



České vysoké učení technické v Praze

---

Masarykův ústav vyšších studií

## **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v konkrétní společnosti**

## **Education and development of employes in specific organization**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: PhDr. Markéta Šnýdrová Ph.D.

**Kateřina Hornychová**

---

Praha 2017



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE


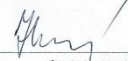
### I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hornychová	Jméno:	Kateřina	Osobní číslo:	410393
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Katedra inženýrské pedagogiky				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

### II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v konkrétní společnosti		
Název bakalářské práce anglicky:	Education and Development of Employees in Specific Company		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cílem je zvýšit význam lidských zdrojů, podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a také shrnutí procesu vzdělávání. Přínosem práce je ucelený pohled na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a návrh na jeho vylepšení.</p> <p>Osnova práce:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Teoretická část se zabývá popisem využívaných vzdělávacích metod a plánováním osobního rozvoje zaměstnance.</li><li>- Praktická část popisuje konkrétní společnost a její fungování v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Je v ní použit dotazník.</li><li>- Závěr práce shrnuje jednotlivé poznatky vč. návrhu na vylepšení rozvojového systému.</li></ul>		
Seznam doporučené literatury:	1.) Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy; ARMSTRONG Michael; 2007; 2.) Rozvoj a vzdělávání pracovníků; HRONÍK František; 2007; 3.) Řízení lidských zdrojů; KOUBEK Josef; 2007; 4.) Personální management; STÝBLO Jiří, 1993; 5.) Personalistika pro managery a personalisty; ŠIKÝŘ Martin; 2012; 6.) Řízení a rozvoj lidí ve firmách; TURECKIOVÁ Michaela, 2004		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D. (Masarykův ústav vyšších studií)		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	11. leden 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	8. květen 2016
Platnost zadání bakalářské práce:	konec LS 2017		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

### III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

## **Vzor citačního záznamu**

HORNYCHOVÁ, Kateřina. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v konkrétním podniku*. Praha: ČVUT 2016. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra managementu.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce, PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D., za cenné rady, čas a věcné připomínky, které mi při tvorbě závěrečné práce věnovala.

Dále bych také ráda poděkovala společnosti CineStar, s. r. o. za umožnění vypracování praktické části práce pod jejich záštitou a za materiály a připomínky, jež mi k práci poskytla.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce s názvem „Vzdělávání a rozvoj pracovníků v konkrétní společnosti“ má za cíl popsat využívané metody řízení lidských zdrojů a sociálního rozvoje v dané organizaci. Dalším cíle je vyhodnocení stavu řízení rozvoje v organizaci a návrh dalších možných metod. Vyhodnocuje aktuální systém vzdělávání ve společnosti CineStar, s. r. o. a obsahuje doporučení nových možností vzdělávání pracovníků.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zaměřuje na vzdělávání samotné – tedy na formy a metody, které je možné využívat. Část praktická je věnována společnosti CineStar, s. r. o. – pobočce na Černém Mostě. Pomocí dotazníkové metody hodnotí vztah zaměstnanců k seberozvoji a navrhuje doporučení nových alternativ.

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, rozvoj pracovníků, formy vzdělávání, vzdělávání na pracovišti, vzdělávání mimo pracoviště

## **Abstract**

The bachelor thesis entitled „Education and Development of Employees in Specific Company“ aim to describe the methods used by the management of human resources and social development in the organization. Further evaluation of the state of development management in the organization and design of other possible methods. The thesis also summary of the learning process. Evaluates the current education systém in the company CineStar, Inc. and contains recommendations for new education opportunities for workers.

The thesis is devided to two part – theoretical and practical part. The theoretical part focused on education itself – that is forms and methods that can be used. The practical part is devoted to the company CineStar, Inc. – Černý Most branch. Using the questionnaire assesses evaluating the relationship between employees for self-development and proposes reccomendations for new alternatives

## **Key words**

Management of human resources, development of employees, forms of education, on the job training, off the job training

## Obsah

Úvod.....	2
1    Vzdělávání obecně.....	4
2    Vzdělávací procesy v organizaci.....	7
2.1    Cíle vzdělávacích procesů.....	10
2.2    Přístupy ke vzdělávání pracovníků.....	11
2.2.1    Rozvoj pracovníka, plánování kariéry.....	11
3    Cyklus podnikového vzdělávání.....	13
3.1    Identifikace potřeb, definice cílů vzdělávání.....	14
3.2    Plánování vzdělávání.....	16
3.3    Realizace vzdělávacího procesu.....	17
3.4    Vyhodnocení vzdělávacího procesu.....	18
4    Metody rozvoje pracovníků.....	20
4.1    Metody rozvoje při výkonu práce.....	20
4.2    Metody rozvoje mimo pracoviště.....	23
5    Základní charakteristika firmy CineStar, s. r. o.....	28
6    Analýza systému vzdělávání ve společnosti CineStar, s. r. o. – pobočka Černý Most.....	29
7    Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	32
8    Navrhované opatření.....	48
Závěr.....	49
9    Použité zdroje.....	50
10   Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	52
11   Přílohy.....	54
Evidence výpůjček.....	68

## Úvod

V současné době zaznamenává právě vzdělávání velký vývoj a možnost vzdělávat se oceňuje spousta lidí, neboť člověk je tvor zvědavý a přání naučit se něco nového jej provází po celý život. Navíc se v rámci zaměstnání neustále zvyšují nároky na kvalifikovanost a proto je pro zaměstnance velmi důležité postupovat ve svých schopnostech a dovednostech dále. Lidé se čím dál více vzdělávají především v dospělém věku, neboť ty znalosti, jež získali ve školních lavicích, již dávno pro další život nestačí.

Trendem je získávání a osvojování si nových znalostí a dovedností a rozvoj nových technologií, což vede k potřebě vzdělávání především starších generací, jejichž technické znalosti zdaleka nejsou na srovnatelné úrovni s generací současnou. Ovšem nelze mluvit jen o starší generaci, samozřejmě se zvyšuje i technická náročnost jednotlivých činností, se kterou musí být seznámeni i zaměstnanci na nejnižších stupních firemní hierarchie, a to v jakémkoliv věku pracovníka.

Bakalářská práce se tedy zabývá tím nejdůležitějším, co je možné v každém podniku najít – lidskými zdroji. Konkrétně se zaměřuje na personální a sociální rozvoj zaměstnanců, neboť právě lidský kapitál je klíčový pro udržení si postavení na trhu – je totiž zdrojem konkurenční výhody společností, které si čím dál častěji uvědomují, že právě jejich zaměstnanci jsou původci nových myšlenek a zkušeností. Cílem celé práce je tedy popis využívaných metod řízení lidských zdrojů a sociálního rozvoje v dané organizaci. Dále vyhodnocení stavu řízení rozvoje v organizaci a návrh dalších možných metod.

Stará-li se tedy zaměstnavatel o své pracovníky správným způsobem, je schopný jim nabídnout nejednu rozvojovou/vzdělávací aktivitu – výukou jazyků počínaje a team-buildingovými aktivitami konče. Uvědomují si totiž, že právě rozvoj vede ke zvyšování výkonu, spokojenosti a tvořivosti jednotlivých zaměstnanců, jejichž přístup poté ovlivňuje úspěch a chod celé společnosti.

V teoretické části bakalářské práce je využita metoda rešerše literatury, která se zabývá daným tématem – tedy vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Praktická část práce poté obsahuje popis současného stavu systému vzdělávání zaměstnanců v pobočce pražského multikina CineStar na Praze 9 - Černém Mostě. Dále zkoumá interní dokumenty a výsledky empirického šetření, ve kterém byla stanovena výzkumná otázka: „*Nabízí společnost CineStar, s. r. o. pro své zaměstnance vhodné vzdělávací aktivity?*“. Výzkumná otázka poté byla podložena dalšími čtyřmi dílčími otázkami – „*Firma má zájem o rozvoje svých zaměstnanců.*“,

*zaměstnanci mají potřebu se dále rozvíjet.“, „Zaměstnanci mají kladný postoj ke vzdělávání.“  
a „zaměstnanci jsou otevřeni novým vzdělávacím aktivitám.“.*

# Teoretická část

Teoretická část bakalářské práce se zabývá popisem jednotlivých druhů vzdělávání, postupně přechází k jednotlivým vzdělávacím procesům, se kterými je možné se v organizaci setkat, k cyklu podnikového vzdělávání a v neposlední řadě se zabývá jednotlivými vzdělávacími metodami, které společnosti ke vzdělávání svých pracovníků využívají.

## 1 Vzdělávání obecně

Právo na vzdělávání v České republice je dáno Listinou základních práv a svobod, což je zákon, který je součástí ústavního pořádku. Zákon stanovuje cíle a zásady vzdělávání, délku a způsob plnění povinné školní docházky, dále pro jednotlivé vzdělávací úrovně stanovuje podmínky pro vstup, organizaci vzdělávání a ukončování studia, atd. (msmt.cz, ©2010)

### **Předškolní vzdělávání**

Preprimární vzdělávání nemá v České republice povinnou docházku a je určeno dětem ve věku od 3 do 6 let, zúčastňují se ovšem i děti starší s ohledem na odklad povinné školní docházky a výjimečně se ho mohou účastnit děti mladší. (nuv.cz, ©2016)

Děti navštěvující mateřské školy si v rámci vzdělávání osvojují základní pravidla chování, mezilidské vztahy a osvojují si základní životní hodnoty. Předškolní vzdělávání se podílí na rozvoji osobnosti dítěte, na jeho zdravém rozumovém, citovém a tělesném rozvoji. Navíc napomáhá vyrovnat nesrovnalosti ve vývoji dítěte před vstupem do základního vzdělávání.

Instituce zabývající se péčí o děti mladší tří let jsou jesle a spadá do působnosti Ministerstva zdravotnictví. Trend navštěvování jeslí však vzhledem k tříleté mateřské dovolené upadá. (msmt.cz, ©2010)

### **Základní vzdělávání**

Základní vzdělávání zahrnuje dva stupně vzdělání – jsou jimi primární a nižší sekundární vzdělávání. Žáci, účastníci se základního vzdělávání, plní povinnou školní docházku, která je od roku 1996/1997 stanovena na 9 let. (nuv.cz ©2016)

Primární vzdělávání plynule navazuje na předškolní vzdělávání a na výchovu v rodině. Žákům poskytuje spolehlivý základ všeobecného vzdělání orientovaného především na praktické jednání a na situace běžného života, dále napomáhá utvářet a postupně rozvíjet klíčové kompetence.

Děti ve věku od 6 do 15 let navštěvují převážně základní školy, které jsou tvořeny dvěma stupni: první stupeň zahrnuje 1.-5. ročník a stupeň druhý 6.-9. ročník. Výjimkou mohou být žáci, jejichž rodiče o to zažádají a kteří vyhoví podmínkám přijímacího řízení na víceletá gymnázia, popř. konzervatoře. (msmt.cz, ©2010)

### **Středoškolské vzdělávání**

Vyšší sekundární vzdělávání částečně poskytuje všeobecné vzdělávání a částečně odborné/profesionální vzdělávání. Uskutečňuje se především na středních školách, kde se většina studentů připravuje ve všeobecných nebo profesně zaměřených čtyřletých maturitních oborech. Maturitní obory posléze umožňují vstup na terciální úroveň studia. (msmt.cz, ©2010)

Střední školy navštěvují studenti ve věkovém rozmezí většinou od 15 do 18 let, kdy počáteční věková hranice je určena ukončením povinné školní docházky a účast v tomto stupni vzdělávání není povinná.

Cílem vzdělávání je rozvoj vědomostí, dovedností a hodnot získaných ze vzdělávání základního.

Součástí středního vzdělávání je v České republice i tzv. nástavbové studium ukončené maturitní zkouškou pro absolventy středního vzdělávání s výučním listem. (nuv.cz, ©2016)

### **Vysokoškolské (terciální) vzdělávání**

Terciální stupeň vzdělávání je možné navštěvovat po úspěšném složení maturitní zkoušky a úspěšném přijímacím řízení na konkrétní školu.

Toto vzdělávání tradičně v České republice poskytují vysoké školy, ovšem relativně novou součástí jsou také školy vyšší odborné.

Vzdělávací programy vyšší odborných škol mají délku 3 roky, zdravotnické programy 3,5 roku. Absolventi získávají vyšší odborné vzdělání.

Vysoké školy jsou zákonem členěny na dva typy: univerzitní (poskytují všechny typy studijních programů – bakalářský, magisterský i doktorský) a neuniverzitní (poskytují především programy bakalářské, doktorské programy neposkytují vůbec). (msmt.cz, ©2010)

- **Bakalářské** programy jsou zaměřeny na přípravu k výkonu povolání a ke studiu v magisterském studijním programu. Doba studia je stanovena na 3 roky a je zakončeno titulem Bc.
- **Magisterské** studijní programy navazují na bakalářské a standardní délka studia je 1-3 roky. V některých případech může být udělena akreditace magisterskému programu, který na bakalářský nenavazuje – v tomto případě má délku trvání 4-6 let. Studium je zakončeno titulem Mgr., Ing. nebo příslušný doktorský titul podle oboru, např. JUDr., MVDr., MUDr., apod.
- **Doktorské** studijní programy mohou následovat po úspěšném ukončení magisterských programů a zaměřují se na samostatnou tvůrčí činnost a vědecké bádání. Obvykle trvá 3-4 roky a po jeho úspěšném zakončení získává absolvent titul Ph.D.

### **Celoživotní vzdělávání**

Celoživotní vzdělávání probíhá po celý život jedince a podle Strategie CŽU (2007, str. 8) jej lze rozdělit do dvou základních etap, kterými jsou: počáteční vzdělávání a další vzdělávání.

*Počáteční* vzdělávání zahrnuje výše popsané primární, sekundární a terciální vzdělávání a probíhá především v mladém věku. Ukončeno může být splněním povinné školní docházky, vstupem na trh práce, případně přechodem mezi ekonomicky neaktivní obyvatele.

*Dalším* vzděláváním rozumíme něco, co probíhá po prvním vstupu na trh práce. Veteška (2010, str. 20) říká, že je zaměřeno především na dovednosti, vědomosti a kompetence uplatnitelné v osobním i pracovním životě.

V současné době navíc stoupá trend zvyšování úrovně vzdělávání a podle Vetešky (2010, str. 13) je „v dnešní době vnímáno jako nezbytný proces vedoucí k aktivní zaměstnanosti a uplatnění se jedince na trhu práce“.

## Vzdělávání dospělých

Vzděláváním dospělých se zabývá věda, které říkáme andragogika. V literatuře se lze setkat s velkým množstvím definic, osobně se však nejvíce ztotožňuji se výkladem Vetešky a Tureckiové (2008, str. 17-18), kteří říkají, že „vzdělávání dospělých je neodmyslitelnou součástí celoživotního vzdělávání. Jeho cílem je dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů v rámci rekvalifikace a specializačních kurzů. Při poskytování dalšího vzdělávání mají klíčovou roli zaměstnavatelé. Jinak řečeno se jedná o subsystém celoživotního učení a zahrnuje vzdělávání všeobecné, ale i vzdělávání profesní, které probíhá zpravidla po dosažení příslušného stupně vzdělání. Můžeme tedy říci, že umožňuje participaci všech jedinců na rozvoji společnosti. Bez tohoto nového trendu ve vzdělávání by už současné moderní společnosti nemohly fungovat. Vzdělávání se stalo neoddělitelnou součástí života jedince“.

Toto tvrzení lze doplnit o výrok Palána (2002, str. 8), který dodává, že jde o obor, jež má za úkol připravit odborníky pro další práci v oblasti péče a výchovy dospělých.

## 2 Vzdělávací procesy v organizaci

Mít v organizaci vzdělané a zainteresované pracovníky je zajisté výhodou, proto se firmám vyplácí do rozvoje a vzdělávání investovat. Vodák s Kucharčíkovou (2007, str. 86-88) uvádějí několik následujících bodů, k čemu vlastně investování organizace do rozvoje a vzdělávání slouží:

- 1) k získání a stabilizaci lidského kapitálu za účelem získání konkurenční výhody
- 2) ke srovnání náročnosti jednotlivých pracovních míst a profesí v rámci jednoho útvaru nebo procesu
- 3) k upřesnění popisů pracovních míst doplněním o požadavky na nositele
- 4) ke sjednocení hodnocení náročnosti stejných nebo podobných pracovních míst a profesí v různých procesech, zónách a zemích
- 5) k vytvoření jednotného základu pro stanovení tarifů v rámci podniku, vytvoření báze pro systematické hodnocení pracovníků

V bakalářské práci se setkáme s celou řadou pojmů, které patří do oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, proto je vhodné si tyto pojmy stručně definovat již na začátku práce.

**Řízení lidských zdrojů** – lidské zdroje jsou to nejcennější, co může každá společnost mít, je to zdroj inovací a nápadů. Řízení lidských zdrojů definuje Armstrong (2007, str. 27) jako: „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ S touto definicí se ztotožňuje i Dvořáková a kol. (2007, str. 9), která uvádí, že: „*někteří zaměstnavatelé považují své zaměstnance za zdroj budoucích hodnot, protože dokáží vytvářet inovace, které diferencují produkty a služby určité organizace od konkurenčních podniků a činí ji unikátní.*“

**Učení se** – člověk je tvor zvědavý a má tedy od přírody potřebu se neustále zlepšovat se a učit se novým věcem, proto učení lze definovat jako určitý rozvoj vedoucí k trvalé a efektivní změně v duševní činnosti a jednání dané osobnosti. Navíc učení nemusí vždy probíhat jen organizovaně, ale i spontánně (Hroník, 2007, str. 30). Armstrong (2007, str. 453) doplňuje, že pokud organizace chce, aby v ní docházelo k efektivnímu učení, je také důležité pochopit to, jak se lidé učí.

**Rozvoj** – Harrisonová (2000, in Armstrong, 2007, str. 443) popisuje rozvoj jako „*vzdělávací zážitky jakéhokoliv druhu, během nichž jednotlivci i skupiny získávají zlepšené znalosti, dovednosti, hodnoty nebo chování. Jeho výsledky se vyvíjejí či utvářejí spíše během času než bezprostředně a mají sklon k dlouhověkosti (dlouhodobě se uchovávají)*“.

Obecně lze tedy říct, že pomocí rozvoje se propracováváme od horšího k lepšímu, snažíme se tedy zlepšit původní stav. Opakem rozvoje je stagnace, v rámci které dochází k zastavení vývoje, případně k zhoršení stávajícího stavu.

Rozvoj může být personální nebo sociální. *Personální rozvoj* popsal Němec (2008, str. 168-169) jako usměrňování dovedností a vědomostí zaměstnance a jeho kariéry v jisté souhře mezi požadavky stávajícími a budoucími. Může jít o plánování kariérního růstu, zvyšování kvalifikace, učení se a vzdělávání se.

*Sociální rozvoj* je definován jako určitá péče o pracovníky ze strany organizace/firmy, a to v oblasti BOZP (bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), pracovních vztahů a prostředí a zaměstnaneckých výhod (Němec, 2008, str. 169).

**Vzdělávání** – hovoříme-li o vzdělávání se, jedná se o jeden ze způsobů učení se. Hroník (2007, str. 31) jej definuje jako organizovaný a institucionalizovaný způsob učení, kdy jsou vzdělávací aktivity ohraničené (diskrétní) – tedy mají svůj začátek a konec. Také uvádí, že při koncipování vzdělávání ve firmě bychom měli postupovat systematicky.

**Podnikové vzdělávání** – základem úspěchu firem je její flexibilita a připravenost na změny. Proto Rejf (2009, str. 77) uvádí, že péče o formování pracovních schopností zaměstnanců firmy je jedním z nejdůležitějších úkolů personální činnosti společnosti. V oblasti formování pracovních dovedností rozlišuje tyto tři oblasti:

*Oblast všeobecného vzdělávání* – formují se zde základní a všeobecné znalosti a dovednosti, tato oblast je orientovaná především na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost, v této oblasti se neuplatňuje aktivita organizací.

*Oblast odborného vzdělávání (oblast formování kvalifikace)* – jde o proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných, znalostí a dovedností a jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa; Koubek (2007, str. 254) doplňuje, že tato oblast je tedy orientovaná na zaměstnání, zahrnuje základní přípravu na povolání a doškolení (prohlubování kvalifikace), zvláštním případem je přeškolení a stále častěji se do této oblasti zahrnuje i orientace pracovníků.

*Oblast rozvoje lidských zdrojů* – představuje nový pohled na novou koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci; je orientována na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku.

Výše uvedené oblasti vzdělávání doplňuje Bartoňková (2010, str. 17) společně s Dvořákovou (2007, str. 286-287) o následující:

*Orientace*, kdy jde o přípravu zaměstnanců k pracovní činnosti a vzdělávání v rámci adaptačního procesu.

*Doškolení*, neboli prohlubování kvalifikace, ve kterém dochází k pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém jedinec pracuje na svém pracovním místě.

*Přeškolení*, neboli rekvalifikace, v rámci kterého jde o jisté formování pracovních dovedností zaměstnance, které má za úkol směřovat k osvojení si nového povolání. Rekvalifikace může být plná nebo částečná.

*Profesní rehabilitace*, neboli opětovné zařazení jedinců, kterým jejich zdravotní stav trvalé/dlouhodobě brání k výkonu povolání.

*Oblast rozvoje, neboli zvyšování kvalifikace.*

## 2.1 Cíle vzdělávacích procesů

Zaměřuje-li se společnost na své potřeby (stávající i budoucí), je třeba, aby dbala na dostatečný počet a kvalitu svých pracovníků – cílem je tedy připravit potřebné množství kvalitních zaměstnanců pro naše potřeby – mít správné lidi na správných místech a především ve správný čas.

Na význam personálního rozvoje je možné nahlížet ze dvou pohledů, a to z pohledu organizace a z pohledu zaměstnance (Němec, 2008, str. 172-179).

Organizace hledí na to, aby jeho personální politika byla kvalitní z pohledu plnění cílů do budoucna. Pokud je tedy personální rozvoj nastaven správně, mělo by docházet ke zvýšení produktivity zaměstnanců a tím pádem i ke splnění stanovených ekonomických cílů. S tímto názorem se navíc ztotožňuje i Tureckiová (2008, str. 89). Je též žádoucí, aby společnost sledovala budoucí technologické trendy a připravovala své zaměstnance na případné okamžité změny v zadávaných úkolech. V neposlední řadě je možné zahrnout i proces snižování fluktuace zaměstnanců, který vyzdvihuje Hroník (2007, str. 130), navíc považuje za důležité neopomíjet proces adaptace, který fluktuaci velmi výrazně ovlivňuje.

Nahlížíme-li z pohledu zaměstnance, je důležité, aby docházelo k určitému osobnímu rozvoji, k vlastní seberealizaci, motivaci a také ke spokojenosti s vlastním výkonem v zaměstnání. Je zde třeba brát v úvahu i osobní cíle jednotlivých zaměstnanců a snažit se je sladit s vývojem kariéry zaměstnance.

V obou případech pohledů na význam personálního rozvoje správně nastavená politika napomáhá k vyšší loajalitě zaměstnanců vůči společnosti, ke ztotožnění se s firemní kulturou a v neposlední řadě k utvoření dobré pověsti zaměstnavatele, což vede k vyššímu přísunu talentů a kvalifikovanější pracovní síly.

Konkrétní cíle poté vycházejí podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, str. 87) z požadavků jednotlivých firem a při jejich naplňování je zapotřebí:

- Vyjít ze strategie podniku
- Vyjít z cílů podnikového systému vzdělávání
- Respektovat možnosti a potřeby pracovníků ve společnosti
- Zohlednit specifika regionu a konkrétního podniku
- Reagovat na celospolečenskou situaci v zemi

## 2.2 Přístupy ke vzdělávání pracovníků

Odpoutáme-li se od překonaného názoru, že je vzdělávání pouze ztrátou času, můžeme využít tvrzení Tureckiové (2004, str. 89), že existují zhruba tři přístupy ke vzdělávání zaměstnanců, které následně definuje:

**Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí**, při kterých jde o reakci na současné potřeby společnosti nebo konkrétních zaměstnanců, a které vedou k eliminaci či odstranění nesouladu mezi reálnou a požadovanou kvalifikací a které pro svoji nesystematičnost nemohou mít požadovaný vzdělávací efekt.

**Koncepce učící se organizace**, lze též dohledat pod pojmem „učící se společnost“ a jedná se o komplexní model rozvoje zaměstnanců v rámci společností různých typů. Zaměstnanci se v tomto případě vzdělávají průběžně, z každodenní zkušenosti – jde tedy o cíleně řízený proces umožňující, aby vzdělávání jednotlivců probíhalo podstatně rychleji než změny okolí. Společnost se poté díky vzdělávání svých pracovníků stává kompetentní vytvářet, shromažďovat, přenášet, upravovat a aplikovat nabyté znalosti v rámci vnějšího i vnitřního prostředí a samozřejmě také podle potřeby upravovat své jednání.

**Systematický přístup**, který má za úkol spojovat systém podnikového vzdělávání s podnikovou a personální strategií. Jde tedy o proces, ve kterém by mělo docházet ke změně pracovního chování jednotlivců. Tento přístup se navíc nedotýká pouze způsobu motivování pracovníků, ale i motivace samotné. Navíc ho doplňuje Dvořáková (2007, str. 288) o výhody, mezi které můžeme zahrnout to, že: *„přispívá k vylepšení produktivity práce a pracovního výkonu podstatně více než jiné způsoby vzdělávání; zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců; průměrné náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání; napomáhá růstu atraktivity a konkurenceschopnosti organizace na trhu práce; zlepšuje mezilidské vztahy.“* Dále uvádí i dva nedostatky: *„náklady spojené se zaměstnáváním jsou vyšší; zvyšuje riziko toho, že zaměstnanec, který díky vzdělávání zvýší svoji hodnotu na trhu práce, odjede k jinému zaměstnavateli.“*

### 2.2.1 Rozvoj pracovníka, plánování kariéry

Pro úspěšné plnění pracovních úkolů na daném pracovním místě je zapotřebí určitých osobních znalostí, schopností a dovedností – ovšem nikdy neexistuje absolutní shoda mezi konkrétním zaměstnancem a pracovním místem, a proto je tedy nutný rozvoj nejen znalostí, ale i schopností a dovedností pro konkrétní pracovní činnosti. Takový rozvoj lze zajistit kvalitní motivací, stimulací a naplánováním kariéry pracovníka.

V první řadě je vhodné zjistit kompetence zaměstnance – kompetenci definuje Tureckiová (2004, str. 29) a rozumíme jí způsobilost úspěšně vykonávat pracovní činnosti, pravomoc, oprávnění, rozsah působnosti obvykle udělené nějakou autoritou (manažerem), schopnost vykonávat nějakou činnost, být v příslušné oblasti kvalifikovaný na základě potřebných vědomostí a dovedností. Jednotlivé typy kompetencí uvádí Kubeš a spol. (2004, str. 36-40) a jsou poté uvedeny níže, v tabulce č. 1.

Jedinec může být vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje anebo může být motivovaný takové chování použít, vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten směřovat tímto směrem.

**Tabulka 1:** Typy kompetencí

Klíčové	Jsou stejné pro všechny zaměstnance podniku podle typu organizace a její činnosti
Funkční	Finance, vývoj, rozvoj, marketing, atd.
Technické	Podle funkce, např.: účetnictví, finance, sběr dat, analýza, řízení problémů a rozhodování, programování, sestavování rozpočtu a další
Manažerské	Řešení konfliktů, koučování zaměstnanců a delegování, hodnocení zaměstnanců, strategické plánování, výběr zaměstnanců
Interpersonální	Empatie, aktivní naslouchání, vyjednávání, prezentační dovednosti, spolupráce, budování vztahů
Týmové	Pro projektové týmy a pracovní týmy, například stanovování společných cílů, priorit, definování rolí, vytvoření efektivního pracovního procesu

**Zdroj:** Kubeš a spol. (2004, str.36-40), vlastní zpracování

### Plánování kariéry

Dvořáková (2007, str. 308-309) uvádí, že plánování osobního rozvoje je jakousi páteří systému rozvoje zaměstnanců a můžeme jej definovat, jako nástroj pokrytí budoucí potřeby pracovních sil z vnitřních zdrojů prostřednictvím formování vazeb zaměstnanců na zaměstnavatele a zvyšování uspokojení z provedené práce. Také uvádí následující body, jež osobní plán kariéry zahrnuje:

*Název pracovní funkce, pro kterou se s pracovníkem počítá.*

*Osobní plán pracovního výkonu*, který se zaměřuje na formulování pracovních úkolů, které je potřeba splnit; pracovního jednání, jež se od zaměstnance očekává; oblastí pracovního výkonu zaměstnance, které chceme zlepšit; kritérií měření pracovního výkonu, která budou použita pro hodnocení zaměstnance; podmínek, které je nutné vytvořit na straně zaměstnance i zaměstnavatele a formy pomoci poskytované vedoucími zaměstnanci podřízenému při plnění úkolů.

*Individuální plán vzdělávání a rozvoje*, jež se zaměřuje na zpřesnění otázek týkajících se obsahu vzdělávání a rozvoje; způsobu uskutečnění vzdělávání a rozvoje; kdy a kde se vzdělávací aktivity uskuteční; kdo vzdělávací aktivity zabezpečí/poskytne; jaké jednání se od zaměstnance očekává; jaké podmínky mu pro vzdělání a rozvoj zaměstnavatel vytvoří; jak se bude posuzovat dosažení cílů vzdělávání a rozvoje.

Při tvorbě obsahu individuálního vzdělávacího a rozvojového plánu konkrétního zaměstnance samozřejmě záleží na tom, co rozvojem a vzděláváním sledujeme. Předmětem sledování může být např. příprava na předpokládané rozšiřování/obohacování práce na pracovním místě, zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě nebo příprava na případnou budoucí změnu současné pozice.

Dalšími podstatnými kroky jsou podle Bartošové (2013) naplánování obsahu vzdělávání (včetně zpracování stručné osnovy); volba zaměření programu; volba metody rozvoje; určení požadavků na lektorské zabezpečení; plánování rozsahu vzdělávání/rozvoje (včetně vypracování časového plánu); určení místa konání; stanovení rozpočtu programu; zvolení metody hodnocení programu.

### 3 Cyklus podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání není pouze krátkodobou záležitostí, a proto efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhý a především systematický proces, který je podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, str. 67) tvořen čtyřmi fázemi, kterými jsou:

- identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání
- plánování vzdělávání
- realizace vzdělávacího procesu
- hodnocení výsledků vzdělávání

Grafické znázornění celého cyklu je možné vidět na přiloženém obrázku č. 1. Jednotlivé dílčí fáze cyklu vzdělávání by navíc podle Tureckiové (2004, str. 100) měly být pravidelně monitorovány a včas vyhodnocovány z důvodu včasné reakce na případné změny.

Koubek (2007, str. 261) doplňuje, že podstatné jsou zejména tři fáze, a to: identifikace, plánování a zhodnocení výsledků vzdělávací aktivity.

**Obrázek 1:** Cyklus systematického podnikového vzdělávání



**zdroj:** Vodák a Kucharčíková, str. 68 – vlastní zpracování

Hroníkovo tvrzení: „*Systematický přístup se snaží vnést do různých systémů větší přehlednost a pořádek*“ (2007, str. 204) lze doplnit o poznatky Vodáka a Kucharčíkové (2007, str. 212) a uvést tak, že navíc přináší i mnoho výhod pro společnost. Mezi konkrétní příklady lze zahrnout následující skutečnosti – systematické podnikové vzdělávání nepřetržitě společnosti poskytuje odborně připravené zaměstnance a umožňuje průběžně formovat pracovní schopnosti a dovednosti jednotlivých pracovníků. Dále konkrétní dovednosti, kvalifikaci i schopnosti zaměstnanců zlepšuje a výrazněji pak napomáhá k vylepšování pracovního výkonu, vč. produktivity práce i kvality výrobků a služeb nežli jiné způsoby vzdělávání. Systematičnost také umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předcházejícího vzdělávacího cyklu zohledňuje v cyklu příštím; ulehčuje hledání cest, které vedou ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a v neposlední řadě zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu každého jednotlivého zaměstnance a jeho potenciální šance na trhu práce v podniku i mimo něj (Koubek, 2007, str. 259).

Jednotlivými fázemi cyklu vzdělávání se práce zabývá v následujících podkapitolách.

### 3.1 Identifikace potřeb, definice cílů vzdělávání

Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku – všechny tyto aspekty je proto nutné vnímat při identifikaci potřeb vzdělávání.

Analýza vzdělávacích potřeb v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu dovedností, schopností a znalostí zaměstnanců a společnosti jakožto celku.

Vodák a Kucharčíková (2007, str. 212) uvádějí, že uskutečněním analýzy a porovnáním výsledků s celopodnikovými standardy zjišťujeme skutečný stav mezer ve výkonnosti pracovníků, které je potřeba eliminovat či zcela odstranit. Pro eliminaci/odstranění zjištěných nesrovnalostí je poté potřeba vyhotovit návrh vhodného vzdělávacího programu a následně jej realizovat – v této fázi porovnáváme výkonnost **standartní** (požadovanou) a **současnou** (reálnou), jejichž rozdíl tvoří **výkonnostní mezeru** na jejímž základě poté stanovujeme **vzdělávací potřeby**, které by měly být v rámci vzdělávacího cyklu a měly by vést k odstranění mezery a následnému zvýšení výkonnosti.

Jinou možností pro identifikování vzdělávacích potřeb zaměstnanců je srovnání reálných kompetencí s kompetencemi požadovanými. Kompetence konkrétního zaměstnance lze ověřit na plnění zadaného úkolu – jestliže je úkol plněn správně, je zde předpoklad, že je náš pracovník kompetentní a podle Hroníka (2007, str. 61) splňuje následující tři předpoklady – zaměstnanec je vnitřně vybavený schopnosti, dovednosti a vědomostmi, je motivován své schopnosti využívat a má možnost je využívat.

### **Způsoby analýzy vzdělávacích potřeb**

V dnešní době – době neustálého technického pokroku, je téměř samozřejmostí, že si každé pracovní místo klade na svého pracovníka určité specifické požadavky. Dávno již není pravdou, že jednoduchá práce vyžaduje menší požadavky nežli práce složitá, a právě díky neustálému vývoji technologií a pokroku je třeba neustále sledovat výkon jednotlivých zaměstnanců a včas identifikovat jejich potřeby k dalšímu rozvoji a vzdělávání. Dvořáková (2007, str. 290) uvádí, že identifikace potřeb zaměstnanců je velmi často založena jen na aproximativních propočtech a na expertních odhadech, avšak určení potřeby obvykle vychází z celé řady oblastí, kterými mohou být např.: využívání fondu pracovní doby, sledování kvality výrobků a služeb, stability zaměstnanců na pracovišti atd. Tyto faktory poté dělí na tři základní typy:

- Předvídatelné oblasti potřeby
- Oblasti, kde potřeba vzniká pozorováním a při kontrole
- Oblasti, kde potřeba vzniká jako reakce na neočekávané problémy či změny

Tyto faktory poté doplňuje Vodák (2007, str. 91) o jednotlivé techniky a metody, které lze využít při identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb – upozorňuje však, že je vhodné jednotlivé metody skloubit dohromady. Jsou jimi:

*Pozorování* – zaměstnavatel záměrně sleduje výkon konkrétního pracovníka.

*Dotazník* – má za úkol získat informace o pracovníkových úkolech a postojích k jeho práci.

*Strukturovaný rozhovor* – má za úkol zjistit pomocí uzavřených či otevřených otázek, proč konkrétní pracovník nedosahuje požadovaných výsledků. Dalším jeho účelem je získání názorů a postojů z řad personálu.

*Participace* – u této metody na sebe bere výzkumník úkoly a zodpovědnost práce.

Třetí pohled na danou problematiku uvádí Hroník (2007, str. 135), který zdůrazňuje, že pro identifikování vzdělávacích potřeb je zapotřebí dvou vstupů. Jako první vstup uvádí rozpracovanou podnikovou strategii do cílů a způsobů jejich naplnění. Druhým vstupem je hodnocení pracovního výkonu a kompetencí.

Po provedení analýzy vzdělávacích potřeb by měl mít zaměstnavatel v ruce konkrétní seznam vzdělávacích potřeb, na jehož základě je poté schopen přesunout se k další fázi cyklu vzdělávání – plánování konkrétních vzdělávacích aktivit.

### 3.2 Plánování vzdělávání

Po předchozí fázi je vhodné naplánovat konkrétní proces v podobě návrhu vzdělávacího plánu. Kucharčíková (2007, str. 96) uvádí jednotlivé fáze při procesu tvorby plánu – jsou jimi:

*Přípravná fáze* – v této fázi provádíme specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovujeme cíle vzdělávacího programu.

*Realizační fáze* – v této fázi je nezbytné určení způsobu, jakým bude vzdělávání probíhat. Dále je také součástí zpracování jednotlivých etap projektu vzdělávání.

*Fáze zdokonalování* – v této fázi průběžně kontrolujeme a vyhodnocujeme jednotlivé etapy vzhledem ke stanoveným cílům. Také zde hledáme možnosti, jak vylepšit celý proces vzdělávacího programu. Jedná se o fázi, které by se měli zúčastnit organizátoři, lektori, účastníci a manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání.

Výstupem předchozí fáze je tedy vypracovaný návrh vzdělávacího projektu, který zahrnuje proces přípravy učebních materiálů, které budou splňovat požadavky na rozvoj a vzdělávání, a proces přípravy učebních osnov. Každý dobrý plán by měl podle Dvořákové (2001, str. 98) odrážet odpovědi na níže uvedený soubor otázek osmi „W“:

- **WHAT CONTENT?** – co má být cílem a obsahem vzdělávacího programu?
- **WHO TO?** – kdo by měl být vzděláván?
- **WHAT WAY?** – jaké budou nevhodnější metody?
- **WHO DELIVERS?** – kým bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?
- **WHEN?** – jaký je časový horizont vzdělávacího programu?
- **WHERE?** – kde se bude vzdělávání odehrávat?
- **WHAT PRICE?** – jaký bude rozpočet plánovaného vzdělávání?
- **WAS IT EFFECTIVE?** – jak budeme zjišťovat účinnost vzdělávacího programu?

Získáme-li odpovědi na předešlé otázky, můžeme dále definovat cíle, kterými budeme schopni eliminovat zjištěné nedostatky v dosavadním vzdělání, metody, jež při realizaci zvolíme, účastníky, kterých se plánování vzdělávací aktivity týká a zaměření rozvojové aktivity (Hroník, 2007).

### 3.3 Realizace vzdělávacího procesu

Na fázi plánování vzdělávání plynule navazuje fáze realizace, která podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, str. 83) vychází z prvků, kterými jsou: cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. Šikýř (2014, str. 124) navíc uvádí potřebu zajištění technického a materiálního vybavení, které je též ke vzdělávací/rozvojové aktivitě nezbytné.

Cíle vzdělávací aktivity lze zvolit na základě potřeb vzdělávání, které Vodák a Kucharčíková (2007, str. 83) rozdělují do dvou kategorií:

- *cíle kurzu* – zahrnují cíle jednotlivých vzdělávacích akcí
- *cíle programové* – obsahují cíle celého vzdělávacího programu

Dále uvádějí, že pokud chceme stanovenými cíli a záměry naplnit požadovaný efekt jak zaměstnanci, tak i podniku, je vhodné, aby cíle byly SMART, neboli měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezené, neboť ve fázi hodnocení poté poslouží jakožto měřítko úspěšnosti. Dále aby cíle korespondovaly se strategií celého podniku a zapadaly do celého systému rozvoje lidských zdrojů a v neposlední řadě, aby měli účastníci možnost

seznámit se s veškerými záměry aktivity předem, což může zvýšit jejich zainteresovanost a motivaci.

„*Efektivní vzdělávání musí vést k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí.*“ (Vodák; Kucharčíková, 2007, str. 84). Učení můžeme definovat jako vnitřní proces, který přetváří osvojenou soustavu poznatků a činností ve vědomosti, dovednosti, znalosti a návyky (Veteška, 2010, str. 19). A právě požadavku efektivního vzdělávání by měl být přizpůsoben **program** konkrétní vzdělávací akce, který obsahuje: časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky. Pro tento program je velice důležité, aby bylo dodrženo jeho bezproblémové a plynulé naplnění (Vodák a Kucharčíková, 2007, str. 84).

Nezbytnou součástí je **motivace**, kterou rozumíme „*soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují.*“ (Pauknerová a kol., 2006, str. 173). Pro doplnění uvádím motivační faktory vzdělávání podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, str. 88), jsou jimi: získání sociálních výhod, zvýšení flexibility a připravenosti na změny, získání kvalifikace (titulu), pracovní postup/získání pracovního místa, zlepšení postavení v pracovním týmu/ve skupině, udržení pracovního místa/funkce, možnost využití získané kvalifikace – seberealizace, zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce, vyšší platové ohodnocení a v neposlední řadě také možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech.

Vzdělávat se účastníci mohou mnoha způsoby, existují **metody** rozvoje při výkonu práce nebo metody rozvoje mimo výkon práce. Jednotlivé způsoby rozvoje však popisují níže.

Podstatnými jsou též samotní **účastníci** školící aktivity, které je potřeba vždy brát individuálně jako samostatně myslící jednotku. Každá osobnost má totiž své vlastní styly učení, které jí vyhovují. Někdo preferuje pouze poslech nových informací, jiný člověk si nabyté zkušenosti potřebuje vyzkoušet.

S potřebami jednotlivých účastníků velice úzce souvisí také volba **lektorů**, kteří mají školení na starost. Lektori by měli mít schopnost vycítit, co konkrétní osobnost potřebuje, a měli by být schopni využít metody vzdělávání, které právě dané osobnosti nejvíce vyhovují.

### 3.4 Vyhodnocení vzdělávacího procesu

Po každé vzdělávací aktivitě by se nemělo zapomínat na zpětnou vazbu, kterou mohou zaměstnavatelé/školitelé získat například z dotazníků, které rozdají účastníkům školení. Také by se mělo dbát na otestování nově nabytých znalostí – může se využít forma znalostního testu,

ústní přezkoušení nebo třeba praktická zkouška. Též se v některých případech dají znalosti otestovat pomocí fiktivního zákazníka (Koubek, 2007, str. 252-255).

Je samozřejmě mnoho způsobů, jak vzdělávací proces vyhodnotit, patří sem např. Simmonsův model, Hamblinův model nebo CIPP model, který vyhodnocuje širší souvislosti rozvojových projektů. Nejoblíbenějším se však zdá být **Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model hodnocení**, který popisuje Armstrong (2007, str. 508-509). Jedná se o model, podle kterého bychom měli začínat hodnocení vždy na první úrovni a až po důkladném vyhodnocení a v závislosti na délce volného času a finančních prostředků se postupně propracovávat k úrovním dalším – druhé, třetí a čtvrté úrovni. Informace, které jsou z každé úrovně získány poté slouží jako základ pro vyhodnocení úrovně další.

*První úroveň* je reakce. Tato úroveň zkoumá bezprostřední ohlasy na konkrétní vzdělávací aktivitu. To, aby bylo měření bezprostřední je velmi důležité z důvodu zamezení zkreslení názoru ostatními účastníky. Účastník školení hodnotí vzdělávání nejčastěji na hodnotící škále, která může být doplněná o několik otevřených otázek a zaměřuje se na informace o školení, pocity školeného. Účastník má tedy možnost vyjádřit svou spokojenost. Stolzová (Stolzová, 2007, online) dodává, že: *„Reakce účastníků mají navíc významné důsledky pro učení se (druhá úroveň). Ačkoli pozitivní reakce nezaručují efekty na rovině učení, negativní reakce tuto možnosti téměř jistě omezují.“*

*Druhou úroveň* je hodnocení poznatků. V této úrovni získáváme informace o tom, jak byly naplněny cíle vzdělávání, jaké nové dovednosti si pracovníci osvojili, případně, zda byly nějakým způsobem změněny postoje jednotlivých zaměstnanců. Pracovníky je vhodné otestovat před zahájením a po ukončení vzdělávací aktivity – jen díky tomu jsme poté schopni získat rozsah nově naučeného.

*Třetí úroveň* je hodnocení chování. Tato úroveň má za úkol zachytit posun chování konkrétního pracovníka v průběhu vzdělávací aktivity. Opět by toto hodnocení mělo proběhnout jak před, tak i po ukončení vzdělávacího procesu a zjišťuje, do jaké míry budou nově nabyté vědomosti, znalosti a dovednosti využívány při výkonu práce. Stolzová (2007, online) poté dodává, že pro mnohé lektory tato úroveň znamená *„nejsprávnější, nejnáležitější hodnocení efektivity vzdělávacího programu vůbec.“*

*Čtvrtou úroveň* je hodnocení výsledků. Poslední fáze Kirkpatrickova modelu má za úkol určit přidanou hodnotu programů vzdělávání a rozvoje. Zjišťuje například zdokonalení kvality, zvýšení prodeje, snížení nákladů nebo změnu produkce či snížení frekvence problémů.

Jednotlivá kritéria hodnocení jsou poté v poslední fázi zvláště důležitá. Dělí se na kritéria vnější a vnitřní, kdy se těmi vnějšími zaměřujeme na proces a obsah vzdělávání. Kritéria vnitřní se poté zaměřují na to, jaký má vzdělávání vliv na podnik jako na celek.

## 4 Metody rozvoje pracovníků

V této kapitole se bakalářská práce zabývá jednotlivými metodami rozvoje pracovníků. Jedná se o metody rozvoje při výkonu práce a metody mimo pracoviště. Jsou zde využívány poznatky několika autorů, mezi které patří např. Dvořáková, Armstrong, Koubek, Stýblo a další.

### 4.1 Metody rozvoje při výkonu práce

Pokud bychom hovořili o metodách rozvoje při výkonu práce, můžeme se také sejit s názvem „on the job“. Dvořáková a kol. (2007, str. 298-300) popisuje následující techniky:

#### **Instruktaž při výkonu práce**

Jedná se o nejjednodušší způsob zaučení nového, popř. méně zkušeného pracovníka na danou pozici. Úkolem školeného je pozorování, napodobování a postupné osvojování si pracovních postupů při plnění svých povinností.

Výhodou je vytvoření pracovního vztahu školitele se školeným a rychlost.

Nevýhodou je, že umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupu, jde obvykle o jednorázové, krátkodobé působení, vzdělávání probíhá často v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů (Koubek, 2008, str. 267).

#### **Rotace práce**

Můžeme se též setkat s pojmenováním „metoda job rotation,“ kterou definuje Stýblo (1993, str. 295) jako střídání na funkcích/na pracovních místech.

Rotaci na pracovních funkcích lze vést dvěma směry – horizontálním a vertikálním

- *Horizontální rotace* práce znamená střídání se na jednotlivých pracovních místech (funkcích)
- *Vertikální rotaci* práce rozumíme přemístění konkrétního zaměstnance na jiný stupeň řízení

Výhodou je růst flexibility zaměstnance.

Nevýhoda spočívá v náročné organizaci a riziku selhání školeného při neodhadnutí časového plánu rotace.

### **Asistování**

Asistování je metodou, jež se využívá při osvojování si pracovních dovedností, které vyžaduje delší dobu a spočívá v přidělení školeného pracovníka ke zkušenějšímu zaměstnanci, kterému pomáhá s pracovními povinnostmi a postupně si pracovní postupy osvojuje. Časem je školený natolik autonomní, že je schopen veškeré úkony vykonávat samostatně.

Mezi obdoby asistování můžeme zařadit práci na projektu (též pověření úkolem), která je využívána především u řídicích a tvůrčích pracovníků – zde probíhá kontrola formou pravidelných konzultací.

Výhodou je neustálý dohled školitele s požadavkem na praktické vyzkoušení schopností školeného.

Nevýhoda spočívá v riziku osvojení si špatných návyků.

### **Koučink**

Jedná se o metodu, kde se pracovník vzdělává pod vedením kouče, což je podle Šikýře (2012, str. 151) osoba, která je schopná usměrňovat, komunikovat a podněcovat zaměstnance k iniciativě a samostatnosti při osvojování si znalostí, dovedností a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Jako výhodu této metody uvádí Koubek (2008, str. 267) to, že je vzdělávaný pracovník soustavně informován o hodnocení své práce, a že metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělávaného se vzdělavatelem. Také zlepšuje komunikaci mezi nimi a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka.

Nevýhodou je to, že formování pracovních schopností velmi často probíhá pod nátlakem pracovních úkolů a velmi často v rušivém a hlučném prostředí. Také může být vnímáno jako nesoustavné.

### **Mentoring**

Zde se zaměstnanec vzdělává pod vedením mentora, neboli odborníka v určité oblasti schopného předat zkušenosti a poradit zaměstnanci při osvojování si znalostí, dovedností a

chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2012, str. 151).

Koubek (2008, str. 267) definuje výhody obdobně jako u koučinku s tím, že metoda však do procesu formování schopností a dovedností zaměstnance přináší prvek jeho vlastní iniciativy. Proto je mentoring hodnocen příznivěji nežli koučink.

Nevýhodou je možnost rizika špatné volby mentora.

### **Counselling**

Koubek (2008, str. 268) jej popisuje jako jednu z nejnovějších technik formování pracovních dovedností a schopností zaměstnanců. Říká, že jde vlastně o vzájemní diskutování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi podřízeným a nadřízeným, vzdělávaným a vzdělavatelem.

Výhodou je přínos vlastních návrhů řešení problémů a tím vznik zpětné vazby poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků.

Nevýhodou je časová náročnost techniky a možnost nedůvěřivosti některých vedoucích pracovníků.

### **Pověření úkolem**

Jedná se o rozvinutí techniky asistování, popřípadě její závěrečnou částí, kdy je zaměstnanec pověřen svým nadřízeným (vzdělavatelem) splnit určitý úkol, přičemž má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Práce takto pověřeného pracovníka je sledována (Koubek, 2008, str. 268).

Výhodou je výchova k rozhodování a vyřešení zadaných povinností samostatně a tvůrčím způsobem.

Nevýhoda spočívá v možném riziku, že se zaměstnanec dopustí určitých chyb či nesplní zadanou práci, protože sledování a usměrňování jednotlivých kroků jeho činností není vždy možné. (Koubek, 2008, str. 269)

### **Pracovní porady**

Účastníci se během takovýchto porad seznamují s fakty a problémy týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé společnosti či jiné oblasti zájmu. Jde o techniku, která je

považována za vhodnou metodu formování pracovních schopností zaměstnanců. (Koubek, 2008, str. 269)

Výhodou je výměna zkušeností a prezentace názorů.

Nevýhodou je časové umístění, neboť takové porady bývají velmi často zasazeny do pracovní doby a zkracují tak čas vyhrazený pro vlastní práci. (Bláha, 2013, str. 128)

## 4.2 Metody rozvoje mimo pracoviště

I zde se můžeme setkat s cizím názvem – metody „off the job“.

### **Přednáška/přednáška spojená s diskusí**

Pojem přednáška definuje Armstrong (2007, str. 477) jako: „*výklad s malou či žádnou participací účastníků, s výjimkou závěrečné části, která bývá věnována otázkám a odpovědím.*“ Obecně lze tedy říci, že jde o určité předání informací posluchačům, kdy by měl mít lektor/přednášející absolutní přehled jak o obsahové části, tak o časové dotaci přednášky. Efektivita přednášky bývá velmi často závislá na dovednosti lektora prezentovat a využívat další pomůcky. Diskuse má dle Armstronga čtyři účely pro využití: přimět posluchače, aby se aktivně zapojili do učení; poskytnout lidem možnost učit se ze zkušeností ostatních; pomoci lidem, aby pochopili jiné názory; rozvíjet schopnosti vyjadřování.

Mezi výhody těchto technik můžeme řadit rychlý přenos informací k posluchači, objevování nových nápadů k řešení problémů během diskuse a nenáročnost na vybavení.

Nevýhodou je jednostranný zdroj informací, zvolení vhodného způsobu moderování a náročnost na přípravu.

### **Demonstrování**

Jedná se o praktické, názorné vyučování. Technika demonstrování spočívá v názorné ukázce a podle Koubka (2008, str. 270) zprostředkovává dovednosti a znalosti názorným způsobem za použití, nejrůznějších trenažérů, audiovizuální techniky, počítačů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení.

Metoda klade vysoký důraz na praktické využívání znalostí a zaměřuje se především na dovednosti.

Výhodou vzdělávání je, že si pracovníci vyzkoušejí své znalosti a dovednosti v předem připraveném, bezpečném prostředí a to bez rizika způsobení škody.

Nevýhoda spočívá v podmínkách, jež jsou ve vzdělávacích zařízeních, neboť na skutečných pracovištích jsou obvykle odlišné.

### **Případová studie**

Šikýř (2012, str. 152) definuje tuto metodu jako techniku, v níž se pracovníci učí, když společně hledají možná řešení reálného nebo modelového případu podle daného zadání. Jde o velmi oblíbenou a rozšířenou metodu vzdělávání a využívá se především při vzdělávání tvůrčích zaměstnanců nebo manažerů.

Výhody případových studií uvádí Koubek (2008, str. 270) a jsou jimi: rozvoj analytického a systémového myšlení zaměstnanců a možnost konfrontace analýzy a řešení účastníků vzdělávání se skutečným řešením problému, které bylo zvoleno v praxi.

Nevýhodou je zmiňován enormní požadavek na přípravu i na vzdělavatele, který by měl být schopen přistupovat k navrhovaným řešením vždy s taktem.

### **Workshop**

Obvykle též nazýván skupinové cvičení/group exercise je obdobou k případovým studiím. Rozdíl můžeme shledat v tom, že se problémy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

Výhodou je možnost posoudit problémy z různých aspektů a je vhodným prostředkem k výchově k týmové práci.

Nevýhoda spočívá, stejně tak jako v případě případových studií, v možnosti špatné/nedostatečné přípravě a v nárocích na vzdělavatele.

### **Brainstorming**

I v tomto případě se jedná o alternativu k případovým studiím. U brainstormingu je skupina posluchačů vyzvána, aby každý navrhl způsob řešení předem daného problému (ústně nebo písemně). Po prezentaci všech návrhů možných řešení probíhá diskuse a vyhodnocení optimálního návrhu, případně optimální kombinace návrhů.

Výhodou je velké množství nových nápadů, podpora kreativního myšlení.

Nevýhody jsou obdobné jako u případových studií. (Koubek, 2008, str. 271)

## **Simulace**

Tato technika se zaměřuje především na aktivní účast a na praxi vzdělávaných a spočívá v přidělení podrobného scénáře, jež během předem stanovené doby musí vyřešit. Koubek (2008, str. 271) říká, že většinou jde o řešení každodenních problémů, které se v práci vedoucích pracovníků běžně vyskytují. Cílem je tedy předložení řady rozhodnutí, kdy se zpravidla postupuje od jednodušších problémů ke složitým.

Výhody i nevýhody uvádí Bláha (2013, str. 128), kde jako výhody vidí formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se a také to, že jsou účastníci vtaženi do skutečných, reálných situací.

Nevýhody spočívají v náročnosti a přípravu a v požadavku na zkušené lektory.

## **Hraní rolí**

Též manažerské hry. V rámci této metody jsou účastníci aranžováni do určité role postav zapojených do určité situace, kterou následně v dané roli řeší. Technika je orientována především na rozvoj praktických dovedností vzdělávaných a na poznání a rozvoj mezilidských vztahů, na um řešení střetů a vyjednávání. (Koubek, 2008. str. 271)

Výhody opět uvádí Bláha (2013, str. 128) a jsou jimi: rozvoj interaktivních dovedností, učení se účastníků samostatně myslet, rychle a vhodně reagovat a zvládat své emoce.

Nevýhodou je požadavek na pečlivou přípravu a zkušené lektory, dále to, že účastníci mohou upadat do rozpaků nebo neberou cvičení vážně.

## **AC/DC (assessment centrum/development centrum)**

Česky lze přeložit jako diagnosticko-výcvikový program a podle Koubka (2008, str. 271-272) jde o moderní a velmi vysoce hodnocenou metodu nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Účastník vzdělávání má za úkol řešit nejrůznější úkoly a problémy, jež tvoří každodenní náplň činností manažera. Problémy a úkoly jsou velmi často generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Počítačem pak bývají i vyhodnocována i řešení problémů a učiněná rozhodnutí, popřípadě již existující optimální, předem vypracovaná řešení a rozhodnutí. Účastník si tak může snadno konfrontovat svá řešení a rozhodnutí s optimálními, čímž se učí.

Výhodou je, že si účastníci komplexním způsobem osvojují nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti. Dále se učí vyrovnat se se stresem, řešit úkoly rozdílné povaha, jednat s lidmi a v neposlední řadě hospodařit s časem.

Nevýhodou je vysoká náročnost na přípravu a technické vybavení. Navíc požaduje vysoké náklady na realizaci. (Bláha, 2013, str. 128)

### **Outdoor training/learning**

Můžeme se setkat i s označením „adventure education“ nebo „učení se hrou či pohybovými aktivitami“. Technika se v posledních letech začíná využívat čím dál častěji a to především ve vzdělávání manažerů. Obecně lze říct, že se jedná o skutečné hry či akce spojené se sportovními aktivitami, které by se, jak říká Koubek (2008, str. 272), s úspěchem uplatnily na skautském táboře. V tomto případě je však cíl mírně odlišný. Podstatou je, že se účastníci učí bezprostředně využívat a rozvíjet své přirozené schopnosti, jakými jsou například hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění komunikovat se spolupracovníky a delegovat úkoly, koordinovat danou činnost, vést spolupracovníky, spolupracovat v týmu, orientovat se, analyzovat, realizovat, plánovat, hodnotit, kooperovat apod. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník buď spontánně, nebo je jím pověřen. Po splnění úkolu dochází k diskusi, která řeší, které manažerské dovednosti byly využity a jak, případně co by se dalo řešit jinak a proč.

Výhodou je podpora týmové práce, rozvoj interaktivních a manažerských dovedností, praktické procvičení i nepříjemných situací a zábavné podání.

Nevýhodou je náročnost na přípravu, obavy a tréma z nevydařeného výkonu. Hry mohou být považovány za nerealistické a v některých případech i poměrně fyzicky náročný. Program většinou nebývá vhodný pro starší osoby nebo osoby se zdravotními problémy.

### **E-learning**

V tomto případě se jedná o velmi specifickou formu vzdělávání, kterou lze používat jak na pracovišti, tak i mimo něj. Šikýř (2014, str. 129) říká, že metoda je v současnosti využívána stále častěji a jde o techniku, která využívá informační a komunikační technologie, která školenému zprostředkovává znalosti a dovednosti zdroje (školitele).

Armstrong (2007, str. 481) rozeznává následující typy e-learningu:

*Samostatný, separovaný* e-learning, kdy vzdělávající se osoba používá služnou technologii, ale není v dané chvíli napojena na instruktory nebo ostatní vzdělávající se osoby.

*Živý* e-learning, při němž za použití příslušné technologie jsou vzdělavatel a vzdělávající se osoba v dané chvíli spolu v kontaktu, ale jsou na různých místech.

*Kolaborativní, kolektivní* e-learning, který podporuje učení a vzdělávání pomocí výměny a předávání informací a znalostí mezi učícími se osobami pomocí diskusních fór, společenství praktiků, počítačových bulletinů a besed (chatu).

Výhody a nevýhody definuje Koubek (2008, str. 273) a jako výhodu uvádí samostudium podle vlastních potřeb, rychlost šíření informací a dostupnost kdykoliv a odkudkoliv.

Nevýhody spočívají ve vysokých nákladech na zavedení, není vhodný pro některé typy vzdělávacích akcí a chybí kontakt s tutorem (školitelem).

# Praktická část

Pro praktickou část bakalářské práce byla zvolena analýza podnikového vzdělávání ve společnosti Cinestar, s. r. o., konkrétně v pobočce v Praze 9, na Černém Mostě. V práci je stanovena výzkumná otázka: „*Nabízí společnost CineStar, s. r. o. pro své zaměstnance vhodné vzdělávací aktivity?*“, kterou doplňují další výzkumné otázky, kterými jsou: „*Firma má zájem o rozvoje svých zaměstnanců.*“, „*zaměstnanci mají potřebu se dále rozvíjet.*“, „*Zaměstnanci mají kladný postoj ke vzdělávání.*“ a „*zaměstnanci jsou otevřeni novým vzdělávacím aktivitám.*“.

## 5 Základní charakteristika firmy CineStar, s. r. o.

Firma CineStar, s. r. o., jejíž logo je přiloženo v přílohách, se zabývá poskytováním služeb v oblasti zábavního průmyslu – jedná se o síť multikin, která v České republice vznikla v roce 2001 se sídlem na Praze 6, U páté baterie 944/30.

V současné době patří se svými 12 multikiny mezi největší síť v České republice – konkrétní pobočky lze dohledat na webových stránkách multikina (Cinestar, ©2016) a nachází se v Hradci Králové, Olomouci, Opavě, Ostravě, Jihlavě, Českých Budějovicích, Plzni, Liberci, Mladé Boleslavi, Pardubicích a v Praze na Černém Mostě a na Andělu.

Všechna kina jsou vybavena nmodernější promítací technikou, se zvukem Dolby Digital a Dolby Surround 7.1, vždy několik sálů konkrétních poboček navíc disponuje 3D technologií a vybraná multikina i promítací techniku HFR (High Frame Rate neboli vysokorychlostní projekci, která zvládá oproti standardních 24 snímků za vteřinu 48 snímků).

Navíc multikino v Praze na Andělu disponuje dvěma luxusními sály GoldClass, které poskytují privátní atmosféru a nadstandardní servis. GoldClass (dále jen GC) vlastní 2 kinosály o celkové kapacitě 48 míst a přilehlý salónek s barem pro 56 osob. Kinosály jsou vybaveny moderní projekční technikou, klimatizací a komfortními polohovacími křesly se stolky. (Cinestar, ©2016)

## 6 Analýza systému vzdělávání ve společnosti CineStar, s. r. o. – pobočka Černý Most

Není-li uvedeno jinak, veškeré uvedené informace vycházejí z interních dokumentů – vnitřních předpisů, případně jsou podložena Zákoníkem práce.

Pobočka se nachází ve třetím patře Obchodního centra Černý Most na adrese Chlumecká 765/6, Praha 9. Čítá 45 zaměstnanců, z toho:

- Generální manažer – 1x
- Denní manažer – 2x
- Projekční – 1x
- Asistent denního manažera – 2x
- Trenéři – 2x
- Uvaděči, pokladníci, barmani – 37x

Společnost CineStar, s. r. o. si je samozřejmě vědoma, že ve svých řadách potřebuje především vzdělané a správně motivované zaměstnance, kteří budou napomáhat k plnění firemních cílů, a proto se snaží své zaměstnance neustále zdokonalovat. Potřeba vzdělávání poté vychází ze zákonné povinnosti a legislativních změn, z obnovy již nabytých znalostí, ze vzdělávání v oblasti nových produktů, z požadavku udržení si dobrého jména společnosti a v neposlední řadě v dosažení požadované úrovně u nově získaných pracovníků.

### **Zákonná školení**

Zákonná školení vycházejí z obecných ustanovení Zákoníku práce a řídí se dalšími legislativními požadavky a závaznými právními předpisy. Tato školení jsou nedílnou součástí prohlubování kvalifikace jednotlivých pracovníků společnosti.

#### *Školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci)*

Toto školení je stejné pro zaměstnance ve vedoucích pozicích i pro ostatní zaměstnance. Podle Zákoníku práce je každý zaměstnavatel povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví. Zákoník práce také definuje práva a povinnosti zaměstnance a veškeré povinnosti zaměstnavatele v souvislosti s tímto školením. Frekvence školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci není Zákoníkem práce stanovena, nicméně ve firmě CineStar, s. r. o. probíhá dle vnitřních předpisů vždy jednou do roka.

### *Školení poskytování první pomoci*

Hlavním úkolem tohoto školení je naučit jednotlivé pracovníky, jak se zachovat a postupovat v případě úrazu při výkonu práce, případně jak poskytnout první pomoc druhé osobě. Toto školení je pro všechny zaměstnance stejné a věnuje se především situacím, se kterými se může zaměstnanec na své směně setkat – omdlívání, záchvaty, atp.

Školení je pro všechny zaměstnance podle vnitřních předpisů povinné při nástupu do zaměstnání a dále je nutnost absolvovat jej jednou ročně.

### *Školení PO (požární ochrana)*

Školení požární ochrany se opět koná jednou do roka, a to většinou společně se školením BOZP a poskytováním první pomoci. V rámci školení jsou zaměstnanci seznámeni se situacemi nebezpečí vzniku požáru v místě výkonu práce, s rozmístěním a se způsobem použití hasicích přístrojů a ostatních prostředků požární ochrany, s požárními poplachovými směrnicemi, s evakuačním plánem a únikovými východy, se základními povinnostmi vyplývajícími z předpisů o požární ochraně, s požárním řádem, atp.

Toto školení opět probíhá dle vnitřních předpisů při nástupu do zaměstnání a poté jednou do roka.

K realizaci zákonných školení využívá společnost CineStar, s. r. o. výhradně interních školitelů.

### **Ostatní školení**

Ve firmě CineStar, s. r. o., podle vnitřních předpisů, začíná každý na pozici uvaděč, v rámci které je zaškolen. Po zvládnutí této pozice, a po prověření znalostí, je postupně zaškolován trenéry z řad „služebně starších“ zaměstnanců na další pozice, kterými jsou pokladní a barman. K řádnému zaškolení se využívá interních manuálů na konkrétní pozice.

### *Zaškolení na pozici Uvaděč*

Toto školení probíhá při první, neboli zkušební směně. Nový zaměstnanec je nejprve seznámen se zázemím a poté s ostatními prostory kina. Pracovníkovi jsou ukázány šatny, kancelář, projekce, trezor, staff room, popcornová místnost, postmix, jednotlivé sklady a dále služební vchod, únikové východy, rozmístění jednotlivých sálů, toalet a prostory foyer.

Dále školitel vysvětlí zaměstnanci jednotlivé body Trenérského plánu pro uvaděče (viz příloha) – ukáže zaměstnanci, co by měl vše udělat při otevírací směně, kde najde Provozní řád kina, jak vypadá tzv. hrací plán dne a kde najde vše potřebné k výkonu své práce. Poté je zaměstnanci podrobně vysvětlena náplň jeho práce a je seznámen se základní komunikací se zákazníky a s prací s vysílačkou, která je nezbytnou pomůckou všech pracovníků.

V neposlední řadě je pracovník seznámen s možností kontrol v podobě check-listu ze strany trenérů a ze strany mystery shoppera – je vysvětleno, co se hodnotí a na co dávat zvláště pozor, aby nedošlo k negativnímu hodnocení. Mystery shopping probíhá oficiálně ze strany centrály přibližně 16x do roka a poté náhodně ze strany denních managerů.

#### *Zaškolení na pozici Pokladna*

Zaškolení na tuto pozici probíhá obdobně jako na pozici uvaděče. Zaměstnanci je ukázáno zázemí pokladen, je vysvětleno, kde najde všechny potřebné pomůcky pro výkon dané pozice. Po seznámení se s prostory pokladen je zaměstnanec seznámen s Collosseem, což je program určený pro prodej vstupenek/občerstvení.

Pracovníkovi je vysvětlen ceník vstupného včetně nároků na jednotlivé směny. Dále je pracovník obeznámen se všemi možnými způsoby platby, jsou mu ukázány jednotlivé benefitní karty, které kino akceptuje, stravenky, dárkové karty a přijímané platební karty. V neposlední řadě je zaměstnanci vysvětlen princip věrnostního programu a všechny jeho výhody, možnost prodeje dárkových poukázek na 2D/3D filmy a občerstvení.

Školitel nezapomíná zaměstnance upozornit na možnosti mystery shoppingu a check-listů, které probíhají obdobně jako na pozici uvaděče

#### *Zaškolení na pozici Bar*

I v tomto případě je školení obdobné se zaučením se na pozici uvaděč či pokladna. Nejprve je pracovník seznámen se zázemím barů a přílehlým postmixem. Dále je zaměstnanci vysvětlena práce s prodejním systémem a ukázka prodeje. Školitel se samozřejmě i v tomto případě zaměřuje na vysvětlení možnosti mystery shoppingu a check-listů.

Zaměstnanci je ukázán veškerý barový sortiment a způsoby nabídky, kterými je vhodné zákazníkovi produkt nabídnout.

Školitel nezapomíná pracovníkovi vysvětlit, jak se pracuje s kávovarem, zapisují deníky HACCP, které je možné přijmout stravenky a na co si všeobecně dát pozor, aby veškerý provoz probíhal hladce a pokud možno bez tvorby front.

Trenéři pro výše uvedená školení používají trenérské plány, které jsou možné k nahlédnutí v přílohách. Školení zaměstnanci vždy při školení na konkrétní pracovní pozici obdrží i tzv. manuál dané pozice, který je bohužel součástí vnitřních dokumentů a proto jej nelze přiložit k nahlédnutí.

#### *Centrální školení prodejních dovedností*

Toto školení je prováděno podle vnitřních předpisů jednou do roka a je určeno pro všechny pracovníky konkrétní pobočky. Školitelé se zaměřují na vychytání chyb, které se při prodeji mohou vyskytnout, upozorňují na krizové situace a seznamují zaměstnance s dalšími plány – výhledem premiér, plánovanými akcemi, atp.

Školitelé při tomto školení využívají následující metody: přednášky spojené s diskusí, hraní rolí, workshop a v neposlední řadě pracovníci řeší případové studie.

#### *Filmová školení*

Tato školení probíhají náhodně a pod vedením denních manažerů, avšak většinou před očekávanou kontrolní návštěvou. Více či méně jde o opakování všeho, co již zaměstnanci znají, případně jsou tato školení doplněna o nové prodejní typy a nápady, které získávají manažeři na svých školeních.

Při příležitosti těchto školení bývá probrán výhled očekávaných filmů, a to jak po obsahové stránce, tak po stránce režie a hereckého obsazení. Pokud má film nominace na případná ocenění nebo ocenění získal, je vše v rámci školení sděleno.

## 7 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření ve společnosti CineStar, s. r. o. na pobočce na Černém mostě probíhalo v období od 1. března 2016 do 1. dubna 2016 s cílem zjistit, jaký mají dotazovaní přístup ke vzdělávání a zda projevují o nabízená školení zájem.

Ve snaze získat co nejobektivnější odpovědi byla zvolena dotazníková metoda, která není časově náročná a umožňuje odpovídat na dané otázky anonymně. Dotazník byl zaměstnancům rozdán v tištěné podobě a pro zachování anonymity jej mohli odevzdávat do předem připravené schránky. Náhled dotazníku je možný v přílohách.

Z celkového počtu 45 zaměstnanců bylo ochotných vyplnit dotazník 38 osob, což činí návratnost dotazníku téměř 81 %.

Nejprve byla stanovena výzkumná otázka: „Nabízí společnost CineStar, s. r. o. pro své zaměstnance vhodné vzdělávací aktivity?“ Tuto výzkumnou otázku by v závěru měly potvrdit/vyvrátit následující dílčí výzkumné otázky:

- 1) „Firma má zájem o rozvoj svých zaměstnanců.“
- 2) „Zaměstnanci mají potřebu se dále rozvíjet.“
- 3) „Zaměstnanci mají kladný postoj ke vzdělávání.“
- 4) „Zaměstnanci jsou otevřeni novým vzdělávacím aktivitám.“

V dotazníku odpovídali respondenti celkem na 16 otázek, z nichž prvních 12 otázek slouží k samotnému šetření. Dotazník tvoří především uzavřené otázky s možností označení právě jedné varianty. Možnost volit více variant nabízí pouze pět otázek. Otázky, jež se zaměřují na strukturu respondentů, jsou umístěny na závěr dotazníku. Hodnotící škála pro většinu otázek byla zvolena následující: Ano/Spíše ano/Ne/Spíše ne.

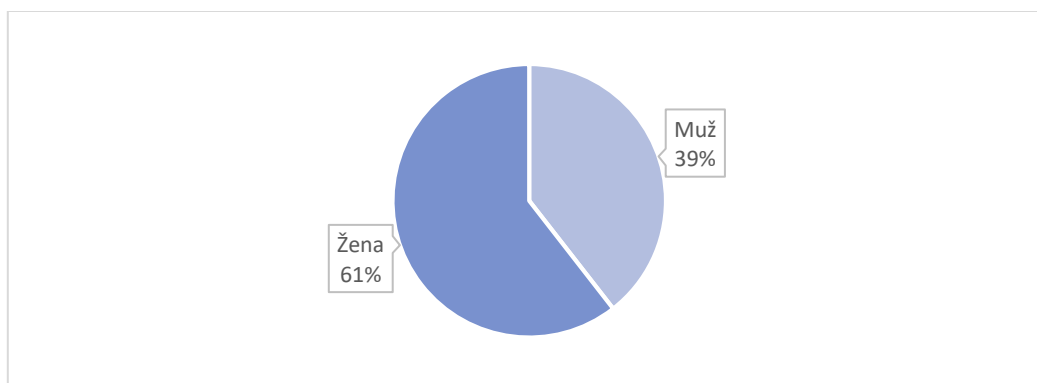
### Vyhodnocení výsledků

Níže se práce zabývá vyhodnocením jednotlivých dílčích výzkumných otázek a výzkumné otázky samotné.

### Respondenti dotazníků

Struktura respondentů byla zjišťována pomocí otázek v závěru dotazníku. Jedná se o otázky č. 13. – 16., ve kterých je zjišťováno pohlaví, věk, pracovní zařazení a dosažené vzdělání respondentů.

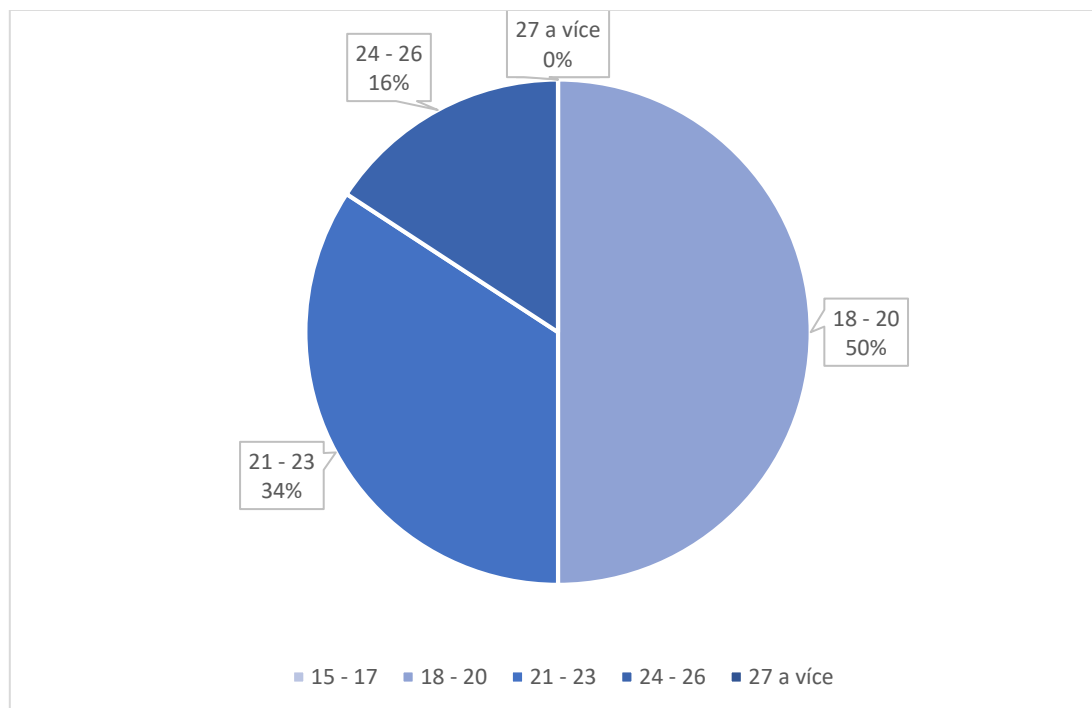
**Graf 1:** Složení respondentů podle pohlaví



**Zdroj:** vlastní zpracování

První graf ukazuje, jaký byl podíl respondentů zúčastněných se vyplňování dotazníku. Na otázku odpovědělo celkem 23 žen a 15 mužů. Lze tedy říct, že poměr dotazovaných je celkem 61 % žen a 39 % mužů. Vyšší procento žen je dáno pravděpodobně tím, že mají ve společnosti větší zastoupení.

**Graf 2:** Složení respondentů podle věku

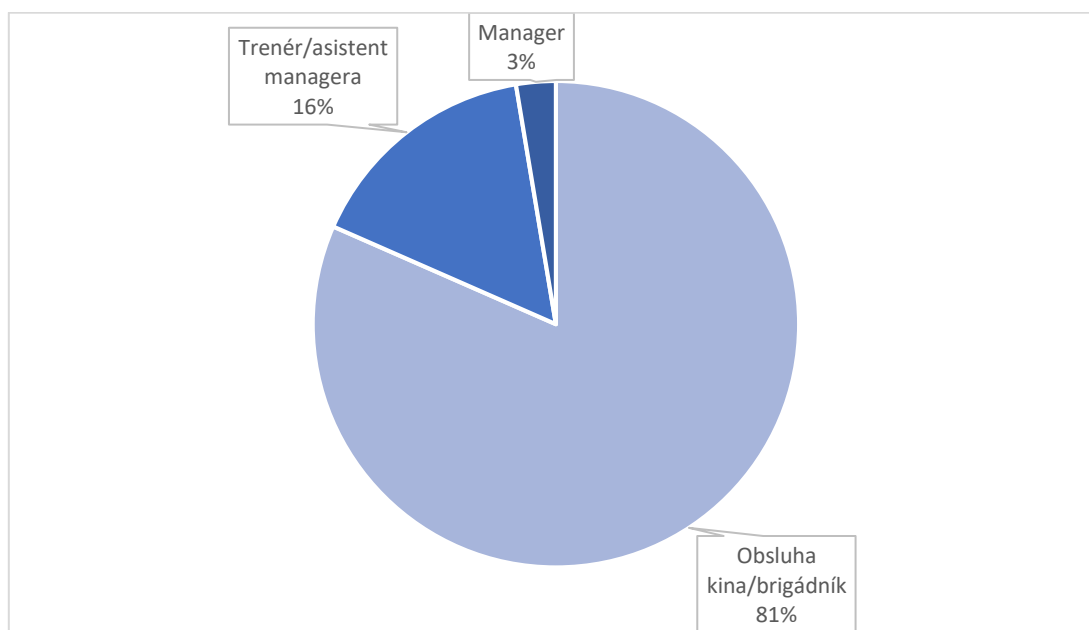


**Zdroj:** vlastní zpracování

Z grafu č. 2 je vidět, že se zúčastnilo nejvíce respondentů ve věku 18 – 20 let, kterých bylo celkem 19, což činí 50 % ze všech dotázaných. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou byli respondenti ve věku 21 – 23 let. Bylo jich celkem 13, což činí 34 % všech dotázaných. Účastníků ve věku 24 – 26 let bylo 6 a činí 16% podíl. Respondenti v letech 15 – 17 let a 27 a více let se dotazování nezúčastnili.

Věková struktura respondentů se zdá být vcelku logická, vzhledem k požadavku společnosti zaměstnávat pouze studenty.

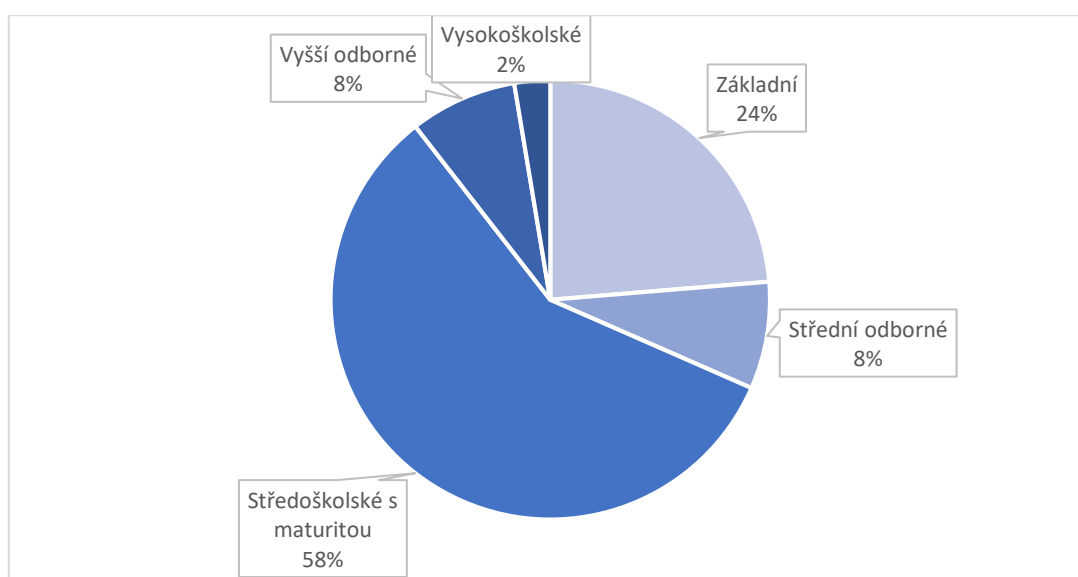
**Graf 3:** Složení respondentů podle pracovního zařazení



**Zdroj:** vlastní zpracování

Patnáctá otázka zjišťovala pracovní zařazení dotázaných respondentů. Z grafu č. 3 je vidět, že jako jediná skupina, v rámci které odpověděli všichni pracovníci, byla skupina trenér/asistent manažera, kde odpovědělo všech 6 zaměstnanců, tedy 16 % ze všech dotázaných. Nejčetnější skupinou byla obsluha kina/brigádník, kde odpovědělo 31 zaměstnanců, což činí 81 %. 3 procenty přispěl i 1 manager, který se výzkumu zúčastnil.

**Graf 4:** Složení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělávání



**Zdroj:** vlastní zpracování

Poslední zkoumanou informací bylo nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Z příloženého grafu č. 4 lze vidět, že nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci s ukončeným středoškolským studiem s maturitou, celkem 22 zaměstnanců, což činí 58 % všech dotázaných. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s ukončeným základním vzděláním – celkem 9 zaměstnanců, tedy 24 %. Stejně si vedou skupiny se středním odborným a vyšším odborným vzděláním – obě po třech zaměstnancích, tedy 8 %. Pouhý 1 respondent má ukončené vysokoškolské vzdělání, čímž zaujímá 2 % všech dotázaných respondentů.

### Vyhodnocení jednotlivých dílčích výzkumných otázek

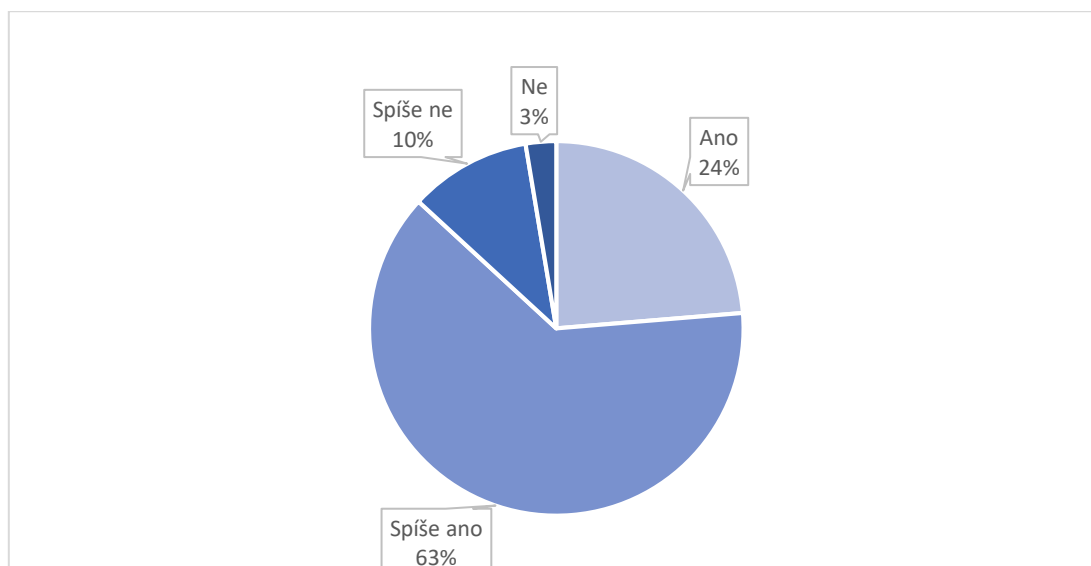
Pro přesnější orientaci jsou výsledky uvedeny v přehledných tabulkách a grafech, kdy tabulky uvádějí absolutní četnosti z předem určených škál a grafy zobrazují relativní četnosti. Též jsou podle výsledků zkoumány jednotlivé dílčí výzkumné otázky, které umožňují potvrdit či vyvrátit určenou hypotézu ze začátku dotazníkového šetření.

#### První výzkumná otázka

První výzkumnou otázku „*Firma má zájem o rozvoj svých zaměstnanců*“ napomáhají rozklíčovat otázky č. 1 a 2.

1. Podporuje společnost Vaše vzdělávání?

**Graf 5:** Otázka č. 1



**Zdroj:** vlastní zpracování

Z grafu č. 5 lze vyčíst, že nadpoloviční většina respondentů, 63 %, spíše souhlasí s tvrzením, že společnost podporuje jejich další vzdělávání, což je podle mého názoru způsobeno velkým příbytkem nových zaměstnanců, kteří se postupně zaškolují na nové pozice. Druhou pozitivní možnost „ano“ volilo 24 %.

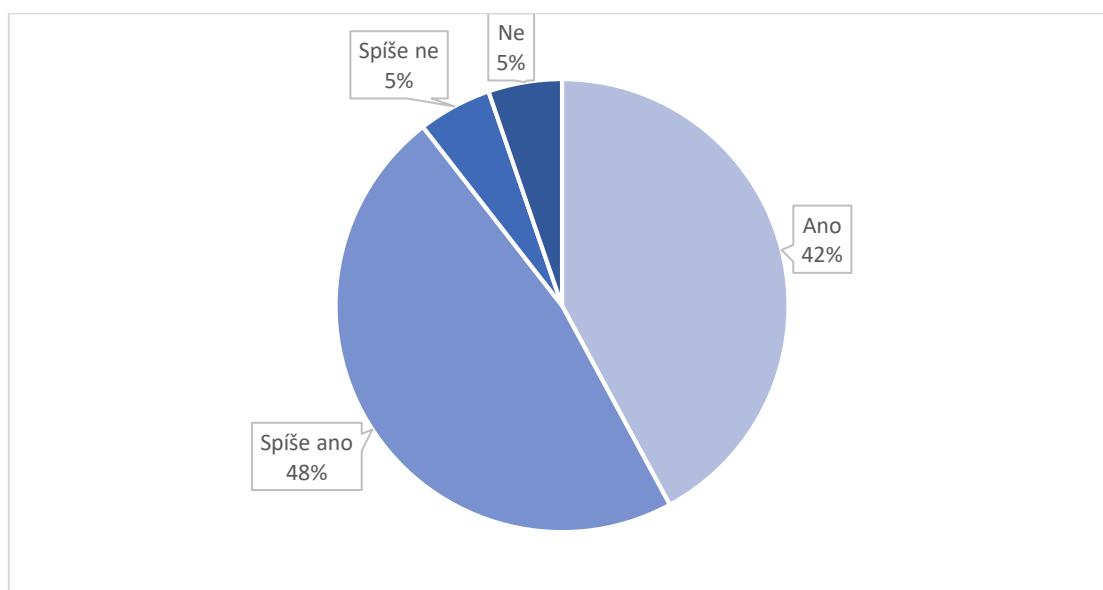
Pro negativní odpověď se rozhodlo pouze 13 % dotázaných. Pro „spíše ne“ se rozhodlo 10 % respondentů z celkového počtu a pro „ne“ pouhá 3 % z celkového počtu dotazovaných.

V případě „spíše ne“ a „ne“ byla možnost vlastního komentáře. Této možnosti nebylo využito. Tabulku s absolutní četností odpovědí lze poté nalézt v přílohách.

## 2. Jste zaměstnavatelem motivováni k rozvoji potřebných dovedností a znalostí?

I druhá otázka ukazuje společnost v pozitivním světle, což dokazuje i graf č. 6. Z dotazníku vyplývá, že 90 % všech dotázaných vnímá motivaci ze strany zaměstnavatele pozitivně. Pouze 2 respondenti vyjádřili s motivací nespokojenost. Tabulku č. 3 s absolutními četnostmi odpovědí je možné opět najít v přílohách.

**Graf 6:** Otázka č. 2



**Zdroj:** vlastní zpracování

Po vyhodnocení prvních dvou otázek je tedy možné přijmout první dílčí výzkumnou otázku „Firma má zájem o rozvoj svých zaměstnanců.“ V následující tabulce je možné vyčíst, že 60,5 %, což je nadpoloviční většina, pracovníků zastává názor, že se společnost zajímá o jejich další rozvoj.

**Tabulka 4:** Dílčí výzkumná otázka č. 1

Škála	Relativní četnost		Průměr
	Otázka č. 1	Otázka č. 2	
Ano	24%	16%	20%
Spíše ano	63%	18%	40,5%
Spíše ne	10%	2%	6%
Ne	3%	2%	2,5%

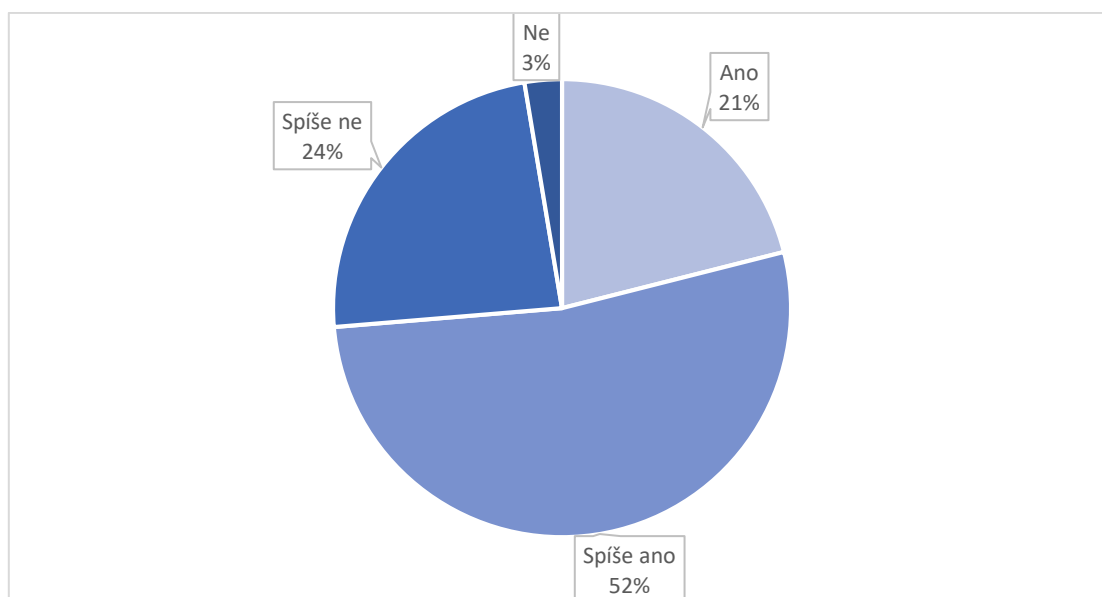
**Zdroj:** vlastní zpracování

### Druhá výzkumná otázka

Na dílčí výzkumnou otázku „Zaměstnanci mají potřebu se dále rozvíjet“ odpovídají následující 3 otázky z dotazníku, tedy otázky 3 – 5, které ji opět pomohou přijmout či vyvrátit.

3. Jste spokojen/a s nabídkou školení, jež Vaše společnost nabízí?

**Graf 7:** Otázka č. 3

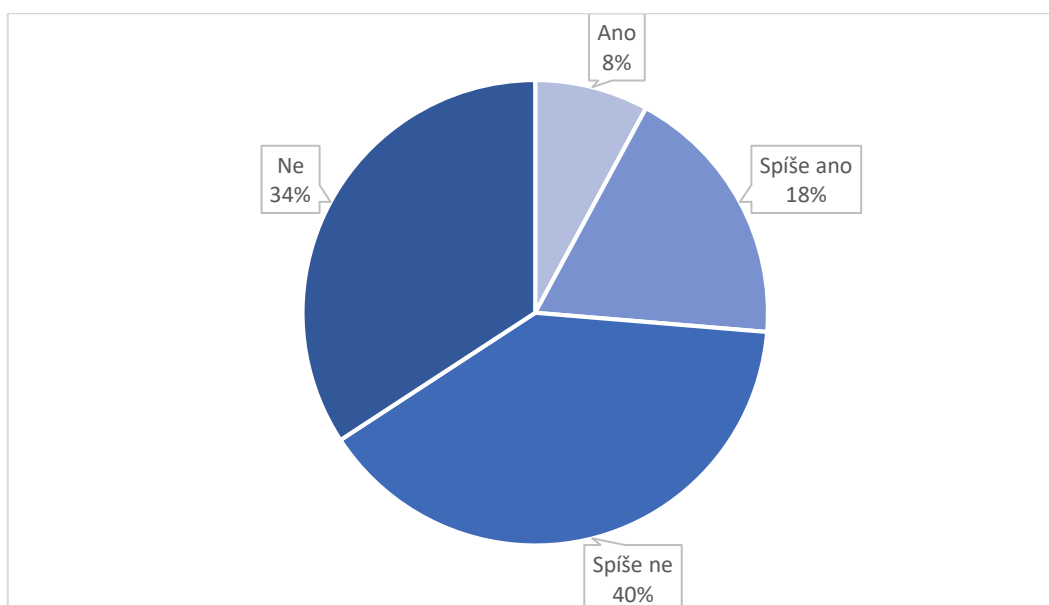


**Zdroj:** vlastní zpracování

Z následujícího grafu č. 7 je vidět, že nadpoloviční většina, tedy 73 % respondentů odpovědělo na danou otázku kladně – tedy nabídku školení vnímá pozitivně. Celkem 8 respondentů, tj. 21 %, vyjádřilo absolutní souhlas. 52 % odpovědělo „spíše ano“. Nespokojenost s nabídkou školicích aktivit vyjádřilo 27 % – 3 %, tedy 1 respondent vyjádřil absolutní nesouhlas, 24 % procent – 9 respondentů odpovědělo „spíše ne“. Tabulku č. 5 s absolutními četnostmi odpovědí je možné nalézt v přílohách.

4. Umožňuje Vám zaměstnavatel vybrat si, které vzdělávací aktivity se zúčastníte?

**Graf 8:** Otázka č. 4

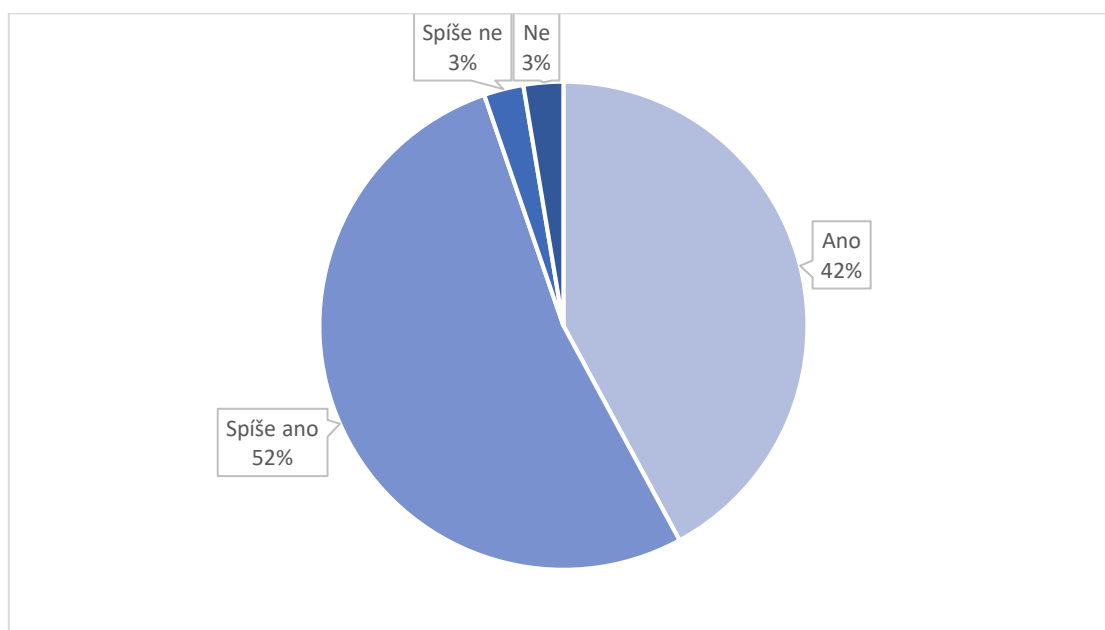


**Zdroj:** vlastní zpracování

Čtvrtá otázka již není pro společnost příliš příznivá, tabulku s absolutními četnostmi odpovědí lze najít v přílohách a vyplývá z ní, že, celkem 28 respondentů není spokojeno s tím, že si sami nemohou vybrat, jaké vzdělávací aktivity se zúčastní. Z grafu č. 8 lze vyčíst, že 15 respondentů ze všech dotázaných, což je 40 %, odpovědělo, že spíše nemají možnost si vybrat. 13 dotázaných odpovídá „spíše ne,“ to je 34 %. Spokojenost s výběrem svého dalšího pracovního rozvoje vyjádřilo 26 % ze všech dotázaných. Pouhých 8 % (3 pracovníci) jsou naprosto spokojeni. Zbýlých 18 %, neboli 7 zaměstnanců jsou spíše spokojeni.

5. Jste spokojeni s množstvím informací, které na školení na Vaší pozici získáte?

**Graf 9:** Otázka č. 5



**Zdroj:** vlastní zpracování

Tato otázka již společnost opět ukazuje v kladných číslech. Absolutní četnost odpovědí je uvedena v tabulce č. 7, která je součástí příloh. Pouhých 6 % ze všech dotázaných vyjádřilo svůj nesouhlas s náplní vzdělávacích aktivit. Vždy po jednom pracovníkovi bylo odpovězeno záporně, tedy jednou se objevila odpověď „ne“ a jednou odpověď „spíše ne“. Naopak celých 94 % je spokojeno. Absolutní souhlas s množstvím získaných informací z jednotlivých školení projevil 42 % pracovníků. Spíše spokojeno bylo 52 % pracovníků, což činí 20 respondentů.

Odpovědi vypovídají o zajištění kvalitních vzdělávacích akcí, které se ve společnosti konají.

**Tabulka 8:** Dílčí výzkumná otázka č. 2

Škála	Relativní četnost			Průměr
	Otázka č. 3	Otázka č. 4	Otázka č. 5	
Ano	21%	8%	42%	23,6%
Spíše ano	52%	18%	52%	40,6%
Spíše ne	24%	40%	3%	22,3%
Ne	3%	34%	3%	13,3%

**Zdroj:** vlastní zpracování

Z tabulky č. 8 je možné vyčíst odpověď na druhou stanovenou dílčí výzkumnou otázku: „Zaměstnanci mají potřebu se dále rozvíjet“ – lze ji přijmout na 64,2 %.

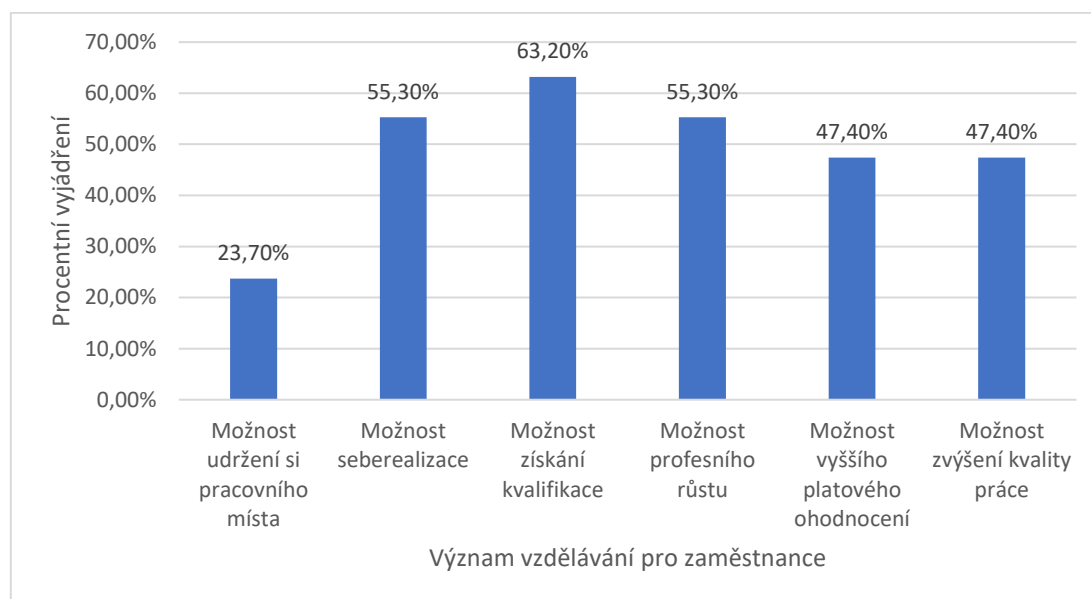
I přes to, že zaměstnanci vyjádřili jistý nesouhlas s tím, že si nemohou příliš vybírat, jaké vzdělávací aktivity se zúčastní, naopak ale souhlasí s tím, že pokud se školení zúčastní, má pro ně vzdělávání určitý přínos, což je pro firmu velmi příznivá informace, neboť v opačném případě by nebylo snadné pracovníky dále motivovat k dalšímu seberozvoji.

### Třetí výzkumná otázka

Třetí výzkumná otázka zněla: „Zaměstnanci mají kladný postoj ke vzdělávání.“ Odpověď na ni nám pomohou vyřešit otázky 6 – 8, které zodpoví, zda je možné dílčí výzkumnou otázku potvrdit či vyvrátit.

6. Co pro Vás znamená vzdělávání?

**Graf 10:** Otázka č. 6



**Zdroj:** vlastní zpracování

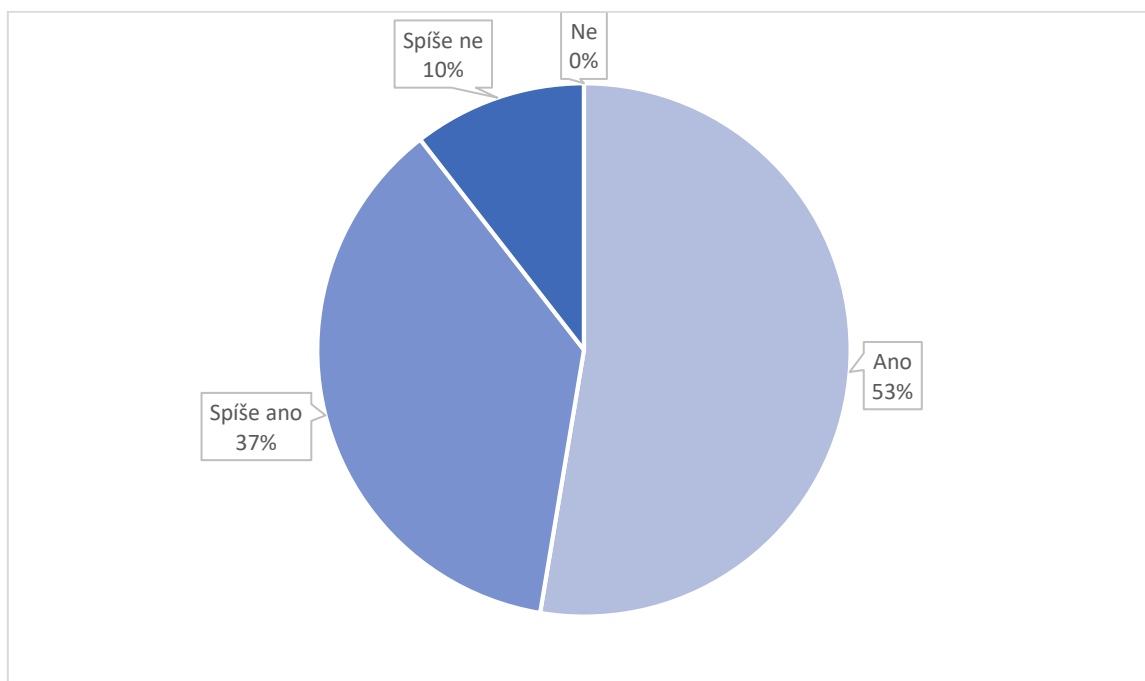
Otázka měla za úkol zjistit, v čem je pro pracovníky vzdělávání důležité – absolutní četnost odpovědí, je uvedena v přílohách. Zaměstnanci zde měli možnost volit z více odpovědí, což nám přináší komplexnější pohled na motivovanost zaměstnanců dále se vzdělávat.

Z výše uvedeného grafu č. 10 vidíme, že největším motivátorem pro zaměstnance je možnost získání další kvalifikace, což je pro společnost velmi pozitivní informace, neboť značí, že zaměstnanci mají chuť a pili zvyšovat svůj výkon a podávat co nejlepší výsledky. Možnost

získání vyšší kvalifikace uvádí celkem 63,2 %. Druhou nejčastěji volenou odpovědí byla možnost seberealizace a možnost profesního růstu – celkem 55,3 %. Těsně pod polovinu se dostávají možnosti zvýšení kvality práce a vyššího platového ohodnocení, tyto možnosti byly označeny 18 respondenty a tvoří celkem 47,4 %. Nejmenším motivátorem se stala s 23,7 % a 9 respondenty možnost udržení si pracovní pozice.

#### 7. Máte zájem se dále vzdělávat?

**Graf 11:** Otázka č. 7

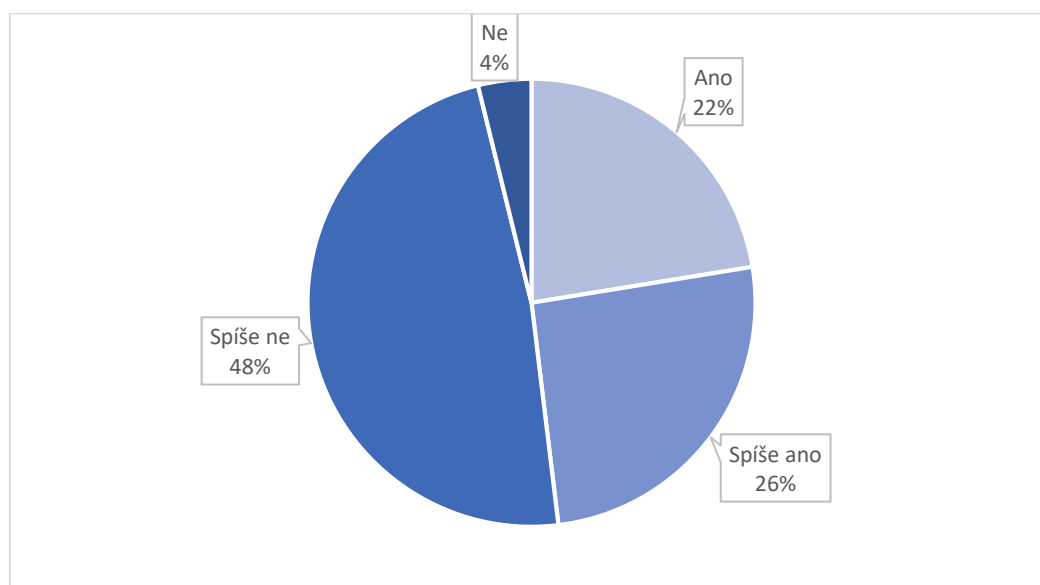


**Zdroj:** vlastní zpracování

Z tabulky uvedené v přílohách vyplývá, že o další seberozvoj má zájem naprostá většina respondentů. Z grafu č. 11, je zřejmé, že z celkových 38 respondentů cítí potřebu dalšího vzdělávání 20 respondentů. Dalších 14 uvedlo druhou kladnou variantu, kterou je „spíše ano,“ celkem tedy tvoří 90% zájem o další vzdělávání se. Pouze 4 dotazovaní zvolili možnost „spíše ne“ a ani jeden z respondentů nezaškrtl možnost „ne“. Tato skutečnost se pro společnost jeví velmi pozitivně.

8. Jste ochotni do svého vzdělání vložit vlastní finanční prostředky?

**Graf 12:** Otázka č. 8



**Zdroj:** vlastní zpracování

Odpovědi na tuto otázku vypovídají o ochotě investovat vlastní finanční prostředky do seberozvoje. Poměr kladných a záporných odpovědí je téměř vyrovnaný, o pouhých 2 %, tedy 52 % respondentů odpovědělo záporně. Z grafu č. 12 vyplývá, že 4 % dotázaných nejsou ochotni vložit do vzdělání své vlastní finanční prostředky. 15 respondentů, kteří tvoří 48 %, uvádějí možnost „spíše ne“. Naopak 7 respondentů uvedlo možnost „ano“ a 8 respondentů možnost „spíše ano“. Tabulka č. 11 je součástí příloh.

Nižší počet kladných odpovědí může ovšem způsobovat fakt, že zaměstnanci společnosti CineStar, s. r. o. žádné ze svých školení nehradí.

**Tabulka 12:** Dílčí výzkumná otázka č. 3

Škála	Relativní četnost		Průměr
	Otázka č. 7	Otázka č. 8	
Ano	53%	22%	37,5%
Spíše ano	37%	26%	31,5%
Spíše ne	10%	48%	29%
Ne	0%	4%	2%

**Zdroj:** vlastní zpracování

Je zřejmé, že i tuto dílčí výzkumnou otázku můžeme na 69 % přijmout. Zaměstnanci společnosti CineStar, s. r. o. jsou více či méně motivováni ke svému dalšímu vzdělávání, což je pro společnost velmi pozitivní a žádaná informace.

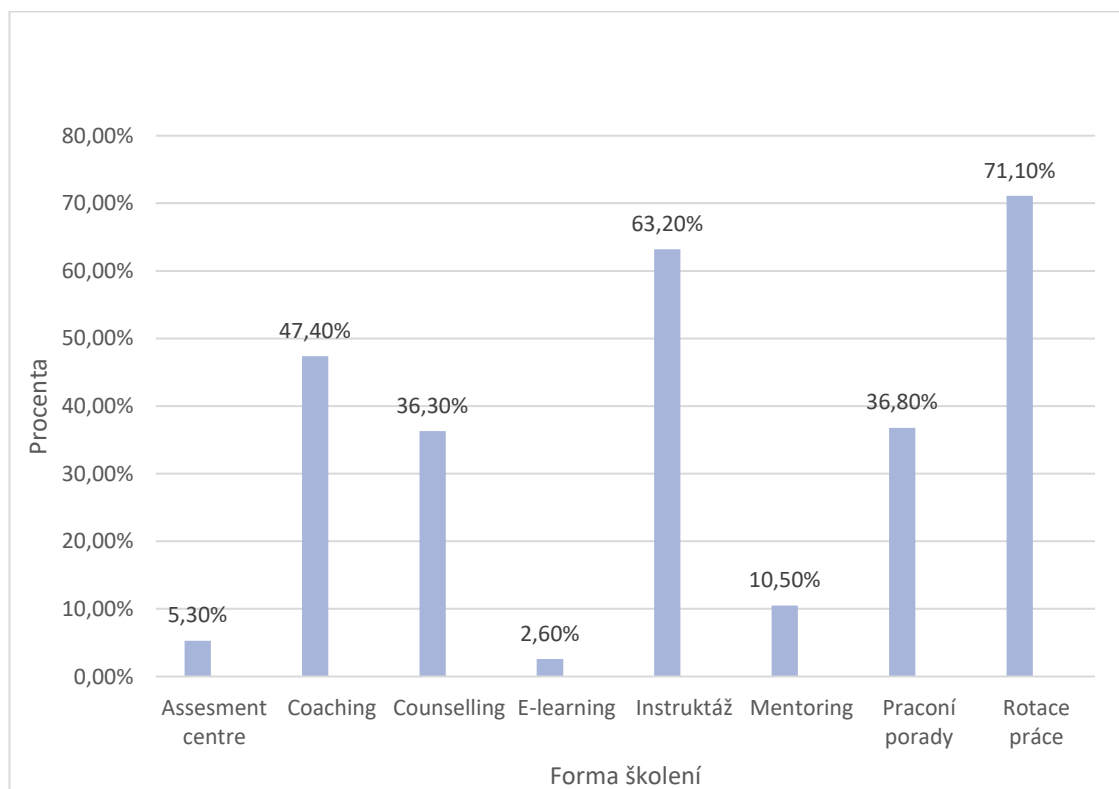
#### Čtvrtá výzkumná otázka

Poslední, čtvrté, dílčí výzkumné otázky: „Zaměstnanci jsou otevřeni novým vzdělávacím aktivitám“ se věnuje poslední soubor otázek s čísly 9 – 12. Nejprve jsou v dotazníku uvedeny formy vzdělávání, kterých se pracovníci již na svých pozicích účastnili. Poté dotazník volně přechází na otázky, které zkoumají, kterých dalších aktivit/forem vzdělávání by se zaměstnanci zúčastnit chtěli. Ve všech čtyřech následujících otázkách mohli respondenti volit více odpovědí ze všech uvedených možností.

Cílem této dílčí výzkumné otázky je zjistit, zda by nebylo vhodné pro společnost zvolit jiný vzdělávací systém, případně zda se otevřít i dalším možnostem vzdělávání svých pracovníků.

9. Kterou formu školení na pracovišti jste ve společnosti absolvoval/a?

**Graf 13:** Otázka č. 9

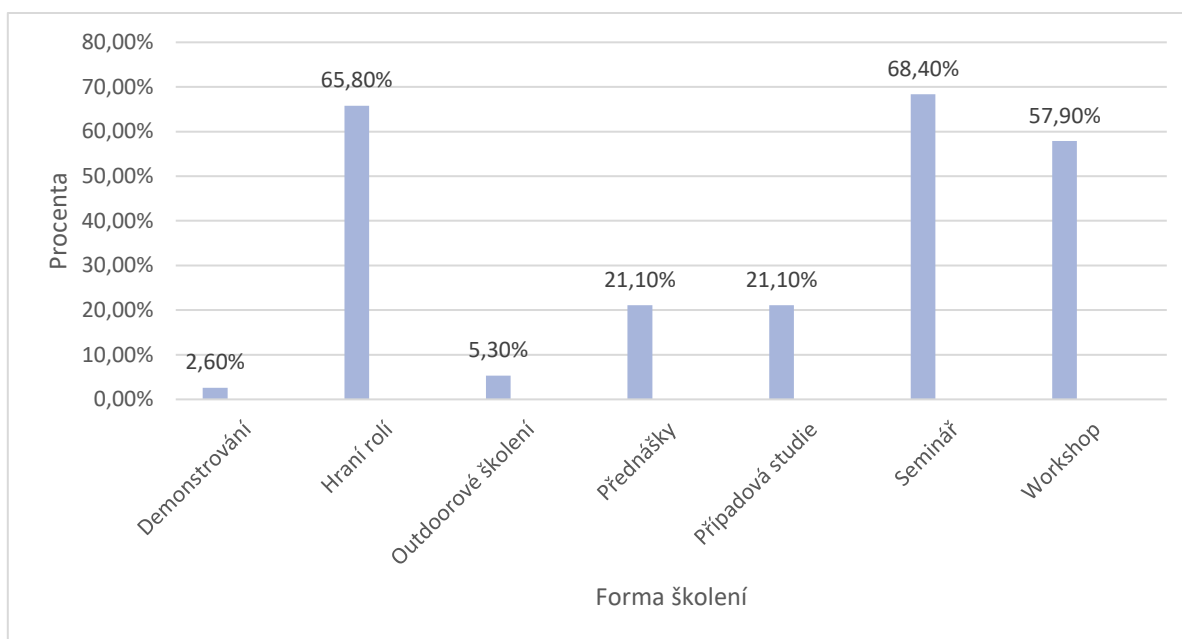


**Zdroj:** vlastní zpracování

Vzhledem k vysokému počtu respondentů z řad brigádníků je vcelku logické, že se nejvíce objevuje zastoupení rotace práce, tedy 27 odpovědí a 71,1 %. Druhou nejvíce zastoupenou odpovědí je instruktáž s 24 odpověďmi a 63,2 % - i zde je vyšší zastoupení logicky opodstatněno, neboť jsou brigádníci pomocí instruktáže školeni na jednotlivé pracovní pozice, s tím souvisí i vyšší zastoupení coachingu, které tvoří 18 odpovědí a celkem 47,4 %. Pracovních porad se většinou účastní manažeři společně s trenéry a asistenty manažerů, čas od času jsou zapojeni i zaměstnanci z řad brigádníků, pokud se jedná o předem připravovanou akci – proto opět vyšší zastoupení, celkem 36,8 %. Dále je ve společnosti využíván counselling – 26,3%. Nejméně využívanými metodami na pracovišti jsou mentoring, assesment centre a e-learning, celkem se 10,5 %, 5,3 % a 2,6 %. Tabulka s absolutními četnostmi odpovědí je k vidění v přílohách.

#### 10. Které formy školení mimo pracoviště jste ve společnosti zúčastnil/a?

**Graf 14:** Otázka č. 10



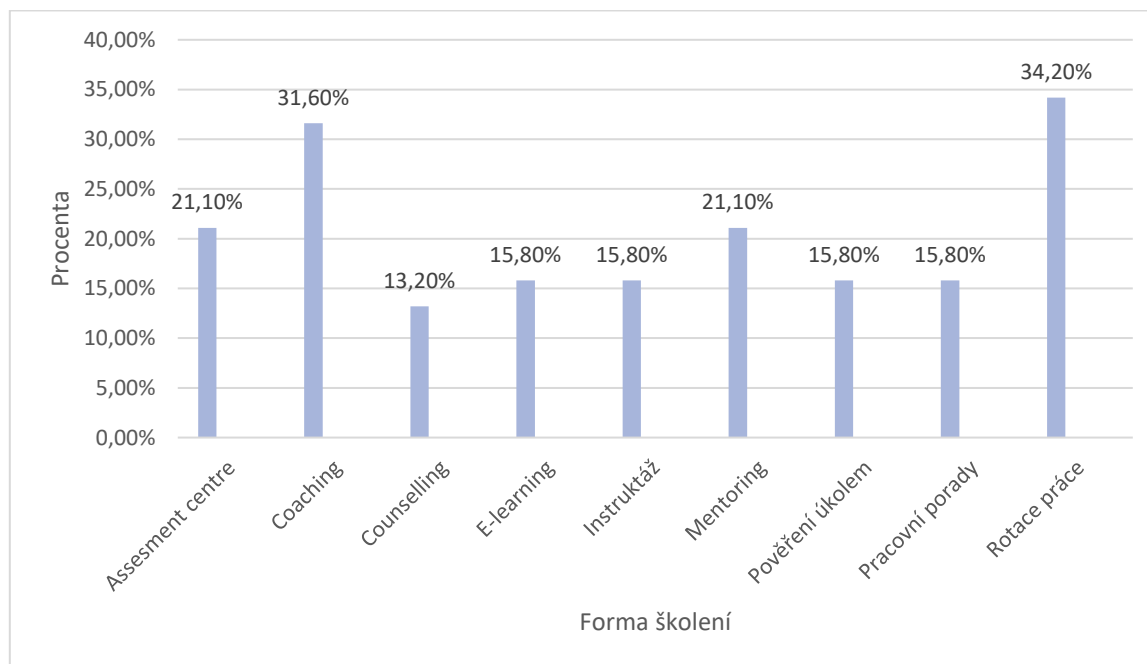
**Zdroj:** vlastní zpracování

S formami vzdělávání mimo pracoviště se zaměstnanci setkávají především při centrálním školení prodejních dovedností, i proto je zde logicky nejvíce zastoupen seminář, hraní rolí a workshop. Podle tabulky č. 14 (viz příloha) se seminářem se již na své pracovní pozici setkala 26 dotázaných, což tvoří celkem 68,4 %. Hraní rolí si vyzkoušelo 65,8 % pracovníků (celkem 25 odpovědí) a workshopu se zúčastnilo 22 pracovníků, což je celkem 57,9 %.

Méně zastoupenými formami vzdělávání mimo pracoviště jsou případové studie a přednášky – obě s 8 odpověďmi, tedy 21,1 %. Dále se dva respondenti zúčastnili outdoorového školení, celkem 5,3 % a jeden pracovník s demonstrováním. Grafické znázornění odpovědí je možné vidět výše, v grafu č. 14

11. Kterou formu školení na pracovišti byste v budoucnu rád/a absolvoval/a?

**Graf 15:** Otázka č. 11



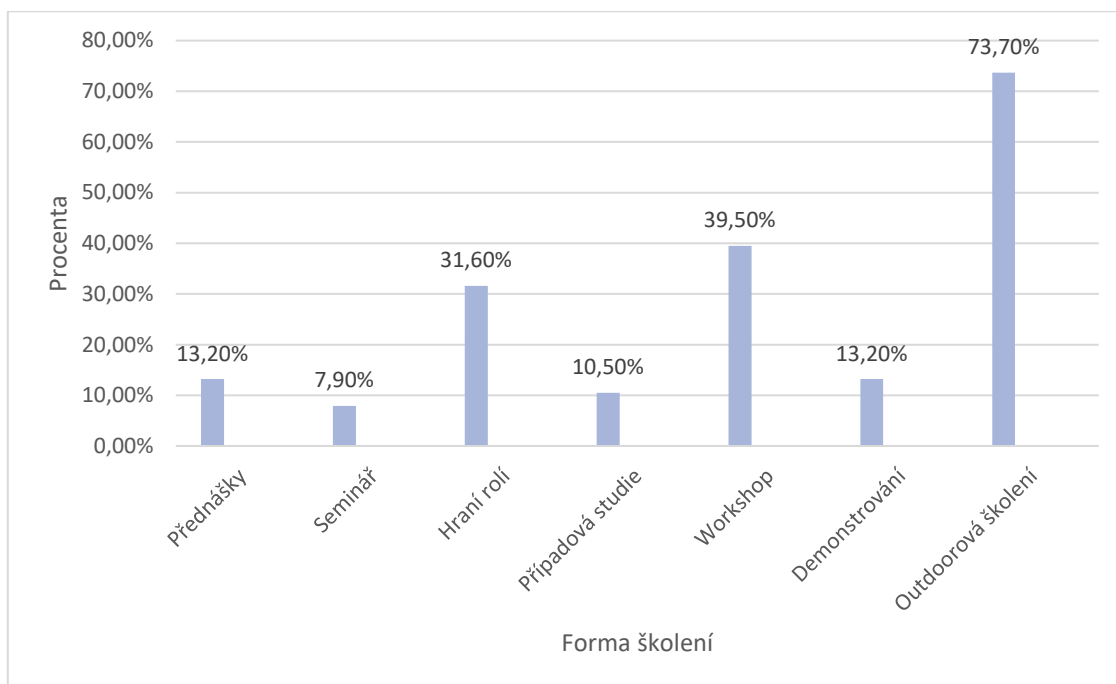
**Zdroj:** vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je vidět, že nejraději by se zaměstnanci setkali s rotací práce a coachingem. Vzhledem k povaze práce v síti multikin CineStar jde o vcelku logickou myšlenku. Nejvyšší zastoupení rotace práce, 34,2 %, i zastoupení coachingu, celkem 31,6 %, koresponduje s výsledkem otázky č. 9.

Ostatní odpovědi mají poměrně podobné zastoupení – celková četnost odpovědí je zaznamenána v tabulce, která je součástí příloh, což je pro společnost ideální výsledek, neboť z dotazníku vyplývá, že jsou její pracovníci otevřeni i méně tradičním způsobům vzdělávání se na pracovišti.

## 12. Jaké formy školení mimo pracoviště byste se rád/a v budoucnu zúčastnila?

**Graf 16:** Otázka č. 12



**Zdroj:** vlastní zpracování

Z přiložené tabulky (viz příloha) je možné vyčíst, že zaměstnanci by projevíli zájem nejspíše o všechny nabízené formy vzdělávání mimo pracoviště. Největší ohlas pak podle grafu č. 16 však vyvolávají outdoorová školení, která by mohla napomoci v utužení kolektivu, celkem o tuto aktivitu projevilo zájem 28 zaměstnanců, což tvoří 73,7 %. Dalšími populárními metodami jsou workshop a hraní rolí, s nimiž se zaměstnanci v rámci svých školeních setkávají. Workshopy zastává celkem 15 respondentů, hraní rolí 12 dotázaných.

Méně atraktivními formami vzdělávání se jeví být přednášky, demonstrování, případové studie a semináře, což je nejspíše dáno povahou práce a zaměstnanci je spíše uznávají jako samozřejmost.

Z výše uvedených poznatků lze tedy říct, že společnost CineStar, s. r. o. zajišťuje širokou škálu možností, jak se rozvíjet dál. Svým zaměstnancům se snaží nabízet různé metody, které by pro své další vzdělání mohli využít a že pracovníci o svůj další seberozvoj projevují zájem. Proto je tedy možné přijmout i čtvrtou dílčí výzkumnou otázku: „Zaměstnanci jsou otevřeni novým vzdělávacím aktivitám“.

## 8 Navrhované opatření

Po vyhodnocení dotazníku je možné říct, že stanovenou výzkumnou otázkou „*Nabízí společnost CineStar, s. r. o. pro své zaměstnance vhodné vzdělávací aktivity?*“ společnost naplňuje. Nicméně z pozorování jednotlivých odpovědí na dotazníkové otázky by bylo vhodné jednotlivé postřehy společnosti sdělit a navrhnout možné doporučení, kterým by firma mohla svůj přístup vylepšit.

Zaměstnanci pobočky na Černém Mostě jsou evidentně motivováni pro získávání nových schopností a dovedností a byla by opravdu škoda jejich motivaci nějakým způsobem narušit – ne nadarmo se říká, že zaměstnanci jsou největším kapitálem každé společnosti.

Je zřejmé, že by vedení pobočky mělo zvážit, zda by nebylo vhodné například jednou do roka uspořádat pro všechny zaměstnance outdoorovou aktivitu, která by mohla napomoci k bližšímu poznání jednotlivých pracovníků, ať už na kolegiální úrovni tak pro potřeby manažerů, kteří by z reakcí na konkrétní situace mohli lépe poznat své podřízené a následně upravit jejich vzdělávací plán. Návrh by, podle výsledků dotazníku, měla uvítat většina pracovníků, kteří jsou navíc v mladém věku a měli by tedy být schopni zvládnout i například vyšší fyzickou zátěž. Navíc v dnešní době jsou outdoorové aktivity relativně cenově dostupné, tudíž by pro společnost neměly být výraznou zátěží, kterou by si nemohla dovolit, což je příjemným bonusem.

Pro pobočku by bylo nejjednodušší poptat jednotlivé společnosti, které se tvorbou teambuildingových aktivit zabývají. Tyto společnosti jsou poté schopny vypracovat konkrétní návrh akce, včetně časového harmonogramu a finanční náročnosti. Je poté již na pobočce, jaké požadavky na aktivity zvolí – akce může být koncipována jako naučná, sportovně zaměřená, zaměřená na utužení kolektivu, případně je možné spojení více aktivit do jedné – a jakou nabídku uzná pro své pracovníky za nejvhodnější.

Dále je na místě manažerům společnosti CineStar, s. r. o. doporučit více vnímat potřeby jednotlivých pracovníků, kteří nejsou motivováni pouze finančním ohodnocením, ale především zvýšením kvality vlastní práce. Obsah jednotlivých školení se sice jeví zaměstnancům převážně přínosný, ale je trochu na škodu, že si zaměstnanci sami nemohou zvolit, které vzdělávací akce se zúčastní. Je zjevné, že vzhledem k nadšení pracovníků do dalšího rozvoje by bylo vhodné další postup s konkrétními pracovníky konzultovat individuálně.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsat využívané metody řízení lidských zdrojů a sociálního rozvoje v dané organizaci. Dále také vyhodnocení stavu řízení rozvoje v organizaci a návrh dalších možných metod.

Práce tedy byla rozdělena na dvě části, a to část teoretickou a část praktickou. Teoretická část závěrečné práce popisuje obecný systém vzdělávání v České republice a postupně navazuje na systém firemního vzdělávání a rozvoje pracovníků. Popisuje cyklus podnikového vzdělávání a dále také jednotlivé metody vzdělávání pracovníků – metody rozvoje na pracovišti a metody využívané mimo pracoviště.

Praktická část je věnována společnosti CineStar, s. r. o., konkrétně pobočce na Černém Mostě. Nejprve se věnuje popisu společnosti a postupně se dostává k podrobnému popisu pobočky samotné. V práci je uvedeno, jakých školení a vzdělávacích aktivit se pracovníci účastní – jednotlivá školení jsou rozdělena na povinná (dána zákonem) a školení, jež si nastavuje sama společnost.

Druhá část praktické části je věnována vyhodnocení dotazníku, který byl rozdán zaměstnancům pobočky a měl za úkol potvrdit či vyvrátit předem stanovenou výzkumnou otázku „*Nabízí společnost CineStar, s. r. o. pro své zaměstnance vhodné vzdělávací aktivity?*“, která byla podložena dalšími čtyřmi dílčími výzkumnými otázkami – dílčí výzkumné otázky zněly: „*Má firma zájem o rozvoj svých zaměstnanců?*“, „*Mají zaměstnanci potřebu se dále rozvíjet?*“, „*Mají zaměstnanci kladný postoj ke vzdělávání?*“ a „*Jsou zaměstnanci otevřeni novým vzdělávacím aktivitám?*“. Tuto výzkumnou otázku se na základě vyhodnocení dotazníku podařilo potvrdit. V závěru samotné práce je poté uvedeno doporučené opatření, které by mohlo společnosti napomoci vylepšit nastavený vzdělávací systém. V doporučení lze nalézt například navržení zavedení outdoorových aktivit, které by podle dotazníku určitě zaměstnanci s nadšením uvítali.

## 9 Použité zdroje

### Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, Grada Praha, 2007, 10. vydání, 800 stran, ISBN: 978-80-247-1407-3

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*, Grada Praha, 2010, 1. vydání, 208 stran, ISBN: 978-80-247-2914-5

BÁRTLOVÁ, Petra. *BADED - barriers in adult education: findings and strategies for overcoming those barriers: Ikaalinen - Prague - Vienna, June 2008*. Praha: National Training Fund, 2008, 36 s. ISBN: 978-80-86728-41-4

BLÁHA, Jiří a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*, Edika Brno, 2013, 1. vydání, 264 stran, ISBN: 978-80-266-0374-0

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, C. H. Beck, 2007, 1. vydání, 485 stran, ISBN: 978-80-7179-893-4

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Personální řízení I*, Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 2001, 1. vydání, ISBN:80-245-0248-8

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, Management Press, 2007, 4. vydání, 399 stran, ISBN: 978-80-7261-168-3

KUBEŠ, Martin; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004, 1. vydání, 183 stran, ISBN: 80-247-0698-9

NĚMĚC, Otakar a kol. *Personální management*, Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 1. vydání, 369 stran, ISBN: 978-80-86-73031-8

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Grada Praha, 2006, 2. vydání, 256 stran, ISBN: 80-247-1706-9

REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*, České vysoké učení technické v Praze, 2009, 2. vydání, 145 stran, ISBN: 978-80-01-04388-2

STÝBLO, Jiří. *Personální management*, Grada Praha, 1993, 336 stran, ISBN: 80-85424-92-4

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*, Grada Praha, 2014, 1. vydání, 188 stran, ISBN: 978-80-247-5212-9

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*, Grada Praha, 2012, 1. vydání, 207 stran, ISBN: 978-80-247-4151-2

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

VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: Pedagogické, andragogické a sociální aspekty*, Univerzita Jana Amose Komenského, Praha, 2010, 1. vydání, ISBN: 978-808-6723-983

VETEŠKA, Jaroslav; TURECKIOVÁ, Michaela: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*, Grada Praha, 2008. 140 stran, ISBN: 978-80-86723-54-9

VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Grada Praha, 2007, 1. vydání, 205 stran, ISBN: 978-80-247-1904-7

## **Ostatní použité zdroje**

Cinestar.cz [online]. [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <http://firmy.cinestar.cz/specifikace-kin-a-salu.php>

Národní ústav pro vzdělávání [online]. [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: <http://nuv.cz>

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky* [online]. Praha, 2002 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: [http://media0.wgz.cz/files/media0:5100491c3f8cb.pdf.upl/Zaklady\\_andragogiky.pdf](http://media0.wgz.cz/files/media0:5100491c3f8cb.pdf.upl/Zaklady_andragogiky.pdf). Skripta k předmětu Úvod do studia personalistiky. Vysoká škola J. A. Komenského

Pedagogický web Stolžlová [online]. [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <http://stolzova.deml.cz/view.php?cisloclanku=2007022301>

Slovník cizích slov [online]. [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: [http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi\\_slovo=stagnace](http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=stagnace)

Strategie celoživotního učení ČR. In: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. 2007 [cit. 2015-12-20]. Dostupné z: [http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDsQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.msmt.cz%2Fuploads%2FStrategie\\_CZU\\_schvaleno\\_vladou.pdf&](http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDsQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.msmt.cz%2Fuploads%2FStrategie_CZU_schvaleno_vladou.pdf&)

ei=3KxtUZ6NN8SAtAbkl4HYBQ&usg=AFQjCNFFMfRsY0GhxBZTpdkrEJpaIrvngxg&sig2=rbOMwu5n5i8EtklM3Z4OOA&bvm=bv.45218183,d.Yms

Struktury systémů vzdělávání a odborné přípravy v Evropě. In: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/system-vzdelavani-v-cr>

## 10 Seznam obrázků, grafů a tabulek

### Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Cyklus systematického podnikového vzdělávání ..... 14

### Seznam grafů

Graf č. 1 – Složení respondentů podle pohlaví .....	32
Graf č. 2 – Složení respondentů podle věku.....	33
Graf č. 3 – Složení respondentů podle pracovního zařazení .....	33
Graf č. 4 – Složení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání .....	34
Graf č. 5 – Otázka č. 1 .....	35
Graf č. 6 – Otázka č. 2 .....	36
Graf č. 7 – Otázka č. 3 .....	37
Graf č. 8 – Otázka č. 4 .....	38
Graf č. 9 – Otázka č. 5 .....	39
Graf č. 10 – Otázka č. 6 .....	41
Graf č. 11 – Otázka č. 7 .....	42
Graf č. 12 – Otázka č. 8 .....	43
Graf č. 13 – Otázka č. 9 .....	44
Graf č. 14 – Otázka č. 10 .....	45
Graf č. 15 – Otázka č. 11 .....	46
Graf č. 16 – Otázka č. 12 .....	47

### Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Typy kompetencí .....	12
Tabulka č. 2 – Otázka č. 1 .....	62
Tabulka č. 3 – Otázka č. 2 .....	62
Tabulka č. 4 – Dílčí výzkumná otázka č. 1 .....	37

Tabulka č. 5 – Otázka č. 3 .....	63
Tabulka č. 6 – Otázka č. 4 .....	63
Tabulka č. 7 – Otázka č. 5 .....	63
Tabulka č. 8 – Dílčí výzkumná otázka č. 2 .....	40
Tabulka č. 9 – Otázka č. 6 .....	64
Tabulka č. 10 – Otázka č. 7 .....	64
Tabulka č. 11 – Otázka č. 8 .....	64
Tabulka č. 12 – Dílčí výzkumná otázka č. 3 .....	43
Tabulka č. 13 – Otázka č. 9 .....	65
Tabulka č. 14 – Otázka č. 10 .....	65
Tabulka č. 15 – Otázka č. 11 .....	65
Tabulka č. 16 – Otázka č. 12.....	66

## 11 Přílohy

### Příloha č. 1 – Trenérský plán „Uvaděč“

## TRENÉRSKÝ PLÁN - UVADĚČ - splněné označ průběžně křížkem

Jméno a příjmení školeného:.....



### Začátek školení:

- seznámení s prostorami kina (počet sálů, úklidové místnosti, sklady, zázemí apod.)
- příchod na směnu, čistá uniforma (modré džíny, bílé boty, firemní tričko), jmenovka vpravo, není zakrytá vlasy? (vždy sepnuté vlasy)

### Standardy kontroly vstupenek

- úsměv, vstřícnost, zdravít první, pokud možno loučit se s odcházejícími zákazníky
- vstupenka – datum, čas, přístupnost, verze (správný den, čas, věk, vydat brýle?)
- odtržení vstupenek, vizuální i slovní navigace k sálu
- popřát příjemnou zábavu

### Komunikace přes vysílačku

- stručné, zřetelné a spisovné sdělení
- vždy ohlásíme kdo, a koho volá, a zda nás volaný slyšel
- snižujeme hlasitost při pohybu v sále
- složitější problém? Poprosíme volaného o změnu kanálu z 1 na 2.

### Začátek směny

- čipem označit příchod na směnu, přesun do kanceláře DM na „refresh“
- vzít si „check list“, desky, vysílačku a hrací plán od DM
- kontrola pracoviště – úklid stolečku, PDA (funguje?), dovézt 3D brýle, rozsvítit „kostku“
- odemknout Mixáček – klíče od barmana
- hrací plán – označit 3D filmy, omezenou přístupnost, připravenost sálů + sloupec pro VIP
- kontrola prodejních prostor (obrazovky a osvětlení – fungují?), toalet a úklidu

### Průběh směny

- kontrola projekce (běží správně, včas a to, co má?)
- kontrola VIP sedadel (pokud nastane problém, voláme DM)
- ohlášení možnosti vypnout lampu – 20 minut po začátku reklamního bloku
- kontrola úklidu v předsáli a na toaletách
- doplňování čistých brýlí, zásob v Mixáčku a ve chvíli volna pomoc barmanům (nachos)
- úklid sálů dle pravidel (vybírání 3D brýlí, úklid po odchodu všech! zákazníků, osvětlení)
- usmívat se, vždy být zdvořilí a nápomocní zákazníkům

### Konec směny

- úklid stolečku – srovnat věci uvnitř, vysypat útržky, vyleštit zevnějšek
- odvézt brýle, uložit PDA do nabíječky (bar 2, pod PC), zamknout Mixáček
- zapsat uschované občerstvení zákazníků na posledních sálech a předat DM
- úklid denní místnosti – nádobí, odpad atd.
- kontrola šaten – odložená trička do koše na prádlo

Kontrolní návštěva (samostatný list papíru – oficiální hodnocení kontroly kina)

### Krizové situace

- občerstvení, přístupnost, nadměrné zavazadlo
- omluvit se, vysvětlit a požádat o dodržení pravidel, nabídka uschování
- projekce – špatný film, bez zvuku či obrazu apod.
- nahlásit projekci/DM, omluvit se a požádat o strpení
- v případě přetrvávajících potíží voláme DM
- NIKDY SE NEHÁDÁME SE ZÁKAZNÍKEM!**
- toalety, únikové chodby, alarm toalet pro vozíčkáře

### Informační zdroje

- nástěnka v denní místnosti
- staff.cinestar.cz
- Facebook skupina

Poznámky:

Datum:.....

Podpis školitele:..... Podpis školeného:.....

## Příloha č. 2 – Trenérský plán „Pokladna“

### TRENÉRSKÝ PLÁN - POKLADNA - splněné označ průběžně křížkem

Jméno a příjmení školeného:.....



#### Začátek školení:

- Nechat nováčka pročíst manuál pokladníka a mema pro pokladnu. (Kde mema najde?)

#### Zázemí a vybavení pokladen:

- Nástěnka u pokladen (vysvětlit cíle tj. prodej VP a pouk.)
- Ukázat vybavení pokladen (počítač, zák. display, čtečka, tiskárna, terminál, vstupenky, kasa)
- Číslování pokladen 1 až 4
- Ztráty a nálezy ve skřínce na pokladně (zapisování do knihy ztrát a nálezů)
- Věrnostní karty, poukázky a dózy v zamykací skřínce na pokladně (optimální množství)
- Obrazovky (co dělat když nefungují, co mají ukazovat zákazníkům)
- Plánky k sálům (vysvětlit jak usazovat zákazníky v sále, nabídka VIP)
- Šuplíky s letáky VP, kotoučkem a CDK (jak má být uklizený, co vše tam má být)

#### Přihlášení do systému:

- Co vše zapnout na začátku směny
- Přihlášení na plochu (viz. Manuál pokladníka)
- Co je to Colosseum, kde ho v počítači najdu, jak se do něj přihlásím
- Vysvětlení přihlašovacích údajů do Colossea (cm.filonkovat) proč t? proč cm.? (viz. manuál)
- Fonty do tiskárny (co je to? kdy kliknout ?)

#### Prodej v Colosseu (technická stránka):

- Možnosti po přihlášení (tj. pokladna, změna hesla, fonty do tiskárny)
- Hrací plán (2 druhy, dvě možnosti jak najít vybrané představení)
- Vysvětlení označení akcí (15+, 3D, Dámská jízda, Dětská neděle, ne rezervace aj.)
- Jak otevřít dané představení a zaklikávání míst (kde je plátno, kde VIP, vchod, široká ulička)
- Jak najít místa při rezervaci (číslo, jméno) Jak rezervaci vytvořit
- Místa pro vozíčkáře (pravidla jejich usazování)
- Prodej již vybraných míst (vysvětlit záložky prodeje, tj. VP, kategorie zák. poukázky)
- Prodej a prodloužení VP, prodej poukázek.
- Uplatnění poukázek (s čárovým kódem a bez kódu)

- Tlačítko dokončit (vysvětlení tabulky pro platbu)
- Jak zadat platbu kartou, kupony, benefit+, hotovost), jak dělit platbu, nespárovaná transakce
- Trhání vstupenek, kopie účtenky z terminálu, účtenka od DM
- Vysvětlit nabídku MENU (rezervace, prodej kuponů a obálek)

**Standardy prodeje (kontrolní návštěva):**

- Postup při prodeji (úsměv, viditelná jmenovka, jak se chovat k zákazníkům, mluvit nahlas)
- Nabídka a znalost filmů (co se říkat smí a co ne), co je důležité znát z hlediska kontrolky
- Nabídka VIP sedaček (vždy nabízet, znát výhody VIP a znát cenu VIP)
- Vysvětlí věrnostní program (vždy se zeptat, jak prodat VP, vysvětlit výhody, cena VP)
- Určení kategorie zákazníka (jak určit, pravidla pro přidělení slevy) kdy se ptát?
- Uplatnění poukázek (s čárovým kódem a bez kódu) kdy se ptát?
- Při žádosti o peníze používat slovo prosím, ptát se kartou nebo hotově? Bezkontaktně?
- Při vracení peněz oznamujeme částku, kopie účtenky pro zákazníka,
- Předávání vstupenek, případně reklamních letáčků a vzorků
- Doplnkový prodej (možnosti doplňkovky: filmy, akce, poukázky)
- Pozvání na bar a loučení se zákazníkem
- Co je to kontrolní návštěva (ukázka přiložena u manuálu pokladníka)

**Ostatní:**

- Hlášení do vysílačky (STORNO, ZÁKAZNÍK, TECHNICKÉ PROBLÉMY,)
- Způsoby plateb (vysvětlení poukázek a kuponů)
- Úklid pokladen (koše, místnost za pokladnou, pulty)
- Checklist (vysvětlení všech bodů)
- Vysvětlit otvíračku a zavíračku pokladny
- Ceníky (kde je najdu, vysvětlení, levné pondělí, levná neděle, cinestarclub předpremiéry)
- Co je to hrací týden (kdy lze zakoupit vstupenky na další hrací týden aj.)
- Hlášení únikových východů uvaděčům
- Telefon na pokladně (72, 74)
- Prodlužování rezervací a rušení rezervací
- Refresh (co je to, jak se na něj připravit)

Poznámky:

Datum:.....

Podpis školitele:.....

Podpis školeného:.....

## Příloha č. 3 – Trenérský plán „Bar“

# TRENÉRSKÝ PLÁN - BAR - splněné označ průběžně křížkem

Jméno a příjmení školeného:.....



### Začátek školení:

- Nechat nováčka pročíst manuál barmana a mema pro bar. (Kde mema najde?)

### Zázemí a vybavení barů

- Postmix (nástěnka, alergený, skladování sirupu, výroba nachos, postmixové věže)
- Vymezený prostor na odkládání vlastních nápojů
- Kam dáva manažer zásoby, kde najdu čepičky, deníky
- Vysvětlení odměn na baru (jaký cíl je a kde to zjistím, od koho ?)
- Ukázat vybavení barů (počítač, zák. display, čtečka, terminál, kasa, warmery, lednice)
- Warmery: uložení jednotlivých druhů popcornu a nachos (skřínka na nachos)
- Pro jednotlivé bary uložení věcí v šuplících (víčka, kelímky, káva, tříšť, tyčinky atd.)
- Kde jsou brčka, cukry, míchátko a kam je dát při otvírání baru
- Jak zapnout sýrovač, kde najdu salsu, jak rozsvítit postmixovou věž
- Ukázat stojany a lednice společné pro bar 1-2 a 3-4 (cappy junior, tic tac, kávovar)
- Ukázat lednici pivo a tříšťovač společná pro bar 1-4 (jak zapnout a rozsvítit)
- Kde najdu úklidové prostředky, co dělat když dojdou
- Výstavka na jednotlivých barech (na vitríně a výstavka před prodejním pultem)
- Polička s nechlazenými nápoji, dodržovat pořadí (možnost nabídky zákazníkům)
- Nejlepší možné uspořádání baru při jeho otvírání (kelímky, krabičky, maso, akční menu)
- Obrazovky nad barem a číslování baru 1-4
- Váha na mixáčka (jak odváží kelímek, napsat cenu za 1 kg)

### Přihlášení do systému:

- Co vše zapnout na začátku směny
- Přihlášení na plochu (viz. Manuál barmana) – práce s dotykovým displejem
- Co je to Colosseum, kde ho v počítači najdu, jak se do něj přihlásím
- Vysvětlení přihlašovací údajů do Colossea (cm.novak) proč cm.? (viz. manuál)

### Prodej v Colosseau (technická stránka):

- Možnosti po přihlášení (tj. prodej zboží, změna hesla)
- Vysvětlit jednotlivé záložky v prodeji zboží (rozdělení zboží)
- Některé věci markujeme dohromady některé ne (fanta, kaštiny, zmrzlina aj.)
- Pozor na 100 % Cappy markuje 3 druhy – (markování v colosseau)
- Položky kombi (příklad na MENU tj. nápoj – určit druh a popcorn – určit druh)
- Jak namarkovat mixáčka
- Záložka ostatní (popcorn za body z VP) – jak uplatnit VP

- Vysvětlení nabídky MENU (tisk poslední účtenky, načtení karty pro informaci o bodech)
- Uplatnění poukázek (s čárovým kódem a bez kódu – výhodné střední menu za 125 Kč)
- Druhy poukázek (poukázka na 139,- 150,- 250,- a 500,-)
- Jak zadat platbu kartou, stravenky, hotovost), jak dělit platbu, nespárovaná transakce

#### **Standardsy prodeje (kontrolní návštěva):**

- Postup při prodeji (úsměv, viditelná jmenovka, jak se chovat k zákazníkům, mluvit nahlas)
- Znalost celého sortimentu na baru (znát příchutě, kde není lepek) umět doporučit
- Nabídka menu (vždy nabídnout, znát cenové rozdíly, zvětšovat množství)
- Znalost všech menu (pivní menu, bohemia menu, finegusto menu, akční menu)
- Zvětšování množství (lidský přístup, argument finančního rozdílu, snažit se prodat)
- Umět zákazníkovi poradit (vždy poradit prvotně větší množství, malé neprodávat)
- Doplnkový prodej specifikovat na zákazníka (vždy nabídnout, umět odhadnout zákazníka)
- Při žádosti o peníze používat slovo prosím, ptát se kartou nebo hotově? Bezkontaktně?
- Při vracení peněz oznamujeme částku, kopie účtenky pro zákazníka,
- Popřát příjemnou zábavu
- Průběžný úklid baru (otírání pultů, sýrovačů, vitrínek a výstavních míst, vše srovnané)
- Doplnování zásobníků na baru (Nachos, popcorn, tříšťovač, sýrovač a nádoba na salsu)
- Prázdná místa v lednici Cola doplňovat posouváním zboží k zákazníkovi, otočit etiketou
- Vysvětlení kontrolních návštěv tj. kritické body, standardy prodeje (přiloženo v manuálu)
- Volat si zákazníky (otevírání dalších barů v průběhu směny)

#### **Ostatní:**

- Hlášení do vysílačky (STORNO, ZÁKAZNÍK, TECHNICKÉ PROBLÉMY,)
- Způsoby plateb (vysvětlení stravenek, benefitních karet – magnetický pásek)
- Úklid baru a postmixu, pulty, lednice aj.)
- Checklist (vysvětlení všech bodů)
- Vysvětlit otvíračku a zavíračku pokladny (plné stavy jednotlivých druhů zboží)
- Zapisování deníků a tabulky na odlomky nachos
- Ceníky (kde je najdu, vysvětlení, menu za 125 (internet), cinestarcub body)
- Nutnost myslet průběžně na zásoby
- Refresh (co je to, jak se na něj připravit)

Poznámky:

Datum:.....

Podpis školitele:.....

Podpis školeného:.....

## **Příloha č. 4 – Dotazník**

### **Vzdělávání zaměstnanců**

Vážení kolegové,

tímto Vás žádám o vyplnění krátkého dotazníku, jež se zabývá vzděláváním na pracovišti i mimo něj. Vyplnění dotazníku Vám zabere jen zlomek Vašeho času. Cílem dotazování je vyhodnocení metod vzdělávání ve společnosti CineStar a zájem zaměstnanců o toto vzdělávání. Výsledky budou použity v mé bakalářské práci.

Průzkum je zcela anonymní. Děkuji za Vaši spolupráci a čas věnovaný tomuto dotazníku.

V případě jakéhokoliv dotazu mě neváhejte osobně informovat, případně můžete využít můj e-mail: [hornykat@cvut.cz](mailto:hornykat@cvut.cz).

Kateřina Hornychová

---

1. Podporuje společnost Vaše vzdělávání?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne

Pokud Ne/Spíše ne, uveďte prosím důvod:
  
2. Jste zaměstnavatelem motivování k rozvoji potřebných znalostí a dovedností?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
  
3. Jste spokojen/a s nabídkou školení ve firmě?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
  
4. Umožňuje Vám zaměstnavatel vybrat si, které vzdělávací aktivity se zúčastníte?
  - a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne

5. Jste spokojen/a s množstvím informací, které na školení na vlastní pozici získáte?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
6. Co pro Vás znamená vzdělávání? (můžete vybrat více odpovědí)
- Možnost udržet si pracovní místo (pozici)
  - Možnost seberealizace
  - Možnost získání kvalifikace
  - Možnost profesního růstu
  - Možnost vyššího platového ohodnocení
  - Možnost zvýšení kvality práce
7. Máte zájem se dále vzdělávat?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
- Pokud Ne/Spíše ne, napište prosím proč:
8. Jste ochotni vložit do svého vzdělávání i vlastní finanční prostředky?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
9. Kterou formu školení na pracovišti jste ve společnosti absolvoval/a? (můžete vybrat i více odpovědí)
- Assesment centre (výcvikový program)
  - Coaching (vedení přiděleným koučem)
  - Counselling (vzájemné konzultování)
  - E-learning (školení pomocí internetu)
  - Instruktaž (ukázka pracovní činnosti)
  - Mentoring (vedení mentorem, kterého si volí školený)
  - Pověření úkolem
  - Pracovní porady
  - Rotace práce (poznávání pracovišť)
10. Které formy školení mimo pracoviště jste se ve firmě zúčastnil/a? (můžete vybrat i více odpovědí)
- Demonstrování (výcvik na trenažérech)
  - Hraní rolí

- c. Outdoorové školení (školení v přírodě)
- d. Přednášky
- e. Případová studie (individuální řešení problému)
- f. Seminář (možnost školených zapojit se do diskuze)
- g. Workshop (týmové řešení úkolu)

11. Kterou formu školení na pracovišti byste v budoucnu rád/a absolvoval/a? (můžete vybrat i více odpovědí)

- a. Assessment centre (výcvikový program)
- b. Coaching (vedení přiděleným koučem)
- c. Counselling (vzájemné konzultování)
- d. E-learning (školení pomocí internetu)
- e. Instruktaž (ukázka pracovní činnosti)
- f. Mentoring (vedení mentorem, kterého si volí školený)
- g. Pověření úkolem
- h. Pracovní porady
- i. Rotace práce (poznávání pracovišť)

12. Jaké formy školení mimo pracoviště byste se rád/a v budoucnu zúčastnil/a? (můžete vybrat i více odpovědí)

- a. Přednášky
- b. Seminář (možnost školených zapojit se do diskuze)
- c. Hraní rolí
- d. Případová studie (individuální řešení problému)
- e. Workshop (týmové řešení úkolu)
- f. Demonstrování (výcvik na trenažérech)
- g. Outdoorové školení (školení v přírodě)

13. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. Muž
- b. Žena

14. Jaký je Váš věk?

- a. 15 – 17
- b. 18 – 20
- c. 21 – 23
- d. 24 – 26
- e. 27 a více

15. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Základní
- b. Odborné středoškolské
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vyšší odborné
- e. Vysokoškolské

16. Do jaké kategorie zaměstnanců patříte?
- Obsluha kina
  - Trenér/asistent manažera
  - Manažer

**Příloha č. 5 – Logo společnosti**



**Příloha č. 6 – Tabulka 2**

Tabulka 2: Otázka č. 1

Otázka č. 1	Absolutní četnost
Ano	9
Spíše ano	24
Spíše ne	4
Ne	1
Celkem	38

**Zdroj:** vlastní zpracování

**Příloha č. 7 – Tabulka 3**

Tabulka 3: Otázka č. 2

Otázka č. 2	Absolutní četnost
Ano	16
Spíše ano	18
Spíše ne	2
Ne	2
Celkem	38

**Zdroj:** vlastní zpracování

### Příloha č. 8 – Tabulka 5

Tabulka 5: Otázka č. 3

Otázka č. 3	Absolutní četnost
Ano	8
Spíše ano	20
Spíše ne	9
Ne	1
Celkem	38

**Zdroj:** vlastní zpracování

### Příloha č. 9 – Tabulka 6

Tabulka 6: Otázka č. 4

Otázka č. 4	Absolutní četnost
Ano	3
Spíše ano	7
Spíše ne	15
Ne	13
Celkem	38

**Zdroj:** vlastní zpracování

### Příloha č. 10 – Tabulka 7

Tabulka 7: Otázka č. 5

Otázka č. 5	Absolutní četnost
Ano	16
Spíše ano	20
Spíše ne	1
Ne	1
Celkem	38

**Zdroj:** vlastní zpracování

## Příloha č. 11 – Tabulka 9

Tabulka 9: Otázka č. 6

Otázka č. 6	Absolutní četnost
Možnost udržení si pracovního místa	9
Možnost seberealizace	21
Možnost získání kvalifikace	24
Možnost profesního růstu	21
Možnost vyššího platového ohodnocení	18
Možnost zvýšení kvality práce	18

**Zdroj:** vlastní zpracování

## Příloha č. 12

Tabulka 10: Otázka č. 7

Otázka č. 7	Absolutní četnost
Ano	20
Spíše ano	14
Spíše ne	4
Ne	0
Celkem	38

**Zdroj:** vlastní zpracování

## Příloha č. 13

Tabulka 11: Otázka č. 8

Otázka č. 8	Absolutní četnost
Ano	7
Spíše ano	8
Spíše ne	15
Ne	8
Celkem	38

**Zdroj:** vlastní zpracování

## Příloha č. 14

Tabulka 13: Otázka č. 9

Otázka č. 9	Absolutní četnost
Assesment centre	2
Coaching	18
Counselling	10
E-learning	1
Instruktáž	24
Mentoring	4
Pracovní porady	14
Rotace práce	27

**Zdroj:** vlastní zpracování

## Příloha č. 15

Tabulka 14: Otázka č. 10

Otázka č. 10	Absolutní četnost
Demonstrování	1
Hraní rolí	25
Outdoorové školení	2
Přednášky	8
Případová studie	8
Seminář	26
Workshop	22

**Zdroj:** vlastní zpracování

## Příloha č. 16

Tabulka 15: Otázka č. 11

Otázka č. 11	Absolutní četnost
Assesment centre	8
Coaching	12
Counselling	5
E-learning	6
Instruktáž	6
Mentoring	8
Pověření úkolem	6
Pracovní porady	6
Rotace práce	13

**Zdroj:** vlastní zpracování

## Příloha č. 17

Tabulka 16: Otázka č. 12

Otázka č. 12	Absolutní četnost
Přednášky	5
Seminář	3
Hraní rolí	12
Případová studie	4
Workshop	15
Demonstrování	5
Outdoorová školení	28

**Zdroj:** vlastní zpracování



