

**M O R A V S K Á V Y S O K Á Š K O L A O L O M O U C**

**Veronika Kvapilová**

**OSOBNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ – PRODAVAČ V CHAOS JEANS**

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Dana Pokorná

Olomouc 2008

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne .....

.....

vlastnoruční podpis

Je mou milou povinností poděkovat paní PhDr. Daně Pokorné ze cenné rady, připomínky a odborné vedení bakalářské práce.

## Obsah

Úvod.....	6
1 Rozvoj pracovníka .....	7
1.1 Pojem rozvoj.....	7
1.2 Rozvoj pracovníka v měřítku moderních autorů .....	7
2 Vzdělávání .....	13
2.1 Pojetí vzdělávání .....	13
2.2 Formování pracovních schopností.....	14
2.3 Systematický přístup ke vzdělání .....	15
2.4 Identifikace potřeb .....	19
2.5 Plánování vzdělávání.....	21
2.6 Hodnocení a efektivita vzdělávání .....	24
2.7 Závěr.....	25
3 Kariéra .....	27
3.1 Plánování kariéry .....	27
3.2 Realizace.....	29
3.3 Závěr.....	29
4 Talent management.....	31
4.1 Co je to talent?.....	31
4.2 Kdo je talentem?.....	31
4.3 Talent management.....	31
4.4 Závěr.....	32
5 Vztah ostatních personálních činností k rozvoji pracovníků .....	34
5.1 Závěr.....	34
Rozvoj pracovníků v organizaci Chaos jeans .....	35
1 Společnost Chaos jeans.....	35

2	Historie firmy.....	36
3	Organizační struktura.....	37
4	Systém rozvoje ve firmě Chaos jeans .....	39
4.1	Rozvoj prodavaček .....	39
4.2	Profi-Communication s.r.o. - vzdělávací a poradenská agentura.....	39
4.3	Kurzy prodavaček.....	40
4.4	Mystery shopping .....	41
4.5	Vzdělávání manažerů .....	45
4.6	Závěr.....	45
5	Kariérní růst v Chaos jeans .....	46
6	Talent management ve firmě Chaos jeans .....	47
	Závěr .....	48
	ANOTACE .....	50
	Seznam literatury a pramenů: .....	51
	Seznam obrázků.....	52
	Seznam příloh .....	53

## Úvod

Téma mé bakalářské práce je Osobní rozvoj zaměstnance v Chaos jeans. Osobní rozvoj pracovníka je téma velice široké a obsáhlé, zabývá se jím mnoho autorů dnešní literatury. Důvod, proč zvolila osobní rozvoj zaměstnance je, že tohle téma je pro fungování moderní firmy velmi aktuální. Není nic důležitějšího v organizaci než lidský kapitál a ten si musíme hýčkat a starat se o něj.

Osobní rozvoj nelze shrnout na pár stránek a lze se jím zabývat hodně do hloubky. To je další důvod, proč jsem si zvolila zrovna osobní rozvoj zaměstnance. Podle mě je rozvoj neskutečně zajímavé téma. Vždy mě zajímali lidské zdroje a myslím si, že to téma je velice užitečné i pro mou budoucnost manažera.

Každá firma se snaží být úspěšná a prosadit se. K tomu potřebuje mít schopné, vzdělané a motivované zaměstnance. Proto je tak důležitý právě rozvoj zaměstnance. Zahrnuje neskutečné množství možností, jak zaměstnance rozvíjet, jak se k rozvoji stavět a co použít jako jeho nástroj k rozvíjení.

Hlavním důvodem ale, proč jsem si zvolila osobní rozvoj jako téma mé bakalářské práce, je moje úzká vazba na tuto firmu. Ve firmě Chaos jeans pracuji již více jak šest měsíců, tudíž zde také mohu použít svoje zkušenosti.

Cílem práce je zmapovat systém rozvoje pracovníků ve společnosti Chaos jeans. Práce je koncipována ze dvou částí. V teoretické části chci celkově popsat, co vlastně rozvoj zaměstnanců znamená a zahrnuje, jak se k tomu tématu staví dnešní autoři a co do rozvoje zahrnují, či považují za jeho částí. V navazující praktické části mám za cíl zjistit, jaký systém rozvoje pracovníků má společnost Chaos jeans, co ona do rozvoje zahrnuje a jakým způsobem jej realizuje. Otázkou zde také bude, kdo je za rozvoj ve společnosti odpovědný a kdo jej řídí.

Hypotézou, kterou jsem si na začátku určila, je můj předpoklad, že ve zmiňované firmě rozvoj pracovníků není propracován na takové úrovni, jak by měl být. Abych zjistila, jak se firma staví k osobnímu rozvoji, seznámím se nejdříve s firemními základními procesy. K vytyčenému cíli mi také pomůže studium vnitropodnikových dokumentů a na závěr rozhovor s majitelem společnosti Chaos jeans.

# 1 Rozvoj pracovníka

## 1.1 Pojem rozvoj

Jak jsem již v úvodu napsala, v této práci se budu zabývat rozvojem pracovníků v organizaci. Dříve než začnu popisovat jednotlivé části, ráda bych lehce nastínila, co vlastně rozvoj je a co všechno zahrnuje.

*„Rozvoj je označení procesu, který má za cíl zlepšování původního stavu, či jeho přetvoření do lepší podoby. Rozvoj je chápán jako proces zlepšování, vedoucí ke vzniku lepší verze než byla předchozí, ze které vycházela. Opakem rozvoje je stagnace, kdy nedochází ke zlepšování, ale k pozastavení, či případně zhoršování stavu<sup>1</sup>.“ [15]*

V souvislosti ještě se samotným pojmem rozvoj bych se ráda zmínila, jak ho vidí F.Hroník ve své knize. Podle něj jde o dosažení žádoucí změny pomocí učení se. Z obrázku č.1 se zjevné, že základ všeho je učení se, které nazývá jako proces změny. Zahrnuje nové vědění i nová konání, které pak dále obsahuje rozvoj, jehož součástí je v konečné fázi vzdělání, které charakterizuje jako jeden ze způsobů učení (se) neboli organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Tento způsob učení musí mít svůj začátek a konec, proto se k celému procesu musí firma stavět systematicky. [5]

## 1.2 Rozvoj pracovníka v měřítku moderních autorů

Když jsem si procházela literaturu, vhodnou k mému tématu, zjistila jsem, že každý autor vidí rozvoj pracovníka trochu jinak. Ne každý pokládá za součást rozvoje jenom samotné vzdělávání ale i další personální činnosti.

Jeden z nejvýznamnějších personalistů dnešní doby Josef Koubek ve svém knize ŘLZ mluví v souvislosti s rozvojem hlavně o vzdělávání, systému vzdělávání, metodách a plánování vzdělávání. Nezabývá se přímo slovem rozvoj, co to je a co k tomu patří. Zmiňuje o něm ale při popisu jiných personálních činností jako např. hodnocení. [6]

Podobně jako Koubek popisuje rozvoj i další autor, Jan Urban, který na tohle téma mluví též převážně o vzdělávání pracovníků, ale navíc zde přidává jako jeho součást i trénink a

---

<sup>1</sup> Takto popisuje rozvoj slovník na internetovém portálu [www.wikipedia.cz](http://www.wikipedia.cz). Tato definice je sice brána spíše obecně ale i přesto ji můžu na pracovníky použít. I u nich jde přece jenom o celkové zlepšování např. znalostí a dovedností, rozšiřování kompetencí, rozvíjení samotné osobnosti.

kariérní plánování. Na rozdíl ale od Koubka se více věnuje tématu řízení rozvoje zaměstnanců, kde v první řadě zdůrazňuje, že trénink a rozvoj zaměstnanců představuje jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti. [11]

Existuje mnoho dalších autorů, kteří se o rozvoji pracovníků byt' jen na okraj zmiňují, a to např. Stýblo J., Bělohávek F., Pauknerová D.. atd.. [3,8,9]

### **1.2.1 Rozvoj a trénink**

Jak jsem již v předchozí kapitole uvedla, každý autor pohlíží na rozvoj z jiného úhlu. Trénink je považován mnohými autory jako součást rozvoje, proto se tímto tématem chci v následujících odstavcích zabývat.

*„Důležitou úlohu, kterou vzdělávání a trénink ve vyspělých zemích hraje, ilustrují dlouhodobě rostoucí ukazatele rozsahu vzdělávacích a tréninkových aktivit ve finančním i fyzickém vyjádření např. náklady na trénink a rozvoj na zaměstnance za rok apod.“ [11]*

Podle J. Urbana vedoucí společnosti věnují dnes na trénink a rozvoj svým zaměstnanců 6-8 procent přímých mzdových nákladů a jejich zaměstnanci jim věnují v průměru 40 hodin ročně. Tohle je sice fakt, který autor napsal, ale realita bývá jiná. Nemyslím si, že každá firma je v pozici, aby věnovala takové finanční prostředky na rozvoj pracovníků. Je rozdíl, mezi o společnostmi a společnostmi. Když vedle sebe postavím dvě organizace různého typu např. ČSOB a maloobchodní řetězec Hruška, tak je jasné, že v tom maloobchodním řetězci nebudou mít, pokud vůbec, propracovaný systém rozvoje pracovníků na takové úrovni jako v druhé organizaci, což znamená, že pravděpodobně nebudou vynakládat takové finanční prostředky samozřejmě. [11]

Pod pojmem trénink, o kterém jsem se zde na začátku již zmiňovala, by si mohl člověk představit např. jen školení, ale trénink je kategorií podstatně širší. Dle odhadů, zhruba 90 procent osobního i profesního rozvoje se uskutečňuje během pracovního procesu, na základě pracovních aktivit přímo. [12]

*„Trénink zaměstnanců, představující vytváření pracovních dovedností nezbytných ke správnému výkonu práce, a jejich rozvoj spočívající ve vytváření schopností potřebných do budoucna, často v souvislosti s profesním nebo kariérovým postupem vyžaduje trvalou pozornost a podporu manažerů.“ [11]*

Zde vyvstala důležitá otázka, kdo je odpovědný za rozvoj pracovníků a kdo má kompetence jej řídit. Podle Urbana má manažer jakožto nadřízený ve své firemní organizaci řízení a podpoře rozvoje svých zaměstnanců nejlepší předpoklady. Je to dané tím, že ke tréninku a rozvoji poskytuje potřebný čas a finanční prostředky, ale také i tím, že samotné



zaměstnance rozvíjí např. tak, že jim zadává nové a náročnější úkoly, skládá je v týmy a zapojuje do projektů. Samozřejmě nikoho nemůžeme k ničemu nutit, proto je zde velice důležitá motivace. Nic nepůjde násilím, chce to čas a trochu motivace. [11]

Je zřejmé, jak je celý systém řízení lidských zdrojů propletený. Systém lidských zdrojů nelze jen tak rozčlenit na jednotlivé části, aniž by jednotlivé oblasti nebyly vzájemně provázány. Tak je to i u rozvoje pracovníků. Nemůžeme říct, že zahrnuje tuto část, tento okruh a tuto kategorii. Naopak, je to velice široká oblast úzce propojená s ostatními personálními činnostmi a záleží na manažerovi, jak si sestaví ten svůj způsob rozvoje a o do něj vše zahrne.

### **1.2.2 Plán individuálního rozvoje**

V předchozích kapitolách jsem definovala co je to rozvoj, jak ho vidí moderní autoři a co vše zahrnuje. Než začneme systém rozvoje v organizaci zavádět, musíme jej naplánovat.

Jeden z hlavních cílů firmy je zisk. Jednou z podmínek, abychom předpokládaných zisků dosáhli, je mít výkonné zaměstnance. Proto je rozvoj a trénink zaměstnanců tak důležitý pro manažery. Schopní manažeři jsou výkonnější, můžeme jim delegovat složitější úkoly, což vede k tomu, že pak mohou i manažery např. v době nepřítomnosti zastupovat. Aby vše fungovalo jak má, musí manažer mít vypracovaný systém rozvoje a ten se musí podřídit jednak budoucím potřebám firmy ale i rozvojovým potřebám zaměstnanců.

Literatura definuje základní nástroj efektivního rozvoje zaměstnanců jako plán individuálního rozvoje. Plán rozvoje by měl obsahovat tyto základní prvky:

- **Rozvojové cíle.** Ty se odrážejí od odborných manažerských nároků jeho pozice a kariérového postupu pracovníka v oblasti, kde působí. V souvislosti s pozicí mohou obsahovat jednak cíle odborné, tak i cíle, které se vztahují k rozvoji řídicích schopností.
- **Nástroje k dosažení rozvojových cílů.** Po tom, co jsou stanoveny osobní rozvojové cíle, musí se manažer rozhodnout, jak těchto cílů dosáhne. Podle Urbana je k dispozici řada nástrojů: zařazení zaměstnance do týmu, přiřazení ke zkušenějšímu zaměstnanci nebo nadřízenému, kde bude sledovat jeho práci, účast v tréninku nebo zadání složitějších úkolů.
- **Termíny dosažení rozvojových cílů.** Plán individuálního rozvoje by neměl smysl, pokud by postrádal nějaký termín, dokdy musí být rozvojové cíle dosaženy. Odpovídající termín tedy musí mít každý rozvojový cíl. Stanovené termíny by neměly

být ani moc blízké, ty by vyvolali vlnu stresu a neměli by ten správný efekt, ale ani moc vzdálené, kdy by mohli ztratit naléhavost a motivační působnost. Nejvhodnější tedy jsou termíny, kdy mají zaměstnanci dostatek času a prostoru na jejich splnění.

- **Standarty pro měření rozvojových cílů.** Abychom mohli zjistit, zda byl cíl splněn, musí být stanoven nějaký způsob na jeho zjištění. Kritéria, podle kterých pak bude manažer posuzovat, zda bylo cíle dosaženo, by měly být jasná, jednoduchá a měli by se na nich se zaměstnanci dohodnout. [9,11]

Efektivní plán rozvoje nemusí být moc složitý, jednoduchý funguje lépe. Není důležitá ani tak forma, ale to aby manažer se zaměstnanci ten plán skutečně vytvořil.

### **1.2.3 Strategie rozvoje**

Dalším autorem, který mapuje rozvoj pracovníka je F.Hroník. Na rozdíl od ostatních autorů se věnuje v popisu rozvoje hlavně strategii rozvoje.

*„Strategie rozvoje je závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou personální strategie a business strategie.“* [5]

Autor zde zdůrazňuje hned ze začátku, že je důležité rozlišit, zda koncipujeme rozvoj pro “organizaci na jedno použití” nebo pro „revitalizující organizaci“. Organizace na jedno použití jsou vytvářeny na omezenou dobu, dokud je hlavní produkt rentabilní, neboli výnosný. Obvykle se tyto firmy moc nerozvíjí a jejich životnost je v souvislosti se záměrem omezená. To je také důvod, proč se orientují na práci s hotovými lidmi, které už nemusí dále rozvíjet a vzdělávat. Tento typ organizací investuje maximálně na vstupní zácvik a jsou orientovaný hlavně na nízké náklady. To, co ušetří za rozvoj a vzdělání, pak mohou použít právě na získávání tzv. “hotových lidí”. [5]

U revitalizující organizace to vidí autor zcela jinak. Poukazuje hlavně na to, že revitalizující organizace musí pružněji reagovat na vnější podmínky. Strategie rozvoje je zde samozřejmě propracovanější a struktura je zde složitější. Své uplatnění zde budou nacházet i specialisté na rozvoj a vzdělávání. [5]

Strategii rozvoje a vzdělávání u revitalizujících se organizací koncipuje Hroník do tří základních os:

- Strategie organizačního rozvoje X Strategie rozvoje jedinců
- Strategie diferenciací X Strategie integrace
- Strategie velkého skoku X Strategie plynulého zlepšování [5]

### **Strategie rozvoje organizace a jedince**

Rozvoj organizace a jedinců v ní vede ke zvýšení výkonnosti společnosti. Pokud chceme rozvíjet nelze se zaměřit na jednu věc a na druhou ne, proto tu jsou strategie ze dvou úhlů pohledu.

#### Strategie organizačního rozvoje

Organizační rozvoj se soustřeďuje na změnu ve fungování jak celé organizace tak i jejích částí, čímž má autor na mysli hlavně týmy, oddělení, divize apod. Typická pro takovou strategii je společná práce na konkrétních problémech přímo za chodu organizace. [5]

#### Strategie rozvoje jednotlivců

Zde autor uplatňuje v organizacích tzv. kompetenční model, při jehož sestavování se zdůrazňuje hlavně sociálně psychologické hledisko, které obsahuje tři druhy kompetencí : kompetence řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení. [5]

### **Strategie diferenciací a integrace**

V této strategii poukazuje autor na paradox dnešní doby, na dva odlišné přístupy a to diferencující přístup(diferenciací) a bezbariérový přístup(integrace). Aby byla strategie účinná měly by se tyto dva přístupy vzájemně prolínat. Oba mají svůj význam. Diferenciací je důležitá z hlediska podpory dosahování vysoké výkonnosti, a na druhou stranu integrace je zaměřená na společné budování znalostí a dovedností. [5,6]

#### Diferenční přístup

*„Jeho podstatou je vytvoření kritérií, podle kterých se koncipuje rozvojový program tak, aby byl záměrný a rozlišující podle potřeb organizace či vlastního příjemce.“ [5]*

Příkladem diferenciálního přístupu je strategie minimální laťky, která se zaměřuje především na ty, kteří mají potíže s naplněním minimální úrovně standardů ve společnosti. Druhým příkladem je strategie maximální laťky, kdy naopak pozornost zaměřena na ty nejvýkonnější, kteří jsou schopni zdolávat laťky, přes které se průměrní zaměstnanci nedostanou. Pokud nelze uplatnit ani jednu ze strategií, lze uplatnit Strategii obou laťek. [5]

#### Bezbariérový přístup

Bezbariérový přístup znamená ve své podstatě uvolnění možnosti rozvoje pro všechny pracovníky bez ohledu na to, na jaké pozici pracují a jak jsou výkonní.

#### Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování

Každé učení má za cíl přinést změnu. Jakého charakteru bude změna, záleží na přístupu. V zásadě se může změny docílit velkým skokem nebo plynulým zlepšováním. [5]

#### Strategie velkého skoku

Strategii velkého skoku lze uplatnit v případě, kdy jde o potřebu velké změny v krátkém čase. Podle autora jsou tyto změny vyvolány tlakem zvenčí, naopak vnitřní tlak vede k plynulému zlepšování. To je hlavní rozdíl mezi těmito dvěma strategiemi. [5]

#### Strategie plynulého zlepšování

Podstatou této strategie je, že to samotné plynulé zlepšování probíhá záměrně, nepřetržitě a s vysokou důsledností. V praxi bývá ale nejvíce využívána samozřejmě kombinace těchto strategií.[5]

## 2 Vzdělávání

### 2.1 Pojetí vzdělávání

„Vzdělávání je proces získávání vědomostí a znalostí, které získáváme učením během výuky, zkušenostmi a podobně. Teprve výsledkem vzdělávacího procesu je vzdělání, což je souhrn získaných vědomostí.“ [15]

V moderní době je proces vzdělávání pracovníků čím dál více důležitý. Jak už jsem v předchozí kapitole naznačovala, jde o tlak zvenčí. Aby firma takový tlak ustála, musí být flexibilní a to znamená mít flexibilní zaměstnance, kteří jsou připraveni na změny a umějí na ně rychle reagovat. Tito lidé musí také změny akceptovat a podporovat je.

Vzdělávání a formování pracovních schopností je dnes nejen proces důležitý, ale také celoživotní. Při dnešní dynamické a rychle se vyvíjející době, kdy se technika žene dopředu rychlým tempem, musí firma zajistit, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností byla v souladu s dynamikou doby. J.Koubek to shrnul tak, že již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků (školení, doškolování atd.), ale stále více jde o rozvojové aktivity, které se zaměřují na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností. Podle něj právě tyto rozvojové aktivity formují tu tak často zmiňovanou flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny. [6]

Důvodů, proč se organizace mají věnovat rozvoji svých pracovníků našel Koubek hodně, ale zde jich zdůrazním jen několik nejzajímavějších<sup>2</sup>:

- Technika a technologie v organizaci se častěji mění
- Organizační změny, které musejí pracovníci zvládnout
- Nutnost snižování nákladů
- Reakce na proměnlivost podnikatelského prostředí
- Rozvoj pracovníků a péče o ně vytváří jednak dobré jméno společnosti ale pomáhá lépe získávat nové pracovníky [6]

---

<sup>2</sup> Proč vzdělávat zaměstnance viz příloha č.1.

*„Vzdělávání je bráno jako proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učení směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činnosti. Cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly“.* [6]

Existuje mnoho definic co je vlastně vzdělávání, ale myslím, že nejlépe to vystihl J.Koubek, který označil vzdělávání pracovníků jako personální činnost, která zahrnuje mnoho aktivit jako např. přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovní pozice, dále také zvyšování použitelnosti pracovníků, čímž myslel, aby zaměstnanci byli zvládali znalosti a dovednosti pojící se jinými pracovními pozicemi. [6]

Dále zde autor zdůrazňuje rekvalifikační procesy, kde jde o to, že pracovníci, kteří mají povolání, které zrovna firma nepotřebuje, jsou přeškoleni na tu pozici, kterou firma naopak potřebuje. Je daleko více činností, které tento autor zahrnuje pod pojem vzdělávání, ale podle mě nejdůležitější část je tzv. formování pracovních schopností, které zahrnuje i formování osobnosti. [6]

Ať už je proces vzdělávání pracovníků definováno jakkoliv, vždy jde o firmu, o její flexibilitu, stabilitu, jméno a výkon. Cílem každé firmy je zisk. Rozvoj a vzdělávání je taktéž důležitá část cesty ke stanovenému zisku.

## **2.2 Formování pracovních schopností**

Tato část Koubkovy definice mě natolik zaujala, že jsme rozhodla jí věnovat jednu podkapitolu. Nejen proto, že je to důležitá část procesu vzdělávání, ale i proto, že jako jediný autor z mnoha knih, které jsem si prošla, se tímto tématem zabývá.

Koubek J. zde na začátku rozlišuje dva důležité pohledy na formování pracovních schopností:

- a) formování pracovních schopností člověka, kde jde o formování v obecném slova smyslu, v průběhu jeho života
- b) formování pracovních schopností pracovníka, kde jak už podle názvu poznáme, jde o formování pracovních schopností zaměstnance v určité organizaci. [6]

Samozřejmě si svoje pracovních schopnosti neformují samotní zaměstnanci, ale organizace, která je zaměstnává a k tomu jí pomáhá i systém, který Koubek J. rozděluje na tři části:

- 1) oblast všeobecného vzdělávání
- 2) oblast odborného růstu
- 3) oblast rozvoje [6]

Pokud jde o tu oblast všeobecného vzdělávání, tak zde se formují hlavně základní dovednosti a znalosti a orientuje se na sociální rozvoj jedince. Naopak je tomu v druhé oblasti. V oblasti odborného růstu jde už o konkrétní procesy např. přípravy na zaměstnání, formování již specifických znalostí. Těchto procesů je více ale autor se zde zaměřil hlavně na základní čtyři.

- **Základní příprava na povolání**, která se většinou uskutečňuje mimo organizaci a jak zdůrazňuje autor, vůbec mimo celý systém vzdělávání pracovníků
- **Orientace**, kterou jsem pochopila jako rychlý proces adaptace, kdy si nový zaměstnanec rychle osvojí pracovní dovednosti a znalosti.
- **Doškolení**. Zde jde o další proces odborného růstu, kdy se musí pracovník přizpůsobit novým znalostem a dovednostem, musí umět rychle reagovat na změny a tlak okolí.
- **Přeškolení**, neboli rekvalifikace, je, jak jsem již jednou uvedla, formování pracovních schopností, kde si musí pracovník osvojit nové dovednosti, nové znalosti spojené s novou pozicí, kterou firma právě potřebuje zaplnit. Autor zde rozděluje rekvalifikaci na plnou nebo částečnou. [6]

Třetí oblastí je oblast rozvoje. Oblast se orientuje na rozvíjení jiných znalostí a dovedností, než jaké jsou nutné k pracovní pozici, kterou zaměstnanec vykonává. [6]

*„Lze konstatovat, že rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávané práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj.“ [7]*

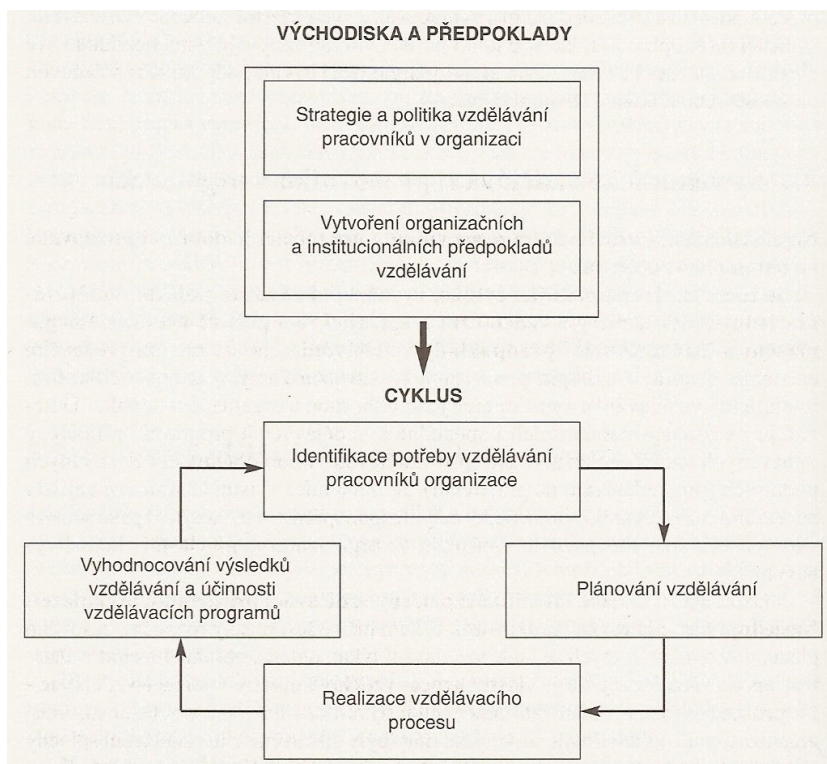
Řekla bych, že rozvoj formuje osobnost člověka nejen proto, aby vykonával svou práci tak, jak má, ale aby i přispíval ke zlepšování mezilidských vztahů ve firmě. Vzdělávání není jen se něco učit, ale formovat svou vlastní osobnost a pozici ve společnosti.

### **2.3 Systematický přístup ke vzdělání**

Když chceme, aby ve firmě něco fungovalo, musíme tomu dát řád a systém. To musíme i pokud nám jde o vzdělávání pracovníků. Systematický přístup nám do systému pak vnese pořádek a přehlednost. Ve firmě jsou to právě pak personalisté, kteří jsou odpovědní za systematickosti.

*„Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělání.“ [6]*

K předchozímu odstavci bych jen dodala to, aby vzdělávání mělo určitý systém, musí existovat skupina pracovníků, která vzdělávání iniciuje a zajišťuje odbornou a organizační stránku. Důležitá je také existence vzdělávacích programů, za které jsou právě tito pracovníci odpovědní. Určitě by to nešlo bez vzdělávacích prostor a zařízení.



Obrázek 1 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace [6]

### 2.3.1 Funkce vzdělávání

Ještě než budu popisovat, jak vidí dnešní autoři systematické vzdělávání, pozastavila bych se ještě u toho, jakou funkci vůbec vzdělání má.

Podle F.Hroníka má vzdělávání v organizaci dva cíle, neboli dvě funkce:

- Rozvoj způsobilostí všeho druhu
- Zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti [5]

Tyhle dvě funkce jsou funkcemi základními, ale autor je zde pak rozšiřuje o další :

- Orientační a adaptační
- Integrační
- Kvalifikační
- Specializační



- Inovační a změnová
- Motivační [5]

Samozřejmě vzdělávací aktivity nenaplňují všechny funkce stejnou měrou. Je důležité v jaké fázi toho vzdělávání jsme. Nejdůležitější jsou podle mě funkce orientační a adaptační na začátku celého procesu a do budoucna, pokud se jedná o kariéru, tak naopak kvalifikační a specializační.

V souvislosti s těmito funkcemi bych se ještě ráda zmínila o tzv. zdělávání během adaptace. F. Hroník to zde zdůrazňuje jako součást systematického přístupu ke vzdělávání.

Optimální délka adaptačního procesu trvá podle něj čtyři až šest měsíců. Je to poměrně dlouhá doba, nehledě na to, že přesahuje zkušební dobu. U tzv. organizací na jedno použití adaptační proces bude samozřejmě kratší. [5]

Struktura adaptačního procesu je:

- a) seznámení pracovníka s firmou, kde ho organizace musí seznámit se základními údaji, historií a filosofií firmy, jejími cíly a postavením na trhu, organizační strukturou, principy odměňování atd.
- b) seznámení pracovníka s chodem firmy, kdy mu představíme jednotlivé pozice, kdo je za co odpovědný atd.
- c) zařazení, pracovní povinnosti a úkoly, kdy ho seznámíme s jeho pozicí, jeho povinnostmi, úkoly a kompetencemi, způsobem, jak ho budeme hodnotit, pracovní dobou, režimem [5]

Adaptační proces je velmi důležitý a neměl by se podceňovat. Nelze přijmout pracovníka, posadit ho na židli a čekat, že nám zvedne výkonnost firmy. Všechno chce čas.

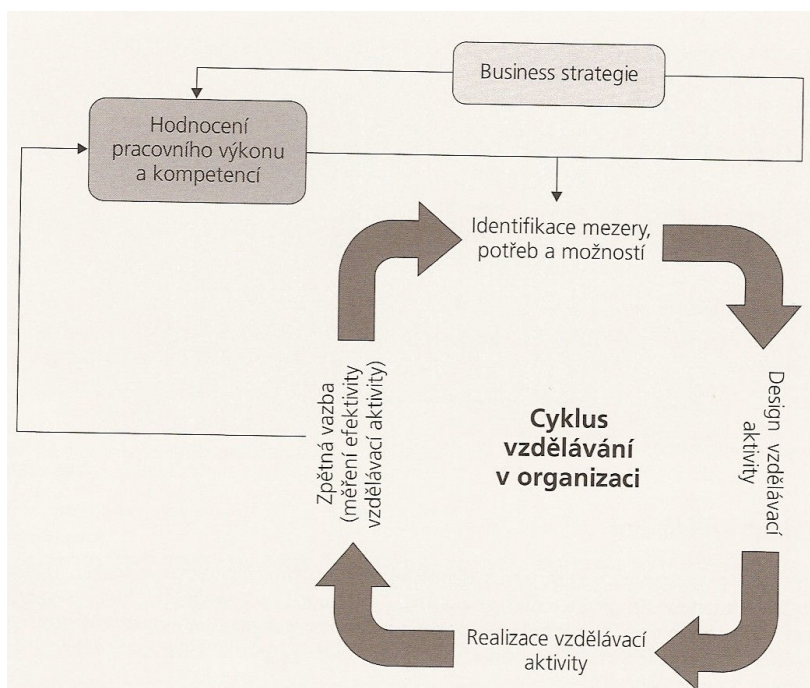
Systematické vzdělávání pracovníků má mnoho výhod a předností. Koubek jich ve své knize uvádí kvanta ale zde jich uvedu jen pár. Jde o výhody jako např.

- dává firmě schopné a připravené pracovníky bez hledání na trhu práce
- jak už bylo řečeno dříve, formuje to dovednosti a znalosti pracovníků
- zvyšuje pracovní výkon, produktivitu a kvalitu práce
- vzdělávací proces se inovuje díky předchozím zkušenostem [6]

Existuje ještě mnoho dalších výhod. V každém případě je proces vzdělávání velice důležitý z hlediska všech personálních činností.

Pokud jde o vlastní cyklus vzdělávání tak se většina autorů shoduje na základních čtyřech fázích. Vše začíná identifikací potřeb a mezer vzdělávání, následuje fáze plánování neboli (nebo ji jiní autoři nazývají designování vzdělávací aktivity), kde se řeší věci jako rozpočet, časový plán atd. Třetí fází je vlastní realizace vzdělávání a vše končí fází vyhodnocování výsledků vzdělávacího procesu a jeho efektivita. [5,6,9,11]

Všechny tyto fáze jsou pak rozhodující pro to, jak bude ve finále proces vzdělávání vypadat a jak bude efektivní, proto se jimi také budu ještě zabývat podrobněji. Pokud chceme opravdu fungující systém a systematický přístup, nesmíme vynechat ani jednu fázi.



Obrázek 2 Cyklus vzdělávání [5]

## 2.4 Identifikace potřeb

Identifikace potřeby vzdělávání u organizace je velice složitý proces. Kvalifikace a vzdělání jako vlastnosti člověka jsou velice obtížně identifikovatelné. Těžce se popisují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, lépe už nam to jsme se stanovováním vztahu mezi kvalifikací pracovníka a následujícím pracovním výkonem. Kvalifikaci a vzdělání můžeme popsat jak jednoduše např. podle dokončeného školního vzdělání, nebo složitější cestou pomocí různých metod a analýz.

Nikdy nemůžeme vše určit s naprostou přesností. „*Proto i fáze identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělání jejích pracovníků je založena na odhadech a aproximativních postupech.*“ Podle Koubka má tento proces identifikace spíše experimentální povahu a jeho výsledky vstupují pak do dalších procesů identifikací jako cenné zkušenosti. [6]

Je několik možností jak postupovat. F.Hroník uvádí několik metod, které jsou možné ke stanovení potřeb

### 1) Metody subjektivní identifikace rozvojových potřeb

- tyto metody zakládá autor na sebeposouzení, které se zaměřuje na pracovní chování.

- a) Autofeedback – autor tuto metodu nazývá nejen jako diagnostickou, ale také jako korektivní a umožňující změnu. Provádět tuto metodu je vhodné v půlročním až jednoročním intervalu<sup>3</sup>
- b) Retrospektivní autofeedback – je podobná metoda, kde využívá analýzy výjimečných pozitivních a negativních událostí, úspěchů a neúspěchů
- c) Styly učení – kde autor ukazuje, že kromě analýzy klíčových událostí je třeba také analyzovat, jaký způsob učení pracovníkům nejvíce vyhovuje.

### 2) Metody objektivní identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb

- tyto metody jsou naopak zaměřeny na zhodnocení druhými lidmi

---

<sup>3</sup>Autor se zde obrací na jednoho z největších teoretiků managementu P.F.Druckera, který zdůrazňuje, že kdykoliv přijmeme nějaké rozhodnutí nebo se odhodláme ke klíčové akci, musíme si zaznamenat, co by podle našich předpokladů mělo následovat. O několik měsíců později porovnáme svoje předpoklady s výsledky. Tohle jedna z metod, které jsou velice účinné a do budoucna už jenom jako zkušenost dosti cenné.

- a) Identifikace rozvojových potřeb nadřízeným – nařízený pracovník je zde rozhodující osobou a právě jeho podřízený je ta osoba potřebná k identifikaci potřeb. Při této metodě nadřízený hodnotí vztah mezi očekávaným a skutečným pracovním výkonem podřízeného.
- b) 360° zpětná vazba- je to spíše doplňkový nástroj pro identifikaci individuálních potřeb rozvoje a vzdělávání. [5]

Podle dalšího autora J. Koubka se v praxi při identifikaci potřeb postupuje tak, že se analyzuje širší a užší škála informací, které se získávají jednak z informačního systému nebo zvláštním šetřením. Autor tyto údaje dělí do tří skupin:

1. Údaje týkající se celé organizace (údaje týkající se organizační struktury, výrobního programu nebo údaje o pracovnících, jejich počtu, kvalifikaci, pracovní době nebo absenci)
2. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností (popis pracovních míst, jejich specifikace, autor to nazývá jako inventuru pracovních úkolů a potřeby práce v organizaci)
3. Údaje o jednotlivých pracovnících (jsou to znovu údaje o vzdělání, kvalifikace pracovníka, jeho hodnocení nebo absolvování kurzů) [6]

Všechny tyto údaje pak umožňují vytvořit si základní přehled. Dalším krokem na základě těchto údajů je pak analýza požadované potřeby vzdělávání pracovníků. K tomu napomáhají již jednou zmíněné metody, které zde autor jen vyjmenoval a na rozdíl od Hroníka F. příliš nespécifikoval. Popsal je jako:

- Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovníků
- Analýzy dotazníků či jiných způsobů průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků
- Zkoumání a hodnocení pracovníků výkonu jednotlivých pracovníků
- Monitorování výsledků porad a diskuzí
- Analýza pracovních záznamů vedených vedoucími pracovníky [5]

Při identifikaci potřeb vzdělávání pracovníků se můžeme opírat jednak o údaje týkající se organizace ale také o profesně kvalifikační strukturu pracovníků. Nesmíme se zapomenout

také zmínit o vývojové tendenci území, ze kterého čerpáme pracovní síly, a o zkušenostech se získáváním pracovníků. Často bývá obtížné získávat některé skupiny pracovníků z trhu práce a proto s tím to tak musíme počítat při identifikaci potřeb.

Protože vzdělávání pracovníků prospívá nejen organizaci, ale i svým zaměstnancům, jsou velice důležité i údaje o požadavcích pracovníků samotných. V neposlední řadě jsou důležitým podkladem i materiály týkající se hodnocení pracovníků i jejich výkonu. [11]

Z toho všeho vyplývá, že ať už použijeme jakoukoliv metodu vždy je pro nás důležité, jaké informace hledáme. I když nebudou přesné, přesto to pro nás budou cenné informace jak pro tuto chvíli, tak do budoucnosti, jako cenné zkušenosti.

## 2.5 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je další fází v celém procesu vzdělávání a plynule navazuje na předešlé fáze. To, co jsme si v předchozí kapitole a zároveň i fázi identifikovali a stanovili, teď více konkretizujeme. Máme už údaje zhruba o rozpočtu a formě, máme údaje o pracovnících, jejich potřebách a požadavcích a z toho všeho teď vycházíme a dáváme to tzv. dohromady. Více specifikujeme program vzdělávání, jeho předmět, na který se bude zaměřovat, počty zaměstnanců, které do toho zapojíme, metody a prostředky vzdělávání. Nesmí se zapomenout ani na časový plán vzdělávání. [5,6]

V dobře vypracovaném plánu vzdělávání pracovníků by měly být podle J.Koubka zodpovězeny tyto otázky:

- 1) Jaké vzdělávání? (neboli obsah )
- 2) Komu? (jakým účastníkům, jestli to bude skupina, jednotlivci, jaká kategorie účastníků, podle jakých kritérií je budeme vybírat atd.<sup>4)</sup>

---

4 Podle Ing. Martina Dudka se při plánování vzdělávání je vhodné rozdělit zaměstnance podle požadovaného rozsahu a úrovně znalostí do dvou základních skupin:

- a) I. Skupina jsou zaměstnanci, kteří by měly znalosti a dovednosti získané v daném kurzu uplatnit pak při své práci
- b) II. Skupina jsou pracovníci, kteří se s danou problematikou zatím jen seznamují, aby jak autor zdůrazňuje pak mohli tyto znalosti a dovednosti využít např. při přeřazení na jinou pozici.

Tohle rozdělení ještě doplňuje schématem EOQ, které rozlišuje tři základní úrovně znalostí:

A – zaměstnanec musí vědět, referovat a být schopen popsat

B – zaměstnanec musí vědět, být schopen popsat, podat výklad, určit a vypracovat metodu

C – zaměstnanec musí vědět, být schopen popsat, podat výklad, určit a vypracovat metodu, integrovat s dalšími metodami.

- 3) Jakým způsobem (jestli se bude konat na pracovišti, nebo mimo pracoviště, jaké metody a pomůcky se použijí)
- 4) Kým? (interní či externí vzdělavatelé, organizace sama nebo vzdělávací instituce)
- 5) Kdy? (upřesní se termín a časový plán)
- 6) Kde? (místo konání)
- 7) Za jakou cenu? (rozpočet)
- 8) Hodnocení a efektivita (metody hodnocení, kdo a kdy bude hodnotit) [6]

Myslím si, ať už si zaměstnance rozdělíme na jakékoliv skupiny, nejdůležitější otázka je, jakou metodu vzdělávání zvolíme. Otázka kde a kdy, není zas tak těžká vyřešit, ale přijít na vhodnou metodu pro tu danou oblast vzdělávání, a aby byla efektivní, je podle mě složitější. Proto by jsme měli této fázi věnovat stejně velkou pozornost jako ostatním.

### **2.5.1 Metody vzdělávání**

Nejdůležitějším úkolem fází celého cyklu vzdělávání je určení metod vzdělávání. Metod je opravdu mnoho. Aby v nich byl nějaký systém, rozdělují se na dvě základní skupiny:

- Metody používané na pracovišti při výkonu práce
  - metoda vhodná pro vzdělávání dělníků
- Metody používané mimo pracoviště
  - naopak vhodná pro vedoucí pracovníky a specialisty [6]

Metod v každé skupině je opravdu hodně. Podrobně se každé věnovat nemohu, proto zde uvedu jen výčet krátce popíšu, jak je J.Koubek vidí ve své knize.

#### Metody používané na pracovišti<sup>5</sup>

1. Instruktaž při výkonu práce – nejčastěji používané metoda jednorázového výcviku
2. Coaching – nazývané jako soustavné podněcování a směřování vzdělaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě
3. Mentoring<sup>6</sup>
4. Counselling - jedna z nejnovějších metod formování pracovních schopností, kde je základem vzájemné konzultování, překonávají se tak bariéry v komunikaci

---

<sup>5</sup> U některých metod jsou použity anglické názvy, autor to vysvětluje tím, že se běžně v praxi a literatuře užívají také.

<sup>6</sup> Více o mentoringu viz příloha č. 2

5. Asistování – velmi používaná metoda, kdy je pracovník přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi, pomáhá mu a učí se od něj.
6. Pověření úkolem – pracovník je zde pověřen úkolem, má určité pravomoci a musí jej splnit, přičemž je jeho práce sledována.
7. Rotace práce - při této metodě je zaměstnanec pověřován postupně různými úkoly z různých úseků, vhodná metoda pro absolventy škol a čerstvé zaměstnance, aby poznali dobře celou společnost
8. Pracovní porady – tady je důležité to, že pracovníci se seznamují s problémy i mimo své pracoviště [5,6]

#### Metody používané mimo pracoviště

1. Přednáška – jde sice o rychlý přenos informací, ale bohužel jednostranný
2. Přednáška spojená s diskuzí – lepší varianta, kdy je tok informací oboustranný, ale i tu jde o zprostředkování znalostí jako v předchozí metodě
3. Demonstrování – také zprostředkování znalostí ale formou názorného předvedení, pomocí počítačů, audiovizuální techniky atd.
4. Případová studie – velmi oblíbená metoda, kdy jde o skutečný nebo simulovaný problém, pracovníci jej mají diagnostikovat a posléze navrhnout řešení
5. Workshop – podobná metoda jako případová studie, ale tady to řeší více komplexně a týmově
6. Brainstorming
7. Simulace – metoda zaměřená více na praxi a aktivní účast zúčastněných
8. Hraní rolí – definována jako metoda vyloženě orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, kteří musí být aktivní a mít potřebnou dávku hravosti.
9. Assessment center – moderní a vysoce hodnocená metoda, kde účastník vzdělání plní úkoly a řeší problémy, které tvoří každodenní náplň práce manažera. Tato metoda má mnoho výhod, ale taky jednu nevýhodu, kterou je náročnost metody na přípravu a technické přípravy.
10. Outdoor training – někdy se to nazývá jako „učení se hrou či pohybovými aktivitami“, je to metoda, která se používá hlavně při vzdělání manažerů. Jde o hry či akce spojené se sportovními výkony, kde se účastníci zábavnou formou učí manažerským dovednostem, zdokonalují je a poznávají. Nevýhodou je náročnost přípravy.

11. E – lerning – metoda, která se také čím dál více používá. Počítače umožňují v dnešní době simulovat situace v pracovním procesu, usnadňují vzdělávání pomocí grafů a přístupu k obrovskému množství informací. [5,6]

Tyto metody jsou popsány spíše teoreticky. Někteří autoři jsou založeni spíše praktičtěji jako např. F.Hroník, který ve své knize uvádí tzv. didaktický přístup. Zakládá se na tom, že učení by mělo být více akčnější.<sup>7</sup> [5]

Tak jako v marketingu existují 4P, tak i zde si autor stanovuje tzv. 3P. Poselství, příklad z praxe a překvapení. Všechny tyto části jsou důležitým elementem v praxi při vzdělávacích procesech. [5]

Metod je na výběr opravdu hodně a je jen na organizaci, jakou si vybere a jaké finanční prostředky do ní investuje. Musí však vždy myslet na předchozí fáze, kterými prošla. Na cíle vzdělávání, potřeby pracovníků, které tak pracně zjišťovala a plán, který ve finále vytvořila a v neposlední řadě na pracovníky, pro které to uskutečňuje.

## **2.6 Hodnocení a efektivita vzdělávání**

Podle většiny autorů je velice těžké vyhodnocování výsledků vzdělávání a to díky složitému procesu stanovování vyhodnocovacích kritérií. Již v souvislosti s identifikací potřeb vzdělávání se těžce identifikovala kvalifikace a vzdělání jako charakteristika zaměstnance. Z toho vyplývá, že existuje mnoho kritérií a způsobů vyhodnocování.

J.Koubek jich ve své knize zmiňuje pár, ale spíše je k nim skeptický. Nejdříve nabízí porovnání výsledku vstupních a konečných testů zúčastněných pracovníků, to vidí ale jako způsob s mnoha úskalími. Ještě méně spolehlivé je podle něj monitorování vzdělávacího procesu a programu. V konečné fázi se mu nelíbí ani způsob, kde se snažíme kvalifikovat praktický přínos vzdělávání podle ekonomických ukazatelů. [6]

F.Horník nabízí dva způsoby hodnocení. Jednak subjektivní hodnocení, což znamená, že hodnotit budou samotní účastníci vzdělávání. Hodnotit tyto účastníci mohou buď hned po skončení vzdělávání (pomocí dotazníků spokojenosti nebo např. dopis lektorovi) nebo s malým časovým odstupem (kde se uplatňují metody autofeedback atd.). Druhý způsob je objektivní hodnocení, kde hodnotí druhé osoby a zaměřují se na základní tři oblasti – nové znalosti, nové dovednosti a jejich praktická aplikace.[5]

---

<sup>7</sup> Někdy jsou podle autora užitečné i filmy, jako jedna z možných metod.



Ať už hodnotíme vzdělávací aktivity kterýmkoliv způsobem, nesmíme zapomínat, že výsledek vždy záleží na zúčastněných pracovnících. Na jejich zájmu, motivovanosti a zainteresovanosti.

S nárůstem významu vzdělávacích aktivit rostou i výdaje na jejich plánování a realizaci. Je to investice a očekává se o od ní výsledek. Jak efektivitu zjistit lze podle Urbana třemi způsoby:

- Zjistit, co bylo naučeno
- Posuzování a hodnocení změn v chování účastníků kurzů
- Hodnocení dopadu výsledků vzdělávací aktivity na firmu, na její výkonnost produktivitu, prodej apod. [11]

Hodnocení a efektivita je nezbytnou částí v tak zdůrazňovaném systematickém přístupu. Je to důležité jednak pro manažery ale i pro vrcholový management, aby chápal, proč se vůbec do rozvoje investuje. Stejně jako v každodenním životě když něco děláme, čekáme od toho výsledek a posuzujeme ho. Tak je to i v rozvoji. Pokud se od plánování dostaneme k realizaci, musíme pak vše zhodnotit, což nám pak pomáhá i do budoucna při celém procesu rozvoje zaměstnanců.

## **2.7 Závěr**

Vzdělávání se stává v moderních společnostech jedna z nejdůležitějších částí rozvoje zaměstnanců. Klade se na ni velký důraz. Aby se dosáhlo požadovaných výsledků a efektivitu, musí být celý proces systematický. Začít např. u otázky proč vzdělávat zaměstnance, na co se zaměřit, jak to udělat a provést. Všechny tyto otázky jsou zahrnuty v jednotlivých krocích vzdělávacího procesu resp. v jednotlivých kapitolách. Každé části musíme věnovat stejnou pozornost a péči. Jde přece o zaměstnance a v důsledku toho i o celou firmu.

Cílem každé firmy je zisk a i vzdělání zaměstnance je v cestě za tímto cílem důležité. Vždy nejde jen o znalosti, dovednosti a schopnosti, jde také i o vnitřní rozvoj zaměstnance. Při vzdělávacích kurzech nebo aktivitách se formuje i člověk jako takový, jeho přístup ke společnosti, spolupracovníkům, k práci. Pokud člověka vzděláváme, zároveň ho i motivujeme a tím přispíváme k dobru i společnosti samotné, o to nám v první řadě jde.

Vzdělávání je dlouhý ale efektivní způsob jak rozvíjet zaměstnance a podle mě ten nejdůležitější. Vzdělávání má jako součást rozvoje ještě jednu důležitou úlohu. Má konečný

vliv na změnu pracovního výkonu. A ten je pro existenci firmy velice důležitý a klade se na něj velký důraz, hlavně při vzdělávání.

### 3 Kariéra

Rozvoj pracovníka je široký pojem a zahrnuje jak vzdělávání tak např. i kariéru. Ne všichni se tomuto tématu věnují v rámci rozvoje stejně jako vzdělávání, ale i kariéra je důležitá součást osobního a pracovního rozvoje zaměstnance a samozřejmě je úzce spojena se vzděláváním, které jsem popisovala v předchozí kapitole.

Kariéra je profesionální dráha člověka, na které získává nové zkušenosti, znalosti, dovednosti a kompetence. Je mnoho definic a způsobu, jak popsat, co opravdu kariéra znamená. Autoři jako Bělohlávek F. nebo Pellant A. definují kariéru různými způsoby ale následující citace je podle mě nejvýstižnější.

*„Jedná se o druh životní dráhy, ať už úspěšné nebo bez úspěchů. Obvykle bývá spojena s různými finančními odměnami a postupem v zaměstnání. V obchodních záležitostech je důležitý jak příjemný vzhled a vystupování, tak dovednosti( např. technické, řečnické) mimo jiné jazykové znalosti a kontakty.“ [3]*

#### 3.1 Plánování kariéry

Každá personální činnost, aby fungovala, se musí nejdříve naplánovat. Stejně se musí plánovat ve společnosti i kariéra.

Kariéra má několik stupňů. F. Hroník jich jmenuje pět:

- 1) Příprava – v tomto prvním stupni čerpá zaměstnanec teprve první znalosti, poznatky, zkušenosti. Spíše jde o zorientování v tom, co by chtěl dělat do budoucna.
- 2) Rozvoj – úkolem je tady rozhodnutí se, kam bude naše kariéra směřovat<sup>8</sup>
- 3) Vrchol – pracovník je v tuto chvíli v pozici, kdy ho všichni respektují a je pro ně inspirující, je maximálně výkonný a jsou mu svěřovány náročnější úkoly.
- 4) Plateau – základem je udržet si svou výkonnost a předávat zkušenosti.
- 5) Útlum – výkonnost zde klesá a i vliv na druhé pracovníky, doporučení od autora je hledání si nové možnosti kariéry ať už ve firmě nebo mimo ni.<sup>9</sup> [5]

Člověk může mít samozřejmě více kariér, ale postupem času si pak neprochází už těmi prvními dvěma částmi.

---

<sup>8</sup> Autor zde určuje tři směry a to postup v hierarchii, získávání dalších odborností a prohlubování odbornosti.

<sup>9</sup> V souvislosti se s tupni kariéry bych se zmínila ještě o tzv. kariérním pohybu, který může mít tři podoby. Jde o vertikální pohyb, kdy pracovníci postupují podle hierarchického rozměru, horizontální laterální, kdy jde o pohyb podle funkcionálního rozměru, a horizontální centrální, který je nejméně patrný pohyb od technického zařazení k obecnějšímu. (František Bělohlávek, Řízení lidských zdrojů)

### 3.1.1 *Metody plánování kariéry*

V literatuře jsou uvedeny tyto nejdůležitější metody :

- Rozvojový plán – který je tou základní metodou, přirovnala bych ho ke kariérenímu plánu.
- Kariérové mapy, dráhy a typy – kariérové dráhy jsou vhodným nástrojem tehdy, pokud jsou jasně stanovena jednoduchá pravidla postupu a je zde více možností řešení. Kariérové typy jsou pak vhodné jako doplňková metoda při výběru do programu trainee
- Plány zastupitelnosti a personálních rezerv – u plánů zastupitelnosti jde jen k krátkodobé převzetí výkonu práce někoho jiného, kdo dělá podobnou nebo stejnou práci. U personálních rezerv je to jinak. Tady to má dlouhodobý charakter. F.Hroník považuje plány personálních rezerv jako rozvoj, který obsahuje různé rozvojové a vzdělávací aktivity. [11]

Na chvíli bych se zde jen zastavila u plánů personálních rezerv. J Urban se jim věnuje ve své knize daleko více a nazývá tento plán jako manažerské rezervy. Cílem manažerských rezerv je, aby v budoucnu uvolněná místa nebo nové zřizované pozice byly rychle a kvalitně obsazeny z vnitřních zdrojů. [11]

Urban j. zde zdůrazňuje dva důležité procesy:

- 1) Výběr klíčových zaměstnanců – výběr zaměstnanců se bude v první řadě odrážet od informací z pravidelného nebo mimořádného hodnocení pracovníků. Mezi ty klíčové pracovníky budou vybráni určitě ti, kteří převyšují požadavky své pracovní pozice, ať už znalostmi nebo dovednostmi či zkušenostmi. Autor také stanovuje základní pravidla výběru klíčových zaměstnanců :
  - Výběr a ustanovení tzv. manažerských rezerv se týká všech manažerských pozic obsazené pracovníkem, u kterého se počítá s povýšením nebo přechodem na jinou pozici
  - Zařazení manažerských rezerv předpokládá účast v programu manažerské přípravy
  - Identifikace vysoce talentovaných pracovníků (zejména mladých tzn. do 30 let)
  - Pracovníci zařazení do těchto rezerv jsou využíváni pro řízení projektů [11]

V konečné fázi by tedy cílem vytvoření manažerských rezerv neměla být demotivace stávajících pracovníků, ale naopak připravit kvalifikované zaměstnance na přechod na jiné pozice.

- 2) Přístup ke klíčovým zaměstnancům a manažerským rezervám – první krok zde je stanovení zásad, podle kterých se zaměstnanci a manažerské rezervy rozvíjí, motivují a využívají. Urban stanovuje základní zásady přístupu ke klíčovým zaměstnancům a to
- Příprava ročního plánu osobního rozvoje
  - Pravidelné rozhovory s klíčovými zaměstnanci
  - Podpora rozvoje, motivace a uplatnění klíčových zaměstnanců
  - Mzdové zvýhodnění [11]

Kariérní plánování pomáhá sladit osobní kariérové cíle zaměstnanců s potřebami společnosti, disponovat kvalifikovanou a vzdělanou pracovní silou tak potřebnou k dosažení podnikových cílů.

### **3.2 Realizace**

Posledním krokem je opěr realizace. Jestliže jsou stanoveny plány, je třeba je realizovat. V každém plánu musí být uvedeny jednotlivé rozvojové a vzdělávací plány a např. F.Hroník uvádí tyto nejčastější:

- Tréninkové programy
- Projekty
- Individuální koučink
- Mentoring
- Stínování
- Stáže

Metod je samozřejmě více a dalo by se o nich psát ještě dlouho, ale myslím si, že tyto jsou nejdůležitější a vyjmenování bohatě postačí. [5]

### **3.3 Závěr**

Kariéra, její plánování a následná realizace jsou vždy součástí osobního rozvoje zaměstnance. Někteří autoři zahrnují kariéru přímo jako součást rozvoje, někteří se v souvislosti s kariérou o rozvoji jen lehce zmiňují. Každý má jiný přístup a to jsme mohli vidět i v této kapitole, kde jsem nastínila názory některých autorů.

Kariéra je pro rozvoj osobnosti velice důležitá. Pokud organizace zprostředkuje svým zaměstnancům možnost jasné kariéry, motivuje je a vše má systematicky naplánované, pak to určitě bude evidentní z výsledků firmy. Pokud jsou zaměstnanci motivováni a chtějí si budovat kariéru, jsou tím pádem i výkonnější. Nakonec mohou být i oni sami se sebou spokojeni a to pomáhá i k vnitřnímu rozvoji.

## 4 Talent management

### 4.1 Co je to talent?

*„Mimořádné osobnosti dělají život zajímavějším. Dodávají nám potěšení a duševní potravu, ačkoliv někdy také práci navíc...Určitě jsou vynikajícím způsobem odměňováni – občas je s mimořádnými lidmi nakládáno jako s velmi důležitými; ale asi nejvýznamnější je jejich pocit, že byli významní za jejich života, a snad i pro potomstvo. Ovšem vynést kůži na trh bývá pro výjimečné značně náročné. Pro začátek musí mít člověk nadměrné obdarování v nějaké sféře a poslání....Mimořádný jedinec je také trvale v nebezpečí bolesti, odmítnutí a osamění. Většina vynálezců a vynálezů není dobře pochopena nebo oceněna v době svého vzniku. (Howard Gardner, Extraordinary Minds<sup>10</sup>)“ [10]*

Definice dlouhá a velice zajímavá. Pravdivá, ale jen z části se hodí na talent, o kterém mluvíme v souvislosti s rozvojem pracovníka. Talentovaní lidé jsou potřeba a tak, jak autor zdůrazňuje, jsou významní. I ve společnostech se rodí významní lidé a je třeba si jich vážit a rozvíjet jejich schopnosti, dovednosti, znalosti a zkušenosti.

### 4.2 Kdo je talentem?

Každá společnost si musí určit sama, kdo je v jejich firmě talentem. Není to ani tak o věku, jak spíše o výkonnosti a respektu ostatních. V literatuře se talent vyznačuje také perspektivou. [2,10]

### 4.3 Talent management

Personalisté vidí talent managementu každý trochu jinak a po svém. Někteří zdůrazňují odlišení talent managementu od odborné přípravy. Talent management pracuje s širší časovou i odbornou perspektivou na rozdíl od odborné přípravy, která je spíše zaměřena na to, aby člověk byl co nejdříve schopen zastávat pozici, na které je nebo bude přeřazen. Také by jsme si ho neměli plést s adaptačním procesem, který je zaměřen na pracovníky vstupující do organizace. [3,10]

Když mluvíme o talent managementu, mluvíme v podstatě o rozvoji talentu. Řídit talent je velice obtížné, proto je důležité, aby se rozvoji talentu dostalo dostatečné pozornosti, což

---

<sup>10</sup> Mimořádné mozky.

samozřejmě vyžaduje systematický a komplexní přístup. I když si společnosti stanoví pravidla pro rozvoj talentu a kroky k tomu potřebné, neznamená to, že rozvoj je zahájen a funguje. Je důležité v tomto vytvořit ve firmě kulturu založenou na důvěře a hodnotách. Aby se talentovaní jedinci dále zdokonalovali, musí cítit podporu a již zmiňovanou důvěru. [10]

Aby byl talent management fungujícím procesem, jsou zde podmínky, které je třeba dodržovat. F.Hroník jich stanovil několik a to

- Nechat talentům otevřené dveře pro vstup na jakoukoliv pozici
- Nevytvářet z talentů privilegovanou skupinu
- Nabídka reálné perspektivy, schopnost talent si udržet
- Komunikace se “zbytkem“ firmy [5]

Stejný autor popisuje i celý proces talent managementu, které začíná

- identifikací<sup>11</sup>
- získávání<sup>12</sup>
- rozvíjení (pomocí trainee programů nebo talent development)
- udržení a využití (vytvářením dobrých podmínek ve společnosti) [5]

Jak jsem již na začátku upozorňovala talentovaní lidé potřebují uznání, pocit, že přispívají k něčemu významnému, rozruch, rozmanitost a pocit, že na nich záleží. Musí mít vytvořené optimální podmínky pro svůj rozvoj. A z toho hlediska je také důležitá tvorba rozvojového plánu.<sup>13</sup>

#### 4.4 Závěr

Talentovaní lidé jsou pro firmu velice důležití, proto je důležitý i jejich rozvoj, který je samozřejmě součástí celého rozvoje pracovníka v organizaci. Mnohokrát jsem se již zmínila, jak je nezbytné talentům věnovat pozornost, trochu větší než ostatním. Děje se to jak ve společnostech, tak i v normální životě. Vždy se dá přednost těm talentovanějším a ono se nám to většinou vrátí v normálním životě úspěchem třeba v šachovém turnaji a u organizace lepšími podnikovými výsledky.

---

<sup>11</sup> F.Hroník uvádí i několik metod identifikace talentů jako např. fungující systém hodnocení, účast v projektech, 360° zpětná vazba, nominace atd.

<sup>12</sup> V literatuře je to často nazýváno i jako boj o talenty

<sup>13</sup> Více v příloze č. 3



Všechny kroky k podpoře rozvoje pracovníka se vždy vyplatí, ať zmíněnými lepšími podnikovými cíly, nebo lepším jménem firmy či zlepšením kultury firmy a tím následnou motivací zaměstnanců. Personální činnosti jsou velice rozmanité a propletené a každá část je stejně důležitá. Stejně tak i rozvoj talentů.

## **5 Vztah ostatních personálních činností k rozvoji pracovníků**

Rozvoj pracovníků není jen vzdělávání, kariéra a talent management. Je mnohem více personálních činností, se kterými je rozvoj spjat a propleten.

Jedním z prvních vztahů je vztah mezi personálním rozvojem pracovníka a analýza pracovních míst. Zde je důležité podotknout, že pokud chceme řídit rozvoj pracovníka důkladně, musíme znát přesně jejich pracovní místa v organizaci. V některých případech se může stát, že sami pracovníci spoluvytvářejí podmínky pro rozvoj pracovníka a nechtěně vytváří i tlak na tzv. redesign pracovních míst.

Další personální činností, která je úzce spjata s rozvojem zaměstnanců je plánování. Plánování je zahrnuto naprosto všude, protože pokud něco chceme dělat, tak si to prostě musíme nejdřív naplánovat. S tím souvisí i plánování rozvoje, na který jsem již odkazovala. Získávání zaměstnanců jako další personální činnost ovlivňuje potřebu vzdělávání. Je rozdíl zda zaměstnám pracovníka se znalostmi na požadované úrovni nebo člověka s minimálními znalostmi.

Důležitým podkladem pro identifikaci potřeb rozvoje a vzdělávání pracovníka je hodnocení pracovníků a s tím souvisí i to, že rozvoj pomáhá k vyššímu pracovnímu výkonu, který můžeme považovat jako další personální činnost, lépe řečeno jeho řízení. Úzký vztah má rozvoj a vzdělávání také k rozmístování pracovníků.

Pokud pracovníka rozvíjíme a vzděláváme, tak pak zvyšujeme jeho úroveň pracovních schopností a on na svém dosavadním místě nemusí být zcela využit, proto je tu systém rozmístování neboli plán následnictví, který jsem již také v kapitole Kariéra zmiňovala. Kdyby systém rozvoje neexistoval, vedlo by to pak naopak k propouštění. V neposlední řadě je to odměňování, které motivuje zaměstnance k lepším výkonům, kterých mohou dosáhnout jen vzděláváním.

### **5.1 Závěr**

Rozvoj zahrnuje mnoho personálních činností a s dalšími souvisí. Všechno má svůj začátek a konec ale i své fáze. Celý proces funguje jen díky jednotlivým fázím, které jsou propojeny a navzájem na sebe navazují.

## Rozvoj pracovníků v organizaci Chaos jeans

### 1 Společnost Chaos jeans



Obrázek 3 Logo firmy Chaos jeans [14]

*“Jsme parta mladých lidí, která nabízí po celé České republice jedinečný sortiment kvalitního oblečení různých světových značek. Naším cílem není prodávat zboží po tisíci kusech od druhu, ale nabídnout každému originál v omezených sériích. Sezónní nabídku tvoří až 200 různých druhů oblečení.” [19]*

Společnost Chaos jeans vznikla v roce 2000, a to převedením Společnost Chaos s.r.o. vznikla v roce 2000, a to převedením podnikání z fyzické osoby na právnickou. Společnost má jediného vlastníka, který je zároveň i jednatelem společnosti. [14]

Chaos jeans se zabývá maloobchodním prodejem jeansového zboží a streetwearu. Orientuje se především na zákazníky od 13 do 45 let. Cílová skupina jsou tedy především mladí lidé, ale i starší zákazníci si v těchto prodejnách vyberou z nabídky klasické jeansové kolekce, která tolik nepodléhá módním trendům. [14]

Při nákupu zboží spolupracuje Chaos jeans jak s tuzemskými ale i zahraničními prodejci renomovaných značek. Se zahraničními partnery vlastní doložku o exkluzivitě pro český trh, u některých dokonce ochrannou známku pro prodej v České republice.<sup>14</sup> [14]

Mezi hlavní značky prodávané na prodejnách společnosti Chaos jeans patří především Levi, Blend, Blast, UAX, Spogi. Jako doplňkové zboží prodává Chaos jeans také brýle, čepice, kšiltovky atd. Doplňkové zboží je zastoupeno značkami jako např. Polaroid či Van Den Berg. [14]

---

<sup>14</sup> Současně vlastní i ochranou známku Chaos s.r.o. v písemném i grafickém provedení.

Chaos jeans je moderní společnost s kvalitním zbožím a rozvinutými službami zákazníkům. Kromě ochotných, snaživých a příjemných prodavaček nabízí jednotlivé prodejny také zkracování pásku a jeansů zdarma. Nabízí tedy kompletní služby, jaké si většina zákazníků přeje, které si navíc získávají nové a nové zákazníky.

## **2 Historie firmy**

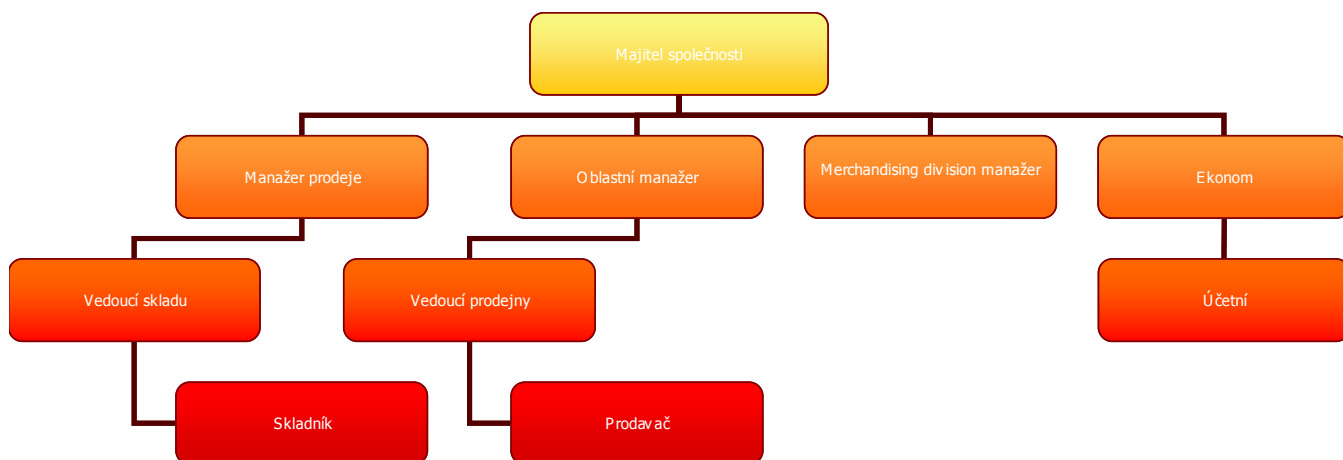
Než se společnost dostala na takovou úroveň, na jaké je dnes, a k takovým značkám, jaké jsem v minulé kapitole popsala, chtělo to nějaký čas. V následujících odstavcích jsem průběh rozvoje firmy stručně shrnula.

Společnost Chaos jeans začala podnikat začátkem devadesátých let a díky tehdejší malé konkurenci rozšířila svoji činnost maloobchodní prodejny s třemi zaměstnanci na síť patnácti prodejen v prestižních obchodních centrech v rámci České i Slovenské republiky. S nárůstem firmy vzrostl i počet zaměstnanců na současných šedesát. [14]

Všechno začalo malým obchůdkem v centru Olomouce, který se stal velice oblíbeným hlavně u mladých lidí. S výstavbou obchodních center se změnila i podoba obchodu. Z kamenného obchůdku se stal řadový obchod v nákupním centru. Jeho oblíbenost však neklesala, naopak vzrůstala a díky tomu se začala společnost rozšiřovat. V současné době má Chaos jeans 9 prodejen v ČR (jako např. Olomouc, Přerov, Prostějov, Hradec Králové, Karlovy Vary atd. ) a dvě na území Slovenska (Nitra). Jako jediný kamenný obchod zůstala prodejna v Přerově. [14,19]

Každá společnost zabývající se prodejem oblečení nějak začíná a nějak končí. Je těžké se na dnešním poli prodejců udržet, ale Chaos jeans má před sebou ještě dlouhou budoucnost, a to nejen přístupem k zákazníkům

### 3 Organizační struktura



Obrázek 4 Organizační struktura firmy Chaos jeans [14]

I organizační struktura se od dob, kdy firma vznikla hodně změnila ale základ, jako např, majitel, zůstal stejný. V dnešní době je organizační struktura firmy jednoduchá, podle V.Hobzy je tyto útvarová organizace, která své divize člení podle funkcí.

V čele firmy stojí majitel a současně i jednatel společnosti. Management Chaos jeans tvoří manažer prodeje, oblastní manažer, merchandising division manažer a ekonom. Všichni manažeři podléhají přímo majiteli společnosti. [14]

Každý z manažerů má svoje povinnosti, odpovědnost za určité činnosti podniku a kompetence k řízení dané divize a lidí v ní. [14]

Manažer prodeje odpovídá za nákup, dodávky a prodejnost zboží, spolupráci s dodavateli a zajišťování konkurenceschopnosti v dané oblasti. Jeho úkolem je i zpětné vyhodnocení prodejnosti a rychlá reakce na případné potíže při prodeji zboží. Jako manažer prodeje řídí i další pracovníky, jako je vedoucí skladu, který ve skladu přijme zboží na sklad, označí čárovými kódy, zavede do počítačového systému a potom podle pokynů manažera prodeje převede na jednotlivé prodejny. To mají pak na starost právě skladníci.[14]

Oblastní manažer odpovídá za chod prodejen včetně organizování výběrových řízení . Spolupracuje s vedoucími prodejen, reaguje na jejich podněty a tyto předává na poradách managementu. Spolupráce s vedoucími prodejen probíhá hlavně na základě komunikace, ta je

tady velice důležitá. Manažer objíždí jednotlivé prodejny a řeší byt' malé problémy s velkým úsilím a odpovědností. [14]

Merchandising division manažer odpovídá za celkový vzhled prodejen, sladěnost vystavovaného zboží, zajišťování propagačních a reklamních materiálů a promo akcí v rámci obchodních center i webových stránek firmy. Spolupracuje s oblastním manažerem i vedoucími prodejen. Jeho úkolem je nejen sladit jednotlivé oblečení v obchodě podle barev a kolekcí, ale starat se i o výlohy. Jeden manažer samozřejmě nestíhá každý týden objet celou republiku a všem prodejnám naaranžovat výlohy. Proto využívá vnitřní síť a posílá návrhy výloh přímo na prodejny, podle kterých pak prodavačky samy výlohy aranžují.[14]

Ekonom zajišťuje spolu s majitelem firmy celkovou finanční stabilitu firmy, jedná s bankami a úřady státní správy. V organizační struktuře firmy spolupracuje také s účetní, která v této firmě má velikou odpovědnost a podle mě i větší a důležitější funkci než se na první pohled podle schématu zdá. [14]

Organizační struktura je úměrná počtu zaměstnanců, snad jen manažerů prodeje by mělo být více. Ve firmě je jen jeden a ten dle mého názoru nestíhá objíždět a starat se důkladně o každou prodejnu a věnovat jí takovou pozornost, jakou si zaslouží.

## **4 Systém rozvoje ve firmě Chaos jeans**

Po konzultaci s majitelem společnosti a účetní a prostudování vnitropodnikových materiálů jsem zjistila, že rozvoj ve společnosti Chaos jeans je rozdělen na dvě části. Rozvoj vedoucích prodejen a prodavaček a na druhé straně rozvoj managementu. Jako první popíšu rozvoj prodavaček.

### **4.1 Rozvoj prodavaček**

Existuje mnoho způsobů jak prodavačky rozvíjet. Každá firma si musí zvolit správnou cestu. Cestu, jakou si vybrala konkrétně společnost Chaos jeans popíšu v následující části.

Podle majitele firmy při vzniku společnosti nebylo tak těžké rozvíjet své tři zaměstnance pomocí různých kurzů od různých firem. S postupem času se ale firma začala rapidně rozšiřovat a vzrůstal i počet zaměstnanců a s tím i nutnost zaměřit se důkladněji na jejich vzdělávání a zdokonalování získaných dovedností. V dnešní době nelze zaměstnávat pracovníky a nerozvíjet je přitom, vždyť v první řadě jde o cíl firmy a tím je mnohokrát zmiňovaný zisk, ke kterému nás dovedou právě vzdělání a schopní pracovníci.

Než začnu popisovat vzdělávání v Chaos jeans je třeba říci, jaké činnosti procesu adaptace tomu předchází. Při přijímání nových zaměstnanců klade majitel důraz hlavně na dosažené vzdělání a praxi v oboru. Dle rozhovoru s majitelem každá nově přijatá prodavačka je nejdříve proškolená vedoucí prodejny. Musí se seznámit jak se skladbou sortimentu, který se na prodejnách prodává, tak se zastoupením značek.

K tomu slouží speciální katalog obsahující informace jednak o historii podniku ale i o vývoji dodavatelských firem a současně i přehled jimi dodávaného zboží. Je důležité, aby každá prodavačka znala všechny tyto informace, protože, když přijde zákazník a chce si něco koupit a chce o tom něco vědět, prodavačka musí být schopná zákazníkovi říct základní charakteristiku prodávané značky. Dalším krokem prvotního zaškolování je zvládnutí počítačového pokladního systému. [14]

Na základě rozhovoru s majitelem jsem dále zjistila, že po absolvování prvotního zaškolování přichází druhá fáze rozvoje a ta nejdůležitější. Do popředí se dostává firma Profi Com. s.r.o., která zajišťuje různá školení na různých úrovních. Pozastavila bych se tady chvíli u této firmy a stručně se zmínila, čím se pro Chaos jeans velice důležitá společnost zabývá.

### **4.2 Profi-Communication s.r.o. - vzdělávací a poradenská agentura**

„Společnost Profi-Communication s.r.o. Olomouc poskytuje profesionální poradenství v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Nabízíme Vám široké spektrum vzdělávacích, tréninkových a

konzultačních programů, zaměřených na maximální využití potenciálu Vašich pracovníků. Jsme schopni porozumět potřebám, produktu, obchodnímu systému, strategiím, cílům a přizpůsobit vzdělávací a tréninkové aktivity konkrétním požadavkům Vaší společnosti.“ [14]

Firma nabízí opravdu hodně kurzů, zabývající se od obchodních a manažerských dovedností, prezentačních dovedností až k projekt managementu, telemarketingu nebo outdooru. Pro Chaos jeans je ale výhodnější spíše nabídka kombinovaných kurzů a individuální projekty, které nabízí např. mystery shopping. [14]

### **4.3 Kurzy prodavaček**

Prodavačky absolvovaly již mnoho kurzů, jelikož firma Chaos jeans si na vzdělávání zaměstnanců pomocí této firmy velmi zakládá.

První kurz, nový zaměstnanec musí absolvovat, je kurz prodeje. Školení probíhá se specialisty na prodej. Se všemi novými zaměstnanci probírají možnosti a postupy prodeje ve vztahu k různým typům zákazníků, vytváří modelové situace, kdy se nový zaměstnanec stává jak zákazníkem, tak i prodejcem. Tyto modelové situace jsou natáčeny a pak zpětně vyhodnocovány z hlediska kvality prodeje vnímání požadavků zákazníka. Stávající personál je pak proškolen v určitých intervalech z důvodů získávání nových dovedností v oblasti prodeje. [14]

Vedoucí prodejen jsou školeny jednou za čtvrt roku. Školení se nezaměřuje jen na efektivnost prodeje, ale i na práci s personálem prodejen. [14]

Jak jsem již řekla, kurzů, které vedoucí prodejen musí absolvovat, je opravdu hodně a já jsem si vybrala jen jeden, který blíže popíšu pro představu, jak takový kurz, který prodavačky vzdělává, vypadá a co by si z něj měli vedoucí odnést.

#### **4.3.1 Kurz manažerských dovedností**

Na začátku kurzu dostanou účastníci tzv. manuál, který bude průvodcem celého kurzu a ze kterého také čerpám veškeré informace o tomto kurzu. Jeho obsah není konečný, úkolem vedoucích je také si do něj zaznamenávat poznámky, jen tak dosáhnou efektivního průběhu kurzu. Po shlédnutí celého katalogu nebo manuálu, jak ho autoři kurzu nazývají, jsem zjistila základní body celého kurzu a to :

- ✓ Manažerské dovednosti – vedení týmu (kde si ze začátku stanovili, co od kurzu očekávají)
- ✓ Cíle a motivace vlastní osoby – zde se mi velmi líbila citace „Pamatujete, že ten den, kdy se přestanete učit a pracovat na sobě, je den, kdy vaše profesionalita umírá.“



- ✓ Role vedoucí ve společnosti – kde se zdokonalovali v roli manažera jako vůdce a učili se pravidlům komunikace manažera.
- ✓ Zásady komunikace manažera – jako správní vedoucí musí umět komunikovat a proto si zde zdokonalují zásady komunikace, které jsou pro jejich práci tak důležité.
- ✓ Vedení týmů a skupin – “nemůžete vést tým, pokud pracujete se skupinou pracovníků!”
- ✓ Motivace – efektivní nástroj manažera (učí se koho mají motivovat, jak a jaké jsou zde pravidla motivace, zdůrazňována je zde Maslowova pyramida potřeb)
- ✓ Manažerský styl řízení – situační vedení (hlavní téma je zde rozlišení pojmů direktivu, koučing, delegování a podporu)
- ✓ Mystery shopping x koučing (kde podrobněji zabývají koučingem)
- ✓ Delegování – zde se účastníci učí proč, a co delegovat, co nedelegovat a jaké jsou zde bariéry
- ✓ Řešení konfliktů – posledním tématem, které kurz uzavírá, je právě řešení konfliktů a problémů na pracovišti. [14]

Po absolvování toho kurzu by měli vedoucí prodejen zvládat základní manažerské dovednosti. Měli by vědět a hlavně umět motivovat prodavačky, komunikovat s nimi, vést a motivovat své podřízené a zvládat základní pravidla delegování a řešení problémů.

Každé procesy mají své výstupy. V případě našeho kurzu jsou to samotné vedoucí prodejen. Efektivnost kurzu nelze jednoduše zjistit, můžeme to však poznat později na základě celkové atmosféry na prodejně. Jestli umí vedoucí pracovníky motivovat, tím pádem více prodávat. Odrazem toho je pak zvýšení tržeb, což se odráží ve spokojenosti majitele a následuje pochvala vedoucí. Je to kruh, který, když bude fungovat na začátku, bude fungovat i po celém svém obvodu.

#### **4.4 Mystery shopping**

Dalším způsobem, jak rozvíjet svoje zaměstnance kromě vzdělávání, je tzv. Mystery shopping. Mystery shopping je situace, kdy na prodejnu přijde informovaný člověk<sup>15</sup> tzv. shopper, který se chová jako normální zákazník. Cílem mystery shoppingu je zjistit, základní standarty prodavačky. Tyto standarty určila právě pro Chaos jeans opět firma Proficomm.

---

<sup>15</sup> Tzv. informovaného člověka informuje a s mystery shoppingem seznámí právě vedoucí prodejen, které tímto kurzem projdou.

Vytvořila také přímo pro Chaos jeans tabulku hodnocení, do které po celém nákupu napíše shopper k jednotlivým bodům hodnocení od 1-5. [14]

Zmiňovala jsem zde termín základní standarty prodavačky. Jsou to právě základní věci, které by měla prodavačka umět a dělat. Základní standarty prodavačky, které musí shopper sledovat, podle Proficommu jsou :

- ✓ První kontakt se zákazníkem – zde patří první dojem na prodejně, pozdrav při vstupu zákazníka na prodejnu (verbální, neverbální), zákazník osloven do 3 minut od příchodu, první dojem – vzhled prodavačky, formulace první otázky směřované k zákazníkovi
- ✓ Analytická část zjišťování potřeb – kladení konkrétních zjišťujících otázek, způsob kladení otázek, snaha navázat vztah a komunikovat se zákazníkem, schopnost aktivního naslouchání
- ✓ Argumentace výrobku – iniciativa a aktivita prodavaček při prezentaci oblečení, znalost a umění prezentovat vlastnosti zboží s výhodami a užitekem, nabídka dalšího zboží atd.
- ✓ Prezentace akcí – nabídka slevové kartičky ve správný okamžik, nabídka zkrácení říflí
- ✓ Uzavření obchodu – motivace zákazníka ke koupi, aktivita závěrečné fázi, poděkování a rozloučení. [14]

Všechny tyto aspekty musí shopper pečlivě sledovat a pak v hodnotící tabulce zaznamenat. Je zde i nabídka poznámky, kde může shopper vlastními slovy vyjádřit, jak se mu nákup a chování prodavačky líbil či nelíbil.

Mystery shopping není typickým nástrojem pro rozvíjení zaměstnanců, ale v odvětví obchodu to má neskutečný efekt a to motivační. Pracovníci poprvé o ničem neví, podruhé to už ale čekají a proto se snaží. Měli by se snažit pořádkem a tohle je jeden ze způsobů jak je přimět a zároveň motivovat, protože mystery shopping sebou přináší i peněžní odměnu v případě pozitivního výsledku. [14]

<b>MYSTERY SHOPPING 200 ProfiComm</b> vzdělávací agentura		<b>Chaos jeans</b>	<b>Body</b>	<b>%</b>	<b>Datum:</b>	<b>Jméno:</b>	<b>Prodejna:</b>
<b>Základní standardy</b>			<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>Hodnocení:</b> 0 - velmi špatné 1 - špatné 2 - dobré s chybami 3 - dobré 4 velmi dobré 5 výborné		
<b>První kontakt se zákazníkem</b>							
1	První dojem na prodejně - uspořádání zboží			0			
2	Pozdrav při vstupu zákazníka na prodejnu (verbální, neverbální...)			0			
3	Zákazník osloven do 3 minut po jeho příchodu			0			
4	První dojem - vzhled prodáváče/ky			0			
5	Formulace oslovení zákazníka - první otázka			0			
<b>Analytická fáze zjišťování potřeb</b>							
6	Kladení konkrétních otevřených a zjišťujících otázek			<b>0,00</b>			
7	Způsob kladení otázek - asertivita, otevřenost, příjemnost			0			
8	Snaha navázat vztah a komunikovat se zákazníkem			0			
9	Schopnost aktivního naslouchání - porozumění potřebám zákazníka			0			
<b>Argumentace výrobku, zboží - užitek pro zákazníka</b>							
10	Iniciativa a aktivita prodáváče při prezentaci zboží			<b>0,00</b>			
11	Byli jste včas a vhodně vyzváni ke zkoušce zboží v kabině ?			0			
12	Znalost a umění prezentovat vlastnosti zboží s výhodami a užitek			0			
13	Trvalí zájem a aktivita prodáváče/ky v průběhu zkoušení zboží v kabině?			0			
14	Zmínil prodáváč aktivně v průběhu prezentace nabídku dalšího zboží?			0			
<b>Prezentace akcí</b>							
15	Nabídl prodáváč možnost slevové karty ve správný okamžik prezentace?			<b>0,00</b>			
16	Prezentoval prodáváč aktuální akci (batoh, tričko) konkrétně (výhody) ?			0			
17	Nabídl aktivně službu zkrácení řidi?			0			
<b>Uzavření obchodu</b>							
18	Snažil se Vás motivovat k rozhodnutí ke koupi?			<b>0,00</b>			
19	Byl prodáváč/ka aktivní v závěrečné fázi?			0			
20	Vyzval zákazníka k rozhodnutí ke koupi (Půjeme k pokladně?, Vezmete si?)			0			
21	Nabídl Vám prodáváč/ka aktivně možnost alternativu platby?			0			
22	Poděkoval prodáváč na nákup?			0			
23	Rozloučení se zákazníkem			0			

Obrázek 5 Tabulka pro Mystery shopping [14]

**CHAOS S.I.O.**

<b>MYSTERY SHOPPING 2007</b>		<b>Body</b>	<b>%</b>
<b>Základní standardy</b>		<b>5,00</b>	<b>200,00</b>
<b>První kontakt se zákazníkem</b>			
1	První dojem na prodejné - uspořádání zboží	5	100
2	Pozdrav při vstupu zákazníka na prodejnu (verbální, neverbální...)	5	100
3	Zákazník osloven do 3 minut po jeho příchodu	3	60
4	První dojem - vzhled prodavačky	5	100
5	Formulace oslovení zákazníka - první otázka	5	100
<b>Analytická fáze zjišťování potřeb</b>			
6	Kladení konkrétních otevřených a zjišťujících otázek	5	100
7	Způsob kladení otázek - asertivita, otevřenost, příjemnost	5	100
8	Snaha navázat vztah a komunikovat se zákazníkem	5	100
9	Schopnost aktivního naslouchání - porozumění potřebám zákazníka	5	100
<b>Argumentace výrobku, zboží - užitek pro zákazníka</b>			
10	Iniciativa a aktivita prodavače při prezentaci zboží	5	100
11	Byli jste včas a vhodně vyzváni ke zkoušce zboží v kabině?	5	100
12	Znalost a umění prezentovat vlastnosti zboží s výhodami a užitek	4	80
13	Trval zájem a aktivita prodavačky/ky v průběhu zkoušení zboží v kabině?	5	100
14	Zmínil prodavač aktivně v průběhu prezentace nabídku dalšího zboží?	5	100
<b>Prezentace akcí</b>			
15	Nabídl prodavač možnost slevové karty ve správný okamžik prezentace?	5	100
16	Prezentoval prodavač aktuální akci (batoh, tričko) konkrétně (výhody)?	5	100
17	Nabídl aktivně službu zkrácení řití? <b>NEBYLA POTŘEBA</b>	5	100
<b>Uzavření obchodu</b>			
18	Snazil se Vás motivovat k rozhodnutí ke koupi?	5	100
19	Byl prodavačka aktivní v závěrečné fázi?	5	100
20	Vyzval zákazníka k rozhodnutí ke koupi (Půjďme k pokladně?, Vezmete si?)	5	100
21	Nabídl Vám prodavačka aktivně možnost alternativu platby?	5	100
22	Poděkoval prodavač na nákup?	4	80
23	Rozloučení se zákazníkem	4	80

**Datum:** 22.10.2007 **Jméno:** Maruška **Prodejna:** OC Haná

**Čas:** 18:15 hod. **Nákup:** 3300,- 2jeansy + triko

Shopperkou byla Šarolta Zblat, asistentka výkoného ředitele  
 Při vstupu do prodejny mě uvítala pozdravem P. Věnovala se zákazníkovi, který přišel předemnou. Já jsem si prohlédla jeansy, poté jsem přistoupila k jinému regálu se zbožím, které jsem si prohlédla s nadějí, že mě P. osloví. P. se věnovala stále prve příchodnému zákazníkovi, který ji zdvořile odmítl a hned poté P. oslovila mě jestli mám nějaké přání, nebo jestli se dívám. Š. oznámila že má zájem o koupi jeansu P. dotazem zjišťovala jaký druh jeansu by jí představovala. Š. požadovala jeansy vhodné na zimní sezónu né z odlehčené riffoviny P. neváhala a začala nabízet ve směs tmavé jeansy pouze jedny světlé, ale dodala tyhle asi ne ty už jsou moc světlé s čímž jsem souhlasila. P. vyáhla asi tři typy na pult abych si blíž vybrala. Shodli jsme se které bych si měla vyzkoušet a zeptala se mě na velikost a rovnou navrhl vel. 29. Š. oponovala s tím, že nemá ráda příliš uplé. P. ji vyhověla přání Š. a podala o vel. větší, která nesešla. Po vyzkoušení několika typů na žádost Š. jsme se shodli na dvou nemohla jsem se rozhodnout P. mě vyzvala at vyzkouším boty poté mi byl nabídnut opasek a zkracování a odprezentovala zákaznic-kou kartu a kci KFC. Dále mi P. nabídla mikinu, trika a bundu. Šij jsme se podívat na trika P. se ptala jestli s potiskem nebo jednoduché. Š. to bylo jedno jen nechtěla uplé. P. vybrala a dala mi je vyzkoušet. První seod- lo perfektně druhé bylo na můj vkus moc vyzrívavé. P. navrhl at triko vyzkouším k vybraným jeansum a jelikož vypadaly oboje jeansy k vybranému triku moc dobře rozhodla jsem se pro nákup obou jeansu. P. se zeptala jestli si vezmu i ten pásek odmítla jsem. Ještě jednou P. nabídla mikinu a bundy. Když jsme šli k pokladně nabídla byle. U pokladny se P. opět zeptala na zák. kar. Znovu jsem požádala o její prezentaci Před placením nabídla P. trenky pro přítel, nebo korálky. Alternativně platby byla nabídnuta.  
 Při platbě nebyly vráceny peníze Š. si o ně musela říct!

**Shrnutí:**  
 Maruška je milá, ochotná, trpělivá, vzřícná usměvavá a ochotná prodavačka. Dokáže poradit. Nejlépe hodnotím její trpělivost s moji nerozhodností. Nemám co vytknout.  
 Výtka na prodejnu scházelo mi zrcadlo mimo kabinku. Maruška shopperku poznala není ji co vytknout až na vrácení peněz.

Obrázek 6 Příklad Mystery shoppingu [14]

#### **4.5 Vzdělávání manažerů**

Vzdělávání se netýká pouze vedoucích prodejen a prodavaček, ale i managementu. Podle rozhovoru, který jsem vedla s majitelem firmy, vzdělávání manažerů probíhá jiným způsobem. Než se k tomu dostanu, nejdříve je důležité říci, jak se vůbec manažerem Chaos jeans stát.

Každá nový pracovník managementu si musí projít praxí na prodejnách firmy, aby se mohl lépe seznámit s prací prodavačů, vedoucích prodejen i s celkovým chodem prodejny a obchodního centra. V tomhle případě není dostačující znát pouze značky a sídla prodejen, je zde důležité vědět vše o práci vedoucí i jednotlivých prodavaček.

Proto jsou zaměstnanci managementu vybíráni především z řad stálých zaměstnanců firmy, protože právě tito zaměstnanci znají proces prodeje od „nejnižšího“ místa prodavače až po povinnosti vedoucích prodejen. Důsledkem pak je, že manažery se stávají kvalitní a firmou prověřeni zaměstnanci.

Jak mi v rozhovoru majitel firmy zdůraznil, vzhledem k tomu, že firma volí cestu výběru zaměstnanců managementu z vlastních zdrojů, klade se zde důraz i na jejich vzdělávání. Tito zaměstnanci si za podpory majitele doplňují středoškolské i vysokoškolské vzdělání v daném oboru. Vzhledem k tomu, že firma spolupracuje i se zahraničními firmami, je kladen důraz i na jazykové znalosti. Manažeři za podpory zaměstnavatele si doplňují své jazykové znalosti pomocí jazykových škol nebo jednorázových kurzů.

Majitel firmy mi též sdělil, že management má též možnost se účastnit kurzů pořádaných pro vedoucí prodejen, ale většina manažerů již tyto znalosti má, proto je to pro ně spíše možnost si něco zopakovat.

#### **4.6 Závěr**

Podle rozhovoru firma klade velký důraz na vzdělávání, podporuje ho a snaží se vyjít svým zaměstnancům vstříc, co se týče požadavků na vzdělávání. Majitel firmy, jak sám řekl, si je vědom toho, jak moc důležité je v dnešní době vzdělávání svých zaměstnanců. Když jsou pracovníci po nějakém z kurzů sami se sebou spokojeni, je i on pak spokojen.

Vzdělávání a vůbec všechny části rozvoje pracovníka jsou propojeny s motivací a ta je klíčem k vyšší výkonnosti a důsledkem toho je větší zisk.

## 5 Kariérní růst v Chaos jeans

Kariérní růst velice úzce souvisí se vzděláním, které jsem popisovala v předchozí kapitole. Kariéra je jak jsem již v teoretické části zmínila profesionální dráha člověka v zaměstnání.

Chaos jeans nemá žádné vnitřní předpisy, které by popisovali nebo standardizovali systém rozvoje zaměstnanců. I přesto v této firmě funguje tzv. kariérní růst. [13]

Chaos jeans je středně velký podnik a pracovní personál a management se zde nestřídá často. Vzhledem k tomu, že Chaos jeans si velice váží svých stálých zaměstnanců, není podle majitele firmy nutné vytvářet např. plán náhrad a následnictví. I přesto je však důležité si své zaměstnance udržet a motivovat je k dalším a lepším výkonům.

Z tohoto důvodu je vytvořena vnitropodnikové směrnice s názvem Kariéra v Chaos jeans. Tato směrnice, určuje pravidla kariérního růstu. Při tvorbě individuální kariéry jsou důležité tyto aspekty pracovníka :

- ✓ Jak dlouho pracuje u firmy
- ✓ Jakou pozici zastává
- ✓ Míra zodpovědnosti a kompetencí
- ✓ Míra kreativity (jestli přichází s novými návrhy)
- ✓ Obchodní dovednosti atd. [13]

Pokud zaměstnanec splní všechny podmínky, následuje tzv. postup v kariéře. Nejedná se ale o změnu funkce nebo povýšení ale platové ohodnocení. Je rozdíl zda takto hodnotíme prodavačku nebo manažera. [13]

U prodavačky a vedoucí prodejny je kariérní růst řešen tak, že každý rok se jí zvýší získané procento z prodeje o jednu jednotku.<sup>16</sup> Manažer za každý svůj další rok získá k původnímu platu navíc 15 % ze základu platu. [13]

Kariérní růst není důkladně propracován jak by měl, ale i přesto pro takovou firmu stačí. Zaměstnanci jsou podle majitele společnosti spokojeni s takovým systémem. Jsou toho příkladem zaměstnanci na pozici manažera, kteří jsou ve firmě již od počátku.

---

<sup>16</sup> Prodavačky jsou odměňovány pomocí fixní sazby, kterou doplňuje procento z jejího prodeje.

## 6 Talent management ve firmě Chaos jeans

Na vzdělávání kladou ve firmě velký důraz, kariéra už na takovém stupni úrovně není, a pokud mluvíme o talent managementu, ve firmě Chaos jeans není zřízen vůbec. Nelze zde nic nikomu vytýkat. Chaos jeans je středně velký podnik se šedesáti zaměstnanci. Největší důraz je zde kladen na školení a vzdělávání zaměstnanců. Podle majitele je to nejdůležitější část rozvoje pracovníka a pro zaměstnance vhodný motivační prvek.

Chaos jeans je velice rychle rozvíjející se firma a podle rozhovoru majitel doufá v budoucí aktivity směřující k vybudování systémového rozvoje pracovníků.

Jako jedinou ukázkou situace, kdy se ve firmě zabývali talentem, byla situace s náhle malými tržbami na prodejnách na Slovensku. Jak mi již majitel firmy sdělil, s managementem se dohodli, že na Slovensko bude vyslána jedna z vedoucích prodejen, aby tam pomohla zpátky zvednout tržby. Otázkou ale bylo, která vedoucí jsou všechny vesměs stejně proškolené a vzdělávané, tudíž museli rozhodnout jiné faktory jako např. největší dosažené tržby na prodejně atd. Nakonec byla vybrána ta nejprůbojnější a nejaktivnější vedoucí. Výsledek se dostavil velice brzo a tržby se zvýšily.

Každá firma si svůj talent management řídí po svém a v té to firmě při její velikosti není zapotřebí talent management standardizovat a účelově aplikovat.

## Závěr

Nejdříve bych ráda shrnula, jak jsem postupovala při zpracovávání práce. Začala jsem mapováním postojů dnešních autorů k rozvoji pracovníků. Zjistila jsem, že každý autor pohlíží na rozvoj pracovníků po svém. Někteří autoři zahrnují do rozvoje vzdělávání a kariéru, jiní skoro všechny personální činnosti, nebo je aspoň s rozvojem spojují, a existují i autoři, kteří se o rozvoji zmiňují jen pár odstavci u např. tréninku.

Podle dnešní literatury je mnoho způsobů, jak na rozvoj pracovníků pohlížet a definovat jej. O osobním rozvoji pracovníků by se dalo napsat mnoho a mnoho. V každé knížce zaměřené na řízení lidských zdrojů a personalistiku se dá najít mnoho o osobním rozvoji zaměstnanců, a záleží jen na čtenáři, jak se do lidských zdrojů vcítí.

O lidské zdroje jsem se zajímala již od začátku studia na Moravské vysoké škole Olomouc a tato práce mi pomohla proniknout do jejich tajů hlouběji. V praxi, když jsem zjišťovala postoj společnosti Chaos jeans k rozvoji pracovníků, mi to pomohlo pochopit všechny procesy v organizaci a vůbec postoj k zaměstnancům jako takový.

Ve své práci jsem podle moderních autorů zdůraznila tři základní části osobního rozvoje, které literatura nejvíce popisuje. Moderní literatura se nejvíce věnuje vzdělávání, kde jsem popsala moderní pojetí vzdělávání, formování pracovních schopností, plánování a hodnocení vzdělávání. V kapitole kariéra jsem se zabývala hlavně oblastí řízení kariéry a kariérní politikou. Jako třetí nejvíce autory zmiňovanou součást osobního rozvoje jsem popsala talent management, kde jsem vysvětlila, co je to talent management a proces talent managementu.

Společnost Chaos jeans jsem si vybrala, protože tam již delší dobu pracuji a jako zaměstnanec jsem do této práce vložila i své zkušenosti. Jak jsem již zmínila, cílem práce je popsat postoj firmy Chaos jeans k rozvoji pracovníků.

Po dlouhém rozhovoru s majitelem firmy, prostudování několika vnitropodnikových dokumentů a celkovém seznámení s firmou, jsem došla k závěru.

Společnost Chaos jeans klade velmi velký důraz na vzdělání a školení pracovníků. Využívá k rozvoji speciální firmu, která pracovníky, tedy prodavačky, školí a vzdělává v daných intervalech. Pokud šlo o management, zde též klade důraz na jejich vzdělávání a proto je v mnoha způsobech podporuje v jejich studiu na vysokých či jazykových školách.

Vzdělávání jako hlavní část rozvoje je ve společnosti Chaos jeans na vysoké úrovni i když jej nemají pomoci vnitropodnikových směrnic podložené. Naopak kariéru ano. Pomocí vnitropodnikové směrnice je zde upraven kariérní růst. Pro organizaci velikosti Chaos jeans je to dle mého názoru dostačující. Co naopak podle mě firma Chaos jeans podceňuje je talent



management. Firma dostatečně nevěnuje pozornost svým talentům, kteří se ve společnosti jistě vyskytují a nenabízí jim náležitou pozornost, jakou by si talentovaní lidé zasloužili.

Závěrem bych chtěla shrnout tedy, že systém rozvoje pracovníků ve firmě Chaos jeans není natolik rozvinut, jak by podle mě i podle studia literatury zabývající se rozvojem pracovníků měl být. Je zde mnoho mezer, které by se daly rychle vyřešit, ale to záleží jen na přístupu firmy.

Svou prací nabízím firmě do budoucna několik možností, jak se k rozvoji postavit díky moderní literatuře, kterou jsem zde zmapovala a zdůraznila ty nejdůležitější postupy a metody v rozvoji.

## ANOTACE

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Veronika Kvapilová
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název práce:</b>	Osobní rozvoj zaměstnanců – prodavač v Chaos jeans
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. Dana Pokorná
<b>Počet stran:</b>	53
<b>Počet příloh:</b>	3
<b>Rok obhajoby:</b>	2008
<b>Klíčová slova:</b>	Rozvoj pracovníků, vzdělávání, kariéra

### anotace v českém jazyce

Tématem práce je osobní rozvoj zaměstnanců v organizaci Chaos jeans. Práce se skládá ze dvou částí. Praktická část zahrnuje tři oblasti osobního rozvoje a to vzdělávání, kariéru a talent management. Ve středu zájmu zpracovávané v teoretické části je vzdělávání jako nejčastěji autory popisovaná část osobního rozvoje pracovníka. V praktické části práce popisuje postoj a vztah společnosti Chaos jeans k osobnímu rozvoji svých zaměstnanců. Práce zkoumá, jak se středně velká firma dokáže postavit nárokům moderní literatury.

### anotace v anglickém jazyce

A thesis subject is an in-person development in Chaos jeans company. The thesis is composed of two parts. A practical part involves three areas of in-person development namely education, career and management. In the middle of a concern in a theoretical part is education as the most frequently area in-person development described by authors. In the practical part of the thesis there is described relationship Chaos jeans company to in-person development their employees. The thesis recognize how a middle-sized company can flatten with requirement up-to-date literature.

## Seznam literatury a pramenů:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BĚLOHLÁVEK F. Osobní kariéra. Praha: Grada Publishing, a.s. 1994. ISBN 80-7169-083-X.
- [3] BĚLOHLÁVEK F. Řízení lidských zdrojů. Studijní text. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994
- [4] DVOŘÁKOVÁ Z a kol. Management lidských zdrojů. C.H.Beck v Praze 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
- [5] HRONÍK F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007 ISBN 978-80-247-1457-8
- [6] KOUBEK J. Řízení lidských zdrojů. ManaGEMENT Press, s.r.o., 2007. ISNB 978-80-7261-168-3
- [7] KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. 80-7261-116-X.
- [8] PAUKNEROVÁ D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. ISBN 80-247-1706-9
- [9] STÝBLO, J. Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1
- [10] THORNE K., PELLANT A. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1689-0
- [11] URBAN J. Řízení lidí v organizaci. Praha: ASPI Publishing, s.r.o. ISBN 80-86395-46-4
- [12] WERTHER, W. B., DAVIS, K. Lidský faktor a personální management. Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.
- [13] Vnitropodniková směrnice. Kariérní růst. Chaos jeans 2004
- [14] Vnitropodnikové dokumenty. Chaos jeans 2004
- [15] [www.wikipedia.cz](http://www.wikipedia.cz)
- [16] <http://ucitelske-listy.ceskaskola.cz>
- [17] <http://fmfi10.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm>
- [18] [www.eu.levi.com](http://www.eu.levi.com)
- [19] [www.chaosjenas.eu](http://www.chaosjenas.eu)

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace [6] .....	16
Obrázek 2 Cyklus vzdělávání [5].....	18
Obrázek 3 Logo firmy Chaos jeans [14].....	35
Obrázek 4 Organizační struktura firmy Chaos jeans [14] .....	37
Obrázek 5 Tabulka pro Mystery shopping [14].....	43
Obrázek 6 Příklad Mystery shoppingu [14].....	44

## **Seznam příloh**

Příloha 1 - Proč vzdělávat zaměstnance?

Příloha 2 - Co je to mentoring

Příloha 3 – Značky pro dávané v Chaos jeans

## **Příloha 1**

### **Proč vzdělávat zaměstnance?**

Proč by se měly firmy věnovat vzdělávání svých pracovníků:

- Stále se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže dovednosti a znalosti lidí zastarávají
- Proměnlivost trhu zboží a služeb v závislosti na proměnlivosti lidských potřeb si vynucuje pružnou reakci firem i jejich pracovníků
- Častější jsou organizační změny, lidé je musejí zvládat a musí být „použitelní“ na různých místech či pracích
- Výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb
- Výraznější orientace na zákazníka
- Mění se způsoby organizace práce i řízení lidí
- Globalizace a internacionalizace vyžaduje schopnost pohybovat se, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí
- Stále více se projevuje nutnost snižování nákladů a lepšího využití technologických zařízení
- Péče o rozvoj a vzdělání pracovníků přináší dobrou pověst organizace a usnadňuje tak výběr a stabilitu pracovníků
- Neustálé vzdělávání a osobní rozvoj managementu i pracovníků firem je nezbytné pro zvyšování výkonů a získání konkurenční výhody.

Většina organizací ve vyspělých zemích věnuje vzdělávání trvalou pozornost a má vypracovanou koncepci vzdělávání.

Aby byla zajištěna efektivita, mělo by vzdělávání, jako každý jiný proces v organizaci, podléhat schématu:

- vytvoření finančních a organizačních předpokladů vzdělávání
- vytvoření popisu pracovních míst
- určení cílových skupin vzdělávání

- identifikace potřeb vzdělávání
- plánování a projektování výcviku
- realizace vzdělávání a rozvoje
- vyhodnocování efektivity vzdělávání a rozvoje pracovníků

Jak probíhá vzdělávání na zakázku ? Jaký je postup spolupráce s námi v případě Vašeho zájmu o vnitřní vzdělávání?

- Identifikace potřeb vybraných skupin pracovníků, jasné stanovení cílů, které má vzdělávací program splňovat - komunikace našich pracovníků a lektorů s managementem Vaší organizace nebo se zástupcem účastníků.
- Na základě těchto informací vytvoříme projekt vzdělávání (obsah a rozsah vzdělávacích modulů, odborné vedení, formy výuky, podkladový materiál, školicí prostory, termín, cena, doplňkový servis atd.) a předložíme Vám ho k posouzení. Upravíme dle připomínek a odsouhlasíme s Vámi konečnou verzi.
- Organizačně zabezpečíme realizaci vzdělávací akce.
- Vyhodnotíme společně s účastníky, lektorem a odpovědným zástupcem Vaší společnosti průběh akce.
- Podle výsledků hodnocení navrhujeme další navazující nebo rozvíjející produkty.

### **Hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání:**

4 základní úrovně hodnocení :

- Zpětná vazba v průběhu a na konci kurzu, reakce účastníků - dotazníky, rozhovory
- Míra získaných vědomostí, dovedností - testy, zkoušky, řešení případů
- Změna postojů a pracovního chování v důsledku výcviku - pozorování, audity, hodnocení výkonu
- Měřitelný výsledek pro organizaci
- Z hodnocení vychází návrh dalších navazujících programů

Hodnocení, a to převážně u měkkých dovedností, je složité. Změny se nemusí projevit okamžitě, ale může k nim docházet postupně a dost nenápadně.

### Písemné materiály:

Každý účastník obdrží pracovní manuál ve formě podkladů, některé materiály jsou interaktivně dotvářeny v průběhu semináře. U znalostních kurzů jsou to předpisy, vyhlášky, odborné publikace, příklady.

### Pomůcky:

Používanými pomůckami jsou flip chart a psací potřeby, zpětný projektor, televize, video, videokamera, dataprojektor. Všechny pomůcky, které nejsou v místě konání k dispozici, přivezeme vlastní bez navýšení nákladů.

### Počet účastníků:

Závisí na obsahu a metodách výuky vzdělávací akce. U přednáškových akcí s diskuzí (např. novely zákonů a předpisů) není počet omezen, avšak doporučujeme maximálně 30 osob. U tréninkových akcí je optimální počet 10 osob v jedné skupině. Maximální počet účastníků ve skupině doporučujeme stanovit na 12 osob.

### Délka a časový rozsah vzdělávacího programu:

Počet dnů je stanoven na základě cílů a dle rozsahu obsahové náplně.

### Možné místo konání:

Vzdělávací akce je možné realizovat v sídle Vaší společnosti, v místě vybraném Vaší společností, v našich učebnách v Brně nebo můžeme místo konání, i mimo Brno, zajistit sami. Doporučujeme konání raději mimo pracoviště účastníků, aby se mohli plně soustředit.



## **Příloha 2**

### **Co je mentoring ?**

Pro mentoring neexistuje jediná definice - záleží na tom PROČ, KDE a KÝM je používána. Nicméně společným jádrem každého vztahu mentoringu je dobrovolná podpora jedné osoby (mentee) druhou (mentor). Mezi hlavní pilíře patří podpora iniciativy, provázení, nasměrování k osobnímu rozvoji, zvyšování efektivity.

Mentoring je způsob vedení zaměstnanců. Představuje vztah mezi mentorem a pracovníkem. Umožňuje předat zkušenosti a vhodným způsobem poradit zaměstnancům. Profesní a sociální rozvoj mentee v organizaci je základní funkcí mentoringu.

Mentor je obvykle starší spolupracovník, který má zkušenosti a odbornost takovou, že může napomáhat a radit svým méně zkušeným kolegům. Kromě role školitele hraje mentor i roli poradce a protektora a bývá zapojován i do hodnocení pracovního výkonu. Mentor pomáhá svému svěřenci (mentee) poznat lépe sebe sama, svůj potenciál a své schopnosti.

### **Co dělají mentoři pro mentee**

- Nabízejí podnětné nápady
- Pomáhají zvýšit sebevědomí
- Podněcují profesionální chování
- Konfrontují negativní chování a postoje
- Učí příkladem
- Umožňují růst výkonů
- Vysvětlují fungování organizace
- Stojí na straně svých mentee v kritických situacích
- Nabízejí odborné a zkušené rady
- Podněcují k dosažení stanovených cílů
- Pomáhají v kariéře

Provozování mentoringu má pozitivní vliv nejen na mentee, ale také na mentora a organizaci jako celek. Mentee získá nové zkušenosti, přímé kontakty, dobu praxe, firemní kulturu apod. a mentor je naopak obohacen o náměty a postřehy člověka, který přišel zvenčí a není zatížen firemními stereotypy. Mentoring pomáhá novým zaměstnancům, aby se aklimatizovali v neznámém prostředí.

**Mentoring má krátkodobé i dlouhodobé výsledky:**

- Krátkodobé – mentee se naučí sociální dovednosti důležité pro život ve firmě
- Dlouhodobé – rozvoj, kariéra - možnosti jak interní, tak externí

Zásady mentoringu

**Role a kompetence mentora a mentee jsou přesně vymezeny:**

- Rolí mentora je reagovat na potřeby rozvoje mentee. Mentoři mají takové postavení oproti mentee, že toto postavení není vztahem mentoringu ohroženo.
- Mentor i mentee mají stejnou odpovědnost za rozvoj vztahu mentoringu, za jeho hladký průběh a dosažení stanoveného cíle.
- Záležitosti řešené v rámci vztahu mentoringu jsou považovány za důvěrné. Vztah obou stran je rovnocenný a je založen na vzájemné důvěře.
- Mentor a mentee si předem stanoví časový harmonogram podle možností obou stran.
- Mentor a mentee vzájemně respektují svůj čas a závazky (povinnosti).
- Povinnosti nesmí být zneužívány mimo rámec mentoringu.
- Ve vztahu je uplatňován pro-aktivní přístup - mentor vyzývá a podporuje mentee a poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu mentee, mentee se snaží vypořádat se s jakoukoliv oblastí rozvoje.
- Vztah trvá po dobu vzájemně odsouhlasenou oběma stranami. Po jejím uplynutí může buď pokračovat nebo skončit.
- Obě strany mají možnost po vzájemné dohodě z projektu vystoupit.
- Vztah mentoringu je zcela dobrovolný.
- Mentor i mentee jsou před realizací mentoringu proškoleni.

## Příloha 3

### Značky prodávané v Chaos jeans

Mezi hlavní značky prodávané na prodejnách společnosti Chaos jeans patří:

- ✓ Levi Strauss – “Levisky“ jsou asi nejznámější a nejuznávanější džíny na světě. Mají za sebou více než stotřicetiletou historii, jsou ikonou amerického průmyslu. Pojmenovány jsou po svém otci, sanfranciském obchodníkovi s látkami Levi Straussovi. Dnes je firma Levi Strauss uznávaná a renomovaná značka nabízející kvalitu spojenou s dlouholetou tradicí. Nezaměřuje se ovšem pouze na džínovou módu – ve svých obchodech nabízí trička, košile, bundy, ale i pásky, kabelky a batohy, peněženky, spodní prádlo nebo obuv.
- ✓ Spogi – společnost zabývající se výhradně výrobou jenasů pochází z Turecka a v současnosti se prodává v mnoha zemích Evropy. Chaos jeans nabízí jako jediný prodejce v České republice a na Slovensku tuto značku přes deset let, proto je na prodejnách zastoupena ve velkém množství.
- ✓ Blend – vysoce kvalitní značka pochází z Dánska její distribuci zajišťuje firma F-Company<sup>17</sup>. Společnost F-Company je na vysoké úrovni, proto je spolupráce s ní víc než dobrá. Blend zastupuje jak dámskou tak pánskou módu.
- ✓ Heavy tools – od prodeje horských kol a doplňků se tato firma dostala až k distribuci dámské a pánské módy, která pochází z Maďarska. Jedná se o kvalitní zboží ve vyšší cenové skupině. Značka se tváří jako skateová záležitost a je mířena spíše pro mladší zákazníky.
- ✓ Greenpoint – značka pochází z polského města Krakova a zabývá se výhradně dámskou módou. Jedná si spíše o elegantnější styl oblečení. Chaos jeans je jediný prodejce v ČR a Slovensku.
- ✓ UAX – pochází a vyrábí se na Severní Moravě. Značka se vyznačuje především originálními a usměvavými motivy, vysokou kvalitou a pestrostí barev. Firma dokáže zastoupit rozsáhlou kolekci od trik, mikin přes kalhoty až po různé doplňky. Jako jedna z mála firem má výrobu stále na území ČR a do budoucna to nehodlá změnit.

---

<sup>17</sup> Zajišťuje také distribuci značek Brodway a 4YOU.

- ✓ Funtorm – značka se objevila jako jedna z prvních na prodejnách Chaos jeans, značka sídlí v Liberci a je to stejně jako UAX jedna z mála firem , která svou výrobu nepřemístila např. do Číny a ponechala ji tuzemsku a to jeden z hlavních důvodů, proč se řadí do cenově vyšší kategorie. Značka pokrývá jak dámskou tak i pánskou kolekci a řadí se do skateové módy, proto ji také najdeme v 90% pouze v skate shopech.
- ✓ Doplnkové zboží jako brýle, kabelky, pásky a batohy zajišťují značky jako Polaroid, Van den Berg, Wild Skin a jiné. [14,18]