

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

---

**Studijní program:** B6208 Ekonomika a Management

**Studijní obor:** Účetnictví a finanční řízení podniku



**Analýza systému vzdělávání a  
rozvoje pracovníků ve vybraném  
podniku**

**Vedoucí bakalářské práce:**

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

**Autor bakalářské práce:**

Dana Kozlová

2008

Prohlašuji, že jsem napsala bakalářskou práci na téma „Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybraném podniku“ samostatně s použitím uvedené literatury a na základě vlastních zjištění a dostupných materiálů.

V Českých Budějovicích dne 31. 8. 2008

.....

Dana Kozlová

Děkuji doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za vedení a pomoc při zpracování bakalářské práce.  
Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Delvita za poskytnuté informace  
a pí Libuši Trlifajové za materiály ke školení zaměstnanců.

Dana Kozlová

# OBSAH

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 1. Úvod .....                                                  | 1  |
| 2. Literární přehled .....                                     | 2  |
| 2.1 Řízení lidských zdrojů .....                               | 2  |
| 2.1.1 Personální práce a personální management .....           | 2  |
| 2.1.2 Vývoj personální práce .....                             | 4  |
| 2.1.3 Personální strategie .....                               | 7  |
| 2.1.4 Podniková kultura .....                                  | 8  |
| 2.2 Vzdělávání zaměstnanců .....                               | 10 |
| 2.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání .....                     | 12 |
| 2.2.2 Plánování a metody procesu vzdělávání .....              | 12 |
| 2.2.3 Hodnocení vzdělávání .....                               | 17 |
| 3. Cíl práce a metodika zpracování .....                       | 19 |
| 4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje .....                  | 20 |
| 4.1 Profil společnosti Delvita, a. s. ....                     | 20 |
| 4.1.1 Historie společnosti Delhaize Group .....                | 20 |
| 4.1.2 Oblast podnikání .....                                   | 21 |
| 4.1.3 Strategie společnosti .....                              | 22 |
| 4.2 Analýza vzdělávání ve spol. Delvita, a. s. ....            | 24 |
| 4.2.1 Identifikace a realizace vzdělávání v Delvitě, a.s. .... | 24 |
| 4.2.1.1 Rozvoj zaměstnanců ve společnosti Delvita .....        | 25 |
| 4.2.1.2 Rozvoj zaměstnanců na prodejnách .....                 | 26 |
| 4.2.2 Projekt vzdělávání Delvita, a. s. 2006 .....             | 29 |
| 4.2.2.1 Vzdělávání zaměstnanců dle formátů .....               | 30 |
| 4.2.2.2 Vzdělávání zaměstnanců HQ .....                        | 32 |
| 4.3 Analýza N a vybraných ukazatelů školení .....              | 34 |
| 4.3.1 Rok 2003 .....                                           | 34 |
| 4.3.2 Rok 2004 .....                                           | 37 |
| 4.3.3 Rok 2005 .....                                           | 40 |
| 4.4 Vyhodnocení a zpětná vazba .....                           | 44 |
| 4.5 SWOT analýza Delvita .....                                 | 45 |
| 5. Návrh rámcových změn .....                                  | 48 |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 6. Závěr .....                      | 51 |
| 7. Summary .....                    | 52 |
| 8. Přehled použité literatury ..... | 53 |
| 9. Přílohy                          |    |

# 1. Úvod

Úspěšnost organizace a obstání v tvrdé konkurenci záleží hlavně na vzdělávání, růstu svých zaměstnanců. Potřeba zapojovat, motivovat k stále lepší práci a hlavně profesního růstu ve svém oboru. Školící programy jsou rozděleny na tři úrovně: vzdělávání, rozvoj a organizační rozvoj.

Vzdělávání se týká získávání znalostí, dovedností a postojů, které vedou ke zlepšení výkonu na současném pracovišti. Rozvoj je zaměřen na vědomosti, které mohou být požadovány z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální odborné kariéry a cílů společnosti. Organizační rozvoj je proces sledující cíl efektivnějšího fungování firmy jako celku a tvorby takového prostředí, které by přispívalo k vyšší kvalitě práce a spokojenosti zaměstnanců. Z organizačního hlediska se rozvoj lidských zdrojů týká postupů hodnocení schopností zaměstnanců a vytváření programů, které by umožnily zaměstnancům plně své schopnosti rozvinout za účelem uskutečňování cílů organizace. Týká se také vytváření organizačního prostředí, které přispívá k optimální výkonnosti. OR zvyšuje efektivitu organizace a míru uspokojení svých členů prostřednictvím plánovaných opatření, která využívají principů behaviorálních věd.

Je zřejmé, že vzdělávání, rozvoj a organizační rozvoj jsou vzájemně propojeny. Všechny tyto metody jsou soustředěny na zvyšování efektivity organizace pomocí zdokonalování lidských zdrojů. Rozvoj lidských zdrojů v okamžiku, kdy je přijat nový zaměstnanec.

Bakalářská práce z názvem „Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybraném podniku“ se zaměřuje na systém vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci – supermarketu Delvita, a.s. Cílem bakalářské práce je analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, analýza současného stavu, hodnocení přínosu a nákladů na vzdělávání včetně návrhů změn v systému vzdělávání a rozvoje pracovníků.

## 2. Literární přehled

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

#### 2.1.1 *Personální práce a personální management*

Pojem personální práce je nejobecnějším označením personální činnosti a v současné době bývá vedením společností značně podceňován. Personální práce se zabývá člověkem jako pracovní silou, jeho pracovními schopnostmi a výkony, chováním, přizpůsobováním a vztahem k podniku, a je základem řízení celého podniku. V dnešní době, kdy jsou kladeny mimořádné nároky na kvalitu řízení společností se stává personální management velmi významnou součástí podnikového řízení.

Dalšími neméně významnými prvky, které ovlivňují společnost jsou výkonnost, úspěšnost na trhu a dosahování žádoucích zisků tak, aby výkon i postavení na trhu se zlepšovaly [1]. Formování pracovních schopností v moderních institucích překračují hranice kvalifikace a stále častěji se setkáváme i s formováním sociálních vlastností nebo formováním osobnosti pracovníka, tyto vlastnosti, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích a ovlivňují tak chování, vědomí a tedy i motivaci pracovníka. Odráží se ve vztazích na pracovišti nebo dokonce ovlivňují procesy formování týmů či individuální a kolektivní pracovní výkonnosti [2].

K tomu, aby bylo dosaženo nejlepších možných výsledků, přispívá i značnou mírou personální práce v podniku.

*Mezi hlavní a nejdůležitější úkoly patří:*

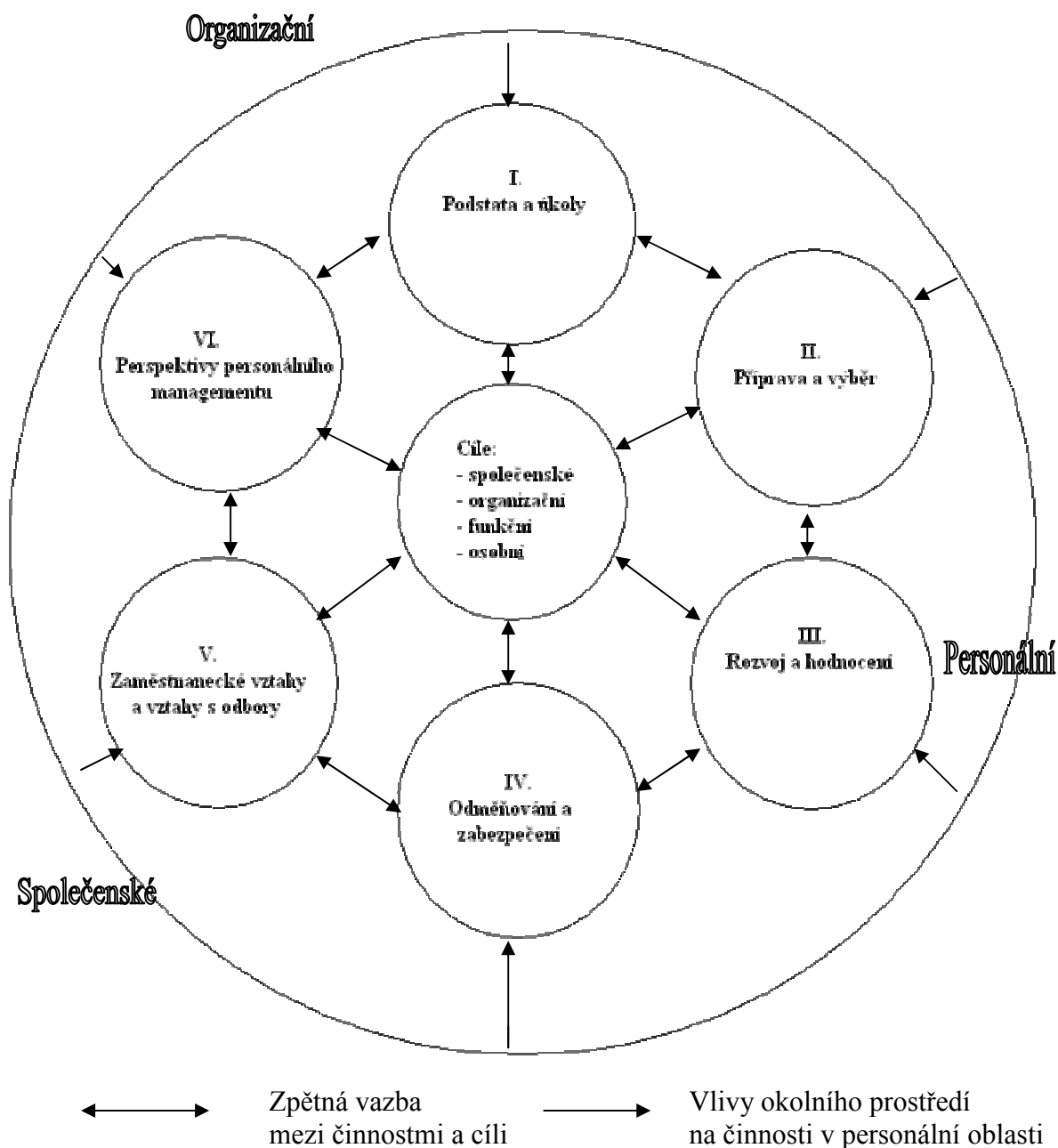
- *Personální plánování a vedením personální agendy*
- *Získávání, výběr a přijímání nových pracovníků, ukončování pracovních poměrů*
- *Hodnocení, odměňování a rozvoj zaměstnanců*
- *Péče o zaměstnance a pracovní vztah*

Personální oddělení pomáhá lidem a organizacím při dosahování jejich cílů. Cestou však musí čelit mnoha problémům. Tyto problémy vyplývají z potřeb lidí, organizace a jejich okolního prostředí. Další problémy jsou důsledkem zákonů, zejména nezbytného zajištění stejné pracovní příležitosti.

Váš osobní úspěch v roli vedoucího pracovníka či odborníka v personální oblasti závisí zejména na tom, jak se s těmito problémy vypořádáte.

Činnosti v oblasti personálního managementu tvoří, jak ukazuje obrázek 1, vzájemně propojený systém s určitými hranicemi mezi jednotlivými činnostmi [3].

Obrázek 1 Model personálního managementu s jeho podsystémy





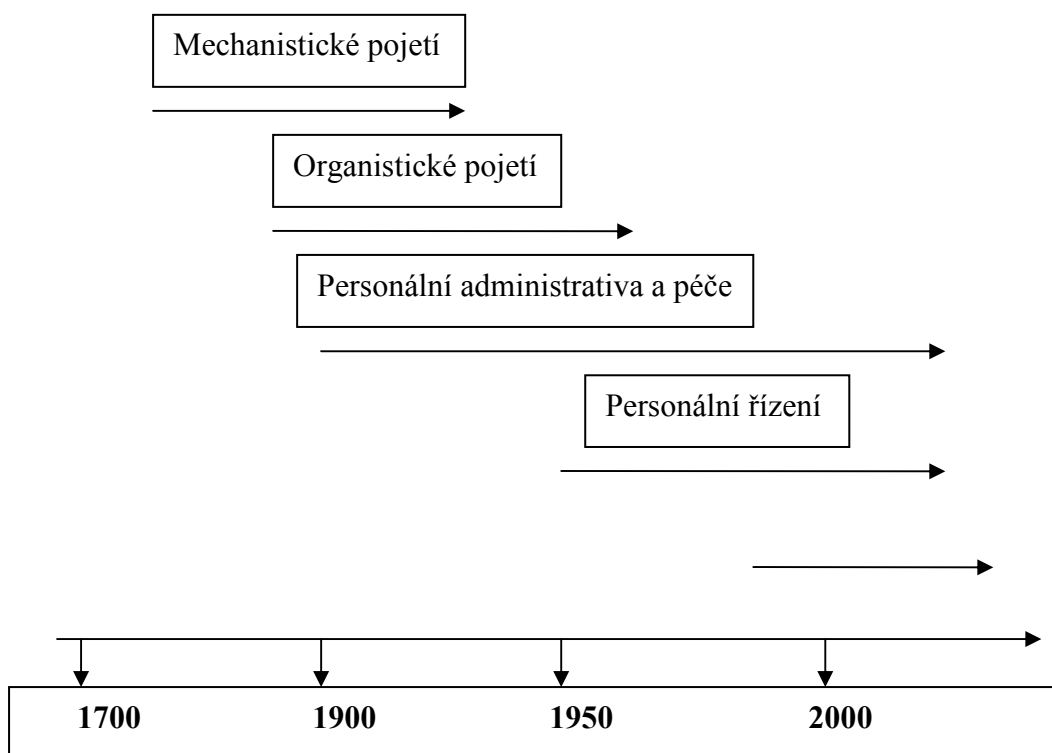
### 2.1.2 Vývoj personální práce

Personální práce v podnicích se začala postupem času měnit a rozvíjet v závislosti na proměnách a požadavcích společností, kde byl zejména důraz kladen na zefektivnění řízení lidí. Počátky takových proměn bychom našli již v období průmyslových revolucí, ale nejvíce byly tyto změny patrné v období 20. let 20. století. Obecně přijímaným rozdělením vývoje řízení lidí v formálních organizacích je členění na následující období [4]:

- a) personální administrativy a péče o zákazníky,
- b) personálního řízení na úrovni operativy,
- c) personálního řízení na strategické úrovni spojené s řízením lidských zdrojů (ŘLZ – řízení lidských zdrojů)

Lepší představu o jednotlivých etapách rozvoje personální práce a o jejich zasazení do historického rámce můžeme získat z níže uvedeného obrázku 2.

Obrázek 2 Historický přehled personálního vývoje



#### *a) Péče o pracovníky a personální administrativa*

Začátky personální práce od 10. let 20. století byly ve znamení péče o zaměstnance, která měla zajistit základní potřeby zaměstnanců v podobě zakládání kantýn a dalších služeb jako například dokumentace, evidence či proškolení zaměstnanců. V následujícím období 20. – 40. let 20. století patřila Česká (respektive Československá) republika k „nositelkám pokroku“ [4]. Velmi dobrým příkladem nám může být „Baťův Zlín“. Kde vznikla na tehdejší dobu ojedinělá průmyslová výstavba města, ve kterém nechyběli domy pro rodiny zaměstnanců, ubytovny pro svobodné zaměstnance či studenty tehdejší Baťovy školy, ale i nemocnice a kulturní zázemí.

#### *b) Personální řízení na operativní úrovni*

Nový pohled na personální práci od 50. let 20. století, kdy se začíná na personální práci nahlížet s funkčního hlediska a jsou zřizována specializovaná pracoviště v podobě personálních útvarů, které se již zabývají formováním pracovní síly jejich výzkumů a vztahu k firmě. Do firem se tak postupně dostává také „nový“ manažer – personální ředitel a nová funkce řízení – personalistika [4]. Dalším pokrokem a posunem vpřed v rámci personálního vzdělávání je vznik nové manažerské disciplíny ve firemní praxi, která se začala prosazovat v 60.-70. letech 20. století pod názvem „personální řízení“. Tato disciplína v sobě zahrnuje široké spektrum činností související se správou „personálních záležitostí“ a péčí o zaměstnance.

#### *c) Průnik do strategie*

Od konce 70. let 20. století se tento průlom objevuje nejdříve v teorii a posléze od 80.-90. let 20. století také v praxi se začíná rozvíjet nová podoba personální práce, která vešla do obecného podvědomí jako koncepce řízení lidských zdrojů. Vznikla v reakci na změny podmínek [5]:

- a) na trzích v důsledku přechodu od „trhu výrobce“ k „trhu zákazníka“.
- b) na pracovním trhu, kde se stále častěji objevuje kvalifikovanější pracovní síla za podpory silných odborů.

Z toho důvodu následovala nutnost změnit přístup k řízení lidí a potřeba propojit strategii společnosti s personální prací (strategií „lidí“) [5].

V 80. letech se řízení lidských zdrojů rozvíjí a začíná se propojovat s firemní strategií a ostatními procesy ve společnosti. V rámci dosažení konkurenceschopnosti se začíná s hodnocením a odměňováním zaměstnanců.

Devadesátá léta jsou spojena s rozšiřováním firemní strategie spolu s firemní kulturou a etickými kodexy. Mění se tím i pohled na zaměstnance a přístup k nim. Stále více se začíná hovořit o označení řízení lidských zdrojů či rozvoj lidského kapitálu (konec 20. století). Přehled o změnách a vývoji v řízení lidských zdrojů najdeme v následující tabulce:

Tabulka 1 Přehled koncepčních rozdílů mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů

| FÁZE                  | PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ                                           | ŘLZ                                                                     |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Období                | 60. - 70.léta 20. století                                   | 80. - 90. léta 20. století začlenění do strategie                       |
| Odpovědnost           | administrativa a další personální funkce                    | personální strategie spolu s firemní strategií a organizační kulturou   |
| Převaha rolí          | správce a řešitele konfliktů                                | tvůrce strategií, koncepcí, nových přístupů, - nově také kouč a metodik |
| Organizační začlenění | specializovaný útvar v čele s personalistou – profesionálem | strukturovaný útvar, v čele člen vrcholového vedení                     |

Z hlediska „objektu“ personální práce přináší pojetí ŘLZ (řízení lidských zdrojů) změnu v náhledu na člověka a jeho práci v organizaci a pro organizaci. V pojetí ŘLZ lze odlišit dva základní myšlenkové proudy, určující vztah k lidem ve firmě a modifikující přístupy a způsoby jejich řízení:

- 1) Modely „*měkké*“ – odvozené spíše z psychologicko-sociálního pojetí, chápou člověka jako „zdroj zdrojů“, respektive jako zdroj „něčeho s potenciálně pozitivní hodnotou“ – v tomto případě zdroj myšlenek, nápadů, inovací, nositele

individuálně specifického souboru znalostí a dovedností, které lze vzájemně propojovat (i v týmu), v tomto pojetí umožňují lidské zdroje efektivní nakládání s ostatními typy zdrojů (materiálu, financí) a jejich efektivní využívání, tak jsou zdrojem vývoje a rozvoje organizace jako celku.

- 2) Oproti tomu modely „*tvrdé*“ – vycházejí spíše z „ekonomického“ pohledu na lidi – člověk je v tomto přístupu považován za „zdroj jako každý jiný“, tedy za „prostředek určený ke spotřebě“ [4].

V řadě českých podniků a firem je personální práce nedoceňována a mnohdy se nachází na úrovni pouhé personální administrativy. Porevoluční doba přinesla s příchodem nadnárodních společností na český trh nové trendy.

Služby zákazníkovi se staly imperativem. A s tím začalo platit: kdo má lepší zaměstnance, získá více zákazníků. Chceme-li se přesvědčit jak je firma schopna plnit strategii jejího managementu, musíme se nejdříve zeptat zaměstnanců, co je smyslem jejich práce. Společné firemní hodnoty, vize a cíle vyžadují společné síly.

Nesmírně důležitým se stává také budování a zajištění aktivující firemní kultury, v níž se vytvářejí hodnoty pro všechny zúčastněné partnery – například vytvářením podmínek pro vznik inovací, profesním vzděláváním a rozvojem zaměstnanců či manažerů, otevření prostoru pro šíření a výměnu myšlenek, uplatnění výkonově orientovaného systému stimulace a motivace.

Velkým trendem posledních let je také nárůst finančního objemu, které společnosti v posledních letech nabízejí svým zaměstnancům ve formě zaměstnaneckých výhod. Nadstandardní délka dovolené, firemní vozy, mobilní telefony a další benefity se staly nedílnou složkou pracovního poměru.

### **2.1.3 Personální strategie**

Personální strategie se týká dlouhodobých cílů v oblasti personální práce podniku. Obsahuje metody, jak těchto cílů dosáhnout a je ovlivněna celkovou strategií podniku. Lze ji také charakterizovat jako základní záměr společnosti v oblasti využití lidských zdrojů, sloužící k dosažení dlouhodobých firemních cílů, která vychází ze strategického plánu společnosti, protože je jedním ze základních nástrojů pro jeho dosažení. Personální

strategie definuje záměry organizace pokud jde o to, co je třeba udělat a co je třeba změnit ve všech oblastech personálního řízení, aby se dařilo dosahovat cílů organizace.

Formulování personální strategie vyžaduje odpovědět na tři základní otázky:

- kde se právě nacházíme
- kde chceme být za rok, za dva, za tři
- jak se tam dostaneme

Každý podnik by měl být zakládán s určitým podnikatelským záměrem s vytyčením podnikatelské strategie. K tomu, aby mohl vytýčených cílů dosáhnout, je třeba zajistit vedle finančních a materiálových zdrojů také zdroje lidské a stanovit personální strategii. Jejím cílem by mělo být: vytváření pozitivní podnikové kultury – získávání kvalifikované pracovní síly v souladu s potřebami – vytváření předpokladů pro maximální využití schopností zaměstnanců.

#### ***2.1.4 Podniková kultura***

Podniková kultura se musí zcela zřetelně promítat do všech vnitřních i vnějších aktivit podniku a požadavky na pracovníky z ní vyplývající se musejí stát nedílnou součástí kritérií výběru nových spolupracovníků, jejich hodnocení, odměňování [6] ...

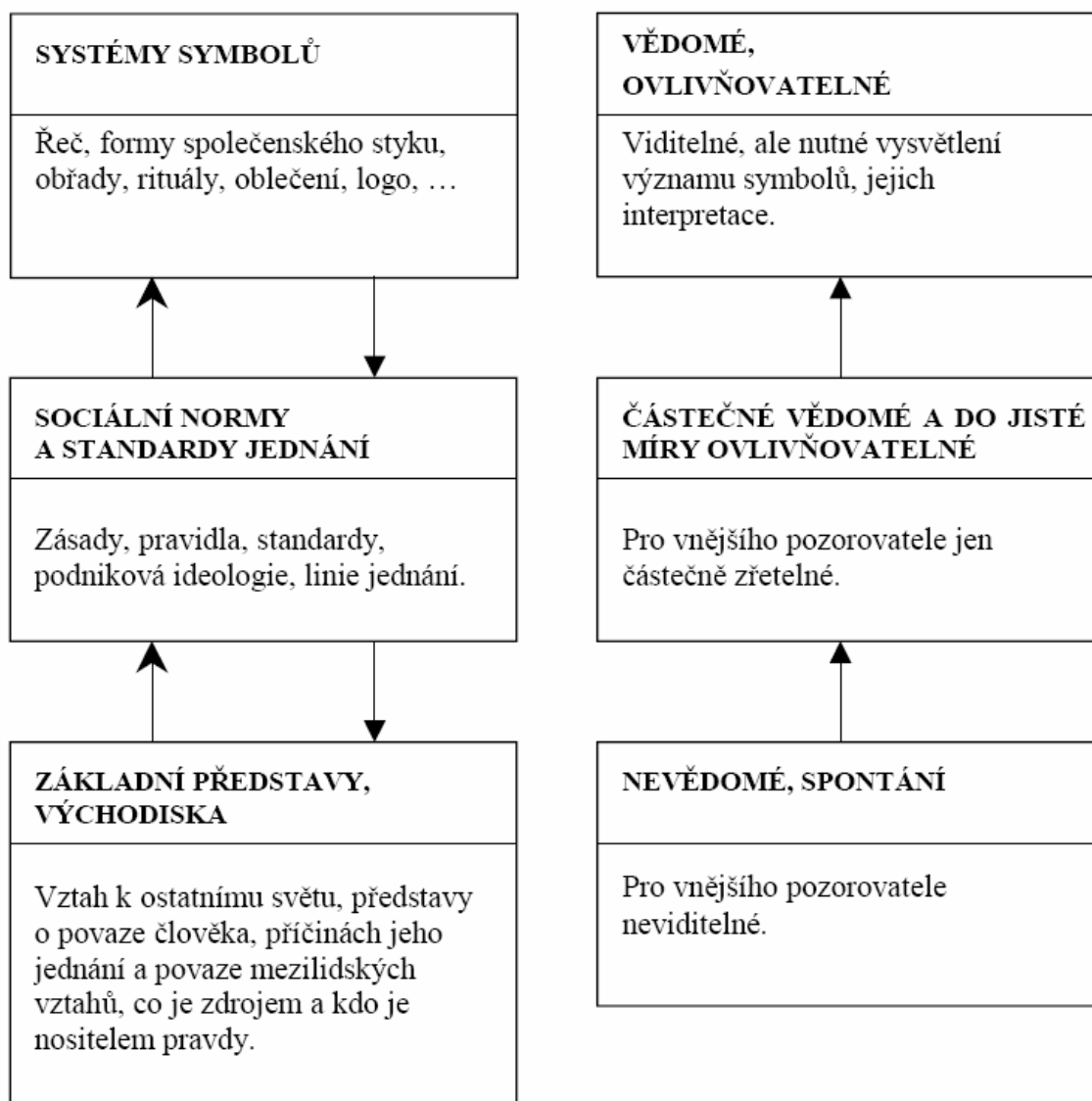
Vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání zaměstnanců, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život [7]. Je dána souborem znaků, zvyklostí a tradic, hodnot a pravidel, projevujících se v charakteristických formách chování zaměstnanců. Svou roli hraje všude tam, kde je třeba, aby zaměstnanci dodržovali určité standardy pracovního chování přispívající k dlouhodobým cílům a vizím organizace.

Firemní kultura je ovšem také souborem znaků, jimiž organizace působí na své zaměstnance, na zákazníky, je důležitou součástí řídicího procesu a záleží jen na managementu firmy, jakým způsobem je bude prezentovat. Jejím vyjádřením je rovněž úprava a čistota okolí organizace, úprava pracovních prostor a zařízení, úprava firemní dokumentace. Nedílnou součástí podnikové kultury je také firemní logo, znak či maskot.

Podniková kultura se vždy skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin:

1. základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců – východiska pro jejich jednání a chování, souvisí s nevědomou úrovní psychiky, projevují se spontánně.
2. pravidla pracovního a sociálního jednání, spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku, tj. do určité míry ovlivnitelná.
3. symbolicky, tedy ve zkratce vyjádřené podnikové cíle a základní principy podnikové kultury (systémy symbolů), fungující na vědomé úrovni lidské psychiky, důležitá je interpretace – jejich vysvětlení [6].

Obrázek 3 Tři úrovně podnikové kultury (podle Sheina in Bedrnová – Nový, 1994)



Obsahem firemní kultury jsou také pravidla chování ve vztahu k zákazníkům i vzájemné spolupráce mezi zaměstnanci. V řadě situací, kde jsou možnosti manažerů sledovat výkon jednotlivých zaměstnanců omezené, působí jako neformální nástroj motivující k chování v souladu s firemními pravidly. V každé firmě by také měli existovat firemní zásady. Firemní zásady jsou písemné zásady podnikové filozofie. Jsou zde konkrétně popsány centrální hodnoty, hodnoty chování a základní principy pro každodenní život podniku [8].

K poznání firemní kultury slouží řada klíčů. Oficiální cíle a mise firmy ukazují to, jak by firma chtěla vystupovat na veřejnosti. Jsou zpravidla východiskem diagnózy firemní kultury, k jejímu poznání však nestačí. Důležitější je, nakolik se veřejná prohlášení skutečně odrážejí ve firemní praxi.

Důležité také jsou vnitřní směrnice, a to především ty, které se dotýkají řízení lidí. Součástí firemní kultury je také chování a názory zaměstnanců, tj. jak firma řeší problémy, jak jedná se zaměstnanci a zákazníky, jaké chování odměňuje, jaké typy osob přijímá či propouští, to ukazuje zpravidla nejzřetelněji skutečné hodnoty firmy.

## **2.2 Vzdělávání zaměstnanců**

Celoživotní vzdělávání každého zaměstnance je hlavním zdrojem zvyšování produktivity práce. Pro vzdělání a rozvoj zaměstnanců mluví hned několik důvodů. Jedním z nich je již zmiňované zvyšování produktivity a potřeby rychlého přizpůsobení se trhu a konkurenci. Z toho vyplývá potřeba nedostatečně odborně kvalifikované zaměstnance doškolovat a zaučovat. Cílem vzdělávání a rozvoje v podniku bývá rozvinutí znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců, zlepšení jejich výkonu, zabezpečení kvalitních vnitřních zdrojů zaměstnanců v budoucnu či zkrácení procesu adaptace nových pracovníků. Je nutné si uvědomit, že investice do zaměstnanců, je investicí, která nemá okamžitou návratnost, výsledky se většinou projeví až v delším časovém horizontu. Tuto investici můžeme považovat za velmi vysokou a poměrně riskantní. Nikdy s jistotou nevíme, zda zaměstnanec, kterého zaškolíme, zůstane v naší společnosti dostatečně dlouho, aby se tato investice podniku stačila vrátit.

Při výběru konkrétních postupů odborné přípravy a rozvoje existuje několik cílů. To znamená, že žádná metoda není nejlepší za každých okolností. Závisí to na:

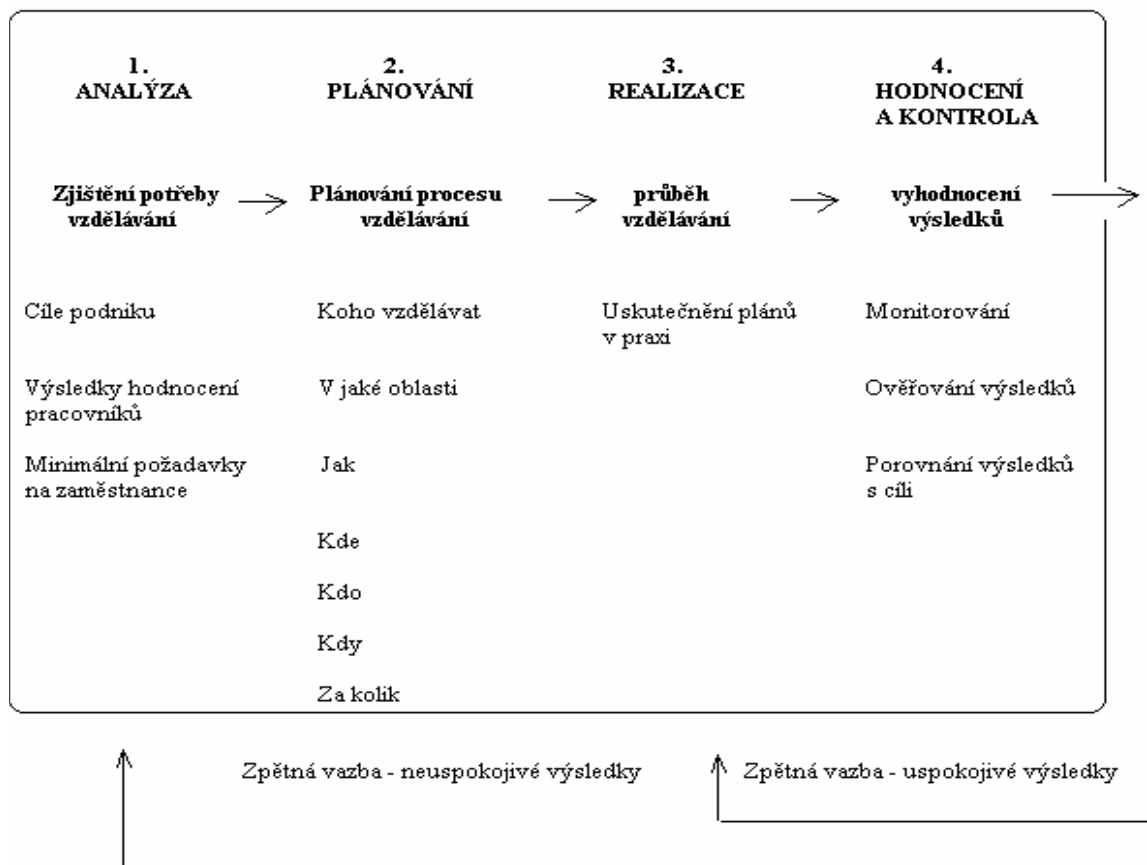
- efektivitě nákladů, žádoucím obsahu programu, vhodnosti zařízení, výběru a schopnostech posluchače, výběru a schopnostech instruktora, učebních zásadách [3]

Vzdělávání většinou probíhá v následujících krocích:

- a) Identifikace potřeby vzdělávání
- b) Plánování procesu vzdělávání
- c) Realizace procesu vzdělávání
- d) Hodnocení a kontrola vzdělávání

Podrobněji bude probráno v kapitole č. 4 konkrétní ukázka na firmě Delvita, a. s.

Obrázek 4 Průběh vzdělávání





### ***2.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání***

Identifikaci potřeb vzdělávání teoretici i praktici označují jako postup určený k identifikaci mezer ve výkonu zaměstnance či organizace. Analýza se zaměřuje na tři následující oblasti:

Analýza organizace se zaměřuje na celou organizaci. Studuje firemní strategii, ze které se odvíjejí specifické cíle každého útvaru nebo jednotky. Zabývá se vnějším prostředím organizace, působením jeho vlivu.

Analýza pracovního místa zkoumá popisy pracovních míst a jejich specifikace.

Personální analýza je získání údajů o osobě, která práci vykonává. Sleduje se především výkon pracovníka s cílem zodpovědět otázky: Kdo potřebuje výcvik? Jaký druh výcviku potřebuje?

Pro identifikaci potřeb vzdělávání se využívá metod s různými náklady, různou časovou náročností, přesností a užitečností údajů (sledování, dotazníky, konzultace, tisková média) [9].

### ***2.2.2 Plánování a metody procesu vzdělávání***

V plánování dochází k postupnému upřesňování úkolů a priorit vzdělávání, návrhů programů a rozpočtů. Definitivní podoba vzdělávacího programu vymezuje oblast zaměření vzdělávání, kategorie a počty pracovníků, metody a prostředky vzdělávání i časový plán.

Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl zodpovědět tyto otázky [2]:

1. Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
2. Kdo se ho má účastnit?
3. Jak bude provedeno?
4. Kým má být vzdělávání realizováno?
5. Kdy bude realizováno?

6. Kde bude realizováno?

7. Za jakou cenu, s jakými náklady bude realizováno?

V procesu plánování se podnik rozhoduje, které metody použije: metody vzdělávání přímo na pracovišti nebo mimo pracoviště. Kvalitní program vzdělávání a rozvoje znamená přínos nejen pro podnik (zlepšení výkonu, image podniku, rozvoj podniku, flexibilita), ale i pro zaměstnance (efektivita, uspokojení ambicí, uznání). V následujícím odstavci si tyto metody blíže specifikujeme.

Rozdělení těchto metod se všeobecně dělí do dvou velkých skupin a to jak již bylo zmíněno výše na [2]:

- 1.) *Metody používané ke vzdělávání na pracovišti* – to znamená, že tato činnost probíhá na konkrétním pracovním místě, při plnění běžných pracovních úkolů. Proto je tato činnost školení někdy nazvána anglickým ekvivalentem „on the job.“ Tuto metodu je vhodnější využít pro vzdělávání dělnických či jiných manuálních profesí.

*Rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště*

*Sebevzdělávání* – sebevzdělávání je proces, ke kterému dochází když jednotlivci vyhledávají nutné zdroje k tomu, aby se mohli zapojit do procesu učení. Nabývá na popularitě, protože tradiční výcvikové metody postrádají schopnost pružně a rychle reagovat na dynamický proces organizačních změn [9].

*Ad. 1)*

*Koučování* – podstatou koučingu je podpořit rozvoj pracovníka a dovést ho k samostatnému, respektive kompetentnímu výkonu stále složitějších úkolů, probíhá ve formě dlouhodobé interakce mezi účastníky koučování, během níž dochází prostřednictvím rozhovorů a akcí z nich vyplývajících ke zdokonalování koučovaného, ale i kouče, který vystupuje jako rádce, pomocník nebo průvodce procesu [4]. Klíčovými prvky v definici koučování jsou plánování, výuka v pracovním prostředí a zvýšení [9].

*Mentorování* – obdoba předcházející varianty jen s tím rozdílem, že určitá iniciativa a odpovědnost je převedena na školeného pracovníka. Ten si posléze vybírá sám svého

poradce (mentora). Vytváří se mu těsnější, přátelštější vztah mezi školeným a školitelem. Mentor kromě role školitele hraje i roli poradce a protektora a bývá zapojován i do hodnocení pracovního výkonu. Aby však bylo mentorování skutečně efektivní, je třeba ve vztahu žena jako mentor a žena jako školená osoba překonat velké překážky. Mentorování je proto rozhodujícím prvkem ve zvyšování naděje na postup v kariéře všech identifikovatelných skupin v organizaci: žen, fyzicky a mentálně postižených, menšin a mužů [9].

*Asistování – (nebo také „stínování“)* - tradiční metoda využívána pro formování pracovních schopností pracovníka. Školený je přidělen ke zkušenému pracovníkovi, jako pomocník. Snaží se pomáhat při plnění zadaných úkolů a učí se od zkušenějšího pracovníka jeho pracovním postupům. Postupem se na práci podílí větší měrou a stále samostatněji, až získá takové schopnosti a dovednosti, kdy je možné, aby tuto práci vykonával zcela sám.

*Delegování (pověření úkolem)* – je rozvinutím předchozí metody nebo její závěrečnou fází. Školený pracovník je pověřen svým školitelem (nadřízeným), aby splnil nějaký úkol. Přitom jsou mu vytvořeny příslušné podmínky a dány potřebné kompetence, ale zůstává pod dohledem.

*Rotace práce* – může mít podobu „vstupního kolečka“, kdy pracovník prochází různými částmi podniku a zde plní příslušné úkoly. Tato metoda se většinou využívá při výchově řídicích pracovníků, ale neméně úspěšná bývá i u řadových zaměstnanců. Mívá dvě formy: a) horizontální rotace – což je obdobou „vstupního kolečka“. Nebo druhou formou b) vertikální rotace – bývají méně časté – jsou to pobyty manažerských pracovníků „z centrály“ na „pobočkách“ a naopak. V krajních případech manažeři pracují po omezenou dobu společně se zaměstnanci nebo místo nich.

*Pracovní porady* – jsou považovány za vhodnou metodu při formování pracovní schopnosti pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problematikou a fakty týkajícími se nejen jejich pracoviště, ale i celé společnosti.

2.) *Metoda používaná ke vzdělávání mimo pracoviště* – jak již název napovídá i jeho anglický ekvivalent „off the job“ jedná se o školení mimo místo výkonu běžných pracovních úkolů. Tato metoda se spíše využívá při vzdělávání specializovaných profesích či vedoucích pracovníků.

*Přednáška* – jedna z nejstarších metod vzdělávání, z hlediska nákladů je velmi efektivní a umožňuje přímý kontakt s velkým množstvím účastníků. Je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

*Přednáška spojená s diskuzí – (seminář)* - Jedná se o zprostředkování znalostí, bývají překonány nevýhody přednášky. Účastníci jsou nuceni k aktivitě, během diskuse se objevují nové nápady a řešení. Akce musí být důkladněji organizačně připravena a vhodným a profesionálním způsobem vedena (moderována).

*Demonstrování* – jedná se o praktické, názorné učení. Zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem pomocí použití audio-video techniky, počítačů, trenažérů, předváděcích postupů či obsluhy zařízení ve výukových dílnách. Je zaměřena na praktickou stránku tedy spíše na dovednosti. Školení probíhá v zabezpečeném prostředí, bez rizik, že způsobí vážnou škodu, zprostředkování znalostí i dovedností [4].

*Případové studie, workshop, brainstorming* – účastníkům jsou přiblíženy reálné situace v podniku, cílem je v daném čase dospět k řešení předloženého problému, přičemž není možné jednoznačně určit, zda je řešení správné či špatné, workshop je založen více týmově, při brainstormingu každý účastník navrhne řešení a pak se hledá optimální varianta. Správně vytvořená politika řízení lidských zdrojů je systémem, v němž nejrůznější části musí do sebe zapadat, být vzájemně konzistentní a podporovat se. Musí být také v souladu se strategií a strukturou organizace. Vyšetření některých z těchto charakteristických rysů personálních politik používaných v úspěšných velkých firmách tyto komplementy odhaluje [10]. Rozšířená a velmi oblíbená metoda vzdělávání při školení manažerských či tvůrčích pracovníků. Jedná se o vyličení smyšleného či reálného problému v organizaci. Jednotliví účastníci či malé skupinky je studují a hledají řešení daného problému. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo malé skupiny studují tyto problémy, diagnostikují je a posléze se snaží navrhnout optimální řešení. Případové studie se začaly systematicky využívat počátkem minulého století, tedy ještě před koncipováním AC v našem chápání. Hlavním předmětem případových studií je posouzení komplexu tvrdých a měkkých dovedností. Dominuje však věcné řešení. Soustředíme se na vyhodnocení výsledku [11]. Ve srovnání se simulacemi je případová studie spíše statická. Umožňuje učení o situacích, které nastanou [12].

*Workshop* – jedna z variant případové studie, která řeší praktické problémy týmově s komplexního hlediska.

*Brainstorming* – je další z variant případových studií. Jedná se o skupinu účastníků, kteří jsou vyzváni, aby každý z nich navrhl (ať již ústně či písemně) nějaký způsob řešení daného nebo zvoleného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o řešeních a hledá se neoptimálnější či jeho kombinace. Tento způsob se využívá zejména při generování kreativních nebo nemyslitelných alternativ. Jedná se o skupinové rozhodování, základním předpokladem je dodržování pravidel brainstormingu, která jsou:

- žádná kritika
- žádné omezení charakteru nápadů
- žádné omezení počtu nápadů
- žádné omezení dalšího zvýšení nápadů

Tato pravidla by měla vést k otevřenosti, vzájemné důvěře, hravosti při generování alternativ. Účastníci musí mít bez obav z následného zpochybňování možnost navrhnout jakoukoli alternativu [13].

*Simulace* – je účinným nástrojem vzdělávání, zejména jde-li o to dosáhnout změny v chování účastníků. Účastníkům dovoluje jednat tak, jako by byli v reálné situaci. Rovněž jim dovoluje vyzkoušet dovednosti, které s jejich zaměstnáním nesouvisí. Při používání simulací jde v podstatě o tři hlavní cíle: změnit postoje, rozvinout dovednosti a identifikovat reálné potřeby a problémy účastníků.

*Hraní rolí* – metoda, která je orientovaná na rozvoj praktických dovedností a schopností účastníků od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na nutnou dávku hravosti. Účastníci přebírají roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů a vyjednávání. Scénář role jim ponechává větší či menší prostor pro dotváření, ale je nutné zachovat konkrétní situaci. Tato metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností. Hraní rolí se zaměřuje na lidské chování. Dovoluje školeným hrát situace, kterým čelí v práci, o kterých si myslí, že jim budou čelit v budoucnosti, nebo které se podobají těm, s nimiž se ve své práci setkávají. Hraní rolí jsou simulace, které provádějí pouze lidé [12].

*Assessment center* – jedná se o moderní a vysoce kvalitní metodu vzdělávání manažerů. Školená osoba plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň manažera. AC (assessment centre) je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů – hodnotitelů mimo chod a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebezpůsobení [11].

*Outdoor training* – Nácvik interpersonálních dovedností na principu „škola hrou“. Školení probíhá zadáním úkolu, který má podobu nějaké hry či pohybové aktivity. Řešení zadaného úkolu probíhá kolektivně, vedení se ujímá jeden z účastníků buď spontánně nebo je vybrán. Po splnění úkolu se diskutuje jaké metody byly použity, jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit.

Rozpočtování a financování vzdělávacích aktivit vychází z priorit celopodnikové strategie a řízení lidských zdrojů.

### **2.2.3 Hodnocení vzdělávání**

Systém hodnocení zaměstnanců může fungovat jako podpůrný nástroj formování podnikové kultury, protože vypovídá o představách vedení, jaký způsob práce považuje pro jednotlivé pozice za optimální.

Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejcitlivějších a nejnáročnějších činností v řízení lidských zdrojů. Představuje základ hodnocení osobnosti pro vhodný rozvoj jejich profesní kariéry, pro lepší využití profesní kvalifikace pracovníků, motivaci a spravedlivé odměňování. Současně je hodnocení podkladem pro jmenování do vyšších funkcí, pro převedení na jinou práci nebo jiné pracoviště, pro zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci či uvolnění pracovníka. Hodnocení patří mezi bezprostřední personální činnosti vedoucích pracovníků, nicméně existují specifické činnosti, které patří do kompetence personálních útvarů [6].

Hodnocení zaměstnanců může být formální a neformální:

- formální hodnocení – Má svou pravidelnou cykličnost. Jeho výsledky jsou zakládány do osobních spisů. Výsledky se používají pro další personální činnosti

(povýšení, propuštění, ...). Zvláštní podobu formálního hodnocení je hodnotící posudek při odchodu pracovníka z podniku.

- neformální hodnocení – Takovéto hodnocení je často jen ústní a nebývá zakládáno do osobních materiálů, tudíž není podkladem pro zásadnější personální rozhodnutí.

Hodnocení pracovníka je spojeno s kritérii víceméně aproximačními, jako jsou: ochota, iniciativa, pracovitost, disciplína, odpovědnost atd. To znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, chování, jednání a vystupování vzhledem k druhým, s nimiž vstupuje do kontaktu [6].

Zásady hodnocení pracovníka lze shrnout do několika bodů:

1. Systém hodnocení musí být znám pracovníkovi před hodnocením.
2. Hodnocení provádí příslušný nadřízený vedoucí pracovník.
3. Hodnocení se smí vztahovat jen na nároky příslušného pracovního místa.
4. Hodnocení se opírá o vlastní pozorování a jistá konstatování nadřízeného.
5. Hodnocení pracovníků je písemné a užívá formu zavedenou v podniku jako vzor.
6. Hodnocení musí být projednáno s pracovníkem, aby ho stimulovalo k dalšímu rozvoji. V hodnotícím rozhovoru je žádoucí vyjasnit případná odlišná stanoviska popř. i za účasti výše postaveného nadřízeného.
7. Svým podpisem potvrzuje pracovník jen to, že hodnocení vzal na vědomí a že závěry s ním byly projednány.
8. Hodnocení se opakuje pravidelně a nezávisle na zvláštních důvodech. Periodicita hodnocení je součástí pravidel podniku.
9. Hodnocení musí být nezávislé na hodnocení předchozím a musí se týkat celého období od posledního hodnocení nebo od převzetí nových činností [14].

### **3. Cíl práce a metodika zpracování**

Cíl bakalářské práce z názvem „Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybraném podniku“ je zaměřen na analýzu systému vzdělávání v supermarketech Delvita se sídlem Rudná u Prahy, majoritní vlastník Delhaize Group.

V literárním přehledu je souhrn vzdělávání zaměstnanců podle profesního růstu určitých norem. Podklady pro literární přehled jsou získané převážně z odborných knih a dalších literárních zdrojů.

Analýza se týkala vzdělávání pracovníků ve společnosti Delvita. Analýza společnosti byla zaměřena na rozvoj zaměstnanců na prodejnách a na rozvoj zaměstnanců ve společnosti Delvita a dále na základní ukazatelé školení. Součástí systému byl „Projekt vzdělávání spol. Delvita a.s. 2006“. Byla také využita vlastní SWOT analýza společnosti a srovnání výsledků hodnocení školení za roky 2003 – 2005. Data zpracovaná v tabulkách a grafech byla jsou následně okomentována.

Výstupem bakalářské práce jsou návrhy opatření na zlepšení systému vzdělávání ve společnosti Delvita a.s.

Při zpracování bakalářské práce byly použity analytické metody a využity materiály společnosti Delvita a.s. Získávání informací této společnosti bylo poskytnuto hlavním oddělením pro vzdělávání zaměstnanců v Delvitě. Dále poskytnuty informace pracovníky z ústředí této společnosti i zaměstnanci pracující na prodejnách.

Ke zpracování bakalářské práce byly využity materiály společnosti Delvita a.s.



## 4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje

### 4.1 Profil společnosti DELVITA a. s.

#### 4.1.1 Historie společnosti Delhaize group

Společnost Delvita, a.s. pochází z Belgie. Jejímž zakladatelem je belgický profesor obchodní nauky na Královské střední škole v Bruselu. Jeho představou je síť poboček a snížit náklady vytvořením centrálního skladu, a tím se vyhnout dalším nákladům za prostředníky. V roce 1867 spolu se svým bratrem Edouardem a švagrem Julem Vieujantem založili společnou firmu v Charleroi, pro kterou si vybrali symbol lva, jako symbolu síly. Lev je také státním symbolem Belgie. Jako společné motto si zvolili: „V jednotě je síla.“

#### *Vývoj společnosti Delvita*

V roce 1871 společně vytvořili společnost s ručením omezeným a přestěhovali se do Bruselu, centra průmyslu a obchodu. Během třiceti let, společnost otevřela více než 500 poboček po celé zemi. Všechny prodejny měly stejnou strategii: symbol lva, atraktivní výlohy s vystavenými cenami, účinnou reklamu, nejlepší nabídka produktů za nízké ceny. V roce 1939 vlastnila společnost Delhaize více než 744 prodejen a 1500 přidružených obchodů. V roce 1975 získává společnost minoritní podíl v malé americké společnosti Food Town Stores, tím se také tato investice stala významným mezníkem v úspěchu společnosti a její expanze. Delhaize zahájila v roce 1983 v Belgii řadu Delhaize filiálek. Společnost jako taková hrála důležitou roli velkododavatele a poradního orgánu umožňující jednotlivým pobočkám čerpat zkušenosti nabyté během téměř celého století. V tomto roce se tato americká pobočka rozrostla z původních 22 supermarketů na 226 prodejen. Od roku 1991-2003 nastalo mnoho změn: otevírá svůj první supermarket Delvita v Praze; Delhaize Group vlastní v této době 1 021 supermarketů v USA, 410 prodejen v Belgii a dalších 7 v České republice.; první supermarket postavený v Berouně; vznik distribučního centra společnosti v Rudné, nový koncept Delvita City, Proxy modernizace více než 80 prodejen; Delvita získává prestižní cenu Supermarket roku 2003 a obhájila ocenění i v roce 2004.



V této době provozovala společnost Delvita v ČR 97 prodejen a 14 prodejen na Slovenské republice [15].

#### **4.1.2 Oblast podnikání**

Společnost Delvita, a. s. byla založena v ČR 3. 6. 1991 zápisem do obchodního rejstříku vedeného u rejstříkového soudu v Praze, pod oddílem B, vložkou 760 [17]. Statutárním orgánem zastupujícím společnosti je představenstvo. Sídlo společnosti je Rudná, Za Panskou zahradou čp. 1018.

Organizační struktura společnosti je typickou liniíovou strukturou. Jak již vyplývá z organizační struktury, na vrcholu společnosti stojí generální ředitel. Jejich spolupracovníky jsou vedoucí a asistenti vedoucích. Přehled o vedení společnosti najdeme v následující tabulce číslo 2 [15].

Tabulka 2 Vedení společnosti Delvita, a. s. v ČR [15]

| <b>Postavení ve společnosti</b>                                       | <b>Jméno a příjmení</b>    |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| <b>Chief Executive Officer, Central and Western Europe</b>            | Artur Goethals             |
| <b>Chief Operations Officer</b>                                       | Claud Allard               |
| <b>Vice President Operations and Sales</b>                            | Juan de Meeus d'Argenteuil |
| <b>Director of Purchasing and Marketing</b>                           | Marc Mathues               |
| <b>Director of Finance</b>                                            | Miroslav Hanousek          |
| <b>Director of Development, Real Estates and Technical department</b> | Kamil Špendla              |
| <b>Director of Human Resources</b>                                    | Štěpánka Dufková           |
| <b>Director of IT and Supply Chain Development</b>                    | Miroslav Šejdl             |

Předmětem podnikání společnosti je především koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej, výroba, export a import zboží, polotovarů a surovin v souvislosti s provozem obchodů, supermarketů a velkoobchodů, praktická příprava učňů, výroba potravinářských výrobků či pekařství a cukrářství.

#### ***4.1.3 Strategie společnosti***

Společnost Delvita, a. s., je jednou z největších maloobchodních společností provozující supermarkety na českém trhu s 96 prodejny, jejichž roční tržby přesahují 13 mld. Kč.

Od počátku svého působení se společnost snaží inovovat a přizpůsobovat se měnícím požadavkům trhu a udržovat si zákazníky svými rozšířenými službami, kvalitou sortimentu zboží, které nabízí.

Jako každá společnost má i společnost Delvita svou vizi, strategii a v neposlední řadě i hodnoty které vyznává. Vizí společnosti je „Být nelepším maloobchodním řetězcem v ČR“. Strategie nám říká „Jak nás má vidět zákazník“ – specialista na potraviny, pohodlný nákup, hodnota za peníze, skvělé místo pro práci a nákup. Hodnoty nám říkají „Jak se máme chovat“ – profesionálně, obchodně, s chutí, jednoduše [15].

##### *Typy prodejen*

Společnost provozuje následující prodejny, které se specializují na uspokojení každodenních potřeb zákazníka a dosažení tím jeho maximální spokojenosti.

Optimálním naplněním této strategie je formát prodejen, které jsou tzv. šité na míru a splňují veškeré lokální požadavky.

V následujících odstavcích budou podrobně rozebrány jednotlivé typy prodejen včetně symbolů a log daných marketů.

##### ***Delvita Supermarkety***



Umístění ve větších, menších a ve venkovských městech, Zaměření na kvalitu a širší sortimentu, Zaměření na cenou výhodnost a prostředí, Pro lidi, kteří sdílejí naše zaujetí jídlem, Inspirace jídlem a dobrodružství, Prodejní plocha je průměrně 1000 m<sup>2</sup>, Sortiment až 10 000 druhů výrobků.

### *Delvita City*



Umístění ve větších městech, Zaměření na pohodlí a prostředí, Pro lidi v pohybu, Pro každodenní nakupování, Priorita čerstvost a řešení zabezpečení potravin, Prodejní plocha: heslo „malé je hezké“, malá, Sortiment až 3 500 druhů výrobků.

### *Delvita Proxy*

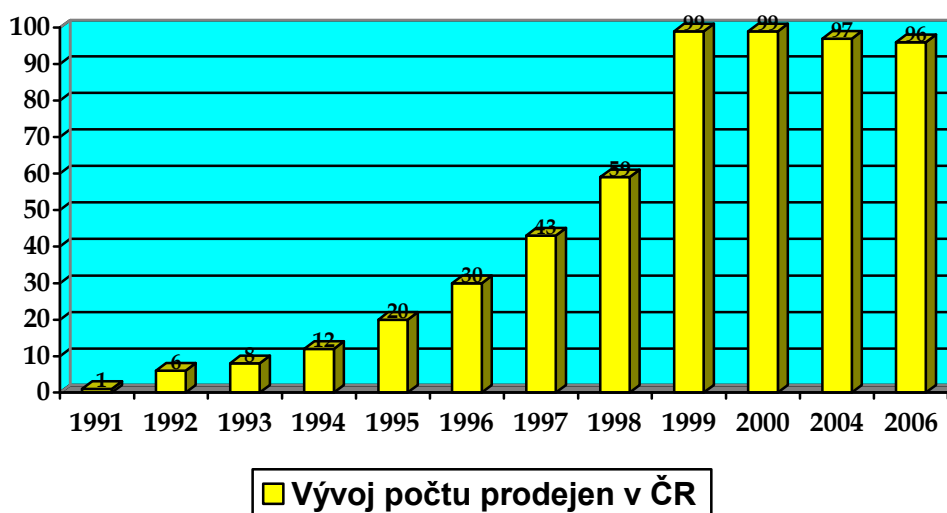


Obchody v sousedství, Zaměření na službu a pohodlnost, Specialista na potraviny ve Vašem okolí, Prodejní plocha průměrně 400 m<sup>2</sup>, Sortiment až 5 000 druhů výrobků, Klíčová slova: blízko Vám, přátelský, služba, každý den [15].

Prodejny, které odráží současné trendy a požadavky na nakupování. Splňují veškeré požadavky kladené na rychlý nákup čerstvých potravin, vysoké kvality, za přijatelnou cenu. Čímž se jejich oblíbenost stále zvyšuje.

V následující graf 1 zobrazuje rozvoj prodejen společnosti Delvita v ČR.

Graf 1 Vývoj počtu prodejen Delvit v ČR



Strategií společnosti je orientace na kvalitu sortimentu, dobré ceny a pohodlný nákup jak již vyplývá z historického základu společnosti. Aby mohla společnost dostát svým závazkům vůči zákazníkovi vyvinula koncept společnosti, který se nazývá „Delvita City“.

## 4.2 Analýza vzdělávání ve společnosti Delvita, a. s.

Dle přístupům ke vzdělávání (organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, systematické vzdělávání, koncepce Učící se organizace) [4] společnost Delvita používá poslední jmenovaný typ. Co je koncept **Učící se organizace**? Jedná se o komplexní model rozvoje lidí, kde se pracovníci učí průběžně, z každodenních zkušeností. Jedná se o řízený proces, který umožňuje rychleji než je tomu při změnách vynucených z okolí.

### *Vzdělávání vývoj v čase*

Do roku 2000 používali instruktáže, nácvik pracovních postupů (manuály/metody a systémy práce na prodejně). Od roku 2001 do roku 2003 stále zvyšovali vzdělávání zaměstnanců – start s rozvojem měkkých dovedností, vždy jako doplněk školení praktických postupů; příprava programů na vzdělávání vlastních zaměstnanců, systematická příprava na pozice ředitele prodejny nebo jeho zástupce (kandidatury); prostor pro rozvoj a kariéru vlastním zaměstnancům (otevřená kariéra – prodavač nebo pokladní se dobrovolně připravují na možný postup na vyšší pozice). V roce 2004 prohloubení rozvojových programů – specifikace (šití na míru) pro konkrétní skupiny, start změny firemní kultury (omezit direktivu – dát prostor demokracii). Roku 2005 soustředění se na „pochopení nutnosti zvýšit produktivitu“, pomoc jednotlivým týmům – setkání oddělení a v roce 2006 byla podpora vztahů napříč celou firmou, setkání oblastí, setkání oddělení, netradiční olympijské hry.

### **4.2.1 Identifikace a realizace vzdělávání v Delvitě, a.s.**

Analýza vzdělávání vychází z identifikace potřeb, z procesu zjišťování vzdělávání zaměstnanců Delvity a to ve třech úrovních analýzy: jednotlivec, tým a firma. Nejčastěji používanými metodami jsou:

Jednotlivec: jedná se o analýzu osobních dokumentů, analýzu pracovních míst (typových pozic), rozhovory s nadřízenými, hodnocení pracovních výkonů – zpětné vazby z assessment centra.

Tým: jedná se o dotazníky, řízené rozhovory, týmové hodnocení, brainstorming, ankety a různé průzkumy.

Firma jako celek: jedná se o analýzu strategie rozvojových plánů, trendů na trhu a potřeb zákazníků, monitoring a analýzu činnosti firmy, výstupy z hodnocení adaptačního procesu a pracovního výkonu z předchozích let, benchmarking (srovnání s konkurencí).

K realizaci používá společnost Delvita 2 typy rozvoje zaměstnanců – rozvoj zaměstnanců ve společnosti Delvita a.s. a rozvoj zaměstnanců na prodejnách. Rozvoj zaměstnanců ve společnosti Delvita a.s. se vztahuje na celkový personál společnosti. Oproti tomu rozvoj zaměstnanců na prodejnách se týká pouze zaměstnanců jednotlivých prodejen.

#### ***4.2.1.1 Rozvoj zaměstnanců ve společnosti Delvita***

*Cíl:* v souladu se strategií společnosti je zvyšovat profesionalitu zaměstnanců, motivaci zaměstnanců a loajalitu ke společnosti, šířit strategii a hodnoty společnosti, schopnost učit se navzájem a budovat učící se, organizaci.

Podporovat kvalitní úroveň v přístupu zaměstnanců k zákazníkovi, k sobě samým a k vykonané práci.

##### *Formy vzdělávání*

##### **Skupinová školení**

Velikost skupiny: min.počet účastníků ve skupině je 7 a max. počet účastníků ve skupině je 15. Příhlašku na skupinové školení schvaluje ředitel úseku a specialista vzdělávání.

##### **Veřejná školení**

Jedná se o školení nebo konference a výstavy organizované odbornými vzdělávacími agenturami nebo společnostmi. Obvykle se jedná o specifické téma, které není efektivní organizovat formou skupinového školení.

##### **Individuální školení**

Jedná se o školení pro zaměstnance, kterým intenzita práce a rozsah odpovědnosti neumožní účast na skupinovém školení.

## Zahraniční stáže

Jedná se o školení, které je ve většině případů realizováno formou odborných stáží ve společnosti patřící do skupiny Delhaize Group. Téma a obsah stáže jsou definována na základě individuálních rozvojových potřeb daného zaměstnance.

## Jazykové školení

Jazykové školení se řídí samostatnou směrnicí.

## *Přihlášení na školení*

Na školení se může přihlásit zaměstnanec osobně nebo jej může přihlásit přímý nadřízený (viz. Přílohy). Při schvalování přihlášky se posuzuje kritická potřeba daných znalostí a schopností pro úspěšný výkon práce dle popisu funkční náplně a finančních možností stanovených rozpočtem pro vzdělávání ve spolupráci s přímým nadřízeným. V duchu přístupu se nadřízený se zaměstnancem před podáním přihlášky dohodne na důvodech a cílech přihlášení, nebude ho ze školení vyrušovat a po návratu ze školení mu poskytne možnost předat zpětnou vazbu.

## *Organizace školení*

### Účast na školení

Po zařazení na školení je účast povinná. Za uvolnění účastníka na školení zodpovídá jeho přímý nadřízený.

### Lektoři

Úsek lidských zdrojů je zodpovědný za výběr dodavatele školení, lektorů – interních i externích [18].

### **4.2.1.2 Rozvoj zaměstnanců na prodejnách**

*Cíl:* v souladu se strategií společnosti je zvyšovat profesionalitu zaměstnanců, motivaci zaměstnanců a loajalitu ke společnosti, šířit strategii a hodnoty společnosti, změnit přístup zaměstnanců k zákazníkovi, k sobě samým a k vykonané práci.

## *Formy vzdělávání*

### Skupinová školení

Jedná se o školení organizovaná výlučně pro zaměstnance společnosti Delvita. Školení vede interní trenér nebo interní lektor nebo externí lektor. Velikost skupiny je minimální počet účastníků ve skupině 10, maximální počet účastníků ve skupině je 20. Školení se účastní vždy zaměstnanec vykonávající danou pozici, pro kterou je školení realizováno.

### Individuální školení

Jedná se o školení organizovaná výlučně pro zaměstnance společnosti Delvita. Školení vede interní trenér, interní lektor nebo přímý nadřízený. Jedná se o školení realizovaná přímo na prodejně pro zaměstnance, kteří jsou nově na pozici (interní promoce nebo externí nábor) nebo potřebují intenzivní péči pro zajištění kvalitního výkonu práce na dané pozici. Školení je realizováno buď na prodejně daného zaměstnance, v případě vedení individuálního tréninku interním lektorem je školení realizováno na prodejně interního lektora.

### Exkurze a zahraniční stáže

V rámci některých skupinových školení nebo jako forma odměny za výhru v soutěži prodejen je realizována exkurze (např. k dodavateli, k zahraničním kolegům na prodejny v rámci Delhaize Group, ...). Jedná se o školení organizovaná výlučně pro zaměstnance společnosti Delvita (dle pozice nebo pravidel soutěží). Exkurzi nebo stáž vede interní trenér, interní lektor nebo přímý nadřízený.

### Jazykové školení

Vybraným zaměstnancům prodejen je nabídnuta možnost jazykového školení organizovaného společností Delvita.

### Speciální programy

Programy: Otevřená kariéra pro pokladní, pro prodavače, Plus plus akademie, Kandidatury na pozice v managementu prodejen. Jedná se o školení podporující rozhled a kariérní růst zaměstnanců společnosti Delvita.



### *Nominace nebo přihlášení na školení*

Každý zaměstnanec, který pracuje na prodejně, je povinen účastnit se školení, která jsou organizovaná pro pozici, kterou vykonává. Každý zaměstnanec, který není ve zkušební nebo výpovědní době, má právo přihlásit se nebo být nominován do speciálních programů organizovaných pro pozici, kterou vykonává. Přihláška podmínky absolvování speciálních programů viz. Přílohy. Před účastí na školení projedná nadřízený s účastníkem hlavní cíle jeho účasti na školení.

### *Organizace školení*

Program vzdělávání pro daný kalendářní rok

Zodpovědnost za přípravu vzdělávacího programu pro prodejny má úsek lidských zdrojů. Vzdělávací program je vypracován ve spolupráci s provozním oddělením. Základní osnova vzdělávacího programu viz. Přílohy.

Lektoři

Úsek lidských zdrojů je zodpovědný za výběr, přípravu a rozvoj interních trenérů a lektorů, za výběr externího dodavatele školení, lektorů.

Obsah, materiály a školicí metody

30 dnů před realizací školení: každý lektor zodpovědný za realizaci jednotlivých školení je povinen předložit podklady ke školení (viz. Přílohy) úseku lidských zdrojů a oddělení rozvoje maloobchodu ke schválení po metodické a obsahové stránce. 7 dní před realizací každý lektor bude mít připravené v definitivní podobě materiály ke školení, které obdrží účastníci i které bude používat on sám. 7 dní po realizaci školení každý lektor odevzdá prezenční listinu a hodnocení školení ode všech účastníků na úsek lidských zdrojů. Základními materiály pro školení zaměstnanců prodejen jsou „SOP materiály“. Metody používané v rámci realizace školení budou vždy přizpůsobeny hlavnímu tématu a složení skupiny účastníků školení.

Účast na školení

Účast je povinná. Za uvolnění účastníka na školení zodpovídá ředitel prodejny, oblastní ředitel, formát manažer. V případě, že se zaměstnanec nemůže účastnit školení z různých

důvodů (důležité setkání, nemoc, dovolená), je jeho povinností tuto skutečnost projednat se svým nadřízeným a o této skutečnosti informovat emailem (eventuálně telefonicky) lektora daného školení před termínem konání semináře (výjimku představují náhlá onemocnění). Náklady na školení budou vždy účtovány na jednotlivá střediska na základě pozvaných zaměstnanců [18].

Cílem obou rozvojů zaměstnanců je zvyšovat profesionalitu, motivaci zaměstnanců a loajalitu společnosti.

Součástí systému Delvita je Projekt vzdělávání Delvita, a.s. 2006.

#### ***4.2.2 Projekt vzdělávání Delvita, a. s. 2006***

Delvita dává možnost určitým typům zaměstnancům zapojit se do procesu učení o lepší rozvoj a přípravu nových zaměstnanců manažerů. Cílem tohoto programu je zvýšení kvalifikace obecně v Delvitě, zajištění zastupitelnosti na supermarketu (SM). Každý zaměstnanec je sám zodpovědný za svůj vlastní rozvoj. Jedná se o nový přístup, novou kulturu společnosti a podporu „*ÚČÍČÍ SE ORGANIZACE*“.

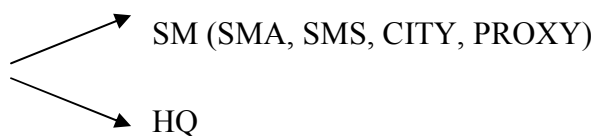
Cíle projektu v souladu se strategií společnosti:

- zvyšovat obchodní dovednosti zaměstnanců (kvalita, čerstvost, zásoby)
- zkvalitnění managementu prodejen (péče o zaměstnance)
- zaměřit se na kulturu servisu
- zvyšovat motivaci zaměstnanců a loajalitu ke společnosti
- šířit strategii a hodnoty společnosti

*Z výše uvedených bodů vyplývá i snaha o obhájení titulu Supermarket roku.*

Neméně důležitým cílem pro rok 2006 byla podpora kvalitního přístupu k zaměstnancům (eliminace direktivního stylu řízení), k zákazníkovi i sobě samým a k vykonávané práci.

Výše uvedené cíle jsou společné, dále bude následovat rozdělení na oblasti vzdělávání a to:



#### **4.2.2.1 Vzdelávání zaměstnanců dle formátů**

##### *Formát SMA, SMS*

Formát SMA jsou exkluzivní prodejny, většinou v Praze. Formát SMS jsou supermarkety větších prodejních ploch – hypermarkety. Obecné cíle v rámci daných formátů SMA, SMS. Jsou to následující: stabilizace pracovních týmů, adaptace nových zaměstnanců, zefektivnění využívání nástrojů (manažerských, ekonomických, personálních a dalších), upevňování a dodržování metod a systémů. Konkrétní cíle pro rok 2006 byly následující – školení šitá na míru formátu, zvýšení úrovně znalostí a výměny zkušeností na pozicích ve vedení SM – helikopterní vidění, rozšíření interních lektorů (IL) pro pozice ŘSM, pokračovat ve zvyšování kvalifikace interních lektorů, zavedení Otevřené kariéry pro pozice pokladní I a II, zlepšit adaptaci nových zaměstnanců.

Jak směřovat k dosažení jednotlivých cílů

- využitím poznatků ze seminářů realizovaných v minulých letech
- určit znalosti a dovednosti potřebné na jednotlivé pozice
- obsahy seminářů založit na manuálech pro jednotlivé úseky
- reagovat v rámci seminářů na aktuální trendy a projekty
- spolupracovat na přípravě a realizaci seminářů s jednotlivými odděleními
- podpora interních lektorů

Metody k dosažení úspěchu jsou interní semináře vedené interním či externím lektorem, na pracovním místě/koučování či rotací pracovníka.

Rozčleněno vzdělávání dle pozice v daném formátu a stručný obsah školení:

*Ředitel supermarketu (ŘSM)* – obsahem školení jsou především hodnoty a strategie společnosti, vedení a motivace, asertivita, řešení konfliktů či jednání se zákazníky.

*Zástupce ředitele supermarketu (ZŘSM)* – obsahem školení jsou stejně jako u ŘSM strategie a hodnoty společnosti, navíc pak školení PC pro SM a také nábor, hodnocení a adaptace zaměstnanců.

*Vedoucí úseku* – obsahem jsou strategie a hodnoty společnosti, merchandising, zbožíznalství, hygiena, legislativa, adaptace nováčků a také organizace, delegování a vedení lidí.

*Účetní* – obsahem – strategie a hodnoty, novely a změny ZP a personalistika.

*Pokladní I* – obsahem – školení je strategie a hodnoty, zákaznický servis, bezpečnost práce s hotovostí.

*Pokladní II / přední pokladní* – obsahem školení je strategie a hodnoty, vedení, delegování, motivace zaměstnanců, adaptace nováčků.

*Interní lektori* – obsahem je strategie a hodnoty, lektorské dovednosti, vedení a delegování.

Dle zákona probíhá ještě školení tzv. povinná legislativa, tohoto vzdělávání, jako jsou BZOP a chemikálie, se účastní všichni zaměstnanci povinně.

Výsledkem návrhů zaměstnanců byly vytvořeny speciální projekty vzdělávání.

Speciální projekty vzdělávání:

1. *Plus + Akademie* – projekt pro: HIPO zaměstnance (zaměstnanci z lepší možnosti na postoupení na vyšší místa), vedení supermarketu (SM). Školení v rámci seznámení se a pochopením pracovních úkolů jednotlivých oddělení společnosti, manažerské dovednosti a také strategie a hodnoty firmy.
2. *Otevřená Kariéra (OK)* – projekt pro: Pokladní I a II. Praxe OK byla od roku 2004 – příprava a test OK pokladní. Délka trvání programu byla 3 měsíce (skupina 10-20 účastníků) a ukončovala se závěrečnou zkouškou. Kombinace: přednášky, zaškolení na SM, samostudium. V roce 2005 opět start programu OK pokladní – 66 účastníků/46 certifikací – 70% úspěšnost. V roce 2006 program OK pokladní pokračuje. Start programu OK (Otevřená kariéra) prodavač.

*Vize společnosti do budoucna – Otevřená kariéra (OK) vedoucí provozu.*

Program je určen všem zaměstnancům Delvity, kteří mají smlouvu přímo s Delvitou, na dobu neurčitou, na plný úvazek, jsou po zkušební době, mají výborné hodnocení, chtějí si zvýšit kvalifikaci i příjmy. Úspěšné ukončení je ověření znalostní část: praktická, odborná a mystery shopping (smyšlený nákup). Po úspěšném absolvování čeká účastníka kurzu odměna ve formě odlišení na SM, nový název a příplatek Kč 1 000,-.

3. *Poklička* – projekt pro: vybrané zaměstnance za odměnu jen vedoucí úseků. Rozvoj v rámci znalosti sortimentu, nových projektů Delvita, návštěva ve výrobě dodavatele „pohled pod pokličku.“
4. *Stáže nových vedoucích úseků* - projekt pro: nové vedoucí úseku. Zaškolení dle manuálu pro daný úsek, orientace na zákazníka.

#### *Formát CITY, PROXY*

Téměř totožné s formátem SMA, SMS. Formát City a Proxy jsou popsány v kapitole 4.1.3. Drobné rozdíly ve vzdělávání některých pozic budou uvedeny v následujících odstavcích.

*ŘSM* – komunikace, vedení porad, vedení lidí, time management, personalistika – smlouvy, ZP, ekonomika, výsledovka, PC školení.

*ZŘSM* - strategie a hodnoty společnosti, kolečko na SM, ekonomika SM, nábor, adaptace, hodnocení, PC – školení.

*Prodavači* – strategie a hodnoty, merchandising, objednávky, vývoj tržeb, zákaznický servis.

*Vedoucí provozu* – strategie a hodnoty, merchandising, vývoj tržeb, objednávky, pokladny – trezor, hotovost, adaptace a vedení lidí.

#### **4.2.2.2 Vzdělávání zaměstnanců HQ**

Vzdělávání zaměstnanců HQ se týká zaměstnanců na ústředí na centrále v Rudné u Prahy. Cílem projektu pro rok 2006 vzdělávání společnosti Delvita, a. s. byla podpora kulturní revoluce tedy oživení a změna firemní kultury. Podpora spolupráce uvnitř i mezi

odděleními a sjednocení v oblasti manažerských dovedností či jazykové vybavenosti. K dosažení jednotlivých cílů směřují pomocí využití poznatků ze seminářů realizovaných v letech 2002, 2003, 2004. Správným sestavením skupin manažerů. Dále je nutné připravit správný obsah školení pro jednotlivé segmenty školených. Zrealizovat setkání oddělení za přítomnosti pozvaných zástupců z dalších oddělení. A zapojit manažery do vlastní organizace a realizace takových to setkání jednotlivých oddělení.

*Metody vzdělávání zaměstnanců HQ* jsou např.: Klobouky – metoda vysvětlení různých přístupů řešení situací; Úspěšný management; Workshop, facilitace – vedení týmu nezaujatým lektorem při řešení problému, něco jako workshop; Diskuse – rozhovor, výměna názorů o konkrétním problému [16]; Koučink – podrobné vysvětlení v kapitole 2.1.6; Účast na otevřených seminářích.

*Druhy vzdělávání – cílová skupina – obsah školení:*

Top management – konference, návaznost na výsledky z teambuildinku, komplexní typologie, koučink.

Manažeři – odborná příprava dle potřeb oddělení, sebepoznávání a hodnocení druhých, projektové řízení.

Vedoucí oddělení/týmů – vztahy mezi odděleními, vztahy uvnitř oddělení/zákazník.

Specialisté, referenti – odborná příprava dle potřeb oddělení, účast na setkání oddělení.

Oblastní ředitelé – dynamický manažer.

Další vzdělávací programy jako jsou například – Word I, II, Excel I, II, Outlook, Power Point, Access, Grafické programy - jsou individuální.

V konečném hodnocení hraje roli zejména počet dnů na semináři, počet účastníků, procentu účasti na seminářích, náklady na 1 účastníka, hodnocení seminářů ze zpětných vazeb a také hodnocení účastníků jejich přímými nadřízenými. Zpětnou vazbu dostáváme také od vedení provozního oddělení, které přihlíží zejména k čerpání rozpočtu z čehož dále vyplývá plán dalšího vzdělávání.

### 4.3 Analýza nákladů a vybraných ukazatelů školení

Součástí analýzy systému vzdělávání společnosti Delvita, a.s. byla i analýza nákladů a vybraných ukazatelů školení, která se týká především zaměstnanců společnosti Delvita na supermarketech a celkové roční náklady zaměstnanců na ústředí (HQ).

#### 4.3.1 Rok 2003

Tabulka 3 Výsledky hodnocení školení za rok 2003

##### Výsledky hodnocení školení SM leden - březen 2003

*(rok 2003 je počítán bez vstupního školení)*

|                  | počet<br>dnů | proškoleni<br>zaměstnanců | účast | hodnocení<br>školení * | hodnocení<br>lektorů * | náklady | Mzda       |
|------------------|--------------|---------------------------|-------|------------------------|------------------------|---------|------------|
| ŘSM              | 0            | 0                         | 0%    | 0,0                    | 0,0                    | 0       |            |
| ZŘSM             | 0            | 0                         | 0%    | 0,0                    | 0,0                    | 0       |            |
| účetní           | 0            | 0                         | 0%    | 0,0                    | 0,0                    | 0       |            |
| vedoucí č.úseků  | 9            | 74 z 88                   | 84%   | 4,5                    | 4,6                    | 0       |            |
| přední pokladní  | 6            | 85 z 93                   | 91%   | 4,7                    | 4,7                    | 0       |            |
| pokladní         | 0            | 0                         | 0%    | 0,0                    | 0,0                    | 0       |            |
| PC skills        | 0            | 0                         | 0%    | 0,0                    | 0,0                    | 0       |            |
| vstupní školení  | 10           | 96 z 174                  | 55%   | hodnoceno<br>slovně    | 0,0                    | 0       |            |
| písmomalířství   | 0            | 0                         | 0%    | 0,0                    | 0,0                    | 0       |            |
| total 01 - 02/03 | 25           | 255                       | 77%   | 4,6                    | 4,7                    | 0       | 4 162 069  |
| total rok 2002   | 140          | 883                       |       | 4,6                    | nesledováno            | 500 000 | 73 887 816 |

##### Výsledky hodnocení školení SM duben - červen 2003

*(rok 2003 je počítán bez vstupního školení)*

|                 | počet<br>dnů | proškoleni<br>zaměstnanců | účast | hodnocení<br>školení * | hodnocení<br>lektorů * | náklady | Mzda |
|-----------------|--------------|---------------------------|-------|------------------------|------------------------|---------|------|
| ŘSM             | 10           | 108 ze 116                | 93%   | 4,5                    | 4,7                    | 100 000 |      |
| ZŘSM            | 2            | 21 z 29                   | 72%   | 4,7                    | 4,8                    | 0       |      |
| účetní          | 1            | 9 z 9                     | 100%  | 4,5                    | 4,6                    | 0       |      |
| vedoucí č.úseků | 29           | 185 z 233                 | 79%   | 4,4                    | 4,9                    | 0       |      |
| přední pokladní | 3            | 40 z 43                   | 93%   | 4,6                    | 4,6                    | 0       |      |
| pokladní        | 33           | 343 ze 371                | 92%   | 4,7                    | 4,8                    | 0       |      |
| PC skills       | 10           | 94 ze 100                 | 94%   | 4,5                    | 4,8                    | 0       |      |
| vstupní školení | 12           | 152 z 213                 | 71%   | hodnoceno<br>slovně    | 0,0                    | 0       |      |
| písmomalířství  | 4            | 26 z 24                   | 108%  | 4,9                    | 5,0                    | 0       |      |

|                  |     |     |     |     |             |         |            |
|------------------|-----|-----|-----|-----|-------------|---------|------------|
| total 01 - 02/03 | 104 | 978 | 89% | 4,6 | 4,8         | 100 000 | 66 405 076 |
| total rok 2002   | 140 | 883 |     | 4,6 | nesledováno | 500 000 | 73 887 816 |

### Výsledky hodnocení školení SM červenec-září 2003

(rok 2003 je počítán bez vstupního školení)

|                 | počet dnů | proškoleni zaměstnanců | účast | hodnocení školení * | hodnocení lektorů * | náklady | Mzda       |
|-----------------|-----------|------------------------|-------|---------------------|---------------------|---------|------------|
| ŘSM             | 5         | 49 z 57                | 86%   | 4,4                 | 4,1                 | 100 000 |            |
| ZŘSM            | 0         | 0                      | 0%    | 0,0                 | 0,0                 | 0       |            |
| účetní          | 2         | 18 z 20                | 90%   | 4,5                 | 4,7                 | 0       |            |
| vedoucí č.úseků | 6         | 58 z 68                | 85%   | 4,4                 | 4,8                 | 0       |            |
| přední pokladní | 2         | 16 z 24                | 67%   | 4,9                 | 5,0                 | 0       |            |
| pokladní        | 7         | 42 z 59                | 71%   | 4,6                 | 4,7                 | 0       |            |
| PC skills       | 6         | 54 ze 60               | 90%   | 4,7                 | 4,9                 | 0       |            |
| vstupní školení | 14        | 99 ze 149              | 66%   |                     |                     | 0       |            |
| písmomalířství  | 0         | 0                      | 0%    | 0,0                 | 0,0                 | 0       |            |
| total 3Q 2003   | 42        | 294                    | 93%   | 4,6                 | 4,7                 | 100 000 | 8 061 683  |
| total rok 2002  | 140       | 883                    |       | 4,6                 | nesledováno         | 500 000 | 73 887 816 |

### Výsledky hodnocení školení SM říjen - prosinec 2003

(rok 2003 je počítán bez vstupního školení)

|                       | počet dnů | proškoleni zaměstnanců | účast | hodnocení školení * | hodnocení lektorů * | náklady | mzda       |
|-----------------------|-----------|------------------------|-------|---------------------|---------------------|---------|------------|
| ŘSM                   | 1         | 9 z 10                 | 90%   | 4,2                 | 4,9                 | 30 000  |            |
| ZŘSM                  | 11        | 125 ze 127             | 98%   | 4,3                 | 4,6                 | 0       |            |
| účetní                | 4         | 29 z 38                | 76%   | 4,7                 | 5,0                 | 0       |            |
| vedoucí č.úseků       | 11        | 117 ze 141             | 83%   | 4,5                 | 4,8                 | 0       |            |
| přední pokladní       | 5         | 39 z 57                | 68%   | 4,8                 | 4,9                 | 0       |            |
| pokladní              | 9         | 61 z 82                | 74%   | 4,6                 | 4,7                 | 0       |            |
| PC skills             | 10        | 80 ze 100              | 80%   | 4,5                 | 4,8                 | 0       |            |
| vstupní školení       | 10        | 70 z 82                | 85%   |                     |                     | 0       |            |
| písmomalířství        | 0         | 0                      | 0%    | 0,0                 | 0,0                 | 0       |            |
| interní lektoři       | 3         | 26 ze 30               | 87%   | 4,8                 | 5,0                 | 20 000  |            |
| vedoucí úseků         | 20        | 196 z 231              | 85%   | 4,5                 | 4,8                 | 0       |            |
| kandidáti na ZŘSM,ŘSM | 2         | 36 ze 40               | 90%   | 4,7                 | 5,0                 | 0       |            |
| Plus plus akademie    | 2         | 12 z 12                | 100%  | 4,2                 | 4,7                 | 85 000  |            |
| legislativa/chemi     | 92        |                        |       |                     |                     |         |            |
| total 4Q 2003         | 164       | 548                    | 85%   | 4,5                 | 4,8                 | 135 000 | 58 675 053 |
| total rok 2002        | 140       | 883                    |       | 4,6                 | nesledováno         | 500 000 | 73 887 816 |



**Výsledky total Delvita ČR + SR  
2003**

|                | počet<br>dnů | proškoleni<br>zaměstnanců | účast | hodnocení<br>školení * | hodnocení<br>lektorů * | náklady      | mzda           |
|----------------|--------------|---------------------------|-------|------------------------|------------------------|--------------|----------------|
| HQ             | 569          | 694                       | 82%   | 4,4                    | 4,5                    | 2 039<br>000 |                |
| SM             | 335          | 2 075                     | 86%   | 4,6                    | 4,7                    | 335 000      | 137 303<br>880 |
| total rok 2003 | 904          | 2 769                     | 87%   | 4,6                    | 4,8                    | 2 374<br>000 |                |
| total rok 2002 | 804          | 883                       | 74%   | 4,6                    | nesledováno            | 3 800<br>000 | 73 887 816     |

\* hodnocení školení: 1 – špatné, 5 - vynikající

Z tabulky leden – březen vyplývá, že školení bylo pouze pro vedoucí čerstvých úseků, přední pokladní a vstupní školení. Účast na školení není nejpříznivější pouze 77%. Od dubna do června bylo školení pro všechny zaměstnance. Účast se zlepšuje oproti minulému čtvrtletí na 89%. 3. čtvrtletí tohoto roku má stejné školení jako 2. a 4. čtvrtletí, pro všechny zaměstnance. Nejlepší účast za celý rok byla ve 3. čtvrtletí červenec – říjen 93%.

Za celý rok i se školením pro zaměstnance HQ se zúčastnilo školení 2 769 zaměstnanců. Hodnocení školení zaměstnanců je blíže k vynikajícímu hodnocení a lépe školení hodnotí lektor.

### 4.3.2 Rok 2004

Tabulka 4 Výsledky hodnocení školení za rok 2004

#### Výsledky hodnocení školení SM leden - březen 2004

(rok 2003 je počítán bez vstupního školení)

|                 | počet<br>dnů | proškolen<br>zaměstnanců | účast | hodnocení<br>školení * | hodnocení<br>lektorů * | náklady | mzda       |
|-----------------|--------------|--------------------------|-------|------------------------|------------------------|---------|------------|
| ŘSM             | 9            | 107 ze 110               | 97%   | 4,5                    | 4,8                    | 0       | 928 863    |
| ZŘSM            | 10           | 112 z ?                  | ?     | 4,6                    | 4,9                    | 0       | 1 080 298  |
| kandidáti       | 2            | 17 z 21                  | 81%   | 4,6                    | 4,8                    | 0       | 32 795     |
| účetní          | 5            | nesledováno              |       | 4,8                    | 4,9                    | 0       | 0          |
| vedoucí úseků   | 15           | 245 z 289                | 85%   | 4,6                    | 4,9                    | 0       | 3 544 728  |
| přední pokladní | 6            | 56 ze 62                 | 90%   | 4,8                    | 5,0                    | 0       | 324 089    |
| pokladní        | 12           | 91 ze 106                | 86%   | 4,8                    | 4,9                    | 0       | 1 053 290  |
| PC skills       | 9            | 69 z 88                  | 78%   | 4,5                    | 4,8                    | 2 700   | 598 987    |
| vstupní školení | 12           | 202 z 253                | 80%   | 4,9                    | 5,0                    | 0       | 2 338 073  |
| písmomalířství  | 2            | 16 ze 16                 | 100%  | 4,8                    | 5,0                    | 0       | 30 866     |
| Plus + A        | 3            | 35 z 36                  | 97%   | 4,3                    | 4,1                    | 51 660  | 101 278    |
| total SM 1Q 04  | 85           | 727                      | 88%   | 4,7                    | 4,8                    | 54 360  | 10 033 267 |
| total SM 1Q 03  | 25           | 255                      | 77%   | 4,6                    | 4,7                    | 0       | 4 162 069  |

#### Výsledky hodnocení školení SM duben - červen 2004

(rok 2003 je počítán bez vstupního školení)

|                 | počet<br>dnů | proškolen<br>zaměstnanců | účast | hodnocení<br>školení * | hodnocení<br>lektorů * | náklady | mzda       |
|-----------------|--------------|--------------------------|-------|------------------------|------------------------|---------|------------|
| ŘSM             | 6            | 62 z 72                  | 86%   | 4,7                    | 4,9                    | 0       | 63 660     |
| ZŘSM            | 0            | 0                        |       |                        |                        | 0       | 0          |
| účetní          | 6            | nesledováno              |       | 4,7                    | 4,9                    |         | 57 873     |
| vedoucí úseků   | 26           | 441 z 524                | 84%   | 4,6                    | 4,9                    |         | 376 175    |
| přední pokladní | 4            | 34 z 46                  | 74%   | 4,7                    | 4,9                    | 0       | 38 582     |
| pokladní        | 17           | 110 z 122                | 90%   | 4,7                    | 5,0                    | 0       | 98 384     |
| PC skills       | 10           | 64 z 98                  | 65%   | 4,6                    | 5,0                    | 3 000   | 86 810     |
| vstupní školení | 10           | 182                      | 100%  | 4,9                    | 5,0                    | 0       | 87 774     |
| písmomalířství  | 0            | 0                        |       |                        |                        |         |            |
| Plus + A        | 3            | 31 z 36                  | 86%   | 4,6                    | 4,9                    | 75 690  | 34 724     |
| total SM 2Q 04  | 82           | 1 022                    | 84%   | 4,7                    | 4,9                    | 78 690  | 843 983    |
| total SM 2Q 03  | 104          | 978                      | 89%   | 4,6                    | 4,8                    | 100 000 | 66 405 076 |

## Výsledky hodnocení školení SM červenec- září 2004

(rok 2003 je počítán bez vstupního školení)

|                       | počet<br>dnů | proškoleni<br>zaměstnanců | účast      | hodnocení<br>školení * | hodnocení<br>lektorů * | náklady       | mzda             |
|-----------------------|--------------|---------------------------|------------|------------------------|------------------------|---------------|------------------|
| ŘSM                   | 1            | 21 z 24                   | 88%        | 4,8                    | 5,0                    | 7 000         | 20 256           |
| ZŘSM                  | 1            | 10 z 10                   | 100%       | 4,7                    | 4,9                    | 4 000         | 9 646            |
| účetní                | 1            | 14 ze 14                  | 100%       |                        |                        |               | 13 504           |
| vedoucí č.úseků       | 4            | 40 z 46                   | 87%        | 4,8                    | 4,9                    |               | 154 328          |
| přední pokladní       | 1            | 12 z 12                   | 100%       | 4,7                    | 4,9                    |               | 11 575           |
| pokladní              | 0            |                           |            |                        |                        |               | 0                |
| PC skills             | 3            | 21 z 30                   | 70%        | 4,6                    | 5,0                    | 900           | 60 767           |
| vstupní školení       | 10           | 187                       | 100%       | 5,0                    | 5,0                    |               | 1 803 712        |
| písmomalířství        |              |                           |            |                        |                        |               | 0                |
| Plus + A              | 3            | 31 z 36                   | 86%        | 4,6                    | 4,9                    | 75 690        | 89 703           |
| <b>total SM 3Q 04</b> | <b>24</b>    | <b>336</b>                | <b>92%</b> | <b>4,7</b>             | <b>5,0</b>             | <b>87 590</b> | <b>2 163 490</b> |
| total SM 3Q 03        | 42           | 294                       | 93%        | 4,6                    | 4,7                    | 100<br>000    | 8 061 683        |

## Výsledky hodnocení školení SM říjen - prosinec 2004

(rok 2003 je počítán bez vstupního školení)

|                          | počet<br>dnů | proškoleni<br>zaměstnanců | účast       | hodnocení<br>školení * | hodnocení<br>lektorů * | náklady    | mzda             |
|--------------------------|--------------|---------------------------|-------------|------------------------|------------------------|------------|------------------|
| ŘSM                      |              |                           |             |                        |                        |            |                  |
| ZŘSM                     |              |                           |             |                        |                        |            |                  |
| účetní                   |              |                           |             |                        |                        |            |                  |
| vedoucí č.úseků          |              |                           |             |                        |                        |            |                  |
| přední pokladní          |              |                           |             |                        |                        |            |                  |
| pokladní                 |              |                           |             |                        |                        |            |                  |
| PC skills                |              |                           |             |                        |                        |            |                  |
| vstupní školení          | 10           | 205                       | 100%        | 4,9                    | 5,0                    | 0          | 1 977 331        |
| písmomalířství           |              |                           |             |                        |                        |            |                  |
| interní lektoři          |              |                           |             |                        |                        |            |                  |
| vedoucí úseků            |              |                           |             |                        |                        |            |                  |
| kandidáti na<br>ZŘSM,ŘSM |              |                           |             |                        |                        |            |                  |
| Plus+A                   |              |                           |             |                        |                        |            |                  |
| legislativa/chemi        |              |                           |             |                        |                        |            |                  |
| <b>total SM 4Q 04</b>    | <b>10</b>    | <b>205</b>                | <b>100%</b> | <b>4,9</b>             | <b>5,0</b>             | <b>0</b>   | <b>1 977 331</b> |
| total SM 4Q 03           | 164          | 548                       | 85%         | 4,5                    | 4,8                    | 135<br>000 | 98 023           |

## Výsledky total Delvita ČR + SR 2004

|                | počet<br>dnů | proškolen<br>zaměstnanců | účast | hodnocení<br>školení * | hodnocení<br>lektorů * | náklady      | Mzda       |
|----------------|--------------|--------------------------|-------|------------------------|------------------------|--------------|------------|
| HQ             | 257          | 392                      | 82%   | 4,4                    | 4,5                    |              |            |
| SM             | 201          | 2 290                    | 90%   | 4,7                    | 4,75                   | 220<br>640   | 15 018 070 |
| total rok 2004 | 458          | 2 682                    | 86%   | 4,6                    | 4,8                    | 220<br>640   | 15 018 070 |
| total rok 2003 | 904          | 2 769                    | 87%   | 4,6                    | 4,8                    | 2 374<br>000 |            |

\* hodnocení školení: 1 – špatné, 5 - vynikající

V roce 2004 bylo postupné zvyšování účasti na školení. Pouze ve 4. čtvrtletí bylo jen vstupní školení. Přestože podle tabulek se zvyšovala účast, v roce 2003 se zúčastnilo více zaměstnanců než tento rok. Proto se v roce 2004 snížily finanční náklady.

Hodnocení školení zaměstnanců se stále pohybuje 4,6, tedy k vynikajícímu. Hodnocení lektorů je stejné.

V letech 2003-2004 jsou uváděny také tabulky náklady na školení, ale v roce 2005 tyto údaje chybí, jelikož společnost Delvita tyto data neposkytla.

Pro roky 2003 a 2004 vyplývá, že náklady na školení se pohybují průměrně okolo 250 000 Kč.

### 4.3.3 Rok 2005

Tabulka 5 Výsledky hodnocení školení za rok 2005 [20]

| leden -<br>březen       |              |                          | účast              |                       |            | hodnocení<br>školení * | hodnocení<br>lektorů * | využití v<br>praxi * | mzda             |
|-------------------------|--------------|--------------------------|--------------------|-----------------------|------------|------------------------|------------------------|----------------------|------------------|
| pozice / typ<br>školení | počet<br>dnů | délka<br>trvání<br>(hod) | počet<br>pozvaných | počet<br>zúčastněných | %          |                        |                        |                      |                  |
| ŘSM                     | 2            | 8                        | 30                 | 30                    | 100%       |                        |                        |                      | 48 619           |
| ZŘSM / VP               | 3            | 8                        | 31                 | 28                    | 90%        | 4,9                    | 5                      | 4,8                  | 68 067           |
| kandidáti               |              |                          |                    |                       |            |                        |                        |                      | 0                |
| účetní                  | 2            | 8                        | 20                 | 25                    | 125%       | 4,4                    | 4,7                    | 4,3                  | 40 516           |
| vedoucí úseků           | 18           | 4                        | 200                | 180                   | 90%        | 4,9                    | 5                      | 4,8                  | 1 312 718        |
| PP / MP                 | 4            | 8                        | 42                 | 40                    | 95%        | 4,7                    | 4,9                    | 4,8                  | 129 651          |
| pokladní                |              |                          |                    |                       |            |                        |                        |                      | 0                |
| interní lektori         | 9            | 8                        | 68                 | 57                    | 84%        | 4,9                    | 5                      | 4,7                  | 415 694          |
| otevřená<br>kariéra     | 6            | 8                        | 64                 | 57                    | 89%        | 4,8                    | 5                      | 4,5                  | 277 129          |
| vstupní školení         | 12           | 4                        | 213                | 213                   | 100%       | 4,6                    | 4,8                    | 4,3                  | 1 035 589        |
| písmomalířství          |              |                          |                    |                       |            |                        |                        |                      | 0                |
| Plus + A                |              |                          |                    |                       |            |                        |                        |                      | 0                |
| <b>total</b>            | <b>56</b>    | <b>56</b>                | <b>668</b>         | <b>630</b>            | <b>97%</b> | <b>4,7</b>             | <b>4,9</b>             | <b>4,6</b>           | <b>3 327 984</b> |

| duben -<br>červen       |              |                          | účast              |                       |            | hodnocení<br>školení * | hodnocení<br>lektorů * | využití v<br>praxi * | mzda             |
|-------------------------|--------------|--------------------------|--------------------|-----------------------|------------|------------------------|------------------------|----------------------|------------------|
| pozice / typ<br>školení | počet<br>dnů | délka<br>trvání<br>(hod) | počet<br>pozvaných | počet<br>zúčastněných | %          |                        |                        |                      |                  |
| ŘSM                     |              |                          |                    |                       |            |                        |                        |                      | 0                |
| ZŘSM / VP               | 3            | 8                        | 29                 | 24                    | 83%        | 4,9                    | 5                      | 4,7                  | 58 343           |
| CHO - MD                | 29           | 8                        | 313                | 295                   | 94%        | 4,5                    | 4,7                    | 4,3                  | 717 133          |
| kandidáti               | 1            | 8                        |                    |                       |            | 4,9                    | 5                      | 4,7                  | 0                |
| účetní                  | 3            | 8                        | 29                 | 23                    | 79%        | 4,3                    | 4,8                    | 3,9                  | 55 912           |
| vedoucí úseků           | 14           | 4                        | 126                | 107                   | 85%        | 4,9                    | 5                      | 4,9                  | 606 930          |
| PP / MP                 | 9            | 8                        | 95                 | 82                    | 86%        | 4,9                    | 5,0                    | 4,9                  | 598 016          |
| pokladní                |              |                          |                    |                       |            |                        |                        |                      | 0                |
| interní lektori         |              |                          |                    |                       |            |                        |                        |                      | 0                |
| otevřená<br>kariéra     | 12           | 8                        | 101                | 94                    | 93%        | 4,9                    | 4,98                   | 4,5                  | 304 680          |
| vstupní školení         | 7            | 4                        | 122                | 72                    | 59%        | 4,8                    | 4,9                    | 4,3                  | 204 201          |
| písmomalířství          |              |                          |                    |                       |            |                        |                        |                      | 0                |
| Plus + A                | 1,5          | 12                       | 13                 | 10                    | 77%        | 4,5                    | 4,9                    | 4                    | 12 155           |
| <b>total</b>            | <b>79,5</b>  | <b>68</b>                | <b>828</b>         | <b>707</b>            | <b>82%</b> | <b>4,7</b>             | <b>4,9</b>             | <b>4,5</b>           | <b>2 557 370</b> |

| červenec - září      |           |                    | účast           |                    |            |                     |                     |                   |          |
|----------------------|-----------|--------------------|-----------------|--------------------|------------|---------------------|---------------------|-------------------|----------|
| pozice / typ školení | počet dnů | délka trvání (hod) | počet pozvaných | počet zúčastněných | %          | hodnocení školení * | hodnocení lektorů * | využití v praxi * | Mzda     |
| ŘSM                  |           |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0        |
| ZŘSM / VP            |           |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0        |
| CHO - MD             | 16        | 8                  | 160             | 145                | 91%        |                     |                     |                   | 0        |
| kandidáti            |           |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0        |
| účetní               | 3         | 8                  | 32              | 29                 | 91%        |                     |                     |                   | 0        |
| vedoucí úseků        |           |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0        |
| PP / MP              |           |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0        |
| pokladní             |           |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0        |
| interní lektori      |           |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0        |
| otevřená kariéra     | 2         | 8                  | 27              | 20                 | 74%        |                     |                     |                   | 0        |
| vstupní školení      |           |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0        |
| písmomalířství       |           |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0        |
| Plus + A             |           |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0        |
| <b>total</b>         | <b>21</b> | <b>24</b>          | <b>219</b>      | <b>194</b>         | <b>85%</b> | <b>#DIV/0!</b>      | <b>#DIV/0!</b>      | <b>#DIV/0!</b>    | <b>0</b> |

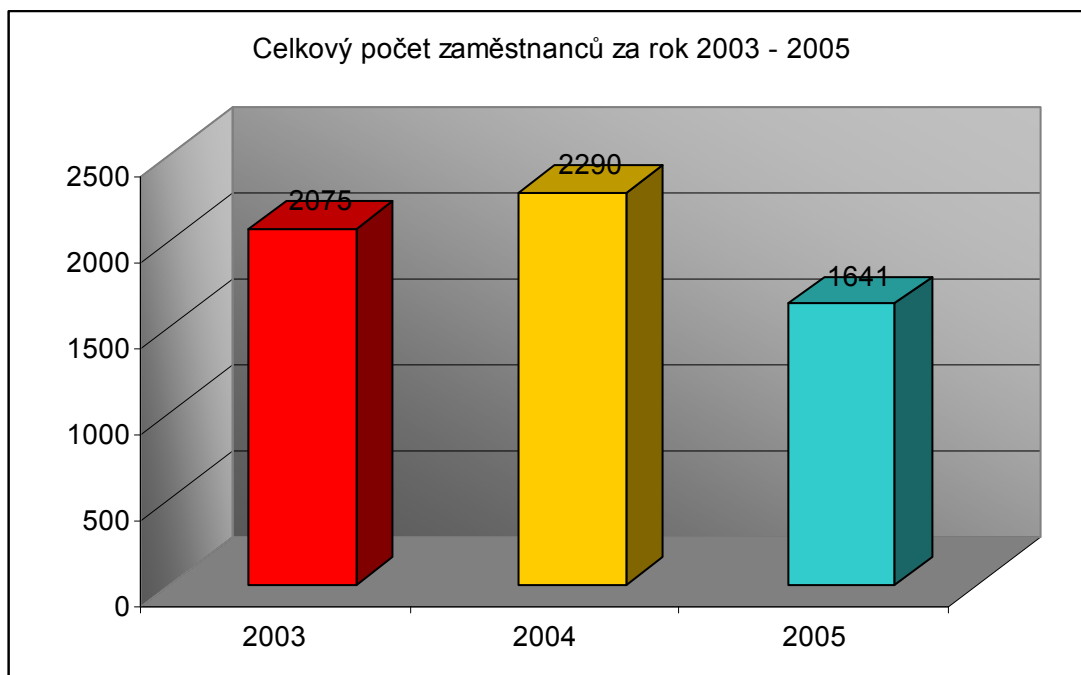
| říjen - prosinec     |              |                    | účast           |                    |            |                     |                     |                   |                  |
|----------------------|--------------|--------------------|-----------------|--------------------|------------|---------------------|---------------------|-------------------|------------------|
| pozice / typ školení | počet dnů    | délka trvání (hod) | počet pozvaných | počet zúčastněných | %          | hodnocení školení * | hodnocení lektorů * | využití v praxi * | Mzda             |
| ŘSM                  |              |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0                |
| ZŘSM / VP            |              |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0                |
| CHO - MD             | 9            | 8                  | 90              | 85                 | 94%        |                     |                     |                   | 0                |
| kandidáti            |              |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0                |
| účetní               |              |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0                |
| vedoucí úseků        |              |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0                |
| PP / MP              |              |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0                |
| pokladní             | 0            | 0                  | 0               | 0                  |            |                     |                     |                   | 0                |
| interní lektori      |              |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0                |
| otevřená kariéra     | 7            | 8                  | 31              | 25                 | 81%        |                     |                     |                   | 0                |
| vstupní školení      |              |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0                |
| písmomalířství       |              |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0                |
| Plus + A             |              |                    |                 |                    |            |                     |                     |                   | 0                |
| <b>total</b>         | <b>16</b>    | <b>16</b>          | <b>121</b>      | <b>110</b>         | <b>87%</b> | <b>#DIV/0!</b>      | <b>#DIV/0!</b>      | <b>#DIV/0!</b>    | <b>0</b>         |
| <b>total</b>         | <b>172,5</b> | <b>164</b>         | <b>1 836</b>    | <b>1 641</b>       | <b>88%</b> | <b>4,7</b>          | <b>4,9</b>          | <b>4,5</b>        | <b>5 885 354</b> |

\* hodnocení školení: 1 – špatné, 5 - vynikající

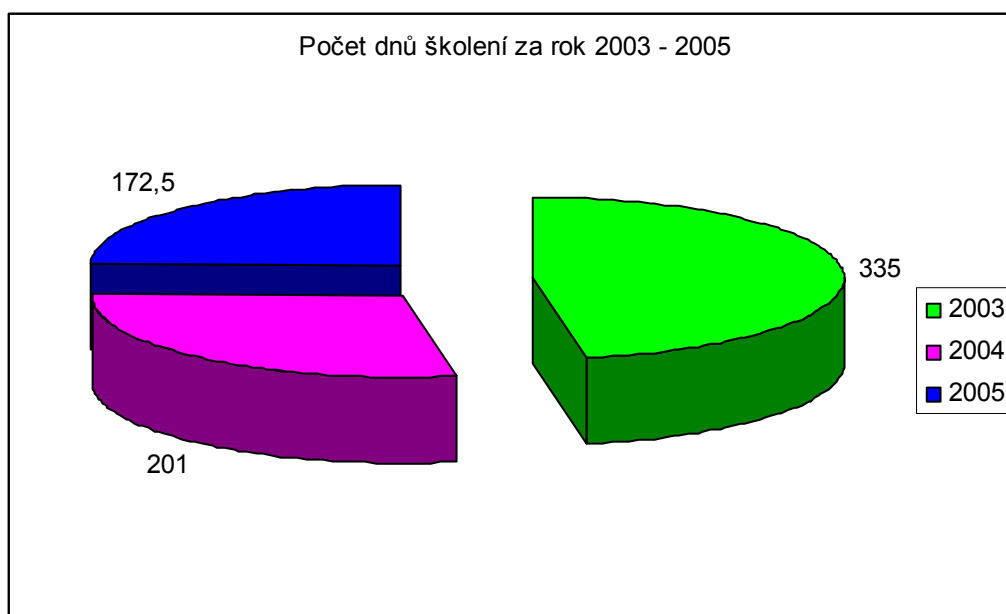
V roce 2005 byla nejlepší účast na školení v 1. čtvrtletí téměř 100%. V ostatních čtvrtletí se účast pohybuje mezi 80 – 90%. Ve 3. a 4. čtvrtletí nejsou zobrazeny hodnocení školení zaměstnanců ani lektorů, protože typ školení byl pro méně zaměstnanců.

Roky 2003 a 2004 vykazovaly téměř stejné hodnoty. Rozdíl mezi nimi a rokem 2005 je, že do roku 2005 se nezapočítává školení zaměstnanců HQ, tudíž účast a počet dnů je menší než v předešlých letech.

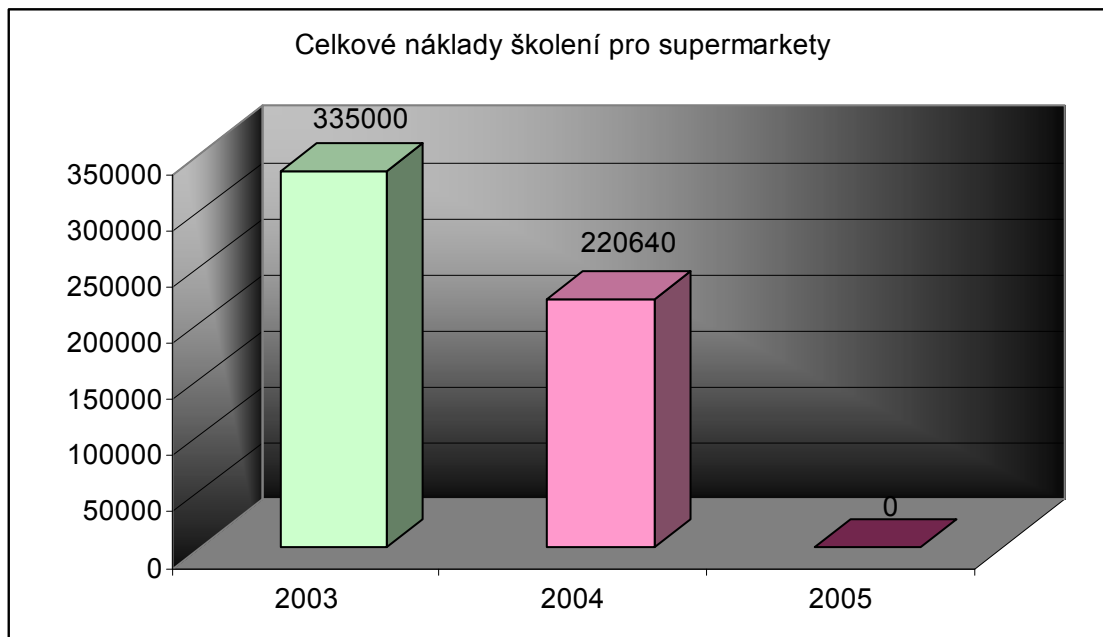
Graf 2 Celkový počet zaměstnanců zúčastněných na školení v letech 2003-2005



Graf 3 Počet celkových dnů školení v letech 2003-2005



Graf 4 Celkové náklady školení pro supermarkety pro roky 2003 – 2005



Za první dva roky byly náklady společnosti celkem 555 640 Kč. V roce 2005 nelze tyto náklady určit, protože společnost Delvita a.s. tyto údaje neposkytla. Ale podle předešlých let lze usuzovat, že se náklady pohybovaly přibližně stejně. Za celé tři roky společnost Delvita a.s. proškolila 6 006 zaměstnanců (graf 2), průměrně 88% zaměstnanců ve 708,5 dnech (graf 3) za zhruba 750 000 Kč.



## 4.4 Vyhodnocení a zpětná vazba

### *Hodnocení podnikového vzdělávání*

Hodnocení je převodním můstkem od minulosti k budoucnosti, slouží nejen k ocenění vykonaného, ale i k plánování požadovaného, potřebného, doporučeného [14].

Proces hodnocení ve firmě Delvita a.s. má několik fází, které obvykle probíhají v následujícím sledu:

- a. naplánování procesu hodnocení včetně stanovení jeho účelu
- b. stanovení kritérií a standardů hodnocení
- c. vytvoření nástrojů pro sběr dat
- d. samotný sběr
- e. analýza získaných výsledků
- f. příprava a zpracování závěrečné zprávy

Hodnocení většinou probíhá formou dotazníků, anket, expertním hodnocením, posudkem přímého nadřízeného nebo souhrnnou zprávou personálního útvaru.

Společnost Delvita a.s. nejprve stanoví kritéria a jaké standardy hodnocení bude mít daná forma. Používanější forma je forma pomocí dotazníků. Hodnocení se zpravidla vztahuje jen na nároky pracovního místa. Se systémem hodnocení a jeho průběhu je zaměstnanec seznámen dříve než nastane. Hodnocení má pravidelné opakování a musí být nezávislé na předchozím a musí se týkat celého období.

### *Vyhodnocení efektivity vzdělávání*

Každý z účastníků po absolvování školení vyplní dotazník o průběhu školení. A přímý nadřízený bude hodnotit účastníka školení, zda se projeví požadovaná změna. Formulář hodnocení školení viz. přílohy.

Pro udržování kvalitní úrovně jednotlivých školení je uplatňován jednotný systém zpětné vazby: z každého školení je získávána od účastníků i lektora zpětná vazba (viz. příloha 4).

V rámci hodnocení jednotlivých zaměstnanců je hodnocen stupeň využívání poznatků ze školení v praxi. Po školení nadřízený projde s účastníkem, jaké hlavní body ze školení přináší a co chce ze školení aplikovat do praxe na prodejně nebo oblasti.

Jestliže zaměstnanec přispěje k růstu společnosti z pomoci školení, třeba zvýšení obrátu supermarketu, je náležitě ohodnocen.

Za úspěšné dokončení není vždy odměna peněžitá, ale i naturální např. víkend v rekreační chatě či akce pořádající společnost Delvita a.s.

#### **4.5 SWOT Analýza Delvita a. s.**

Definicí SWOT analýzy je zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, tj. určení reálné pozice firmy ve vztahu k vnějšímu a vnitřnímu prostředí firmy. Na jejím základě se určují skutečné možnosti a cíle společnosti.

Silné stránky jsou výhodné vlastnosti firmy, které lze využít k dosažení výhody nad konkurencí. Slabé stránky jsou nepříznivé vlastnosti firmy, které ve vztahu k firmám působícím na stejném trhu snižují její konkurenceschopnost. Příležitosti jsou pro firmu takové situace nebo události, které ji zvýhodňují před konkurencí. Hrozby jsou pro firmu situace a události takové, které na ni mohou mít negativní vliv.

Společnost Delvita, a.s. v letech 2005 si provedla vlastní analýzu (tabulka 3), kde jsou rozebrány silné a slabé stránky, aby společnost věděla kde jsou její příležitosti a hrozby.

Tabulka 6 SWOT analýza Delvita

### SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI DELVITA

**Personální práce**      **Silné stránky x Příležitosti**      **Slabé stránky x Hrozby**

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Personální plánování a strategie</b> | <i>Silné stránky</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ vzor ve společnosti Delhaize Group</li> <li>✓ existence plánů personálního plánování na následující rok</li> </ul>                                                       | <i>Slabé stránky</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ neozkoušená koncepce vzdělávání použití nových forem vzdělávání</li> </ul>                                               |
|                                         | <i>Příležitosti</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ pozitivní vliv na firemní kulturu</li> <li>✓ možnost získání kvalitních zaměstnanců</li> <li>✓ dlouhodobá strategie působí na dobré jméno společnosti</li> </ul>          | <i>Hrozby</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ možný výskyt konfliktů v rámci vzdělávání</li> <li>✓ působení zaměstnanců proti zájmům společnosti</li> </ul>                   |
| <b>Vzdělávání zaměstnanců</b>           | <i>Silné stránky</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ rozšířená nabídka různých individuálních kurzů (jazyků, PC...)</li> <li>✓ vysoká úroveň i ostatních typů školení pro skupiny z externích zdrojů i z interních</li> </ul> | <i>Slabé stránky</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nedostatečná motivace zaměstnanců, podceňování některých vedoucích pracovníků</li> </ul>                                 |
|                                         | <i>Příležitosti</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ zvýšení odbornosti zaměstnanců</li> <li>✓ zvýšení spokojenosti zákazníka</li> <li>✓ zvýšení plnění cílů společnosti</li> </ul>                                            | <i>Hrozby</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nedostatečná kvalifikace zaměstnanců</li> <li>✓ zvýšení počtu nespokojených zákazníků</li> <li>✓ odchody zaměstnanců</li> </ul> |

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                    |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Získávání<br/>zaměstnanců</b> | <i>Silné stránky</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ velmi dobře zpracovaná nabídka pracovního místa</li> <li>✓ umístění inzerátů na webových stránkách společnosti, v médiích i v interních novinách společnosti, spolupráce s Úřadem práce, personálními agenturami</li> </ul> | <i>Slabé stránky</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ kladen důraz na získávání pracovníků z externích zdrojů</li> </ul>                   |
|                                  | <i>Příležitosti</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ získání dobrého zaměstnance za minimální náklady</li> </ul>                                                                                                                                                                  | <i>Hrozby</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ možnost získání nevhodného zaměstnance a tím i finanční ztráty s tím související</li> </ul> |

Z této tabulky, SWOT analýzy, je jednoznačné, že společnost Delvita a.s. má více silných stránek než slabých. Dobře získávají zaměstnance díky velmi dobře zpracované nabídce pracovního místa. Ale oproti tomu mezi slabé stránky společnosti patří i nedostatečná motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

## 5. Návrh rámcových změn

V bakalářské práci z názvem „Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybraném podniku“ byla provedena analýza systému vzdělávání ve společnosti Delvita a.s. a výsledky hodnocení školení v letech 2003 – 2005.

Z analýzy vzdělávání byly sledovány ukazatele školení a okruhy rozvoje vzdělávání zaměstnanců společnosti Delvita a.s. Byly sledována i současná SWOT analýza.

Z výsledků hodnocení školení vyplývá, že společnost Delvita a.s. od roku 2003 do roku 2005 proškolila celkem 6 006 zaměstnanců ve 708,5 dnech za zhruba 750 000 Kč. Za první dva roky byly náklady za 555 640 Kč, vzhledem k tomu, že v tabulce za rok 2005 tyto informace nebyly poskytnuty, lze usuzovat, že byly náklady ve stejné výši jako každý rok.

Z analýzy vyplynulo, že výsledky vstupního školení prováděla společnost Delvita a.s. každé čtvrtletí a dále vyplynulo, že společnost dávala důraz na zaškolení nových zaměstnanců do společnosti, avšak v posledních čtvrtletí v roce 2005, přestala tyto zaměstnance zaškolovat.

- Proto navrhuji znovu zavést vstupní školení, jelikož pro společnost je zaškolení nových zaměstnanců důležité.

Z rámci celkového hodnocení roku 2003 a 2004 byly výsledky a náklady za rok 2003 pro hodnocení zaměstnanců HQ. Náklady na školení pro rok 2003 oproti roku 2004 jsou vyšší z důvodu toho, že pro tento rok bylo zaměřeno školení na profesionální růst zaměstnanců na ústředí (HQ). Hlavním úkolem těchto zaměstnanců bylo následující rok předávat a zaškolovat postupně další zaměstnance této společnosti.

Toto rozhodnutí manažerů Delvita a.s. lze hodnotit velmi přínosně, protože se snížily náklady, které v jiných společnostech bývají hlavním finančním problémem.

V roce 2005 se snížil počet školení oproti předcházejícím letům, ale ne z důsledků nezájmu o profesní růst, ale společnost Delvita a.s. zvolila strategii důvěry ve své zaměstnance a usoudila, že potřeba zaměstnanců je nižší.

- Proto navrhuji, aby společnost Delvita a.s. i nadále sledovala potřeby firmy a závazně i svých zaměstnanců a nabízela školení jak stálým, tak i novým zaměstnancům, neboť v žádné firmě nemůže profesionální růst stagnovat.

SWOT analýza společnosti Delvita, a.s. se zaměřila na tři hlavní ukazatele: Personální plánování a strategie, vzdělávání zaměstnanců a získávání zaměstnanců.

Vzdělávání zaměstnanců je prvořadým úkolem každé společnosti a proto je důležité skloubit strategii a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti a skloubit potřeby společnosti s přáním a požadavky zaměstnanců, co se týče profesionálního růstu.

Mezi silné stránky personálního plánování a strategie zařazuje společnost Delvita a.s. možnost využít zkušenosti ze společnosti Delhaize Group. Toto je zařazeno do silné stránky z toho důvodu, že společnost Delvita může čerpat ze zkušenosti mateřské společnosti a brát inspiraci. Nebezpečím tohoto vzoru je nevyzkoušená a neznalá forma vzdělávání.

- Proto navrhuji zaměřit se na důslednou analýzu a možnosti implementace do podmínek společnosti Delvita v České republice, které jsou jiné než používat belgického vzoru.

Z analýzy SWOT vyplývá, že mezi silné stránky patří zpracování nabídky pracovního místa např. umístění inzerátu na webových stránkách či v dalších médiích. Výborná strategie společnosti usnadňuje nábor a získávání zaměstnanců. Ale z analýzy dále vyplývá, že současně slabou stránkou společnosti je, že kladou důraz na získávání pracovníků z externích zdrojů.

- Proto navrhuji přehodnotit strategii získávání pracovníků z externích zdrojů a zvážit možnosti využití a mobility vlastních pracovníků, které jsou již na pracovní úrovni.

Velmi důležitou součástí SWOT analýzy je jeden ze tří ukazatelů vzdělávání zaměstnanců. Z analýzy SWOT vyplynulo, že hrozbou je nedostatečná kvalifikace zaměstnanců, ale mezi příležitostmi zařazuje společnost Delvita a.s. možnost zvýšit odbornost zaměstnanců a využít tuto příležitost.

- Proto navrhuji pro zvýšení odbornosti zaměstnance důsledné přehodnocení pracovních míst ve vztahu k potřebné kvalifikace a následně doplnění potřeb tohoto pracovního místa, neboť možnost a příležitost zvýšení odbornosti zaměstnanců sama uvádí i svou výhodu.

Za velmi slabou stránku považuje společnost Delvita a.s. „podceňování vedoucích pracovníků“, které zařadila při své analýze do jednoho z třech hlavních ukazatelů do oblasti vzdělávání zaměstnanců.

Ne každý studovaný člověk a držitelem titulu má schopnosti být na vedoucí pozici a vést své podřízené a být současně odborníkem ve svém oboru. V mnoha firmách vedoucí posty zastávají lidé s odbornou způsobilostí a znalostmi v oboru. Nastávají situace, kdy firma nahrazuje člověka s odbornou způsobilostí a znalostmi v oboru člověkem, který má sice titul, ale ne znalosti a autoritu.

- Proto navrhuji, aby společnost Delvita a.s. po přehodnocení této situace a vzhledem k upevnění autority svých vedoucích pracovníků stavěla nové projekty vzdělávání např.:
  - dala možnost doplnit nebo umožnila získat vedoucímu odborníkovi titul podložený diplomem a umožnit doplňovat, rozšířit vzdělávání pro danou pozici
  - a dala možnost pracovníkovi s vysokým titulem získat praktické a odborné zkušenosti.

Z analýzy systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Delvita a.s. vyplynulo, že stále je co zlepšovat. Avšak společnost Delvita a.s. je si toho vědoma, že touto cestou jde kvalifikace a motivace zaměstnance a i vzdělávání zaměstnanců.

## 6. Závěr

Společnosti se zaměřují na profesionální růst svých zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců, které jsou prvořadým úkolem každé společnosti, neboť vzdělání a kvalifikace zaměstnanců jsou konkurenční výhodou. Ne v každé společnosti má zaměstnanec potřebné dovednosti, znalosti a postoje nezbytné k uspokojivému výkonu zaměstnání. A proto stále naprostá většina pracovníků potřebuje odbornou přípravu. Chce-li organizace využít tohoto zaměstnance v budoucnu na zodpovědnějším místě, bude se muset zaměřit i k činnosti v oblasti rozvoje.

Většina velkých organizací dává svým zaměstnancům k dispozici možnosti vzdělávání dle potřeb firmy, ale některé, které se zaměřují na budoucnost, dávají možnost dalšího vyjádření se ke svým pracovním potřebám.

Společnosti se zaměřují na profesionální růst svých zaměstnanců a plnohodnotně zajistí jejich vzdělávání a růst, protože jsou si vědomi, že zaměstnanci se vzděláním jim přivedou výhody.

Je však velmi důležité skloubit potřeby a strategii vzdělávání zaměstnanců ve společnosti s přáním a požadavky zaměstnanců, co se týče profesionálního růstu.



## **7. Summary**

In general, corporations focus on the professional growth and education of their employees as a priority due to the fact that a good quality education and qualification of their employees can be taken for a competitive advantage. The employee not always possess of required skills, knowledge and attitude necessary to perform his/her job successfully. That is the reason why the vast majority of the employees need to be trained on a professional level. If the organization plans to promote one of their employees to a more responsible position, it will also have to focus on the development of his/her skills and knowledge.

However it is very important to merge the needs and strategy of the education of the employees with their wishes and requests in terms of their professional growth.

## 8. Přehled použité literatury

- [1] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- [2] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Zásady moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
- [3] WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.
- [4] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [5] KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [6] KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. České Budějovice, Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2002. 182 s. ISBN 80-7040-581-3.
- [7] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- [8] MENTZEL, W. *Erfolgreiche Personalarbeit*. 1.vyd. WRS Verlag, 1996. 22 s. ISBN 3-8092-1151-6.
- [9] BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [10] MILGROM, P., ROBERTS, J. *Modely rozhodování v ekonomii a management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-411-8.

- [11] HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*. 1.vyd. Brno: ERA Group, 2002. 147 s. ISBN 80-86517-20-9.
- [12] PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- [13] ROLÍNEK, L. *Management I.: studijní text pro kombinované studium*. 1.vyd. České Budějovice, Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003. 94 s.
- [14] HORALÍKOVÁ, M.: *Personální řízení*. 4. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita. Provozně ekonomická fakulta, 2000. 248 s. ISBN 80-213-0646-7.
- [15] [www.delvita.cz](http://www.delvita.cz)
- [16] [www.encyklopedie.seznam.cz](http://www.encyklopedie.seznam.cz)
- [17] [www.justice.cz](http://www.justice.cz)
- [18] Interní materiály firmy Delvita, a. s.

## **9. Přílohy**

Příloha 1 – Rozvoj zaměstnanců na prodejnách: Souhrn pravidel

Příloha 2 – Rozvoj zaměstnanců na prodejnách: Podklady ke školení

Příloha 3 – Rozvoj zaměstnanců na prodejnách: Prezenční listina

Příloha 4 – Rozvoj zaměstnanců na prodejnách: Hodnocení školení účastníky

Příloha 5 – Pravidla vzdělávání: Přihláška na školení – hromadná

Příloha 6 – Pravidla vzdělávání: Přihláška na školení – průběžná

Příloha 7 – Pravidla vzdělávání: Osvědčení o absolvování

Příloha 8 – Pravidla vzdělávání: Hodnocení školení účastníky

## **Příloha 1 – souhrn pravidel**

### **1. Cílem vzdělávání je:**

- zvýšit profesionalitu zaměstnanců společnosti Delvita v souladu s potřebami společnosti
- efektivní vynaložení finančních prostředků na vzdělávání

### **2. Formy školení:**

- skupinových, veřejných nebo individuálních školení
- exkurzí nebo zahraničních stáží
- jazykovým školením (viz. směrnice HR 12 / Pravidla výuky jazyků)
- speciálními programy

### **3. Nominace nebo přihlášení na školení**

- všechna školení pro zaměstnance na prodejnách jsou povinná
- do speciálních programů se zaměstnanec může přihlásit sám nebo může být nominován nadřízeným
- po schválení přihlášky je pro zaměstnance účast na speciálním programu povinná

### **4. Organizace školení**

- zodpovědnost za vzdělávací program jako celek má úsek lidských zdrojů
- před realizací školení musí být vždy 30 dní předem schválen obsah a metodika školení
- každý účastník obdrží osobně pozvánku na školení (místo, čas, program školení)
- z každého školení bude zpracována prezenční listina a zpětná vazba od účastníků i lektora
- pro každého účastníka školení a jeho nadřízeného platí AKCE 5-0-5 (před školením projednání cílů – při školení bez rušení – po školení body k aplikaci v praxi)

### **5. Úsek lidských zdrojů je zodpovědný za výběr a rozvoj interních trenérů nebo za výběr externího dodavatele školení.**

- ze kterých bylo čerpáno pro přípravu:

- které obdrží účastník školení:
- které použije lektor pro realizaci školení:

**Lektoři:**

**Organizace:**

Termín/y konání

Čas

Místo

Vybavení účastníků (co si mají vzít s sebou)

**Odevzdáno** na HR, RDD ..... datum:

**Potvrzení** obsahu, programu a metodiky ..... datum:

### **Příloha 3 – prezenční listina**

[illegible]



## Příloha 4 – hodnocení školení účastníky

### Vaše názory na seminář

*Jedním z cílů oddělení tréninku je poskytování kvalitních školení. Na základě Vaší účasti na školení Vás prosíme o vyplnění následujícího dotazníku. Informace nám poskytnou zpětnou vazbu a přispějí ke zkvalitnění našich aktivit. Vyplněný dotazník odevzdejte, prosím svému školiteli.*

|     |                                                     |   |   |   |   |   |
|-----|-----------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.  | Jak hodnotíte obsah školení?                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.  | Jak hodnotíte aktuálnost témat?                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.  | Jak hodnotíte rozsah, v jakém byla témata probrána? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.  | Jak hodnotíte odbornou úroveň školení?              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.  | Jak hodnotíte materiály ze školení?                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.  | Jaký byl výkon přednášejícího?                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.  | Jak využijete získané poznatky v praxi?             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.  | Jak jste byl/a spokojený/á s organizací školení?    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.  | Jak jste byl/a spokojený/á se stravováním?          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Jak jste byl/a spokojený/á s místem konání školení? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*\*stupnice hodnocení: 1 ...špatné ; 5 ...vynikající*

**Poznámky a další podněty:**

*Děkujeme za spolupráci*

**Příloha 5 - Přihláška na školení - hromadná**

| Přihláška na školení |        |                        |                 |                 |
|----------------------|--------|------------------------|-----------------|-----------------|
| Jméno                | pozice | číslo<br>středisk<br>a | téma<br>školení | očekávaná změna |
|                      |        |                        |                 |                 |
|                      |        |                        |                 |                 |
|                      |        |                        |                 |                 |
|                      |        |                        |                 |                 |
|                      |        |                        |                 |                 |
|                      |        |                        |                 |                 |
|                      |        |                        |                 |                 |
|                      |        |                        |                 |                 |
|                      |        |                        |                 |                 |
|                      |        |                        |                 |                 |
|                      |        |                        |                 |                 |
|                      |        |                        |                 |                 |
|                      |        |                        |                 |                 |
|                      |        |                        |                 |                 |
|                      |        |                        |                 |                 |
|                      |        |                        |                 |                 |
|                      |        |                        |                 |                 |
|                      |        |                        |                 |                 |

\_\_\_\_\_  
podpis ředitele úseku

## Příloha 6 - Přihláška na školení - průběžná

### Přihláška na školení

Jméno zaměstnance: \_\_\_\_\_

Oddělení: \_\_\_\_\_

Pozice: \_\_\_\_\_

Název školení/termín/název školicí agentury: \_\_\_\_\_

#### Forma školení:

skupinové

☐

veřejné

☐

individuální

☐

zahraniční stáž

☐

#### Zdůvodnění nominace:

Uveďte konkrétní oblasti, ve kterých se má zlepšit výkon zaměstnance po absolvování školení (=cíl) a způsob, podle čeho zlepšení vyhodnotíte:

- Cíl = oblasti ke zlepšení:

- Způsob změření přínosu školení:

---

*Souhlasím s přihláškou a prohlašuji, že jsem se v duchu přístupu "5-0-5" se zaměstnancem předem dohodl na důvodech a cílech jeho nominace, nebudu ho (pokud to není bezpodmínečně nutné) ze školení vyrušovat a po návratu ze školení mu poskytnu možnost dát mi zpětnou vazbu.*

\_\_\_\_\_  
datum

\_\_\_\_\_  
podpis přímého nadřízeného

\_\_\_\_\_  
datum

\_\_\_\_\_  
podpis ředitele úseku

---

Prohlašuji, že jsem byl/a seznámen/a s pravidly pro školení zaměstnanců a budu je respektovat.

\_\_\_\_\_  
datum

\_\_\_\_\_  
podpis přihlašovatele

## **Příloha 7 – Osvědčení o absolvování**

### **Osvědčení o absolvování**

Jméno účastníka:

---

Oddělení:

---

Pozice:

---

Název školení: \_\_\_\_\_ Datum školení:

---

---

Udělují výše uvedenému účastníkovi školení osvědčení o absolvování.

\_\_\_\_\_  
podpis lektora

## Příloha 5 – hodnocení školení účastníky

### Vaše názory na seminář

*Jedním z cílů Úseku lidských zdrojů je poskytování kvalitních školení. Na základě Vaší účasti na školení Vás prosíme o vyplnění následujícího dotazníku. Informace nám poskytnou zpětnou vazbu a přispějí ke zkvalitnění našich aktivit. Vyplněný dotazník odevzdejte prosím svému školiteli nebo na Úsek lidských zdrojů.*

|     |                                                     |   |   |   |   |   |
|-----|-----------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1.  | Jak hodnotíte obsah školení?                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.  | Jak hodnotíte aktuálnost témat?                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.  | Jak hodnotíte rozsah, v jakém byla témata probrána? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.  | Jak hodnotíte odbornou úroveň školení?              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.  | Jak hodnotíte materiály ze školení?                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.  | Jaký byl výkon přednášejícího?                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.  | Jak využijete získané poznatky v praxi?             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.  | Jak jste byl/a spokojený/á s organizací školení?    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.  | Jak jste byl/a spokojený/á se stravováním?          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Jak jste byl/a spokojený/á s místem konání školení? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*\*stupnice hodnocení: 1 ...špatné ; 5 ...vynikající*

**Poznámky k bodům hodnoceným 1, 2 nebo 3 a další podněty:**

*Děkujeme za spolupráci*