

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Vzdělávací procesy v organizaci**

**Educational processes in a company**

Diana Duchoňová

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2016/2017

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Diana DUCHOŇOVÁ**  
Osobní číslo: **K16B0235P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Vzdělávací procesy v organizaci**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Zpracujte teoretický vstup k řešenému tématu.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci.
3. Analyzujte a zhodnoťte současný systém vzdělávání v posuzované organizaci.
4. Zformulujte doporučení a návrhy pro danou oblast.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- **ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **BARTOŇKOVÁ, Hana.** *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- **VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **21. října 2016**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2017**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Vzdělávací procesy v organizaci“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce, paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za pomoc, informace, cenné rady a odborné vedení při vypracování této bakalářské práce.

Dále děkuji pracovníkům společnosti PetCenter CZ, s. r. o. za ochotu a poskytnutí cenných praktických informací pro potřeby této bakalářské práce.

## Obsah

Úvod.....	7
1. Vzdělávání pracovníků .....	8
1.1. Pracovní schopnosti .....	8
1.2. Výhody a bariéry vzdělávání .....	9
2. Vzdělávací proces .....	12
2.1. Identifikace potřeby vzdělávání .....	12
2.2. Plánování a realizace vzdělávání .....	15
2.3. Metody vzdělávání pracovníků .....	18
2.3.1. Mentoring.....	20
2.3.2. Přednáška, seminář .....	21
2.4. Motivace.....	22
2.5. Vyhodnocování vzdělávání .....	24
3. Shrnutí.....	26
4. Představení společnosti PetCenter CZ, s. r. o. ....	27
4.1. Historie společnosti.....	27
4.2. Základní informace o společnosti .....	27
4.2.1. Vize, mise, motto, strategie, hodnoty .....	28
4.3. Finanční analýza společnosti.....	29
4.4. Lidské zdroje společnosti .....	31
4.5. Struktura společnosti .....	31
5. Vzdělávací systém společnosti PetCenter CZ, s. r. o.....	33
5.1. Organizace vzdělávání prodejců .....	33
5.2. Vzdělávací akce společnosti pro prodejce .....	35
5.2.1. Školení povinná ze zákona .....	36

5.2.2.	Adaptační školení .....	36
5.2.3.	Certifikovaná školení .....	38
5.2.4.	Produktová školení .....	40
6.	Průzkum ve společnosti PetCenter .....	41
6.1.	Dotazníkové šetření.....	41
6.1.1.	Výsledky dotazníkového šetření .....	42
6.1.2.	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	49
6.2.	Strukturované rozhovory.....	50
6.3.	Zhodnocení vzdělávání prodejců ve společnosti.....	54
7.	Navrhovaná opatření.....	56
7.1.	Navržení změny adaptačního procesu.....	56
7.2.	Navržení pokročilejších témat vzdělávacích akcí .....	58
7.3.	Navržení na zvýšení motivace pracovníků ke vzdělávání .....	59
	Závěr .....	62
	Seznam tabulek, obrázků a grafů .....	63
	Seznam použitých zkratk .....	64
	Seznam použité literatury .....	66
	Seznam příloh .....	68
	Abstrakt.....	72
	Abstract.....	73

## Úvod

Tématem této bakalářské práce jsou vzdělávací procesy v organizaci. Vzdělávání pracovníků je důležitou součástí personálních činností, jelikož přináší výhody jak samotnému pracovníkovi, který tak nabývá nových znalostí a zkušeností, tak i společnosti, která tak posiluje svou konkurenceschopnost. Jelikož pro vybranou společnost není vždy snadné na trhu práce sehnat pracovníky s potřebnými znalostmi a dovednostmi, je nutné dostatečně se zabývat jejich dalším vzděláváním.

Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit systém vzdělávání ve vybrané společnosti a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího vzdělávacího systému. Pro zpracování práce byla zvolena společnost PetCenter CZ, s. r. o. z důvodu pracovního působení ve společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou, které jsou dále členěny do sedmi samostatných kapitol.

Teoretická část obsahuje tři kapitoly. Kapitola Vzdělávání pracovníků se věnuje definici vzdělávání, jeho cíli, výhodami a bariérami a popisu pracovních schopností. Druhá kapitola Vzdělávací proces se zabývá jednotlivými fázemi vzdělávacího procesu, včetně podrobnějšího popisu dále využitých metod vzdělávání. Poslední kapitola shrnuje teoretické poznatky zpracované v bakalářské práci. Teoretická část byla zpracována na základě studia odborné literatury.

Praktická část je členěna do čtyř kapitol. V první kapitole je představena společnost PetCenter CZ, s. r. o., je popsána její základní historie, základní informace o společnosti, finanční analýza, personální situace ve společnosti a struktura společnosti. Ve druhé kapitole je popsán aktuální vzdělávací systém společnosti včetně popisu jednotlivých vzdělávacích akcí. Další kapitola se zabývá analýzou vzdělávacího systému a to pomocí dotazníkového šetření, které probíhalo mezi prodejci jedné z územních oblastí společnosti, a analýzy strukturovaných rozhovorů vedenými s vybranými prodejci společnosti. Poslední kapitola obsahující návrhy opatření vedoucí ke zlepšení vzdělávacího systému organizace navazuje na výsledky této analýzy. Praktická část byla zpracována na základě rozhovorů s pracovníky personálního oddělení společnosti, rozboru interních dokumentů společnosti, výsledků dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů s prodejci a využití vlastních zkušeností.



## **1. Vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání pracovníků je personální činností, která se zabývá různými způsoby, jak zvýšit vzdělanost a odbornost pracovníků. Jedná se o neustálý proces, který vychází z nepřetržitého vývoje nových technologií, vývoje trhu a změny potřeb a požadavků ze strany zákazníků, což vyvíjí tlak na zvyšování kvalifikace zaměstnanců v souladu s těmito podněty. Armstrong (2015) definuje vzdělávání jako proces zabezpečující organizaci vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Dále tvrdí, že proces vzdělávání usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojení si požadovaných znalostí, dovedností a schopností skrze vlastní zkušenosti, vzdělávací programy a aktivity zajišťované organizací. Koubek (2015) naproti tomu vnímá vzdělávání, jako personální činnosti, která zahrnuje určité aktivity – prohlubování pracovních schopností, rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikační procesy, orientace pracovníka neboli přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům a formování pracovních schopností a formování osobnosti pracovníka.

Tureckiová (2004) uvádí, že cílem vzdělávání pracovníků by neměl být pouhý rozvoj a osvojování si nových znalostí a dovedností, ale především dosažení změn v postojích a myšlení pracovníků, které je pak rozhodující pro rozvoj společnosti a její lepší konkurenceschopnost. Nové znalosti, dovednosti, postoje a návyky jsou tedy vnímány pouze jako prostředek k úspěchu organizačních změn v rámci vzdělávání i v rámci celé organizace. Mělo by se jednat o vzájemné propojení ochoty k vynaložení určitého úsilí, které musí pracovník vynaložit k osvojení a rozvinutí dovedností a znalostí, schopností osvojování si nových pracovních postupů, které jsou důležité pro úspěšnou realizaci změny a možnosti zúčastnit se podnikového vzdělávání a následně moci uplatnit získané znalosti a dovednosti.

### **1.1. Pracovní schopnosti**

Dle Koubka (2015) lze systém pracovních schopností pracovníka rozdělit na tři základní oblasti. První z nich je oblast všeobecného vzdělávání, kterou zajišťuje především školský systém a není tedy ovlivňován organizací, jedná se především o nabývání základních a všeobecných znalostí a dovedností pro soužití člověka ve společnosti.

Dále navazuje druhá oblast, oblast odborného vzdělávání neboli oblast odborné/profesionální přípravy. Jedná se o nejrozsáhlejší oblast, která zahrnuje jak část, kterou organizace

neovlivní, tou je základní příprava na povolání, tedy navazující školský systém, kde studenti nabývají odborných znalostí potřebných pro budoucí profesi, tak několik dalších částí, které jsou již v režii organizace. Sem patří orientace, což je část vzdělávání, ve které se nový pracovník adaptuje a seznamuje s organizací, dále doškolení, kdy je pracovník dále vzděláván v oboru, především na základě požadavků znalostí nových technologií či sortimentu. Dalším bodem organizací prováděného formování pracovních schopností je přeškolení neboli rekvalifikace, tedy proces, při kterém se pracovník zaučuje v nových znalostech a zkušenostech potřebných k danému povolání, které může být zcela nebo částečně odlišné od jeho dosavadní profese. Speciálním případem přeškolení je tzv. profesní rehabilitace, kdy je směřováno k opětovnému pracovnímu uplatnění osob, které z důvodu zdravotního stavu nemohou vykonávat dosavadní zaměstnání.

Třetí oblastí pracovních schopností pracovníka je oblast rozvoje. Jedná se o jakýsi nadstandardní typ vzdělávání, které je zaměřeno na zkušenosti a znalosti, které nejsou nezbytné pro vykonávání současného zaměstnání. Je zde kladen důraz i na rozvoj osobnosti samotného pracovníka, na jeho pracovní potenciál a lepší adaptabilitu. (Koubek 2015)

## **1.2. Výhody a bariéry vzdělávání**

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) správně nastavený systém vzdělávání pracovníků přináší pro podnik řadu výhod. V první řadě má společnost díky vzdělávání odborně připravené pracovníky, kteří se často obtížně nacházejí na trhu práce, což souvisí i s efektivnějším pokrýváním potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Nepřetržitě zvyšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců. Následně vede k lepším pracovním výkonům a produktivitě práce, případně ulehčuje hledání cest k jejich zlepšení. Pomáhá zlepšovat vztah zaměstnanců k podniku, kteří se cítí ceněnější a pro podnik důležitější. Přispívá ke zvyšování atraktivity podniku na trhu práce a jeho celkové konkurenceschopnosti. Urychluje personální a sociální rozvoj zaměstnanců a zlepšuje pracovní i mezilidské vztahy.

Výhody vzdělávání pracovníků jsou patrné i na straně zaměstnanců, jak uvádí Sakslová a Šimková (2013). V první řadě zvyšuje samostatnost a usnadňuje participaci zaměstnance, jelikož získané znalosti a dovednosti mu dávají lepší předpoklady pro přijímání odpovědnosti a zapojování do rozhodovacího procesu organizace.

Zároveň může být pro pracovníka vzdělávání jistou formou motivace, pokud jej vnímá jako cestu k seberealizaci a lepšímu uplatnění. Díky vzdělávání se pro zaměstnance vytváří prostor pro personální postup a plánování osobní kariéry. V neposlední řadě vzdělávání pomáhá ke zvyšování celkové kvality pracovního i osobního života pracovníka a k rozvoji jeho sociálně psychologických dovedností a formování osobnosti.

Na druhou stranu mohou některé podniky vnímat vzdělávání svých pracovníků jako zbytečné plýtvání zdroji, jelikož u více vzdělaných zaměstnanců může hrozit větší riziko odchodu k jiné společnosti. Je tedy třeba zároveň, se správným nastavením efektivního vzdělávání, těmto zaměstnancům nabídnout vyhovující podmínky pro práci, které by je motivovali zůstat u stávajícího zaměstnavatele, který vynaložil prostředky na jejich další vzdělávání, ať už se jedná o příznivé klima, individuálnější přístup, pocit důležitosti zaměstnance pro podnik, možnost kariérního růstu nebo lepší platové podmínky, na základě lepších podávaných pracovních výkonů, které by dané vzdělávání mělo podpořit. (Vodák, Kucharčíková 2011).

Barták (2015) přímo definuje bariéry při vzdělávání zaměstnanců, které dělí do čtyř kategorií. První z nich jsou tzv. percepční bariéry, díky kterým vzdělávaný pracovník nedokáže jasně vnímat podstatu problému, případně nedokáže vyhledat informace nutné k jeho řešení. Spadají sem například problémy jako je neschopnost vidět problém z různých hledisek, negativní vlivy návyků a stereotypů, nasycení neboli saturace, kdy dospělý jedinec má pocit, že se nemůže již nic nového naučit nebo tendence vymezování problému buď příliš úzce, nebo naopak příliš široce.

Další kategorií jsou bariéry kultury a pracovního prostředí. Bariéry kultury vycházejí z faktu, že dospělí jedinci se snaží přizpůsobovat určitým rámcům chování, které od něj vyžaduje společenské prostředí či situace. Patří sem například předpoklady, že hravost je jen pro děti, nikoli dospělé, že v řešení problémů není prostor pro humor, zažitá postoje přijímající pouze logické, číselně vyjádřitelné nebo na první pohled užitečné a nevěnuje se pozornost pocitům, intuici a kvalitativnímu posuzování. Bariéry pracovního prostředí představuje především narušování procesu vzdělávání z nejrůznějších důvodů, jako například nedostatek spolupráce, nedůvěra mezi spolupracovníky, konzervatismus či nedostatek podpory k osobnostnímu a kvalifikačnímu rozvoji.

Třetí kategorií jsou intelektuální a výrazové bariéry, které nejčastěji vycházejí ze skutečné nebo někdy i domnělé nedostatečné intelektuální vybavenosti. To má za následek například použití nesprávného jazykového prostředku (složitě vysvětlování jednoduchého problému nebo nekonkrétní popisování konkrétního problému), obtížné větné skladby, nerespektování rozdílného vnímání lektora a vzdělávaného jedince, absence zpětné vazby nebo nepřihlížení k výsledkům, které zpětná vazba přináší.

Poslední skupinou jsou emoční bariéry. Ty představují překážky v rámci myšlení, sdělování a jednání. Patří sem například strach udělat chybu, nedůvěra ve vlastní schopnosti, nechť ke změnám, obavy z neznámého nebo nedostatečná představivost, pružnost a dynamičnost myšlení.

## **2. Vzdělávací proces**

Vzdělávání není krátkodobou záležitostí. Jedná se o dlouhodobý proces, který tvoří čtyři fáze – identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

### **2.1. Identifikace potřeby vzdělávání**

Koubek (2015) upozorňuje, že identifikace potřeby vzdělávání představuje poměrně obtížný problém, jelikož kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné pojmy a je tedy založena především na odhadech. Potřebu vzdělávání popisuje jako jakoukoliv disproporci mezi znalostmi a dovednostmi na straně pracovníka a tím, co vyžaduje jeho pracovní místo. Vodák a Kucharčíková (2011) přesně definují tzv. výkonnostní mezeru, která určuje rozdíl mezi požadovanou výkonností a v současnosti existující výkonností. Armstrong (2015) obdobně charakterizuje tzv. mezeru ve vzdělání, což je rozdíl mezi požadovanou úrovní výkonu, znalostí a dovedností pracovníků a úrovní skutečnou.

Analyzování těchto mezer by mělo probíhat na všech úrovních, tedy na úrovni organizace, úrovni skupin i úrovni jednotlivých pracovníků, jelikož všechny tři úrovně jsou spolu propojeny a navazují na sebe. Při samotném identifikování nedostatků se může postupovat oběma směry, ať už od úrovně organizace přes skupiny po pracovníky nebo od úrovně pracovníků přes skupiny po organizaci jako celek.

Tento styl analýzy je však Armstrong (2015) považuje za dosti omezený, jelikož řeší pouze vzniklé nedostatky a problémy a nesměruje proces vzdělávání dopředu tak, aby byli pracovníci rozvíjeni i nad rámec aktuálního pracovního zařazení. Vzdělávací proces by tedy měl být zároveň provázán s celkovými plány společnosti a měl by předstihovat aktualizaci těchto plánů tak, aby nedocházelo k již zmíněným mezerám ve vzdělání. Zároveň by vzdělávání mělo přinášet posun a rozvoj pracovníků i po osobnostní stránce.

Koubek (2015) navrhuje jako další z možností, jak identifikovat potřebu vzdělávání pracovníků, soustavné sledování pracovního výkonu, nakládání se zdroji, vývoj kvality výrobků a služeb apod., z jejichž analýzy může vyplynout, že je potřeba lepšího případně nového způsobu vzdělávání zaměstnanců. Informace potřebné k takovéto analýze potřeby vzdělávání lze získávat z různých zdrojů.

V rámci údajů o celé organizaci se sledují především údaje o struktuře organizace, výrobním plánu či programu činnosti, zdrojích a údaje o počtu a struktuře pracovníků. Co se týče údajů o jednotlivých pracovištích a pracovních skupin, je třeba se zaměřit v první řadě na popisy pracovních míst a jejich specifikace a případná potřebná kvalifikace a znalosti. Zároveň je však důležité sledovat pracovní kulturu, styly vedení na jednotlivých pracovištích apod.

Údaje o jednotlivých pracovnících se zjišťují především z personální evidence, průběžného hodnocení zaměstnanců, záznamů o vzdělání a absolvovaných vzdělávacích programech, sledované výkonnosti pracovníků či rozhovorů se samotnými pracovníky, ať už aktuálně pracujících v organizaci či od společnosti odcházejících, jelikož se z nich dají rozeznat názory a postoje, které pracovníci vůči organizaci a jejímu vedení zauímají, z čehož se dá vycházet v rámci budoucích náprav ať už v rámci vzdělávání nebo mimo něj.

Zároveň by měla každá společnost, která aktivně řeší vzdělávání svých pracovníků, sledovat nejen vlastní vnitřní informace, ale i své okolí, především stav a vývojové tendence na trhu práce. Měla by se zaměřit na profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů především v místech, ze kterých získává nové zaměstnance a také studenty preferované studijní a vzdělávací programy. Díky těmto znalostem je například jednodušší se připravit dopředu na případné zvýšení nutnosti přeškolení a lepšího vzdělávání budoucích nových zaměstnanců.

Ke správné identifikaci potřeb vzdělávání je třeba, získávat potřebné informace, k čemuž lze využít různých zdrojů a metod. Většinou se jedná o jednoduché a snadno použitelné metody. Jelikož není snadné v praxi přesně identifikovat potřebu vzdělávání, používá se k upřesnění údajů zpravidla kombinace více metod, aby byly výsledky co nejvíce vypovídající. Vodák a Kucharčíková (2011) popisují řadu metod využívaných ke sběru dat pro identifikaci potřeb vzdělávání.

První z nich je strukturovaný rozhovor, u kterého je předem připraven seznam otázek, ať už otevřených nebo uzavřených, na jejichž základě se zjišťuje, proč jednotlivý zaměstnanci či skupiny zaměstnanců nepodávají uspokojivé výkony. Pozitivem je možnost detailnějšího prozkoumání situace, na druhou stranu negativem je jistá časová náročnost a potřeba dostatečně kvalifikovaného dotazujícího.

Další metodou je pozorování, kdy pozorovatel sleduje zaměstnance během jejich přirozeného výkonu práce a porovnává jejich dovednosti a osobní styly práce jak mezi sebou, tak s normami či popisem jejich práce. Výhodou je jasné získání informací o tom, jak je reálně plněna práce ve společnosti, nevýhodou však může být, že se sledovaný zaměstnanec, pokud o sledování ví, nemusí chovat přirozeně.

Použit lze také dotazník, díky kterému lze zjistit úkoly zaměstnance a postoje k různým činnostem jeho práce. Kladem dotazníku je jeho nízká nákladovost a možnost rychle oslovit velké množství zaměstnanců. Záporů má dotazník hned několik. Může totiž docházet ke špatnému pochopení otázek respondenty, otevřené otázky se těžko a zdlouhavě vyhodnocují a často není možné dotazníkem pokrýt všechny oblasti práce.

Další metodou získávání informací je participace, tedy určitá doba, po kterou výzkumník na sebe bere roli zaměstnance a díky tomu může lépe pochopit jeho práci. Využívá se zejména v situacích, kdy je obtížné vysvětlit a dostatečně objasnit danou pozici, kterou pracovník zastává či je pozice, či přístupy v ní, nová a nikdo by je nedokázal kvalifikovaně posoudit. Plusem této metody je kvalitnější porozumění podmínkám práce, naopak mínusem může být případ, kdy výzkumník nemá potřebnou kvalifikaci k provádění veškerých úkonů, které daná pozice obsahuje.

Dále se uvádí metoda popisu práce vytvořeného zaměstnancem. Daný pracovník popíše svou práci ze své perspektivy a zhodnotí stupně důležitosti a náročnosti jednotlivých úkolů a povinností, které jeho pozice vyžaduje. Dobré na této metodě je její rychlost a odraz zaměstnancových zkušeností, jak pracovních tak životních, naproti tomu však může být pro pracovníka někdy náročné popsat svou pozici, informace mohou být nekompletní, případně může zaměstnanec přecenit nebo naopak nedocenit důležitost a obtížnost práce, kterou vykonává.

Poslední popisovanou metodou je skupinová diskuse, kdy se soustředí a prodiskutovávají problémy skupiny jednotlivců, které jsou nějak spojeny s jejich prací. Cílem by mělo být získání názorů na to, jak by se práce měla realizovat, případně zlepšovat. Důležité je to především u změny obsahu práce nebo v jejích postupech. Pozitivem v tomto případě je rychlost získaných informací a především různé pohledy na danou problematiku. Negativem je pak časová náročnost, potřeba zkušeného moderátora diskuse, a možnost projevení zábran vyjádřit svůj názor před ostatními kolegy, především v rámci různého funkčního postavení.

Kromě popsaných metod se samozřejmě užívá i dalších zdrojů informací, jako jsou především zpracování vnitřních dokumentů podniku, SWOT analýza, sledování pracovního výkonu, workshopy nebo hodnocení výkonu a sebehodnocení.

Údaje získané na základě vybraných metod je následně třeba správně analyzovat, aby mohla být společnosti prospěšná a vedla ke správné volbě vzdělávacího prostředku a následně ke zlepšení nebo nápravě aktuální situace. Pro zachování objektivity při hodnocení údajů se doporučuje uplatnit následující zásady:

- zvážení faktorů, které ovlivňují především problém ve výkonnosti jednotlivce či celého podniku
- zaměření se na získání komplexního pohledu na problém
- využití perspektivy k získání objektivního pohledu na zaměstnance a na problém z perspektivy jiného pracovníka

(Vodák, Kucharčíková 2011)

Vodák a Kucharčíková (2011) dále uvádějí, že cílem procesu analýzy údajů a celé identifikace potřeb vzdělávání by mělo být nalezení konkrétních problémů ve výkonnosti a stanovení jejich příčin. Výsledkem tohoto procesu by pak měl být seznam vzdělávacích potřeb zaměstnanců a návrh vhodného vzdělávacího programu. Analýza potřebná pro správnou identifikaci potřeb vzdělávání může odhalit problémy i z jiných oblastí, které nelze odstranit nebo zlepšit pomocí vzdělávání. Ty je pak třeba řešit pomocí jiných metod například inovacemi v oblasti techniky, nastavením jiných postupů či reorganizací určitých částí společnosti.

## **2.2. Plánování a realizace vzdělávání**

Dle Dvořákové (2012) je nejprve třeba stanovit priority v rámci potřeb vzdělávání pomocí jednoduchých nástrojů a zaměřit se prvotně na ty, které mohou být pro posun společnosti a nápravu nedostatků klíčové. Údaje získané analýzou potřeby vzdělávání se porovnávají s celkovou podnikovou strategií a dlouhodobými plány společnosti, díky čemuž se jim přiřadí odpovídající priorita. Nejjednodušší možností je dělení zjištěných aktivit či dovedností, které je třeba pomocí vzdělávání zlepšit, na „naléhavé“ a „žádoucí“, kdy jde o stanovení nezbytnosti nebo pouze doplňkovosti dané aktivity či dovednosti z hlediska požadovaného pracovního výkonu. Následně lze přistoupit k samotné tvorbě vzdělávacího plánu a jeho následné realizaci.



Koubek (2015) vychází z předpokladu, že se první návrhy plánů vzdělávání vytváří již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání a z nich se pak vyplývají konkrétní návrhy programů a rozpočtů. Tyto návrhy se pak upřesňují a projednávají až do podoby konečného plánu vzdělávání. Dále Koubek dodává, že správně vypracovaný plán by měl specifikovat následující okruhy:

- jaký obsah vzdělávání má být zabezpečen
- koho se bude vzdělávání týkat
- jakým způsobem bude vzdělávání probíhat (metody, podklady atd.)
- kým bude vzdělávání provedeno
- v jakém termínu a časovém plánu se má vzdělávání uskutečňovat
- kde se bude vzdělávání konat
- jaká bude rozpočtová stránka vzdělávání
- jakým způsobem se bude vzdělávání hodnotit

Také Vodák a Kucharčíková (2011) tvrdí, že výstupem fáze identifikace potřeby vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu, načež se proces tvorby konkrétního plánu skládá ze tří fází.

V první řadě se jedná o fázi přípravnou, kdy je nejprve třeba konkrétně specifikovat potřeby vzdělávání, dále podle nich stanovit konkrétní cíle, kterých chce společnost pomocí vzdělávání dosáhnout a následně analyzovat účastníky tohoto vzdělávání. U dlouhodobých plánů vzdělávání se často specifikují i dílčí cíle jednotlivých tematických oblastí.

Dále následuje fáze realizační, ve které se jedná o vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu. Důležité je správně zvolit metody vzdělávání a zohlednit veškeré ovlivňující faktory, ať už počet zúčastněných pracovníků, priority a podmínky podniku nebo potřebu vzájemné spolupráce účastníka a lektora.

Poslední fází je fáze zdokonalování. Jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap plánovaného vzdělávacího programu v porovnání se stanovenými cíli. Hledají se možnosti zlepšení kompletního vzdělávacího procesu, zjišťuje se informovanost účastníků o akci, prověřují se úrovně organizačního zajištění, což mimo jiné zahrnuje ubytování, stravu, dopravu a ekonomickou nákladovost jednotlivých faktorů.

Nejproblematictější na této fázi je výběr vhodných metod hodnocení a stanovování konkrétních kritérií.

Následně Vodák s Kucharčíkovou (2011) shrnují, že každý dobrý plán vzdělávání by měl obsahovat určité aspekty, kde lze vysledovat podobnost s výše uvedeným Koubkem (2015).

- Jaká budou témata vzdělávání, kdy je důležité, aby vzdělávaná témata posunovala zúčastněné dopředu. Ideální je vzdělávání „šité na míru“ dané organizaci tak, aby přesně uspokojovala její potřeby vzdělávání.
- Kdo je cílová skupina účastníků, přičemž je vhodné, aby byli účastníci skupiny na zhruba stejné úrovni znalostí a zkušeností. Pokud je to možné, je též vhodné, aby se vzdělávací akce účastnili vedoucí pracovníci společně se svými podřízenými, což představuje silnou motivaci.
- Jaké metody a techniky budou použity tak, aby bylo co nejlépe dosaženo stanovených cílů.
- Která vzdělávací instituce bude zvolena, tedy zda bude zvoleno interních nebo externích školitelů. V případě externích institucí je výběr ovlivňován různými faktory, ať už předchozích zkušeností, recenzí od jiných podniků nebo ochota přizpůsobit své výukové programy požadavkům organizace.
- Kdy a v jakém časovém období bude vzdělávání uskutečňováno, zda půjde o jednorázovou nebo opakující se akci či kontinuální proces. Je důležité plánovat vzdělávací akce s ohledem na pracovní vytíženost a dostupnost vzdělávaných zaměstnanců.
- Kde se vzdělávací akce uskuteční, tedy zda půjde o prostory podniku, či externí prostory ať už vzdělávací nebo jiné organizace. Osvědčeným způsobem je volit klidné, neutrální prostředí, kde lze vzdělávací akci spojit zároveň s relaxací.
- Jakým způsobem a v jakém období se bude realizovat závěrečné hodnocení vzdělávací akce a celého vzdělávacího plánu, což je důležité především z hlediska posouzení efektivity daného vzdělávání.
- Jaké jsou náklady na vzdělávací akci, kam je třeba započítat veškeré přímé náklady spojené s danou vzdělávací akcí i vyčíslený pracovní čas účastníků.

Armstrong (2015) na rozdíl od předchozích autorů dělí plánování a realizaci vzdělávání do pěti samostatných fází. První je fáze analýzy, ve které se stanovují cíle a vymezují

podmínky potřebného vzdělávání, určují se výchozí znalosti a dovednosti konkrétních vzdělávaných jedinců. Následuje fáze návrhu, kdy se analyzuje předmět vzdělávání, vypracovává se konkrétní koncept programu, určují se jednotlivé studijní materiály a stanovují se metody vyhodnocování vzdělávání. Třetí a nejobsáhlejší fází je fáze vývoje, kdy se sestavuje program vzdělávání. Ten obsahuje konkrétní plán vzdělávání, obsah a výstupy jednotlivých lekcí, použité metody vzdělávání, podklady a materiály, potřebné technické vybavení a organizační zajištění. Následně se takovýto program tiskne a distribuuje zainteresovaným stranám. Další je fáze realizace, kdy se realizuje vzdělávací akce dle vytvořeného plánu. Poslední je pak fáze vyhodnocení, ve které se zkoumá dopad programu na výkon a naplnění očekávání. Každá lekce se vyhodnocuje jak z pohledu lektora, tak z pohledu účastníků.

Velice stručně pak plánování vzdělávacích potřeb popisuje Dvořáková (2012), která se nejprve zaměřuje na definování operativních cílů vzdělávání, které obsahují harmonogram v rámci ročních plánů obsahujících termíny konkrétních aktivit a rámce operativních nákladů, dále na identifikaci konkrétních účastníků, upřesnění metod vzdělávání a určení kritérií hodnocení. Následně uvádí, že na základě průběžné zpětné vazby se upravují požadavky účastníků na realizaci a upřesňuje se struktura a výše rozpočtu.

### **2.3. Metody vzdělávání pracovníků**

Pro možnosti vzdělávání pracovníků existuje celá řada různých metod vzdělávání, nejčastěji se vyskytuje dělení na metody vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání mimo pracoviště. Toto dělení podrobně popisuje Koubek (2015).

Metody vzdělávání na pracovišti

1. Instruktaž při výkonu práce – jedná se zpravidla o jednorázový zácvik nového nebo méně zkušeného pracovníka
2. Coaching – jde o dlouhodobé podněcování a směřování vzdělávaného pracovníka k lepším výkonům a vlastní iniciativě
3. Mentoring – představuje obdobu coachingu, kdy si vzdělávaný pracovník sám vybírá svého rádce (mentora), který jej na základě vlastní dobrovolnosti stimuluje k lepším výkonům

4. Counselling – je založen na vzájemném konzultování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem
5. Asistování – při této formě vzdělávání je vzdělávaný pracovník přidělen již zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění úkolů a postupně tyto úkoly plní sám, až se plnohodnotně zařadí do pracovního procesu
6. Pověření úkolem – bývá často poslední fází asistování, kdy je vzdělávanému pracovníkovi zadán samostatný úkol, u kterého je dozorován
7. Rotace práce – jedná se o postupné zařazování vzdělávaného pracovníka do různých částí organizace a je ho využíváno především při výchově řídicích pracovníků
8. Pracovní porady – do metod vzdělávání jsou zařazeny zejména z důvodu, že se na nich pracovník seznamuje a následně pomáhá řešit i problémy jiných pracovišť

#### Metody vzdělávání mimo pracoviště

1. Přednáška – bývá zaměřena na jednostranné zprostředkování většinou nových znalostí či informací
2. Přednáška spojená s diskusí, seminář – opět se jedná o zprostředkování informací, tentokrát doplněné o diskusí, která může přinést další poznatky
3. Demonstrování – podobně jako předchozí metody zprostředkovává nové znalosti a informace s rozdílem, že jsou prakticky předváděny za pomoci adekvátních pomůcek (trenažéry, výukové dílny, předvádění zařízení)
4. Případové studie – jedná se o smyšlené nebo reálné líčení specifické situace, která řeší určitý vzdělávaný problém, ke kterým pak jednotliví pracovníci nebo skupinky pracovníků navrhnou co nejefektivnější řešení
5. Workshop – je komplexnější obdobou případových studií, kde se tentokrát řeší týmově a z širší perspektivy
6. Brainstorming – jedná se opět o variantu případové studie, kdy každý účastník přednese svůj návrh opatření a ta se poté skupinově diskutují
7. Simulace – jde o řadu rozhodnutí založených na základě předem daného scénáře
8. Hraní rolí – je metodou, kdy na sebe účastníci berou danou roli a simulují reálnou situaci, která je následně analyzována
9. Diagnosticko-výcvikový program – účastník je zde konfrontován s různými většinou počítačem zadávanými úkoly, které jsou následně vyhodnocovány již existujícími řešeními

10. „Outdoor training/learning“ – jedná se o skutečné většinou supinové hry, které mají za cíl naučit a podpořit manažerské dovednosti
11. E-learning – jde o vzdělávání pomocí počítačů, které nabízí celou škálu možností vzdělávání, ať už jde o poskytování informací, průběžné hodnocení osvojování znalostí a následné testování

### **2.3.1. Mentoring**

Dle Armstronga (2015) je mentorování procesem, při kterém mentor pomáhá přiděleným osobám v jejich vzdělávání a rozvoji pomocí poskytování odborného vedení, praktických rad a trvalou podporou. Mentorování má za úkol připravovat pracovníky na dosahování lepších výsledků a zvládání obtížnějších úkolů. Mentor vede mentorované pracovníky individuálně a pomáhá jim osvojit si konkrétní znalosti a dovednosti potřebné k výkonu dané práce. Nejedná se o pouhé direktivní zadávání úkolů, ale spíše o ukazování cesty, jak dané úkoly úspěšně vykonávat.

Belcourt (1998) k definici mentorování dodává, že se jedná o proces, kdy zkušenější pracovník organizace má osobní zájem na podpoře méně zkušeného pracovníka, jeho zdokonalování znalostí a zkušeností a jeho pracovním postupem. I přes to, že se jedná o nástroj vzdělávání pracovníků zaměřený na individuální přístup, mentorování by mělo být zahrnuto do celopodnikové kultury. Při správném mentorování je důležitá důvěra mezi mentorem a mentorovaným a správná volba mentora, který by měl mít na mentorovaného jedince dostatek času a měl by mít správné znalosti o organizaci a jejím chodu i o podstatě vykonávané práce.

Koubek (2015) uvádí, že výhodou tohoto typu vzdělávání pracovníků je především jeho soustavnost a rychlá reakce na vzniklé problémy, nedostatky a následné posuny každého jednotlivého pracovníka. Vzdělávaný pracovník má prostor pro vlastní iniciativu a navazuje s mentorem často neformálnější vztah než je tomu u jiných vzdělávacích metod. Nevýhodou na druhou stranu může být jistá nesoustavnost a rozkouskovanost celého procesu, jelikož mentorování probíhá přímo na pracovišti, kde může být často narušováno okolními vlivy, jak například hlučným prostředím, tak samotnou podstatou vykonávané práce, kdy nelze často stoprocentně zajistit dostatečný prostor a čas na potřebnou individuální konzultaci, která se pak musí přizpůsobovat okolnostem a nemusí probíhat vždy plynule.

### 2.3.2. Přednáška, seminář

Nejčastější metodou vzdělávání mimo pracoviště bývají přednášky (ať už s diskusí nebo bez) a semináře. Dle Belcourt (1998) se jedná o výhodnou metodu především, díky tomu, že tak lze vzdělat větší počet zaměstnanců na určité téma, v co nejkratším čase a s minimem nákladů. Hlavním předpokladem dobrého školitele, který přednáší, je aby měl rád lidi a měl by být schopen vnímat realitu vzdělávaných jedinců, tedy vnímat přednášku také z jejich pohledu a podle toho ji správně vést. Nevýhodou však bývá horší interakce přednášejícího s účastníky a to i v případě přednášky s diskusí nebo semináře, kde bývá diskuse běžnou součástí programu, jelikož při velkém počtu účastníků je kvalitní diskuse mezi všemi účastníky často velice komplikovaná a někdy i dokonce nemožná. Z diskuse se pak stává spíše pouhé zodpovídání otázek přednášejícím. Je tedy nutné, aby si přednášející správně rozvrhl přidělený čas, vedl přednášku zajímavým způsobem, například používal konkrétní příklady, krátké případové studie a diskusi. Důležité je také správné prostředí, kdy by měl každý vzdělávaný jedinec na přednášejícího vidět, měla by být věnována pozornost dobré akustice a rozsazení posluchačů.

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011), rozdíl mezi přednáškou a seminářem je především v délce a počtu jednotlivých přednášených témat. U přednášky se většinou jedná o jedno rozsáhlejší popisování daného tématu nejčastěji jedním přednášejícím, kdežto u semináře jde o více samostatných a většinou i kratších témat, která může prezentovat i více lektorů, je zde většinou i větší prostor pro následnou diskusi a okamžitý rozbor myšlenek a nápadů jednotlivých účastníků než u přednášky.

V poslední době s rozvojem IT techniky se stávají přednášky i semináře mnohem zajímavější než tomu bylo dříve, jelikož je možnost je nejrůzněji ozvláštnit díky interaktivním pomůckám. I přesto je ale velkým handicapem obou těchto typů vzdělávacích prostředků velice nízká míra uchování informací po delší dobu jednotlivými účastníky. Tomu lze částečně zabránit vhodnými tištěnými podklady, které by účastníci měli mít k dispozici již před konáním přednášky nebo semináře a měly by jim být ponechány i po jejich skončení, pro případné další opakování přednášených témat a upevňování získaných informací. Co se týče seminářů, je vhodná určitá připravenost a znalost v rámci přednášených témat ze strany účastníků, především proto, aby bylo možno kvalitně rozvinout následnou diskusi.

## 2.4. Motivace

Důležitou kapitolou je v procesu vzdělávání motivace zaměstnanců. Nemotivovaný nebo špatně motivovaný pracovník totiž ztrácí zájem o vzdělávání a jeho schopnost učení se novým znalostem a dovednostem klesá. Považuje možnost vzdělávání za zbytečnou a účast na vzdělávání za pouhé ztracení času, tudíž jakékoliv plánované školení je u něj pak v podstatě zbytečné a nemůže nikdy přinést očekávané výsledky. Vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec je jiný a jinak přistupuje jak k samotnému učení, tak k vnitřní motivaci k dalšímu vzdělávání, jedná se o poměrně složitý proces, který si vyžaduje jisté znalosti, zkušenosti a takt ze strany nadřízených.

Armstrong (2015) tvrdí, že existují dvě odlišné teorie motivace. První z nich je teorie očekávání, podle které je chování pracovníka poháněno na základě očekávání, že dosáhne něčeho, co považuje za žádoucí, tedy že výsledky něco pozitivního pro daného jedince přinesou. Pokud se tato očekávání naplní, přesvědčení o účinnosti vzdělávání se posílí. Druhou teorií je teorie cíle, která dokazuje, že když se pracovníci snaží o dosažení určitého cíle, který je akceptován a je dosažitelný a když mají adekvátní zpětnou vazbu, motivace se zvýší.

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že jsou-li zaměstnanec nebo skupina zaměstnanců nedostatečně motivováni k procesu vzdělávání, je třeba je nejprve přesvědčit o smysluplnosti a přínosu vzdělávacích akcí. Toho se může dosáhnout nejlépe nalezením konkrétního příkladu, ideálně u daného jedince, na kterém lze dokázat, že vzdělání a zkušenosti pomohli k úspěchu a lepším výsledkům a následně diskusi o těchto příčinách a jejich dopadech. Lze využít příkladu i u jiného jedince nebo jiné skupiny pracovníků či článku z literatury. Doporučují také návštěvu pracoviště, kde učení přineslo požadované dosažení cílů, případně návštěvu takovýchto správně motivovaných jedinců a diskuse s nimi tak, aby nedostatečně motivovaní zaměstnanci pochopili přínos vzdělávání.

Podstatným základem pro správnou motivaci a kladné přijetí vzdělávacích aktivit pracovníky je ztotožnění se pracovníka s podnikem. Neměl by mít pocit, že pouze pracuje pro podnik, ale že je jeho součástí. Takovýto pracovník se pak lépe ztotožní i s celkovou strategií podniku a jejími cíli, tedy i cíli v rámci vzdělávání, lépe chápe fakt, že úspěch celé společnosti se zakládá na úspěchu jeho jednotlivých pracovníků a snaží se k celkovému úspěchu co nejvíce přispět.

Správně motivovat své podřízené v oblasti vzdělávání je především práce manažera, který k tomuto účelu může používat nejrůznější motivační faktory nebo jejich kombinaci v závislosti na povaze a přístupu každého jednotlivého zaměstnance. Měl by jim pomoci si uvědomit, že další vzdělávání jim může pomoci ve zlepšení postavení ve skupině, případně dokonce pracovní postup, nebo udržení již stávajícího pracovního místa. Pracovníci by si měli být vědomi, že lepší znalosti a zkušenosti jim mohou pomoci lépe vykonávat svou práci a zvyšovat své výkony, které pak mohou vést k lepšímu platovému ohodnocení případně dalším benefitům.

Ke zvýšení motivace zaměstnanců se doporučuje uplatňování některých zásad a opatření. V první řadě je důležité seznamovat účastníky vzdělávání s cíli daných vzdělávacích akcí a jejich průběhem v dostatečném časovém předstihu, tak aby k němu mohli vyjádřit své názory a očekávání, která by se pak měla v rámci možností při plánu a realizaci samotné vzdělávací akce zohlednit. Je také důležité, aby se management co nejvíce vzdělávacích akcí účastnil spolu s ostatními zaměstnanci a nikoli odděleně, což napomůže lepší atmosféře a lepšímu přijímání daných vzdělávacích akcí ze strany pracovníků.

Mělo by se ve společnosti globálně vytvářet povědomí o přínosu a užitečnosti vzdělávacích programů a vzdělávání jako takového, jelikož to přispívá k lepšímu přístupu pracovníků, kteří se pak cítí více angažovaní na výsledku společnosti, který vzdělávání přinese. Měli by také cítit, že vzdělávání zároveň přinese prospěch a naplnění potřeb jim samým v souladu s postoji celé společnosti. Sladění postoje společnosti a postoje pracovníka není vždy jednoduché, ale dojde-li k němu, přináší úspěch a spokojenost na obou stranách, proto je důležité se o něj co nejvíce snažit.

Podstatnou zásadou také je zajištění souladu mezi dosavadními zkušenostmi a plánovaným vzděláváním. Pracovníci by měli jasně cítit, že realizovaná vzdělání obohacují jejich aktuální znalosti a zkušenosti a budou je moci využít v rámci náplně své práce. V případě, že k tomuto souznění nedojde, jsou vzdělávání zaměstnanci často demotivováni a přijímají vzdělání pouze jako suchou teorii, která jim nemůže být nijak prospěšná. Je také důležité, aby byla zvolena správná úroveň složitosti. Je-li vzdělávání nastaveno příliš jednoduše, nepřináší mnoho nových poznatků a úkoly v rámci vzdělávání jsou příliš lehké, je pravděpodobné, že bude docházet ke ztrátě zájmu a pozornosti ze strany účastníků. Na druhou stranu, je-li nastavena příliš vysoká úroveň,



bude se nejspíše úsilí pracovníků během vzdělávání snižovat či nebudou vůbec rozumět vzdělávaným tématům. S tím souvisí i používání takových metod, které posilují aktivitu a zájem účastníků tak, aby mohli teoretické znalosti lépe použít přímo na situacích v reálném životě.

Velice prospěšné také může být organizování vzdělávání mimo podnik, ideálně na takovém místě, kde jsou potlačeny rušivé elementy pracovních povinností a je zde možnost kombinace vzdělávání a relaxace ve volném čase. Samozřejmě je důležité navodit příjemnou atmosféru během samotné vzdělávací akce. Vodák, Kucharčíková (2011)

## **2.5. Vyhodnocování vzdělávání**

Dle Armstronga (2015) je vyhodnocování vzdělávání důležitou a nedílnou součástí vzdělávacích aktivit, jelikož je třeba určit, kde je možné dosáhnout zlepšení nebo změny tak, aby bylo vzdělávání účinnější. V podstatě se jedná o zjištění, do jaké míry bylo dosaženo stanovených cílů vzdělávání a v jaké míře byl naplněn účel vzdělávací akce. Již během fáze plánování vzdělávání by mělo být stanoveno, jakým způsobem bude vzdělávání hodnoceno a to jak hodnocení samotných vzdělávacích akcí, tak dopad a efektivnost celkového nastaveného vzdělávání. Pro vyhodnocování vzdělávání Armstrong (2015) doporučuje tzv. Kirkpatrickův model, který obsahuje čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání.

První úroveň je vyhodnocování reakcí, která se zaměřuje na hodnocení účastníků absolvovaného vzdělávání a jejich pohled na danou akci. Nejčastěji bývají tyto informace zjišťovány formou dotazníků, případně rozhovorů s účastníky, ve kterých se zjišťuje, jaký mají názor na prodělanou vzdělávací akci, do jaké míry byli spokojeni s použitými metodami, obsahem, prostředím, lektorem a dalšími aspekty. I když výsledky těchto šetření často nevyovídají o budoucím prospěchu vzdělávací aktivity na výsledky společnosti, používají se velice často, jelikož ukazují, do jaké míry byla naplněna očekávání zaměstnanců.

Druhá oblast se zabývá vyhodnocováním poznatků, tedy množství získaných znalostí na základě absolvovaného vzdělávání. Nejlepší možností, jak tyto informace zjišťovat je podrobit účastníky vzdělávací akce před jejím započítím a po jejím zakončení vhodné formě testu znalostí, ať už se jedná o písemný dotazník, klasický test či určitou

modelovou situací. Jedná se o poměrně jednoduchou metodu zjišťování výsledků, která sebou ale nese řadu nevýhod. Zprv je poněkud náročná na čas, který je zapotřebí k samotnému testování i k následnému vyhodnocování výsledků. Bartoňková (2010) dodává, že dále se společnosti často setkávají s jistým odporem ze strany zaměstnanců, kteří testy považují za neadekvátní formu zjišťování znalostí od dospělých jedinců a mají pocit, že je pod jejich úroveň. Zároveň mohou nabývat negativních pocitů díky strachu z chybných odpovědí a následné důsledky, které by tak mohly být vyvolány, i když takovéto testování by nikdy nemělo vést k negativním dopadům na pracovníky, ale mělo by sloužit pouze ke zjišťování kvality prováděných vzdělávacích akcí. Dle Koubka (2015) je navíc téměř nemožné vyloučit veškeré vnější vlivy, které by mohli výsledky obou testů, které jsou následně porovnávány, ovlivnit, ať už pozitivně nebo negativně. Jedná se především o stres, únavu a celkový fyzický stav každého jedince v průběhu testování.

Třetí částí, která se vyhodnocuje, je následné chování vzdělávaných zaměstnanců. Je třeba zjistit, zda pracovníci uplatňují získané poznatky a zkušenosti v praxi či nikoliv a do jaké míry. Ideálně by se měl pracovní výkon pracovníků sledovat v době před plánovanou vzdělávací akcí a následně s odstupem času po absolvování této akce. K získávání informací, jak uvádí Bartoňková (2010), se mohou použít dotazníky, pohovory, pozorování pracovníků, kvantifikované výstupy jednotlivých činností či jiné vhodné techniky ke zjišťování pracovního výkonu. Důležité je správně naplánovat dobu, která se nechá pracovníkům pro vstřebání nových poznatků a jejich převedení do praxe, než se začne tato skutečnost testovat a budou zjišťovány dopady absolvovaných vzdělávacích akcí.

Poslední, čtvrtou, oblastí je oblast vyhodnocování výsledků. Jedná se o nejobtížnější oblast vyhodnocování vzdělávání pracovníků, jelikož je často velice obtížné kvantifikovat přínosy vzdělávacích akcí a především přesně oddělit ostatní vlivy, které působí na konečné výsledky, jež pracovníci vykazují. Nejčastěji se sledují ukazatele pomáhající zjistit, do jaké míry bylo dosaženo stanovených cílů, jako například obrat, produktivita, kvalita nebo spokojenost zákazníků. Tyto údaje by se měli zjišťovat až s určitým odstupem od samotných vzdělávacích akcí, aby se mohl vliv těchto akcí na výsledcích projevit. Jelikož není jednoduché přesně stanovit správný interval, je vhodné tyto ukazatele sledovat po delší dobu a zjistit tak nejen jejich jednorázovou

změnu, ale i dlouhodobější vývoj. Všechny změny se navíc nemusí projevit stejně rychle, což odhalí právě takovéto dlouhodobější sledování.

Jak uvádí Armstrong (2015), v praxi je obtížné obsáhnout všechny uvedené úrovně a dostat se nad první úroveň, proto se často využívá sledování návratnosti investic – return on investment (ROI). Pomocí tohoto ukazatele se zjišťuje celkový dopad vzdělávacího programu na výkon organizace a vypočte se dle následujícího vzorce:

$$\text{ROI} = \frac{\text{přínosy ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100$$

(Armstrong, 2015)

Nevýhodou je, že pokud se jedná o specificky zaměřené vzdělávání, například o lepší přístup k zákazníkům, není tento ukazatel příliš vhodný a mělo by se zaměřit spíše na hodnocení spokojenosti zákazníků, nárůst jejich počtu nebo jiný vhodný ukazatel. Ukazatel návratnosti investic tedy nemusí být vždy vypovídající.

### **3. Shrnutí**

Závěrem lze tedy říct, že vzdělávání pracovníků je důležitou personální činností, která se zaměřuje na rozvíjení a utužování znalostí a dovedností zaměstnanců. Přináší jisté výhody v podobě lepší konkurenceschopnosti a růstu společnosti, ale zároveň i úskalí vycházející ze zažitých postojů a stereotypů jak na straně pracovníků, tak s na straně společnosti.

Samotný vzdělávací proces se rozděluje na čtyři základní kroky, kterými jsou identifikace potřeby vzdělání, kdy se zjišťují nedostatky ve vědomostech a zkušenost zaměstnanců, které je třeba napravit, k čemuž se využívá celé řady prostředků zjišťování informací. Dalšími dvěma kroky jsou plánování a realizace vzdělávání, kdy dochází k tvorbě konkrétního plánu vzdělávání na základě informací zjištěných identifikací potřeb vzdělávání a následné samotné realizaci vzdělávacích akcí. Podstatné je správně zvolit metodu vzdělávání, které se nejčastěji dělí na metody vzdělávání na pracovišti a na metody vzdělávání mimo pracoviště. Další důležitou součástí tohoto kroku je správná motivace pracovníků, kteří se pak mohou efektivněji vzdělávat, což často přináší lepší výsledky. Posledním krokem je vyhodnocování vzdělávání, které se zaměřuje na hodnocení kvality a spokojenosti s danou vzdělávací akcí i následné dopady na pracovní výkon vzdělávaných pracovníků.

## **4. Představení společnosti PetCenter CZ, s. r. o.**

Společnost PetCenter CZ, s. r. o. (dále jen PetCenter) je obchodníkem s chovatelskými potřebami, krmivy a živými zvířaty. Zabývá se maloobchodní i velkoobchodní činností, dále provozuje několik internetových obchodů a nabízí další doplňující služby. Jedná se o společnost s předním postavením na českém trhu v oblasti chovatelství.

### **4.1. Historie společnosti**

Společnost byla založena 31. prosince 1991 u Městského soudu v Praze pod názvem GIGLIOLI, spol. s r. o. Pod tímto názvem společnost působila až do roku 2000, kdy byla k 31. květnu koupena německou firmou, vyrábějící krmiva a chovatelské potřeby, Gimborn Holding GmbH. Do roku 2011 byla tedy společnost známá jako GIMBORN Česká republika s. r. o.

V roce 2008 společnost Gimborn Holding GmbH, tedy mateřskou společnost GIMBORN Česká republika s. r. o., skoupila společností Penta Investments, s. r. o. V roce 2011 došlo k přejmenování společnosti GIMBORN Česká republika s. r. o. na PetCenter, s. r. o., který byl odvozen od názvů maloobchodních poboček společnosti, PetCenter. Penta v roce 2013 českou maloobchodní síť prodala společnosti MVM Invest a. s. a ponechala si pouze původní německou společnost. V té době společnost čítala 95 prodejen v České republice a 32 prodejen na Slovensku. Při prodeji byla společnost přejmenována na již nynější název PetCenter CZ, s. r. o. (Interní dokumenty společnosti, 2016)

### **4.2. Základní informace o společnosti**

Společnost PetCenter CZ, s. r. o. má sídlo v Praze 9 – Horních Počernicích, v ulici Do Čertous 2634/7. Právní formou podnikání je společnost s ručením omezením s jediným vlastníkem, MVM Invest a. s. a základním kapitálem 7.300.000,- Kč, který je zároveň plně splaceným vkladem společníka. Společnost má dva jednatele, kdy každý z jednatelů jedná samostatně, společně jednají pouze při právních úkonech, ze kterých vyplývá závazek přesahující částku 1.000.000,- Kč. (justice.cz, 2017)

Předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3, což v tomto případě znamená nákup a prodej chovatelských potřeb a krmiv, obchod se zvířaty určenými pro zájmové chovy a distribuce veterinárních léčivých přípravků. PetCenter má v současnosti více než 150 maloobchodních poboček, z toho

117 v České republice a 35 na Slovensku, umístěných většinou ve velkých nákupních centrech. Kromě maloobchodních poboček vlastní společnost centrálu na adrese sídla společnosti, kde jsou zaměstnání administrativní a vedoucí pracovníci, velkoobchod, který částečně vykrývá objednávky maloobchodních prodejen, oddělení zvířat, kde se chovají zvířata určená k prodeji a nově také veterinární kliniku, psí hotel a psí školku.

#### **4.2.1. Vize, mise, motto, strategie, hodnoty**

Svou misi společnost definuje slovy „Rozšířit a popularizovat obor chovatelství mezi veřejnost“, což znamená, že se zaměřuje nejen na prodej zvířat, krmiv a příslušenství, ale především na odbornou radu zákazníkům a celkovou podporu chovatelství, což vystihuje i motto společnosti „Rozumíme řeči zvířat“. Vizí podniku je „být preferovanou sítí chovatelských potřeb a přispívat tak k harmonickému soužití mezi lidmi a jejich zvířecími kamarády“. Společnost se nechce prezentovat pouze jako prodejce chovatelských potřeb, ale především jako poradce v oblasti chovatelství.

Toho se snaží dosahovat pomocí strategie, která je rozložena do čtyř částí:

- Pro zákaznický přístup – znamená plnění přání zákazníků zodpovědně, pečlivě a individuálně, nabízení širokého portfolia výrobků a služeb a v neposlední řadě pružnost a vstřícnost
- Pozitivní pracovní prostředí – řadí se sem především zájem zaměstnanců o chovatelství, podpora individuálního profesního i osobního růstu a cenění si přátelského a podnětného prostředí
- Odborné znalosti – využívání jedinečných znalostí, kontinuální vzdělávání pracovníků, aplikace nejnovějších poznatků a trendů do praxe
- Obchodní vztahy – pro společnost je důležitá preference stabilních obchodních partnerů, vyhledávání inovativních přístupů a dodržování vlastních závazků

Pro společnost PetCenter jsou dále důležité hodnoty jako je otevřenost, spolehlivost a týmovost. Mezi základní cíle společnosti patří udržet si povědomí a pozici nejrozšířenější společnosti s chovatelskými potřebami na trhu, stále rozšiřovat své doplňkové služby a v souladu s misí podniku dále popularizovat a rozšiřovat obor chovatelství. (Interní dokumenty společnosti, 2016)

### 4.3. Finanční analýza společnosti

Na základě údajů, které jsou níže vypsány v tabulce, čerpaných z účetních závěrek společnosti za léta 2012 až 2015, které jsou zveřejňovány na internetových stránkách [www.justice.cz](http://www.justice.cz), bude provedena základní finanční analýza, konkrétně analýza ukazatelů rentability a likvidity.

Tab. č. 1: Vybrané položky finančních výkazů

v tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Celková aktiva	259 998	275 697	294 537	308 175
Oběžná aktiva	201 876	228 307	247 943	270 923
Zásoby	108 932	117 226	131 938	148 745
Finanční majetek	36 423	29 101	39 850	46 039
Vlastní kapitál	74 067	72 767	83 092	96 594
Krátkodobé závazky	126 237	134 110	131 332	149 204
Daň z příjmů	7 009	3 496	7 178	3 044
Nákladové úroky	3 603	4 073	2 140	0
Tržby	647 960	610 618	660 921	767 549
EAT	22 453	-1 300	10 326	13 499
EBIT	33 065	6 269	19 644	16 543

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tab. č. 2: Ukazatelé rentability

v %	2012	2013	2014	2015
ROA	12,72	2,27	6,67	5,37
ROE	30,31	-1,79	12,43	13,97
ROS	3,47	-0,21	1,56	1,76

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Rentabilita aktiv (ROA) vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, tedy jak efektivně tvoří zisk ze svých zdrojů neohledně na to, zda se jedná o zdroje vlastní či cizí. Hodnota ROA by měla ideálně být minimálně 8%.

Této hodnoty společnost dosáhla pouze v roce 2012, v dalším roce hodnota klesla dokonce pod 3 %, což bylo způsobeno nízkou hodnotou EBIT a zároveň růstem celkových aktiv. V dalších dvou letech je hodnota opět proměnlivá vlivem výkyvů v hodnotě EBIT.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého do společnosti společníky. Hodnota ROE by měla ideálně dosahovat alespoň 10 %.

Tuto hodnotu společnost přesáhla ve všech sledovaných letech kromě roku 2013, kde je hodnota záporná díky záporné hodnotě EAT. V prvním sledovaném roce tuto hodnotu převýšila dokonce třikrát.

Rentabilita tržeb (ROS) udává, kolik Kč dokáže společnost vyprodukovat z 1 Kč tržeb. Ideální hodnota ROS by měla přesahovat 10 %. Tuto hodnotu společnost nedosahuje v žádném sledovaném roce, což bylo pravděpodobně způsobeno povahou společnosti, kdy tvoří vysoký obrat tržeb při rychlém obratu zásob a možnými vysokými investicemi.

Tab. č. 3: Ukazatelé likvidity

v %	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	1,5992	1,7024	1,8879	1,8158
Pohotová likvidita	0,7363	0,8283	0,8833	0,8189
Okamžitá likvidita	0,2885	0,2170	0,3034	0,3086

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Běžná likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svůj oběžný majetek na peněžní prostředky a uhradit své krátkodobé závazky. Hodnota běžné likvidity by se ideálně měla pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5.

Této hodnoty dosahuje společnost ve všech sledovaných letech. Ve všech případech se jedná spíše o hodnoty blížíící se spodní hranici doporučeného intervalu, což značí, že společnost neváže, především ve svých zásobách, které tvoří největší část oběžných aktiv, příliš mnoho peněžních prostředků.

Pohotová likvidita ukazuje schopnost podniku přeměnit svůj oběžný majetek vyjma zásob, jakožto nejméně likvidní složky oběžného majetku, na peněžní prostředky a uhradit své krátkodobé závazky. Hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat v intervalu 0,7 až 1,2.

Této hodnoty dosahuje společnost opět ve všech sledovaných letech.

Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost podniku okamžitě splatit své krátkodobé závazky z finančního majetku podniku. Hodnota okamžité likvidity se ideálně pohybuje v rozmezí 0,2 až 0,5.

I hodnoty okamžité likvidity společnosti se pohybují v ideálním intervalu a spíše u jeho nižší hranice.

Nižší hodnoty rentability aktiv a rentability tržeb jsou pravděpodobně způsobeny velkými investicemi do nových prodejen a zázemí k doplňkovým službám, které společnost svým zákazníkům nabízí, jako je například psí hotel a psí školka. Díky těmto investicím tak společnost v posledních letech dosahuje nižšího zisku i přesto, že tržby společnosti rostou. Hodnoty ukazatelů likvidity jsou u všech sledovaných ukazatelů v doporučených hranicích, což znamená, že společnost má dobře vyvážený poměr oběžných aktiv a jeho jednotlivých částí a krátkodobých závazků.

#### **4.4. Lidské zdroje společnosti**

Společnost PetCenter aktuálně zaměstnává přes 500 zaměstnanců, konkrétně je to v České republice 470 pracovníků a 105 zaměstnanců na Slovensku. Většina těchto pracovníků, zhruba 80 %, jsou ženy, muži tvoří ve společnosti pouze 20% menšinu.

Nejčastěji ve společnosti působí mladí lidé ve věku od 18 do 35 let. S tím souvisí i nejčastěji dosahované vzdělání pracovníků, kdy se jedná o středoškolské vzdělání s maturitou a vyučení s maturitou i bez maturity. Nejvíce vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců působí ve vedoucích pozicích, především na centrále společnosti a v pozici oblastních manažerů.

Ve společnosti dochází k výrazné fluktuaci zaměstnanců, největší skupinou jsou zaměstnanci pracující pro společnost maximálně 1 rok, tato skupina pracovníků tvoří 30 % všech zaměstnanců. Dalších 20 % zaměstnanců opouští společnost PetCenter ještě během zkušební doby. (Interní dokumenty společnosti, 2017)

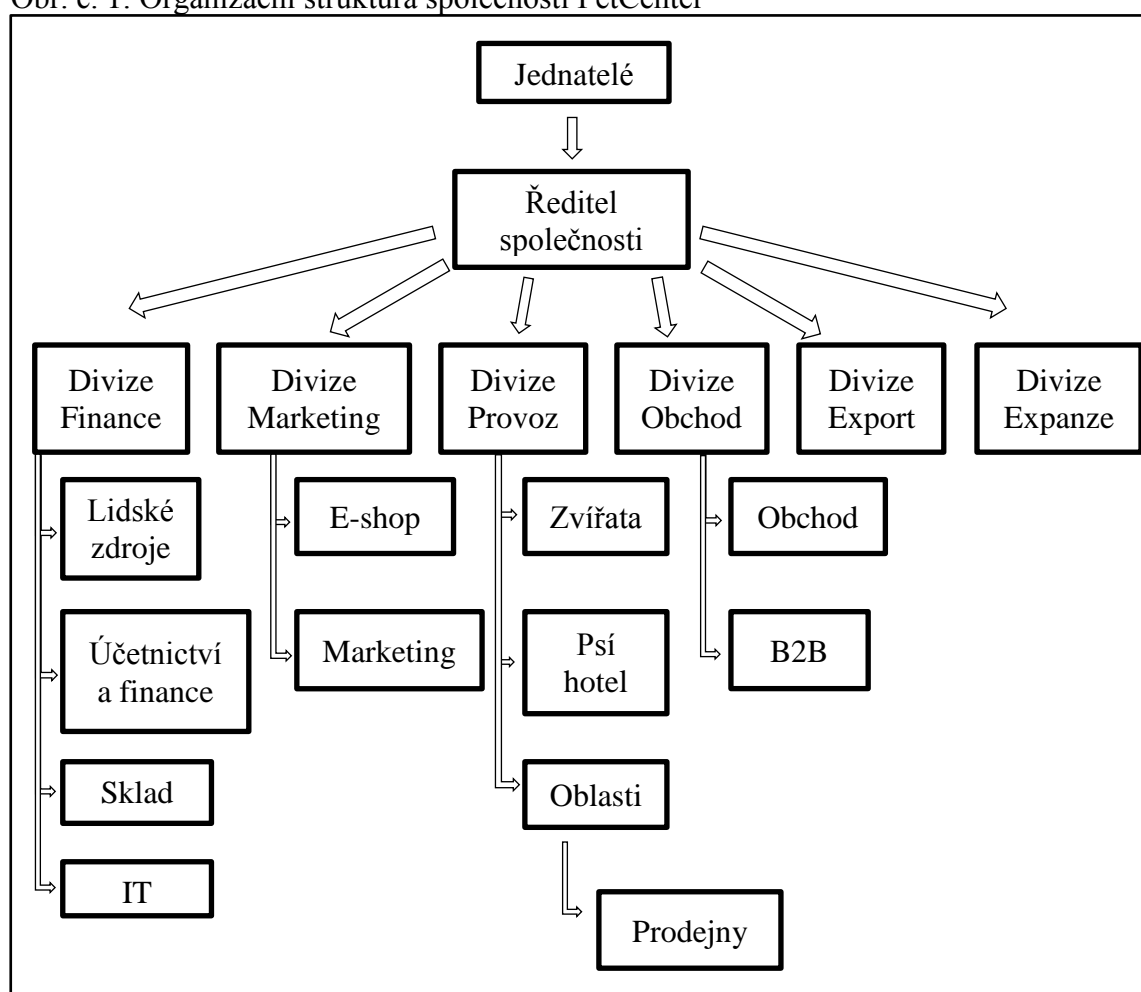
#### **4.5. Struktura společnosti**

Společnost je rozčleněna na několik divizí, kdy každá divize má v čele svého ředitele. Ty jsou pak členěny na jednotlivá oddělení, vedené opět samostatnými vedoucími, ve kterých se dále nacházejí jednotliví pracovníci. Konkrétní schéma je dále zobrazeno na obr. č. 1.



Jednotlivé oblasti tvořené dle územního hlediska, kterých je celkem 10, 8 pro Českou republiku a 2 pro Slovensko, vedou oblastní manažeři, kteří mají na starost chod prodejen ve své oblasti. Další struktura v rámci prodejen závisí na jednotlivém typu prodejny. Větší prodejny, kde se střídají dvě směny pracovníků, vede vždy vedoucí prodejny, zastoupený jedním nebo dvěma zástupci vedoucího prodejny, a dále pod jednotlivé prodejny spadají asistenti a specialisté prodeje. Menší prodejny také vede vedoucí prodejny, ale většinou nemá žádného zástupce a na prodejně s ním pracují pouze asistenti nebo specialisté prodeje.

Obr. č. 1: Organizační struktura společnosti PetCenter



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## **5. Vzdělávací systém společnosti PetCenter CZ, s. r. o.**

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, společnost PetCenter zaměstnává přes 500 zaměstnanců, kterým musí zajistit dostatečné vzdělání především v oblasti odborných znalostí. K tomu má společnost vyvinut komplexní vzdělávací systém, který je podrobně popsán v následujících podkapitolách.

Ve vzdělávacím systému společnosti PetCenter se dají vysledovat dva různé přístupy ke vzdělávání pracovníků. Prvním z nich je vzdělávání většiny pracovníků společnosti, prodejců. Jedná se o rozsáhlý systém vzdělávání, který si společnost organizuje pomocí vlastních zdrojů a kterým se bude tato práce dále zabývat. Jiným způsobem se přistupuje ke vzdělávání pracovníků centrály. Tito pracovníci bývají standardně vzdělávání externě, jelikož mají specifické požadavky na vzdělávání, které plynou z rozdílné náplně jejich práce. Pracovníci centrály mají na každý rok stanovený budget ve výši 2.400 Kč na osobu, který mohou investovat do vybrané externí vzdělávací akce dle svých potřeb, přičemž mohou tuto částku navýšit vlastním příspěvím. Výběr těchto vzdělávacích akcí je konzultován nejprve s vedoucím pracovníkem a následně schvalován finančním oddělením. Po absolvování každé externí vzdělávací akce zúčastněný pracovník shrnuje, písemně nebo ústně, poznatky svým kolegům, které dané téma zajímá, případně sepisuje report vedení společnosti, například v případě vzdělávání ohledně změn v legislativě. Systém vzdělávání pracovníků centrály je zařazen do kompetencí oddělení lidských zdrojů (HR oddělení).

### **5.1. Organizace vzdělávání prodejců**

Oblast vzdělávání prodejců spadá, stejně jako vzdělávací systém pracovníků centrály, do kompetence oddělení lidských zdrojů. Přímo odpovědným pracovníkem za jednotlivé vzdělávací akce, jejich plánování, organizaci a výstupy je vedoucí HR oddělení, konkrétními aktivitami se pak zabývá jeden vyhrazený pracovník oddělení, který spolupracuje se svými kolegy jak v rámci svého oddělení, tak i z jiných oddělení, jako je například oddělení financí, obchodu nebo provozu. Cíle vzdělávacího systému se prolínají a jsou ovlivňovány celkovými cíli společnosti, hlavním požadavkem je tedy zajistit pracovníkům odborné znalosti z oblasti chovatelství a základní dovednosti z oblasti prodeje.

Základní rámec vzdělávacího systému prodejců ve společnosti je konkrétně stanoven a vychází z požadavků na kvalifikaci zaměstnanců, neprovádí se tedy pravidelně celý vzdělávací proces v rámci celého systému, ale pouze v jeho určitých oblastech. Jednou ročně, před koncem kalendářního roku, se připravuje vzdělávací plán na rok následující. To znamená orientační rozvržení jednotlivých vzdělávacích akcí v rámci celého roku, odsouhlasení rozpočtu určeného na vzdělávání a schválení ze strany provozního oddělení společnosti. Tento plán se pak v rámci interního portálu postupuje jednotlivým prodejnám z důvodu plánování účasti konkrétních zaměstnanců na vzdělávacích akcích a přizpůsobení plánování směn na jednotlivých prodejnách.

Konkrétní přípravu jednotlivých vzdělávacích akcí pak zajišťuje pověřený pracovník oddělení lidských zdrojů. Ten nejprve zajišťuje prostory pro vzdělávací akci, jednotlivé lektory, kteří mají danou vzdělávací akci vést, zjišťuje a na základě seznamu zájemců připravuje konkrétní seznamy zúčastněných prodejců, rozesílá těmto pracovníkům pozvánky na danou vzdělávací akci, zajišťuje přípravu a distribuci podkladových materiálů pro zúčastněné zaměstnance, potřebné testy ke zjišťování spokojenosti a kvality vzdělávacích akcí, plánuje přesný harmonogram vzdělávací akce a další nutné zázemí jako je doprava, strava a případné ubytování a následně informuje zúčastněné pracovníky o konkrétním harmonogramu. Během konání dané vzdělávací akce dohlíží na její průběh a řeší případné nedostatky a připomínky. Po skončení vzdělávací akce zajišťuje testování, následné vyhodnocování a případné zhotovení a rozeslání certifikátů či osvědčení.

Některé typy vzdělávacích akcí jsou variabilní a zjišťuje se pomocí zpětné vazby a podnětů od pracovníků, na která témata by se společnost v rámci vzdělávání měla zaměřit. Společnost se příliš nezaměřuje na vyhodnocování vzdělávacího systému a sleduje pouze samostatné vzdělávací akce z hlediska spokojenosti a testů znalostí konaných ihned po skončení vzdělávací akce, jejichž výsledky slouží spíše jako zpětná vazba pro lektora a celkové nastavení dané akce. Společnost však vidí jistou neefektivitu v rámci velké fluktuace zaměstnanců, do kterých vkládá své prostředky v rámci vzdělávání.

Jelikož společnost PetCenter zaměstnává velké množství prodejců, kterým musí zajistit potřebnou odbornost a dovednosti, je nutné zajistit dostatečné množství vzdělávacích akcí, aktuálně společnost organizuje okolo osmdesáti vzdělávacích akcí ročně. Většina

z nich je situována do Prahy nebo do Brna, některé se konají v Bratislavě, díky čemuž se lépe pokrývá potřeba vzdělávat zaměstnance z celé oblasti působení společnosti bez nutnosti překonávání velkých vzdáleností na místo konání vzdělávací akce. V Praze se vzdělávací akce konají především na centrále společnosti, kde je k tomuto účelu vybudována školící místnost, která pojme až šedesát vzdělávaných osob, z důvodu většího komfortu se však jednotlivé akce dimenzují na maximálně padesát zúčastněných pracovníků. V Brně a v Bratislavě se pro potřeby vzdělávání nejčastěji využívají externí pronajaté prostory, případně vlastní prostory největší brněnské prodejny. Některé části vzdělávacích akcí se konají i v prostorách dodavatelů, především pokud se jedná o předvedení části výroby určitého produktu. Většina vzdělávacích akcí ve společnosti je jednodenních, výjimečně se jedná o dvoudenní akce.

Lektory vzdělávacích akcí bývají často pracovníci společnosti, kdy se jedná především o zaměstnance, kteří ve společnosti působí delší dobu a mají potřebnou kvalifikaci a zkušenosti s danou problematikou. Většinou se jedná o oblastní manažery, zkušené vedoucí prodejen nebo pracovníky centrály, nejčastěji z obchodního nebo marketingového oddělení. Na některé typy vzdělávacích akcí jsou zváni odborníci z daných oborů nebo obchodní zástupci dodavatelů.

## **5.2. Vzdělávací akce společnosti pro prodejce**

Vzdělávací akce, které společnost PetCenter pro své prodejce připravuje, se dají rozdělit do čtyř základních kategorií. První kategorie zahrnuje ze zákona povinná školení, ve druhé kategorii je pouze jedno a to adaptační školení, další skupinou jsou certifikovaná školení a poslední skupinou jsou produktová školení.

Mimo tyto kategorie společnost nabízí svým zaměstnancům i další vzdělávací akce, které navíc plní i funkci tmelící. Jedná se o různé exkurze pořádané pro pracovníky, například do sídel a výroben jednotlivých dodavatelů, odborné exkurze v zoologických zahradách zaměřené na chov exotických zvířat nebo pravidelná každoroční exkurze na veletrh InterZoo v Norimberku, což je největší světový veletrh potřeb pro chovatelství. Dále se každoročně organizuje porada vedoucích pracovníků, kde se nejen hodnotí vývoj společnosti za uplynulý rok, ale pořádají se i team-buildingové aktivity a aktivity zaměřené na podporu prodeje.

### **5.2.1. Školení povinná ze zákona**

Některá školení jsou ze zákona povinná pro všechny zaměstnavatele, tedy i pro společnost PetCenter. Jedná se o školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví, tzv. BOZP, školení požární ochrany a školení první pomoci. Tato školení společnost všem svým pracovníkům, tedy jak prodejcům, tak pracovníkům centrály, umožňuje pomocí systému e-learningu. Školení spočívají ve výkladovém kurzu s následnými kontrolními otázkami po každé kapitole a závěrečným testem, po jehož složení zaměstnanec obdrží doklad o absolvování kurzu, který se zakládá do interních dokumentů zaměstnance a je uchováván na prodejně, kde pracovník působí, aby byl k nahlédnutí případným kontrolám státních úřadů. K informacím obsaženým v těchto kurzech se zaměstnanec může libovolně vracet a opakovat si znalosti. Zároveň se pravidelně musí obnovovat doklad o absolvování kurzu.

### **5.2.2. Adaptační školení**

Adaptační školení, tzv. ADA školení je základní vzdělávací akcí a povinnou součástí adaptačního procesu každého nového zaměstnance společnosti. Celý adaptační proces trvá tři měsíce a jeho obsahem je nejen seznámení zaměstnance se spolupracovníky, pracovním prostředím a náplní práce, ale hlavně systematické vzdělávání v oblasti systémů a postupů využívaných ve společnosti a osvojení základních odborných dovedností potřebných k výkonu práce. Převážná většina adaptačního procesu se odehrává na prodejně, zpravidla se jedná o prodejnu, kde bude zaměstnanec nadále působit, pod dohledem vedoucího prodejny. Jde především o rozhovory mezi novým pracovníkem a vedoucím prodejny, výklady vedoucího prodejny v oblasti nabízených produktů a samostudium ze strany nového zaměstnance pomocí základní adaptační příručky, kterou každý pracovník dostane od společnosti při nástupu a dalších interních materiálů, buď distribuovaných v tištěné formě pro každou prodejnu, nebo dostupných v interním portálu. Prvními vzdělávacími akcemi, které nový zaměstnanec podstupuje, jsou školení povinná ze zákona, tedy školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví, požární ochrany a školení první pomoci. Celý adaptační proces se řídí přesně stanoveným adaptačním plánem, který obsahuje jednotlivé body, které musí nový zaměstnanec na konci adaptačního procesu samostatně ovládat. Tyto znalosti jsou průběžně kontrolovány a testovány jak vedoucím prodejny, kde je pracovník adaptován, tak i oblastním manažerem, do jehož kompetencí tento nový zaměstnanec spadá.

Adaptačního školení, které probíhá v rámci jednoho pracovního dne, se každý nový zaměstnanec účastní během prvního měsíce po nástupu ke společnosti. Vzhledem k velké fluktuaci zaměstnanců je třeba pro nové pracovníky zajistit dostatečnou kapacitu na tomto školení, je proto organizováno pravidelně každý měsíc a to jak v Praze, tak i v Brně. Navíc je pořádáno dalších šest adaptačních školení v Bratislavě pro nové slovenské pracovníky, které se společnost zpravidla snaží rozvrhnout na každý druhý kalendářní měsíc. Adaptační školení se tedy pořádá minimálně třicetkrát ročně.

Hlavní náplní tohoto školení je seznámení nového pracovníka se společností PetCenter, její historií, organizační strukturou, cíli společnosti, ať už se jedná o dlouhodobou vizi, či dílčí cíle pro jednotlivé roky, základním chodem prodejen, což znamená práci s programy, které společnost využívá, návod pro správnou obsluhu zákazníků přizpůsobený nastavenému standardu společnosti, informace o věrnostních a dalších programech, které společnost PetCenter nabízí svým zákazníkům a práci s nimi, rozvržení pracovní doby a další praktické informace jako například způsob čerpání dovolené nebo postup při změně osobních údajů, konkrétní platové podmínky a nepeněžní benefity, které společnost nabízí. Dále jsou noví pracovníci vzděláváni v rámci informací o zvířatech, které se v prodejnách PetCenter prodávají a správné péče o ně včetně rozpoznávání a následné léčby základních onemocnění.

Školiteli jsou v tomto případě nejčastěji zkušení vedoucí především větších prodejen nebo oblastní manažeři, kteří mají na starost chod průměrně 20 prodejen v rámci daného regionu. Často se jedná o bývalé vedoucí prodejen, kteří se dostali na pozici manažera a mají tedy zkušenosti jak z chodu prodejen, tak mají lepší přehled o zázemí centrály společnosti a budoucích plánech společnosti.

Na konci celého školení absolvují zúčastnění pracovníci finální test znalostí, které slouží především jako zpětná vazba pro školitele a ukazuje mezery, které zaměstnanec v základních znalostech pro chod prodejny má, a na které je tedy třeba se zaměřit v rámci individuálního dostudování pomocí základních materiálů, které má zaměstnanec k dispozici při nástupu, na prodejně nebo v rámci interního portálu a rozhovorů s vedoucími prodejen, na kterých tyto zaměstnanci působí. Tyto doplněné znalosti se pak sledují v rámci jednotlivých hodnocení pracovníka v rámci hodnocení a kontroly celého adaptačního procesu.

### 5.2.3. Certifikovaná školení

Společnost PetCenter organizuje dvě certifikovaná školení, která jsou schválená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, proto musí být také neustále aktualizovány v rámci platných směrnic. Výstupem obou těchto školení je pak certifikát, který slouží jako osvědčení o absolvování. Vzhledem k vyšší finanční náročnosti podstupují tato školení zaměstnanci až po uplynutí zkušební doby a v případě odchodu do jednoho roku musí částku vynaloženou na tato školení společnosti zpětně uhradit. Oba typy školení společnost za úplatu nabízí i externím subjektům v rámci svých doplňkových služeb zákazníkům.

Prvním z nich je školení o vyhrazených veterinárních léčivých přípravcích, tzv. VVLP školení. Jedná se o vzdělávací akci zaměřenou na informace o antiparazitních přípravcích pro ochranu před ektoparazity (nejčastěji u psů a koček) i následnou sanaci při zamoření prostředí ektoparazity. Jedná se především o přípravky na ochranu před blechami a klíšťaty. Účastníci školení jsou uvedeni do problematiky léčiv a vyhrazených léčivých přípravků, informacemi o těchto léčivech, jejich účincích, aplikaci a kontraindikaci, o manipulaci s danými léčivy dle platných vyhlášek a o způsobu případné likvidace dle zákona. Toto školení je svým programem podobné školením, která absolvují lékárníci a je povinné pro každého, kdo takovéto výrobky prodává. Výstupem tohoto školení je certifikát opravňující k prodeji vyhrazených veterinárních léčivých přípravků.

Lektory na této vzdělávací akci jsou akreditovaní specialisté na danou oblast, jelikož tato školení spadají pod pravomoc Ústavu pro státní kontrolu veterinárních biopreparátů a léčiv. Vzhledem k povinnosti podstoupit toto školení až po uplynutí zkušební doby a vzhledem k faktu, že školení se účastní pouze zaměstnanci, které školením ještě neprošli (nejedná se tedy o zaměstnance již ve společnosti nějakou dobu působící, nebo zaměstnance, kteří tímto školením prošli u bývalého zaměstnavatele nebo v rámci předchozího vzdělávání), není třeba organizovat tolik termínů jako u adaptačního školení. Zpravidla se jedná o čtyři termíny školení ročně, jedno během každého čtvrtroku, pouze při potřebě vzdělat nadprůměrný počet nových zaměstnanců bez absolvovaného školení, se organizuje další nadstandardní termín.

Druhým certifikovaným školením organizovaným společností je rekvalifikační kurz. Tato vzdělávací akce je určena pro zaměstnance, kteří nemají vzdělání v oblasti

chovatelství. Absolvování tohoto kurzu účastníka opravňuje k samostatnému podnikání v oblasti chovatelství. Rekvalifikační kurz cílí hlavně na praxi a vzdělání v oblasti chovatelství, jako je například správná výživa a krmení zájmově chovaných zvířat, technika a chov terarijních zvířat, běžné nemoci zvířat, jejich popis a veterinární prevence, problematika akvaristiky, především technika a základy manipulace s rybami, zásady chovu, rozdělení ryb, karanténa, nejčastější nemoci, jejich příznaky a léčba, chov okrasného ptactva, jeho rozdělení, manipulace, vhodné podmínky chovu a krmení, problematika rozmnožování, nejčastější nemoci, jejich příznaky a léčba. Dalším bodem rekvalifikačního kurzu je seznámení se základy legislativy nakládání se zvířaty z právního hlediska a dále s manipulací a transportem zvířat (především bezobratlých) s praktickými ukázkami manipulace a možnostmi manipulaci si zkusit a naučit se jí. Pro zpestření se do programu rekvalifikačního kurzu zapojují i další aktivity jako je například odborný výklad chovu exotických zvířat v pražské zoologické zahradě.

Rekvalifikační kurz je organizován na pražské centrále společnosti dvakrát ročně, vždy na jaře a na podzim, a trvá celkem tři dny, které bývají rozloženy v rámci dvou po sobě jdoucích měsíců na jeden den v jednom měsíci a dva po sobě jdoucí dny v následujícím měsíci. Lektory na této vzdělávací akci bývají jak externisté, nejčastěji odborníci z oboru a externí veterinář a interní pracovníci, především oblastní manažeři a zkušení vedoucí prodejen. Maximální počet účastníků této akce je třicet pracovníků, kteří jsou na některé části kurzu rozdělováni do menších skupinek, kterým se jednotliví lektoři věnují samostatně, ale většinu času se účastní společných přednášek.

Před absolvováním tohoto školení dostanou účastníci sylaby pro samostudium a předběžnou přípravu například pro případné dotazy a lepší porozumění probíraným tématům. Na konci kurzu se koná závěrečný test z nabytých znalostí a následně účastníci obdrží certifikát o absolvování kurzu.

Na rekvalifikační kurz pak navazují dvě další interní školení, která jsou již určena pouze pro zaměstnance společnosti, nikoli i pro externisty. Tyto vzdělávací akce nejsou klasickými certifikačními vzdělávacími akcemi, jelikož nevycházejí z podkladů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, ale jedná se o vlastní nadstavbu znalostí a dovedností společnosti, díky které chce lépe vzdělávat své zaměstnance. První z nadstavbových školení je kurz nazvaný Odborný prodejce, který je zaměřen především na péči o zájmově chovaná zvířata, především psi a kočky,



v rámci péče a úpravy srsti, drápků, zubů, uší a očí, identifikace a teorie léčby běžných i vzácnějších nemocí těchto zvířat s podrobnějším zaměřením na nemoci přenášené vnějšími parazity. Druhým z těchto vzdělávacích aktivit je rozvojové školení, které je určeno především pro vedoucí prodejen a zástupce vedoucích prodejen a je zaměřeno na vedení lidí a komunikační dovednosti. Obě tyto školení se organizují dvakrát ročně v rámci jednoho dne u kurzu odborného prodejce a dvou po sobě jdoucích dnů u rozvojového školení. Lektory jsou v tomto případě nejčastěji interní pracovníci společnosti nebo externí veterinář.

#### **5.2.4. Produktová školení**

Poslední typ vzdělávacích akcí, které společnost PetCenter pro své pracovníky organizuje, jsou produktová školení, která mají velice rozsáhlý charakter a nejčastěji se obměňují. V rámci této skupiny se nejvíce provádí identifikace potřeby vzdělávání, nejčastěji se využívá samostatných podnětů od zaměstnanců nebo anket. Témata jednotlivých produktových školení se obměňují a plánují také v rámci sezónnosti a zájmu ze strany pracovníků.

Jedná se především o školení zaměřená na produkty, které společnost nabízí svým zákazníkům, případně novinky a trendy v rámci oboru chovatelství. Nejčastěji se využívá produktových školení k seznámení s novinkami v sortimentu v oblasti krmiv, suchých i mokrých, příslušenství potřebné pro zájmový chov zvířat, především co se týče úpravy srsti, drápů a komplexní péče o zvíře, novinkami v oblasti antiparazitních přípravků a k celkové péči do domácí zvířata. Jedná se tedy o vzdělávací akce, které dále zvyšují odbornost zaměstnanců společnosti.

Lektory produktových školení bývají interní zaměstnanci podniku, externí odborníci v dané problematice a nejčastěji obchodní zástupci a specialisté dodavatelů společnosti. Akce bývají organizovány zpravidla šestkrát do roka, rozmístěné dle potřeb a časových možností společnosti rovnoměrně v rámci celého roku, a organizuje se celkem třicet samostatných termínů školení, kdy jedno vzdělávané téma je dvakrát organizováno na centrále v Praze, dvakrát v Brně a jednou v Bratislavě. Jedná se tedy o časově nejnáročnější vzdělávací akce, které společnost svým zaměstnancům nabízí.

## **6. Průzkum ve společnosti PetCenter**

Cílem průzkumu prováděného mezi prodejci společnosti PetCenter bylo zmapovat systém vzdělávání ve společnosti a názory prodejců na tento nastavený systém vzdělávání. Na základě výsledků průzkumu pak byla navržena patřičná opatření.

K průzkumu v oblasti vzdělávání ve společnosti byly využity dvě metody, dotazníkové šetření a vedení strukturovaných rozhovorů s vybranými prodejci.

### **6.1. Dotazníkové šetření**

Výchozím bodem pro průzkum aktuálně nastavených vzdělávacích procesů ve společnosti PetCenter byl použit dotazník vytvořený konkrétně pro tento účel. Cílem dotazníku bylo zjistit postoje pracovníků ke vzdělávání ve společnosti, především v oblasti vhodnosti a užitečnosti nastavených vzdělávacích akcí a adaptačního procesu a motivace ke vzdělávání.

Tento dotazník byl distribuován na prodejny, pomocí Google formuláře, jedné z oblastí společnosti, zahrnující především Západočeský kraj a část hlavního města Prahy, kde bylo v době dotazování zaměstnáno 46 pracovníků prodejen. Z tohoto počtu pracovníků vyplnilo dotazník 31 pracovníků, návratnost dotazníku je tedy 67 %. Počet se nepodařilo ani následným urgováním navýšit, i přesto, že dotazník byl anonymní, což může být zapříčiněno neochotou pracovníků k vykonávání nepovinných aktivit. Dotazování probíhalo během dvou týdnů na přelomu března a dubna 2017.

Dotazník byl sestaven z celkem 15 otázek, z toho 4 byly identifikační, 14 otázek bylo uzavřených, případně s jednou otevřenou odpovědí, a 1 byla otevřená, ve které mohli respondenti charakterizovat vlastní opatření. Výsledky dotazníku byly vyhodnocovány dle profesního zařazení pracovníků.

Konkrétně byli pracovníci rozděleni do dvou kategorií, kdy první z nich zahrnuje asistenty prodeje (dále ASP) a specialisty prodeje (dále SPP) a druhá kategorie zahrnuje vedoucí prodejen (dále VP) a zástupce vedoucích prodejen (dále ZVP). Kategorie byly takto vytvořeny z důvodu podobné náplně práce, která v případě vedoucích prodejen a zástupců vedoucích prodejen zahrnuje nejen prodej a starost o prodejnu, ale i administrativní chod prodejny na rozdíl od asistentů a specialistů prodeje, kteří

mají v náplni práce pouze prodej a starost o prodejnu z hlediska prezentace, úklidu a péče o zvířata.

Výsledky dotazníků byly zpracovány do grafů jako konkrétní počty odpovědí dle jednotlivých kategorií. Odpovědi na otevřenou otázku, možnosti vlastních odpovědí u ostatních otázek a výsledky identifikačních otázek byly pouze slovně shrnuty. Kompletní dotazník je obsažen v příloze A.

### **6.1.1. Výsledky dotazníkového šetření**

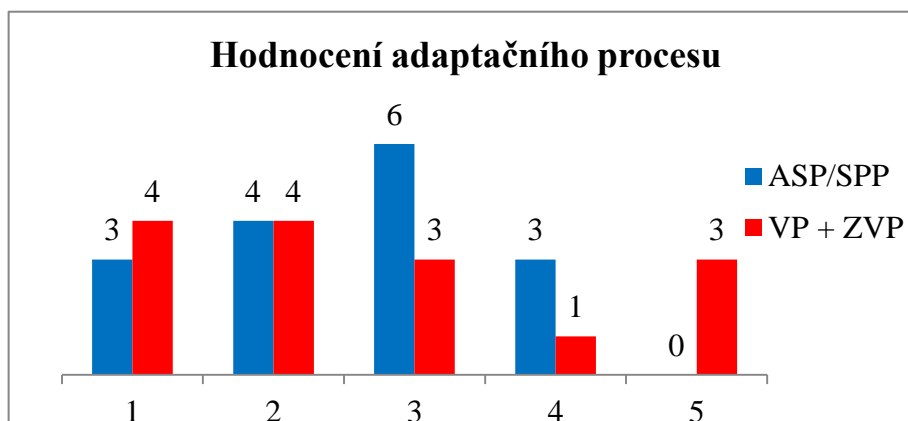
V rámci identifikačních otázek bylo zjišťováno pohlaví respondentů. 80 % respondentů byly ženy a pouze 20 % respondentů byli muži. Tyto výsledky korespondují s celkovým zastoupením pohlaví ve společnosti, jak bylo uvedeno v rámci charakteristiky lidských zdrojů společnosti.

Dále byl zjišťován věk respondentů, kdy největší zastoupení (39 %) měli respondenti v rámci věkové skupiny do 25 let. Dalších 35 % pak byli respondenti ve věku 26 až 35 let a pouze 26 % respondentů bylo starších 36 let. Téměř tři čtvrtiny respondentů tedy bylo mladších než 35 let, což odpovídá celkové struktuře pracovníků, kdy u společnosti pracují především mladí lidé.

Třetí identifikační otázka zjišťovala dobu působení ve společnosti. Nejvíce respondentů působí ve společnosti po dobu 1 až 3 let, konkrétně se jedná o 9 respondentů. Dalších 8 respondentů pracuje ve společnosti půl roku až rok. Po 5 respondentech odpovědělo, že ve společnosti působí 3 až 5 let a více než 5 let a pouze 4 respondenti ve společnosti pracují pouze maximálně půl roku. Ve výsledku tedy 68 % respondentů pracují ve společnosti maximálně 3 roky a pouze 32 % respondentů jsou dlouhodobí pracovníci, působící ve společnosti více než 3 roky.

Poslední identifikační otázkou bylo zkoumáno zastoupení respondentů dle pracovních pozic, které bylo dále využito pro analyzování odpovědí dalších otázek dotazníku. Bylo zjištěno, že 12 respondentů působí na pozici vedoucího prodejny, další 3 respondenti na pozici zástupce vedoucího prodejny a 16 respondentů na pozici asistenta nebo specialisty prodeje.

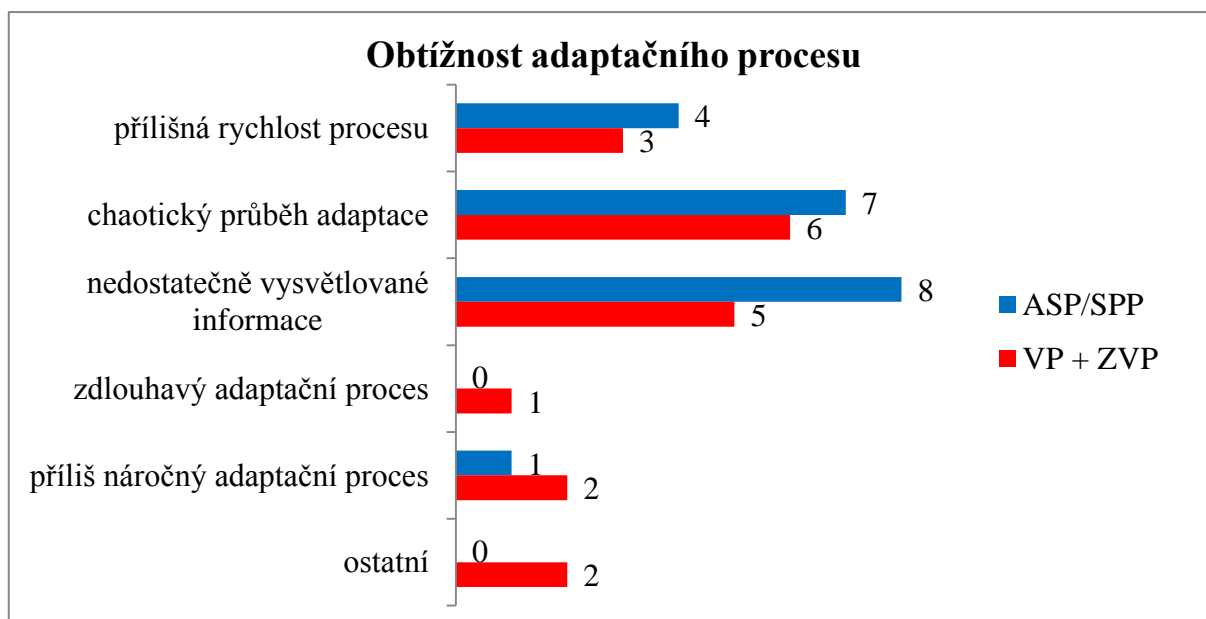
Graf. č. 1: Hodnocení pracovníků vlastního adaptačního procesu



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pátá otázka se zabývala hodnocením pracovníků vlastního adaptačního procesu, kterým by měl každý pracovník při svém nástupu projít, z hlediska vzdělávání. Hodnoceno bylo vzestupně jako u školních známek. U nejlepších známek se hodnocení obou skupin respondentů příliš neliší, u horších známek je však vidět rozdíl v hodnocení dle skupin respondentů. Zatímco asistenti a specialisté prodeje by nejčastěji svůj adaptační proces hodnotili jako dobrý maximálně dostatečný, vedoucí prodejen a zástupci vedoucích prodejen by ve třech případech hodnotili svůj adaptační proces dokonce jako nedostatečný.

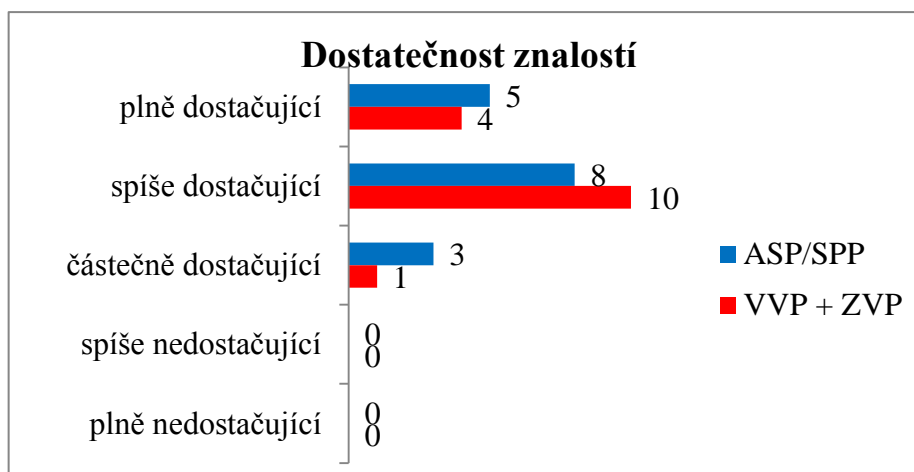
Graf. č. 2: Obtížnost adaptačního procesu



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Další otázka zjišťovala, co přesně přišlo respondentům obtížné na vlastním adaptačním procesu, přičemž bylo možno zvolit z více odpovědí, případně připsat vlastní důvod. V rámci vlastních důvodů uvedli dva respondenti, že během adaptačního procesu daných respondentů neprobíhalo průvodní adaptační školení a celkový adaptační proces téměř nebyl nastaven. V obou případech se jednalo o vedoucí prodejen působící ve společnosti více než 5 let, kdy byl vzdělávací systém méně propracovaný než je tomu nyní. Asistentům a specialistům prodeje více než druhé skupině respondentů vadí především nedostatečně vysvětlované informace, chaotický proces adaptace a přílišná rychlost procesu. Na druhou stranu vedoucím prodejen a zástupcům vedoucích prodejen více než asistentům a specialistům prodeje vadí zdlouhavost a přílišná náročnost adaptačního procesu.

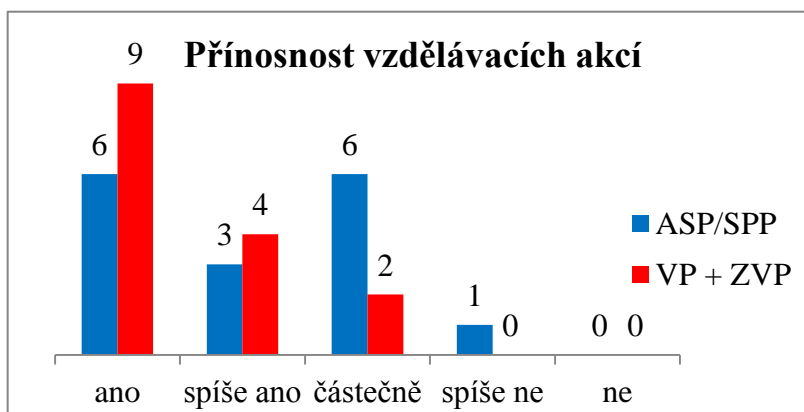
Graf. č. 3: Dostatečnost dosavadních znalostí respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Sedmá otázka zaměřená na hodnocení dostatečnosti aktuálních znalostí respondentů potřebných k vykonávání dané pracovní pozice přinesla pozitivní výsledek. Nikdo z dotazovaných pracovníků nepovažuje své znalosti za nedostačující a polovina z nich je považuje dokonce za spíše dostačující, což může být zapříčiněno velkou škálou pořádaných vzdělávacích akcí zaměřených na odborné znalosti prodejců. Třikrát více asistentů a specialistů prodeje než vedoucích prodejen a zástupců vedoucích prodejen považuje své znalosti pouze za částečně dostačující, což může souviset s předchozí otázkou, která ukázala, že nedostatečně vysvětlované informace již během adaptačního procesu pociťují právě asistenti a specialisté prodeje.

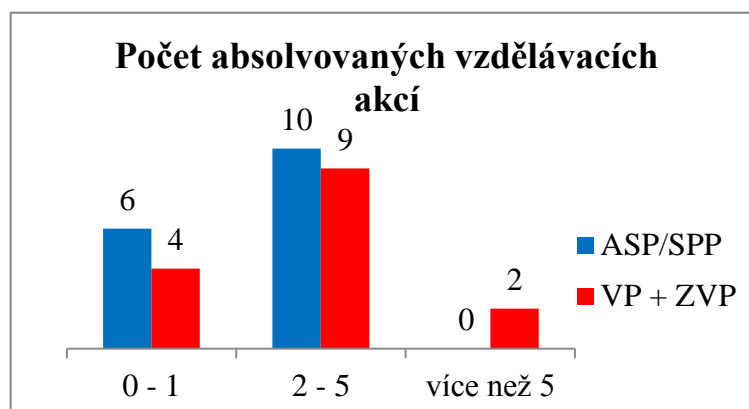
Graf. č. 4: Přínosnost vzdělávacích akcí



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Další otázka se zabývala přínosností aktuálně společností pořádaných vzdělávacích akcí pro pozice, ve kterých respondenti působí. Pozitivním výsledkem je, že nikdo z dotazovaných nepovažuje vzdělávací akce za nepřínosné a pouze jeden asistent prodeje je považuje za spíše nepřínosné. To může být, obdobně jako výsledky předchozí otázky, způsobeno velkým množstvím organizovaných vzdělávacích akcí zaměřených na zvyšování odbornosti prodejců. Zároveň je ale vidět, že asistenti a specialisté prodeje nejsou s přínosností vzdělávacích akcí spokojeni tolik jako vedoucí prodejen a zástupci vedoucích prodejen, kteří více považují vzdělávací akce za plně přínosné a výrazně méně je považují pouze za částečně přínosné. Může to být způsobeno především kratší dobou působení ve společnosti u asistentů a specialistů prodejen, kteří dosavadní absolvované vzdělávací akce nemusejí považovat za tolik přínosné.

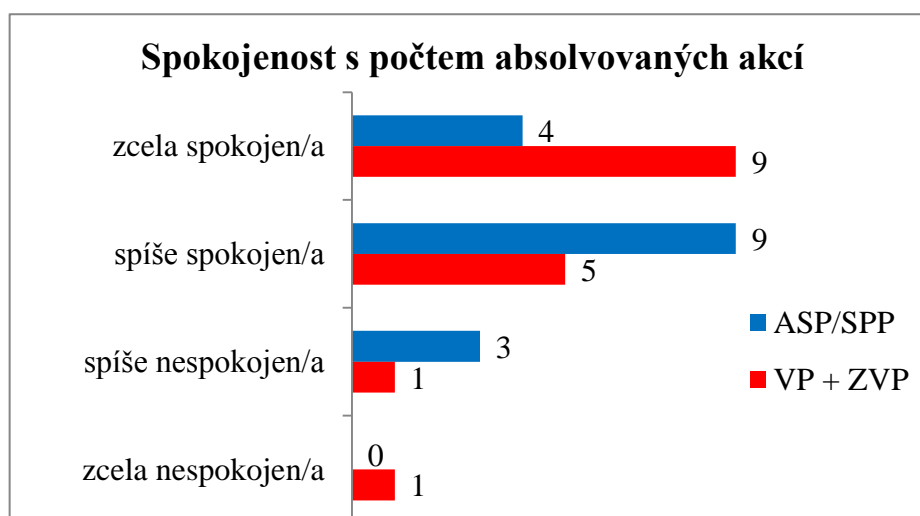
Graf. č. 5: Počet absolvovaných vzdělávacích akcí za rok



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Devátá otázka zjišťovala, jak využívají pracovníci možnosti účasti na pořádaných vzdělávacích akcích a kolik jich za poslední rok absolvovali. Nejvíce respondentů z obou sledovaných skupin se zúčastnilo 2 až 5 vzdělávacích akcí za rok, což lze považovat za dobrý výsledek. Vyšší počet asistentů a specialistů prodeje u možnosti 0 až 1 vzdělávací akce za rok může být způsobeno větším počtem těchto respondentů, kteří ve společnosti působí maximálně 1 rok a neměli tedy zatím možnost absolvovat větší množství vzdělávacích akcí.

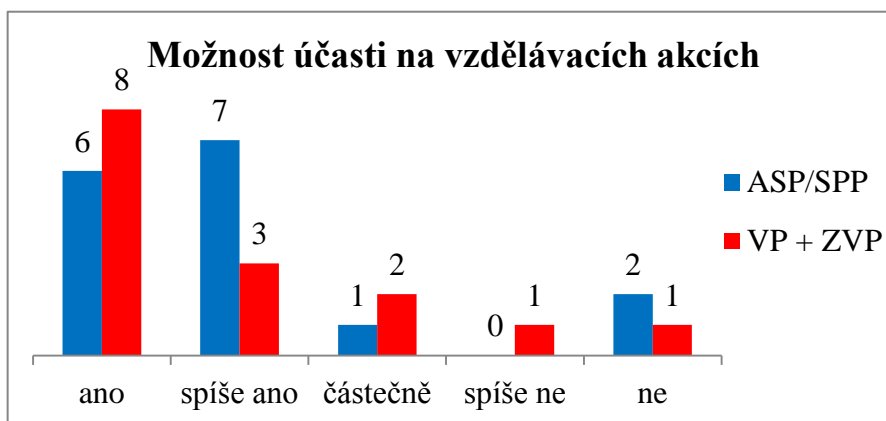
Graf. č. 6: Spokojenost s počtem absolvovaných vzdělávacích akcí



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Výsledky otázky řešící spokojenost s počtem absolvovaných vzdělávacích akcí, který byl zjišťován otázkou č. 9, ukazují, že většina obou skupin respondentů je s vlastní aktuální účastí na vzdělávacích akcích poměrně spokojena. Celkově spokojenější s počtem absolvovaných vzdělávacích akcí by mohla být skupina asistentů a specialistů prodeje než skupina vedoucích prodejen a zástupců vedoucích prodejen. Spokojenost s počtem absolvovaných vzdělávacích akcí byla patrná především u respondentů, kteří se účastnili více než 5 vzdělávacích akcí za rok a méně spokojeni byli především respondenti absolvující maximálně 1 vzdělávací akci za rok.

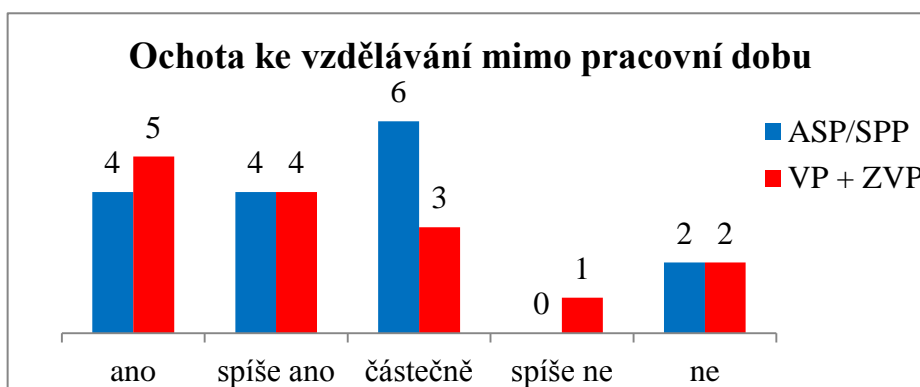
Graf. č. 7: Možnost zúčastnit se vzdělávacích akcí



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Další otázka se zabývala možností respondentů účastnit se jimi vybraných vzdělávacích akcí z hlediska kapacity vzdělávacích akcí. Celkově má většina respondentů možnost účastnit se vzdělávacích akcí, což je pravděpodobně způsobeno velkým počtem společností organizovaných vzdělávacích akcí. Odpovědi, značící spíše nemožnost účasti nebo jen částečnou možnost účasti na vzdělávacích akcích, se objevovaly převážně u vedoucích prodejen a zástupců vedoucích prodejen působících ve společnosti delší dobu. To může být způsobeno upřednostňováním společnosti účasti novějších pracovníků na vzdělávacích akcích z důvodu vyšší potřeby nabytí vzdělávaných vědomostí.

Graf. č. 8: Ochota vzdělávat se mimo pracovní dobu



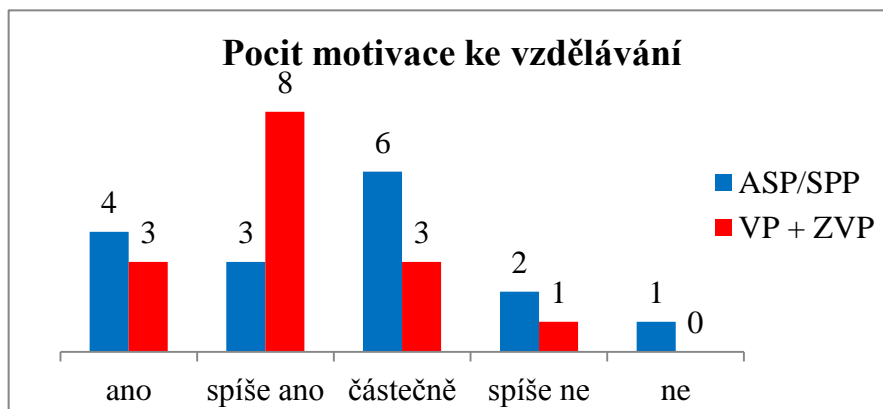
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Dvanáctá otázka, která zjišťovala ochotu respondentů vzdělávat se i mimo pracovní dobu (například z domova), ukázala, že celková většina respondentů by byla ochotna se alespoň částečně vzdělávat mimo pracovní dobu. Větší ochotu vykazují asistenti



a specialisté prodeje, což může být zapříčiněno menším rozsahem pracovních povinností a tedy větší ochotou k dalším aktivitám, jak následně dokazuje i analýza strukturovaných rozhovorů.

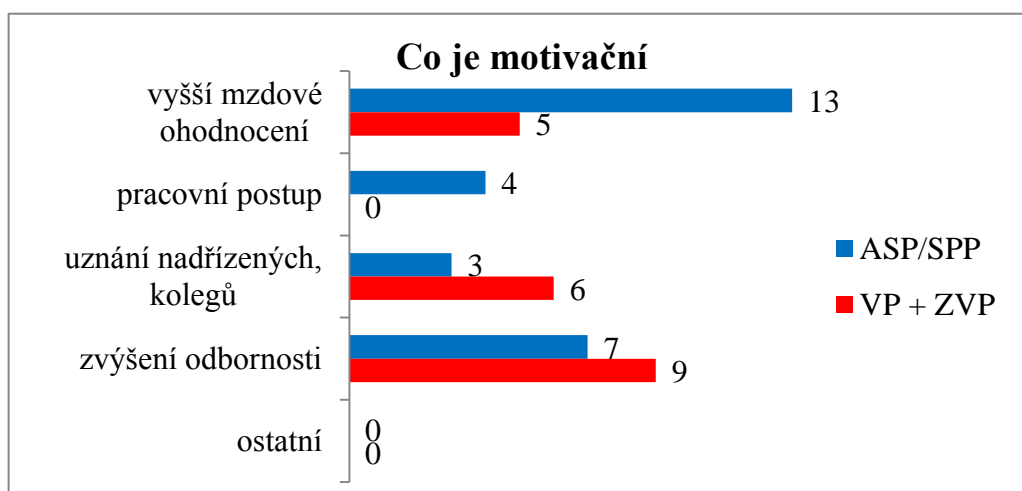
Graf. č. 9: Pocit motivace ke vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Další otázka se zabývala faktem, zda se respondenti cítí motivováni ke vzdělávání ze strany společnosti a jejího vedení. Celkově se lépe motivovaní cítí vedoucí prodejen a zástupci vedoucích prodejen než asistenti a specialisté prodeje. To může být způsobeno faktem, že pro asistenty a specialisty prodeje jsou přímými nadřízenými vedoucí prodejen, kteří, jak dále vyplývá z analýzy strukturovaných rozhovorů, nemusejí mít vždy dostatečné znalosti a zkušenosti z oblasti motivace zaměstnanců. Dalším faktorem může být finanční ohodnocení, které nemusejí asistenti a specialisté prodeje považovat za adekvátní, jak ukazují výsledky další otázky.

Graf. č. 10: Motivace ke vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Čtrnáctá otázka zjišťovala, co respondenti považují za motivační v rámci vzdělávání. Bylo možno uvést více možností nebo uvést další motivační nástroj, který neuvedl žádný z respondentů. Pro asistenty a specialisty prodeje je nejdůležitějším motivačním nástrojem finanční ohodnocení, což může mít souvislost i s výsledky předchozí otázky, kdy se asistenti a specialisté cítili celkově hůře motivováni ke vzdělávání než vedoucí prodejen a zástupci vedoucích prodejen. Naproti tomu vedoucí prodejen a zástupci vedoucích prodejen považují za nejvíce motivující zvýšení odbornosti, kterého díky vzdělávání mohou dosáhnout a dvojnásobně upřednostňují uznání nadřízených a kolegů než asistenti a vedoucí prodeje. Zajímavým výsledkem je, že vedoucí prodejen a zástupci vedoucích prodejen vůbec nepovažují za motivační pracovní postup. To může být způsobeno především skutečností, že u těchto pozic není již další pracovní postup téměř možný.

Poslední otázkou bylo navržení vlastního opatření ke zlepšení aktuálního vzdělávacího systému ve společnosti. Na tuto otázku odpovědělo pouze 37 % respondentů, z nichž 21 % by nic neměnila. V rámci ostatních odpovědí se nejčastěji objevoval návrh na lepší organizaci adaptačního procesu, především lepší řazení témat a rozdělení do více přehlednějších částí (4 respondenti). Dále bylo navrženo rozdělení vzdělávacích akcí pro nové zaměstnance a pro pracovníky působící ve společnosti delší dobu, zaměření na pokročilejší znalosti sortimentu a především chovu zvířat, zábavnější provedení vzdělávacích akcí a větší zaměření na problematiku samotného prodeje, nikoli pouze sortimentu.

### **6.1.2. Shrnutí výsledků dotazníkového šetření**

Na základě výsledků dotazníkového šetření je vidět, že společnost PetCenter má poměrně dobře nastavený systém vzdělávání v oblasti odborných znalostí, který je jejími pracovníky kladně hodnocen z hlediska nabytých znalostí a zkušeností. Zároveň lze vyzorovat relativně dostatečnou kapacitu jednotlivých vzdělávacích akcí, jelikož většina respondentů má možnost se vzdělávacích akcí účastnit, je zde však vidět jistý prostor pro zlepšení.

Na druhou stranu jsou znát jisté nedostatky v nastavení adaptačního procesu v rámci procesu vzdělávání, především je patrná chaotičnost a nedostatečnost předávaných

znalostí v rámci tohoto procesu. Dále jsou vidět nedostatky v oblasti motivace ke vzdělávání a to především u respondentů na pozici asistentů a specialistů prodeje.

## **6.2. Strukturované rozhovory**

Jermář a kol. (2012) uvádí, že strukturovaný rozhovor je jednou z metod k získávání informací od respondentů. Jedná se především o informace zaměřené na názory, zkušenosti, postoje a preference respondentů, které jsou předávány pomocí odpovědí na řadu připravených otázek.

Na podporu dotazníkového šetření byly provedeny strukturované rozhovory opírající se o strukturu dotazníku, které měly za cíl zjistit konkrétnější postoje a názory pracovníků na aktuálně nastavený vzdělávací systém podniku a jeho případné zlepšení. Konkrétní otázky, které byly v rámci strukturovaných rozhovorů dotazovaným pokládány, jsou k nahlédnutí v příloze B.

Rozhovory byly vedeny samostatně s vybranými pracovníky plzeňských prodejen během prvního týdne v dubnu 2017. Záznam strukturovaných rozhovorů byl prováděn písemně. Šetření se zúčastnilo celkem 10 pracovníků, z toho 3 muži a 7 žen v postavení 6 asistentů a specialistů prodeje a 4 vedoucí prodejen. Dotazovaní pracovníci působí u společnosti různě dlouhou dobu, 2 pracovníci déle než 5 let, 4 pracovníci v době mezi 1 a 3 roky a 4 pracovníci do 1 roku, z toho jeden nováček ve zkušební době.

Na první otázku, zjišťující postoje pracovníků, ohledně hodnocení adaptačního procesu, odpovídali respondenti rozdílně a lze vysledovat velice smíšené postoje. Většinou je kladně hodnoceno průvodní adaptační školení probíhající na centrále podniku. Konkrétně respondenti zmínili názory jako například „Při adaptačním školení mi přišly vhodně a zajímavě podané informace o krmivu, výrobcích a péči o zvířatech.“ nebo „Bylo dobré, že nás vzdělávali lidé, kteří měli očividné zkušenosti v oblasti sortimentu a chodu prodejny.“. Negativněji už v rámci průvodního adaptačního školení jsou hodnoceny oblasti práce s jednotlivými společnostmi využívanými programy a základní znalosti prodeje, které jsou předávány nezajímavým způsobem, což dokazuje jedno z tvrzení „Méně zajímavé už mi přišlo povídání o prodeji, to mi přišlo nudné a celkově nezajímavě pojaté.“. Pouze jeden z respondentů se k průvodnímu adaptačnímu školení stavěl zcela negativně, konkrétně to vystihl slovy „ADA školení pro mne bylo téměř

k ničemu, jelikož bylo prezentováno pro lidi, kteří už měli nějaké základní znalosti o sortimentu, které jsem neměl díky nedostatečné adaptaci na prodejně.“.

Celkový adaptační proces probíhající na prodejně je však hodnocen výrazněji hůře, jak naznačuje výše uvedené tvrzení jednoho z respondentů. Dále se často objevovali názory, které dokazují, že adaptační proces není vždy správně dodržován a kontrolován dle nastavených pravidel a je tudíž pro nového pracovníka velice chaotický. Konkrétně byly uváděny názory jako „Po celou dobu adaptace jsem vůbec neviděla oblastního manažera. Pracovník, který měl mou adaptaci na starost, se mi vůbec nevěnoval a potřebné informace jsem se dozvěděla až po přesunutí na jinou prodejnu.“, „Celý můj adaptační proces proběhl během prvních dvou dnů a pak jsem byla hozena do vody a musela jsem si poradit sama.“, „Adaptační proces byl velmi chaotický, vedoucí prodejny vlastně vůbec nevěděla, jak se mi má věnovat.“. Navíc bylo zjištěno, že jsou znalosti předávány velice rychle, což způsobuje jejich malou zapamatovatelnost. To dokazuje jedno z často se opakujících tvrzení „Nahrnuli na mě v prvních dnech ohromné množství informací, které jsem nebyla schopna si pořádně zapamatovat a spoustu jsem se musela postupně znovu učit v následujících měsících.“.

Součástí pokládané otázky byla i část pro vedoucí prodejen a to z hlediska jejich vnímání adaptačního procesu jakožto pracovníka, který tento proces vede. Na tuto část vedoucí odpovídali poměrně negativně, což dokazují následující tvrzení „Je to poměrně náročné, jelikož se vše jede za provozu a je složité synchronizovat klasickou práci a adaptaci nováčků.“, „Je vyhrazen hrozně krátký čas na adaptaci nových pracovníků, v podstatě na to máme tři dny a pak je pracovník na prodejně sám a vše řešíme pouze telefonicky, nebo musím obětovat své osobní volno.“ (toto tvrzení souvisí především s prodejny 1+1 – prodejna, kde je pouze vedoucí prodejny a asistent/specialista prodeje, kteří si střídají směny), „Často se stává, že je pracovník adaptován na jiné prodejně a já pak musím kontrolovat, které znalosti mu byly předány a doučovat ho, což je časově velice náročné a je to zbytečná dvojitá práce.“.

Na otázku, týkající se hodnocení vlastních znalostí z hlediska vhodnosti a dostatečnosti pro vykonávanou pozici se všichni dotazovaní pracovníci shodují, že mají dostatečné znalosti v oblasti nabízeného sortimentu a základní péče o zvířata. Na druhou stranu by uvítali podporu ve znalostech určitých méně vzdělávaných oblastí, jak lze vidět na následujících odpovědích: „Myslím, že není dostatečná pozornost věnovaná oborům

akvaristiky a teraristiky, ve které pociťuji jisté nedostatky.“, „Mohly by se zlepšit znalosti v oblasti prodejních dovedností, ty se řeší trochu víc jen na školení odborného prodejce.“, „Své znalosti považuji za adekvátní, i když bychom mohli být více vzdělávání například v určitých oblastech veterinární problematiky, například v alergiích a dalších běžných nemocech.“. Někteří vedoucí prodejen pak vnímají i jisté mezery v určitých oblastech znalostí potřebných pro výkon vedoucí pozice, což potvrzují vybraná tvrzení „Pro práci vedoucí prodejny pociťuji nedostatky ve znalostech z oblasti administrativy. Například nejsem zvyklá na používané programy a mám problém s nimi občas pracovat.“, „Ocenila bych lepší znalosti v oblasti hodnocení zaměstnanců a celkového vedení a motivování zaměstnanců.“.

Další otázka směřovala k hodnocení vzdělávacího systému společnosti a nabízených vzdělávacích akcí. Většina dotazovaných se shoduje v pozitivním hodnocení především produktových školení, především v podání interních pracovníků, konkrétně bylo řečeno například „Produktová školení mi přijdou nejužitečnější, je v nich spousta zajímavých informací, které můžeme využít při prodeji.“, „Líbí se mi nastavení produktových školení, které bývá celkem pestré. Přijdou mi ale celkově lepší školení, která vedou naši zaměstnanci, jelikož dodavatelé se vždycky vychválí a většinou to nebývá objektivní.“. Sedm z deseti dotazovaných pracovníků by však uvítalo členění nabízených vzdělávacích akcí dle úrovně znalostí zúčastněných nebo doby působení ve společnosti, jelikož pro dlouhodobější pracovníky nejsou nabízené vzdělávací akce vždy přínosem a nepřinášejí nové poznatky a vědomosti, což dokazují následující části rozhovorů: „Rozdělila bych školení na nováčky a dlouhodobější zaměstnance, kteří mají již pokročilejší znalosti.“, „Vnímám poměrně negativně jednotné školení pro všechny zaměstnance. Jelikož jsem u společnosti již dlouhou dobu, většinu prezentovaných znalostí mám a vzdělávací akce mi zpravidla nepřinášejí mnoho nového. Ocenil bych jisté odstupňování úrovní školení.“.

U otázky, jaký mají pracovníci názor na vzdělávání mimo pracovní dobu a zda by byli ochotni se mimo ni vzdělávat, se devět z deseti dotazovaných shoduje v názoru, že by s tímto neměli výrazný problém. Konkrétně bylo řečeno například „Nevidím v tom výrazný problém, pokud by mě to časově extrémně nezatěžovalo.“, „Beru vzdělávání i jako přínos pro sebe, takže souhlasím se vzděláváním ve svém volném čase.“, „Když nebudu muset nikam jezdit, tak proč ne.“. Desátý pracovník, který by nebyl ochoten se

mimo pracovní dobu vzdělávat uvedl „Muselo by mi to přinést nějaké speciální finanční ohodnocení nebo jinou přidanou hodnotu, například v podobě atraktivního místa konání v přírodě nebo specializovaných přednášek na téma chovatelství exotických zvířat v zoologických zahradách.“.

Další otázka zjišťovala, zda jsou pracovníci motivováni ze strany společnosti a které motivační faktory mají na dotazované pracovníky největší vliv. Odpovědi se zde rozcházely asi nejvíce ze všech kladených otázek. Většina dotazovaných odpovídala, že se cítí spíše nemotivována ze strany společnosti, což dokazují tvrzení jako „Proč bychom to měli dělat, nic se tím pro nás nezmění, maximálně můžeme mít dobrý pocit.“, „Je sice hezké, že nemáme většinu školení povinných, ale žádnou velkou motivaci necítím, jen jsou nám nabídnuta a je na nás, jestli se chceme zúčastnit.“. Malá motivace ke vzdělávání je spojena s celkovou demotivací vycházející z přílišného množství zbytečných a opakujících se povinností a časté kritiky vedení, jak ukazují následující komentáře dotazovaných: „Chce se po nás, abychom se vzdělávali, ale i když odvedeme dobrou práci, často se strhávají peníze za maličkosti. To se potom necítím motivovaná ani k dalšímu vzdělávání a cítím ho jako zbytečné a neoceněné.“, „Pořád se po nás vyžadující zbytečné opakující se úkony, které člověku akorát ubírají energii. Pak se cítím demotivován i k dalšímu vzdělávání, které nevidím jako přínosné.“, „Když vidím, jak se jen za všechno strhávají peníze a není naše práce dostatečně oceněna, nemám pak důvod a motivaci se dále vzdělávat.“.

Jako motivující by všichni dotazovaní pracovníci považovali určitou formu finančního ohodnocení v rámci vzdělávání, konkrétně například: „Bylo by fajn, kdybychom například po určitém počtu absolvovaných školení dostali speciální prémii.“, „Ocenila bych finanční ohodnocení podle dosažených výsledků u kontrolních testů.“, „Zavedl bych zvýšení základní mzdy podle úrovně, na které vyplním požadovaný test, aby bylo mé vzdělávání nějak oceněno.“. Kromě finančního ohodnocení uváděli respondenti i některé další motivační faktory, například: „Byla by pro mě svým způsobem motivující větší sjednocenost s vedením, například aby se oblastní manažeři účastnili vhodných vzdělávacích akcí společně s pracovníky prodejen.“, „Motivující je pro mne už samotná odpovědnost, kterou cítím vůči zákazníkům a potřebě jim správně poradit.“, „Chtěla bych díky zvýšení znalostí profesně postoupit.“.

V rámci poslední otázky, kdy byl respondentům dán prostor k vlastním návrhům na zlepšení vzdělávacího systému, sdělili respondenti například: „U každého školení by měly být k dispozici podklady, které by bylo možno si ponechat pro případný návrat k daným informacím.“, „Měla by být zajištěna lepší organizace samotných vzdělávacích akcí, především zajímavěji podávané informace, větší prostor pro řízenou diskusi nebo rozdělení vzdělávacích akcí na několik menších workshopů s praktickými ukázkami.“, „Zaměřila bych se více na opomíjené oblasti teraristiky a akvaristiky, hlavně chovu, rozmnožování atd.“. Vedoucí prodejen pak navrhovali například: „Měla by se zlepšit organizace adaptačního procesu, například přesunout některých informací do adaptačního školení.“, „Navrhl bych rozprostřít znalosti předávané v rámci adaptačního procesu do delšího časového horizontu a prodloužit dobu, po kterou se vedoucí prodejny novému pracovníkovi věnuje.“.

### **6.3. Zhodnocení vzdělávání prodejců ve společnosti**

V předchozích částech byla provedena analýza vzdělávacího systému společnosti PetCenter pomocí dotazníkového šetření, strukturovaných rozhovorů s vybranými prodejci a informací získaných z rozhovorů s pracovníky centrály a studiem interních materiálů.

Na základě zjištěných informací lze vyvodit, že společnost má poměrně dobře nastavený vzdělávací systém zaměřený na získávání a utužování odborných znalostí svých prodejců. Společnost nabízí svým zaměstnancům širokou nabídku jednotlivých vzdělávacích akcí, které zajišťuje v relativně adekvátním počtu termínů. Jak je vidět, především na základě výsledků dotazníků, většina pracovníků se, díky různorodosti jednotlivých vzdělávacích akcí a dostatečnému počtu termínů, těchto akcí účastní, což je hodnoceno převážně kladně.

Na druhou stranu analýza poukázala na nedostatky v systému adaptačního procesu z hlediska procesu vzdělávání, který je pro zaměstnance velice chaotický a obtížný, zasahuje do běžného výkonu práce i osobního volna vedoucích pracovníků a následně tak nemusí být dostatečně efektivní. Dalším zjištěným nedostatkem je minimální diverzifikace vzdělávacích akcí dle úrovně znalostí pracovníků. Především pro pracovníky, kteří ve společnosti působí delší dobu a mají již určitou úroveň znalostí a dovedností, by bylo přínosem zařadit do systému vzdělávání jednotlivé vzdělávací akce s pokročilejší tematikou. Zároveň by společnost měla zlepšit motivaci pracovníků

v rámci vzdělávání, kteří se dle výše uvedených výsledků dotazníku a analýzy strukturovaných rozhovorů celkově necítí dostatečně motivováni a nejsou pak motivováni ani k dalšímu vzdělávání. Na druhou stranu je pro velkou část pracovníků do jisté míry motivující vlastní přínos v podobě získaných znalostí a dovedností, což by společnost měla využít a podpořit.



## **7. Navrhovaná opatření**

Na základě zjištěných informací pomocí dotazníkového šetření, strukturovaných rozhovorů s vybranými prodejci, rozhovorů s pracovníky centrály a studia interních materiálů, byla navržena následující opatření. Tato opatření by mohla zlepšit stávající systém vzdělávání prodejců společnosti.

### **7.1. Navržení změny adaptačního procesu**

Vzhledem k tomu, že na základě analýzy vzdělávacích procesů ve společnosti vyplynulo, že aktuální adaptační proces není pracovníky vnímán příliš pozitivně a je znát jistá neefektivnost tohoto procesu, je prvním navrhovaným opatřením změna adaptačního procesu. Hlavním cílem tohoto opatření je vytvoření efektivnějšího plánu adaptačního procesu, především z hlediska vzdělávacího procesu.

V první řadě by měli nastupující pracovníci nejprve absolvovat průvodní adaptační školení, které by mělo probíhat formou přednášek a seminářů ve větším počtu účastníků, případně v menších skupinkách s názornými ukázkami dle charakteru předávaných znalostí. Toto školení by mělo probíhat ve více dnech a mělo by zahrnovat následující oblasti znalostí:

- cíle a průběh adaptačního procesu
- informace o společnosti, její struktuře a organizaci jejích aktivit ovlivňující prodejce
- informace o chodu prodejen, pracovní náplni, finančním ohodnocení a další praktické informace
- praktické ukázky práce s programy využívanými ve společnosti a interním portálem
- základní seznámení s nabízeným sortimentem
- zásady péče o živá zvířata
- základy prodejních dovedností a vedení prodejního rozhovoru

V prvním dni nástupu na prodejnu by měl nový pracovník pod vedením vedoucího prodejny splnit následující body adaptačního procesu:

- seznámení s kolektivem
- seznámení s prodejnou
- absolvování školení povinných ze zákona
- seznámení se směrnicemi společnosti v interním portálu společnosti

Následně by měl být novému pracovníkovi přidělen mentor, který by za pomoci rozhovorů, instrukcí a praktických ukázek měl nového zaměstnance naučit potřebným znalostem a dovednostem k výkonu jeho práce. Tento mentor by měl být přítomen po dobu minimálně prvních dvou týdnů po nástupu nového pracovníka, následně by měl s novým pracovníkem komunikovat v rámci pravidelných návštěv na prodejně a měl by pracovníka vzdělat v následujících oblastech:

- podrobné informace o nabízeném sortimentu a péči o nabízená zvířata
  - o seznámení se sortimentem psi, kočky
  - o seznámení se sortimentem hlodavci + péče o zvířata na prodejně
  - o seznámení se sortimentem ptáci + péče o zvířata na prodejně
  - o seznámení se sortimentem akvaristiky + péče o zvířata na prodejně
  - o seznámení se sortimentem teraristiky + péče o zvířata na prodejně
- podpora prodejních dovedností, ukázky a trénink správného prodejního rozhovoru
- péče o prodejnu, doplňování zboží, prezentace nabízených produktů
- příjem zboží – teorie + fyzický příjem zboží
- zaučení v kontrole expirace zboží
- reklamační řád, postup při reklamaci
- znalost substitučních produktů, které společnost nenabízí

Mentor by měl spolupracovat s vedoucím prodejny, na které je nový pracovník adaptován a příslušným oblastním manažerem a informovat je o postupu adaptace nového pracovníka. Dále by měl kontrolovat získané znalosti a zkušenosti pracovníka přímo na prodejně během pravidelných návštěv a měl by mu pomoci v nápravě nedostatků, které v požadovaných znalostech a zkušenostech pracovník má. Následně by před ukončením adaptace měl tyto znalosti a zkušenosti zkontrolovat příslušný oblastní manažer.

Mentori by měli být vybíráni z řad vlastních pracovníků, kteří mají dostatečné znalosti a zkušenosti s nabízeným sortimentem, péčí o zvířata, chodem prodejny a vedením lidí. Měl by být zvážena adekvátní počet mentorů a jejich rozmístění v rámci regionů tak, aby bylo možno kvalitně pokrýt potřeby všech nových pracovníků.

Hlavním přínosem při zavedení tohoto opatření je celkové zefektivnění adaptačního procesu díky lépe navazujícím bodům adaptačního plánu. Dalším přínosem je minimalizace rozdílů v získaných znalostech a zkušenostech nových pracovníků díky

jednotnému přístupu mentorů. Tímto se odstraní potřeba následné kontroly znalostí vedoucími prodejen při přechodu nových pracovníků na jinou prodejnu, než na které probíhal jejich adaptační proces. Zároveň toto opatření může přinést pozitivní motivaci ve formě pracovního postupu pro pracovníky, kteří by působili na pozici mentorů.

Náklady spojené s tímto opatřením by byly ovlivněny především zjištěným potřebným počtem mentorů, kdy konkrétní náklady by bylo třeba vynaložit na jejich finanční ohodnocení, základní kurz pro mentory, který se pohybuje přibližně od 3.500,- Kč bez DHP na osobu a náklady na cestovné případně náklady spojené s poskytnutím služebního automobilu.

## **7.2. Navržení pokročilejších témat vzdělávacích akcí**

Na základě analýzy nastaveného systému vzdělávání ve společnosti, analýzy dotazníku a strukturovaných rozhovorů je patrné, že systém vzdělávání ve společnosti je nastaven svým obsahem především pro nové pracovníky, kteří potřebují získat odborné znalosti z oboru chovatelství. Pracovníci, kteří již ve společnosti působí déle a tyto vzdělávací akce již absolvovali, nemají příliš možností dále se vzdělávat prostřednictvím podnikového vzdělávání. Cílem tohoto opatření je proto zajistit možnost se vzdělávat v nových oblastech znalostí z oboru chovatelství i pracovníkům, kteří u společnosti působí delší dobu.

V první řadě by mělo být rozhodnuto, v jakém počtu by se nabízeli pracovníkům vzdělávací akce s vyšší úrovní předávaných znalostí. Následně by bylo nutno přesně stanovit vzdělávaná témata. Navrhovanými tématy, která byla vyhodnocena na základě analýzy dotazníku a analýzy strukturovaných rozhovorů, jsou:

- pokročilejší teraristika – specifika chovu, rozmnožování, tvorba ideálního prostředí atd.
- pokročilejší akvaristika – biotopová osádka akvárií, teorie mořských akvárií
- veterinární problematika – alergie a další nejčastější nemoci u psů a koček způsobované vnějšími vlivy
- pokročilejší prodejní dovednosti – typologie zákazníků, trénink prodejních rozhovorů dle typologie zákazníků
- základní dovednosti vedení lidí pro vedoucí prodejny – především v oblasti motivace, komunikace a hodnocení

Bylo by třeba stanovit, zda by byly přidány nové vzdělávací akce, nebo by některé vzdělávané oblasti byly zahrnuty do nabízených produktových školení například namísto některých aktuálních produktových školení. Dále by měli být nalezeni vhodní lektoři, což by ve většině mohli být veterináři a externí odborníci na danou problematiku, se kterými již má společnost navázanou spolupráci v rámci aktuálně nabízených vzdělávacích akcí. U dvou posledních navrhovaných tematických okruhů by bylo třeba zvážit externího lektora v oboru vedení lidí a prodejních dovedností, případně interního pracovníka společnosti s požadovanými znalostmi. Další konkrétní kroky pro přípravu těchto vzdělávacích akcí, tedy příprava podkladových materiálů a jejich distribuce, zajištění a příprava prostoru pro vzdělávací akci, občerstvení, dopravu a konkrétní průběh vzdělávací akce, by měli být v kompetenci pracovníka oddělení lidských zdrojů, který se zabývá organizací vzdělávacích akcí.

Důležitou součástí tohoto návrhu je stanovení úrovně znalostí, které by měli vzdělávaní pracovníci mít. Toho může být dosaženo například vytvořením testu základních znalostí, na jehož základě by bylo posouzeno, zda by vzdělávání vyšší úrovně znalostí bylo pro daného pracovníka vhodné. Zároveň by bylo třeba, aby v rámci plánu vzdělávacích akcí na aktuální rok, který je distribuován na prodejny, bylo vyznačeno, o jakou úroveň vzdělávání se jedná.

Hlavním přínosem by bylo navýšení úrovně znalostí pracovníků, kteří již mají základní vědomosti z oboru chovatelství. Dalším pozitivem by byla větší motivace pracovníků působících ve společnosti delší dobu, kteří by se tak mohli cítit více ceněni a cítili by větší zájem o jejich vzdělávání ze strany společnosti.

Náklady na toto opatření by měly být srovnatelné s náklady jiných typů vzdělávacích akcí, které společnost svým pracovníkům nabízí. Konkrétně se jedná především o náklady na honorář lektorovi, náklady pracovníkům na náhradu pracovní doby, cestovné a stravu. Náklady na zajištění a přípravu prostoru pro konání vzdělávací akce se nebere v úvahu, jelikož společnost vlastní prostory určené pro tyto příležitosti, kterých by mohla využít i u navrhovaných vzdělávacích akcí.

### **7.3. Navržení na zvýšení motivace pracovníků ke vzdělávání**

Posledním návrhem, který vychází z analýzy dotazníku, strukturovaných rozhovorů a zjevné atmosféry ve společnosti, která vyplývala během samotných rozhovorů, je

zvýšení motivace pracovníků ke vzdělávání. Cílem opatření je tedy zvýšení motivace pracovníků ke vzdělávání.

V první řadě by měla společnost věnovat pozornost celkové motivaci pracovníků, která následně ovlivňuje i motivaci ke vzdělávání. Na to by se měli zaměřit především oblastní manažeři a následně vedoucí prodejen. Prvním krokem by mohlo být nabízení vzdělávací akce na podporu dovedností v oblasti vedení lidí, které bylo zahrnuto v přechozím návrhu opatření. Této vzdělávací akce by se měli účastnit i oblastní manažeři a to společně s vedoucími prodejen, což by podpořilo lepší přijetí vzdělávání ze strany vedoucích prodejen.

Zároveň by se oblastní manažeři měli účastnit navrhovaných vzdělávacích akcí s pokročilejšími vzdělávanými znalostmi společně s ostatními pracovníky. Pracovníci by již při adaptačním procesu měli být seznámeni s organizací vzdělávacího procesu společnosti a měli by jim být vysvětleny jeho přínosy jak pro společnost, tak pro pracovníky samotné.

Dalším motivačním faktorem pro pracovníky, který byl zjištěn na základě analýzy dotazníku a strukturovaných rozhovorů je profesní postup. V případě možnosti pracovního postupu pracovníků by tedy měl být kladen důraz i na znalosti a zkušenosti, které uvažovaní pracovníci v rámci vzdělávání společnosti získali.

Společnost by také měla dát svým pracovníkům větší prostor k vyjádření spokojenosti se vzdělávanými tématy především v oblasti produktových školení. Občas se sice přihlíží k požadavkům pracovníků, ale bylo by vhodné distribuovat na prodejny například dotazníky, v rámci kterých by se prodejci mohli vyjádřit k připravovaným tématům vzdělávacích akcí a pomocí určité škály ohodnotit zájem o jednotlivá témata. Navíc by měli mít možnost navrhnout vlastní témata, která by je zajímala, a chtěli se v daných znalostech více vzdělat.

Vzhledem k tomu, že nejčastějším zmiňovaným motivačním faktorem je pro pracovníky finanční ohodnocení, měla by společnost zvážit možnost poskytování jisté finanční odměny na základě absolvovaných vzdělávacích akcí. Tato finanční odměna by měla být zároveň udělována i na základě získaných znalostí pomocí vzdělávacích akcí, které jsou kontrolovány výstupními znalostními testy.

Hlavním přínosem navrhovaných kroků by měla být zvýšená motivace pracovníků ke vzdělávání a pocit větší sounáležitosti se společností. Bylo by dosaženo lepší cílenosti vzdělávaných témat na požadavky prodejců a zároveň by byl prodejcům dán pocit, že si společnost cení jejich názoru a svých pracovníků jako osob.

Jedinými náklady navíc, které by toto opatření přineslo, jsou náklady na speciální finanční odměny za absolvování vzdělávacích akcí a splnění výstupních testů. Vzhledem k tomu, že dotazníky zjišťující zájem pracovníků o jednotlivá témata vzdělávacích akcí by byl distribuován pomocí Google formulářů, nepřineslo by jejich vytvoření a následná distribuce žádné další finanční náklady.

## **Závěr**

Tématem této bakalářské práce byly vzdělávací procesy v organizaci. Cílem práce bylo charakterizovat vybranou společnost, již byla společnost PetCenter CZ, s. r. o., a její nastavený systém vzdělávání a podrobit jej analýze, na jejímž základě pak navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího vzdělávacího systému. Těchto cílů bylo v jednotlivých kapitolách práce dosaženo.

V teoretické části byl na základě odborné literatury zpracován popis vzdělávání, vzdělávacího procesu a jeho jednotlivých fází – identifikace, plánování, realizace a hodnocení, byly popsány metody využívané při vzdělávání zaměstnanců a motivace ke vzdělávání. Poznatky pak byly shrnuty v rámci samostatné kapitoly.

V praktické části byla charakterizována společnost PetCenter CZ, s. r. o., byla shrnuta její historie, provedena finanční analýza společnosti a byl popsán aktuální vzdělávací systém společnosti. Následující část se věnovala analýze vzdělávacího systému, která byla zpracována za pomoci dotazníkového šetření prováděného mezi prodejci jedné z územních oblastí společnosti a analýzy strukturovaných rozhovorů, které byly vedeny s vybranými prodejci společnosti. Na základě analýzy bylo zjištěno neefektivní nastavení adaptačního procesu, nízká míra motivace pracovníků ke vzdělávání a velice omezená nabídka vzdělávacích akcí pro pracovníky s vyšší úrovní znalostí, kteří působí ve společnosti delší dobu.

Na základě provedené analýzy vzdělávacího systému společnosti byla navržena opatření ke zlepšení tohoto systému. Prvním opatřením byl návrh nového adaptačního plánu se zaměřením především na vzdělávací část adaptačního procesu, který měl za cíl zajistit vyšší efektivitu adaptačního procesu a jeho vzdělávací části. Dalším opatřením bylo navržení konkrétních pokročilejších témat vzdělávacích akcí, které mělo za cíl nabídnout větší možnost se vzdělávat i pracovníkům s vyšší úrovní znalostí. Posledním opatřením bylo navržení jednotlivých kroků ke zvýšení motivace pracovníků společnosti ke vzdělávání, jež mělo za cíl zajistit možnost prodejce více motivovat ke vzdělávání.

Informace zjištěné pomocí analýzy vzdělávacího systému a samotné návrhy jednotlivých opatření budou postoupeny pracovníkům centrály společnosti z oddělení lidských zdrojů.

## **Seznam tabulek, obrázků a grafů**

### **Seznam tabulek**

Tab. č. 1: Vybrané položky finančních výkazů .....	29
Tab. č. 2: Ukazatelé rentability .....	29
Tab. č. 3: Ukazatelé likvidity .....	30

### **Seznam obrázků**

Obr. č. 1: Organizační struktura společnosti PetCenter .....	32
--	----

### **Seznam grafů**

Graf. č. 1: Hodnocení pracovníků vlastního adaptačního procesu .....	43
Graf. č. 2: Obtížnost adaptačního procesu .....	43
Graf. č. 3: Dostatečnost dosavadních znalostí respondentů.....	44
Graf. č. 4: Přínosnost vzdělávacích akcí .....	45
Graf. č. 5: Počet absolvovaných vzdělávacích akcí za rok .....	45
Graf. č. 6: Spokojenost s počtem absolvovaných vzdělávacích akcí.....	46
Graf. č. 7: Možnost zúčastnit se vzdělávacích akcí .....	47
Graf. č. 8: Ochota vzdělávat se mimo pracovní dobu.....	47
Graf. č. 9: Pocit motivace ke vzdělávání .....	48
Graf. č. 10: Motivace ke vzdělávání .....	48



## **Seznam použitých zkratek**

a.s. – akciová společnost

atd. – a tak dále

ADA – adaptační školení

ASP – asistent prodeje

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

B2B – business to business, obchodní vztahy mezi společnostmi

CZ – Česká republika

č. – číslo

DPH – daň z přidané hodnoty

EAT – earnings after taxes, čistý zisk

EBIT – earnings before interest and taxes, zisk před zdaněním a úroky

GmbH - Gesellschaft mit beschränkter Haftung, společnost s ručením omezeným

HR – human resources, lidské zdroje

IT – informační technologie

Kč – koruna česká

obr. – obrázek

ROA – return on assets, rentabilita aktiv

ROE – return on equity, rentabilita vlastního kapitálu

ROI – return on investment, návratnost investic

ROS – return on sales, rentabilita tržeb

SPP – specialista prodeje

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

tab. – tabulka

tzv. – takzvaný

VP – vedoucí prodejny

VVLP – vyhrazené veterinární léčivé přípravky

ZVP – zástupce vedoucího prodejny

## Seznam použité literatury

### Bibliografické zdroje

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5

BELCOURT, Monica, WRIGHT, Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

JERMÁŘ, Milan a kol. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. 158 s. ISBN 978-80-261-0147-5

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8

SAKSLOVÁ, Věra, ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 177 s. ISBN 978-80-7435-334-4

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

Interní zdroje společnosti PetCenter CZ, s. r. o.

## Internetové zdroje

Osobnostní rozvoj – Mentoring / Koučink. *Altus Training Center* [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: [http://soft-skills.cz/manazerske-vzdelavani/mentoring?utm\\_source=adwords&utm\\_medium=cpc&utm\\_content=skoleni&utm\\_campaign=mentoring](http://soft-skills.cz/manazerske-vzdelavani/mentoring?utm_source=adwords&utm_medium=cpc&utm_content=skoleni&utm_campaign=mentoring)

Rentabilita aktiv. *ManagementMania* [online]. [cit. 20.04.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-aktiv>

Rentabilita vlastního kapitálu. *Management mania* [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-vlastniho-kapitalu>

Rentabilita tržeb. *Management mania* [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>

Ukazatelé likvidity. *Finanční analýza* [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>

Příloha účetní závěrky 2012. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39768857&subjektId=446569&spis=96839>

Příloha účetní závěrky 2013. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39768867&subjektId=446569&spis=96839>

Příloha účetní závěrky 2014. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39768886&subjektId=446569&spis=96839>

Příloha účetní závěrky 2015, výroční zprávy 2015, zprávy o vztazích, zprávy auditora. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45357365&subjektId=446569&spis=96839>

Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=446569&typ=UPLNY>

## **Seznam příloh**

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Otázky využité při vedení strukturovaných rozhovorů

## Příloha A

### Dotazník

Zdravím kolegyně a kolegové, předem Vám děkuji za vyplnění několika otázek v rámci dotazníku k bakalářské práci na téma Vzdělávací procesy v podniku. Budu velice ráda, když si najdete chvíli času a vyplníte pár následujících otázek.

Předem děkuji za Váš čas

Diana Duchoňová

1. Vaše pohlaví
  - muž
  - žena
2. Váš věk
  - méně než 25
  - 26 – 35
  - více než 36
3. Jak dlouho působíte ve společnosti PetCenter?
  - méně než půl roku
  - půl roku - 1 rok
  - 1 - 3 roky
  - 3 - 5 let
  - více než 5 let
4. V jaké pozici ve společnosti působíte?
  - vedoucí prodejny
  - zástupce vedoucího prodejny
  - asistent / specialista prodeje
5. Jak byste hodnotil/a Váš adaptační proces při nástupu (z hlediska vzdělávání)? (hodnocení jako ve škole)
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
6. Co bylo podle Vás nejobtížnější na Vašem adaptačním procesu?
  - přílišná rychlost procesu
  - chaotický proces adaptace
  - nedostatečně vysvětlované informace
  - zdlouhavý adaptační proces
  - příliš náročný adaptační proces
  - Jiné:
7. Považujete své dosavadní znalosti za dostačující pro Vaši pracovní pozici?
  - plně dostačující
  - spíše dostačující
  - částečně dostačující
  - spíše nedostačující
  - zcela nedostačující
8. Považujete vzdělávací akce pořádané společností za přínosné pro Vaši pracovní pozici?

- ano
  - spíše ano
  - částečně
  - spíše ne
  - ne
9. Kolika vzdělávacích akcí jste za poslední rok zúčastnil/a?
- 0 - 1
  - 2 - 5
  - více než 5
10. Jak jste spokojen/a s tímto počtem?
- zcela spokojen/a
  - spíše spokojen/a
  - spíše nespokojen/a
  - zcela nespokojen/a
11. Máte vždy možnost se zúčastnit vzdělávacích akcí, kterých byste chtěl/a? (z hlediska kapacity)
- ano
  - spíše ano
  - částečně
  - spíše ne
  - ne
12. Byl/a byste ochoten/ochotna věnovat se části vzdělávání mimo svou pracovní dobu? (například z domova)
- ano
  - spíše ano
  - částečně
  - spíše ne
  - ne
13. Cítíte se dostatečně motivován/a ke vzdělávání?
- ano
  - spíše ano
  - částečně
  - spíše ne
  - ne
14. Co považujete za motivační v rámci vzdělávání?
- vyšší mzdové ohodnocení
  - pracovní postup
  - uznání nadřízených, kolegů
  - zvýšení odbornosti
  - Jiné:
15. Co byste doporučil/a v rámci zkvalitnění vzdělávacího procesu společnosti?
- .....

## **Příloha B**

### Otázky využití při vedení strukturovaných rozhovorů

1. Vaše pohlaví
2. Jak dlouho působíte ve společnosti PetCenter?
3. V jaké pozici působíte?
4. Jak hodnotíte svůj adaptační proces, jak probíhal, co pro Vás bylo obtížné a co považujete za přínosné? Jak by se dal zlepšit?  
    Jak hodnotíte adaptační proces ze své pozice vedoucího prodejny? Co je náročné a co pozitivní na aktuálně nastaveném procesu adaptace? Jak by se dal zlepšit?
5. Jak hodnotíte vlastní znalosti ve vztahu k Vámi vykonávané pracovní pozici?
6. Jak hodnotíte aktuálně nastavený systém vzdělávání ve společnosti a jednotlivé vzdělávací akce?
7. Jaký máte názor na vzdělávání mimo pracovní dobu? Byl/a byste ochoten/ochotna se vzdělávat i mimo pracovní dobu, případně jaké by k tomu musely být nastaveny podmínky?
8. Cítíte se motivováni ke vzdělávání ze strany společnosti a jejího vedení? Co je pro Vás motivační?
9. Co byste navrhoval/a v rámci zlepšení vzdělávacího systému společnosti?



## **Abstrakt**

DUCHOŇOVÁ, Diana. *Vzdělávací procesy v organizaci*. Plzeň 2017, 68 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** vzdělávací procesy, vzdělávání zaměstnanců, podnikové vzdělávání

Předložená bakalářská práce je zaměřena na vzdělávací procesy ve společnosti PetCenter CZ, s. r. o. Cílem práce je analýza a zhodnocení systému vzdělávání vybrané společnosti a navržení vhodných opatření vedoucích ke zlepšení. Práce je dělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. Teoretická část obsahuje popis vzdělávání a vzdělávacího procesu, který je vymezen na základě studia odborné literatury. Praktická část nejprve popisuje charakteristiku vybrané společnosti a její proces vzdělávání. Následně je systém vzdělávání analyzován na základě dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů. Na základě této analýzy jsou navržena patřičná opatření na zlepšení systému vzdělávání.

## **Abstract**

DUCHOŇOVÁ, Diana. *Educational processes in company*. Plzeň 2017, 68 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** educational processes, employee training, workplace education

The submitted thesis is focused on the educational processes in the PetCenter CZ, s. r. o. company. The purpose of this thesis is the analysis and the evaluation of the educational system of the chosen company and suggestion of the appropriate improvement measures. The thesis is divided into two parts, a theoretical part and a practical part. The theoretical part contains the description of the education and educational process, which is defined on the basis of studying the professional literature. The practical part describes the characteristic of the chosen company and its educational process at the first time. After that the educational system is analyzed on the basis of questionnaire survey and the structured interviews. Appropriate measures are proposed to improve the educational system.