

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



**PODNIKOVÁ EKONOMIKA**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Aktuální trendy ve vzdělávání manažerů

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

Říjen / 2019

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Barbora Ježková, PE55

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Dominika Kadeřábková

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a 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 obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, 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: Hradec Králové, 30. 8. 2019

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Dominice Kadeřábkové za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je vydat soubor doporučení k novelizaci vzdělávacích metod. Dílčími cíli jsou za pomoci odborné literatury definovat pojmy, které se vztahují ke vzdělávání manažerů, provést výzkum a na jeho základě stanovit ideální metody vzdělávání a finanční rozpočet na tyto aktivity, který bude odpovídat reálné situaci ve společnosti a bude prakticky proveditelný.

### 2. Výzkumné metody:

V teoretické části byla s pomocí analýzy sekundárních zdrojů vytvořena literární rešerše. V prakticko-analytické části, po představení společnosti Battery Trade, bylo provedeno dotazníkové šetření s řadovými zaměstnanci. Dotazník byl vytvořen elektronicky a respondentům distribuován za pomoci odkazu na webovou stránku. Před samotným šetřením byl proveden předvýzkum za účelem zjištění srozumitelnosti otázek. Vyhodnocení proběhlo v programu Microsoft Excel. Bylo osloveno 31 zaměstnanců, dotazník vyplnilo 28, návratnost dotazníku činila 90 %. Po vyhodnocení dotazníků byly provedeny tři polostrukturované rozhovory s manažery společnosti a řízená diskuze se třemi vybranými zaměstnanci. Data získaná z těchto metod byla srovnána s aktuálními trendy ve vzdělávání manažerů a následně byla stanovena doporučení a návrhy pro zlepšení vzdělávání manažerů tak, aby chod společnosti byl plynulejší a manažeři uměli lépe pracovat s lidmi a jejich námitkami.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

V prakticko-analytické části jsou popsány a zpracovány výsledky výzkumu. U provedeného dotazníkového šetření byla návratnost 90 %. Šetření bylo doplněno o polostrukturované rozhovory a řízenou diskusi. Výsledkem šetření bylo, že zaměstnanci mnoho aktivit, které jsou v odborné literatuře uvedeny jako vzdělávací, považují za běžnou součást práce a nepovažují je za rozvojové aktivity. Objevují se připomínky na nedostatečnou reakci z vedení na připomínky podřízených. Školení probíhají sporadicky a bez větší návaznosti nebo zpětné vazby pro zúčastněné strany. Z výzkumu jasně vyplynula potřeba školit manažery v komunikaci změn a motivaci zaměstnanců. Bylo zjištěno, že zaměstnanci na vedoucích pozicích neovládají anglický jazyk tak jak potřebují k výkonu své práce a tato skutečnost byla následně zahrnuta do doporučení.

### 4. Závěry a doporučení:

Za základě šetření bylo firmě doporučeno pro každého z manažerů konkrétní školení. Pro vedoucího skladu bylo doporučeno školení komunikace a změn, které je nutné v nejbližší budoucnosti na jeho oddělení zavést. U hlavní účetní byl zjištěn nedostatek v jazykové vybavenosti, a proto byla navržena kombinovaná výuka anglického jazyka. U obchodního ředitele bylo navrženo komplexní manažerské školení, ze získaných poznatků může následně těžit celá společnost. Součástí doporučení je vytvoření specifikace vzdělávání na každou plánovanou aktivitu, která jasně definuje, co se od zaměstnance očekává a co pro splnění tohoto očekávání musí absolvovat. Poslední částí doporučení je výpočet návratnosti investice na každou z plánovaných aktivit.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Manažer, vzdělávání, komunikace, rozvoj

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main aim of this bachelor thesis is to compile a set of recommendations for the purposes of updating educational methods. Its constituent aim is to define concepts related to the education of managers by using expert literature, to perform research and utilize such a research to establish ideal methods for education and the financial budget for these activities which would be in accordance with the actual situation within the company and which would be practically feasible.

### 2. Research methods:

The theoretical part presents a literary research by performing an analysis of secondary sources. The practical-analytical section commences with an introduction of Battery Trade, and then offers a questionnaire survey completed by ordinary employees. The questionnaire was created electronically and the respondents accessed it through a link to a website. Prior to the survey itself, a pre-research was performed for the purposes of making sure that the questions were intelligible. The evaluation then took place in Microsoft Excel. 31 employees were addressed and 28 of them completed the survey; therefore, the return of the questionnaire equaled 90%. Upon assessing the questionnaires, three half-structured interviews with the company managers were conducted, and then also a moderated discussion proceeded with three selected employees. The data acquired through these methods were compared to current trends in the field of educating managers; thereupon, recommendations and suggestions for improving in educating the managers were laid down in order that the operation of the company proceeded in a more fluent manner and the managers were able to work with people in a better way and react to their objections.

### 3. Result of research:

The practical-analytical part describes and processes the outcomes of the research. The performed questionnaire survey was performed by 90% of the addressed employees. Further, the survey was supplemented by half-structured interviews and a moderated discussion. The outcome of the survey showed that the employees consider several activities which are determined as educational within expert literature to actually be a common part of their work and do not find them to be developing activities. There has been mentions of insufficient responses by the management when it came to objections by the subordinates. Educational sessions take place sporadically and without much continuity or feedback for participating parties. The research clearly demonstrates that managers shall be trained in communicating the changes and motivating the employees. It has been uncovered that employees in supervising positions do not speak English at a level which was necessary for the performance of their work, and this fact was later included in the recommendations.

### 4. Conclusions and recommendation:

On the basis of the survey, the company was recommended to provide each of the managers with a specific educational session. The head of the warehouse shall undergo a communication training and a session regarding the changes which are necessary to be implemented in his department. As for the head of accounting, insufficient language skills were uncovered, and she was thus recommended to undergo combined lessons of the English language. The CEO shall attend a complex managerial training, since the entire company would then benefit from his acquired knowledge. The recommendations also offer a specification of education for each planned activity which includes a clear definition regarding what is expected from the given employee and what shall the employee participate in for the purposes of meeting such expectations. The last part of the recommendation is the calculation of the return on investment for each of the planned activities

## KEYWORDS

Manager, education, communication, development

## JEL CLASSIFICATION

O15 – HumanResources • Human Development • IncomeDistribution • Migration  
M12 – Personnel Management • Executives; ExecutiveCompensation

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Barbora Doležalová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PE 55
Název BP:	Aktuální trendy ve vzdělávání manažerů
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod - cíle práce, dílčí cíle</li><li>2. Teoreticko-metodologická část - (vysvětlení pojmů, techniky a vývoj vzdělávání manažerů, aktuální trendy ve vzdělávání manažerů, specifikace procesu vzdělávání), popis použité metodiky práce.</li><li>3. Prakticko-analytická část – popis vzdělávacích společností, provedení a zhodnocení strukturovaných rozhovorů, zhodnocení výzkumu a doporučení</li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M. et al. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i> : 13. vydání. Praha : Grada, 2015. 928 s. ISBN 9788024752587.</li><li>• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2015. 399 s. ISBN 9788072612888.</li><li>• LANGER, T. <i>Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých</i>. Praha : Grada, 2016. 224 s. ISBN 978-80-271-0093-4.</li><li>• PLAMÍNEK, J. <i>Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele</i>. 2., rozš. vyd. Praha : Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 01. 03. 2019</li><li>• Zpracování teoretické části do 01. 04. 2019</li><li>• Zpracování výsledků do 15. 04. 2019</li><li>• Finální verze do 01. 05. 2019</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Dominika Kadeřábková

V Praze dne 1. 2. 2019

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=ICA -  
10393535

## Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1 Vysvětlení pojmů, techniky a vývoj vzdělávání manažerů.....	3
2.1.1 Manažer.....	3
2.1.2 Leader.....	4
2.2 Aktuální trendy ve vzdělávání manažerů.....	5
2.2.1 Metody vzdělávání na pracovišti („on the job“).....	6
2.2.2 Vzdělávací metody mimo pracoviště („off the job“).....	8
2.3 Specifikace procesu vzdělávání .....	10
2.4 Metodika práce.....	11
3 Prakticko-analytická část .....	14
3.1 Představení společnosti Battery Trade .....	14
3.2 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení .....	15
3.3 Polostrukturované rozhovory s manažery společnosti.....	18
3.4 Řízená diskuze s vybranými zaměstnanci – Focus group .....	20
3.5 Zhodnocení výzkumu.....	22
3.6 Formulace návrhů a doporučení.....	22
4 Závěr.....	32

Literatura

Přílohy

Tabulka 1 Specifikace vzdělávání.....	10
Tabulka 2 Rozpočet na vzdělávání zaměstnanců v období 2016–2018 (v Kč) .....	15
Tabulka 3 Nabídka komplexních manažerských kurzů .....	23
Tabulka 4 Kurzy komunikace a řízení změn.....	24
Tabulka 5 Nabídka jazykových kurzů.....	25
Tabulka 6 Specifikace vzdělávání obchodního ředitele .....	26
Tabulka 7 Náklady na kurz .....	30
Tabulka 8 Návratnost investice .....	31

# 1 Úvod

Pojmy jako vzdělávání a manažer jsou v dnešní době velmi často skloňované, ať už společně nebo každý zvlášť. Trendy v tomto oboru se velmi rychle mění a vyvíjí. Společnosti najímají odborníky, školitele a kouče proto, aby dokázali udržet krok a poskytnout svým zaměstnancům výhodu a náskok před konkurencí.

Každá firma od začínajících Start-upů až po nadnárodní korporátní společnosti má zaměstnance, kteří jsou odpovědní vedením ostatních a zodpovídají za plnění úkolů a dodržování termínů zakázek. To jsou manažeři. Tvoří páteř každé společnosti a na jejich vzdělání a schopnosti využít nabyté vědomosti může záviset, zda společnost bude úspěšná a konkurence schopná, nebo ne.

Armstrong (2015, s.335) v uvádí kapitolu popisující strategické vzdělávání a rozvoj slovy: „*Organizace potřebují lidi s vysokou a vyhovující úrovní znalostí, dovedností a schopností.*“ Autor uvádí, že vzdělání a rozvoj bývají popisovány jako proces zabezpečující organizacím vzdělané, kvalifikované a angažované lidi. Celý proces musí být veden strategicky, aby vyhovoval plánům a cílům společnosti.

Manažeři na všech úrovních jsou specifickou profesní skupinou v rámci vzdělávání dospělých, tzv. andragogiky. Mezi základní manažerské dovednosti spadá například vedení týmů, motivace zaměstnanců, prezentační dovednosti, vedení a organizace porad, krizový management a mnoho dalších činností. Některá témata se opakují již desítky let a k nim přibývají neustále nová, která vyplývají z aktuálních potřeb trhu. Jednou z takových, dnes již nezbytných dovedností, je práce s informačními technologiemi, využití potenciálu internetu nebo sociálních sítí pro potřeby společnosti.

Na manažery jsou v dnešní době kladeny stále větší požadavky, a to nejen po profesní stránce. Mnoho společností je ochotno investovat do vzdělávání svých vedoucích pracovníků nemalé částky, které vnímají jako vratnou investici. Očekávaným výsledkem je potom například lepší hospodářský výsledek společnosti, nižší fluktuace zaměstnanců a jejich větší motivace k práci a tím i vyšší výkonnost při výkonu povolání.

Havelka (2019a) publikoval několik článků na portále HRnews.cz, kde jsou popisovány aktuální trendy ve vzdělávání. Autor se domnívá, že dnešní firmy naléhavě potřebují individuálně zaměřená školení, protože účinné školení poskytuje znalosti a dovednosti podporující profesní rozvoj i zapojení zaměstnanců. Jak Havelka (2019a) uvádí: „*Pro každý podnik je lidský kapitál jeho největším bohatstvím a klíčem k dosažení obchodních cílů.*“

Hlavním tématem této bakalářské práce je vzdělávání a rozvoj manažerů ve společnosti Battery Trade.

Hlavním cílem je vypracovat soubor změn a doporučení, které povedou ke zlepšení stávajícího vzdělávacího programu pro manažery společnosti. Dílčími cíli této práce jsou:

- specifikovat aktuální trendy ve vzdělávání manažerů;
- popsat současný stav vzdělávání manažerů ve sledované společnosti;
- definovat klady a zápory stávajícího systému vzdělávání;
- navrhnout konkrétní doporučení pro zvýšení efektivnosti edukace manažerů.

Teoreticko-metodologická část této bakalářské práce ve svém úvodu vysvětluje pojmy týkající se vzdělávání manažerů, specifikuje kdo je manažer, kdo je leader a jaký je mezi nimi rozdíl. Tato část popisuje základní manažerské dovednosti a uvádí několik doporučení



pro vzdělávání leaderů. Následují hlavní metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj. Vzhledem k množství těchto metod a obsáhlosti celého tématu byly popsány pouze ty, které jsou přímo relevantní k tématu práce. V navazující podkapitole je popsána specifikace procesu vzdělávání a metoda ROI sloužící pro výpočet návratnosti investice do všech výše uvedených metod vzdělávání. S pomocí literárních rešerší jsou určeny a vysvětleny hlavní vzdělávací směry a následuje popis aktuálních trendů. Příkladem může být blended learning, gamifikace nebo třeba e-learningy. Dnešní doba je velmi rychlá a dynamicky se rozvíjející, a také stejnou rychlostí se vyvíjí i vzdělávání. Lidé hledají stále hravější, efektivnější a neposlední řadě i levnější způsoby, jak pracovat s lidským potenciálem a rozvíjet jeho silné stránky. Teoreticko-metodologická část končí metodikou práce.

V prakticko-analytické části je představena společnost Battery Trade. Tato česká společnost, s téměř třicetiletou historií poslední dobou řeší rostoucí neochotu zaměstnanců učit se nové věci. Třetina zaměstnanců je ve společnosti více než dvacet let, a kromě školení obchodního týmu v posledním roce neproběhla žádná vzdělávací akce. V prakticko-analytické části práce byly pomocí výzkumu zkoumány zkušenosti a jejich vnímání situace ve společnosti. Hlavním cílem této práce je zmapování situace ve společnosti Battery Trade a vypracování souboru doporučení pro vzdělávání manažerů, podle aktuálních trendů.

Byla přestavena společnost Battery Trade, ve které autorka zkoumala schopnosti a možnosti společnosti motivovat své zaměstnance. Ať už manažery samotné, kteří jsou předmětem této práce, tak i řadové zaměstnance k dalšímu rozvoji. Za pomoci několika technik sběru dat byl proveden výzkum, který prověřuje a popisuje situaci ve společnosti a poodkrývá prostor pro rozvoj vzdělávacích aktivit zaměřených na vedoucí pracovníky.

Samostatnou částí praktické části je soubor doporučení pro zlepšení budoucí situace a popis jednotlivých návrhů.

## 2 Teoreticko-metodologická část

Tato práce je zaměřena na vzdělávání dospělých, konkrétně vzdělávání ve vedoucích pozicích, vzdělávání takzvaných manažerů. V první části jsou vysvětleny pojmy: kdo je to manažer, v čem je vzdělávání této skupiny dospělých lidí specifické a jaké metody jsou dnes v tomto oboru nejčastěji používány.

### 2.1 Vysvětlení pojmů, techniky a vývoj vzdělávání manažerů

Tato první část teoretické práce je literární rešerší sekundárních zdrojů renomovaných autorů v oblasti lidských zdrojů. Vysvětluje důležité pojmy pro snazší orientaci v tématu.

Plamínek (2014, s. 18) začíná svou publikaci vysvětlením co je smyslem a podstatou učení. Stejný úvod do tématu je nezbytný i v této práci. Podle autora se cíleným vzděláváním rozšiřuje spektrum našeho chování a osobnost člověka tímto procesem košatí. Díky učení je člověk celkově úspěšnější při překonávání potíží a hrozeb a celkově je předvídavější.

#### 2.1.1 Manažer

Jak uvádí Pilařová (2016, s.7), v dnešní době je manažerem nazýván „kdekdo“. Společnosti využívají atraktivního názvu „manažer“, aby nalákaly nové zaměstnance. V mnoha případech to tedy znamená vykonávání spíše odborných činností, nikoliv manažerských. Manažer, v pravém slova smyslu však především řídí lidi, procesy, rozpočet a projekty.

Lojda (2011, s. 10–15) popisuje manažera jako člověka, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich. Autor uvádí několik vlastností, kterými by měl ideální manažer disponovat. Zároveň však upozorňuje, že je třeba si ujasnit, že ideální manažer a úspěšný manažer jsou dva různé pojmy. Soubor vlastností, které by ideální manažer měl mít zahrnují v první řadě **charakter**. Pod pojmem charakter je možno zahrnout morální vlastnosti, nazývané též jako svědomí, hodnotovou orientaci, tedy škálu hodnot, které daná osoba považuje za významné.

Výčet vlastností manažera rozšiřuje Lojda (2011, s. 10–15) o **temperament**. Popisuje jej jako další soubor vlastností člověka. Pod pojmem temperament je zahrnuta například schopnost odolávat stresu, schopnost ovládat své emoce a v neposlední řadě také vystupování manažera, tedy jakási výraznost v jeho chování. Mezi znaky temperamentu, které jsou u osoby v manažerské pozici vyžadované patří dominance obsahující zdravou dávku agresivity a soutěživosti. Tato vlastnost pomáhá manažerům v překonávání překážek a dosahování cílů. Další důležitou součástí temperamentu je podle autora asertivita. Tato schopnost pomáhá usnadňovat komunikaci mezi pracovníky. Asertivní osoba dokáže využívat tzv. asertivní vlastnosti: právo na vlastní názor, právo nesouhlasit nebo třeba právo samostatně se rozhodnout. Třetí velmi důležitou součástí vlastností manažera je emoční stabilita, která těmto lidem umožňuje dobře zvládat stres.

Váchal et al. (2013, s. 104) považují za manažera jakéhokoliv vedoucího pracovníka, který se prostřednictvím svěřených vykonávaných funkcí (mezi které patří například plánování, organizování, vedení lidí nebo kontrola) a prostřednictvím delegování pravomocí na podřízené, snaží o maximální dosahování podnikových cílů. Váchal et al. (2013, s. 106) dále navazují na definici rozčleněním manažerů do skupin. Existuje mnoho způsobů, jak manažery dělit – podle zaměření, typů osobnosti, míry odpovědnosti a mnoha dalších hledisek. Pro potřeby této práce se zdá být nejsrozumitelnější rozdělení podle takzvané vertikální typologie:

**Vrcholoví (top) manažeři** – strategická úroveň řízení. Váchal et al. (2013, s. 104) uvádá, že jsou zodpovědní za všechna strategická rozhodnutí podniku. Zaměřují se na hlavní faktory fungování podniku a plánování budoucího vývoje (většinou s výhledem 3 až 5 let).

**Střední manažeři** – taktická úroveň řízení podniku, která podle Váchala et al. (2013, s. 104) vede k naplnění strategických cílů. Taktické činnosti jsou naplňovány v kratším časovém úseku, většinou do 1 roku. Střední management je nejpočetnější skupinou ze tří uvedených. Patří sem manažeři úseků jako marketingové oddělení, finanční oddělení nebo personalistika.

**Základní manažeři** – operativní úroveň řízení. Zde Váchal et al. (2013, s. 104) zahrnuje vedoucí pracovních skupin, předáky a mistry nebo třeba hlavní účetní. Velké množství těchto manažerů se vyskytuje ve zdravotnictví jako vrchní nebo staniční sestry. Operativní řízení se zabývá především činnostmi s týdenním časovým horizontem.

Armstrong (2015, s. 378–379) vysvětluje původ slova „management“. Podle autora tento výraz pochází z italského slova maneggiare, což znamená „drezírovat koně“. Tato definice naznačuje, že se jedná o proces řízení. Manažeři jsou podle Armstronga především od toho, aby dosahovali požadovaných výsledků tím, že zabezpečí, aby jejich organizační jednotky fungovaly efektivně. Součástí této kapitoly je i popis rozdílů ve vzdělávání manažerů a leaderů. Armstrong (2015, s. 382–383) uvádí, že vzdělávání manažerů se týká především zvyšování výkonu v jejich současných rolích a následně i přípravy na přijetí větší odpovědnosti. Při vzdělávání těchto zaměstnanců je nesmírně důležitá systematickosti. Autor dále uvádí, že manažery je možno vzdělávat dvěma rozdílnými přístupy. A to formálně a neformálně. Formální cesta zahrnuje procesy a aktivity, které vychází z identifikace potřeb rozvoje. Mezi tyto formální cesty patří plánování zkušeností, koučování, mentorování, učení se akcí, učení se hrou a mnoho dalších metod. V rámci neformálního rozvoje se využívají k učení příležitosti, se kterými se manažer potkává v rámci své každodenní práce. V tomto případě se manažer učí s každým zvládnutým úkolem, nebo od svého nadřízeného, učení ze zkušeností. Tento typ učení je podle Armstronga zdaleka nejúčinnější.

### **Manažerské dovednosti**

Chambers et al. (1994) in Váchal et al. (2013, s. 106–107) uvádí analýzu 4E, která zahrnuje klíčová hlediska manažerské práce:

**Ekonomika** (Economy) – hospodárnost a minimalizace nákladů při provádění vytyčených činností. V širším pojetí je možno tuto oblast chápat jako celkovou hospodárnost podniku.

**Účelnost** (Effectiveness) – představuje děláni správných věcí v souvislosti se stanovováním cílů a výběrem správných strategií k jejich naplnění. Effectiveness je tedy účelnost všech vykonávaných činností.

**Účinnost** (Efficiency) – volba správné cesty pro provádění správných činností. Tato dovednost představuje účinnost v provádění činností správnou cestou.

**Spravedlnost** (Equity) – tato dovednost je úzce spjata s dodržováním právních předpisů nebo se sociální odpovědností podniku.

Jak Chambers et al. (1994) in Váchal et al. (2013, s. 106–107) uvádí, všechna výše uvedená hlediska manažerské práce jsou v současné době velmi aktuálním tématem. Prostřednictvím těchto prvků společnost buduje pozitivní public relations a své dobré jméno.

### **2.1.2 Leader**

Tato bakalářská práce se zabývá trendy ve vzdělávání manažerů. V dnešní době však manažer může být a často bývá označován jako leader. Někteří jimi jsou, jiní ne, ale pro mnoho lidí tato

dvě slova: manažer a leader znamenají vlastně totéž, byť definicí se jedná o dva různé styly vedení lidí. Ať už je řeč o manažerovi nebo leaderovi, ve chvíli, kdy je to osoba, která vede ostatní, řídí je a zodpovídá za odvedené úkoly a dodržení termínů, patří též k tématu této práce, protože se musí ve svém povolání vzdělávat a rozvíjet.

Kučírek et al. (2017, s. 76) popisují leadera jako člověka, který dokáže druhé získat pro to, aby ho následovali. Opravdu dobrého leadera charakterizuje především úsilí soustředěné na jeden cíl a přijímání rozhodnutí o cestě k jeho dosažení. Podle autorů si leader ve své řídicí práci musí průběžně klást dvě otázky. Tou první je, jaké cíle jsou v zájmu úspěchu organizace naplněny a druhá je, jaká výkonnost systému řízení je považována za přiměřenou a přispívá k naplnění daných cílů.

Armstrong (2015, s. 378–380) v první řadě definuje slovo „leadership“, které podle autora znamená inspirování lidí, aby ze sebe vydali to nejlepší. Takzvaní leaderi by měli rozvíjet především komunikaci vize týkající se budoucnosti, podněcovat lidi a upevňovat jejich angažovanost. Správný leader inspiruje ostatní, objasňuje jim, co je třeba udělat a proč, sdílí s nimi smysl pro dosažení určitého cíle. Jak uvádí Armstrong v navazující podkapitole, někdy se uvádí, že leaderi se spíše rodí, než tvoří. Ovšem i jedinci, kteří mají vrozené předpoklady pro vedení lidí se musí vzdělávat a rozvíjet. V rámci rozvoje leaderů uznává autor dva své kolegy a jejich definice a podmínky vzdělávání těchto osob.

Prvním autorem je Burgoyne (2010) in Armstrong (2015, s. 380), který definoval aktivity vhodné pro rozvoj leaderů:

- pracovní stáže s rozvojem schopnosti vést;
- vzdělávání a rozvoj jedinců, tento bod zahrnuje koučování, mentorování a další formální dostupné vzdělávací procesy;
- „měkké“ procesy rozvoje organizace, zde se jedná především o změny kultury společnosti, různé druhy teambuildingů nebo jiné aktivity napomáhající vytvořit poslání a hodnoty, hodné následování.

Druhým autorem je Yukl (2006) in Armstrong (2015, s. 380), který je ve výčtu podmínek pro vzdělávání leaderů o něco stručnější, požaduje:

- jasné cíle vzdělávání;
- jasný a smysluplný obsah;
- vhodnou návaznost obsahu;
- vhodnou kombinaci metod vzdělávání;
- možnost aktivního procvičování;
- relevantní a včasnou zpětnou vazbu;
- vysokou míru spolehlivosti účastníků;
- vhodné navazující aktivity.

Dalším uznávaným odborníkem na leadership je Mühlfeit. Mühlfeit (2017, s. 8) souhlasí s definicí leadera, která je uvedena výše. Zaměřuje se přímo na rozvoj těchto jedinců. Za základní kámen celého procesu zlepšování považuje zaměření se na silné stránky člověka. Ukazuje cestu, která se nezaměřuje na nápravu a posílení slabých stránek, ale na rozvoj předností.

## 2.2 Aktuální trendy ve vzdělávání manažerů

Havelka (2019a) ve svém článku popisuje aktuální trendy v korporátním vzdělávání, kdy podle tohoto autora jsou hlavním trendem dnešní doby moderní technologie. Podle Havelky je pro zdraví společnosti nutné, aby se vedení zaměřilo na zaměstnance, kteří mohou

v budoucnu převzít vedoucí pozice. Příkladem k rozvoji budoucího manažera a leadera je poskytnutí mentorů nadějným jedincům a podpora profesionálního networkingu. Havelka (2019a) dále uvádí, že pomocí této strategie budují firmy stabilní a agilní týmy, které jsou schopné udržet krok s dobou.

V dalším navazujícím článku Havelka (2019b) doplňuje trendy o tréninky, které se zaměřují více na účastníka nežli na obsah. Moderní vzdělávací program by měl být, podle autora, vytvořen na míru pro jednotlivce a vycházet především z jejich zkušeností, výkonnosti a pracovního prostředí. Zároveň autor zdůrazňuje nezbytnost analyzovat vstupní požadavky a zkušenosti, například 360° zpětnou vazbu, která je popsána dále, a to především proto, aby nedošlo k tomu, že budou manažeři školeni v něčem, co již znají místo rozvíjení v oblastech vedení, kde je to potřeba.

Armstrong (2015, s. 407) popisuje 360° zpětnou vazbu, nebo vícezdrojovou zpětnou vazbu, jako hodnocení pracovního výkonu určitého jedince a poskytování zpětné vazby tomuto jedinci ze strany řady lidí – kolegů, nadřízených, podřízených nebo zákazníků. Základem této metody jsou údaje z dotazníků, ve kterých odpovídající popisují chování hodnoceného. Typicky je tento dotazník zaměřen na takové aspekty pracovního výkonu jako je schopnost vést, rozhodnost, organizační dovednosti apod. Na základě vyhodnocení dotazníků je zpětná vazba prezentována zaměstnanci, často anonymně. Výsledku je možné využít například u plánů osobního rozvoje, jako podnět k dalšímu vzdělávání.

V dnešní době jsou využívány dvě hlavní skupiny vzdělávacích metod – na pracovišti „on the job“ a mimo pracoviště „off the job“. Následující kapitola rozebírá metody těchto dvou skupin a upozorňuje na výhody či nevýhody ve vzdělávání manažerů, které konkrétní typ vzdělávací aktivity přináší. Základem pro tento výčet je přehled od Koubka (2015, s. 267–274), doplněný o názory dalších odborníků. Vzhledem k ohledu na rozsah práce nejsou popsány všechny metody patřící do těchto skupin, ale pouze ty, které odpovídají zadání práce, a které se týkají vzdělávání manažerů. K výčtu dle Koubka jsou potom doplněny nejaktuálnější trendy v této oblasti.

### **2.2.1 Metody vzdělávání na pracovišti („on the job“)**

Koubek (2015, s. 265) uvádí první velkou skupinu metod používaných ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, takzvanou „on the job“.

Armstrong (2015, s. 378) popisuje vzdělávání na pracovišti především jako vzdělávání na základě pracovních zkušeností a dodává, že toto vzdělávání je nedílně spjato se samostatně řízeným vzděláváním. I když se jedná o individuální aktivity, tak by neměly být ponechány náhodě. Tyto činnosti je třeba podporovat s využitím jiných vzdělávacích aktivit jako je plánování zkušeností, koučování, mentorování, e-learning nebo plánování osobního rozvoje.

#### **Instruktaž**

Koubek (2015, s. 265) považuje instruktáž za nejčastěji používanou metodu. Je to způsob zácvičení, kdy zkušený pracovník nebo přímý nadřízený předvede ukázkou pracovního postupu a nový pracovník postup zopakuje. Výhodou je, že tato metoda umožňuje rychlý zácvičení. Nevýhodou ovšem je, že tento způsob je vhodný u jednodušších pracovních úkonů, především manuálního charakteru. Není tedy nejvhodnější pro rozvoj manažera, u kterého je cílem rozvoj samostatnosti a iniciativního chování.

Armstrong (2015, s. 699) doplňuje, že pracovník, který instruktáž provádí, musí znát její jednotlivé fáze: přípravu, vysvětlování, demonstrování a zdokonalování.

Langer (2016, s. 23) k výše uvedeným informacím dodává pojem instruktor, což je vzdělavatel dospělých provádějící instruktáž. U této osoby jsou kladeny nároky na odborné a metodické kompetence.

### **Koučink**

Koubek (2015, s. 267) již v první části upřesňuje rozdíl mezi instruktáží a koučinkem, a to v tom, že koučink je dlouhodobější záležitost. Jedná se o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě. Velmi důležitou součástí jsou periodické kontroly a zhodnocení aktivity. Výhodou je, že vzdělávaný pracovník je průběžně informovaný o hodnocení své práce. Nevýhodou je možné formování pracovních schopností pod tlakem a často v rušivém prostředí.

Plamínek (2014, s. 254) uvádí, že koučování je založeno na schopnosti pokládat správné otázky. Autor popisuje, že koučování je nabízeno v případě, kdy se v budoucnosti vyplatí osobní „autorský“ vztah k nalezeným řešením a je očekáván vznik analogických problémů v budoucnosti. Výsledkem koučování není podle autora pouze rovnováha, ale stabilita a schopnost dosahovat v budoucnu rovnováhy – tedy vygenerovat budoucí dohody, řešení a rozhodnutí.

Langer (2016, s. 24) doplňuje oba výše uvedené autory o principy práce kouče, která se zakládá na vzájemné důvěře, dosažení společného cíle, povzbuzování, zdůraznění úspěchů a vzájemné inspiraci.

Armstrong (2015, s. 697) již první větou zdůrazňuje, že koučink je osobní aktivita a je zaměřen primárně na pracovní výkon v rámci aktuálního pracovního zařazení.

Cluttenbuck et al. (2005) in Armstrong (2015, s. 698) vymezují čtyři styly koučování:

- hodnotitel – styl velmi podobný instruktáži, kouč koučovanému říká, co má dělat;
- demonstrátor – tento typ kouče ukáže, jak něco udělat a nadále jen dohlíží na výkon svého svěřence;
- tutor – kouč je zaměřený na podporu svého koučovaného k tomu, aby našel své řešení sám;
- podněcovatel – nejméně direktivní styl ze všech uvedených, kouč s pomocí podnětných otázek vede myšlení koučovaných.

Koučování je na rozdíl od instruktáže často využívaným nástrojem ve vzdělávání moderních manažerů.

Veteška et al. (2013, s. 72) se zaměřují přímo na koučování v manažerské roli: klíčem k tomu být dobrým koučem je, podle těchto autorů, dát lidem odpovědnost a vytvořit prostředí důvěry.

### **Mentoring**

Koubek (2015, s. 267) popisuje mentoring jako obdobu koučinku, kde větší iniciativa a odpovědnost spočívá na mentorovaném, který si sám vybírá svého rádce – mentora. Ten, pokud je ochoten spolupracovat, poskytuje rady, pomáhá mentorovanému v kariéře a stává se jeho patronem. Výhodou této metody vzdělávání je, podle autora, především větší iniciativa a odpovědnost mentorovaného. Nevýhodou této metody potom spočívá v možném nevhodném výběru mentora. Měl by to být zkušený odborník, neboť méně zkušený zaměstnanec nemusí správně rozpoznat vhodnou osobu. Stejně jako v některých případech dají lidé při výběru přednost osobě s větším vlivem než zkušenostmi. Cílem mentoringu má být vytvoření silnějšího vztahu a budoucí spolupráce mezi metorem a mentorovaným.

## **Pověření úkolem**

Podle Koubka (2015, s. 268) je toto ideální metoda pro vzdělávání řídicích a tvůrčích zaměstnanců. Vzdělávaný dostane úkol a firma zajistí, aby měl vhodné podmínky pro jeho splnění. Následně je sledován a hodnocen průběh a finální řešení celého úkolu. Výhodou je větší motivace k výkonu a rozšíření pole působnosti vzdělávaného, nevýhodou je větší prostor pro dělání chyb a následná demotivace zaměstnance, v případě neúspěchu.

## **Pracovní porady**

Koubek (2015, s. 269) považuje pracovní porady za velmi vhodnou metodu formování pracovních schopností. Během těchto pracovních setkání se nenásilnou formou sdílejí informace a fakta napříč společnostmi nebo pracovní skupinou. Výhodou je výměna informací, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům. Je to neformální metoda, která může přispět k rychlejšímu začlenění nových zaměstnanců. Nevýhodou se ukázalo být časové umístění porady, její uspořádání v pracovní době, čímž zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkonů.

## **Blended learning**

Jedním z nejaktuálnějších trendů ve vzdělávání na pracovišti je takzvaný blended learning. Je to, podle Dohnalové (2019, s. 6), nová forma vzdělávání, která spojuje výhody online a offline vzdělávání. Součástí tohoto vzdělávání jsou takzvané webináře a různé druhy online videí, které mohou účastníci absolvovat kdykoliv a kdekoliv, třeba na svém mobilním zařízení.

Armstrong (2015, s. 366) k tomuto způsobu vzdělávání dodává, že výhodou blended learningu je možnost individuální přípravy programu pro jednotlivce, který se bude zaměřovat na specifické dovednosti, kdy je možné zkombinovat například e-learning, plánové výukové programy a vybrané externí kurzy.

## **Gamifikace**

Havelka (2019b) považuje za přínosné zvýšit podíl této metody v oblasti firemního vzdělávání. Mnoho firem se z neznalosti tomuto trendu vyhýbá, neboť netuší, jak jej využít v běžných vzdělávacích programech. Havelka popisuje gamifikaci jako proces budování systému progresivního odměňování v tréninku, který napodobuje moderní trendy. Body, žebříčky a angažovanost skupiny podpoří v aktivitě i unavené nebo skeptické účastníky. Mezi zajímavé a netradiční formy vzdělávání s prvky gamifikace může patřit například manažerský trénink s využitím leteckých simulátorů, kdy v navozené kritické situaci aktéři rozvíjí týmovou spolupráci a leadership.

Bréda (2017) ve svém článku vysvětluje, proč gamifikace funguje. Uvádí fakt, že hra se objevila už před 180 000 mil. lety v období jury, jako velmi efektivní evoluční strategie. Před 6 mil. lety se objevují primáti, a také v této fázi mělo hraní her na lidský vývoj pravděpodobně velký vliv. Takto by bylo možné pokračovat až do současnosti. Autor dále navazuje vysvětlením, k čemu hra vlastně slouží. Učit se hrou označuje za velmi efektivní při výuce nových strategií, bezpečném zkoumání světa kolem sebe a při využití abstrakce: „Kdyby se stalo toto, co bych udělal?“. Hra je přirozenou součástí života a mnoho firem a moderních lektorů toho uvědoměle využívá při vzdělávání.

### **2.2.2 Vzdělávací metody mimo pracoviště („off the job“)**

Stále oblíbenou skupinou vzdělávacích metod nejen u manažerů jsou ty, které probíhají mimo pracoviště zaměstnance. Změna prostředí, přístupu nebo kolektivu může být pro vzdělávaného přínosem, kdy získá jiný pohled na věc a rozhled.

Koubek (2011, s. 153) uvádí stručný výčet výhod i nevýhod těchto vzdělávacích metod mimo pracoviště. Výhodami podle autora jsou:

- kurzy vedené odborníky na danou tematiku;
- možnost výměny zkušeností s pracovníky z jiných firem;
- seznámení s nejmodernějšími stroji a zařízeními;
- přínos v podobě nových myšlenek a přístupů do firmy.

Podle Koubka (2011, s. 153) jsou nevýhodami:

- větší cenová náročnost;
- většinové zaměření spíše na teoretické poznatky;
- kurzy nabízené institucemi nemusí vždy vyhovovat potřebám školeného;
- firma může mít problém s uvolňováním zejména klíčových zaměstnanců.

Koubek (2011, s. 14) zdůrazňuje, že moderně smýšlející společnosti kladou mimořádný důraz na vzdělávání zaměstnanců, protože zkušenosti ukazují, že je to nejefektivnější nástroj konkurenceschopnosti.

### **Přednáška**

Langer (2016, s. 155) v úvodu kapitoly uvádí, že dnešní andragogika považuje přednášku za nevhodnou. Autor se však domnívá, že záleží především na způsobu a kvalitě použití této metody. Přednáška (nebo výklad) je podle Langerova vhodná pro předávání ucelených poznatků velkému množství posluchačů za poměrně krátký čas, není náročná na prostorové podmínky a slouží velmi dobře při výkladu teoretického učiva. Nevýhodou však je minimální interaktivita a zpětná vazba od posluchačů, problematické udržení pozornosti a náročná motivace účastníků. Langer uvádí hned několik tipů pro zvýšení efektivity této přednášky, například změna tempa řeči, zařazení příkladů z praxe nebo odvedení od tématu pro obnovení pozornosti posluchačů.

Plamínek (2014, s. 133) dodává, že výklad je vhodným základem prezentací jako vzdělávací metody. V obráceném smyslu je prezentace ideálním doplňkem přednášky, pomáhá posluchačům pochopit sdělení a souvislosti témat.

### **Workshop**

Dvořáková (2017) ve svém článku uvádí definici pojmu workshop. Dnes je toto slovo velmi často pouze módním názvem pro jakýkoliv kurz či seminář. Workshop v pravém slova smyslu má však několik jasně daných pravidel, podle kterých je třeba se řídit a která jej specifikují. Je nutné zvolit jasné téma, vybrat moderátora a pozvat účastníky, u kterých by se mělo jednat o odborníky na daný problém. Následně se specifikuje očekávání od účastníků, zda je to diskuze na dané téma nebo nastavení různých úhlů pohledu. Po realizaci celého workshopu nastupuje implementace navrženého řešení. Výhodou této metody vzdělávání je možnost posoudit problém z různých úhlů a podpora týmové spolupráce. Nevýhodou je náročnost na přípravu workshopu, čas a moderátora.

### **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)**

Koubek (2011, s. 153) uvádí výhody i nevýhody této vzdělávací metody. Ačkoli jsou e-learningy aktuálně jednou z nejpoužívanějších vzdělávacích forem a jejich nespornou výhodou je nízká cena, zábavná forma a individuální tempo vzdělávání, nesmí být zapomenuto, že je nezbytná osobní angažovanost každého vzdělávaného.

Armstrong (2015, s. 360) považuje tuto metodu spíše za doplňující a rozšiřující vzdělání tváří v tvář. E-learning umožňuje vzdělávat se tehdy, kdy je to nejvíce potřeba. Důraz je kladen



na samostatné vzdělávání, i když i zde by měly být nastaveny nějaké cíle. Výsledný efekt e-learningu je do značné míry dán kvalitou podpory vzdělávaných.

## 2.3 Specifikace procesu vzdělávání

Armstrong (2015, s. 680) jasně uvádí, že specifikace požadavků na vzdělávání definuje všechny získané znalosti, které jsou nutné pro dosahování požadovaného pracovního výkonu a slouží pro plánování vzdělávacího a rozvojového programu. V Tabulce 1 Armstrong (2015, s. 357) názorně ukazuje modelovou specifikaci specializace vzdělávání. V Tabulce 1 je dále uvedené, o jakou pozici se jedná, čemu musí vzdělávaný rozumět, aby byl schopen provádět svou práci a jakými metodami toho bude dosaženo. Tento model specifikace lze upravit pro jakoukoliv pozici a po doplnění jednotlivých bodů slouží jasný plán ke vzdělávání.

Tabulka 1 Specifikace vzdělávání

<b>Specifikace vzdělávání</b>	
<b>Role:</b> manažer produktu	<b>Útvar:</b> marketing
<b>Čemu musí držitel pracovní role rozumět</b>	
<b>Výsledky vzdělávání</b>	<b>Metody vzdělávání</b>
Trh produktu	Koučování: manažer marketingu a manažer inzerce
Specifikace produktu	Koučování: manažer operací
Dostupnost výsledků průzkumu trhu	Koučování: manažer průzkumu trhu
Interpretace marketingových údajů	Koučování: manažer průzkumu trhu
Požadavky na služby zákazníkům	Koučování: manažer služeb zákazníkům
Metody řízení produktu	Kurzy zaměřené na marketing
<b>Co musí být držitel pracovní role schopen dělat</b>	
<b>Výsledky vzdělávání</b>	<b>Metody vzdělávání</b>
Připravit rozpočet produktu	Koučování: specialista na rozpočty
Připravit plány marketingu	Koučování: mentor
Provést vyhodnocení trhu	Koučování: útvar pro průzkum trhu
Připravit marketingovou kampaň	Četba: příručka manažera produktu
Specifikovat požadavky na inzeráty a propagační materiály	Četba: příručka manažera produktu
Spolupracovat s inzertními a reklamními agenturami	Spolupráce s agenturou
Analyzovat výsledky reklamních kampaní	Koučování: mentor, četba: analýzy
Připravit marketingovou zprávu	Četba: předcházející zprávy, pozorování: setkání za účelem vyhodnocení marketing

Zdroj: Armstrong (2015, s. 357)

## Návratnost investice (ROI – Return of Investments)

Velas (2018) uvádí, že tato metoda zjištění návratnosti investic je v podnikání běžně využívána. Co je relativně nové je její spojení s návratností investic do vzdělávání. Autor uvádí několik důvodů, proč měřit návratnost a efektivitu vzdělávání:

- přesné určení, zda došlo ke změně výkonu zaměstnanců, nákladů na jejich práci nebo chování;
- nutnost přípravy nového vzdělávacího programu nebo nastartování rozvoje ve společnosti;
- vyhodnocení účinnosti metod, lektorů nebo obsahu vzdělávání;
- hledání prostoru pro zlepšení u zaměstnanců nebo v celé firmě.

Košdy (2018) doplňuje Velase o detailnější popis metod výpočtu návratnosti investic do vzdělávání. K doložení efektivity vynaložených prostředků nejprve autor uvádí seznam nejčastějších nákladů, které bývají do ROI zahrnuty:

- cena kurzu;
- související náklady (cestovné, ubytování, diety);
- náklady na úslou mzdu / náklady na mzdu zaměstnance, který vzdělávaného zastupuje.

Košdy (2018), stejně jako Velas, zmiňuje „bod rovnováhy“. Je-li rovnováha představena jako dvě misky na vahách, kdy na jedné straně jsou náklady uvedené výše, tak na druhé straně musí být uvedeny přínosy. Autor opět uvádí výčet benefitů získaných zaplacenou vzdělávací aktivitou. Jsou to například:

- zvýšení úrovně dané kompetence;
- získání nových dovedností;
- inovace a nové nápady;
- zlepšení spolupráce mezi jednotlivými odděleními;
- vyšší míra sdílení vize/cíle, tedy konkrétně „sladění pohledu na firemní business“.

Velas (2018) svůj článek ukončuje konstatováním, že návratnost investic a její jednoduché propočítání umožní stanovit „bod rovnováhy“, tedy to, co musí vzdělávací akce firmě přinést, aby se přinejmenším sama zaplatila.

## 2.4 Metodika práce

Tato práce se skládá ze dvou hlavních částí: teoreticko-metodologické a prakticko-analytické části. Teoreticko-metodologická část byla vypracována na základě literárních zdrojů uvedených v seznamu použité literatury. Zjištěná data byla pomocí popisu a komparací zpracována do literárních rešerší. V první části práce jsou definovány hlavní pojmy jako manažer, leader, manažerské dovednosti a dvě hlavní skupiny metod vzdělávání – na pracovišti a mimo něj. Byly určeny shodné a odlišné rysy jednotlivých pojmů a jejich vzájemné vztahy.

V teoretické části je dosaženo prvního dílčího cíle, a to získání orientace v problematice a jasná definice pojmů, která je nezbytná pro přípravu dotazníkového šetření a rozhovorů, které jsou součástí praktické části.

V úvodu praktické části je představena společnost Battery Trade, z důvodu zachování anonymity bylo jméno společnosti pro účely této práce změněno. Společnost poskytla interní materiály sloužící k vytvoření přehledu investic do vzdělání zaměstnanců za poslední 3 roky. Z těchto informací byla vytvořena tabulka, která slouží jako základ pro zpracování praktické

části práce. V rámci sběru dat bylo provedeno dotazníkové šetření mezi řadovými zaměstnanci, řízená diskuze (focus group) a polostrukturované rozhovory s manažery společnosti.

### **Předvýzkum**

Před aplikací dotazníku byl proveden předvýzkum, podle doporučení Dismana (2011, s. 122), který sloužil pro zjištění, zda jsou všechny otázky pro respondenty srozumitelné. Předvýzkumu se zúčastnili tři zaměstnanci společnosti, po jednom z finančního, obchodního a distribučního oddělení. Na základě předvýzkumu byl přidán poslední otevřený dotaz, který umožňuje tázaným zaměstnancům vyjádřit svůj názor a návrhy pro zlepšení v oblasti vzdělávacího systému ve společnosti Battery Trade. Následně byla dotazníková část vyhodnocena jako plně srozumitelná a připravená pro aplikaci v rámci společnosti. Předvýzkum byl proveden dne 13. 5. 2019 v prostorách zkoumané společnosti.

### **Dotazníkové šetření**

Podle Dismana (2011, s. 141) je dotazníkové šetření velmi efektivní metodou s minimální finanční zátěží. Důležitý je, podle autora, pocit anonymity odpovídajících, a proto lze dosáhnout větší pravděpodobnosti upřímných odpovědí. Důležité je brát v potaz vysoké nároky na ochotu respondentů.

Zaměstnancům zkoumané společnosti byl předložen dotazník, dotazující se na jejich spokojenost s vedením lidí, zkušenosti a vzdělávání v této oblasti a na spokojenost s přístupem a vedením jejich nadřízených. Dotazník se sestával ze 16 otázek a byly v něm použity uzavřené, otevřené a škálové dotazy. Otázky byly koncipovány tak, aby vzájemně navazovaly, bylo dáno pevné pořadí otázek. První část dotazů se zaměřovala na délku pracovního poměru a oddělení, kde tázaný pracuje. Následovaly otázky č. 3 až č. 7, kde měl zaměstnanec ohodnotit vedení svého nadřízeného a označit metody, které podle něj používá nebo nepoužívá jejich manažer při své práci. Následovaly dotazy na fungování společnosti, jaké mají zaměstnanci možnosti kariérního růstu a osobního rozvoje a zda jsou případné námitky řešeny. Poslední dotaz č. 16 (na vyžádání testovací skupiny) umožnil dotazovaným vyjádřit jejich názor a připomínky pro zlepšení v oblasti vzdělávání ve společnosti.

Výsledky celého šetření budou po skončení předneseny majiteli společnosti za účelem zavedení změn a nových příležitostí pro ty zaměstnance, kteří budou mít zájem na sobě pracovat, a pro přípravu vzdělávacího plánu.

Dotazník byl poskytnut v papírové podobě ve dnech 20. 5. 2019 – 24. 5. 2019 a následně byl převeden do elektronické podoby. Přesné znění dotazníku je součástí této práce jako Příloha 1.

Z důvodu nízkého počtu respondentů není dotazníkové šetření pro potřeby práce dostačující a je doplněno dalšími výzkumnými metodami. Přesto je ideální metodou díky zajištění anonymity odpovídajících a pro rychlý sběr dat.

### **Polostrukturované rozhovory s manažery společnosti**

Byly osloveny čtyři osoby (manažeři společnosti) z různých oddělení, z nichž tři poskytli své odpovědi, které byly využity pro získání lepšího náhledu do vnitřní struktury společnosti. Při všech rozhovorech bylo položeno stejných 13 otevřených otázek. Majitel odmítl sdělit své názory na situaci ve společnosti. Rozhovory byly proto vedeny s obchodním ředitelem, vedoucím skladu a hlavní účetní. Výsledky rozhovorů jsou popsány v praktické části, doslovné přepisy jsou Přílohou 3 až 5 této práce. Rozhovory proběhly ve dnech 27. 5. 2019 – 29. 5. 2019, v prostorách společnosti. Rozhovory trvaly 24, 21 a 28 minut.

## **Řízená diskuze – Focus group**

Selflearning (2018) uvádí tuto metodu jako vhodný způsob získání kvalitních poznatků na dané téma. Jedná se o formu řízené diskuze.

Byla vytvořena skupina 3 zaměstnanců, za pomoci předem připravených dotazů byly upřesněny výsledky dotazníkového šetření. Autorka práce řídila diskusi a písemně zaznamenávala odpovědi zúčastněných. Přepis řízené diskuze je Přílohou 6.

Zaměstnanci, kteří se zúčastnili Focus group:

- zaměstnanec A, věk 40 let, počet let u zaměstnavatele: 19 let, SŠ s maturitou, pozice: obchodní zástupce;
- zaměstnankyně B, věk 42 let, počet let u zaměstnavatele: 8 let, SŠ s maturitou, pozice: mzdová účetní;
- zaměstnanec C, věk 28 let, počet let u zaměstnavatele: 5 let, SŠ s maturitou, pozice: skladník, řidič.

Diskuze proběhla dne 3. 6. 2019 v prostorách společnosti Battery Trade.

## **Výpočet návratnosti**

Za pomoci dostupných informací z výzkumu a z dalších zdrojů byl proveden modelový výpočet návratnosti investice.

Poslední část praktické části slouží pro vyhodnocení získaných poznatků a návrhy konkrétních doporučení pro zlepšení. Na základě použitých metod byl zjištěn stav vzdělávání ve společnosti Battery Trade a tento byl srovnán s teoretickými poznatky o aktuálních trendech v oblasti vzdělávání manažerů. Na základě zjištěných nedostatků vznikl soubor doporučení, která by měla vést k naplnění hlavního cíle práce, kterým je návrh změn a doporučení, které povedou ke zlepšení stávajícího vzdělávacího programu pro manažery společnosti.

### 3 Prakticko-analytická část

Tato část práce je zaměřena na uplatnění teoretických poznatků v praxi. V úvodu praktické části této práce je představena společnost Battery Trade. Součástí praktické části je vyhodnocení dotazníkového šetření a rozbor 3 rozhovorů se zaměstnanci společnosti a focus group. Následuje shrnutí zjištěných informací a soubor doporučení pro zlepšení procesu vzdělávání manažerů ve společnosti Battery Trade. Zjištěné nedostatky a návrhy pro zlepšení budou předloženy k posouzení majiteli společnosti a poslouží jako podklady a návrhy pro specifikaci vzdělávání na příští rok.

#### 3.1 Představení společnosti Battery Trade

Společnost Battery Trade (Interní materiály, 2016–2019) sídlí v Královéhradeckém kraji. Název společnosti byl pro účely této práce pozměněn. Obchodní rejstřík (2019) uvádí zápis společnosti pod tímto názvem z roku 2010, pod jiným názvem fungovala již od roku 1993. Hlavní činností této společnosti je maloobchodní a velkoobchodní činnost, distribuce elektro součástek a provoz e-shopu.

Společnost Battery Trade má 35 zaměstnanců, nejvíce z nich – 12, pracuje ve skladu a distribučním oddělení, následuje obchodní tým se 7 zaměstnanci, administrativní a finanční oddělení také se 7 zaměstnanci, a nakonec management firmy, který je tvořen 4 osobami a několik brigádních zaměstnanců, kteří vypomáhají ve skladu. Do celkového počtu osob jsou započteny i dvě fakturantky, které jsou nyní na mateřské dovolené, ale příští rok se by se měly vracet zpět do zaměstnání, a proto je s nimi v rámci vzdělávacího plánu v tuto chvíli počítáno. Společnost Battery Trade (Interní materiály, 2016–2019) poskytuje pomocí e-shopu, ať už příležitostně nebo pravidelně, služby celkem 537 zaregistrovaným zákazníkům a dalším nově přichozím, kteří se zaregistrují přes internet.

#### Důvod realizace projektu

Společnost Battery Trade oslavila v loňském roce 25 let působení na českém trhu, bezmála třetina zaměstnanců je ve firmě takřka od jejího počátku. V posledních dvou letech sleduje majitel u svých zaměstnanců nižší zájem o výsledky firmy a téměř žádnou snahu vzdělávat se, a to napříč všemi odděleními. Lidé, kteří vzbuzují dojem, že na svou práci rezignovali nepůsobí dobře na zákazníky a dříve velmi družný a aktivní kolektiv je nyní velmi laxní a nešimavý.

Cílem práce je, ve spolupráci se všemi zaměstnanci, najít možnosti pro zlepšení budoucí situace, vytipovat jedince se zájmem o vzdělávání a pomoci manažerům efektivněji pracovat s lidským potenciálem. To vše shrnout do jasného plánu s rozpočtem, který společnost finančně nezatíží.

#### Náklady na vzdělávání ve společnosti Battery Trade

Pro účely této práce byla společnost požádána o poskytnutí údajů z interních materiálů, týkajících se rozpočtu pro vzdělávání zaměstnanců. Poskytnuté podklady byly za období let 2016–2018. Na základě těchto interních materiálů byla zpracována následující Tabulka 2. Součtem byly zjištěny částky vynaložené na proběhlé vzdělávací aktivity. Následně byly tyto náklady rozděleny na povinná školení, kam byly zařazeny školení řidičů, BOZP nebo účetní semináře, tedy školení, která jsou nezbytná, ale nepodstatná pro potřeby této práce. Dále na náklady na školení pro rozvoj osobnosti a pracovních dovedností. Přímo na vzdělávání manažerů žádný rozpočet ve společnosti neexistuje, proto tato položka v tabulce nefiguruje, byť se manažeři účastní školení pořádaných pro ostatní zaměstnance. Obchodní ředitel se účastní všech školení týkajících se prodejních dovedností, vedoucí skladu především porad

a manažerka finančního oddělení, hlavní účetní, se účastní i se svými podřízenými odborných účetních školení, které se týkají aktuálních změn v návaznosti na jejich práci.

Tabulka 2 Rozpočet na vzdělávání zaměstnanců v období 2016–2018 (v Kč)

Rok	Počet zaměstnanců	Rozpočet na vzdělávání (v Kč)	Cena povinného školení (BOZP, školení řidičů, účetní semináře) (c Kč)	Cena školení pro rozvoj osobnosti a pracovních dovedností (v Kč)
2016	32	89 000	43 600	45 400
2017	36	90 000	37 300	52 700
2018	35	105 000	50 300	54 700
<b>Celkem</b>		<b>284 000</b>	<b>131 200</b>	<b>152 800</b>

Zdroj: Battery Trade, interní materiály 2016–2018, vlastní zpracování

Z interních materiálů společnosti (2016–2018) vyplývá, že pravidelně probíhají povinná školení (BOZP, školení řidičů, účetní semináře) i další vzdělávací aktivity, nejčastěji pro obchodní tým (prodejní dovednosti).

Z Tabulky 2 je patrné, že na školení pro rozvoj osobnosti a pracovních dovedností byla použita více než polovina dostupných financí, přesně 152 800 Kč. Po celé sledované období byla pro tato školení najata jedna konzultační společnost, se kterou společnost dlouhodobě spolupracuje.

V období 2016–2018 bylo cílem vzdělávání zlepšení prodejních dovedností u obchodního týmu. Školení byla jednodenní a zahrnovala teoretickou část i praktické ukázky a modelové situace. Školení byla nahodilá, dle aktuálních potřeb zaměstnanců. Společnost neregistruje žádný formální výstup ze vzdělávací aktivity.

### 3.2 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení

Pro zajištění dostatku relevantních informací od zaměstnanců společnosti bylo využito dotazníkového šetření. Dotazník byl určen pro řadové zaměstnance, kterých je v současné době 31, z nichž 3 zaměstnanci dotazník nevyplnili. Návratnost tedy byla 90,3 %. Celý proces šetření proběhl elektronicky a výsledky byly zpracovány za pomoci programu Microsoft Excel.

V první části dotazníku jsou otázky vedené na dobu, po kterou jsou respondenti zaměstnání u společnosti Battery Trade, a na kterém oddělení. Následují dotazy na spokojenost s vedením jejich nadřízeného. Poslední část dotazníku je zaměřena přímo na respondenty a na jejich možnosti vzdělávání, osobního a kariérního růstu. Poslední dotaz, který byl přidán na základě podnětu od testovací skupiny, umožňuje odpovídajícím v otevřené otázce napsat konkrétní návrh na zlepšení vzdělávacího systému společnosti.

#### Otázka č. 1: Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti Battery Trade?

Z šetření jasně vyplývá, že fluktuace v této firmě je poměrně nízká. Celkem 11 z 28 zaměstnanců, kteří se zúčastnili výzkumu, je ve společnosti déle než 10 let a z těchto 11 zaměstnanců je 9 osob zaměstnáno déle než 15 let. Konečný počet všech zaměstnanců, kteří jsou ve firmě nejdéle, je ještě o něco vyšší, protože majitel i manažeři, kteří se zúčastnili rozhovorů v další části této práce (neúčastnili se dotazníkového šetření), jsou zaměstnanci Battery Trade déle než 15 let. Z celkového počtu všech zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, tedy z 28 osob, je 37 % zaměstnanců ve společnosti 15 let a více. V dnešní době je taková věrnost a stálost zaměstnanců téměř raritou a zcela jistě vypovídá ve prospěch společnosti

Battery Trade, jakožto solidního zaměstnavatele, tato pověst zlepšuje postavení společnosti na trhu práce a usnadňuje nábor nových zaměstnanců.

### **Otázka č. 2: Na jakém oddělení pracujete?**

Pro potřeby této práce byla oddělení rozdělena do tří skupin, podle náplně své práce na sklad a distribuci, obchodní tým a administrativu a další podpůrná oddělení, kam se řadí finanční sektor, účetní a nákupčí. Nejvíce osob má část sklad a distribuce a to rovných 50 % (14 osob). Ostatní dvě části mají shodně po 7členných týmech, tedy každá po 25 % (každé 7 osob). Je běžné, že zaměstnanci z jednotlivých oddělení si vzájemně vypomáhají, nejčastěji toto platí ve skladu a distribuci, kde někteří skladníci v době dovolených fungují jako řidiči a naopak.

### **Otázka č. 3: Jste spokojený/á se stylem vedení vašeho nadřízeného?**

Z šetření vyplývá, že 21 tázaných osob je spokojeno a pouze 7 odpovídajících spokojeno není. Spokojenost a vnímání vedení je subjektivní a těžko měřitelná záležitost, přesto vypovídá o schopnostech manažera pracovat s lidmi a o umění komunikace napříč týmem. V procentech je 75 % spokojeno a pouze 25 % se cítí nespokojeno s vedením svého nadřízeného.

### **Otázka č. 4: Pokud jste v Otázce č. 3 uvedli, že nejste spokojeni, doplňte prosím konkrétní příklad toho, co byste chtěli změnit a jak.**

Uvedená otázka navazuje na Otázku č. 3. Ti respondenti, kteří nejsou spokojeni se stylem vedení svého nadřízeného měli možnost uvést konkrétní důvod své nespokojenosti. Nejvíce připomínek u tohoto dotazu bylo u pravcovníků z oddělení skladu a distribuce, kdy z poznámek vyplývá, že zaměstnanci ve skladu postrádají jasné rozdělení práce („*Je tu zmatek, každý by měl mít na starost svou část skladu.*“). Další připomínka byla opět z týmu skladníků, kdy odpovídající zaměstnanec má potřebu pravidelných schůzí a včasného rozpisu služeb. Z obchodního týmu vzešla jedna jasná připomínka, a to nedostatek kontaktu vedení se zákazníky. Celkem bylo uvedeno 7 připomínek a 5 z nich bylo z týmu pracujícího ve skladu a distribuci.

### **Otázka č. 5: Zaznamenali jste po dobu vašeho působení ve společnosti nějakou změnu, která by byla reakcí na školení, které váš nadřízený absolvoval? Pokud ano, jakou?**

Tato otázka byla uvedena jako nepovinná, odpovědělo na ni 14 osob a výsledek byl naprosto jednoznačný. Celkem 100 % odpovídajících uvedlo, že žádnou změnu nezaznamenali.

### **Otázka č. 6: Označte pojmy, které podle vás váš nadřízený na pracovišti efektivně používá:**

U této otázky mohli účastníci šetření zvolit více možností, nebo označit možnost „Nic z výše uvedeného“. Možnosti byly: instruktáž, koučink, mentoring, pověření úkolem, pracovní porady a gamifikace. Nejvíce dotazovaných (14 účastníků) uvedlo, že efektivně užívaným nástrojem je pověření úkolem, následovala pracovní porada, která byla označena v 11 případech. Dále to byla instruktáž, kterou zaškrtnulo 9 respondentů, 1 odpovídající označil koučink a 5krát byla zaškrtnuta možnost „Nic z výše uvedeného“.

### **Otázka č. 7: Označte pojmy, které podle vás váš nadřízený na pracovišti nepoužívá v dostatečném množství nebo vůbec:**

U této otázky mohli účastníci šetření zvolit více možností, nebo označit možnost „Nic z výše uvedeného“. Možnosti byly: instruktáž, koučink, mentoring, pověření úkolem, pracovní porady a gamifikace. Nejčastěji označovanou metodou byla gamifikace, kterou označilo 11 odpovídajících, dále metoring uvedlo 8 účastníků, pracovní porada se v odppovědích objevila celkem v 7 případech, z toho 5 těchto podnětů bylo od pracovníků oddělení skladu a distribuce. Koučink byl označen v 6 případech, instruktáž poté ve 4 případech a pověření

úkolem ve 3 případech. Podle dvou dotázaných nepoužívá jejich nadřízený žádnou z výše uvedených metod.

#### **Otázka č. 8: Máte ve svém povolání možnost kariérního růstu?**

Na tuto otázku odpovědělo 13 z 28 osob (to jest 46 %) Nevím, dalších 10 respondentů (36 % z dotazovaných) vybralo jako odpověď Ne a 5 z dotázaných zaměstnanců (18 %) odpovědělo Ano tedy, že mají možnost růst.

#### **Otázka č. 9: Kde vidíte sami sebe za 10 let? Na jaké pozici?**

Tato otázka byla uvedena jako otevřená, respondenti měli možnost popsat svou vizi. Odpovědi byly při zpracování rozděleny do několika skupin, pro usnadnění orientace v práci. Největší skupinou jsou ti, kteří neví, kde se by se chtěli ocitnout za 10 let, kdy tato skupina obsahuje 8 odpovědí (29 %) ze všech dotazovaných. Následují ti, kteří jsou spokojeni se současnou pozicí a nic měnit nechtějí, tyto odpovědi se vyskytly u 6 účastníků (21 %), dále 5 tázaných (18 %) by se ráda posunula na jinou pozici u stávajícího zaměstnavatele a poslední skupinou jsou ti, kteří v budoucnu zvažují nebo plánují změnu zaměstnavatele, jsou to 4 odpovídající, tedy 14 % z celkového počtu respondentů.

#### **Otázka č. 10: Je váš nadřízený spíše manažer nebo leader?**

Tento dotaz byl podstatný jako podklad pro další část výzkumu, kterou jsou polostrukturované rozhovory s manažery. Celkem 16 osob (57 %) uvedlo, že svého nadřízeného vidí spíše jako manažera a 12 zaměstnanců (43 %), kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, využilo možnosti odpovědět „Nevím“. Odpověď Leader se nevyskytla v odpovědích ani jednou.

#### **Otázka č. 11: Pokud ve svém zaměstnání vznesete námitku, je vyslyšena a vyřešena do 1 měsíce? Je-li to možné.**

Tato otázka je opět směřována k další části výzkumu a také jako součást zpětné vazby pro majitele společnosti. Odpovědi jsou rozděleny přesně 14krát 50 % pro „Ano“ a 14krát 50 % pro „Ne“. Odpovědi byly rovnoměrně rozloženy ve všech odděleních, nelze z nich tedy jasně určit, zda je situace například ve skladu nebo obchodním týmu horší nebo lepší než ve zbytku společnosti.

#### **Otázka č. 12: Máte možnost zúčastnit se školení pro váš osobní rozvoj?**

V této části dotazníku měli odpovídající na výběr ze tří možností, odpověď „Ano“ označilo 16 dotazovaných (57 %), odpověď „Ne“ 6 z 28 dotazovaných (21 %) a zbývajících 6 osob (21 %) vybralo možnost „Nevím“.

#### **Otázka č. 13: Pokud jste v otázce č. 12 uvedli ANO, napište prosím, jakého školení jste se během posledních 12 měsíců zúčastnili?**

V dotazníkovém šetření bylo nejčastěji zmiňováno školení BOZP a školení řidičů, které však neslouží pro osobní rozvoj. Za osobní rozvoj, nebo rozvoj svých pracovních schopností může být považováno odborné školení pro účetní, které se objevilo v odpovědích ve 2 případech, tedy ve 13 %.

Nejčastější a nejrelevantnější odpovědí bylo školení prodejních dovedností, které absolvoval obchodní tým. Uvedlo jej 7 respondentů, tedy 44 %. Celkem 6 osob (21 %) uvádělo, že se žádné vzdělávací aktivity v posledních 12 měsících nezúčastnilo.

#### **Otázka č. 14: Jak důležitá je pro vás možnost vzdělávání? (stupnice 1 až 10, kdy 10 je maximální důležitost)**

V dotazu na důležitost vzdělávání bylo nejčastější odpovědí na škále od 1 do 10 číslo 7, a to 6krát (21 %), a číslo 6 také 6krát (21 %). Náledovala hodnota 10, maximální důležitost,



byla označena 5krát (18 %). 4krát (14 %) byla označena hodnota 8. 2krát (7 %) byla označena čísla 3 a 5 a po jednom označení (4 %) čísla 4, 9, 1.

Na škále od 1 do 10 označilo 23 repondentů 85 % odpovídajících hodnotu 5 nebo vyšší. Z toho jasně vyplývá, že zaměstnanci považují tyto aktivity jako důležité. Celkem 4krát (18 %) byla označena nejvyšší možná hodnota 10.

Průměrná hodnota ze všech 28 sesbíraných odpovědí je 6,88. Při výpočtu průměru byla nevyšší a nejnižší hodnota odebrána tak, aby výsledek byl co nejvíce odpovídající skutečnosti.

#### **Otázka č. 15: Jak důležitá je pro vás možnost kariérního posunu? (stupnice 1 až 10, kdy 10 je maximální důležitost)**

V dotazu na důležitost kariérního postupu bylo nejčastěji označeno č. 5 celkem 7krát (25 %), následovalo č. 7, které bylo vybráno 5krát (18 %) a hodnotu 10 určili 4 repondenti, pro které je kariéra maximálně důležitá. 4krát bylo vybráno č. 4 (14 %). Č. 6 a č. 3 byla označena 3krát (11 %), hodnota 8 byla vybrána 2krát (7 %). Čísla 1,2 a 9 nebyla označena vůbec.

Průměrná hodnota, ze všech 28 sesbíraných odpovědí, je 6. Při výpočtu průměru byla nevyšší a nejnižší hodnota odebrána, tak aby výsledek byl co nejvíce odpovídající skutečnosti.

V tomto dotazu opět markantní většina účastníků, celkem 20 dotazovaných (74 %), označila hodnotu vyšší než 5. Pokud se ale vezmou v potaz odpovědi z otázky č. 9, která zjišťovala, kde sami sebe zaměstnanci vidí za 10 let, tak přestože dvě třetiny ze všech dotázaných uvádějí důležitost kariérního posunu, tak 14 osob (50 %) je spokojených nebo neví, co by chtěli dělat a pouze 9 osob (32 %) uvedlo, že chtějí změnu pozice nebo společnosti, jsou to tedy ti, kteří reálně kariérní posun již řeší, nebo o něm přemýšlejí.

#### **Otázka č. 16: Máte nějaký konkrétní návrh na zlepšení vzdělávacího systému ve vaší společnosti?**

Zde bylo možné uvést libovolnou odpověď. Celkem 15 odpovídajících (56 %) neuvádí žádný konkrétní návrh, u 4 osob (15 %) byly v požadavcích kurzy angličtiny kvůli častější komunikaci se zahraničními obchodními partnery, od kterých firma Battery Trade pravidelně odebírá zboží. Stejný počet požadavků, tedy 4 (15 %) požaduje u svých nadřízených školení pro zlepšení organizace práce, kdy byla zmíněna lepší zastupitelnost nebo plánování práce a propojení jednotlivých oddělení. Ještě byly ve dvou případech zmíněny častější akce pro zákazníky, tyto podněty vyšly z obchodního týmu a byly předány majiteli, ale k tématu této práce nepatří.

### **3.3 Polostrukturované rozhovory s manažery společnosti**

S manažery společnosti byly vedeny polostrukturované rozhovory na téma vzdělávání zaměstnanců ve společnosti, funkčnosti vzdělávacího programu a informovanosti zaměstnanců o možnostech vzdělávání a osobního růstu.

Každému z dotazovaných bylo položeno 12 otázek, rozhovory byly zaznamenávány na záznamové zařízení. Ze záznamů byly následně vytvořeny přepisy, které jsou obsahem Příloh 3–5.

Všichni dotazovaní jsou zaměstnanci u společnosti déle než 5 let a všichni začali na nižších pozicích a postupně se vypracovali do vedoucích pozic.

Dotazovanými jsou hlavní účetní, která je u společnosti Battery Trade 11 let a nastoupila na pozici fakturantky. V současné době řídí tým o 5 lidech (3 fakturanti, mzdová účetní a skladová účetní). Dalším manažerem, který byl osloven je vedoucí skladu. Ve firmě je zaměstnaný 6 let a z toho 2 roky pracoval na pozici skladník. Nyní vede tým 12 osob a zodpovídá za včasné a bezchybné vyskladnění a rozvoz objednaného zboží. Posledním

dotazovaným je obchodní ředitel, který je ve firmě je zaměstnaný od roku 1997, tedy 22 let. První roky pracoval jako obchodní zástupce a následně povýšil na Key account managera, který byl zodpovědný za péči o klíčové zákazníky společnosti. Nyní je již devátým rokem obchodním ředitelem a vede tým 6 obchodních zástupců s různě dlouhou obchodní praxí a působením ve firmě.

### **Hodnocení stávajícího vzdělávacího systému ve společnosti**

První dotazy byly směřovány k historii dotazovaných ve společnosti Battery Trade a jsou popsány výše. Na ně navazují dotazy na stávající vzdělávací aktivity. Už první dotaz, zda byli dotazovaní proškoleni jak správně vést lidi naznačil možný postor pro zlepšení. Pouze jeden ze tří dostal možnost zúčastnit se školení na komunikaci a vedení lidí. Obchodní ředitel měl tyto zkušenosti z předchozího zaměstnání a v průběhu let je zdokonaloval a hlavní účetní proškolená nebyla. Další dotaz, zda jsou tato školení pravidelná ukázal, že nejsou vůbec. Probíhající školení jako BOZP nebo školení řidičů, které manažeři uváděli, nepatří mezi rozvíjející školení a tématu této práce se netýkají. Školí se především obchodní tým, kde je pravidelné školení obchodních dovedností, avšak ani toto nerozvíjí manažerské dovednosti, komunikace nebo leadership, případně cokoliv dalšího, co neodmyslitelně patří k práci moderního manažera.

Přesto všichni manažeři uvedli, že firmě na vzdělávání zaměstnanců záleží a vyhrazuje na tyto aktivity nemalé finanční prostředky a všichni zaměstnanci společnosti mají možnost se vzdělávat, tedy i vedoucí pracovníci.

### **Návrhy pro zlepšení nebo úpravu vzdělávacího programu**

Otázky č. 7 a č. 8 se dotazují na doporučení pro zaměstnavatele ohledně zlepšení vzdělávání zaměstnanců. I zde se odpovědi týkaly spíše vzdělávání podřízených než samotných manažerů. Přesto vedoucí skladu uvádí, že by uvítal pravidelné školení zaměřené na vedení lidí, motivaci a řízení pracovního výkonu. Na dotaz, jak by si představoval ideální vzdělávací systém uvádí, že by mu přišlo přínosné, kdyby společnost vytvořila seznam školení, kterých se zaměstnanci mohou zúčastnit a ti by si po konzultaci s nadřízenými manažery sami vybírali vzdělávací akce.

Hlavní účetní se domnívá, že by bylo dobré absolvovat školení na Microsoft Office, které potřebuje ke své práci a ocenila by kurz angličtiny, který by jí zjednodušil komunikaci se zahraničními dodavateli. Ideální vzdělávací program je podle paní Aleny ten, který firma využívá nyní.

I podle obchodního ředitele je stávající vzdělávací systém dobře nastavený. Přesto uvádí několik bodů, které považuje za důležité a nezbytné pro fungující vzdělávací a rozvojový plán. V první řadě by tento program měl být dlouhodobý a mít určitý cíl. Obchodní ředitel uvádí, že považuje za důležité, aby zaměstnanci sami měli pocit, že program je pro ně přínosný. Forma vzdělávání by měla být zábavná a nenásilná.

### **Rozpočet na vzdělávání a jeho využití**

Dotazy č. 9 až č. 12 byly směřovány na rozpočet společnosti na vzdělávací aktivity. Vedoucí skladu uvedl, že o rozpočtu ani o jeho čerpání nemá informace. Obchodní ředitel se domnívá, že rozpočet byl a je dostačující a není třeba cokoli měnit. Nejpřesnější informace uvedla hlavní účetní. V účetnictví společnosti dohledala, že rozpočet na rok 2018 byl 105 000 Kč a obsahoval BOZP, školení řidičů, školení požární bezpečnosti, periodické školení skladníků a školení prodejních dovedností pro obchodní tým. Dále uvádí, že rozpočet na další období (12 měsíců) byl navýšen o 5 %, tedy přibližně na 110 000 Kč.

### 3.4 Řízená diskuze s vybranými zaměstnanci – Focus group

Diskuze o výsledcích dotazníkového šetření proběhla v prostorách společnosti. Některé dotazy byly stejné jako v dotazníku, zároveň k nim přibyly doplňující otázky k ujasnění situace.

Byly vybráni 3 zaměstnanci, kteří jsou pro zachování anonymity v diskuzi označováni jako A, B a C. Zaměstnanci pro focus group byli vybráni cíleně, z každého oddělení vždy jeden služebně starší pracovník, ne manažer oddělení.

Zaměstnanec A má středoškolské vzdělání s maturitou, ve společnosti je zaměstnaný 19 let. Začal pracovat na pozici skladníka, následně fakturanta a nyní již 12 let působí na pozici obchodního zástupce. Zaměstnankyně B je ve společnosti 8 let na pozici mzdové účetní a vzdělání má rovněž středoškolské s maturitou. Zaměstnanec C je u společnosti 5 let na pozici skladník a řidič, opět má středoškolské vzdělání s maturitou.

#### **Otázka č. 1: Jak vnímáte vzdělávací systém ve vaší společnosti a odezvu na něj?**

Zaměstnanci A a B se shodli na tom, že realizovaná školení probíhají spíše nadhodile a nemají na sebe žádnou návaznost.

Zaměstnanec C nemá ke vzdělávacímu systému připomínky, protože se domnívá, že tyto aktivity by si měl každý řešit sám a ve volném čase.

#### **Otázka č. 2: Jste spokojeni se stylem vedením vašich nadřízených manažerů?**

Všichni uvedli, že jsou spokojeni s vedením svých manažerů.

#### **Otázka č. 3: Zaznamenali jste u svých nadřízených nějaké výrazné změny ve stylu vedení? Například jako reakci na školení nebo poradu.**

Zaměstnanec A se domnívá, že spíše než na školení, pokud nějaká manažer absolvoval, reaguje jeho nadřízený na připomínky ze strany majitele společnosti.

Zaměstnankyně B uvádí, že její nadřízená se snaží o inovativní přístup a zavádění novinek průběžně. Je možné, že se jedná o výsledky nějakého semináře.

Zaměstnanec C uvádí, že u svého nadřízeného oceňuje spíše neměnnost zavedených systémů a pravidel, protože sklad právě takhle pravidelně a systematicky funguje.

#### **Otázka č. 4: Pokud ve svém zaměstnání vznesete námitku je vyslyšena a vyřešena? Pokud ano, do jaké doby?**

Tázání B a C se shodli, že pokud je to možné vedení se snaží námitky a připomínky řešit co nejdříve. Zaměstnanec A má dojem, že námitky obchodního týmu, do kterého je zařazen, řešeny nejsou.

#### **Otázka č. 5: V případě, že máte pocit, že problémy nejsou řešeny nebo se neřeší dostatečně rychle, jaký je váš další postup?**

Všichni dotazovaní odpověděli, že posledním krokem je rozhovor s majitelem firmy, ale této možnosti se téměř nevyužívá.

#### **Otázka č. 6: Jak probíhá vzdělávání zaměstnanců ve vaší společnosti? Uveďte prosím konkrétní případ.**

Zaměstnanec A uvedl příklad pravidelného školení obchodního týmu vedeného externím školitelem. Součástí tohoto školení bylo hraní rolí a ukončeno bylo testem. Zaměstnankyně B popsala jednodenní externí školení na změny v DPH, test zde nebyl žádný, jednalo se pouze o přednáškový blok. Zaměstnanec C se zúčastňuje pouze povinných školení, na jiná se nehlásí, i když uvádí, že možnost má.

**Otázka č. 7: Z dotazníku vyplynulo, že manažeři využívají některých vzdělávacích metod, pověření úkolem, pracovní porady a instruktáž. Jak tyto aktivity probíhají?**

V odpovědi na tento dotaz všech dotazovaní zmínili ranní porady. Je pravidlem, že se každý pracovní den v 6:00 sejde vedení společnosti a obchodní tým a přibližně hodinu probírají provozní záležitosti firmy. Nikdo z účastníků Focus group nevnímá denní porady jako vzdělávací aktivitu. Stejným způsobem vnímají instruktáž. Podle zaměstnanců je to běžná součást zaučení nového zaměstnance a jakmile se svou práci naučí, instruktáž již není potřeba.

**Otázka č. 8: Z dotazníku vyplynulo, že manažeři nepoužívají v dostatečném množství metody jako gamifikace, mentoring, pracovní porady, koučink, instruktáž a pověření úkolem. Jaký je na to váš názor?**

Přesto, že z dotazníku vyplynulo, že výše uvedené pojmy se nepoužívají dostatečně, nebo vůbec, v rámci Fokus group zaměstnanci dodávají, že pokud je to potřeba, moderní vzdělávací metody se používají. Podle zaměstnance C nejsou pro práci skladníka výše uvedené metody potřeba.

**Otázka č. 9: Pokud byste měli možnost zúčastnit se rozvojového školení hrazeného zaměstnavatelem, ale po pracovní době. Zúčastnili byste se?**

Zaměstnanec C by se nezúčastnil žádné aktivity mimo pracovní dobu.

Zaměstnanci A a B se shodují, že by velmi záleželo na přínosu takového školení a na jeho četnosti. Zaměstnankyně B uvádí: „*Když absolvuji nějaký delší kurz a získám například certifikát, budu mít vyšší plat?*“.

**Otázka č. 10: Pokud by vám byl nabídnut jazykový kurz částečně hrazený zaměstnavatelem, zúčastnili byste se?**

Zaměstnanci A a B by nabídku zvážili podle aktuální situace, tedy jak velká by byla finanční spoluúčast a měl by takový kurz návaznost? Zaměstnanec C by se nezúčastnil.

**Otázka č. 11: 20 osob z 28 v dotazníků označilo na škále 5 a více, v dotazu na kariérní postup. Z toho usuzují, že tento posun je pro většinu zaměstnanců důležitý. Jak vnímáte v tuto chvíli své možnosti kariérního posunu?**

Zaměstnankyně B uvádí, že v kariéře ve firmě se nikomu nebrání, ale na větší posuny je společnost malá a nejbližší době není plánován její růst, který by vytvořil příležitosti pro povýšení.

Zaměstnanec A uvádí, že kariérní posun v této společnosti neplánuje, protože jako obchodník je placený dobře. Uvažoval by pouze o lépe placené pozici a domnívá se, že ve společnosti Battery Trade by takovou možnost neměl.

Zaměstnanec C se kariérně posunout nechce, přestože se domnívá, že kariéra je pro lidi v jeho okolí důležitá.

**Otázka č. 12: Máte nějaký konkrétní návrh na zlepšení vzdělávacího systému ve firmě pro vašeho zaměstnavatele?**

Zaměstnanec A navrhuje do vzdělávacího systému opětovně zařadit spolujízdy s obchodními zástupci, aby se opět probudila jejich snaha zlepšovat se. Dále by považoval za přínosný teambuilding.

Zaměstnankyně B souhlasí se zaměstnancem A a dodává, že by ráda kurz anglického jazyka pro vybrané zaměstnance.

Zaměstnanec C oponuje svým kolegům ohledně teambuildingu, nehce trávit s kolegy čas mimo zaměstnání. Preferuje strávit čas s rodinou než vzdělávacími aktivitami.

### **3.5 Zhodnocení výzkumu**

Tato kapitola uvádí výsledky provedeného výzkumu. Data byla shromážděna pomocí dotazníkového šetření, polostrukturovanými rozhovory s obchodním ředitelem, vedoucím skladu a s hlavní účetní, a realizovanou Focus group, která sloužila pro doplnění a ucelení náhledu do vzdělávacího systému společnosti Battery Trade.

Práce je věnovaná vzdělávání manažerů ve společnosti Battery Trade. Tato společnost provozuje maloobchodní a velkoobchodní činnost (Interní materiály, 2016–2019). Specializuje se na prodej elektrosoučástek, má 35 zaměstnanců a sídlí v Králověhradeckém kraji.

Nelze však úplně oddělit vzdělávání pouze manažerů od zbytku společnosti. Battery Trade je poměrně malá firma a jedna skupina ovlivňuje druhou. Proto se velká část výzkumu zabírá celkovým vzdělávacím systémem ve společnosti, tedy nejen edukací manažerů, ale provázaností obou skupin. Na podřízených je nejlépe vidět co a jak funguje a kde má který manažer prostor pro zlepšení a rozvoj dovedností.

K vyplnění dotazníku bylo vyzváno 31 zaměstnanců (všichni kromě majitele a manažerů), vyplněno bylo 28. Návratnost dotazníků je tedy 90 %. Z dotazovaných je nejvíce zaměstnanců ve firmě zaměstnáno do 5 let (celkem 11) a následovali ti, kteří označili, že jsou zaměstnanci déle než 15 let (celkem 9). Pokud jsou připočtení manažeři (všichni jsou ve společnosti déle než 15 let) a majitel, který je ve firmě od jejího založení, tedy 25 let, tak výsledkem je, že nad 15 let je v Battery Trade zaměstnáno celkem 37 % zaměstnanců.

#### **Současný stav vzdělávání v Battery Trade**

Z provedeného výzkumu vyplývá, že celý systém je nejednotný, není vzájemně provázaný a není žádná zpětná vazba, ať už směrem k vedení nebo ke školeným zaměstnancům.

Jediné školení, které lze brát jako rozvoj dovedností, je jedenkrát ročně školení prodejních dovedností pro obchodní zástupce. I když ostatní zaměstnanci mají možnost se k této skupině připojit, většina jich to neudělá. Otázkou je, zda by to pro ně bylo přínosné, a pokud ano, zda jim to bylo správně nabídnuto a zdůrazněno.

U samotných manažerů neprobíhá školení žádné, kromě ze zákona povinných. Obchodní ředitel se účastní výše uvedeného školení obchodníků a hlavní účetní se zúčastňuje odborných účetních školení, které ale nikterak nerozvíjí její manažerské dovednosti. Vedoucí skladu se neúčastní žádných vzdělávacích aktivit.

### **3.6 Formulace návrhů a doporučení**

I přes to, že manažeři ve sledované společnosti vedou své týmy již několik let, nebylo jim poskytnuto v tomto směru žádné vzdělání. Proto základem návrhu autorky této práce jsou komplexní manažerské kurzy. Pro srovnání a vytvoření konkrétní představy jsou srovnávány 3 společnosti poskytující rozvoj a vzdělávání manažerů.

#### Komplexní manažerské kurzy

Všechny srovnávané společnosti mají sídlo v Praze, nabídka těchto typů vzdělávacích aktivit je v rámci Králověhradeckého kraje menší než v hlavním městě, proto byly vybrány ty vzdělávací společnosti, jejichž dojezdová vzdálenost je do 2 hodin od sídla společnosti Battery Trade.

První společností je Top Vision (2019), česká vzdělávací společnost, která se věnuje vzdělávání zaměstnanců, manažery nevyjímaje. V nabídce mají manažerský vzdělávací program s názvem Management Skills. Program se skládá ze základního kurzu Manažer na startovní čáře nebo Nově na manažerské pozici a z navazujících seminářů: Efektivní delegování, Klíč k úspěšnému leadershipu, Manažer na cestě k úspěchu, Time, priority & self management a Umění prosadit vlastní názor. Ceny a délka kurzů jsou uvedeny ve srovnávací tabulce, při zakoupení celého kurzu je jeden seminář zdarma a kniha *Jak zvládnout práci manažera* k tomu. Celý program by zabral 9 pracovních dní a cena se pohybuje od 46 950 Kč (všechny ceny kurzů jsou uvedeny bez DPH).

Další srovnávanou společností, která nabízí vzdělávání manažerů je Palatinum Campus (2019), i tato společnost se věnuje vzdělávání především obchodníků a manažerů a celofiremnímu vzdělávání v technických oborech. V nabídce jsou mimo jiné dostupné univerzální manažerské kurzy Management University, délka trvání 5 x 2 dny a cena 107 500 Kč. Tento obsáhlý program obsahuje semináře pro pochopení role manažera, řízení lidí, vedení a plánování, týmové práce, projektové řízení, motivace zaměstnanců, reporting a kontrola, výběr pracovníků a ukončení spolupráce.

Třetí společností vybranou pro srovnání vzdělávacích programů pro manažery je Gradua-CEGOS. Tato, rovněž česká společnost má velmi širokou nabídku vzdělávacích kurzů, a to nejen prezenčních, ale také e-learningů nebo jako blended learning, tedy kombinace prezenčního kurzu s online vzděláváním. Gradua-CEGOS nabízí dva komplexní manažerské kurzy. Pro úplné začátečníky je k dispozici kurz s názvem Uspějte ve své první manažerské funkci – nastartujte svoji kariéru – cyklus I. Pro zkušenější manažery je připraven kurz Kompetentní manažer – rozvoj manažerských dovedností – cyklus II., tento cyklus trvá 6 pracovních dní a jeho cena je 49 000 Kč. Společnost tento šestidenní kurz doporučuje manažerům, kteří jsou na vedoucí pozici alespoň 2 roky a již mají vlastní manažerské zkušenosti. Cílem tohoto kurzu je naučit účastníky, jak úspěšně jednat s lidmi, vedení pracovního týmu, vedení a facilitace porad. Nedílnou součástí jsou i prezentační dovednosti, asertivita v praxi a řešení konfliktů.

Tabulka 3 Nabídka komplexních manažerských kurzů

Název kurzu	Společnost	Délka trvání	Cena (v Kč)
Management University	Palatinum Campus s.r.o.	10 dní	107 500
Kompetentní manažer - rozvoj manažerských dovedností, cyklus II.	Gradua-CEGOS	6 dní	49 000
Management skills	Top Vision	9 dní	od 46 950

Zdroj: Palatinum Campus, Gradua-CEGOS, TopVision (2019), vlastní zpracování

V Tabulce 3 jsou uvedeny vybrané komplexní manažerské kurzy. Po provedení srovnání jednotlivých výše uvedených kurzů se autorka domnívá, že nejpřínosnější (vzhledem k obsahu i ceně) je kurz Kompetentní manažer – rozvoj manažerských dovedností, cyklus II. od společnosti Gradua-CEGOS. Všichni manažeři ve společnosti Battery Trade jsou na své pozici více než 2 roky, proto začátečnický manažerský kurz již není potřeba. Naopak nastavbový kurz, kde jsou informace podány detailněji a více do hloubky bude mít větší přínos pro manažera i pro jeho zaměstnavatele. Další výhodou tohoto kurzu je jeho délka, 6 dní. V kapitole o návratnosti investice v teoretické části této práce, autorka uvádí, že do nákladů jakékoliv vzdělávací aktivity je nutné započítat k ceně kurzu i mzdu zaměstnance, který se vzdělává v pracovní době a za plný plat. Proto kratší a intenzivnější kurz se ukazuje být pro společnost Battery Trade ekonomicky výhodnější.

Ve zkoumané společnosti jsou zaměstnání 3 manažeři: hlavní účetní, vedoucí skladu a obchodní ředitel. Každý z nich vede tým lidí a zodpovídá za určité úkony v rámci svého oddělení. Je nutné zvážit pro koho z těchto manažerů je komplexní manažerské školení přínosem a dobrou investicí a pro koho by bylo vhodnější navrhnout jinou formu vzdělávání. Pro hlavní účetní jsou větším přínosem odborná školení. Z šetření vyplývá, že zaměstnanci, kteří patří do týmu hlavní účetní jsou se svým vedením spokojeni. Manažerka se snaží o pokrokový a férový přístup a ve své manažerské pozici se dobře orientuje. Nejvíce připomínek k vedení se ozývalo z týmu vedoucího skladu, připomínky byly k organizaci práce, lepšímu vedení porad nebo včasnému rozdělení směn na následující měsíc. Všechny tyto připomínky souvisí s manažerskou prací a vedením lidí, ale vzhledem k náplni práce a připomínkám není nezbytně nutné, aby se vedoucí skladu účastnil komplexního kurzu. Lepší variantou by v tomto případě byly spíše kratší kurzy na konkrétní téma. Posledním manažerem je obchodní ředitel. Tento manažer vede tým obchodních zástupců a v rámci firemní hierarchie je nadřízeným i vedoucího skladu a hlavní účetní. V době nepřítomnosti majitele odpovídá obchodní ředitel za chod celé společnosti. Z těchto důvodů se nejlepším kandidátem na manažerský rozvojový kurz. Dalším argumentem pro účast obchodního ředitele na kurzu Kompetentní manažer je samotný obsah tohoto kurzu a náplň práce obchodního ředitele a jeho týmu společnosti Battery Trade.

Součástí programu Kompetentní manažer společnosti Gradua-CEGOS jsou, mimo jiné, kurzy úspěšného jednání s lidmi, prezentační dovednosti, asertivita v praxi a řešení konfliktů. Toto jsou věci se kterými se běžně setkávají obchodní zástupci při své práci. Bylo by proto vhodné a pro Battery Trade ekonomicky výhodné, kdyby po absolvování kurzu obchodní ředitel uspořádal interní meeting a část nově nabytých vědomostí předal dále svému týmu a pomohl tak s rozvojem i svým podřízeným.

#### Manažerské dovednosti – komunikace a změny

Jedním z výstupů z kvalitativního dotazníkového šetření jsou připomínky ze strany zaměstnanců skladu. Připomínky se týkaly špatného rozdělení práce, potřeby častějších porad, včasného rozpisu služeb. Celkový dojem je, že je velmi těžké zavést v tomto oddělení jakoukoliv změnu nebo inovaci. K doplnění celkového obrazu pomohla řízená diskuze s jedním ze skladníků, který působil demotivovaným a celkově rezignovaným dojmem. V kombinaci s výsledky z ostatních výzkumných metod je součástí doporučení vzdělávací kurz managementu změn (change management) a komunikace. Opět bylo vycházeno z nabídek tří výše uvedených společností a pro potřeby této práce byla vytvořena přehledná tabulka s konkrétními návrhy.

Tabulka 4 Kurzy komunikace a řízení změn

Název kurzu	Společnost	Délka trvání	Cena (v Kč)
Jak komunikovat a řídit změny	Palatinum Campus s.r.o.	2 dny	10 000
Efektivní komunikace ve firmě	Gradua-CEGOS	2 dny	7 900
Jak úspěšně komunikovat změny	Top Vision	2 dny	9 990

Zdroj: Palatinum Campus, Gradua-CEGOS, TopVision (2019), vlastní zpracování

V Tabulce 4 jsou uvedeny alternativy pro vzdělávání v managementu komunikace a změn. Školení není zdaleka tak obsáhlé, jako školení Kompetentní manažer a věnuje se tématu jak pracovat se změnami a zefektivnit komunikaci v týmu. Jak zavést změny na pracovišti tak, aby byly dobře přijaty, podařilo se je dokončit, a aby následně všichni zaměstnanci viděli skutečné výsledky těchto změn.

Společnost Palatinum Campus (2019) v rámci kurzu Jak komunikovat a řídit změny slibuje zvládnutí základních pravidel organizačních změn, plánování a provádění těchto změn a praktické ukázky implementace těchto změn. Kurz trvá 2 pracovní dny a jeho cena je 10 000 Kč.

Společnost Top Vision (2019) nabízí kurz Jak úspěšně komunikovat změny. Během dvou pracovních dní projdou s účastníky klíčové předpoklady úspěchu zavedení změny, jak změna funguje a co se během ní děje. Následuje příprava změny, komunikace změny zaměstnancům a její realizace. Praktickým výstupem této vzdělávací aktivity je příprava klíčových kroků změny na vlastním pracovišti. Kurz trvá 2 pracovní dny a jeho cena je 9 990 Kč.

Poslední z vybraných variant, uvedených v Tabulce 4, je kurz společnosti Gradua-CEGOS (2019) s názvem Efektivní komunikace ve firmě. Seminář je zaměřen na zdokonalování komunikace v pracovním týmu, s nadřízenými, s podřízenými nebo s obchodními partnery. Cílem je pomoci účastníkovi identifikovat jeho silné a slabé stránky v komunikaci. Kurz trvá 2 pracovní dny a jeho cena je 7 900 Kč.

Po zvážení všech možností byla jako nejvhodnější varianta doporučena společnost Top Vision a kurz Jak úspěšně komunikovat změny. Vzhledem k velmi podobné náplni kurzů, srovnatelné ceně i délce, byl rozhodujícím faktorem praktický výstup z tohoto školení.

Všechny tři porovnávané společnosti, Palatinum Campus, Gradua-CEGOS i Top Vision, sídlí v Praze a kurzy pořádají také v Praze. Proto nebyly porovnávány cestovní náklady na tyto aktivity. V rámci návratnosti investice však budou zmíněny a budou součástí celkové kalkulace nákladů.

#### Jazykové kurzy

Poslední manažerkou ve zkoumané společnosti, která poskytla rozhovor a údaje pro výzkum, je hlavní účetní. Jejím hlavním požadavkem je výuka anglického jazyka, kterou ve své práci potřebuje pro usnadnění komunikace s dodavateli.

I když anglický jazyk není vyloženě manažerskou dovedností, přesto se v dnešní době stává téměř nutností, a proto je toto téma zařazeno do této bakalářské práce. Protože společnost Battery Trade sídlí v Královohradeckém kraji, byly porovnávány nabídky z jazykových škol v Hradci Králové.

Tabulka 5 Nabídka jazykových kurzů

Vzdělávací instituce	Cena za kurz (v Kč)	Počet lekcí	Délka 1 lekce (v min)	Intenzita výuky
Skřivánek	2 990	17	90	1x týdně
Tutor.cz	3 790	16	90	1x týdně
House of English	3 490	16	90	1x týdně

Zdroj: Skřivánek, Tutor.cz, House of English (2019), vlastní zpracování

V Tabulce 5 jsou uvedeny vzdělávací instituce, které mají pobočku v Hradci Králové, cena za půlroční kurz za jednu osobu a počet 90minutových lekcí, které jsou v ceně zahrnuty. Uvedené ceny platí pro všechny jazykové úrovně a jsou vedené českým lektorem v prostorách jazykové školy.

Vzhledem k výše uvedeným cenám, počtu lekcí a intenzitě výuky, která je u všech tří jazykových škol totožná, vychází jako nejvhodnější jazyková agentura Skřivánek. Cena 2 990 Kč za semestrální kurz platí od úrovně A1 – úplný začátečník až po B1 – středně



pokročilý. Výuku je možné doplnit o on-line výuku, nebo v budoucnu rozšířit a domluvit firemní kurzy pro více zaměstnanců v budově společnosti Battery Trade.

Jako velmi zajímavá se jeví i nabídka jazykové agentury Skřivánek (2019) na Online obchodní angličtina s Ashleyem. Jedná se o soubor šesti videokurzů, ve kterých jsou nejčastěji používané obchodní fráze, vysvětlení jak správně přijmout a vyřídit telefonát nebo například napsat e-mail obchodnímu partnerovi. Tento kurz doplňují pracovní sešity a je zakončen testem a certifikátem, při zvládnutí daného učiva. Cena jednoho videokurzu je 299 Kč (1 794 Kč za kompletní kurz). Nutná je úroveň anglického jazyka alepoň na úrovni A2 – znalý začátečník.

Jazyková agentura Skřivánek (2019) působí na českém trhu od roku 1994 a má pobočky ve 14 zemích světa. Agentura byla označena několika ISO certifikáty kvality a v roce 2018 byla uvedena na seznamu společnosti CSA Research Top 50 poskytovatelů jazykových a překladatelských služeb (Common Sense Advisory, Top 50, Language Service Providers).

### **Specifikace vzdělávání – obchodní ředitel**

Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, specifikace vzdělávání definuje dovednosti a znalosti, které jsou potřebné pro dosažení určité úrovně znalostí. Vzhledem k rozsahu práce je vypracován a popsán vzor specifikace vzdělávání pouze pro obchodního ředitele společnosti Battery Trade.

Pro modelovou specifikaci (Tabulka 6) byla využita tabulka specifikace vzdělávání od Armstronga (2015, s. 357), která byla popsána už v teoretické části práce. Do tabulky byly dosazeny metody vzdělávání podle výše uvedeného doporučení a přidány některé další návrhy.

Tabulka 6 Specifikace vzdělávání obchodního ředitele

<b>Specifikace vzdělávání</b>	
<b>Role:</b> obchodní ředitel	<b>Útvar:</b> obchodní tým
<b>Čemu musí držitel pracovní role rozumět</b>	
<b>Výsledky vzdělávání</b>	<b>Metody vzdělávání</b>
vedení pracovního týmu	kurz: Gradua - Kompetentní manažer
vedení a facilitace porad	kurz: Gradua - Kompetentní manažer
strategie prodeje	koučování: mentor
znalost trhu s elektronikou	četba: sledování zpráv a informací z trhu, odborné časopisy
prezentace produktového portfolia	kurz: Gradua – Kompetentní manažer
manažerské rozhodování	četba: Manažerské rozhodování
<b>Co musí být držitel pracovní role schopen dělat</b>	
<b>Výsledky vzdělávání</b>	<b>Metody vzdělávání</b>
připravit prodejní plány	četba: reporty a prodejní data z přecházejícího období
nastavení dosažitelných cílů	koučování: mentor, četba – manažerské příručky
provést průzkum trhu s elektronikou	četba: sledování zpráv a informací z trhu, pravidelné reporty obchodních zástupců
realizace pravidelných hodnocení pracovníků	četba: 70 tipů pro hodnocení pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

Základem modelové specifikace vzdělávání je výše popsaný manažerský kurz od společnosti Gradua-CESOG Kompetentní manažer. Kurz sestává ze 6 podkurzů: Jak úspěšně jednat s lidmi – lepší sebepoznání a poznání druhých, vedení a facilitace pracovních porad, prezentační dovednosti, asertivita v praxi, řešení konfliktů. Do specifikace vzdělávání obchodního ředitele Battery Trade tedy bylo zařazeno několik cílů, kterých je možno dosáhnout účastí na této vzdělávací aktivitě.

**Výsledek vzdělávání: vedení pracovního týmu, metoda vzdělávání: kurz Kompetentní manažer.**

Obchodní ředitel zodpovídá za obchodní tým a v nepřítomnosti majitele společnosti za celou společnost. Vedení pracovního týmu je jednou ze základních pracovních povinností. Součástí jednodenního kurzu Vedení pracovního týmu, který je částí celku Kompetentní manažer (2019), je identifikace role manažera a týmových rolí, budování přirozené autority, jsou zde zmíněny různé styly vedení a zmíněno je i manažerské rozhodování. Nezbytnou součástí této části kurzu pro manažery je motivace a využívání motivačních nástrojů. Kurz je zakončen přednáškou o rozvoji týmu a zvyšování jeho efektivity.

**Výsledek vzdělávání: vedení a facilitace porad, metoda vzdělávání: kurz Kompetentní manažer.**

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření i z rozhovorů s manažery, porady jsou ve společnosti Battery Trade součástí každodenní práce. Porada s obchodními zástupci se koná každý den, v 6:00 ráno a porada managementu firmy bývá svolávána podle potřeby. Obchodní ředitel jako facilitátor zodpovídá za vedení porad, za přípravu programu a dodržení harmonogramu. Součástí rozvojového kurzu Kompetentní manažer (2019) je celý jeden den věnován právě vedení a facilitaci porad. Na programu je přednáška Porada jako nástroj efektivní komunikace. Dále následuje rozvoj facilitačních dovedností a praktická část kurzu trénink facilitace a vedení porad.

**Výsledek vzdělávání: strategie prodeje, metoda vzdělávání: koučování mentor.**

Mentoring, definice je součástí teoretické části práce, je o předávání zkušeností a vedení mentorovaného zkušenějším odborníkem na danou problematiku. V tomto případě by byl nejvhodnějším mentorem obchodnímu řediteli majitel společnosti. Rozumí problematice, vzhledem k množství zkušeností a jeho dlouholetým obchodním aktivitám, z celé společnosti Battery Trade nejlépe. Zároveň jako majitel ví, jaká strategie prodeje je z jeho pohledu pro firmu nejlepší. Výhodou tohoto uspořádání by jednoznačně byla i nulová cena. Pokud by majitel firmy trávil pravidelně více času s obchodním ředitelem, společnost by to nezaznamenala ve výdajových položkách, neboť podobně kvalitní mentor může být, zvláště pro menší společnosti, nemalou finanční zátěží.

**Výsledek vzdělávání: znalost trhu s elektronikou, metoda vzdělávání: četba – sledování zpráv a informací z trhu.**

Ačkoliv se obchodní ředitel pohybuje na trhu s elektroinstalačním materiálem již 22 let, je nutné, aby si udržoval přehled o dění na trhu, o novinkách, které na český trh přicházejí. Součástí této části vzdělávání je především četba odborných článků, například časopis Elektro (2019) vydávaný nakladatelstvím FCC Public, s.r.o., který vychází už od roku 1991 jako recenzovaný odborný časopis pro elektrotechniku.

**Výsledek vzdělávání: prezentace produktového portfolia, metoda vzdělávání: kurz Kompetentní manažer.**

Pokud chce společnost Battery Trade oslovit nového zákazníka, například některý z řetězců prodávajících elektroniku, domluví si obchodní ředitel schůzku se zástupci vedení

a odprezentuje jim společnost, portfolio produktů i další služby. Trendy v prezentování se velmi rychle mění, prezentace musí být čím dál více interaktivní, dynamická a osoba prezentujícího by neměla celkový dojem zkazít například nevhodnou řečí těla. Součástí manažerského kurzu Kompetentní manažer (2019) je i část věnovaná prezentačním dovednostem obsahujícím přípravu působivé prezentace, výčet faktorů ovlivňujících provedení prezentace. Dále význam řeči těla a rady, jak zaujmout posluchače a navázat s nimi kontakt. Praktickým závěr jednodenní akce je trénink různých typů prezentace.

**Výsledek vzdělávání: manažerské rozhodování, metoda vzdělávání: četba Manažerské rozhodování.**

Rozhodování neodmyslitelně patří ke každé manažerské funkci. Právě schopnost rozhodnout se, realizovat a nést následky svých rozhodnutí odlišuje manažery od řadových zaměstnanců. V rámci této části vzdělávání je vhodná četba jakékoliv vzdělávací publikace, pro představu a zároveň jako inspirace byla vybrána publikace Manažerské rozhodování s podtitulem postupy, metody a nástroje, obsahuje komplexní náhled na rozhodovací politiku. Od vysvětlení základních pojmů, pravidel a rizik rozhodování až po jednotlivé rozhodovací styly a příklady z praxe. Autorem knihy je Jiří Fotr, který je profesorem na katedře managementu na Vysoké škole ekonomické a je uznávaným odborníkem na oblast rizikového rozhodování, do které manažerské rozhodování nesporně patří.

**Výsledek vzdělávání: připravit prodejní plány, metoda vzdělávání: četba – analýza prodejů z předcházejícího období.**

Zde bude pro obchodního ředitele nejdůležitější znalost vývoje trhu minimálně za poslední rok. K přesnějšímu odhadu by bylo ideální porovnat výsledky firmy alespoň za 3 roky (nebo i déle), měly by zde být patrné sezónní výkyvy i vliv, jaký má na trh nová konkurence nebo zánik té staré. Tyto informace jsou dostupné v prodejních reportech a zprávách z terénu (Interní materiály, 2018). Výhodou je, že manažer se pohybuje v tomto oboru 22 let a měl by být schopen předvídat vývoj trhu.

**Výsledek vzdělávání: nastavení dosažitelných cílů, metoda vzdělávání: koučování – mentor, četba – manažerské příručky.**

Armstrong (2015, s. 393) v kapitole o plánování pracovního výkonu zdůrazňuje důležitost sladování individuálních cílů s firemní strategií a také uvádí metodu SMART pro stanovení dobrých cílů. Metoda ve zkratce uvádí, že dobrý cíl je:

- S – specifický cíl (specific);
- M – měřitelný cíl (measurable);
- A – dohodnutý cíl (agreed);
- R – reálný cíl (realistic);
- T – termínovaný cíl (time-related).

Cílem se v této části vzdělávání rozumí nejen dosažení prodejních výsledků, které jsou samozřejmě nezbytné v práci obchodníka, ale může to být například podpora určitého počtu zákazníků při zavádění nového produktu nebo podpora kampaní a propagace zákazníků na sociálních sítích. Vždy je potřeba dodržet všech pět pravidel SMART.

Příklad vhodného cíle: Během prvního kvartálu (1. 1. – 31. 3.) oslovit s novým produktem nejméně 80 % navštěvovaných zákazníků a nejméně u 50 % z oslovených zákazníků zrealizovat první objednávky na tento produkt.

V tomto bodě je doporučeno prostudovat dostupnou literaturu a následně před nastavením těchto cílů vše prodiskutovat s mentorem, v tomto případě opět s majitelem firmy. Aby cíle

motivovaly ke splnění je důležité, aby byly splnitelné, na druhé straně příliš snadný cíl nemotivuje zaměstnance se zlepšovat. Zde je opět dobré vycházet ze znalosti trhu a dlouholetých zkušeností.

**Výsledek vzdělávání: provést průzkum trhu s elektronikou, metoda vzdělávání: četba – sledování zpráv a informací z trhu, pravidelné reporty obchodních zástupců.**

Ve výše uvedeném bodě vzdělávání – znalost trhu se jednalo o odborné znalosti a přehled nových technologií a trendů. V tomto bodě se průzkumem trhu myslí monitoring konkurence, pohyb cen a rozvrstvení zákazníků. Efektivita jednotlivých prodejních tras a jejich optimalizace. Proto je dobré, aby obchodní ředitel pečlivě studoval reporty svých podřízených a další zprávy dostupné například na internetu nebo na sociálních sítích.

**Výsledek vzdělávání: realizace pravidelných hodnocení pracovníků, metoda vzdělávání: četba – 70 tipů pro hodnocení pracovníků.**

Nedílnou součástí každého manažera by mělo být pravidelné hodnocení podřízených. V odborné literatuře je nespočet tipů, jak hodnocení provádět a jak celý proces zdokumentovat. Jedna z publikací, která se touto tematikou zabývá, je 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Autor Arthur (2010, s. 82) v této publikaci uvádí, že začít by se mělo vždy pohovorem o hodnocení výkonu práce. Celá kniha je souborem doporučení a nastíněním situací, které mohou při hodnocení nastat.

### Návratnost investice

Metody běžně používané pro výpočet návratnosti investic se v posledních letech stále častěji uplatňují i u vzdělávacích aktivit. Cílem této části práce je nastínit návratnost investice do komplexního manažerského kurzu společnosti Gradua-CESOG – Kompetentní manažer, a to pro obchodního ředitele společnosti Battery Trade. Vyčíslení bohužel není možné provést s naprostou přesností, neboť předpokládaný dopad této aktivity je dlouhodobý a není možné jej předem odhadnout. Stejně jako některé položky v seznamu investic, které nelze úplně přesně vyčíslit.

Vzorec pro výpočet návratnosti je následující:

**Návratnost investice = ((čistý zisk - počáteční investice) / počáteční investice) x 100 (%)**

Základem tedy je určit si jednotlivé hodnoty. U vzdělávacích aktivit není čistý zisk tak jasným pojmem, jako u finanční investice, například u zavedení výroby nového produktu, kde stačí určit náklady na výrobu a počet prodaných kusů.

Relativně snadno je možné spočítat náklady na toto školení. V Tabulce 6 je uvedený přehled základních nákladů na vzdělávací aktivitu. Kompletní 6denní kurz stojí 49 000 Kč (bez DPH). Další položkou je ušlá mzda zaměstnance. Vzhledem k tomu, že společnost pro účely této práce nebyla ochotna poskytnout platové výměry zaměstnanců, bylo vycházeno z platového průměru Platy.cz (2019). Po zadání všech parametrů jako je pozice, náplň práce, délka praxe, benefity zaměstnavatele, místo výkonu práce atd. portál uvedl jako průměrnou mzdu obchodního ředitele v královéhradeckém kraji 48 216 Kč, děleno dvaceti pracovními dny je hodnota ušlé mzdy 14 465 Kč. Portál platy.cz uvádí jako počet respondentů pro výpočet mzdy 178 osob na obdobné pozici a místě jako obchodní ředitel Battery Trade. Skupina repondentů byla tedy dostatečně početná, aby výsledek byl brán za relevantní. Poslední nákladovou složkou je cestovné. V tomto případě by obchodní ředitel jezdil na školení služebním vozem a vzhledem k rozumné dojezdové vzdálenosti by nebylo nutné zajišťovat hotel. Cesta Hradec Králové – Praha a zpět je dlouhá 230 km, pokud by byla absolvovaná 6krát, je to celkem 1 380 km. Průměrná spotřeba vozu je 5 litrů nafty na 100 km. Průměrná cena nafty 30 Kč/litr. Cena cest na školení by byla 2 070 Kč. Celkové náklady na vzdělávací aktivitu by dosahy 65 535 Kč.

Při detailnějším zpracování by bylo možné zahrnout do nákladů i další položky, jako amortizace vozu cestami na místo dění semináře, mzda zaměstnance, který školeného manažera zastupuje, nebo vyčíslení času a úsilí investované do této aktivity nad rámec pracovní doby. Výpočet těchto hodnot by však byl velmi nepřesný. Pro potřeby této práce jsou tedy pouze zmíněny jako připomínka dalších dopadů vzdělávací aktivity na chod a náklady společnosti.

Tabulka 7 Náklady na kurz

<b>Investice</b>	<b>v Kč</b>
kurz Kompetentní manažer, Gradua-CESOG	49 000
plat zaměstnance na 6 dní	14 465
cestovné	2 070
<b>Náklady celkem</b>	<b>65 535</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Určení návratnosti je v tomto případě složité. Dá se ovšem předpokládat několik dopadů po absolvování vzdělávací aktivity. Jedním z těchto dopadů by mohlo být to, že po absolvování kurzu bude manažer lépe vycházet se svými podřízenými, motivovat je, a tím se sníží fluktuace zaměstnanců. Z Interních materiálů (Interní materiály, 2018) vyplývá, že společnost přijme průměrně 3 nové zaměstnance za rok.

Náklady na přijetí nového zaměstnance lze vyčíslit následovně. Pokud by společnost hledala obchodního zástupce pomocí personální agentury a během hledání by pozice byla 1 měsíc neobsazená, náklady by byly následující: poplatek agentury za její služby, běžně ve výši jednoho platu zaměstnance, kterého firma na základě jejich doporučení přijme, u obchodního zástupce tedy přibližně 28 312 Kč, plat opět podle portálu Platy.cz (2019), kde uvedený počet respondentů je 164 se stejnými parametry místa a výkonu povolání. Dalším nákladem by byl ušlý zisk firmy, který by byl způsoben tím, že by koncový zákazník nedostal servis, na jaký je zvyklý, prodeje by se snížily přibližně o 10 %. Průměrný měsíční obrat jednoho obchodního zástupce je 950 012 Kč (Prodejní report Battery Trade, 2019), a zisk pro firmu z tohoto obratu je 20,3 %. Zisk pro firmu od 1 obchodního zástupce tedy činí průměrně 192 850 Kč měsíčně. Celkem 10 % z této částky, tedy předpokládaný ušlý zisk, činí 1 929 Kč. Dalším nákladem je 5 pracovních dní na zaučení, kdy nový zaměstnanec stínuje zkušenějšího kolegu a získává přehled o výkonu nového povolání. Týdenní plat tohoto nového zaměstnance, který zatím nevykonává svou práci je 7 078 Kč.

Další možností návratnosti investice je, že obchodní ředitel po absolvování kurzu předá část svých vědomostí svým podřízeným. Příkladem může být seminář prezentačních dovedností, které jsou součástí komplexního manažerského kurzu. Prezentování produktů je běžnou součástí práce obchodního zástupce a seminář na toto téma by mohl být vítaný pro rozvoj dovedností a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Cena takového semináře za jednu osobu je u společnosti Gradua-CESOG (2019) 7 900 Kč za jednu osobu. Seminář je jednodenní. Proto při předpokladu, že by se takového školení zúčastnil celý obchodní tým o 7 členech, byla by cena této aktivity 55 300 Kč. Pokud by takové školení připravil obchodní ředitel a zařadil jej například do programu ranní porady, finanční náklady by se výrazně snížily a přínosem by bylo zvýšení prodejů na základě lepší a kvalitnější prezentace produktů zákazníkovi.

V Tabulce 8 jsou opět přehledně uvedené předpokládané úspory pro společnost Battery Trade v případě, že by se rozhodla zainvestovat do navrhovaného řešení – vzdělávacího manažerského kurzu Kompetentní manažer pro obchodního ředitele společnosti. Tyto náklady jsou orientační. Vzhledem k časovému omezení není možné vyčkat na reálné výsledky tohoto

doporučení. Vypočítání návratnosti je o to složitější, že se jedná o vzdělávací aktivitu a součástí výsledku je i míra vnímavosti školeného manažera a jeho přístup k celé aktivitě.

Tabulka 8 Návratnost investice

<b>Předpokládané úspory získané po proškolení obchodního ředitele</b>	<b>v Kč</b>
poplatek personální agentuře	28 132
ušlé zisky	1 929
plat zaměstnance na 5 dní	7 078
prezentační dovednosti pro obchodní tým	55 300
<b>Náklady celkem</b>	<b>92 439</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Po odečtení nákladů a přínosů je rozdíl 26 904 Kč – úspora pro společnost. Uvedená částka je orientační, vzhledem k použitým průměrným hodnotám, které jsou uváděny. Přesto je výsledný rozdíl výraznou úsporou a jasným návratem do investice v případě, že společnost využije všech možností a benefitů, které se po absolvování kurzu vyskytnou.

Pokud by k výpočtu byl použit vzorec pro výpočet návratnosti investic, byl by výsledek následující:

$$\text{Návratnost investice} = ((92439 - 65535) / 65535) \times 100$$

$$\text{Návratnost investice} = 41 \%$$

U vzdělávacích aktivit tohoto typu a nejasné návratnosti však může být uvedený výsledek 41 % zavádějící. Možný výpočet tímto vzorcem by byl po uběhnutí 12 měsíců, kdy by bylo možné přesnější vyčíslení dopadu školení a tím vzniklých úspor.

Doporučením pro budoucí vyčíslení návratnosti investice do vzdělávání stanovení jasného měřítko a parametrů, podle kterých bude návratnost hodnocena. Seznam bodů, s pomocí kterých, po provedení výpočtu bude jasné nejen to zda se společnosti investice vyplatila, ale zároveň bude možné jednotlivé aktivity porovnávat mezi sebou.

Hlavním doporučením pro zkoumanou společnost je investovat do vzdělávání svých manažerů a vytvořit systém, který bude mít návaznost a jasnou zpětnou vazbu. Vzhledem k aktuálním trendům v oblasti vzdělávání, které se rychle mění, by bylo vhodné průběžně sledovat situaci z dostupných zdrojů nebo případně najmout firmu, která se vzdělávání manažerů věnuje. Takto dlouhodobá spolupráce by byla mohla být přínosem pro společnost Battery Trade. Vstupní investice se může zdát vyšší. Pokud se však získané vědomosti a zlepšené dovednosti maximálně využijí pro rozvoj ostatních zaměstnanců a nastavení motivačního systému, systému komunikace a spolupráce mezi jednotlivými odděleními nebo komunikace se zákazníky, společnosti se investované finance brzy vrátí.

## 4 Závěr

Aktuální trendy ve vzdělávání manažerů jsou tématem dnešní doby a mnoha více či méně odborných publikací. Byly identifikovány hlavní trendy a následně pomocí výzkumu vybrány ty nejvhodnější (pro zkoumanou společnost Battery Trade). Pokud jsou vzdělávací trendy využity efektivně a manažeři se pravidelně vzdělávají, profituje z toho celá společnost. Získaným benefitem může být například snížená fluktuace zaměstnanců, zvýšení kvality služeb pro zákazníky, zvýšení motivace zaměstnanců, zlepšení týmové spolupráce.

V úvodu praktické části byla představena společnost Battery Trade, sídlící v Královehradeckém kraji, která se věnuje velkoobchodní a maloobchodní činnosti a distribuci elektro součástek. Firma působí na českém trhu 25 let a má vybudovanou pevnou zákaznickou síť. Battery Trade je zaměstnavatelem 35 osob, kteří společně poskytují servis a dodávku objednaného zboží pro 537 zákazníků (Interní materiály, 2019).

Důvodem realizace této práce byla majitelem pozorovaná laxnost zaměstnanců, jejich postupně se zvyšující nezájem o dění ve firmě. Demotivovaní pracovníci mohou působit špatným dojmem na zákazníky a celý tento problém by se mohl odrazit na prodejích a celkovém výsledku společnosti.

Provedením výzkumu bylo zjištěno, že manažeři po dobu svého zaměstnání u Battery Trade prakticky neměli možnost se vzdělávat v manažerských dovednostech. Není prováděna žádná identifikace vzdělávacích potřeb ani nejsou nastaveny žádné vyhodnocovací prvky nebo návaznost mezi těmito aktivitami.

Společnost Battery Trade má 3 manažery, kteří se zúčastnili výzkumu formou polostrukturovaného rozhovoru a pomohli tak doplnit informace získané kvalitativním dotazníkovým šetřením a literárními rešeršemi. U každého z těchto manažerů byla navržena konkrétní rozvojová aktivita.

U vedoucího skladu byl doporučen jeden k aktuálních kurzů Jak úspěšně komunikovat změny, který by mu měl zjednodušit komunikaci s týmem pracujícím pod jeho vedením ve skladu a na distribuci. V tomto oddělení se objevilo nejvíce připomínek a nedostatků. Po absolvování kurzu vedoucí skladu získá větší jistotu v zavádění nutných změn a inovací v zavedených postupech, kterým se zaměstnanci v tuto chvíli brání.

Hlavní účetní se ukázala jako schopná manažerka, která se svým týmem umí dobře a efektivně pracovat i komunikovat. Vzhledem k nárokům dnešní doby a nutnosti komunikace se zahraničními dodavateli však postrádá znalost angličtiny, a to jí omezuje v její práci a ovlivňuje to výsledky. Tato neznalost nepůsobí dobře na zákazníky a dodavatele. V rámci doporučení byl vybrán vhodný jazykový kurz, který firmu příliš finančně nezatíží, doplní však chybějící znalosti. Jakožto moderní trend je zde možné určit blended learning, kterým se jazykový kurz stane ve chvíli, kdy hlavní účetní zvládne základní úroveň anglického jazyka a bude moci kombinovat prezenční studium s videopřednáškami.

Nejdetailněji bylo rozebráno vzdělávání obchodního ředitele společnosti. Tento je z manažerů hierarchicky nejvýše postavený, a proto právě pro něj bylo doporučeno absolvovat komplexní manažerský kurz s názvem Kompetentní manažer od vzdělávací společnosti Gradua-CESOG, který sestává z šesti dní intenzivní výuky s teoretickými i praktickými částmi. Na příkladu obchodního ředitele byl ukázán model specifikace vzdělávání, který je doporučen vypracovat u všech manažerů a posléze i u pracovníků, kde osobní rozvoj ovlivňuje jejich práci (například u obchodního týmu). Následně byla na tento kurz vypočtena přibližná návratnost investice, která se doporučuje připravit vždy před každou plánovanou vzdělávací aktivitou.

Celkový dojem z fungování společnosti byl však dobrý, zaměstnanci své práci rozumí a manažeři, i když nejsou v tomto směru vzdělávání, své pracovní povinnosti plní jak nejlépe dovedou. Důkazem tohoto jsou věrní zákazníci, kteří se společností Battery Trade spolupracují desítky let i přes to, že není nejlevnější na trhu, ani neposkytuje jiné nadstandardní výhody, které se neslučují s etickým přístupem k zákazníkovi. Firma se snaží chovat šetrně k planetě a ohleduplně ke svému okolí, to celé pozitivně působí na zákazníka a buduje pověst firmy jako dobrého zaměstnavatele.

Po dokončení této práce byla sjednána schůzka s majitelem společnosti, na které byly prezentovány výsledky šetření provedeného v dané společnosti a byl předložen návrh řešení včetně vyčíslení případné finanční náročnosti změn a případná návratnost této investice.



## Literatura

- ARMSTRONG, M. et al. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha : Grada, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- BATTERY TRADE. *Interní materiály*. Královehradecký kraj, 2016–2019.
- BATTERY TRADE, *Prodejní report*. Královehradecký kraj, 2019.
- BRÉDA, J. *Gamifikace vzdělávání – Jak to vlastně začalo*. [online]. 2017 [cit. 2019-08-17]. Dostupné z WWW: <https://www.firemnivzdelavani.eu/archiv>, [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf).
- BURGOYNE in ARMSTRONG, M. et al. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- CLUTTENBUCK in ARMSTRONG, M. et al. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ČASOPIS ELEKTRO. *Časopis pro elektrotechniku*. [online]. 2019 [cit. 2019-08-27]. Dostupné z WWW: <http://www.odbornecasopisy.cz/elektro/>.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha : Karolinum, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
- DOHNALOVÁ, S. *Blended learning: Dokonalá kombinace offlinu a onlinu*. [online]. 2019 [cit. 2019-08-10]. Dostupné z WWW: <https://www.firemnivzdelavani.eu/archiv>, [https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5\\_f30404d294ae4e67881cdba8888c5a76.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_f30404d294ae4e67881cdba8888c5a76.pdf).
- DVOŘÁKOVÁ, M. *Workshop a jak na něj*. [online]. 2019 [cit. 2019-08-10]. Dostupné z WWW: <https://www.firemnivzdelavani.eu/archiv>.
- FOTR, J. et al. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 478 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
- GRADUA-CEGOS. *Katalog kurzů*. [online]. 2019 [cit. 2019-08-25]. Dostupné z WWW: <https://www.gradua.cz/>.
- HAVELKA, R. *Aktuální trendy v korporátním vzdělávání I*. [online]. 2019a [cit. 2019-08-08]. Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/aktualni-trendy-v-korporatnim-vzdelavani-i-id-3701033>.
- HAVELKA, R. *Aktuální trendy v korporátním vzdělávání III*. [online]. 2019b [cit. 2019-08-08]. Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/aktualni-trendy-v-korporatnim-vzdelavani-iii-id-3701039>.
- CHAMBERS et al. in VÁCHAL, J. et al. *Podnikové řízení*. Praha : Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- JAZYKOVÁ AGENTURA SKŘIVÁNEK. *Skřivánek: jazyková škola, překlady, tlumočení*. [online]. 2019 [cit. 2019-08-25]. Dostupné z WWW: <https://www.skrivanek.cz/>.
- JAZYKOVÁ ŠKOLA H.O.E. *Jazyková škola House of English*. [online]. 2019 [cit. 2019-08-25]. Dostupné z WWW: <https://www.house-of-english.cz/>.
- KOŠDY, M. *ROI a použití development center*. [online]. 2019 [cit. 2019-08-12]. Dostupné z WWW: <https://www.firemnivzdelavani.eu/archiv>.

- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KUČÍREK, J. *Aplikovaná psychologie: vybraná témata: teleworking, leadership, sociálně psychologický výcvik*. Praha : Grada, 2017. 240 s. ISBN 978-80-271-0187-0.
- LANGER, T. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha : Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 978-80-271-0093-4.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MÜHLFEIT, J. et al. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Brno : Management Press, 2017. 368 s. ISBN 978-80-265-0591-4.
- OBCHODNÍ REJSTRÍK. *Úplný výpis z obchodního rejstříku*. [online]. 2019 [cit. 2019-08-14]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/>.
- PALATINUM CAMPUS. *EU vzdělávání, kurzy a školení*. [online]. 2019 [cit. 2019-08-25]. Dostupné z WWW: <https://eshop.palatinumcampus.cz/index.php>.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha : Grada, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha : Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
- PLATY.CZ. *Srovnání platů*. [online]. 2019 [cit. 2019-08-27]. Dostupné z WWW: <https://www.platy.cz/>.
- SELFLEARNING. *Hlas zákazníka (2/2): Je to sbor, ne sólo*. [online]. 2018 [cit. 2019-08-16]. Dostupné z WWW: <https://www.selflearning.cz/portal/template/EcNewsSIArticleDetail/id/3562047>.
- TOP VISION. *Vzdělávací kurzy a diskuzní fóra pro manažery*. [online]. 2019 [cit. 2019-08-25]. Dostupné z WWW: <https://www.topvision.cz>.
- TUTOR.CZ. *Jazyková škola Tutor, jazykové kurzy všech úrovní*. [online]. 2019 [cit. 2019-08-25]. Dostupné z WWW: <https://www.tutor.cz/jazykove-kurzy/>.
- VELAS, M. *Co je to ROI*. [online]. 2019 [cit. 2019-08-25]. Dostupné z WWW: <https://www.firemnivzdelavani.eu/archiv>.
- VETEŠKA, J. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha : Česká andragogická společnost, 2013. 168 s. ISBN 978-80-905460-0-4.
- YUKL in ARMSTRONG, M. et al. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Vzor dotazníku

Příloha 2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha 3 Přepis rozhovoru s obchodním ředitelem

Příloha 4 Přepis rozhovoru s hlavní účetní

Příloha 5 Přepis rozhovoru s vedoucím skladu

Příloha 6 Záznam z řízené diskuze

## **Seznam tabulek**

Tabulka 9 Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?

Tabulka 10 Na jakém oddělení pracujete?

Tabulka 11 Jste spokojený/á se stylem vedení vašeho nadřízeného?

Tabulka 12 Seznam nejčastějších připomínek ke stylu vedení manažera

Tabulka 13 Nejčastěji používané metody vedení zaměstnanců

Tabulka 14 Seznam nejčastěji uváděných pojmů, které nejsou manažery dostatečně využívány

Tabulka 15 Máte ve svém povolání možnost kariérního růstu?

Tabulka 16 Kde se profesně vidíte za 10 let?

Tabulka 17 Je váš nadřízený spíše manažer nebo leader?

Tabulka 18 Řešení námitek

Tabulka 19 Možnosti vzdělávání za účelem osobního rozvoje

Tabulka 20 Absolvované vzdělávací aktivity během posledních 12 měsíců

Tabulka 21 Škála hodnoty vzdělávání

Tabulka 22 Škála hodnoty kariérního posunu

Tabulka 23 Návrhy pro zlepšení vzdělávacího systému

## Příloha 1 Vzor dotazníku

Dobrý den,

Jmenuji se Barbora Doležalová a jsem studentkou VŠEM.

Ráda bych vás požádala o doplnění krátkého dotazníku ohledně vzdělávání manažerů ve vaší společnosti.

Dotazník je anonymní a slouží pouze pro účely bakalářské práce.

Děkuji za pomoc.

Barbora Doležalová

- 1) Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?
  - A) 0 – 5 let
  - B) 6– 10 let
  - C) 11 a více let
- 2) Jakém oddělení pracujete?
  - A) Sklad a distribuce
  - B) Obchodní tým
  - C) Podpůrná oddělení (administrativa, finanční odd., nákup...)
- 3) Jste spokojený se stylem vedení vašeho nadřízeného?

ANO

NE
- 4) Pokud jste v otázce č. 3 uvedli, že nejste spokojeni. Doplněte prosím, konkrétní příklad toho, co byste chtěli změnit a jak.
- 5) Zaznamenali jste v přístupu vašeho nadřízeného během vašeho působení ve firmě nějakou změnu, která by byla reakcí na školení, které váš nadřízený absolvoval?
- 6) Označte pojmy, které podle vás váš nadřízený efektivně používá ve své práci:
  - Asistování
  - Briefing
  - Praktické demonstrování
  - Instruktaž
  - Konzultování
  - Koučování
  - Mentorování
  - Pověření úkolem
  - Pracovní porady
  - Rotace práce

7) Označte pojmy, které podle vás váš nadřízený nepoužívá dostatečně ve své práci:

- Asistování
- Briefing
- Praktické demonstrování
- Instruktaž
- Konzultování
- Koučování
- Mentorování
- Pověření úkolem
- Pracovní porady
- Rotace práce

8) Máte ve svém povolání možnost kariérního růstu?

ANO

NE

9) Kde vidíte sami sebe za 10 let? Na jaké pozici?

10) Je váš nadřízený spíše manažer nebo leader?

Manažer

Leader

Nevidím rozdíl

11) Pokud ve své práci vznesete námitku, je vyslyšena a vyřešena do 1 měsíce? Je-li to možné.

ANO

NE

12) Máte možnost zúčastnit se školení pro váš osobní rozvoj?

ANO

NE

13) Pokud jste uvedli v předchozí otázce ANO, napište prosím, jakého školení jste se zúčastnili během posledních 12 měsíců.

14) Jak důležitá je pro vás možnost vzdělávání. (Na stupnici 1-10, 10 je maximální důležitost)

15) Jak důležitá je pro vás možnost kariérního posunu (Na stupnici 1-10, 10 je maximální důležitost)

16) Máte nějaký návrh na zlepšení vzdělávacího systému ve vaší společnosti?

Příloha 2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tabulka 9 Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?

<b>Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti Battery Trade?</b>		
Odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální zastoupení
0 - 5 let	11	39%
více než 15 let	9	32%
6 - 10 let	6	21%
11 - 15 let	2	7%

Zdroj: Vlastní výzkum (2019)

Tabulka 10 Na jakém oddělení pracujete?

<b>Na jakém oddělení pracujete?</b>	
Odpovědi	Počet odpovědí
Skład a distribuce	14
Obchodní tým	7
Administrativa a další podpůrná oddělení	7

Zdroj: Vlastní výzkum (2019)

Tabulka 11 Jste spokojený/á se stylem vedení vašeho nadřízeného?

<b>Jste spokojený/á se stylem vedení vašeho nadřízeného?</b>		
Odpověď	Počet odpovědí	Procentuální zastoupení
Ano	21	75 %
Ne	7	25 %

Zdroj: Vlastní výzkum (2019)

Tabulka 12 Seznam nejčastějších připomínek ke stylu vedení manažera

<b>Pokud jste v otázce č.3 uvedli, že nejste spokojeni doplňte prosím konkrétní příklad toho, co byste chtěli změnit a jak.</b>	
Odpovědi	Počet odpovědí
Větší kontakt vedení se zákazníky	1
Nesystematičnost při vedení a plánování práce	4
Komunikace a naslouchání	2

Zdroj: Vlastní výzkum (2019)

Tabulka 13 Nejčastěji používané metody vedení zaměstnanců

<b>Označte pojmy, které podle vás váš nadřízený na pracovišti efektivně používá:</b>		
Odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální zastoupení
Pověření úkolem	14	35%
Pracovní porady	11	28%
Instruktaž	9	23%
Nic z výše uvedeného	5	13%
Koučink	1	3%

Zdroj: Vlastní výzkum (2019)

Tabulka 14 Seznam nejčastěji uváděných pojmů, které nejsou manažery dostatečně využívány

<b>Označte pojmy, které podle vás váš nadřízený na pracovišti nepoužívá v dostatečném množství nebo vůbec:</b>		
Odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální zastoupení
Gamifikace	11	27%
Mentoring	8	20%
Pracovní porady	7	17%
Koučink	6	15%
Instruktaž	4	10%
Pověření úkolem	3	7%
Nic z výše uvedeného	2	5%

Zdroj: Vlastní výzkum (2019)

Tabulka 15 Máte ve svém povolání možnost kariérního růstu?

<b>Máte ve svém povolání možnost kariérního růstu?</b>		
Odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální zastoupení
Nevím	13	46%
Ne	10	36%
Ano	5	18%

Zdroj: Vlastní výzkum (2019)

Tabulka 16 Kde se profesně vidíte za 10 let?

<b>Kde vidíte sami sebe za 10 let? Na jaké pozici?</b>		
Odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální zastoupení
Neví	9	38%
Na stejné pozici	6	25%
Změna pozice	5	21%
Změna zaměstnavatele	4	17%

Zdroj: Vlastní výzkum (2019)

Tabulka 17 Je váš nadřízený spíše manažer nebo leader?

<b>Je váš nadřízený spíše manažer nebo leader?</b>		
Odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální zastoupení
Manažer	16	57%
Nevím	12	43%
Leader	0	0%

Zdroj: Vlastní výzkum (2019)

Tabulka 18 Řešení námitek

<b>Pokud ve svém zaměstnání vznesete námitku, je vyslyšena a vyřešena do 1 měsíce? Je-li to možné.</b>		
Odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální zastoupení
Ne	14	50%
Ano	14	50%

Zdroj: Vlastní výzkum (2019)

Tabulka 19 Možnosti vzdělávání za účelem osobního rozvoje

<b>Máte možnost zúčastnit se školení pro váš osobní rozvoj?</b>		
Odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální zastoupení
Ano	16	57%
Ne	6	21%
Nevím	6	21%

Zdroj: Vlastní výzkum (2019)

Tabulka 20 Absolvované vzdělávací aktivity během posledních 12 měsíců

<b>Pokud jste v otázce č. 12 uvedli ANO, napište prosím jakého školení jste se během posledních 12 měsíců zúčastnili:</b>		
Odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální zastoupení
Obchodní dovednosti	7	26%
Odborné dovednosti-finančn odd.	2	7%
Žádné	6	22%
Nerelevantní odpovědi	12	44%

Zdroj: Vlastní výzkum (2019)



Tabulka 21 Škála hodnoty vzdělávání

<b>Jak důležitá je pro vás možnost vzdělávání (1 - 10, 10 je maximální důležitost)</b>			
Odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální zastoupení	
1	1	4%	
2	0	0%	
3	2	7%	
4	1	4%	
5	2	7%	
6	6	21%	
7	6	21%	
8	4	14%	
9	1	4%	
10	5	18%	

Zdroj: Vlastní výzkum (2019)

Tabulka 22 Škála hodnoty kariérního posunu

<b>Jak důležitá je pro vás možnost kariérního posunu? (1 - 10, 10 je maximální důležitost)</b>			
Odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální zastoupení	
1	0	0%	
2	0	0%	
3	3	11%	
4	4	14%	
5	7	25%	
6	3	11%	
7	5	18%	
8	2	7%	
9	0	0%	
10	4	14%	

Zdroj: Vlastní výzkum (2019)

Tabulka 23 Návrhy pro zlepšení vzdělávacího systému

<b>Máte nějaký konkrétní návrh na zlepšení vzdělávacího systému ve vaší společnosti?</b>			
Odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální zastoupení	
Nevím	16	57%	
Kurz anglického jazyka	4	14%	
Organizace práce	4	14%	
Jiné	4	14%	

Zdroj: Vlastní výzkum (2019)

Příloha 3 Přepis rozhovoru s obchodním ředitelem

### **Jak dlouho pracujete u společnosti Battery Trade?**

Ve společnosti pracuji od roku 1997. Tedy 22 let.

### **Jste celou dobu na stejné pozici, nebo jaký byl váš kariérní postup v rámci společnosti?**

Když jsem nastoupil, ta firma byla malá, jenom asi pět lidí, byl jsem obchodním zástupcem, jak nám přibývalo zákazníků a lidí, tak jsem povýšil na Key Account Managera, prostě jsem se staral jen o ty největší zákazníky, což dělám stále a k tomu nám časem přibyl tým 5 obchodních zástupců, takže nyní jsme na pozici obchodního ředitele firmy a v nepřítomnosti majitele společnost vedu.

### **Byl jste proškolen, jak správně vést lidi?**

Samozřejmě. Na předchozí pracovní pozici u jiného zaměstnavatele jsem měl možnost absolvovat školení zaměřená na jednání s lidmi a psychologii prodeje. V současné pozici jsem se pro změnu učil lidi vést a správně motivovat. Stále se učím, hlavně sám. Čtu odborné články a poslouchám rozhovory na internetu.

### **Je toto školení systematické, pravidelně se opakující nebo jiným způsobem průběžně rozvíjející?**

Naše společnost klade na školení svých zaměstnanců velký důraz. Obchod je velice flexibilní záležitost a obchodníci musí být schopni se umět rychle přizpůsobit a adekvátně reagovat. Proto máme pravidelná školení, která se snaží znalosti našich zástupců postupně prohlubovat.

### **Jak funguje vzdělávací systém ve vaší společnosti?**

Jak jsem již zmiňoval, školení probíhají v pravidelných intervalech. Spolupracujeme se zástupcem vzdělávací společnosti, který sestaví školení přímo na míru.

Kromě těchto školení jsme zvažovali i interní školení. Jde vlastně o jakési předávání nabitých zkušeností mezi zaměstnanci. Ale zaměstnanci neprojeví velký zájem, nicméně si myslím, že do budoucna toto zrealizujeme.

### **Mají všichni zaměstnanci možnost se vzdělávat?**

Ano. Školení jsou pro zaměstnance dokonce povinná. Naši zaměstnanci mají ovšem možnost rozvíjet se i v jiných oblastech. Nyní se například budou učit cizí jazyky, hledáme nějakého učitele. Tato školení, respektive kurzy jsou naše zaměstnance dobrovolné.

### **Jaká doporučení pro zlepšení vzdělávacího systému byste dal svému zaměstnavateli?**

Budete asi překvapená, ale sám považuji náš vzdělávací systém za „vychytaný“.

### **Popište podle vás ideální vzdělávací a rozvojový plán.**

Podle mého subjektivního názoru by měl ideální a rozvojový plán splňovat několik zásadních bodů. Musí být nastaven dlouhodobě a mít určitý cíl. Musí být vnímán zaměstnanci jako užitečný. To souvisí i s formou. Je důležité, jak samotná školení zaměstnanci vnímají. Proto požadujeme, aby byla smysluplná, ale i zábavná a nenásilná. Samotná forma je utvářena přednášejícím. Takže je více než důležité vybrat správného člověka, protože právě jeho zkušenosti mají rozvíjet Vaše lidi.

### **Jaký byl rozpočet společnosti na vzdělávání pro minulý rok (2018)?**

Bylo to kolem 100 000 Kč.

**Co tento program v roce 2018 obsahoval?**

Měli jsme taková ta běžná školení na bezpečnost, školení řidičů a tak, finanční oddělení se zúčastňuje seminářů pravidelně, v tomhle fungují nezávisle na ostatních a také opět školení prodejních dovedností u obchodních zástupců.

**Jaký je plánovaný rozpočet společnosti na vzdělávání v roce 2019?**

Myslím, že zůstává stejný nebo hodně podobný, tohle bude vědět spíš účetní.

**Co tento program v roce 2019 bude obsahovat?**

V letošním roce chceme zachovat trend z loňského roku. Díky kladným ohlasům ze strany zaměstnanců není potřeba program vzdělávání nijak měnit. Jen přidáme tu angličtinu, uvidíme jak velký zájem o ni nakonec mezi zaměstnanci bude.

Příloha 4 Přepis rozhovoru s hlavní účetní

### **Jak dlouho pracujete u společnosti Battery Trade?**

11 let

### **Jste celou dobu na stejné pozici, nebo jaký byl váš kariérní postup v rámci společnosti?**

Začínala jsem jako fakturantka, po 5ti letech se uvolnilo místo hlavní účetní. Měla jsem o tuto pozici zájem, vedení firmy mi při výběrovém řízení dalo přednost před uchazeči zvenčí, protože znám z předchozích let vnitřní systém fungování firmy a zaškolení na novou práci tím pádem proběhlo rychle a hladce.

### **Máte nějaké podřízené?**

Ano, pod ekonomické oddělení spadají 3 fakturantky, skladová účetní a mzdová účetní, která zároveň zajišťuje vedení personální agendy.

### **Pokud máte podřízené, byl jste proškolen, jak správně vést lidi?**

Zaškolená jsem nebyla a docela mi to chybí. Když jsem nastoupila na pozici, bylo období, kdy jsme měli hodně práce a na školení nebyl čas, teď ale čas mám a nadřízený se k tomu nestaví moc vstřícně. Nikdy jsem nikoho nevedla a teď je tu 5 lidí, za které zodpovídám a necítím se v této pozici úplně dobře.

### **Je toto školení systematické, pravidelně se opakující nebo jiným způsobem průběžně rozvíjející?**

Žádné není.

### **Jak funguje vzdělávací systém ve vaší společnosti?**

Každý vedoucí plánuje pro své oddělení školení. Pro ekonomické oddělení jsou to hlavně pravidelně se opakující školení týkající se změn ve mzdách a daních. Dále jsou to pravidelná roční školení pro celou firmu, BOZP a požární bezpečnost, školení řidičů referentů – THP, i profesionálů – řidiči rozvozních dodávek, pro skladníky periodické proškolení na VZV. Pokud vyvstane potřeba seznámení se s nějakou aktuálně vzniklou situací - v poslední době např. GDPR, zařadí se do programu tato školení i nad rámec běžného ročního plánu.

### **Mají všichni zaměstnanci možnost se vzdělávat?**

Ano mají, ale spousta z nich o to nemá zájem a myslím, že to ani nepotřebují. Na druhou stranu. Když se u nás vyskytne někdo, kdo se chce vzdělávat a posouvat dál, tak většinou po nějaké době odejde. Zůstávají ti samí lidé, kteří jsou spokojeni, tak jak to je. Jsme relativně malá firma, takže žádné velké možnosti posunu pro ambiciózní jedince.

### **Jaká doporučení pro zlepšení vzdělávacího systému byste dal svému zaměstnavateli?**

U některých zaměstnanců (hlavně v kategorii 50+) by nebylo od věci doplnění počítačových znalostí, např. Excel a Word. Za sebe bych ocenila intenzivní kurz angličtiny, kvůli nutné komunikaci se zahraničními dodavateli a i nějaké školení o motivaci a vedení lidí.

### **Popište podle vás ideální vzdělávací a rozvojový plán.**

Myslím, že v naší společnosti je vzdělávací program zaměstnanců dobře nastaven, přesto mi přijde, že když už se nějaké školení dělá, pro kterékoliv oddělení, tak tomu potom chybí nějaký smysluplný závěr, třeba vyhodnocení a přidání připomínek pro příště, prostě se to smete ze stolu. Taky myslím, že by bylo dobré kdyby všechny vzdělávací aktivity, ať už pro podřízené nebo pro management byly navazující, abychom si mohli říct: Minule jsme se něco naučili, funguje nám to nebo ne a dnes v tom budeme pokračovat.

**Jaký byl rozpočet společnosti na vzdělávání pro minulý rok (2018)?**

Jsme malá společnost, náš rozpočet na vzdělávání byl v roce 2018 105 tis. Kč

**Co tento program v roce 2018 obsahoval?**

Jak jsem uváděla máme školení BOZP, požární bezpečnosti, školení řidičů, školení pro skladníky a školení obchodních dovedností pro obchodní zástupce a vedení firmy.

**Jaký je plánovaný rozpočet společnosti na vzdělávání v roce 2019?**

V letošním roce chceme rozpočet navýšit o 5%, na přibližně 110 000 Kč.

**Co tento program v roce 2019 bude obsahovat?**

Kromě pravidelných výše uvedených školení bychom chtěli získat pro dlouhodobou spolupráci lektora na výuku a zlepšení znalostí anglického jazyka. Jinak vše zůstane při starém.

Příloha 5 Přepis rozhovoru s vedoucím skladu

### **Jak dlouho pracujete u společnosti Battery Trade?**

Ve firmě pracuji od roku 2013, celkem tedy 6 let.

### **Jste celou dobu na stejné pozici, nebo jaký byl váš kariérní postup v rámci společnosti?**

První 2 roky jsem pracoval jako řadový zaměstnanec ve skladu, 4 roky jsem na pozici vedoucího skladu s 12 podřízenými.

### **Byl jste proškolen, jak správně vést lidi?**

Ano, ihned po přidělení vedoucí pozice jsem se zúčastnil školení, které bylo zaměřeno na vedení lidí a komunikační dovednosti. O školení jsem si ale musel požádat sám, asi by mi bylo milejší kdyby mi ho nadřízený nabídl. Od té doby jsem na žádném podobném semináři nebyl, většinou tak nějak odhadnu, co je zrovna potřeba.

### **Je toto školení systematické, pravidelně se opakující nebo jiným způsobem průběžně rozvíjející?**

Jak jsem říkal, daného školení jsem se účastnil pouze jednou, vícekrát mě nebylo ani nabídnuto. Takže jsem se dále tímto směrem nerozvíjel. Bylo by dobré občas si zopakovat aspoň základní principy vedení. Lidé v mém týmu se střídají nejvíce, pořád musím řešit změny a někoho zaučovat.

### **Jak funguje vzdělávací systém ve vaší společnosti?**

Vím, že nějaká školení probíhají. Poměrně často probíhají školení, kterých se účastní naši obchodní zástupci. Dále je mi známo, že probíhají školení BOZP a školení řidičů. O jiných vzdělávacích programech pořádaných zaměstnavatelem nevím.

### **Mají všichni zaměstnanci možnost se vzdělávat?**

Na tuto otázku nemohu přesně odpovědět. Možnost vzdělávat se zaměstnanci myslím mají. Je ale dle mého názoru, ze strany zaměstnavatele, omezená nabídka vzdělávacích aktivit. Každé oddělení si to řeší samo, ale u mě to moc potřeba není. Skladník musí být hlavně rychlý a pečlivý, na to školení potřeba asi není.

### **Jaká doporučení pro zlepšení vzdělávacího systému byste dal svému zaměstnavateli?**

Určitě lepší informovanost vedoucích pracovníků, kteří by poté mohli danou problematiku řešit se svými podřízenými. Dále bych uvítal širší nabídku vzdělávacích aktivit, např. průběžná školení týkající se obsluhy a práce se skladovými programy, jazykové kurzy (zejména AJ) a kurzy zabývající se programem Microsoft Excel. Vzhledem ke své pozici bych uvítal pravidelné školení zaměřené na vedení lidí, motivování zaměstnanců, řízení pracovního výkonu apod.

### **Popište podle vás ideální vzdělávací a rozvojový plán.**

Ideální by bylo zjistit od zaměstnanců, o jaké vzdělávání by měli zájem. Porovnat ho s potřebami a cíli firmy a oslovit dané firmy s nabídkou. Po zaslání nabídek by společnost vypracovala např. katalog (seznam) školení a ten by předala na pracovní poradě vedoucím pracovníkům. Ti by na základě rozhovorů či dotazníků konzultovali se svými podřízenými. Poté by po vyhodnocení firma vytvořila plán vzdělávání. S tím by byli seznámeni jak vedoucí pracovníci, tak i zaměstnanci. Následně by začaly dané vzdělávací programy probíhat. Po uskutečnění školení by měla vždy následovat zpětná vazba ze strany zaměstnavatele. V návaznosti na tuto vazbu by se případně plán vzdělávání upravil.

**Jaký byl rozpočet společnosti na vzdělávání pro minulý rok?**

Nevím, jaký rozpočet na vzdělávání byl pro rok 2018 vytvořen. Domnívám se, že společnost žádný rozpočet na vzdělávání ani nevytváří.

**Co tento program v loňském roce obsahoval?**

Školení obchodních zástupců, BOZP a školení řidičů. O dalších vzdělávacích programech nevím.

**Jaký je plánovaný rozpočet společnosti na vzdělávání na tento rok?**

Dané informace bohužel nemám.

**Co tento program bude v letošním roce obsahovat?**

Domnívám se, že se plán vzdělávání tento teprve tvoří. Zatím jsem neviděl žádný plán ani pro manažery ani pro řadové zaměstnance. Ale u nás se nikdy oficiálně nic nevypisovalo, prostě se domluvíme a pak se nějaká akce udělá.

## Příloha 6 Záznam z Focus group

Byla vytvořena skupina 3 zaměstnanců, za pomoci předem připravených dotazů byly upřesněny výsledky dotazníkového šetření. Autorka práce řídila diskusi a písemně zaznamenávala odpovědi zúčastněných.

Zaměstnanci, kteří se účastnili focus group:

- Zaměstnanec A, věk 40 let, počet let u zaměstnavatele: 19 let, SŠ s maturitou, obchodní zástupce
- Zaměstnankyně B, věk 42 let, počet let u zaměstnavatele: 8 let, SŠ s maturitou, mzdová účetní
- Zaměstnanec C, věk 28 let, počet let u zaměstnavatele: 5 let, SŠ s maturitou, řidič a skladník

### **Otázka č. 1: Jak vnímáte vzdělávací systém ve vaší společnosti a odezvu na něj?**

Zaměstnanec A odpověděl, že se domnívá, že vzdělávání ve firmě probíhá nadhodile a nesystematicky. Školení se týkají spíše těch, co chtějí než těch, co to reálně potřebují a někteří zaměstnanci se neškolí vůbec.

Zaměstnankyně B se domnívá, že realizovaná školení jsou kvalitní, ale mohly by být častější a vzájemně navazovat. Také poukazuje na fakt, že již několik let se snaží zrealizovat kurz anglického jazyka, alespoň pro vedoucí pracovníky a finanční oddělení. Pokud se ozve zákazník nebo dodavatel v cizím jazyce, je těžké najít někoho z přítomných, kdo se dovee s dotyčným domluvit.

Zaměstnanec C odpověděl, že osobní rozvoj považuje za soukromou věc každého člověka. Když se chce někdo vzdělávat může si vše zajistit sám, proto nepostrádá více těchto aktivit v zaměstnání.

### **Otázka č. 2: Jste spokojeni se stylem vedením vašich nadřízených manažerů?**

Zaměstnanec A je spokojený.

Zaměstnankyně B je také spokojená, kolektiv na finančním oddělení je dobrý a vedoucí přispívá k celkové pohodě.

Zaměstnanec C je spokojený, nadřízený ke všem přistupuje fěr a nedělá rozdíly, jen by uvítal dříve vypsání směn, aby mohl lépe plánovat své osobní aktivity.

### **Otázka č. 3: Zaznamenali jste u svých nadřízených nějaké výrazné změny ve stylu vedení? Například jako reakci na školení nebo radu.**

Zaměstnanec A si není jistý, manažer neuvádí jestli a kdy se školení účastní. Domnívá se, že případné změny jsou spíše reakcí na připomínky majitele společnosti než školení.

Zaměstnankyně B připouští, že manažerka se snaží zavádět inovace a zjednodušení procesů a pravidelně s každým podřízeným má individuální meetingy, tato sezení se začala realizovat přibližně před rokem a půl a mohla by být výsledkem vzdělávání manažerů.

Zaměstnanec C uvádí, že ve skladu je důležitý neměnný systém, tak aby se lidé vzájemně nepletli a zboží pro zákazníky bylo nachystané dobře, proto případné změny nebo inovace nejsou kolektivem přijímány příliš pozitivně. Vedení manažera je vlastně udržování všeho naučeným způsobem.



**Otázka č. 4: Pokud ve svém zaměstnání vznesete námitku je vyslyšena a vyřešena? Pokud ano, do jaké doby?**

Tázání B a C se shodli, že pokud je to možné vedení se snaží námitky a připomínky řešit co nejdříve.

Zaměstnanec A se domnívá, že podněty ze strany obchodního týmu neřešeny nejsou. Je běžnou praxí, že na ranní poradě tým upozorňuje na opakované chyby nebo špatně zaskladněné položky a situace se nelepší. Připomínky jsou hlavně k sezónímu zboží, které se prodává pouze část roku, pokud se špatně odhadne množství nebo naskladní jinam než má, zboží firmě zůstává celý rok.

**Otázka č. 5: V případě, že máte pocit, že problémy nejsou řešeny nebo se neřeší dostatečně rychle, jaký je váš další postup?**

Všichni dotazovaní se shodují, že posledním krokem v tomto případě by byl rozhovor s majitelem společnosti, ale k tomuto kroku se zaměstnanci běžně neuchylují.

**Otázka č. 6: Jak probíhá vzdělávání zaměstnanců ve vaší společnosti? Uveďte prosím konkrétní případ.**

Zaměstnanec A uvádí jako příklad nedávné školení pro obchodní tým. Majitel určí termín školení, tyto akce probíhají v odpoledních hodinách po práci v prostorách restaurace. Sešel se zde obchodní tým, vedoucí skladu, a ještě jeden brigádník u kterého se uvažovalo o zařazení do obchodního týmu. Lektor měl pro všechny připravené materiály s vytištěnou prezentací a během tří hodin probral, jak by měla vypadat ideální obchodní schůzka. Následně si vyzkoušeli hraní rolí a vyplnili cca 10 min test, který měl prověřit pochopení tématu. Taková školení se pořádají přibližně 1krát za rok a obsahem jsou téměř totožná.

Zaměstnankyně B popisovala účetní školení. Spolu s kolegyní se zúčastnila celodenního školení, naposledy se týkalo zpracování DPH a změn v roce 2019. Tyto kurzy pořádá externí pořadatel a hlásí se na ně registračním webovým formulářem. Test zde není žádný a celý den probíhá formou přednášky.

Zaměstnanec C se žádného, kromě povinných, školení neúčastní, domnívá se, že k práci ve skladu nutná nejsou. Nicméně uvádí, že vždy když se plánuje školení pro obchodní zástupce, má možnost se zúčastnit, kdokoliv z firmy, kdo má zájem. Nestává se moc často, aby se někdo dobrovolně přihlásil.

**Otázka č. 7: Z dotazníku vyplynulo, že manažeři využívají některých vzdělávacích metod, pověření úkolem, pracovní porady a instruktáž. Jak tyto aktivity probíhají?**

Zaměstnanec C se domnívá, že výše uvedené metody v jejich případě neslouží jako vzdělávací metoda, ale rostá součást organizace práce. Porady jsou každý den, sejdou se na nich zástupci všech oddělení a řeší se provozní záležitosti. Za sklad chodí vedoucí a pouze když má dovolenou, zastupují ho skladníci. Pověření úkolem a instruktáž patří ke každodenní náplni práce na skladu. Nicméně úkoly se stále opakují a instruktáž postupem času není potřeba.

Zaměstnanec A popisuje každodenní porady, sejdou se v 6:00 ráno v konferenční místnosti a přibližně hodinu se řeší důležité věci. V nabídce je několik tisíc produktů, které jsou nabízeny zákazníkům. Ranní porady slouží k předání informací o nedostatku nebo přebytku zboží, označení zákazníků, kteří včas neuhradí své pohledávky a jsou jim pozastaveny dodávky zboží a k ukázkám novinek.

Zaměstnankyně B uvádí, že pověření úkolem je vlastně dlouhodobá záležitost, má určené úkony, které provádí a to považuje za pověření úkolem. Porady účetních probíhají za provozu,

jsou všechny v jedné kanceláři a když je něco potřeba, řeší se to hned. Instruktaž na ekonomickém oddělení se týká hlavně nově příchozích.

**Otázka č. 8: Z dotazníku vyplynulo, že manažeři nepoužívají v dostatečném množství metody jako gamifikace, mentoring, pracovní porady, koučink, instruktáž a pověření úkolem. Jaký je na to váš názor?**

Zaměstnanec A se domnívá, že nikdo nepoužívá vše a co člověk, to názor. Gamifikace je pro něho nový pojem, zatím o něm neslyšel a ostatní uvedené se podle něj používají.

Zaměstnankyně B se domnívá, že využití jednotlivých metod hodně závisí na tom, ze kterého oddělení jsou odpovědi. Na skladu se mentoring samozřejmě nepoužívá a pracovní porad fungují všude.

Zaměstnanec C uvádí, že tyto moderní metody u práce skladníka nejsou potřeba a zdržují od práce. Je důležité rychle a přesně nachystat zboží a správně zavést příchozí zboží, ale neví, co by se používáním výše uvedeného zlepšilo.

**Otázka č. 9: Pokud byste měli možnost zúčastnit se rozvojového školení hrazeného zaměstnavatelem, ale po pracovní době. Zúčastnili byste se?**

Zaměstnanec C by se nezúčastnil.

Zaměstnankyně B by se rozhodla podle toho jaké školení by to bylo a jak často. Taky je pro ni důležité, co by jí tato aktivita přinesla. „*Když absolvuji nějaký delší kurz a získám například certifikát, budu mít vyšší plat?*“

Zaměstnanec A souhlasí se zaměstnankyní B a dodává, že školení prodejních dovedností bývá po práci, ale protože je to jenom jednou za rok, tak všichni dorazí.

**Otázka č. 10: Pokud by vám byl nabídnut jazykový kurz částečně hrazený zaměstnavatelem, zúčastnili byste se?**

Zaměstnanci A a B by účast zvážili, podle aktuální situace a částky, kterou by bylo nutné investovat. Důležitá by podle nich byla návaznost a dlouhodobější spolupráce s lektory jazyka.

Zaměstnanec C by se nezúčastnil.

**Otázka č. 11: 20 osob z 28 v dotazníků označilo na škále 5 a více, v dotazu na kariérní postup. Z toho usuzují, že tento posun je pro většinu zaměstnanců důležitý. Jak vnímáte v tuto chvíli své možnosti kariérního posunu?**

Zaměstnankyně B uvádí, že když se chce někdo posouvat, tak mu nikdo nebrání, ale firma je poměrně malá a místa jsou jasně určena. Nestává se příliš často, aby odešel někdo z vedení a byl nahrazen ze stávajících zaměstnanců. Jak firma rostla, tak manažeři vznikali přirozeným vývojem. Nyní se již několik let drží stejný počet zaměstnanců a v nejbližších letech se s větším růstem firmy nepočítá.

Zaměstnanec A uvádí, že kariéra je dobrá věc, ale do práce chodí pro výplatu. Rád se zúčastní akcí a školení navíc a dozví se něco nového, ale jako šikovný obchodník se domnívá, že je lépe finančně hodnocený než by byl jako manažer. Pokud by chtěl povýšit zřejmě by se zaměřil na jiné a větší firmy, o kterých se domnívá, že by byli schopni ho lépe zaplatit.

Zaměstnanec C kariérní posun neplánuje. Svou práci má rád a je spokojený. Ale uvádí, že v dotazník dal v tomto dotazu číslo 8, protože si myslí, že kariéra je pozitivní věc a lidé ji vnímají jako důležitou.

**Otázka č. 12: Máte nějaký konkrétní návrh na zlepšení vzdělávacího systému ve firmě pro vašeho zaměstnavatele?**

Zaměstnanec A se domnívá, že by bylo dobré opět jezdit s obchodními zástupci do terénu. Dříve byly tyto spolujízdy běžné, ale už několik let se nedělají. Myslí, že on i jeho kolegové postupně zapadli do stereotypu a nemají jakoukoliv motivaci něco dělat lépe nebo zkoušet nové věci. Taky by rád kdyby se objednal teambuilding, protože poslední dobou vztahy ve firmě nejsou dobré. Cokoliv nad rámec současného stavu by považoval za krok vpřed.

Zaměstnankyně B v podstatě souhlasí se zaměstnancem A, ráda by se naučila anglicky a už několik se snaží zaměstnavatele přesvědčit, aby firma vybraným zaměstnancům podobné kurzy hradila.

Zaměstnanec C oponuje zaměstnanci A ohledně teambuildingových aktivit, probíhaly by po práci a on považuje čas strávený v práci s kolegy za dostatečný, volný čas chce věnovat rodině a svým koníčkům. Na jiné kurzy by nejspíš taky moc nechodil není to pro jeho práci nutné, domnívá se, že ji dělá dobře i bez seminářů a zásahů z venčí.