovědi a některé se stupnicí hodnocení. U velké části otázek (bez předepsaných variant) byla dána možnost uvedení vlastního návrhu nebo sdělení. V závěru dotazníku byl poskytnut prostor pro uvedení vlastních připomínek nebo námětů. Respondenti měli možnost vyplnit dotazník anonymně, přičemž poslední otázka byla možnost zadání jména jako nepovinného údaje.

Dle rozhovoru s personálním náměstkem, se zaměstnancem, který v dotazníku uvedl své jméno, může firma s tímto pracovníkem adekvátně řešit jeho konkrétní situaci podle uvedených odpovědí nebo zjištěných individuálních potřeb.

Zpracování výsledků dotazníkového šetření bylo provedeno aritmetickým průměrem a výstupy vyjádřeny v procentech. Výsledky byly zpracovány do grafů a tabulek. U otevřených otázek byly komentovány jak nejčastěji se opakující odpovědi, tak i odpovědi s minimálním výskytem a samozřejmě byly prezentovány individuálně uvedené návrhy a připomínky, které přispěly ke kvalitnějšímu a hodnotnějšímu výsledku dotazníkového průzkumu a vyvození závěrů práce.

4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XY

Praktická část diplomové práce, vlastní práce zahrnuje zpracování dat reálně existující firmy a dle dohody v rámci ochrany know-how nebude v diplomové práci uveden její název. V souladu s principem ochrany proto nebudou v této práci uvedeny některé informace a z důvodu utajení názvu bude firma označována jako firma „XY“.

V úvodní části jsou základní informace o profilu společnosti XY, charakteru její činnosti a obchodní sítě, je uvedena struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání a personální koncepce firmy. Navazující část obsahuje deskripci stávajícího systému vzdělávání pracovníků a zhodnocení současného stavu vzdělávacích aktivit firmy.

Cílem vlastní práce je analýza současné situace ohledně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy XY prostřednictvím dotazníkového průzkumu. Výstupem této části práce bude zhodnocení a rozbor výsledků dotazníkového průzkumu a identifikace vzdělávacích potřeb v organizaci. Závěrečná část prezentuje návrh zlepšujících opatření a možného řešení rozvoje zaměstnanců ve firmě XY.

4.2 Profil firmy XY

Následující část uvádí charakteristiku firmy XY, historii a vývoj, popisuje obchodní síť a předmět činnosti. Zmíněna je vlastní nabídka obchodních jednotek a význam spokojeného zákazníka. Uvedena jsou také ocenění, která firma získala v rámci svého působení. Informace o profilu společnosti byly získány z interních materiálů firmy XY.

4.2.1 O společnosti XY

Společnost XY se sídlem v Českých Budějovicích je firma s dlouholetou tradicí v oblasti obchodu a služeb. Firma byla založena v roce 1956; v roce 1992 prošla transformací, jejímž úkolem bylo přizpůsobení firmy podmínkám obchodního zákoníku a přijetí zcela nového podnikatelského záměru, který znamenal úplné upuštění od provozování pohostinských provozoven, zásadní změnu sítě maloobchodních prodejen, koncentraci výrobní činnosti a velkoobchodu a další činnosti. (interní materiály firmy XY, 2014)

Obchodní síť firmy XY

V současné době má firma XY vybudovanou moderní obchodní síť. Díky značnému úsilí a nemalým investicím v minulých letech firma provozuje obchodní síť, jejíž vybavení, provoz, technika prodeje a obchodní politika odpovídá současným trendům a požadavkům na prodej potravin, ke kterému patří přehledné uspořádání nabízených produktů do jednotlivých oddělení a vytvoření příjemné atmosféry při nakupování. U supermarketů jsou samozřejmostí velkokapacitní parkoviště a dostatečně dlouhá prodejní doba.

Firma provozuje celkem 35 prodejen (7 supermarketů a 27 prodejen). Seskupení maloobchodních prodejen se nachází většinou v lokalitách na území Jihočeského kraje. V současnosti firma působí převážně v okrese České Budějovice a dále v okresech Jindřichův Hradec, Tábor, Písek, Olomouc a Hradec Králové.

Prodejní plocha provozovaných prodejen se pohybuje v rozmezí od 80 m² do 4 500 m². Jedná se o prodejny a obchodní řetězce, které jsou umístěny v blízkém dosahu zákazníků na okraji městských center nebo rušných hlavních třídách.

Maloobchodní prodejny fungují jako tradiční domácí samoobsluhy k denním nákupům a supermarkety jsou hlavním nákupním místem za účelem větších, obvykle týdenních nákupů, apod. (interní materiály firmy XY, 2014)

Obchodní činnost firmy XY

Ve všech prodejnách se firma zaměřuje především na kvalitu a pestrý výběr čerstvých druhů potravin. Obchodní činnost zahrnuje potravinářské a průmyslové zboží denní potřeby a ve vlastní výrobě potravin firma vyrábí široký sortiment lahůdek, cukrářských výrobků, masných výrobků, chlazených a hotových jídel. Nabídka zboží v prodejnách a řetězcích se orientuje na kvalitní regionální potraviny, nabízí se i výrobky racionální výživy a bio výrobky. Vlastní nabídka obchodních jednotek je doplňována nabídkou zboží a služeb dalších firem umístěných v prostorách supermarketů a speciální nabídku představují také farmářské trhy.

Prioritou firmy je trvale se vracející spokojený zákazník, poskytování kvalitních služeb a nabídka jakostního a čerstvého zboží. Firma svým zákazníkům rovněž nabízí zboží pod privátní značkou (symbolizující vysokou kvalitu za příznivou cenu) a nabízí také členství v Zákaznickém klubu, kdy jsou zákazníkům poskytovány odstupňované benefity při dosažení určité výše nákupu. (interní materiály firmy XY, 2014)

Ocenění firmy XY

Firma získala řadu významných ocenění udělených odbornou veřejností - "Zlatý dukát" časopisu Moderní obchod a "Spokojený zákazník Jihočeského kraje" Sdružení českých spotřebitelů a v roce 2011 ocenění „Národní cena kvality – úspěšná firma za kvalitu řízení firmy“.

V roce 2012 firma získala velmi prestižní mezinárodní cenu „Best Business Award“, kterou uděluje mezinárodní profesní uskupení BBA Forum a firma tak prokázala, že se dokáže prosadit v konkurenci nejen českých, ale i rakouských a německých firem. Firma se stala vítězem v prestižní soutěži TOP odpovědná firma v kategorii Odpovědný prodejce 2013. (interní materiály firmy XY, 2014)

Základní údaje o firmě XY

Počet zaměstnanců společnosti ke konci roku 2013 činil 945 zaměstnanců. Další základní údaje o firmě XY jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 3: Základní údaje o firmě XY

Základní údaj	Ukazatel
Vznik společnosti	1956
Hlavní předmět činnosti	obchodní činnost
Základní kapitál	26 920 tis. Kč
Obrat (2012)	1 612 777 tis. Kč
Počet zaměstnanců (2013)	945

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.2.2 Struktura vzdělání firmy XY

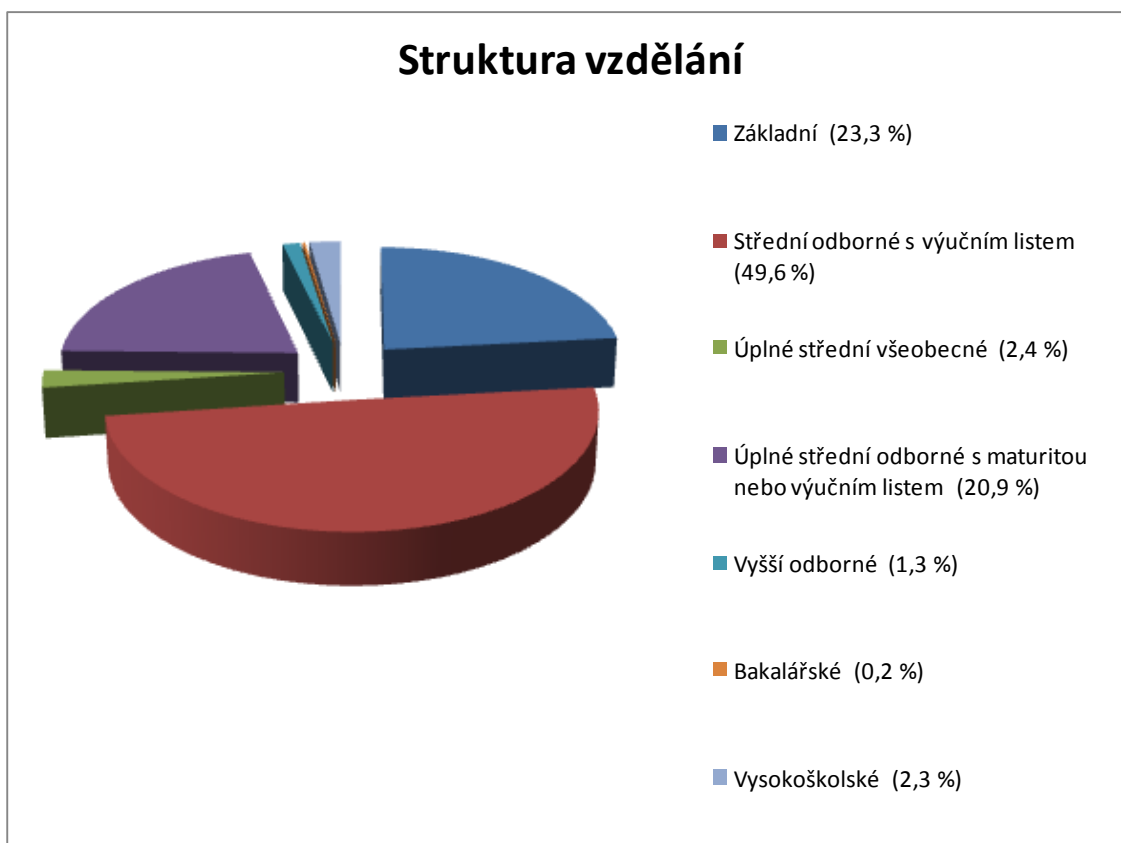
Následující tabulka a graf znázorňují strukturu zaměstnanců firmy XY podle dosaženého vzdělání. Jak vyplývá z tabulky a grafického znázornění, téměř polovina zaměstnanců firmy má střední odborné vzdělání s výučním listem (49,6 % zaměstnanců). Druhou nejvýše zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci se základním vzděláním, kteří tvoří 23,3 % celkového počtu zaměstnanců. Třetí nejvýše početnou skupinou s podílem 20,9 % zaměstnanců jsou pracovníci s úplným středním odborným vzděláním s maturitou nebo výučním listem. Úplné střední všeobecné vzdělání má 2,4 % zaměstnanců a podobně kategorie vysokoškolského vzdělání (2,3 %). Zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním mají zastoupení 1,3 % z celkového počtu a velmi nízký podíl tvoří zaměstnanci s bakalářským vzděláním s hodnotou 0,2 %.

Tabulka č. 4: Struktura vzdělání firmy XY

Typ vzdělání	Podíl zaměstnanců
Základní (23,3 %)	23,3%
Střední odborné s výučním listem (49,6 %)	49,6%
Úplné střední všeobecné (2,4 %)	2,4%
Úplné střední odborné s maturitou / výuční list (20,9 %)	20,9%
Vyšší odborné (1,3 %)	1,3%
Bakalářské (0,2 %)	0,2%
Vysokoškolské (2,3 %)	2,3%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Graf č. 3: Struktura vzdělání firmy XY



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.2.3 *Personální koncepce firmy XY*

Firma XY plně doceňuje význam a cenu spokojeného a stále se vracejícího zákazníka a podle firmy ten, kdo bezprostředně a rozhodujícím způsobem ovlivňuje nákupní rozhodování a přízeň zákazníka, je zaměstnanec, který musí denně prokazovat svou odbornost a profesionalitu, nesmí na zákazníka přenášet své osobní negativní pocity, musí pracovat o víkendech. Ideou je, že pracovat v obchodě může úspěšně pouze ten, kdo k této práci získá patřičný vztah a firma se proto snaží v každém zaměstnanci objevit a podpořit vztah ke své profesi. V této oblasti je pro budoucnost firmy důležité intenzivní vzdělávání stávajících i budoucích zaměstnanců především ve směru ovládnutí nových informačních technologií včetně elektronické komunikace, orientace na psychologii prodeje a náležitou přípravu specialistů pro prodej náročného sortimentu zboží. (interní materiály firmy XY, 2014)

4.3 Koncepce vzdělávání ve firmě XY

4.3.1 Standard kvalifikace zaměstnanců ve firmě XY

Firma XY má vypracovaný standard, směrnici ohledně kvalifikace zaměstnanců, jehož účelem je stanovení pravidel, pravomoci a odpovědnosti zaměstnanců při zajišťování potřebné úrovně kvalifikace. Dokument rovněž stanoví kompetence, odpovědnost a organizační zajištění kvalifikace zaměstnanců. Součástí popisu je také účast organizace na výchově budoucích zaměstnanců a formy spolupráce se školami. Problematika péče o kvalifikaci zaměstnanců firmy náleží do působnosti personalistiky.

Péče o kvalifikaci zaměstnanců firmy XY je v uvedeném standardu rozdělena následovně:

- Školení při nástupu do pracovního poměru nebo změně pracovního zařazení
- Udržování, prohlubování a obnovování kvalifikace
- Zvyšování kvalifikace
- Proškolení stanovené zákonem
- Účast organizace na výchově budoucích zaměstnanců

(interní materiály firmy XY, 2014)

4.3.1.1 Školení při nástupu do pracovního poměru nebo změně pracovního zařazení

Toto školení je určeno nově příchozím zaměstnancům nebo zaměstnancům, kteří přecházejí na nové pracoviště nebo nový druh práce, případně se týká zaměstnanců a související činnosti se změnou technologie, pracovních postupů, apod. Zaměstnanci, kteří vstupují do pracovního poměru, jsou zaškolení ve směru technologií, obsluhy programů, firemní kultury, atd. Zaškolení nebo zaučení zajišťuje vedoucí pracovník a probíhá interně na pracovišti nebo na jiné provozovně, případně některé druhy zaškolení mohou být organizovány externě.

Interní semináře pro nové zaměstnance (po uplynutí zkušební doby) jsou organizovány čtvrtletně a jsou zaměřeny na seznámení se s firmou, její působností

a firemní kulturou, seznámení s úkoly, záměry a strategií firmy a základními pracovními předpisy.

Každý zaměstnanec absolvuje vstupní proškolení v požární ochraně a BOZP – obsahuje proškolení základních pravidel a konkrétních specifických potřeb pracoviště.

4.3.1.2 Udržování, prohlubování a obnovování kvalifikace

Odborné semináře

- Odborné semináře krátkodobé – účast si volí každý zaměstnanec podle potřeby po dohodě s vedoucím pracovníkem.
- Odborné semináře dlouhodobé, specializované, vysoce odborné a finančně nákladnější – schvaluje manažer makroprocesu personalistika.

Semináře pro vedoucí provozoven a jejich zástupce

Semináře jsou zaměřeny na soustavné prohlubování kvalifikace ve směru řízení provozovny, nové prvky a záměry v obchodě a naplňování firemní strategie.

Odborný seminář pro prodavače (specialisty)

Seminář je orientován na psychologii prodeje, umění komunikace a zdokonalování zaměstnanců prodejen v aktivitách ošetřovat, nabízet a prodávat určitý sortiment zboží.

Příprava personálních rezerv

Příprava se vztahuje na vybrané perspektivní zaměstnance pro výkon vedoucí funkce (vedoucí nebo zástupce prodejny, provozní, vedoucí úseku).

Stáž

O vyslání zaměstnance na stáž do jiné společnosti (v ČR i v cizině) za účelem získání praktických a nových poznatků využitelných pro rozvoj funkce, rozhoduje generální ředitel organizace.

4.3.1.3 Zvyšování kvalifikace

Zvýšení kvalifikace (dosažení vyššího vzdělání) je možné ve výjimečných případech, pokud je to v souladu s potřebou zaměstnavatele a vztahuje se k výkonu funkce sjednané v pracovní smlouvě. Lze uskutečnit pouze prostřednictvím vzdělávacích zařízení uznaných státem ve smyslu platné legislativy a o zvýšení kvalifikace se uzavírá dohoda ve smyslu zákoníku práce.

4.3.1.4 Proškolování stanovené zákonem

Proškolování stanovené zákonem je proškolení ve smyslu obecně závazných předpisů jako podmínky pro výkon funkce nebo profese. Toto školení je zajišťováno externě prostřednictvím certifikovaných subjektů nebo interně vlastními zaměstnanci, pokud splňují předepsané předpoklady.

4.3.1.5 Kompetence a odpovědnost

Vedoucí zaměstnanci společnosti odpovídají za to, že jejich podřízení zaměstnanci splňují kvalifikační podmínky stanovené pro výkon funkce nebo profese a podílejí se na trvalé péči o kvalifikaci svých podřízených a jejich soustavné a pravidelné proškolování. Vedoucí pracovníci předkládají personálnímu oddělení své návrhy a požadavky na zajištění kvalifikace nebo školení a informují personální útvar, pokud si proškolení ve specifických případech zajišťují ve své kompetenci.

Každý zaměstnanec společnosti má za povinnost splňovat kvalifikační předpoklady stanovené pro výkon funkce obecně závaznými předpisy, nebo předpisy organizace a účastnit se dle rozhodnutí organizace a vedoucích zaměstnanců vzdělávacích aktivit a proškolování.

4.3.1.6 Organizační zajištění

Zajištění kvalifikační úrovně zaměstnanců společnosti je v gesci personálního útvaru, který řídí a organizuje systém péče o kvalifikaci zaměstnanců, řídí a organizuje interní formy vzdělávání, posuzuje externí nabídky vzdělávacích aktivit a ve vhodných

případech je podporována forma e-learningu. Personální oddělení zpracovává plán vzdělávacích aktivit pro příslušný rok, vyjednává finanční rozpočet, zajišťuje zaplacení kurzovného a vede příslušnou agendu. Dokumentace kvalifikačního růstu zaměstnance je ukládána do jeho osobního spisu a evidována v elektronickém systému personalistiky.

4.3.1.7 Účast organizace na výchově budoucích zaměstnanců

Firma XY se pro zabezpečení kvalifikovaných zaměstnanců v obchodě v budoucích letech zaměřuje na potenciální zaměstnance již při jejich přípravě na povolání, intenzivně spolupracuje se školami zaměřenými především na obchodní profese a firma se v rámci této součinnosti prezentuje jako možný budoucí zaměstnavatel. Organizace má takto možnost ovlivnit formování budoucích zaměstnanců podle potřeb a požadavků organizace a zároveň lze využít produktivní práce žáka při praktickém vyučování v provozu obchodních prodejen. Tato spolupráce je rovněž účelná pro poznání kvality a perspektivy žáků a slouží k efektivnímu výběru nových a motivovaných zaměstnanců po ukončení školy.

4.4 Doplnující informace ke vzdělávání ve firmě XY

Doplnující informace ke vzdělávání ve firmě XY byly získány z interních podkladů a materiálů podniku a na základě rozhovoru s personálním náměstkem firmy.

4.4.1 E-learning ve firmě XY

Proškolení formou e-learningu je ve firmě využíváno částečně. Proces je komplikovanější z důvodu technologických problémů. Po prvotní úvaze o významném nasazení této formy a úvodním otestování firma dospěla k závěru, že míru uplatnění je třeba znovu důkladně posoudit. Hlavním problémem je, že rozsah firmy zatím organizačně nekoresponduje s nabízenými produkty z hlediska efektivní správy a využití systému. Dalším důvodem je, že přemíra elektronické komunikace potlačuje sociální kontakt.

4.4.2 Jazyková výuka ve firmě XY

Jazyková výuka neprobíhá plošně v rámci celé firmy. Kurzy anglického jazyka jsou organizovány u IT profesí dodavatelskou firmou. Důvodem je potřeba znalosti jazyka pro ovládání používaných technologií. Zkušebně byl také realizován kurz anglického jazyka pro zaměstnance na obchodnických pozicích - s tímto má firma dobrou zkušenost a předpokládá pokračovat u zaměstnanců, u kterých je předpokladem opravdový, vytrvalý zájem o výuku.

4.4.3 TOP management ve firmě XY

TOP management je zařazen do programu workshopů Tvorba potenciálu excelence, který je zaměřen na tvůrčí a rozvojové aktivity, podporu efektivního moderního řízení firmy.

4.4.4 Financování vzdělávacích aktivit ve firmě XY

Vzdělávací aktivity firma financuje zejména z vlastních prostředků. Přístup firmy k této oblasti vychází z úvahy, že prostředky na vzdělávání by neměly představovat problém nebo výrazné omezení. Firma také využila dotačních prostředků za 2,2 mil. Kč z Evropského sociálního fondu ESF při realizaci vlastního projektu „Vzděláváním zaměstnanců k trvalé prosperitě družstva“ a zapojila se do dalšího projektu směřovaného na prohlubování, rozšíření, zvýšení adaptability a konkurenceschopnosti, který je zaměřen zejména na odbornosti zaměstnanců.

(interní materiály firmy XY, 2014)

4.5 Zhodnocení vzdělávacích aktivit ve firmě XY

Podle vypracovaného standardu a směrnice firmy XY organizace zajišťuje nejen školení povinná ze zákona, ale také věnuje pozornost rozvoji svých zaměstnanců a poskytuje jim proškolení, které může být potřebné pro jejich práci. Samozřejmostí jsou zaškolovací programy při nábore nových pracovníků a dále je zřetelný směr k udržování a prohlubování kvalifikace.

Aktivita v oblasti vzdělávání v tomto podniku není řešena nahodile; jsou stanovena pravidla pro proškolení a vzdělávací kurzy, které jsou cílené podle odbornosti, případně zařazení zaměstnance v hierarchii firmy. Pozitivní je skutečnost, že firma v zásadě striktně neomezuje financování vzdělávání a věnuje prostředky a úsilí na péči o rozvoj zaměstnanců.

Vzdělávání zaměstnanců firmy je zabezpečováno z interních i externích zdrojů. Běžné vzdělávání a doplňování odborností potřebné pro výkon funkce si zaměstnanci rozhodují podle své potřeby (jedná se především o semináře k legislativě a změnám v příslušné profesi). O vzdělávání a identifikaci potřeb spolurozhodují vedoucí pracovníci v kooperaci s personálním útvarem a stanoví, který zaměstnanec by měl být školen a v jaké oblasti. Ve specifických případech jsou záležitosti a potřeby vzdělávání zaměstnanců víceméně ponechány na vedoucích pracovnících dle konkrétní situace.

Za kladné hodnotí autorka skutečnost, že vedle zákonem dané povinnosti pravidelně zajistit proškolení a přezkoušení zaměstnanců pro určitý druh práce, firma poskytuje zaměstnancům školení nad rámec této zákonné povinnosti. Za korektní autorka považuje přizpůsobení se individuálním potřebám zaměstnanců nebo útvarů.

Ukazuje se, že podnik uskutečňuje speciální fórum nebo konzultace řídicích pracovníků, kdy pracovníci managementu diskutují, rozhodují, zda se budou určité činnosti nebo návrhy realizovat. Vzájemná součinnost managementu je pro organizaci a řízení podniku zásadní. Dle názoru autorky workshopy představují tvůrčí prostředí, a proto je důležité, aby firma v tomto směru pokračovala z různých hledisek manažerských funkcí, které mohou být prospěšné v případných krizových situacích.

Pokud jde o využití e-learningu, podnik musí rozhodnout, v jakém rozsahu bude tento druh výuky provozovat. Autorka souhlasí s názorem, že je potřeba důsledně zvážit kombinaci e-learningu a ostatních forem výuky s živým lektorem. Je zcela zřetelné, že e-learning je na úkor sociálních vztahů. Představuje jakousi izolovanost a je pochopitelné, že ne všechny vzdělávací aktivity lze realizovat prostřednictvím e-learningu. Sociální a osobní kontakt patří k základním lidským potřebám a dle přesvědčení autorky by měla firma využít právě tento prostor, kdy při osobním kontaktu

lidé komunikují a předávají si informace. Dochází k výměně myšlenek, přetvoření hodnot a právě tento prvek představuje přidanou hodnotu.

Podnik se angažuje ve spolupráci s partnerskými školami a z vlastní iniciativy poskytuje pracoviště svých obchodních provozoven k praktickému vyučování žáků. Podílí se tak na přípravě žáků na budoucí povolání a za velmi účelné pro firmu považuje autorka možnost zajistit si s předstihem potenciálního kvalifikovaného zaměstnance, být s ním v kontaktu, poznat jeho schopnosti, předpoklady a motivaci a formovat jeho přístup podle konkrétních požadavků a potřeb firmy. Výběr nových zaměstnanců po ukončení školy je takto odpovídající nárokům firmy na dané pracovní pozice a zároveň žáci mají povědomí o svém budoucím zaměstnavateli a očekávání firmy. Dlouhodobou spolupráci firmy s partnerskými školami hodnotí autorka za velmi přínosnou a doporučuje v této iniciativě pokračovat.

Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě se bude v budoucnu samozřejmě odvíjet také od aktuálních legislativních změn. Pro zjištění aktuálních potřeb vzdělávání ve firmě a dalších informací budou použity výsledky z dotazníkového průzkumu.

4.6 Vyhodnocení výsledků dotazníkového průzkumu

Podkladem pro vypracování této části práce byly dotazníky vyplněné zaměstnanci firmy. Cílem průzkumu bylo zjistit aktuální situaci a vnímání otázky vzdělávání a rozvoje zaměstnanci podniku, výsledky šetření použít pro analýzu a rozbor situace a na základě zjištěného stavu navrhnout opatření zlepšení stávajícího stavu nebo postupy dalšího rozvoje, ze kterých budou vyvozeny závěry práce.

4.6.1 Metodika dotazníkového průzkumu

Cílový segment nebyl přesně specifikován, dotazník byl distribuován zaměstnancům na různých pozicích ve firmě a působících na odlišných pracovištích provozoven. Široké spektrum dotazovaných (s ohledem na lokalitu, pohlaví, věk, vzdělání, pracovní pozici, atd.) přináší pro výsledky průzkumu rozmanité hodnoty.

Pro realizaci kvalitativní formy průzkumu byl sestaven elektronický formulářový dotazník v rozsahu 29 otázek (viz příloha I). Dotazníkový průzkum se uskutečnil v lednu 2014. Dotazník byl předán zaměstnancům formou elektronické komunikace. Dotazník byl rozeslán pro 97 zaměstnanců; při průzkumu bylo získáno 55 vyplněných dotazníků, návratnost vyplněných dotazníků činila 56%. 20 dotazníků bylo vyplněno ručně, ostatní zpracovány na PC.

Dotazník obsahuje uzavřené otázky, ve kterých měl dotazovaný možnost vybrat variantu navržené odpovědi, případně bylo k dispozici volné pole pro zadání jiné vlastní odpovědi. U některých otázek měl respondent možnost klasifikovat podle stupnice hodnocení. Rovněž byly obsaženy otevřené, účelně položené otázky, aby bylo možné z dosažených výsledků vyvodit patřičné závěry. U velké části otázek měli respondenti možnost uvedení vlastního návrhu. Otázky byly položeny pro získání informací o potřebách nebo doplnění PC kurzů, odborně zaměřených kurzů i otázky všeobecného charakteru vztahující se k problematice vzdělávání ve firmě. Bylo ponecháno na uvážení dotazovaného, zda dotazník vyplní anonymně; uvedení jména nebylo zadáno jako povinný údaj. Odpovědi z dotazníků byly zaznamenány do aplikace MS Excel a poté jednotlivé otázky vyhodnoceny. V rozboru výsledků a hodnocení průzkumu jsou vypracovány tabulky doplněné komentáři a interpretace závěru.

4.6.2 Rozbor výsledků dotazníkového průzkumu

Otázky 1 – 4 obsahují sociodemografická data respondentů – pohlaví, věk, rodinný stav a vzdělání.

Otázka č. 1:

„Pohlaví“

Celkový počet vyplněných dotazníků byl 55; dotazník odevzdalo 8 mužů a 47 žen. Podíl ženám vůči mužům je dán profesí, na prodejnách pracují převážně ženy.

Tabulka č. 5: Dotazník – Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet
Muž	8
Žena	47

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 2:

„Věk“

Věk respondentů odpovídá věkové struktuře celé společnosti. Mladí lidé do 30 let zastupují v průzkumu 8 respondentů. Nejpočetnější skupinou je věková skupina 31 – 40 let, která představuje 20 zaměstnanců. Věkové rozmezí 41 – 50 let je zastoupeno počtem 15 zaměstnanců a ve věku 51 – 60 let bylo 11 respondentů. Věkovou skupinu nad 60 let reprezentoval 1 zaměstnanec.

Tabulka č. 6: Dotazník – Věk respondentů

Věk	Počet
20 - 30 let	8
31 - 40 let	20
41 - 50 let	15
51 - 60 let	11
nad 60 let	1

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 3:

„Rodinný stav“

Otázku rodinného stavu nezodpovědělo 8 respondentů, 8 respondentů je svobodných a rozvedených. Jeden respondent je vdova a 30 respondentů mají rodinný stav vdaná/ženatý.

Tabulka č. 7: Dotazník – Rodinný stav respondentů

Rodinný stav	Počet
Svobodný(á)	8
Vdaná/ženatý	30
Rozvedený(á)	8
Vdova/vdovec	1
Neuvedeno	8

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 4:

„Nejvyšší dosažené vzdělání“

Nejvyšší dosažené vzdělání neuvedl v dotazníku 1 respondent a jeden respondent má základní vzdělání. Vzdělání s výučním listem má 16 respondentů, středoškolské vzdělání s maturitou 21 respondentů. Tři zaměstnanci uvedli vyšší odborné vzdělání a ostatní účastníci vysokoškolské vzdělání. Společnost nemá podmínku minimálního předepsaného vzdělání pro vykonávání určité funkce, které může být nahrazeno dosaženou praxí a zkušenostmi.

Tabulka č. 8: Dotazník – Vzdělání respondentů

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet
Základní	1
Vyučen(a)	16
Středoškolské s maturitou	21
Vyšší odborné	3
Vysokoškolské	13
Neuvedeno	1

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 5:

„Na jaké pracovní pozici pracujete?“

Pracovní zařazení zúčastněných respondentů je různorodé vzhledem k mnoha činnostem na různých pracovištích. Nákupčí nebo sortimentář zodpovědělo 9 respondentů, rovněž referentské pozice – referent reportingu, marketingu, odbytu. Dotazníkového průzkumu se zúčastnili také zaměstnanci odborných profesí – projektový manažer IT, účetní, odborný referent financování a daní. Poměrně vysoké zastoupení v průzkumu mají pracovníci ve vyšších funkcích – vedoucí prodejny, vedoucí provozu, vedoucí úseku a jejich zástupci a také ředitelé supermarketu. Dotazník také vyplnily 3 prodavačky. Konkrétní počty jednotlivých profesí uvádí tabulka č. 9.

Tabulka č. 9: Dotazník – Pracovní pozice respondentů

Pracovní pozice	Počet
Asistentka - sekretariát	1
Manažer(ka) sortimentu	1
Nákupčí, sortimentář	9
Odborný referent financování a daní	1
Pokladní / prodavačka	3
Projektový manažer IT	1
Provozní pracovník	1
Referent	2
Referent reportingu	2
Referent marketingu	3
Referent odbytu	1
Ředitel(ka) supermarketu	3
Účetní	1
Vedoucí obchodního oddělení - nákupčí	1
Vedoucí prodejny	7
Vedoucí provozu	2
Vedoucí supermarketu	1
Vedoucí úseku	3
Zástupce/zástupkyně vedoucího	7
Neuvedeno	5

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 6:

„Jak jste spokojen(a) se stavem podnikového vzdělávání ve firmě?“

Tabulka č. 10 obsahuje hodnocení spokojenosti zaměstnanců s podnikovým vzděláváním a tabulka č. 11 uvádí důvody nižšího hodnocení. Velmi spokojeni jsou 2 zaměstnanci, 25 zaměstnanců vyjádřilo svou spokojenost. S podnikovým vzděláváním je nespokojeno 18 účastníků průzkumu, 3 účastníci jsou velmi nespokojeni. Celkem 7 respondentů nemohlo situaci posoudit, protože se školení neúčastní nebo doposud žádné neabsolvovali. Míra spokojenosti se odvíjí od pracovní pozice, kdy dosud jsou ve firmě proškolení výhradně zaměstnanci ve vyšších funkcích. Respondenti, kteří napsali důvod nespokojenosti, uvedli především malou nabídku školení a vzdělávacích programů a žádné školení pro prodavačky. Účastníci uvedli chybějící školení konkrétně z oblasti marketingu a komunikace se zákazníkem. Dalším aspektem, ve kterém respondenti spatřují nedostatek, je pravidelnost a návaznost školení.

Tabulka č. 10: Dotazník – Spokojenost respondentů s podnikovým vzděláváním

Hodnocení spokojenosti	Počet
Velmi spokojen(a)	2
Spokojen(a)	25
Nespokojen(a)	18
Velmi nespokojen(a)	3
Nemohu posoudit/nevím	7

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Tabulka č. 11: Dotazník – Důvody nižšího hodnocení spokojenosti

Důvody nižšího hodnocení spokojenosti	Počet
Malá nabídka vzdělávacích programů	5
Pravidelnost, návaznost	1
Chybějící školení z oblasti marketingu	2
Chybějící školení z oblasti komunikace se zákazníkem	2
Málo/žádné školení pro prodavačky	3
Žádné zkušenosti/školení neabsolvováno	5

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 7:

„Je dle Vašeho názoru nabídka firemního školení nebo kurzů dostačující?“

Nabídka firemního školení je pro většinu zaměstnanců nedostačující (28 respondentů) a 10 účastníků nemohlo tuto situaci posoudit. Někteří respondenti jsou s nabídkou spokojeni (17 respondentů), což bude souviset s pracovními pozicemi, pro které je školení poskytováno pravidelně nebo v případě nezbytné potřeby dle náplně práce.

Tabulka č. 12: Dotazník – Dostačující/nedostačující nabídka firemního školení

Dostačující nabídka školení	Počet
Ano	17
Ne	28
Nemohu posoudit	10

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 8:

„Co osobně považujete za největší přednost firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?“

Jako přednost respondenti uvedli zajištění pravidelného školení systému BOSS, marketing a školení zaměřené na odbornost. Dále respondenti uvedli nové poznatky a rozvoj zaměstnanců, kvalitnější práci zaměstnance, zájem firmy o vzdělání zaměstnanců. Zaměstnanci na manažerských pozicích hodnotí jako přednost kurzy a semináře pro vedoucí a setkávání se zástupci supermarketů. Konkrétně byl uveden seminář s ing. Hauserem a manažerské školení v Hluboké nad Vltavou. Příslušné odpovědi zobrazuje následující tabulka č. 13.

Tabulka č. 13: Dotazník – Největší přednost firmy ve vzdělávání a rozvoji

Největší přednost firmy ve vzdělávání a rozvoji	Počet
Kvalitnější práce zaměstnance	2
Kurzy a semináře pro vedoucí	3
Manažerský rozvoj - školení v Hluboké n./Vltavou	1
Možnost výběru školení	1
Nákup literatury	1
Neustálé vzdělávání zaměstnanců, informovanost	1
Nové poznatky a rozvoj zaměstnanců	2
Pečlivý výběr zaměstnanců	1
Profesní/osobní růst	2
Proškolování na všech úrovních/pozicích	2
Pravidelné školení BOSS, marketing, odbornost	2
Pravidelné školení v otázkách prodeje a BOZP	1
Seminář s ing. Hauserem	1
Setkání se zástupci supermarketů a řešení problémů	1
Školení a vzdělávací semináře	3
Využití nových poznatků v praxi	1
Zájem firmy o vzdělání zaměstnanců	2
Nemohu posoudit	2
Neuvedeno	27

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 9:

„Co osobně považujete za největší nedostatek firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?“

Nejvíce respondentů, kteří se zúčastnili průzkumu, sdělilo, že za největší nedostatek považují nedostatečnou nabídku školení a vzdělávacích aktivit, případně žádnou možnost školení nebo školení nebylo doposud nabídnuto. Ve firmě je jen málo zaměstnanců zapojeno do procesu vzdělávání, které je nyní zaměřeno na vedoucí klíčové zaměstnance, je malá frekvence školení řadových zaměstnanců a například neprobíhá žádné školení zaměstnanců jednotlivých úseků a prodavaček. Ohledně možnosti vzdělávání je ve firmě nízká informovanost.

Dalším nedostatkem je malé množství školení odpovídající pracovní pozici. Problémem je také časová náročnost účasti na školení. Konkrétně byly zmíněny chybějící PC kurzy a jazykové kurzy. Specifickým problémem je zaostávání starší generace v práci na PC. Jedním ze sdělených stanovisek je nedostatek vlastních vyučených zaměstnanců.

Tabulka č. 14: Dotazník – Největší nedostatek firmy ve vzdělávání a rozvoji

Největší nedostatek firmy ve vzdělávání a rozvoji	Počet
Časová náročnost/nepřiměřené rozvržení času	2
Chybí PC kurzy a jazykové kurzy	1
Kontrola znalostí/dovedností	1
Návaznost vzdělávacího programu, soustavnost, pravidelnost	1
Nedostatečná nabídka školení/vzdělávacích programů	9
Nedostatek vlastních vyučených zaměstnanců	1
Nejsou školení všichni zaměstnanci (z důvodu zachování provozu prodejny)	1
Nízká informovanost zaměstnanců	1
Málá frekvence školení řadových zaměstnanců - zaměřeno jen na klíčové/vedoucí pozice	3
Malá frekvence/žádné školení vedoucích úseků a zaměstnanců jednotl. úseků	4
Malé množství školení (odpovídající pozici)	2
Málo zaměstnanců zapojeno do procesu vzdělávání	2
Malý posun ve vývoji zaměstnance	1
Samostatné semináře v jednotlivých MP	1
Starší generace zaostává v práci s PC	1
Žádné možnosti kurzů	1
Žádné školení pokladních/prodavaček	2
Nemohu posoudit	2
Neuvedeno	21

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 10:

„Odpovězte v případě, že jste na pozici vedoucího pracovníka:

Máte zájem o manažerský rozvoj? Jaký?“

Většina pracovníků na vedoucích/manažerských postech v průzkumu projevila zájem o manažerský rozvoj. Celkem 19 těchto pracovníků vyjádřilo zájem, nejvíce ve věkové skupině 30 – 50 let, objevil se i zájemce nad 60 let. Věková kategorie 20 – 30 let má jednoho respondenta se zájmem o tento druh vzdělávání, kdy vzhledem k náročnosti jsou tyto profese obsazovány zkušenými pracovníky. Pouze 3 účastníci průzkumu nemají zájem o manažerský rozvoj a 1 pracovnice až po mateřské dovolené.

Celkem 9 zaměstnanců uvedlo konkrétní požadovaný typ rozvoje – především komunikace, vedení a řízení kolektivu, práce s týmem a motivace zaměstnanců. Podle druhu práce byla konkrétně jmenována logistika nebo merchandising, jsou i zájemci o stres nebo time management. Jeden ze zúčastněných respondentů má zájem o dálkové studium na vysoké škole.

Tabulka č. 15: Dotazník – Zájem o manažerský rozvoj

Zájem o manažerský rozvoj	Počet	20-30 let	31-40 let	41-50 let	51-60 let	nad 60 let
Ano	19	1	6	7	4	1
Ne	3	-	2	-	1	-
Po mateřské dovolené	1	-	-	-	-	-
Uveden konkrétní druh rozvoje	9	-	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Tabulka č. 16: Dotazník – Druh manažerského rozvoje

Druh manažerského rozvoje	Počet
Dálkové studium na VŠ	1
Komplexní rozvoj	1
Komunikace	4
Logistika	1
Merchandising	1
Motivace	2
Práce s týmem	2
Řízení/vedení kolektivu	3
Skladování	1
Strategie prodeje	1
Stres management	1
Time management	1
Zpětná vazba	1

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 11:

„Které absolvované školení, seminář vnímáte jako nejatraktivnější? Z jakého důvodu?“

Nejatraktivnějším školením, které oslovení účastníci absolvovali, byl seminář s ing. Hauserem (zaměřený na strategii řízení, nové metody a procesní řízení), který účastníci označili jako velmi kvalitní - oceňují výborný přístup a profesionální lektorské dovednosti. Dalším školením je zaměření na vedení kolektivu a důležitost komunikace, což je každodenní praxe na všech pracovištích.

U školení marketingu, (které dle odpovědi v dotazníku proběhlo ve druhé polovině roku 2013) byla velmi zkušená lektorka, která pracovala na vedoucích postech v několika zahraničních firmách z daného oboru a pro účastníky bylo zajímavé slyšet, jak práci nebo záležitosti řeší konkurence.

Výborné hodnocení získala také prof. Ing. Zadražilová ze školení manažerských dovedností a za velmi kvalitní byl označen manažerský rozvoj organizovaný v Hluboké nad Vltavou. Přínosné informace získávají zaměstnanci na školení od manažerů maloobchodních prodejen a na školení související s provozem prodejny. Pro výuku

anglického jazyka byl oceněn profesionální a přátelský přístup vyučujícího, ovšem výuky cizího jazyka se účastní jen omezený počet zaměstnanců.

Kladné hodnocení bylo uvedeno u odborného IT kurzu Virtualizace, VMware a hodnoceny byly také vzdělávací projekty EU (VŠE Praha). Pozitivně vnímají zaměstnanci externí školení s výjezdem mimo pracoviště, které je svým způsobem zajímavé jako odpočinek od práce. Přínosné pro vykonávání práce byly uvedeny automatické objednávky a rozšíření vědomostí MS Office. Zajímavé pro zaměstnance bylo také školení o novele Obchodního zákona. Přehledné uspořádání nejatraktivnějších školení obsahuje následující tabulka č. 17.

Tabulka č. 17: Dotazník – Nejatraktivnější školení/seminář

Nejatraktivnější školení	Důvod	Počet
Anglický jazyk	profesionální a přátelský přístup vyučujícího	2
Energetizace autonomních týmů	-	1
Excel	kontingenční tabulky - pracovní zaměření	1
Externí školení s výjezdem mimo pracoviště	odpočinek	1
Logistika, skladování, automatické objednávky	přínos k vykonávání práce	1
Manažerské dovednosti, Leadership	výborná lektorka - prof. Ing. Zadražilová	1
Manažerský rozvoj (Hluboká nad Vltavou)	velmi kvalitní	1
Marketing	velké zkušenosti školitele u zahr. firem z oboru	2
MS Office	rozšíření vědomostí - usnadnění práce	2
Novela Obchodního zákona	široké spektrum profesního i soukr. života	1
Objednávky zboží v samostatném PC programu	-	1
Seminář s ing. Hauserem	výborný přístup, srozumitelná komunikace, profesionální lektorské dovednosti, rozvoj potenciálu excelence	6
Školení od manažerů MP	přínosné informace	1
Školení související s provozem prodejny	-	1
Vedení kolektivu	důležitost v komunikaci - každodenní praxe	3
Virtualizace - VMware (IT)	-	1
Vzdělávací projekty EU (VŠE Praha)	-	1
Malá účast na školení	spojenost, nové poznatky	1
Všechna školení byla na stejné úrovni	-	1
Nemohu posoudit	-	5
Neuvedeno	-	23

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 12:

„Jak školící materiály doplnily obsah výuky u Vámi absolvovaných kurzů/školení?“

Školící materiály označilo 32 účastníků jako dostačující, pouze 2 respondenti uvedli, že školící materiály nedostatečně doplňují obsah výuky. Zbývající respondenti nemohli tuto otázku posoudit nebo odpověď neuvedli.

Tabulka č. 18: Dotazník – Školící materiály

Školící materiály - hodnocení	Počet
Dostatečně	32
Nedostatečně	2
Nemohu posoudit	14
Neuvedeno	7
Návrhy	k informacím o školení

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 13:

„Které problémy z hlediska podnikového vzdělávání jsou podle Vás nejvýznamnější (zvolte max. 2 odpovědi)“

Nejvýznamnější problémy podnikového vzdělávání respondenti uvedli nedostatečnou/nevyhovující nabídku vzdělávacích aktivit (23 respondentů) a absenci pracovního výkonu při účasti na školení (21 respondentů). Závažným a podstatným problémem je pro zaměstnance pracovní zatížení znemožňující účast na školení (uvedlo 18 účastníků průzkumu – nákupčí, sortimentář, marketingový referent, vedoucí prodejny a zástupci).

Nespokojenost s kvalitou kurzu sdělili 4 zúčastnění respondenti (např. referent financí a daní) a 2 respondenti kvalitu lektora (vyjádřili vedoucí prodejny). Nedostatečné studijní materiály vyslovili 2 účastníci (vedoucí prodejny).

Tabulka č. 19: Dotazník – Nejvýznamnější problémy podnikového vzdělávání

Nejvýznamnější problémy podnikového vzdělávání	Počet
Nedostatečná/nevyhovující nabídka vzdělávacích aktivit	23
Pracovní zatížení znemožňující účast na školení	18
Absence pracovního výkonu při účasti na školení	21
Nedostatečné podpůrné studijní materiály	2
Kvalita kurzu/školení	4
Kvalita/odbornost lektora	2
Nemohu posoudit	4
Neuvedeno	6

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 14:

„Potřebuji doplnit/prohloubit znalosti/dovednosti v“

Oslovení účastníci průzkumu uvedli potřebu doplnění znalostí práce na PC (17 respondentů). Zaměstnanci dále uvádí potřebu komunikačních dovedností (5 respondentů) a manažerské dovednosti (4 účastníci). Odpovídající potřebu zaměstnanci dle pracovní náplně zaměřené na oblast marketingu a nákupu (uvedli 3 zúčastnění zaměstnanci) a obchodní jednání (uvedli 3 účastníci).

Další potřeby doplnění znalostí je pro řízení sortimentu, kde je požadavek na podrobnější informace a aktuální novinky. Požadavky na prohloubení znalostí mají také zaměstnanci z oblasti personalistiky, účetnictví, zaměstnanci pracující se systémem BOSS a odborné IT školení specifických aplikací (viz podrobněji tabulka č. 20).

Tabulka č. 20: Dotazník – Potřeba doplnění znalostí/dovedností

Potřeba doplnění znalostí/dovedností	Počet
Asertivita	1
Cizí jazyk	3
BOSS	1
Komunikační dovednosti/umění jednat	5
Manažerské dovednosti	4
Manažerský post, informace o všech MP	1
Marketing, nákup	3
Obchodní jednání	3
Optimalizace zásoby	1
Personalistika	1
Podrobnější informace o sortimentu a aktuálních novinkách	1
Práce na PC	17
Řízení sortimentu	1
Stres management	1
Technologie potratinářské výroby	1
Time management	1
Týmová spolupráce a role	1
Účetnictví	1
VM ware, SharePoint, Windows Server	1
Vyplňování docházky	1
Zpětná vazba	1
Neuvedeno	20

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 15:

„Co chcete změnit nebo se naučit?“

Zaměstnanci, kteří se zúčastnili průzkumu, mají zájem naučit se pracovat na PC, doplnit znalosti z oblasti IT, prohloubit znalosti Excelu - zejména se naučit kontingenční tabulky. Pracovníci chtějí umět efektivně využívat dostupný SW potřebný pro výkon práce. Někteří zaměstnanci by se chtěli naučit cizí jazyk. Další dovednosti, např. techniky vyjednávání, obchodní jednání, atd. se odvíjí od jednotlivé pracovní pozice. Co je předmětem návrhu změny je zavést školení prodavaček, pokladních a vedoucích úseků (viz tabulka č. 21).

Tabulka č. 21: Dotazník – Zájem změnit nebo se naučit

Zájem změnit nebo se naučit	Počet
Cizí jazyk	3
Dobře vést svěřenou firmu	1
Efektivnější komunikace v pracovním kolektivu	1
Efektivní využití SW potřebného pro výkon práce	1
Excel, kontingenční tabulky	1
IT znalosti/informatika	2
Komunikace mezi zaměstnanci	1
Komunikační dovednosti/umění jednat	1
Nové trendy v merchandising	1
Obchodní jednání	2
Personalistika	1
Práce na PC	6
Řízení sortimentu	2
Stres management	1
Techniky vyjednávání	2
Time management	1
Účetnictví	1
Uvítám vše nové	1
Vedení lidí	1
VM ware, SharePoint, Windows Server	1
Zavést školení pokladních, prodavačů a vedoucích úseků	1
Neuvedeno	27

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 16:

„Pro výkon své pracovní činnosti potřebuji nové školení v oblasti – uveďte jaké.“

Nové školení, které zaměstnanci potřebují pro výkon práce, respondenti uvedli nejvíce komunikaci v obchodním styku, obchodní vyjednávání a manažerské dovednosti. Ukazuje se potřeba školení práce na PC, Excel zaměřit na pokročilé funkce. Podle zaměření pracovní činnosti zaměstnanci potřebují školení marketingu, řízení sortimentu, personalistiky, daně, účetnictví, případně specializace na odborné IT školení a z oblasti legislativy Občanský zákoník a Zákoník práce. Objevil se požadavek prodavačky na kurz aranžování v sortimentu ovoce a zelenina (viz následující tabulka č. 22).

Tabulka č. 22: Dotazník – Nové školení potřebné pro výkon práce

Nové školení potřebné pro výkon práce	Počet
Daně	1
Excel - pokročilé funkce	2
Jak navýšit tržbu	1
Komunikační dovednosti	1
Manažerské dovednosti	4
Marketing	2
Občanský zákoník	3
Obchodní vyjednávání/Komunikace v obchodním styku	5
Personalistika/Lidské zdroje	2
Práce na PC	3
Řízení sortimentu	1
Sortiment ovoce a zelenina/aranžování	1
Účetnictví	1
VM ware, Share Point, Windows Server	1
Zákoník práce	1
Neuvedeno	32

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 17:

„Pro výkon své pracovní činnosti bych uvítal(a) školení (zaměřené na)“

Školení, které zaměstnanci označili jako prospěšné pro výkon své práce víceméně koresponduje s odpověďmi na předchozí otázku. Kromě toho bylo uvedeno školení systému BOSS – implementované novinky a Kostka (základní systémy používané v dané firmě). Zaměstnanci by také uvítali školení psychologie zákazníka, technologie potravinářské výroby a zaměření na akční letáky.

Tabulka č. 23: Dotazník – Školení prospěšné pro výkon práce

Školení prospěšné pro výkon práce	Počet
Akční letáky	1
Anglický jazyk	2
BOSS - implementované novinky, Kostka	1
Excel - pokročilé funkce	1
Komunikační dovednosti	3
Manažerské dovednosti	3
Marketing	1
Moderní řízení	1
Občanský zákoník	1
Obchodní vyjednávání/Komunikace v obchodním styku	4
Osobnostní dovednosti	1
Práce na PC	4
Psychologie zaměstnance a zákazníka	1
Řízení sortimentu	1
Sortiment ovoce a zeleniny/aranžování	2
Školení pro řadové zaměstnance	1
Technologie potravinářské výroby	1
VM ware, Share Point, Windows Server	1
Zásoby, skladování	1
Změny v legislativě	1
Neuvedeno	31

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 18:

„Vaše aktuální požadavky na školení (můžete vybrat více možností dle druhu a zaměření)“

Z požadavků na PC školení zúčastnění respondenti jednoznačně vyžadují školení programu Excel (34 respondentů, z toho 17 respondentů požaduje pokročilé funkce - kontingenční tabulky, funkce a grafy. Doplnění znalostí programu Word požaduje 18 respondentů. Velký zájem mají zaměstnanci o proškolení podnikového systému B.O.S.S., zejména průběžné novinky (16 účastníků průzkumu) a 13 účastníků požaduje školení prezentací v PowerPoint. Vyskytl se také požadavek na školení podnikového systému Kostka. Pro projektového manažera IT je potřebná znalost aplikací VMware, SharePoint a Windows Server.

Tabulka č. 24: Dotazník – Aktuální požadavky na školení - PC

Aktuální požadavky na školení - PC	Počet
B.O.S.S.	16
Excel	34
Excel - automatické převrácení rozvrhu prac. doby na další měsíc	1
Excel - kontingenční tabulky, grafy, funkce, vyhodnocení	17
Kostka	1
PowerPoint	13
VMware, SharePoint, Windows Server	1
Word	18

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Nadpoloviční většina (37 respondentů) má zájem zaměřit jazykovou výuku na konverzaci a 9 účastníků má zájem o gramatiku. Jeden účastník považuje za prospěšné ovládat náležitosti obchodního dopisu.

Tabulka č. 25: Dotazník – Aktuální požadavky na školení - jazyky

Aktuální požadavky na školení - jazyky	Počet
Gramatika	9
Konverzace	37
Náležitosti a forma obchodního dopisu	1
Německý jazyk	1
Uvítám jakékoliv informace	1
Neuvedeno	14

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Z oblasti legislativy je mezi zaměstnanci největší zájem o znalosti Zákoníku práce (30 respondentů) a v souvislosti s rozsáhlými změnami také Občanský zákoník (20 respondentů). O školení ochrany osobních údajů projeví zájem 4 účastníci.

Tabulka č. 26: Dotazník – Aktuální požadavky na školení - legislativa

Aktuální požadavky na školení - legislativa	Počet
Občanský zákoník	20
Ochrana osobních údajů	4
Zákoník práce	30
Neuvedeno	12

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Specifické školení z oblasti financí se vztahuje k určitým pracovním pozicím, např. o školení řízení nákladů vyjádřilo zájem 9 účastníků z funkcí ředitelů supermarketů a vedoucích prodejen, podobně plánování a optimalizace cash flow. Nezbytné a pravidelné proškolení daní a účetnictví se předpokládá pro pozice účetní a odborné referenty financování a daní.

Tabulka č. 27: Dotazník – Aktuální požadavky na školení - finance

Aktuální požadavky na školení - finance	Počet
Daně	7
Plánování/optimalizace cash flow	6
Řízení nákladů	9
Účetnictví	9
Uvítám jakékoliv informace	1
Neuvedeno/nepožadováno	23

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Všichni zaměstnanci na pozici marketingových referentů vyjádřili zájem o všechny typy školení nabízené v dotazníku. Zákazník vnímá prostředí, kam chodí nakupovat a tudíž je zájem pochopitelný taktéž u pozic ředitelů supermarketu, vedoucích a zástupců prodejen. Přitažlivá jsou školení na kreativitu v marketingu a efektivitu marketingových kampaní (oba typ školení označilo 11 účastníků) a podobně marketingová komunikace (10 účastníků). Další poutavá školení, která by zájemci ocenili, jsou produktový management a řízení značky. Jeden respondent (marketingový referent) projevil zájem o direct marketing.

Tabulka č. 28: Dotazník – Aktuální požadavky na školení - marketing

Aktuální požadavky na školení - marketing	Počet
Brand management - řízení značky	7
Direct marketing	1
Efektivita marketingových kampaní	11
Kreativita v marketingu	11
Marketingová komunikace	10
Produktový management	8
Uvítám jakékoliv informace	1
Neuvedeno/nepožadováno	27

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Pro firmu se sítí maloobchodních prodejen a supermarketů patří školení na obchod, prodej a nákup mezi primární. Jak lze předpokládat, z důvodu budování vztahu se zákazníkem a komunikace se zákazníkem, nejvíce účastníci projeví zájem o školení psychologie prodeje a jednání se zákazníky (22 respondentů pro obě školení). Obchodně prodejní dovednosti a zaměření na reklamace. Požadavkem ředitele supermarketu bylo školení na zákaznickou orientaci a zážitek klienta, které doplnil ve svém dotazníku. Strategické řízení nákupu je zajímavé pro vedoucí obchodního oddělení, vedoucí prodejen a supermarketů. Školení na techniky vyjednávání pro nákupčí je užitečné zvláště pro sortimentáře. Pro řídicí pozice v prodejnách a supermarketech je důležité zaměření na vedení obchodních týmů a obchodního jednání. Na prodejně se rovněž uplatní dovednosti aranžování, které se také objevilo mezi odpověďmi respondentů.

Tabulka č. 29: Dotazník – Aktuální požadavky na školení – obchod/prodej/nákup

Aktuální požadavky na školení - obchod/prodej/nákup	Počet
Aranžování	1
Jednání se zákazníky	22
Prodejní dovednosti	20
Psychologie prodeje	22
Reklamace	16
Strategické řízení nákupu	11
Techniky vyjednávání pro nákupčí	9
Vedení obchodního jednání	10
Vedení obchodních týmů	12
Neuvedeno/nepožadováno	12

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Požadavek na prezentační dovednosti označil pouze 1 respondent ze zúčastněných zaměstnanců.

Tabulka č. 30: Dotazník – Aktuální požadavky na školení – prezentační dovednosti

Aktuální požadavky na školení - prezentační dovednosti	Počet
Prezentační dovednosti	1
Neuvedeno/nepožadováno	54

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Komunikační dovednosti jsou žádané prakticky na všech pozicích, zvládnutí konfliktů označilo celkem 30 respondentů (dle očekávání také prodavačky) a relativně vysoký zájem je o kurz asertivity (11 účastníků). Pro určité pracovní činnosti se vyžaduje i ovládnutí telefonické komunikace.

Tabulka č. 31: Dotazník – Aktuální požadavky na školení – komunikace

Aktuální požadavky na školení - komunikace	Počet
Asertivita	11
Komunikační dovednosti	29
Telefonická komunikace	6
Zvládnutí konfliktů	30
Neuvedeno/nepožadováno	9

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Z manažerských dovedností je mezi zúčastněnými respondenty největší zájem o školení na motivaci zaměstnanců (20 účastníků) a rozvoj týmu (15 účastníků průzkumu). Jeden z respondentů navíc uvedl požadavek na efektivní interní komunikaci, zpětnou vazbu a týmovou spolupráci. Vedení porad označilo 10 respondentů a v případě potřeby některých zaměstnanců také vedení projektů (8 respondentů). Celkem 4 účastníci by měli zájem o talent management.

Tabulka č. 32: Dotazník – Aktuální požadavky na školení – manažerské dovednosti

Aktuální požadavky na školení - manažerské dovednosti	Počet
Motivace zaměstnanců	20
Rozvoj týmu	15
Talent management	4
Vedení porad	10
Vedení projektů	8
Neuvedeno/nepožadováno	17

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Nabízená školení zaměřená na osobnostní rozvoj respondenti označili shodně – 15 respondentů pro stres management i pro time management.

Tabulka č. 33: Dotazník – Aktuální požadavky na školení – osobnostní rozvoj

Aktuální požadavky na školení - osobnostní rozvoj	Počet
Stres management	15
Time management	15
Neuvedeno/nepožadováno	25

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Školení první pomoci nadpoloviční většina zúčastněných zaměstnanců nepožaduje (32 respondentů). Jak uvedli někteří zaměstnanci, toto školení již absolvovali anebo v rámci některých pracovních úseků probíhá na provozovnách firmy školení první pomoci pravidelně a 20 respondentů má o tento druh školení zájem. Zájem projevil zaměstnanci prodejen, vedoucí provozu i prodavačky. Dva zúčastnění respondenti, kteří školení první pomoci absolvovali, toto školení doporučují.

Tabulka č. 34: Dotazník – Aktuální požadavky na školení – ostatní

Aktuální požadavky na školení - ostatní	Počet
Školení první pomoci	20
Školení první pomoci probíhá	2
Školení první pomoci již absolvováno	1
Neuvedeno/nepožadováno	32

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 19:

„Jaká je Vaše současná jazyková úroveň?“

Mezi účastníky průzkumu byli převážně zaměstnanci se znalostí němčiny (12 pracovníků na úrovni úplný začátečník a 18 zaměstnanců mírně pokročilý). Znalost anglického jazyka je ve srovnání s němčinou nižší (9 zaměstnanců úplní začátečníci a 12 zaměstnanců jsou mírně pokročilí). Pouze 2 zaměstnanci mají pokročilou znalost angličtiny a 1 pokročilý německého jazyka. Jeden zaměstnanec označil stupeň znalosti

němčiny jako velmi pokročilý. Jen několik zaměstnanců firmy mají částečné znalosti ruského jazyka a 1 zúčastněný zaměstnanec je začátečník španělštiny. Ze zúčastněných pracovníků průzkumu 3 respondenti neovládají žádný jazyk.

Tabulka č. 35: Dotazník – Stupeň znalosti jazyka

Stupeň znalosti jazyka	AJ	NJ	RJ	ŠJ	Žádný
Úplný začátečník	9	12	3	1	
Mírně pokročilý	12	18	4		
Středně pokročilý	3	5			
Pokročilý	2	1			
Velmi pokročilý		1			
Žádný jazyk					3
Neuvedeno					1

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 20:

„Jak hodnotíte situaci jazykové výuky? (můžete zvolit více možností)“

Naprostá většina zúčastněných respondentů průzkumu nemohla situaci jazykové výuky posoudit, protože se firemní výuky neúčastní. Nevyhovující podmínky pro výuku označili 3 respondenti. Bylo uvedeno, že výuka probíhá 1x za 14 dní na celý den a z důvodu pracovní činnosti se pracovník nemohl zúčastnit (pracovník navrhuje 2 hodiny výuky v rámci pracovní doby). Jeden ze zaměstnanců uvedl poznámku, že by se rád výuky účastnil. Kvalitu výuku ohodnotil 1 respondent známkou 3 a zároveň vyjádřil požadavek na rodilého mluvčího.

Tabulka č. 36: Dotazník – Hodnocení jazykové výuky

Hodnocení jazykové výuky	Počet	Stupnice
Nemohu posoudit/neúčastním se	29	-
Nevyhovující tempo	-	-
Nevyhovující interval mezi lekcemi	-	-
Nevyhovující podmínky pro výuku	3	-
Formu výuky jazyka nevnímám jako zásadní problém	-	-
Hodnocení kvality výuky	-	3
Neuvedeno	23	-

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 21:

„Uvítali by jste školení formou e-learningu?“

Zcela proti e-learningu se vyslovila většina zaměstnanců (28 účastníků), menší část (17 respondentů) by e-learningové kurzy uvítala. Zbývající účastníci tuto otázku nezodpověděli.

Tabulka č. 37: Dotazník – Školení e-learning

Školení e-learning	Počet
Ano	17
Ne	28
Neuvedeno	10

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 22:

„Preferuji výuku s lektorem před metodou elektronického vzdělávání.“

Většina zaměstnanců firmy jednoznačně preferuje výuku s lektorem (40 respondentů), 10 respondentů vyjádřilo opak. Jeden pracovník uvedl, že nemá zkušenost s e-learningem.

Tabulka č. 38: Dotazník – Výuka s lektorem versus e-learning

Školení versus e-learning	Počet
Ano	40
Ne	10
Nevím, nemám zkušenost s e-learningem	1
Neuvedeno	4

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 23:

„Jaká by byla Vaše ideální pracovní situace v horizontu následujících 3-5 let?

Čeho chcete dosáhnout? Co očekáváte od Vašeho pracovního života?“

V této otevřené otázce zaměstnanci rozepsali různé aspekty dle osobní situace, od zdokonalování, zaměření na odpovídající výsledky, až po profesní růst, osobní realizace a postup v kariéře. Tyto odpovědi mohou být zajímavé pro personálního náměstka, který v případě, že dotazník obdržel e-mailem od dané osoby a lze tak pracovníka identifikovat, může konkrétním způsobem individuálně řešit. Následující tabulka podrobně vystihuje odpovědi na tuto otázku, včetně uvedení pracovní pozice.

Tabulka č. 39: Dotazník – Očekávání od pracovního života

Očekávání od pracovního života	Počet	Současná pozice
Být platným členem kolektivu až do odchodu.	1	-
Být profesionální manažerkou.	1	-
Dobré pracovní výsledky a spolupráce s kolegy na pracovišti.	1	-
Dobře vést supermarket s motivovanými zaměstnanci, ekonomicky ho stabilizovat a pro spokojeného zákazníka zajistit co nejkvalitnější sortiment a podmínky k nákupu.	1	ředitel supermarketu
Dosáhnout lepších ekonomických ukazatelů a upevnit pozici supermarketu na obchodním trhu, každoročně navýšit obrát a počet zákazníků, modernizovat prodejnu, zvýšit zisk.	1	ředitel supermarketu
Odchod do důchodu.	2	provozní pracovník, vedoucí prodejny
Pokračování a zdokonalování se na současné pozici. Osobní realizace a osobnostní rozvoj při dosahování výsledků.	1	vedoucí supermarketu
Poskytnutí možnosti dalšího vzdělání a sebevzdělání.	1	referent financí a daní
Postup v kariéře + mzdový posun, lepší komunikace.	1	asistentka sekretariátu
Postup na vedoucí prodejny (z pozice zástupce).	2	zástupce vedoucího
Posun na vyšší pozici řízení.	1	ředitel supermarketu
Profesní růst, rozvoj znalostí a dovedností, odpovídající ohodnocení.	1	vedoucí obchodního oddělení - nákupčí
Profesní zdokonalování ve vedoucí pozici.	1	vedoucí prodejny
Prohloubení odbornosti.	1	projektový manažer IT
Prosperující prodejna, jistota.	1	vedoucí prodejny
Prostor a příležitost být více zástupcem než pokladní.	1	zástupce
Se svou pozicí jsem spokojen.	1	zástupce vedoucí
Stále se zdokonalovat ve svém oboru/pozici.	2	-
Zatím nic neplánuji, až po mateřské dovolené.	1	zástupce
Zdokonalit pracovní postupy, zvládnout Time management.	1	sortimentář
Zdokonalit se a zvládnout funkci zástupce.	1	zástupce vedoucí
Zdokonalovat a zlepšovat se na dosavadní pozici, být úspěšný.	1	-
Získat zkušenosti z jiné provozovny, zajišťovat stabilní růst na dané pozici.	1	vedoucí prodejny
Zlepšení komunikace v pracovním kolektivu a zvýšit motivaci pracovníků. Co nejefektivněji odvedenou práci a tím i vlastní spokojenost s jejími výsledky.	1	vedoucí prodejny
vyjednávacích schopností, rozšíření znalostí v oblasti marketingu.	1	-
Změna pracovní pozice, vzdělání a rozvoj dovedností.	1	-
Neuvedeno	26	-

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 24:

„Co by se podle Vás mělo zlepšit v péči o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?“

Pro zlepšení v péči o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nejvíce respondentů požaduje rozšíření nabídky kurzů a více školení a vzdělávací aktivity poskytovat pro všechny pracovní pozice ve firmě. Dle některých odpovědí by školení měla být častější a zaměřena na konkrétní sortiment nebo obor a jednotlivé úseky. Zaměstnancům by měla být učiněna nabídka možnosti vzdělávání a proškolení zaměstnanců dle pracovní náplně. Jednotlivé odpovědi včetně pracovní pozice - viz tabulka č. 40.

Tabulka č. 40: Dotazník – Zlepšení v péči o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Zlepšení v péči o rozvoj zaměstnanců	Počet	Současná pozice
Častější školení pro řadové zaměstnance jednotlivých úseků	2	vedoucí prodejny
Častější školení zaměřené na konkrétní sortimenty/obor	2	nákupčí
Dobrovolná nabídka kurzů především Word, Excel (podle pracovní pozice)	1	asistentka sekretariátu
Dobrovolná účast na školení na základě informací předaných na jednotlivé prodejny - zaměstnanec by si mohl sám posoudit, zda konkrétní školení vyhovuje pro jeho práci	2	vedoucí úseku
Nabídka možnosti vzdělávání	2	ředitel supermarketu, referent odbytu
Možnost praktické aplikace poznatků z kurzů v souvislosti s požadavky vedení firmy	1	zástupce vedoucí
Pravidelné semináře ve všech maloobchodních prodejnách	1	ředitel supermarketu
Pravidelné vzdělávání v postupných krocích pro každého zaměstnance	1	
Proškolení všech zaměstnanců dle zaměření pracovní náplně	1	vedoucí prodejny
Školení nejen pro vedoucí pracovníky	1	vedoucí obch.- nákupčí
Školení ostatních zaměstnanců (pokladní, prodavačky, vedoucí úseků)	1	ředitel supermarketu
Širší nabídka/více vzdělávacích aktivit ve všech pozicích ve firmě	5	
Větší možnost motivace zaměstnanců	1	vedoucí prodejny
Více školení a více kurzů	3	vedoucí/zástupce prodejny
Více vzdělávacích materiálů vhodných pro samostudium v domácím prostředí zaměstnanců	1	vedoucí prodejny
Vzdělávání podle pracovní náplně	1	projektový manažer IT
Rozšíření nabídky kurzů, zejména Excel	1	referent financ. a daní
Zajištění produktivity práce v souladu s provozem prodejny	1	zástupce vedoucí
Zařazení nabídky potřebného školení	1	sortimentář
Zavést benefiční program, posílit pozice zaměstnanců v kolektivní smlouvě, pro vybrané zájemce výměnné pracovní stáže u zahr. partnerských prodejen s jazykovou přípravou	1	vedoucí supermarketu
Zlepšit finanční odměny	1	zástupce vedoucí
Zvýšit nabídku kurzů/přednášek/akcí z oblasti marketingu	1	marketingový referent
Neuvedeno	23	-

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 25:

„Jaký nedostatek / problém je podle Vás nejproblematictější?“

Mezi nejvýznamnější problémy účastníci průzkumu uváděli i záležitosti přímo nesouvisející s otázkou vzdělání a rozvoje (viz následující tabulka). Opět je zmíněna nedostatečná nabídka školení, málo času na školení, malé nebo žádné vzdělávání všech zaměstnanců na různých pozicích. Jeden z respondentů ke stanovisku, že nejsou proškolení všichni zaměstnanci, napsal poznámku ve smyslu, že je potřeba školit řadové pracovníky, aby také mohli slyšet úsudky jiných odborníků, nikoli jen komentáře od ředitele nebo vedoucích.

Pro některé pracovníky je problém nedostatek času na vlastní vzdělávání z důvodu pracovního vytížení a na prodejnách je problém uvolnit na školení větší skupinu zaměstnanců. Projektový manažer IT specifikoval problém, kdy vzdělávání nekopíruje úroveň technologií.

Tabulka č. 41: Dotazník – Nejvýznamnější nedostatek/problém

Nejvýznamnější nedostatek/problém	Počet	Současná pozice
Category management rozmístění jednohl. sortimentních skupin (nedostatek průmyslového zboží), novinky na trhu	2	-
Komunikace mezi zaměstnanci na prodejně	1	zástupce vedoucí
Nedostatečná nabídka školení/kurzů	3	ředitel supermarketu
Nedostatek času na vlastní vzdělávání z důvodu prac. vytížení	1	vedoucí/zástupce prodejny, marketingový referent
Nedostatek lidí se zájmem o práci	1	vedoucí prodejny
Malé/žádné vzdělávání všech zaměstnanců na různých pracovních pozicích	2	vedoucí úseku, ředitel supermarketu
Málo zaměstnanců na prodejně a tudíž málo času na ostatní práci	4	vedoucí/zástupce
Ochota zaměstnanců hledat vhodný kurz pro jejich práci a požádat, aby se kurzu mohli zúčastnit + nabídka kurzů v ČB	1	asistentka - sekretariát
Rozvoj zaměstnanců a jejich motivace	1	ředitel supermarketu
Rozvoj zaměstnanců v komunikaci se zákazníkem	1	vedoucí obch. - nákupčí
Uvolnit větší skupinu zaměstnanců na školení	1	vedoucí prodejny
Vztahy na pracovišti	1	nákupčí
Vzdělávání nekopíruje úroveň technologií	1	projektový manažer IT
Nemohu posoudit	1	referent odbytu
Neuveдено	32	-

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 26:

„Máte nějaké překážky, které Vám brání účasti na školení nebo kurzech? Jaké?“

Překážky v účasti na školení nemá 19 účastníků průzkumu. Několik vedoucích nebo zástupců prodejen zodpovědělo, že komplikací je málo zaměstnanců na prodejně. Z uvedených odpovědí se objevuje překážka z důvodu časového a pracovního vytížení a s tím související absence pracovního výkonu při účasti na školení. Například pracovník sortimentář uvedl poznámku, že vzhledem k vytíženosti musí práci následně dohánět ve svém volném čase.

Tabulka č. 42: Dotazník – Překážky v účasti na školení

Překážky v účasti na školení	Počet	Současná pozice
Absence pracovního výkonu při účasti na školení	1	zástupce
Časové vytížení/mnoho práce na prodejně	2	vedoucí prodejny
Částečně rodina	1	referent odbytu
Nedostatek pracovních sil/málo zaměstnanců na prodejně	4	vedoucí/zástupce prodejny
Pracovní vytížení	3	sortimentář
Pracovní vytížení a vzdálenost vzdělávacích kurzů od místa pracoviště	1	vedoucí prodejny
Nemám překážky	19	ředitel supermarketu
Neuvedeno	24	-

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 27:

„Byli byste případně ochotni se finančně podílet na Vašem vzdělávání?“

Většina účastníků průzkumu nesouhlasí s finanční spoluúčastí na vzdělávání (22 respondentů) a 9 respondentů tuto otázku nezodpovědělo. Někteří respondenti (16 účastníků) by bylo ochotno se finančně podílet (převážně zaměstnanci se středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním). Jeden účastník je ochoten se finančně podílet na výuku jazyka, výjimečně několik jednotlivců by bylo ochotno k finanční spoluúčasti, jen pokud by jim na tomto velmi záleželo a považovali by to za přínosné. Ochota finančně se podílet se samozřejmě odvíjí od pracovní pozice a je zřejmé, že zaměstnanci z nižších pozic by nebyli ochotni se školení účastnit. Ve skupině zaměstnanců, kteří se spoluúčastí nesouhlasí, převládají vyučení zaměstnanci (např. všechny ze zúčastněných prodavaček) a rovněž středoškoláci.

Tabulka č. 43: Dotazník – Finanční spoluúčast na vzdělávání

Finanční spoluúčast na vzdělávání	Počet	ZŠ	Vyučen	SŠ	Vyšší odborné	VŠ
Ano	16	-	1	6	1	4
Ano - jazyky	1	-	-	-	-	1
Ano - pokud by mi na tom hodně záleželo	2	-	-	-	-	-
Ano - pokud bych vzdělání v dané oblasti považovala pro mě za přínosné	1	-	1	-	-	-
Ano - kdybych o to stála	1	-	-	-	-	-
Ne	22	1	10	7	-	2
Ne nebo v menší míře	1	-	-	1	-	-
Neuvedeno	9	-	2	3	-	2

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 28:

„Uveďte jakékoliv vlastní připomínky, náměty, návrhy:“

V této části dotazníku se vyjádřilo jen několik respondentů. Při seminářích a školeních si zaměstnanci předávají zkušenosti a poznatky s ostatními kolegy a jeden z návrhů byl alespoň 1x ročně navštívit ostatní supermarkety v řetězci firmy, výrobu a velkoobchod. Pracovníci by takto měli možnost poznat, jak fungují ostatní pracoviště. Objevila se připomínka, pokud by bylo možné zajistit školení v místě daného supermarketu.

Některé náměty se přímo nevztahují ke vzdělávání, např. nový trend prodeje, větší zaměření na regionální pěstitele nebo požadavek na nové zařízení do oddělení supermarketu (viz následující tabulka), ovšem tyto návrhy mohou být postoupeny personálním náměstkem, který shromažďuje vyplněné dotazníky, na patřičná místa nebo funkce.

Tabulka č. 44: Dotazník – Vlastní připomínky, náměty, návrhy

Vlastní připomínky, náměty	Počet
Alespoň 1x ročně navštívit ostatní supermarkety v řetězci, výrobu, velkoobchod. Bylo by zajímavé zjistit, jak fungují ostatní pracoviště, pohovořit o problémech a poznat své kolegy.	1
Nové zařízení do oddělení OZ supermarketu, nový trend prodeje, větší zaměření na regionální pěstitele	1
Pokud by bylo možné školení v místě daného supermarketu	1
Při seminářích a školeních a doplňkových programech si předáváme zkušenosti a poznatky s ostatními kolegy	1
V případě finančního podílení na sebevzdělávání se nebudou chtít zaměstnanci z nižších pozic těchto školení účastnit	2
Neuvedeno	49

Zdroj: Vlastní průzkum, 2014

Otázka č. 29:

„Jméno (nepovinný údaj)“

Pro účely zpracování výsledků průzkumu byly dotazníky anonymní (předány výtisky příloh z e-mailu), jen 3 respondenti ručně vyplnili své jméno. V případě elektronického odeslání vyplněného dotazníku z osobní (firemní) e-mail adresy zaměstnanec bude mít personální náměstek možnost disponovat s uvedenými záležitostmi a cíleně řešit podle konkrétní situace jednotlivého pracovníka.

4.6.3 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu a identifikace potřeb vzdělávání ve firmě XY

Ve firmě XY nejsou školeni všichni zaměstnanci. Firma má propracovaný systém podnikového vzdělávání především u klíčových zaměstnanců na řídicích pozicích. Nízká nebo žádná proškolenost je u řadových zaměstnanců, například neprobíhá žádné školení prodavaček a zaměstnanců jednotlivých úseků.

Problémem dle odpovědí v dotazníku je také nedostatek vlastních vyučených zaměstnanců. Prodejní personál tvoří převážně ženy a práce prodavačky vzhledem

k pracovní době v průběhu celého roku a dalším pracovním podmínkám není příliš přitažlivá a neslibuje nadějnou profesní kariéru. Dle názoru autorky obchodní firmy se supermarketky by si měly uvědomit, že ženy jsou především matky od rodin a ocenění jejich práce a zlepšení pracovních podmínek jim pomůže lépe skloubit práci s péčí o rodinu a uklidnit poměry na pracovišti.

Současný systém ve firmě XY funguje na principu vyžádání si školení v případě potřeby – toto platí u odborných zaměření jako je např. účetní, mzdová účetní, daně, technické profese, které mají povinnost si udržovat aktuální informace.

Společnost XY nemá stanovenou podmínku minimálního předepsaného vzdělání pro vykonávání určité funkce, které může být nahrazeno dosaženou praxí a zkušenostmi. Autorka vnímá kladně, že ve firmě pracuje dlouhodobě řada zaměstnanců, kteří se osvědčili ve své práci a vypracovali se na vyšší pozice, ačkoli nedosahují nejvyššího vzdělání a rozhodující byla právě jejich snaha, osobní píle a prokázané zkušenosti získané praxí.

Přednosti současného stavu

- Zájem firmy poskytovat zaměstnancům vzdělávací programy
- Pravidelné školení podnikového systému B.O.S.S. a školení v oblasti prodeje
- Pravidelná odborná školení pro specifické profese
- Možnost profesního růstu
- Kladné hodnocení manažerských školení s výbornými externími lektory
- Setkání se zástupci supermarketů a maloobchodních prodejen – předávání zkušeností souvisejících s provozem prodejny a řešení problémů

Nedostatky současného stavu

- Nabídka školení je nedostačující
- Mezi zaměstnanci není informovanost o možnostech vzdělávacích aktivit
- Vzdělávání je zaměřeno většinou jen na klíčové vedoucí zaměstnance
- Opomíjeno školení řadových zaměstnanců
- Neprobíhá žádné školení prodavaček a vedoucích jednotlivých úseků

- Chybějící školení z oblasti marketingu a komunikace se zákazníkem
- Pracovní zatížení a absence pracovního výkonu při účasti na školení
 - u některých zaměstnanců je maximální pracovní vytížení s nutností dokončovat práci mimo pracovní dobu
- Chybějící znalosti práce na PC především u starší generace
- Nevyhovující časové rozvržení jazykové výuky

Z dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci postrádají informace o možnostech vzdělávacích aktivit ve firmě; tento nedostatek by měl být rozhodně odstraněn. Některým zaměstnancům nebylo školení doposud nabídnuto. Informovanost je jen u vedoucích zaměstnanců, kteří se účastní manažerského rozvoje. Nejvíce se zaměstnanci zúčastnění průzkumu shodli, že nabídka školení je nedostačující a dalším největším nedostatkem je malá frekvence školení řadových zaměstnanců. Za zásadní označili respondenti komunikační dovednosti, poukázali také na potřebu jednání se zákazníky a poměrně velký zájem je o zdokonalení práce na PC.

Závažným a podstatným problémem je pro některé zaměstnance velké pracovní zatížení znemožňující účast na školení. Velká pracovní vytíženost je překážkou pro některé zaměstnance se školení účastnit z důvodu následné absence pracovního výkonu. Dle dotazníku, v případě některých zaměstnanců je pracovní vytížení velmi vysoké a dodělávají své standardní povinnosti mimo pracovní dobu. Toto by měl zaměstnavatel konstruktivně řešit, zaměstnanec by neměl pravidelně dokončovat svou práci ve svém volném čase. Pro zaměstnance je důležitá vyváženost pracovního a soukromého života a zaměstnavatel by měl dlouhodobě poskytovat dobré pracovní prostředí.

Určitý problém představuje skupina zaměstnanců starší generace, u které je z větší míry patrná pomalejší schopnost učit se novým věcem a často nedokáží pružně reagovat na zavádění nových technologií. Klasicky například počítačová gramotnost. Tito zaměstnanci se naučili pracovat s interním podnikovým systémem B.O.S.S., ovšem základy ovládání PC nejsou dostačující. Z dotazníkového průzkumu jednoznačně vyplynula potřeba doplnit znalosti práce na počítači, zejména pokročilých funkcí Excel

a Word. Pohotové ovládání PC a zvýšení počítačové gramotnosti má kladný přínos nejen pro samotného zaměstnance, ale stejně tak i pro firmu v podobě výsledků.

Nevyhovující podmínky jsou pro jazykovou výuku – pro některé zaměstnance je z důvodu pracovní činnosti nemožné se celodenní výuky 1 x 14 dní zúčastnit.

Aktuální potřeby a požadavky na školení

Aktuální potřeby zaměstnanců jsou detailněji rozepsány v rozboru výsledků dotazníkového průzkumu (viz tabulka č. 24 – 34). Hlavní jsou zejména tyto požadavky:

- Práce na PC – MS Office
- Proškolení podnikových systémů B.O.S.S. a Kostka (průběžné novinky)
- Komunikační dovednosti, komunikace v obchodním styku
- Jednání se zákazníky, psychologie prodeje
- Manažerské dovednosti
- Marketing, nákup
- Obchodní jednání, techniky vyjednávání
- Občanský zákoník, Zákoník práce
- Jazyková výuka - konverzace

Žádaná je rovněž specifická odbornost dle pracovních pozic – řízení sortimentu, technologie potravinářské výroby, účetnictví, odborné programy IT, aranžování sortimentu.

Prohloubení znalostí práce na PC je pro každodenní práci přínosné a znamená naučit se efektivně využívat programy potřebné pro výkon práce. Řada zaměstnanců potřebuje zdokonalit znalosti pokročilých funkcí MS Office – naučit se kontingenční tabulky a funkce v Excelu a rozšířit znalosti programu Word.

Dle vyplněných dotazníků je také účelné zpracovat podněty některých zaměstnanců, které přímo nesouvisí s oblastí vzdělávání, ale vztahují se např. k provozu, sortimentu nebo organizačnímu uspořádání.

4.7 Návrh možného řešení rozvoje zaměstnanců ve firmě XY

Pro firmu má výhledově význam dlouhodobá spolupráce se zaměstnanci a autorka předpokládá, že firma tento druh spolupráce upřednostňuje. Vzdělávání pracovníků pomáhá zajistit efektivnější pracovní proces a výkon, a proto by mělo probíhat na všech pracovních pozicích.

4.7.1 Návrhy v péči o rozvoj zaměstnanců

- Informovat a učinit zaměstnancům nabídku možnosti školení
- Realizovat více školení a do procesu vzdělávání zapojit i zaměstnance z řadových pozic
- Provádět školení novou formou – prostřednictvím nabídky školení v katalogu
- Přiměřená kombinace s e-learningovými kurzy
- Vypracovat širokou nabídku školení odpovídající různým pracovním pozicím dle oboru
- Dobrovolná účast na školení
- Volitelné kurzy dle vypracované nabídky
- Vypracovat individuální plán vzdělávání
- Určit počet školení pro každého zaměstnance (např. každoročně realizovat 1-2 (případně 3) školení
- Zavést benefit program
- Zaměřit se více na dovednosti ve vztahu k zákazníkům

Vzdělávací aktivity je racionální zacílit na školení, které souvisí s pracovními úkoly a výkonem dané pracovní pozice a měly by vycházet z pohledu firemní strategie. Jednoznačná je preference výuky s lektorem. Myšlenky a nápady se nejlépe rozvíjejí v diskusi a právě na seminářích a školeních si mohou zaměstnanci předávat osobní zkušenosti. Autorka považuje školení a workshopy za tvůrčí prostředí, kde při osobním kontaktu mohou pracovníci sdílet vlastní poznatky s ostatními kolegy. Tento prostor komunikace a předávání informací tvoří přidanou hodnotu, kterou může firma využít. Autorka považuje za efektní způsob vzdělávání a větší hodnotu při školení na konkrétních příkladech, které přináší pracovní proces.

Vhodné může být doplnění e-learningovými kurzy (např. pro zopakování základních znalostí podnikových systémů B.O.S.S. a Kostka). Obsahově by se měla školení zaměřovat více na budování vztahu se zákazníkem a psychologii prodeje. Vzhledem k charakteru činnosti firmy je důležitá práce v týmu, ve skupině; firma potřebuje pracovníky, kteří velmi dobře pracují v otevřeném a týmovém prostředí.

Manažerské školení

Manažerská školení by bylo vhodné zaměřit na zdokonalení interní komunikace a týmovou spolupráci, komunikaci v pracovním kolektivu a motivaci zaměstnanců. Za účelné autorka považuje pokračovat ve spolupráci s osvědčenými a zkušenými lektory (školení hodnocená respondenty jako kvalitní a nejatraktivnější – seminář s ing. Hauserem – strategie řízení, školení s ing. Zdražilovou, manažerský rozvoj organizovaný v Hluboké nad Vltavou – viz rozbor dotazníkového průzkumu, tabulka č. 17). Přínosné a praktické považuje autorka školení poskytované manažery maloobchodních prodejen a školení související s provozem prodejny.

Jazykové kurzy

V případě jazykových kurzů je potřeba vyřešit časové rozvržení výuky oproti stávajícímu stavu (1x za 14 dní na celý den). Optimální z časového uspořádání zaměstnanců by byly např. 2 hodiny výuky týdně (také z důvodu vyšší pravidelnosti – častější frekvence je při studiu cizího jazyka důležitá). U většiny stávajících zaměstnanců, kteří výuku jazyka absolvují, je zájem o konverzaci. Je potřebné stanovit podmínky pro výuku (pro jaké pozice ve firmě bude výuka jazyka podporována, definovat délku studia cizího jazyka a požadovanou cílovou úroveň, jak bude firma výuku jazyka finančně podporovat, úhradu studijních materiálů, ověření znalostí – test, motivovat zaměstnance ke zvyšování sebevzdělávání).

IT školení

Protože jsou často programy velmi rozsáhlé s mnoha funkcemi, je dle osobního názoru autorky pro maximální účelnost vhodné zaměřit školení více na praktické procvičení nejčastěji používaných funkčností a rozčlenit školení na více etap podle jednotlivé programové funkčnosti (např. samostatné školení pro obecné základy práce s programem a zvlášť pro vybrané pokročilé funkce). V rámci IT školení je potřebné

vyhradit dostatek času na příklady a procvičení funkcí a také věnovat prostor pro dotazy účastníků.

Starší generace zaměstnanců

U starší generace je vhodnější školení po menších částech, informace předávat postupně a počítat s dostatečnou časovou rezervou na procvičení, ukázky a využití pro konkrétní pracovní úkoly. Autorka doporučuje také větší časovou rezervu pro zopakování nových informací, prostor na dotazy a v případě potřeby by se měl lektor těmto zaměstnancům věnovat více individuálně. Například při IT školení se budou tito účastníci cítit lépe ve skupině lidí podobného věku, kde budou s ostatními v jim přiměřeném tempu a lze očekávat větší aktivitu a více dotazů dle jejich potřeby.

4.7.2 Návrh nové formy vzdělávání

4.7.2.1 Katalog školení

Autorka navrhuje zajistit podnikové vzdělávání novou formou - zavedením katalogu školení, sestavením individuálního plánu vzdělávání a zavedením benefit programu. Katalog školení může být zaměstnancům k dispozici elektronicky a je účelné taktéž použít elektronický systém pro přihlášení/schválení. Je vhodné každý rok provádět aktualizaci nebo doplnění katalogu. Účast na školení nebo vzdělávání by dle osobního názoru autorky měla být dobrovolná.

4.7.2.2 Individuální plán vzdělávání

Bylo by vhodné ve firmě zavést hodnotící pohovory jednou ročně, kdy bude zaměstnanec na základě určitých kritérií seznámen s hodnocením od svého nadřízeného. V rámci hodnotícího pohovoru se naplánují další kroky v oblasti rozvoje a bude vypracován rozvojový plán, tzn. bude definována oblast a forma rozvoje (školení, práce na projektu, zastupování kolegy). Podkladem pro plánování vzdělávání může být katalog školení.

Při hodnotícím pohovoru budou mít zaměstnanci možnost se vyjádřit ke svému dalšímu rozvoji, v čem by se chtěli vzdělávat a jaké dovednosti by chtěli zlepšovat.

Při sestavení individuálního plánu vzdělávání se definuje, jaké školení a vzdělávací akce by měl zaměstnanec absolvovat, zda si zaměstnanec potřebuje doplnit vzdělání pro dané pracovní místo nebo udržovat a dále rozvíjet odborné způsobilosti. Je důležité se zaměřit na využití potenciálu a přirozených schopností, zda by měl zaměstnanec získat kvalifikaci pro nějaké jiné nebo další pracovní zařazení v rámci podniku. Pro firmu jsou zvláště významní a přínosní zejména pracovníci, kteří mají rozvojový potenciál, a firma by měla tyto zaměstnance podpořit ve zdokonalování jejich kompetencí. Zároveň nadřizený i zaměstnanec mohou v rámci hodnotícího pohovoru získat zpětnou vazbu na různé záležitosti, které je potřeba ve firmě řešit.

4.7.2.3 *Benefit program*

Nabídka školení by neměla být omezena pouze na každoročně vydávaný aktualizovaný katalog, který nemusí obsahovat potřebné školení.

Firma by měla podpořit ochotu zaměstnanců sami si vyhledat kurz vhodný pro jejich práci (i mimo firemní katalogovou nabídku) podle předem stanovené maximální výše nákladů. Zaměstnanci poté požádají, zda se mohou kurzu zúčastnit. Takto lze podpořit aktivní přístup zaměstnanců, kteří mají skutečný zájem na doplnění vzdělání nebo zdokonalení, pracovník bude více zainteresován na svém osobním rozvoji a bude usilovat nalézt vzdělávací aktivitu, která bude mít pro něj žádoucí profit. Budou podpořeni zaměstnanci, kteří mají motivaci zlepšovat sebe i svou práci v oblasti a problematice, kterou příslušná funkce potřebuje, tzn. realizace školení na míru (pro jednotlivce nebo případně pro skupinu).

4.7.2.4 *Návrh základní struktury katalogu školení*

Odborná školení

IT školení

Osobnostní školení

Školení legislativy

E-Learning

Jazykový kurz

Školení povinná ze zákona

4.7.2.5 Návrh dílčí struktury katalogu školení

Odborná školení

Finance

Marketing

Obchod/Prodej/Nákup

Komunikační dovednosti

Prezentační dovednosti

Manažerské dovednosti

IT školení

- B.O.S.S.
- Kostka
- MS Excel – obecné základy
- MS Excel – pokročilé prvky
- MS Excel – funkce
- MS Excel – grafy
- MS Excel – kontingenční tabulky
- MS Word – obecné základy
- MS Word – pokročilé funkce
- MS Word – hromadná korespondence
- MS Word – tvorba firemních dokumentů

Osobnostní školení

- Asertivita
- Stres management
- Time management
- Zvládání konfliktů

e-Learning

- Povinná školení (např. Bezpečnost práce, Požární ochrana, Firemní kultura)
- Nepovinná školení (např. základy B.O.S.S., základy Kostka, produktová školení, praktické tipy pro Excel a Word)

Zde autorka uvádí základní předpoklady užitečného a prospěšného školení:

4.7.2.6 Základní předpoklady užitečného školení:

- Zaměstnanec by si měl vybrat pro něj aktuálně vhodné nebo zajímavé téma
- Motivace zaměstnance se něco nového dozvědět a něco nového se naučit
- Konkrétní termín školení oznámit s dostatečným předstihem
- V předstihu uveřejnit harmonogram a podrobnější obsah školení/kurzu nebo semináře
- Výběr lektora s praktickými zkušenostmi v dané oblasti/oboru, které sám využívá ve své praxi
- Je vhodné lektora předem alespoň krátce poznat (telefonicky, osobní setkání, případně se personalista může školení v předstihu účastnit)
- Poskytnout doplňující studijní nebo pracovní materiály
- Poznatky aplikovat na konkrétních příkladech, které přináší pracovní proces
- Ihned používat poznatky ze školení a dovednosti v praxi
- Dotazníkové hodnocení obsahu a kvality školení/lektora
- Zajistit návaznost vzdělávacího programu, pravidelnost

Aby bylo školení smysluplné, je důležité nové poznatky a dovednosti ihned používat a vyzkoušet v praxi, aby si je účastníci osvojili, získali praktické návyky a užitek z nově nabytých vědomostí a naučili se poznatky operativně aplikovat.

Katalog přispěje ke zkvalitnění podnikového vzdělávání ve firmě XY a dlouhodobě bude představovat způsob pravidelného proškolení zaměstnanců na všech pozicích. Systematické vzdělávání podporuje rozvoj pracovníků a lepší fungování celého podniku.

Nový způsob vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bude finančně náročnější, ovšem lidský kapitál je pro firmu nepostradatelný a je žádoucí o zaměstnance pečovat. Vhodně vypracovaný plán vzdělávání přispěje ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců v jejich práci, možnost seberealizace a vytváří se tak i pocit sounáležitosti s firmou do budoucna a loajalita.

4.7.3 Ekonomické zhodnocení návrhu školení

Nabídka školicích kurzů je velmi široká; ucelenou nabídku školení a kurzů na míru s možností vyhledávání podle oboru a regionu je možné najít např. na internetových stránkách www.educity.cz. Seznam TOP vzdělávacích firem v ČR v oboru obchod a prodejní dovednosti, komunikační dovednosti, marketingové kurzy, personalistika a osobnostní rozvoj a manažerské kurzy - viz příloha II až VI.

4.7.3.1 Nabídka vzdělávacích kurzů (vzor)

V následující části autorka uvádí nabídku konkrétních kurzů vybraných vzdělávacích společností včetně standardní ceny kurzu (bez případné individuální nebo množstevní slevy, která je vázána dle počtu účastníků, délky a objemu spolupráce). Uvedené nabídky školení lze považovat za vzorové kurzy nebo nabídky, které jsou prezentovány jako příklad.

Školení prodejních dovedností

Kurz prodejních dovedností – **Regionální potravinářský klastr** (sídlo: Č. Budějovice):

Jednou z možností pro školení prodejních dovedností je využít školení na míru prostřednictvím sdružení Regionální potravinářský klastr – Chutná hezky. Jihočesky. Regionální potravinářský klastr je otevřené sdružení jihočeských malých a středních firem, které působí především v oblasti potravinářství, vysokých škol, výzkumných institucí a neziskového sektoru. Dle osobního rozhovoru autorky s pracovníkem sdružení tato organizace poskytne v případě zájmu školení dle domluvy na základě přesné specifikace, v jaké oblasti má firma zájem vyškolit prodejní personál, co konkrétně má být vysvětleno a na jaký problém se zaměřit. Na webových stránkách regionálního klastru není nabídka školení uvedena. Školení je poskytováno registrovaným členům sdružení v případě projeveného zájmu; cena se sjednává podle počtu účastníků, délky školení a dalších konkrétních požadavků firmy. Autorka doporučuje pro školení prodejního personálu nebo vedoucích úseků v případě zájmu firmy definovat vlastní oblast nebo téma dle svých preferencí, např. Komunikace

se zákazníkem, Psychologie prodeje v praxi, Řízení maloobchodu a jiné, a individuálně dojednat se sdružením podmínky organizace školení včetně délky a počtu požadovaných hodin. Problémem bude časové hledisko pro uskutečnění školení a případně i zájem prodejního personálu z důvodu nutnosti zachování provozu prodejny. Možným řešením je školení rozdělit na menší části nebo časové úseky – a při další školící akci navázat nebo pokračovat jiným tématem. Školení je možné zorganizovat i v prostorách prodejny. (www.repok.cz, 2014)

Nabídka kurzů společnosti EDUX - sídlo: Praha (www.edux.cz, 2014)

- Prodejní dovednosti v maloobchodě (1 den, cena včetně DPH: 3 630 Kč)

Nabídka kurzů společnosti Gradua-CEGOS

Nabídka kurzů společnosti Gradua-CEGOS, s.r.o. (centrála v Praze, působnost po celé ČR, pobočka v Českých Budějovicích) – původem česká vzdělávací a poradenská společnost s dlouholetou tradicí a v oblasti vzdělávání patří k nejvýznamnějším společnostem v ČR; v roce 1997 se stala součástí skupiny Cegos, největší evropské vzdělávací a konzultační sítě. Společnost rovněž poskytuje zakázkové kurzy na míru. Autorka uvádí nabídku marketingových a manažerských školení a kurzů komunikačních dovedností této společnosti. (www.cegos.cz, 2014)

Marketingové kurzy

- Marketingový komunikační mix (1 den, cena včetně DPH: 4 356 Kč)
- Kreativní marketing jako nástroj obchodního úspěchu – praktikum (2 dny, cena včetně DPH: 9 438 Kč)

Komunikační dovednosti

- Jak získat lidi – motivace příběhem (2 dny, cena s DPH: 10 285 Kč)
- Umění přesvědčit – strategie argumentace (2 dny, cena s DPH: 10 648 Kč)

Manažerská školení

- Efektivní komunikace ve firmě (3 dny, cena s DPH: 14 157 Kč)

- Vyjednávání nejen pro manažery (2 dny, cena s DPH: 10 648 Kč)
- Jak úspěšně jednat s lidmi – lepší sebepoznání a poznání druhých (3 dny, cena s DPH: 14 157 Kč)

Logistika – řízení nákupu

Nabídka kurzů vzdělávací společnosti **STUDIO W** (se sídlem v Praze):

(www.studiow.cz, 2014)

- Cenové vyjednávání pro nákupčí aneb nenakupujte jen levně, nakupujte dobře
- Vyjednávání s velkými a silnými dodavateli aneb David a Goliáš (1 den, cena včetně DPH: 5 203 Kč)

PC kurzy

Firma **BLUEM**, s.r.o. v Českých Budějovicích se specializuje na kurzy a semináře vytvářené podle potřeb klientů. Firma nabízí mimo jiné kurzy MS Office rozdělené podle úrovní uživatelských znalostí, obsah kurzu může být sestaven podle individuálních požadavků. (www.bluem.cz, 2014)

Nabídka firemních kurzů (4-12 osob):

- MS Excel pro začátečníky
- MS Excel pro pokročilé
- MS Excel prakticky – Funkce I
- MS Excel prakticky – Grafy
- MS Excel prakticky – Kontingenční tabulky
- MS Word pro začátečníky
- MS Word pro pokročilé
- MS Word prakticky – Tvorba firemních dokumentů

Cena firemního kurzu MS Office:

1 den - cena s DPH: 1 200 Kč/osoba

2 dny - cena s DPH: 2 280 Kč/osoba

Odborné IT školení

Certifikované školení pro aplikace Microsoft, VMware a Sharepoint nabízí společnosti OKsystem s.r.o. a společnost GOPAS, a.s. se sídlem v Praze.

V Českých Budějovicích působí firma **ICZ**, a.s. (centrála v Praze), která má kvalitní IT odborníky a poskytuje vysoký standard služeb. Na základě osobního kontaktu autorky se zaměstnancem společnosti lze po domluvě uskutečnit školení výše uvedených aplikací cíleně podle požadavku zákazníka a definovaného zaměření. Specialisté firmy absolvují technická školení, ovšem společnost není pro výše uvedená školení certifikována, jelikož školící činnost není hlavní náplní práce firmy a tudíž školení nejsou uvedena na webových stránkách společnosti. (www.i.cz, 2014)

Autorka uvádí nabídku kurzů firmy **OKsystem** s.r.o. (www.oksystem.cz, 2014)

Firma se specializuje na poskytování SW řešení, nabízí autorizovaná školení a testování znalostí IT profesionálů. Společnost je autorizovaným školicím střediskem kurzů Microsoft, Novell, Cisco. V případě potřeby je možné školení na míru nebo konzultace u zákazníka. Společnost nabízí také zajímavý věrnostní systém. Zde jsou uvedeny některé kurzy, které lze vybrat podle konkrétního požadavku IT pracovníka:

Kurzy firmy OKsystem (5 denní):

- Instalace a správa Microsoft SharePoint Server 2013
- Pokročilá administrace Microsoft SharePoint Server 2013
- Konfigurace a správa Microsoft SharePoint 2010
- Základy prostředí Windows Server 2012 R2
- Pokročilá konfigurace síťových služeb Windows Server 2012
- Administrace Windows Server 2012
- Konfigurace, správa a údržba Windows Server 2008
- Konfigurace Windows Server 2008 R2 Active Directory
- Virtualizace serverů pomocí Hyper-V a System Center

Cena za 1 kurz: 20 950 Kč (bez DPH) / 25 350 Kč (včetně DPH)

Bezpečnost a ochrana dat

- Základy počítačové bezpečnosti (1 den, cena včetně DPH: 2 662 Kč)

4.7.3.2 Celkové náklady firmy XY na školení (vzor vybraných kurzů)

Náklady na školení se pochopitelně budou odvíjet podle konkrétně zvolených kurzů a jejich cíleného zaměření a podle skutečného počtu účastníků, případně množstevních slev anebo dojednaného školení na míru. Pro výpočet celkových nákladů byly použity počty zaměstnanců firmy XY dle profesí (v tabulce č. 45) a cen vybraných vzorových kurzů uvedených v předchozí části. Celkové náklady firmy XY na vzdělávací kurzy lze stanovit v rozmezí cca 4-5 miliónů Kč. Z důvodu rozdílné výše cen kurzů jednotlivých firem (i délky kurzu) je nutné takto stanovenou celkovou výši nákladů na vzdělávací kurzy považovat jen jako orientační a rovněž nejsou brány v úvahu případné cestovní a jiné náklady.

Tabulka č. 45: Celkové náklady firmy XY na vzdělávací kurzy (vzor)

Profese	Počet	Cena za kurz*	Náklady celkem
IT specialista	8	25 350 Kč	202 800 Kč
Marketing	5	9 438 Kč	47 190 Kč
Provozní zaměstnanci (prodavači, cukráři, kuchaři, apod.)	763	3 630 Kč	2 769 690 Kč
Střední management + odborní referenti	50	10 648 Kč	532 400 Kč
Technik	3	2 662 Kč	7 986 Kč
TOP manažeři	11	14 157 Kč	155 727 Kč
Vedoucí prodejny	35	10 285 Kč	359 975 Kč
Zástupce vedoucí prodejny	70	10 285 Kč	719 950 Kč
Celkové náklady na vzdělávací kurzy	945	-	4 795 718 Kč

*Uvedené ceny jsou včetně DPH

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.7.3.3 Financování vzdělávacích aktivit

Výdaje na vzdělávání a školení se budou odvíjet od finanční možnosti firmy. Vzdělávací aktivity firma XY financuje zejména z vlastních prostředků. Pro firmu je důležitá především účelnost a cílené vzdělávání; většinou se usuzuje změna postoje a dovedností. Kritériem pro posouzení zaměstnavatelem bude zajisté využití poznatků v praxi při plnění pracovních úkolů. Podnikové vzdělávání je investicí do rozvoje firmy, které může mít vliv na výkon zaměstnanců, zlepšení úrovně služeb pro zákazníky a dosažení cílů firmy.

Podpora z fondů EU

V současné době probíhá dokončení projektů programovacího období 2007 – 2013. Podpora z fondů EU v období 2014 – 2020 bude rozdělována prostřednictvím operačních programů. Operační program Zaměstnanost je mimo jiné zaměřen také na oblast dalšího vzdělávání a jeho řídicím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí. Nyní (stav duben 2014), probíhá příprava operačního programu Zaměstnanost ve vazbě na nařízení o Evropském sociálním fondu a návrh bude předložen vládě ČR ke schválení ke konci června 2014, poté bude zaslán k formálnímu vyjednávání Evropské komisi.

Dle telefonického hovoru autorky s pracovníkem MPSV (v dubnu 2014), budou nové výzvy v novém programovém období zveřejněny na internetovém portálu Evropského sociálního fondu v ČR v první polovině roku 2015. V rámci programu se budou moci podniky přihlásit prostřednictvím výzev vyhlášených MPSV. Podle stanovených podmínek jednotlivých výzev bude specifikováno, pro jaké ekonomické činnosti nebo region bude výzva určena, kdo (jaký subjekt) je oprávněným žadatelem a bude moci podat žádost na poskytnutí podpory na základě zpracovaného projektu. (www.esfcr.cz, 2014)

5 ZÁVĚR

Pro dnešní dobu je charakteristické rychlé tempo trhu a proměnlivost lidských potřeb. Maloobchodní sféra se vyvíjí velmi dynamicky a ovlivňuje způsob chování prodejců. Zaměstnanci přispívají k úspěchu firmy a je kladen větší důraz na vzdělávání zaměstnanců.

Ve své práci se autorka zaměřuje na vzdělávání ve firmě XY, která má dlouholetou tradici a na trhu dobré a stálé postavení. Jedná se o reálně existující firmu, z důvodu ochrany know-how zde není uveden její název. Cílem práce bylo popsat stávající systém vzdělávání této firmy, provést analýzu a rozbor dotazníkového průzkumu, jehož výsledkem je identifikace nedostatků a na základě zjištěného stavu vymezit opatření návrhu možného zlepšení. Součástí práce bylo provedení dotazníkového průzkumu.

Firma XY má vypracovaný systém pravidel a standard kvalifikace zaměstnanců. Personální útvar řídí a organizuje interní formy vzdělávacích aktivit a posuzuje externí nabídky vzdělávacích programů. Školení je zabezpečováno z interních zdrojů i externími dodavateli. Nejsou školeni všichni zaměstnanci firmy; současný systém proškolení je cílen podle odbornosti (především technické profese, daně, apod.) na principu vyžádání si školení v případě potřeby anebo vyššího funkčního zařazení v hierarchii firmy.

Výsledky dotazníkového průzkumu prezentují aktuální situaci a naznačují vnímání otázky vzdělávání zaměstnanci podniku. Do dotazníkového průzkumu byli zahrnuti zaměstnanci na různých pozicích ve firmě, z odlišných lokalit a různých sociodemografických dat. Pro kvalitativní formu průzkumu byl sestaven elektronický polostrukturovaný dotazník v rozsahu 29 otázek. Bylo získáno 55 vyplněných dotazníků (z celkového počtu 97), návratnost činila 56 %. Otázky v dotazníku byly kladeny pro získání informací o potřebách nebo doplnění PC kurzů, odborně zaměřených školení a byly obsaženy také otázky všeobecného charakteru týkající se problematiky vzdělávání ve firmě. Dotazovaní účastníci měli možnost vyplnit dotazník anonymně. V případě elektronického odevzdání vyplněného dotazníku z firemní e-mail adresy zaměstnanec bude mít personální náměstek ve spolupráci s přímým nadřízeným

pracovníka možnost individuálně a cíleně řešit problémy nebo záležitosti podle odpovídající situace konkrétního pracovníka. Dalším podnětem pro aplikaci změn mohou být připomínky a náměty, které někteří zaměstnanci uvedli v dotazníku a přímo nesouvisí s tematikou vzdělávání.

Z provedeného průzkumu vyplývá, že firma XY poskytuje vzdělávací programy především pro klíčové řídicí pracovníky. Firma má propracovaný systém podnikového vzdělávání top managementu, který je zařazen do programu workshopů se zaměřením na rozvojové aktivity a podporu řízení firmy. U řadových zaměstnanců není vypracován systém pravidelného proškolení a jak z průzkumu dále vyplynulo, například neprobíhá žádné školení prodavaček a zaměstnanců jednotlivých úseků. Probíhá pravidelné školení podnikového systému B.O.S.S. a školení v oblasti prodeje a odborná školení pro specifické profese. Velmi kladně byla respondenty hodnocena manažerská školení a výborně byli hodnoceni externí lektori těchto školení.

Pozitivně autorka hodnotí možnost profesního růstu u firmy XY. Podnik nemá stanovenou podmínku minimálního předepsaného vzdělání pro výkon určité funkce. Ve firmě pracuje řada pracovníků bez nejvyššího vzdělání na vedoucích pozicích, které pracovníci získali dosaženou praxí a zkušenostmi. Firma takto oceňuje pracovníky, kteří se osvědčili ve své práci a prokázali své bohaté zkušenosti a dovednosti.

Jednoznačně se respondenti shodli na tom, že nabídka školení je nedostačující a je opomíjeno školení řadových zaměstnanců, případně je malá frekvence školení a některým zaměstnancům nebylo doposud žádné školení nabídnuto. Průzkum také ukázal nedostatek, že zaměstnanci postrádají informace o možnostech vzdělávacích aktivit. U některých zaměstnanců je překážkou a závažným problémem maximální pracovní zatížení a zároveň absence pracovního výkonu při účasti na školení jim neumožňuje se vzdělávacích aktivit zúčastnit. Pracovníci, kteří se účastní jazykové výuky, uvedli nevyhovující časové rozvržení a dalším výstupem dotazníkového průzkumu jsou nedostatečné znalosti práce na PC zejména u starší generace pracovníků, kteří mají pomalejší schopnost učit se nové věci a ovládat nové technologie. O doplnění a zdokonalení znalostí práce na PC projeví zájem i ostatní zaměstnanci, kteří se potřebují zaměřit na vybrané pokročilé programové funkce.

Mezi aktuální potřeby a požadavky na školení jsou doplnění znalostí MS Office, podnikových systémů B.O.S.S. a Kostka, komunikační dovednosti zejména v obchodním styku a jednání se zákazníky, techniky vyjednávání, manažerské dovednosti, marketing, řízení sortimentu, aranžování sortimentu, odborné IT programy pro technické profese.

Z pohledu autorky se jedná o firmu, která má zájem poskytovat vzdělání svým zaměstnancům, udržovat a prohlubovat jejich kvalifikaci. Autorka je přesvědčena, že pro firmu má výhledově význam trvalá a dlouhodobá spolupráce se zaměstnanci a autorka je toho názoru, že firma XY se tímto směrem orientuje.

Prvním bodem návrhu je informovat všechny zaměstnance o vzdělávacích programech a učinit nabídku možnosti školení odpovídající pracovní pozici a oboru. Autorka se ztotožňuje s výsledkem průzkumu, že do procesu vzdělávání by měli být zapojeni také zaměstnanci z řadových pozic. Autorka navrhuje školení provádět novou formou – prostřednictvím nabídky školení v katalogu, vypracovat individuální plány vzdělávání a zavést benefit program.

Firma by měla přiměřeně kombinovat vzdělávání s e-learningovými kurzy. Osobní a sociální kontakt je nevyhnutelný, patří k základním lidským potřebám a autorka doporučuje využít právě tento prostor, kdy při osobním kontaktu lidé komunikují a předávají si informace a mohou vzájemně sdílet své poznatky a zkušenosti s ostatními kolegy. Tuto formu lze považovat za tvůrčí prostředí, kdy dochází k výměně myšlenek a přetvoření hodnot je prvkem, který představuje přidanou hodnotu, kterou může firma využít. Firma se potřebuje zaměřit na vnitřní výměnu informací a zkušeností napříč odděleními, funkcemi – následně je poté možné vzájemně sladit procesy. Pro zaměstnance je i toto proces učení se.

Obsah školení by se měl více zaměřit na dovednosti ve vztahu k zákazníkům a práci v týmu. U manažerských školení je racionální pokračovat ve spolupráci s osvědčenými lektory, kteří byli respondenty průzkumu hodnoceni jako velmi kvalitní, zkušení lektoři a respondenti tato školení označili jako školení s velmi dobrou úrovní.

Jazyková výuka podle současného časového rozvrhu je pro účastníky nevyhovující. Optimálně a také z důvodu vyšší pravidelnosti by zaměstnancům dle výsledku průzkumu více vyhovoval menší počet hodin každý týden. Firma potřebuje stanovit podmínky pro výuku cizího jazyka – určit pracovní pozice, pro které bude výuka podporována, určit požadovanou cílovou úroveň, případně délku studia, podmínky financování kurzu, apod.).

Autorka navrhuje zavedení katalogu školení v elektronické formě a také použití elektronický systém pro personální agendu (evidence, přihlášení, schválení, apod.). Katalog by měl poskytnout širokou nabídku školení a případně podle potřeby je účelné každý rok provádět aktualizaci katalogu a doplnění nabídky školení. Autorka je toho názoru, že účast na školení nebo vzdělávání by měla být dobrovolná.

Dalším návrhem autorky je zavedení hodnotících pohovorů (jednou ročně) a na základě hodnocení podle stanovených kritérií a zpětné vazby naplánovat další kroky v oblasti rozvoje pracovníka a zpracovat rozvojový plán, zda si bude zaměstnanec udržovat kvalifikaci a dále rozvíjet své dovednosti nebo zda zaměstnanec potřebuje získat novou odbornost a kvalifikaci. Protože pro firmu jsou zvláště významní a přínosní zejména pracovníci s rozvojovým potenciálem, měla by firma podpořit zdokonalování jejich kompetencí.

Protože katalog nemusí obsahovat potřebné školení, neměla by být nabídka omezena pouze na uvedený katalog. Z tohoto důvodu autorka zmiňuje benefit program, který bude představovat realizaci školení na míru (pro jednotlivce, případně pro skupinu pracovníků) konkrétně v oblasti a problematice, kterou příslušná funkce vyžaduje. Autorka se domnívá, že firma by měla podpořit ochotu zaměstnanců sami si vyhledat potřebný kurz vhodný pro jejich práci nebo školení zaměřené na oblast, ve které se chtějí zdokonalit. Na základě předem stanovené maximální výše nákladů si zaměstnanci požádají, zda se mohou kurzu nebo školení zúčastnit. Tímto způsobem firma podpoří aktivní přístup zaměstnanců motivovaných zlepšovat sebe i svou práci a kteří mají skutečný zájem na rozšíření svých znalostí nebo doplnění vzdělání. Pracovník bude takto více zainteresován na svém rozvoji a bude usilovat nalézt a realizovat vzdělávací aktivitu, která bude mít pro něj žádoucí profit.

Navrhované zavedení katalogu školení a individuálních plánů vzdělávání přispěje ke zkvalitnění podnikového vzdělávání ve firmě XY, bude znamenat pravidelné proškolení na všech pozicích a rozvojový plán pomůže ke zlepšení kvality pracovního života a zajistit efektivnější pracovní proces. Firma bude tímto způsobem věnovat více pozornosti svým zaměstnancům v oblasti vzdělávání a uplatňovat takto politiku sociálně odpovědné firmy. Systematické vzdělávání přispěje ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců, jejich větší možnosti seberealizace a vzdělávací politika firmy přispěje k lepšímu fungování celého podniku.

Vzhledem k charakteru obchodu firmy – převážně potravinářský sektor, je obtížné přijít s novým konceptem vzdělávání zaměstnanců, který by byl převratný a průlomový. Na zisk a prosperitu firmy mají vliv především marketingové aktivity a velmi záleží na umístění prodejny. V prodejnách potravin zákazníci vědí, co chtějí a nepotřebují vysoce specializované poradenství nebo odbornou pomoc. Pro firmu je významná znalost zákazníků, efektivnost dodavatelského řetězce a etické chování. V prodejnách bude převažovat spíše provozní a personální zajištění. Rostou požadavky zákazníka, firma i zákazníci se přizpůsobují tržnímu prostředí. Zákazník očekává růst kvality a vyšší úroveň služeb. Od zaměstnance se očekává větší flexibilita pracovního chování. S tím souvisí vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, který i do budoucna bude mít významnou roli.

I. SUMMARY

The diploma thesis named „Employee Education and Development in a Particular Company“ describes the issues about the education, human capital, human resource development and the education process structure on the labour market. The main object of the thesis is analysing the development process and staff training in the selected company, identify the education needs and give a suggestion and possible solution to improve the existing situation in the company XY. For the reason of protection of the company's know-how the organisation's name is not stated in the thesis.

The diploma thesis is divided into two main parts. The first part clarifies the topics about qualification, lifelong learning, job market and staff training and education on the theoretical level interpreted based on the the literary research and web sites (obtained from both Czech and foreign sources). The second part contains the description of the education process in the company XY and presents a suggestion of possible changes and solution based on the analysis of the questionnaire survey outcomes.

The company XY has got a qualification standard and rules. Trainings are not provided to all employees in the organisation. The current training process is focused on the specialism (above all technical position, taxes, etc.) – these employees themselves in case of need ask for the particular course or there are workshops for high management positions.

The half-structured questionnaire was distributed among some employees in order to gain a view on the current situation and employee impression about the company education system. Employees of different positions, coming from different locations were participated in the anonymous survey. In case employees put their name or returned the questionnaire back by the company's e-mail, the human resource department has a possibility to individually solve the problems of the particular person.

The survey showed that the employees are not informed about the education possibilities in the company (except managers), some employees were offered no course or training so far. Respondents agreed on that the education offer is insufficient, not much trainings or with little frequency. There are regular trainings on the company's internal system. Very high and good evaluation was given for top

management trainings and their lecturers. Also for some employees there is an obstacle to take part in a training due to the maximal workload, absence and missed work activity during the training. Another survey result is that the time schedule of the foreign language course is unsuitable. There is a problem with insufficient PC skills above all at employees of older generation. Also most of the rest of employees are interested in improving their PC knowledge, in particular of the selected advanced programme functionality. Other needs that employees stated are trainings at communication skills in business field and dealing with customers, management skills, marketing, product range management.

According to the author's view the company XY is interested in long-term cooperation with the employees. Firstly, all employees should be informed about the education programmes and provide them with the training offer related to their work position. The author is persuaded that employees from lower positions should also take part in the company education activities.

The author suggest a new form of the education process – training offer using an electronic catalogue, individual education plans and benefit programme. There should also be some combination with e-learning though the workshops with the lecturer are preferred due to the personal contact with other employees and sharing their experiences. The trainings should above all focus on the skills in the connection to the customers and team work. Optimal conditions are necessary to be stated for the foreign language course (including work positions to be supported, target level, etc.).

The training catalogue should be updated every year and necessary courses to be added. The electronic system is also useful to be used for personal administration (signing up for trainings, approval, etc.). The author's opinion is that taking part in the training or education process should be voluntary. Other suggestion by the author is to perform evaluation interview every year and based on the criteria and feedback plan other steps in employee development. The training catalogue may be the basics for drawing up the development plan. The company should above all support employees with high potential and help them improve their competence.

The author also suggests to establish benefit programme which may implement customized trainings (for individuals or groups) according to the company's needs. According to the author's opinion the company should support employees in searching themselves for a course needed or training suitable for their work. Employees then request for approval (financial costs to be stated ahead). In this way proactive approach by employees would be supported for people with the real interest in their skills or education enhancement bringing them the desirable profit.

The new form of the education process will mean that the regular trainings will be provided to employees throughout the company XY and the organisation will pay more attention to the employee education process and thus help to run the operation better in the whole company.

Key words:

company education

education

human capital

human resource management

labour market

lifelong learning

qualification

II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. Armstrong, M. (1999). *Personální management* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.
2. Beaulieu, R. P. (1987). *Study Guide for use with Human Resource Management* (2nd ed.). Illinois, USA: Irwin.
3. Belcourt, M., & Wright, P. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.
4. Bělohávek, F. (1994). *Osobní kariéra*. Praha: Grada Publishing.
5. Bluem. (2014). Retrieved from <http://bluem.cz/>.
6. Brdek, M., & Vychová, H. (2004). *Evropská vzdělávací politika: programy, principy a cíle*. Praha: Aspi Publishing.
7. Donnelly, J., James, H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.
8. Dytrt, Z. (2006). *Dobré jméno firmy* (1st ed.). Praha: Alfa Publishing.
9. EDUX. (2014). *Prodejní dovednosti v maloobchodě*. Retrieved from <http://www.edux.cz/kurzy.php?cislo=54>.
10. ESF v ČR. (2014). *OP Zaměstnanost 2014 – 2020*. Retrieved from <http://www.esfcr.cz/op-zamestnanost-2014-2020>.
11. Fenton, J. (2004). Employer-Provided Education Benefits. *Journal of Accountancy*, (3). Business Source Complete.
12. Fischer-Epe, M. (2006). *Koučování: Zásady a techniky profesního doprovázení* (1st ed.). Praha: Portál.
13. Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.
14. Gradua-CEGOS. (2014). *Vzdělávání dospělých, školení a kurzy, e-learning, poradenství*. Retrieved from <http://www.cegos.cz/>.
15. Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.
16. HRM. (2013). *Human Resources Management*, IX(3).
17. Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.
18. IBM Česká republika. (2012). *THINK: klientský magazín*, (2).
19. ICZ. (2014). *Integrovaná softwarová a síťová řešení*. Retrieved from <http://www.i.cz/>.

20. Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně. (2010). *Poptávka po absolventech technických oborů*. Retrieved from <http://www.lli.vutbr.cz/poptavka-po-absolventech-technicky-oboru>.
21. Kariéra & vzdělávání - komerční příloha. (2013). *Hospodářské noviny*. Praha.
22. Katalog veřejných školení a kurzů v sekci Komunikační a prezentační dovednosti. (2014). *EduCity*. Retrieved from <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/komunikacni-a-prezentacni-dovednosti-103>.
23. Katalog veřejných školení a kurzů v sekci Manažerské kurzy. (2014). *EduCity*. Retrieved from <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/manazerske-kurzy-100>.
24. Katalog veřejných školení a kurzů v sekci Marketingové kurzy. (2014). *EduCity*. Retrieved from <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/marketingove-kurzy-107>.
25. Katalog veřejných školení a kurzů v sekci Obchod a prodejní dovednosti. (2014). *EduCity*. Retrieved from <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/obchod-a-prodejni-dovednosti-104>.
26. Katalog veřejných školení a kurzů v sekci Personalistika a osobnostní rozvoj. (2014). *EduCity*. Retrieved from <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy?coursesmenuitem=105&topic2=3499>.
27. Kettner, P. M. (2001). *Achieving Excellence in the Management of Human Service Organizations*. Boston, USA: Allyn & Bacon.
28. Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj* (2nd ed.). Praha: Grada Publishing.
29. Kotýnková, M., & Němec, O. (2003). *Lidské zdroje na trhu práce* (1st ed.). Praha: Professional Publishing.
30. Koubek, J. (1997). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (2nd ed.). Praha: Management Press, NT Publishing.
31. Koucký, J. & Kovařovic, J. (1999). *České vzdělání & Evropa: strategie rozvoje lidských zdrojů v České republice při vstupu do Evropské unie* (1st ed.). Praha: Tauris.
32. Lidský kapitál a investice do vzdělání - na prahu vzdělanostní společnosti: (vícezdrojové financování vzdělávacího procesu, zejména vysokoškolského vzdělávání). (2001). In *sborník z vědecké konference: 17.-18. září 2001, Praha*. (1st ed.). Plzeň: Vysoká škola finanční a správní.
33. Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.

34. Management rizika - na co se zaměřit. (2013). *Finanční management*, 10(5).
35. Mayerová, M., & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. Jinočany: H & H.
36. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. (2007). *Strategie celoživotního učení ČR*. Retrieved from http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/knihovna-koncepci/celozivotni-uceni/strategie_2007_cz_web_jednostrany.pdf.
37. Mužík, J. (2011). *Andragogická didaktika: Řízení vzdělávacího procesu* (1st ed.). Praha: Wolters Kluwer ČR.
38. Národní strategie vzdělávání k udržitelnému rozvoji. (2014). *Vzdělávání a trh práce*. Retrieved from <http://nidv.cz/cs/download/nsvur/NSVUR-verze-8.8---Text.doc>.
39. Národní vzdělávací fond. (2000). *Memorandum o celoživotním učení*. Retrieved from <http://old.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm>.
40. Němec, O. (2002). *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci* (1st ed.). Praha: Vysoká škola ekonomická.
41. Oblast podpory 1.2. (2011). *Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků*. Retrieved from http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/programove_obdobi_2007_-_2013/aktivity_zprostredkujiciho_subjektu/opatreni_1_2.
42. OECD – Education at a Glance 2013. (2014). *OECD Indicators*. Retrieved from [http://www.oecd.org/edu/eag2013%20\(eng\)--FINAL%2020%20June%202013.pdf/](http://www.oecd.org/edu/eag2013%20(eng)--FINAL%2020%20June%202013.pdf/).
43. OECD – Education at a Glance 2013. (2014). *OECD Indicators*. Retrieved from <http://www.oecd.org/edu/eag.htm/>.
44. OKsystem. (2014). *Školení Microsoft*. Retrieved from <http://www.oksystem.cz/skoleni-a-testovani/microsoft/>.
45. Operační program. (2007). *Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. Retrieved from http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/knihovna-koncepci/op-vk/op-vk_30.11.11.pdf.
46. Prášilová, M. (2006). *Tvorba vzdělávacího programu* (1st ed.). Praha: Triton.
47. Pravidla hry – časopis vydavatelství Economia. (2013). *Moderní řízení*, XL VIII(4).
48. Prokopenko, J., & Kubr, M. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.
49. Regionální potravinářský KLASTR. (2014). Retrieved from <http://www.repok.cz/>.

50. Rosenberg, M. J. (2001). *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. New York, USA: McGraw-Hill Companies.
51. Sak, P., Mareš, J., Nová, H., Richter, V., Saková, K., & Skalková, J. (2007). *Člověk a vzdělání v informační společnosti* (1st ed.). Praha: Portál.
52. Schwalbe, B., & Schwalbe, H. (1995). *Osobnost, kariéra, úspěch: Rádce úspěšného manažera*. Praha: Grada Publishing.
53. STUDIO-W. (2014). Retrieved from <http://www.studiow.cz/>.
54. Suchý, J., & Náhlovský, P. (2007). *Koučování v manažerské praxi: Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada Publishing.
55. Šerák, M. (2009). *Zájmové vzdělávání dospělých* (1st ed.). Praha: Portál.
56. Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení* (1st ed.). Praha: Česká zemědělská univerzita.
57. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.
58. Veber, J. (2009). *Management: Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita* (2nd ed.). Praha: Management Press.
59. Veteška, J. (2010). *Kompetence ve vzdělávání dospělých: Pedagogické, andragogické a sociální aspekty* (1st ed.). Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
60. Vyhnánková, K. (2007). *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii* (1st ed.). Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
61. Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.
62. Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose* (3rd ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.
63. Zlepšete své uplatnění s trainee programy: Student a finance. (2011). *Vysokeskoly.cz*. Retrieved from http://www.vysokeskoly.cz/clanek/trainee-programy_
64. Žadatelům o práci chybí potřebná kvalifikace. (2012). *Rozvoj kariéry*. Retrieved from <http://www.rozvoj-kariery.cz/news/zadatelum-o-praci-chybi-potrebna-kvalifikace/>.

III. SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ESF	Evropský sociální fond – institut EU, který podporuje zvýšení investic do vzdělávání
MBA	Master of Business Administration – vysokoškolský postgraduální studijní program manažerského vzdělávání zaměřený na získání znalostí v oboru managementu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NIDV	Národní institut pro další vzdělávání
NVF	Národní vzdělávací fond
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

IV. SEZNAM ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Best Employers	studie žebříčku nejlepších zaměstnavatelů podle hodnocení vlastních zaměstnanců
Customized training	školení na míru
E-learning	elektronické vzdělávání (electronic learning) – výuková metoda při využití informačních technologií
Koučing	metoda profesního rozvoje formou individuálního poradenství, osobní zpětné vazby, prakticky orientovaného tréninku
Mentoring	metoda osobního rozvoje, při které zkušenější člověk předává znalosti méně zkušenému
On-the-job training	forma rozvoje pracovníků při výkonu práce
Off-the-job training	forma rozvoje pracovníků mimo výkon práce
Rotace	pracovní rotace (cross training)
Trainee program	rozvojový program pro absolventy vysokých škol s velkým množstvím rozvojových aktivit a školení s cílem připravit mladé talentované absolventy na řídicí pozice
Workshop	forma vzdělávací aktivity využívající různé techniky

V. SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Podíl zaměstnanosti obyvatel ve věku 25-64 let dle dosaženého vzdělání v % (2011)	- 26 -
Tabulka č. 2: Formy profesního rozvoje	- 36 -
Tabulka č. 3: Základní údaje o firmě XY	- 51 -
Tabulka č. 4: Struktura vzdělání firmy XY	- 51 -
Tabulka č. 5: Dotazník – Pohlaví respondentů	- 60 -
Tabulka č. 6: Dotazník – Věk respondentů	- 61 -
Tabulka č. 7: Dotazník – Rodinný stav respondentů	- 61 -
Tabulka č. 8: Dotazník – Vzdělání respondentů	- 62 -
Tabulka č. 9: Dotazník – Pracovní pozice respondentů	- 63 -
Tabulka č. 10: Dotazník – Spokojenost respondentů s podnikovým vzděláváním	- 64 -
Tabulka č. 11: Dotazník – Důvody nižšího hodnocení spokojenosti	- 64 -
Tabulka č. 12: Dotazník – Dostačující/nedostačující nabídka firemního školení	- 64 -
Tabulka č. 13: Dotazník – Největší přednost firmy ve vzdělávání a rozvoji	- 65 -
Tabulka č. 14: Dotazník – Největší nedostatek firmy ve vzdělávání a rozvoji	- 66 -
Tabulka č. 15: Dotazník – Zájem o manažerský rozvoj	- 67 -
Tabulka č. 16: Dotazník – Druh manažerského rozvoje	- 68 -
Tabulka č. 17: Dotazník – Nejatraktivnější školení/seminář	- 69 -
Tabulka č. 18: Dotazník – Školící materiály	- 70 -
Tabulka č. 19: Dotazník – Nejvýznamnější problémy podnikového vzdělávání	- 71 -
Tabulka č. 20: Dotazník – Potřeba doplnění znalostí/dovedností	- 72 -
Tabulka č. 21: Dotazník – Zájem změnit nebo se naučit	- 73 -
Tabulka č. 22: Dotazník – Nové školení potřebné pro výkon práce	- 74 -
Tabulka č. 23: Dotazník – Školení prospěšné pro výkon práce	- 75 -
Tabulka č. 24: Dotazník – Aktuální požadavky na školení - PC	- 76 -
Tabulka č. 25: Dotazník – Aktuální požadavky na školení - jazyky	- 76 -
Tabulka č. 26: Dotazník – Aktuální požadavky na školení - legislativa	- 76 -
Tabulka č. 27: Dotazník – Aktuální požadavky na školení - finance	- 77 -
Tabulka č. 28: Dotazník – Aktuální požadavky na školení - marketing	- 77 -
Tabulka č. 29: Dotazník – Aktuální požadavky na školení – obchod/prodej/nákup	- 78 -

Tabulka č. 30: Dotazník – Aktuální požadavky na školení – prezentační dovednosti-	78
-	
Tabulka č. 31: Dotazník – Aktuální požadavky na školení – komunikace	- 79 -
Tabulka č. 32: Dotazník – Aktuální požadavky na školení – manažerské dovednosti-	79
-	
Tabulka č. 33: Dotazník – Aktuální požadavky na školení – osobnostní rozvoj	- 80 -
Tabulka č. 34: Dotazník – Aktuální požadavky na školení – ostatní	- 80 -
Tabulka č. 35: Dotazník – Stupeň znalosti jazyka	- 81 -
Tabulka č. 36: Dotazník – Hodnocení jazykové výuky	- 81 -
Tabulka č. 37: Dotazník – Školení e-learning	- 82 -
Tabulka č. 38: Dotazník – Výuka s lektorem versus e-learning	- 82 -
Tabulka č. 39: Dotazník – Očekávání od pracovního života	- 84 -
Tabulka č. 40: Dotazník – Zlepšení v péči o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	- 85 -
Tabulka č. 41: Dotazník – Nejvýznamnější nedostatek/problém	- 86 -
Tabulka č. 42: Dotazník – Překážky v účasti na školení	- 87 -
Tabulka č. 43: Dotazník – Finanční spoluúčast na vzdělávání	- 88 -
Tabulka č. 44: Dotazník – Vlastní připomínky, náměty, návrhy	- 89 -
Tabulka č. 45: Celkové náklady firmy XY na vzdělávací kurzy (vzor)	- 103 -

VI. SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním v % (2011)	- 22 -
Graf č. 2: Podíl zaměstnanosti obyvatel ve věku 25-64 let dle dosaženého vzdělání v % (2011)	- 24 -
Graf č. 3: Struktura vzdělání firmy XY	- 52 -

VII. PŘÍLOHY

PŘÍLOHA I – DOTAZNÍK

DOTAZNÍK – VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Dobrý den,

Jmenuji se Marie Koupalová a studuji na Jihočeské univerzitě. Pro vypracování diplomové práce na téma Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců potřebuji Vaši pomoc při vyplnění dotazníku. Věnujte prosím několik minut Vašeho času k vyplnění následujících otázek. Předem děkuji za Váš čas.

1) Pohlaví:

muž

žena

2) Věk:

20 - 30 let

31 - 40 let

41 - 50 let

51 - 60 let

nad 60 let

3) Rodinný stav:

4) Nejvyšší dosažené vzdělání:

Základní

Vyučen(a)

Středoškolské s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

5) V jakém útvaru pracujete? (možno uvést pracovní pozici):

6) Jak jste spokojen(a) se stavem podnikového vzdělávání ve firmě?

Velmi spokojen(a)

Spokojen(a)

Nespokojen(a)

Velmi nespokojen(a)

Nemohu posoudit/nevím

Co brání, aby hodnocení bylo vyšší?

- 7) **Je dle Vašeho názoru nabídka firemního školení nebo kurzů dostačující?**
- Ano
- Ne
- Nemohu posoudit
- 8) **Co osobně považujete za největší přednost firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?**
- 9) **Co osobně považujete za největší nedostatek firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?**
- 10) **Odpovězte v případě, že jste na pozici vedoucího pracovníka: Máte zájem o manažerský rozvoj? Jaký?**
- 11) **Které absolvované školení, seminář vnímáte jako nejatraktivnější? Z jakého důvodu?**
- 12) **Jak školící materiály doplnily obsah výuky u Vámi absolvovaných kurzů/školení?**
- Dostatečně
- Nedostatečně
- Nemohu posoudit
- Vaše návrhy:
- 13) **Které problémy z hlediska podnikového vzdělávání jsou podle Vás nejvýznamnější (zvolte max. 2 odpovědi):**
- Nedostatečná/nevyhovující nabídka vzdělávacích aktivit
- Pracovní zatížení znemožňující účast na školení
- Absence pracovního výkonu při účasti na školení
- Nedostatečné podpůrné studijní materiály
- Kvalita kurzu/školení
- Kvalita/odbornost lektora
- Jiné, uveďte:
- 14) **Potřebuji doplnit/prohloubit znalosti/dovednosti v:**
- 15) **Co chcete změnit nebo se naučit?**
- 16) **Pro výkon své pracovní činnosti potřebuji nové školení v oblasti – uveďte jaké:**
- 17) **Pro výkon své pracovní činnosti bych uvítal(a) školení (zaměřené na):**

18) Vaše aktuální požadavky na školení (můžete vybrat více možností dle druhu a zaměření):

- **PC**

- Word

- Excel

- PowerPoint

Jiné – uveďte:

Specifikujte zaměření na konkrétní funkčnost – např. tabulky, kontingenční tabulky, grafy, atd.:

- **Jazyky**

- Gramatika

- Konverzace

- Prodejní dovednosti

- Manažerské dovednosti

Jiné – uveďte:

- **Legislativa**

- Zákoník práce

- Ochrana osobních údajů

- Občanský zákoník

Jiné – uveďte:

- **Finance**

- Účetnictví

- Daně

- Plánování/optimalizace cash flow

- Řízení nákladů

Jiné – uveďte:

- **Marketing**

- Marketingová komunikace

- Produktový management

- Brand management - řízení značky

- Efektivita marketingových kampaní

- Kritéria v marketingu

Jiné – uveďte:

- **Obchod/Prodej/Nákup**

- Techniky vyjednávání pro nákupčí

- Strategické řízení nákupu

- Vedení obchodních týmů

- Vedení obchodního jednání

Prodejní dovednosti

Psychologie prodeje

Jednání se zákazníky

Reklamace

Jiné – uveďte:

• **Prezentační dovednosti**

Prezentační dovednosti

• **Komunikační dovednosti**

Komunikační dovednosti

Asertivita

Telefonická komunikace

Zvládání konfliktů

Jiné – uveďte:

• **Manažerské dovednosti**

Vedení porad

Motivace zaměstnanců

Rozvoj týmu

Talent management

Vedení projektů

Jiné – uveďte:

• **Osobnostní rozvoj**

Time management

Stres management

Jiné – uveďte:

• **Ostatní**

Školení první pomoci

Jiné - uveďte:

• **Další – specifikujte:**

19) Jaká je Vaše současná jazyková úroveň?

Úplný začátečník

Mírně pokročilý

Středně pokročilý

Pokročilý

Velmi pokročilý

20) Jak hodnotíte situaci jazykové výuky? (můžete zvolit více možností):

- Nemohu posoudit/neúčastním se
- Nevyhovující tempo
- Nevyhovující interval mezi lekcemi
- Nevyhovující podmínky pro výuku, uveďte:
- Formu výuky jazyka nevnímám jako zásadní problém

Jste spokojen(a) s kvalitou výuky? Ohodnoťte stupnicí od 1 do 5 (1 = nejlepší):

Jiné, prosím uveďte:

21) Uvítali by jste školení formou e-learningu?

- Ano
- Ne

22) Preferuji výuku s lektorem před metodou elektronického vzdělávání.

- Ano
- Ne

**23) Jaká by byla Vaše ideální pracovní situace v horizontu následujících 3-5 let?
Čeho chcete dosáhnout? Co očekáváte od Vašeho pracovního života?**

24) Co by se podle Vás mělo zlepšit v péči o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?

25) Jaký nedostatek / problém je podle Vás nejproblematictější?

26) Máte nějaké překážky, které Vám brání účasti na školení nebo kurzech? Jaké?

27) Byli byste případně ochotni se finančně podílet na Vašem vzdělávání?

- Ano
- Ne

28) Uveďte jakékoliv vlastní připomínky, náměty, návrhy:

29) Jméno (nepovinný údaj):

PŘÍLOHA II

TOP VZDĚLÁVACÍ FIRMY V ČR V OBORU OBCHOD A PRODEJNÍ DOVEDNOSTI

Zdroj: www.skoleni-kurzy-educity.cz, 2014

- PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o., vzdělávací a poradenský institut Zlín
- Coaching Systems, s.r.o.
- Gradua-CEGOS, s.r.o.
- SMARTER Training & Consulting
- top vision s.r.o.
- TUTOR - komplexní vzdělávání
- J.I.P. pro firmy s.r.o.
- Centrum systemiky a NLP s.r.o.
- Positive s.r.o.
- ICV - Institut certifikovaného vzdělávání s.r.o.
- Studio W
- Achieve Global
- Knowledge Pool s.r.o.

PŘÍLOHA III

TOP VZDĚLÁVACÍ FIRMY V ČR V OBORU MARKETINGOVÉ KURZY

Zdroj: www.skoleni-kurzy-educity.cz, 2014

- INSTITUTE INPRO, a.s.
- Akademie ČTK
- Medio Interactive, s.r.o.
- Dobrý web
- Studio W
- ICV - Institut certifikovaného vzdělávání s.r.o.
- top vision s.r.o.

PŘÍLOHA IV

TOP VZDĚLÁVACÍ FIRMY V ČR V OBORU KOMUNIKAČNÍ A PREZENTAČNÍ DOVEDNOSTI

Zdroj: www.skoleni-kurzy-educity.cz, 2014

- SMARTER Training & Consulting
- Aldea, vzdělávací agentura
- Positive s.r.o.
- Knowledge Pool s.r.o.
- AHA PR Agency, s.r.o.
- top vision s.r.o.
- TUTOR - komplexní vzdělávání
- 1. VOX a.s.
- Studio W
- North Training s.r.o.
- ELSE AZ s.r.o.
- Dagmar Mautsková Via Consulting
- Systémy jakosti s.r.o.
- JUBELA, s.r.o.

PŘÍLOHA V

TOP VZDĚLÁVACÍ FIRMY V ČR V OBORU PERSONALISTIKA A OSOBNOSTNÍ ROZVOJ

Zdroj: www.skoleni-kurzy-educity.cz, 2014

- PROFI-MEN s.r.o. - personálně poradenská a vzdělávací společnost
- Studio W
- IIR - Institute for International Research
- INSTITUT INPRO, a.s.
- SHINE Consulting s.r.o.
- ODYSSEY Network
- Centrum systemiky a NLP s.r.o.
- Česká společnost pro jakost
- Systémy jakosti s.r.o.
- TUTOR - komplexní vzdělávání
- ACE CONSULTING, s.r.o.
- RoVS - Rožnovský vzdělávací servis s.r.o.
- Katedra andragogiky a personálního řízení FF UK
- SOVA STUDIO - vaše vzdělávací společnost
- PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o., vzdělávací a poradenský institut Zlín
- People Management Forum
- DRILL B.S., spol. s r.o.
- 1. VOX a.s.
- Ústav celoživotního vzdělávání ZČU Plzeň
- top vision s.r.o.
- Achieve Global
- DMC management consulting s.r.o.
- VIVIA s.r.o.
- VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE v Terezíně - VŠAPs
- APPLAUS MÉDIA, s.r.o.
- Traicon
- DEMOS - Pragoeduca, a.s.
- AHA PR Agency, s.r.o.
- Brněnská personalistika spol.s.r.o.
- Gradua-CEGOS, s.r.o.

PŘÍLOHA VI

TOP VZDĚLÁVACÍ FIRMY V ČR V OBORU MANAŽERSKÉ KURZY

Zdroj: www.skoleni-kurzy-educity.cz, 2014

- Dynargie s.r.o
- Innergy .s.r.o.
- ICV - Institut certifikovaného vzdělávání s.r.o.
- ODYSSEY Network
- JUBELA, s.r.o.
- Central European Management Institute
- Obchodní Akademie Praha s.r.o.
- DMC management consulting s.r.o.
- Studio W
- Institut celoživotního vzdělávání Mendelovy univerzity v Brně
- Welton Consulting s. r. o.
- top vision s.r.o.
- Achieve Global
- POTIFOB
- ELSE AZ s.r.o.
- Neuron consulting, s.r.o.
- Talent Innovation s.r.o.
- Agentura Salvia, s.r.o.
- DRILL B.S., spol. s r.o.
- Česká společnost pro jakost
- OneWorld, s.r.o.
- CADET GO, s.r.o.
- Mgr. Petr Růžička
- Krauthammer Partners Czech Republic, s.r.o.
- SHINE Consulting s.r.o.
- TUTOR - komplexní vzdělávání
- SKILLS, spol. s r.o.
- TÜV SÜD Czech s.r.o.
- Elio o. s.
- Mg Consulting s.r.o.
- PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o., vzdělávací a poradenský institut Zlín
- Akademie EBMAS WT PRAHA - Vaše škola bojového umění
- AZ TEAMBUILDING s.r.o.
- 1. VOX a.s.
- AHA PR Agency, s.r.o.
- Gradua-CEGOS, s.r.o.
- Systémy jakosti s.r.o.
- SMARTER Training & Consulting
- VIVIA s.r.o.
- Outward Bound - Česká cesta, s.r.o.
- IIR - Institute for International Research
- COMENIA CONSULT Praha s.r.o.
- Positive s.r.o.