

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



Bc. Radka Tobišková

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ
VE SPOLEČNOSTI TESCO STORES ČR A. S.

(The education and development of the employees
in Tesco Stores ČR, corporation)

Magisterská diplomová práce

Školní rok (2010/2011)

Olomouc

30. 11. 2010

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, ze kterých jsem čerpala.

V Olomouci dne.....

.....

Děkuji své vedoucí práce PhDr. Veronice Gigalové, za důkladnou revizi a poskytnutí důležitých rad při psaní diplomové práce. Dále paní Ireně Štěpánkové ze společnosti Tesco Stores ČR, a. s. za ochotu a vstřícnost při poskytování materiálů pro stěžejní část mé práce a všem, kteří mi ochotně pomohli nebo poskytli informace. Poděkování za podporu patří v neposlední řadě také mé rodině.

RESUMÉ

Tato diplomová práce je věnována systému podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců maloobchodního řetězce Tesco Stores ČR, a. s. Na základě teoretických poznatků v současném podnikovém vzdělávání definuji význam tréninku a rozvoje pracovníků firmy ve vysoce konkrétním prostředí.

Teoretická část práce se zabývá vymezením základních údajů o společnosti, řízením lidských zdrojů v organizaci a systému podnikového vzdělávání. Samotný systém vzdělávání je rozčleněn do následujících fází – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení vzdělávání.

Část teoretické práce je věnována jednotlivým cílovým skupinám vzdělávání, které jsou definovány na základě organizačního uspořádání firmy.

Cílem předkládané práce je, na základě analýzy stávající koncepce vzdělávání v organizaci, nalézt návrhy a doporučení k zefektivnění vzdělávání zaměstnanců.

Na základě porovnání skutečnosti s teoretickými poznatky jsou definovány nedostatky a navržena opatření na jejich odstranění, která by podle mého názoru mohla přispět ke zvýšení efektivity vzdělávacích a rozvojových aktivit ve firmě.

OBSAH

Úvod.....	7
1 Vymezení základních pojmů	9
1.1 Lidský kapitál, lidské zdroje a jejich řízení.....	9
1.1.1 <i>Lidský kapitál</i>	9
1.1.2 <i>Lidské zdroje</i>	10
1.1.2.1 <i>Řízení lidských zdrojů</i>	11
1.1.2.1.1 <i>Strategické řízení lidských zdrojů</i>	12
1.1.2.2 <i>Rozvoj lidských zdrojů</i>	14
1.2 Personální práce a její úloha v organizaci.....	19
1.2.1 <i>Personální činnosti</i>	20
1.3 Podnikové vzdělávání	22
1.3.1 <i>Význam podnikové vzdělávání</i>	23
2 TESCO STORES ČR, a. s.	26
2.1 Historie	26
2.2 Vstup společnosti do České republiky	27
2.3 Strategie společnosti.....	27
2.4 Organizační kultura	28
2.5 Balanced ScoreCard a The Steering Wheel	30
2.6 Organizační struktura Tesco Stores ČR, a. s.	32
2.6.1 <i>Propojení organizační struktury s řízením lidských zdrojů</i>	33
2.7 Maloobchod.....	34
3 Analýza systému vzdělávání v organizaci.....	38
3.1 Strategie lidských zdrojů a vzdělávání.....	39
3.1.1 <i>Tesco Academy</i>	40
3.2 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	41
3.2.1 <i>Identifikace vzdělávacích potřeb v Tesco Stores ČR, a. s.</i>	44
3.3 Plánování vzdělávání.....	45
3.3.1 <i>Plánování vzdělávání v Tesco Stores ČR, a. s.</i>	47
3.4 Realizace vzdělávacího procesu.....	49
3.4.1 <i>Realizace vzdělávacích činností v Tesco Stores ČR, a. s.</i>	52
3.5 Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	53
3.5.1 <i>Hodnocení efektivity vzdělávacích procesů v Tesco Stores ČR, a. s.</i>	54

3.5.2	<i>Další prostředky vyhodnocování efektivity vzdělávání</i>	56
4	Vzdělávání podle pozic	58
4.1	Vzdělávání řídicích pracovníků	58
4.1.1	<i>Řízení výkonnosti</i>	59
4.1.2	<i>Návrhy a doporučení vzdělávacích a tréninkových aktivit</i>	61
4.2	Vzdělávání provozních zaměstnanců	63
4.2.1	<i>Návrhy a doporučení vzdělávacích a tréninkových aktivit</i>	64
4.3	Vzdělávání talentů.....	66
4.3.1	<i>Interní a externí rozvojové programy</i>	66
4.3.2	<i>Twist</i>	68
4.3.3	<i>Talentový management</i>	68
5	Závěr	70
6	Seznam použité literatury a dalších zdrojů	72
7	Přílohy	75

Úvod

Vzdělávání dospělých je významným kulturním a sociálním fenoménem současné doby a je důležitou součástí celoživotního vzdělávání. Vzdělanost zaměstnanců patří k základním cílům, ale také k důsledkům moderní společnosti. Zaměstnanci, kteří jsou ochotni se vzdělávat, jsou připraveni čelit změnám požadavků trhu, firmy i zákazníků. V praxi to znamená, že podniky si potřebu zaměstnanců s vysokou úrovní pracovní způsobilosti řeší tak, že systematicky vyhledávají schopné uchazeče, ale také odborně připravují a vzdělávají zaměstnance v souladu se svými strategickými zájmy a cíli. Úroveň podnikového vzdělávání a především míra toho, jak společnost dokáže využít tvůrčího potenciálu svých členů, se staly rozhodujícím činitelem dalšího vývoje podniku.

Ve své diplomové práci s názvem Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR, a. s. se zabývám analýzou, popisem podnikového vzdělávání a rozvojem zaměstnanců jednoho z největších maloobchodních řetězců na celém světě. Hlavní činnost společnosti je nákup a prodej zboží za účelem zisku.

Tuto společnost jsem si vybrala poté, co mi kladně odpověděla na možnost spolupráce. Mým záměrem bylo dospět k závěru, zda jmenovaná společnost odpovídá současným trendům na moderní systémy řízení lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že v dnešní době je vysoké konkurenční prostředí v maloobchodu, klade se důraz na práci s lidskými zdroji. Jejich významnou součástí vzdělávání a rozvoj pracovníků bezpochyby je. Společnost má s řízením lidských zdrojů bohaté zkušenosti. Dokládá to i fakt, že firma v České republice zaměstnává okolo 13 000 zaměstnanců.

Práce je rozdělena do několika tematických okruhů. V teoretické části své diplomové práce nejprve vymezuji důležité pojmy, které jsou nedílnou součástí práce a tvoří tak její první kapitolu. Zde se věnuji charakteristikám lidských zdrojů, jejich řízení a rozvoji. Dále popisuji podnikové vzdělání, u kterého se převážně zaměřuji na význam, cíl a úkoly jak z pohledu společnosti (zaměstnavatele) tak i z hlediska pracující osoby (zaměstnance). Nedílnou součástí daného tématu jsou personální činnosti.

V druhé kapitole jsem se zaměřila na již dříve jmenovanou společnost Tesco Stores ČR, a. s. V této oblasti popisuji historii společnosti, v České republice i v zahraničí, organizační kulturu a strategii společnosti.

Třetí kapitola náleží teoretickému popisu systému vzdělávání, které se prolíná s popisem tohoto systému ve společnosti.

Následuje kapitola, která se nazývá Vzdělávání podle pozic. Tuto kapitolu jsem rozdělila do dvou částí: na vzdělávání řídicích pracovníků a vzdělávání provozních zaměstnanců. U těchto cílových skupin jsem navrhla a doporučila změny ve vzdělávání a tréninkových aktivitách, které by dle mého názoru vedly k zefektivnění vzdělávání. Tato kapitola ještě obsahuje vzdělávání talentů.

Konec práce uzavírám závěrem a shrnutím celé diplomové práce.

1 Vymezení základních pojmů

1.1 Lidský kapitál, lidské zdroje a jejich řízení

Lidské zdroje jsou specifickou činností v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku.¹

Vedle termínů lidské zdroje se často objevují pojmy lidský potenciál, lidský kapitál a další specifické termíny, se kterými se můžeme setkat v literatuře nebo v praxi v souvislosti s řízením lidí v organizaci, jimiž jsou personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů.

Abych zabránila případným záměnám těchto pojmů, dále tuto terminologii definuji v souladu s odbornou literaturou.

1.1.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál je charakterizován jako souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, se kterými lidé disponují. Lidský kapitál lidé vlastní bez ohledu na své pracovní zařazení v organizaci.²

Lidský kapitál představuje výrobní faktor, který dodává podniku specifický charakter. Právě lidé tvoří prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet. Toto vše je nezbytně nutným předpokladem dlouhodobého úspěšného působení podniku na trhu. Lidský kapitál je jedním z podnikových vstupů a zároveň klíčová součást tržní hodnoty podniku. Podstatou tvorby neboli zvyšování hodnoty lidského kapitálu je vynakládání peněžních i nepeněžních prostředků v současnosti s cílem dosažení peněžních či nepeněžních výnosů v budoucnosti, nikoliv uspokojení současných potřeb.³

„Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazení do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu se žádnou organizací.“⁴ K danému tématu se vrátím v následující kapitole.

¹ DVOŘÁKOVÁ, Z.: Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. BECK 2004

² VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

³ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

⁴ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007 str. 20

Pokud člověk cílevědomě aktivizuje své schopnosti v činnostech vedoucích k rozvoji podniku, k jeho pohybu vpřed, hovoříme o **lidském potenciálu**.⁵

1.1.2 Lidské zdroje

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu, nositelé lidského kapitálu a potenciálu. Tito lidé jsou schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí.⁶

O pojmání a významu řízení lidských zdrojů říká Koubek že „podnik či jakákoliv jiná organizace mohou existovat pouze tehdy, když se podaří nashromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);
- b) finanční zdroje;
- c) informační zdroje
- d) lidské zdroje.“⁷

Neustálé shromažďování, propojování a využívání výše uvedených čtyř zdrojů je hlavním úkolem podnikového řízení. **Řízení lidských zdrojů** tvoří část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy na jeho získání, formování, fungování, využití, organizaci a propojení jeho činností, pracovních schopností a pracovního chování. Týká se taktéž vztahu k vykonávané práci, k podniku a spolupracovníkům a dále osobního uspokojení z vykonávané práce, z vlastního osobního rozvoje a v neposlední řadě z výsledků vlastní práce.⁸

Autoři Vodák a Kucharčíková dodávají, že lidské zdroje představují nejcennější a obvykle nejdražší zdroj v organizaci, který rozhoduje o konkurenceschopnosti podniku. Z tohoto důvodu se musejí lidské zdroje stát jádrem veškerého řízení podniku.⁹

⁵ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press 1997

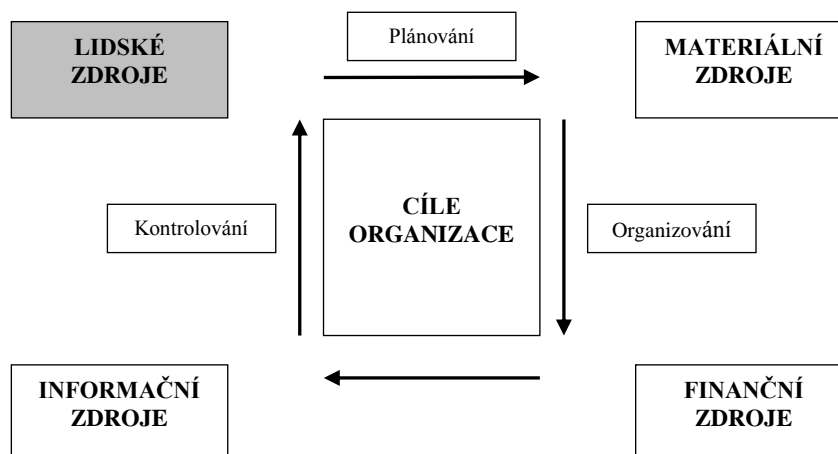
⁶ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press 1997, str. 11

⁸ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

⁹ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

Obr. 1 – Zdroje organizace a proces řízení ¹⁰



1.1.2.1 Řízení lidských zdrojů

„**Řízení lidských zdrojů** (angl. Human Resources Management) můžeme koncepčně chápat jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejích cílů.“¹¹

Při řízení lidských zdrojů by měl být důraz kladen na ¹²:

- zájmy managementu;
- uplatnění strategického přístupu, tj. takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány do strategie podniku;
- chápání lidí jako majetku, do něž se investuje v zájmu dosažení cílů podniku a posílení jeho zájmů;
- dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, a to prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu;
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace;

¹⁰ is.muni.cz/th/208849/ff_b/Bakalarska_prace_-_finalni_verze.doc, str. 7

¹¹ ARMSTRONG, M. A.: Personální management. Praha: Grada Publishing 1999, str. 149

¹² VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007, str. 29

- potřebu silné podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot a posilované za pomoci komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.“

Úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby organizace byla výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval.¹³

Koubek uvádí výčet hlavních úkolů řízení lidských zdrojů podle nejnovějšího přístupu, prezentovaného např. v pracích American Society for Training and Development¹⁴:

- a) zlepšení kvality pracovního života.
- b) zvýšení produktivity.
- c) zvýšení spokojenosti pracovníků.
- d) zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců a kolektivů.
- e) zvýšení připravenosti na změny.“

V zájmu těchto úkolů se řízení lidských zdrojů zaměřuje na četnou škálu aktivit. Všechny tyto aktivity spadají pod záležitosti personálního útvaru, ale nadále jsou také součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace. Je nutné, aby účast na personální práci organizace byla řízena, koordinována a odborně zajišťována. V malých organizacích je tato práce zajišťována majitelem či nejvyšším vedoucím pracovníkem. Větší organizace mají své specialisty na řízení lidských zdrojů (personalisty) či zvláštní personální útvary. Dobře řízené organizace, které si uvědomují význam lidských zdrojů a roli všech vedoucích pracovníků v jejich řízení, obvykle zajišťují zvláštní školení a doškolování zaměřené na personalistiku.¹⁵

1.1.2.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategickým řízením lidských zdrojů se rozumí přístup k rozhodování o záměrech podniku. Týká se lidí jako podstatné složky podnikové strategie. Jde totiž o vzájemné vztahy mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením. Praxe ukazuje, že jsou to právě lidé, kdo realizuje strategický plán podniku. Strategické řízení lidských zdrojů se

¹³ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007

¹⁴ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007, str.19

¹⁵ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007

zaměřuje na všechny hlavní záležitosti týkající se lidí v souvislosti se strategickými plány a otázkami zvládnutí konkrétních požadavků.¹⁶

U strategického řízení lidských zdrojů jde jednoznačně o záležitosti související se strukturou, kulturou, efektivností a výkonností podniku, přizpůsobení se budoucím potřebám a požadavkům. Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje rozhodování včetně aktivit, které se týkají řízení zaměstnanců na všech úrovních podniku a jsou zaměřeny na vytváření a udržování jeho konkurenční výhody.¹⁷

Strategické řízení je postupný proces, který se zabývá jak cíli, tak nástroji. Cíl je definován jako vize, která představuje, jak bude něco vypadat za několik let. Nástroj definuje, jak bude tato vize realizována. Strategické řízení je řízení výhledové, ale také empirické. Startovacím bodem strategie je vize majitelů a vrcholového managementu.¹⁸

„V souvislosti se strategickým řízením lidských zdrojů existují zavedené a často používané klíčové pojmy jako:

- **konkurenční výhoda** – souvisí s vytvářením hodnoty pro zákazníky a se soustavným zlepšováním vlastního postavení;
- **způsobilost zdrojů** – jde o udržování strategického souladu mezi zdroji a příležitostmi;
- **kritické faktory úspěchu** – představují ty oblasti výkonnosti, které jsou životně důležité pro dosažení podnikových cílů;
- **synergie** – dochází k ní tehdy, když kombinovaný výkon společně působících podnikových zdrojů je větší než součet výkonnosti jednotlivých částí.“¹⁹

O strategickém přístupu k řízení lidských zdrojů hovoří i Armstrong, když uvádí: „...aby podnik fungoval efektivně, jsou nevyhnutelné tři provázané a fungující prvky:

- a) poslání a strategie;
- b) organizační struktura;
- c) řízení lidských zdrojů.“²⁰

¹⁶ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

¹⁷ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

¹⁸ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

¹⁹ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007, str. 33

²⁰ ARMSTRONG, M. A.: Personální management. Praha: Grada Publishing 1999, str. 167

Zdůvodnění strategického řízení lidských zdrojů spočívá v tom, že lidé vnímají výhodnost existence určité dohodnuté a srozumitelné základny pro vytváření dlouhodobějších přístupů k řízení lidí. Záměry řízení lidských zdrojů by měly být propojeny s potřebami podniku a potřebami lidí, kteří v něm pracují.²¹

„Význam strategického řízení lidských zdrojů spočívá v těchto prvcích:

- vede k promyšlenému přístupu při vytváření a řízení personálních systémů a strategií lidských zdrojů;
- podporuje využívání plánování;
- podporuje sladění aktivit a politiky řízení lidských zdrojů s podnikovou strategií;
- vede k chápání lidí jako strategického zdroje podniku pro dosažení konkurenční výhody.²²

Strategie lidských zdrojů jsou vzájemně propojeny a měly by být součástí všech dalších strategií. Tyto strategie mohou přispívat k naplnění podnikové strategie. Platnost tohoto pojetí závisí na tom, do jaké míry připustíme, že lidé vytvářejí přidanou hodnotu. „Strategické řízení lidských zdrojů je významné při získávání konkurenční výhody. Nový přístup k řízení lidských zdrojů od strategie se odvíjející, to jsou ty schopnosti, zdroje, vztahy, metody a rozhodnutí, které podniku dovolují využít příležitosti na trhu a vyhnout se nástrahám. Pomáhají mu úspěšně dosáhnout požadovaných cílů.“²³

Důležitá je také schopnost podniku vyhodnocovat úroveň těch vědomostí, schopností a dovedností lidí, jež je třeba nadále rozvíjet k dosahování konkrétních strategických cílů.²⁴

1.1.2.2 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj jednotlivce znamená „dosažení žádoucí změny pomocí učení (se)“²⁵. Palán chápe rozvoj v rámci podnikového vzdělávání jako možnost postupu ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, kde se uplatňuje vyšší úroveň

²¹ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

²² VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007, str. 34

²³ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007, str. 35

²⁴ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

²⁵ HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing 2007, str. 31

dovedností, znalostí a schopností. Rozvoj se pak stává investicí do budoucnosti a v neposlední řadě přispívá k realizaci zaměstnance.²⁶

Podle Koubka vznikl nový pojem, který se nazývá rozvoj lidských zdrojů a který se vysvětluje jako rozšiřování kvalifikace. Tento nový pojem přinesl novou koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci. Tradiční vzdělávání a rozvoj byl orientován na osobní rozvoj pracovníka, zatímco rozvoj lidských zdrojů je orientován na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a na rozvoj pracovní schopnosti týmu, na vytváření potřebné a dynamické struktury znalostí a dovedností v organizaci tak, aby se dosáhlo zvýšení výkonnosti celé organizace a efektivnosti jednotlivých týmů.

S tím souvisí pojmy učení probíhající v organizaci a učící se organizace.²⁷ **Učení (se)** považujeme za proces účelného navozování určitých činností, který vede k získání a rozšíření poznatků.²⁸ Hroník v této souvislosti mluví o učení (se) jako o pojmu zahrnující více než jen rozvoj a vzdělávání. Proto se mluví spíše o učící se než o vzdělávající organizaci.²⁹

Autoři Vodák a Kucharčíková uvádějí, že k rozvoji potřebných schopností zaměstnanců podniku přispívají výchova a vzdělání. Výchova je chápána jako proces vytváření osobnosti člověka, tvorby vzdělávacích návyků a schopností transformovat získané poznatky do požadované normy chování. Vzdělání dotváří a formuje osobnost. Výchova a vzdělání představují významnou složkou činností personálního managementu podniku. Jsou prostředkem pro sladění měnících se nároků na pracovní činnosti, kvalifikaci a chování zaměstnanců s cílem efektivně dosáhnout cílů vytyčených strategií podniku. Současně jsou i nadále prostředkem k dosažení vyššího stupně uspokojení pracovníků při výkonu jejich činností. Z hlediska zaměstnanců jde převážně o pocit vnitřního uspokojení, který je však u jednotlivých osob značně rozdílný. Míra uspokojení závisí na³⁰:

- individuálních danostech pracovníka (úroveň vzdělání, psycho-fyziologické danosti, úroveň individuálních potřeb – ekonomické, sociální, atd.);
- charakteru a nárocích vykonávané práce (společenský význam práce, proměnlivost pracovních úkolů, podíl na pracovních výsledcích podniku);

²⁶ PALÁN, Z. Lidské zdroje: Výkladový slovník. Praha: Academia 2002

²⁷ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007

²⁸ PALÁN, Z. Lidské zdroje: Výkladový slovník. Praha: Academia 2002

²⁹ HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing 2007

³⁰ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

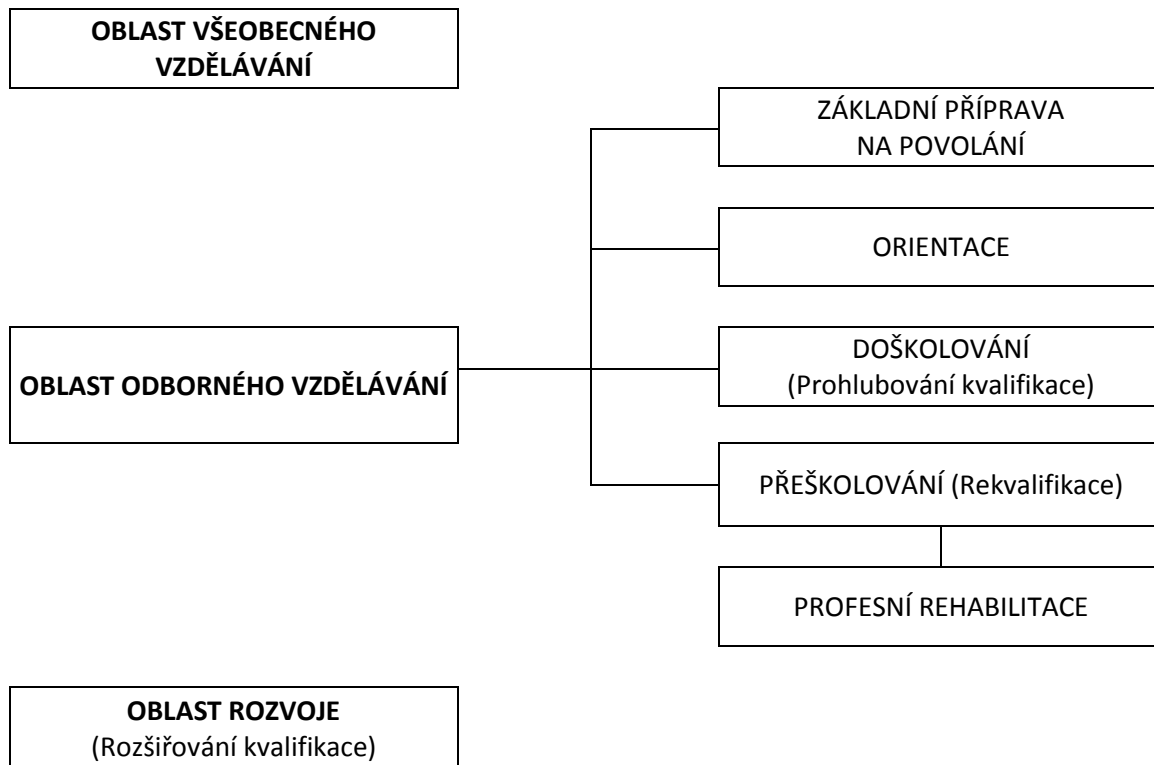
- charakteru pracovního prostředí (samo pracovní prostředí, sociálně-psychologické prostředí).

Rozvoj zaměstnanců znamená změnu a adaptaci na změny okolní situace a působící síly. Proto, aby nedocházelo ke stagnaci lidí, je potřeba rozvíjet neustále jejich schopnosti. Rozlišujeme tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání³¹:

- musí se realizovat – jde o základní požadavky na vzdělání. Bývá často dané legislativou a potřebou dovedností, bez nichž není možné, aby pracovníci vykonávali požadované práce a dosahovali požadovaných cílů;
- mělo by se realizovat – jde o dovednosti přinášející podniku užitek;
- podnik je chce realizovat – přínosy nemusejí být okamžitě viditelné, jsou zřejmé v dlouhodobém horizontu.

Koubek dále také rozlišuje rozdíl mezi pojmy „formování pracovních schopností člověka“, které se uskutečňuje v průběhu celého života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje a „formování pracovních schopností pracovníka“, které se spojuje s konkrétní organizací.³²

Obr. 2 - Systém formování pracovních schopností člověka³³



³¹ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

³² KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007

³³ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007, str. 255

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:³⁴

- a) **Oblast všeobecného vzdělávání** – formují se základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti. Oblast všeobecného vzdělávání je tedy orientována v převážné míře na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. V této oblasti se neuplatňuje aktivita organizací. Je to oblast řízená a kontrolovaná státem.
- b) **Oblast odborného vzdělávání** (neboli oblast formování kvalifikace nebo také oblast odborné/profesionální přípravy) – uskutečňuje se zde proces přípravy na povolání, formování specifických, v určité míře na zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností i jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Oblast odborného vzdělávání je tedy orientována na zaměstnání a zahrnuje jednak základní přípravu na povolání, jednak doškolení neboli prohlubování kvalifikace. Zvláštním případem je pak přeškolení neboli rekvalifikace. Stále častěji se do této oblasti zahrnuje i tzv. orientace pracovníků. Orientace, doškolení, přeškolení, profesionální rehabilitace a oblast rozvoje jsou součástí vzdělávání pracovníků v organizaci. Koubek popisuje následovně³⁵:
 - **orientace**: jde o úsilí zkrátit a zefektivnit adaptaci nového pracovníka na organizaci, na pracovní kolektiv i práci za pomoci poskytnutí všech potřebných informací, specifických znalostí a dovedností pro výkon práce;
 - **doškolení (prohlubování kvalifikace)** je pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Je významným nástrojem pro zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace a vedle toho je to také nástroj, který zvyšuje konkurenceschopnost pracovníků na trhu práce;
 - **přeškolení** je podle Koubka takové formování pracovních schopností člověka, které vede k tomu, aby si osvojil nové povolání, pracovní schopnosti;

³⁴ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007

³⁵ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007, str. 256

- Koubek dále definuje **profesní rehabilitaci** jako zvláštní případ rekvalifikace. Je řazena do vzdělávání pracovníků v případě, že je iniciována organizací. Jedná se o opětovné pracovní zařazení osob, které kvůli svému zdravotnímu stavu nemohou trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání a jemu odpovídající povolání
- c) **oblast rozvoje** (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace) – je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Rozvoj je převážně více orientován na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a k zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.³⁶

Autoři Vodáček a Vodáčková se snaží vysvětlit rostoucí a nesmírně důležitou roli získaných znalostí v procesu „učení se“. Autoři hájí názor, že „právě pro znalostně vyspělou organizaci se stále více otevírají dveře pro snazší zajištění dalších potřebných finančních a hmotně-energetických zdrojů.“³⁷ Znalostní kapitál je nejlepší zárukou budoucí prosperity. Typickým rysem je neustálé osvojování a využívání nových znalostí, dovedností, aktivace schopností lidí a jejich předpokladů. „Schopnost učit se rychleji než konkurenti může být jedinou udržitelnou konkurenční výhodou.“³⁸

V zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.) je velmi stručně definováno podnikové vzdělávání. Objevuje se v ČÁSTI DESÁTÉ v HLAVĚ II v § 227 – § 235 v zákoníku práce.³⁹

V § 227 zákon definuje odborný rozvoj zaměstnanců. Do péče o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména:

- zaškolení a zaučení - zaměstnavatel je povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který přichází na nové pracoviště nebo na nový druh práce;

³⁶ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007

³⁷ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press 2006, str. 263

³⁸ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press 2006, str. 262

³⁹ zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce v úplném znění.

- odbornou praxi absolventů škol – zaměstnavatelé zabezpečují absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce;
- prohlubování kvalifikace – kterou zákoník práce definuje jako průběžné doplňování a prohlubování kvalifikace; zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce, kterou hradí zaměstnavatel;
- zvyšování kvalifikace – se rozumí získání vyššího vzdělání za pomoci studia, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.⁴⁰

V dalších paragrafech se definuje uzavření kvalifikační dohody, která obsahuje práva a závazky jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele, která vede ke zvyšování kvalifikace pracovníka.⁴¹

Je velmi důležité rozlišovat, zda se jedná o zvyšování nebo prohlubování kvalifikace v souladu s potřebami zaměstnavatele. Účast na některých vzdělávacích aktivitách může být pro zaměstnance nařízena ze strany zaměstnavatele. V dalších případech zaměstnavatel vzdělávací aktivitu nemůže nařídit a může ji brát pouze jako benefit nebo výhodu pro zaměstnance.

Nemalou roli ve vzdělávání svých zaměstnanců hrají peníze. V případě prohlubování kvalifikace se cena stává daňově uznatelný výdaj oproti zvyšování kvalifikace, která bezprostředně nesouvisí s podnikáním a není daňově uznatelná.

1.2 Personální práce a její úloha v organizaci

Koubek vymezuje personální práci (personalistiku) jako: „...tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“⁴²

⁴⁰ zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce v úplném znění.

⁴¹ zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce v úplném znění.

⁴² KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007, str. 13

V tržních podmínkách je samozřejmé, že o podobě personální práce rozhoduje daná organizace sama. V její kompetenci je, že si určuje, jaký bude mít rozsah, strukturu, na které oblasti a činnosti se bude soustředit nejvíce a na které nejméně, jaká bude personální politika a strategie atd. Stát by do této oblasti měl zasahovat, co nejméně. V případě, že stát zasáhne, tak jeho zásah by měl sloužit k řešení složitějších konfliktů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

1.2.1 Personální činnosti

Personální činnosti bývají v literatuře označovány také jako personální služby nebo personální funkce. Literatura nabízí mnohé výčty personálních činností. Jedná se o činnosti vykonávané k realizaci úkolů řízení lidských zdrojů. Mohou se u nich objevovat nepatrné odchylky v počtu nebo v pojetí určitých činností. Nejčastěji se vyskytují v té podobě, jak uvádí Koubek⁴³:

- vytváření a analýza pracovních míst - definování pracovních úkolů, poskytování popisu, a specifikace pracovních míst;
- personální plánování - plánování potřeby pracovníků v organizaci spolu s pokrytím, plánování personálního rozvoje pracovníků;
- získávání, výběr a přijímání pracovníků – příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, shromažďování a zkoumání informací o uchazečích, organizace výběru a rozhodování o výběru, evidence pracovníka a seznámení s jeho novým pracovním místem;
- hodnocení pracovníků – příprava všech potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu, metod hodnocení, organizace hodnotícího rozhovoru, návrh a kontrola opatření;
- rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru - zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo, povyšování, přesouvání na jinou práci nebo nižší funkci, penzionování, propouštění;
- odměňování a další nástroje motivace, nástroje pro ovlivnění pracovního výkonu, organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod;

⁴³ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007

- vzdělávání pracovníků – včetně rozvojové aktivity, identifikace potřeb, plánování a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popř. organizace vlastního procesu vzdělávání;
- pracovní vztahy – hlavně organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, poskytování zápisů z jednání, dohody, zákonná ustanovení, komunikace v organizaci;
- péče o pracovníky – tj. pracovní prostředí, bezpečnost, ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, pracovní režim, služby poskytované rodinným příslušníkům;
- personální informační systém - zjišťování, uchovávání, zpracovávání a analýza dat související s pracovními místy, pracovníky a jejich prací, mzdami a sociálními záležitostmi, poskytování informací příslušným příjemcům.

V současné době se podle Koubka ⁴⁴ mezi samostatné personální činnosti dále zařazuje:

- průzkum trhu práce – který směřuje k odhalování potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě různých analýz, snaha poznat situaci spolu s trendy na trhu práce a zvýšit tak konkurenceschopnost;
- zdravotní péče o pracovníky – ta vychází ze zdravotního programu organizace, pravidelná kontrola zdravotního stavu, léčba, první pomoc a rehabilitace pracovníků;
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací – vytvoření harmonogramů personálních prací a systémů určených k využívání statistických a matematických metod v personální práci, v podstatě se jedná o osamostatnění činnosti, která je jinak obsažena v personálním informačním systému;
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – důležitost je striktně dodržovat ustanovení zákoníku práce, ochrana pracovníků, kontrola dodržování pracovně právních předpisů nebo porušování lidských práv.

⁴⁴ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007

1.3 Podnikové vzdělávání

V další části své diplomové práce věnuji základním pojmům a charakteristikám podnikového vzdělávání, u kterého se převážně zaměřuji na význam, cíl a úkoly jak z pohledu společnosti (zaměstnavatele), tak i z hlediska pracující osoby (zaměstnanec).

Na základě prostudování odborné literatury shrnu základní přístupy firemního vzdělávání.

Ve Výkladovém slovníku Lidských zdrojů popisuje Palán proces podnikového vzdělávání jako „systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou - subjektivní kvalifikací pracovníků - a požadavky na ně kladenými - kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce. Cílem podnikového vzdělávání není jen předávání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje.⁴⁵

Základní cíl podnikového vzdělávání je pomoc organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Konkrétními cíli dále jsou⁴⁶:

- rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon;
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace byla v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů;
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných.

Každý podnik, který provádí vzdělávání, usiluje o to, aby vedlo k co největší efektivitě, proto musí být splněno následujících deset podmínek:

- 1) jedinci musí být ke vzdělávání motivováni;
- 2) vzdělávající se osoby by měly mít stanoveny normy výkonu, jasně definované cíle a normy;
- 3) vzdělávající se osoby potřebují být pečlivě vedeny;
- 4) uspokojující pocit vzdělávajících se osob ze svého vzdělání;

⁴⁵ PALÁN, Z. 2002. Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia 2002, str. 157

⁴⁶ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

- 5) učení musí být aktivní proces;
- 6) musí být použity vhodné metody;
- 7) metody vzdělávání by měly být rozmanité a měly by se obměňovat;
- 8) školitelé by měli vzdělávajícím se poskytnout přiměřený čas na absorbování znalostí a dovedností;
- 9) u učících se osob musí docházet k posilování vědomí správného chování;
- 10) potřeba uznání existence různých úrovní učení se, které vyžadují různé metody a různou dobu.⁴⁷

Efektivní vzdělávání může podniku přinést řadu výhod, například:

- minimalizovat náklady při osvojení znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců;
- zlepšení provozní flexibility rozšířením okruhu dovedností pracovníka;
- pomocí nabídky vzdělávání a rozvoji může přilákat vysoce kvalitní pracovníky;
- zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků (motivovat je, aby v podniku zůstali);
- poskytnout všem zákazníkům vyšší úroveň služeb.⁴⁸

Pracovník, který nabyt specifický lidský kapitál, bude pro daný podnik užitečnější nežli kdekoli jinde. Za nezměněných okolností bude proto u nich existovat i silnější tendence setrvat u momentálního zaměstnavatele a sníží se fluktuace pracovních sil.⁴⁹

1.3.1 Význam podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání jako součást celoživotního vzdělávání hraje velmi významnou roli v životě jedince. U podnikového vzdělávání dochází k tomu, že pracovník neustále doplňuje, prohlubuje a rozšiřuje svoji kvalifikaci. Tím se zvyšuje uplatnitelnost na trhu práce po celou dobu jeho produktivního života.⁵⁰

Důležitost dalšího vzdělávání roste v důsledku neustálého zrychlování technického pokroku ve společnostech. Významnou změnou neustále také prochází trh práce.

⁴⁷ ARMSTRONG, M. A.: Personální management. Praha: Grada Publishing 1999

⁴⁸ ARMSTRONG, M. A.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing 2002

⁴⁹ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

⁵⁰ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

Vzdělání je v dnešní době realizováno hlavně zaměstnavatelem, zaměstnanci, státem a dalšími soukromými organizacemi.⁵¹

Základním předpokladem konkurenceschopnosti podniku je flexibilita a připravenost na změny. Uplatní se jen takové firmy, které jsou schopné přizpůsobit se podmínkám a prostředí, ve kterých podnikají. Je nezbytně důležité realizovat vzdělávací a rozvojové aktivity především uvnitř firmy. Společnosti, které mají zájem na tom, aby se jejich produktivita a produktivita jejich pracovníků zvyšovala, musejí věnovat dostatečnou pozornost prohlubování znalostí a rozvoji schopností svých zaměstnanců. Podle Koubka „organizací zabezpečované či alespoň podporované nebo umožňované vzdělávání a rozvoj pracovníků se tak stává nejdůležitější personální činností, činností, která má mimořádný strategický charakter.“⁵²

Neustálý růst technické náročnosti výroby, otevírání trhů a neustálý růst konkurence vyžaduje, aby podniky investovaly do svých výrobních postupů (do nové techniky a zařízení). Investuje-li podnik do nových výrobních postupů, bude dále potřebovat, aby na nových vyspělých technologiích pracovali vhodní lidé. V této situaci je důležité, aby člověk, který bude pracovat na tomto novém místě, byl technicky a vědomostně zdatný, byl schopný pružně reagovat na změny a byl schopný realizovat inovaci. Dnes je skoro nemožné najít nebo mít zaměstnance, který bude zcela odpovídat našim požadavkům po celou dobu existence firmy. Proto firmy musejí vynakládat nemalé finanční prostředky na vzdělání zaměstnanců.⁵³

Podle výzkumu OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) v konkurenceschopnosti zemí jsme se umístili na 36. místě z 60. Podíl výdajů státního rozpočtu na vzdělávání je 4,6 %, což představuje v rámci EU značný podprůměr. Od toho se odvíjí možnosti školství, ale i možnosti dalšího vzdělávání, kde jsme v počtu zúčastněných v rámci Evropské pětadvacítky na 21. místě. Proto je důležité se věnovat dalšímu vzdělávání, abychom byli schopni konkurovat na našem trhu, zahraničním firmám.⁵⁴

Specifikum České republiky je i v tom, že si tyto nedostatky nechceme nejen připustit, ale dokonce jsme se stavem spokojeni. Pozitivní je, že ve velkých podnicích se u nás vzdělává 54 % zaměstnanců. V mnoha podnicích je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců chápán jako aktivizace k zajištění motivace pro získání vlastní a tím i

⁵¹ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

⁵² KOUBEK, J.: ABC praktické personalistiky. Praha: LINDE 2000, str. 315

⁵³ HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing 2007

⁵⁴ [http://www.trz.cz/TRZ/Prilohy.nsf/\(viewPublic\)/person2/\\$FILE/Palan_AIVD.doc](http://www.trz.cz/TRZ/Prilohy.nsf/(viewPublic)/person2/$FILE/Palan_AIVD.doc)

podnikové konkurenční výhody. Mění se způsob, kterým podniky vnímají roli poskytovatelů vzdělávání, všeobecně je zvládáno zaměření vzdělávacích programů na jejich praktické využití.⁵⁵

Podle Vodáka a Kucharčíkové je u podnikového vzdělávání hlavním cílem „připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů (jejich výkonnost), čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie. Není žádoucí zapomínat, že cílem podnikového vzdělávání je zároveň i vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci zaměstnanců.“⁵⁶

⁵⁵ [http://www.trz.cz/TRZ/Prilohy.nsf/\(viewPublic\)/person2/\\$FILE/Palan_AIVD.doc](http://www.trz.cz/TRZ/Prilohy.nsf/(viewPublic)/person2/$FILE/Palan_AIVD.doc) (cit. dne 20. 1.2010)

⁵⁶ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007, str. 66

2 TESCO STORES ČR, a. s.

V této části diplomové práce se věnuji společnosti Tesco Stores ČR, a. s. Cílem této kapitoly bude uvést základní údaje o firmě a její historii jak v České republice, tak i v zahraničí. Dále bude následovat postavení firmy na trhu a organizační struktura, která do velké míry podmiňuje způsoby personální práce.

2.1 Historie

Tesco založil ve Velké Británii Jack Cohen v roce 1919. Značku Tesco vytvořil z iniciál jména **T. E. Stockwela**, který zásoboval jeho podnik čajem a z prvních dvou písmen svého příjmení **COhen**. Značka TESCO se poprvé objevila roku 1924 na čaji nazvaném Tesco Tea. V roce 1929 se název Tesco poprvé objevuje nad zamykatelným obchodem v čtvrti Edgware na severu Londýna. Vzhled loga v podobě, jak vypadá teď, se poprvé objevil koncem devadesátých let. V roce 1932 se Tesco stalo komanditní společností. V době otevření zajišťoval sklad zásobování 50 poboček a v roce 1939 byl tento počet zdvojnásoben. Po vypuknutí druhé světové války zavedl Jack Cohen přidělový systém (ještě dřív, než jej zavedla britská vláda), který měl každému zaručit rovný přístup k potravinám. V roce 1947 Tesco Stores Ltd vstoupilo jako veřejně obchodovatelná společnost na anglickou burzu akcií a v roce 1956 byl otevřen první supermarket v Essexu. Během roku 1995 se Tesco Stores Ltd stalo firmou s největším podílem na potravinovém maloobchodě ve Velké Británii a firma začala rychle expandovat i na trhy mimo mateřskou zemi převážně do střední Evropy (1994 – Maďarsko, 1995 Polsko a o rok později i do České a Slovenské republiky). Na přelomu tisíciletí se společnost začala rozšiřovat i do východní Asie.

Společnost se původně specializovala na potraviny a nápoje, ale později se rozšířila do odvětví oděvů, spotřební elektroniky, finančních služeb, telekomunikace, zdraví a havarijního pojištění. Ve Velké Británii je v současné době společnost Tesco Plc největším maloobchodním prodejcem potravin a zároveň také největším soukromým zaměstnavatelem.⁵⁷

⁵⁷ <http://cs.wikipedia.org/wiki/Tesco> (cit. dne 3. 2. 2010)

2.2 Vstup společnosti do České republiky

Na český trh vstoupila společnost v roce 1996, kdy koupila 13 obchodních domů americké společnosti K-mart v České a Slovenské republice. O 10 let později společnost koupila síť obchodů Carrefour. V obchodním rejstříku se firma objevila 23. března 1992 ve formě akciové společnosti. Hlavním předmětem podnikání je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje, prodej, ubytovací a hostinské služby, řeznictví a uzenářství, pronájem nebytových prostor, reklamní a propagační činnost, provozování čerpacích stanic, ostraha majetku a osob a další (podle výpisu z obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze, oddíl B, složka 1377, ze dne 16.11.2005).

V naší republice provozuje společnost Tesco čtyři základní formáty obchodních jednotek:

- obchodní domy;
- hypermarkety;
- supermarkety;
- nový formát prodejen Express.

2.3 Strategie společnosti

Každá firma, tedy i retailingová společnost, jako je i Tesco Stores ČR a s. , musí svoji činnost záměrně ovlivňovat, aby mohla úspěšně existovat ve svém okolí. Společnost si volí své cíle a rozhoduje, jak těchto cílů dosáhne.⁵⁸ Autor H. Mintzberg definuje strategii následovně: „Strategie je širokým programem určování a dosahování cílů organizace a nástrojů jejich realizace.“⁵⁹ Naopak Frederickson klade důraz na to, že jde o „modely reakce organizace na její okolí v každé době.“⁶⁰ Důležité při formování strategie obchodní firmy je:

- aktivní formulování cílů;
- časový horizont – zejména se jedná o budoucnost, současná situace se velmi rychle mění, dříve jsme plánovali na 10 až 20 let, ale dnes hovoříme převážně o dvou až pěti letech;

⁵⁸ PRAŽSKÁ J.; JINDRA, J.: Obchodní podnikání: Retail Management. Praha: Management Press 2002

⁵⁹ PRAŽSKÁ J.; JINDRA, J.: Obchodní podnikání: Retail Management. Praha: Management Press 2002, str. 214

⁶⁰ PRAŽSKÁ J.; JINDRA, J.: Obchodní podnikání: Retail Management. Praha: Management Press 2002, str. 214

- série rozhodovacích kroků – důležité je zachovat logickou posloupnost, kroky a etapy;
- systémový přístup – definuje hlavní oblasti procesů a aktivizuje zdroje pro jejich realizaci na všech úrovních firmy s působením zpětných vazeb.⁶¹

Volba strategického cíle je dána hlubokou a dlouhodobou analýzou, správnou volbou cíle a rychlou realizací cíle. Riziko výběru strategického záměru nese vrcholové vedení firmy. Při špatném zvolení záměru vznikají společnosti nemalé ztráty. Riziko nelze zcela vyloučit, ale lze ho zmírnit správnou analýzou situace a přijímání promyšleného rizika.⁶²

Firmy mají často sklon dělat věci určitým způsobem v závislosti na svém historickém vývoji, organizační kultuře a sdílených hodnotách. Dle hlediska tendence způsobu chování a rozhodování při vstupu na zahraniční trh můžeme rozlišit následující typy internacionalizačních strategií: etnocentrická strategie, polycentrická strategie, geocentrická strategie a synergická strategie. Dle tohoto rozdělení nelze společnost zařadit jednoznačně do jednoho typu strategie.⁶³

Hlavním cílem firemní strategie je to, aby společnost byla nejsilnější maloobchodní firmou na trhu. V lidských zdrojích je kladen velký důraz na zaměstnance, a to v oblastech osobního rozvoje a vzdělání. Další novinkou dnešní doby je vytvoření manažerských programů pro absolventy vysokých škol.

Autorka popisuje poslání (mission) firmy jako: „vymezení předmětu činnosti, hranic, ve kterých se pohybuje, zpravidla vymezuje okruh výrobků a služeb.“⁶⁴ Analyzovaná firma se snaží, poskytnout zákazníkům nejvyšší hodnoty a získat tak jejich dlouhodobou loajalitu. Dále je kladen důraz na přání zákazníků, podle kterých se vytváří sortiment v obchodech.⁶⁵

2.4 Organizační kultura

Každý podnik je chápán jako sociální systém. Jako celek je podnik součástí určitého typu kulturního systému. Definic organizačních kultur existuje nesmírně

⁶¹ PRAŽSKÁ J.; JINDRA, J.: Obchodní podnikání: Retail Management. Praha: Management Press 2002

⁶² PRAŽSKÁ J.; JINDRA, J.: Obchodní podnikání: Retail Management. Praha: Management Press 2002

⁶³ PRAŽSKÁ J.; JINDRA, J.: Obchodní podnikání: Retail Management. Praha: Management Press 2002

⁶⁴ PRAŽSKÁ J.; JINDRA, J.: Obchodní podnikání: Retail Management. Praha: Management Press 2002

⁶⁵ PRAŽSKÁ J.; JINDRA, J.: Obchodní podnikání: Retail Management. Praha: Management Press 2002

mnoho, ale vždy označuje určité společenské přístupy, hodnoty, představy, normy sdílené ve firmě.⁶⁶ „Dále tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů. Podle těchto názorů jednotlivci, skupiny, podniky rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí. Určitý celek norem, hodnotových představ a myšlení charakterizuje chování pracovníků na všech stupních a tím i „tvář“ podniku.“⁶⁷

Důležité pro organizační kulturu je, že vytváří implicitní orientaci pro sociální, hospodářské, kulturní poslání organizace a jeho chápání lidmi.⁶⁸

Kulturní zázemí usnadňuje pracovníkům pochopit, a pak i ocenit, jak si jich organizace cení, jaká zde vládne etika a morálka, o co vedení organizace usiluje, jakých prostředků k dosažení svých cílů používá. Značně ovlivňuje motivační prostředí pro iniciativu, podnikavost a dosahování výsledku. Svými nepsanými zákony buď pozitivně, nebo negativně působí na chování a loajalitu lidí k organizaci.⁶⁹

Pro společnost Tesco Stores ČR, a. s. je charakteristická organizační kultura orientovaná na zákazníka. „Organizaci orientovanou na zákazníka lze charakterizovat jako organizaci, v níž směřování aktivit a úsilí pracovníků je soustředěno na poznání potřeb a přání zákazníků a na jejich uspokojení.“⁷⁰ Zatímco v předešlých desetiletích poskytovala orientace na zákazníka a jeho spokojenost konkurenční výhodu, dnes je tato orientace nezbytností. Organizační struktura by měla podporovat činnosti, které směřují ke spokojenosti zákazníka. Tržní orientaci organizace by měla být přizpůsobená také organizační struktura, organizační systémy, informační systémy, manažerské praktiky, které jsou užívané v organizaci.⁷¹

V analyzované společnosti je jednoznačná priorita orientace na zákazníka za pomoci jednotné image.

⁶⁶ ŠIGUT, Z.: Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI 2004

⁶⁷ ŠIGUT, Z.: Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI 2004, str. 9

⁶⁸ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press 2006

⁶⁹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press 2006

⁷⁰ LUKÁŠOVÁ R.; NOVÝ I. a kol: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti. Praha: Grada Publishing 2004, str. 123

⁷¹ LUKÁŠOVÁ R.; NOVÝ I. a kol: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti. Praha: Grada Publishing 2004

2.5 *Balanced ScoreCard a The Steering Wheel*

Ve firmě Tesco Stores ČR, a. s. je systém řízení a udržení výkonnosti založený na hodnocení výkonnosti formou ukazatelů Balanced Scorecard (BSC). Jejímž základním nástrojem je The Steering Wheel neboli řídicí kormidlo.

Autoři Robert S. Kaplan a David P. Norton interpretují BSC jako “metodiku systémově provázané formulace a implementace strategie, která představuje otevřený stavebnicový koncept” a kterou lze výhodně využít v libovolné organizaci a na libovolné řídicí úrovni organizačního systému. Je to metoda, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu.⁷²

Metoda BSC vznikla jako reakce na zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotazena do praxe. Firmy mají problém při reálném propojení strategií s operativními činnostmi. Jedním z důvodů je, že základnou operativních plánů jsou většinou pouze finanční ukazatele, které nemohou dostatečně charakterizovat celý podnik. Proto je nezbytné sledovat a vzájemně vyvážit kromě finančních ukazatelů také ukazatele zaměřené na zákazníky, firemní procesy a zaměstnance.

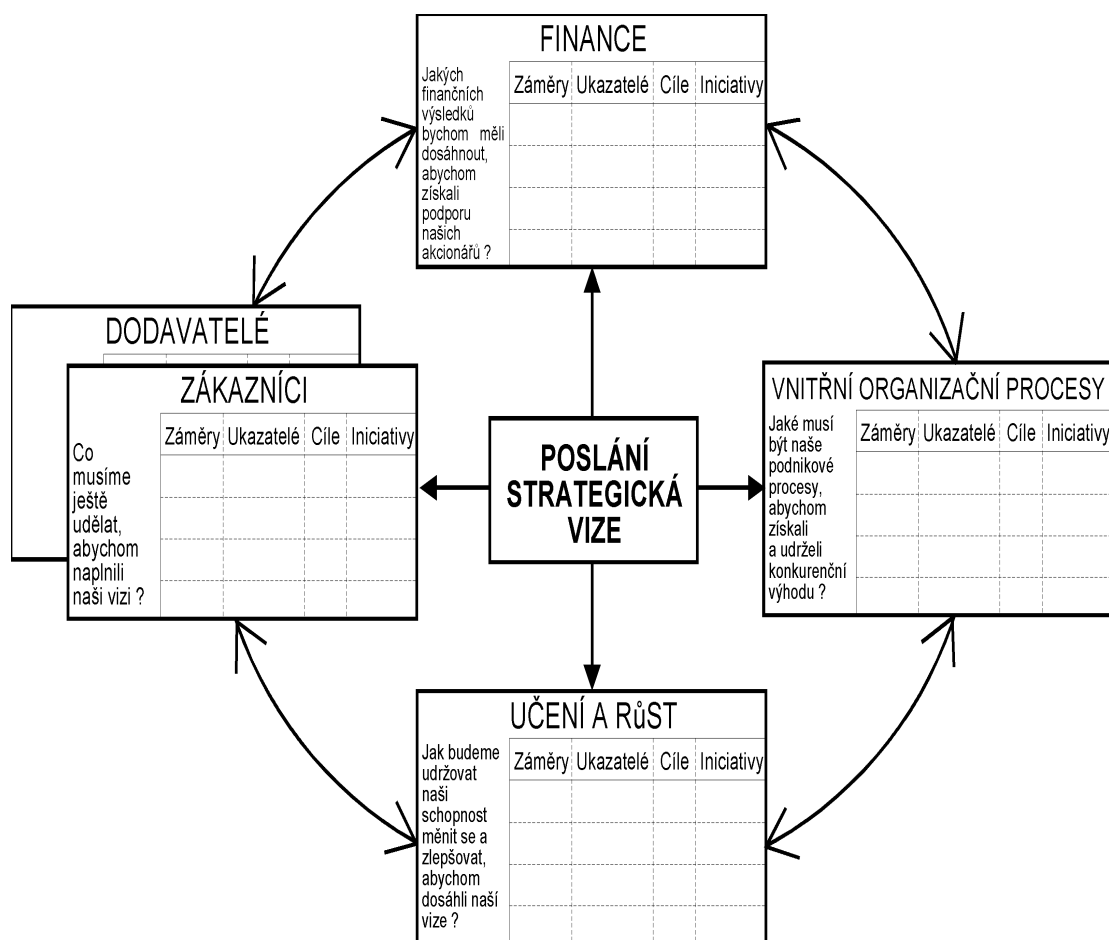
Balanced Scorecard je cestou, jak zajistit měření strategie a její případnou korekci na základě měření klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) podniku pomocí čtyř perspektiv:

- oblast provozní;
- oblast zákaznická;
- oblast zaměstnanecká;
- oblast společnosti;
- oblast finanční.⁷³

⁷² <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>

⁷³ http://cs.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard

Obr. 3 - Schéma modelu Balanced Scorecard ⁷⁴



Perspektivy umožňují sledovat nejen finanční výsledky, ale také to, jak jsou podniky schopny zajišťovat hmotná i nehmotná aktiva potřebná ke svému růstu a zvyšování konkurenceschopnosti, jak vytvářejí hodnotu pro současné i budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, které jsou nezbytné pro zvyšování budoucí výkonnosti.⁷⁵

Záměrem Balanced Scorecard je ovlivňovat budoucnost podniku. Projevuje se to jednak používáním dlouhodobých strategických cílů rozpadajících se do nižších podnikových úrovní, a jednak použitím hybných sil. Cílem hybných sil je informovat o

⁷⁴ <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>

⁷⁵ http://cs.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard

změně stavu dříve, než se toto projeví ve zpožděném ukazateli.⁷⁶ Koncept BSC se osvědčil, protože umožňuje společně formulovat srozumitelné a měřitelné strategické výkonnostní cíle ve všech klíčových oblastech podnikání společnosti.

Z hlediska tématu mojí práce je nejdůležitější oblast zaměstnanecká, do které spadá oblast školení a rozvoje v procesech hodnocení zaměstnanců, v hlavní oblasti udržení zaměstnanců a v absencích, které se měří pomocí míry nemocnosti. Zejména vzdělávání a rozvoj se bezprostředně dotýkají tématu diplomové práce.

2.6 Organizační struktura Tesco Stores ČR, a. s.

Společnost je velmi rozsáhlý obchodní řetězec, který vykazuje hlubokou specializaci větším počtem funkcionálních oddělení. Většinu rozhodovacích pravomocí a odpovědností má ústředí společnosti. Obchodní jednotky odpovídají za realizaci prodeje. Řada operací je standardizovaná, jako např. prodejní plochy, systém vystavování zboží, produktové linie, služby zákazníkům, činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů atd.

Řídící struktura se snaží být zákazníkovi co nejbližší, což vychází z firemní strategie společnosti, a proto je i počet řídicích stupňů nízký a počet pracovníků, kteří se podílejí na maloobchodních činnostech je kolem 75 %. Vzhledem k počtu obchodních jednotek jsou obchody v České republice seskupeny to tzv. clusterů. Tyto oblasti jsou podřízeny oblastním ředitelům a oblastním manažerským týmům, které zprostředkovávají zpětnou vazbu mezi provozovny a vedením společnosti. Oblastním ředitelům jsou dále podřízeni ředitelé jednotlivých obchodních jednotek a centrálních útvarů.

V Tesco Stores ČR, a. s., dochází k liniovému pojetí organizační struktury obchodních jednotek. Linie je tvořena vyšším managementem, středním managementem a provozními zaměstnanci, kteří vstupují do přímého kontaktu se zákazníky. Zodpovědnost za každodenní operativní rozhodování leží na středním managementu, který rozhoduje o běžných záležitostech obchodních jednotek.

Struktura řízení obchodních jednotek má tři stupně. V čele každé provozovny stojí ředitel, který řídí tzv. senior tým. Tento tým je tvořen skupinou manažerů (obchodní

⁷⁶ <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/balanced-scorecard-jak-dosahnout-podnikovych-ambici.htm>

manažeři, provozní manažeři, manažeři služby zákazníkům, finanční analytik a manažeři pro řízení lidských zdrojů). Nejnižším řídicím stupněm v obchodních jednotkách jsou vedoucí jednotlivých úseků (viz příloha 2). Počet zaměstnanců se odvíjí od velikosti obchodní jednotky a i od velikosti oddělení. Průměrný počet osob v senior týmu je okolo 5 manažerů na jednu provozovnu, počty vedoucích úseků se pohybují mezi 15 – 40 a počet provozních zaměstnanců je také velmi proměnlivý - od desítek po stovky.

2.6.1 Propojení organizační struktury s řízením lidských zdrojů

Propojení strategie řízení lidských zdrojů a vzdělávání s firemními podnikatelskými záměry se také prolíná do organizační struktury útvaru lidských zdrojů. Toto propojení se projevuje také zastoupením ředitele lidských zdrojů ve vrcholném vedení společnosti, podobně jsou také manažeři lidských zdrojů součástí vedení obchodních jednotek, což spatřují jako velmi výhodnou strategii společnosti.

Podle struktury a řízení můžeme systém řízení lidských zdrojů považovat za centralizovaný s nezbytným metodickým vedením a podporou centrálního útvaru. Operativní rozhodování a dílčí personální i vzdělávací aktivity pak probíhají v kompetencích jednotlivých oddělení lidských zdrojů na každé provozovně.

V systému vzdělávání je odpovědnost za realizaci tréninkových aktivit přímo na obchodních jednotkách, samozřejmě za výrazné metodické podpory centrálního oddělení vzdělávání.

Manažer pro vzdělávání a rozvoj je přímo podřízen řediteli lidských zdrojů pro ČR. Manažer řídí tým svých provozních specialistů vzdělávání a koordinuje rozvoj a vzdělání, které jsou zastřešeny tréninkovými a vzdělávacími aktivitami v jednotlivých oblastech.

Centrální oddělení se převážně podílí na vypracování vzdělávacího systému firmy, které má tři základní oblasti:

- a) analýza vzdělávacích potřeb podle jednotlivých profesí a funkcí;
- b) výběr nejvhodnějších forem a metod vzdělávání;
- c) trénink a navrhování konkrétních vzdělávacích projektů a programů, tj. vypracování tréninkového plánu společnosti.

Zodpovědnosti v oblasti přímých školicích aktivit jsou rozděleny podle cílové populace na:

- a) manažer lidských zdrojů - který zodpovídá za plnění tréninkových plánů a cílů v obchodní jednotce;
- b) pracovník lidských zdrojů (specialista vzdělávání) na obchodní jednotce - který odpovídá za trénink a rozvoj zaměstnanců své obchodní jednotky, tj. školí provozní zaměstnance a vedoucí pracovníky;
- c) provozní/oblastní tréninkový specialista vzdělávání a rozvoje – který odpovídá za školení pro senior tým.

Každá jednotlivá obchodní jednotka firmy má samostatné oddělení lidských zdrojů. Počet zaměstnanců v této jednotce se také odvíjí od velikosti provozovny. Tým lidských zdrojů se skládá průměrně z 2 specialistů.

2.7 Maloobchod

Vzhledem k předmětu podnikání ve společnosti Tesco Stores ČR, a. s. charakterizují a definují maloobchodní podnikání v naší republice.

Na začátek vysvětlím, co znamená pojem maloobchod. „Maloobchod je podnik nebo činnost zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli.“⁷⁷

Maloobchod má také mnohé funkce, mezi které patří ⁷⁸:

- nákup zboží a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli;
- vytváření vhodného seskupení zboží – prodejní sortiment co do druhu, množství, kvality, cenových ploch;
- skladováním vytváří pohotovou prodejní zásobu;
- poskytování informací o zboží;
- zajišťování vhodné formy prodeje;
- úzce souvisí i s poskytováním služeb spotřebitelům.“

⁷⁷ CIMLER, P.: ZADRAŽILOVÁ, D.: Retail management. Praha: Management Press 2007, str. 11

⁷⁸ <http://www.futureto.cz/ischool/marketing/35.%20Maloobchod%20a%20velkoobchod.pdf>

Neméně důležitým termínem, který se zde vyskytuje je retailing⁷⁹. V angličtině má retailing široký význam obdobný pojmu maloobchodní podnikání – tj. podnikání, které se zabývá prodejem zboží a služeb konečným spotřebitelům. Retail je poté obdobou podstatného jména maloobchod. „Retailing je mezinárodně chápán jako maloobchod plně vybavený celým logistickým zázemím a vysoce kvalifikovaným informačním systémem s profesionálním managementem.“⁸⁰

Podle realizace maloobchodní činnosti rozlišujeme: maloobchod realizovaný v síti prodejen (store retail) a maloobchod realizovaný mimo prodejní síť (non store retail). Základem revolučního rozvoje retailingu jsou tyto faktory:

- neustálý růst příjmu obyvatel po druhé světové válce v Evropě, Severní Americe, Asii a v Latinské Americe;
- stále více lidí má dostatek peněz, prodává se více zboží, je nutný stále větší počet prodejních jednotek;
- proces nákupu a prodeje je stále více určován odběratelem;
- maloobchod stále více stanovuje, co se bude vyrábět a prodávat.

⁷⁹ Anglické slovo *retail* je odvozeno z francouzského slova *retailer*, což znamená odříznout.

⁸⁰ PRAŽSKÁ J.; JINDRA, J.: Obchodní podnikání: Retail Management. Praha: Management Press 2002, str. 31

Obr. 4 - TOP 10 společností v roce 2006 – 2008⁸¹

Pořadí	Skupina / Firma	Tržby (mld. Kč)			odhad
		2006	2007	2008	
1.	Schwarz ČR	45,0	50,0	54,5	*
	Kaufland				
	Lidl ČR				
2.	Tesco Stores ČR	37,0	44,0	47,0	*
	Tesco hypermarket				
	Tesco obchodní dům				
	Tesco supermarket				
	Tesco Express				
3.	Ahold Czech Republic	38,5	42,0	44,0	*
	Hypernova				
	HyperAlbert				
	Albert				
4.	Makro Cash&Carry ČR	38,3	39,3	39,5	*
5.	Rewe ČR	25,8	31,6	38,5	*
	Billa				
	Penny Market				
6.	Globus ČR	20,5	23,0	25,4	
7.	Tengelmann ČR	19,5	20,4	22,5	*
	Plus - Discount				
	OBI - systémová centrála				
8.	GECO Tabak	14,9	17,7	17,5	
9.	Spar ČR	12,0	13,0	14,0	*
	INTERSPAR (Spar Česká obchodní spol.)				
	SPAR supermarket (Spar Česká obchodní spol.)				
	Spar Šumava				
10.	Peal	7,0	8,0	9,3	
1.-10.	CELKEM	258,5	289,0	312,2	

* = odhad INCOMA Research, tabulka je založena na předběžných výsledcích a odhadech tržby se vztahují ke kalendářnímu roku a zahrnují DPH.

Během minulého století došlo k celosvětovému růstu maloobchodního prodeje jak potravinového, tak i nepotravinového.⁸² V maloobchodním řetězci se dnes vyskytuje 7 - 15 % ze všech pracovních míst. Vyšší procento zaměstnanosti se vyskytuje u zemí, které mají rozvinutější průmysl. V naší republice se podle OKEČ (Odvětvové klasifikace ekonomických činností) v roce 2001 – 2006 vyskytoval 13% podíl ve struktuře zaměstnanosti⁸³.

Na přelomu roku 2009 bylo podle výzkumu společnosti Incoma Research Shopping Center & Hypermarket 2009 v České republice v provozu již 246 hypermarketů, celkově na více než 1,16 mil. m² prodejních ploch. Obrat všech prodejen tohoto formátu v roce 2008 překročil 141 mld. Kč. Chce-li tedy být společnost na dnešním trhu úspěšná, musí mít zvolenou vhodnou strategii a vysokou výkonnost.

⁸¹ http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6965

⁸² CIMLER, P.: ZADRAŽILOVÁ, D.: Retail management. Praha: Management Press 2007

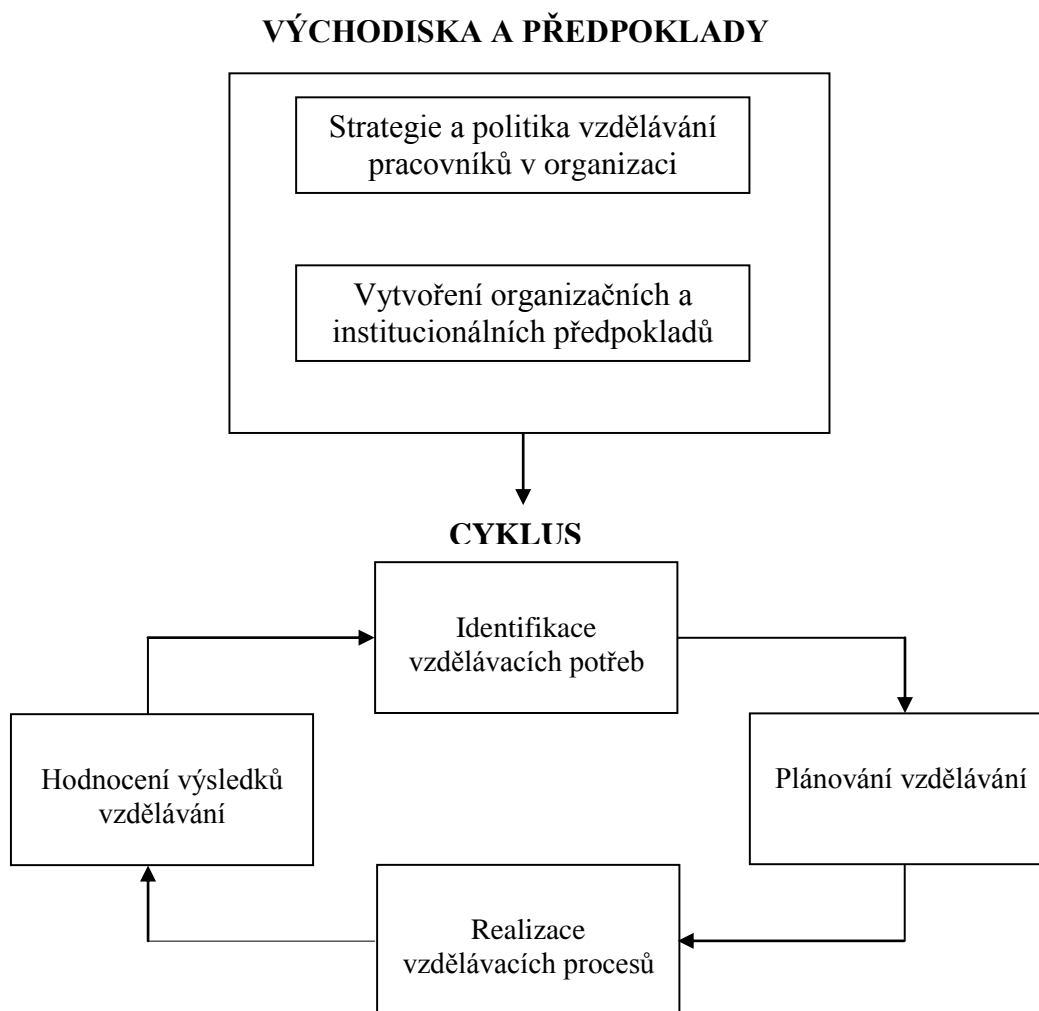
⁸³ KADERÁBKOVÁ, A. a kol. Ročenka konkurenceschopnosti České republiky 2006 – 2007. Praha: LINDE, 2007

V obchodní strategii hrají hlavní role potřeby a požadavky jak firmy, tak zaměstnanců a zákazníků. Více úspěšné jsou společnosti na trhu se zahraniční účastí a to z důvodu finanční síly, vysoké produktivity a obchodní zkušenosti. V posledních letech se boj na trhu ustálil. Z České republiky se stáhla společnost Julius Meinl, Edeka a Carrefour. Společnosti Edeka a Carrefour koupilo Tesco Stores ČR, a.s., obchodní řetězec Julius Meinl koupil Hold, provozovatel Albertu a Hyperalbertu.

3 Analýza systému vzdělávání v organizaci

Jak uvádí Koubek neefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je organizované systematické vzdělávání, které autor definuje jako „opakující se cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělání.“⁸⁴

Obr. 5 - Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace⁸⁵



Cyklus systematického podnikového vzdělávání začíná identifikací potřeby vzdělávání, dále pak následuje plánování vzdělávání, poté realizace vzdělávacího procesu. Poslední fází je hodnocení výsledků. „Ačkoliv se jedná o cyklus na sebe navazujících fází, každá z nich se v systému vyskytuje jako do jisté míry samostatný

⁸⁴ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007, str. 259

⁸⁵ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007, str. 260

dílčí proces.“⁸⁶ Každá fáze má svoji důležitou roli v rámci celkového cyklu procesu vzdělávání.

3.1 Strategie lidských zdrojů a vzdělávání

Efektivním zavedením systematického vzdělávání zaměstnanců se rozumí orientace vzdělávacích aktivit na konkrétní potřeby, které vyplývají z podnikové strategie. Strategie lidských zdrojů vyplývá z dlouhodobých a celkových cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů jejich pokrytí, pochopitelně i v oblasti hospodárného využití pracovních sil. V oblasti rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání jsou hlavní aktivity:

- plošné a indiciální vzdělávání, poskytování příležitostí pro učení všem zaměstnancům za účelem jejich potenciálu a schopností;
- rozvoj manažerů jako klíčové skupiny pracovníků přispívající k dosahování podnikových cílů;
- řízení a plánování kariéry lidí s potencionálem růstu.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků zajišťuje společnost pomocí externích a interních vzdělávacích projektů, které formulují znalosti a dovednosti zaměstnanců a které napomáhají ke zkvalitnění práce. Dále se v oblasti rozvoje společnost specializuje na vytváření podmínek pro kariérní růst vlastních zaměstnanců. Podnikové vzdělávací procesy rozdělujeme do dvou částí:

- školící a tréninkové aktivity, zaměřené na schopnosti, znalosti a dovednosti vyplývající z charakteristiky pracovního místa;
- rozvojové aktivity, zaměřené na zlepšení a zvýšení dovedností nezbytných pro vykonávání náročnějších pracovních úkolů.

V další části mé diplomové práce teoreticky popíšu systém vzdělávání pracovníků a na to bude navazovat analýza systému vzdělávání ve společnosti Tesco Stores ČR, a. s. Ještě než se k dané problematice dostanu, rozhodla jsem se popsat Tesco Academy, které hraje ve vzdělávání zaměstnanců v naší republice nemalou roli.

⁸⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck 2007, str. 289

3.1.1 Tesco Academy

Tesco Academy je firemní vzdělávací instituce působící ve Velké Británii, kde je sídlo společnosti. Tesco Stores, a. s., definuje standardy vzdělávacích aktivit a způsoby jejich doručování v rámci celé společnosti Tesco Plc.

Ve Velké Británii je vzdělávací systém koordinován podobně jako v celé České republice centrálním oddělením vzdělávání. Tesco Academy dohlíží na tvorbu a kvalitu kurzů, určuje standardy a rámce tréninku a vzdělávání. Po roce 2002 došlo k zásadnímu přehodnocení existující firemní vzdělávací politiky a nový přístup odráží moderní vzdělávací myšlenky a nové trendy vzdělávání dospělých. Ve Velké Británii společnost začala spolupracovat s organizací The Training Foundation⁸⁷, která je dlouholetou uznávanou institucí v oblasti vzdělávání dospělých. Obě společnosti vypracovaly rámec certifikovaného vzdělávání Trainer Assessment Programme (TAP), který nabízí rozmanité programy určené pro zájemce z řad zaměstnanců Tesco. TAP zahrnuje jak metody přímé výuky, koučování, tak možnost e-learningového vzdělávání nebo jeho modernější variace, tzv. blended-learning. Značka Tesco Academy dnes působí jako záruka kvalitních vzdělávacích programů.

Tesco Academy umožňuje zaměstnancům realizovat vzdělávání šité na míru jejich osobním rozvojovým potřebám – od základních adaptačních školení po manažerské a vůdcovské dovednosti. Účastníci výuky jsou podporováni kouči a mentory. Teorii, se kterou se na ve výukovém středisku setkají, přímo aplikují do praxe v provozu obchodních jednotek.

V obchodech Tesco ve Velké Británii je trénink provozních pracovníků rozdělen do tří úrovní:

- gold level - zlatá – zaměřená na to být expertem ve svém oboru;
- silver level - stříbrná – následný rozvoj v oblastech produktové znalosti;
- bronze level - bronzová – založena na tréninku základních znalostí a dovedností, jako je např. zdravotní a hygienická opatření a specifické provozní dovednosti příslušné k jednotlivým oddělením.

Vzdělávací aktivity probíhají formou interního školení (in-house training), pod vedením manažerů nebo pracovníků lidských zdrojů. Pro přípravu managementu je

⁸⁷ <http://www.trainingfoundation.com/>

navrženo schéma zvané Options, které dává příležitost pracovníkům rozvíjet manažerské a řídicí dovednosti.

Tesco Academy vypracovala také standardy přístupu k hodnocení managementu. V České republice se i vzhledem k odlišnému postavení firmy na trhu zatím o podobném modelu neuvažuje, nicméně Tesco Academy ovlivňuje i realizaci vzdělávacích aktivit v ČR především metodickou podporou a přípravou obsahu školení.

3.2 Identifikace vzdělávacích potřeb

První krok v systematickém vzdělávání se nazývá identifikace vzdělávacích potřeb. Autoři Vodák a Kucharčíková definují analýzu potřeb jako shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Identifikace vzdělávacích potřeb dává odpovědi na následující otázky⁸⁸:

- Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat. Výkonnost při identifikaci potřeb dostaneme porovnáním dvou úrovní výkonnosti a to:

- standardní (požadovanou) výkonnost;
- současnou (existující) výkonnost.

Rozdíly mezi výše uvedenými úrovněmi představují výkonnostní mezeru. Při dalším postupu se zaměříme na takové výkonnostní mezery, které je možné odstranit vzděláváním. Navazujícím výsledkem je návrh vhodného vzdělávacího programu.⁸⁹

Podle Koubka představuje identifikace potřeb organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělání pracovníků velmi složitý problém. Důvodem je, že tyto dvě oblasti jsou obtížně kvalifikovatelné vlastnosti člověka. A proto se kvalifikace a vzdělání v

⁸⁸ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007, str. 69

⁸⁹ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007, str. 69

praxi často měří a posuzuje na základě primitivních způsobů, např. stupeň dosaženého školního vzdělání v kombinaci s délkou praxe. Identifikace podle Koubka „má spíše povahu experimentu, jehož výsledky vstupují na závěr celého cyklu jako zkušenosti do následující fáze identifikace potřeby vzdělávání, a modifikují tak další cyklus vzdělávání pracovníků.“⁹⁰

Potřeby vzdělávání jsou analyzovány v praxi na širší nebo užší škále údajů, které jsou získány z běžného informačního systému. Škála údajů má tři stupně⁹¹:

- Údaje týkající se celé organizace. Do této oblasti spadají údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu či programu činnosti, jejich potřebě a finančních zdrojích. Dále do této škály údajů patří údaje o počtu pracovníků, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace či o pracovní absenci.
- Druhý stupeň škály zahrnuje údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace, ale také informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů atd.
- Poslední skupinou jsou údaje o jednotlivých pracovnících. Tyto informace získáme např. ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělávání, kvalifikaci (plnění kvalifikačních požadavků) a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů či ze záznamů o rozhovorech s pracovníkem nebo z různých průzkumů.

Důležité při identifikaci potřeby je potřeba hodnotit pracovníky a pracovní výkony. Informace o organizačním a pracovním výkonu je dobrá jen natolik, nakolik je dobrý její zdroj. Třemi zdroji informací jsou organizace, práce a zaměstnanec.⁹² Výsledkem při pravidelném hodnocení je potřeba vzdělávání.

⁹⁰ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007, str. 261

⁹¹ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007

⁹² BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing 1998.

Armstrong konkrétněji zmiňuje tyto zdroje ⁹³:

- cíle organizace a podnikové plány – ukazuje hlavní priority vzdělávání neboli směr;
- plánování lidských zdrojů a následnictví, které poskytuje informace o budoucí potřebě dovedností a potřeb vzdělávání manažerů;
- personální statistika (statistika pracovníků), která se může týkat například fluktuace pracovníků;
- rozhovory s odcházejícími pracovníky – mohou signalizovat nedostatky;
- konzultace s vyššími manažery – lze získat názory na potřeby vzdělávání od výše postavených pracovníků;
- údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu – ukazují rozdíl mezi očekáváním a výsledkem;
- změny o podobě útvarů, které poskytují informaci o budoucím vývoji;
- požadavky manažerů na vzdělávání – jsou to konkrétní potřeby vzdělávání;
- znalost finančních plánů (zda budou pro vzdělávání k dispozici potřebné prostředky).

Konečný výsledek fáze identifikace by měl vyústit ve dvě základní otázky:

1. Kdo by měl být vzděláván?
2. V čem by měl být vzděláván?

Každý cyklus identifikace vzdělávacích potřeb začíná fází sběru informací, prostřednictvím různých metod ⁹⁴:

- strukturovaný rozhovor;
- pozorování;
- dotazník;
- participace;
- popis práce vytvořený zaměstnancem;
- skupinová diskuse.

⁹³ ARMSTRONG, M. A.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing 2002

⁹⁴ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

3.2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb v Tesco Stores ČR, a. s.

Identifikace vzdělávacích potřeb ve společnosti Tesco Stores ČR, a. s. probíhá ve třech hlavních etapách:

- a) analýza podnikových cílů, které vycházejí z celkové strategie firmy a ze strategie lidských zdrojů (zaměstnaneckého plánu) – jedná se o úroveň strategickou;
- b) analýza úkolů, znalostí a dovedností skupin zaměstnanců (vychází z popisů pracovních míst, požadavků zaměstnanců a zákazníků) – jedná se o úroveň clusterů;
- c) analýza potřeb jednotlivých pracovníků (bere se v úvahu dosažené vzdělání, kvalifikace, zkušenosti, hodnocení, absolvované programy a školení) - na úrovni obchodních jednotek.

V rámci procesu Řízení výkonnosti jsou tréninkové potřeby řídicích pracovníků dokumentovány v Plánech osobních rozvoje, tréninkové potřeby týmu nebo širší skupiny pracovníků pak v Tréninkovém plánu. Při identifikaci vzdělávacích potřeb společnost vychází dle vzoru Vodáka a Kucharčíkové, tedy z rozporu mezi aktuální a potřebnou úrovní znalostí a dovedností. Společnost rozlišuje čtyři skupiny potřeb v případě, že ⁹⁵:

- nastupuje nový pracovník;
- mění se způsoby provádění pracovních činností;
- objevují se požadavky na zvýšení stávající výkonnosti;
- je nezbytně nutné zopakovat určité dovednosti.

Jak jsem již výše zmínila každý cyklus identifikace vzdělávacích potřeb začíná fází sběru potřebných informací ⁹⁶. Ve společnosti se informace získávají hlavně rozhovory, ať už s pracovníky, kteří vykonávají dané úkoly, tak i s pracovníky, kteří jsou jim nadřízení. Další často využívanou metodou je dotazník, který je položen stejné skupině jako u rozhovorů. Informace jsou získávány také z analýzy popisu práce, pokud je to nezbytně nutné sleduje se i pracovní výkon. Poslední rozšířenou metodou je skupinová

⁹⁵ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

⁹⁶ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

diskuse. Rozhodnutí, která metoda získávání informací bude využita, závisí na situaci a možnosti ve společnosti.

Společnost klade velký důraz na získávání informací od svých zaměstnanců. Jako hlavní výhodu vidí v tom, že pozitivně ovlivňuje motivaci, která vede lépe k osvojování znalostí a dovedností. Rozhodně v tom vidím velké plus, jelikož společnost dbá na názory zaměstnanců a snaží se jim z velké části vyjít ve vzdělávání vstříc.

Je-li hotová analýza vzdělávacích potřeb, dochází k vypracování plánu vzdělávání a tréninku. V případě, že plán vzdělávacích potřeb a tréninku není pokryt stávajícím tréninkovým materiálem, zajišťuje školící materiál Tesco Academy z Velké Británie. Základy školícího materiálu jsou ponechány a dochází k provádění drobnějších úprav v těch částech školení, které není možné aplikovat v daných podmínkách. Pokud by tato možnost byla velmi náročná, dochází k vytvoření zcela nového školícího materiálu, který splňuje stanovené standardy a potřeby provozoven. V případě vytvoření nového školení a jeho následného zavedení do praxe je nezbytně nutné provést pilotní studii na vybrané cílové skupině.

3.3 Plánování vzdělávání

Na první fázi vzdělávacích potřeb plynule navazuje fáze plánování vzdělávání. Již ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně doplňují a projednávají, až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program, který má definitivní podobu, vymezuje oblasti, na něž se má vzdělávání zaměřit, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě časový plán vzdělávání.⁹⁷

Vodák a Kucharčíková⁹⁸ definují následující tři fáze tvorby plánu.

- první fází je tzv. **přípravná fáze**, v níž se specifikují potřeby, analyzují účastníci a stanovují se cíle vzdělávacího projektu. U dlouhodobějších programů se současně stanovují i dílčí cíle jednotlivých tematických oblastí.

⁹⁷ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007

⁹⁸ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

Cíle slouží jako měřítko k dosahování výsledků. Je velmi důležité rozlišovat mezi záměry a cíli;

- druhou fází je tzv. **fáze realizační**, která představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na začátku této fáze jsou stanoveny techniky vzdělání a rozvoje. Při volbě technik bereme v úvahu lidský faktor, vzdělání a zařazení pracovníků v podnikové struktuře a jejich motivaci. Dále je důležité zohlednit při výběru technik počet účastníků a podmínky a potřeby, které definoval podnik;
- závěrečnou fází je **fáze zdokonalování**. Jedná se o část procesu, ve které je každá část průběžně hodnocena vzhledem ke vzdělávacím cílům, přičemž jsou hledány takové možnosti, které by zlepšily celý proces vzdělávání. Této fáze by se měli zúčastnit organizátoři, lektor, účastníci a manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání.

Podle autorů Vodáka a Kucharčíkové každý dobrý plán vzdělávání musí obsahovat odpovědi na následující otázky:

- jaká témata vzdělávání je třeba zajistit;
- jaká bude cílová skupina účastníků;
- jakými metodami se má vzdělávání realizovat;
- která vzdělávací instituce bude zvolena;
- kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční;
- kde se vzdělávání uskuteční;
- jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu;
- jaké jsou náklady na vzdělávání.⁹⁹

⁹⁹ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

3.3.1 Plánování vzdělávání v Tesco Stores ČR, a. s.

Každá skupina zaměstnanců má specifické požadavky na obsahovou náplň, ale také na vhodnou formu tréninku. Jelikož společnost zaměstnává velký počet zaměstnanců, není reálné individualizovat podnikový systém vzdělávání. Nicméně plány vzdělávání jsou přizpůsobovány plošně požadavkům pracovních míst. Ale musí být splněny základní požadavky školících materiálů a standardů s pravidly Tesco Academy.

Program konkrétních vzdělávacích aktivit se liší v závislosti na cílové skupině pracovníků. Požadavky na úroveň znalostí a dovedností jsou diferencovány podle organizační hierarchie a jednotlivých pracovních míst. Ve firmě jsou jiné tréninkové aktivity určeny prodejnímu a provoznímu personálu a odlišné pro management a specializované pracovníky.

V Tesco Academy jsou vzdělávací potřeby rozděleny do třech základních skupin:

- a) Leaderschip - dovednosti určené pro rozvoj řídicích schopností, zaměřené na vedení lidí;
- b) obecné dovednosti - zaměřené na způsoby řízení, vycházející z podnikatelské strategie a firemní kultury;
- c) provozní dovednosti – technické znalosti zaměřené na konkrétní oblasti obchodu.

Výsledkem této fáze jsou tréninkové plány. V těchto plánech jsou uvedeny potřeby jednotlivých oddělení a plány osobního rozvoje.

Tréninkový plán vychází z předchozích zjištěných požadavků vzdělávacích potřeb. Jde v zásadě o naplánování způsobu a realizace tréninku spolu s jeho časovým určením. Plán zaručuje, že vzdělávací činnosti probíhají v průběhu roku co nejefektivnějším způsobem a pracovníci mají informace, jaká školení absolvují a co je jejich cílem.

S příchodem nového roku se znovu zpracovává plán vzdělávání a tréninku zaměstnanců na následující období. Jeho plnění prochází průběžným a závěrečným vyhodnocením. Pozornost je věnována průběhu a úrovni zvyšování kvalifikace všech skupin zaměstnanců s ohledem na potřeby jednotlivých skupin.

Tréninkový plán představuje závazný plán tréninkových a rozvojových aktivit pro provozní jednotku. Plán je definován několika základními kritérii:

- cílovou skupinou, pro koho je určen tj. zda je určen pro ředitele, manažery, vedoucí úseků či provozní zaměstnance;

- oblastí rozvoje, na kterou se zaměřuje;
- konkrétní tréninkovou aktivitou;
- vlastníkem školení;
- školitelem (určenou osobou, která vlastní školení realizuje);
- časovým plánem, tedy obdobím, ve kterém tréninková aktivita probíhá, respektive termínem, do kdy je nutné školení absolvovat.

Ze strategických dokumentů společnosti jsou vybírány oblasti, kde je potřeba podpory dalšího vzdělávání jak na úrovni celé společnosti, tak na úrovni jednotlivých regionů. Z těchto údajů se vytváří roční plán tréninku provozovny, který stejně jako celkový plán zahrnuje veškerá školení a tréninkové aktivity, které se daný rok uskuteční. Spadá do toho i povinné a periodické školení. Tréninkový plán a jeho podoba je do značné míry měněna v případě nutné potřeby.

Na tvorbě jednotlivých školení se s cílem zajistit odbornou úroveň podílí specialista vzdělávání spolu s odborníkem na oblast, které se školení týká. Obsah tréninkových plánů je vytvářen s ohledem na skupinu zaměstnanců a vzdělávací aktivity jsou v zásadě rozděleny do několika základních oblastí:

- základní školení (především školení vyplývající z legislativních požadavků - vstupní, BOZP, periodická školení);
- leadership (komunikační dovednosti, koučování, delegování, řídicí dovednosti);
- základní dovednosti (vedení porad, RACI, emoční křivka změny aj.);
- manažerské dovednosti (vyjednávání, řízení projektů aj.);
- lidské zdroje (prezentační dovednosti, vedení pohovoru, pracovně – právní záležitosti aj.);
- obchodně právní záležitosti;
- oblast počítačových dovedností (GOLD, ANET);
- zkušenostní program (TWIST);
- jazykové kurzy.

3.4 Realizace vzdělávacího procesu

Pokud jsme ukončili identifikaci vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání, následuje třetí část, která se nazývá realizace vzdělávání. V této fázi se neurčuje pouze to, „kdo bude odpovědný za přípravu vzdělávacího projektu a následnou realizaci podnikového vzdělávání, ale také to, v jakém prostředí bude podnikové vzdělávání probíhat.“¹⁰⁰

Podle Vodáka a Kucharčíkové tuto oblast tvoří několik zásadních prvků, jsou to: cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři.

Cíle vzdělávání se určí na základě stanovených potřeb vzdělávání. Cíle je vhodné rozdělit do dvou kategorií: programové cíle, které zahrnují cíle celého programu vzdělávání, a cíle kurzu, které mohou obsahovat ještě další dílčí cíle. Je třeba rozlišovat mezi cílem a záměrem. Záměr totiž vyjadřuje, co chce lektor v průběhu lekce dělat. Cíle říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat. Zjednodušeně se dá říci, že cíle se týkají účastníků a záměry lektorů.¹⁰¹

Program obsahuje časový harmonogram, obsah neboli téma, použitou metodu a pomůcky. Pro zajištění plynulého a bezproblémového naplnění programu je nutné, aby měli účastníci možnost vyjádřit se ke všem částem programu, na úvod kurzu by se také měli účastníci vyjádřit, co od kurzu očekávají a zda všem vyhovuje harmonogram, lektoři by například měli vytvořit dostatečnou časovou rezervu.

Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je významným prvkem vzdělávání. Má-li být motivace zaměstnanců úspěšná, musí dojít ke shodě motivace podniku a zaměstnance. Velmi důležité je mít vypracovaný vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Je nutné¹⁰²:

- vycházet ze strategie podniku;
- vycházet z cílů podnikového systému vzdělávání;
- respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců podniku;
- zohledňovat specifika podniku a regionu;
- reagovat na celospolečenskou situaci v zemi.

Účastníci jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělání a těmi, jimž je vzdělávání určeno. Autoři Vodák a Kucharčíková¹⁰³ uvádí, že motivační připravenost účastníků

¹⁰⁰ TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing 2004, str. 102

¹⁰¹ PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada Publishing 1996., str. 136

¹⁰² VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

¹⁰³ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

vzdělávání závisí kromě jiného na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Citový stav a dispozice účastníka mají vliv na to, jaký bude jeho přístup k učení - každý účastník vzdělávání má svůj individuální styl učení.

Důležité je rozhodnout, zda bude vzdělávání probíhat mimo pracoviště nebo na pracovišti. Po tomto rozhodnutí se určí, jaká **metoda** bude nejvhodnější.

Podle Vodáka a Kucharčíkové¹⁰⁴ neexistuje jednoznačný návod výběru té nejúčinnější a nejvhodnější metody. Volba vhodné metody vzdělávání se odvíjí od okolností, které souvisejí s podnikem, s jedinci, s učebními cíli a s učebními styly účastníků.

Autoři Koubek, Vodák a Kucharčíková¹⁰⁵ uvádějí, že firemní vzdělávání může být rozděleno do dvou základních skupin: na metody vzdělávání na pracovišti – při výkonu každodenních pracovních úkolů („on the job“) a na metody vzdělávání mimo pracoviště - ať už v organizaci nebo někde mimo ni („off the job“).

Metody vzdělávání při výkonu práce na pracovišti ¹⁰⁶

- **instruktáž při výkonu práce** – nejjednodušší způsob jednorázového zácviku nového pracovníka či méně zkušeného, kdy předvede pracovní postup zkušenější pracovník nebo nadřízený;
- **coaching** – dlouhodobější instruování;
- **mentoring** – obdoba coachingu, rozdíl je v tom, že vzdělávaný pracovník si sám vybírá mentora, který mu radí apod.;
- **konzultace (Counselling)** – vzájemná konzultace, vzájemné ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem;
- **asistování** – vzdělávaný pracovník je přidělen zkušenějšímu, pro kterého se stává pomocníkem, učí se od něj, postupně se stává samostatnějším až je nakonec schopen danou práci vykonávat sám;
- **pověření úkolem** – vzdělavatel pověří vzdělávaného pracovníka při plnění konkrétního úkolu, kdy jsou zajištěny veškeré potřebné podmínky a svěřeny pravomoci, výkon vzdělávaného pracovníka se neustále sleduje;

¹⁰⁴ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007

¹⁰⁵ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing 2007 a KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007

¹⁰⁶ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007

- **rotace práce (cross training)** – vzdělávaný pracovník postupně po dobu určitého období vykonává úkoly v různých částech organizace;
- **pracovní porady** – účastníci se seznamují s problémy a fakty, které se nedotýkají pouze vlastního pracoviště, ale také i celé organizace nebo jiné oblasti zájmu.

Metody vzdělávání mimo pracoviště ¹⁰⁷

- **přednáška** – metoda zaměřená na zprostředkování teoretických znalostí a faktických informací;
- **přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí)** – stejné jako seminář, jedná se o metodu zprostředkovávající znalosti;
- **demonstrování** (praktické, názorné vyučování) – zaměřuje se na získání znalostí a dovedností názorným způsobem pomocí audiovizuální techniky, PC, trenažérů atd.;
- **případové studie** – jde o skutečné nebo neexistující vyličení jednoho nebo více organizačních problémů, samotný účastník nebo menší skupina tyto problémy studují, diagnostikují a navrhují řešení;
- **workshop** – je variantou případových studií, praktické problémy se řeší týmově a z komplexnějšího hlediska;
- **brainstorming** – další varianta případových studií, skupina navrhuje způsob řešení konkrétního problému, posléze přichází diskuse o navrhovaném řešení a hledá se optimální návrh či kombinace návrhů;
- **simulace** – velmi zaměřená na praxi a aktivitu vzdělávaných, ti obdrží podrobný scénář a během určené doby musí udělat řadu rozhodnutí, většinou se řeší konkrétní životní situace týkající se práce vedoucích pracovníků;
- **hraní rolí** – metoda orientovaná na rozvoj praktických dovedností, účastníci hrají určitou roli, podle ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání.¹⁰⁸

¹⁰⁷ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007

¹⁰⁸ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007

3.4.1 Realizace vzdělávacích činností v Tesco Stores ČR, a. s.

Jak jsem již uvedla výše – cíl vzdělávání musí plně odpovídat potřebám zaměstnanců a cílům společnosti. Vzdělávací programy pak pomohou firmě získat konkurenční výhodu před jinými podniky.

Ve společnosti Tesco Stores ČR, a. s. využívají tři základní metody školení. A to:

- a) Metody „on the job“ – jsou nejčastěji využívanými metodami při školení na pracovišti při vykonávání běžných pracovních úkolů. Dané školení je zajišťované především manažery nebo přímými nadřízenými pracovníka.

Vzhledem k zaměření podnikatelské aktivity společnosti tuto metodu nejčastěji využívají pro vzdělávání provozních zaměstnanců. Do daného vzdělávání spadá zácvik a školení, instruktáž při výkonu práce, pověření úkolem nebo asistování při složitějších pracovních úkolech. Při následném požadavku na rozšiřování znalostí a dovedností provozních zaměstnanců je využívána metoda multiskilling neboli rotace práce. Vzdělávaný zaměstnanec prochází všemi odděleními provozní jednotky a je seznamován s prací ostatních spolupracovníků. Pro tuto metodu je typický individuální přístup zaměřený na praktické a technické znalosti a dovednosti, které předává přímý nadřízený, zkušený pracovník nebo školitel. Domnívám se, že tento způsob školení je vhodný k výcviku obvyklých provozních dovedností, které se vztahují k obsluze zákazníka a ke každodenním rutinám pracovníků.

- b) Metody „off the job“ – tyto metody používají vzdělávání mimo pracoviště vzdělávaného, ať již v organizaci nebo i mimo ni. Ve vyčleněné školicí místnosti probíhá výuka pod vedením zkušeného interního nebo externího lektora. Je zde kladen důraz na sdílení zkušeností.

Tyto zmíněné metody se především orientují na rozvoj manažerských a interpersonálních kompetencí, proto je využívána pro vzdělávání manažerů a specialistů. Tesco Stores ČR, a. s. v rámci těchto metod nejčastěji využívá přednášky a prezentace, názorné demonstrace, workshopy, hraní rolí, účast na poradách a získávání nových informací z intranetu. V případě řešení problémových úloh se využívá rozšířená metoda brainstormingu. Tyto tréninkové a rozvojové aktivity umožňují aktivní zapojení zaměstnanců a následné vyřešení problému. V roli školitele nejčastěji bývá pracovník vzdělávání, oblastní specialista na vzdělávání, zkušený manažer nebo specialista.

V případě, že školení zajišťuje přímý nadřízený, nevidím v tom problém, ale pokud nové dovednosti předává specialista vzdělávání, který má často pouze teoretické znalosti a nikoliv praktické dovednosti, je velmi obtížné přesvědčivě nové dovednosti předat a vyžadovat jejich uplatnění.

Ve společnosti se tato možnost objevuje velmi zřídka pouze v případě, kdy není možné splnit vzdělávací cíle interní formou. Tato metoda je spíše využívána při speciálním vzdělávání řídicích pracovníků nebo specialistů nebo v případě, že jde o speciální tréninkové aktivity nebo jazykové kurzy.

c) Koučování – je poslední velmi často využívanou metodou

3.5 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Závěrečná fáze vzdělávání se nazývá hodnocení vzdělávacích procesů a uzavírá cyklus systematického podnikového vzdělávání. Armstrong tuto fázi popisuje jako „jakýkoli pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu.“¹⁰⁹

Hodnocení se zaměřuje hlavně na tyto faktory¹¹⁰:

- a) zda byly během vzdělávání použity vhodné nástroje (např. metody vzdělávání, časový plán apod.);
- b) jaká je odezva samotných účastníků vzdělávání (jejich postoje, názory, apod.);
- c) do jaké míry si účastníci osvojili nové znalosti a dovednosti;
- d) do jaké míry účastníci vzdělávání uplatňují své vzdělávání v praxi.

Fázi identifikace potřeb, kvalifikace a vzdělávání jsou těžko měřitelné hodnoty, proto není pochyb, že „jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou, mnohdy dosti spekulativními způsoby. Z toho ovšem vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování.“¹¹¹

V závěrečné fázi Koubek nabízí mimo jiné metody porovnání výsledků vstupních testů s testy realizovanými po skončení vzdělávacího programu. Podstatně méně spolehlivou metodou je monitorování vzdělávacího procesu a programu, kdy hodnotíme

¹⁰⁹ ARMSTRONG, M. A.: Personální management. Praha: Grada Publishing 1999, str. 555

¹¹⁰ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007

¹¹¹ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007, str. 274

vhodnost a účinnost jednotlivých zvolených metod a postupů. Hodnocení odborníky - pozorovateli bývá dosti subjektivní. Další problematická metoda bývá kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů, např. zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zvýšení kvality, pokles nákladů apod. Otázkou totiž zůstává, jak všechny tyto změny měřit.¹¹²

U vyhodnocovaného jevu, stejně tak i při vyhodnocování výsledků vzdělávacího procesu, lze nalézt jak pozitiva, tak negativa. K výhodám vyhodnocování patří skutečnost, že umožněním formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace dochází k soustavnému zlepšování kvalifikace, znalostí, dovedností a osobnosti pracovníků, účastníkům je ukazována jejich zodpovědnost za dosažené výsledky, zlepšuje se jejich výkonnost, podporuje se integrace vzdělávání a jiných pracovních činností, dochází ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

Nevýhodou vyhodnocování může být náročnost na získávání potřebných informací. Dané výsledky jsou často posuzovány subjektivně. Vyhodnocování zabere spoustu času, úsilí i finančních prostředků.

Mužík upozorňuje na nevýhody vzdělávání pracovníků - tedy že může přerůst v nástroj manipulace s pracovníky. Poukazuje také na to, že vzdělávací akce mohou na pracovníka působit jednostranně a toto působení může v budoucnu ohrozit profesní mobilitu pracovníků. Podnikové vzdělávání může podle Mužíka vést ke konfliktům. Lukrativní vzdělávací akce jsou finančně náročné a mohou se stát nástrojem lobbyistických bojů o řídicí pozice či neformální vliv v podniku. Další nevýhodu spatřuje v investicích do vzdělávání pracovníků. Není totiž možné jednoznačně spočítat návratnost a jejich účinek se dělí mezi podnik a pracovníky.¹¹³

3.5.1 Hodnocení efektivity vzdělávacích procesů v Tesco Stores ČR, a. s.

Hodnocení výsledků vzdělávání je velmi komplikované. Problémy začínají tím, která kritéria stanovíme pro vyhodnocení. Společnost Tesco Stores ČR, a. s. si mezi nejdůležitější kritéria zařadila:

¹¹²KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2007

¹¹³MUŽÍK, J. Androdidaktika. Praha: ASPI 2004

- spokojenost účastníků výuky, reakce na vzdělávací aktivitu;
- změny v chování účastníků výuky a nárůst jejich znalostí a dovedností, změna pracovních návyků;
- průzkumy spokojenosti zákazníků – zlepšená služba zákazníkům (Mystery shoppers – fiktivní nákupy, zákaznické diskuze);
- průzkum zaměstnanecké spokojenosti a postojů (anketa Náš názor);
- ukazatele míry fluktuace a nemocnosti, náklady s těmito jevy související, počty pracovních úrazů;
- ukazatele produktivity práce (např. obrat na jednoho zaměstnance, zkrácení doby obsluhy, počet obslužených zákazníků a provedených transakcí, snížení odpisů a ztrát);
- výsledky auditů a kontrol, interních i externích;
- plnění tréninkového plánu;
- výsledky procesu řízení výkonnosti;
- počet zaměstnanců v rozvojových programech, obsazování pozic z vlastních zdrojů.

Během každého ukončení vzdělávací aktivity jsou účastníky vyplňovány formuláře, které podávají zpětnou vazbu o obsahu kurzu či tréninku, o jeho průběhu, o spokojenosti s lektorem a o návrzích případných změn. Tyto změny jsou pak následně vyhodnocovány a využity pro následné zvýšení efektivity dalšího vzdělávání.

Při vyhodnocování účinnosti vzdělávání se společnost snaží zapojit co nejvíce skupin, jako je např. management firmy, účastníci vzdělávacích aktivit, externí specialisté, interní a externí zákazníci a oddělení lidských zdrojů. Dosažené výsledky jsou analyzovány na třech úrovních – úroveň obchodní jednotky, úroveň oddělení nebo úseku a na úrovni jednotlivce.

Uvedená společnost dává velký důraz na rozvoj a vzdělávání všech svých zaměstnanců také tím, že se snaží vést důkladnou a důslednou evidenci a efektivitu všech svých vzdělávacích a tréninkových aktivit. Každá obchodní jednotka v České republice vede aktuální a přesnou dokumentaci všech tréninkových činností. O realizovaných vzdělávacích aktivitách je vedena měsíční aktuální evidence za pomoci počítačového programu, který se nazývá Personální informační systém (PIS) Persims. Tento program umožňuje podrobný přehled plnění tréninkových plánů všech obchodních jednotek a udává přesný počet pracovníků, kteří konkrétní školení absolvovali. Další výhodou používané programu je, že umožňuje poskytovat přehled o

končících termínech požadovaných školení, které vyžaduje legislativní úprava v naší republice.

3.5.2 Další prostředky vyhodnocování efektivity vzdělávání

Důležitou roli při zjišťování efektivity vzdělávání hraje firemní dotazníkový průzkum *Náš názor*. Tento zaměstnanecký průzkum se pravidelně provádí již od roku 2001. Jeho smyslem je zjistit názory a postoje zaměstnanců k dění ve společnosti. Pokud konkrétní zaměstnanec vyhoví kritériím, která jsou nastavena, může vyjádřit svoje názory vyplněním jednoduchého dotazníku. Dotazník *Náš názor* je anonymní a výsledky jsou zpracovány nezávislou společností TNS (Trusted Network Solution). Když jsou dotazníky vyhodnoceny, dochází k analýze na několika úrovních. Na základě výsledků jsou stanoveny akční plány a dochází k změně či odstranění konkrétního problému. Výsledky ankety ukazují celopodnikové trendy, které se využívají pro centrální koncepci politiky lidských zdrojů. Dále jsou z výsledků ankety patrné regionální odlišnosti, které napomáhají ke zpracování lokálních a konkrétních akčních plánů. Výsledná analýza umožňuje také meziroční porovnání výsledků mezi jednotlivými provozovny nebo porovnání s výsledky za celou ČR. Další otázky, které se dají vyčíst z výsledného reportu, jsou např. výsledky skupin zaměstnanců podle délky trvání pracovního poměru, srovnání výsledků u managementu, provozních zaměstnanců, u vedoucích pracovníků, ale také třeba u jednotlivých oddělení.

Tato anketa je rozdělena do šesti hlavních témat, která jsou doplněna o několik otázek. Jednu z šesti částí tvoří názor zaměstnanců na kvalitu i kvantitu vzdělávacích a rozvojových aktivit. V této oblasti se vyskytují například následující otázky: na své kariéře chci dlouhodobě pracovat, pokud budu chtít, mohu svou kariéru v Tesco dále rozvíjet, rozumím standardům a úkolům, které mám vykonávat, dostávám všechny informace, které potřebuji, abych svou práci dělal lépe, jsem dostatečně školen na to, abych svou práci dělal lépe. Řídící pracovníci mají danou oblast ještě rozšířenou o dvě otázky, které zní: v uplynulých 12 měsících jsem byl formálně hodnocen, mám plán osobního rozvoje, který mi má pomoci s mým rozvojem.

Ke zjišťování vzdělávacích potřeb a vyhodnocování činnosti vzdělávání slouží metoda, která se nazývá *Mystery Shoppers*. Podstatou této metody je provádění kontrolních nákupů, které odhalují skutečnosti poskytovaných služeb. Cílem je zjistit

negativní poznatky a zlepšit přístup obchodníků k zákazníkům. Výsledky jsou zveřejněny na firemním intranetu a slouží k analýze silných a slabých stránek jednotlivých obchodů. Toto zjištění vede k zavedení důležitých kroků směřujících ke zlepšení problémových míst.

Tesco Stores ČR, a. s. pravidelně nejméně dvakrát ročně provádí diskuze se zákazníky. Jedna z otázek na které se zaměstnanec respondenta zeptá je: „Jak jste spokojený s prodejním personálem?“ Z každé diskuze je vypracován zápis, který opět obsahuje návrhy na zlepšení. Toto šetření má jednoznačný význam pro konkrétní obchodní jednotku, ve které se diskuze koná.

4 **Vzdělávání podle pozic**

V této kapitole budu popisovat vzdělávací aktivity společnosti v jednotlivých cílových skupinách. Jelikož jsou velmi rozdílné požadavky na jednotlivá pracovní místa, je rozdělení cílových skupin na management spolu s vedoucími pracovníky a provozní pracovníky nutné. Vzdělávání a rozvoj aktivit je součástí Řízení výkonnosti. V této kapitole též budu věnovat pozornost vzdělávání a podpoře talentů, které hrají významnou roli v každé firmě.

4.1 Vzdělávání řídicích pracovníků

Vzdělávání managementu by v žádné velké společnosti rozhodně nemělo chybět, pokud chce společnost obstát v konkurenčním prostředí. Společnost Tesco Stores ČR, a. s. se snaží zjišťovat slabé stránky v manažerských činnostech a následně je odstranit.

Vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků se vyznačuje specifiky, která je odlišují od tréninku a vzdělávání provozních zaměstnanců. Při vzdělávání řídicích pracovníků je důraz kladen na rozvoj osobnosti řídicího pracovníka, dále jeho dovednosti při vedení a řízení lidí, komunikační dovednosti a v neposlední řadě na specifika, která se objevují v závislosti na jeho postavení ve firemní struktuře a místě umístění obchodní jednotky. Při vzdělávání manažerů firma upřednostňuje vzdělávání dle kompetencí, které jsou rozděleny do tří níže uvedených oblastí:

- manažerské kompetence, které jsou nezbytné k výkonu práce řídicího pracovníka;
- interpersonální kompetence, které jsou potřebné k efektivní komunikaci a budování týmu;
- odborné kompetence, které představují soubor dovedností vztahujících se ke konkrétní funkci a zajišťujících pracovníkovu schopnost úspěšně plnit úkoly typické pro jeho práci a zároveň odlišné od práce jiných specialistů.

Hlavní metody vzdělávání a rozvoje manažerů používané ve firmě jsou:

- On the job - instruktáž, asistování manažerovi, pověření pracovním úkolem, rotace práce a hlavně dlouhodobý koučink, který vychází z požadavků firmy, aby si každý manažer připravoval svého nástupce.
- Off the job - přednášky, workshopy, inscenační metody (hraní rolí), brainstorming – tyto metody slouží k předávání odborných znalostí, případně k výcviku tzv. „měkkých dovedností“.

Vzdělávání manažerů se specializuje na rozšiřování a prohlubování odborných schopností, prohlubování organizačních a rozhodovacích schopností, dále také na dovednosti jednat s lidmi, motivovat je a vést. Společnost také věnuje svou pozornost na přípravu nižšího managementu, kam spadá vedoucí oddělení. Cílem je příprava na obsazení vyšší řídicí pozice a naučení vést své podřízené.

Technické znalosti pro výkon manažerské role jsou brány jako nutný předpoklad, přičemž v souladu se zvyšující se komplexností podnikových procesů probíhá na základě zpětné vazby neustálá konfrontace požadavků podniku a výsledků pracovníků. Výsledkem konfrontace je průběžné školení, které směřuje k dosažení očekávaných výstupů. Tuto oblast podporuje velké množství standardů, které jsou pracovníkům k dispozici na firemním intranetu. To je hlavní komunikační prostředek firmy.

Na podporu a rozvíjení tzv. měkkých dovedností má zaměstnanec spousty příležitostí zapojit se do rozvojových aktivit, které jsou součástí osobního rozvoje. Dosažená úroveň kompetencí je pravidelně hodnocena v procesu Řízení výkonnosti, které provádí nadřízený pracovníka.

Vzhledem k nárokům na znalosti a dovednosti ve všech uvedených oblastech je přístup založený na kompetencích dle mého názoru vhodný. A to vzhledem ke struktuře firmy a požadavků, které firma má.

4.1.1 Řízení výkonnosti

Řízení výkonnosti je v dnešní době velmi používaný přístup, který klade důraz na individuální přístup k pracovníkovi a jeho schopnostem. Podstatou této metody je dohoda mezi pracovníkem a jeho sponzorem, při které dochází k provázání pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje s hodnocením a odměňováním pracovníka. Při tomto

propojení také dochází k provázání podnikových, týmových a individuálních cílů s klíčovými a základními schopnostmi lidí.

Ve společnosti Tesco je na proces řízení výkonnosti kladen velký důraz. Firma vychází z představy o schopnostech a znalostech nezbytných pro plnění plánovaných cílů. Cílovou populací řízení výkonnosti jsou provozní ředitelé, manažeři, vedoucí oddělení a všichni nástupci připravující se na uvedené pozice.

Řízení výkonnosti obsahuje tři základní procesy.

1. krok – stanovení a naplnění požadovaných cílů. Cíle jsou definovány centrálně a hierarchicky pro všechny řídicí pracovníky podle organizační úrovně firmy a vycházejí z Business plánu a z ukazatelů Řídicího kormidla. Cíle se stanovují vždy na následující hospodářský rok. Ve společnosti Tesco to je od prvního března do posledního dne následujícího února.
2. krok – plánování osobního rozvoje, tento proces probíhá souběžně. Tento krok zpracovává individuálně pracovník ve spolupráci se svým nadřízeným. Plán rozvoje je tvořen na základě vlastních potřeb a požadavků v oblasti, ve kterých by se měl a chtěl pracovník rozvíjet s ohledem na svou budoucí kariéru. Tímto plánem můžeme rozumět individuální plán rozvojových a vzdělávacích aktivit, kam spadá formální školení nebo řízené sebevzdělávání nebo koučink. Cíle jsou pro všechny cílové skupiny plošně dané, plány osobního rozvoje si pracovník stanovuje individuálně na základě konkrétních vzdělávacích potřeb.
3. krok – následné hodnocení výkonnosti jednotlivých účastníků procesu, které probíhá na základě pohovorů s nadřízeným pracovníkem. Již v minulosti byla zavedena tzv. 360 stupňová zpětná vazba formou písemného hodnotícího dotazníku.

Řízení výkonnosti tedy obsahuje pravidelné hodnocení dosaženého pokroku a to minimálně jedno průběžné a jedno závěrečné za rok. Daný pracovník se svým nadřízeným prodiskutují zpětnou vazbu, zhodnotí dosaženou výkonnost a odsouhlasí další kroky. Zhodnocení probíhá formou hodnotícího setkání a jeho výstupem je formulář a hodnocení stupně dosažené výkonnosti, které má vliv i na další odměňování řídicích pracovníků. Z každého setkání je pořízen písemný záznam a pracovník je ohodnocen konkrétní barvou (červená, oranžová, zelená a modrá) v závislosti na své výkonnosti, pracovním nasazení a v dosaženém pokroku v Plánu osobního rozvoje.

Dle mého názoru v případě Řízení výkonnosti se jedná o velmi účinný vzdělávací i hodnotící proces, který je vhodný především pro plánování a obsazování pozic ve společnosti. Problém v této oblasti se bohužel vyskytuje. Ne všichni pracovníci, kteří hodnotí, vidí pozitiva ve vyplňování dokumentů. Jako řešení dané demotivace by mohla být okamžitá přímá vazba na odměňování pracovníků, jako je tomu u dosaženého stupně hodnocení výkonnosti a vazbou na roční mzdový bonus u manažerských pozic. Velká účinnost se v celém procesu v současnosti projevuje spíše jen u pracovníků s nízkou výkonností. Tito pracovníci neplní požadované cíle a standardy, a proto pravidelná formální setkání se svým nadřízeným představují silný motivační potenciál. Dalším problémem, který se zde vyskytuje je kompetence pracovníků, kteří hodnocení provádějí. Problém tkví v tom, že jde o střet zájmů v případě nastavení hodnocení výkonnosti pro všechny pracovníky stejně, tedy i na nejnižších pozicích. Důležité je pochopit princip a význam celého procesu pro rozvoj jednotlivce i pro plnění cílů podniku.

4.1.2 Návrhy a doporučení vzdělávacích a tréninkových aktivit

Na základě prostudování systému vzdělávání ve jmenované společnosti uvedu v této kapitole návrhy a doporučení, které si myslím, že by zefektivnili vzdělávací a tréninkové aktivity.

Dle mého názoru je ve společnosti věnovaná velká pozornost vzdělávání a rozvoji řídicích pracovníků, což je určitě nesmírně velká výhoda. Jak jsem již výše psala součástí procesu Řízení výkonnosti pravidelná hodnocení dosaženého pokroku. V plánu osobního rozvoje se pracovník spolu se svým nadřízeným dohodne na rozšiřování svých potřeb a požadavků, ve kterých by se měl a chtěl rozvíjet. Bohužel společnost do svých vzdělávacích aktivit nezařadila témata, která jsou dle mého názoru nutná v oblasti managementu a vedoucích oddělení.

První jmenovanou nedostatečnou vzdělávací aktivitou společnosti je jazyková výuka. Dané nedostatky vycházejí především z nižší úrovně dosaženého vzdělání a věkového složení zaměstnanců. Myslím si, že nebude obtížné v této oblasti motivovat zaměstnance, neboť si je každý vědomý, že v dnešní době je znalost světového jazyka výhodou.

Další problematickou oblast ve vzdělání zaměstnanců bych spatřovala v tom, že zaměstnanci nemají školení na hlubší porozumění maloobchodní tematiky, jako je celková znalost reklamačního řádu a následně pak reklamačních postupů. Dále zaměstnanci nemají základy obchodního a občanského zákoníku, neznají zákon o ochraně spotřebitele či zákon o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku. Do této oblasti spadají i normy Evropské unie, které by bylo také potřeba se naučit. V této oblasti bych se snažila proškolit nejen řídicí pracovníky, ale také, co nejvíce zaměstnanců.

V plánech osobního rozvoje se objevují požadavky na školení počítačových dovedností. Toto vzdělávání by se dalo rozdělit na dvě části a to: na první část, kde by se vzdělávaly Základy obsluhy osobního počítače, a na pokročilou část, kde by se účastníci učili nebo zdokonalovali ve speciálních programech, jako je například program na objednávky, účetní programy atd. S tímto požadavkem na vzdělání se vyskytuje i fakt, že společnost nemá žádnou počítačovou učebnu, kromě IT učebny v centrále v Praze. Přesto bych společnosti doporučila, aby se obrátila na externí vzdělávací instituci, anebo případně zřídila vlastní počítačové centrum. Využití moderních technologií vede k celkovému zvýšení výkonnosti společnosti. Do této oblasti spadá i vytváření portálů na internetových a intranetových stránkách. Při zprostředkování firemních informací se dostanou k uživateli téměř okamžitě. Později bych společnosti doporučila, aby se zaměřila na elektronické vzdělávání neboli e-learning. Cílem této aplikace je systematické uchovávání a zpřístupnění potřebných informací. K obecným výhodám této formy vzdělávání patří – dostupnost, individuální přístup k uživateli, opakovatelnost, aktuální informace, možnost ověřování znalostí, atd. Zavedení e-learningu zvýší efektivitu vzdělávacích programů a povede uživatele k vyšší míře sebevzdělávání.

Společnost se snaží upřednostňovat obsazování řídicích pozic prioritně z vlastních zdrojů, mohou nastat případy, kdy pracovník na předešlé pozici byl excelentní, ale požadavky na řídicí pozici jsou značně odlišné. Proto pro získání nových manažerských dovedností, které vedou k efektivnímu vykonávání práce, by se mělo vzdělávání zaměřovat třeba na plánování a organizování pracovníků, předávání úkolů, komunikační dovednosti, motivování podřízených a jejich následná podpora atd. Domnívám se, že pokud společnost chce mít úspěšné vedoucí pracovníky, musí docházet k neustálému, dlouhodobému a pravidelnému tréninku manažerských dovedností.

Jak již jsem dříve uvedla společnost využívá personální informační systém. Tento program by mohl přinést i další výhody, které by mohly zjednodušit vzdělávání a řízení pracovního výkonu. Tento systém, pokud by manažeři k němu dostali přístup, by umožňoval sledovat vývoj podřízených a také by mohl plánovat tréninkové aktivity. Další využití tohoto programu spatřuji v tom, že může dojít k dostupnosti podstatných údajů a tím i snížení nákladů na administrativu. V takovém případě by měl manažer okamžitý přístup k informacím o dosaženém průběhu kariéry pracovníka a také o dalších potřebách rozvoje, které by mohl průběžně hodnotit, doplňovat a měnit. K dnešnímu dni dochází k nadbytečné komunikaci mezi odděleními lidských zdrojů a manažerů, nový systém by komunikaci výrazně zjednodušil a zpřístupnil by informace, které jsou potřebné pro obě strany.

4.2 Vzdělávání provozních zaměstnanců

Důležitá role se v neposlední řadě klade na provozní personál. Tato skupina zaměstnanců je velmi početná. Klíčovou úlohu hrají především pracovníci, kteří jsou v bezprostředním kontaktu se zákazníky a vytváří pro řadu zákazníků image celé společnosti Testo Stores ČR, a. s.

Jelikož se zde vyskytují specifika, která jsou charakteristická ve vzdělávání provozních zaměstnanců, je jim věnována odlišná péče. Hlavním tématem v této oblasti vzdělávání je pojem péče o zákazníka.

Základním obsahem vzdělávání této cílové skupiny prodejního personálu je:

- uspořádání prodejní plochy, umístění výrobků;
- prezentace zboží;
- produktové znalosti – do této oblasti spadají ceny výrobků, vlastnosti zboží, informace o funkčních vlastnostech výrobku, případně znalost konkurenčních výrobků a jejich výhod;
- základy psychologie chování zákazníka při nákupu – osobnostní typy zákazníků a vhodné techniky prodeje;
- reklamační řády a znalosti práv spotřebitele.

Při komunikaci v maloobchodním prostředí je význam kladen na oslovení a pomoc zákazníkovi, prezentace zboží a jednání v konfliktních situacích. Cílem daného tréninku

je posílit soubor komunikačních dovedností, které jsou nutné pro dosažení úspěchu a spokojenosti zákazníka. Vzdělávací aktivity jsou zaměřené na umění rozpoznat jednotlivé typy zákazníků, techniku obchodního vyjednávání, řešení konfliktů i aktivní naslouchání.

Další důležitou součástí personální práce je adaptace pracovníka jak na pracovní místo, tak do týmu, tak i do společnosti. Aby adaptace nového pracovníka byla úspěšná, přispívá k tomu i základní vstupní školení. Podoba vstupního školení je přesně stanovena a vymezena. Toto školení probíhá ve dvou celých dnech, kdy jedna část probíhá v den, kdy nový zaměstnanec nastoupil do zaměstnání a druhá část probíhá nejpozději do tří týdnů ode dne nástupu zaměstnance. Součástí úvodního školení jsou i údaje o společnosti, její politice a hodnotách, péči o zákazníka, seznámení s Řídícím kormidlem a dalšími firemními předpisy a zásadami.

V této cílové oblasti pořádá centrální kancelář produktová školení. Nicméně je výhodou, že obchodní jednotka má možnost vyvíjet iniciativu a zajišťuje dostatečný počet vlastních školení, která jsou zaměřena na znalosti zboží a to zejména ve spolupráci s dodavateli a nákupčími.

Tréninkové metody u provozních zaměstnanců probíhají převážně na pracovišti s významnou podporou liniových řídicích pracovníků.

4.2.1 Návrhy a doporučení vzdělávacích a tréninkových aktivit

Vzdělávání provozních zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR, a.s. by se dalo charakterizovat jako dlouhodobé a opakující se. V této oblasti se často vyskytují změny, a proto se díky nim vyžaduje průběžné a nepřetržité školení tréninkových aktivit. Tréninkové aktivity nejsou tak náročné jako u řídicích pracovníků.

Do společnosti přichází spousta nových zaměstnanců, kteří nemají skoro žádné předchozí zkušenosti s prodejem a prodáváním zbožím. Proto dle mého názoru by bylo vhodné rozšířit počet dodavatelských školení, která by byla zaměřená na zbožíznalství a znalost zboží a jeho vlastnosti. V případě, že by toto školení nebylo možné realizovat za pomoci dodavatele, tak bych přizvala vedoucí pracovníky nebo zkušené pracovníky. V tomto případě by se bezpochyby zlepšila i týmová spolupráce. Jmenované očekávání bych zařadila i do plánů osobního rozvoje u zaměstnanců s řídicím potenciálem.

Hlavní vizí společnosti je neustálé zlepšování zákaznických služeb. Proto se předpokládá, že společnost i do budoucna bude věnovat této oblasti maximální pozornost. V oddělení rozvoji lidských zdrojů pracují na několika stupňovém procesu tréninku, který bude zaměřený na orientaci na zákazníka. Toto školení by bylo vhodné jak pro nové, tak i pro stávající zaměstnance. Podstata tréninku by spočívala v tom, že by se jednalo o tréninkový program, který bude uspořádán do pyramidy a účastník bude neustále kontrolován a hodnocen na základě validací a testů.

V odvětví, ve kterém společnost podniká, je normální vysoká míra fluktuace. Tento ukazatel poukazuje na nízký stupeň identity zaměstnanců s organizací a má také negativní dopad na náklady, firemní kulturu a prostředí a v nespolední řadě má také dopad na image firmy u veřejnosti. Proto by bylo vhodné, aby se společnost snažila stabilizovat provozní zaměstnance. Vzdělávání v této oblasti může zaznamenat velmi příznivý vliv a to v podobě důkladného seznamování s historií, současnou vizí, firemními hodnotami či firemní strategií. Nejúčinnější by bylo, aby proces vzdělávání začal již první den nástupu nového zaměstnance do firmy.

U provozních zaměstnanců se vyskytuje problém při výběru a přijímání nových zaměstnanců, kde většina nováčků nesplňuje kvalifikační předpoklady, nutně potřebné znalosti a dovednosti, natož potom sounáležitost s firmou. Nicméně správně provedený výběr budoucích zaměstnanců má vliv na rychlejší seznámení nového zaměstnance s jeho pracovní pozicí, provedení požadovaného výkonu i další osobní rozvoj.

Při zaučování nových zaměstnanců bych využila zkušeného pracovníka, který by byl za průběh školení spoluodpovědný. Novým zaměstnancům by se věnoval pár směn, kdy by je zaškolil, seznámil s pracovními procesy a adaptoval v pracovním prostředí. Zkušený pracovník by pravidelně podával zprávu do oddělení lidských zdrojů, což by sloužilo jako velmi cenný zdroj informací.

Jelikož je školení v této cílové skupině dlouhodobé dochází k budování silné firemní kultury a usměrňování činnosti zaměstnanců v souladu se strategií a hodnotami společnosti. Předmětem školení by měla být např. firemní témata: společnost, cíle a politika; firemní organizace a řád; organizace práce a produkce; přehled nabízeného sortimentu; postup při komunikaci se zákazníkem; znalost základních právních norem.

Aby školení bylo účinné je nutné vhodně zvolit metodu vzdělání. V tomto případě jsou nejvhodnější školicí metody workshopy, hraní rolí a diskuze. Další důležitou součástí je hodnocení a valorizace. Při trénování prodejních technik by se měly

simulovat reálné situace, se kterými se účastníci mohou setkat v praxi. Tyto situace se budou vytvářet za pomoci hraní rolí a využívání didaktických a dalších pomůcek.

Důležitou otázkou ve vzdělávání zaměstnanců hrají finance. Náklady, které jsou spojeny se vzděláváním, jsou značně vysoké. Domnívám se, že by bylo vhodné vytvořit možnosti, které by motivovaly a podporovaly zapojení zaměstnanců do vzdělávacích procesů. Tím by se posílil jejich zájem o profesionální růst včetně zodpovědnosti za vlastní přístup ke vzdělávání. Vhodné by bylo zařadit volitelné vzdělávání v pracovní době, poskytování studijního volna, možnost dalšího postupu na žebříčku pozic při dosažení vzdělání nebo mzdové ohodnocení.

Bohužel u profesí s nízkou kvalifikační náročností se musí více uplatňovat nutnost nařídít společnosti absolvování vzdělávacích a tréninkových aktivit, protože vlastní iniciativa ve smyslu vzdělávání zaměstnanců je velmi malá.

4.3 Vzdělávání talentů

Společnost využívá různé typy tréninkových a vzdělávacích aktivit, které jsou přístupné jak externím tak i interním zájemcům. Cílem je nalézat a připravovat vhodné pracovníky do všech řídicích pozic. V letech 2007 – 2008 prošlo rozvojovými programy více než 300 kandidátů. Z celkového počtu asi 180 uchazečů obsadila společnost do řídicích pozic v některém obchodu. Zbytek uchazečů nadále pracuje na svém dalším rozvoji. Jen necelých 10% danou tréninkovou aktivitu nedokončí.

Velkou poctou pro společnost je, že v roce 2005 získala prestižní ocenění „Nejlepší projekt lidských zdrojů v oblasti tréninku a rozvoje“ za vlastní rozvojové programy. Jmenovanou soutěž vyhlásila prestižní společnost Credit Suisse.

4.3.1 Interní a externí rozvojové programy

Interní rozvojové programy

Prioritní záležitostí v interních rozvojových programech je využít interní kandidáty pro přípravy na řídicí pozice. Výhodou toho také je, že společnost zužitkuje jejich znalosti a zkušenosti v další práci pro společnost, a tím se jim i vrátí firemní investice. Proces rozvojového programu se dělí do pěti fází a to:

- 1) výběr potenciálních uchazečů u výběrového řízení;
- 2) účast kandidátů v Assessment Centrech;
- 3) individuální rozvojový program v délce 3 – 12 měsíců;
- 4) validace (zhodnocení rozvoje po ukončení rozvojového programu);
- 5) nástup na pracovní místo.

Každý vybraný účastník rozvojového programu má svého sponzora, který je odpovědný za naplňování tréninkového plánu a za pravidelné hodnocení rozvoje. Dojde-li k úspěšnému ukončení tréninku, následuje umístění pracovníka na vhodné pracovní místo. V tomto případě má systém rozvoje silný motivační důsledek – plnění jednotlivých cílů je pravidelně kontrolováno a účastník programu je pravidelně hodnocen jak sponzorem, tak i manažerem lidských zdrojů. Interní rozvojový program má dvě části a to část všeobecnou, která je určená pro všechny zaměstnance, a část speciální, která je zaměřená na konkrétní oblasti obchodu (potravinářství, elektronika, služby zákazníkům, lidské zdroje atd.).

Společnost při tomto systému využívá rotaci práce. Podstatou této formy je, že zaměstnanec, který postupně prochází všemi úseky, získává ucelené informace o různých odděleních a společnosti. Tento způsob rotace je využíván především při výcviku absolventů a při plánování rozvoje manažerů, kteří lépe pochopí problematiku jednotlivých oddělení.

Externí rozvojové programy

Firma umožňuje absolventům vysokých škol nebo vyšších odborných škol nastoupit do některého ze zvolených programů. Podmínka je, že potenciální účastník programu musí nastoupit do dvou let od ukončení studia. Společnost má programy zaměřené pro vedoucí pracovníky na:

- maloobchod;
- řízení obchodních jednotek, distribuci a logistiku;
- specializovaná oddělení centrální kanceláře.

Tento program se již realizuje od roku 1995 jednou za rok. Vybraní účastníci nastupují do vybrané obchodní jednotky, kde rotují po jednotlivých odděleních. Rotace uchazeče vychází z tréninkového plánu, který je sestaven tak, aby pokrýval téměř všechny důležité části Řídícího kormidla. Každý jednotlivý uchazeč si vyzkouší práci jak na pozici vedoucího prodejního úseku, tak manažera, a vyzkouší si i práci

v obchodě. Pravidelně dostávají zpětnou vazbu od odpovědných osob a také pravidelně hodnotí svůj pokrok. Vybraný účastník v rámci rozvoje absolvuje všechny dostupné a tréninkové aktivity a podílí se i na přípravě nově otevřených jednotek či absolvuje stáže na dalších obchodních jednotkách. Dokončí-li účastník program, přebírá zodpovědnost, která vyplývá z umístění do řídicí pozice v rámci konkrétní obchodní jednotky. Jednou z hlavních výhod programu je, že umožňuje pochopit rámec fungování obchodů, návaznost vazeb a procesů jednotlivých oddělení. Absolvent díky tomuto rozvojovému programu pozná realitu v praxi za velmi krátký časový horizont.

Společnost také myslela při rozvoji na absolventy středních škol. Tento program se nazývá *Expres Trainee*. Jedinou podmínkou vstupu do rozvojového programu je minimálně roční praxe v oblasti ochodu. Výhodou je i dosavadní zkušenost s vedením vlastního týmu. Doba trvání tohoto programu je od 3 do 6 měsíců, během kterých projdou účastníci všemi odděleními a následně navážou na svou předchozí praxi. Cílem programu je připravit nové provozní vedoucí a manažery.

4.3.2 Twist

Twist (Tesco Week In Store Together) neboli také program pro získávání zkušeností v provozu. Podstatou tohoto programu je to, že dojde ke kontaktu členů managementu společnosti, distribučního centra a centrální kanceláře s provozem a zákazníky po dobu pěti dnů strávených na provozu ve vybrané obchodní jednotce. Cílem je, aby účastníci dokázali lépe identifikovat možnosti a potenciální zlepšení, jak pro zaměstnance, tak i pro zákazníky.

4.3.3 Talentový management

Talentový Management (neboli Talentové plánování) je využíváno ve společnosti *Tesco Stores ČR, a. s.* pro plánování lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců s potenciálem pro zvládnutí složitějších rolí a úkolů a také pro vytvoření plánu lidských zdrojů pro případ potřeby zaplnění volných, nových nebo uvolněných pracovních míst. Cílem této aktivity společnosti je zapojit 10 % zaměstnanců do interního rozvojového programu.

Tesco Stores ČR, a. s. definuje talentový management jako nástroj rozvoje kariéry jednotlivce a forecast populace, kterou podnik využívá ke splnění svých stanovených cílů. Obsahem těchto aktivit je:

- vytvoření seznamů talentovaných jedinců s potenciálem růstu pro obsazované pozice;
- vysoká kvalita a dostatečná kvantita zaměstnanců, kteří se starají o zákazníky;
- investice pro zajištění náboru a školení;
- příprava akčních plánů vyplývajících z dlouhodobých potřeb zdrojů.

Aby celé Talentové plánování bylo úspěšné, hrají klíčovou roli vedoucí pracovníci. Mají vytvářet prostředí pro identifikaci talentů, neustále vyhodnocovat lidský potenciál, koučovat a rozvíjet podřízené a další spolupracovníky. Po ukončené identifikaci potenciálu probíhají kariérní rozhovory. Při těchto rozhovorech kandidát spolu s manažerem vyhodnocují individuální kapacitu a výkonnost jednotlivce a následně vyplní Kariérní formulář. Výstupem rozhovoru je přehled a plán následujícího postupu v období od jednoho do šesti měsíců. Tento výstup zahrnuje kariérní cíle kandidáta, přehled o jeho mobilitě, zájem o prohloubení kvalifikace nebo možnosti přechodu na jinou pozici a také obsahuje názor manažera na výše uvedené skutečnosti.

Talent management slouží k přípravě potřeby obsazení pracovního místa pro následné tři roky. Pravidelně probíhá vyhodnocení fondu talentů, na které navazuje vyhodnocení náborových potřeb. Talentové plánování je dále využíváno i jako vyhodnocování mezinárodních nominací a individuální možnosti mezinárodní kariéry.

5 Závěr

Oblasti řízení lidských zdrojů je v současné době věnováno stále více pozornosti. Podniky musí přístupy v řízení lidských zdrojů přizpůsobovat novým ekonomickým podmínkám. Útvary řízení lidských zdrojů se ve společnostech již zdaleka neomezují jen na evidenci jednotlivých zaměstnanců a jejich odměňování. Moderní strategie považují řízení lidských zdrojů za klíčovou podmínku efektivního fungování společnosti.

Doby, kdy podnikům po přijetí nového pracovníka stačilo pouze ukončené vzdělání, jsou dávno pryč. Neustále se zvyšují požadavky na další vzdělávání, neboť si dnes jen málokdo vystačí s dosaženými zkušenostmi a s tím, co se naučil během předchozích let.

Schopnost společnosti učit se rychleji než konkurence může být brzo jedinou udržitelnou konkurenční výhodou. Rozvoj zaměstnanců se proto stává jedním z významných faktorů, které ovlivňují úspěch, prosperitu a konkurenceschopnost podniku.

Klíčovým faktorem pro efektivitu vzdělávacích procesů je důsledné propojení vzdělávání s ostatními podnikovými personálními činnostmi, zejména především s oblastí hodnocení a odměňování. Cílem je zvýšit motivaci zaměstnanců a vzbudit u nich otevřený zájem o trénink a rozvoj.

Díky zpracování diplomové práce jsem mohla nahlédnout do vzdělávacích programů společnosti Tesco Stores ČR, a. s. Dovolím si tvrdit, že společnost má vybudovaný fungující systém vzdělávání, který je tvořen na základě analýzy a identifikace tréninkových potřeb rozvoje lidských zdrojů. Tento systém je zaměřen na rozvoj a podporu vzdělání zaměstnanců na všech úrovních. Vzdělávací a tréninkové aktivity společnosti jsou přizpůsobeny potřebám zaměstnanců a společnosti.

Vzdělávání a rozvoj považuje společnost za jednu z hlavních priorit, které jsou v souladu s firemní strategií. Pro maloobchod je klíčový prodejní personál. Vzdělávání ve společnosti Tesco Stores ČR, a. s. podporuje osobní rozvoj, manažerské práce a komunikaci.

Ve své diplomové práci jsem dospěla k závěru, že se ve společnosti vyskytují vlivy, které mají významný vliv na realizaci vzdělávacích a rozvojových aktivit. Jedná se především o strukturu a kvalifikaci pracovních sil. Ve společnosti velká část zaměstnanců pracuje na úrovni prodejního personálu. Tato cílová skupina je

charakterizována nízkou úrovní nejvyššího dosaženého vzdělání a minimální kvalifikací. Uvedené charakteristiky se projevují v řadě nepříznivých ukazatelů například frustrace, absence apod.. Tyto charakteristiky mají negativní vliv na přístup samotných zaměstnanců na vzdělávání a ovlivňují i samotnou realizaci vzdělávání. Pro zvýšení efektivity vzdělávání je vhodné propojit vzdělávání s ostatními personálními činnostmi, především s hodnocením a odměňováním pracovníků. Cílem je zvýšit motivaci zaměstnanců a vzbudit u nich zájem o další rozvojové a tréninkové aktivity. Také by bylo vhodné rozšířit nabídku vzdělávacích aktivit, dnes se spíše specializuje na plošný přístup k cílové skupině, než k jednotlivci.

Další vliv, který zasahuje do vzdělávání, je dlouhodobě budovaná firemní kultura a orientace všech podnikových aktivit na zákazníka. Určitý problém spatřuji v tom, že je rozdílné pojetí Tesco hodnot, z pohledu součástí firemní strategie a z pohledu zaměstnanců. V tomto případě je nutné neustále opakovat cyklus upevňování zaměstnanecké loajality a jednání v souladu s podnikovými hodnotami.

Častým problémem vzdělávání je rozpor mezi snahou a důslednou realizací vzdělávacích a rozvojových aktivit a minimalizace mzdových nákladů. Při vzdělávání zaměstnanců dochází k tomu, že účastníci se musejí uvolnit z výkonu pracovních činností a ne pokaždé se za účastníka dá nalézt náhrada. V takové případě dochází k tomu, že se školení omezuje na krátké formální předání nutných informací.

Společnost podporuje zvyšování kvality potenciálu především u řídicích pracovníků, kteří mají potenciál kariérního růstu za pomoci tréninkových programů. Vzdělávání těchto cílových skupin zaměstnanců je doprovázeno a kontrolováno hodnotícím procesem v rámci řízení výkonnosti a rozvoje osobnosti. Programy jsou především zaměřené na získávání a prohlubování dovedností a znalostí, které jsou nezbytné pro výkon manažerských profesí. Význam zavedených programů lze sledovat především v obsazování řídicí pozic z řad stávajících zaměstnanců a interních uchazečů.

6 Seznam použité literatury a dalších zdrojů

- ARMSTRONG, M. A. *Personální management..* Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 8085943-57-3.
- ARMSTRONG, M. A. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu.* Praha: Grada Publishing 1998.
- BUCKLEY, R.; CAPLE, J. *Trénink a školení.* Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.
- CIMLER, P.; ZADRAŽILOVÁ, D. *Retail management.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.
- ČORNEJOVÁ, H., d'AMBROSOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V. aj. *Abeceda personalisty.* 2. vydání. Praha: ANAG, 2008. ISBN 978 -80-7263-441-5.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z.: *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. BECK, 2004. ISBN 80-717-946-86.
- DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí.* Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KADEŘÁBKOVÁ, A. a kol. *Ročenka konkurenceschopnosti České republiky 2006 – 2007.* Praha: LINDE, 2007. ISBN 978-80-86131-71-9.

- KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978- 80-247-2203-3.
- KUBR, M., PROKOPENKO, J. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- LUKÁŠOVÁ R.; NOVÝ I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- PRAŽSKÁ J.; JINDRA, J. *Obchodní podnikání: Retail Management*. 2. přepracované vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 807261-059-7.
- PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- STÝBLO, J. *Moderní personalistika, Trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169.616-1.
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.87

- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-019-X.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
- VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
- VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.
- zákon č. 262/2006 Sb., *Zákoník práce v úplném znění*.
- http://is.muni.cz/th/208849/ff_b/Bakalarska_prace_-_finalni_verze.doc (cit. dne 25. 9. 2010)
- [http://www.trz.cz/TRZ/Prilohy.nsf/\(viewPublic\)/person2/\\$FILE/Palan_AIVD.doc](http://www.trz.cz/TRZ/Prilohy.nsf/(viewPublic)/person2/$FILE/Palan_AIVD.doc) (cit. dne 20. 1.2010)
- <http://cs.wikipedia.org/wiki/Tesco> (cit. dne 3. 2. 2010)
- <http://www.financemanagement.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56> (cit. dne 3. 2. 2010)
- http://cs.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard (cit. dne 25. 9. 2010)
- <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/balanced-scorecard-jak-dosahnout-podnikovych-ambici.htm> (cit. dne 25. 9. 2010)
- <http://www.futuretro.cz/ischool/marketing/35.%20Maloobchod%20a%20velkoobchod.pdf> (cit. dne 25. 9. 2010)
- http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6965 (cit. dne 25. 9. 2010)

7 Přílohy

Příloha 1 - Tesco Hodnoty

Nikdo se nestará o zákazníky lépe než my.

- Porozumíme zákazníkům lépe než kdokoliv jiný.
- Buďme energičtí a tvůrčí a mějme zákazníka na prvním místě.
- Využijme našich sil a předností k poskytování hodnot zákazníkům.
- Starejme se o naše zaměstnance, aby se i oni starali o naše zákazníky.

Jednejme s lidmi tak, jak chceme, aby lidé jednali s námi.

- Všichni jsem jeden tým – TESCO tým.
- Důvěřujme si a respektujme jeden druhého.
- Snažme se vše dělat důkladně.
- Podporujme jeden druhého a více se odměňujme, než kritizujeme.
- Více se ptejme, dělme se o zkušenosti, aby mohly být dále využity.
- Těšme se z práce, slavme úspěchy a učme se ze zkušeností.

Příloha 2 – Organizační struktura

