

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **ZÁVĚREČNÁ PRÁCE**



**MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV ZÁVĚREČNÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti BILLA, spol. s.r.o.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

10/2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Ing. Jan Pěgrímek/DMBA 48

## JMÉNO VEDOUCÍHO ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou závěrečnou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této závěrečné práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajobProhlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1.6.2023, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu závěrečné práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé závěrečné práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

- 1. Cíl práce:** Hlavním cílem práce je identifikovat, zhodnotit současné vzdělávání a rozvoj pracovníků v konkrétní firmě. Dílčími cíli jsou:
  - Shromáždění a identifikace teoretických poznatků současného zaškolování zaměstnanců.
  - Stanovit metodické cíle práce.
  - Připravit dotazník zkoumající vzdělávání uvnitř společnosti.
  - Popsat současný systém vzdělávání ve společnosti.
  - Realizovat a vyhodnotit dotazníkové šetření.
  - Návrh ke zlepšení.
- 2. Výzkumné metody:** Mimo úzkou spolupráci se školícím centrem v Praze jsem hlavní výzkumnou metodou validoval anonymním dotazníkem sto zaměstnanců společnosti BILLA, spol. s.r.o., kteří odpovídali na otázky spojené se zaškolením na jejich pracovní pozice. Dotazník vytvořil komplexní náhled na problematiku okolo zaškolení zaměstnanců v provozu a na centrále.
- 3. Výsledky výzkumu/práce:** Dotazníkovým řešením bylo osloveno přes 100 zaměstnanců společnosti BILLA, přičemž jich odpovědělo 101 a to na 20 otázek. Více než polovina dotázaných se cítí dostatečně zaškoleni na výkon svého povolání a přes 60 % zaměstnanců uvedlo, že prošlo i základním e-learningovým školením. Absolutní většina ve firmě umí dobře zacházet s počítačem a podnikovým systémem a našlo se i pár zaměstnanců, kteří by se chtěli stát součástí našeho tréninkového centra a pomáhat a zaučovat naše kolegy.
- 4. Závěry a doporučení:** Z dotazníkového řešení vyplynulo, že během zaškolování na klíčovou roli v provozu či centrále, okolo 17 % respondentů uvedlo, že nejsou spokojeni se zaškolováním ve společnosti, a to z důvodu že na jejich důkladné zaškolení nebyl příliš čas, během zaškolování jej využívali jako levnou pracovní sílu, pořádně nevěděli, co na cílové pozici dělat či se jim nikdo dostatečně nevěnoval. Dále se 9 % respondentů přiznalo, že by potřebovali prohloubit znalosti k lepšímu výkonu práce. Firma nabízí mnoho nástrojů pro zaškolování nových či stálých zaměstnanců na jejich svěřené pozice. Těmito nástroji jsou: Zaškolení v rámci kolektivu, E-learning, Kodex chování, Školící centrum v Praze a Brně, Rotace zaměstnance, Každoroční hodnotící a rozvojový rozhovor, Trainee program, Školící program pro aspiranty na vedoucí pozice v prodeji, Tréninkový katalog „SucCEEd“, Interní odborné tréninky s kvalifikovanými školiteli, Interní a externí manažerské tréninky, Mezinárodní manažerské tréninky či pomoc Mentora. Pomoc mentora se v dotazníkovém řešení dokonce dostala v popularitě nad sebevzdělávajícími procesy jako je e-learning. Zaměstnanci dále uvedli, že mají zájem o prohloubení znalostí v oblasti zboží znalství, produktivitě, PC či marketingu.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Identifikace, plánování, realizace, vyhodnocení, zaškolení, praxe, workshop, simulace, trainee, aspirant

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

- 1. Main objective:** The main objective is to identify and evaluate the current education and development of workers in a specific company. The sub-goals are:
  - Collection and identification of theoretical knowledge of current employee training.
  - Determine the methodological goals of the work.
  - Prepare a questionnaire examining education within the company.
  - Describe the current education system in society.
  - Implement and evaluate a questionnaire survey.
  - Suggestion for improvement.
- 2. Research methods:** Apart from the close cooperation with the training center in Prague, I used the as the main research method to validate 100 employees of BILLA s.r.o. with an anonymous questionnaire who answered questions related to training for their job positions. The questionnaire created a comprehensive overview of the issues surrounding the training of employees in operations and at the headquarters.
- 3. Result of research:** Over 100 employees of the BILLA company were approached with a questionnaire, of which 101 answered 20 questions. More than half of the respondents feel that are sufficiently trained to perform their job and over 60 % of employees said, that they also received basic e-learning training. The absolute majority in the company knows how to handle the computer and the company system as well and there were also a few employees who would become part of our training center and help and teach our colleagues.
- 4. Conclusions and recommendation:** From the emerged questionnaire that during training for a key role in operations or headquarters. Around 17 % of respondents stated that they were not satisfied with the training in the company, due to the fact that there was not much time for their thorough training, they used it as cheap labor during the training, they did not really know what to do in the target position or no one paid enough attention to them. Furthermore, 9 % of respondents admitted that they would need to deepen their knowledge in order to perform their work better. The company offers many tools for training new or permanent employees for their assigned positions. These tools are: Training within the collective, E-learning, Code of conduct, Training center in Prague and Brno, Employee rotation, Annual evaluation and development interview, Trainee program, Training program for aspirants to leadership positions in sales, Training catalog named „SucCEEd“, Internal professional trainings with qualified trainers, Internal and external management trainings, International management trainings or the help of a mentor. The help of a mentor in the questionnaire solution has even become more popular than self-education processes such as e-learning. Employees also stated that they are interested in deepening their knowledge in the area of knowledge goods, productivity, PC or making.

## KEYWORDS

Identification, planning, implementation, evaluation, training, practice, workshop, simulation, trainee, aspirant, motivation, stimulation, remuneration, satisfaction,

## JEL CLASSIFICATION

M12 – Personnel Management, Executives, Executive Compensation

## ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jan Pěgřímek
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní skupina:	DMBA 48
Název DP:	Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti BILLA, spol. s.r.o.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Vliv zaměstnanců na úspěšnost organizace</li><li>2.2 Metody vzdělávání zaměstnanců</li><li>2.3 Metodický postup</li></ol></li><li>3. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení společnosti</li><li>3.2 Analýza současného systému vzdělávání a zaučení</li><li>3.3 Identifikace vzdělávacích potřeb</li><li>3.4 Doporučení pro další rozvoj</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• BABANOVÁ, A. <i>Dvanáct ověřených metod pro rozvoj kolegiální spolupráce: podpora rovnosti a rozmanitosti ve vzdělávání</i>. Praha: Gender Studies, 2019. ISBN 978-80-86520-53-7.</li><li>• BLANCHARD, K., H. <i>Vedení na vyšší úrovni: Blanchard o leaderhipu a o budování velmi úspěšných organizací</i>. Praha: Euromedia Group, 2020. ISBN 978-80-242-6913-9.</li><li>• BOLLER, S. <i>Design Thinking for Training and Development</i>. New York: ATD Press, 2020. ISBN 978-1-950496-19-8.</li><li>• PAINE, N., <i>Workplace Learning: How to Build a Culture of Continuous Employee Development</i>. New York: Nigel Paine entertainment, 2019. ISBN 978-0-7494-9762-0.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15. 7. 2022</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 8. 2022</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 10. 2022</li><li>• Finální verze do 1. 12. 2022</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

# Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko – metodologická část .....	3
2.1 Vliv zaměstnanců na úspěšnost organizace.....	3
Trh práce a jeho účastníci .....	3
Rozvoj talentu .....	3
Výběr a získávání pracovních sil.....	3
Příjmací řízení a správný výběr zaměstnanců .....	4
2.2 Metody vzdělávání zaměstnanců .....	4
2.3 Metodický postup .....	7
3 Praktická část .....	9
3.1 Představení společnosti .....	9
3.2 Analýza současného systému vzdělávání a zaučení zaměstnanců .....	11
Zaškolení v rámci kolektivu.....	12
E-learning.....	12
Kodex chování .....	12
BILLA – kodex .....	14
Školící centrum v Praze a Brně .....	15
Rotace zaměstnance.....	15
Každoroční hodnotící a rozvojový rozhovor.....	15
Trainee program .....	15
Školící program pro aspiranty na vedoucí pozice v prodeji.....	16
Tréninkový katalog „SucCEED“ .....	16
Interní odborné tréninky s kvalifikovanými školiteli .....	16
Interní a externí manažerské tréninky.....	16
Mezinárodní manažerské tréninky .....	17
Mentor .....	17
3.3 Identifikace vzdělávacích potřeb .....	17
Výsledek dotazníku.....	17
Dotazník .....	19
3.4 Doporučení pro další rozvoj .....	38
Závěr .....	41
Literatura.....	I
Příloha č. 1 .....	III
DOTAZNÍK .....	III

## Seznam grafů:

### GRAFY

Graf č. 1.: Pohlaví

Graf č. 2.: Jaký je Váš věk?

Graf č. 3.: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf č. 4.: V jakém útvaru pracujete?

Graf č. 5.: Jak dlouho pracujete na Vaší pozici?

Graf č. 6.: Jste spokojen(a) s podnikovým vzděláním ve firmě BILLA?

Graf č. 7.: Máte možnost se dále vzdělávat?

Graf č. 8.: Je v zájmu Vašeho nadřízeného abyste byl(a) správně zaškolen(a)?

Graf č. 9.: Je dle Vašeho názoru nabídka firemních školení dostačující?

Graf č. 10.: Co považujete za největší přednost firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje?

Graf č. 11.: Byl(a) jste dostatečně zaškolen při nástupu do zaměstnání?

Graf č. 12.: Co Vám bránilo při nástupu do nového zaměstnání se kvalitně zaškolit?

Graf č. 13.: Jak školící materiály doplnily obsah výuky u absolvovaných kurzů?

Graf č. 14.: Myslíte si, že potřebujete prohloubit své znalosti k lepšímu zvládnutí Vaší práce?

Graf č. 15.: Bylo součástí Vašeho zaškolení e-learning?

Graf č. 16.: Preferovali byste výuku s mentorem před metodou elektronického vzdělávání?

Graf č. 17.: Pro výkon své pracovní činnosti bych uvítal(a) školení zaměřené na:

Graf č. 18.: Jaká je Vaše současná znalost s počítačem?

Graf č. 19.: Byli byste ochotni se finančně podílet na vzdělávání?

Graf č. 20.: Měli byste zájem vzdělávat své kolegy na pozici mentora či se stát členem tréninkového centra?



# 1 Úvod

Na úvod je potřeba zmínit to, že pro každou úspěšnou firmu jsou důležití hlavně její zaměstnanci. Tak aby zaměstnanci dokázali pracovat co nejefektivněji a zvládali nastavené ekonomické cíle plnit co nejspolehlivěji funguje podnikové vzdělávání. Rozvoj a zaškolení zaměstnanců je nedílnou součástí procesu nabírání zaměstnanců a jejich další rozvoj. V dnešní chaotické době nestačí pouze udržovat kontinuální vývoj společnosti, ale pro úspěch je nutné získávat a vyhodnocovat podněty k stálému zlepšování a zefektivňování rozvoje zaměstnanců, mít vizi a cíl. Jednotliví pracovníci stále více uvažují o svém budoucím uplatnění a přínosem pro společnost. Veškerá investice a kvalifikace vzdělávání se staly významným prvkem dnešní doby.

Závěrečná práce se zabývá aktuální problematiku struktury vzdělávání a systému korporátního vzdělávání ve společnosti. Hlavním cílem práce je analyzovat proces vzdělávání a rozvoje společnosti ve vybrané firmě, dále charakterizovat a zhodnotit stávající procesy a navrhnout možné způsoby zlepšení současné situace.

Podniky systematicky vzdělávají své zaměstnance jak po pracovní, tak po osobní stránce a posilují vztah zaměstnanců ke společnosti. K úplné spokojenosti zaměstnanců patří i motivace ze strany nadřízených. Ta přichází v různých podobách, ale také k práci motivuje správným zaškolením na cílovou roli. Investice do vzdělávání a kvalifikace zaměstnanců se staly významným prvkem pro obě strany. Firmy a podniky se systematicky snaží zaškolovat své zaměstnance, aby se společně s motivací cítili na svém pracovním místě sebejistě a odváděli svou práci co nejlépe a nejproduktivněji.

Cílem práce je identifikovat a zhodnotit současnou úroveň zaškolování ve společnosti BILLA a zjistit, zda tato úroveň zaškolování je dostatečná. V případě, že dostatečnou nebude, navrhnou prostor ke zlepšení. Postupem k identifikaci zaškolování bude shromáždění a seřídění teoretických poznatků spojených se zaškolováním zaměstnanců, stanovení metodického postupu práce, připravení dotazníkového řešení zaměstnanecké spokojenosti se zaškolováním, popis současné situace ve společnosti, realizace dotazníku a shrnutí s prostorem ke zlepšení. Zaškolení zaměstnanců je důležitým nástrojem pro zajištění konkurenceschopnosti podniků a firem. Má přímý vliv na výkonnost jednotlivce, ale i celých týmů. Pozitivní vliv školení přináší zaměstnancům ucelený pohled na problematiku společnosti a plnění jejich stanovených cílů. Závěrečná práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

V teoretické části je na základě studia z odborné literatury zaměřující se na vysoký management a zaškolování zaměstnanců v korporátech zpracován literární přehled, kde je vysvětlen zaškolovací proces a jeho vliv na lidské zdroje ve společnosti. V první části závěrečné práce je nastíněn kontext zvoleného tématu. Vazba mezi správným zaškolováním zaměstnanců společnosti a následným použitím v praxi. Další kapitoly se budou podrobněji zabývat oblastní nabízených programů zaškolení zaměstnanců centrály i provozu. Následně je definována hypotéza pro aplikační část závěrečné práce.

Pro vypracování praktické části byla vytvořena charakteristika zaměstnanců a jejich zaškolení ve společnosti BILLA formou metody anonymního dotazníkového šetření. BILLA je součástí skupiny REWE International AG. Na českém trhu působí od roku 1990. S obratem ve výši 22,6 mld. Kč, s 240 prodejny a 6000 zaměstnanci je BILLA lídrem na trhu supermarketů. Dotazník byl formulován do dvaceti komplexních otázek ohledně zaškolování, rozvoje a vzdělávání. Pro dosažení co nejvyššího a nejkomplexnějšího počtu zúčastněných zaměstnanců



společnosti byla použita profesní síť LinkedIn s 1800 sledujícími, dále se zúčastnilo více jak 30 zaměstnanců z prodejny BILLA, dále osobním oslovováním zaměstnanců z jiných prodejen, přes managery na centrále a vytvoření menších skupin odpovídali zaměstnanci v logistickém centru a na centrále.

Anonymní dotazník vyplnilo přes sto respondentů, byl upraven pomocí služby [www.survio.cz](http://www.survio.cz) a jeho kompletní znění přikládám v příloze. Informace, které jsou v praktické části dotazníku uvedeny, pocházejí především z internetových zdrojů nejčastěji kladených otázek na respondenty. V závěrečné části byly všechny zjištěné výsledky shrnuty, zhodnoceny a jsou uvedeny návrhy změn, jak zlepšit již dosavadní vzdělávací program společnosti. Cílem závěrečné práce je pomocí anonymního dotazníku zhodnotit stav zaškolování v BILLA Česká republika a navrhnout zlepšení k efektivnějšímu zaškolení zaměstnanců prodejen, logistiky a centrály.

## **2 Teoreticko – metodologická část**

V první části závěrečné práce je nastíněn kontext zvoleného tématu. Vazba mezi správným zaškolením zaměstnanců společnosti a následným použitím v praxi. Další kapitoly se budou podrobněji zabývat oblastí nabízených programů zaškolení zaměstnanců centrály i provozu. Následně je definována hypotéza pro aplikační část závěrečné práce. Cílem práce je identifikování stavu a v případě zjištění nedostatku navrhnout zlepšení.

### **2.1 Vliv zaměstnanců na úspěšnost organizace**

Výkonnost firmy je dána výkonností procesu a výkonností lidí. Tyto dva faktory jsou na sobě závislé. Jen stěží si lze představit výkonné a sofistikované procesy, které budou realizovat nevýkonní lidé. Čím chceme, aby byli pracovníci výkonnější, pracovali efektivněji, tím potřebujeme vyšší míru sebeřízení a kompetencí. Vysoká výkonnost firmy podle Koubka (2015, s.49) není záležitostí pouze HR oddělení, ale také součástí práce všech vedoucích pracovníků. Tito lidé jsou součástí personální strategie a pracovních míst, které odhadují potřebu personálních zdrojů, iniciují získávání pracovníků a vybírají mezi vhodnými uchazeči na předem vypsána pracovní místa.

#### **Trh práce a jeho účastníci**

Trh práce je založen na vztahu zaměstnance, který svou práci nabízí a zaměstnavatele, který je ochoten za nabízenou práci zaplatit. Snahou nabízejícího je svou práci prodat za co nejvyšší výplatu a zaměstnavatel, v tomto případě kupující chce, aby cena byla co nejnižší a současně práce zaměstnance odvedena co nejkvalitněji.

#### **Rozvoj talentu**

Horváthová (2011, s.77) uvádí, že v momentě, kdy firma objeví v člověku talent, či chuť přijmout větší zodpovědnost za svou práci, měla by organizace tyto talenty dále rozvíjet a nedovolit jim, aby organizaci z jakýchkoliv důvodů opustili. Měla by jim být nabídnuta náročnější práce, poskytnuta možnost dalšího rozvoje k získání schopností vyžadovaných pro práci v komplexnějších pracovních pozicích. Tyto talenty by měly být podporovány a odměňovány hlavně prostřednictvím pobídkových programů, které firma nabízí. Měla by jim být dána možnost pracovat na speciálních projektech a umožnit jim rozvíjet jejich kvality.

Dále by měla těmto talentům nabídnout možnost rozvoje jejich silných stránek, zlepšit individuální výkon u jednotlivých kompetencí, posílit jejich motivaci a umožnit rozvoj jejich budoucí kariéry. Pro talentované zaměstnance by měl v organizaci být vivinut a v úzké součinnosti jich přímými nadřízenými realizován speciální rozvojový program, který by měl mít podobu uceleného programu pro přesně specifikovanou skupinu talentů, měl by být doplněn o individuální potřeby jednotlivých účastníků a jejich program a motivaci. Tento program by měl být nadstavbou běžného rozvoje nabídky i individuální péče, která by se talentovaným zaměstnancům měla standartně dostavit ze strany nadřízených a oddělení lidských zdrojů.

#### **Výběr a získávání pracovních sil**

Podle Tomana (2022, s.12) stále více firem nabírá zaměstnance ze zahraničí, kdy logistické a maloobchodní firmy se potýkají stále s nedostatkem kvalitních a zodpovědných zaměstnanců. Pracovníci by měli být vybíráni pouze na základě schopnosti vykonávat práci a jejich pozici jim přidělenou, neměli by být vybíráni na základě osobních sympatií, pohlaví, či věku. Koubek (2015, s.22) tvrdí, že efektivní výběr pracovníků může pomoci redukovat potřebu dalšího vzdělávání. Z opačného úhlu pohledu je to tak, že efektivní vzdělávací systém uvnitř organizace umožňuje přijímat pracovníky, kteří nejsou zcela odborně připraveni pro práci na dané pozici.

Tento zavedený systém zajišťuje doplnění potřebných znalostí a schopností pracovníků pro danou pozici. Podle statistik zaměstnávání v maloobchodních řetězcích využívá stále více firem možnosti využívání agenturních zaměstnanců. Tyto agenturní společnosti zajišťují zaškolené zaměstnance pro maloobchodní řetězce a vykrývají nejčastěji sezónní výkyvy anebo dovolenou kmenových zaměstnanců. Proces získávání zaměstnanců přes agenturní společnosti je jednoznačně rychlejší a snadnějším způsobem, jak získat zaměstnance pro svou prodejnu.

### **Přijímací řízení a správný výběr zaměstnanců**

Valášková (2018, s.17) tvrdí, že u každého nového zaměstnance musí být předem dán plán zaškolení. V literatuře je někdy používán termín orientace, který zahrnuje širokou škálu oblastí, týkající se nejen dané pracovní pozice, ale celkového začlenění dle firmy. Podle (Zákoníku práce, zákon č. 262/2006 Sb.) je firma povinna zaškolit zaměstnance, kteří vstupují do zaměstnání bez dřívější kvalifikace. Za toto zaškolení se považuje výkon práce a během školení zaměstnanci náleží příslušná pracovní mzda. Dříve než může firma správně zaměstnance zaškolit, musí je nejdříve nabrat. Tento stav se dává potencionálním uchazečům vědět především na webových stránkách.

Dále se využívají inzertní plochy u prodejen či skladů nebo může každá prodejna libovolně vystavit na inzertní plochu inzerát, například na úsek vybalování zboží. Po přijetí nabídky zaměstnání uchazečem začíná proces přijímání. Prvním krokem je návštěva příslušného místa výkonu práce, kde proběhne pohovor mezi uchazečem a nadřízeným. Pokud uchazeč projde přijímacím řízením je nucen absolvovat vstupní lékařskou prohlídku u firemního lékaře. Pokud vstupní lékařskou prohlídkou projde, je s potvrzením přizván k vypracování a sepsání pracovní smlouvy. Každý nový zaměstnanec je zapsán do centrální evidence a nafasuje firemní oblečení. Dalším krokem je seznámení zaměstnance se zásadami BOZP, projde bezpečnostním a hygienickým školením a je seznámen s ostatními pracovníky na jeho pracovišti. V první den zaměstnance se zahájí zaškolovací proces, který trvá u většiny zaměstnanců po dobu jejich zkušební doby.

## **2.2 Metody vzdělávání zaměstnanců**

Koucká (1999, s. 33) tvrdí, že vzdělávání a učení je nepřetržitý proces v průběhu celého života. Vzdělávání je proces rozvoje lidského potenciálu a realizuje se prostřednictvím mechanismu učení. Učení a vzdělávání souvisí s volbou povolání. Příprava a učení zejména na vysokoškolské úrovni usnadňuje člověku učit se novým věcem a rychleji se přizpůsobit novému prostředí. Pracovní výkon je souhrnný pojem pro kvalitu a kvantitu vykonané práce daným pracovníkem a jeho přístup k práci reflektuje jeho schopnosti a ochotu vykonávat přidělené pracovní úkoly, tvrdí Farkačová (2020, s.62).

Dle Armstronga (2016, s.14) je vzdělávání proces, během kterého zaměstnanec nabývá a rozvíjí nové dovednosti, znalosti a schopnosti či postoje. Je založený na zkušenostech, cílově orientovaný a ovlivňuje poznání a chování každého zaměstnance. Podle Koubka (2015, s.32) se podnikové vzdělávání točí kolem samotných zaměstnanců se smyslem, že si jich management velmi váží, dává jim podporu ve vzdělávání a přispívá ve společnosti ke zvyšování a zkvalitňování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji daného celku společnosti. Běhounková (2017, s.7) se domnívá, že v minulosti bylo vzdělávání pro pracovníky za odměnu nebo se za vzdělávání utrácely poslední peníze firmy bez rozpočtu a bez cíle. Současný svět je ale netrpělivý, zaměřený na dosahování cílů bez hranic, států či kontinentů. Firmy vyžadují maximální interaktivitu, minimální teorii a vše implementovat co nejrychleji do praxe. To vše se vyžaduje při minimální investici času a energie do vlastního rozvoje. Koubek (2015, s.35)

odává, že společnosti také požadují, aby pracovníci byli nejen odborně připraveni, ale aby byli schopni si osvojit nové znalosti a dovednosti včetně žádoucích rysů osobnosti.

Dvořáková (2007, s.22) k tomu dodává, že tradiční způsoby vzdělávání, doškolování či zácviku nebo přeškolování jsou již nedostačující. Důležitým nástrojem pro zaškolování je rozvoj lidských zdrojů. Ve své knize uvádí Veteška a Tureckiová (2008, s.12), že rozvoj lidských zdrojů je odstraňování rozdílů v kvalifikaci lidí a kvalifikace práce. Dvořáková (2007, s.11) k tomu dodává, že rozvoj lidských zdrojů definuje jako rozvoj rozšiřování sociálního a pracovního potenciálu člověka, který vychází z předpokladu, že investování do lidí se zhodnotí ve formě zvyšování týmového, podnikového a individuálního výkonu.

Podle Kucharčikové a Vodáka (2011, s.69) vyplývá rozvoj lidských zdrojů z jasné vize o potenciálu a schopnostech zaměstnanců a probíhá v souladu s celkovým strategickým rámcem dané společnosti. V neposlední řadě se díky Charvátovi (2007, s.77) rozvoj lidských zdrojů logicky drží jednotného rámce rozvoje lidí. Je významným příspěvkem k úspěšnému dosahování cílů společnosti. Cíl rozvoje lidských zdrojů je dle Armstronga (2015, s.15) zvýšit schopnost lidských zdrojů zároveň s přesvědčením, že lidský kapitál společnosti je hlavním zdrojem konkurenční výhody. Zabezpečuje to, aby společnost měla pro zajišťování svých současných a budoucích potřeb k dispozici správnou kvalitu lidí.

Nejčastějšími důvody, proč se organizace musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců mohou být například změny technologií v organizaci, organizační změny, důraz na kvalitu výrobků, služeb či změna povahy práce. Koubek (2015, s.81) dále tvrdí, že většina firem v dnešní době implementuje změny v oblasti dalšího vzdělávání. V dnešní době je stále složitější najít kvalitního zaměstnance a udržet si ho. Ve velkých firmách je viditelný odklon od jednorázových tréninků k dlouhodobým rozvojovým aktivitám. Které cílí na plynulé zlepšování a zvyšování kompetencí.

Dle Tureckiové (2004, s.14) se metody vzdělávání pracovníků dělí na tři přístupy. Prvním přístupem je organizování jednotlivých vzdělávacích akcí. Tyto akce reagují na aktuální potřeby pracovníků nebo organizace a odstraňují rozdíly mezi reálnou a aktuální požadovanou kvalitou. Vzhledem ke své nahodilosti nemohou mít tyto akce skutečný rozvojový či vzdělávací efekt. Tureckiová dále uvádí, že druhým vzdělávacím přístupem je systematický přístup. Tento přístup propojuje personální a podnikovou strategii se systémem firemního vzdělávání. Z hlediska tohoto přístupu je vzdělávání systematickým procesem, prostřednictvím kterého dochází ke změně pracovního chování. Dotýká se jak samotné motivace, tak i jejich způsobů. Poslední metodou vzdělávání je koncepce učící se organizace, která je komplexním modelem rozvoje pracovníků. V takové organizaci se zaměstnanci učí průběžně, na základě každodenní zkušenosti. Jde o cílený a uvědomělý proces, který podporuje rychlejší učení.

Zaměstnanci jsou nejcennějším aktivem organizace. Aby byly firmy konkurenceschopné, musí být jejich zaměstnanci výkonní a úkolem managementu je jejich správné zaškolení. Konkurence a podmínky na trhu práce jsou nejpodstatnější důvody pro vlastní odpovědnost jedince a svůj rozvoj. Problematika správného zaškolování managerů a řadových zaměstnanců je velmi často omílána v literatuře. Každý manager, každý specialista a každý pracovník sám nese hlavní odpovědnost za svůj rozvoj. Zaměstnavatelé mají možnost výběru z nabídky práce. Podniky již nejsou schopny garantovat práci a kariérní postup za dobré výsledky a práce v jednom podniku po celý život již není v reálu skutečností. Němec (2022, s.32). Výchozím předpokladem pracovní úspěšnosti zaměstnanců je jejich výběr. Při výběru zaměstnanců přihlížíme k jejich schopnostem a zkušenostem, ale i zájmům a potřebám. Podle Urbana (2017, s.47) se firmy které

chtějí zvýšit úroveň výkonnosti svých zaměstnanců a kvalitu odvedené práce, by měly definovat standardy, podle kterých budou výkonnost měřit a hodnotit. Je důležité, aby systémy odměňování zaměstnanců na základě dosaženého výkonu byly transparentní a spravedlivé. Školení je systematický přístup ke vzdělání a rozvoji zaměstnanců, který zlepšuje jejich schopnosti. Pracovníkům jsou předávány dovednosti a pracovní postupy potřebné pro efektivní plnění zadaných úkolů, jak Rodrigues ličí (2017, s.32).

Bohoňková (2022, s.43) uvádí, že manažer vede a rozvíjí své zaměstnance tím, že je pro ně učitelem či trenérem, někdy mentorem, jindy poradcem. Manažer jako trenér předává znalosti a informace, vysvětluje nebo ukazuje, jak dělat věci správně. Předává doporučené postupy, dává rady a odpovídá na otázky, často hodnotí a jeho cílem je to, aby se jeho zaměstnanci něco naučili a osvojili si jeho dovednosti. Správným zaškolováním můžeme učit nejen jednotlivé pracovníky, ale i celé týmy. Zaškolování týmu je proces, který provází skupinu lidí na cestě od nastavení společných cílů, jejich realizaci až po zpětnou vazbu. Členové týmu přitom společně:

- Definují, čeho chtějí dosáhnout, jaký je jejich cíl.
- Přemýšlejí, jak daného cíle dosáhnout a jaké metody zvolit.
- Plánují konkrétní kroky.
- Realizují konkrétní kroky, sdílí společné problémy a informace.
- Pociťují odpovědnost za své konání.
- Učí se a zlepšují se.
- Hledají způsoby a cesty, jak lépe dané úkoly příště realizovat.
- Dostávají zpětnou vazbu.

Bohoňková (2022, s. 147) tvrdí, že manažer týmu musí stále hlídat tři paralelní cíle. Prvním cílem je naplnění cílů a úkolů týmu. Aby tým dosáhnul toho, k čemu byl určen je potřeba mu daný úkol správně vysvětlit a ujistit se, zda k jeho vykonání byl zaměstnanec správně proškolen. Během působení na pracovišti musí být zaměstnanci věnována pozornost ohledně správného rozvoje tak, aby se všichni zaměstnanci stále učili a zlepšovali, stávali se efektivnějšími. V neposlední řadě je potřeba věnovat pozornost týmu jako celku, tak aby tým pracoval efektivně a spolehlivě. Dalším bodem je také potenciál zaměstnance. Osobní potenciál člověka tvoří souhrn charakteristik osobnosti, mají sklony k určitým činnostem nebo profesi, předpoklady pro danou práci a jeho nadání.

Potenciál zahrnuje také profil osobnosti, tedy vlastnosti člověka, jeho postoje a motivy. Bělohávek (1994, s.12). Význam potenciálu a vzdělávání v životě pracovníka je patrný v rozvinutém světě, kde je chápán jako prostředek k dosažení hospodářské prosperity. Vychází ze dvou základních myšlenek. Ta první je, že vzdělávání je potřeba umožnit každému a ta druhá, že je třeba nabídnout vzdělávací příležitosti tvrdí Koucký a Kovařovic (1999, s.32). Smyslem vzdělávání je podle Šeráka (2009, s.44) především vyčerpání plného potenciálu volného času, který se tak zařazuje do celoživotního edukativního a socializačního procesu.

## 2.3 Metodický postup

Pro důkladné identifikování potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti je zapotřebí zhodnocení jednotlivých nabízených typů školení, které společnost nabízí. K správné identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byly použity různé nástroje, a to pozorování, kdy při zachycování zkoumaných projevů a rysů zaměstnanců, pouze těch pozorovatelných na účasti při poradách. Dále byla zvolena metoda dotazování formou dotazníkového řešení, které vyplnilo přes sto respondentů. Tyto metody dotazování mohou být zaměřeny směrem ke kvantitativnímu výzkumu nebo spíše směrem výzkumu kvalitativního. V tomto případě byl použit nástroj kvantitativního dotazování a to dotazník. Dále také důkladnou analýzou firemních dokumentů. Tyto data byly získávány jako primární a to svépomocí, jelikož nejsou jinde dostupná a také sekundární formou z dostupných zdrojů jako je literatura či minulé provedené výzkumy. Důležitou otázkou tedy je:

### **Jaký je cíl a obsah vzdělávacích programů ve společnosti BILLA?**

Velmi důležitou složkou vzdělávání je prvotní cíl, kterého má být dosaženo. Cíle mají individuální či celopodnikový charakter a mohou být různé. Nejčastěji se jedná o naplnění požadovaných standartů pozice či dosažení stanovených plánů, setrvání v dlouhodobém pracovním poměru nebo cíle osobní charakteristiky. A však nejčastějším cílem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti je zvýšení finančních ukazatelů. Cíle musí být vždy reálné, dosažitelné a měřitelné.

### **S jakými metodami a nástroji bude zaměstnanec pracovat?**

Organizace aplikuje pro vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců různé metody vzdělávání, které jsou popsány v teoretické části této diplomové práce. Společnost využívá vzdělávání mimo pracoviště nebo na pracovišti, které je mnohem častější. Vzdělávání a rozvoj pracovníka záleží také na vlastní iniciativě kdy vedoucí a nadřízení zaměstnanci mohou být pracovníkům nápomocni k uchopení vhodných příležitostí a nastítnit jim kroky, které vedou k určitému typu vzdělávání.

### **Jsou tyto nástroje dostačující k tomu, aby zaměstnanci byli správně zaškolení?**

Kvalita vzdělávacích programů je součástí interní strategie každé společnosti. Při zajišťování kvalitního vzdělávání a rozvojových činností jsou většinou nadřízení a lektori uvedení do mylných představ, že danou látku vysvětlují natolik důkladně, že jejich proškolení zaměstnanci budou práci podle jejich učebních postupů provádět co nejsvědomitěji.

K důkladnému zjištění odpovědí na tyto otázky v mé seminární práci použiji charakteristiku zaměstnanců a jejich zaškolení ve společnosti BILLA formou anonymního dotazníku. BILLA je součástí skupiny REWE International AG. Na českém trhu působí od roku 1990. S obratem ve výši 22,6 mld. Kč, s 240 prodejnami a 6000 zaměstnanci je BILLA lídrem na trhu supermarketů. Dotazník byl formulován do dvaceti komplexních otázek ohledně zaškolování, rozvoje a vzdělávání.

Pro dosažení co nejvyššího a nejkomplexnějšího počtu zúčastněných zaměstnanců společnosti byla použita profesní síť LinkedIn s 1800 sledujících, dále se zúčastnilo více jak 30 zaměstnanců z prodejny BILLA, dále osobním oslovením zaměstnanců z jiných prodejen, přes managery na centrále a vytvoření menších skupin odpovídali zaměstnanci v logistickém centru a na centrále. Anonymní dotazník vyplnilo přes 100 respondentů, byl upraven pomocí služby [www.survio.cz](http://www.survio.cz) a jeho kompletní znění přikládám v příloze.

Informace, které jsou v praktické části dotazníku uvedeny pocházejí především z internetových zdrojů nejčastěji kladených otázek na respondenty. V závěrečné části byly všechny zjištěné výsledky shrnuty, zhodnoceny a jsou uvedeny návrhy změn, jak zlepšit již dosavadní vzdělávací program společnosti. Cílem závěrečné práce je pomocí anonymního dotazníku zhodnotit stav zaškolování v BILLA Česká republika a navrhnout zlepšení k efektivnějšímu zaškolení zaměstnanců prodejen, logistiky a centrály.

Závěrečná práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části je na základě studia z odborné literatury zaměřující se na vysoký management a zaškolování zaměstnanců v korporátech zpracoval literární přehled, kde je vysvětlen zaškolovací proces a jeho vliv na lidské zdroje ve společnosti.

Pro vypracování praktické části byla vytvořena charakteristika zaměstnanců a jejich zaškolení ve společnosti BILLA formou anonymního dotazníku. Dotazník byl formulován do dvaceti komplexních otázek ohledně zaškolování, rozvoje a vzdělávání. Pro dosažení co nejvyššího a nejkompaktnějšího počtu zúčastněných zaměstnanců společnosti byla použita profesní síť LinkedIn s 1800 sledujícími, dále se zúčastnilo přes 30 zaměstnanců z prodejny BILLA, osobním oslovením zaměstnanců z jiných prodejen, přes managery na centrále a vytvoření menších skupin odpovídali zaměstnanci v logistickém centru a na centrále. Anonymní dotazník vyplnilo přes 100 respondentů, byl upraven pomocí služby [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) a jeho kompletní znění přikládám v příloze.

Informace, které jsou v praktické části dotazníku uvedeny pocházejí především z internetových zdrojů nejčastěji kladených otázek na respondenty. V závěrečné části byly všechny zjištěné výsledky shrnuty, zhodnoceny a jsou uvedeny návrhy změn, jak zlepšit již dosavadní vzdělávací program společnosti.

### **3 Praktická část**

Většina společností má svůj systém zaškolování pro své zaměstnance. Tento systém může být různorodý a zahrnovat různé formy vzdělávání, jako jsou kurzy, tréninky, workshopy, semináře nebo online školení. Cílem zaškolování je obvykle zlepšit dovednosti a znalosti zaměstnanců, aby byli schopni lépe plnit své pracovní povinnosti a přispívat k úspěchu společnosti. Zaškolování může být zaměřeno na různé oblasti, jako jsou technické dovednosti, komunikační schopnosti, řízení projektů, týmová spolupráce nebo osobní rozvoj. Společnosti mohou také nabízet programy pro rozvoj kariéry svých zaměstnanců. Tyto programy mohou zahrnovat mentorování, plánování kariéry, rozvoj leadershipu a další. Zaškolování může být poskytováno interně společností nebo externě prostřednictvím specializovaných vzdělávacích institucí. Náklady na zaškolování jsou obvykle hrazeny společností a mohou být součástí celkových nákladů na vzdělávání zaměstnanců. Výsledkem zaškolování by mělo být zlepšení produktivity a efektivity zaměstnanců, což by mělo vést ke zvýšení ziskovosti a konkurenceschopnosti společnosti.

#### **3.1 Představení společnosti**

Společnost BILLA má velmi komplexní systém zaškolování. Společnost se snaží hledat zaměstnance, kteří dokážou převzít zodpovědnost a jsou ochotni udělat pro společnost či zákazníky něco navíc. Jejich podpora znalostí, silných stránek a dovedností zaměstnanců patří mezi hlavní zájmy společnosti. Firmě velmi záleží na profesním rozvoji ať jde o vedoucí zaměstnance, zaměstnance na prodejnách, ve skladu či na centrále.

Podle oficiálního webu společnosti ([www.billa.cz/onas](http://www.billa.cz/onas)) je BILLA součástí skupiny REWE International AG. Na českém trhu působí od roku 1990. S obratem ve výši 22,6 mld. Kč, s 240 prodejnami a 6000 zaměstnanci je BILLA lídrem na trhu supermarketů. Na průměrné prodejní ploše 900 m<sup>2</sup> nabízí široký výběr produktů známých i privátních značek. Velký důraz je kladen na čerstvý sortiment, jako jsou lahůdky, pečivo, ovoce a zelenina, mléčné produkty, maso a chlazené produkty.

#### **Historie společnosti**

Dne 7. prosince 1953 otevřel Karl Wlaschek ve Vídni první diskontní prodejnu drogistického zboží. Do té doby nebylo možné si nikde nakoupit tak široký sortiment zboží za tak nízké ceny. Během padesátých let se síť jeho prodejen rychle rozšiřovala. Na počátku 60. let bylo v provozu již 45 filiálek. Úspěch revoluční myšlenky diskontního prodeje drogistického zboží vedl zakladatele pana Wlascheka k přenesení aktivit i do oblasti prodeje potravin. V roce 1961 byl zaveden pro všechny filiálky název BILLA ("Billiger Laden" - "Levný obchod").

Ve stejném roce došlo ve všech prodejnách k zavedení na svou dobu revolučního samoobslužného systému prodeje. V roce 1966 byl otevřen první supermarket s prodejní plochou 1000 m<sup>2</sup> a o tři roky později došlo k přesunu centrály do Wr. Neudorfu, kde je sídlo firmy dodnes. BILLA ČR je součástí skupiny REWE International AG. Na českém trhu působí od roku 1990. S obratem ve výši 22,6 mld. Kč, s 240 prodejnami a 6000 zaměstnanci je BILLA lídrem na trhu supermarketů.

Na průměrné prodejní ploše 900 m<sup>2</sup> nabízí široký výběr produktů známých i privátních značek. Velký důraz je kladen na čerstvý sortiment, jako jsou lahůdky, pečivo, ovoce a zelenina, mléčné produkty, maso a chlazené produkty. BILLA se soustředí na podporu českých producentů, proto české potraviny tvoří většinu jejího sortimentu. České potraviny jsou také součástí privátních



značek řetězce Billa – Vocílka, Naše bio, BILLA značka, BILLA Premium, BILLA Easy, Clever a Česká farma.

V 80. letech byly zakládány další koncernové firmy. BIPA (diskontní prodejna parfumerie), MONDO (diskontní prodejna v oblasti potravin), EMMA (prodej zboží denní potřeby). V roce 1988 vzniká firma BILLA-Real, která převzala správu veškerých nemovitostí. První supermarket BILLA v ČR byl otevřen v Brně, ul. Stránského roku 1991.

Již na počátku 90. let začala expanze firmy do dalších evropských zemí. Do dnešního dne byly otevřeny prodejny BILLA v Itálii, České republice, Slovensku, Rusku, Chorvatsku, Rumunsku, Ukrajině a Bulharsku. Všechny zahraniční aktivity byly sdruženy pod firmu EUROBILLA. V roce 1996 se stala novým majitelem koncernu (s výjimkou firem Billa-Real a Libro) německá skupina REWE, která je největším obchodním řetězcem v oblasti prodeje potravin v Evropě.

Na konci 90. let byla otevřena 800. filiálka rakouské BILLY a aktivity se rozšířily i do oblasti cestovního ruchu. V roce 1999 došlo k převzetí cca 40 % aktivit firmy Julius Meinl v Rakousku, což vedlo k nárůstu podílu na rakouském trhu na 34 % a k dalšímu náskoku před konkurencí. Aktivity firmy Billa, s.r.o. v České republice započaly 26. 10. 1991 otevřením první filiálky v Brně. Další filiálky v Praze a Prostějově následovaly s ročním odstupem. V dalších letech pokračovala expanze v rozsahu 5-8 filiálek za rok. K výraznému zrychlení tempa došlo od podzimu 1997.

V roce 1997 bylo postaveno nové sídlo firmy v Modleticích u Prahy, jehož součástí je i centrální sklad pro celou Českou republiku. BILLA se soustředí na podporu českých producentů, proto české potraviny tvoří většinu jejího sortimentu. České potraviny jsou také součástí privátních značek řetězce Billa – Vocílka, Naše bio, BILLA značka, BILLA Premium, BILLA Easy, Clever a Česká farma.

BILLA se soustředí na podporu českých producentů, proto české potraviny tvoří většinu jejího sortimentu. České potraviny jsou také součástí privátních značek řetězce Billa – Vocílka, Naše bio, BILLA značka, BILLA Premium, BILLA Easy, Clever a Česká farma. První supermarket BILLA v ČR byl otevřen v Brně, ul. Stránského roku 1991.



Obr. č. 1. zdroj: [www.billa.cz](http://www.billa.cz)

Obsah této praktické části uvádí hlavní cíl závěrečné práce a popisuje metodiku a způsob vypracování vlastní praktické části práce a zpracovávání dat firmy BILLA včetně dotazníkového šetření, zpracování analýzy výstupu dat a vyhodnocení poznatků dotazníkového průzkumu. V praktické části formou dotazníkového šetření vymezují oblast vzdělávání, rozvoje lidských zdrojů, lidského kapitálu a struktury vzdělávacího procesu vzhledem k aspektům

pracovního trhu. Závěrečná práce řeší aktuální problematiku podnikového vzdělávání a koncepci rozvoje pracovníků ve společnosti BILLA. Hlavním praktickým cílem závěrečné práce je analyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti BILLA, dále charakterizovat a zhodnotit stávající stav a navrhnout možné způsoby řešení v rámci lepšího a efektivnějšího podnikového zaškolování.

V rámci praktické části bude realizován průzkum, který bude proveden formou dotazníkového šetření mezi vybranými zaměstnanci společnosti. Výstup dat z plánovaného dotazníkového šetření poskytne údaje k vyhodnocení koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě. Na základě pozdějších získaných informací a provedené analýzy výsledků průzkumu budou navrženy možné alternativy zlepšení stávající situace. Předmětem metodiky bude provedení současného stavu společnosti BILLA a zhodnotit stávající procesy. Informace o firmě, základní ukazatele, stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě BILLA a další údaje pro vytvoření vlastní praktické části práce budou získány na základě osobní konzultace s vedoucím tréninkového centra BILLA v Praze Barrandov.

Bude podrobně popsán profil společnosti, charakteristika činnosti firmy, personální strategie a stávající koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pro dostačující výzkum bude zvolena kvalitativní forma výzkumu s použitím metody dotazování prostřednictvím online dotazníku survio.com. Dotazník bude vypracován na základě často kladených otázek a definováním skladbou jednotlivých otázek a poté bude dotazník předán vybraným zaměstnancům společnosti, kteří jí budou moci vyplnit pohodlně v práci či doma ze svých osobních PC. Pro přehlednost a účelnost budoucích informací bylo zvoleno jako cílovou skupinu zvolit všechny typy zaměstnanců společnosti BILLA jako jsou pracovníci provozu, centrály či logistiky.

Odpovídat budou jak řadoví zaměstnanci, tak zaměstnanci centrály, středního či vyššího managementu. Pro vypracování praktické části bude vytvořena charakteristika zaměstnanců a jejich zaškolení ve společnosti BILLA formou anonymního dotazníku. Dotazník bude formulován do dvaceti komplexních otázek ohledně zaškolování, rozvoje a vzdělávání. Pro dosažení co nejvyššího a nejkomplexnějšího počtu zúčastněných zaměstnanců společnosti bude použita profesní síť LinkedIn s 1800 sledujícími, dále bude osloveno přes 30 zaměstnanců z prodejny BILLA, osobním oslovováním zaměstnanců z jiných prodejen, přes managery na centrále a vytvoření menších skupin odpovídali zaměstnanci v logistickém centru a na centrále. Zpracování výsledků dotazníkového šetření bude provedeno aritmetickým průměrem a výstupy budou vyjádřeny v procentech zaokrouhlených na celá čísla. Výsledky budou zpracovány do grafů s popisem a vyhodnocením průzkumu.

### **3.2 Analýza současného systému vzdělávání a zaučení zaměstnanců**

Společnost BILLA má přesně dané nástroje, které používá při zaškolování nových či stálých zaměstnanců na jejich svěřené pozice. Ať každý zaměstnanec začne kdekoliv, firma mu nabízí příležitost ke kariéernímu růstu. Těmito nástroji jsou:

- Zaškolení v rámci kolektivu
- E-learning
- Kodex chování
- Školící centrum v Praze a Brně
- Rotace zaměstnance
- Každoroční hodnotící a rozvojový rozhovor

- Trainee program
- Školící program pro aspiranty na vedoucí pozice v prodeji
- Tréninkový katalog „SucCEED“
- Interní odborné tréninky s kvalifikovanými školiteli
- Interní a externí manažerské tréninky
- Mezinárodní manažerské tréninky
- Mentor

Pokud je zaměstnanec ambiciózní a chce převzít zodpovědnost navíc, stará se o věci navíc, které pod něj úplně nespádají. Je otevřený novým myšlenkám a vždy ochoten se zdokonalovat, je odhodlaný poskytovat zákazníkům vynikající služby a naslouchá kolegům, kteří jsou u firmy delší dobu je připraven se zaškolit na vyšší pozici v rámci kariérního růstu.

### **Zaškolení v rámci kolektivu**

Celá společnost BILLA se skládá ze základních tří pylířů interní spolupráce. Provozní část zastupují prodejny, které se skládají z regionálních manažerů, odborných koordinátorů, vedoucích prodejen a zaměstnanců prodejen. Výkonnou složkou je centrála, zastává pozici vedení firmy a určuje směr společnosti. Skládá se z category managementu, IT, technického oddělení, oddělení expanze, HR, různých odvětví managementu a oddělení kvality.

### **E-learning**

Podle Sakové (2007,s.22) je e-learning způsob výuky realizovaný prostřednictvím informačních a komunikačních technologií prostřednictvím podpory moderních elektronických prostředků jako jsou počítače či internet. Je to forma on-line nebo off-line výuky, bez přítomnosti učitele. Dozvědět se hlavní informace rychle a efektivně je trendem moderní doby. Pro každého nového zaměstnance je jeho absolvování na prodejně tím prvním, čím musí projít. E-learning je aplikace sloužící k výuce zaměstnanců, prostřednictvím PC na prodejně. Jedná se o interaktivní kurz, který se přehrává v internetovém prohlížeči.

V průběhu přehrávání musí zaměstnanec používat interaktivní objekty a odpovídat na otázky. Celý tento kurz slouží k podání základních, obecných informací o společnosti, o práci na prodejně a sortimentu. E-learningový kurz je pouze jednou částí standartního zaškolení nového zaměstnance. Hlavní částí je zaškolení ze strany prodejen. Každý nově přijatý zaměstnanec společnosti nebo brigádník je povinen absolvovat vstupní on-line kurz na svěřené prodejně. Po úspěšném absolvování obdrží diplom se svým jménem, který podepíše.

Součástí vstupního e-learning kurzu je základní práce s GDPR, KKM, d-Storem, úsekem MOPRO a prací s interním elektronickým zařízením s názvem PDT.

### **Kodex chování**

Podle (Lionela Souqua, 2020), člena představenstva společnosti REWE Group by každý zaměstnanec společnosti BILLA Česká republika měl dodržovat sedm základních cílů k dosažení správného chování ve firemní kultuře. Každá zdravá společnost by měla mít svou vizi. Vize naší společnosti zní: „Společně za lepší život“. Splnit jí mohou zaměstnanci společnosti jedině tehdy, pokud potáhnou za jeden jediný provaz. Kodex chování je určen všem

zaměstnancům, a to včetně vedoucích pracovníků, či řídicím orgánům REWE Group. Tento kodex chování slouží jako rádce a průvodce každého dne podpory k dosažení cílů společnosti při každém kontaktu se zákazníkem, u každého rozhodnutí či jednotlivého jednání.

Kodex chování apeluje na to, aby zaměstnanci vytvářeli kulturu vzájemného respektu a loajality. Definuje četnost a spolehlivost jako zásady každodenní práce. V souhrnu po zaměstnancích požaduje jednat na přímo, zůstat vždy poctivý a udržitelně se zasazovat o lepší život. Otázkou je, zda má kodex pozitivní vliv na růst pracovníků? Abychom dokázali jednoznačně odpovědět na otázku účinnosti kodexu, představíme si jeho pravidla:

Prvním pravidlem podle Kodexu chování společnosti BILLA je chování s respektem. Jedná se o chování vůči kolegům, zákazníkům a obchodním partnerům, která je založena na respektu a je základním předpokladem skutečné spolupráce. Jedná se zejména o profesní život, kde může docházet k rozdílným názorům a výzvám, které lze překonat jen se vzájemným respektem. Tento styl přístupu posouvá vpřed nejen samotné zaměstnance, ale i celou firmu. Rozdílné názory ve firmě jsou nejen nevyhnutelné, ale jsou také nezbytné pro další vývoj firemních produktů, výkonů a procesů. Firma se velmi ohrazuje vůči nerovnému zacházení, šikaně či sexuálnímu obtěžování.

Druhým pravidlem je loajalita. Na každém zaměstnanci je morální povinnost podporovat a chránit dobré jméno firmy REWE Group. Loajalita je v tomto ohledu tím nejdůležitějším předpokladem. Nevhodné nebo neopatrné chování každého zaměstnance může firmě způsobit značné škody. To se týká i prohlášení na veřejnosti. Jedná se hlavně o možný dopad na pověst firmy během rozhovorů, přednášek nebo jiných publikací. Tyto publikace či rozhovory nesmí poškozovat zájmy a cíle firmy. Kromě samotného obsahu hrají roli také čas a rámcové podmínky zveřejnění. V každém případě se musí zaměstnanec vždy obrátit na svého nadřízeného, pokud je ze strany médií kontaktován nebo mu je jakýmkoliv způsobem kladena mediální otázka.

Třetím pravidlem je čestné chování. Je samozřejmostí, že se naše firma chová vůči svým konkurentům vždy korektně. Poctivá hospodářská soutěž je hybnou silou tržního hospodářství, vytváří efektivitu, podporuje inovace a zajišťuje zákazníkům i spotřebitelům větší výběr. Billa s jinými účastníky trhu neuzavírá kartelové dohody, to platí i pro jakoukoliv formu jednání, jejímž cílem je nezákonně ovlivnit hospodářskou soutěž. S firemní konkurenční pozicí zachází firma odpovědně a dbá na to, aby ostatní účastníci trhu neomezovali v rozporu s hospodářskou soutěží a neporušovali požadavky vyplývající z antimonopolních právních předpisů.

Čtvrtým pravidlem je spolehlivost. Svým nasazením a výkony vytvářejí zaměstnanci denně nové materiální a nemateriální firemní majetkové hodnoty. Od každého zaměstnance firma očekává spolehlivost při jeho každodenní činnosti a zacházení s kapitálem firmy. Toto jednání zahrnuje i ochranu veškerého firemního majetku před zneužitím, poškozením či ztrátou. K majetkovým hodnotám nepatří jen produkty a služby, ale také pracovní postupy, databáze či pozice obchodních značek na trhu. Hlavní složkou jsou důvěrné informace a obchodní tajemství firmy, o nich musí zachovávat zaměstnanci absolutní mlčenlivost jak během pracovního poměru, tak i po jeho skončení.

Pátým pravidlem společnosti je na přímo. Mnoho z nás je mimo svoji pracovní dobu aktivních kulturně, politicky, sportovně nebo sociálně. Někteří zaměstnanci ve svém volném čase vykonávají také vedlejší zaměstnání nebo vlastní podíl v jiných firmách. Všemi těmito aktivitami sledujeme zcela rozdílné cíle. Jsou-li soukromé zájmy v rozporu se zájmy firmy,

dochází ke střetu zájmů, který musí být přímočaře vyřešen. Ke střetu zájmu dochází často v důsledku takzvané vedlejší pracovní činnosti. Tu každý ze zaměstnanců může samozřejmě vykonávat, pokud přitom dodržuje určitá pravidla. Naše firma vysloveně vítá dobrovolnickou činnost nebo převzetí funkce ve spolku či jiné veřejné nebo neziskové organizaci, pokud může i nadále plnit své pracovní povinnosti, pokud je tato vedlejší činnost slučitelná s pozicí ve firmě a pokud tím není poškozené dobré jméno společnosti.

Šestým pravidlem je poctivost. Kvůli podplácení a korupci končí činnost řady firem neúspěchem, ale značná škoda tím vzniká i společnosti obecně. Proto je REWE Group zastáncem čestných obchodních vztahů a aktivně bojuje proti korupci a jakékoliv formě hospodářské kriminality. Korupce je zneužití veřejných pravomocí k osobnímu prospěchu. Jako trestný čin je korupce nejběžnější formou hospodářské kriminality. V obchodním styku jsou podplácení obchodních partnerů a jejich zaměstnanců, jakož i vlastní úplatnost, považovány za trestné jednání. Ruku v ruce toto jednání souvisí s citlivou složkou, a to jednáním s úřední osobností.

K této skupině osob patří zejména státní úředníci, zástupci nebo zaměstnanci úřadů, ostatních orgánů veřejné správy, státních podniků nebo veřejných mezinárodních organizací. Poskytnutí výhod nebo uplácení úředních osob je trestným činem, němuž dojde rychleji, než si možná kdokoli z nás myslí. Chování zaměstnanců nesmí nikdy vzbudit dojem, že chtějí ovlivnit určitá rozhodnutí poskytováním darů nebo, že je dokonce naše vlastní obchodní rozhodnutí prodejná. Z toho vyplývá, že musíme být opatrní i ve zdánlivě nevinných situacích.

Posledním, a to sedmým pravidlem je udržitelnost. Udržitelnost není jen trendem, ale je důležitou součástí korporátní strategie. Tato skutečnost je zakotvená do hlavní směrnice o udržitelném podnikání. K základním udržitelným krokům patří prosazování udržitelného sortimentu, jednání s ohledem na životní prostředí a ochranu klimatu, přebírání zodpovědnosti za své zaměstnance a angažování se pro společnost s budoucností. Nabídku toho, jak udržet udržitelnost firma stále rozšiřuje.

Sleduje pozorně velký dodavatelský řetězec a je odhodlána čelit sociálním a environmentálním výzvám s nimiž se každá firma setkává. Firma aktivně těmto problémům jde napřed vydáváním směrnic pro rizikové suroviny s cílem zvýšit povědomí o problematice udržitelnosti a v tomto ohledu změnit trhy a zavést normy pro budoucnost. Firma aktivně usiluje o využití energie, redukci emisí ovlivňující klima a snížení spotřeby zdrojů.

I přes to, že kodex chování společnosti má jasná pravidla a body, jak by se každý zaměstnanec měl chovat, tak ze zkušenosti vyplývá, že ne vždy jsou tyto pravidla dodržována a respektována. Celý kodex chování je pouze návodem směru společnosti a každý zaměstnanec by měl bez výjimky dodržovat zákonná ustanovení. Vedoucí pracovníci musí jít v tomto ohledu obzvláště příkladem. Každý zaměstnanec má možnost nahlásit porušení těchto pravidel a brát je jako součást vstupního bodu k správnému zaškolení. Kodex správného chování je návodem správného směru k růstu zaměstnance. Zaměstnanec nedokáže být ve společnosti úspěšným, pokud nebude ctít a dodržovat základní pravidla. Kodex tímto zjištěním můžeme označit jako vstupenku k správnému růstu zaměstnance.

### **BILLA – kodex**

V BILLE pracují různí lidé, kteří plní zadané úkoly a tím přispívají k tomu, že v BILLE je to, co je. Nedodržování určitých pravidel nezajistí dobrou spolupráci mezi kolegy a může jí značně komplikovat. BILLA – kodex definuje nejdůležitější základní pravidla, která zajišťují

vyvíkající týmovou práci. Jedná se o komplexní návod chování vůči zákazníkům, kolegům v týmu a vůči celé společnosti. Každý ve společnosti má v rámci BILLA – kodexu svá práva, ovšem také své povinnosti. BILLA – kodex je součástí zaškolení a jedná se o patnácti stranou příručku, kterou každý zaměstnanec musí nejen přečíst, ale také se jí ve svém zaměstnání držet. V kodexu najdeme základní informace od zacházení s pracovními prostředky a pomůckami až po zákaznický servis.

### **Školící centrum v Praze a Brně**

V Praze a Brně fungují tréninková centra, kde se pod vedením zkušených interních školitelů zaměstnanci společnosti dovědí všechny potřebné informace ke své práci. Výhodou je, že si na místě většinu dovedností i prakticky vyzkoušejí, a to v bezpečném prostředí specializovaných učeben. Ve školících centrech probíhají školení jak pro nové, tak i pro stávající zaměstnance na různých pozicích.

### **Rotace zaměstnance**

Rotaci Koubek (1997, s.15) ve své knize líčí tím, že se jedná o metodu, při níž je školený pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku, jeho pracovních místech, úsecích či pracovištích. Metody se zejména používají při výchově řídicích pracovníků. Pracovní rotace je také záměrná snaha seznámit zaměstnance v rámci podniku s více druhy prací a činností, nahlédnout na práci kolegů a účastnit se například projektů, které přímo nespádají do jejich kompetence. Společnost BILLA tuto rotaci prováděla v hojném počtu a například během svátků kolegové z centrály chodili vypomáhat do skladů nebo přímo na prodejny.

### **Každoroční hodnotící a rozvojový rozhovor**

Profesní, odborný rozvoj a vzdělávání zaměstnance je zaměřen na udržení a rozvoj příslušné odbornosti. Hroník (2006, s.23) uvádí, že z provedeného hodnocení bude také vycházet následný rozvoj kompetencí, který může být zaměřen na posílení dalších kompetencí důležitých pro zlepšení pracovního výkonu. Na základě hodnocení pracovní výkonnosti a hodnocení kompetencí lze směřovat další vývoj pracovní kariéry hodnoceného zaměstnance. Tento vývoj kariéry se může uchylovat směrem setrvání na stávajícím místě, posun na jinou pracovní pozici anebo do jiného pracovního útvaru, zařazení do skupiny pracovníků s vysokým potenciálem nebo povýšení. Halík (2008, s.36) také doplnil jedno zásadní úskalí hodnocení výkonu, pokud bude hodnocení provedeno špatně, může zaměstnanec působit spíše jako demotivující prvek. Hodnocení musí být připraveno tak, aby nevedlo k poklesu motivace a produktivity práce. Každý vedoucí by měl zvládnout objektivně hodnotit každého svého zaměstnance a zaměstnankyni, který projde procesem hodnocení, musí mít pocit, že má názor svého nadřízeného na svoji práci a pracovní výkon.

### **Trainee program**

Podle portálu vysokých škol je trainee program vhodnou alternativou, jak nastartovat kariéru studenta. Jedná se o formu dlouhodobé stáže a úkolem programu je vychovat nové talenty do juniorských pozic ve firmě. Účastníci tohoto programu se dostanou do kontaktu s kolegy a samotnou firmou, nahlíží do pracovního prostředí firmy a poznají konkrétní problémy na pracovišti. Po studiích lze tímto programem získat velmi cenné zkušenosti a kontakty. Firma chce tímto způsobem vychovávat kvalifikované zaměstnance z absolventů vysokých škol. BILLA Česká republika spustila před dvěma lety jako ostatní supermarketové a diskontní řetězce svůj trainee program, kterým prošla první účastnice, která dostala svou finální pozici na centrále REWE v Rakousku.

Trainee programy jsou pro firmy velmi finančně náročné, protože účastníci během programu pobírají ve většině případů plnohodnotný plat a čerpají veškeré benefity. Trainee programy mohou být dlouhé měsíce až roky, podle náročnosti vykonávané pozice. Nejčastěji jsou trainee programy zaměřeny na finance, marketing, lidské zdroje a provoz. Trainee se tímto způsobem seznámí s různými úseky společnosti a pod vedením zkušených manažerů úseků se zaučuje v činnostech jednotlivých oddělení a plní praktické úkoly. Po kolečku ve firmě přecházejí na svěřenou pozici, kterou si volí buď před začátkem celého programu nebo během absolvování na míru.

### **Školící program pro aspiranty na vedoucí pozice v prodeji**

Aspirantský program je systém vzdělávání pro budoucí vedoucí provozu. Tento systém je velmi podobný Trainee programu. Liší se pouze tím, že do aspirantského programu se hlásí zaměstnanci, kteří již mají nabitě zkušenosti na obdobné pozici. Jedná se tedy o uvedení zaměstnance do procesů firmy. Každému aspirantovi je na začátku výcviku přiřazen kouč. Podle Folwarczné (2010, s.45) kouč pracuje s cíli, které by měly být časově ohraničené. Pomáhá pracovníkovi hledat co opravdu potřebuje a také nahlízet na řešenou situaci novým způsobem. Při nástupu do tréninku dostane aspirant přesný plán zaškolení, kde bude působit a co vše je potřeba aby se naučil pro budoucí výkon svého zaměstnání.

Během svého tréninku podává pravidelné reporty svému kouči a informuje ho o průběhu svého zaškolování. Po úspěšném absolvování aspirantského programu je jeho ukončení podmíněno úspěšným zakončením zkoušek před komisí.

### **Tréninkový katalog „SucCEED“**

Tréninkový katalog SucCEED funguje jako nástroj pro vedoucí zaměstnance o možnosti vzdělávání ve firmě. Celý katalog se dělí do čtyř částí. První částí jsou manažerské tréninky, které jsou důkladně popsány. Je zde uvedeno, pro koho jsou tréninky určeny a jak mohou pomoci manažerům k prohloubení jejich dosavadních znalostí. Tvoří jí kurzy typu: Leadership Development Program, vedení lidí pro nové vedoucí, time management a kritický rozhovor a zpětná vazba. Druhá část tréninku tvoří takzvané speciální tréninky. Vedoucí pracovníci mají na výběr z tréninku náboru, adaptace, práce s náborovou aplikací Teamio, hodnotících rozhovorů, pracovního práva, efektivnosti plánování pracovní doby či finančního myšlení a prodejních dovedností. Třetí částí je návod k e-learningu.

Do hloubky popisuje, co je v e-learningu zařazeno a čemu se e-learning věnuje. Poslední částí jsou tréninková centra. Zde jsou podrobně popsána tréninková centra a všechny kurzy, které lze v tréninkovém centru absolvovat.

### **Interní odborné tréninky s kvalifikovanými školiteli**

Interní odborné tréninky, takzvané koučování je metoda, kde trenér nedává pevné doporučení nebo rady a neovlivňuje zaměstnance svým postojem, ale hledají řešení společně.

### **Interní a externí manažerské tréninky**

Interní a externí manažerské tréninky označuje souhrn vzdělávacích aktivit, které jsou pod záštitou společnosti. Jedná se o aktivity, které jsou obvykle školeny personálním útvarem a samostatným útvarem pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. Podle Armstronga (1999, s.23) je základním cílem podnikového vzdělávání pomoc organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje. V tomto případě se jedná o lidi, které společnost

zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu, který se nám vrátí.

### **Mezinárodní manažerské tréninky**

Donnelly (1999, s.44) tvrdí, že organizace může dosáhnout lepšího postavení v budoucnu, jsou-li její manažeři schopni hrát roli v jejím rozvoji. Billa nabízí mezinárodní manažerské tréninky, které vysílají nadané manažery do zahraničí, aby se mohli učit od zkušenějších kolegů a poznali problémy a nabyli zkušenostmi i v jiných státech EU. U pracovníka v manažerské funkci vnímáme jednak jeho osobní rysy, tak i potřebné kompetence. Znalost a uplatňování řídicích praktik nazýváme tvrdými dovednostmi manažera, tvrdí Lojda (2011, s.13).

### **Mentor**

Každý nový zaměstnanec, který nastoupí do firmy dostane od svého nadřízeného pracovní oblečení, uvítací balíček, plán zaškolení a je mu přidělen takzvaný mentor. Petrášová (2014, s. 31) uvádí, že mentor je člověk, který má na naše zaměstnance značný vliv. Pokud by bylo možné předat informace jen pomocí knih, prezentací a naučných příruček, byly by mentoři bez práce a stačilo by pouze čerpat a číst to, co nám firma nabízí.

Takto to nicméně nefunguje, a proto je mezi dvěma jedinci ještě další způsob přenosu než pouhým čtením. Je to mentorink. Každý nový zaměstnanec rychle pozná, co je ve firmě skutečně důležité a jak může mentor svými zkušenostmi předat novému zaměstnanci důležité rady a správně ho zaškolit. Mentor také novému zaměstnanci slouží jako psychická podpora ve dnech, kdy je v práci nový, a ještě není v některých věcech tak zbláhý.

## **3.3 Identifikace vzdělávacích potřeb**

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti BILLA je velmi důležitá. Potvrzení či vyvrácení praktické části mé závěrečné práce jsem uskutečnil formou anonymního dotazníku tvořeného z dvaceti otázek na téma zaškolování, vzdělávání a rozvoj přímo ve společnosti BILLA. Dotazník byl podán k vyplnění kolegům z centrály, provozu a logistiky a anonymně na něj odpovědělo 103 respondentů, a proto mohu představit analytický pohled na to, zda zaškolování ve společnosti má prostor ke zlepšení nebo je zcela dostatečné.

### **Výsledek dotazníku**

Podle Buckleyho (2004, s.187) je důležitým stádiem školícího procesu najít, jak bylo školení účinné. Je málo těch, kteří by nesouhlasili s tím, že je ještě mnoho organizací, kde je vyhodnocení školení buď ignorováno nebo se k němu přistupuje nepřesvědčivým, nebo neprofesionálním způsobem. V některých organizacích byly dokonce vzneseny námitky, že je školení příliš drahé, ve skutečnosti nic nedokazuje, nebo je nelze skutečně aplikovat, protože školení nemůže být oceněno ve finančních termínech. Tato kapitola se zabývá vyhodnocením výsledků dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo prováděno napříč třemi největšími oddíly společnosti a to logistiky, centrály a provozu.

Z důvodu vysoké účasti respondentů byly data zaokrouhleny na celá čísla. Z dotazníkového zjištění můžu konstatovat, že firma BILLA má vypracovaný systém pravidel a standart kvalifikace zaměstnanců. Personální útvar řídí a organizuje interní formy vzdělávacích aktivit a posuzuje externí nabídky vzdělávacích programů. Školení je zabezpečeno převážně z interních zdrojů to způsobuje příliš velký důraz na stanovenou strategii firmy a malý rozhled v oblasti zaškolování z externích zdrojů. I přes to, že se firma snaží poskytnout dostatek nástrojů k správnému zaškolení zaměstnanců způsobuje to stav, že ne všichni zaměstnanci



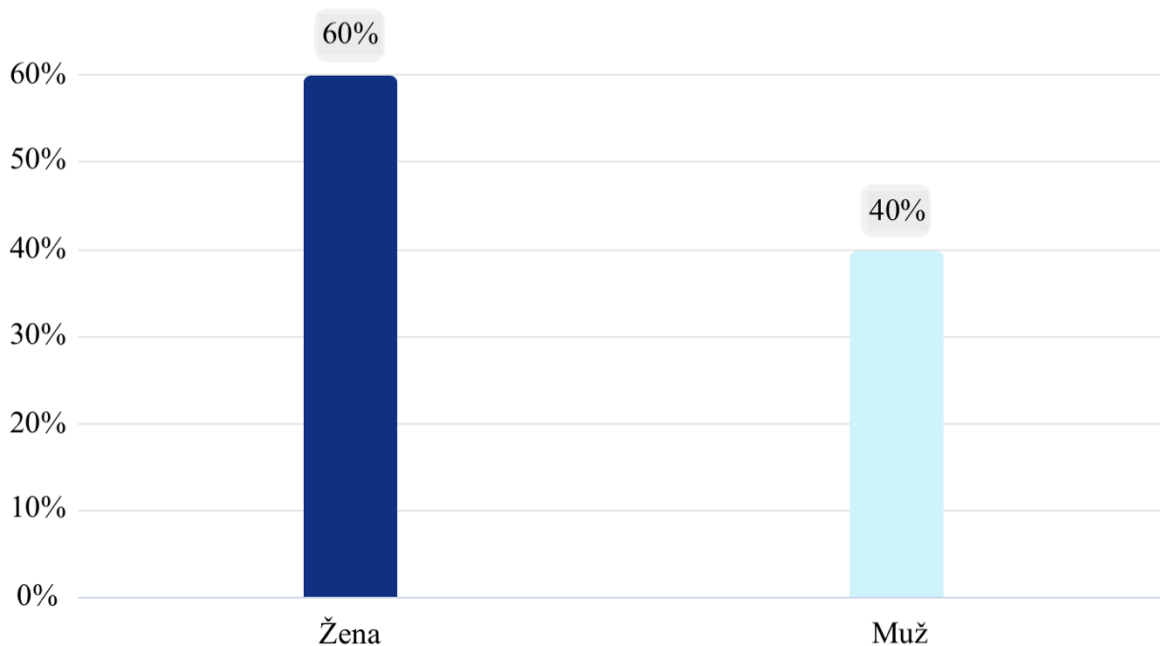
firmy jsou proškoleni. Současný systém proškolení je cílen podle odbornosti, především je zaměřený na určité pozice ve firmě či na principu vyžádání si školení v případě potřeby anebo vyššího zájmu ve společnosti.

## Dotazník

### Pohlaví:

Pohlaví v práci se týká rozdílů v přístupu ke pracovnímu trhu, pracovních podmínkách, platových podmínkách a postavení na základě genderové identity. Může se jednat o diskriminaci na základě pohlaví, kdy jsou určité pozice nebo benefity spojeny s určitým pohlavím, nebo o nerovné příležitosti v rámci kariéry na základě stereotypů o pohlavích. Snahou je zajistit rovné zacházení a příležitosti pro muže a ženy na pracovišti bez ohledu na jejich gender. V rámci dotázaných zaměstnanců společnosti odpovědělo na otázku pohlaví 60 % žen a 40 % mužů. I když se otázka typu pohlaví může zdát relevantní, mnoho zaměstnankyň nepracuje jen na centrále, ale také v logistice, a hlavně v provozu na prodejnách.

Graf 1 Pohlaví



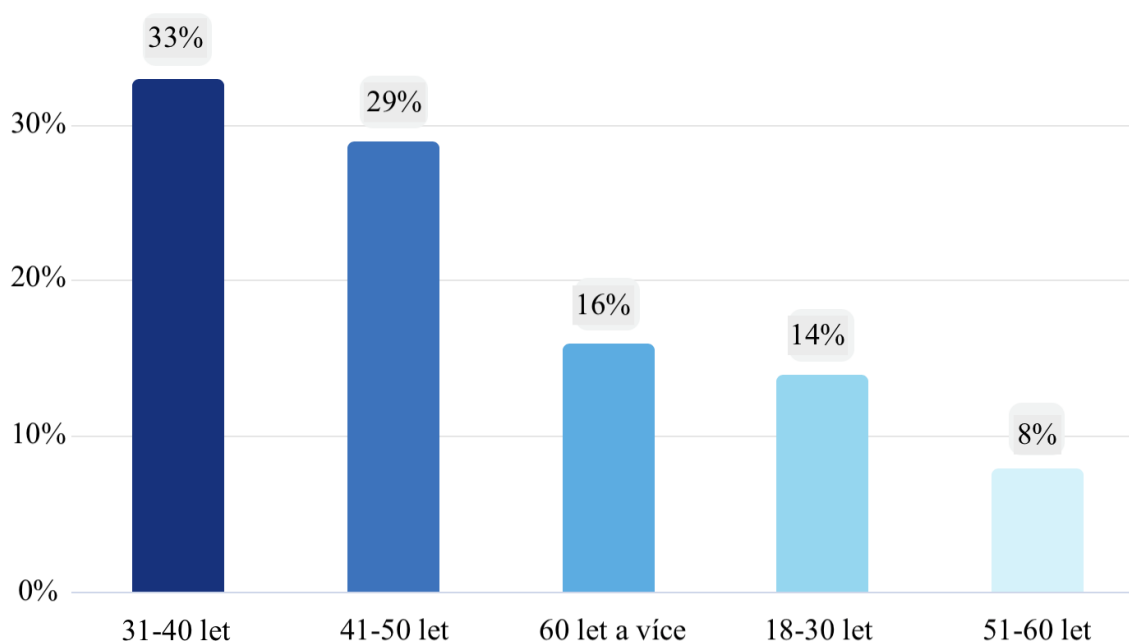
Zdroj grafu: Vlastní zpracování

Z průzkumu vyplývá, že v dané práci je pravděpodobně větší zastoupení mužů než žen. To může být způsobeno různými faktory, jako jsou tradiční genderové role, diskriminace na základě pohlaví nebo preference zaměstnavatele. Je důležité zajistit, aby byly pracovní příležitosti přístupné pro všechny bez ohledu na pohlaví a aby byla dodržována rovnost při náboru a výběru zaměstnanců.

## Jaký je Váš věk?

Věk v práci se týká diskriminace na základě věku při zaměstnávání nebo znevýhodňování pracovníků na základě věku při kariérních příležitostech, omezování přístupu ke vzdělání a dalším školením, které jsou klíčové pro kariérní postup. Tento druh diskriminace se obvykle nazývá "věková diskriminace". Diskriminace na základě věku je často vnímána jako jedna z nejčastějších a nejméně řešených forem diskriminace v pracovním prostředí. Z tohoto důvodu existují právní předpisy, které mají chránit zaměstnance před diskriminací na základě věku a zajistit jim rovné příležitosti bez ohledu na jejich věk. Nejvíce respondentů se řadí do věkové kategorie 31-40 let, celkem 33 % respondentů. 29 % respondentů je ve věku 41-50 let, 16 % respondentů je starších 60 let, 14 % respondentů je ve věku 18-30 let a nejmenší skupinou respondentů, kteří odpovídali na anonymní otázku je mezi 51-60 lety.

Graf 2 Jaký je Váš věk?



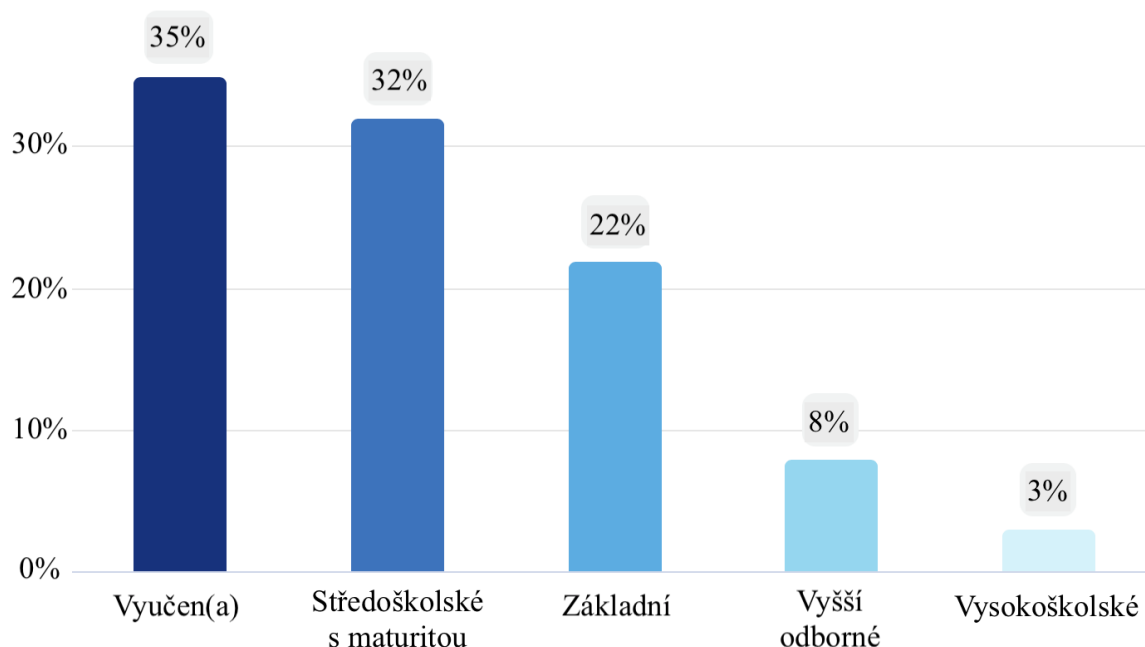
Zdroj grafu: Vlastní zpracování

Z průzkumu vyplývá několik možných vlivů na pracovní prostředí a výkonnost firmy. 1. Zkušenosti a know-how: Starší zaměstnanci mají obvykle více zkušeností a know-how, což může být pro firmu velmi cenné. Mohou být schopni lépe řešit složité problémy a poskytnout cenné rady a nápady. 2. Náklady na zaměstnance: Starší zaměstnanci mohou být dražší než mladší, protože mají obvykle vyšší platy a nároky na benefity. To může ovlivnit náklady firmy na zaměstnance. 3. Flexibilita: Mladší zaměstnanci jsou obvykle více flexibilní a otevření novým technologiím a trendům. Starší zaměstnanci mohou být méně ochotni přijmout nové postupy a technologie. 4. Rozdílný pracovní styl: Mladší zaměstnanci mohou mít jiný pracovní styl než starší, což může vést k rozdílným očekáváním ohledně pracovního prostředí a kultury firmy. Celkově je důležité, aby firma dokázala využít všechny své zaměstnance, bez ohledu na jejich věk. To může zahrnovat poskytování příležitostí pro rozvoj a vzdělávání, aby se starší zaměstnanci mohli učit nové technologie a postupy, stejně jako poskytování prostoru pro mladší zaměstnance, aby mohli přinést nové nápady a inovace.

### Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nejvyšší dosažené vzdělání nutné k práci se může výrazně lišit v závislosti na zaměstnání. U některých pracovních pozic je nejvyšší dosažené vzdělání zásadní a bez něj nelze danou práci vykonávat, jako například u lékařů, stavebních inženýrů nebo právníků. U jiných pozic je nejvyšší dosažené vzdělání sice důležité, ale ne rozhodující, jako například při hledání zaměstnání v oboru marketingu, umění nebo novinářiny. V některých případech mohou mít vysokou úroveň praktické zkušenosti a dovednosti stejnou váhu jako formální vzdělání. Přesto by měl být každý zaměstnanec vybaven základními dovednostmi a znalostmi, které jsou v oboru požadovány, a měl by mít možnost dálkového vzdělávání a rozvoje svých schopností během své kariéry. Mnoho zaměstnanců, kteří pracují v logistice a na prodejnách, ale i na centrále je vyučeno, celkem 35 % dotázaných. 32 % respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou, 22 % pouze základní. Na centrále, ale i zřídka v provozu a v logistice se objevují zaměstnanci většinou na manažerských pozicích s vyšším nebo vysokoškolským vzděláním.

Graf 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



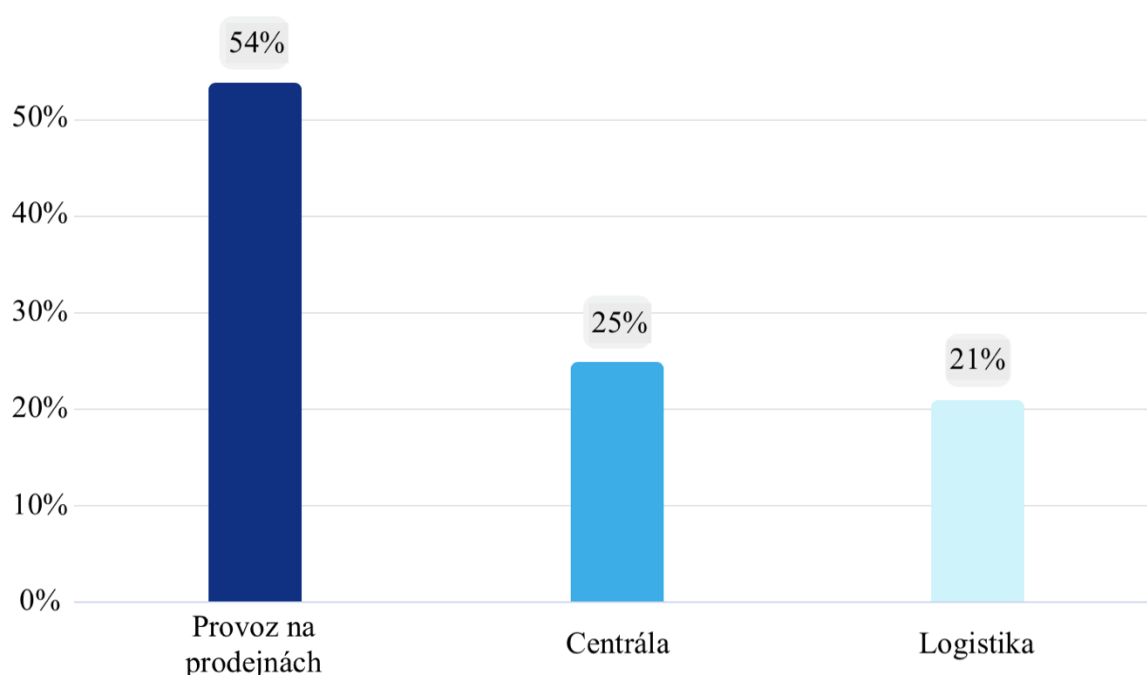
Zdroj grafu: Vlastní zpracování

Z průzkumu vyplývá, že vysokoškolské vzdělání není vždy nezbytné pro úspěšné fungování v určitých pracovních pozicích. Existuje mnoho pracovních pozic, které nevyžadují vysokoškolské vzdělání a zaměstnanci mohou být úspěšní i bez něj. V některých případech může být důležitější praktická zkušenost a schopnost řešit problémy v reálném světě než teoretické znalosti získané na univerzitě. Nicméně, vysokoškolské vzdělání může být stále velmi užitečné pro určité pozice a může pomoci zaměstnancům dosáhnout vyšších platových tříd a kariérního postupu.

### V jakém útvaru pracujete?

Takřka v každém odvětví, na centrále, v provozu či v logistice je vzdělávání pracovníků velmi důležitou součástí kultury podniku. Prvních 54 % respondentů uvedlo, že jejich práce je v úzkém kontaktu se zákazníky, a to přímo na prodejnách. Dalších 25 % respondentů pracuje jako řídicí centrum celé společnosti, a to na centrále. Musí důkladně znát svoji práci, protože na nich nezáleží pouze provoz na prodejnách, ale také v logistice. A poslední nejmenší skupinou respondentů je logistika, která tvoří 21 %. V logistice je zaškolení jednou z nejdůležitějších témat. Ve skladech často pracují cizinci, kteří mají problém s rodným jazykem a jejich zaškolení se musí věnovat značná část manažerského času.

Graf 4 V jakém útvaru pracujete?



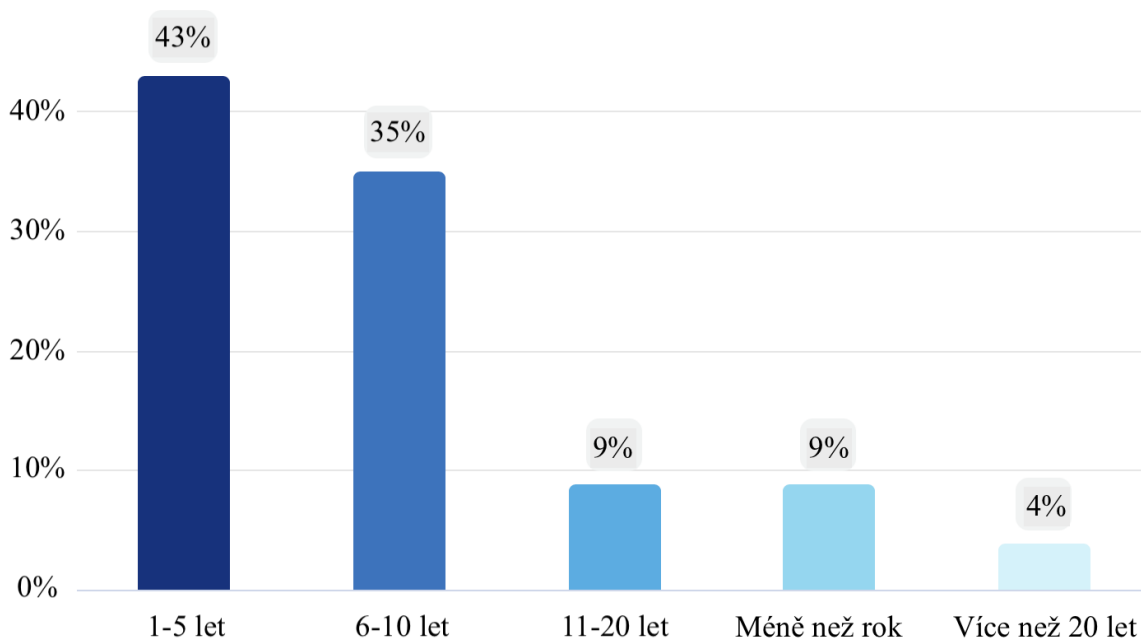
Zdroj grafu: Vlastní zpracování

Z průzkumu vyplývá, že provozní činnosti vyžadují více pracovníků na místě, než je potřeba na centrální úrovni. To může být způsobeno různými faktory, jako jsou například rozsah a složitost provozu, potřeba rychlé reakce na problémy a havárie, nutnost fyzické přítomnosti na místě pro řešení určitých situací, atd. Je důležité zajistit dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků pro každou oblast, aby byla zajištěna bezpečnost a efektivita provozu.

### Jak dlouho pracujete na Vaší pozici?

Podle dat z Českého statistického úřadu se průměrná doba trvání pracovního poměru v Česku pohybuje kolem 5,5 let. Samozřejmě se jedná pouze o průměr a doba, po kterou pracovník zůstává na jedné pracovní pozici, se může lišit v závislosti na různých faktorech, jako jsou odvětví práce, poloha firmy, zaměstnavatel či samotný pracovník. Někteří lidé tráví na své pozici celý svůj profesní život, zatímco jiní se mohou častěji přesouvat mezi různými pracovními místy. Z grafu vyplývá, že většina respondentů pracuje na své pozici 1-5 let a to přesně 43 % respondentů. Dalších 35 % respondentů pracuje na své pozici 6-10 let. Stejný počet respondentů pracuje na své dosavadní pozici méně než rok, ale né déle než 20 let. Celkovým počtem 4 % respondentů, které můžeme považovat za experty ve svém oboru jsou zaměstnanci, kteří mohou učit nové kolegy a jsou u firmy více jak 20 let. K mému překvapení je těchto zaměstnanců ve firmě opravdu až nezvykle hodně.

Graf 5 Jak dlouho pracujete na Vaší pozici?



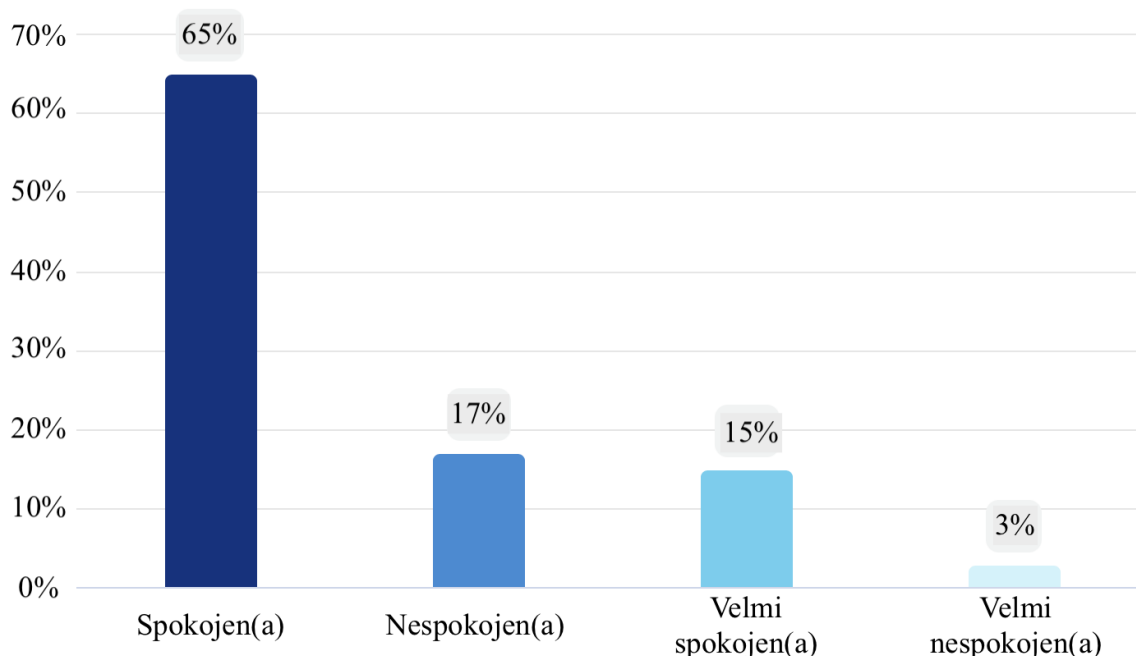
Zdroj grafu: Vlastní zpracování

Změna práce po 5 letech může mít několik důvodů. Někteří zaměstnanci se mohou cítit nudně nebo neuspokojivě v současné práci a hledají nové výzvy a příležitosti. Jiní mohou hledat vyšší plat nebo lepší pracovní podmínky. Někteří zaměstnanci také mohou chtít změnit obor, ve kterém pracují, nebo se přesunout do jiného města nebo země. Pro zaměstnavatele to znamená, že musí být schopni udržet své zaměstnance motivované a spokojené, aby je udrželi déle než 5 let. To může zahrnovat nabízení konkurenceschopného platu a benefity, poskytování příležitostí pro rozvoj kariéry a poskytování pozitivní pracovní kultury a prostředí.

### Jste spokojen(a) s podnikovým vzděláváním ve firmě BILLA?

V České republice platí zákon, který vyžaduje, aby zaměstnavatelé poskytovali svým zaměstnancům školení o zdraví a bezpečnosti při práci, stejně jako informace o právních předpisech, které se týkají jejich práce. Dále mnoho firem nabízí širokou škálu profesního a rozvojového vzdělávání, aby se zaměstnanci mohli zdokonalovat a rozvíjet své dovednosti. Nicméně je důležité si uvědomit, že úroveň školení se může lišit mezi různými firmami a odvětvími a v některých oblastech stále existují mezery v oblasti odborného vzdělávání. Proto je důležité pro zaměstnance sledovat možnosti profesního rozvoje a požadovat od svých zaměstnavatelů potřebné školení a podporu. U této otázky je spokojenost rozdělena do čtyř známek. U těch, kteří jsou absolutně spokojeni s podnikovým vzděláváním těch je pouze 15 % dotázaných respondentů, spokojených je ta největší část a to je 65 % respondentů. Těch, kteří jsou s podnikovým vzděláváním ve firmě BILLA nespokojeni, tvoří zhruba 20 % respondentů. Jedná se tedy o 2 zaměstnance z 10 ti. Firma má určitě mezery ve vzdělávacím procesu.

Graf 6 Jste spokojen(a) s podnikovým vzděláváním ve firmě BILLA?



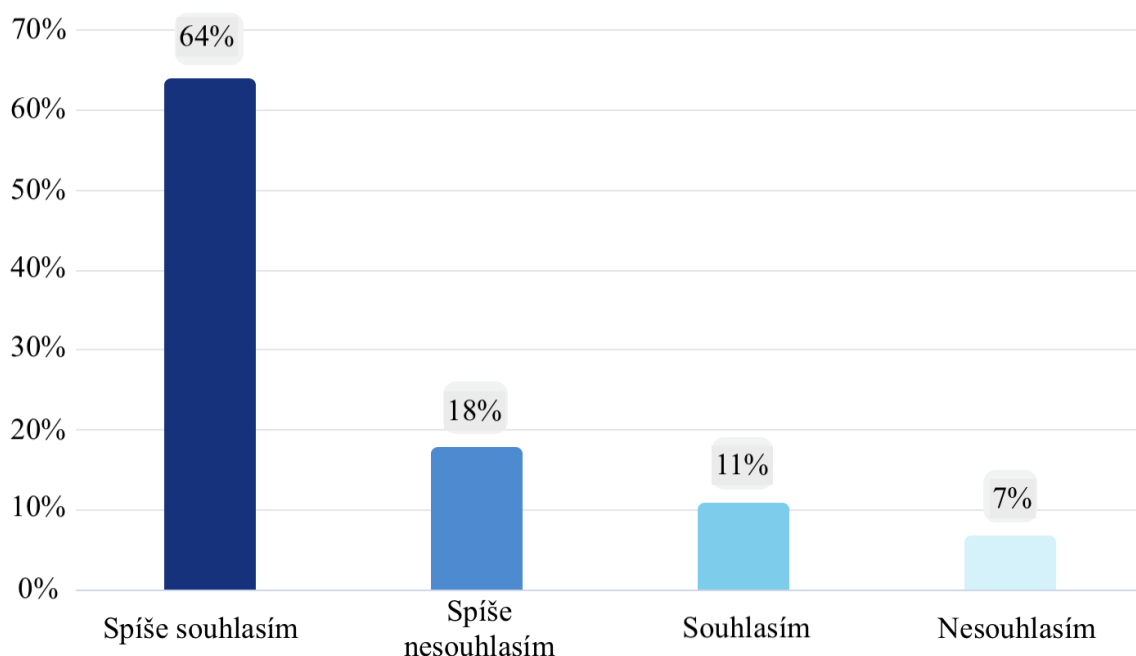
Zdroj grafu: Vlastní zpracování

Když se zaměstnanci cítí dobře v práci, může to mít pozitivní dopad na celou organizaci. Zaměstnanci jsou produktivnější, kreativnější a spokojenější s pracovním prostředím. To může vést ke zlepšení kvality práce, snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšení loajality k organizaci. Kromě toho mohou spokojení zaměstnanci přispět k lepšímu týmovému duchu a komunikaci, což může vést ke zlepšení výkonu celého týmu.

### Máte možnost se dále vzdělávat?

Některé firmy nabízejí různé profesní vzdělávací programy, které umožňují zaměstnancům růst a postupovat v kariéře v rámci společnosti. Tyto programy mohou zahrnovat například mentoring, tréninkové programy nebo přidělování mentora. V každém případě je důležité, aby zaměstnavatelé podporovali profesní rozvoj svých zaměstnanců a aby měli jasnou strategii pro rozvoj talentů a kariérové postupy ve firmě. Aby se zaměstnanci mohli plně zapojit do pracovního procesu, je důležité, aby měli přístup k potřebným prostředkům a možnostem pro další vzdělávání a rozvoj svých dovedností. Jak jsem zhodnotil na začátku praktické části, BILLA Česká republika nabízí opravdu širokou škálu zaškolení. Od tréninkového centra, přes placené kurzy až po mentora na prodejnách. S tím souhlasí většina respondentů, kterých je 64 %. Velmi čistě a jasně si je zhruba 11 % jistá tím, že se může dále ve firmě rozvíjet. Necelých 18 % respondentů si nejsou úplně jistí, zda se mohou dále rozvíjet a 7 % dotazujících nesouhlasí.

Graf 7 Máte možnost se dále vzdělávat?



Zdroj grafu: Vlastní zpracování

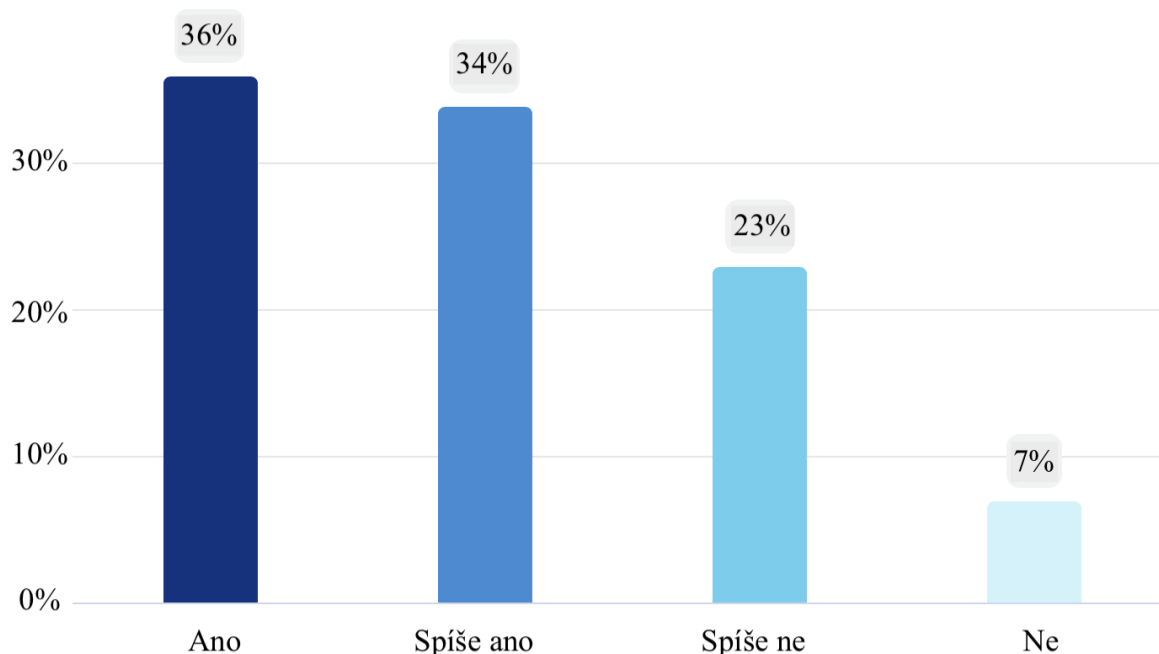
Z průzkumu vyplývá, že zaměstnavatelé si uvědomují důležitost neustálého vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Poskytování příležitostí k vzdělávání může vést ke zlepšení pracovních dovedností a znalostí zaměstnanců, což může vést ke zvýšení produktivity a efektivity práce. Tímto způsobem mohou zaměstnanci také zlepšit své kariérní příležitosti a postupovat v rámci společnosti. Vzdělávání zaměstnanců také může pomoci společnosti udržet si konkurenční výhodu na trhu.



### Je v zájmu Vašeho nadřízeného abyste byl(a) správně zaškolen(a)?

V podnikovém vzdělávání je velmi důležitým podnětem kladný přístup ke vzdělávání od svých kolegů a nadřízených. V tomto případě souhlasilo 70 % respondentů s tím, že je v zájmu jejich nadřízených, aby byli správně zaškoleni. Stále je zde, ale velký prostor k tomu, kdy 30 % respondentů uvedlo, že spíš není nebo není v zájmu jejich nadřízených to, aby byli správně zaškoleni.

Graf 8 Je v zájmu Vašeho nadřízeného abyste byl(a) správně zaškolen(a)?



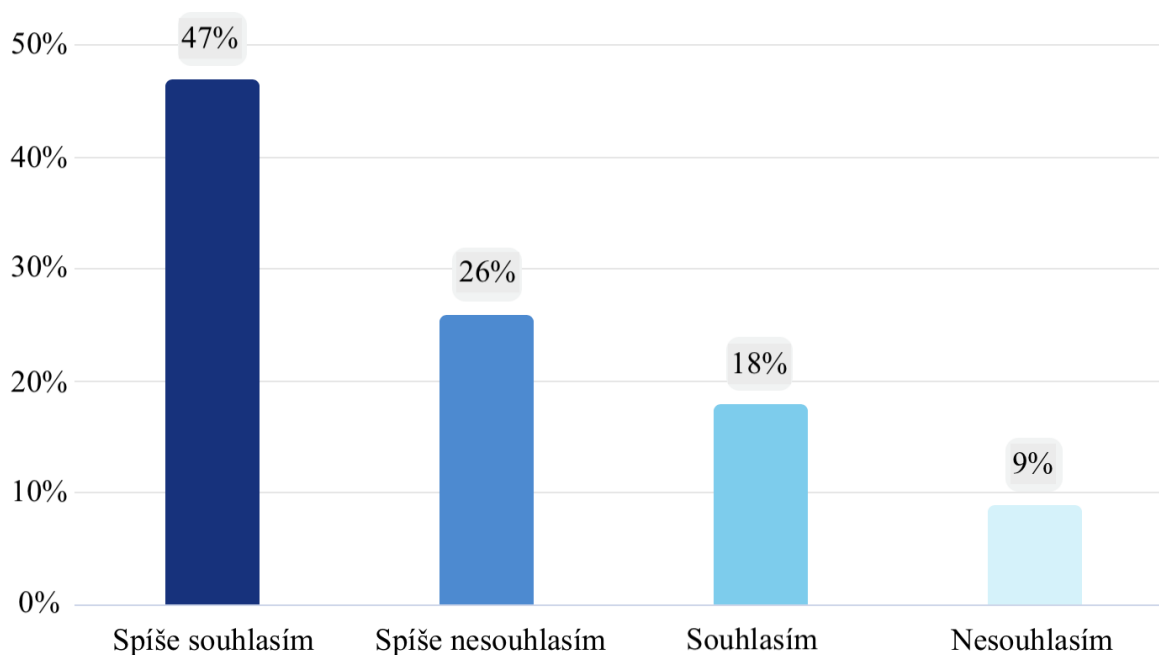
Zdroj grafu: Vlastní zpracování

Z průzkumu vyplývá, že zaměstnavatelé si uvědomují důležitost neustálého vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Poskytování příležitostí k vzdělávání může vést ke zlepšení pracovních dovedností a znalostí zaměstnanců, což může vést ke zvýšení produktivity a efektivity práce. Tímto způsobem mohou zaměstnanci také zlepšit své kariérní příležitosti a postupovat v rámci společnosti. Vzdělávání zaměstnanců také může pomoci společnosti udržet si konkurenční výhodu na trhu.

### Je dle Vašeho názoru nabídka firemních školení dostačující?

Nabídka firemních školení se může lišit v závislosti na oboru, ve kterém firma působí, a na potřebách zaměstnanců. Nicméně, některé obecné témata, která firmy často nabízejí, jsou: - Manažerské dovednosti a vedení týmu - Komunikace a prezentace - Time management a organizace práce - Řešení konfliktů a jednání s obtížnými lidmi - Zlepšení produktivity a efektivity práce - Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci - IT školení (např. Excel, PowerPoint, programování) - Jazyková školení Firmy také mohou nabízet školení zaměřená na specifické oblasti, jako je například marketing, finance nebo právo. Tato otázka byla cíleně položena respondentům dříve, než viděli nabídku celkového školení, které BILLA nabízí. Tak aby nemohli být ovlivněni širokou škálou nabízených možností firemního zaškolení. Skoro polovina respondentů odpověděla, že nabídka firemního školení je dostačující, dalších 18 % toto tvrzení potvrdilo. Bohužel 26 % respondentů nesouhlasí, že by nabídka školení byla dostačující a 9 % tuto otázku naprosto vyvrátilo. Jejimi možnými důvody se budu zabývat v závěru praktické části.

Graf 9 Je dle Vašeho názoru nabídka firemních školení dostačující?



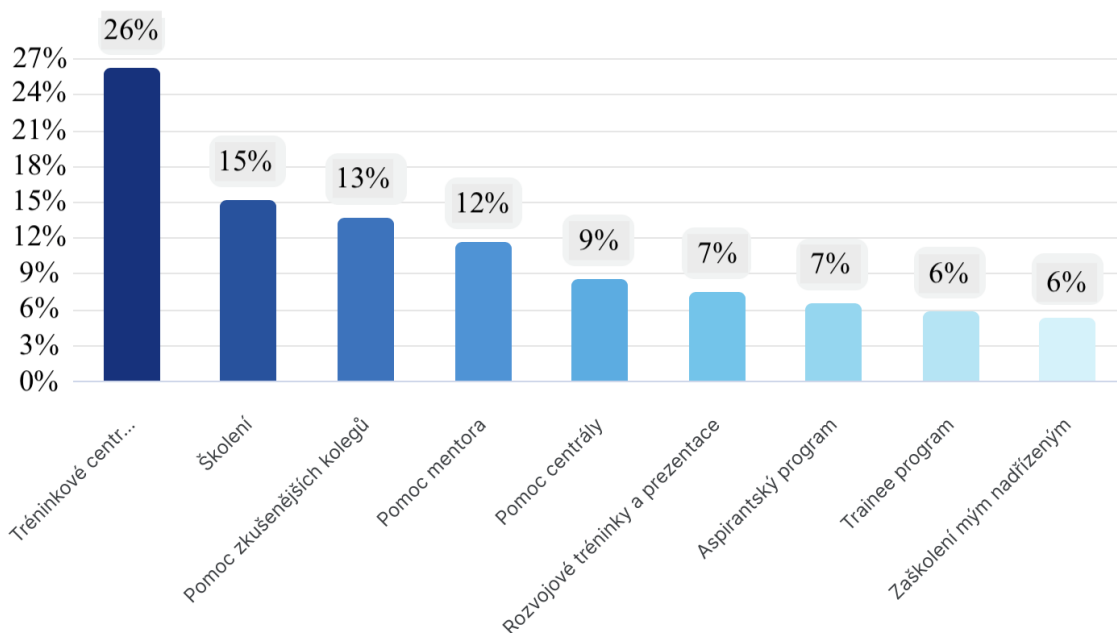
Zdroj grafu: Vlastní zpracování

Když firma nabízí dostatek školicích metod, znamená to, že má zájem o rozvoj svých zaměstnanců a chce jim poskytnout potřebné nástroje a znalosti k tomu, aby mohli úspěšně plnit své pracovní úkoly. To může vést k vyšší produktivitě, lepší kvalitě práce a spokojenosti zaměstnanců. Díky různorodým školicím metodám mohou zaměstnanci získat nové dovednosti a znalosti v oblastech, které jsou pro firmu klíčové.

### Co považujete za největší přednost firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje?

Tato otázka řešila konkrétní tréninkové nástroje vzdělávání ve společnosti BILLA, kde valná většina a to 26 % respondentů odpověděla, že největším přínosem vzdělávání ve firmě je Tréninkové centrum v Praze a v Brně, které zaškoluje nové, ale i stávající zaměstnance pod vedením zkušených lektorů. Dále 15 % respondentů uvedlo, že interní školení, které probíhá přímo na prodejnách nebo na centrále v Modleticích je druhou největší předností firmy BILLA. Dále také 13 % zaměstnanců uvítává pomoc zkušenějších kolegů a skoro stejný počet pomoc mentora, který zastává roli kouče na prodejnách v provozu. Pomoc centrály uvedlo 9 % respondentů. Tento výsledek je velmi překvapující, protože centrála často funguje jako přítel na telefonu v momentě, když si zaměstnanec neví s čímkoliv na prodejně či v logistice rady. Předposlední skupinou 7 % dotázaných respondentů uvedlo, že za největší přednosti považují rozvojové tréninky, prezentace či aspirantský program určen pro vedoucí pracovníky. Pouhých 6 % dotazovaných uvedlo že největší předností jsou trainee programy či zaškolení nadřízeným. Trainee programy svým výsledkem nepřekvapily z důvodu, že se jedná o velmi čerstvý program nabízený pouze po dobu dvou let. Překvapivý je fakt, že nejméně zaměstnanců uvádí, že bylo zaškoleny svým nadřízeným.

Graf 10 Co považujete za největší přednost firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje?



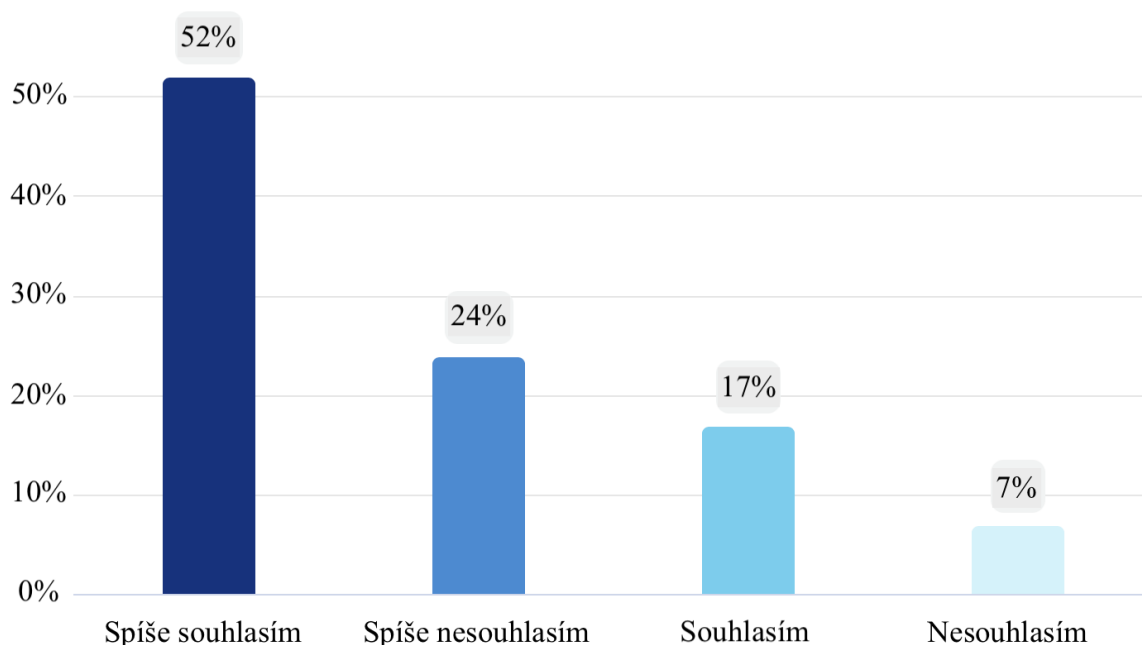
Zdroj grafu: Vlastní zpracování

Z dotazníků vyplývá, že tréninková centra jsou velmi užitečným nástrojem pro zaškolování zaměstnanců. Tyto centra poskytují zaměstnancům příležitost zlepšit své dovednosti a znalosti v oblastech, které jsou pro jejich práci důležité. Tréninková centra mohou nabízet různé typy školení, jako jsou například kurzy, semináře, workshopy a tréninkové programy. Tyto aktivity mohou pomoci zaměstnancům zlepšit své schopnosti a zvýšit produktivitu, což může vést k lepšímu výkonu práce a zlepšení celkového výkonu organizace.

### Byl(a) jste dostatečně zaškolen(a) při nástupu do zaměstnání?

V České republice existuje celá řada vzdělávacích programů a kurzů, které mají za cíl zlepšit odborné znalosti a dovednosti zaměstnanců. Firmy také často investují do interního školení svých zaměstnanců, aby byli schopni plnit své pracovní úkoly co nejlépe. Pokud se tedy jedná o kvalitní firmy, můžeme říci, že zaměstnanci jsou v České republice dostatečně zaškoleni v práci. Odpověď na tuto otázku může být relevantní, protože většina zaměstnanců si může myslet, že zaškolení v jejich oblasti je dostatečné, a přitom tomu tak nemusí k výkonu jejich pozice být. Více jak většina respondentů odpověděla, že si myslí, že je dostatečně zaškolená na výkon své pozice. Za to čtvrtina respondentů uvedla, že spíše nesouhlasí s tím, že byli dostatečně zaškoleni a 7 % respondentů jasně odpovědělo, že zaškoleni dostatečně nebyli. 17 % dotázaných jasně souhlasí s tím, že dostatečně zaškolení byli.

Graf 11 Byl(a) jste dostatečně zaškolen(a) při nástupu do zaměstnání?



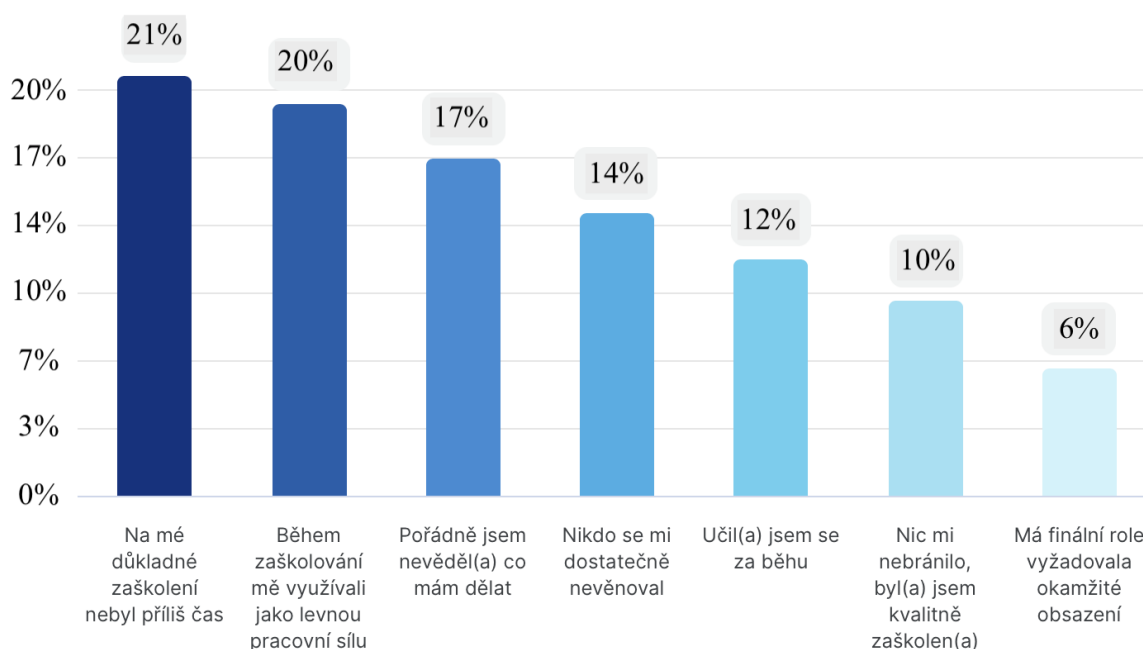
Zdroj grafu: Vlastní zpracování

Dobré zaškolení nových zaměstnanců má několik výhod. Za prvé, noví zaměstnanci se rychleji a efektivněji naučí své pracovní povinnosti a mohou tak přispět k produktivitě firmy. Za druhé, dobře zaškolení zaměstnanci jsou více motivováni a spokojenější s prací, což může vést k lepšímu výkonu a nižší fluktuaci zaměstnanců. Za třetí, správné zaškolení může pomoci snížit riziko chyb a nehod na pracovišti, což může vést k nižším nákladům na opravy a pojištění. Celkově tedy dobře zaškolení zaměstnanci přinášejí firmě mnoho výhod a mohou pomoci zlepšit její výkonnost a konkurenceschopnost.

### Co Vám bránilo při nástupu do nového zaměstnání se kvalitně zaškolit?

K výběru již konkrétních odpovědí se dostáváme k důvodům, které bránily k důkladnému zaškolení. 21 % respondentů uvedlo, že na jejich důkladné zaškolení nebylo během práce dostatek času. Dalším důvodem bylo, že zaměstnance během jejich zaškolení využívali jako levnou pracovní sílu místo toho, aby se naplno věnovali jejímu zaškolení. Dalších 17 % respondentů uvedlo, že během zaškolování jim přesně nebyla jejich práce vysvětlena a že v ní tápali. Dalším důvodem, které uvedlo 14 % respondentů bylo, že během zaškolování se novým zaměstnancům dostatečně nikdo nevěnoval, co ruku v ruce souvisí i s tím, že 12 % respondentů uvedlo, že se učili za běhu a 6 % uvedlo, že při nástupu na jejich pozici bylo firmou vyžadováno, aby jejich pozici okamžitě obsadili. Značně negativní stránkou je, že pouze jeden z deseti zaměstnanců uvedl, že jejich zaškolení na novou pozici proběhlo značně bez problémů a byli kvalitně a dostatečně zaškoleni osobou která se jim naplno věnovala.

Graf 12 Co Vám bránilo při nástupu do nového zaměstnání se kvalitně zaškolit?



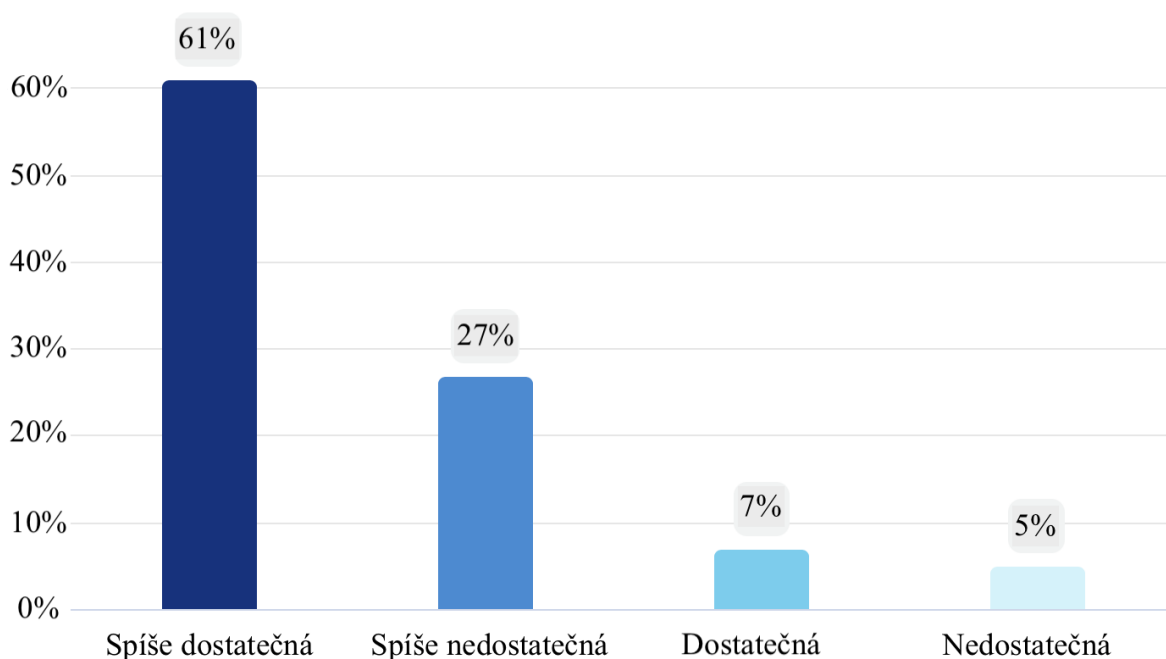
Zdroj grafu: Vlastní zpracování

Z nedostatečného zaškolení nových zaměstnanců mohou vyplývat různé problémy. Noví zaměstnanci mohou být neefektivní a pomalí v plnění svých úkolů, což může zpomalit celkový výkon týmu. Mohou také dělat chyby, které mohou vést k ztrátám nebo škodám pro firmu. Nedostatečné zaškolení může také vést k nespokojenosti nových zaměstnanců a snížení jejich motivace. Proto je důležité zajistit dostatečný čas a zdroje pro zaškolení nových zaměstnanců, aby se mohli efektivně zapojit do práce a přinášet přínos pro firmu.

### Jak školící materiály doplnily obsah výuky u absolvovaných kurzů?

Firma BILLA Česká republika nabízí mnoho školících materiálů k doplnění obsahu výuky u absolvovaných kurzů. Jedná se o kurzy pro provoz na prodejnách, v logistice či materiály během školení na centrále. 61 % dotázaných respondentů uvedlo, že materiály spíše dostatečně doplnily výuku u absolvovaných kurzů. Za to 27 % dotázaných se domnívá, že výuku spíše nedostatečně doplnily. Jistotou dostatečnosti materiálu jsou jisti pouze 7 % dotázaných a 5 % dotázaných uvedlo, že materiály byly nedostatečné. Procenta pod 5 % jsou tak mizivá, že k nim nebude brán tak velký zřetel.

Graf 13 Jak školící materiály doplnily obsah výuky u absolvovaných kurzů?



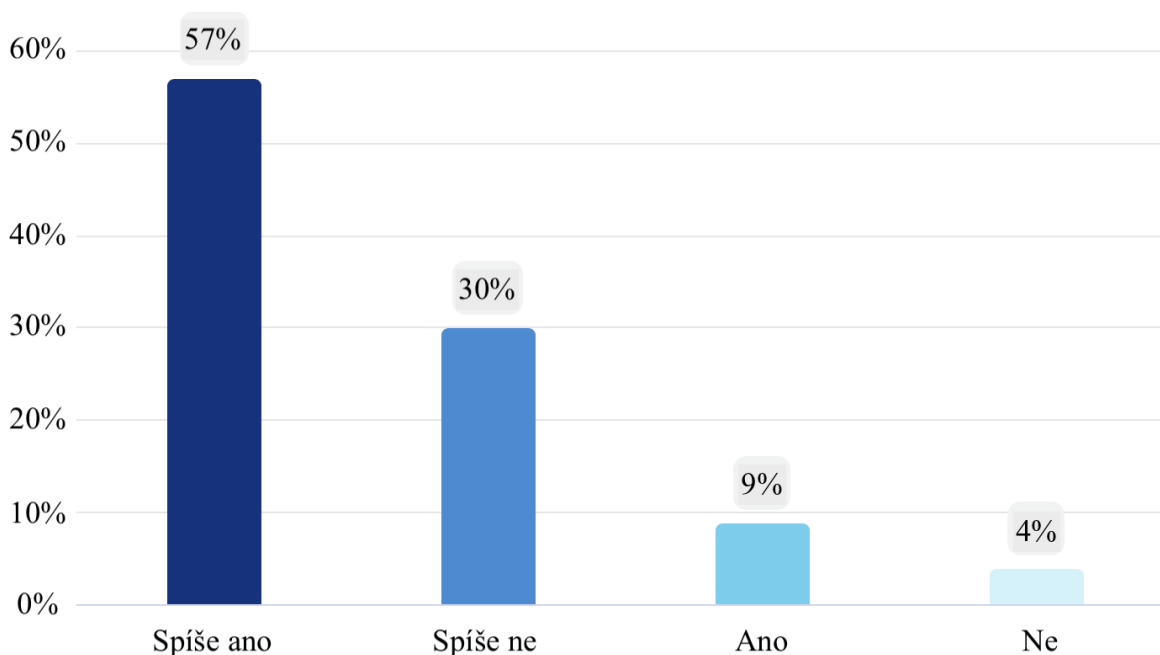
Zdroj grafu: Vlastní zpracování

Z dotazníku vyplývá, že školící materiály mohou pomoci novým zaměstnancům prohloubit své znalosti a dovednosti v oblasti, ve které pracují. Školící materiály mohou obsahovat informace o produktu nebo službě, procesech v organizaci, pravidlech a postupech, bezpečnostních opatřeních a dalších důležitých tématech. Tyto materiály mohou být prezentovány v různých formách, jako jsou prezentace, videa, interaktivní kurzy a další. Správně navržené školící materiály mohou pomoci novým zaměstnancům lépe porozumět svému pracovnímu prostředí a zlepšit své výkony.

### **Myslíte si, že potřebujete prohloubit své znalosti k lepšímu zvládnutí Vaší práce?**

Ve vlastním zájmu společnosti je, aby všichni zaměstnanci byli správně zaškoleni a dále se během svého vykonávání práce dále vzdělávali. Více jak polovina respondentů uvedla, že si potřebuje prohloubit znalosti. Číslo se může zdát vysoké, ale berme v potaz to, že zaměstnanci dostatečně neví, zda jsou na svou práci adekvátně zaškoleni a do průzkumu také počítáme kolegy z centrály či logistiky, kteří stále chtějí prohlubovat své znalosti. 30 % respondentů uvedlo, že je dostatečně zaškolen a spíše nepotřebuje prohlubovat své znalosti. Pod 10 % odpovědělo jasně, že si musí svou oblast zaškolení prohloubit, aby práci vykonávali dobře. Jistí si ve svém zaměstnání jsou pouze 4 % dotázaných.

Graf 14 Myslíte si, že potřebujete prohloubit své znalosti k lepšímu zvládnutí Vaší práce?



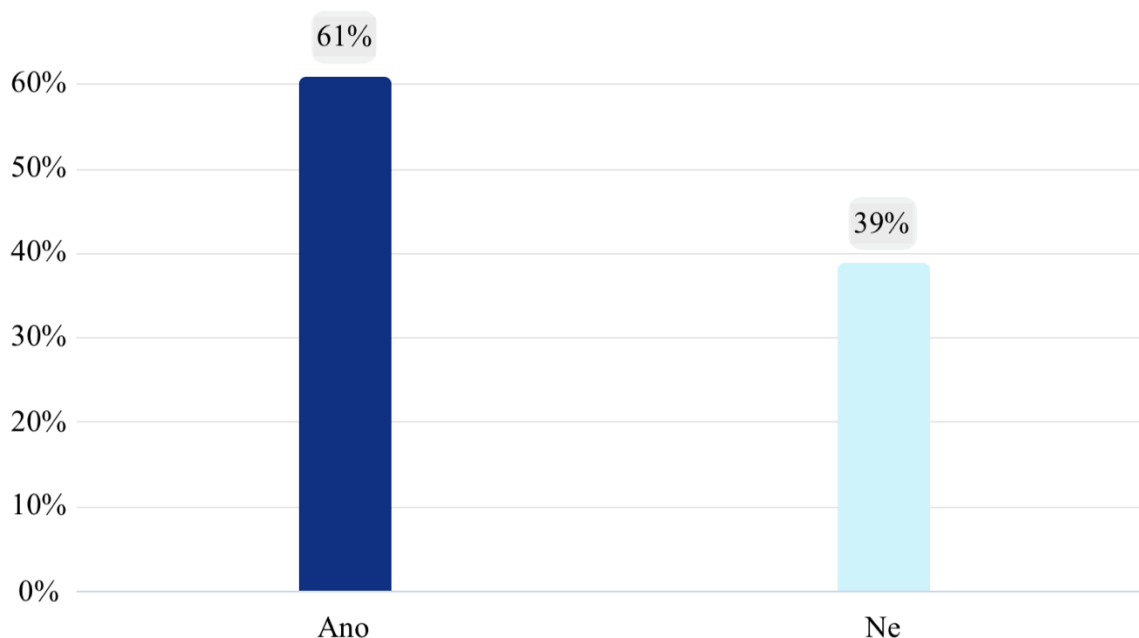
Zdroj grafu: Vlastní zpracování

Z dotazníku vyplývá, že zaměstnanci potřebují průběžné zaškolování během své práce z několika důvodů: 1. Zlepšení výkonnosti: Průběžné zaškolování pomáhá zaměstnancům zlepšit své dovednosti a znalosti, což vede ke zvýšení jejich výkonnosti a produktivity. 2. Udržení konkurenceschopnosti: V dnešní době se technologie a postupy rychle mění, takže průběžné zaškolování pomáhá zaměstnancům udržet si konkurenceschopnost na trhu práce. 3. Zlepšení spokojenosti zaměstnanců: Průběžné zaškolování ukazuje, že zaměstnavatelé dbají na rozvoj svých zaměstnanců, což může vést k vyšší spokojenosti a loajalitě zaměstnanců. 4. Snížení chyb: Průběžné zaškolování pomáhá zaměstnancům lépe porozumět své práci a minimalizovat chyby, což může vést ke snížení nákladů na opravy a reklamace. Celkově lze říci, že průběžné zaškolování je důležité pro úspěch jak zaměstnance, tak i zaměstnavatele.

### Byl součástí Vašeho zaškolení e-learning?

Jak už bylo řečeno, tak pro každého nového zaměstnance je jeho absolvování na prodejně tím prvním, čím musí projít. E-learning je aplikace sloužící k výuce zaměstnanců, prostřednictvím PC na prodejně. Jedná se o interaktivní kurz, který se přehrává v internetovém prohlížeči. V průběhu přehrávání musí zaměstnanec používat interaktivní objekty a odpovídat na otázky. Celý tento kurz slouží k podání základních, obecných informací o společnosti, o práci na prodejně a sortimentu. E-learningový kurz je pouze jednou částí standartního zaškolení nového zaměstnance. Hlavní částí je zaškolení ze strany prodejen. Každý nově přijatý zaměstnanec společnosti nebo brigádník je povinen absolvovat vstupní on-line kurz na svěřené prodejně. Po úspěšném absolvování obdrží diplom se svým jménem, který podepíše. Více než 61 % respondentů uvedlo, že součástí jejich zaškolení byl e-learning. Zbývajících 39 % uvedlo, že e-learningem při nástupu na novou pozici neprošli.

Graf 15 Byl součástí Vašeho zaškolení e-learning?



Zdroj grafu: Vlastní zpracování

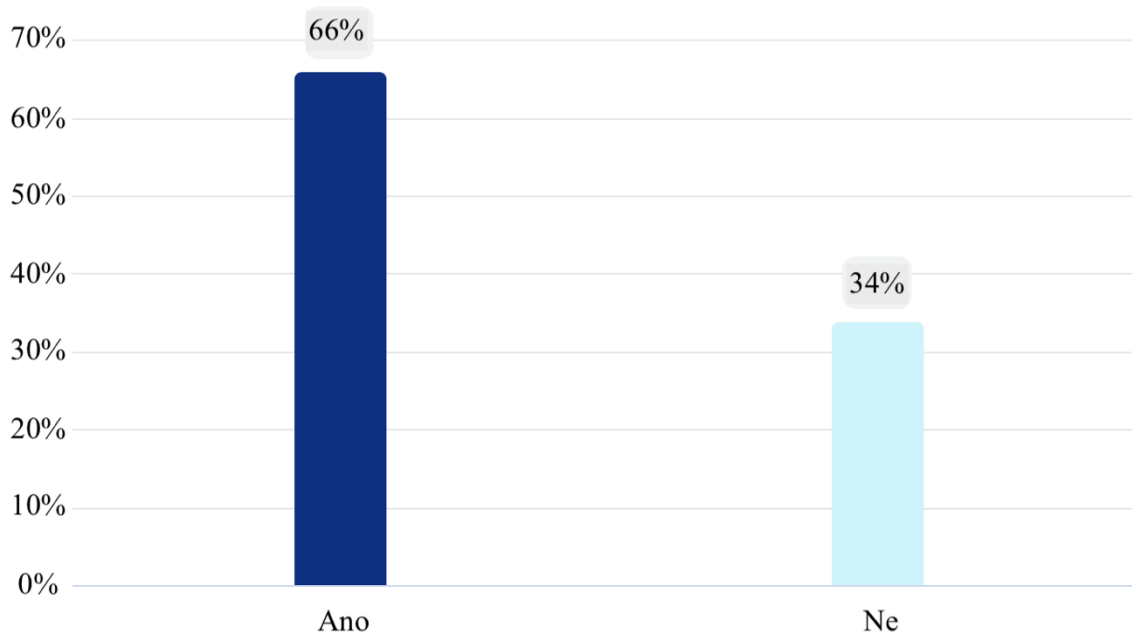
Z dotazníkového šetření vyplývá, že e-learning může zlepšit zaškolení zaměstnanců. E-learning umožňuje zaměstnancům učit se vlastním tempem a na základě svých potřeb a preferencí. Navíc e-learning může být interaktivní a zahrnovat různé formy učení, jako jsou videa, animace, kvízy a další. To může pomoci zaměstnancům lépe si zapamatovat informace a aplikovat je v praxi. E-learning také umožňuje snadnou aktualizaci školení a rychlou distribuci nových informací.



### Preferovali byste výuku s mentorem před metodou elektronického vzdělávání?

Někteří lidé preferují výuku s mentorem, protože mají možnost okamžité zpětné vazby a interakce s učitelem. Další lidé naopak upřednostňují elektronickou výuku, protože se mohou učit vlastním tempem a v pohodlí svého domova. V České republice existuje mnoho různých forem vzdělávání, které se snaží vyhovět různým potřebám a preferencím studentů. Tato otázka měla navést respondenty k tomu, zda preferují osobní přístup oproti e-learningovému kurzu, který probíhá na počítači. 66 % dotázaných uvedlo, že preferují osobní přístup mentora před samovzděláváním na PC a 34 % respondentů preferuje samostatnou výuku před mentorem.

Graf 16 Preferovali byste výuku s mentorem před metodou elektronického vzdělávání?



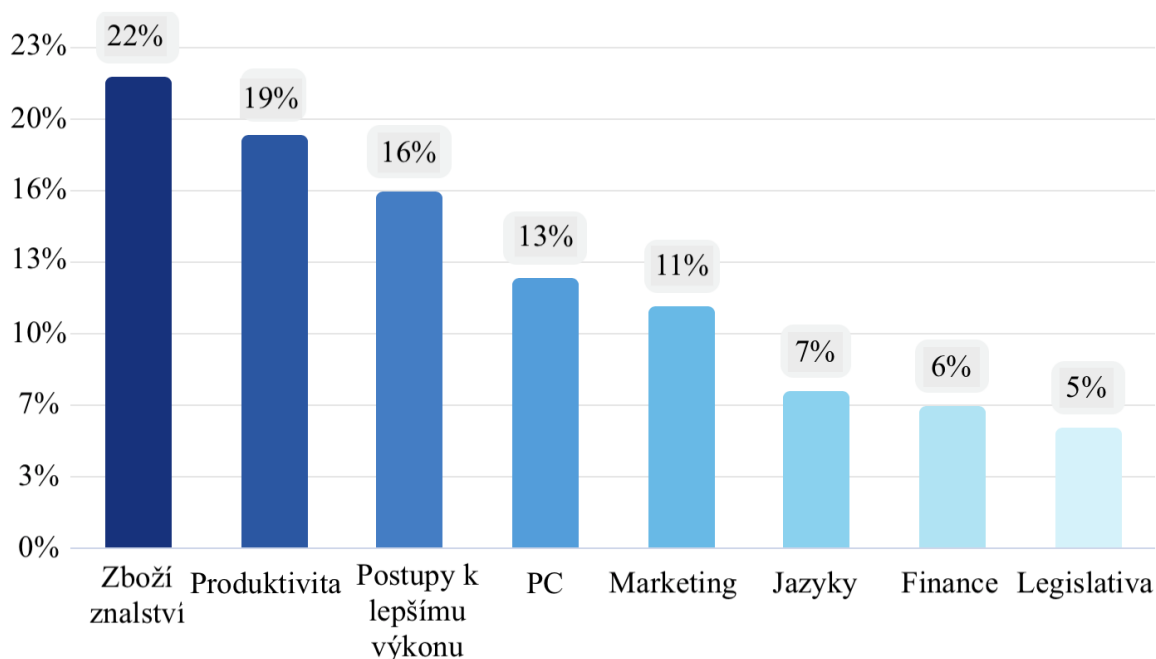
Zdroj grafu: Vlastní zpracování

Z dotazníku je jasné, že mentor může být velmi užitečný při zlepšování zaškolování zaměstnanců. Mentor může poskytnout novým zaměstnancům nebo zaměstnancům, kteří se učí nové dovednosti, cenné rady a zkušenosti. Mentoring může také pomoci zaměstnancům lépe porozumět kultuře a hodnotám společnosti a pomoci jim rychleji se integrovat do týmu. Mentoring může být velmi efektivní při rozvoji dovedností a zlepšení výkonu zaměstnanců, což může vést ke zvýšení produktivity a úspěchu společnosti.

### Pro výkon své pracovní činnosti bych uvítal školení zaměřené na:

Některá školení jsou obecně užitečná pro všechny zaměstnance, jako například školení v oblasti bezpečnosti práce, komunikace a týmové spolupráce, řešení konfliktů, základy právních předpisů a etiky v práci. Důležité je také poskytnout zaměstnancům pravidelné školení v oblasti nových technologií a softwaru používaného v jejich práci. Největší část respondentů uvedla, že by uvítala školení na téma zboží znalství. Dalších 19 % respondentů odpovědělo, že by rádi zlepšili svou produktivitu v práci a 16 % dotázaných by rádo zlepšilo postupy k lepšímu výkonu. Práci s počítačem by rádo zlepšilo 13 % respondentů a 11 % z dotázaných by rádo zlepšilo své znalosti v oblasti marketingu. Nejméně oblíbené kurzy by byly zaměřené na znalost cizích jazyků, financí či legislativy.

Graf 17 Pro výkon své pracovní činnosti bych uvítal školení zaměřené na:



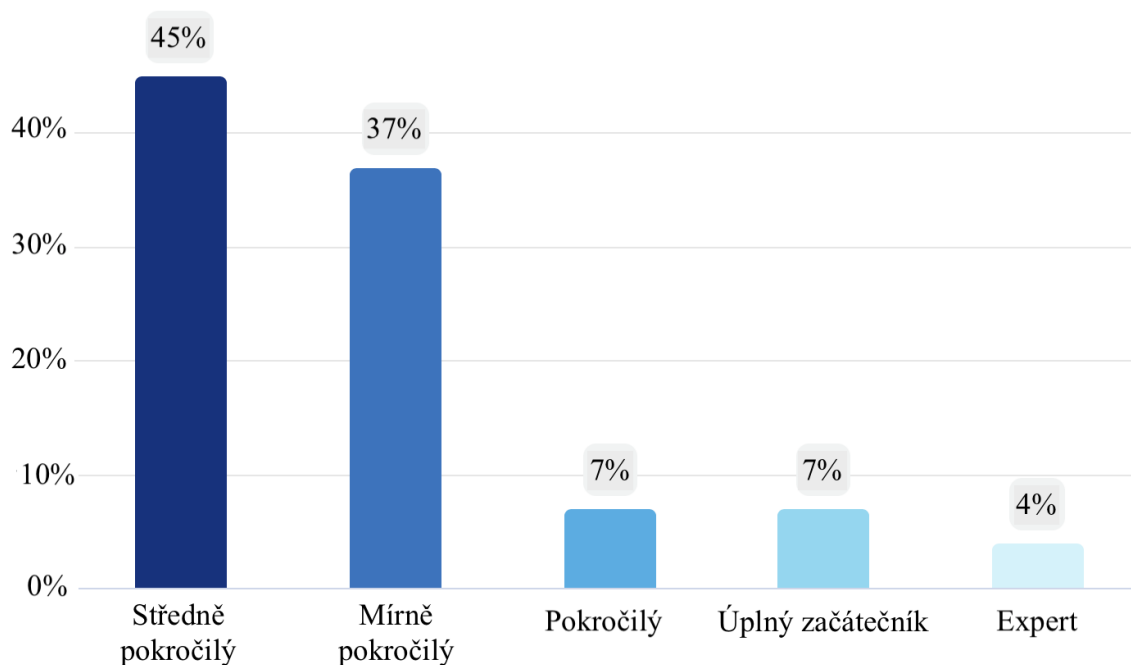
Zdroj grafu: Vlastní zpracování

Z dotazníku vyplývá, že prohloubení znalostí je velmi důležité pro správný výkon práce. Čím více znalostí máte o svém oboru, tím lépe můžete porozumět potřebám uživatelů a poskytnout jim kvalitní podporu. Navíc, pokud se neustále učíte nové věci, můžete být schopni nabídnout nové a inovativní řešení problémům uživatelů. Proto byste měli být otevření učení nových věcí a pravidelně se vzdělávat v oblasti vaší práce.

### Jaká je Vaše současná znalost s počítačem?

Obecně platí, že v dnešní době jsou počítače a digitální technologie stále důležitější součástí pracovního prostředí, takže mnoho zaměstnavatelů se snaží zajistit, aby jejich zaměstnanci měli dostatečné znalosti a dovednosti v této oblasti. Pokud máte konkrétní dotaz ohledně gramotnosti zaměstnanců ve vaší firmě, mohu vám poradit, jak zjistit více informací. V dnešní turbulentní době závislé na produktivitě práce a dosahování stanovených cílů společnosti je naprosto nezbytnou součástí zaškolení zaměstnance práce s počítačem. Nemusí se jednat o základní balíčky microsoft office, ale dnes se přes systémy v PC či operačních scannerech řídí veškerá práce. Pozitivním dopadem je to, že pouze 7 % dotázaných uvedlo, že jsou úplnými začátečníky. Většina dotázaných a to okolo 80 % uvedlo, že s PC pracují velmi často a považují se za pokročilejší uživatele. Ve firmě také disponujeme 4 % expertů v oblasti PC a bude se pravděpodobně jednat o jedince pracující v oblasti IT.

Graf 18 Jaká je Vaše současná znalost s počítačem?



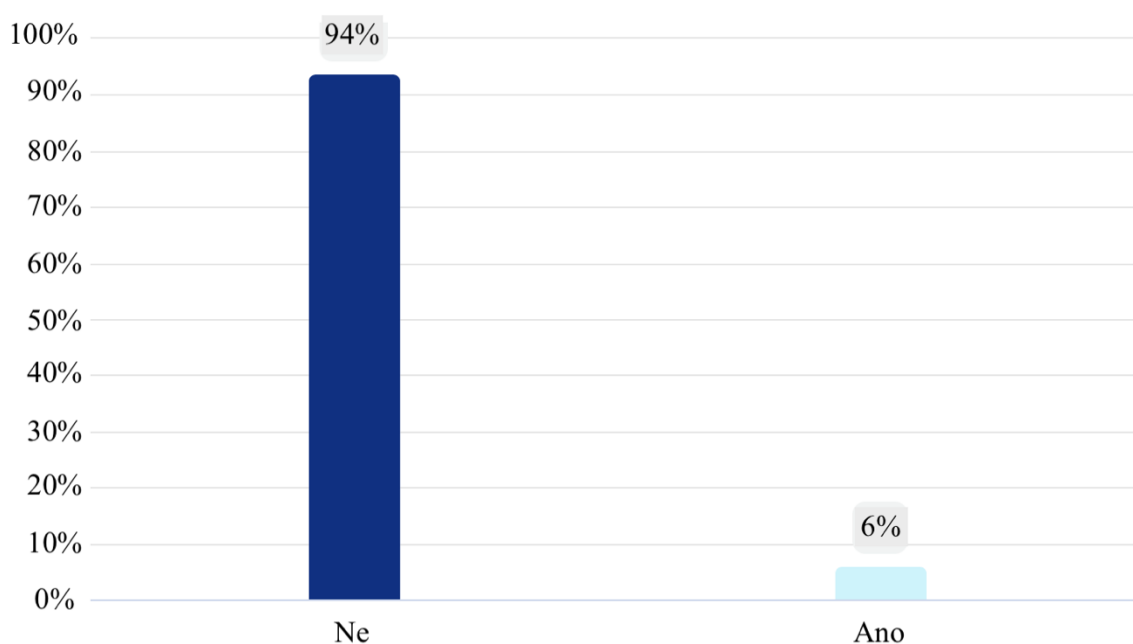
Zdroj grafu: Vlastní zpracování

Z dotazníku vyplývá, že znalost počítačů může zaměstnancům pomoci lépe plnit pracovní úkony. S použitím počítačů a technologií mohou zaměstnanci zvýšit svou produktivitu a efektivitu, což může vést k lepšímu výkonu práce a zlepšení výsledků. Například, pokud zaměstnanec umí používat specializovaný software pro svou práci, může dokázat rychleji a přesněji vykonávat úkoly, což může vést k úsporám času a peněz pro firmu. Znalost počítačů také umožňuje zaměstnancům komunikovat s kolegy a zákazníky pomocí e-mailu, chatu nebo videokonference, což může zlepšit spolupráci a komunikaci v rámci týmu.

### Byli byste ochotni se finančně podílet na Vašem vzdělávání?

Vzdělání je v České republice velmi ceněno a je považováno za klíčový faktor pro úspěšnou kariéru a osobní rozvoj. Podle statistiky Eurostatu z roku 2019 vydávají čeští občané na vzdělání více než průměrný evropský občan. Nicméně, výše investic do vzdělání se může lišit v závislosti na konkrétních okolnostech, jako jsou například finanční možnosti jednotlivých rodin nebo dostupnost finanční podpory ze strany státu. Novodobým trendem je sebezvzdělávání, které určitě není zadarmo. Tato hypotetická otázka, zda by byli zaměstnanci se ochotni finančně podílet na vzdělávání měla vyvolat to, zda jsou zaměstnanci i při výkonu již tak náročného povolání mít prostor k seberozvoji. Jasně odpovědělo přes 94 % dotázaných s tím, že by se určitě nepodílelo finančně na jejich zaškolení a pouze šest jednotlivců uvedlo, že ano.

Graf 19 Byli byste ochotni se finančně podílet na Vašem vzdělávání?



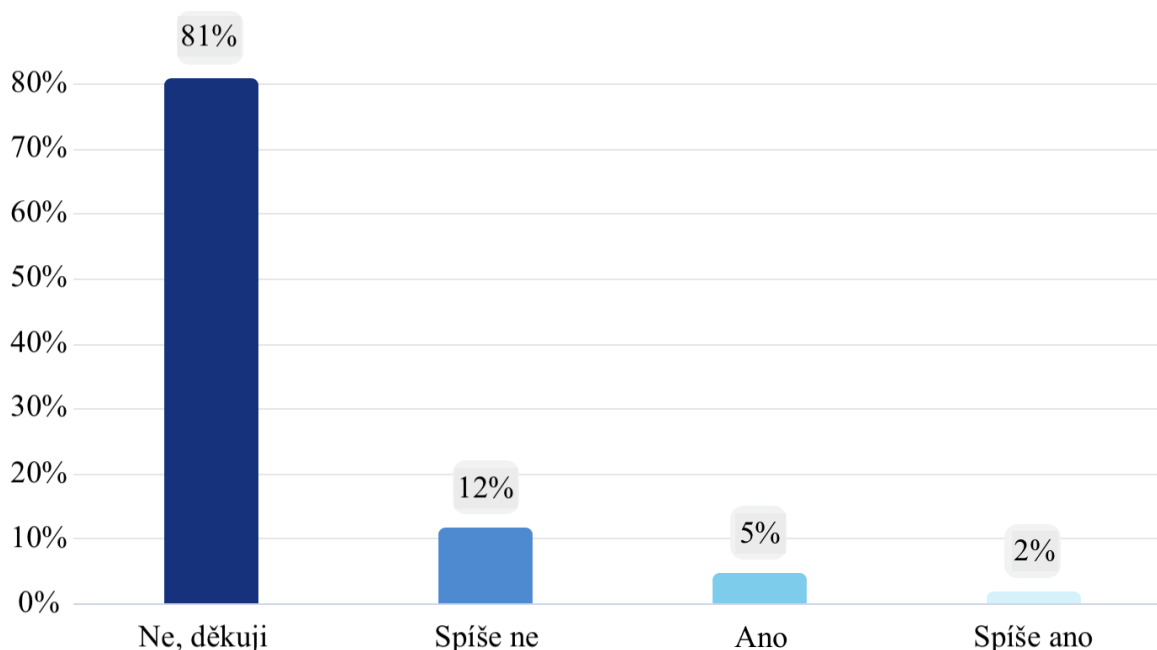
Zdroj grafu: Vlastní zpracování

Existuje několik důvodů, proč zaměstnanci nejsou ochotni platit za své vzdělání v práci: 1. Finanční zátěž: Mnoho zaměstnanců si nemůže dovolit platit za své vzdělání, protože mají již dostatek finančních závazků, jako jsou nájemné, účty a další výdaje. 2. Nedostatek motivace: Někteří zaměstnanci nemají dostatečnou motivaci k tomu, aby investovali do svého vzdělání, protože nevidí jasnou cestu k pokroku ve své kariéře. 3. Nedostatek podpory od zaměstnavatele: Pokud zaměstnavatel nenabízí žádnou formu podpory pro vzdělávání svých zaměstnanců, mohou se cítit odcizeni a neochotní investovat do svého vzdělání. 4. Nedostatek času: Někteří zaměstnanci nemají dostatek času na to, aby se mohli vzdělávat vedle své práce. 5. Nejistota ohledně návratnosti investice: Zaměstnanci se mohou obávat, že jejich investice do vzdělání se nevyplatí a že nebudou schopni najít lepší pracovní příležitosti nebo získat vyšší plat.

### Měli byste zájem vzdělávat své kolegy na pozici mentora či se stát členem tréninkového centra?

Tréninkové centrum naší společnosti se jako počet našich prodejen stále rozrůstá a počet trenérů, kteří jsou potřeba k zaškolování dalších nových zaměstnanců stále stoupá. Tato práce určitě není jednoduchá, a proto o ní není tak velký zájem. 81 % respondentů uvedlo že o práci trenéra nemají zájem, dalších 12 % by místo trenéra zvážilo a 7 dotázaných by si takovou práci představilo dělat.

Graf 20 Měli byste zájem vzdělávat své kolegy na pozici mentora či se stát členem tréninkového centra?



Zdroj grafu: Vlastní zpracování

Existuje několik důvodů, proč zaměstnanci nemusí být ochotni učit své nástupce: 1. Strach z nahrazení: Zaměstnanci se mohou obávat, že pokud budou učit své nástupce, budou nahrazeni a ztratí svou pozici. 2. Nedostatek času: Zaměstnanci mohou být přetížení prací a nemají dostatek času na to, aby se věnovali učení svých nástupců. 3. Nedostatek motivace: Zaměstnanci mohou být neochotní učit své nástupce, protože nemají žádnou motivaci nebo odměnu za to, že to udělají. 4. Nedostatek znalostí: Někteří zaměstnanci nemusí mít dostatečné znalosti a dovednosti k tomu, aby mohli úspěšně učit své nástupce. 5. Konflikty s novými zaměstnanci: Někteří zaměstnanci mohou mít problémy s novými zaměstnanci a nechtějí je učit kvůli těmto konfliktům. Je důležité najít způsob, jak překonat tyto překážky a zajistit, aby byli zaměstnanci ochotni učit své nástupce. To může zahrnovat poskytování motivace a odměn, zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a novými zaměstnanci a poskytnutí dostatečného času a zdrojů pro vzdělávání.

### 3.4 Doporučení pro další rozvoj

Výsledky dotazníkového šetření dopadly velmi jasně. Z dotazníku je jasné vidět, že ve firmě převládá praktická dovednost nad vzdělávacím systémem. Většinu dotazovaných respondentů

tvořili zaměstnanci prodejen, poté centrály a nakonec logistiky. Průměrná doba zaměstnanců ve firmě na jedné pozici je okolo 1-5 let, ale najdou se i případy, kteří jsou na pozici i více než 20 let a není jich málo. Většina respondentů uvedla, že s celkovým podnikovým vzděláváním ve firmě je spokojena. Zaměstnanci mají možnost se ve firmě dále vzdělávat a je v zájmu jejich nadřazených se správně zaškolit.

Většina zaměstnanců se domnívá, že nabídka firemních školení je spíše dostačující a je doplněna vhodnými materiály k rozvoji. Pozitivní stránkou je i to, že zaměstnanci velmi kladně hodnotí povinnost využití tréninkového centra v Praze a Brně pod záštitou zkušených lektorů k osobnímu i provoznímu rozvoji osobnosti. Dále také rádi využívají interního školení na prodejnách, centrále a logistickém centru, váží si pomoci mentora, zkušenějších kolegů a pomoci z centrály. Firma také nabízí zahraniční Trainee a aspirantské programy pro vedoucí pracovníky. Více než polovina dotázaných se cítí dostatečně zaškolení na výkon svého povolání a přes 60 % zaměstnanců uvedlo, že prošlo i základním e-learningovým školením.

Absolutní většina ve firmě umí dobře zacházet s počítačem a podnikovým systémem a našlo se i pár zaměstnanců, kteří by byli se stát součástí našeho tréninkového centra a pomáhat a zaučovat naše kolegy.

Z dotazníkového zjištění můžu konstatovat, že firma BILLA má vypracovaný systém pravidel a standart kvalifikace zaměstnanců. Personální útvar řídí a organizuje interní formy vzdělávacích aktivit a posuzuje externí nabídky vzdělávacích programů. Školení je zabezpečeno převážně z interních zdrojů to způsobuje příliš velký důraz na stanovenou strategii firmy a malý rozhled v oblasti zaškolování z externích zdrojů. I přes to, že se firma snaží poskytnout dostatek nástrojů k správnému zaškolení zaměstnanců způsobuje to stav, že ne všichni zaměstnanci firmy jsou proškoleni. Současný systém proškolení je cílen podle odbornosti, především je zaměřený na určité pozice ve firmě či na principu vyžádání si školení v případě potřeby anebo vyššího zájmu ve společnosti.

Prostor ke zlepšení vidím u výsledků spokojenosti během zaškolování na klíčovou roli v provozu či centrále. Okolo 17 % respondentů uvedlo, že nejsou spokojeni se zaškolováním ve společnosti, a to z důvodu že na jejich důkladné zaškolení nebyl příliš čas, během zaškolování jej využívali jako levnou pracovní sílu, pořádně nevěděli, co na cílové pozici dělat či se jim nikdo dostatečně nevěnoval.

Dále se 9 % respondentů přiznalo, že by potřebovali prohloubit znalosti k lepšímu výkonu práce. Firma nabízí mnoho nástrojů pro zaškolování nových či stálých zaměstnanců na jejich svěřené pozice. Těmito nástroji jsou: Zaškolení v rámci kolektivu, E-learning, Kodex chování, Školící centrum v Praze a Brně, Rotace zaměstnance, Každoroční hodnotící a rozvojový rozhovor, Trainee program, Školící program pro aspiranty na vedoucí pozice v prodeji, Tréninkový katalog „SucCEED“, Interní odborné tréninky s kvalifikovanými školiteli, Interní a externí manažerské tréninky, Mezinárodní manažerské tréninky či pomoc Mentora. Pomoc mentora se v dotazníkovém řešení dokonce dostala v popularitě nad sebevzdělávajícími procesy jako je e-learning. Zaměstnanci dále uvedli, že mají zájem o prohloubení znalostí v oblasti zboží znalství, produktivitě, PC či marketingu.

### **Jako doporučení ke zlepšení procesů zaškolování podávám:**

V dnešní chaotické době, která nutí zaměstnance pracovat velmi efektivně, rychle a často pod velkým tlakem je jasné, že zaškolování nebude vždy v návaznosti na běžné problémy neusínajícího maloobchodu stoprocentní. Proto je nutné v těchto případech zachovávat

chladnou hlavu a vytvořit si dané priority. Zaškolování je krátkodobý proces a dokáže při správném podchycení přinést ovoce co se týče dlouhodobého hlediska.

Společnost BILLA Česká republika nabízí dostatečné množství nástrojů, které slouží k důkladnému zaškolení nových i stávajících zaměstnanců. Každý vedoucí pracovník by měl tyto nástroje využívat a uvědomit si, že správně zaškolený člověk na správném místě dokáže podat dlouhodobý výkon.

V momentě, kdy se provozní činnosti zvrhnou a zaškolování nemůže díky nim pokračovat, měl by vedoucí či manažer stanovit jasné priority, ale plán zaškolení nezavrhnout či nepřeskakovat jasné plány. Každému novému zaměstnanci je důležité při nástupu do práce jasně vysvětlit kdo je jeho nadřízený, na koho se v případě potřeby může obrátit, seznámit ho s kolektivem a určit zodpovědného člověka (mentora) který jej bude po jeho dobu zaškolení provázet, ptát se ho na otázky, jak se mu v práci líbí, či jaké problémy ho tíží. Každý zaměstnanec musí projít e-learning kurzem a být zaškolen v oblasti BOZP a bezpečnosti práce. Měl by se držet stanovených plánů zaškolování společnosti, navštívit během své pracovní doby tréninkové centrum v blízkosti výkonu práce, a hlavně by se nový zaměstnanec neměl příliš přetěžovat.

V určité fázi jeho zaškolení je nutné zaměstnanci poskytnout dobu na rekonvalescenci formou dovolené či pracovního volna k tomu, aby dokázal jasně a srozumitelně pochopit vše co se v práci naučil. V neposlední stránce je nutné, aby zaměstnanec také vykonával práci po určitou dobu samostatně či pod drobnohledem mentora tak, aby byl připraven práci zodpovědně vykonávat a zažít si procesní chyby, které jsou běžnou součástí každého maloobchodu. V poslední fázi svého zaškolení by měl zaměstnanec projít přezkoušením svým nadřízeným či mentorem jak z praktické, tak teoretické části svých nově nabitých dovedností a zkušeností. Důležité je, aby každý zaměstnanec cítil ve svém nadřízeném oporu a leadra, který dokáže jasně určit práci a podržet zaměstnance i ve chvílích kdy provozní chyby skříží naučené fráze či praktické dovednosti nového zaměstnance.

## Závěr

Zaškolování zaměstnanců je významnou součástí každé firmy a hraje nejen důležitou roli ve smyslu osvojení znalostí a chopností potřebných pro výkon práce, ale také má vliv na její produktivitu a celkovou spokojenost zaměstnanců ve firmě. Všechny organizace, které mají správně nastavený systém zaškolování vykazují značně lepší výsledky než firmy, které tuto stránku zaškolování ignorují. Ať každý zaměstnanec začne kdekoliv, firma ho musí podle zákona správně zaškolit.

Veškerá investice a kvalifikace vzdělávání se staly významným prvkem dnešní doby. Podniky systematicky vzdělávají své zaměstnance jak po pracovní, tak po osobní stránce a posilují vztah zaměstnanců ke společnosti. K úplné spokojenosti zaměstnanců patří i motivace ze strany nadřízených. Ta přichází v různých podobách, ale také k práci motivuje správným zaškolením na cílovou roli. Investice do vzdělávání a kvalifikace zaměstnanců se staly významným prvkem pro obě strany. Firmy a podniky se systematicky snaží zaškolovat své zaměstnance, aby se společně s motivací cítili na svém pracovním místě sebejistě a odváděli svou práci co nejlépe a nejproduktivněji.

Závěrečná práce je primárně rozdělena do dvou částí. První teoreticko – metodologická část v rešerši literatury shrnuje dosavadní poznání v oblasti zaškolování zaměstnanců a jeho vliv na správný výběr zaměstnanců a produktivitu práce. Dále obsahuje kapitolu vlivu zaměstnanců na úspěšnost organizace, která se týká celého trhu práce a jeho účastníků. V další podkapitole hrála důležitou roli rozvoje talentů u pracovníků, kteří sou ochotni přijmout větší zodpovědnost a mají ambice růst po kariérním žebříku výš.

Druhá část závěrečné práce byla zaměřena na praktickou část. Praktická část tvořila představení společnosti BILLA, její komplexní představení veškerých nástrojů, které poskytuje ke správnému zaškolení jejich zaměstnanců a anonymní dotazník.

Pro dosažení co nejvyššího a nejkomplexnějšího počtu zúčastněných zaměstnanců společnosti byl použit profil na profesní síti LinkedIn s 1800 sledujících, dále se dotazníku zúčastnilo 30 zaměstnanců prodejny BILLA, osobním oslovováním zaměstnanců z jiných prodejen, přes managery na centrále a vytvoření menších skupin odpovídali zaměstnanci v logistickém centru a na centrále. Anonymní dotazník vyplnilo přes 100 respondentů, byl upraven pomocí služby [www.survio.cz](http://www.survio.cz) a jeho kompletní znění bylo přiloženo v příloze.

V dnešní chaotické době, která nutí zaměstnance pracovat velmi efektivně, rychle a často pod velkým tlakem je jasné, že zaškolování nebude vždy v návaznosti na běžné problémy neusínajícího maloobchodu stoprocentní. Proto je nutné v těchto případech zachovávat chladnou hlavu a vytvořit si dané priority. Zaškolování je krátkodobý proces a dokáže při správném podchycení přinést ovoce co se týče dlouhodobého hlediska.

Společnost BILLA Česká republika nabízí dostatečné množství nástrojů, které slouží k důkladnému zaškolení nových i stávajících zaměstnanců. Každý vedoucí pracovník by měl tyto nástroje využívat a uvědomit si, že správně zaškolený člověk na správném místě dokáže podat dlouhodobý výkon.

V momentě, kdy se provozní činnosti zvrhnou a zaškolování nemůže díky nim pokračovat, měl by vedoucí či manažer stanovit jasné priority, ale plán zaškolení nezavrhnout či nepřeskakovat jasné plány. Každému novému zaměstnanci je důležité při nástupu do práce jasně vysvětlit kdo je jeho nadřízený, na koho se v případě potřeby může obrátit, seznámit ho s kolektivem a určit



zodpovědného člověka (mentora) který jej bude po jeho dobu zaškolení provázet, ptát se ho na otázky, jak se mu v práci líbí, či jaké problémy ho tíží. Každý zaměstnanec musí projít e-learning kurzem a být zaškolen v oblasti BOZP a bezpečnosti práce.

Měl by se držet stanovených plánů zaškolování společnosti, navštívit během své pracovní doby tréninkové centrum v blízkosti výkonu práce, a hlavně by se nový zaměstnanec neměl příliš přetěžovat. Důležité je, aby každý zaměstnanec cítil ve svém nadřízeném oporu a leadra, který dokáže jasně určit práci a podržet zaměstnance i ve chvílích kdy provozní chyby skříží naučené fráze či praktické dovednosti nového zaměstnance.

## Literatura

### Monografie a primární zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management Practise*. 6th ed. London: Kogan Page, 2016. ISBN 978-0-7494-7682-3.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practise*. 14th ed. London: Kogan Page, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BABANOVÁ, A., *Dvanáct ověřených metod pro rozvoj kolegiální spolupráce: podpora rovnosti a rozmanitosti ve vzdělávání*. Praha: Gender Studies, 2019. ISBN 978-80-86520-53-7.

BLANCHARD, K., H. *Vedení na vyšší úrovni: Blanchard o leadershipu a o budování velmi úspěšných organizací*. Praha: Euromedia Group, 2020. ISBN 978-80-242-6913-9.

BOLLER, S., *Design Thinking for Training and Development*. New York: ATD Press, 2020. ISBN 978-1-950496-19-8.

BOUD, David, COHEN, Ruth and SAMPSON, Jane. *Peer learning in higher education*. London: Kogan Page, 2014. ISBN 7494-3612-3

BOHOŇKOVÁ, Irma. *Manažer koučem: koučovací přístup při vedení lidí*. Praha: Portál, 2022. ISBN 978-80-262-1873-9.

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0358-7.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

FLORWARCZNÁ, *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-6367-5.

FRIED, Jason a David Heinemeier HANSSON. *V práci nemusí být blázelec*. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2019. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-086-6.

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

HYATT, Michael S. a Megan HYATT MILLER. *Dvojitá výhra: jak uspět v práci i osobním životě*. Přeložil Anna PETRAKOVÁ. Praha: Audiolibrix, 2021. ISBN 978-80-88407-10-2.

JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KIRKPATRICK, L. Donald and KIRKPATRICK, D. James. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2008. ISBN 978-1-57675-796-3.

KONDŮ, Marie a Scott SONENSHEIN. *Radost z práce: uspořádejte si svůj profesní život*. Přeložil Šárka KADLECOVÁ. Praha: Euromedia Group, 2021. ISBN 978-80-242-7243-6.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Koubek, J. (1997). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, NT Publishing

LEGGÉ, Karen. *What is human resource management?* Palgrave: London, 1995. ISBN: 978-0-333-57248-1.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 3., akt. a přepr. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

PAINE, N., *Workplace Learning: How to Build a Culture of Continuous Employee Development*. New York: Nigel Paine entertainment, 2019. ISBN 978-0-7494-9762-0.

PLAMÍNEK, Jiří a FIŠER, Roman. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 978-80-247-1074-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, Ilona PRAUSOVÁ a Zdeněk ŠTĚPÁNEK. *Mentorink: forma podpory nové generace*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0625-5.

RUDY, Ján. *Western and Japanese approach to personnel management*. Prague: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7552-533-8.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií – Nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-90-247-3568-9.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

WERNER, Rudolf. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. ISBN 978-80-7082-839-0.

# Příloha č. 1

## DOTAZNÍK

*Dobrý den,*

*jmenuji se Jan Pěgřímek a jsem studentem MBA na VŠEM v Praze. Pracuji jako manažer supermarketu ve společnosti BILLA Česká republika a.s. Dovoluji se na Vás obrátit s dotazníkem, který potřebuji k praktickému završení mé závěrečné práce na téma: Vzdělávání a rozvoj pracovníků společnosti BILLA, spol. s.r.o. Dotazník je určen pouze zaměstnancům společnosti BILLA, pokud se k Vám dostal a ve společnosti nepracujete, prosím vyplnění ignorujte. Dotazník je zcela anonymní a zabere Vám pouze 10 minut.*

*Děkuji za Vaš věnovaný čas k pravdivému vyplnění dotazníku.*

- 
1. Pohlaví
    - Muž
    - Žena
  2. Jaký je Váš věk?
    - 18-30 let
    - 31-40 let
    - 41-50 let
    - 51-60 let
    - 60 let a více
  3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
    - Základní
    - Vyučen(a)
    - Středoškolské s maturitou
    - Vyšší odborné
    - Vysokoškolské
  4. V jakém útvaru pracujete?
    - Logistika
    - Provoz na prodejnách
    - Centrála
  5. Jak dlouho pracujete na Vaší pozici?
    - Méně než rok
    - 1-5 let
    - 6-10 let

- 11-20 let
- Více než 20 let
- 6. Jste spokojen(a) s podnikovým vzděláváním ve firmě BILLA?
  - Velmi spokojen(a)
  - Spokojen(a)
  - Nespokojen(a)
  - Velmi spokojen(a)
- 7. Máte možnost se dále vzdělávat?
  - Souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Spíše nesouhlasím
  - Nesouhlasím
- 8. Je v zájmu Vašeho nadřízeného abyste byl(a) správně zaškolen(a)?
  - Spíše ano
  - Ano
  - Spíše ne
  - Ne
- 9. Je dle Vašeho názoru nabídka firemních školení dostačující?
  - Souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Spíše nesouhlasím
  - Nesouhlasím
- 10. Co považujete za největší přednost firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje?
  - Tréninkové centrum
  - Pomoc zkušenějších kolegů
  - Pomoc mentora
  - Aspirantský program
  - Pomoc centrály
  - Rozvojové tréninky a prezentace
  - Školení
  - Trainee program
  - Zaškolení mým nadřízeným?
- 11. Byl(a) jste dostatečně zaškolen(a) při nástupu do zaměstnání?
  - Souhlasím

- Spíše souhlasím
  - Spíše nesouhlasím
  - Nesouhlasím
12. Co Vám bránilo při nástupu do nového zaměstnání se kvalitně zaškolit?
- Nic mi nebránilo, byl(a) jsem kvalitně zaškolen(a)
  - Nikdo se mi dostatečně nevěnoval
  - Na mé důkladné zaškolení nebyl příliš čas
  - Během zaškolování mě využívali jako levnou pracovní sílu
  - Pořádně jsem nevěděl(a) co mám dělat
  - Učil(a) jsem se za běhu
  - Má finální role vyžadovala okamžité nasazení
13. Jak školicí materiály doplnily obsah výuky u absolvovaných kurzů?
- Dostatečně
  - Spíše dostatečně
  - Spíše nedostatečně
  - Nedostatečně
14. Myslíte si, že potřebujete prohloubit své znalosti k lepšímu zvládnutí Vaší práce?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
15. Bylo součástí Vašeho zaškolení e-learning?
- Ano
  - Ne
16. Preferovali byste výuku s mentorem před metodou elektronického vzdělávání?
- Ano
  - Ne
17. Pro výkon své pracovní činnosti bych uvítal školení zaměřené na:
- PC
  - Jazyky
  - Legislativa
  - Finance
  - Marketing
  - Produktivita

- Zboží znalství
- Postupy k lepšímu výkonu

18. Jaká je Vaše současná znalost s počítačem?

- Úplný začátečník
- Mírně pokročilý
- Středně pokročilý
- Pokročilý
- Expert

19. Byli byste ochotni se finančně podílet na Vašem vzdělávání?

- Ano
- Ne

20. Měli byste zájem vzdělávat své kolegy na pozici mentora či se stát členem tréninkového centra?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

## Prezentace



## Řešená problematika



### Proč?

Toto téma ,úzce souvisí s mojí prací. Pracuji jako manažer supermarketu a mám na starost desítky zaměstnanců, kteří často odvádějí nelehkou práci a nejsou na svém pracovním místě správně zaškoleni.

Vysoká škola ekonomie a managementu

### Jaký je problém?

S problémem se správným zaškolováním v korporátních firmách se potýkají všichni manažeři provozu. Investicí krátkého času do zaškolení je ve finále dlouhodobý přínos společnosti.

### Co?

Ve své seminární práci řeším problém, kterým prochází každý manažer týmu. A to jak správně zaškolit své zaměstnance, aby odváděli co nejlepší a nejefektivnější práci.

Vzorová prezentace VŠEM 2



## Postup řešení

### Řešení

Řešení jsem validoval formou anonymního dotazníku o celkovém počtu 20 otázek. Na otázky odpovědělo přes 101 respondentů a vytvořily komplexní náhled na problematiku okolo zaškolení uvnitř společnosti.

Vysoká škola ekonomie a managementu

### Validace

Výsledky dotazníkového šetření dopadly velmi jasně. Z dotazníku vyplývá, že společnost nabízí mnoho nástrojů k správnému zaškolení, ale ne všechny se důkladně aplikují do praxe.

### Praxe

Na základě dotazníku jsem navrhnul pár rad, které jsem shrnul v kapitole 3. Větší důraz na aplikaci stanovených nástrojů k zaškolování. Větší osobní přístup a přebrání zodpovědnosti.

Vzorová prezentace VSEM 3

## Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že společnost BILLA má vypracovaný systém pravidel a standart kvalifikace zaměstnanců. Jen je potřeba tyto nástroje správně používat.

### → **Z dat lze vyčíst fakta:**

- 17 % respondentů není spokojeno se zaškolováním.
- 9 % respondentů by potřebovalo prohloubit znalosti.
- Až 60 % respondentů uvedlo, že prošlo základy e-learning zaškolení.

Vysoká škola ekonomie a managementu

Vzorová prezentace VSEM 4

## Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit každému manažerovi, který vede svůj svěřený tým aby ke svým zaměstnancům přistupoval individuálněji, dokázal převzít zodpovědnost, stanovil jim jasný plán zaškolení a dodržoval již stanovené nástroje firmy.



1. Osobní přístup

---



2. Dodržování již stanovených nástrojů firmy

---



3. Rozvíjet jejich silné stránky a najít jim správné místo

---

## Závěr

---



**Práce přinesla ucelený soubor zaškolování ve společnosti.**



Novým řešením je přistupovat k zaměstnancům více individuálněji, zajímat se o jejich potřeby a rozvíjet jejich silné stránky.



Problematika byla posunuta díky dotazníkovému řešení a návrhem rad pro zlepšení zaškolování ve společnosti BILLA.

