

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

KARIÉRNÍ RŮST VE FIRMĚ
Magisterská diplomová práce

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

KARIÉRNÍ RŮST VE FIRMĚ

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Veronika Prouzová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Kariérní růst ve firmě“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 15.3.2019

Podpis

Poděkování

Děkuji mé vedoucí práce, PhDr. Veronika Gigalové, Ph.D, za odborné rady, trpělivost a empatii. Děkuji společnosti A. za poskytnutí informací ke zpracování výzkumné části mé práce a v neposlední řadě děkuji mé rodině, která mě podporovala při psaní mé práce a vždy mi dodávala energii pro její dokončení.

Jméno a příjmení:	Bc. Veronika Prouzová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2019

Název práce:	Kariérní růst ve firmě
Anotace práce:	Cílem práce je popsat zkoumanou obchodní společnost, jaký prostor a možnosti pro vzdělávání poskytuje svým zaměstnancům a jak zajišťuje kariérní růst ve firmě. První kapitoly se zabývají strukturou firmy a její hierarchií, následně je teoretická část zaměřena na vymezení pojmu vzdělávacích aktivit u dospělých a řízení profesní kariéry a její možnosti. Na teoretickou část navazuje část empirická, která seznamuje čtenáře přímo se vzdělávacími aktivitami společnosti, a dále ověřuje předem dané hypotézy, které se zabývají kariérním rozvojem zaměstnanců. Celá výzkumná část je metodolicky pojata jako případová studie. Všechny data jsou vyhodnocovány kvalitativně. Kompletně získaná data jsou vyhodnoceny a porovnány dle teorie.
Klíčová slova:	Firma, lidský kapitál, vzdělávání, andragogika, kariéra, motivace
Title of Thesis:	Career growth in a company
Annotation:	The aim of this work is to describe the investigated company's availability and possibilities for education it provides its employees and how it ensures career growth within the company. The first chapters deal with the structure of the company and its hierarchy, then the theoretical part is focused on defining the concept of educational activities for adults and managing professional careers and their possibilities.

	The theoretical part is followed by the empirical part, which acquaints readers with the educational activities of the company, and further verifies the given hypotheses dealing with the career development of employees. The entire research part is methodologically conceived as a case study. All data is evaluated qualitatively. The obtained data is evaluated and compared according to theory.
Keywords:	Company, human resource, education, education of adults, career, motivation
Počet literatury a zdrojů:	19
Rozsah práce:	121 832 (včetně mezer)

Obsah

Úvod.....	7
1 Firma a její lidský kapitál	8
1.1 Organizace společnosti.....	10
1.1.1 Typy organizačních struktur.....	11
1.2 Firemní kultura.....	12
1.3 Management ve společnosti.....	14
1.4 Lidský kapitál	15
2 Vzdělávání a rozvoj dospělých.....	17
2.1 Andragogické myšlení	18
2.2 Základní pojmy.....	19
2.3 Styly učení.....	20
2.4 Vlivy a trendy ve vzdělávání.....	22
2.5 Analýza a vzdělávání potřeb	26
3 Řízení kariéry	28
3.1 Fáze vývoje kariéry.....	29
3.2 Koučování	30
3.3 Zpětná vazba a posouzení	33
4 Motivace	35
4.1 Základní nástroje pracovní motivace.....	36
4.2 Motivace a úspěšnost pracovníků.....	37
4.3 Finanční odměňování.....	38
5 Úvod do empirické části – případová studie.....	39
Závěr	74
Použitá literatura a zdroje:	76
Internetové zdroje:	77
Seznam obrázků:	77

Úvod

Dnešní doba je v mnoha ohledech stále rychlejší, výkonnější, kreativnější, ale také na nás vyvíjí větší tlak a nároky. Na pracovním trhu dnes bojujeme o každého člověka. Pokud je ještě schopný, výkonný a má zájem se zdokonalovat a rozšiřovat jeho schopnosti a dovednosti, stává se na pracovním trhu velmi žádaným. Ne každá firma, majitel nebo manažer si uvědomují, že lidský kapitál není jen důležitý, ale pro úspěšnou firmu zásadní, ne-li prioritní. U výrobních společností jde s nimi ruku v ruce samozřejmě i technologie a její inovace. Dnes je v každém oboru velká míra konkurence, a pokud se chce firma odlišit a nabídnout klientovi něco navíc, rozhodují mnohdy i maličkosti. Nicméně lidský faktor zde zůstává velmi klíčový. V obchodních společnostech, kde denně klienti jednají s potencionálními zákazníky, je poskytovaný servis velmi důležitý. Dnešní zákazník je stále náročnější a investici, kterou je ochotný za službu či produkt zaplatit, si velmi důkladně rozmýšlí. Zákazník si je velmi dobře vědom, že skoro v každém oboru je dnes velká konkurence a že on je pánem situace, proto si vybírá jen to nejlepší. To si firmy uvědomují a snaží se tedy nepřijít o žádného nového zákazníka. Naopak služby a produkty stále zlepšují. Mnohdy jsou ale plány za zlepšením nepromyšlené a manažeři si trvají na svém plánu, aniž by měli zpětnou vazbu s realitou a nebo věděli, zdali jejich zaměstnanci vědí, proč co dělají, či zdali to má smysl. Proto, aby se tedy pracovníci zlepšovali, je nejprve nutné zjistit jejich rezervy a vzdělávací aktivity, které jsou následně stanoveny, vyhodnocovat, zdali to přináší plánovaný efekt či nikoliv, a zdali je tedy investice dobře využita.

V této diplomové práci se zaměřím na společnost, která si plně uvědomuje, že pracovníci jsou jejím velmi cenným nástrojem, který je potřeba dnes zdokonalovat a také že její potencionální klientela je náročná, takže dělají vše pro to, aby jejich požadavky dokázali naplnit.

Cílem práce je popsat zkoumanou obchodní společnost, jaký prostor a možnosti pro vzdělávání poskytuje svým zaměstnancům a jak zajišťuje kariérní růst ve firmě. Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část je teoretického charakteru, kde vymezují základní pojmy a problematiku vzdělávání ve firmách a obecně vzdělávání dospělých. Dále se zabývám charakteristikou jednotlivých vzdělávacích aktivit, které jsou dnes ve společnosti využívány. V neposlední řadě se zmiňuji o motivaci, která je s růstem kariéry velmi úzce spojena. Druhá část volně navazuje na již zmíněné pojmy a teorie, které jsem popsala v části teoretické.

1 Firma a její lidský kapitál

Vlastnit, mít a rozvíjet úspěšnou firmu, po tom touží všichni podnikatelé. Jak ale tohoto cílu dosáhnout? Je potřeba si uvědomit velmi znatelný rozdíl mezi možnostmi, které jsou dnes, a které byli před několika lety. Žijeme v době velmi se rychle rozvíjejících technologií, větších nároků zaměstnanců i zaměstnavatelů, velké kreativity či nátlaku okolního prostředí. Význam slova firma můžeme definovat několika způsoby. V knize Podnikání malé a střední firmy od Vebera je uvedena jedna z možných interpretací: *„Uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.“* (Veber, 2008, str. 16) Založení firmy je pouze startovací můstek. Velmi důležitý je samozřejmě předmět podnikání, ale ruku v ruce jde s poskytovaným servisem, ekonomickým hospodařením, investicemi, soutěživostí, znalostí konkurenčního prostředí, stanovením cílových milníků, organizací prací a v neposlední řadě s rozvojem lidského kapitálu.

Lidský kapitál obsahuje schopnosti, dovednosti či znalosti lidí, kteří pracují v dané firmě. Tento kapitál je nutné rozvíjet, zlepšovat, řídit a cíleně se starat o jeho kvalitu a spokojenost.

Lidský kapitál tvoří znalosti, dovednosti a schopnosti lidí pracujících v organizaci. Armstrong ve své knize uvádí, že v roce 2003 byl proveden výzkum společností CFO Research Services, který ukazuje, že lidský kapitál představuje 36% celkových výnosů firmy. Touha po rozvíjení vlastních dovedností se sune stále dopředu a lidé se chtějí stále častěji učit něco nového. Dnešní svět prochází změnou, jejíž rychlost exponenciálně narůstá. Tento vliv se samozřejmě promítá i v rozvoji společností. Dnes je o mnoho důležité začít sledovat nové trendy ve vedení, v komunikaci nejen s klienty, ale i zaměstnanci. Do popředí se stále více dostávají právě oni a jejich spokojenost na pracovišti, work-life balance, taktéž se ale na straně druhé se zvyšují nároky zaměstnavatele. Lidé dnes touží po rozvoji, ať už vlivem okolního prostředí nebo jejich vlastní touhou. Tohoto potenciálu si jsou některé firmy vědomy a snaží se ho využít ve svůj prospěch. (Armstrong, 2015, str. 111)

Internetový portál Forbes ve svém článku uvedl základní pravidla, díky nim jsou dnes firmy úspěšné a schopné ustát na konkurenčním trhu a podporovat stále tak svůj dynamický vývoj. Základním poznatkem celého článku je právě to, že firma nesmí tratit díky své velikosti. Je důležité, aby byla dynamická, flexibilní a nenechala se stáhnout stereotypem. V tomto je velká výhoda menších firem. Jsou více adaptabilní pro různé změny na trhu a relativně schopné na ně rychle reagovat. To vše je samozřejmě možné díky velkému růstu technologií, proto by firmy v této oblasti neměly šetřit, ale naopak investovat, aby tyto možnosti podpořili. Pokud mají být zaměstnanci spokojeni, je potřeba v nich vyvolat pocit, že ve firmě být chtějí, nikoliv že musejí. Lidé jsou pro firmu lidský zdroj, který je potřeba stále udržovat ve flow. (<https://www.forbes.cz/14-pravidel-kterymi-se-ridi-uspesne-firmy-zitrka/>)

1.1 Organizace společnosti

Organizační struktura společnosti nám jasně definuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, kompetence, odpovědnost a pravomoc. Domnívám se, že toto uspořádání je pro firmu jakékoliv velikosti zcela zásadní. Platí tu přímá úměra, že čím je firma větší, tím je organizační uspořádání zásadnější.

Organizační struktura každé firmy by měla vycházet ze základních vizí majitelů firmy a následní odpovědní manažeři by měli strukturu dopracovat. Každá struktura se může měnit a vyvíjet v závislosti na cílech a vizích společnosti.

Ve své knize Management a organizační struktura Cejthamer a Dědík uvádí, že základem organizace jsou lidé, kteří pracují, a kteří pro svoji práci potřebují technologie a informace. Tyto čtyři složky (lidé, práce, technologie, informace) tvoří organizaci a je zapotřebí, aby všechny čtyři složky společně dobře fungovaly. Pokud se nenalezne vhodný soulad mezi nimi, je organizace nevykonná a neefektivní. Zmíněný soulad je uspořádaný, kontrolovatelný a strukturovaný. Tvoří se v něm vztahy, skupiny či aliance, které mezi sebou vzájemně fungují. (Cejthamer, 2010, str. 23)

Organizace společnosti je tedy pro každou firmu zásadní. Nebo by alespoň měla být. Níže uvádím definici, která stav jednoduše a výstižně popisuje.

„Je určena organizačním řádem, který stanoví podřízenost pracovníka vůči jiným pracovníkům organizace, nadřízenost ve věcech organizačních případně stanoví metodické vedení.“ (Mulač, Vochozka, 2012, str. 399)

S organizační strukturou úzce souvisí pojem organizační chování. Tímto tématem se již zabývalo mnoho vědců, kteří se snažili pochopit či

stanovit ideální vztahy na pracovišti, porozumění mezi podřízenými a nadřízenými, nebo jak efektivně reagovat na jednotlivá individuální chování ve skupině, aby byla prospěšné a vyhovující všem. Dnes je toto téma stále více aktuální, protože celkový zájem na jednotlivce ve firmách má stále větší prioritu. Pokud firma opravdu touží po kvalitním jedinci, snaží se rozvíjet jeho dovednosti, a ne ho směřovat do předem připravených tabulek.

1.1.1 Typy organizačních struktur

Organizační struktura závisí na charakteru celé společnosti. Její tvorba podléhá různým aspektům např. styl vedení, počet oddělení, počet zaměstnanců, různá míra odpovědnosti, možnosti spolupráce a mnoho dalších. Jak uvádí Kubíčková & Rais rozdělujeme tyto typy organizačních struktur (Kubíčková, Rais, 2012, str. 76):

Liniová struktura

V této struktuře můžeme najít jasně definované vztahy nadřazenosti a podřízenosti. Výhodou je rychlý rozhodovací proces, ale naopak nevýhodou je vysoký nárok na vedoucí pozice, kde se nejedná o specialisty daného odvětví, ale je potřeba mít široký zájem odbornosti ze všech zájmů společnosti. Tato struktura je pro většinu firem nereálná a ve firmách neexistuje.

Funkcionální struktura

Tato struktura se vyznačuje tím, že pracovník má různé nadřazené pro různé oblasti. Nevýhodou této struktury je více pokynů od různých manažerů a pracovník těžko hledá určení priorit.

Liniově-štábní struktura

Jedná se o liniovou strukturu, která je rozšířená o štábní útvary, které zajišťují podporu řídicí činnosti a její fungování. Štábní útvar tedy zajišťuje odbornost a specializaci, ale nemá rozhodovací pravomoce. Spojuje jak liniovou tak funkcionální strukturu.

Divizní struktura

Tato struktura vzniká za cílem vytvoření samostatné organizace (divize). Jedná se o dílčí skupinu, která má odlišný zájem než celkové uspořádání. Každá divize má svoji odbornost a disponuje vlastním finanční, provozním, obchodním či technickým úsekem. Nevýhodu zde můžeme spatřovat v nepružné koordinaci jednotlivých divizí a určitou míru individualizmu každé divize a tím tak špatné koordinování společných cílů společnosti.

Maticová struktura

Základem je liniová struktura, která je rozšířená o speciální ad-hoc týmy, které mají na starost daný určitý projekt. Tyto speciální projekty se zabývají např. výzkumem, konkrétním projektem. Tyto útvary jsou vytvořeny s určitým záměrem, které se po naplnění cílu můžou zrušit.

Zaměstnanci by měli organizační strukturu chápat jako nástroj, díky kterému vědí, jaké je jejich místo ve společnosti, a aby pochopili základní kompetenční vztahy. Funkce organizační struktury není ale pouze hierarchická, je potřeba si také uvědomit, že funguje i směrem do šířky.

1.2 Firemní kultura

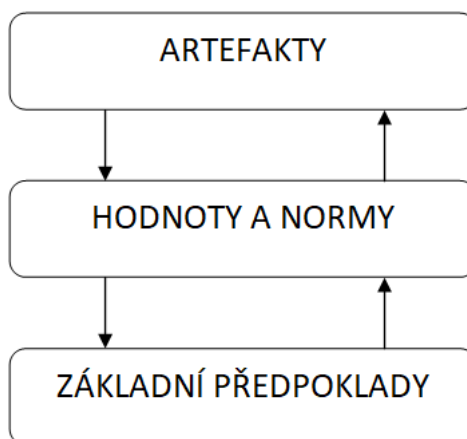
Pojem firemní kultura je slovně obracen v mnoha souvislostech, na přesném výkladu ani definici se odborníci neshodnou. Dnes ale tento pojem skloňujeme stále častěji, protože zjišťujeme, že nám může pomoci ke

komunikaci se zaměstnanci, našimi klienty, ke splnění cílů společnosti či samotné prezentaci firmy. Najdou se ale majitelé firem, manažeři či jiné řídicí osoby ve firmách, kteří firemní kulturu stále velmi podceňují. Česká republika není zemí, kde by byl kladen velký důraz na rozvoj firemní kultury, i když v posledních letech vzhledem k nízké nezaměstnanosti a nedostatku kvalifikovaných lidí na určité pozice, je i tady vnímám posun k jejímu rozvoji. Firmy, které mají zkušenost nebo se inspiroují západoevropským stylem řízení lidského kapitálu, si uvědomují, že pojem firemní kultura a její rozvoj, je v mnoha ohledech nástrojem, který jim zajistí nejenom spokojenost zaměstnanců. Prezentace firmy ve společnosti, jaké má hodnoty, strategii, že má kvalitní a spokojené zaměstnance, je pro jejich zákazníky a vnější okolí stále více atraktivní. Dobrá a atraktivní firemní kultura vytváří klima, které se dostává i za hranice firemního prostředí a tím je tak atraktivnější firemní identita a vnímání společnosti jako celku.

Definice firemní kultury není jednotná. Záleží na úhlu pohledu, ze kterého si ji vykládáme. Jedním z odborníků pro výklad firemní kultury někdy také známé jako organizační kultury je Edgar Schein, který se zabýval touto problematikou, a který vyvinul model, jenž je v dnešní době nejznámějším a jedním z nejpoužívanějších, jedná se o Scheinův model organizační kultury. Jedná se o rozdělení třech organizačních rovin, které se dělí podle toho, do jaké míry jsou viditelné projevy kultury pozorovatelem. (Lukášová, Nový, str. 26)

- Artefakty: Nejviditelnější rovina, kterou lze velmi snadno ovlivnit. Pokud ale neznáme souvislosti rovin ostatních, těžko ji můžeme dále vysvětlovat.
- Zastávané hodnoty, pravidla a normy chování: Lze si ji částečně uvědomovat, je částečně viditelná a lze ji i částečně měnit.

- Základní předpoklady: Nejhlubší část, kterou si neuvědomujeme a prodanou kulturu jsou to zcela samozřejmé názory a myšlenky



Obr. č. 1: Scheinův model organizační struktury (Lukášová & Nový, str. 27)

Častokrát si klademe otázky, proč některé, na první pohled stejné standardy či situace v jedné firmě fungují, a v druhé nikoliv. Zdali je flukтуаční problém v oboru nebo konkrétně v dané společnosti. Odpovědí na tyto otázky může být, zdali je a jaká firemní kultura společnosti.

Firemní kultura nám definuje a popisuje jaký má firma charakter, jaká je její atmosféra či jak ji vnímá okolí, jak se pracovníci chovají a jaký to má vli na celkovou organizaci. Každá firma má své zvyklosti, pravidla či nějaké standardy. Tyto vzorky se pak následně projevují na všech pracovnících. Firemní kultura může podporovat nebo ale i bránit v rozvoji celé organizace. (Vysekalová, 2009, str. 67)

1.3 Management ve společnosti

Řízení či vedení ve společnosti je jednou z nejdůležitějších činností ve firmě. Rozdíl mezi těmito pojmy je velmi obtížné definovat. Ob pojmy jsou důležité a pro vedení firmy potřebné. **Vedení** můžeme charakterizovat jako inspirování pro pracovníky k tomu, aby dosahovali stále lepších výsledků a

vydali ze sebe maximální výkon. Pokud je manažer lídr, je schopen své pracovníky přimět k dané činnosti, je schopen interpretovat a dále sdílet smysl daného cíle. Pro své pracovníky je inspirací. Dokáže lidem vysvětlit, proč dané činnosti dělají a co je potřeba udělat. Jeho výsledky jsou spoluprací lidí, které ovlivňuje. Dokáže své lidi přimět k jinému chování. **Řízení** klade důraz na vedení, které je součástí řízení. Pomocí řízení dosahujeme výsledků, které jsou požadovány. Přebíráme zodpovědnost za splnění úkolu. Manažeři pomocí řízení rozhodují o jednotlivých krocích, které jsou zapotřebí ve správném fungování celé organizace. Je potřeba jednotlivé kroky posuzovat vzhledem k efektivnosti a následným výsledkům. Pro kvalitní řízení manažer potřebuje umět delegovat a následně získávat výsledky prostřednictvím svých pracovníků. Manažer musí umět řídit výkon a lidi stále ve výborné kondici s cílem dosahování cílů. Další vlastností je udržovat a rozvíjet vztahy jak se svými pracovníky, tak s klienty společnosti. (Armstrong, 2015, str. 378)

Management, který má na starosti lidský kapitál je nazýván personálním managementem nebo HR managementem (human resources). Tento management se zabývá lidmi jako osobnostmi, jejich schopnostmi, dovednostmi a kvalitami, možným potenciálem či spokojeností a nespokojeností daného pracovníka. Personální management se zabývá celým cyklem pracovníka, tedy od jeho nábory přes rozvoj, hodnocení či ukončení spolupráce. (Odcházal, 2007, str. 237)

1.4 Lidský kapitál

Téma, kterým se již zbývalo mnoho odborníků, manažerů či majitelů. Pojem je zpracován ve velkém množství knih a odborných textů. I přesto je to ale oblast, která v mnoha firmách nefunguje, či na ní není kladem přiměřený důraz. Proč, když všichni vědí, že firma bez kvalitního lidského kapitálu nemůže dlouhodobě fungovat, rozvíjet se a být atraktivní pro

zákazníky, ani potenciální nebo současné zaměstnance, se tyto teoretické poznatky neaplikují do praxe? Dnes v mnoha firmách panuje velká fluktuace lidí, tlak na větší mzdy, ale zachování poměru work-life balance, který zaměstnanci vyžadují. Najít dnes kvalitního člověka s potřebnými znalostmi, kreativitou a efektivní produktivitou je v mnoha ohledech nadlidský úkon. Firmy se potýkají s nedostatkem zaměstnanců, a tím se tak zhoršuje jejich finální produktivita, servis k zákazníkům nebo nemožnost dodržovat své závazky. Jak zastavit tento růst pomyslných nůžek, kdy se na jedné straně zvyšují mzdy, a na straně druhé snižuje produktivita práce? V tento moment by se manažeři měli, více než kdy předtím, zaměřit na lidský kapitál a jeho rozvoj. Příchod nového zaměstnance může mít své výhody, přinese nové nápady do zajetých stereotypů, poskytne nezaujatou zpětnou vazbu. Stabilní jádro zaměstnanců, jejich rozvoj a případný posun je pro každou firmu velmi důležitý.

Armstrong (2007) ve své publikaci uvedl několik vybraných definic lidského kapitálu, a mezi nimi byla i vybraná citace Schulze, který je známý jako jedním z průkopníků této problematiky. *„Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Vlastnosti..., které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.“* (Armstrong, 2015, str. 112) Manažeři berou mnohdy rozvoj lidského kapitálu na lehkou váhu. Je to ne zcela dobře měřitelné a výsledek není poznat ihned. Pokud se k netrpělivosti manažerů připojí ještě hypotéza, že zaměstnanec stejně dříve nebo později odejde, vzniká začarovaný kruh, kdy firma není schopna rozvoje a točí se ve fluktuačním kruhu, kdy hlavním zájmem je obsazení potřebných pozic, nikoliv rozšíření a zaměření se na vize společnosti.

2 Vzdělávání a rozvoj dospělých

Povinná školní docházka je již tak zavedený a automatický proces, že nad ni skoro nikdo nepřemýšlí. Všichni z nás určitě na některém stupni formálního vzdělávání použili větu, že se již těší, až nebudou muset chodit do školy. Je potřeba si uvědomit, že tento proces vzdělávání vlastně nikdy nekončí. Studium a výchovou v dětství, se zabýváme zejména vědou, pedagogikou. V další životní fázi je dospělost a zde se setkáváme s vědou, která se nazývá andragogika.

Vzdělávání a rozvoj dospělých nemusí nutně znamenat, že lidé navštěvují různé školské instituce. Je to celoživotní cesta, kdy si lidé neustále osvojují nové schopnosti a dovednosti, ať už vědomě či nevědomě. Nezáleží na tom, zda tyto nově nabitě možnosti uplatňují v zaměstnání nebo ve svém osobním rozvoji. Na trhu práce dnes velmi obtížně hledáme nové zaměstnance pro skoro jakoukoliv pozici. Alarmující nedostatek kvalifikovaných lidí je zásadní problém v každé firmě. Zaměření se na rozvoj a vzdělání lidí stávajících je proto jednou z možných cest, jak si kvalitní zaměstnance vychovat či udržet, protože pro mnoho zaměstnanců je poskytnuté vzdělání vnímáno jako benefit.

Michael Armstrong ve své knize definuje vzdělání jako proces, jenž organizaci zajišťuje kvalitní, kvalifikované a angažované lidi. Části vzdělávání pomáhají rozvinout danou oblast. První složkou je **učení se**, které nám poskytuje možnost změnit nebo osvojit si naše chování, znalosti nebo dovednosti, které rozšiřujeme na základě získaných zkušeností. Je možné využívat různých metod, ať už mají charakter formální nebo neformální. **Všeobecné vzdělávání** nám umožňuje osvojit dovednosti ve všech oblastech našeho života. **Odborným vzděláváním** (výcvikem) rozumíme formální proces, díky kterému získáme schopnosti vykonávat práci, za kterou jsme zodpovědní. Poslední složkou je **rozvoj**, díky kterému

rozšiřujeme naše vlohy pro získávání možnosti učení se. (Armstrong, 2015, str. 335)

2.1 Andragogické myšlení

Rozvoj člověka a jeho důraz na poznání nacházíme už v daleké historii. Kořeny jsou v antickém Řecku, kde nejprve objevujeme vědu pedagogika, a následně o něco mladší vývoj andragogického smýšlení. V obou případech se jednalo o výchovu člověka, která byla mnoha lety bádána a rozvíjena.

První zmínku o andragogice lze nalézt v knize *Platonova nauka o výchově jako pedagogika pro jednotlivce a jako státní pedagogika*, kde se autor Kapp zabývá myšlenkou vzdělávání v mužném věku. Uvádí důvody, proč je vzdělávání v dospělém věku důležité, jak může ovlivňovat vlastní sebepoznání a charakter, a že je zejména nutné v oblasti pracovní. Tato Kappova reprodukce Platonových myšlenek z antického Řecka neshledala úplný souhlas a na dlouhou dobu byla andragogika odsunuta ze zájmu vědy. Znovu se k ní vracíme až ve dvacátých letech minulého století, kdy Eugen Rosenstock-Huessey se zabývá metodami ve vzdělávání dospělých. Od této doby nalezneme mnoho publikací, kdy se odborníci snažili vyložit tuto problematiku a popsat postoje a prostředí, která je ovlivňovala. Nalézáme myšlenky v Holandsku, Německu či Jugoslávii. A právě v roce 1967 od jugoslávského protagonisty Dušana Savičeviće vznikl impuls pro Knowlese, který se jím nechal inspirovat a myšlenky o vzdělávání dospělých a andragogice zavádí v USA. Pojem andragogika byl dále rozšířen do Polska, Koreji i Venezuela. Ne všude je dnes pojem andragogika používám, pokud je, tak i přesto je nutné si dát pozor na danou interpretaci. V zemích jako je Německo, Rusko či severské země se setkáváme hlavně s označením vzdělávání dospělých či další vzdělávání. (Beneš, 2014, str. 11)

I dnes vycházíme ze dvou přístupů, které nám přibližují myšlení v pedagogice a andragogice. První přístup vysvětluje, že naše osobnost se tvoří sama a není nezbytná úloha pedagoga. V druhém přístupu jde o aktivní vzdělávání, kde pedagog má úlohu vzdělavatele. Pedagogické proaktivní chování bylo podporováno mnoha pedagogy, v 16. Století zejména Komenským, který dal základy pro novodobou pedagogiku. Jeho myšlenky o rozvoji nad efektivitou vyučováním jsou využívány dodnes. (Beneš, 2014, str. 13)

„Andragogika je vědní a studijní obor zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých. Existují rozdílné koncepty andragogiky. V našem pojetí je andragogika specifická součást věd o výchově, vzdělávání a vyučování.“ (Beneš, 2014, str. 11) Takto definuje Beneš andragogiku ve své knize. Andragogikou rozumíme vzdělávání dospělých. S tímto pojmem se setkáváme v České republice, v některých zemích je spíše zaveden a běžně používáno vzdělávání dospělých nebo další vzdělávání.

2.2 Základní pojmy

Jako v každé vědě je třeba definovat základní pojmy, které se stávají kostrou celé problematiky, a jsou využívány v dalším rozvoji vědy. Andragogika čerpá své základy v pedagogice, psychologii, sociologii a jiných příbuzných vědách. Jak jsem již zmiňovala v historickém pojetí andragogického myšlení, andragogika je v základních významech někde poněkud nejasná, záleží na interpretaci dané země. I v České republice nalezneme několik nejednoznačných výkladů, ale existují odborníci, kteří se tímto ne zcela jasně definovaným prostředím zabývají.

Výchova nám poskytuje změnu našeho chování a jednání pro splnění daného cíle. Je ovlivňována našim vychovatelem či pedagogem, jehož jednání je předem naplánované. Očekávaný výsledek ale není nikdy zajištěn. Tento proces nám celoživotně tvoří naší osobnost, chování a

jednání a díky němu reagujeme na změny v našem osobním rozvoji. I přesto, že výchova je plánovaný proces, není možné očekávat, že výsledky budou zcela totožné s pedagogickým a andragogickým záměrem, což uvádí Beneš ve své publikaci Andragogika. (Beneš, 2014, str. 16)

Vzdělání a vzdělávání jsou další dva velmi časté pojmy v andragogice, které se od sebe liší. Vzdělávání je postupem získávání znalostí a jiných dovedností. Lze říci, že je to proces ve zdokonalování se v určitých oblastech rozvoje vlastní osobnosti za pomoci kvalifikovaných vzdělavatelů. Vzdělání je pak výsledkem výše zmíněného procesu. Vzdělání je náš vlastní kapitál, se kterým můžeme nakládat, ale nikoliv ho zpeněžit. V současné době je pojem vzdělávání v andragogice nahrazován pojmem **učení se dospělých**. A to zejména proto, že vzdělávání je zajišťováno cíleně různými organizacemi, ale učení se, je pro jedince získání kompetence a zodpovědnosti za své schopnosti a dovednosti. Dospělý člověk se celý život učí stále nové věci. Proto je pojem učení dospělých výstižnější. *„V pedagogice a andragogice se učení chápe jako schopnost člověka produktivně vytvářet nebo měnit představy, zvyky, chování, schopnosti a dovednosti.“* (Beneš, 2014, str. 18) Rozdílem mezi pedagogickým a andragogickým pojetím této definice je, že v pedagogice jsme v učení závislí na pedagogy, kteří nás systémově a plánovaně vzdělávají. V andragogice mají dospělí možnost, zdali tuto pomoc akceptovat nebo ji odmítnout. (Beneš, 2014, str. 18)

2.3 Styly učení

Učení se nás všechny provádí celý život, ať už se jedná o formální, neformální či informální a probíhá v dětství, dospělosti nebo ve stáří. Aktivita, kdy si osvojujeme nové schopnosti a dovednosti. Jakým způsobem si je osvojit co nejefektivněji, nejrychleji a s maximálním poznáním dané problematiky. Každý jedinec by odpověděl jinak, protože způsob, jakým se

učíme je pro každého individuální. V dětství nabíráme zkušenosti a podněty, jak se k učení postavit a poznat veškeré metody.

„Styly učení jsou individuálně preferované způsoby odpovídání člověka na učební úkoly. Styly učení se mění v závislosti na prostředí, nebo na kontextu učení.“ (Průcha, 2014, str. 55)

Výzkumů o stylech učení v dospělosti v české andragogice mnoho nenajdeme. Průcha tuto problematiku zmiňuje ve své knize *Andragogický výzkum*. Styly učení jsou podmíněny prostředím, ve kterém se nacházíme a také souvislostmi daného učení. V dětství se často jedná o vrozené předpoklady k učení a neuvědomělému rozvíjení. V dospělosti již jedinci hledají nejlepší možné metody a způsoby pro ně samotné. Jejich individuální styl se mění v závislosti na dosavadních zkušenostech. Dospělí lidé hledají výhody a nevýhody daného stylu učení se a formují je do podoby, která jim samotným nejvíce vyhovují, a které sami pak využijí. (Průcha, 2014, str. 55)

Armstrong ve své knize uvádí jednu z nejznámějších kvalifikací stylů učení tzv. **Kolbův cyklus**. Toto rozdělení obsahuje čtyři fáze (Armstrong, 2015, str. 344):

- 1) Konkrétní zkušenost – základem je zkušenost, která může být aktivní (plánovaná) nebo pasivní (náhodná)
- 2) Reflexivní pozorování – ke zkušenosti se zpětně vracíme a analyzujeme průběh a význam
- 3) Abstraktní koncepce – na základě zkušenosti se odvíjí obecná ustanovení, využití řešení při další možné podobné situaci
- 4) Aktivní experimentování – ověření řešení v nové situaci, výsledkem je další nová zkušenost a celý cyklus se vrací na začátek

Učení se, jak již bylo zmíněno je nedílnou součástí našeho každodenního života. Zdali se jedná o dítě či dospělého jedince, jedno mají společně a to, že jejich učení bude efektivnější, pokud budou posilovat a rozvíjet svoji schopnost učit se. Jedná se o proces, kdy jsme schopni si učení plánovat, organizovat si čas pro danou problematiku, snažit se otestovávat si své znalosti a vyhodnocovat celý proces učení. Porovnávat kvalitu naučených dovedností a vědomostí a vše využít i v praktickém životě.

2.4 Vlivy a trendy ve vzdělávání

Vzdělávání dospělých lidí je dnes velmi atraktivní. Lidé si uvědomují, že je to kapitál, se kterým mohou disponovat po celý život a že jeho zvyšování jim může pomoci k získání vytoužené práce. Vzhledem k velmi rychle se vyvíjejícím technologiím a možnostem, si lidé dnes nevystačí pouze se vzděláním získaným na škole. Mnohdy je to pouze odrazový můstek pro další vzdělávání. V dalším vzdělávání mohou být aktivní samotní jedinci, kteří si vybírají druh, styl a způsob vzdělávání a poté jsou to také firmy, které svým zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání poskytují. Dnes je vzdělávání bráno i za druh pracovního benefitu, který je mezi lidmi stále více populární.

Poskytování růstu vzdělávání ve firmách je důležité zejména na zásadních pozicích společnosti, kdy vybraní lidé zvyšují jejich schopnosti a dovednosti a firma tak získává kvalifikované lidi možné ke kariéernímu růstu. Čerství absolventi různých oborů bohužel mnohdy postrádají praktické dovednosti daného oboru. Pro mnoho firem nejsou čerství absolventi nijak atraktivní, protože je musí dovzdělat, což považují za ztrátu času nebo jim chybí propracovaný vzdělávací systém, který by jim pomohl vychovat kvalifikované zaměstnance. Než se firma rozhodne pro vzdělávací aktivity, měla by proběhnout analýza vzdělávacích potřeb a jejich mezery. Ne všechny aktivity jsou pro dané pozice či zájmy vhodné a efektivní.

Podrobnější popis analýzy vzdělávacích potřeb je uveden v následující kapitole.

Dnešní doba přeje osobnímu a profesnímu rozvoji, díky tomu se může firma rozhodnout, jakou vhodně zvolenou metodu pro jejich účel použije.

Koučování

„Koučování je osobní (obvykle 1+1) přístup, který lidem pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a zlepšovat jejich výkon.“ (Armstrong, 2015, str. 360)

Uvádí Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů. Koučování je metoda, která je využívána jak v pracovním, tak osobním životě. Díky koučování jsme schopni proniknout do dané problematiky hlouběji a využít veškerý svůj potenciál a rozsah možností. Jedním z hlavních představitelů koučování je Whitmore, který jako podstatu koučování definuje vnímání reality, posiluje všechny znaky osobnosti po tělesné i duševní stránce, podporuje rozvinutí daných schopností a dovednosti díky svému uvědomění si potenciálu, nikoliv za poskytnutí návodu od jiných lidí. (Whitmore, 2011, str. 46) *„Koučování vede k samostatnosti a soběstačnosti, vytváří a zvyšuje důvěru ve vlastní schopnosti a odpovědnost za své jednání.“* (Whitmore, 2011, str. 46)

Mentoring

Mentorování vychází ze využití daného jedince, který disponuje všemi schopnostmi a dovednostmi dané pozice je schopný přidělenou osobu adekvátně zaškolit a rozvinout její schopnosti v dané problematice. Poskytnout nejen odborné rady, ale také praktické a být tak podporou v novém prostředí. (Armstrong, 2015, str. 361)

V mentorování hrají hlavní roli mentor a mentee. Mentor má za úkol odborně vést, být podporou pro mentorovaného a jeho průvodcem ve

vzdělání a rozvoji dané problematiky. Mentorovaný (mentee) je vedený mentorem. Tato metoda podporuje vzdělávání v organizacích. V případě kariérního růstu je často vyhledávanou metodou.

E-learning

Dnes již poměrně známá a rozšířená výuková metoda, která je, v dnešním rychle se rozvíjejícím světě technologií, již aktivně využívána. E-learning je nástrojem, který využíváme pomocí informačních a komunikačních technologií. Nelze říci, že e-learning nahrazuje osobní kurzy, kdy lektor a student jsou ve společném kontaktu. Je to ale nástroj, který klasickou formu tváří v tvář doplňuje a podporuje individualitu jedince. E-learning je vhodné využít pro rozvoj počítačových kurzů, výuku odborných dovedností, otestování a vyhodnocení odborné kvalifikace nebo při adaptaci a zapracování nových zaměstnanců. Tato metoda není vhodná pro výuku měkkých dovedností nebo teambuildingu. K efektivnímu využití e-learningu je zapotřebí vysoká míra samostatnosti ke vzdělávání. Proto je jednou z velkých nevýhod motivace účastníků. (Armstrong, 2015, str. 361) Úspěch není zaručen využitím této technologie, ale největším podílem úspěšně fungujícího e-learningu je podpora této technologie v dané organizaci, a pak samozřejmě aktivita účastníků.

V dnešním světě, kdy jsou veškeré informace dostupné poměrně ihned, je tato výuková metoda využívána jak firmami, školami, tak ale i mnoho lidí využívá internetové kurzy pro svoji vlastní potřebu. Najdeme zde faktor urychlení, ušetření nákladů nebo uspokojení touhy po informacích a rozšíření své vlastní odbornosti. Může se jednat o kurzy okrajové, tedy o rozšíření svého všeobecného přehledu, ale také o kurzy plnohodnotné na základě daného téma v odbornosti.

Blended learning

Kombinace různých vzdělávacích aktivit, které se vzájemně doplňují a rozšiřují za cílem co nejvíce zefektivnit vzdělávání. Blended learning může být kombinací e-learningu, koučování, mentorování, cíleným osobním rozvojem nebo dalšími aktivitami. Jak uvádí andragogické slovník, jedná se o kombinaci klasické prezenční formy výuky s novodobými technologiemi jako je například e-learning. (Průcha, 2014, str. 54)

Leadership

Leadership je velmi často používané slovo, ale ne každý má jasnou představu o jeho významu. Schopnost vést lidi. Takto jednoduchá může být jeho definice, o dost složitější je ale stát se lídrem. Jedním z odborníků, který se aktivně zabývá leadershipem a jeho výukou je John C. Maxwell, v jeho knize 5 úrovní leadershipu vysvětluje návod a praktické kroky, jak se dobrým lídrem stát. Snaží se vysvětlit a popsat, že leadership není pozice, ale proces, kdy jste schopni rozvíjet a pomoci sobě a celému svému týmu. Posouvat výš pouze sebe, není leadership. (Maxwell, 2012, str. 15)

1. úroveň – pozice

Tato vstupní úroveň je o pozici, která je jedinci dána z pracovní hodnosti. Lidé člověka v první pozici následují, protože musejí. První úroveň je založena na právech, která z dané pozice vyplývají. Pokud lidé zůstanou pouze na první pozici, jejich autorita vychází pouze z daných kompetencí a vedení je založeno na předem daných pravidlech a směrnících firmy.

2. úroveň – svolení

Druhá úroveň je založena zejména na vzájemných vztazích. Na této úrovni lidé manažery nenásledují kvůli dané pozici a kompetencím, ale protože manažera následovat chtějí. Panuje mezi nimi důvěra a pozitivní prostředí.

Manažer, který vede lidi, je má rád, jinak by tato druhá úroveň nefungovala.

3. úroveň – produkce

Mít se svými podřízenými dobré vztahy je důležité a v leadershipu je to další krok k úspěchu. Rizikem ale může být, že mnoho manažerů na druhé úrovni skončí. Třetí úroveň posouvá dobré vztahy mezi lídrem a dalšími členy týmu k výsledkům, které jsou důležité a jsou cílem produktivity. Pokud je manažer schopen vytvořit vzájemné dobré vztahy na pracovišti a podpořit tím tak výsledky, produktivita výrazně vzroste.

4. úroveň – personální rozvoj

Na této úrovni jsou už lídři schopni vytvořit další lídry. Vše co se naučili, se snaží přenést na své následovníky a tím tak zajistit další rozvoj jejich lidí. Tato úroveň je zásadní pro kariérní růst ve firmách. Díky kvalitnímu lídrovi může být zachován přirozený a efektivní postup schopných a kvalifikovaných lidí. Schopnost posilovat druhé v sobě ale nenajdou všechny, proto Ti, kteří tuto dovednost mají, jsou kvalitními manažery podporující další rozvoj a vývoj společnosti.

5. úroveň – vrchol

Poslední úroveň je pro rozené vůdce. Zde nestačí pouze schopnosti vedení lidí a cílevědomost. V této úrovni je potřeba, aby měl manažer talent a vrozené předpoklady pro vedení lidí.

2.5 Analýza a vzdělávání potřeb

Aby firma zajistila kvalitní vzdělávací program pro zaměstnance, je potřeba se nejprve vytvořit analýzu vzdělávacích potřeb společnosti. Analýza vzdělávacích potřeb shromažďuje data o pracovnících, jejich schopnostech, dovednostech, analyzuje výkonnost zaměstnanců,

jednotlivých oddělení, týmů, ale i efektivnost daných úkonů, kompetence manažerů a vzájemné působení. Výsledkem je objevení mezer v celém procesu. Výstupem je rozdíl mezi tím, jak se věci dělají, a jak by se měli dělat. Na základě definice těchto mezer může být vytvořen vzdělávací plán, který má za cíl dané nedostatky eliminovat. (Bartoňková, 2010, str. 118)

Lidé mají na svých pozicích mnoho aktivit, proč jaké dělají je klíčovým prvkem komunikace. Aby efektivnost lidí byla co nejvyšší je potřeba vědět, proč jsou dané činnosti požadovány. Identifikovat vzdělávací potřeby je nutné provádět napříč všech úrovní organizace. Aby společnost mohla dosahovat předem stanovených cílů, musejí kroky a aktivity vést tímto směrem.

Analýzou zjišťujeme stav mezi tím, co lidé vědí a co by měli vědět. Jakmile se identifikuje tato mezera, je možné nastavit takový druh a přístup aktivity, které tyto mezery eliminují. Všichni lidé by měli vědět, jaká je charakteristika jejich pracovního místa, jaké jsou dané kompetence a jaké schopnosti a dovednosti jsou požadovány. Pravidelným ověřováním můžeme zjistit, zdali výše uvedené aktivity fungují, pokud se objeví nějaké nedostatky, je to příležitost pro nabítí nových znalostí. Vzdělávací aktivity nemusejí být pouze v případě nutnosti doplnění požadovaných standardních schopností, ale také o jeho cílené rozšíření.

Vytvoření analýzy vzdělávacích aktivit je první fáze celkového procesu vzdělávacích programů. Celý plán je rozdělen do pěti fází, které na sebe vzájemně navazují. Všechny fáze uvádí Armstrong ve své knize (Armstrong, 2015, str. 366):

Analýza - Vytvoření obrazu o současném stavu aktivit. Vymezení toho, co se umí, jaké jsou dosavadní možnosti a dovednosti jednotlivých jedinců. Stanovení cílů pro celkové vzdělávání.

Návrh - Po analýze je možné stanovit způsob a metody ve vzdělávání, vytvořit správný koncept pro společnost.

Vývoj - Na základě předchozího konceptu se podrobně rozpracuje návrh vzdělávacích aktivit. Definují se konkrétní metody, učební pomůcky, potřebné materiály, přidělí se kompetence zodpovědným pracovníkům, nastaví se organizační podpora celého procesu. Celkový proces musí směřovat k předem stanoveným cílům.

Realizace – Při vytvoření vzdělávacího programu, se plán v této fázi realizuje.

Vyhodnocení – Za celý vzdělávací program je zodpovědná osoba, se kterou se dané aktivity vyhodnocují. Jak s ní, tak se všemi účastníky. Vyhodnocuje se, jak byly splněny cíle a jak vzdělávací program naplnil dané očekávání.

3 Řízení kariéry

Kariéra je pro mnoho lidí v profesním životě velmi důležitou složkou. Pro firmy to znamená zdokonalování jednotlivců, kteří jsou poté pro firmu stále větším přínosem. Mnoho lidí má budování kariéry na předních místech svých životních cílů. Být stále lepší, zdokonalovat se, získávat více zkušeností a dovedností, přebírat zodpovědnost a upevňovat svoji pozici ve firmě. S budováním kariéry jde ruku v ruce také hodnocení práce, tedy zvyšování svého standardu či získávání většího finančního ohodnocení. Pokud je řízení kariéry systematickým procesem ve společnostech, firmy díky tomu získávají kvalitní zaměstnance, nedostávají se pak do fáze, že stále zaučují nové a nové lidi, nýbrž posouvají své zaměstnance kupředu a

vytváří tak prostor pro jejich zlepšení a tím pádem i zlepšení celého chodu společnosti.

Pokud chceme své zaměstnance posouvat, zvyšovat jejich kompetence, schopnosti a dovednosti, je potřeba si stanovit cíle a proces, jakým způsobem toho dokážeme. Řízení kariéry není rozhodně zcela náhodný proces. Řízení kariéry je provázáno s řízením talentů. Armstrong ve své knize uvádí dva pohledy zaměstnanců, jak vidí cíl řízení kariéry (Armstrong, 2015, str. 323):

- 1) zajištění adekvátního vzdělání, odpovídající vedení a podporu v jejich rozvoji, aby maximálně využili a zhodnotili svůj potenciál
- 2) poskytnutí konkrétního vzdělání pro získání a rozvoj schopností a dovedností, které lze využít, a které vedou k zvyšování odpovědnosti a kompetencím

3.1 Fáze vývoje kariéry

Aby řízení kariéry bylo co nejpřínosnější jak pro jednotlivce, tak pro firmu, je potřeba se zabývat všemi fázemi vývoje kariéry, jak uvádí Armstrong. **Začátkem** kariéry je brána doby, kdy ve společnosti nastupujeme a začínáme v ní pracovat. Jako **počáteční fáze** je doba, kdy nabíráme nové zkušenosti, dovednosti, vzděláváme se a nabýváme nové poznatky v oblasti naší práce. V této fázi se využívají metody jako mentorování, koučování, výcvik nebo například řízení pracovního výkonu. **Střední fáze** kariéry dělí lidé na dále postupující v kariéře, ale také je potřeba počítat s tím, že ne všichni zaměstnanci touží po stále se rozvíjející se kariéře. I přesto, že nedochází již k aktivnímu procesu na rozvoji kariéry je potřeba zajistit, aby lidé stále měli motivaci k práci. Pro budování kariéry je možné používat různé formy vedení. Jedním z nich je koučování, leadership, mentoring a další formy vzdělávání. (Armstrong, 2015, str. 324)

3.2 Koučování

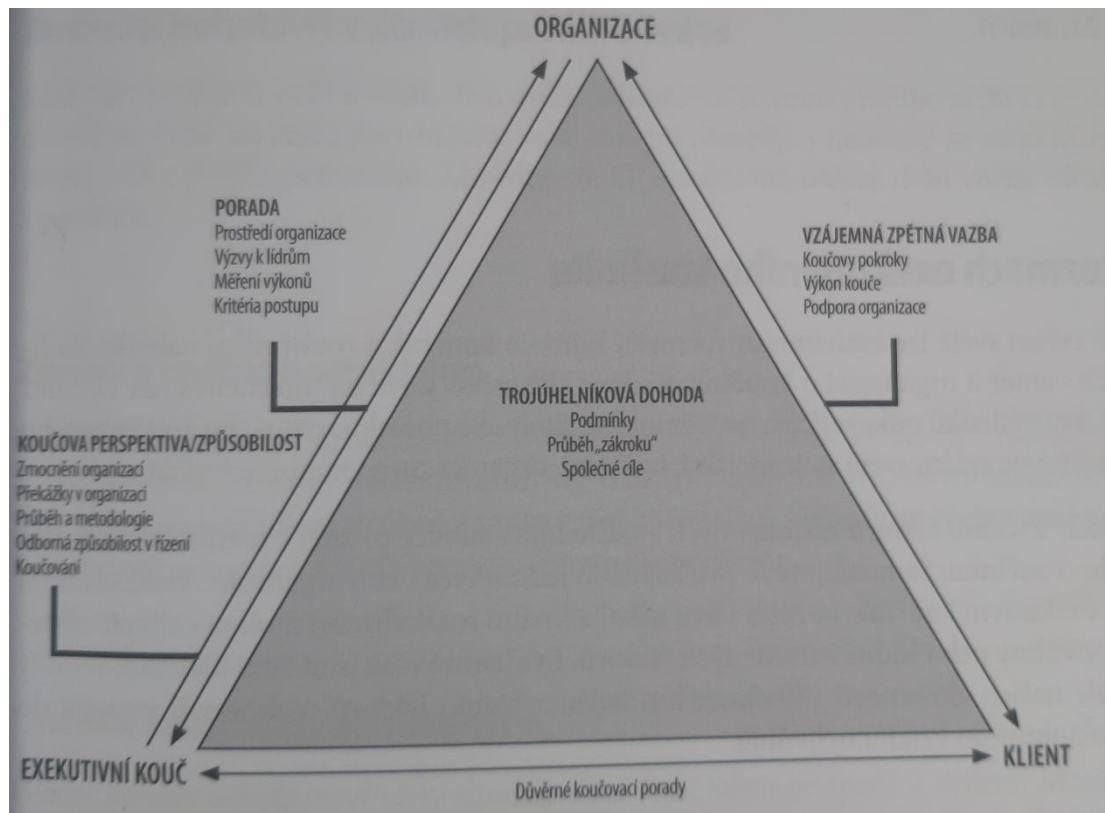
Koučování je již několik let velmi rozšířenou metodou pro rozvoj lidí a jejich osobního potenciálu. Firmy, které se rozvojem lidí a jejich kariérním postupem zabývají, tuto metodu velmi často využívají. Definice koučování byla zmíněná ve výše uvedeném textu. Pomocí koučování se snažíme rozvinout vrozený talent koučovaného. Profesionálním rozvojem se zabývá exekutivní koučink. Definici uvádí Dembkowski a kol.

„Exekutivní koučink je umění a vědní obor, který se zabývá tím, jak usnadnit osobní a profesní rozvoj, učení a výkon exekutivních pracovníků pomocí rozšíření jejich volby pro autentické chování.“ (Dembkowski, 2009, str. 12)

Exekutivní koučink se pohybuje mezi uměním a vědou. Dle vědy, zkoumáme exekutivní koučink jak ve společnosti, tak v obchodních školách. Postupy, které se využívají, mají akademický základ. Najít správný směr a výstup pro klienta, vhodné metodologické postupy a techniky není nic jednoduchého a koučové by to neměli podceňovat. Status kouče dnes využívá mnoho lidí, ale najít opravdu kvalifikovaného, který rozumí dané problematice již tak jednoduché není. Koučink se děje na základě rozhovoru. Tento rozhovor je ale promyšlený, má jasně danou strukturu a měl by mít uchopitelný výsledek. Někdy dochází k omylu, že se jedná o konverzaci, podle které se využívá kladení otázek. Základem rozhovoru jsou otázky, které mají klienta přimět najít více cest řešení dané problematiky a možnost, zvolení si jedné cesty, která je pro klienta nejschůdnější. Je potřeba brát na zřetel, že koučink není náhradou za možný psychoterapeutický rozbor. Exekutivní koučink má za úlohu rozvíjet kariéru a kariérní postup lidí v manažerských pozicích. (Dembkowski, 2009, str. 12)

Exekutivní koučink je tématem pro firemní prostředí. Je zde zapojeno více osob. Kouč a koučovaný tvoří primární vztah exekutivního koučinku,

ale zapojí se zde i další osoby z firemního prostředí a také samotné prostředí. Názorněji je tento vztah uveden v obrázku.



Obr. č. 2: Partnerství v exekutivním koučování (Dembkowski, 2009, str. 12)

Koučování je založeno na důvěře, pozorném naslouchání, kladení otázek, zpětné vazbě a vytváření si jasně definovaných cílů a stanovení cest pro jeho dosažení. Správné kladení otázek je technika, kterou by měl kouč disponovat. Pomocí otázek je možné zjistit informace, ale také uvědomění si dané problematiky a jeho další možnosti řešení. Otázky, ale musí být kladeny s rozmyslem. Zkušený kouč ví, kdy si může jaké otázky dovolit, kdy mají smysl a kdy z nich vytěží maximum. Je potřeba disponovat reflexí a sebereflexí, umět pozorovat, naslouchat a experimentovat. Pomocí otázek může kouč zjistit tyto následující informace. Schopnost klienta donutit přemýšlet, vidět daný problém a přemýšlet o možných cestách k nalezení řešení. Zaměřit se na kritickou oblast problematiky, jasně ji definovat a

přemýšlet o možných řešeních. Podnítit odpovědi, ale nevytvářet dojem sebekritiky. Velmi důležité je také promýšlení o sobě samém a o zvyšování svého podvědomí o sobě. Soustředit se na svou vlastní zodpovědnost v dané cestě za výsledkem. Získat patřičné odhodlání k vykonání úkolu. A poskytnout a získat kvalitní zpětnou vazbu. (Dembkowski, 2009, str. 45)

Kladení otázek je technika, která má stanovenou strukturu. Otázky jsou jednoduché a srozumitelné, neměly by celý proces rozhovoru zkomplikovat. Všechny kladené otázky jsou pokládány za účel zjištění požadované informace. Žádná otázka by neměla v koučovaném klientovi vyvolat pocit negativního hodnocení. Celý rozhovor by se měl nést v pozitivním duchu.

Koučinkový rozhovor je zejména o otázkách. Jejich účinnost je zcela zásadní a je zapotřebí, aby kouč měl zkušenosti jak s formou a stylem otázek, tak s následným výsledkem informací z rozhovoru. Kouč by měl v koučovaném probudit větší vnímání reality a také posílit odpovědnější jednání. Whitmore, odborník na koučování, ve své knize popisuje celou problematiku a podstata koučování vychází ze sportu. Mezi sportem a koučováním vidí paralelu, která se prolíná celou problematikou. Odpovědi, které klient poskytuje, se nehodnotí, ale mají charakter popisný. Neměly by klienta vést ke zbytečné sebekritice, neměly by a snižovat jeho sebeúctu. Koučův cíl je v klientovi zlepšit vnímání reality a v druhé řadě posílení odpovědnosti. Zjednodušeně, chtít po lidech, aby dělali to, co si přejeme, není primární a výhodné. Měli bychom se zajímat a ptát tak, aby vše mělo požadovaný efekt. Je potřeba si pamatovat, že všechny otázky, které jsou koučovanému pokládány, mají zjišťovací charakter. Cílem tedy je získat požadované informace. Kouč musí bedlivě naslouchat, aby se klient neodchyloval od daného problému. A aby byly otázky používány návazně na to, jaké informace kouč získává. Pokud chce kouč získat jasné a

podrobnější informace, měl by používat otázky otevřené. Ty vnímání reality zvyšují a nutí klienta více přemýšlet nad danou problematikou. Aby otázky byly efektivní, měly by otázky začínat slovy KDY, CO , KDO, KOLIK. Díky těmto tázacím zájmenům získáme rozvité informace a klient nad odpověďmi přemýšlí. Pokud používáme při koučování otázky uzavřené, nezískáme informace, ale pouze strohé sdělení, které nám říká, zdali klient souhlasí, či nikoliv. Otázky nejsou pouze o obsahové stránce, ať už se jedná o kouče nebo koučovaného. Do efektivity promlouvá i hlas nebo řeč těla. V případě koučovaného, nám tón hlasu prozrazuje emoce. Sledujeme, zdali koučovaný používá spisovná slova, vulgarismy nebo zdali je jeho celkový projev monotónní či živější. Řeč těla nám může napovědět, zdali je koučovaný otevřený či uzavřený, jestli se cítí pohodlně nebo je nervózní. Touto problematikou se zabývá mnoho odborníků a pro každého kouče je tento obor jistě přínosný v jejich úspěších. V neposlední řadě by kouč i koučovaný měli umět zhodnotit svůj výkon a být sebereflexní. Oba by si měli uvědomit, že pochopení se a vzájemná spolupráce může výsledky zdvojnásobit. Uvědomění si sebe sama může mít za následek shrnutí, kdy si oba uvědomí, zdali si rozumí a jdou ve stejných očekáváních. (Whitmore, 2011, str. 56)

3.3 Zpětná vazba a posouzení

Zpětná vazba nám může v rozhovorech velmi pomoci, ale také může velmi ublížit. Umět zpětnou vazbu používat není jednoduché. Proto by ti, kteří tento nástroj využívají, měli ctít základní zásady a principy, aby v dané problematice nevytvořili ještě větší nejasnosti popřípadě další situace k řešení. Nesprávné použití zpětné vazby může vézt ke zbytečným konfliktům. Zpětnou vazbu může použít jak manažer tak jeho podřízený. Je to nástroj, který má v ruce každý člověk. Je pouze na něm, jak zpětnou vazbu využije, zdali efektivně či subjektivně. Pokud je zpětná vazba využita

efektivně může manažera či podřízeného posunout v osobním či profesním rozvoji.

Efektivní zpětná vazba v exekutivním koučinku má za cíl poskytnout takovou zpětnou vazbu koučovanému, která bude konkrétní, jasně řečená a bude v pozitivním slova smyslu. Cílem zpětné vazby je zvýšení klientova sebevědomí, prohloubení vzájemné důvěry, pozvednutí duševní pohody koučovaného, zvýšit jeho produktivitu, změnit jeho chování, posílit danou schopnost či dovednost, zaměřit svoji koncentraci na daný cíl. (Dembkowski, 2009, str. 54)

Poskytnutí zpětné vazby tak, aby byla efektivní, není nijak lehký úkol. Dokonce je to pro mnoho koučů dovednost, která zvláště v počátcích nemusí být na vysoké úrovni a je zapotřebí se k ní propracovat. Jednou z nejobtížnějších zpětných vazeb je forma z očí do očí, kdy je tato zpětná vazba efektivní, pokud si je koučovaný jist sám sebou, důvěrou a vztahem s klientem. Tato zpětná vazba je velmi náročná i pro klienta, který má zpětnou vazbu přijmout. Je zde riziko, že pokud bude zpětná vazba přijata negativně, je možné, že se naruší vztah mezi koučem a koučovaným. Vazba by měla být upřímná a otevřená, Neměla by vyznít kriticky, negativně či s odsouzením. Existují znaky, kterými se lze řídit při poskytnutí efektivní zpětné vazby. Měla by být založená na základě pozorování, nikoliv na názoru. Neměla by hodnotit, ale poskytovat fakta. Dále by se měla vztahovat ke konkrétní situaci. Měla by se zaměřovat na chování dané osoby, nikoliv na osobnosti jako takové. V neposlední řadě by závěr poskytnuté zpětné vazby měl být v pozitivním duchu. (Dembkowski, 2009, str. 55)

4 Motivace

Motivace je pro každého člověka velmi důležitým jevem, ať už se jedná o motivaci v osobním nebo pracovním životě. Nejvýznamnějším vědcem, který zkoumal pracovní motivaci lidí, byl Abraham Maslow. Toto třídění již bylo převzato mnoha spisovateli a uvedeno a rozebráno v nespočetném množství publikací. Jednou z publikací, kde je uvedena Maslowova teorie, je kniha Urbana Motivace o odměňování pracovníků. Maslowova teorie je hierarchická, to znamená, že pokud máme uspokojené potřeby nižší, lze se zajímat o potřeby vyšší. (Urban, 2017, str. 13)

- Potřeby fyziologické: tyto potřeby nám zajišťují přežití, naplňují se především za mzdu pracovního výkonu
- Potřeby jistoty, bezpečí a zdraví: naplňují se hlavně díky podmínkám a prostředí na pracovišti
- Potřeby sociální: naplňují je vzájemná sounáležitost k ostatním osobám, prostředí, ve kterém pracujeme a sociální kontakt s lidmi
- Potřeby uznání: uspokojujeme ji díky uznání, ohodnocení, respektu ostatních, pochvaly, pozornosti druhých. Díky nim se zvyšuje naše sebevědomí.
- Potřeby seberealizace: díky naplnění těchto potřeb získáváme nové schopnosti a dovednosti, rozvíjíme naši osobnost

Maslow ve své teorii tvrdil, že pokud je jedna potřeba uspokojena, přestává nás již motivovat a toužíme po uspokojení potřeby jiné. Motivace je motor, který potřebují všichni lidé jak v osobním, tak pracovním životě.

V zaměstnání existují různé druhy motivačních faktorů, jedná se o finanční odměnu, uznání od nadřízeného, pracovní úspěchy, vyšší pozice, získání důvěry a odpovědnosti od nadřízeného, možnost kariérního růstu. Některé aspekty vedou k dlouhodobé motivaci, jiné ke krátkodobé. Existují

samozeřejmě i faktory, které jsou pro pracovníky demotivující. Motivační faktory můžeme rozdělit na motivátory a hygienické faktory. Motivátory zajišťují, že lidé pracují s vyšším nasazením. Tyto motivátory vedou k tomu, že lidé mohou o něco usilovat. Na druhé straně existují hygienické faktory, které se týkají podmínek pro práci. Jedná se o zaměstnanecké benefity, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí a jiné okolnosti, které ovlivňují náš pracovní proces. (Urban, 2017, str. 18).

Motivace by pro vedoucí pracovníky měla být oblast jejich vysokého zájmu. Pokud chce mít manažer schopný tým lidí, musí vědět, jaké motivační faktory fungují. Mnoho manažerů chce výsledky, ale o své pracovníky se nezajímají a nic o nich nevědí, to vede k jejich nespokojenosti a ztrátě zájmu pracovní aktivity.

4.1 Základní nástroje pracovní motivace

Aby byl pracovník správně motivován, jedná se dva základní předpoklady, které si manažer musí uvědomit. Správná motivace funguje, zdali se manažer zabývá oběma. Prvním předpokladem je vhodná volba motivačních faktorů. Je potřeba si zde uvědomit, jaké má společnost možnosti a jaké jsou potřeby zaměstnanců i samotné organizace. Druhým předpokladem je vhodné využití těchto motivačních faktorů. Znamená to, že manažeri vědí, kdy a jak mají tyto motivační faktory využít, aby byla energie a prostředky pro motivaci využita efektivně a správně. Pokud mluvíme o základních nástrojích pro motivaci, mluvíme o odměnách a sankcích. (Urban, 2017, str. 24)

Odměny

Základním předpokladem pro odměny je, že pracovník vykonává určitou práci, a očekává, že za tuto práci bude odměněn. Nemusí se jednat pouze o odměnu finanční, ale pokud využíváme psychologický smysl pojmu

odměny, může se jednat i o pochvalu nebo cokoliv, co je pro zaměstnance příjemné a zvyšuje jeho uspokojení a motivuje ho to pro další výkon činností. Odměny za vykonanou práci by měly vést k dalšímu zvyšování výkonu zaměstnance. Neměly by být tedy přidělovány automaticky a bez uvedení důvodu, za co daná odměna pro pracovníka je. Pokud bude odměna častá, dokonce pokud by se dostala do zautomatizování, ztrácí pro pracovníka motivaci. Je velmi důležité, aby lidé věděli, za jaký výsledek či jednání byla daná odměna poskytnuta. Odměny jsou v motivaci pozitivního charakteru a slouží k podpoře chování jedinců a ke zvyšování pracovního nasazení. Což vede ke spokojenosti jak pracovníka, tak i samotné organizace. (Urban, 2017, str. 24)

Sankce

Sankce jsou na rozdíl od odměn motivací negativní. Využíváme je tehdy, chceme-li něčemu zamezit. Opět se nemusí jednat pouze o sankce finanční, ale jako nehmotnou sankcí je například kritika, která je pracovníků nepříjemná. Sankce využíváme tehdy, jeli pracovní výkon nebo úkol nesplněn dle požadavků. Pokud chceme u pracovníka zvýšit jeho výkon, je efektivnější spíše pozitivnější motivace. Negativní motivace, která je využita v běžném pracovním výkonu. Tedy je použita zpravidla za pracovní výkon, který je standardním výkonem, vede tato motivace spíše k další demotivaci, zvýšené nespokojenosti pracovníka a následným odchodem ze zaměstnání. (Urban, 2017, str. 25)

4.2 Motivace a úspěšnost pracovníků

Úspěch stojí za dobře motivovanými pracovníky. Úspěšným pracovníkem je člověk, který spokojený a také stále dobře motivován. Pokud není žádná motivace, dochází ke stagnaci a pracovní výkon zaměstnanců se nezvyšuje, naopak může docházet k jeho snížení. Motivace zajišťuje u lidí adekvátní finanční odměnu za jejich pracovní výkon a pochvalu, což vede

k větší sebedůvěře u lidí, jejich zvyšování ega a osobní satisfakce. Předpoklady, aby byli lidé úspěšní, jsou správně zvolený typ osobnosti na danou pozici, zajištění vhodného zaškolení a dalšího rozvoje schopností a dovedností a v neposlední řadě odstranění všeho co nám zabraňuje v dobře vykonávané práci. Motivaci zajišťují nejen lídři a vedoucí týmů, ale také personalisté, které se zabývají pracovním prostředím pracovníků. (Urban, 2017, str. 46)

4.3 Finanční odměňování

Peníze jsou nejčastější formou motivace. Lze si je vyložit jako formu mzdy nebo jakoukoliv jinou odměnu za pracovní výkon. Nejedná se ale o motivaci jedinou, která funguje. Naopak na mnoha pozicích a lidí fungují stejnou silou i motivace další. Pokud má pracovník pocit, že není dostatečně finančně ohodnocen, je nespokojený. Nicméně pokud bude s finanční odměnou spokojen, nezaručuje to, že bude i trvale spokojen. V případě různých pracovních pozic i typů lidí, je potřeba se nad finanční stránkou zamyslet individuálně. Rozhodně není dobré předpokládat, že stejné peníze motivují stejné lidi. Motivace a individualita jsou velmi úzce spojené a opět je na managementu a personalistech, aby se touto problematikou zabývali, pokud chtějí u pracovníků zvyšovat jejich pracovní výkon a zajišťovat jim spokojené prostředí. (Armstrong, 2015, str. 229)

Forma odměňování pracovníků by měla být jednoduchá na pochopení i zpracování pro administrativní složky. Finanční odměňování by mělo být jednoduché, transparentní, nemělo by nikoho diskriminovat a mělo by odpovídat možnostem organizace a konkurenceschopnosti. (Urban, 2017, str. 116)

5 Empirická část – případová studie

Cílem výzkumné práce je popsat zkoumanou společnost, jaký prostor a možnosti pro vzdělávání svým zaměstnancům poskytuje a jak zajišťuje kariérní růst ve firmě. Pro empirickou část jsem zvolila stabilní obchodní společnost, která je na trhu již několik let a prošla různými ekonomickými obdobími. Jedná se o firmu, která se intenzivně věnuje vzděláváním svých zaměstnanců. Níže bude uveden metodologický postup použitý pro výzkumnou část této práce a použité metody. Nejprve se budu zabývat představením samotné firmy, jejími prioritními zájmy a klienty. Následně popíšu všechny její vzdělávací aktivity, které svým zaměstnancům poskytuje, a shrnu přínosy dané aktivity. V poslední řadě provedu ověření třech hypotéz, které jsou stanoveny v návaznosti na cíl výzkumné části. Závěrem práce bude shrnutí a vyhodnocení sběrných dat, potvrzení či vyvrácení definovaných hypotéz a následné shrnutí celkové případové studie.

Výzkumná část diplomové práce se bude zabývat kvalitativní výzkumnou metodou a to konkrétně metodou případové studie. Tato metoda je využívána v případě, chceme-li zkoumat jeden případ, jeden problém, či se zabývat jednou problematikou do hloubky. Díky případové studii se daná problematika zkoumá do hloubky a lze ji pochopit z různých úhlů zájmu. Cílem je posbírat co nejvíce možných informací pro konkrétní případ a tyto data následně zpracovat a vyhodnotit. Hendl ve své knize přirovnává případovou studii k mikroskopickému výzkumu. *„Případová studie v sociálněvědním výzkumu je podobná mikroskopu: její hodnota závisí na tom, jak dobře je zaostřená.“* (Hendl, 2005, str. 104) Tím, že se prozkoumá jeden případ do hloubky, lze pochopit i ostatní případy s podobnou problematikou a vyvodit tak obecné souvislosti. V závěru případové studie tedy konečná data a výsledky vkládáme do širších souvislostí.

Tato případová studie se bude zabývat zkoumáním společnosti, tedy organizace, kde budu analyzovat data a hledat vzorec chování v problematice vzdělávání a možného kariérního růstu v obchodní společnosti. Data a informace budu sbírat pomocí metody dat rozhovorů, sběr poskytnutých dokumentů, pozorováním ve společnosti. Společnost mi poskytne ke zpracování interní dokumenty, které obsahují informace o vzdělávacích aktivitách, jejich prioritním zájmu, potenciaálních zákaznících či o organizační struktuře a standardech společnosti. Tyto data budu analyzovat, popisovat její momentální fungování a vyhodnocovat, zdali jsou pro společnost efektivní či nikoliv. Dalšími daty bude sběr rozhovorů, které budou podmíněny předem definovanou hypotézou. Tyto rozhovory budou vedeny s cíleným respondentem, které následně budu analyzovat a vyhodnocovat. Metoda vyhodnocení bude kvalitativní vzhledem k malé míře položených otázek.

Ve společnosti A. se chci zabývat kariérním růstem, tedy jevem, kdy lidé získávají nové schopnosti a dovednosti, díky nimž se rozvíjí jejich pracovní schopnosti, dovednosti a osobnost, za účelem získání nových kompetencí. Cílem případové studie je zhodnotit vzdělávací aktivity společnosti A. jaký prostor a možnosti pro vzdělávání poskytuje svým zaměstnancům a zdali tyto možnosti vedou ke kariérnímu růstu ve firmě.

Hypotézy jsou stanovené následující:

- 1/ Management ve společnosti má shodné představy o množství a náplni současného vzdělávání jako pracovníci společnosti.
- 2/ Obchodníci, kteří se pravidelně vzdělávají, dosahují lepších výsledků.
- 3/ Pracovníci ve společnosti mají možnost získání vyšších pozic na základě jasně stanovených kritérií.

Výzkumná šetření se budou zaměřovat převážně na obchodní pozice společnosti. Jedná se o odborné prodejce, obchodní zástupce, asistentky obchodníků a obchodníky v poradenském centru. Respondenti jsou voleni dle tématu hypotézy. Tedy dle účastněných dané problematiky.

PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Společnost A. je jednou z hlavních dovozců keramických obkladů a dlažeb ze zahraničí a významným prodejcem tohoto sortimentu v České republice. Společnost oslavila již 25.narozeniny a je českou rodinnou firmou. V době po revoluci byla zakladatelova touha dovézt keramický obkladový materiál do České republiky a poskytnout tak českým zákazníkům více možností v tomto nedostatkovém zboží. Za několik let již firma disponovala s více pobočkami na Moravě. Dnes společnost A. sídlí v Brně, disponuje pěti vlastními pobočkami na Moravě, a zaměstnanci, kteří působí po celé České republice.

Hlavním zájem společnosti jak jsem již výše zmínila, je prodej keramických obkladů a dlažeb. Dalšími komoditami je veškeré koupelnové vybavení tz. Sanitární keramika, vodovodní baterie, koupelnové doplňky a mimo jiné taky systémová řešení pro pokládku keramických obkladů a dlažeb a s tím související stavební chemie. Firma nepůsobí pouze ve svých prodejnách, ale také má vytvořenou velkoobchodní síť svých odběratelů po celé České republice a dále se zaměřuje na online poradenství na internetu pomoci svých webových stránek.

Společnost prodává převážně dovážený materiál z Turecka, Itálie a Španělska. Mekkou mezi keramickými obkladovými materiály je Itálie. Zde se soustředí nejvíce výrobců tohoto materiálu.

Firma je obchodního charakteru a je zde tedy, mimo nabízené produkty, klíčový klientský servis k zákazníkovi. Společnost disponuje 18

obchodníky, kteří pracují buď na kamenných prodejnách společnosti, nebo v terénu po celé republice a jako poslední odvětví je online poradenské centrum. Firma si velmi zakládá na rozvoji znalostí obchodníků a snaží se klientům nabídnout kvalitní a široké poradenství v jejich oboru. Vyškolení kvalitního prodejce zabere spoustu času a energie, je proto důležité, aby míra fluktuace byla co nejnižší.

Společnost A. působí po celé České republice různou formou aktivit. Jedná se o kamenné prodejny, obchodní partnery a v neposlední řadě o online způsob komunikace se zákazníky.

Centrála Brno

V Brně sídlí centrála Brno, hlavní prodejna a dále zázemí celé společnosti. Zde najdeme vedení firmy: majitele, obchodní ředitelku a provozní ředitelku. Dále ekonomické oddělení, obchodní oddělení, online poradenské centrum a hlavní vzorkovnu. Zde je také centrální sklad, kde je uložen materiál, který se každý týden rozváží do prodejen společnosti či k velkoobchodním partnerům.

Prodejny společnosti

Firma disponuje pěti prodejnami na Moravě. Každou prodejnu obsluhují dva prodejci (mimo Brno), skladník a event. výpomoc pro prodej, úklid či správu okolí. V prodejnách klienti najdou odborně vyškolený personál, který je připravený zákazníky provést po vzorkovně a pomoci s výběrem keramických obkladů a dlažeb. Vzhled a vystavené zboží na prodejnách podléhá obchodní politice celé firmy.

Velkoobchodní odběratelé

Velkoobchodní partneři působí po celé České republice, jedná se například o města Praha, Karlovy Vary, Třebíč, Liberec, České Budějovice,

Ostrava. Tito obchodní partneři odebírají od společnosti A. keramický obkladový a dlažbový materiál. Společnost A. dováží určitý materiál exkluzivně do České republiky, může tedy zajistit svým velkoobchodním partnerům určitou míru exkluzivity. Mnoho materiálu drží skladem a jednou týdně je materiál velkoobchodním partnerům zavezen. O tyto prodejny se starají obchodní zástupci společnosti A.

Online poradenské centrum

Dnešní doba technologií se exponenciálně rozrůstá v každém oboru. Služby, které využíváme, jsou mnohdy založeny na rychlosti a usnadnění našich běžných aktivit. To vede k online světu, kde lze potřebné informace získat velmi rychle a ušetřit tak čas. Společnost se před několika lety rozhodla nabízet jejich produkty na internetu. Nejedná se o klasický e-shop, ale online způsob obchodování. Výhodou je, zaujmout a obsloužit větší míru zákazníků po celé České republice bez nutnosti nákladů na další kamenné pobočky. Nevýhodu můžeme vnímat v konzervativním přístupu klientů k dané komoditě společnosti. Keramické obklady a dlažba je produkt, který si chce mnoho zákazníků ozkoušet na vlastní oči. Je to produkt, kde vnímáme design, ale i funkčnost materiálu. Pozorujeme zejména možné odchylky v barevném realistickém provedení materiálu a také v technologických vlastnostech materiálu a požadovaných parametrech pro určitou oblast. Společnost pracuje na tom, aby tuto zdánlivou nevýhodou vyvrátila a svými obchodními aktivitami klientům dokázala, že lze koupelnu či jiný prostor vyřešit z pohodlí jejich domova.

ZÁKAZNÍČÍ FIRMY

Koncoví klienti

Klienti, kteří rekonstruují či nově staví a potřebují vybavit prostory materiálem společnosti. Zejména se jedná o privátní prostory, jako jsou

koupelny, dlažby v bytech a domech, terasy, bazény. Tito klienti se dostaví na jednu z poboček společnosti A. a s odborným personálem vybírají vhodnou dlažbu dle jejich představ.

Řemeslníci

Tato cílová skupina pracuje se společnostmi dlouhodobé bázi. Jedná se o živnostníky, jejichž hlavní pracovní náplní jsou stavební práce resp. pokládání obkladů a dlažeb. Vzhledem k tomu, že společnost je ryze obchodního charakteru, nedisponuje tedy žádnými vlastními řemeslníky, spolupracuje společnost s těmito. Je tedy schopna klientům, kteří hledají vhodného živnostníka pro tuto řemeslnou práci doporučit kontakt pro případnou spolupráci. Řemeslníci jsou převážně spjati s koncovými klienti pro privátní prostory. Řemeslníci požadují zejména informace jako termíny dostupnosti materiálu, skladovost materiálu, připravené podklady klientova návrhu jako jsou vizualizace prostor a kladečský plán.

Architekti

Další cílová skupina klientů jsou architekti. Mnoho lidí dnes využívají architekta pro své privátní prostory, a nebo si je najímají pro veřejné zakázky, jako jsou například obchodní centra, firemní budovy, wellness centra a atd. Společnost spolupracuje se skupinou architektů, pro které pořádá každý rok představení novinek. Informuje je o novinkách ihned po veletrzích, aby věděli, jaké nové trendy se ve světě představují. Při návrhu architekti potřebují mnoho technických informací, jako jsou například mrazuvzdornost, otěruvzdornost či třeba protizkluznost. Je tedy potřeba, aby veškeré technické informace uměl personál společnosti najít či vyhledat a doložit k tomu potřebné certifikace. Personál společnosti A. komunikuje přímo s řemeslníkem, tedy realizátorem staveb. Pro tuto cílovou skupinu jsou stěžejní informace jako technické vlastnosti materiálu a design.

Stavební firmy

Stavební firmy se zabývají realizací primárních staveb, ale i prostorů pro veřejnost. Jedná se například o rodinné domy, výstavbu bytových domů či prostorů pro veřejnost. Většinou zde personál společnosti A. komunikuje se stavbyvedoucími, rozpočtáři staveb, majiteli společností atd. Stavební firmy se primárně zajímají o proveditelnost stavby, nikoliv o design zakázky. Pro tuto skupinu zákazníků jsou důležité informace jako technické vlastnosti materiálu, dostupnost, skladovost materiálu, termíny dodání a připravené vizualizace a kladečský plán.

Každá pobočka má zastoupení všech výše uvedených cílových skupin zákazníků dle lokality, ve které působí. Vzhledem k tomu, že struktura klientů a jejich požadavky jsou velmi široké, musejí prodejci na pobočkách umět komunikovat s velkým spektrem lidí od obkladačů až po majitele firem. Každá cílová skupina vyžaduje jiné informace, takže odbornost prodejců je vysoká. Sortiment společnosti nejsou pouze keramické obklady a dlažby, jedná se i zařizovací předměty. Prodejci tedy musí disponovat velkým množstvím znalostí a dovedností ke kompletnímu sortimentu a musejí se každý rok vzdělávat ohledně novinek a aktualizací v dané komoditě.

ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Společnost se již několik let zabývá cíleným vzděláváním svých zaměstnanců. Vedení firmy pochopilo, že lidský kapitál je natolik důležitý, že je potřeba ho udržovat v kvalitní formě. Znamená to tedy, že budou lidé ve společnosti spokojeni, budou se rozvíjet, budou motivováni a práce je bude bavit. Tím, že rostou zaměstnanci společnosti, roste i společnost samotná.

Popis vzdělávacích aktivit společnosti

Společnost se zabývá vzdělávacími aktivitami, které vycházejí z identifikace vzdělávacích potřeb společnosti. Společnost klade velký důraz na odbornost svých pracovníků, proto patří mezi vzdělávací aktivity ve velké míře produktová školení a jiné vzdělávací aktivity této oblasti. Dále se zabývá obchodními aktivitami a jejím rozvojem u obchodníků. Klientský servis je pro společnost velmi důležitý a je tedy nutné, aby i noví zaměstnanci ihned osvojovali dané návyky a přijímali firemní kulturu za svoji. Management vzdělávací potřeby zjišťuje pomocí rozhovorů s pracovníky, analyzují jejich práci a procesy a snaží se společně najít prostor pro zlepšení. Jedním ze zjišťování odbornosti na prodejnách je pravidelný mystery shopping, který pro společnost dělá externí firma. Mystery shopping obsahuje soubor předem definovaných odborných otázek, které mystery shopper následně hodnotí a výsledky předává managementu. Z těchto výstupů následně management stanovuje vzdělávací potřeby jak po odborné stránce, tak po stránce obchodní.

- **E-learning**

Společnost již několik let spravuje vlastní vzdělávací program e-learning, aby byl využíván zaměstnanci pro studium a následné ověření získaných technických informací o produktech. V e-learningu zaměstnanci najdou studijní materiály a návazný test k ověření znalostí na aktuální sortiment každého dodavatele, jenž společnost považuje za prioritního. Nejprve je nutné zpracovat studijní materiál na dané téma. Studijní materiály vytváří zaměstnanec společnosti, který musí během roku sledovat všechny dané dodavatele a jejich novinky a změny v sortimentu, a tím tak zachovávat studijní materiály stále aktuální. Studijní materiály jsou pak následně kontrolovány obchodním ředitelem, aby byly v souladu i

s obchodní strategií společnosti. E-learning je vzdělávací nástroj, který může zaměstnancům zajistit online informace a možnost studia na dané téma. Testy v e-learningu jsou tvořeny různými druhy otázek. Nalezneme v něm otázky k volné odpovědi, spojovačky, výběr z možností, charakteristiku obrázku, výběr jedné či více správných odpovědí. Otázky jsou různorodé a tím je test variabilnější.

Posouzení vzdělávací aktivity: Riziko e-learningu může být takové, že nejsou aktuální informace, které jsou ve studijních podkladech a následných testech. Neobsahují aktuální produkty a tím tak uživatele, který jej používá, nevzdělává, naopak to může přinést chaos v dostupných informacích. E-learning je využívám hlavně pro každoměsíční testování, které je zhodnoceno i ve mzdě. E-learning shledávám jako jasně výchozí informaci o vzdělání produktů pracovníka. Otázky jsou jasně definované a hodnocení je naprosto objektivní. Nevýhodou e-learningu může být striktně zadané otázky a odpovědi a sebemenší výchyly v odpovědi počítač vyhodnotí jako nesprávné, byť samotná odpověď je v pořádku. Je tedy nutná osobní kontrola například v případě testů, které jsou vyhodnocovány ke mzdě. E-learning může fungovat pro obchodníky jako vzdělávací kanál, kde mohou pracovníci okamžitě získat informace a následně si je otestovat. Využití e-learningu také závisí na samotné aktivitě pracovníků. Přístup mají všichni zaměstnanci, ale v případě, že není test nijak hodnocen může být samotná aktivita pracovníků velmi nízká.

- **Školení u dodavatelů (výrobci sortimentu)**

Společnost se zabývá prodejem keramických obkladů a dlažeb a dále sanitárním vybavením do koupelen. Všechny uvedené komodity mají technické vlastnosti, které prodejci firmy musejí znát a některé informace musejí umět vyhledat. Tak, aby vše klientovi správně fungovalo, je potřeba

zákazníkům poskytnout odborný servis. Vybavením do koupelen je myšleno umyvadlo, WC, sprchová zástěna, vana, koupelňový nábytek a koupelňové doplňky. Společnost má své dodavatele pro každou výše zmíněnou komoditu. Odborní prodejci jsou každý rok proškoleni na uvedené novinky sortimentu daného dodavatele. Nejvíce efektivní je návštěva ve výrobě. Nejlépe tak lidé porozumí výrobě, funkčnosti a vlastnostem daného produktu. Zejména se jedná o školení zaměřené na výrobu van, WC, umyvadel, sprchových zástěn nebo koupelňového nábytku.

Školení u dodavatele je vedeno odborníkem daného výrobce, který prodejce společnosti provede katalogem kompletního sortimentu. Dále bývá přítomen i obchodní zástupce dodavatele, se kterým jsou prodejci firmy v úzkém kontaktu. Obchodní zástupce dodavatele je k dispozici ve chvíli, kdy prodejci potřebují doplňující informace pro klienta. Odborník, který vede školení, popíše technologii a jedinečnosti materiálu, a pokud to provoz umožní, následuje prohlídka ve výrobě. Většinu produktů jsou prodejci schopni vidět u dodavatelů na život.

Posouzení vzdělávací aktivity: Školení tohoto typu je pro prodejce přínosné hned v několika bodech. Tím, že lidé uvidí proces vyrábění, dokáží klientům a zákazníkům popsat celý proces a vyzdvihnout výhody dané technologie popřípadě mít argumenty vzhledem k cenové politice dodavatele. Dále se jedná o skupinovou aktivitu, kde se mohou prohloubit pracovní vztahy mezi kolegy. Školení je nejrozšířenější vzdělávací aktivita, jakou dnes firmy využívají. Firmě může přinést mnoho, ale také to může být pro účastníky ztrátou času a pro společnost zbytečné náklady. Proto je velmi důležité, aby byla vzdělávací akce efektivně naplánována organizátorem a vedena lektorem, který umí účastníky zaujmout a

poskytnout odporné informace. Následně by měla být vzdělávací aktivita ověřena například pomocí testu, zdali mají účastníci nově nabitě informace.

- **Návštěva hlavních dodavatelů keramických obkladů a dlažeb**

Hlavním zájmem společnosti je prodej keramických obkladů a dlažeb. Firma se zajímá zejména o materiály z Turecka, Itálie a Španělska. Sever Itálie je znám jako hlavní destinací pro výrobu keramických obkladů a dlažeb a dále taky pro sílu v návrhu designu. Společnost každoročně pro své zaměstnance pořádá školení u italských dodavatelů (občas i u španělských), kde jsou k vidění kompletní materiály od každého výrobce. Dále také zhlédnou výrobu keramických obkladů a dlažeb. A v neposlední řadě se jedná o načerpání atmosféry v mece sortimentu jejich zájmu.

Posouzení vzdělávací aktivity: Tento druh vzdělávací aktivity je pro pracovníky kombinací teambuildingu, teamspiritu a odborného školení. Pro pracovníky je jistě velmi atraktivní, protože se jedná o změnu prostředí v cizí zemi a možnost poznat dodavatele a jejich sortiment v komplexním pohledu. Tak jak u předchozí vzdělávací aktivity bylo zmíněno, nemělo by zde chybět zhodnocení školení, tedy ověření si, zdali pracovníci nabyli nových informací.

- **Produktová školení (popsat zde pojem týmová spolupráce)**

Tento druh školení je pořádán každý měsíc pro všechny obchodníky. Školení vede obchodní ředitel a jedná se o probrání aktuální dané obchodní politiky, novinek v sortimentu, výhodné nebo akční zboží. Školení se účastní všichni obchodníci ve firmě. Pro zajištění chodu všech prodejen školení probíhá ve dvou dnech vždy po 4 hodinách. Náplní produktového školení je rozbor rozpracovaných a ukončených zakázek, představení nových produktů a jejich obchodní strategie. Jednou z částí produktového

školení je workshop na obchodní dovednosti. Obchodníci pracují v týmech a společně navrhují a plní zadání dle situace, kterou zadá lektor.

Posouzení vzdělávací aktivity: Tento druh školení je mezi všemi pracovníky nejoblíbenější. Díky pravidelnosti, stylem vedení a samotným lektorem. V rozhovorech na téma nejpřínosnější aktivita vzdělání mnoho pracovníků uvedlo právě toto školení. Školení má jasně definovanou strukturu, osobně si jej připravuje obchodní ředitel na základě momentálních potřeb, nových produktů a ročním období, ve kterém se společnost momentálně nachází. Každé školení má jasně definované i hodnocení. Je vytvořeno vždy několik testových otázek, které jsou zaneseny do e-learningu a následně otestovány účastníky. Tyto testy jsou ohodnoceny v měsíční mzdě pracovníků. Je tak zajištěno ověření nově získaných informací.

- **Studijní materiály**

Studijní materiály jsou vypracovávány interním lektorem. U každého prioritního dodavatele, který je určen obchodním ředitelem, je potřeba vytvořit studijní materiál. Studijní materiály obsahují návod v orientaci katalogu, historii firmy, popis produktů a vysvětlení technických pojmů a systémů a popřípadě popis obchodní strategie vůči společnosti A. Tyto materiály jsou každý rok doplňovány o novinky v sortimentu a eventuelní obchodní změny. Studijní podklady jsou tvořeny pro nové i stávající obchodníky. Informace jsou umístěny v e-learningu a lze je kdykoliv online otestovat využívat.

Posouzení vzdělávací aktivity: Tyto materiály jsou primárně využívány novými zaměstnanci. Jsou tvořeny pro samostudium, či pokud se zaměstnanec potřebuje vrátit k již probrané problematice. Pro

obchodníky jsou tyto materiály výtahem z podkladů (katalogů) od dodavatelů.

- **Obchodní školení**

Obchodní školení jsou pořádána nepravidelně a v závislosti na daných potřebách společnosti a případných situacích, které je potřeba probrat. Obchodní školení je vedeno obchodním ředitelem a většinou je pořádáno pro maximálně 5ti členou skupinu lidí a to z důvodu toho, že školení pro větší skupinu lidí již nebylo atraktivní a přínosné jak pro lektora, tak ani pro účastníky.

Obchodního ředitel popsal aktivity, které jsou na obchodním školení probírány.

„Obchodním dovednostem věnujeme poměrně velkou část našeho vzdělávacího programu. Klient je pro nás velmi důležitý a vzhledem k tomu, že se snažíme, aby neměl důvod jít ke konkurenci, je potřeba poskytovat prvotřídní servis. Za několik let jsme vyzkoušeli již mnoho druhů obchodního školení, takže již máme zkušenosti a víme, co chceme a potřebujeme. Setkali jsme se se školiteli, kteří neuměli zaujmout jak sebou, tak ani náplní kurzu, ale naopak i s lektory, kteří nás v danou chvíli opravdu posunuli dopředu a kdy jsme si uvědomili, že pokud je spokojený klient, tak obchodníky práce baví a i se jim lépe daří. Vyzkoušeli jsme obchodní tréninky na kameru, různá obchodní cvičení, trénink prodejních rozhovorů, obchodní devatero atd. Dnes využíváme od všeho něco, ale základem je, aby účastníci vnímali školení jako přínosné. Proto jsme zvolili menší skupinky a řešíme zde konkrétní situace s aplikací na vybrané obchodní dovednosti. Dobrý obchodník je orientován na výsledky, ty ale přichází systematickou prací.“

Posouzení vzdělávací aktivity: Obchodní školení nebývají ve firmách moc populární. Tak jak si uvědomuje ale obchodní ředitel společnosti, mnoho nezdarů pramení ze samotné organizace školení či jeho interpretem.

Proto v případě, že společnost začne využívat nějaký externí zdroj, doporučovala bych si nejdříve projít reference na zvoleného lektora a následný výcvik na zkoušku. Pokud funguje vzájemná důvěra mezi lektorem a účastníky. Ti věří, že jim dané školení může přinést zlepšení a tedy i lepší hodnocení v jejich náplni práce, není důvod, aby se k tomu stavěli negativně.

- **Zpracování zadaných témat**

Každý měsíc je všem obchodníkům zadáno jedno téma ke zpracování. Jedná se o témata na procvičení produktů a zpracování různých informací z kompletního sortimentu s cílem, poznat materiály v různých souvislostech. Zadání a otázky ke zpracování zadává každý měsíc obchodní ředitel na produktových školeních. Obchodníci pracují v týmech dle jejich místa působnosti. Na zpracování jednoho tématu je čas přibližně jednoho měsíce. Všichni obchodníci mají možnost konzultace s obchodním ředitelem, zdali je téma zpracováváno dle jeho představ a se správnými informacemi. Jedná se například o porovnání produktů od různých dodavatelů, porovnání jejich technických vlastností a zařazení do cenových relací. Cílem zpracování těchto témat je zapojení všech obchodníků do sortimentu a vidět možnosti v různých souvislostech a zákazníkům tak poskytnout komplexnější informace. Každé téma je vyhodnocováno obchodním ředitelem, který vybírá nejlépe zpracovaný projekt a ten je pak poskytnut jako studijní materiál ostatním obchodníkům eventuelně novým zaměstnancům. Odměnou vítěznému týmu je poukázka do různých obchodů. Tato vzdělávací aktivita má motivační a vzdělávací charakter.

Posouzení vzdělávací aktivity: Vypracováním daného tématu obchodníci získávají komplexnější přehled o dané problematice. Díky tomu, že své konečné projekty každý měsíc prezentují před ostatními, jsou

motivováni k jeho splnění a získání odměny. Vypracováním tématu jsou zároveň získávány i studijní materiály pro nově příchozí.

- **Prezentace pro zákazníky**

Společnost nevzdělává pouze své zaměstnance, ale snaží se vzhledem k rychle se rozvíjícímu sortimentu vzdělávat i své zákazníky. Zejména řemeslníky, stavební firmy a architekty. Obor keramických obkladů a dlažeb prožívá posledních pět let velkou reformu. Výrobci se snaží vyrábět co největší obklady a dlažbu, to vede k rozdílné práci řemeslníků, než na co jsou zvyklí. Je zde nutné speciální nářadí, stavební připravenost a stavební chemie. Poptávka klientů po tomto materiálu je velká a řemeslníci pokud nechtějí přicházet a tento druh zákazníků, musí investovat čas a peníze do naučení se této nové technologii. Přesto, že poptávka po tomto druhu materiálu je velká, tak množství kvalifikovaných řemeslníků je nízká. Řemeslníci nechtějí investovat do potřebného nářadí a bojí se rizika pokládky s tím spojené. Společnost se snaží tuto mezeru odbourat školením, kdy si mohou řemeslníci zkusit například práci s velkoformátovým obkladem, jeho řezání, manipulaci a odbourat tak strach z práce s novým produktem. Aby obchodníci neměli pouze teoretické znalosti, účastní se těchto školení, aby pronikli i do oblasti praktického užití. Na těchto školeních se sejde množství obkladačů, řemeslníků a architektů, kteří mají různé zkušenosti a lze tak tyto zkušenosti rozebrat s odborníkem. Tyto školení se pořádají nepravidelně, většinou se pořádají ve spolupráci s jedním nebo dvěma dodavateli tak, aby se vybraní dodavatelé v daném tématu doplňovali. Téma praktického školení není pouze na pokládku velkoformátových obkladů a dlažeb, ale také na téma dle aktuálních požadavků.

Posouzení vzdělávací aktivity: Zde mají obchodníci možnost proniknout i do fáze realizační. Skloubit tak teoreticky získané znalosti s praktickou problematikou. Pokud klient následně vidí, že obchodník má i praktické zkušenosti, stává se ihned atraktivnějším a klienti k němu získávají větší důvěru.

- **Koučink**

Koučování společnosti používá k rozvoji profesního potenciálu vedoucích pozic. Zejména se jedná o vedení společnosti, tedy majitel firmy, obchodní ředitel a provozní ředitelka. Koučem je externí pracovník, který má mnohaletou zkušenost s profesním koučinkem a pomáhá rozvíjet myšlenky koučovaného a poskytuje mu zpětnou vazbu na jeho jednání. Koučování probíhá nepravidelně, většinou se jedná o interval jedenkrát za dva měsíce.

Posouzení vzdělávací aktivity: Koučování je přímou metodou pro rozvoj. Velmi zde záleží na důvěře a vztahu mezi koučem a koučovaným. Zda-li tento vztah vzájemně funguje, lze očekávat velmi pozitivní výsledky. Díky této vzájemné komunikaci lze koučovanému otevřít další cesty k jeho cíli. Většina koučů bývá nezaujatá a vidí tedy problémy koučovaného s odtupem a nadhledem. Tato metoda je pro vedoucí pozice velmi přínosná, ale je potřeba klást velký důraz na vzájemný vztah mezi oběma stranami. Pokud vztah založený na důvěře nefunguje, ztrácí koučování svoji rozvojovou funkci.

- **Mentoring**

V případě nástupu nového pracovníka na jakoukoliv pozici, je zde zaveden mentoring. Nový pracovník dostane jednoho až dva stávající pracovníky, kteří mají přiřazené oblasti, ve kterých nového pracovníka provádí. V případě obchodníka se jedná o oblasti orientace na prodejně,

návyky a pravidla provozu prodejny či dohled nad poskytnutím slev a obchodním přístupem k zákazníkovi. Dále se jedná také o otázky běžného provozu.

Posouzení vzdělávací aktivity: Mentoring zde není provázen nijak systematicky. Jedná se o nahodilou činnost. Následek toho je takový, že i přesto, že určená osoba má mít dohled nad novým pracovníkem, většinou převáží vzájemné sympatie různých pracovníků a mentorem se nakonec stává nezvolený pracovník. Doporučila bych zde zavést standard mentoringu, kdy by vedoucí pracovník měl pravidelné hodnotící pohovory jak s mentorem, tak s menteeem. Dále by měly být stanoveny konkrétní činnosti, které byly s novým pracovníkem probrány a zhodnotit, do jaké míry jsou již zvládnutelné či jestli je nutné jim vyhradit další prostor pro procvičení.

ROZHOVORY

Hypotézy:

- 1/Management ve společnosti má shodné představy o množství a náplni současného vzdělávání jako pracovníci.
- 2/Obchodníci, kteří se pravidelně vzdělávají, dosahují lepších výsledků.
- 3/Pracovníci ve společnosti mají možnost získání vyšších pozic na základě jasně stanovených kritérií.

Rozhovory byly provedeny ve společnosti. Nahrány na nahrávací zařízení a následně interpretovány v písemné podobě. K rozhovorům byly vybrány obchodní ředitel, provozní ředitelka, tři obchodníci a administrativní pracovník. Respondenti byli vybráni z různých pracovních pozic, aby se předešlo zobecnění názorů jedné pracovní skupiny se stejnými zájmy. Dále byly vybráni zástupci managementu a běžní pracovníci, aby

byly odpovědi zastoupeny v obou skupinách. Vzhledem k počtu respondentů jsou otázky otevřené. Odpovědi od respondentů lze jednotlivě zanalyzovat a zaujmout souhrnné stanovisko vůči stanovené hypotéze.

Obchodní ředitel - Obchodní ředitel společnosti vede kompletní tým obchodníků. Jedná se o obchodníky na kamenných prodejnách a obchodní zástupce, kteří působí po celé České republice. Stanovuje obchodní strategie, vybírá nové produkty k prezentaci a prodeji, stanovuje cenovou politiku materiálů. Ve společnosti působí již přes deset let a za tuto dobu vystřídal několik pozic. V začátcích pracoval jako prodejce na kamenné prodejně, následoval potup na pozici asistenta velkoobchodního týmu, kde po dvou letech převzal vedení kompletního velkoobchodního oddělení. Posledních pět let již působí na pozici obchodního ředitele společnosti.

Provozní ředitelka – Ve společnosti řídí lidské zdroje a zajišťuje provoz na všech pobočkách společnosti. Vede se zaměstnanci hodnotící pohovory, analyzuje jejich možný rozvoj a zajišťuje jejich pohodlí na pracovišti. Dále má na starosti pohledávky společnosti. Hlídá fakturační období a řeší případné soudní procesy s právníkem společnosti. Ve společnosti pracuje 12 let a za toto období prošla několika pozicemi. V začátcích působila jako odborný prodejce, následně jako velkoobchodní asistentka prodeje a poté již jako provozní ředitelka.

Asistentka obchodního ředitele a velkoobchodní podpora prodeje (administrativní pracovník) – Její náplní práce je tvorba cenových kalkulací vybraných klientů obchodního ředitele, administrativní podpora vybraných velkoobchodních odběratelů, dále dohlíží na klientský servis online poradenského centra a spravuje webové stránky z pohledu prezentace produktů.

Obchodník 1 – U společnosti pracuje 12 let a její pozice je vedoucí jedné z poboček. Její specializací jsou koncoví zákazníci v oblasti koupelen a rezidenčních oblastí.

Obchodník 2 – U společnosti pracuje 7 let, působí jako odborník pro koncoví zákazníky a dále se věnuje v online oblasti zákazníkům, kteří se ožívají na základě webových stránek.

Obchodník 3 – Pracuje na centrální pobočce již čtyři roky. Řadí se mezi přední obchodníky společnosti. Je odborníkem pro materiál na terasy, koupelny a bazény.

1/Management ve společnosti má shodné představy o množství a náplni současného vzdělávání jako pracovníci.

Rozhovory jsou provedeny s provozní ředitelkou, dvěma obchodníky a administrativním pracovníkem. Jsou zde zástupci dvou oddělení a management. Zastoupeny jsou tedy obě skupiny, jak vedení, tak pracovníci. Z pracovníků jsou zastoupeny také dvě pozice, aby nedošlo k zobecnění pouze pro jedno oddělení.

Provozní ředitel

- *Zajímáte se ve společnosti o vzdělávání a kariérní růst Vašich zaměstnanců?*

Ano zajímáme. Pro naše zaměstnance, na jakékoliv pozici, máme během roku připravena různá školení, která souvisí s jejich pracovní činností u nás ve firmě. V případě, že vznikne požadavek na nějakou novou pracovní pozici, snažíme se vždy nejdříve zamýšlet, zda ji můžeme nabídnout stávajícímu zaměstnanci. Teprve potom vyhlášíme výběrová řízení pro přijetí nových uchazečů.

- *Jak myslíte, že vnímají pracovníci vzdělávání ve společnosti vaší firmy?*

Vzhledem k oboru, ve kterém pracujeme, si myslím, že vzdělávání vnímají naši zaměstnanci velmi pozitivně. Myslím, že všichni vědí, že bez vzdělávání a bez školení by práci v tomto oboru mohli vykonávat velmi obtížně. Navíc i my chceme mít pouze vzdělané kolegy, a nyní je úplně jedno, na jaké pozici pracují, zda se jedná o prodejce nebo o administrativní sílu v kanceláři.

- ***Jaký druh vzdělávání je pracovníkům poskytnuto?***

Jedná se jak o odborná vzdělávání, kdy školení vede přímo obchodní zástupce daného dodavatele, tak i o školení tzv. "z praxe". U takovýchto školení využíváme především informace od kolegů. Většinou to jsou situace z prodejen, se kterými se kolegové setkaly, postupy jak takovéto situace řešit nebo případně co dělat, aby k těmto situacím nedocházelo.

- ***Vnímáte všechny druhy vzdělávání ve společnosti jako přínosné?***

Ano, v současné době máme již pouze školení, která jsou přínosná a pomáhají nám všem se posouvat dopředu.

- ***Jaká vzdělávací aktivita je pro Vás nejpřínosnější?***

Nejpřínosnější jsou školení u dodavatelů a školení vnitrofiremní.

- ***Je něco, co ve společnosti v rámci vzdělávání postrádáte?***

V současné chvíli si nejsem vědoma, že by nám v rámci vzdělávání něco chybělo.

Obchodník 1

- ***Je pro Vás vzdělávání a kariérní růst důležité?***

Ráda se učím novým věcem, postup ve firmě a možnost získání nových zkušeností je pro mě důležité.

- ***Jak vnímáte vzdělávání ve společnosti vaší firmy?***

Je tvořené zábavnou formou a různorodostí, to mi vyhovuje.

- ***Jaký druh vzdělávání je Vám poskytnuto?***

Pravidelně se školím na nové produkty a na obchodní dovednosti. Nedovedu si představit, že bych se v našem oboru pravidelně nevzdělávala.

- ***Vnímáte všechny druhy vzdělávání ve společnosti jako přínosné?***

Ano, veškeré informace využívám ve svém pracovním procesu.

- ***Jaká vzdělávací aktivita je pro Vás nejprínosnější?***

Produktové školení, které máme každý měsíc.

- ***Je něco, co ve společnosti v rámci vzdělávání postrádáte?***

V současné době mě nic nenapadá, všechny informace dostávám průběžně a považuji je za dostatečné.

Obchodník 2

- ***Je pro Vás vzdělávání a kariérní růst důležité?***

Ano, vzdělávání je nedílnou součástí mého života a to jakéhokoli směru, kariéra se vzděláváním jde ruku v ruce, vnímám to jako přirozený růst.

- ***Jak vnímáte vzdělávání ve společnosti vaší firmy?***

V naší firmě se vzdělávání věnujeme hodně, vyhovuje mi být nestále v obraze.

- ***Jaký druh vzdělávání je Vám poskytnuto?***

Vzdělávat se můžeme několika způsoby, osobnostní růst, informace o produktech, školení přímo u výrobců.

- ***Vnímáte všechny druhy vzdělávání ve společnosti jako přínosné?***

Ano, vzdělávání ve společnosti vnímám jako přínosné.

- ***Jaká vzdělávací aktivita je pro Vás nejprínosnější?***

Nejprínosnější je pro mne firemní produktové školení.

- ***Je něco, co ve společnosti v rámci vzdělávání postrádáte?***

Forma vzdělávání, která se nám dostává, vnímám jako dostačující.

Obchodník 3

- ***Je pro Vás vzdělávání a kariérní růst důležité?***

Ano, je pro mě důležité vzdělávání, tak i kariérní růst.

- ***Jak vnímáte vzdělávání ve společnosti vaší firmy?***

Je velmi důležité, neodmyslitelná součást pracovního výkonu, posiluje to sebevědomí a je to důležité i pro zákazníky, protože proškolený člověk lépe poradí a zákazník se se „specialistou“ cítí lépe.

- ***Jaký druh vzdělávání je Vám poskytnuto?***

Produktové školení, exkurze k dodavatelům keramických obkladů a dlažeb, exkurze k dodavatelům zařizovacích předmětů, praktické ukázky – workshopy.

- ***Vnímáte všechny druhy vzdělávání ve společnosti jako přínosné?***

Většinou ano.

- ***Jaká vzdělávací aktivita je pro Vás nejprínosnější?***

Produktová školení.

- ***Je něco, co ve společnosti v rámci vzdělávání postrádáte?***

Více se zaměřit na praktičnost realizací. Mnohdy máme mnoho teoretických informací a návodů, ale v praxi je nelze úplně vždy praktikovat nebo neumíme pohotově poradit.

Administrativní pracovník

- ***Je pro Vás vzdělávání a kariérní růst důležité?***

Ano.

- ***Jak vnímáte vzdělávání ve společnosti vaší firmy?***

Velmi pozitivně, vzhledem k rychle se měnícímu a rozšiřujícímu sortimentu je potřeba si vědomosti stále obměňovat a doplňovat.

- ***Jaký druh vzdělávání je Vám poskytnuto?***

Převážně vzdělávání ohledně našeho sortimentu. Jedná se o produktová školení, která pravidelně absolvujeme celá firmě jednou za měsíc.

- ***Vnímáte všechny druhy vzdělávání ve společnosti jako přínosné?***

Jako administrativní pracovník nenavštěvuji vše, ale ty co navštěvuji, jako přínosné vnímám. (Produktová školení)

- ***Jaká vzdělávací aktivita je pro Vás nejpřínosnější?***

Praktické workshopy a informace o novinkách v sortimentu.

- ***Je něco, co ve společnosti v rámci vzdělávání postrádáte?***

Cizí jazyk a rozšiřování vědomostí na PC.

Provozní ředitel – doplňující otázky

- ***Jakým způsobem je ve společnosti nastaveno vzdělávání?***

Vzdělávání máme nastaveno ve více úrovních. Kritérium je, zda se jedná o nového nebo stávajícího kolegu. Každopádně všechny kolegy vzděláváme pravidelně každý měsíc na firemním školení a nepravidelně u našich dodavatelů.

- ***Jsou vzdělávací potřeby vyhodnocovány a jak?***

Témata na vzdělávání volíme většinou dle potřeby a poptávky našich zákazníků, reagujeme i na nové nabídky na trhu, abychom dokázali našim zákazníkům včas reagovat na jejich dotazy, ohledně novinek atd.

- ***Vzdělávací aktivity si tvoříte sami nebo využíváte externí vzdělávací společnost?***

Využíváme oba kanály, tj. část znalostí si školíme sami a na část, která je případně spojena i s praktickou ukázkou z výrobní části, využíváme naše dodavatele.

- ***Jaké vzdělávací aktivity jsou u Vašich pracovníků populární?***

Myslím, že populární jsou právě jak exkurze u našich dodavatelů, kde mají kolegové možnost se seznámit s výrobním procesem daného sortimentu, tak naše firemní školení, kde si kolegové mimo jiné předávají i informace jak vyřešili různé situace, které u nich na pracovištích nastaly. Tyto firemní školení mají i funkci prokolektivní, kdy společně spolupracují kolegové ze všech našich prodejen.

- *Odráží se vzdělávání ve struktuře mzdy pracovníka?*

Ano, ze všech firemních školení jsou každý měsíc psány testy. Tento test má určitou finanční hodnotu, která je v případě splnění započítána zaměstnancům do mzdy. Je to vlastně takový bonus ke mzdě.

- *Sledujete zpětnou vazbu od pracovníků na typy, strukturu a náplň poskytnutého vzdělávání?*

Sledujeme. V podstatě z dotazů, které k nám kolegové mají během nějakého časového úseku, si dokážeme i odvodit, na co se nás nejčastěji ptají, popřípadě, v čem dělají nejvíce chyb a tím jsme schopni reagovat a tvořit náplň daných školení.

- *Požadují po vás pracovníci nějaký typ vzdělávání, které neposkytujete?*

Nejsem si vědoma, že bychom na nějaké požadavky ohledně vzdělávání nereagovali.

Shrnutí:

Výzkumná hypotéza, zdali má vedení společnosti shodné představy o vzdělávání ve společnosti byla potvrzena. Ověřováno pomocí otázek v rozhovoru bylo na několika různých pozicích, aby výsledky nebyly zobecněny pouze na jednom druhu pracovní pozice. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že hypotéza byla **potvrzena**. Jak zástupce vedení společnosti, tak i pracovníci považují vzdělávání v jejich daném oboru za velmi nutné a přínosné pro jejich pracovní výkony. Jako nejvíce přínosné považují respondenti tzv. firemní produktová školení, kde se pravidelně v měsíčním intervalu všichni pracovníci společnosti zabývají novinkami produktů v jejich sortimentu. Na tomto školení se setkávají všichni pracovníci z různých poboček společnosti, dochází tedy tak i k podoře vzájemné spolupráce mezi kolegy a posilování týmové spolupráce. Tato školení jsou také založena na sdílení zkušeností a následném rozebrání dané situace s výsledkem využití možné nedokonalosti v jednotlivých řešení

problémů. Poskytované vzdělávací aktivity jsou plánovány dle vzdělávacích potřeb a vedení společnosti pravidelně analyzuje jejich možnosti. Jedná se o zajištění nových informací pro jejich sortiment, ale také zajištění dostatečně kvalifikovaného personálu na základě požadavků klientů společnosti. Většina vzdělávacích aktivit je ve zvyšování znalostí v odborném odvětví.

V doplňujícím rozhovoru s provozní ředitelkou bylo potvrzeno, že vzdělávání je poskytnuta velká část pracovního nasazení. Všichni lidé ve společnosti si uvědomují, že odborná kvalifikace je velmi důležitá a proto je klíčové se jí zabývat. Všichni respondenti potvrdili, že je ale nutné provázat teoretické i praktické znalosti dohromady. Zdali považují současné vzdělávání pracovníci za dostatečné, se nepotvrdilo zcela jednotně. V případě administrativního pracovníka byl zaznamenán požadavek na rozšíření vzdělávacích aktivit, nejen v oboru sortimentu, ale také v oblasti dalšího vzdělávání. Může se jednat o zvyšování dovedností pouze pro jednu skupinu, proto bych doporučovala analyzovat vzdělávací potřeby nejen všeobecně pro všechny zaměstnance společnosti, ale také separátně pro danou pracovní skupinu. I když se pracovníci společnosti o vzdělávání aktivně zajímají. Vedení společnosti jejich snahu a aktivitu v sebezdokonalování se ohodnocuje, což má za následek zvýšení motivace pro dané vzdělávací oblasti. Díky tomu je i evaluace pro vedení společnosti měřitelná a lze ji systematicky vyhodnocovat.

2/Obchodníci, kteří se pravidelně vzdělávají, dosahují lepších výsledků.

Pro tuto hypotézu je rozhovor vedený s obchodním ředitelem, který má na starosti všechny obchodníky ve společnosti. Jedná se o různé pozice tzn. Obchodník na prodejně, obchodník v terénu či obchodník v online poradenském centru. Dokáže tedy zhodnotit, všechny obchodní pozice.

S obchodníky je v neustálém kontaktu, jak na produktových školeních, tak navštěvuje všechny pobočky jedenkrát za měsíc. Z těchto důvodů dokáže zhodnotit jejich znalosti a eventuelní progres či prostor ke zlepšení.

Rozhovor obchodní ředitel

- ***Jak vypadá zaučení nového obchodníka ve vaší společnosti?***

Každý obchodník má cca 4 – 6 měsíční zaučovací program. Ke každému pracovníku se snažíme přistupovat individuálně, takže záleží na jeho schopnostech. Každý měsíc dostane zadaná témata a úkoly, které musí splnit. Zaučovacími aktivitami jsou e-learning, výklad konkrétních témat (rozběr sortimentu materiálu) s lektorem, obchodní dovednosti, samostudium, školení u dodavatelů, firemní produktová školení, zaškolení ve firemním skladovém programu. Vše je testováno a hodnoceno. Jakmile jsou daná témata splněná, je obchodník zařazen do standardního ohodnocení.

- ***Jak jsou obchodníci motivováni k lepším výsledkům?***

Hlavní motivační složkou je samozřejmě mzda, která se odvíjí od prodaného materiálu. Existují preferované komodity, na které je vyhlášena motivační soutěž. Tyto soutěže jsou nahodilé a s různou časovou trvanlivostí. Tyto aktivity jsou realizovány hlavně pro budování soutěžního ducha a spolupráci mezi jednotlivými obchodníky a obchodními týmy – jedná se o charakter teambuildingu.

- ***Jaké vlastnosti u obchodníka vyžadujete?***

Samozřejmostí je komunikativnost, reprezentativní chování a nemít strach z lidí. Co považují ale za klíčové, tak touha po poznání, protože náš obor se stále vyvíjí a je potřeba se učit nové a nové věci. Jsem zastáncem toho, že pokud obchodníka komodita, se kterou pracuje, baví, má lepší výsledky.

V neposlední řadě je potřeba být systematický. Tedy zpracovat a dotáhnout celý obchod.

- ***V případě nástupu nového obchodníka, vyžadujete praxi v oboru?***

Jak jsem již zmínil, toto pro nás není prioritou. Rádi si obchodníky vychováváme s našimi návyky a v naší firemní kultuře. Následně jim dáváme prostor pro kariérní růst. Je to jak nepopsaný list.

- ***Jak vnímáte současný trh pro obsazení obchodní pozice?***

Všeobecně je obtížné dnes obsadit jakoukoliv pozici. Dříve, pokud jsme nějakou obchodní pozici otevírali, došlo nám až na 60 reakcí. Dnes se na stejnou pozici přihlásí maximálně kolem 10 lidí. Kvalita je také znatelně horší. Naší výhodou je, že nehledáme obchodníka se zkušenostmi, raději si vždy každého pracovníka zaučíme.

- ***Jaká je struktura mzdy u obchodníka?***

Struktura mzdy našich obchodníků je standardní. Jedná se o kombinaci pevné a pohyblivé složky. Pohyblivá část mzdy je pro obchodníka motivační. Začínající obchodníci mají do mzdy také zařazenou složku vzdělávání tzn. Ovlivňují si část mzdy na základě získaných schopností a dovedností.

- ***Jsou všichni obchodníci vzděláváni?***

Ano. Rozdílností je, v jaké fázi zaučení se nacházejí. Obchodníci, kteří nastupují, mají opravdu intenzivní vzdělávací 3 – 4 měsíční program. Ostatní obchodníci, kteří jsou již zařazeni do standardního procesu, mají každoročně vzdělávání na novinky od všech dodavatelů a dále pravidelné (1x měsíčně) produktové školení, které se zabývá novinkami, obchodními strategiemi firmy a v neposlední řadě zlepšováním obchodních dovedností.

- *Vidíte rozdíly mezi obchodníky, kteří se pravidelně vzdělávají a obchodníky, kteří se o zvyšování svých schopností a dovedností nezajímají?*

Samozřejmě. Mít obchodní ducha je samozřejmě výhodou. Tím myslím výřečnost, reprezentativnost, systematicčnost a schopnost hledat řešení. Ale mít znalosti v našem oboru je opravdu klíčové. Tím se lišíme od konkurence. Obchodník, který umí prodat je šikovný. Ale obchodník, který umí i poradit, k tomu se klienti vrací a doporučují ho i dále.

- *Lze zobecnit, v čem mívají obchodníci slabinu a co je potřeba zlepšovat?*

Existuje řada obchodníků, kteří nechtějí převzít zodpovědnost za své výsledky. To vede k tomu, že ztrácí motivaci. Dobrý obchodník je soutěživý a ambiciózní, takže by po motivaci toužit měl. Dále existuje řada obchodníků, kteří neumí obchod dotahovat. Klienta navnadí, vše slíbí, ale poté nedodrží termíny a závazky. To vede k rychlé nespokojenosti u klienta. Díky tomu se snažím všechny obchodníky stále zlepšovat a vzdělávat se v obchodních dovednostech.

Pozorování:

Pro další výzkum této hypotézy jsem použila metodu pozorování, kdy mi společnost poskytla půl dne, abych zpozorovala každodenní dění na obchodním oddělení. Pozorování probíhalo na brněnské centrále, kde mají sídlo jak odborní prodejci na kamenné pobočce, tak obchodní zástupci, kteří působí po celé České republice. Vybraný den pro pozorování bylo pondělí. Tento den je pro společnost dnem pravidelných porad a příprav na celý den. Obchodní zástupci se schází ráno na poradě, která je vedena obchodním ředitelem, aby zanalyzovali výsledky za uplynulý týden. Obchodní zástupci mají vybrané portfolio svých pravidelných firem, které sledují, a u nichž tvoří strategii o prezentaci materiálů a obchodní strategii. Každý zástupce dostane prostor pro prezentaci výsledků svých klientů, rozpracovaných

projektů a možných situací k řešení. Další nedílnou součástí je prezentace svého naplánovaného týdne se všemi obchodními aktivitami. Obchodní zástupce je povinen mít na pravidelnou pondělní poradou připravený časový plán následujícího týdne. Jedná se o rozplánování připravovaných schůzek, působností na firmě a další aktivity. Obchodní zástupci vytvářejí na schůzky přípravu, která obsahuje cíl schůzky, připravené materiály, argumenty, otázky atd. Následně reportují jednou týdně obchodnímu řediteli výsledky schůzek a další postup rozpracovaných projektů.

Obchodní zástupci za svoji působnost na firmě musejí mimo jiné reagovat na příchozí telefony svých klientů a jsou připraveni jim poradit s aktuálním projektem. Většina těchto dotazů potřebuje rychlé řešení. Tedy návrh je potřeba poskytnout mnohdy okamžitě, díky tomu obchodník potřebuje mít přehled o produktech, které nabízí. V tento čas, kdy se pohybují na firemní základně, využívají k tvorbě cenových kalkulací a k přípravě na domluvené schůzky. Keramické obklady a dlažba není komoditou pouze pro koupelny, ale také pro dlažby, bazény, terasy. Toto jsou oblasti, kde je potřeba řešit i spoustu technických a realizačních oblastí. Ve společnosti v den pozorování byli dva obchodníci. První obchodník u společnosti pracuje již pět let a jeho obchodní zájmy se soustředí právě na tuto problematiku. Druhý obchodník má za sebou první rok u společnosti a jeho vizí je, že se bude touto oblastí zabývat také. Na první pohled je znát, že obchodník, který již není nováčkem, disponuje o mnoho většími znalostmi nejen v teoretické rovině problematiky, ale také má již mnoho praktických zkušeností a dokáže reagovat na stavební dotazy od klientů pohotově. Druhý obchodník musí informace velmi často konzultovat, vyhledávat v katalozích nebo využívat možnost konzultace s dodavatelem produktů. Rozdílnost v časové efektivitě obou obchodníků je zřejmá.

Z pozorování lze vydedukovat, že profesně starší obchodník je mentorem obchodníka druhého. Tento mentoring je spíše nahodilý a necílený.

Shrnutí:

Stanovená hypotéza, že obchodníci, kteří se vzdělávají, dosahují lepších výsledků, jsem si zvoleným metodám **potvrdila**. Ověřování hypotézy proběhlo pomocí metody rozhovoru a pozorování, což jsou dvě kvalitativní metody výzkumu. Z rozhovoru je zřejmé, že pro společnost je vzdělávání svých obchodníků prioritou. Uvědomují si, že nabídka materiálů, se kterými pracují, převyšuje poptávku, a proto je nutné, aby klienti, byli spokojeni a pro další nákup si vybrali znovu zkoumanou společnost. Tento proces návratnosti klienta může zajistit perfektní klientský servis, který zahrnuje znalosti a dovednosti. Obchodníci se nezabývají pouze odbornou stránkou vzdělávání, ale také měkkými dovednostmi. Z pozorování lze vyvodit, že praxí získává obchodník více zkušeností a je schopný reagovat na dané podněty lépe a v širším záběru. Obchodník je systematicky připravován po teoretické znalostní stránce, ale mnohdy je potřeba si danou problematiku protnout i po stránce realizační a praktické. Zde je prostor pro cílený mentoring, který zde postrádám. Díky systematickému mentoringu by zde docházelo k rychlejšímu zaučení do sortimentu. V tomto případě je nutné si pohlídat motivační složku mentora (obchodníka). Obchodník je hodnocen za výsledky svého prodeje, tedy sleduje svoji efektivitu času. Mentorováním může svoji produktivitu zpomalit, a proto je nutné mu motivaci udržet.

3/Pracovníci ve společnosti mají možnost získání vyšších pozic na základě jasně stanovených kritérií.

Tato hypotéza je vedena v rozhovorech s provozním ředitelem a administrativním pracovníkem. Provozní ředitel s pracovníky vede

hodnotící pohovory a zajímá se o pracovníky a jejich spokojenost, tedy s pracovníky komunikuje o jejich možnostech. V poslední řadě nabírá nové zaměstnance na uvolněné nebo nově vytvořené pozice. Druhým respondentem je administrativní pracovník. Ten je vybrán z důvodu toho, že ve společnosti pracuje již přes 7 let, za toto časové období již může zhodnotit, zdali jsou ve firmě možné pracovní postupy na jiné pozice. Oba rozhovory budou porovnány, zdali management a pracovník vnímají kariérní možnosti ve firmě shodně či nikoliv.

Rozhovor provozní ředitel:

- *Je ve Vaší firmě možný kariérní postup? Pokud ano, můžete popsat jeden příklad?*

Rozhodně. Vždy než přijmeme nového kolegu se zamýšlíme, zda máme ze současných zaměstnanců někoho, koho by případná nová pracovní náplň bavila a tím ho posunula o něco dále. A následně i kolegy oslovujeme s případnou novou pracovní příležitostí. Příkladem můžu být i já sama, kdy jsem do firmy nastoupila jako odborný prodejce. Po cca 5 letech na prodejně jsem se posunula na obchodní oddělení a starala se o velké firmy, které od nás odebíraly zboží. Vzhledem k tomu, že se nám počet těchto firem navyšoval, přibírali jsme na toto oddělení nové kolegyně, a já se stala jejich vedoucí. No a postupem času jsem pod svoje vedení dostala provozně v podstatě všechna oddělení ve firmě.

- *Existují pozice, které neradi obsazujete novými lidmi, ale raději čerpáte z řad svých zaměstnanců?*

Nemohu takto říci, že bychom nějakou pozici neradi obsazovali novými lidmi. V podstatě na všechny pozice, které souvisí se znalostí sortimentu, by bylo nejlepší brát pouze kolegy, kteří již sortiment znají. Na druhou stranu se musíme vždy dívat na každého jedince samostatně, zda by pro něj byla nová pracovní nabídka vhodná, třeba, že se jedná o obdobnou činnost.

Například: Kolega, který pracuje nyní na kamenné prodejně, má výbornou znalost sortimentu a my víme, že jeho silná stránka je osobní kontakt s lidmi. Nám vznikne nárok na nové pracovní místo a to pracovník na webové oddělení, kde potřebujeme ideálně někoho, kdo náš sortiment perfektně zná, protože práce online je o něco složitější, než práce na kamenné prodejně. Nabízelo by se zde ideálně nabídnout tuto pracovní pozici stávajícímu kolegovi, který by se, co se týká znalostí, na tuto pozici perfektně hodil. Nevím ovšem, jak dlouho by zde vydržel. Jeho náplň práce baví, protože může se zákazníkem být v osobním kontaktu na prodejně. V případě, že by si se zákazníkem pouze dopisoval, přestala by ho práce bavit a přestala by mu dávat smysl.

- ***Do jaké míry je pro Vás kvalifikace určité pozice pro příjem lidí důležitá?***

To je pro mě těžká otázka. Záleží zde hodně na daném jedinci. Nikdy nechci posuzovat zaměstnance ať již stávající, nebo potenciální, dle výšky jejich dosaženého vzdělání a na základě toho jim např. nabízet možné pracovní příležitosti. Každý můžeme mít své důvody, proč má zrovna výši vzdělání takovou, jakou má. Takže za mě není důležité, jakou kvalifikaci potenciální uchazeč má, spíše u něj musím vidět ten důvod, proč chce pracovat nejen pro naši společnost, ale především proč chce pracovat na sobě, proč se chce učit nové věci.

- ***Jaké pozice se nejhůře obsazují?***

Nebrala bych to jako nejhůře obsazují, myslím, že každá pracovní pozice má své zájemce, např. někdo upřednostňuje práci na směny, někdo si to z rodinných důvodů nemůže dovolit, někdo chce cestovat, jiný dá přednost práci na jednom místě. Nejtěžší je asi najít toho vhodného kandidáta, na danou pracovní pozici.

- ***Jaké schopnosti a dovednosti jsou pro vás u pracovníků nejdůležitější?***

Toto je otázka, kterou mi vždy při zadávání nové pracovní pozice, kladou právě pracovníci agentur, kteří pro nás nové zaměstnance hledají. Vždycky

říkám, že jediné co potřebujeme je to, aby potenciální nový kolega měl zájem pracovat a učit se novým věcem. Všechno ostatní si zajistíme my. Naopak, nikdy neupřednostňujeme zaměstnance od konkurence, kteří by měli případně zájem u nás pracovat.

- ***Lze říci, že jsou pro pracovníky nějaké pozice, více atraktivnější?***

Zase záleží, jaký jedinec před námi stojí. Pokud se jedná o ženu, která má malé děti, je pro ni atraktivní jistě pozice, která bude pouze na ranní směnu, aby se poté mohla věnovat dětem. Pokud je to muž, tomu je pracovní pozice celkem jedno, na pracovní době také nezáleží, ale rozhodující je pro něj odměna, která je s danou pozicí spojená.

- ***Jaké náborové kanály při přijímání nových lidí používáte?***

V poslední době spolupracujeme s pracovními agenturami, které nám vhodné kandidáty hledají.

- ***Existují ve společnosti nějaké standardy? V případě, že ano, jaké? (popis pracovních procesů)***

Ano, standardy existují. I když zde musím přiznat, že máme velké rezervy. Standardy by měly především sjednotit práci všech daných pracovišť, jsou to pro nás vlastně takové pracovní postupy, jak řešit danou situaci. Beru je zároveň i jako ulehčení práce při zaučování. Ze standardů uvádím např.

- postup při kontrole kamionu od dodvatelů
- postup při chystání zboží na naše pobočky
- postup při nahlašování dopravy k našim odběratelům a na pobočky
- postup při zapůjčování vzorků našim zákazníkům
- postup při řešení reklamací
- postup při zjištění, která firma může u naší společnosti odebírat na fakturu atd.

- ***Provádíte se svými zaměstnanci pravidelné hodnotící pohovory?***

Pravidelné hodnotící pohovory neprovádíme. Vzniklé situace řešíme se zaměstnanci v danou chvíli, s tím, že si situace vyhodnotíme, najdeme společně řešení a řekneme si co udělat příště jinak, ať ze strany zaměstnance, tak zaměstnavatele, aby se situace neopakovala. Každý měsíc, při předávání výplatních pásek se pobavíme o tom, jaký byl měsíc, co se případně začalo dělat jinak, zda to funguje, nebo je třeba ještě něco upravit. Jak případně zvládá kolega např. nově zadaný úkol atd. Ovšem toto bych určitě nenazvala hodnotícím pohovorem, který má mít nějakou osnovu, více méně totožnou pro všechny zaměstnance.

- ***Zajímáte se o pracovní cíle Vašich zaměstnanců?***

V hodnotících pohovorech občas narazíme na osobní vize a možné pracovní postupy, ale nijak cíleně tuto problematiku nerozebíráme.

Rozhovor administrativní pracovník

- ***Co je pro Vás v zaměstnání důležité?***

Mzda, dobré vztahy na pracovišti, práce mě musí bavit.

- ***Praktikuje s Vámi Váš vedoucí pravidelné hodnotící pohovory?***

Hodnotící pohovory jsou praktikovány nárazově.

- ***Zajímá se vedení společnosti o vaše pracovní cíle?***

Ano.

- ***Je ve firmě prostor na realizaci Vašich nápadů?***

Ano, můžu mít své návrhy a nápady, můžu se zúčastňovat různých inovativních porad. Ne vždy je můj nápad realizován, ale můžu se k tématu vždy vyjádřit.

- ***Máte pocit, že je u Vás ve společnosti možnost kariérního postupu?***

Kariérní postup jsem u nás zamenala, ale ne ve všech oblastech zaměstnanců.

- ***Víte, jaké jsou cíle a vize Vaší společnosti?***

Ano. Klientovi poskytujeme vždy něco navíc.

- *Existují ve společnosti nějaké standardy? V případě, že ano, jaké? (popis pracovních procesů)*

V administrativě máme nějaké jasně definované pokyny ke konkrétním situacím. Tyto standardy se ale velmi často mění a inovují, takže jsou občas zmatečné a nejasné.

Shrnutí:

Tato definovaná hypotéza byla **potvrzena** jak pracovníkem společnosti, tak jedním z členů managementu. Vedení společnosti se snaží s potenciálem firmy aktivně pracovat. Vyvíjení se firmy jde v souladu s jejich pracovníky. Management společnosti si je vědom výhod, které pramení ze zvyšování kvalifikace jejich stávajících zaměstnanců, ale také je zde důležitý faktor individuality, že ne vždy je každý zaměstnanec hoděn na každou pozici. Je potřeba se zajímat také o vlastnosti daného pracovníka a o jeho zájmy tak, aby na nové pozici byl spokojen. Vzhledem k tomu, že na manažerské pozice společnosti se lidé vypracovali z pozic nižších, mají pracovníci firmy jasně viditelný důkaz, že tato možnost ve společnosti je. Z rozhovoru s provozní ředitelkou je zřejmé, že ke každému zaměstnanci přistupuje osobně. Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců je to možné, ale v případě větší firmy je potřeba již tuto aktivitu delegovat i mezi nižší management.

DISKUZE

Kompletní práce se skládá ze dvou hlavních částí teoretické a praktické části. V teoretické oblasti jsem nejprve definovala firmu a její lidský kapitál, který považuji za základní pilíře dobře fungující společnosti. Lidský kapitál zahrnuje jak běžné pracovníky, tak samozřejmě i management firmy. Dále jsem definovala vzdělávání a dnešní způsob pojetí vzdělávání ve firmě.

Popsala jsem dnešní trendy ve vzdělávacích aktivitách, které vedou ke kariérnímu růstu pracovníků. Jako poslední jsem uvedla pojetí motivace ve firmách, protože správně motivovaný zaměstnanec je pro firmu velmi prospěšný a růst v profesní kariéře je pro pracovníky motivace klíčem k úspěchu. Všechny sesbíraná data zkoumané společnosti prokazují, že firma se vzdělávání svých pracovníků, a zvyšováním tak jejich profesní kvalifikace, zabývá velmi intenzivně. Tuto prioritu si stanovili asi před čtyřmi roky a dnes mají již prokazatelné výsledky a tím tak nadále vyhodnocují, že vzdělávání je pro společnost velmi důležité a chtějí v něm nejen pokračovat, ale i ho zdokonalovat. Díky tomu, že vzdělávání dávají takový důraz, jsou jejich zaměstnanci na vysoké úrovni odbornosti a pro klienty jsou tak velmi žádaní. Odbornost je vzhledem k širokému spektru jejich zákazníků na místě. Prodejci musí umět reagovat na koncové zákazníky, ale také na klienty, kteří potřebují poskytnout velké množství technických informací.

Forma vzdělávání je velmi pestrá, společnost využívá mnoho druhů a zabývá se i moderními pojetími jako jsou e-learning, koučování, mentoring a jiné. Některé vzdělávací aktivity jsou nahodilého charakteru, což je škoda. Například metoda mentoringu je využívána vždy při nástupu nového pracovníka, je přidělen mentor, ale bez jasně definovaných úkolů a případného ohodnocení.

Závěr

Výzkumný cíl diplomové práce byl popsat zkoumanou obchodní společnost, jaký prostor a možnosti pro vzdělávání poskytuje svým zaměstnancům a jak zajišťuje kariérní růst ve firmě. Cíl práce byl naplněn. Byly popsány všechny vzdělávací aktivity společnosti. Těší mě, že společnost si velmi dobře uvědomuje, jak je dnes důležitý lidský capital a jeho rozvoj. Je vidět, že se chtějí odlišit od konkurence a poskytnout tak prvotřídní servis

svým zákazníkům. Společnost si je dobře vědoma, že vychováním si svých pracovníků na kompetentnější pracovní pozice, bude mít zajištěn i stabilnější rozvoj celé společnosti. Kariérní růst jde ruku v ruce se vzděláním a s rozšiřováním schopností a dovedností. Pokud se chce firma zabývat rozvojem svých pracovníků, musí umět se svými zaměstnanci komunikovat, získávat i zpětnou vazbu na dané aktivity a vyhodnocovat, zdali jsou všechny aktivity efektivní a přínosné pro předem dané cíle. Společností A. je největší prioritou odbornost jejich prodejců, z tohoto důvodu je většina vzdělávacích aktivit soustředěna právě na tuto problematiku. Společnosti bych doporučila, aby se soustředila nejen na vzdělávací aktivity, ale také na pravidelné hodnocení a rozhovory se svými zaměstnanci. Díky tomu mohou sledovat rozvoj jednotlivců, jejich zájem, spokojenost či nespokojenost a možné osobní a pracovní vize. Pracovníci se chtějí vzdělávat, ale nejen v oblastech, které jsou stanovené společností. Zaměstnanci nejsou pouze na pozicích obchodních, ale společnost disponuje i administrativními pracovníky a i Ti mohou mít rozdílné požadavky na zlepšení znalostí než mají prodejci.

Pro empirickou část diplomové práce jsem zvolila metodu případové studie. Všechny zpracovaná data jsem získala pomocí rozhovorů, pozorováním společnosti a poskytnutými dokumenty, které jsem následně zpracovávala. Na základě těchto výzkumů jsem popsala všechny vzdělávací aktivity společnosti a následně potvrdil či vyvrátila předem stanovené hypotézy.

Závěrem bych chtěla zmínit, že lidský kapitál, i v době rapidně se rozvíjejících technologií, je základem pro každou společnost. Jsem ráda, že manažeři si tuto skutečnost uvědomují a stále více se o své pracovníky zajímají. Bez rozvoje a rozšiřování dovedností u lidí, se žádná společnost zdokonalovat nebude.

Použitá literatura a zdroje:

1. Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.
2. Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing a.s.
3. Beneš, M. (2014). *Andragogika*. Praha: Grada Publishing a.s.
4. Cejthamr V., Dědina J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s.
5. Dembkowski S., Eldridge F., Hunter I. (2009). *7 kroků efektivního koučování*. Brno: Computer Press, a.s.
6. Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, s.r.o.
7. Hroník, F. (2008). *To nejlepší z HR v našich firmách*. Brno: Motiv Press, s.r.o.
8. Kubíčková L., Rais K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing a.s.
9. Lukášová R., Nový I. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing a.s.
10. Maxwell J. (2012). *5 úrovní leadershipu*. Praha: Beta s.r.o.
11. Mulač P., Vochozka M. & kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing a.s.
12. Odcházal J., (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing a.s.
13. Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing a.s.
14. Průcha, J., Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing a.s.
15. Urban J., (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s.

16. Veber, J., Srpová J. a kol. (2008). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s.
17. Vysekalová J., (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing a.s.
18. Whitmore J. (2011). *Koučování*. Praha: Management Press, s.r.o.

Internetové zdroje:

FORBES. (2015). *14 pravidel, které se řídí úspěšné firmy zítřka*. Citováno 9. Března 2015. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/14-pravidel-kterymi-se-ridi-uspesne-firmy-zitrka/>

Seznam obrázků:

Obr. č. 1: Scheinův model organizační struktury

Obr. č. 2: Partnerství v exekutivním koučování