



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Analýza systému podnikového vzdělávání

The analysis of company education system

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

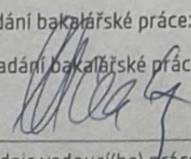
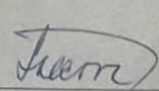
Gabriela Machýčková

Praha 2016

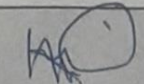
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Machýčková</u>	Jméno:	<u>Gabriela</u>	Osobní číslo:	<u>6373506</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Katedra managementu</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Personální management v průmyslových podnicích</u>				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Analýza systému podnikového vzdělávání</u>		
Název bakalářské práce anglicky:	<u>The analysis of company education system</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl práce: posoudit efektivitu vzdělávacích aktivit v konkrétní společnosti. Přínos práce: na základě výsledků analýzy a dotazníkového šetření provést zhodnocení efektivity současného systému vzdělávání a navrhnout konkrétní doporučení pro jeho zlepšení. Osnova: 1. Úvod 2. Cíl práce a metodika 3. Literární rešerše 3.1. Proces podnikového vzdělávání 3.2. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání 3.3. Design vzdělávací aktivity 3.4. Realizace vzdělávací aktivity 3.5. Měření efektivity vzdělávací aktivity 4. Výsledky práce 5. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Grada, 2007; BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Grada, 2010; HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Grada, 2007; KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Management Press, 2006; TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Grada, 2004; VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Grada, 2007</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D. MÚVS externí spolupracovník</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	<u>14.1.2016</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>8.5.2016</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>konec LS 2017</u>		
	<u>51</u>		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>17-01-2016</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

MACHÝČKOVÁ, Gabriela. *Analýza systému podnikového vzdělávání*. Praha: ČVUT 2016. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

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 zpřístupňování 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: 20. 5. 2016

.....

podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému švagrovi Adamu Junkovi za jeho ochotu a pomoc, bez níž by tato práce nevznikla.

Dále bych chtěla poděkovat PhDr. Ing. Petru Montagovi, Ph.D za cenné rady a velmi ochotný přístup.

Abstrakt

Hlavním cílem této bakalářské práce je posoudit efektivitu vzdělávacích aktivit ve společnosti AAA Auto. První část této práce je teoretickým východiskem ohledně systému vzdělávání v podnicích. Na teoretickou část navazuje praktická část, která vychází z výsledků analýzy, dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci a trenéry.

Klíčová slova: systém podnikového vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, potřeba vzdělávání, hodnocení vzdělávání

Abstract

The main objective of this bachelor's thesis is to analyze effectiveness of education system in the company AAA Auto. First part of the thesis is theoretical foundations about educating systems in companies. The theoretical part is followed by an analytical section which is based on the results of analysis, questionnaires and discussion with employees and trainers.

Key words: Company education system, staff development, education need, education evaluation

Úvod.....	3
1 Cíl práce a metodika	4
1.1 Cíl práce	4
1.2 Metodika	4
2 Literární rešerše	5
3 3.1. Vymezení pojmů	5
3.2. Řízení lidských zdrojů	7
3.2.1. Rozvoj lidských zdrojů	8
3.2. Legislativní rámec	9
3.3. Systematické podnikové vzdělávání	11
3.4. Identifikace mezery a analýza potřeb	12
3.5. Plánování vzdělávání	15
3.5.1. Stanovení cílů	16
3.5.2. Metody	16
3.6. Měření efektivity vzdělávací aktivity	19
4. Výsledky práce	22
4.1. Profil společnosti	22
4.1.1. Business model	22
4.2. Podniková oddělení a jejich funkce	22
4.2.1. Obchodní oddělení	25
4.3. Vzdělávání v AAA Auto	25
4.4. Akademie prodeje a péče o zákazníka	27
4.4.1. Školení	27
4.4.2. Vzdělávací a rozvojové programy	30
4.5. Výsledky dotazníkového šetření	32

4	Korelační analýza dat	36
5	Pozitivní a negativní stránky systému	36
6	Závěr	37
7	Literatura	38
8	Seznam příloh	40
9	Seznam obrázků	40
10	Seznam grafů	40

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá tématem analýza systému vzdělávání v konkrétní společnosti. Podnikové vzdělávání, které hraje důležitou roli v rámci celoživotního učení, je efektivním nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Podmínky dnešní tržní ekonomiky vyvíjejí na společnosti soustavný tlak. Ten je způsoben mj. vlivem rostoucího množství konkurence, technologickými inovacemi, rozvojem oblastí podnikání či vznikem nových procesů a pracovních činností.

Úspěšnost podniků se odvíjí od jejich schopnosti pružně reagovat na změny a vzdělávání tak může představovat významný zdroj flexibilních zaměstnanců. Lidské zdroje jsou a budou podstatnou součástí každé organizace. Ne vždy, jsme schopni odhadnout, jaký bude vývojový trend, jaké softwary budou vyvinuty a jakým způsobem to ovlivní tržní podnikání. Jestliže si podnik vybuduje základnu loajálních a pružně reagujících zaměstnanců, kteří jsou ochotni učit se nové věci, pak tento podnik bude vždy disponovat konkurenční výhodou.

1 Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je posoudit efektivitu vzdělávacích aktivit ve společnosti AAA Auto. Pomocí dotazníkového šetření je zkoumána míra spokojenosti zaměstnanců se systémem podnikového vzdělávání. V rámci této hlavní výzkumné otázky jsou zodpovídaný i otázky dílčí, jež zjišťují subjektivní hodnocení zaměstnanců v konkrétních oblastech vzdělávání. Vyhovuje zaměstnancům frekvence pořádání školení a vzdělávacích aktivit? Jsou spokojeni s obsahovou a tematickou náplní těchto školení? Vnímají školení a tréninky jako nástroje pro zlepšování svého pracovního výkonu na dané pozici? Na základě výsledků analýzy a dotazníkového šetření je provedeno zhodnocení efektivitu současného systému vzdělávání ve společnosti AAA Auto a jsou navržena konkrétní doporučení pro jeho zlepšení.

1.2 Metodika

Bakalářská práce sestává ze dvou částí.

První část práce se zabývá literární rešerší. Jsou zde vymezeny základní pojmy a srovnány názory různých autorů, jež se danou tematikou zabývají. Poté se věnují podnikovému vzdělávání v kontextu s legislativou České republiky. Následně popisují možné přístupy k rozvoji lidských zdrojů a jejich výhody i nedostatky. Dále je systematicky popsán cyklus podnikového vzdělávání, včetně vymezení jednotlivých jeho částí. Termíny podnikové vzdělávání, firemní vzdělávání či vzdělávání zaměstnanců jsou v tomto textu chápána jakožto vzájemná synonyma. Důvodem je snaha o snazší provázanost s množstvím odborné literatury, jež se tomuto tématu věnuje.

Druhá, praktická část práce, vychází z informací získaných jednak během studia odborné literatury a jednak uskutečněnou analýzou systému vzdělávání, která vychází z informací získaných během rozhovorů se zaměstnanci společnosti, dále z informací získaných z interních dokumentů a zejm. pak z rozhovorů s trenéry z oddělení vzdělávání a rozvoje. Součástí práce je i kvantitativní výzkum, který je proveden formou dotazníkového

šetření a jehož pomocí zjišťují spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání.

Dotazník je tvořen celkově 8 otázkami, z čehož 2 otázky jsou povahy socio-demografických otázek (7 - 8), 2 otázky jsou otevřené a 4 otázky jsou typu „multiple choice“.

1. *Rozhodně ano*
2. *Spíše ano*
3. *Nevím*
4. *Spíše ne*
5. *Rozhodně ne*

2 Literární rešerše

3 3.1. Vymezení pojmů

Podnikové vzdělávání se zaměřuje na formování jednak v oblasti pracovních schopností a jednak v oblasti osobnostních rysů zaměstnanců. Koubek (2006, s. 239-242) dále uvádí, že proces formování pracovních schopností v sobě celkově zahrnuje 3 oblasti:

- a) *oblast všeobecného vzdělávání*
- b) *odborného vzdělávání*
- c) *oblast rozvoje*

Oblast všeobecného vzdělávání souvisí s procesem socializace a enkulturace jedince do společnosti. Její pomocí si vytváříme základnu znalostí a dovedností, na které následně můžeme stavět a rozšiřovat ji. Tato oblast je řízena státem.

Oblast odborného vzdělávání je zaměřená na zaměstnání. Spadá do ní jednak příprava na výkon budoucího povolání, jež probíhá mimo podniky, jednak orientace, doškolení a rekvalifikace, jež jsou většinou řízeny podnikem. Rekvalifikace může a nemusí být řízena podnikem. Velké množství rekvalifikačních kurzů je iniciováno státními institucemi.

Oblast rozvoje se, spíše než na formování pracovních schopností na konkrétním pracovním místě, zaměřuje na kariéru jedince a rozvoj jeho způsobilostí všeho druhu. Rozvojové aktivity si kladou za cíl maximalizovat využití pracovníka potenciálu, zvýšit jeho flexibilitu a připravit ho tak na náročné a komplexní pracovní projekty.

Významnou roli zde hraje i formování osobnostních rysů člověka potažmo zaměstnance. Zde rozlišujeme, zda je rozvoj řízen podnikem (a jedná se tedy o rozvoj zaměstnanců) či nikoliv.

Vzdělávací aktivity jako orientace, doškolení (případně rekvalifikace) a podnikem řízený rozvoj zaměstnanců společně vytváří systém podnikového vzdělávání (Koubek, 2006). Zapojuje se v něm personální útvar, některé podniky mají i samostatný útvar vzdělávání zaměstnanců, a dále zejm. liniovní manažeři. Šíře systému podnikového vzdělávání se odvíjí od podnikové strategie, personální politiky, kterou uplatňuje, ale i od velikosti podniku respektive množství jeho zaměstnanců. Vzdělávání představuje jednu z personálních činností. Koubek (2006, s. 20-22) uvádí 10 všeobecně přijímaných typů personálních činností.

1) Tvorba a analýza pracovních míst

- 2) *Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců*
- 3) *Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru*
- 4) *Personální plánování*
- 5) *Hodnocení pracovního výkonu*
- 6) *Odměňování*
- 7) *Vzdělávání*
- 8) *Pracovní vztahy*
- 9) *Péče o zaměstnance*
- 10) *Personální informační systém*

Konkrétní podoba personální práce, vykonávané skrze výše jmenované činnosti, je určena samotnými podniky. Ty určují, jakou míru důležitosti bude mít ve srovnání s ostatními procesy, jaký bude rozsah vykonávaných činností, jaké pravomoci, atd.

3.2. Řízení lidských zdrojů

Dle Koubka (2006, s. 13) je fungování každého podniku podmíněno existencí 4 vzájemně propojených funkčních zdrojů, mezi něž patří:

- a) lidské zdroje
- b) materiální zdroje
- c) finanční zdroje
- d) informační zdroje

Tím nejdůležitějším vstupem jsou lidské zdroje. Nehledě na stupeň automatizace podniku, jsou to vždy lidé, kdo uvádějí do pohybu, řídí a vůbec předurčují využití všech dalších vstupů. Jejich řízení má rozhodující vliv na plnění cílů i na konkurenceschopnost daného podniku.

Řízení lidských zdrojů představuje novodobý přístup k řízení lidí v podniku. Tento pojem nahradil, do té doby užívaný, termín „personální řízení“ (Armstrong, 2007, str. 27). Řízení lidských zdrojů je charakteristické strategickým plánováním a řízením veškeré personální práce v souladu s podnikovou strategií. Dalším významným prvkem je decentralizace. V praktickém řízení lidských zdrojů tak posiluje pravomoc a odpovědnost

jednotlivých liniových manažerů. Jedním z elementárních cílů řízení lidských zdrojů je zajistit, aby podnik dosahoval vytyčených cílů pomocí svých zaměstnanců. Nutno však dodat, že neexistuje univerzálně platný popis řízení lidských zdrojů, jelikož každý podnik je jedinečný a stejně tak jeho zaměstnanci.

Storey (2007, s. 11) tvrdí, že řízení lidských zdrojů má 2 možné dimenze, které svou platností převyšují všechny ostatní charakteristiky. Rozlišuje „měkkou“ a „tvrdou“ dimenzi řízení lidských zdrojů.

Tvrdá dimenze je podnikatelsky orientovaným a ekonomickým způsobem řízení lidí, stejně jako ostatních zdrojů podílejících se na tvorbě produktivity podniku. Klade důraz na nezaujaté a chladně racionální plánování.

Měkká dimenze naopak vyzdvihuje důležitost komunikace, motivace, rozvoje, kultury. Na zaměstnance je pohlíženo, jako na zdroj konkurenční výhody, která plyne z jeho schopností a jeho oddanosti.

3.2.1. Rozvoj lidských zdrojů

„Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a výcviku za účelem zlepšování výkonu jedince, týmu i organizace.“

Armstrong, 2007, s. 441

Strategický rozvoj lidských zdrojů představuje nový přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců podniku, kdy na zaměstnance není pohlíženo jako na nákladovou položku, ale je vnímán jako součást aktiv a spolutvůrce konkurenční výhody podniku. Tento přístup se soustředí na dlouhodobé formování, rozvoj a přenášení potřebných schopností, znalostí a dovedností týkajících se podnikových procesů. Účelem je efektivní řízení znalostí, neustálé zlepšování procesů a výkonnosti jedinců, útvarů a celého podniku. Pro dosažení těchto cílů je nezbytné, aby veškeré plány rozvoje lidských zdrojů byly implementovány do podnikové strategie.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 65) je jedním z kritérií účinnosti podnikem zvolený přístup. Rozlišují 4 úrovně tohoto přístupu k rozvoji lidských zdrojů.

1. *Na nejnižší úrovni* je rozvoj lidských zdrojů spíše povahy operativní. Vychází z aktuálních potřeb vzdělávání a má spíše povahu odstraňování nedostatků. Tento přístup ve výsledku znamená realizaci nahodilých programů vzdělávání pro menší množství zaměstnanců. Tyto programy na sebe většinou obsahem nijak nenavazují, realizují se nepravidelně a výsledně bývají v podnikovém kontextu, zcela neefektivní.

2. *Na vyšší úrovni* jde o organizovanější formu plánování vzdělávání v podniku. Obvykle je z řad zaměstnanců vybrán jedinec, který následně před vedením prezentuje vybrané vzdělávací programy.

3. *Na ještě vyšší úrovni* je zdůrazňováno průběžné učení a spoluúčast zaměstnanců na plánování obsahové stránky programů. Jednotlivé programy vychází ze skutečných organizačních nedostatků.

4. *Na nejvyšší úrovni* můžeme již hovořit o strategickém přístupu ke vzdělávání zaměstnanců. Programy vzdělávání se plánují a realizují pravidelně, nemají povahu odstraňování chyb, ale představují komplexní přístup ke vzdělávání zaměstnanců, který je v souladu se strategií podniku. Tento přístup pro podniky znamená vyšší investice, které se jim však ve střednědobém až dlouhodobém horizontu vrací, jelikož mají ve svých řadách výkonné zaměstnance, kteří tak zvyšují konkurenceschopnost a prosperitu podniku.

3.2. Legislativní rámec

V České republice je legislativa týkající se vzdělání zaměstnanců upravena zejména zákoníkem práce. Konkrétně je vymezena v části desáté, hlavě II. jako *odborný rozvoj zaměstnanců*. Dle §227 patří do odborného rozvoje zaměstnanců zejm. zaškolení a zaučení, odborná praxe absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace.

Zaškolení a zaučení

Zaškolení a zaučení je dle §228 zaměstnavatel povinen zajistit vždy, když přijímá zaměstnance bez příslušné kvalifikace. Je-li to nutné, platí tato povinnost i pro případ, kdy zaměstnanec přechází na nové pracoviště či nový druh práce z důvodů způsobených zaměstnavatelem.

Odborná praxe absolventů škol

Praxe je nezbytným doplněním nabytých teoretických znalostí praktickými zkušenostmi a dovednostmi, které jsou pro výkon práce potřeba. Zaměstnavatelé jsou povinni absolventům škol takovouto praxi zabezpečit. Absolventem rozumíme zaměstnance, jehož odborná praxe je kratší než dva roky po úspěšném zakončení studia.

Prohlubování kvalifikace

Prohlubování zahrnuje udržování, obnovování a průběžné doplňování kvalifikace zaměstnance, které však nemění její podstatu. Zaměstnavatel může zaměstnanci uložit povinnou účast na takovém programu, jež k prohlubování kvalifikace slouží. Je však povinen uhradit veškeré náklady s tím spjaté. Typickým případem jsou školení pro podnikové účetní při změnách zákona.

Zvýšení kvalifikace

Vede ke změně její podstaty a hodnoty. Spadá sem též získání nebo rozšíření kvalifikace pro potřeby zaměstnavatele. Dle § 232 musí být zaměstnanci v průběhu zvyšování své kvalifikace poskytnuto pracovní volno, aby se tak mohl účastnit vyučování, výuky nebo školení, a aby se mohl připravovat a následně vykonávat zkoušky. Za to zaměstnanci náleží náhrada mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavateli na oplátku náleží právo sledovat průběh a výsledky procesu zvyšování-kvalifikace.

Se zvyšováním kvalifikace souvisí také kvalifikační dohoda. Pokud ji zaměstnanec spolu se svým zaměstnavatelem uzavře, znamená to pro něj závazek setrvání u zaměstnavatele v zaměstnání po určitou dobu, nejdéle však po dobu pěti let, a to od okamžiku zvýšení své kvalifikace. V opačném případě je zaměstnanec povinen zaměstnavateli uhradit náklady, jež na

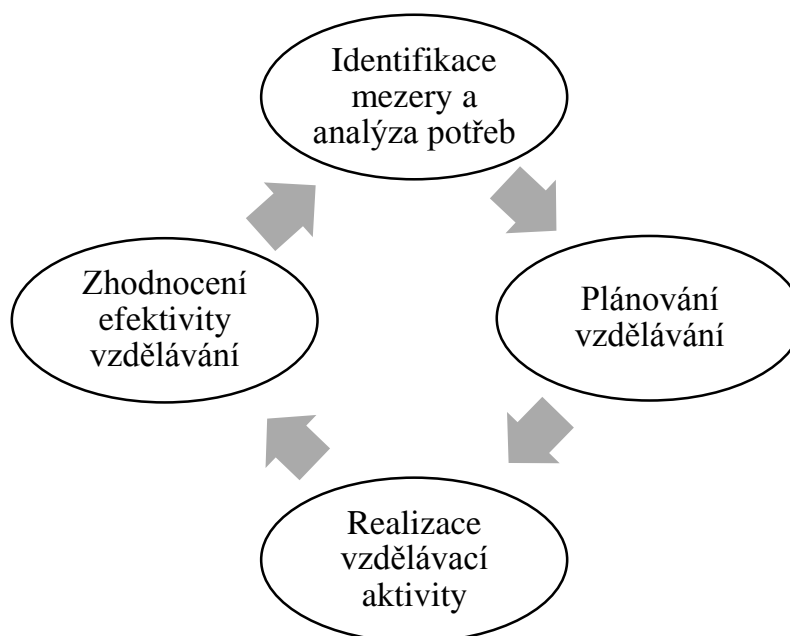
zvýšení jeho kvalifikace vynaložil. Platí to i v případě, kdy zaměstnanec od zaměstnavatele odejde před tím, než dojde ke zvýšení kvalifikace.

3.3. Systematické podnikové vzdělávání

Aby podnikové vzdělávání opravdu vedlo ke zvýšení výkonnosti podniku, musí být v souladu s podnikovou strategií a zároveň musí být systematické. Nutným předpokladem zajištění systematickosti je existence určité organizační struktury (Hroník, 2007, s. 127). Jejimi zástupci bývají obvykle personalisté či specialisté z oddělení lidských zdrojů, kteří zajišťují organizační záležitosti vzdělávání.

Systematické podnikové vzdělávání je sekvencí 4 fází, jež společně vytváří cyklus. Jednotlivé fáze jdou v pořadí počínající identifikací mezery a analýzou potřeb, dále plánováním vzdělávací aktivity, realizací a následným vyhodnocením. (Buckley a Caple, 2007, s. 24).

Obrázek 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování dle Buckley a Caple (2009)

Uvedené schéma je vhodné pojímat jako pracovní pomůcku. Podniky, jež aplikují systematický přístup ke vzdělávání svých zaměstnanců, často definují vlastní verze tohoto schématu. Buckley a Caple (2009, s. 25) však tvrdí, že všechny tyto verze, ač mohou na první pohled působit odlišně, jsou si ve skutečnosti podobné. Nehledě na formát a individuální variace všechny zahrnují činnosti, jež spadají do výše zmíněných 4 fází.

V odborné literatuře, jež se zabývá problematikou podnikového vzdělávání, jasně převládá názor prosazující klady systematického přístupu. Ten poskytuje jak podniku, tak jeho zaměstnancům velké množství výhod. Koubek (2006, s. 244-246) zdůrazňuje především následující výhody systematického přístupu:

- soustavně formuje pracovní schopnosti zaměstnanců dle aktuálních potřeb podniku
- představuje ideální způsob nalézání a využívání vnitřních zdrojů pro pokrytí dodatečné potřeby zaměstnanců
- zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku
- zvyšuje sociální jistoty a motivaci zaměstnanců
- zlepšuje a rozšiřuje znalosti, dovednosti i osobnost zaměstnanců, čímž zvyšuje jejich šance na kariérní postup
- zvyšuje konkurenceschopnost a tržní cenu jednotlivých zaměstnanců na trhu práce
- zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce, čímž usnadňuje získávání a stabilizaci zaměstnanců

3.4. Identifikace mezery a analýza potřeb

Důležitým úvodním krokem, při plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců podniku, je identifikace mezery a analýza potřeb. Častými iniciátory vzdělávání bývají linioví manažeři, ti se ostatně velmi často v různé míře podílejí i na celém procesu vzdělávání. Při provádění analýzy

vždy nejprve nashromáždíme dostatek relevantních informací. Vhodnými výchozími zdroji jsou v první řadě:

- *podniková strategie*
- *popis a specifikace pracovního místa*
- *hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců*

Dá se říci, že obecně tedy analyzujeme informace, jež se týkají celého podniku, jednotlivých pracovních pozic a zaměstnanců, zastávajících tyto pozice. Tyto údaje je vhodné zvažovat i v kontextu mimopodnikového prostředí.

Strategie v sobě zahrnuje vizi, poslání a dílčí podnikové cíle. Měla by jasně a srozumitelně definovat, proč podnik vznikl - jaký je jeho smysl a čeho chce dosáhnout – kam směřuje. Neméně důležitá je pak i její implementace do myslí zaměstnanců. Podniková strategie by měla fungovat jako tmel, který spojuje a sjednocuje myšlení a chování zaměstnanců, jež společným úsilím přispívají k dosažení podnikových cílů. Efektivní programy vzdělávání jsou vždy plánována v kontextu s podnikovou strategií.

Dále je třeba zjistit aktuální stav znalostí a dovedností zaměstnanců. Vycházíme zde např. z popisu a specifikace pracovního místa, ve kterém jsou požadavky (včetně výkonnostních standardů) na jednotlivé pozice definovány. Ty následně porovnááme s hodnocením pracovního výkonu zaměstnanců, abychom našli nedostatky, které je třeba odstranit.

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance by mělo být prováděno pravidelně a výsledky by se měly pečlivě zaznamenávat. Zároveň, čím podrobněji jsou výše zmíněné záznamy vedeny, tím spíše budou relevantním a směrodatným zdrojem potřebných informací.

Potřeba vzdělávání však nemusí vyvstávat jen z výsledků hodnocení. Dalším případem je situace, kdy v podniku dochází ke změnám v souvislosti se zavedením nové technologie, změnou organizace práce, změnou legislativy, atp. V tomto případě je třeba identifikovat budoucí požadavky na zaměstnance na konkrétních pozicích (potažmo požadavky na celá oddělení), dále vztáhnout je k současným požadavkům a následně stanovit vhodný

způsob, jak zaměstnance připravit. Důležité je, aby se budoucí požadavky definovaly s ohledem na strategické podnikové cíle.

Zde je patrná jedna z výhod systematického přístupu ke vzdělávání. Dochází-li v podniku ke změnám, může být potřeba, aby se vzdělávání realizovalo paralelně se zaváděním změn. Včasně realizované vzdělávání může předejít možným komplikacím. Stejně tak včasné informování a příprava zaměstnanců, může mít velmi pozitivní vliv na akceptaci a průběh zavádění změn. Jak již bylo uvedeno, systematický přístup posiluje kladný vztah zaměstnance vůči podniku a zároveň zvyšuje jeho motivaci.

Obecně, potřeba vzdělávání může vyplynout z různých důvodů a neexistuje univerzální postup, jež by byl vhodný pro identifikaci mezery a provedení analýzy potřeb vzdělávání. Platí, že v této úvodní fázi cyklu vzdělávání jde obecně o porovnání dvou úrovní. Na jedné straně máme současnou úroveň výkonu a na druhé tu požadovanou. Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru, kterou chceme pomocí školení či vzdělávací aktivity doplnit (Vodák a Kucharčíková, 2007). K získání potřebných informací jsou využívány různé metody, např.:

- strukturovaný rozhovor
- pozorování
- dotazníkové šetření
- řízená diskuze
- benchmarking

Prováděná analýza by měla zároveň identifikovat i ostatní problémy, jež mají vliv na výkonnost podniku. Tyto problémy vyvstávají např. z nevhodného způsobu organizace pracovních činností, a ačkoliv nejsou vzděláváním řešitelné, je vhodné na ně upozornit. Současně je tedy nutné brát v potaz, že vzdělávání není univerzálním způsobem řešení nedostatků. Při provádění analýzy je třeba prozkoumat i další faktory, které mohou mít přímý vliv na úroveň výkonnosti. Vodák a Kucharčíková (2007, s. 62) mezi tyto faktory řadí:

- *nedostatečnou kvalitu materiálu*

- *nevyhovující pracovní podmínky*
- *nevhodné pracovní pomůcky*
- *nevhodně navržené pracovní metody*
- *nevyhovující počet zaměstnanců*
- *nedostatečné zdroje*

Již během této úvodní fáze je vhodné začít řešit, které potřeby je třeba uspokojit prioritně. Můžeme si tak udělat představu, jaké budou dílčí cíle a na jejich základě odvozovat možný obsah a podobu programu.

3.5. Plánování vzdělávání

Na fázi identifikace mezery a analýzy potřeb plynule navazuje fáze plánování vzdělávání. Během ní dochází k definování programu a jeho konkrétních parametrů, které se zaznamenávají do plánu vzdělávání.

Dle Koubka (2007, s. 250) by dobře připravený plán vzdělávání měl vždy zahrnovat následující informace:

- **Obsah** definuje, jaké vzdělávání chceme zajistit. Jeho součástí jsou i konkrétní témata vzdělávání.
- **Cílovými účastníky** vzdělávání mohou být jak jednotlivci, tak celé podnikové útvary.
- **Rozpočet** udává, jak vysoké budou finanční náklady potřebné k realizaci vzdělávání.
- **Metody** vzdělávání stanovují způsob, jakým bude vzdělávání uskutečněno. Tedy např. zda bude probíhat při výkonu práce či mimo něj, jaké budou učební pomůcky, atd.
- **Dodavatel** může být interní nebo externí.
- **Místo** specifikuje, kde bude vzdělávání probíhat, zda v podniku či mimo něj. Odvíjí se od vybraných metod.
- **Termín** zahrnuje datum a čas, kdy bude vzdělávání probíhat.

3.5.1. Stanovení cílů

Konkretizace cílů je vhodným výchozím bodem pro začátek plánování vzdělávacího programu. Cíle se stanovují v závislosti na tom, co chceme, aby účastníci programu po jeho absolvování znali či uměli. Zároveň vždy vycházejí z podnikové strategie. Cíle z velké části předurčují obsah programu a jednotlivá témata. Na základě zpracované a vyhodnocené analýzy víme, jestli se nedostatky týkají znalostí nebo dovedností. Někdy se také používá dělení na tvrdé a měkké kompetence. Správně nastavené cíle musí v každém případě splňovat metodiku SMART. Tedy musí být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově určené. Jestliže takto cíle stanovíme, můžeme je následně použít jako kritéria hodnocení efektivity vzdělávacího programu.

3.5.2. Metody

Povaha cílů částečně předurčuje i výběr metod vhodných pro řešení našich potřeb. Metody vzdělávání lze rozdělit do dvou základních skupin Koubek (2006):

1. *metody vzdělávání na pracovišti* („on the job“) a
2. *metody vzdělávání mimo pracoviště* („off the job“).

Metody vzdělávání na pracovišti probíhají během výkonu práce na pracovišti, tedy v rámci vykonávání běžných pracovních úkolů, jež náleží konkrétnímu pracovnímu místu.

Metody vzdělávání mimo pracoviště probíhají naopak mimo chod. Ačkoliv se fyzicky mohou odehrávat přímo v podniku, probíhají odděleně od výkonu běžných pracovních úkolů.

V praxi často využívaným řešením je kombinace více metod a užití audiovizuálních pomůcek, což napomáhá předejít monotónnosti a zároveň zvýšit atraktivitu celého programu pro účastníky. Lepší účinnosti však napomáhá zejm. aktivní zapojení účastníků a interaktivita. Metody vzdělávání se neustále inovují a promítají se v nich současné trendy. Asi nejvýznamnější vliv má v posledních letech rozvoj v oblasti informačních

technologií. Elektronické vzdělávání neboli e-learning představuje rychlé a levné řešení, které si může účastník načasovat podle svých potřeb a postupovat při něm dle vlastního tempa. Ovšem hlavní nesporná výhoda této metody vzdělávání je v tom, že zprostředkovává každému účastníkovi (resp. uživateli) naprosto totožný obsah (Barešová, 2003). Čehož není možné dosáhnout u vzdělávání, zajišťovaného lektorem. Nevýhodou je, že užití e-learningu je omezeno tématem vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 100).

Mezi nejčastěji užívané metody vzdělávání na pracovišti patří dle Koubka (2006, s. 252-254) zejm.:

- *Rotace práce* je metoda, při které si zaměstnanec vyzkouší práci na několika různých pracovištích a místech v podniku, a to během určitého časového úseku. Používá se zejm. při přípravě vedoucích pracovníků, kteří tak lépe porozumí celkovému chodu podniku.
- *Instruktaž při výkonu práce* je založena na tom, že zkušený zaměstnanec předvede jinému zaměstnanci určitý pracovní postup. Ten si ho na základě pozorování a nápodoby osvojí pro výkon vlastních pracovních úkolů. Jde o hojně využívanou metodou zácviku nových zaměstnanců.
- *Asistování* je metoda, při které je účastník (tedy vzdělávaný zaměstnanec) přidělen zkušenému zaměstnanci, aby mu pomáhal při výkonu jeho pracovních úkolů a učil se tak jeho pracovním postupům. Postupně mu asistuje v čím dál větší míře, až je nakonec schopen plnit pracovní úkoly zcela samostatně. Metoda nachází využití jak u manuálních prací, tak u manažerů a specialistů.
- *Pověření úkolem* navazuje na metodu asistování. Vzdělávaný zaměstnanec je zkušeným kolegou pověřen, aby splnil konkrétní úkol. K dispozici má vše potřebné, včetně pravomocí. Průběh jeho práce je monitorován.
- *Coaching* (též koučování) patří mezi metodu užívanou zejm. k rozvoji zaměstnanců. Je založena na úzké spolupráci

s nadřazeným či externím vzdělatelem. Vzdělávaný zaměstnanec je dlouhodobě instruován a podněcován k žádoucímu výkonu práce. Součástí je pravidelná zpětná vazba, hodnocení vykonané práce a aktivizace vzdělávaného pomocí kladení otázek.

- *Mentoring* představuje méně formální obdobu coachingu. Vzdělávaný zaměstnanec (mentee) si však sám vybírá svého rádce (mentora), který ho vede, pomáhá mu a stimuluje ho. Měl by jím být zkušenější zaměstnanec, ke kterému vzhlíží a má ho za svůj vzor.

Nejčastěji užívané metody vzdělávání mimo pracoviště jsou dle Koubka (2006, s. 254-257) zejm.:

- *Přednáška* je klasickou metodou vzdělávání využívanou pro přenos informací a znalostí. Jelikož při ní jde o jednosměrný přenos informací od odesilatele směrem k pasivnímu příjemci, jsou v současnosti často prezentovány za pomoci audiovizuálních pomůcek, aby tak byly zajímavější a lépe zapamatovatelné.
- *Seminář* nachází své využití podobně jako přednáška. Je však hodnocen pozitivněji, jelikož při něm nejde jen o jednosměrný přenos informací. Účastníci jsou při diskusi vybízeni k aktivnímu zapojení.
- *Hraní rolí* je naopak metoda, která vyžaduje velkou míru aktivního zapojení účastníků. Každému z nich je přidělena určitá role, kterou má zastávat a podle ní se chovat. Metoda je vhodná pro zlepšování praktických schopností a využívá se zejm. u zaměstnanců, jejichž výkon práce vyžaduje efektivní schopnost komunikace.
- *Assessment centre/Development centre (AC/DC)* je moderní metodou pro výběr, hodnocení a výcvik zaměstnanců. Účastníci řeší různé úkoly a modelové situace, přičemž jejich chování je pozorováno a hodnoceno na základě předem definovaných charakteristik. Základ úspěšnosti DC spočívá v zástupném učení, zážitku a zpětné vazbě (Montag, 2013). V rámci AC/DC se

uplatňuje více druhů metod a situací. Mezi techniky AC patří hraní rolí, individuální prezentace či skupinová diskuze. Jedná se o vysoce účinnou metodu, která je ovšem náročná na přípravu, provedení i vyhodnocení.

- *Případová studie* je oblíbenou metodou vzdělávání u manažerských funkcí. Účastníkům je popsán určitý organizační problém, který může být jak smyšlený, tak skutečný. Účastníci případ studují a navrhnou vhodná řešení.
- *Outdoor trénink* je metoda, jejíž úspěšnost je založena na zážitkovém učení. Aktivity mají podobu her a sportovních aktivit a využívají se zejm. pro účely budování a rozvoje týmů a v souvislosti s tréninkem a rozvojem manažerských dovedností.

3.6. Měření efektivity vzdělávací aktivity

Zhodnocení efektivity proběhlé aktivity či programu, je důležitou součástí celého cyklu systematického podnikového vzdělávání. Problémem je, že není snadné stanovit kritéria hodnocení. Jak změřit úroveň intelektuálních znalostí a popř. její změnu? Jako první logická odpověď se nabízí test, ideálně tedy vstupní a závěrečný. Ovšem výsledky testu podléhají i vlivu momentálně působících podmínek na člověka, jako je jeho zdravotní stav, špatná nálada, únava, atd.

Ještě problematičtější je pak např. určení, v jaké míře proběhlé vzdělávání přispělo ke zvýšení výkonnosti oddělení. Zde se nabízí vycházet ze záznamů (tedy např. o počtu prodejů) a ty mezi sebou porovnávat v období před a po vzdělávání. Ovšem i tyto výsledky mohou být ovlivněny vnějšími faktory, nesouvisející se samotným vzděláváním (např. hospodářským cyklem, výší úrokové sazby, atd.).

Buckley a Caple (2009) v souvislosti s posuzováním účinnosti školení popisují interní a externí hodnocení a evaluaci. Podnikové vzdělávání se zajišťuje s cílem, aby se jeho účastníci něco nového naučili. Zhodnocení, jestli byl tento cíl naplněn, je zároveň i interním hodnocením. Externí hodnocení se pak zabývá otázkou, zda nově nabyté poznatky

účastníci využívají při výkonu práce. V rámci evaluace se snažíme určit jakousi celkovou hodnotu školení „v číslech“. Ta zahrnuje veškeré přínosy, jež podniku jeho realizací vznikly, tedy včetně hodnoty zlepšeného výkonu účastníků školení.

Hroník (2007, s. 178) vysvětluje, že existuje více možných způsobů, jak rozčlenit metody měření efektivity vzdělávací aktivity. Obvykle rozlišujeme, zda hodnocení provádí účastník vzdělávací aktivity, nebo pozorovatel, který se ho neúčastnil. Další způsob členění vychází z formy záznamu, kde rozlišujeme písemnou, elektronickou či ústní formu. Vyskytuje se i členění na základě časového horizontu, kde jsou metody uplatnitelné s kratším, nebo naopak delším časovým odstupem.

Pro proces vyhodnocení účinnosti vzdělávací aktivity byly navrženy různé modely, jež každý z nich zahrnuje několik návazných kroků či úrovní. Snad nejznámější model vyhodnocování vychází z práce Kirkpatricka, který vypořádal, že většina výsledků plynoucí ze vzdělávání a rozvoje je zařaditelná do 4 kategorií. Tyto kategorie zároveň představují 4 úrovně Kirkpatrickova modelu (Day, 2014, s. 172):

- 1) *Reakce* měří názory a pocity účastníků vzdělávací aktivity.
- 2) *Učení* měří nové poznatky či postoje účastníků.
- 3) *Chování* měří míru zlepšení výkonu či změny v chování zaměstnanců od jejich účasti na vzdělávání.
- 4) *Výsledky* měří, jestli podnik těží ze vzdělávací aktivity tak, jak zamýšlel.

Buckley a Caple (2009, s. 231) navázali na práci Kirkpatricka a navrhli propracovaný přístup k vyhodnocení účinnosti vzdělávací aktivity. Jejich model vychází z původního, s tím, že je rozšířen o jednu úroveň. Model má následující podobu:

1. **Úroveň reakce** vychází ze subjektivního hodnocení účastníků vzdělávání a nejčastěji se provádí těsně po jeho skončení. Zjišťuje se názor účastníků na jednotlivé prvky vzdělávání, tedy jak např. hodnotí strukturu, obsah, schopnosti lektora či užití metody vzdělávání.

2. **Úroveň učení** zjišťuje konkrétní změny, tedy co se účastníci naučili nového. Jaká fakta či znalosti získali, nebo jestli nějakým způsobem změnili své postoje.
3. **Úroveň chování** se zabývá změnami v pracovním chování a výkonu v závislosti na vzdělávání. Navazuje na předchozí úroveň a zjišťuje, jakým způsobem nově získané fakta či znalosti a postoje zaměstnanci využívají při výkonu své práce.
4. **Úroveň výsledků** zjišťuje, jaké jsou „hmatatelné“ výsledky vzdělávání a jakým způsobem se podílejí na zlepšení výkonu celého podniku. Jde tedy o nalezení přidané hodnoty vzdělávání.
5. **Úroveň hodnoty** zjišťuje návratnost investic vložených do celého procesu podnikového vzdělávání. Veškeré náklady, jež byly investovány do plánování a zavádění vzdělávacího programu se srovnávají s finančními výnosy, jež z jeho realizace plynou. Návratnost investic lze dle Armstronga (2007, s. 509) vypočítat jako:

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

Vyhodnocování lze realizovat počínaje jakoukoliv úrovní, nicméně je snazší začít od nižších a postupovat na vyšší úrovně. Nejdůležitějším zdrojem pro hodnocení efektivity je, z pohledu podniku, zejm. 4. a 5. úroveň. Ty však bývají obtížně měřitelné, a tak v praxi často probíhá hodnocení jen na úrovni 1. až 3.

V závislosti na úrovni a na charakteru vzdělávací aktivity, můžeme pro vyhodnocování využít různých metod. Mezi tyto metody patří např.:

- dotazník,
- rozhovor,
- 360° zpětná vazba,
- pozorování při výkonu práce,
- porovnání výsledků hodnocení pracovního výkonu,
- písemný test, ústní zkouška, praktická zkouška,
- analýza údajů o výstupech.

4. Výsledky práce

4.1. Profil společnosti

Společnost AAA Auto International a.s. je největším provozovatelem autobazarů ve střední a východní Evropě. Založena byla v roce 1992, kdy se původně soustředila výhradně na import ojetých vozů a jejich následný prodej. S rostoucí poptávkou po ojetých vozech se společnost v následujících letech rozvíjela a zároveň rozšiřovala svou nabídku služeb. V současnosti provozuje celkem 41 evropských poboček, z toho 21 jich je v České republice, 13 na Slovensku, 4 v Maďarsku a 3 v Polsku. Zákazníci zde mohou využít služeb jako je výkup a prodej ojetých vozů, výkup vozu protiúčtem, komisioní prodej, zprostředkování úvěru pro nákup vozu třetí osoby a zprostředkování leasingu, sjednání pojištění, záruční i pozáruční servis vozidel.

Společnost také odkoupila a v roce 2012 opět uvedla na trh značku Mototechna, která se specializuje na prodej zánovních vozidel ne starších pěti let. O dva roky později pak značku rozšířila o Mototechna PREMIUM, pod níž soustředí svou nabídku luxusních vozidel s nájездem maximálně 80 000 km. Společnost tak reagovala na rostoucí poptávku v tomto tržním segmentu.

4.1.1. Business model

Principy, na nichž je vystavěn celý business model společnosti, se zakládají na výkupu nejpoptávanějších modelů aut na trhu, které jsou technicky v bezvadném stavu a jejich následném prodeji s celoživotní zárukou na legální původ vozidla.

4.2. Podniková oddělení a jejich funkce

Oddělení prodeje vozů a prodejní podpory

Zaměstnanci tohoto oddělení nabízejí vozy k prodeji. Poskytují informace o aktuální nabídce, aktivně se věnují zákazníkům a pomáhají vybrat vůz odpovídající jejich potřebám a možnostem. Dále zajišťují zkušební jízdy a prohlídky nabízených vozů na rampě.

Marketing, PR a komunikace

Plánuje a zajišťuje komunikační politiku. Spolupracuje s médii, zajišťuje veškerou reklamní kampaň, tedy tiskovou, televizní, rozhlasovou i internetovou. Analyzuje trh a jeho současné tendence. Zvyšuje povědomí o značce a buduje její dobré jméno. Snaží se vytvořit žádoucí obraz v myslích zákazníků.

Servisní oddělení

Vykonává údržbářské, opravárenské a seřizovací práce na vozech určených k prodeji. Diagnostikuje mechanické závady a stanovuje způsob jejich opravy.

Operační oddělení

Zajišťuje finální úpravu vozů určených k prodeji. Kontroluje stav provozních kapalin a doplňuje je. Čistí interiér a exteriér vozidel, zajišťuje mytí, leštění a ožívování plastů.

Oddělení finančních služeb

Zájemcům o financování vozu nabízí a zprostředkovává finanční a pojistné produkty partnerských společností. Na základě požadavků zákazníka utvoří úvěrovou kalkulaci. Dále komunikuje s partnerskými bankami a leasingovými společnostmi a postupuje jim žádosti o financování.

Nákup vozů

Vykupuje vozy od soukromých i právnických osob. Nákup vozů probíhá na pobočce a případně i v terénu na základě žádosti.

Call Centrum

Zákazníkům poskytuje informace a sjednává schůzky na pobočce. Zájemcům také pomáhá vybrat vhodný vůz, způsob financování či přibližně ocenit jimi nabízený vůz k prodeji.

Personální oddělení

Spravuje a vede personální informační systém. Zpracovává informace o zaměstnancích, uchovává pracovní smlouvy, eviduje docházku a mzdy. Zajišťuje podporu liniových manažerů.

Finanční oddělení

Tvoří finanční rozpočty, spravuje peníze na účtech a pokladnách, zajišťuje převody, sleduje splatnost pohledávek, zpracovává daňové přiznání či řídí cash flow.

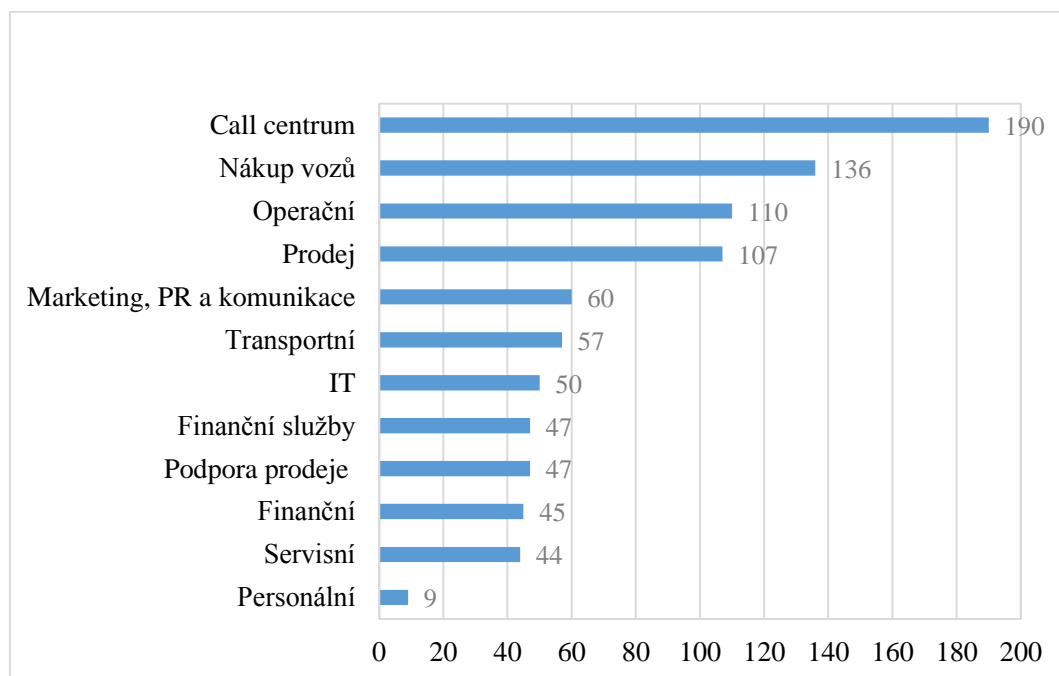
IT oddělení

Zajišťuje kompletní ICT infrastrukturu. Vytváří a zavádí vlastní interní aplikace a softwarové systémy podporující jednotlivé podnikové procesy. Zajišťuje bezpečnost dat a poskytuje uživatelskou podporu.

Transportní oddělení

Zabezpečuje veškerou přepravu vozidel. Řídí přesuny vozů na pobočkách, mezi pobočkami, ale i mezinárodní. Dále vyřizuje formality při registraci vozidel na úřadech, eviduje spotřebu pohonných hmot a optimalizuje provozní náklady.

Graf 1: Struktura zaměstnanců českých poboček společnosti AAA Auto



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů

Efektivní fungování a provázanost jednotlivých pracovních procesů je pro společnost zásadní. Pro podporu těchto procesů je využíváno

množství technologií či softwarových systémů. Jedním z klíčových IT systémů je propracovaný systém Cardat, využívaný k oceňování vozidel při výkupu. Tento systém zpracovává nejen výstupy kontrol technického stavu vozidla provedených na pobočce, ale jeho součástí je i tržní analýza. Zohledňuje tak velké množství faktorů důležitých pro stanovení optimální výše výkupní ceny vozidla a následný prodej vozidla. Mezi technické parametry patří např. stáří vozidla, stav tachometru, výskyt vad a výbava. Analýza trhu pak zjišťuje poptávku po daném modelu vozu, likviditu či poruchovost.

4.2.1. Obchodní oddělení

Obchodní oddělení je souhrnným označením klíčových oddělení společnosti, tj. těch, která se přímým způsobem spolupodílí na celkových tržbách. Spadá sem oddělení prodeje, nákupu, finančních služeb a call centrum. Hlavní složky hrubého zisku společnosti dlouhodobě představují marže z prodeje automobilů a provize za zprostředkování financování vozů zákazníkům. Na výkon zaměstnanců obchodních oddělení je proto kladen značný důraz. Významnou podporou obchodních procesů je podnikové vzdělávání. Mezi klíčové pracovní pozice obchodního oddělení patří:

- manažer prodeje,
- manažer call centra,
- prodejce vozů,
- výkupčí vozů,
- specialista finančních služeb (F&I zaměstnanci),
- klientský poradce finančních služeb (F&I zaměstnanci).

4.3. Vzdělávání v AAA Auto

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zajišťuje ve společnosti AAA Auto samostatné oddělení vzdělávání a profesního rozvoje. Za plnění povinností v této oblasti zodpovídají manažeři jednotlivých oddělení. Ti přebírají a schvalují žádosti od svých podřízených a dále je pak řeší se zástupci

oddělení vzdělávání a rozvoje. Do kompetencí tohoto oddělení spadá mj. zajišťování školení pro nové i stálé zaměstnance a plánování programů pro absolventy. Podnikové vzdělávání vychází z požadavků vyplývajících z:

- a) *popisu a specifikace pracovního místa,*
- b) *ročního hodnocení,*
- c) *individuálních potřeb jednotlivců.*

Popis a specifikace pracovního místa má formu dokumentu, shrnujícího požadavky na pracovníka v oblastech, jako je vzdělání, praxe a osobnostní rysy. Součástí jsou i konkrétní povinnosti, jež vyplývají z dané pozice a jiné zvláštní podmínky.

Roční hodnocení probíhá formou strukturovaného rozhovoru mezi zaměstnancem a manažerem. Poskytuje příležitost zhodnotit vzájemnou spolupráci a pracovní výkon zaměstnance v uplynulém roce. Společně diskutují pracovní úspěchy a neúspěchy, u kterých zároveň hledají jejich příčiny. Cílem je identifikovat silné a slabé stránky zaměstnance a naplánovat mu rozvojový plán.

V případě, že má zaměstnanec potřebu, cítí, že se potřebuje v určité oblasti zlepšit, pak má možnost vybrat si z nabídky podnikových školení, tzv. otevřených kurzů. Tyto kurzy probíhají v Akademii prodeje a péče o zákazníka.

Oddělení vzdělávání a rozvoje má na starosti zajištění a přípravu veškerých plánů vzdělávacích aktivit.

Na veškerá školení se zaměstnanci hlásí se souhlasem manažera. Jestliže si zájemce volí z nabídky otevřených kurzů, pak vyplní přihlášku a počká, až ho kontaktují z oddělení vzdělávání a rozvoje s nabídkou možných termínů. V případě, že má zaměstnanec zájem o specifické školení, které není v nabídce kurzů, obrátí se na svého manažera, který kontaktuje oddělení vzdělávání. Zástupce oddělení vzdělávání pak společně s manažerem dohodne způsob řešení požadavku. Oddělení vzdělávání a rozvoje má na starosti zajištění a přípravu veškerých plánů vzdělávacích aktivit.

Jednotlivé záznamy o absolvování školení zaměstnanci se zaznamenávají do systému. Společnost v současnosti využívá informační systém Odysea, který má samostatný modul týkající se oblasti vzdělávání a rozvoje. Před účastí na školení zaměstnanec vyplní formulář „timesheet“, předá ho ke schválení svému manažerovi a ten mu jej po potvrzení opět vrátí. Schválený formulář pak nakonec zaměstnanec odevzdá trenérovi na školení. Ten na jeho základě potvrdí účast zadáním informací do systému.

Školení realizuje tým interních trenérů, kteří jsou specialisté vzeší z daných pozic. Sporadicky jsou využívány služby externích dodavatelů, popř. vzdělávacích agentur, a to např. při rozsáhlých rozvojových programech pro manažery.

4.4. Akademie prodeje a péče o zákazníka

V roce 2014 společnost otevřela nové tréninkové centrum, určené k poskytování vzdělávacích a rozvojových programů pro pracovníky společnosti a její zahraniční partnery. Programy jsou zaměřené na rozvoj znalostí a dovedností v klíčových oblastech jako je výkup a prodej, komunikace a manažerské dovednosti, finanční produkty, řízení zásob, softwarové systémy pro výkup a prodej vozů.

4.4.1. Školení

Konkrétní nabídku školení si zaměstnanci mohou vybrat v katalogu kurzů, který je dostupný z firemního HR Intranetu. Jednotlivé kurzy jsou dle charakteru rozřazeny do 4 základních kategorií.

Kategorie s největším zastoupením zahrnuje **IT dovednosti**, jelikož jsou podstatnou podporou veškerých podnikových procesů. Společnost neustále vyvíjí nová a lepší řešení v oblasti IT infrastruktury, aby tak zajistila nejvyšší možnou míru bezpečnosti a zároveň co nejlepší výkon systémů. Zavádění vlastních propracovaných softwarů pak sebou

nese i nutnost zaškolit zaměstnance, jež s nimi budou pracovat. Tento typ školení bývá obvykle zakončen praktickou zkouškou, ve které účastník dokládá, že je schopen se softwarem či aplikací pracovat. Nicméně, v rámci IT jsou v nabídce i základní typy školení, jako např.:

- *2007 MS EXCEL I. – pro začátečníky*
- *2007 MS EXCEL II. – pro pokročilé uživatele*

Obchodní dovednosti jsou druhým největším zástupcem v rámci nabízených školení. Akademie prodeje a péče o zákazníka v rámci této kategorie nabízí kurzy určené zejm. zaměstnancům obchodních oddělení. Mezi tyto kurzy patří např.:

- *Fakta a benefity pro prodej*
- *Hodnocení a kontrola vozu*
- *Kalkulace v SW úvěrových společností*
- *Překonávání námitek*
- *Mechanika I. – Testovací jízda*
- *Typologie zákazníka*

Školení **technických dovedností** je určeno primárně pro manuální a pomocné práce a technické profese ve společnosti. Tedy mj. zaměstnancům servisního či operačního oddělení. Oblíbenými kurzy jsou v této kategorii zejm.:

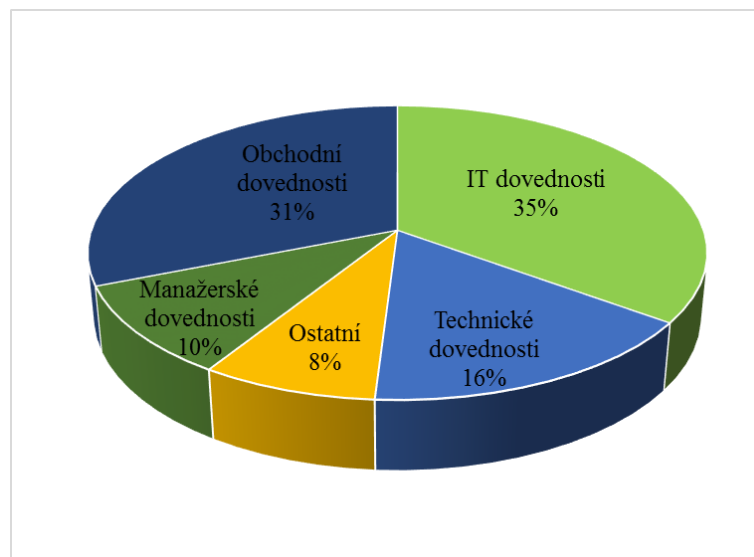
- *Mechanika*
- *Vozy 4x4*

Manažerské dovednosti jsou poslední větší kategorií. Tyto kurzy jsou zaměřeny na rozvoj klíčových dovedností manažerů. V nabídce katalogu můžeme najít např. kurzy:

- *Hodnocení zaměstnance*
- *Koučování*
- *Time management a delegování*
- *Vedení lidí a motivace*

– *Vedení porad*

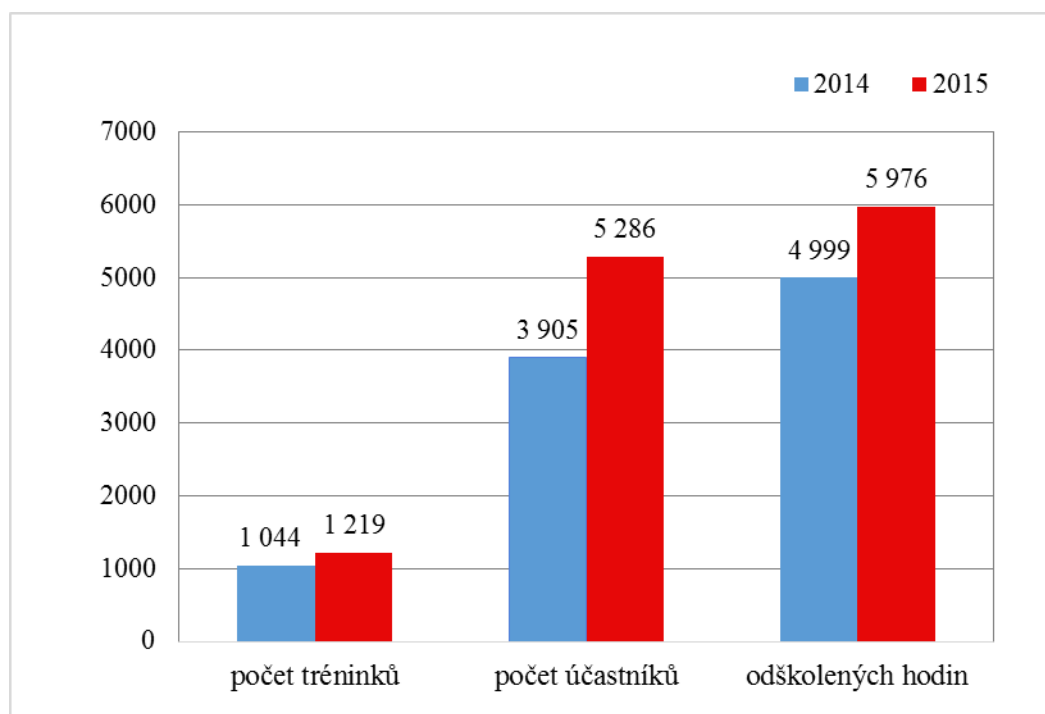
Graf 2: Segmentace školení



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů

Od svého založení v roce 2014 Akademie neustále navyšuje množství realizovaných školení pro stále více zájemců.

Graf 3: Školení – 2014 vs. 2015



Zdroj: Výroční meeting HR oddělení. AAActual. 2016, duben.

4.4.2. Vzdělávací a rozvojové programy

1. Adaptační program pro nové zaměstnance obchodních oddělení
 - a) Dvoutýdenní program určený prodejcům a výkupčím vozů
 - b) Třítýdenní program pro F&I zaměstnance
 - c) Čtyřtýdenní program pro manažery prodeje
2. Akademie prodeje a péče o zákazníka
3. Zakázkové rozvojové programy

Společnost má propracovaný adaptační program, který novým zaměstnancům obchodních oddělení napomáhá rychle se zorientovat a zapracovat na novém místě. Program trvá 3 – 6 měsíců. Zaměstnanec při úvodním školení obdrží adaptační formulář, ve kterém jsou uvedeny všechny činnosti, které ho v průběhu procesu čekají. Jedním z úvodních kroků programu je nadefinování cílů a spolu s nadřízeným také sestavení akčního plánu. Dále se zaměstnanec účastní série odborných školení a následně stáže na příslušném oddělení, kde mu pomáhá přímo manažer, nebo je mu přidělen mentor.

Úvodní cyklus školení u prodejců, výkupčích a F&I zaměstnanců je vždy zakončen buď praktickou zkouškou ze softwaru, písemným testem, nebo prodejním rozhovorem.

Součástí adaptace jsou také tzv. reference ve zkušební době, jež mají podobu několika rozhovorů zaměstnance s konzultantkou náboru. Zajišťuje se tak zpětná vazba a řeší případné problémy. Celý adaptační program je pak zakončen vyhodnocením a stanovením cílů na další období.

5. Výsledky dotazníkového šetření

Hlavní výzkumná otázka zní:

V jaké míře jsou zaměstnanci celkově spokojeni se systémem podnikového vzdělávání?

Současně byly zkoumány i **dílčí výzkumné otázky:**

- 1) *Vyhovuje zaměstnancům frekvence pořádání školení a vzdělávacích aktivit?*
- 2) *Jsou zaměstnanci spokojeni s obsahovou a tematickou náplní školení?*
- 3) *Pomáhají zaměstnancům školení a tréninky k lepšímu pracovnímu výkonu na pozici?*

Pracovní hypotéza č. 1:

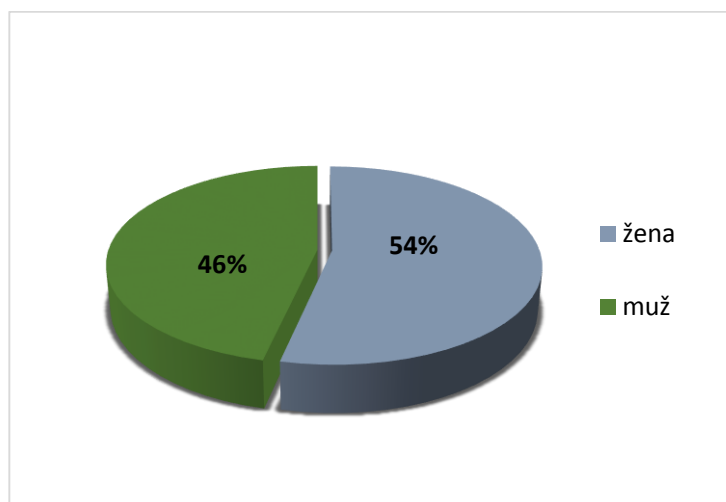
„Čím více považují zaměstnanci absolvované vzdělávací aktivity za užitečné pro výkon práce, tím vyšší bude míra jejich celkové spokojenosti se systémem podnikového vzdělávání.“

Dotazník obsahoval celkově 8 otázek. Z toho 6 otázek bylo uzavřených a 2 otázky byly otevřené. První z otevřených otázek zjišťovala, jestli v rámci vzdělávacích aktivit proběhlo nějaké neefektivní školení. Druhá otázka zjišťovala, co by zaměstnanci změnili na současném systému vzdělávání.

Výzkum probíhal ve formě písemných dotazníků. Šetření proběhlo na největší pražské pobočce společnosti, jelikož jako jediná v ČR má zaměstnance na všech úrovních oddělení podniku.

Vzorek respondentů byl vybrán náhodně. Respondenti byli z různých podnikových oddělení a celkově se jich na šetření podílelo 56. Graf 4 zachycuje podíl respondentů mužského a ženského pohlaví. Respondenti byli v tomto směru poměrně vyvážení. Z celkového počtu 56 respondentů bylo 30 žen a 26 mužů.

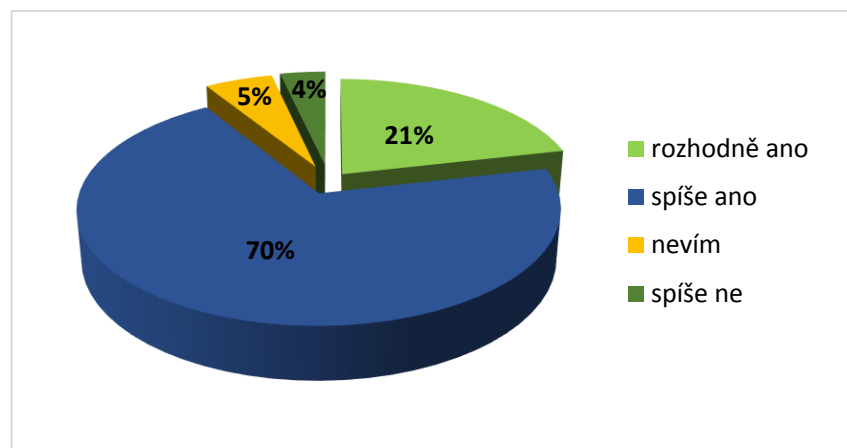
Graf 4: Respondenti dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi na první otázku dotazníku jsou velmi pozitivní. Celých 51 respondentů, z celkového počtu 56, volí odpověď: rozhodně ano nebo spíše ano. Zcela negativně není hodnocen ani v jednom případě.

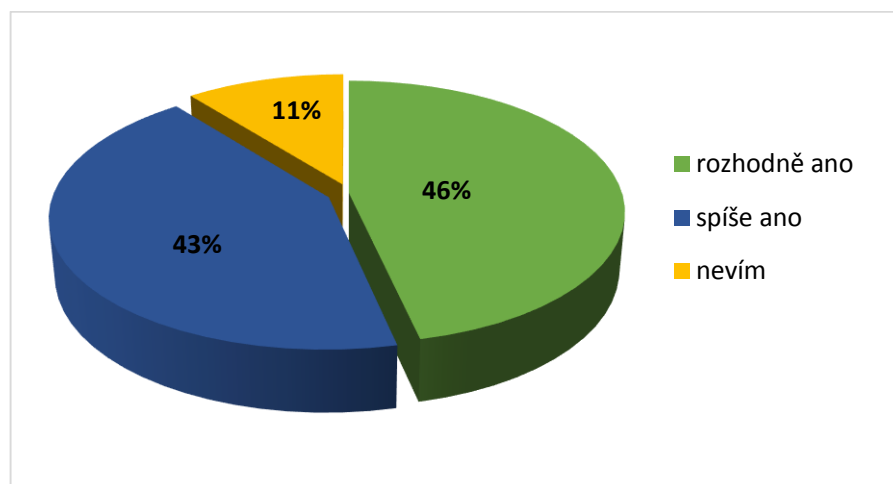
Graf 5: Jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání?



Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka zjišťovala, jestli zaměstnancům vyhovuje frekvence pořádání školení a vzdělávacích aktivit. Odpovědi byly většinou kladné, celých 50 respondentů volilo rozhodně ano a spíše ano. Pouze 6 respondentů volilo neutrální odpověď nevím.

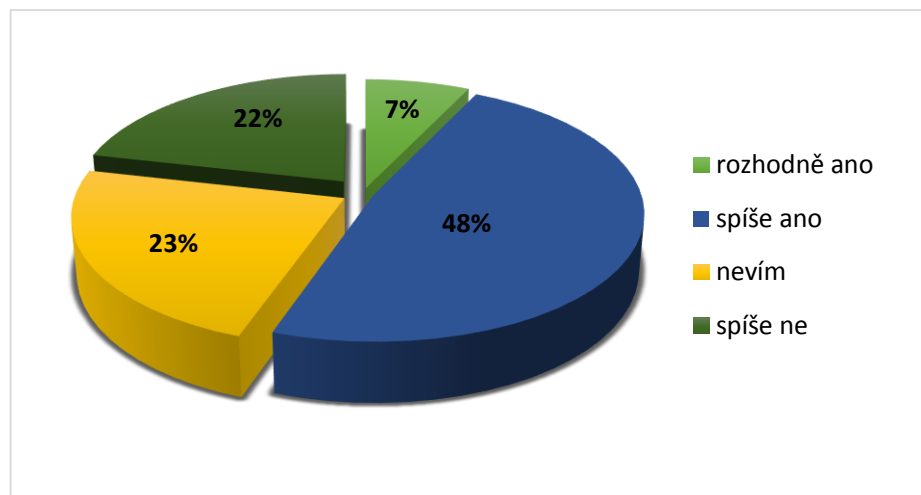
Graf 6: Vyhovuje Vám frekvence pořádání školení a vzdělávacích aktivit?



Zdroj: Vlastní zpracování

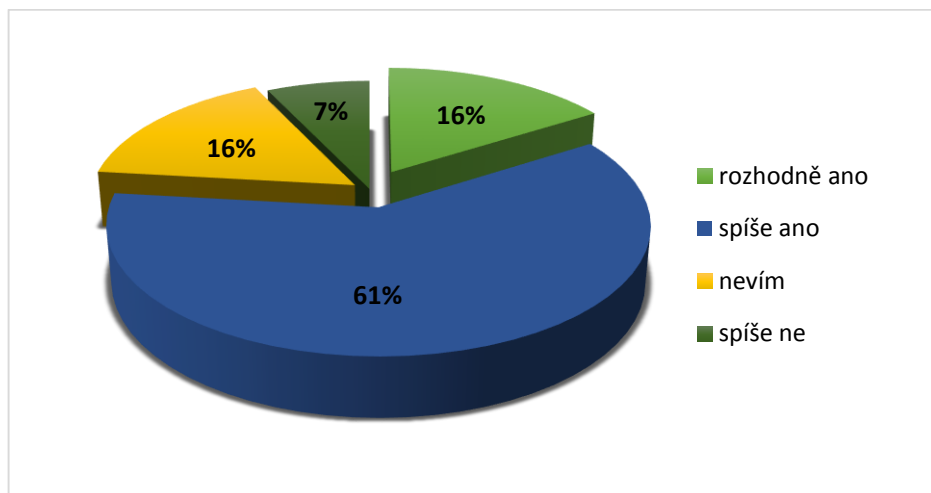
Obsahová a tematická náplň školení byla hodnocena, ve srovnání s ostatními, hůře. Zde 12 respondentů volilo možnost spíše ne a 13 respondentů možnost nevím.

Graf 7: Jste spokojen/a s obsahovou a tematickou náplní školení?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Pomáhají Vám školení a tréninky k lepšímu pracovnímu výkonu?

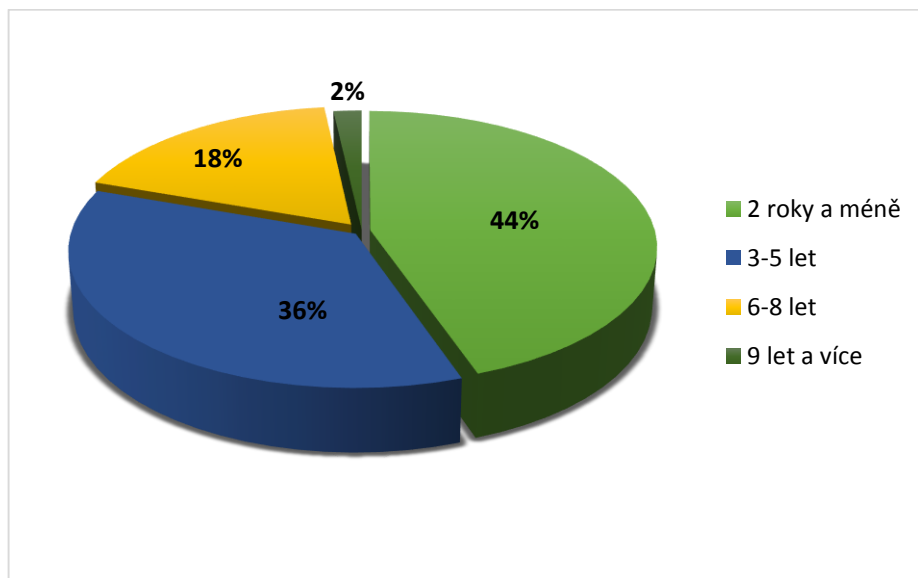


Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení, zda účastníkům školení pomáhá zlepšit výkon na jejich pozicích je u 9 respondentů rozhodně ano, 34 respondentů volí možnost spíše ano, dále 9 respondentů volí odpověď nevím a 4 respondenti spíše ne.

V následujícím grafu vidíme rozložení respondentů v závislosti na tom, jak dlouho pro společnost AAA Auto pracují. 25 respondentů je ve společnosti maximálně 2 roky, dále 20 respondentů zde pracuje 3 až 5 let, 10 respondentů 6 až 8 let a pouze 1 respondent 9 let a více.

Graf 9: Jak dlouho pracujete ve společnosti AAA Auto?



Zdroj: Vlastní zpracování

5.1. Korelační analýza dat

Na základě výsledků korelační analýzy, kdy byla zjišťována síla závislosti jednotlivých odpovědí, byla potvrzena platnost 1. pracovní hypotézy. Zjištěná data byla nejprve přepsána do sešitu Excel, kdy jednotlivým odpovědím na uzavřené otázky byly přiřazeny konkrétní hodnoty. Dále pomocí korelační analýzy dat byla zjištěna vysoká síla závislosti (0.614) mezi subjektivním hodnocením účinnosti školení na výkon práce a spokojeností se systémem vzdělávání. Čímž můžeme potvrdit platnost 1. pracovní hypotézy.

Korelační analýza dat

	<i>I.</i>	<i>II.</i>	<i>III.</i>	<i>IV.</i>	<i>V.</i>	<i>VI.</i>	<i>VII.</i>
I. ID respondenta	1						
II. spokojenost systém	0.278	1					
III. frekvence	0.003	0.305	1				
IV. obsah a tema	0.535	0.529	0.113	1			
V. školení - výkon	0.222	0.614	0.380	0.576	1		
VI. délka práce v AAA	-0.378	0.029	0.012	-0.008	0.083	1	
VII. pohlaví	0.055	-0.264	-0.092	-0.013	-0.080	0.136	1

4 Zhodnocení efektivity systému a návrhy pro jeho zlepšení

Z výsledků analýzy, z rozhovorů a z dotazníkového šetření vyplynulo následující. Společnost má propracovaný systém vzdělávání, jež je zároveň i samotnými zaměstnanci hodnocen kladně. Nicméně, existuje zde prostor pro zlepšení. Z rozhovorů se zaměstnanci a z odpovědí respondentů na otevřené otázky vyplynula nedostatečná variabilita metod školení. Zaměstnanci se často účastní pasivních metod školení, jako jsou např. přednášky, jednodenní školení a workshopy. Dále zaměstnanci jsou často školeni v tzv. Finančních produktech, jež však opakují účastníkům ty stejné informace. Dále by zaměstnanci ocenili aktualizovaný katalog kurzů a nové aktivnější metody školení. Hodnocení školení a jednotlivých programů bych doporučila provádět pomocí elektronických formulářů, jelikož aktuální písemná forma není efektivní (viz. příloha).

Navrhuji proto, aby byla více využívána podniková Akademie, kde existuje prostor pro aktivní metody školení. Mezi tyto metody bych zařadila zejm. hraní rolí a hrané rozhovory, dále bych doplnila metody o případové studie. Současně navrhuji pořádat školení tzv. Finančních produktech pomocí e-learningu. Případné novinky lze zasílat pomocí emailů. Dále často zmiňovaným nedostatkem je pořádání školení ve volném čase zaměstnanců. Zvážila bych proto alespoň částečně realizovat školení v pracovní době. Současně doporučuji převést dotazníky hodnocení školení a programů do elektronické podoby a požadovat vždy slovní hodnocení od účastníků.

5 Závěr

Z provedené analýzy a z výsledků dotazníkového šetření vzešlo následující.

Společnost AAA Auto má kvalitní systém vzdělávání, který dle hodnocení zaměstnanců napomáhá ke zvýšení jejich pracovního výkonu na daných pozicích.

Jedním z nedostatků jsou pasivní metody vzdělávání a dále také neaktualizovaný katalog kurzů. Dále písemná forma hodnocení není příliš vhodná.

Návrhy ke zlepšení se týkají většího využití podnikové Akademie, rozšíření metod školení o ty aktivnější, tady např. hraní rolí. Dále školení v tzv. Finančních produktech lze realizovat pomocí e-learningu a stejně tak formuláře hodnocení školení a programu by bylo vhodné přepracovat na elektronické oproti stávajícím písemným.

6 Literatura

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

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BAREŠOVÁ, Andrea. E-Learning ve vzdělávání dospělých. Praha: VOX, 2003. ISBN 80-86324-27-3.

BARTÁK, Jan. Od znalostí k inovacím. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 190 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-03-5.

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

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BUCKLEY, Roger. The Theory and Practice of Training. 6. vyd. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5419-7.

DAY, David V. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations. New York: Oxford University Press, 2014. ISBN 978-0-19-975561-5.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-x.

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

KAMENÍČEK, Jiří. Lidský kapitál: úvod do ekonomie chování. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0449-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Vydání první. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 stran. ISBN 978-80-7204-907-3.

MONTAG, Petr. Assessment centre - moderní metoda pro výběr, hodnocení a výcvik. [přednáška]. Praha: ČVUT, 4. března 2015.

MUŽÍK, Jaroslav. Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 324 s. ISBN 978-80-7357-581-6.

STOREY, John. Human Resource Management: A Critical Text. 3rd ed. London, Thomson Learning, 2007. ISBN 978-1-84480-615-7.

SVATOŠ, Vladimír, and Petr LEBEDA. Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0318-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí - odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

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

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

Internetové zdroje

Autobazar AAA Auto: největší výběr ojetých vozů [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.aaaauto.cz/>

Interní nepublikované zdroje

Dokumenty z HR Intranetu

Výroční meeting HR oddělení. AAActual. 2016, duben

7 Seznam příloh

Příloha 1: Organizační diagram HR oddělení společnosti AAA Auto

Příloha 2: Dotazník

Příloha 3: Formulář hodnocení účastníka školení

Příloha 4: Formulář hodnocení školícího programu

8 Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání

9 Seznam grafů

Graf 1: Struktura zaměstnanců českých poboček společnosti AAA Auto

Graf 2: Segmentace školení

Graf 3: Školení – srovnání roku 2014 vs. 2015

Graf 4: Respondenti dle pohlaví

Graf 5: Jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání ve společnosti AAA Auto?

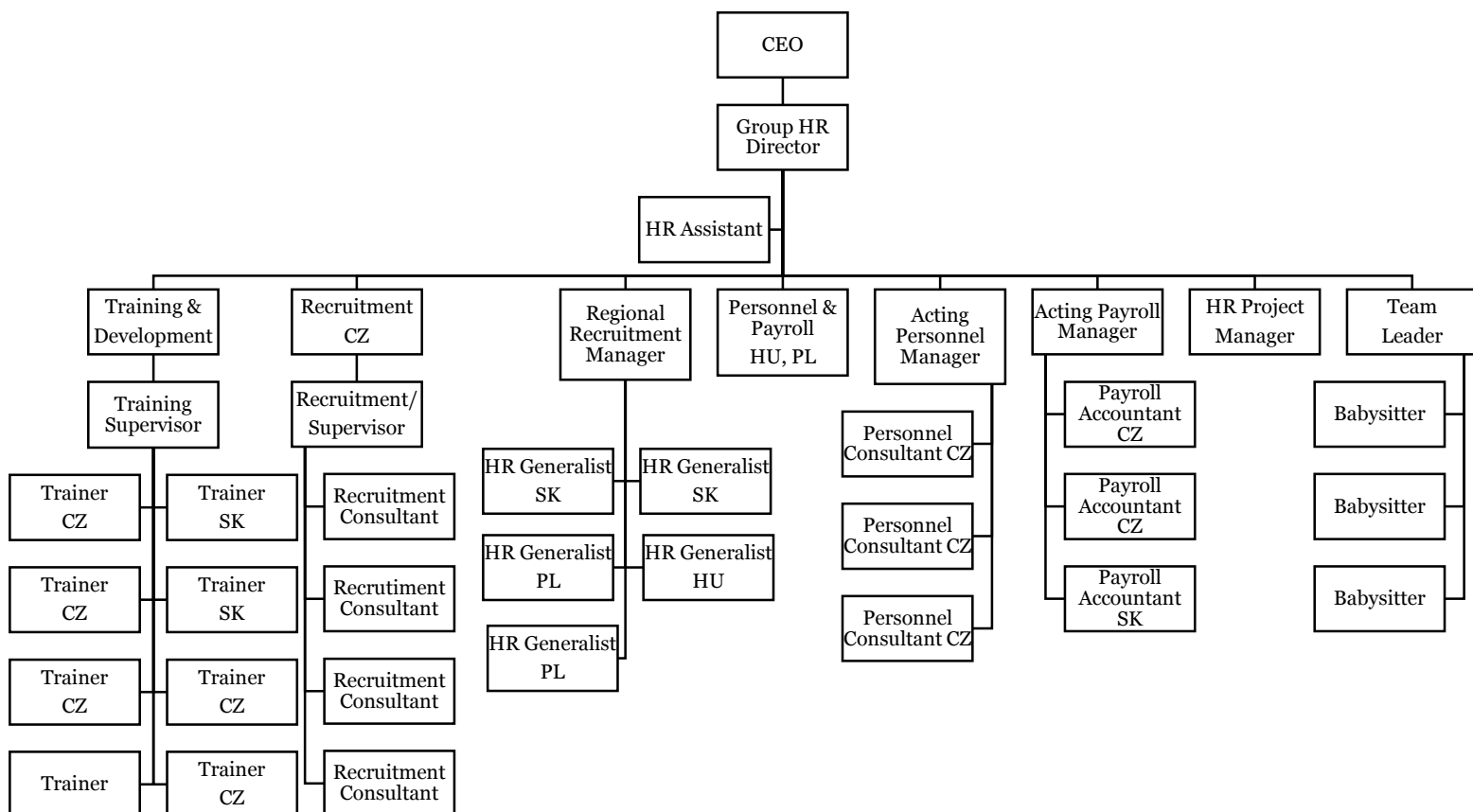
Graf 6: Vyhovuje Vám frekvence pořádání školení a vzdělávacích aktivit?

Graf 7: Jste spokojen/a s obsahovou a tematickou náplní školení?

Graf 8: Pomáhají Vám školení a tréninky k lepšímu pracovnímu výkonu na Vaší pozici?

Graf 9: Jak dlouho pracujete ve společnosti AAA Auto?

Příloha 1: Organizační diagram HR oddělení společnosti AAA Auto



Příloha 2: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou 3. ročníku ČVUT v Praze. Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého anonymního dotazníku zjišťující spokojenost Vás, tedy zaměstnanců, se systémem vzdělávání ve společnosti AAA Auto. Získané informace využiji při tvorbě své bakalářské práce.

Předem děkuji za Váš čas.

1. Jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání ve společnosti AAA Auto?

- Rozhodně ano

- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

2. Vyhovuje Vám frekvence pořádání školení a vzdělávacích aktivit?

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

3. Jste spokojen/a s obsahovou a tematickou náplní školení?

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

4. Pomáhají Vám školení a tréninky k lepšímu pracovnímu výkonu na vaší pozici?

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

5. Účastnili jste se nějakého neefektivního či nepřínosného školení?

6. Co byste změnili na současném systému podnikového vzdělávání?

7. Jak dlouho pracujete ve společnosti AAA Auto?

- 2 roky a méně
- 3-5 let
- 6-8 let
- 9 let a více

HODNOCENÍ ŠKOLÍČÍHO PROGRAMU

III. Praktické zaškolování a nástechy:

Positivní:
co se ti líbilo :

Oblasti ke zlepšení (negativa):
co navrhješ udělat jinak:

% hodnocení spokojenosti:



IV. Spokojenost s trenérem:

Positivní:
co se ti líbilo :

Oblasti ke zlepšení (negativa):
co navrhješ udělat jinak:

% hodnocení spokojenosti:



V. Tvůj další rozvoj:

V jaké oblasti se chceš dále vzdělávat:

Co konkrétně tě zajímá:

8. Vaše pohlaví.

- žena
- muž

HODNOCENÍ ŠKOLÍCÍHO PROGRAMU



NAZEV POZICE:

datum nástupu:

jméno účastníka:

místo konání:

I. Obsahová náplň tréninků v programu:

Pozitiva:

co se ti líbilo :

Oblasti ke zlepšení (negativa):

co navrhuješ udělat jinak:

% hodnocení spokojenosti:



II. Organizace školícího programu (komunikace, ubytování, apod) :

Pozitiva:

co se ti líbilo :

Oblasti ke zlepšení (negativa):

co navrhuješ udělat jinak:

% hodnocení spokojenosti:



HODNOCENÍ ÚČASTNÍKA ŠKOLENÍ



Název kurzu: Efektivní komunikace

datum konání: 15. ledna 2015

Jméno účastníka:

místo konání: Praha

Vaše vyjádření:

Vaše hodnocení:



Máte zájem zúčastnit se dalšího školení? ANO NE

Na jaké téma by mělo být další školení zaměřeno?

Co by Vás konkrétně v této oblasti zajímalo? Co byste se chtěli na školení dozvědět?

Pozvánka obdržel neobdržel

Doporučila bys kurz jiným zaměstnancům? ANO NE

Souhlasím se zveřejněním tohoto hodnocení ANO NE