

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ**

**2012 – 2014**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Bc. Ivana Červená**

**Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců společnosti  
Centrum Holdings, s. r. o. s využitím finančních zdrojů  
z ESF**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:  
Mgr. Květuše Hrbková

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2012 - 2014

**DIPLOMA THESIS**

**Bc. Ivana Červená**

**Development and education of Centrum Holdings Ltd.  
employees by using financial drawing of the ESF**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor  
Mgr. Květuše Hrbková

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne:

*Jméno autorky Bc. Ivana Červená*

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat PhDr. Ivě Borské, CSc. za vstřícný přístup a odbornou pomoc při vedení mé diplomové práce. Dále děkuji zaměstnancům a managementu společnosti Centrum Holdings, s. r. o., kteří mi během mého výzkumného šetření byli velice nápomocni.

## **Anotace**

Diplomová práce „Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců společnosti CH, s využitím finančních zdrojů ESF“ se zabývá problematikou současného vzdělávání ve firemní oblasti. Teoretická část se zaměřuje na pravidla čerpání fondů z ESF, zdůrazňuje důležité složky v rámci firemního vzdělávání. Praktická část se věnuje dotazníkovému šetření mezi zaměstnanci společnosti a interview s manažery jednotlivých oddělení. Práce poukazuje na důležitost firemního vzdělávání

## **Klíčové pojmy**

Analýza vzdělávacích potřeb, celoživotní učení, Centrum Holdings, dotazníkové šetření, ESF, Evropský sociální fond, firemní vzdělávání, fondy, metody vzdělávání, motivace zaměstnanců, operační program, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

## **Annotation**

This thesis „Development and education of Centrum Holdings Ltd. employees by using financial drawing of the ESF“ deals with contemporary training issues in corporate area. The theoretical part is devoted to the rules for drawing ESF Funds , highlights the important components in the context of corporate training. The practical part deals with the questionnaire survey among employees and interviews with managers of each department. The thesis highlights the importance of corporate training.

## **Key words**

Centrum Holdings, company training, development and education of human resources, employee motivation, ESF, European Social Fund, funds, lifelong learning, methods of education, operation program, questionnaire survey, Training needs analysis

## Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>1. OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA – ADAPTABILITA</b> .....	<b>11</b>
1.1. Zaměření prioritní osy 1 OPPA.....	12
1.2. Administrace a postup při překládání projektu OPPA .....	13
1.2.1. Časté chyby v projektové části.....	15
1.3. Hodnocení projektových žádostí .....	15
1.4. Vlastní realizace projektu .....	16
<b>2. FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>18</b>
2.1. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání .....	20
2.2. Plánování vzdělávání .....	21
2.3. Realizace vzdělávání .....	24
2.3.1. Cíle vzdělávacího procesu .....	24
2.3.2. Program .....	25
2.3.3 Motivace.....	26
2.3.4 Lektoři.....	28
<b>3. CHARAKTERISTIKA CENTRUM HOLDINGS, s. r. o.</b> .....	<b>32</b>
3.1 Vznik a vývoj společnosti .....	33
3.2. Organizační struktura.....	36
3.3. Cíl společnosti Centrum Holdings s. r. o. ....	37
3.4. Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti CH, s. r. o. ....	38
3.5. Konkurence schopnost na trhu práce .....	38
<b>4. ZÁKLADNÍ PŘEDMĚT ZKOUMÁNÍ</b> .....	<b>40</b>
4.1. Charakteristika předmětu výzkumu .....	40
4.2. Cíl výzkumu .....	40
4.3. Výzkumné předpoklady .....	40
4.4. Výzkumný vzorek.....	41
4.5. Výzkumné metody .....	41
4.5.1. Dotazník.....	41
4.5.2 Interview.....	42
4.6 Dotazníkové šetření.....	42
4.7. Interview .....	61
4.8. Ověření výzkumných předpokladů.....	64
<b>5. POPIS PRŮZKUMU VE SPOLEČNOSTI CH, s. r. o.</b> .....	<b>66</b>
5.1. Cíl navrhovaného vzdělávacího systému.....	67
5.1.2. Motivace pro zaměstnance .....	68
5.2. Návrh vzdělávacího systému .....	69
5.2.1. Odůvodnění navrhovaného vzdělávacího systému.....	70
5.2.2. Popis cílové skupiny .....	70
5.2.3. Zapojení cílové skupiny.....	71
5.2.4 Přínosy pro cílovou skupinu .....	72
5.3. Moduly .....	73

<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>83</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>88</b>



## ÚVOD

Jan Werich pronesl větu: „Kdo ví, je vyhnán z ráje blbosti.“

Problematikou v mnoha společnostech, je podceňování lidských zdrojů. Firmy daleko více bojují o kvalifikované zaměstnance. Zaměstnanci kladou důraz na rozvoj firmy. Přesto v dnešní době, stále existují podniky, kde otázce vzdělávání a dalšího rozvoje svých lidí nepřikládají příliš velký význam. Jejich zaměstnanci se vzdělávají pomocí své aktivity nebo další rozvoje nepovažují za důležitý. Otázkou je, zda tuto situaci podniky neřeší z důvodu chybějících financí či další vzdělávání jejich zaměstnanců pro společnost není důležité. Z tohoto důvodu se v posledních letech rozběhl cyklus celoživotního vzdělávání. Na podporu této oblasti vznikají společnosti, které se zabývají problematikou firemního vzdělávání.

V diplomové práci jsme se zaměřili na problematiku firemního vzdělávání z důvodu toho, že jsem sama zaměstnancem velké společnosti, kde chybí propracovaný systém vzdělávání. Tato společnost patří mezi významné organizace v internetovém sektoru. Na českém trhu je již od roku 1998, během své působnosti vystřídala několik majitelů. Z ryze české společnosti se dostala do rukou amerického fondu a od roku 2013 společnost opět působí pouze na českém trhu s českým majitelem.

Obsahem práce je představení jedné z opomenutých částí v personálním managementu. Pro tento záměr volíme výzkumný design pomocí interview se zaměstnanci vrcholového managementu. Jako doplňkovou metodu, jsme použili dotazníkové šetření, které bylo směřované na zaměstnance společnosti. Získáním důležitých informací se snažíme odpovědět na významnou otázku: Bude-li mít společnost Centrum Holdings, s. r. o., finance na vzdělávání, umožní svým zaměstnancům zlepšení jejich vzdělávání?

Cílem práce není zjistit a nastavit všeobecně platící závěry, které je možné použít na dalších organizacích se stejným předmětem podnikání. Cílem je poukázat na základě analýzy současného pojetí vzdělávání zaměstnanců, navrhnout opatření a personálně andragogická doporučení, která povedou k zlepšení současného stavu

vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o., s využitím finančních prostředků Evropského sociálního fondu.

Protože chceme poukázat na to, jak je důležité investovat do personálního managementu, v teoretické části, rozebíráme obecné přidané hodnoty firemního vzdělávání. Popisujeme důležitost a vztah, který by zaměstnanci měli mít ke své firmě. Poukázali jsme na aktuální situaci v rámci vzdělávacího procesu, který je ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o.

Empirická část poukazuje za pomoci technik kvalitativního výzkumu na vnímání současného stavu vzdělávání u jednotlivých pracovníků a jejich vztah k samotnému vzdělávání jako životnímu postoji k výkonu profese.

Celou práci připomínáme tři pohledy v oblasti zajištění firemního vzdělávání: první pohled upozorňujeme na získání financí. Seznamujeme s metodami a postupy v rámci čerpání evropských fondů, druhý pohled popisuje vzdělávání pracovníků v organizaci a jeho význam pro organizaci, poslední část se zaměřuje na návrh vzdělávacího procesu ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o.

Pro teoretické uchopení a pochopení problematiky jsme použili publikace z oblasti postupů čerpání evropských fondů (zejména Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb, Jak uvařit dobrý projekt od Aleše Přichystala). V oblasti firemního vzdělání jsme čerpali z knihy Efektivní vzdělávání zaměstnanců od autorů Josefa Vodáka a Alžběty Kucharčíkové.

Empirická část je již zcela věnována výzkumu. Použili jsme metodu z kvalitativního výzkumu – Interview. Interview jsme provedli s manažery jednotlivých oddělení společnosti Centrum Holdings, s. r. o. Nejprve jsme důkladně popsali způsob výzkumu, cílovou skupinu a stanovení výzkumného cíle. Na základě provedeného výzkumu jsme navrhli doporučení v oblasti vzdělávání ve společnosti – jak zlepšit možnosti vzdělávání a rozvoje svých pracovníků konkrétním plánem systematického vzdělávání a rozvoje.

# 1. OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA – ADAPTABILITA

Pod záštitou cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost se vytvořily operační programy. Finanční prostředky z fondů jsou investovány do lepších podmínek života obyvatel členských zemí EU. Operační program Praha - Adaptabilita (OP PA), který je financován z Evropského sociálního fondu, má za cíl díky investicím do vzdělávání, lidských zdrojů a škol zlepšit a usnadnit život obyvatelům Prahy. Z těchto programů mohou čerpat pouze regiony, v rámci České republiky takový region pouze jeden – hlavní město Praha. Pro ni jsou určeny dva operační programy Praha Konkurenceschopnost (OP PK) a OPPA.

Operační program Praha – Adaptabilita je zaměřena na podporu konkurenceschopnosti. Bojuje proti společenskému vyloučení a umožňuje snadnější vstup na trh práce. Program směřuje ke zvýšení profesního potenciálu zaměstnanců, pomoci lidem, kterým ve vstupu na trh práce brání nějaká překážka, a v neposlední řadě investování do rozvoje škol, nových studijních programů a vzdělávání učitelů.

Program má celkem 3 oblasti, na které se zaměřuje:

a) Zvýšení kvalifikace zaměstnanců:

Cílem tohoto programu je snížení rizika ztráty zaměstnání, zkvalitnění pracovní dovednosti v zaměstnání. Programy jsou směřované na vyšší kvalifikaci a zlepšení jejich možností na trhu práce.

b) Programy integrace znevýhodněných osob na trhu práce

Tato oblast se zaměřuje na vstup nebo návrat na trh práce osob, které překonávají určité překážky v získání, popřípadě udržení zaměstnání. Tyto překážky mohou být zdravotní, sociální, jazykové, etnické nebo rodinné. Financovány jsou chráněné dílny, tréninková zaměstnání, pracovní poradenství, firemní školky a mikroškolky a vzdělávací a rekvalifikační kurzy pro znevýhodněné osoby. Prioritními společnostmi pro získání dotací jsou zejména neziskové organizace, školy a firmy, které pomáhají lidem s nějakým typem handicapu.

c) **Nové studijní programy škol**

Hlavní část tohoto programu je zaměřena na rozvoj a modernizaci studijních předmětů na školách. Veškeré inovace se odvíjejí od budoucího uplatnění jejich žáků na trhu práce. Tato osa je určena, pro technické obory, střední, vyšší odborné a vysoké školy, dále je možné také využít na zvyšování odbornosti pedagogů<sup>1</sup>.

### **1.1. Zaměření prioritní osy 1 OPPA**

Prioritní osa 1 se zaměřuje na zvýšení kvalifikace zaměstnanců. Tento operační program je, stejně jako OP PK, určen pro oblast hl. m. Prahy. Společnosti jsou uvedeny jako příjemci podpory v prvních dvou prioritních osách. Výhodou čerpání z tohoto programu může být výše podpory, která je poskytována až do 100 % uznatelných nákladů.<sup>2</sup>

Tímto programem jsou podporovány dovednosti, které zvyšují odbornosti či jazykové kurzy. O prostředky na podporu svých lidí mohou žádat malé a střední firmy, školy, neziskové organizace či veřejné instituce.

Cílem osy 1 je zvýšení profesního pohybu a adaptability lidí, kteří mají zájem o zvýšení dovedností své práce. Vše míří k rozvoji jejich znalostí a zaměření na teoretické i praktické zkušenosti. Zároveň se tento program soustředí na pomoc s rozvojem celoživotního vzdělání ve společnostech a neziskových organizacích. Důraz se klade na rozvoj pražského firemního potenciálu prostřednictvím výkonnější spolupráce a na podporu samostatné výdělečné činnosti.

Rozvoj vzdělávání je zaměřena na:

- a) Rozvoj kurzů zejména v informačních a komunikačních technologiích, komunikačních a řídicích dovednostech, jazykových znalostech.
- b) Rozvoj dovedností, které obsahují specifické požadavky k dalšímu vzdělávání.
- c) Přípravu a modernizaci metod a nástrojů, které slouží k dalšímu vzdělávání, včetně následné přípravy a absolvování školení.
- d) Podporu vyšší kvalifikace pro absolventy a zaměstnance za pomoci stáží.
- e) Rozšíření a zavedení případné realizace dalšího vzdělávání ve společnostech.

<sup>1</sup> Hl.m.Praha, Operační program Praha – Adaptabilita. [online]. 2007 [cit.16.12.2013]. Dostupné z <http://www.prahafondy.eu/cz/oppa.html>.

<sup>2</sup> Hl.m.Praha.Operační program Praha - Adaptabilita. [online]. 2007. [cit.16.12.2013]. Dostupné z [http://www.prahafondy.eu/userfiles/File/OPPA%20dokumenty/OPPA\\_CS\\_final.pdf](http://www.prahafondy.eu/userfiles/File/OPPA%20dokumenty/OPPA_CS_final.pdf), .s.79-85.

Tento program rozvíjí lidské zdroje, zahrnuje budování kapacit lidských zdrojů. Podpora v rámci pomoci s financování projektů se zaměřuje na:

- a) Zakládání nových firem.
- b) Začínající malé a střední společnosti, včetně osob samostatně výdělečně činných.<sup>3</sup>

## 1.2. Administrace a postup při předkládání projektu OPPA

Zaměření jednotlivých prioritních os v programu OPPA představuje obecný rámec toho, co je možné podporovat. Pro konkrétní výzvy k předkládání projektových žádostí ovšem hlavní město Praha stanovuje přesnější popis podporovaných aktivit, cílových skupin i oprávněných žadatelů. Výzvy mohou být také vyhlášeny jen na některou z částí, které jsou podporované. Pro přípravu žádostí je proto vždy nutné prostudovat konkrétní výzvu k předkládání projektových žádostí, nestačí se spolehnout na zaměření výzvy uvedené v programu Praha - Adaptabilita.<sup>4</sup>

Trasa k získání dotací ze strukturálních fondů je dlouhá. Shromáždění veškerých potřebných dokumentů vyžaduje velké množství energie a času. Na startu žádosti veškerých dotací musí být předem určený záměr neboli dobrý nápad. Tyto myšlenky je potřeba vypracovat do předem připraveného formuláře, který má Magistrát hl. m. Prahy pro tyto účely. V počátku je potřeba uvést následující kroky:

- a) Projektový záměr: zde si žadatel uspořádá základ celkového projektu. Projektový záměr by měl obsahovat popis cílů, očekávaných nákladů a výsledků, rizik a rámcový časový plán.
- b) Identifikace vhodného programu: tento krok se považuje za klíčový. Žadatel si musí zjistit, zda jeho projekt patří mezi příjemcem podpory, ověřit, či projekt dokáže splnit požadované výstupy, zda podstata akce naplňuje podstatu podporovaných aktivit. Důležité je ověřit náklady, které budou moci být hrazeny z podpory a zda jsou „uznatelnými náklady“.<sup>5</sup>

Počet a správnost dokumentů při žádosti o dotace je velmi důležitá. Pokud dokumenty nejsou řádně vyplněny, nepřijme Magistrát hl. m. Prahy žádost. Proto vznikly v České republice společnosti, které se tímto zabývají a žádosti řádně vyplní.

---

<sup>3</sup> Hl.m.Praha, Operační program Praha – Adaptabilita. [online]. 2007 [cit.16.12.2013]. Dostupné z [http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/336\\_zamereni-prioritni-osy-1---podpora-rozvoje-znalostni-ekonomiky.html](http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/336_zamereni-prioritni-osy-1---podpora-rozvoje-znalostni-ekonomiky.html)

<sup>4</sup> tamtéž

<sup>5</sup> CRR. 2008. Jak připravit a řídit projekt v kostce. [cit.16.12.2012]. [online]. Dostupné z [http://ap3.crr.cz/Files/Docs/System\\_rizeni\\_projektu.pdf](http://ap3.crr.cz/Files/Docs/System_rizeni_projektu.pdf). s.3-10.

Případně je možné využít různé bezplatné semináře, které Magistrát hl. m. Prahy pořádá.<sup>6</sup>

Pokud má žadatel zjištěny prvotní informace, je potřeba přejít k samotné tvorbě projektové žádosti. Ta bývá prioritní součástí celého projektu. Důležité je dbát na veškeré pokyny, které žádost obsahuje. V celkovém hodnocení žádosti, je důležitým faktorem formální stránka celé žádosti, proto se doporučuje vše udělat pečlivě a doložit veškeré přílohy, které jsou požadovány. Je zajímavé, že je dle pravidel možné, aby žadatel svou žádost dodatečně opravil. Přesto se doporučuje vše důkladně doložit na poprvé. Důležitými součástmi projektových žádostí jsou:

- a) Popis projektu, podnikatelského záměru a dopadů projektu: tato část dává prostor žadateli k vysvětlení svého projektu. Odůvodnění klíčových prvků, které mají ukázat důvod originality daného projektu. Je potřeba, aby žadatel uvedl jasnou identifikaci cílů, které má záměr naplňovat. V této části je potřeba uvést i jednotlivé cesty k realizaci cíle. Proto bývá tato část v žádosti nejrozsáhlejší.<sup>7</sup>
- b) Rozpočet projektu, zdroje financí a harmonogram: u žádosti je potřeba, aby vše dávalo smysl. Text by měl být reálný, jednoduše strukturovaný. Důraz se klade i na uvedený rozpočet se správně rozlišenými uznatelnými a neuznatelnými náklady.

Harmonogram a prověřené zdroje financování.<sup>8</sup>

- Indikátory: každý projekt musí mít tzv. „závazné ukazatele“. Daný ukazatel splňuje kontrolní funkci. Určuje míru splnění sledovaných hodnot.<sup>9</sup> Závazného ukazatele si žadatel vybírá v případě, pokud jeho projekt získá zelenou. Proto je velice důležité si vybrat správně. Jakmile má žadatel stanoveného závazného ukazatele, probíhá následně důsledná kontrola, zda vše probíhá správně. V případně porušení pravidel může dojít i k odebrání podpory.

---

<sup>6</sup> MMR.2012. Jak na fondy – Semináře. [cit.17.12.2012]. [online]. Dostupné z <http://www.strukturalni-fondy.cz/Jak-na-fondy>.

<sup>7</sup> PŘICHYSTAL, Aleš. Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb, Jak uvařit dobrý projekt. Nymburk : VEGA-L, 2008, ISBN 9788086757940. s. 105-116.

<sup>8</sup> Hlavní město Praha.2012. Projektová příručka pro Operační program Praha – Adaptabilita. [cit.17.12.2012]. [online]. Dostupné z [http://www.prahafondy.eu/userfiles/File/OPPA%20dokumenty/Prirucka/OPPA\\_Projektova\\_prirucka\\_1.8.pdf](http://www.prahafondy.eu/userfiles/File/OPPA%20dokumenty/Prirucka/OPPA_Projektova_prirucka_1.8.pdf), s.21.

<sup>9</sup> VILAMOVÁ, Š., Čerpáme finanční zdroje Evropské unie : praktický průvodce. 1. vyd. Praha : Grada, 2005, s. 44-58. ISBN 802471194X.

- Rizika: specifikace rizikových oblastí, snaha definovat závažnost rizik a určit možné způsoby, které pomohou předejít potenciálním problémům, popřípadě podají návod jak se s problémem efektivně vypořádat.<sup>10</sup>

### 1.2.1. Časté chyby v projektové části

Předložit kvalitní a správnou projektovou část je velmi náročné. Pokud je dotace přidělena, je potřeba, aby se žadatel stále držel daných pravidel a vše precizně předkládal. Jinak je možné, že dotace bude odebrána. Agentura pro podporu podnikání a investic zveřejnila analýzu, kde upozorňuje na nejčastější chyby v rámci projektových žádostí:

- a) Nesoulad mezi zadáním a projektovou žádostí
- b) Nekvalitní podnikatelský záměr a příliš obecný popis
- c) Nedostatečné podklady nebo nedostatečně doložené skutečnosti
- d) Nedůslednost ve vyplnění identifikačních údajů<sup>11</sup>

Chyby mohou být z důvodu nedostatku informací, které žadatel má, následně je projektová žádost chybová. Také nepozornost při vyplňování a dokládání potřebných formulářů patří mezi nejčastější příčiny chyb. Dostatečné zpracování žádosti trvá několik měsíců. Důvod nedostatečného odevzdání žádosti, je podcenění časové náročnosti, pro napsání projektové žádosti.

### 1.3. Hodnocení projektových žádostí

Hodnocení probíhá dle typu složení hodnotitelů. Je možné se setkat s min. dvěma hodnotiteli nebo komisí hodnotitelů. Existuje zde klíčový program „Operační program podnikání a inovace“ – OPPI, kde probíhá hodnocení následujícím způsobem:

- a) Posouzení formálních náležitostí: toto provádí agentura CzechInvest (u záruk Českomoravská záruční a rozvojová banka – ČMZRB). Hodnotí se formální stránka žádosti, požadavky, které jsou v žádosti uvedené.

---

<sup>10</sup> KANTOR, T., MAREK, D., Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. Brno : Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 2007, s. 125. ISBN 9788087029138.

<sup>11</sup> CzechInvest. 2010. Nejčastější chyby žadatelů při podávání žádosti o dotaci a realizaci projektu. [cit. 14.12.2012]. [online]. Dostupné z [http://www.czechinvest.org/data/files/nejcastejsi-chyby-zadatelu-final- 2266-cz.pdf].

- b) **Expertní posouzení:** výsledkem tohoto cyklu je bodové ohodnocení jednotlivých žádostí na základě určitých kritérií. Klasifikační kritéria jsou předem určena. Uvádějí se v příloze dané výzvy. Projektové žádosti jsou hodnoceny v závislosti na komplikovanosti projektu a výši žádosti o finanční dotaci. Vše hodnotí projektový manažer nebo projektový manažer, externí hodnotitel a komise.
- c) **Výběr projektů:** hodnotitelé na základě předložených žádostí projekt doporučí, mohou si vyžádat dodatečné informace, popřípadě projekt nedoporučí. Projekty, které hodnotitelé předají jako schválené z jejich strany, přehodnocuje ještě Ministerstvo průmyslu a obchodu – MPO. Pokud jej ministerstvo schválí, projekt získává státní dotaci.<sup>12</sup>

Jakmile je znám výsledek žádosti, zasílá příslušný orgán příjemci vyrozumění. Tato informace je zasílána uživateli v písemné formě. V dopise je uvedena maximální částka, na kterou má žadatel nárok v rámci své dotace. Po přijetí této listiny má příjemce možnost se rozhodnout, zda dotaci s danou částkou přijme či nikoli. V této fázi je prostor uskutečnit i určité změny týkající se daného projektu. Bude-li chtít žadatel udělat změny v projektu, musí odpovídat podmínkám poskytnuté dotace. Po všech úpravách je prostor k podpisu smlouvy. V kontraktu jsou uvedeny veškeré podmínky týkající se financování.

#### **1.4. Vlastní realizace projektu**

Podpisem smlouvy se pouze odstartují další potřebné věci, které je potřeba splňovat v rámci realizace projektu. Je několik bodů, na které je potřeba si dát pozor. Jakmile firma udělá chybu, hrozí jí riziko vysoké penalizace nebo odebrání dotace. Jeden z kritických bodů je vhodný výběr dodavatele. Druhý kritický bod je dodržení závazných ukazatelů projektu. V průběhu realizace se nejvíce kontrolují tyto dva body. Proto se doporučuje, aby si společnosti dávali největší pozor právě na tyto dva úseky.

Monitorování zpráv a vedení projektového účetnictví jsou činnosti, které je žadatel povinen evidovat po celou dobu trvání projektového řízení. Jedinou výjimkou, kdy je potřeba dokument zpracovávat i po skončení projektu, jsou monitorovací zprávy. Je to z důvodu toho, že tento dokument následně slouží pro posouzení celkového

---

<sup>12</sup> MPO.2009.Průvodce podnikatele Operačním programem Podnikání a inovace. [cit.14.12.2012]. [online].Dostupné z <http://www.mpo.cz/dokument64668.html>.s.49-50.



dopadu na danou cílovou skupinu a naplnění cílů, které byly definované v počátku projektového řízení.<sup>13</sup>

Zákon č. 563/1991 Sb. popisuje nutnost evidence účetnictví u projektového řízení. U subjektů, které účetnictví nevedou, zákon 586/1992 Sb. informuje o povinnosti vést daňovou evidenci podle uvedeného zákona. Je potřeba dokládat uskutečněné výdaje podle předepsaných požadavků.<sup>14</sup>

Konec projektu je brán odevzdáním závěrečné monitorovací zprávy. Tato zpráva se musí schválit. Tím je formálně projekt ukončen.

Instituce provádějí průběžné a závěrečné kontroly.

a) Průběžné kontroly: vždy jsou spjaty s určitým krokem v rámci projektového řízení. Myslí se tím např. odevzdání monitorovací zprávy, ohlášení změny nebo podání žádosti o platbu. Kontroly je možné rozdělit:

- administrativní kontrola: tato kontrola je směřována na správnost dokumentů,
- fyzická kontrola: ta se soustředí na místo realizace. Dále zkoumá viditelné pokroky v projektu,

b) Závěrečná kontrola: ověřuje skutečnost projektu. Pokud podpora byla poskytnuta vyšší než 3 miliony Kč, musí žadatel žádat provedení externího auditu prostřednictvím certifikovaného auditora (v České Republice pouze autor schválený Auditorskou komorou).<sup>15</sup>

Po skončení projektu, kdy už proběhne závěrečná kontrola, je potřeba, aby realizátor dotace splnil další podmínku, která se týká udržitelnosti akce. Podmínka setrvání projektu je 5 let. Pokud se ukáže, že v průběhu doby pěti let se s projektem nic nestalo, tj. nejsou rozpoznatelné žádné efekty, je nucen žadatel podpory část finanční částky vrátit. Obecně se tento proces hodnotí např. zachováním pracovních pozic, které byly založeny díky funkčnosti projektu či finanční stabilitou společnosti.<sup>16</sup> Lhůta deseti let je stanovena pro archivaci veškerých dokumentů, které se využívaly k získání dotací.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> DOČKAL, V., Strukturální fondy EU - projektový cyklus a projektové řízení : příručka projektového manažera. 1. vyd. Brno : Mezinárodní politologický ústav MU, 2007, s. 39-42. ISBN 9788021043909.

<sup>14</sup> ESF.2008. Příručka pro příjemce finanční podpory projektů OP RLZ. [cit.16.12.2012]. [online]. Dostupné z <http://www.esfcr.cz/file/7240/s.21>.

<sup>15</sup> TAUER, V.; ZEMÁNKOVÁ, H.; ŠUBRTOVÁ, J., Získejte dotace z fondů EU : tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem : metodika, pravidla, návody. vyd. 1. Brno : Computer Press, 2009, s.124-126. ISBN 9788025126493.

<sup>16</sup> DOČKAL, Vít. Strukturální fondy EU - projektový cyklus a projektové řízení : příručka projektového manažera. 1. vyd. Brno : Mezinárodní politologický ústav MU, 2007, s.125-126. ISBN 9788021043909.

<sup>17</sup> ESF.2008. Příručka pro příjemce finanční podpory projektů OP RLZ. [cit.16.12.2012]. [online]. Dostupné z <http://www.esfcr.cz/file/7240/>s.21>.

## 2. FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Německý básník Johann Wolfgang von Goethe řekl: „Vzdělání je schopnost porozumět druhým.“ Firemní vzdělávání je jednou z možností, jak upevnit a více porozumět mezilidským vztahům v rámci pracovního poměru. Vzdělávání ve firmě se stává součástí personální činnosti. Tím, že se společnost stará a podporuje vzdělání svých zaměstnanců, dává jim tím najevo, že jsou pro svoji společnost cenní a že si jich sama firma váží. Tímto způsobem dává firma zelenou pro perspektivu svých lidí a na svoje náklady zvyšuje konkurenceschopnost zaměstnanců na trhu práce. Vzděláváním společnosti zvyšují i své interní procesy a rozvíjí se i celková společnost.

Školení, která pořádají společnosti, tvoří důležitou roli v rámci celoživotního vzdělávání. Do celoživotního vzdělávání patří propojení formálního vzdělávání (realizováno v rámci školního systému) a neformálního vzdělávání (realizováno v průběhu života a vůbec nemusí být bráno jako vzdělávání).<sup>18</sup>

Podnikové vzdělávání musí mít svoji jasnou a cílenou strukturu. Každá společnost, která investuje nemalé prostředky do vzdělávání svých zaměstnanců, má zájem, aby celková osnova školení nebyla náhodná a nárazová. Naopak se snaží, aby vzdělání bylo efektivní a umožňovalo vidinu návratnosti investovaných finančních prostředků. Proto by koncepce školení měla být systematická a vycházet z aktuálních potřeb společnosti.

Pozitivní vliv podnikového vzdělání daná společnost pocítí, zda-li je koncepce školení propojena s firemní vizí a strategií. Velkou roli hraje i organizace, která provádí školicí kurzy. Vzdělávací plány by měly být jednoznačné. Záleží i na tom, jak společnost přistupuje k rozvoji lidských zdrojů. Ten se většinou odvíjí od toho, zda společnost chápe význam a přínosy rozvoje lidských zdrojů. Jako základní úroveň, je možné považovat přístup, kdy se o vše stará jednotlivec a vedoucí pracovník. Jejich aktivita se většinou vztahuje pouze k provozním potřebám oddělení či jednotlivých zaměstnanců. Tento styl následně přináší sporadické a nestrukturované vzdělávací aktivity. Další nevýhoda je ta, že aktivity nejsou synchronizované a tím nepřinášejí podniku možné pozitivní výsledky. Na druhé úrovni jde o přístup v rámci rozvoje lidského zdroje, kdy daný zaměstnanec informuje o školicích aktivitách a následně vše reportuje vedení společnosti. Třetí úroveň se odvíjí od efektivnějšího přístupu, kdy se soustředí na průběžné učení. Vše se soustředí od aktuálních potřeb ve firmě. Samotní

---

<sup>18</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, s. 80. ISBN 978-80-247-3651-8.

jednotlivci mohou ovlivňovat obsah vzdělávacích aktivit. Nejvyšší stupeň úrovně v rámci procesu školení zaměstnanců je tzv. "údržba a oprava". Jedná se o propracovaný systém zaměřený na výkonnost v souvislosti se strategií firmy.<sup>19</sup>

Systém firemního vzdělávání je opakující proces. Vždy by měl vycházet ze zásad firemní vzdělávací kultury. V rámci cyklu vzdělávání by se mělo vše otáčet okolo pracovníka – doškolení, přeškolení. Hlavním cílem firemního vzdělávání je umožnit zaměstnancům společnosti zvýšení jejich znalostí a dovedností. Tím získají lepší místo v rámci konkurenceschopnosti a pomohou navýšit prosperitu firmy. Samotné vzdělávání má i další výhody:

- Společnost získá odborně připravené zaměstnance.
- Umožňuje formovat pracovní dovednosti dle potřeb společnosti.
- Zlepšuje celkovou osobnost zaměstnance, jejich kvalifikaci a znalosti.
- Přispívá k lepší produktivitě práce.
- Jedná se o nejjednodušší a nejefektivnější pokrytí pracovních pozic z interních zdrojů.
- Průměrné výdaje na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiných způsobech vzdělávání.
- Poskytuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů, tím, že zkušenosti z předcházejícího vzdělávacího cyklu jsou zohledněny v dalším cyklu.
- Uspodňuje hledání způsobů manažerů k efektivnějšímu pracovnímu výkonu u jednotlivých zaměstnanců.
- Rozvíjí modernizaci v rámci řízení pracovní výkonnosti.
- Vytváří větší loajalitu zaměstnanců. Vytváří atraktivnost společnosti.
- Zaměstnanec je více motivován.
- Pomáhá k plynulosti personálního a sociálního rozvoje lidí a poskytuje jim šanci na fungování.
- Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.<sup>20</sup>

Jednotlivé kurzy vzdělávání realizují interní zaměstnanci, kteří mají specializaci v tomto směru. Velké společnosti mají svá vlastní vzdělávací – školicí centrum. V České republice existuje několik společností, které se zabývají podnikovým vzděláváním. Společnosti si tyto externí instituce najímají. Vzdělávání zaměstnanců

---

<sup>19</sup> BUCKLEY,R., CAPLE.J., Trénink a školení. Computer Press, Brno 2004, s. 16. ISBN 8025103587.

<sup>20</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha, 2002, s. 244. ISBN 80-245-0411-1.

není krátkodobá záležitost. Úspěšné vzdělávání představuje dlouhodobý cyklus vytvořenými čtyřmi fázemi:

- 1) Zjištění potřeb, nastavení cílů vzdělávání.
- 2) Nastavení časové osy vzdělávání.
- 3) Uskutečnění vzdělávacího procesu.
- 4) Vyhodnocení výsledků vzdělávání.<sup>21</sup>

Společnosti se všeobecným lidským kapitálem, který má možnost pracovat na jakékoli pracovní pozici či jakékoli jiné firmě, nejsou příliš motivovány financovat tuto sféru formou vzdělávání. Je to z důvodu rizika zaměstnancova odchodu k jinému zaměstnavateli. Tím společnost ztratí osobu, která nabyla nové dovednosti a znalosti pomocí absolvovaných školicích kurzů. Tím se právě daná investice do vzdělávacích aktivit stává neefektivní. Pokud společnost nechce, aby vyškolený zaměstnanec odešel ze své pracovní pozice, je potřeba, aby ho firma motivovala. Možností poskytnutí motivace je několik. Běžnými motivátory mohou být vyšší mzda, odměny, sociální výhody, příjemné pracovní prostředí. Existují i osobní motivace. Ty jsou na bázi pracovního postupu, osobního růstu, seberealizace, zvýšení kompetencí na své pozici.

Na trhu práce neexistují žádné přímé znaky, kdy je potřeba zvýšit zaměstnaneckou mzdu, ani na případnou změnu zaměstnavatele. Je to z důvodu toho, že zvýšení mzdy, nezvyšuje hodnotu zaměstnance. Pozitivní ukazatel pro zaměstnance se odvíjí na základě toho, že pokud firma nemá zájem dále spolupracovat s osobou, neinvestuje do něho v rámci školicích aktivit. Pracovník, který se účastní školicích seminářů, je užitečnější v dané společnosti než u jiného zaměstnavatele. Podnik, který investuje do lidského kapitálu, má nižší fluktuaci.

## **2.1. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání**

Firemní vzdělávání je rozhodujícím faktorem na trhu práce, pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Při analýze potřeb je potřeba pamatovat na strategii společnosti, na politiku řízení společnosti a rozvoje lidského kapitálu.

Při analýze potřeb vzdělávání je potřeba mít dostatek informací ohledně aktuálního stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců. Také je potřeba vědět jak

---

<sup>21</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, s. 83. ISBN 978-80-247-3651-8.

fungují jednotlivé týmy, aktuální dovednosti a znalosti jednotlivců. Jednotlivý průzkum by měl dávat odpovědi na tyto otázky:

- 1) Je výkonnost v daných dovednostech skutečně dostatečná?
- 2) Je zaměstnanec odměňován za znalost těchto dovedností?
- 3) Podporuje management požadované chování?
- 4) Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?<sup>22</sup>

Výsledkem výzkumu je zjištění prostoru ve výkonnosti, který je potřeba zmenšit, případně plně odstranit, za pomoci vzdělávání. Dalším krokem je vydefinování a nastavení vhodného vzdělávacího cyklu.

Při zjištění potřeb vzdělávání je třeba brát v úvahu dvě úrovně. První stupeň je standardní (požadovaná, optimální, plánovaná), druhý stupeň se nazývá současná (existující, reálná). Rozdíl mezi těmito dvěma stupni se nazývá „výkonnostní mezera“.<sup>23</sup>

Dalším krokem je zjištění současné výkonnosti. Ta začíná zjištěním informací, které dokážou vydefinovat výkonnost a určit její velikost. V počátku je potřeba umět si určit požadovanou úroveň výkonnosti. Bez tohoto kritéria nelze začít se vzděláváním. Výslednou úroveň výkonnosti srovnáme se standardem společnosti. Případně je možné ke zjištění úrovně výkonnosti používat standardy jiných společností, případně národní standardy, představující národní úroveň v daném oboru.

Budoucí potřeby jsou propojeny s vizí spojenou s budoucností se strategií a rozvojem společnosti. Vše má být naplánováno v rámci dlouhodobého cíle. Význam vzdělávání je pomoci překovávat nedostatky výkonnosti a připravit zaměstnance na nové situace.

## 2.2. Plánování vzdělávání

Výsledkem identifikace analýzy potřeb vzdělávání je připravený návrh vzdělávacího programu. Projekt obsahuje vyspecifikovaný obsah školícího programu. Od přípravy a učebních osnov až po materiály, které je potřeba využívat. Návrh vzdělávacího programu obsahuje:

---

<sup>22</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, s. 85. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>23</sup> BUCKLEY, R., CAPLE, J., Trénink a školení. Computer Press, Brno 2004, s. 20. ISBN 8025103587.

Přípravnou fází obsahuje výsledek analýzy potřeb zaměstnanců, nastavení cílů celého vzdělávacího projektu. Nastavuje-li společnost dlouhodobý program, je potřeba určit i jednotlivé cíle tematických oblastí.

Realizační fázi zastupuje roli vývoje a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu. Je potřeba uvést i vlastní jednotlivé fáze v podobě úkolů a stanovení pořadí témat. Jedná se o uvedení, jak budou jednotlivé kurzy probíhat. V prvopočátku jsou určeny jednotlivé metody a techniky vzdělávacích kurzů. Určují-li se jednotlivé techniky, je potřeba dbát na lidský faktor. Nesmí se přehlédnout intelektuální schopnosti, zařazení účastníků v rámci svých pracovních pozic. V neposlední řadě je důležitým faktorem samotná motivace účastníků. Pro úspěšnost kurzů je potřeba myslet na počet účastníků, priority podniku, podmínky podniku při uvolňování zaměstnanců.

Fází zdokonalování týká se tvorby vzdělávacího plánu. Zde se uvádí veškeré hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu. Vše se odvíjí od ukazatele, což je stanovení cílů, které se definovaly na začátku procesu vzdělávání zaměstnanců. Tato fáze umožňuje zdokonalení vzdělávacího procesu, za pomoci jednotlivých metod, technik. Prověřuje se informovanost účastníků o školení, stupeň organizačního zajištění, případné ubytování, stravování, zajištění dopravy, ekonomické nákladovosti a vhodný výběr lektorů. Tento proces je důležitý pro organizátory, lektory, účastníky a manažery.<sup>24</sup>

Každý návrh vzdělávacího procesu by měl obsahovat odpovědi na otázky, které se odvíjí od úspěšnosti celého projektu.

- 1) Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit? Jednotlivá školení mají rozvíjet účastníkovy dovednosti a znalosti. Má získat a upevňovat si nové zkušenosti. Je příjemné, pokud vzdělávání je tzv. „šité na míru“, pro danou společnost. Účastník tam může ihned použít ve své praxi nabitě znalosti. Také motivace účastníků, bývá větší.
- 2) Jaká bude cílová skupina? Doporučuje se, aby skupina byla homogenní, účastníci měli podobné funkce v rámci pracovní pozice, pohybovali se podobně na vzdělanostní úrovni. Pokud to umožňuje společnost, pracovní náplň a náplň kurzu, je vhodné, aby se školení účastnili i jednotliví manažeři. Účast manažerů pomáhá v rámci motivace účastníků a tento prvek pomáhá stmelit jednotlivé účastníky se svým nadřízeným.

---

<sup>24</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A., HAJDUKOVÁ, E., Aplikácia diagnostického modelu v podnikovom vzdelávaní jako formy investícií do ľudského kapitálu. Diagnostika podniku, controlling a logistika, FPEDaS ŽU Žilina 2002, s. 179. ISBN 80-7100-951-2.

- 3) Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat? Na vzdělávacím trhu je několik různých i tradičních metod. Tyto postupy se dají aplikovat jak v indoor, tak outdoor. Vše se orientuje na aktivitu účastníků.
- 4) Která vzdělávací instituce bude zvolena? V dnešní době je velký výběr společností a organizací, které se zabývají školicími aktivitami. Firma má možnost si, dle nabídek vybrat pro ně nejvhodnější. Vzdělávací společnosti poskytují své reference, jejich vizitkou jsou lákavá jména odborníků - lektorů v daném oboru. Důležitou složkou je, je vzdělávací instituce ochotna připravit nabídku pro svého zákazníka. Jedná se o úroveň nabídky. Klient, si vybírá i dle pochopení jejich potřeb. To vše musí vzdělávací společnost znát, než vytvoří strukturu školení. Firmy se zajímají i o používané techniky a metody při školení. Získání certifikátu po absolvování kurzu má také svoji přidanou hodnotu. Tyto parametry mohou hrát velkou roli při výběru společnosti, která bude zastřešovat celý školicí proces.
- 5) Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční? Při sestavování školicího programu je potřeba vědět, zda se jedná o jednorázový cyklus či jde o dlouhodobý proces. Pokud je vybrána druhá varianta tj. dlouhodobý proces, je potřeba uvést jednotlivé školicí dny, zda školení proběhne na pravidelné bázi či se bude jednat o jiné nasměrování. Při nastavení časového plánu je potřeba dbát na to, kdy budou jednotliví účastníci k dispozici. Tj. nedoporučuje se v období dovolených či termínech, kdy má daná společnost největší sezónnost.
- 6) Kde se vzdělávání uskuteční? Výběr prostoru školení je velmi důležité. Účastníci se musí cítit po dobu školení příjemně. Vše může probíhat v prostorách dané společnosti nebo mimo ně. Je-li to možné (většinou rozhoduje míra financování), doporučuje se provádět tyto aktivity mimo společnost. Je to z důvodu toho, že účastníci nejsou rušeni firemním prostředím, nikdo je nemůže rušit, nemají pocit, že místo vzdělávání, musí pracovat, neprožívají rušivé elementy. Dávají možnost se více soustředit na probírané téma, uvolní se a více si užívají celý kurz.
- 7) Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu? Vyhodnocení celého kurzu pomáhá posoudit přínosy a efektivitu vzdělávání. Výsledek by měl být shodný se strategií společnosti a strategií lidských zdrojů.

- 8) Jaké jsou náklady na vzdělávání? Financování se odvíjí od přímých nákladů. Tam je možné započítat pracovní a studijní materiály, dopravu, stravu, ubytování, pronájem prostorů, kde školení proběhne, finanční odměnu pro lektory. Další náklady nazýváme alternativní, patří k nim číselně znázorněný, vynaložený čas účastníků.<sup>25</sup>

## 2.3. Realizace vzdělávání

Po všech přípravách a plánech je možné začít se věnovat fázi, které se říká „realizace vzdělávání“. Proces realizace se skládá z několika částí. Jedná se o cíle, program, motivace, metody, účastníky a lektory.<sup>26</sup>

### 2.3.1. Cíle vzdělávacího procesu

Cíle se určují dle zjištěných potřeb pro vzdělávání. Pro jednodušší pochopení se cíle rozdělují do dvou skupin:

- a) Programové cíle: vážou se k celému procesu firemního vzdělávání. Tyto cíle se vztahují ke stanovení potřeb vzdělávání.
- b) Cíle kurzu: zahrnují cíle jednotlivých školicích kurzů.

V průběhu školení je potřeba pamatovat na to, že je možné často zaměnit cíle za slovo záměr. Na to je potřeba si dát pozor. Záměr reprezentuje, kam lektor v průběhu kurzu směřuje, co chce říci, kam chce celý kurz nasměrovat. Cíle nám dávají odpověď na otázku, co účastníci budou umět po skončení kurzu. Ideální je, pokud cílů není nastaveno příliš. Těžko se pak dají naplnit. Účastníci jsou více zatíženi, aby splňovali určité parametry, tím může mizet motivace účastníka a celkový kurz je zbytečný.<sup>27</sup>

Vždy je vhodné, pokud účastníci znají dopředu cíle celého školicího kurzu. Zvedá se tím i jejich motivace a chuť se vzdělávat. Cíle i záměry by měly být sladěny s cílem firmy, která školení pořádá.

---

<sup>25</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, s. 97-98. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>26</sup> PROKOPENKO, J., KUBR, M., Vzdělávání a rozvoj manažerů. Grada Publishing, Praha 1996, s. 135. ISBN 80-7169-250-6.

<sup>27</sup> BARTOŇKOVÁ, H., Firemní vzdělávání – strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Grada Publishing, Praha, 2010, s. 58 – 61. ISBN:978-80-247-2914-5.



### 2.3.2. Program

Kvalitní školení se reprezentuje tím, že po skončení kurzu, účastníci opravdu ovládají probrané téma. Učení je náročná disciplína. V dospělosti a stáří je tato disciplína o to, náročnější. Proces vzdělávání mění u člověka vědomosti, dovednosti, názory a postoje. Je několik pravidel, kterých by se pro dosažení bezproblémového školícího programu, mělo držet:

- a) Na začátku školícího kurzu, umožnit účastníkům vyjádřit se k navrhovanému programu. Tím se předchází k dalším nejasnostem.
- b) Na začátku kurzu je potřeba vydefinovat od jednotlivců nebo od skupiny očekávání z kurzu. Výhodou je, že lektor následně může zaměřit školení tak, aby se očekávání naplnilo. Vždy je ale potřeba dodržovat cíl školení. Nepodaří-li se naplnit očekávání účastníků, hrozí riziko negativních emocí a nechuť se účastnit dalších kurzů.
- c) Na začátku školení je potřeba nastavení tzv. „pravidel s účastníky“. Jde o potvrzení programu (pauzy, oběd, konec školení), aby vyhovoval jak účastníkům, tak lektorovi. Také je potřeba si předem říci, zda je možné odcházet z kurzu, o využití mobilních zařízení atd. Tato část slouží k tomu, aby celé školení probíhalo v pořádku a nedošlo v průběhu školení k nedorozumění.
- d) Doporučuje se vytvořit si časovou rezervu na umožnění případných závěrečných činností. Ty zahrnují zpětné vazby na školení, přístup lektora, místo konání, materiály, obsah probírané látky. Lektor by měl průběžně kontrolovat, zda tématu účastníci rozumí. To je možné provádět například testy či individuálními nebo skupinovými hrami. Účastníci mají prostor se vyjádřit, zda se naplnilo jejich očekávání a celé školení berou jako přidanou hodnotu pro svůj rozvoj. Školitel dává prostor lidem na případné dotazy. Je velmi důležité, aby všechny otázky byly zodpovězeny. Pokud účastník není uspokojen, mohou přicházet negativní pocity a výsledek kurzu je ohrožen.

### 2.3.3 Motivace

Motivace je velmi silným prvkem v rámci vzdělávání. Pokud motivace chybí, jen těžko dojde k naplnění cíle a změně dovedností, znalostí a postoje. Motivace je pohyblivý proces. Záleží, ve kterém stádiu školení se účastníci nacházejí. Každý účastník má svoji míru tohoto stimulu. Najde-li se ve skupině účastník, který je spíše negativně naladěný, je potřeba s tímto jedincem intenzivně pracovat. Pokud lektor přehledně tento „problém“, může se stát, že jedinec ovlivní celou skupinu a lektor bude mít velké nepříjemnosti s naladěním pozitivní atmosféry. Lektor má několik možností, které mu mohou napomoci motivovat účastníka. V prvním případě je možné otevřít diskuzi. Komunikace bude o příkladech, kdy co mělo na lidi učení pozitivní vliv. Je dobré, pokud si lektor připraví literaturu, kde jsou uvedeny výhody učení – motta, odborné články. Pokud se ve skupině najde člověk, který je motivován, je výhodné jej použít jako příklad. Účastník může popisovat, proč je motivován, co pro něj učení znamená, kde vidí přidanou hodnotu v rámci svého osobního i pracovního rozvoje.

Ochota zdokonalit své znalosti, dovednosti a schopnosti z velké části ovlivňuje úroveň vzdělávání. Jsou-li samostatná zadání pro účastníky příliš lehká, ztrácí se zájem a pozornost, jsou-li naopak úkoly velmi náročné, snaha lidí se v průběhu kurzu výrazně snižuje.

Motiv reprezentuje vnitřní signál, který způsobuje změnu v chování člověka. Tyto změny slouží k uspokojení lidských potřeb.<sup>28</sup>

Vzdělávání zaměstnanců je důležitým faktorem ke zvyšování výkonnosti u lidí, týmu a celé firmy. Činnost vzdělávání je složkou, která zvyšuje úroveň vědomostí a dovedností zaměstnanců, které napomáhají k dalšímu rozvoji podniku. Lidé jsou více soběstační a více přemýšlí nad zadanými úkoly.

Je-li účastník motivován, projevuje se to zejména na pozitivním vztahu po informacích, které slyší na školení. Nejenom, že účastník získá nové dovednosti a znalosti, ale hlavně je ochoten změnit svůj postoj k různým aktivitám. Zaměstnanec je ochoten ihned zkoušet nabitě dovednosti v praxi v rámci své pracovní pozice.

V dnešní hektické společnosti je potřeba, aby úspěšná firma měla správně zavedený tzv. „motivační systém zaměstnanců ke vzdělávání“. Při vypracování takového programu, je potřeba správně vycházet od základních kritérií:

- a) Odvíjet se od strategie společnosti.

---

<sup>28</sup> VODÁK, J., Vrátil se vám investice do lidí? Moderní řízení 10/2005, *Economia*, Praha, ISSN 026-8720.

- b) Pamatovat na cíle firemního systému vzdělávání.
- c) Využívat potřeby a možnosti svých zaměstnanců.
- d) Odvíjet se od toho, zda je firma regionální či nadnárodní.
- e) Reagovat na trh práce.<sup>29</sup>

Vytváří-li se vhodný motivační program, je potřeba myslet na základní aspekty motivačních faktorů:

- a) Ideální formou motivace je osobní příklad manažera.
- b) Zaměstnanec musí být přesvědčen o smysluplnosti své práce.
- c) Pracovník nepracuje pro podnik, ale věří, že ke společnosti patří – jedná se o symbiózu se společností.
- d) Ve firmě funguje plná důvěra ve vztahu ke svému manažerovi.
- e) Zaměstnanec je více motivován, pokud se může podílet na spolurozhodování.
- f) Manažer neustále pracuje se svými podřízenými a má přehled o jednotlivých motivačních prvcích.
- g) Úspěch společnosti závisí na jejich jednotlivých zaměstnancích.
- h) I malá pochvala způsobí velký čin. Zaměstnanec by měl být průběžně chválen, čímž získává pocit, že je potřebný pro společnost.
- i) Manažeři neříkají kritiku, nýbrž poskytují zpětnou vazbu.<sup>30</sup>

Publicista Jim Caple uvádí, že pokud chceme motivovat zaměstnance ještě před začátkem kurzu, je potřeba se zaměřit na tyto požadavky:

- Do procesu vzdělávání je důležité zapojit samotný management. Pokusit se zajistit, aby účast byla s ostatními zaměstnanci.
- V dostatečném časovém předstihu, seznámit účastníky s obsahem kurzů.
- Vytvořit a udržovat vědomí o přínosu a užitečnosti vzdělávacího programu. Tím budeme účastníky držet v aktivitě. Pokud účastník získá pocit, že je osobně zainteresován při tvorbě kurzu, jeho motivace rychle stoupne. Výhoda je, pokud zaměstnanec zjistí, že mu vzdělávací program pomáhá řešit jeho pracovní problémy tím, že větší odbornost mu pomáhá zkvalitnit jeho pracovní prostředí, pak bude pro lektora jednodušší výklad celé látky. Účastník se dobrovolně bude zapojovat do daných aktivit. Tento příklad není vždy častý. Důvod je, že zadání od firem často není sladěné s potřeby účastníků.

<sup>29</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, s. 103. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>30</sup> Tamtéž s. 104.

- Propojit dosavadní zkušenosti s přístupem. Jsou-li jednotlivá témata prezentována tak, že účastník vnímá smysl a přidanou hodnotu, zvedá se zvědavost a chtíč dozvědět se nové informace. Je-li tomu naopak, účastník prožívá pocit nezájmu a ztráty času. Zde je i riziko, že se lidé začnou chovat znuděně a odmítavě. Lektor má těžký úkol a často se stává, že odřiká suchou teorii. Teorii je potřeba vmíchat na podmínky a zkušenosti z praxe ve kterých se účastník dennodenně vyskytuje. Má jim pomáhat řešit jejich problémy a poté rozvíjet jejich dovednosti a znalosti.
- Lektor by měl v průběhu školení používat takové metody, které napomohou zvýšit a posílit aktivitu na kurzu.
- Doporučuje se školení provádět mimo společnost. Účastník může ve volném čase o přestávkách relaxovat. Velmi často se stává, pokud kurz probíhá v prostorách u zadavatele, že účastník musí vykonávat i svojí práci. Což způsobuje spíše stres než příjemné odreagování a soustředění se na nové informace.
- Je důležité, aby lektor hned na začátku školení vytvořil příjemnou atmosféru a pocit bezpečí. Účastníci se nebudou bát otevřít. Motivaci účastníků k aktivní spolupráci podporuje i schopnost lektorů vyjádřit respekt k osobnosti účastníka, pozitivní zpětná vazba na jeho vystupování. Lektor musí zapojit svou emoční inteligenci a vše propojit s manažerskými dovednostmi.<sup>31</sup>

### 2.3.4 Lektori

Příprava, realizace a celkové vyhodnocení kurzu je práce, kterou provádí lektor před a po školicích kurzech. Lektor vykonává různé činnosti, než proběhne samotná realizace. Tato činnost bývá hodně často podceňována. Zadavatel i účastník vidí až průběh školení.

Existuje celá řada specifických znalostí a dovedností, které lektor musí ovládat. Ať už se bavíme o facilitaci, poradenství, přípravě potřebných materiálů. Výběr vhodného školitele je velmi náročný. Dochází k tomu, že tito lidé jsou vybráni spíše na základě svých technologických znalostí než na základě osobnostních a pedagogických předpokladů. Jejich vědomosti a technické znalosti bývají na dobré úrovni. Po splnění těchto podmínek se dostává na řadu vhodnost přístupu k výuce skupin.

Kvalitní lektor musí být zralou a vnitřně vyrovnanou osobností. Díky tomu je snadnější získat respekt a důvěru klientů. Důležité je, aby si školitel zachoval odstup a profesionalitu i ve vypjatých a konfliktních situacích.

---

<sup>31</sup> BUCKLEY, R., CAPLE, J., Trénink a školení. Computer Press, Brno 2004, s. 154. ISBN 8025103587.

Kvalitní lektor se projevuje i tím, že má velkou míru sociální inteligence. Jde o schopnost dobře fungovat v mezilidských vztazích, což kromě komunikačních dovedností reprezentuje i umění používat empatii, zvládnání emocí a využití osobního kouzla.

Úspěch celého kurzu závisí i na dobře podaném tématu. Lektor musí dobře a zábavnou formou vše předat účastníkům.<sup>32</sup>

Při vzdělávání je možné použít několik stylů, kdy lektor přenesse na účastníka dané téma.

- Behaviorální styl: lektor poskytne návrh systému kroků, které mají účastníky vést k cílenému chování. Jednotlivé vzdělávání je směřováno na výsledek. Vše je vedeno zábavnou formou, za pomoci nových pomůcek. Tento styl je náročný pro přípravu lektora. Jeho výhodou je, že účastníkům poskytuje pozitivní atmosféru pro účastníky.
- Funkcionalistický styl: odvíjí se od toho, že lidé se nejlépe učí, pokud pokládají danou látku za praktickou. Celý kurz je orientovaný na problém, respektive na plán zvyšování výkonnosti. Lektoři, kteří používají tento styl, dávají účastníkům náročné cíle a zdůrazňují jejich výhody a uchopitelnost v praxi. Nevýhodou tohoto stylu je, že pokud je skupině osoba, která se učí pomaleji, může docházet k negativním vlivům tím, že probíraná látka nejde plynule.
- Strukturalistický styl: tento styl je zaměřen na plnění cílů výuky a neustálém testováním efektivity učení. Celý proces učení je více orientován na školitele, který používá spíše analýzy, přesně plánuje celý koncept školení, strukturu a použité techniky. Nevýhodou je, že až přílišné používání jasné struktury a analýz vede k zaslepení emocionálního stavu účastníků, což způsobuje nepružnost přizpůsobit se jejich potřebám.
- Humanistický styl: používají lidé, kteří upřednostňují sebeobjevování. Za cíl považují zlepšení charakteristických vlastností lidí. Učení by mělo pomáhat zlepšit mezilidské vztahy. Vše je zaměřené na budování vztahu. Nevýhodou tohoto stylu je příliš osobní vztah k účastníkům, slabý respekt účastníků k lektorovi. V poslední řadě účastníci nemají jasný směr výuky.<sup>33</sup>

Všechny uvedené styly mají určité výhody i nevýhody pro účastníky. Ať už se používá jakýkoliv styl, je potřeba respektovat několik zásad, které je nutné při školení a navázání vztahu respektovat. Dobrý lektor je charakterizován tím, že umí naslouchat,

---

<sup>32</sup> SVATOŠ, V., LEBEDA, P., Outdoor trénink, Grada Publishing, Praha 2005, s. 120. ISBN 80-247-0318-1.

<sup>33</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, s. 103. ISBN 978-80-247-3651-8.

motivuje, povzbuzuje účastníky k aktivitám, poskytuje reálnou zpětnou vazbu, neuráží a dokáže trpělivě opakovat dané informace, odpovídá na položené otázky. Při aktivitách zadává hry, které jsou pro účastníky reálně splnitelné. Nejsou ani příliš lehké, ani příliš náročné. Snaží se podněcovat tvořivou a pozitivní atmosféru k přijímání informací. Respektuje každého účastníka – soustředí se na individualitu.

Existují určité charakteristiky, které nalezneme u méně dobrých lektorů. Takoví lektoři využívají direktivní styl. Při využití tohoto stylu nedocílíme příjemného prostředí a účastníci se zaseknou a tím není možné celkový cíl kurzu naplnit. Další charakteristika se odvíjí od toho, že lektor špatně odhadne stupeň vědomostí účastníků. Účastník se následně ztratí v probíraném tématu a tím, se vytrácí i motivace. Také je možné se setkat s lektorem, který má málo trpělivosti pro lidi, kteří se pomalu učí. Což může způsobit zablokování jedince a přivedení do trapné atmosféry před ostatními ze skupiny. Nepříjemné je, když lektor nemá vztah k učení a neumí přenést téma na účastníka. Využití verbální techniky patří k součásti lektorské profese. Pokud lektor neovládá tuto techniku, hrozí, že účastníci ztrácí pozornost. Dalším rizikem je, pokud lektor chce přenést na účastníky co nejvíce informací. Tím způsobí spíše chaos v informacích. Rychlost mluvy hraje také velkou roli. Pokud lektor hovoří příliš rychle, tak náš mozek nemá možnost vstřebat vše. Je možné se setkat i s lektorem, který nepoužívá žádné metody a školení je spíše o jeho monologu. Lektor prodává nejenom své vystupování, ale i svoji image. Lektor má být příjemně upraven, aby se na něho účastníci rádi dívali.

Nalezneme i charakteristiky, které se přikládají k dobrým lektorům. Je potřeba se zmínit o vysoké úrovni mezilidských dovedností. Dobrý lektor používá techniku poslouchání. Umí klást srozumitelné otázky, neskáče lidem do řeči a vždy nechá domluvit účastníka. Zájem o lidi, který lektor ukazuje, je nefalšovaný. Lidé mají pocit zájmu a chtějí se s takovým člověkem bavit. Dokážou se přizpůsobit aktuální potřebě na školení – jsou flexibilní. Nepodceňují přípravu školení ani jednotlivé metody a pomůcky pro účastníky. Tito lidé jsou pozitivně naladěni a dokážou pozitivně naladit i účastníky.

Současná doba klade vysoké nároky na lektorskou úroveň. Tato úroveň musí být aktivní, dynamická. Firmy vyžadují pomoc od lektora právě v rozvoji jejich lidí. Právě proto musí lektor plnit několik funkcí. Musí umět plánovat, organizovat, hlídat průběh učení. Je nápomocen při dosažení strategií společnosti. Lektor by měl navrhnout správná řešení vzdělávacích aktivit. Je povinen si zajistit přípravu kurzu, přípravu potřebných materiálů, jednotlivých technik a pomůcek. Seznamuje účastníky

s cílem školení, zjišťuje účastníkovu očekávání. Je stále pozitivní a příjemně naladěný. Lektor je otevřený pro přijímání dotazů a podnětů od účastníků. Dle úrovně účastníků určuje tempo výuky. Neustále předává pozitivní zpětnou vazbu. V neposlední řadě lektor rozvíjí své dovednosti. Každý absolvovaný kurz je pro lektora výzva a učicí proces.<sup>34</sup>

Důležitou rolí lektora je ukázat lidem, kteří jsou na kurzu, pochopit vzdělávání, které mohou brát jako nástroj pro jejich pracovní i osobní růst. Kvalita jednotlivých realizovaných vzdělávacích kurzů ovlivňuje další personální činnosti. Dotýká se to například plánování zaměstnaneckého rozvoje, hodnocení pracovního výkonu a určitě i odměňování. Kvalitní společnosti investují nemalé finanční prostředky do vzdělávání svých zaměstnanců. Ví, že pokud jejich lidé budou mít kvalitní vzdělání, omezí chybná rozhodnutí oproti zaměstnancům, kteří jsou hůře připraveni vykonávat svoji práci.

---

<sup>34</sup> MEDLÍKOVÁ, O., Lektorské dovednosti, Grada Publishing, Praha, 2013, s.87.  
ISBN: 978-80-247-4336-3.

### **3. CHARAKTERISTIKA CENTRUM HOLDINGS, S. R. O.**

Společnost, pod kterou spadají značky Centrum a Atlas, se nazývá Centrum Holdings, s. r. o. S sebou vede aktivity spojující komunity, komunikaci a obsah. Společnost Centrum Holdings, s. r. o. se řadí mezi tři hráče internetu v České Republice. Cílem společnosti bylo stát se internetovým leadrem ve střední Evropě. Firma měla zastoupení v České Republice, na Slovensku a v neposlední řadě v Chorvatsku. Společnost vznikla sloučením dvou internetových rivalů – Centrum.cz a Atlas.cz. V roce 2008 se tyto dvě značky spojily a vznikla společnost Centrum Holdings, s. r. o. Integrace trvala neuvěřitelných deset týdnů. Vlastníkem byl americký fond Warburg Pincus. Spojení umožňovalo silnější zbraně k přežití v rámci internetového boje mezi ostatními společnostmi. Přidanou hodnotou sloučení byla rozsáhlá obchodní síť po celé České a Slovenské republice.

Vznik společnosti představoval nejen nový název, ale i motto. V logu společnosti nalezneme tzv. „3C – Community, Communication, Content - komunity, komunikaci, obsah“ (online cit. 2013-11-17). V rámci komunikačních služeb se společnost chtěla zaměřovat na Centrum.cz a ICQ. V obsahové části na portál Atlas.cz z důvodu zpravodajství a ženských magazínů. V oblasti komunit se jednalo o xChat, FotoAlba.

V roce 2011 společnost začala přidávat do svých komunit další servery, které měly zvýšit návštěvnost celé skupiny. Jednalo se především o seznamovací projekt Jiskreni.cz, slevový portál Amplion.cz a velkou inovací prošel i katalog firem Najisto.cz. Vznikla odnož, kterou se zaměřujeme na malé a střední společnosti v rámci on-line marketingu – Agentura Najisto. Právě tato agentura způsobila, že Centrum Holdings, s. r. o. začala poskytovat i konkurenční produkty. Agentura Najisto získala ocenění Google AdWords SMB Premier Partner. Toto ocenění patří mezi nejvyšší možné, které společnost Google poskytuje svým obchodním partnerům.

V dubnu 2013 odkoupilo společnost Centrum Holdings, s. r. o. vydavatelství Economia od fondu Warburg Pincus. Vydavatelství Economia vlastní finančník Zdeněk Bakala. Tímto krokem se stává celé Centrum Holdings, s. r. o. opět českou společností.



### 3.1 Vznik a vývoj společnosti

Založení společnosti a vznik společnosti jsou dvě odlišné věci. Pokud je instituce založena nenabývá její právní subjektivita. To z právního hlediska znamená, že ještě instituce neexistuje. Jakmile proběhne vznik, nabývá se právní subjektivita což znamená, že společnosti vznikají práva a povinnosti.

Společnost Centrum Holdings, s. r. o. vznikla sloučením dvou velkých internetových konkurentů. Společností NetCentrum, s. r. o., která vznikla v roce 1997. S touto společností přišly na internetový trh i značky Centrum.cz, Centrum.sk, Aktuálně.cz, Žena.cz, Stahuj.cz a další. Druhým velkým hráčem byla společnost Atlas, a.s., která měla pod sebou značky Atlas.cz, Pokec.cz, Amapy.cz a další.

Datum 7. 9. 1999 odstartoval spuštění nového internetového portálu Centrum.cz. Internetový portál Centrum nebyl zrovna typickým projektem českého internetu. Už tím, že jeho zakladatelé a provozovatelé nebyli programátoři, jak obecně bývá, ale produktoví manažeři. Oldřich Bajer a ani Ondřej Tomek nepatří do žádné velké skupiny lidí, kteří vystudovali informatiku. Oba studovali dopravní fakultu v Pardubicích. Oba byli aktivní ve studentské organizaci A IESEC „*mezinárodní studentská organizace, která studentům zprostředkovává stáže nebo členství v organizaci. Díky tomu napomáhají rozvoji mladých lidí po celém světě.*“ (online cit. 2013-11-02). Toto členství jim vnuklo myšlenku, že je možné založit studentský server. V prvopočátku se server nazýval NetStart. Protože tento název byl krkolomný, přejmenovali vše na Academica.

Ze začátku server Academica obsahoval pouze seznamku a pracovní nabídky. V další fázi byla možnost využívat na serveru i kulturní akce. Po několika měsících provozu se ukázalo, že uživatelé internetu mají velký zájem o Academicu. Proto se oba zakladatelé rozhodli, založit společnost. Na konci roku 1996 požádali svého kolegu Radka Šulce, aby si udělal živnostenský list. Proto prvopočátky společnosti NetCentra najdeme pod názvem Česká informační společnost – Radek Šulc.

Jakmile vznikla oficiálně společnost, přidali se i první programátoři. Tím, že ani jeden ze zakladatelů, nebyl vystudovaný programátor, veškeré aplikace se prováděly pomocí Microsoftu v aplikaci FrontPage. Příchodem odborníků, se proces změnil Tomek a Bajer začali pořádat přednášky na vysokých školách o užívání a celkových funkcích internetu. Tím vznikl další projekt s názvem Internet – 1,2.

Samotný projekt Centrum.cz čekal na své zrození cca devět měsíců. Přednášky, které pořádali na vysokých školách, jim daly zpětnou vazbu, která ukázala, že lidé jsou chtiví po informacích. Proto vznikl projekt, o němž si mysleli, že je prvním vzdělávacím projektem zaměřeným na širokou masu.

Centrum měl v Čechách velký úspěch. Proto vznikl sesterský projekt na Slovensku – Centrum.sk. Centrum pomalu začal přebírat i ostatní servery, např. Lidovky.cz. Centrum se začalo zaměřovat i na zpravodajský portál. V roce 2005 vznikl a tím nahradil Lidovky.cz český deník Aktualne.cz. Bleskovou rychlostí se stal nejvlivnějším a nejzajímavějším zpravodajským zdrojem v zemi. Z obsahu portálu čerpá televize, rozhlas, tištěná média i další zpravodajský servery.

Centrum spustilo i svou reklamní kampaň. I přesto, že v nás tyto kampaně nevyvolávají v posledních letech příliš pozitivní pocity, do povědomí se dostala akce Bobíka, kterou Centrum spustilo v roce 2004. Spot představoval mladý pár, který si vyšel na večeři do asijské restaurace. Mladá slečna požádala obsluhu o pohlídání svého psiho miláčka. Obsluha neporozumí a naservíruje páru jejich mazlíčka. A právě nedorozumění je obsah celé kampaně a tím i reklamní slogan, který zní: *„Běžte radši tam, kde vám rozumí. Centrum.cz s inteligentním vyhledávačem“* (online cit. 2004-03-13).

Vize Centra mířila dosáhnout 4 milionu RU<sup>35</sup>/měsíc. Proto Centrum zakoupilo server Stahuj.cz. Tento server se specializuje na stahování programů. Jeho přidanou hodnotou je, že veškeré aplikace, které na serveru naleznete, jsou české a tím je celkové používání tohoto serveru rychlejší a bezpečnější. Strategií Centra je poskytnout uživatelům komplexní portál s komplexním portfoliem služeb.

Firma NetCentrum byla v prosinci 2007 zakoupena investičním fondem Warburg Pincus.

Internetový portál Atlas.cz vznikl v roce 1997. Svým vznikem se zařadil mezi nejstarší české portály. Aby Atlas rozšířil své služby, spojil se se společností Microsoft, která zapojila tento vyhledávací do sítě portálu MSN: *„Windows Live Messenger (zkráceně WLM) byl klient pro instant messaging od společnosti Microsoft, který byl k dispozici pro Windows XP, Windows Vista a Windows Mobile. Byl součástí on-line služeb platformy Windows Live (dříve pod názvem MSN) a byl k dispozici zdarma v licenci freeware. Velkou výhodou této byla synchronizace s Microsoft Outlook a plná*

---

<sup>35</sup> RU – počet všech návštěvníků (reálních uživatelů)

*integrace v systému Windows. Dále také umožňoval komunikaci prostřednictvím textových zpráv, video přenosů, chat, sdílení fotek, sdílení plochy a přenosu hlasu.* “ (online cit. 2013- 10-10)

Tři roky po svém vzniku, společnost Atlas.cz odkoupil investor II.EPIC Holding<sup>36</sup>. Atlas se zařadil mezi tři nejúspěšnější české portály. Tím se začal soustředit na Slovensko a Ukrajinu. V těchto zemích byly založeny sesterské portály Atlas.sk, a Atlasua.net.

V roce 2006 ve společnosti odstartoval rozsáhlý projekt, který byl pojmenován „Restart“. Cílem akce bylo stát se do dvou let druhým nejnavštěvovanějším portálem českého internetu. Server NetMonitor.cz<sup>37</sup> uvedl dne 26. října 2006: „Za září 2006 se umístil Atlas.cz na druhém místě v nejvyšší návštěvnosti mezi internetovými portály v České republice.“ (online cit. 2008-06-20). Do svého portfolia si pořídil Atla.cz velmi navštěvovaný server www.jizdnirady.cz. Společnost se zaměřila na aplikace, které používají velké skupiny lidí. Tím se domluvila spolupráce s Maďarskou společností, která vlastní práva na aplikaci ICQ. Atlas tedy získal zastoupení na používání této aplikace pro Českou a Slovenskou Republiku. ICQ si bylo možné stáhnout v českém jazyce, uživatel měl možnost zdarma zasílat SMS zprávy do sítě O2, Vodafone a T-Mobile. V neposlední řadě si bylo možné stáhnout zajímavé hry. Tato aplikace umožňovala spojit jednotlivé uživatele v rámci celého světa.

Atlas.cz se vždy zaměřoval na svoji jednoduchost v rámci ovládání. Svým uživatelům nabízí přehlednost, možnost personalizace a individuálního nastavení. Nabízí přidání a ubrání obsahových boxů. Uživatel si boxy přetahuje jednoduchým klikáním myší na Homepage stránky.

Portál se vždy snažil přizpůsobit svým uživatelům, proto nabízel vyhledávač, který zobrazoval výsledky, které vyjízděly na tzv. volnou shodu. Tato shoda nabízí uživatelům zobrazení všech relevantních odkazů, ať už slovo zadáte v prvním pádě či sedmém. Vyhledávač zobrazí veškeré odkazy, kde nalezne hledané klíčové slovo. Tímto Atlas nabízel tzv. inteligentní vyhledávání.

---

<sup>36</sup> „EPIC poskytuje poradenství v oblasti fúzí a akvizic, podnikových financí, finančního poradenství, poradenství pro projekty PPP a při podnikových restrukturalizacích. EPIC je zkušeným investorem v oblasti investic rizikového kapitálu. EPIC poskytuje zejména poradenství při strukturování a provádění transakcí finančního a investičního charakteru včetně vyhledávání a výběru vhodných subjektů za účelem akvizice, fúze nebo prodeje společnosti. Jedná se vždy o komplexní projekty, v nichž EPIC úzce spolupracuje jak s klientem, tak i s jeho právními, účetními a daňovými poradci.

<sup>37</sup> Sdružení pro internetovou reklamu (SPIR) je rozsáhlý výzkumný projekt, jehož cílem je poskytnout informace o návštěvnosti internetu a sociodemografickém profilu jeho návštěvníků v České Republice.

Herci Petr Čtvrtníček a Josef Polášek se objevili v reklamních spotech, kde vystupovali jako Pěťa a Jiřík. Video poukazuje na dva kamarády, kteří společně nacházejí nový internetový svět. Reklama je cílena na divákovu zvědavost a snaží se vyvolat zvědavost a chuť navštívit portál Atlas.cz. Tím, že společnost potřebovala zvýšit i svůj prodej, přišla s dalším reklamním zacílením. Tentokrát spot oslovuje majitele firem. Reklama byla vtipná, jen jí chyběl přesný důvod být placeně zaregistrován v katalogu firem.

„Dne 26. února 2008 byla oznámena integrace Atlas.cz a Centrum.cz. 26. května 2008 se provozovatelem portálu Atlas.cz stává společnost Centrum Holdings, s. r. o. (dříve NetCentrum), která provozuje také Centrum.cz, aktuálně.cz, Xchat.cz nebo Zena.cz a kterou plně vlastní americký fond Warbung Pincus. Komunikace, komunity a obsah se stávají hlavními pilíři strategie firmy Centrum Holdings.“ (online cit. 2013-10-22). V listopadu 2008 spojili Atlas.cz a Centrum.cz některé ze svých služeb. Jednalo se především o katalog firem. Po propojení služeb vznikl jeden firemní katalog, který společnost nazvala Najisto.cz. Společnost upravila své produktové portfolio, které je primárně pro malé a střední firmy. Začaly vznikat i další služby jako Amplion.cz, což je slevový portál a slouží pro hromadné nakupování. Jiskreni.cz nabízí služby v oblasti seznamování.

Z důvodu velké poptávky na internetovém trhu vznikla Agentura Najisto. Tuto agenturu provozuje společnost Centrum Holdings, s. r. o. a zaměřuje se právě na full-servis v oblasti online marketingu. Tím začala právě Agentura Najisto poskytovat i konkurenční služby, které vlastní společnost Seznam a Google.

„Společnost Centrum Holdings osloví v České republice měsíčně přibližně 3,8 mil. návštěvníků prostřednictvím takových značek, jako jsou Centrum.cz, aktuálně.cz nebo Žena.cz. Nově společnost spadá pod křídla největšího vydavatele ekonomického a odborného tisku v České republice – Economia, a.s.“ (online cit. 2013-11-17).

### **3.2. Organizační struktura**

Organizační struktura ve společnosti v současné době není příliš daná. Je to vlivem spojení se společností Economia, a. s., které v minulých měsících proběhlo. Společnost působí pouze v České republice. Centrum Holdings s. r. o. má dvě základní rozdělení vyššího a středního managementu. Do budoucna projde organizační struktura značnými změnami. Aktuální podobu firemní struktury uvádí příloha C.

### 3.3. Cíl společnosti Centrum Holdings s. r. o.

Společnost se zaměřuje na pětiletý horizont. Na prvním místě zdvojnásobit obraty a znásobit počty uživatelů využívající síť služeb společnosti Centrum Holdings, s. r. o. Stát se kvalitním druhým hráčem v internetovém prostředí. Veškeré cíle jsou vázány na danou situaci na internetovém trhu. Tento business je spjat s ekonomickou stabilitou v České republice. Rok 2009 byl rokem, kdy společnost byla nucena překopat své cíle. Vše bylo z důvodu recesí, kvůli nimž a tím nastala velká opatření. Tím, že Centrum Holdings, s. r. o. vlastnil nadnárodní investiční fond Warburg Pincus, který celé vlastnictví bral jako investici, která se má zhodnotit.<sup>38</sup> Hlavním úkolem pro vrcholový management společnosti, bylo zvýšit tržní hodnotu firmy. Společnost Centrum Holdings s. r. o. má nového vlastníka. Tyto cíle již nejsou aktuální. Nové cíle ještě nejsou vydefinované a definovat je bude již nový majitel.

Stále ve společnosti deklarují určité principy, které již má nastavené a tím je stále naplňuje:

a) *„Integrita:*

- *Věříme a podporujeme to, kam směřujeme.*
- *Jsme pyšní na to, co děláme, jsme ambasadoři našich produktů a přednostně je používáme.*
- *Cítíme důvěrnost informací.*

b) *Respekt:*

- *Dodržujeme termíny a časy jako výraz úcty k práci druhých.*
- *Nasloucháme druhým, respektujeme rozdílnost názorů jako příležitost ke zlepšování.*
- *Vážíme si úspěchu druhých.*

c) *Odpovědnost:*

- *Držíme slovo. Dodáváme to, co jsme slíbili a jsme ochotni udělat vždy něco navíc.*
- *Máme-li co říci, řekneme to otevřeně a nahlas.*
- *Přinášíme řešení, ne problémy.*<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> VORÁČKOVÁ, R. Analýza systému vzdělávání ve společnosti Centrum holdings, s.r.o., Brno, 2011, 72 s. [Bakalářská práce]. Univerzita obrany, s. 31

<sup>39</sup> Presentace společnosti Centrum Holdings s.r.o., zveřejněna na intranetu společnosti, stažena dne 13.12.2013.

### 3.4. Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti CH, s. r. o.

Centrum Holdings nemá vypracovaný systém vzdělávání svých zaměstnanců. Jediná celo-firemní školící aktivita je tzv. **orientační den**. Jedná se o jeden stanovený den v novém měsíci. Školení je určeno pro nově nastupující zaměstnance. Hlavní náplní tohoto dne je představení jednotné komunikace, pravidel společnosti, cílů a vizí. Dále se zaměstnanec seznámí s jednotlivými odděleními a jejich náplní činností. Lidé se seznámí s vedením společnosti a zástupci jednotlivých oddělení, například financí, správci sítě, office managementu. Společnost je přesvědčena, že představení těchto oddělení je důležité pro orientaci nového zaměstnance v případech, kdy pocítí potřebu získat určité prostředky či vybavení ke své práci jako např. telefon, externí internetové připojení, počítač, vstupní kartu. Nově nastupujícím zaměstnancům má tento den dát pocit jistoty stabilní společnosti a pomoci s adaptací v nové atmosféře.

### 3.5. Konkurence schopnost na trhu práce

Tím, že se dnešní dynamická společnost rychleji vyvíjí, některé podniky zjistily, že potřebují ke svému přežití kvalitní strategii. Bez ní neuspějí na vysoce konkurenčních trzích. Internetových společností se toto týká dvojnásob. Internet kraluje dnešní dob a rychle se rozvíjí. Důležitou složkou takové strategie je i zajištění ze strany lidských zdrojů.<sup>40</sup> Z tohoto důvodu společnosti stále více investují do oblasti lidských zdrojů. Ze shodné příčiny hledají stejně vhodné prostředky k výhodnému rozvoji potenciálu vlastních zaměstnanců. Firmy se zajímají o procesy vhodné k vyhodnocování těchto strategií.

Efektivní společnosti vytvářejí půdu, kde mají jejich zaměstnanci pocit stability a získávají větší konkurence schopnost na trhu práce. Z tohoto důvodu je potřeba nabídnout zaměstnaným lidem vhodné nástroje pro jejich růst. Toto se týká nejvíce středního managementu, ale i ostatních zaměstnanců při styku se zákazníky.<sup>41</sup>

Existuje několik metod pro implementaci strategií v rámci lidských zdrojů. Jednou z metod je metodika *Balanced Scorecard* (BSC). Tato metoda se často používá díky svému pohledu do budoucnosti, směrem k učící se organizaci. Dále je potřeba zdůraznit jak pohlíží na lidské zdroje v obsahu řízení společnosti. Také nám

---

<sup>40</sup> NORDSTRÖM, K. – RIDDERSTRÄLE, J.: Funky business. Grada Publishing, Praha 2005, s.121. ISBN 80-247-1067-6.

<sup>41</sup> VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, Grada Publishing, Praha 2011, s. 18. ISBN 978-80-247-3651-8.

nabízí jednoduchý a užitečný jazyk v komunikaci vizí a cílů na celé úrovni firmy. Je důležité, aby společnost uměla komunikovat svůj směr a stabilitu. Pokud tak neumí učinit, výsledek je jako kdyby žádné cíle neměla. Pro úspěšnost strategie je potřeba, aby způsob vedení všichni dobře pochopili. K tomuto naplnění je možné využít právě metodiku *Balanced Scorecard*. Tato metoda napomáhá k synchronizaci nastavení strategií, s kulturou společnosti a zvyšuje motivaci zaměstnanců.

Tato metoda tvoří čtyři části. Finanční a zákaznickou perspektivu, složku interních procesů a v poslední řadě perspektivu učení a růstu. Tato metodika pomáhá vytvořit změnu v určených strategiích, nastavené cíle dávají směr chování a výkonnosti zaměstnanců.

Můžeme říci, že tato metoda přináší:

- a) Vyšší efektivitu měření a řízení výkonu společnosti
- b) Sjednocení cílů na jednotlivých úrovních v rámci společnosti
- c) Jednoduchost v rámci komunikace ve vnitru společnosti

Metoda *Balanced Scorecard* napomáhá managementu upozorňovat a orientovat se na růst vědomostí a dovedností zaměstnanců. Právě tato nehmotná aktiva pomáhají vytvářet konkurenční výhodu a zvyšovat hodnotu a celkovou stabilitu společnosti. Základem je o to, že ukazatele metodiky učení a růstu je potřeba vždy přizpůsobit konkrétní situaci ve společnosti. Tím se zajistí kapacita pro dlouhodobý rozvoj a je předpokládaným úspěchem dlouhodobého fungování. Princip tohoto úspěchu je na základě toho, že společnosti jsou nuceny jednat o záležitostech týkajících se lepšího porozumění a uspokojování potřeb zákazníka. Nedílnou součástí daného úspěchu je nastavení efektivy interních procesů v daném podniku.

Je důležité zmínit se o základním prvku v rámci BSC část propojení příčiny a důsledku. Právě v této části vznikají cíle celé společnosti. Zvolení cílů jak ve finanční, zákaznické a perspektivě interních procesů určují směr, ve kterých částech je potřeba, aby společnost rozvinula svůj potenciál v zaměstnancích. Je nutné dbát na důkladnost, z důvodu dosažení požadovaných výsledků. Správné nastavení cílů ve finanční, zákaznické a perspektivě interních procesů se odvíjí od výkonnosti celé společnosti. Cíle perspektivy učení a růstu pomáhají přispívat k růstu celého podniku a efektivnějšího růstu zaměstnanců. Společnosti, které chtějí být v dnešní době dynamičtější a naplňovat své vize a cíle, musejí investovat do svého interního rozvoje, a to nejen do modernějších systémů, ale především do potenciálu svých lidí.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> VYSUŠIL, J. – PŘÍBRAMSKÝ, P.: Metoda *Balanced Scorecard* v souvislostech – Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Profess Consulting, Praha, 2004, s. 50-68, ISBN 978-80-7259-005-6.

## **4. ZÁKLADNÍ PŘEDMĚT ZKOUMÁNÍ**

### **4.1. Charakteristika předmětu výzkumu**

Vzdělávání ve firmách je dlouho ožehavým tématem. Toto téma řeší malé, střední ale i korporátní společnosti. Investice, které se vloží, do školení se firmě nevrátí obratem, proto pořádání školení nebývá pro společnosti prioritou číslo jedna. Tato diplomová práce se zaměřuje na internetovou společnost Centrum Holdings, s. r. o. a její vztah ke školení. Práce se snaží poukázat na současný stav vzdělávacího programu ve firmě a na základě získaných prostředků nastavit vzdělávací systém, který napomůže společnosti v nejkritičtějších částech.

V praktické části budeme pracovat s odpověďmi za pomoci dotazníkového šetření, které proběhlo se zaměstnanci společnosti. Dále budou vyhodnoceny interview s manažery jednotlivých týmů.

### **4.2. Cíl výzkumu**

Cíl výzkumu je navrhnout opatření a personálně andragogická doporučení, která povedou ke zlepšení současného stavu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o., s využitím finančních prostředků Evropského sociálního fondu.

### **4.3. Výzkumné předpoklady**

Pro výzkum byly stanoveny následující výzkumné předpoklady:

Výzkumný předpoklad č. 1:

- Mají zaměstnanci společnosti Centrum Holdings, s. r. o. zájem se vzdělávat.

Výzkumný předpoklad č. 2:

- Zda školení může pomoci interní komunikaci ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o.

Výzkumný předpoklad č. 3:

- Pravidelná školení napomohou snížení fluktuaci zaměstnanců.



#### **4.4. Výzkumný vzorek**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 55 respondentů. Všichni respondenti pracují na území hlavního města Prahy. Respondenti pracují na plný pracovní poměr, byli ve věku 18 až 50 + let.

Interview se zúčastnilo 8 manažerů. Jednalo se o 4 manažery jednotlivých týmů, 1 obchodního ředitele, 3 produktové manažery. Účastníci byli ve věku do 30 let a nad 50 let. Všichni pracují na území hlavní město Prahy.

#### **4.5. Výzkumné metody**

Pro účel této diplomové práce byly použity dvě metody. První metoda dotazníkové šetření, u ní jsme se dotazovali samotných obchodních zástupců. Tím se podíleli na vzniku obsahu doporučeného školení.

Druhou metodu, kterou jsme použili, je metoda interview. Toto šetření probíhalo s manažery jednotlivých týmů a s vyšším managementem společnosti.

##### **4.5.1. Dotazník**

Tato metoda se využívá k hromadnému získávání informací. Jedná se o způsob psaného řízeného rozhovoru, písemného kladení otázek a sběru písemných odpovědí. V této metodě lze používat několik typů otázek, které se dělí dle stupně funkčnosti. Můžeme uvádět otázky uzavřené, otevřené, polouzavřené. Respondent má možnost vybrat si z uvedených odpovědí nebo napsat dle vlastního uvážení.<sup>43</sup>

Při tomto průzkumu byly použity dva druhy z výše uvedených možných otázek. Uzavřené otázky nabízí předdefinované odpovědi. Respondent si sám určí pro něho vhodnou odpověď, kterou označí. Otevřené otázky nabízí volnost odpovědí. Právě tyto otázky mohou být původem nových informací. Nevýhodou je jejich náročnější postup při zpracovávání.

Náš dotazník obsahoval 17 otázek, z nichž bylo 14 uzavřených, a 3 otázky otevřené. Dotazníky s podrobnými instrukcemi, byly rozeslány na zaměstnance společnosti Centrum Holdings, s. r. o. Bylo vyhodnoceno celkem 55 dotazníků, z nichž

---

<sup>43</sup> Gavora, P.: Úvod do pedagogického výzkumu, Paido, Brno, 2000, s. 99, ISBN 80-85931-79-6.

7 nebylo možné použít pro náš výzkum z důvodu toho, že respondenti nespádají do považované věkové skupiny.

#### 4.5.2 Interview

Interview je metodicky vedený rozhovor s cílem získat potřebné informace. Nejčastěji se jedná o kontakt tváří v tvář. Také je možné využít telefon nebo diktafon. Důležitou složkou v rámci úspěšnosti interview je nastavení přátelského vztahu a vytvoření příjemné a otevřené atmosféry. Výhodou této metody je, že výzkumník může aktivně reagovat na odpovědi, které v průběhu rozhovoru získává.

Tato metoda probíhá formou otázek a odpovědí. Je možné použít všechny typy otázek tj. uzavřené, otevřené. Využití vedeného rozhovoru nabízí větší volnost a pružnost, doporučuje pracovat s otevřenými otázkami. Rozhovor je vhodné použít, pokud je potřeba získat bezprostřední, osobní nebo důvěrné informace.<sup>44</sup>

Interview má svá pravidla, mezi která patří uspořádání otázek. Vždy by se mělo začínat nejobecnějšími otázkami. Dále je třeba pozitivně navázat vztah s respondentem a motivovat ho ke spolupráci.<sup>45</sup>

Interview obsahovalo 10 otázek. Zahrnuli jsme všechny typy otázek tj. otevřené, uzavřené, polouzavřené. Sběr dat byl proveden předem domluveným setkáním s jednotlivými respondenty. Cílovou skupinou byli manažeři týmů a vyšší manažeři společnosti Centrum Holdings, s. r. o. Všichni dotazovaní manažeři spadají do požadované věkové kategorie a pracují na území Prahy.

#### 4.6 Dotazníkové šetření

##### Demografická struktura vzorku

Na dotazníky odpovědělo 55 respondentů. Do vyhovujícího vzorku, jsme mohli započítat pouze odpovědi, kde respondenti označili věk do 30 let (39 vzorků) a věk nad 50 let (9 vzorků). Dále je možné využít pouze zaměstnance pracující na území hlavního města Prahy. 54 respondentů uvedlo, že pracují v Praze, pouze jeden respondent označil Brno jako místo své pracovní činnosti. Dle těchto kritérií se ukázalo jako vyhovujících 48 vyplněných dotazníků, které splňují věkové i územní požadavky. Ze všech vyplněných dotazníků bylo 25 mužů a 30 žen.

---

<sup>44</sup> Gavora, P.: Úvod do pedagogického výzkumu, Paido, Brno, 2000, s.110, ISBN 80-85931-79-6.

<sup>45</sup> CHRÁSKA, M.: Metody pedagogického výzkumu. Vyd. 1, Grada Publishing, Praha, 2007, s. 184, ISBN 9788024713694.

### Otázka č. 1

Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

Otázka nám odkryje nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců.

Tab. č. 1: Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní	v %	Vyučen	v %	Vyučen s maturitou	v %	Středoškolské s maturitou	v %	VOŠ	v %	Vysokoškolské	v %
0	0	1	1,75	4	7,02	39	68,42	2	3,51	11	19,3

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 1: Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní výzkum

Účelem této otázky bylo zjistit, nejvýše dosažené vzdělání respondentů. Na základě výzkumu se ukázalo, že 68,42 % respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou. Druhý nejvyšší dosažený stupeň vzdělání 19,3 % zastoupili vysokoškolsky vzdělaní lidé. 7,02 % se hlásí ke vzdělání vyučen s maturitou, 3,51 % respondentů je s vyšším odborným vzděláním. Pouze 1,57 % má nejvyšší vzdělání ve formě vyučen.

### Otázka č. 2

Vzděláváte se v současné době sám/sama?

Ano

Ne

Tab. č. 2: *Vzděláváte se v současné době sám/sama?*

Ano	v %	Ne	v %
40	68,97%	18	31,03%

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf. č. 2: *Vzděláváte se v současné době sám/sama?*



Zdroj: Vlastní výzkum

Cílem této otázky bylo zjistit, zda dotazovaný stále rozvíjí své vědomosti. Na základě této analýzy se ukázalo, že 68,97 % zaměstnanců se stále vzdělává a rozvíjí své znalosti. Pouze 31,03 % dotazovaných se v současné době žádným způsobem dále nevzdělává.

### Otázka č. 3

*Jakým způsobem se vzděláváte?*

V předchozí otázce jsme se zjišťovali, zda se zaměstnanci společnosti aktivně vzdělávají. Na otázku č. 3 bylo umožněno odpovědět pouze respondentům, kteří kladně zodpověděli otázku č. 2.

Tab. č. 3: Jakým způsobem se vzděláváte?

četba	v %	Domácí vzdělání	v %	e-learning	v %	Internetové kurzy	v %	Různé kurzy	v %
23	57,5	3	7,5	5	12,5	6	15	3	7,5

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 3: Jakým způsobem se vzděláváte?



Zdroj: Vlastní výzkum

Tímto bodem šetření jsme zjišťovali oblasti zájmu osobní roviny v otázce vzdělávání. U odpovědi bylo možné uvést veškeré možné způsoby vzdělávání. Z výsledků můžeme sledovat, že více jak polovina oslovených (57,5 %) využívá pro svůj rozvoj četbu.

#### Otázka č. 4

Jak dlouho pracujete ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o.?

Tato otázka se snažila zjistit, jak dlouho pracují zaměstnanci ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o. Délka pracovního poměru se liší, největší zastoupení jsou 4 a 3 roky. Tuto dobu uvedlo 12,5 % dotazovaných.

**Otázka č. 5:**

Do jaké oblasti spadá Vaše pracovní pozice?

*Tab.č. 4: Do jaké oblasti spadá Vaše pracovní pozice?*

obchod	v %	Back Office	v %	Administrativa	v %	Zákaznický servis	v %
41	74,55	4	7,27	7	12,73	3	5,45

Zdroj: Vlastní výzkum

*Graf č. 4: Do jaké oblasti spadá Vaše pracovní pozice?*



Zdroj: Vlastní výzkum

Převážná část respondentů (74,55 %) pracuje v oblasti obchodu. Druhá největší skupina spadá do oblasti administrativy (12,73 %). Nejmenší skupiny se hlásí ke skupině lidí, kteří pracují na Back Office (7,27 %) a zákaznickém servisu (5,45 %).

### Otázka č. 6

Co je pro Vás motivací?

- Finanční ohodnocení
- Profesní růst
- Pochvala od nadřízeného
- Pracovní odpovědnost
- Jiné

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké motivační prvky převládají u zaměstnanců. Tuto otázku jsme do dotazníku zahrnuli proto, že motivace patří mezi důležité faktory v rámci vzdělávání.

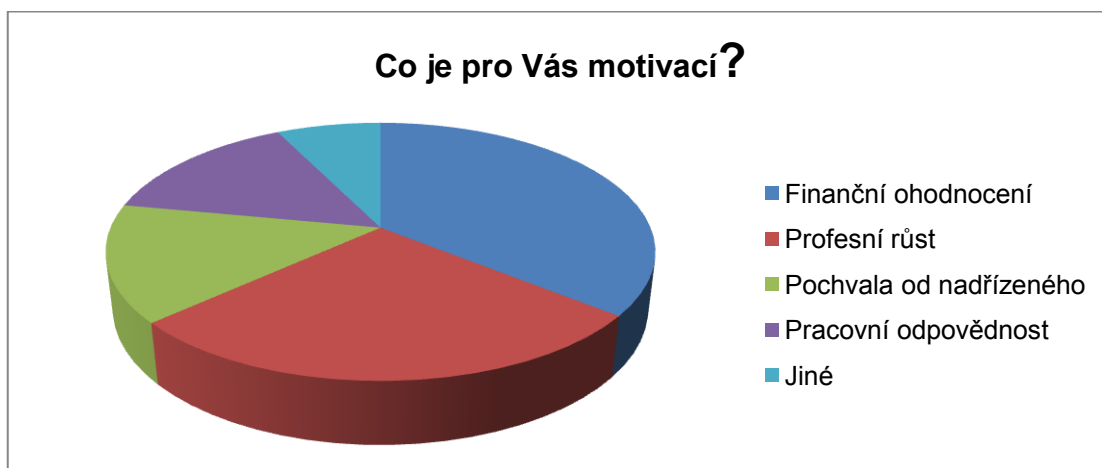
V dotazníku byly předpřipravené odpovědi. Respondenti měli možnost označit více odpovědí. Otázka obsahovala možnosti uvést příklady motivačních složek, které nebyly uvedeny v možnostech odpovědí.

*Tab. č. 5: Co je pro Vás motivací?*

Finanční ohodnocení	v %	Profesní růst	v %	Pochvala od nadřízeného	v %	Pracovní odpovědnost	v %	Jiné	v %
39	70,91	30	54,55	16	29,09	16	29,09	8	14,55

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf. č. 5: Co je pro Vás motivací?



Zdroj: Vlastní výzkum

Z Analýzy vyplývá, že finanční ohodnocení (70,91 %) patří k největším motivačním faktorům ve společnosti. 54,55 % respondentů uvádějí jako motivační prvek právě profesní růst. Necelých 30 % /29,09 %) uvádí jako důležitý činitel pochvalu od nadřízeného a pracovní odpovědnost. Otázka umožňovala napsat své vlastní motivační faktory. 14,55 % uvedlo do kolonky jiné odpovědi: osobní cíle, dobrý pracovní kolektiv, zajímavá a rozmanitá práce, firemní benefity.

#### Otázka č. 7

Co si myslíte, že soustavným vzděláváním získáte?

- Jistota pracovního místa
- Nové vědomosti
- Pracovní odpovědnost
- Finanční ohodnocení
- Nezískám nic
- Jiné



Tab. č. 6: Co si myslíte, že soustavným vzděláváním získáte?

Jistota pracovního místa	v %	Nové vědomosti	v %	Pracovní odpovědnost	v %	Finanční ohodnocení	v %	Nezískám nic	v %	Jiné	v %
22	40	45	81,82	7	12,73	15	27,27	2	3,64	3	5,45

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 6: Co si myslíte, že soustavným vzděláváním získáte?



Zdroj: Vlastní výzkum

Tato otázka byla zaměřena na zjištění přínosů osobních benefitů. Ukázalo se, že 81,82% oslovených vnímá jako svůj benefit získání nových dovedností. Jistotu pracovního místa uvedlo 40 % lidí. Další častou odpovědí (12,73 %) byla pracovní odpovědnost. Do části jiné, uváděli respondenti své vlastní přínosy, které nebyly předefinovány v nabídce. Jednalo se o jiný způsob myšlení, větší sebejistotu a uspokojení (5,45 %). Je potěšující, že pouze necelá 4 % (3,64 %) nepovažují jako osobní benefit vzdělávání.

## Otázka č. 8

Jaké dovednosti potřebujete pro vykonávání svého zaměstnání?

Komunikační dovednosti

Prodejní dovednosti

Manažerské dovednosti

Počítačové dovednosti

Jiné

Touto otázkou chceme zjistit, jaké dovednosti považují zaměstnanci společnosti za důležité pro zvýšení své praxe.

Tab. č. 7: Jaké dovednosti potřebujete pro vykonávání svého zaměstnání?

Komunikační dovednosti	v %	Prodejní dovednosti	v %	Manažerské dovednosti	v %	Počítačové dovednosti	v %	Jiné	v %
47	85,45	31	56,36	14	25,45	22	40	3	5,45

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 7: Jaké dovednosti potřebujete pro vykonávání svého zaměstnání?



Zdroj: Vlastní výzkum

V pracovní rovině se nejčastěji setkáváme s preferovanou oblastí zájmu pro vykonávání svého zaměstnání s komunikačními dovednostmi (85,45 %), což může být do jisté míry tím, že převážná skupina respondentů spadá do oblasti obchodu, kde je nutné ovládat právě tyto dovednosti. Do další oblasti zájmu patří prodejní dovednosti (56,36 %). Opět se setkáváme s tím, že se zde projevuje převyšující skupina lidí spadající do obchodního úseku. V popředí zájmu také nalezneme počítačové dovednosti (40 %). Zde se mohou promítat jak zaměstnanci pracující v obchodě, tak i ostatní skupina lidí. Několikrát byly rovněž citovány manažerské dovednosti (25,45 %). Nejmenší zastoupení získala záložka jiné (5,45 %), kde ovšem respondenti neuvedli konkrétní dovednosti.

#### Otázka č. 9

Jakým dovednostem byste se rádi naučili?

Komunikační dovednosti

Prodejní dovednosti

Manažerské dovednosti

Počítačové dovednosti

Jiné

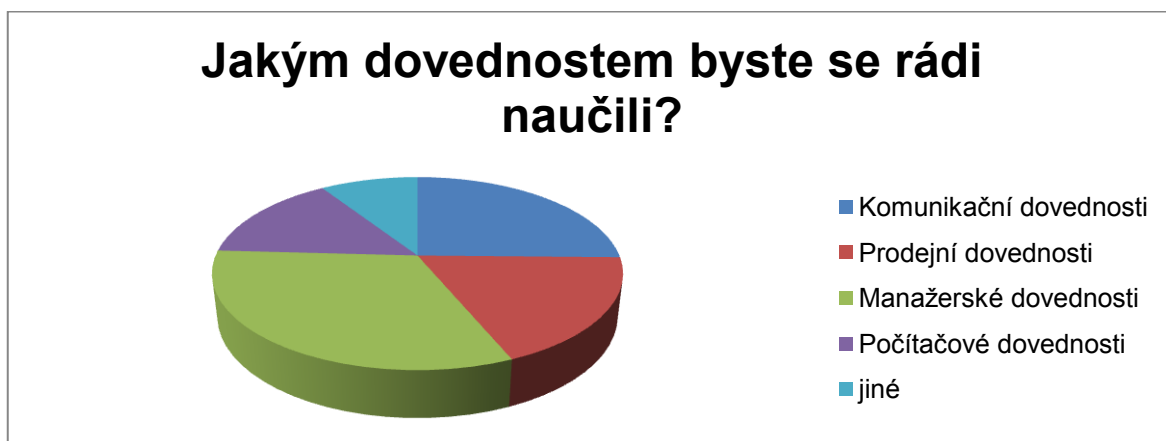
Touto otázkou, chceme porovnat rozdíl mezi tím, co respondenti potřebují ke své práci a o co mají oni sami zájem. Záměrně jsme uváděli stejné možnosti, jako v předchozí otázce.

*Tab. č. 8: Jakým dovednostem byste se rádi naučili?*

Komunikační dovednosti	v %	Prodejní dovednosti	v %	Manažerské dovednosti	v %	Počítačové dovednosti	v %	Jiné	v %
22	40	16	29,09	28	50,91	13	23,64	8	14,55

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 8: Jakým dovednostem byste se rádi naučili?



Zdroj: Vlastní výzkum

V oblasti zájmu jsou preferovaným okruhem manažerské dovednosti (50,91%). Zde nalezneme první rozdíl oproti pracovní oblasti. V rámci pracovní sféry byly nejvíce preferovány komunikační dovednosti.

Komunikační dovednosti získaly v části osobního zájmu 40 %. Zde se ukazuje, že tato dovednost je pro respondenty důležitá v každé oblasti zájmu.

Druhým výrazným rozdílem je umístění prodejních dovedností (29,09 %). V okruhu pracovní oblasti tato dovednost získala skoro o polovinu více než v oblasti zájmu. Své znalosti v rámci počítačových dovedností má zájem získat 23,64 %.

Tato otázka umožnila i uvedení vlastních příkladů. Zde je pozoruhodné, že 14,55 % dotázaných uvedlo i konkrétní dovednosti: jazykové dovednosti, trenérské dovednosti, být správným člověkem, time management, typologie lidí. V předchozí otázce nikdo nepoznamenal své vlastní dovednosti.

#### Otázka č. 10

Má pro Vás školení přidanou hodnotu?

Ano

Ne

Touto otázkou chceme zjistit, zda jejich vzdělání pro ně osobně má význam.

Tab. č. 9: Má pro Vás školení přidanou hodnotu?

Ano	v %	Ne	v %
53	96,36	2	3,64

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 9: Má pro Vás školení přidanou hodnotu?



Zdroj: Vlastní výzkum

Tato otázka nahlížela na význam vzdělávání pro jedince. Zda si oni sami uvědomují důležitost rozvoje svých dovedností, znalostí. Výsledek tohoto výzkumu ukázal, že téměř většina dotázaných bere vzdělávání jako důležitou část svého rozvoje (96,36 %). Pouze 2 dotázaní se přiklánějí na opačnou stranu (3,43 %) a zdokonalování pro ně nemá význam.

#### Otázka č. 11

Jak často byste se chtěl/a vzdělávat?

Měsíčně

Kvartálně

Ročně

Nemám zájem o žádné vzdělávání

Tab. č. 10: Jak často byste se chtěl/a vzdělávat?

Měsíčně	V %	Kvartálně	V %	Ročně	V %	Nemám zájem o žádné vzdělávání	V %
36	65,45	14	25,45	4	7,27	1	1,83

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 10: Jak často byste se chtěl/a vzdělávat?



Zdroj: Vlastní výzkum

Motivy, které vedou zúčastněné k návštěvám školení a účasti na kurzech a trénincích, značí potřebu takového počínání v souvislosti s pracovním i osobním rozvojem. Při vyplňování odpovědí se ukázalo, že více jak polovina dotázaných (65,45 %) preferuje měsíční vzdělávání. V otázce byla možnost označit odpověď, která vyjadřovala nezájem se vzdělávat. Tuto možnost si vybral pouze jeden respondent (1,83 %).

Otázka č. 12:

Vnímáte fluktuaci zaměstnanců u Vás ve firmě jako problém?

Ano

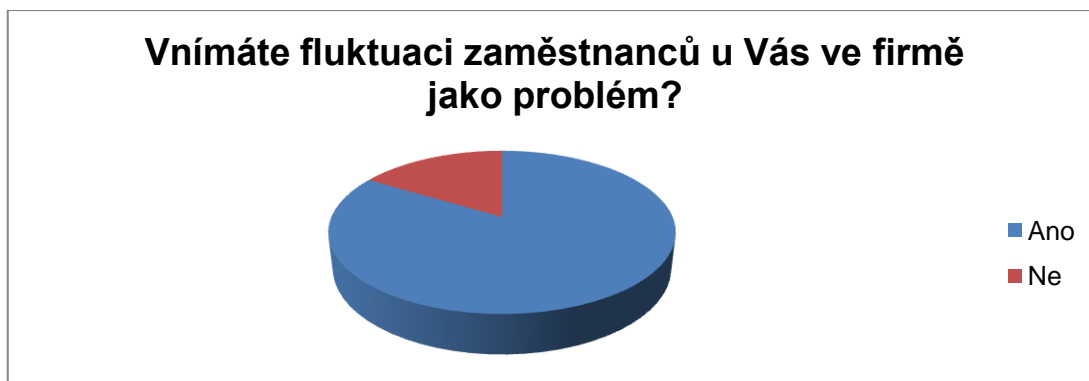
Ne

*Tab. č. 11: Vnímáte fluktuaci zaměstnanců u Vás ve firmě jako problém?*

Ano	v %	Ne	v %
46	83,64	9	16,36

Zdroj: Vlastní výzkum

*Graf č. 11: Vnímáte fluktuaci zaměstnanců u Vás ve firmě jako problém?*



Zdroj: Vlastní výzkum

Tato otázka byla zaměřena na zjištění pohledu zaměstnanců na fluktuaci ve firmě. Dle průzkumu se ukázalo, že 83,64 % vnímá fluktuaci jako problém. Pouze 16,36 % této problematice nepřikládá váhu.

Otázka č. 13

Jak to na Vás působí?

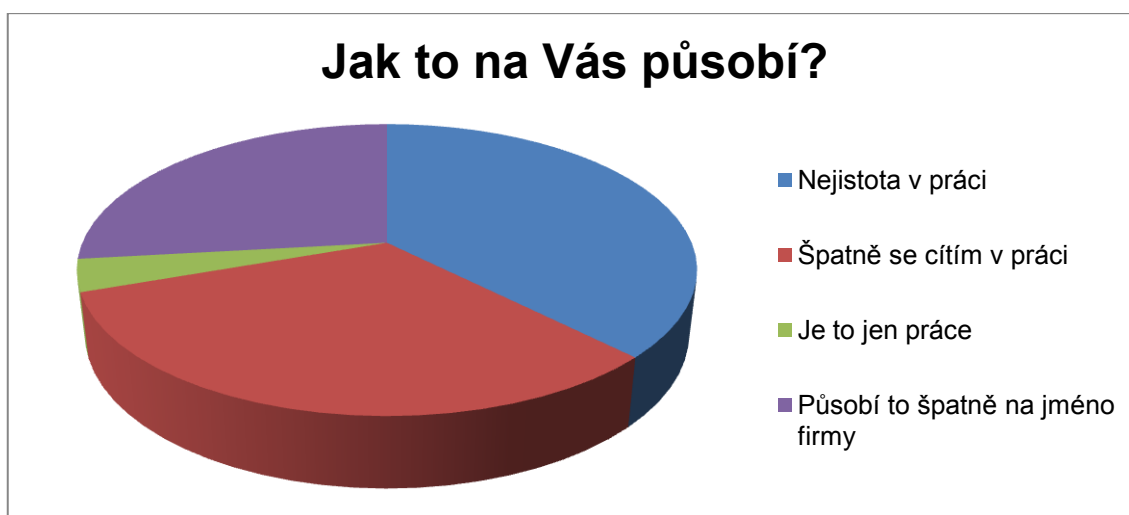
Zde měli možnost respondenti sami napsat své postřehy na základě časté změny svých kolegů.

Tab. č. 12: Jak to na Vás působí?

Nejistota v práci	v %	Špatně se cítím v práci	v %	Je to jen práce	v %	Působí to špatně na jméno firmy	v %
21	37,5	18	32,1	2	3,6	15	26,8

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 12: Jak to na Vás působí?



Zdroj: Vlastní zdroj

Cílem této otázky bylo zjistit vliv fluktuace na zaměstnance společnosti. V průzkumu se ukázalo, že největší vliv fluktuace má za důsledek vznik nejistoty pracovního místa (37,5 %). Nepříjemné pracovní prostředí označilo 32,1 %. Dalším zajímavým údajem je uvědomění respondentů, že přílišná fluktuace působí na špatné jméno firmy (26,8 %). Nejmenší část dotazovaných uvedla, že fluktuace je součástí procesu firmy a nevidí, v tom žádný problém (3,6 %).



#### Otázka č. 14

Myslíte si, že kontinuální vzdělávání zaměstnanců přispěje k jejich nižší fluktuaci?

Ano

Ne

*Tab. č. 13: Myslíte si, že kontinuální vzdělávání zaměstnanců přispěje k jejich nižší fluktuaci?*

Ano	v %	Ne	v %
36	65,45	19	34,55

Zdroj: Vlastní výzkum

*Graf č. 13: Myslíte si, že kontinuální vzdělávání zaměstnanců přispěje k jejich nižší fluktuaci?*



Zdroj: Vlastní výzkum

Cílem této otázky, je zjistit, zda pravidelná školení pomohou v možnosti řešení problému fluktuace. S tímto návrhem souhlasí více jak polovina respondentů (65,45 %). Opačného názoru bylo 34,55 % dotázaných.

#### Otázka č. 15

Zaškrtněte a očísľujte od 1 do 5 (hodnocení jako ve škole), jaká témata školení jsou pro Vás zajímavá.

Komunikace se zákazníkem  
 Zákaznická typologie  
 Naslouchání  
 Prodejní dovednosti  
 Asertivita  
 Zvládání a předcházení konfliktu  
 Budování vztahu se zákazníkem  
 Osobní image  
 Příprava na schůzku  
 Počítačové dovednosti

*Tab. č. 14: Zaškrtněte a očísľujte od 1 do 5 (hodnocení jako ve škole), jaká témata školení jsou pro Vás zajímavá.*

Komunikace se zákazníkem	40	v %	72,73
Zákaznická typologie	31	v %	56,36
Naslouchání	27	v %	49,09
Prodejní dovednosti	36	v %	65,45
Asertivita	28	v %	50,91
Zvládání a předcházení konfliktu	35	v %	63,64
Budování vztahu se zákazníkem	29	v %	52,73
Osobní image	23	v %	41,82
Příprava na schůzku	24	v %	43,64
Počítačové dovednosti	27	v %	49,09

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 14: Zaškrtněte a očísľujte od 1 do 5 (hodnocení jako ve škole), jaká témata školení jsou pro Vás zajímavá.



Zdroj: Vlastní výzkum

Vzhledem k pracovní náplni a povaze náplně práce zaměstnanců společnosti není překvapením, jaká témata vzdělávání jsou pro ně atraktivní. Absolutní oblibě se těší školení komunikace se zákazníkem 72,73 %, prodejní dovednosti 65,45 %, zvládání a předcházení konfliktu 63,64 %.

#### Otázka č. 16

Jak vnímáte komunikaci mezi kolegy u Vás na pracovišti?

Tato otázka byla zaměřena na interní komunikaci. Dotazujeme se, jakou komunikaci mají v rámci oddělení. Otázka byla otevřená, respondenti tedy mohli napsat své vlastní názory

Tab. č. 15: Jak vnímáte komunikaci mezi kolegy u Vás na pracovišti?

Nevyhovuje mi	v %	Komunikace v týmu je v pořádku	v %	Záleží na situaci/problému	v %
18	32,1	35	62,5	3	5,4

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 15: Jak vnímáte komunikaci mezi kolegy u Vás na pracovišti?



Zdroj: Vlastní výzkum

Cílem této otázky bylo zjistit, zda komunikace, která probíhá ve společnosti, je z pohledu zaměstnance v pořádku. Zda je interní komunikace dostatečná, mají potřebné množství informací, vzniklé konflikty dokážou vyřešit. Dle odpovědí se ukázalo, že uvnitř týmu je komunikace v pořádku (62,5 %). Celých 32,1 % se přiklání k tomu, že komunikace v rámci společnosti ani jejich týmu jim nevyhovuje. Zbýlá část odpovědí (5,4 %) uvedli odpověď, že záleží na jednotlivých situacích.

#### Otázka č. 17

Myslíte si, že školení by mohlo zlepšit interní komunikaci ve společnosti, např. jednodušší komunikace BO x zákaznický servis x obchodníci?

Ano

Ne

Tab. č. 16: Myslíte si, že školení by mohlo zlepšit interní komunikaci ve společnosti, např. jednodušší komunikace BO x zákaznický servis x obchodníci?

Ano	v %	Ne	v %
50	90,91	5	9,09

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 16: Myslíte si, že školení by mohlo zlepšit interní komunikaci ve společnosti, např. jednodušší komunikace BO x zákaznický servis x obchodníci?



Zdroj: Vlastní výzkum

Posledním bodem šetření bylo zjistit, zda je možnost školením upravit komunikaci ve společnosti. Celých 90,91 % respondentů označilo, že dle jejich názoru je opravdu školení nástrojem, který pomůže zlepšit interní komunikaci. Pouze 9,09 % je jiného názoru.

#### 4.7. Interview

Interview, proběhlo s osmi manažery jednotlivých týmů společnosti Centrum Holdings, s. r. o. Rozhovor byl realizován formou předem naplánovaných schůzek s jednotlivými respondenty. Každý respondent obdržel pozvánku ohledně setkání, kde bylo uvedeno: místo setkání, čas a termín.

Na každé schůzce se podařilo nastavit pozitivní atmosféru. Všichni respondenti projevovali vřelý přístup v rámci odpovědí na jednotlivé otázky.

V interview bylo použito 10 otázek. Otázky jsme pro jasnější pochopení seřadili do následujících kategorií dle jednotlivých okruhů.

1. Úvodní otázky
2. Vztah ke školení
3. Vzdělávací úroveň ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o.
4. Řešení vzdělávacího procesu ve společnosti

Jednotlivé okruhy otázek byly vyhodnoceny, plné znění všech otázek a odpovědí, jsme vložili do přílohy.

#### 1. Úvodní otázky

Do kategorie úvodní otázky jsme zahrnuli následující otázky:

- Jak dlouho pracujete ve společnosti Centrum Holdings, s .r .o.?*
- Na jaké pozici pracujete. Jaká je vaše pracovní náplň?*
- Je pro vás vzdělávání důležité?*

V úvodních otázkách jsme zjišťovali jak je pro respondenty důležitá otázka vzdělávání, jak na toto téma pohlízejí, délka jejich pracovního poměru ve společnosti. V neposlední řadě jsme zjišťovali, jakou pracovní funkci ve společnosti daný respondent zastává.

Jednotliví manažeři se shodli, že školení a různé tréninky manažerských dovedností jsou pro ně velmi přínosné. Pozitivně hodnotí školení, která mohou následně aplikovat do své praxe. Dále je pro ně důležitá dobrovolnost účasti jednotlivých kurzů.

Manažeři pracují ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o. 2 – 6 let.

Všichni respondenti mají svůj tým a zodpovídají za jednotlivé úseky společnosti, tj. 1 dotazovaný se stará o produkt, 1 manažer zodpovídá za produkci, 3 manažeři zodpovídají za obchod, 1 dotazový je na pozici obchodní ředitel, mezi dotazovanými je 1 personální ředitel, poslední dotazový má na starosti oddělení marketingu.

#### 2. Vztah ke školení.

Do této kategorie jsme zahrnuli otázky:

- Jste jako manažer spokojen s procesem vzdělávání vašich zaměstnanců?*
- Jaké témata školení považujete pro Vás za důležitá?*

Převážná část dotazovaných vnímá vzdělávání nových zaměstnanců jako pozitivní. Jedná se o vstupní školení, které ve společnosti probíhá 1x měsíčně. Zúčastní se ho pouze noví zaměstnanci, kteří nastupují na pozici konzultant/ka.

Vstupní školení trvá týden, jeho cílem je představení produktového portfolia, seznámení se s prodejním procesem společnosti. Žádná jiná školení ve společnosti neprobíhají.

Respondenti se shodují, v důležitých tématech školení: komunikační dovednosti, time management, vedení porad, počítačové dovednosti.

### 3. Vzdělávací úroveň ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o.

Do kapitoly vzdělávací úroveň ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o. jsme zahrnuli následující otázky:

*Myslíte si, že je vzdělávání pro vaše stávající zaměstnance důležité?*

*Jak se díváte na fluktuaci ve vaší společnosti?*

Cílem těchto otázek bylo zjistit, zda vedení společnosti považuje za důležitou složku právě vzdělávání, zda bere otázku fluktuace za důležitou a zda si uvědomuje důležitost tohoto problému.

Manažeři považují vzdělávání svých zaměstnanců jako jednu z nejvíce důležitých oblastí, na kterých je potřeba neustále pracovat. Možnost rozvoje zaměstnanců je pro ně velmi důležitý, hodnotí to jako skvělý benefit od zaměstnavatele a investici do zaměstnanců, která je pro firmu rentabilní.

Otázka fluktuace je žhavým tématem ve společnosti jako celku. Respondenti se jednoznačně shodli, že fluktuace je na jejich oddělení velká. V rámci obchodního úseku je fluktuace největší. Dle odpovědí je větší než 60 %. Nejvíce odchází zaměstnanci na pozici konzultant/ka a to do šesti měsíců od nástupu do společnosti. Na ostatních odděleních je změna zaměstnanců menší.

### 4. Řešení vzdělávacího procesu ve společnosti

Do poslední kapitoly „Řešení vzdělávacího procesu ve společnosti,“ jsme zahrnuli následující otázky:

*Myslíte si, že vzdělávání by mohlo snížit fluktuaci ve vaší společnosti?*

*Máte nějaké nástroje, které mohou stávající zaměstnance více motivovat?*

*Doporučil/a byste proces, který by napomohl v rámci vaše vzdělávacího programu?*

Součástí interview bylo zjistit, jak manažeři jednotlivých úseků vnímají otázku vzdělávání, jak sami navrhuji vylepšení vzdělávací úrovně ve společnosti a zda mají kompetence přispět k celkové motivaci svých podřízených.

Až na jednoho manažera se všichni dotazovaní respondenti shodli v odpovědi, že fluktuace by se mohla snížit průběžným školením. Práce s nováčky a průběžné doplňování jejich dovedností a znalostí by mohla vést k tomu, že v rámci obchodu budou plnit stanovené plány prodeje, které mají každý měsíc stanoveny. Pokud plán prodeje naplní, získají finanční ohodnocení, které obchodník vyžaduje a důvod změnit práci je nižší. Pouze jeden dotazovaný manažer považuje prostředí obchodu za stresové. Nedostatečné považuje výběrové řízení, kde nejsou jasně představeny způsoby práce. Tím vzniká jiné očekávání účastníků výběrového řízení.

Manažeři v současné době nemají žádné nástroje pro motivaci. Ve společnosti nejsou nastaveny procesy, kdy manažer může jakkoli hmotně motivovat svého podřízeného. Motivace je pouze na bázi nehmotných prostředků.

Manažeři by rádi, aby vzniklo oddělení, které se bude zabývat touto otázkou. Zjistit nejdříve potřeby lidí, zajistit realizaci daného školení, diskutovat s lidmi jestli to splnilo jejich očekávání. Poskytovat zaměstnancům aktuální informace v rámci interních procesů společnosti, informace o novinkách na trhu.

#### 4.8. Ověření výzkumných předpokladů

Výzkumný předpoklad č. 1:

*Mají zaměstnanci společnosti Centrum Holdings, s. r. o. zájem se vzdělávat*

Odpověď na tento výzkumný předpoklad nalezneme v otázce číslo 12 dotazníkového šetření (Má pro Vás školení přidanou hodnotu?)

Tab. č. 9: Má pro Vás školení přidanou hodnotu?

Ano	v %	Ne	v %
53	96,36	2	3,64

Zdroj: Vlastní výzkum

Důležitost školení vnímá převážná část oslovených zaměstnanců. Procentuálně vyjádřeno je to 96,36% respondentů. Tím se potvrdilo, že zaměstnanci mají zájem o školení.

**Výzkumný předpoklad č. 1 byl potvrzen.**



Výzkumný předpoklad č. 2:

*Zda školení může pomoci interní komunikaci ve společnosti*

*Centrum Holdings, s. r. o.*

Tento výzkumný předpoklad jsme se snažili potvrdit nebo vyvrátit pomocí otázky číslo 19 dotazníkového šetření. (Myslíte si, že školení by mohlo zlepšit interní komunikaci ve společnosti, např. jednodušší komunikace BO x Zákaznický servis x obchodníci?).

*Tab. č. 16: Myslíte si, že školení by mohlo zlepšit interní komunikaci ve společnosti, např. jednodušší komunikace BO x zákaznický servis x obchodníci?*

Ano	v %	Ne	v %
50	90,91	5	9,09

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Výsledek šetření byl jednostranný. Více jak 90,91 % oslovených vnímá důležitost efektivní interní komunikace. Jako nástroj pro zlepšení vidí právě možné školení.

**Výzkumný předpoklad č. 2 byl potvrzen.**

Výzkumný předpoklad č. 3:

*Pravidelné školení napomůže snížení fluktuace zaměstnanců.*

Odpověď na tento výzkumný předpoklad jsme hledali v otázce č. 16 dotazníkového šetření (Myslíte si, že kontinuální vzdělávání zaměstnanců přispěje k jejich nižší fluktuaci?).

*Tab. č. 13: Myslíte si, že kontinuální vzdělávání zaměstnanců přispěje k jejich nižší fluktuaci?*

Ano	v %	Ne	v %
36	65,45	19	34,55

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Převážná část respondentů souhlasí s tím, že právě pravidelné vzdělávání zaměstnanců napomůže k nižší fluktuaci. Takto se vyjádřilo 65,45 % dotazovaných, opačný názor zastávalo 34,55 % respondentů.

**Výzkumný předpoklad č. 3 byl potvrzen.**

## 5. POPIS PRŮZKUMU VE SPOLEČNOSTI CH, S. R. O.

V posledních dvou letech probíhají ve společnosti zásadní a důsledné procesy, včetně ustanovení a postupného zavádění moderních forem řízení v oblasti lidských zdrojů (hodnocení pracovního výkonu na základě plnění měřitelných, přesně definovaných cílů vyplývajících ze strategických cílů společnosti, adaptační, rozvojové a motivační programy, talent management), a s tím souvisejícím důrazem kladeným na osobnostní a odborný rozvoj a růst zaměstnanců a účinné metody soustavného zvyšování jejich kvalifikace. Strategickým cílem je posílení firemní identity a zvýšení renomé naší společnosti na pracovním trhu a stabilizace firemního týmu z pohledu řízení lidských zdrojů.

Z těchto strategických cílů společnosti vychází i předložený projekt, jímž se vytvářejí základy komplexního vzdělávacího systému pro zaměstnance. V souladu s pravidly výzvy se v nastávající první fázi vzdělávání zaměřuje na skupiny zaměstnanců, kteří jsou nejvíce ohroženi na trhu práce, tj. osoby do 30 let a nad 50 let věku. Ti také tvoří cílové skupiny projektu. Strategickým cílem projektu je vhodnou volbou vzdělávacích aktivit na základě poznání jejich slabých stránek a potřeb dosáhnout zvýšení jejich kvalifikace, identifikace s firmou (firemní loajality), adaptability, sebevědomí a motivace k výkonu náročných pracovních úkolů. Projekt posílí postavení a konkurenceschopnost zapojených pracovníků na trhu práce.

Dílčím cílem projektu je realizace pěti klíčových aktivit, do kterých se zapojí celkem 57 osob z výše uvedených cílových skupin, manažeři a řadoví zaměstnanci.

Jednotlivé dílčí cíle vztahující se ke klíčovým aktivitám jsou popsány v rámci výstupů klíčových aktivit. Kvalitativní výstupy klíčových aktivit představují cíle vztahující se k adaptabilitě zaměstnanců a ke konkurenceschopnosti žadatele. Každá klíčová aktivita má své specifické cíle, které jsou dobře kontrolovatelné, a jejich plnění bude pravidelně hodnoceno v monitorovacích zprávách.

Strategie firmy klade zvláštní důraz na osobnostní a odborný rozvoj a růst zaměstnanců a účinné metody soustavného zvyšování jejich kvalifikace. Firma se v současné době nachází v situaci, kdy se její další rozvoj neobejde bez soustavného vzdělávání klíčových pracovníků. To bylo v předešlých letech poněkud zanedbáváno a v důsledku toho se u velké části zaměstnanců projevují nedostatky. Jedná se především o nedostatečný přehled v rámci konkurence v internetové oblasti, nižší úroveň při komunikaci se zákazníkem, neznalost v měkkých dovednostech.

## 5.1. Cíl navrhovaného vzdělávacího systému

Dle průzkumu se ukázalo, že společnost má nedostatky v třech zásadních věcech:

- a) Snížení fluktuace
- b) Zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- c) Rozvinutí dovedností a zlepšení pracovního výkonu

**Snížení fluktuace:** postup k naplnění cíle: vytvoření komplexního adaptačního programu (akademie) pro nováčky s ohledem na výchozí vzdělávání a praxi uchazečů. Proškolení skupinu interních lektorů v oblasti lektorských dovedností:

Specifika práce, pracovního prostředí a pracovních podmínek u pracovní pozice „internetový konzultant“ v internetové společnosti Centrum Holdings, s. r. o. kladou vyšší nároky na znalosti a dovednosti zaměstnanců, než jaké může klasické školní vzdělání nabídnout. Vyškolení internetového konzultanta je velmi náročné a finančně nákladné. Tato skutečnost nám značně ztěžuje situaci při výběru vhodných uchazečů a zvyšují fluktuaci, zejména v prvních měsících trvání pracovního poměru. Vytvořením kvalitního adaptačního programu se zavedením pravidelného hodnocení pracovních výsledků nových zaměstnanců, by bylo možné dosáhnout snížení fluktuace a vyšší spokojenosti zaměstnanců.

**Zvýšení spokojenosti zaměstnanců** prostřednictvím zvýšení jejich konkurenceschopnosti na internetovém trhu práce. Postup k naplnění cíle : trénink vedoucích manažerů na všech úrovních řízení a vybraných zaměstnanců v oblasti měkkých dovedností :

Z důvodu poměrně specifického oboru podnikání (prodej internetové inzerce) je velmi složité získat na trhu práce odborně kompetentního vedoucího zaměstnance na všech úrovních řízení. Z hlediska odbornosti jsou vedoucí manažeři dostatečně erudovaní, nejsou však dostatečně vybaveni měkkými dovednostmi v oblasti vedení lidí, hodnocení pracovního výkonu, komunikačních dovedností, nefinanční motivace podřízených apod.

**Rozvinutí dovedností a zlepšení pracovního výkonu.** Postup k naplnění cíle : trénink komunikačních dovedností, trénink prodejního procesu – obchodní hovor, obchodní schůzka :

Obchodní zástupci společnosti Centrum Holdings, s. r. o. pracují po celé České republice, jejich pracovní doba je od pondělí do pátku. Obchodní síť je rozdělena na obchodníky, kteří prodávají po telefonu, tj. Telesales. Obchodní zástupce, který navštěvuje zákazníky osobně, se nazývá Fieldsales. Způsob práce tedy neumožňuje uspořádat konference či školení v průběhu týdne, protože terénní zástupci jezdí po celé republice. Bylo by finančně neekonomické stahovat obchodní zástupce v průběhu dne do Prahy, kde má společnost centrálu. Určitá setkání zaměstnanců se organizují minimálně čtrnáct dní dopředu a vždy jsou plánována na celý den. Proto je velmi složité zvolit nejvhodnější komunikační nástroje pro sdělování a předávání informací uvnitř firmy, i proces zavádění změn je tím pomalejší. Uplatnění principu zákaznického přístupu u externího zákazníka může přispět jak ke snížení fluktuace, tak k vyšší spokojenosti zaměstnanců z dosažených výsledků a také k celkové výkonnosti firmy.

Personální politika vychází ze strategie společnosti a je definována jako systém zásad a hodnot, kterými se společnost řídí v oblasti řízení lidských zdrojů. Je zpracován systém hodnocení metodicky, fakticky je prováděn pouze u části zaměstnanců.

Cílem personální politiky je zaměstnávat schopné zaměstnance na vysoké odborné úrovni, umožňovat jim zdokonalování ve své odborné kvalifikaci, vést je k prohlubování svých znalostí a uplatnit své dovednosti a talent v praxi.

Hodnoty, které společnost Centrum Holdings, s. r. o. vyznává :

- profesionalita a rozvoj
- otevřenost a přátelský přístup
- ohleduplnost a úcta
- orientaci na silné stránky zaměstnanců podněcovat skrytý potenciál k rozvoji

Co Centrum Holdings, s. r. o. očekává od svých zaměstnanců:

- profesionální přístup k práci a vysoké pracovní nasazení
- pozitivní přístup,
- flexibilitu, kreativitu,
- loajalitu k firmě,
- týmového ducha,

### **5.1.2. Motivace pro zaměstnance**

Cílovou skupinou jsou všichni zaměstnanci společnosti pracující v Praze. Je to z důvodu toho, že čerpání fondu je z operačního programu adaptabilita Praha.

Základní, motivací je fakt, že bez systému vzdělávání zajistíme požadavky, které posílí společnost ve všech třech požadovaných směrech. Chceme předejít tomu, aby společnost byla v budoucnu nekonkurenceschopná. Zaměstnance budeme motivovat zařazením do vyšší prémiové skupiny dle tarifní stupnice odměňování, která je rozdělená v pobídkové části do tří kategorií z hlediska splnění kvalifikačních požadavků pro výkon práce.

Přínosem pro zaměstnance je zejména jejich profesní růst a vyšší uplatnění jak na vnitřním, tak na vnějším, trhu práce. Soustavným vzděláváním zároveň zajišťujeme perspektivu jistého pracovního místa, což je pro naše zaměstnance na základě průzkumu spokojenosti jeden z prioritních motivátorů.

Cílem rozvoje personální politiky je vyškolit ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o. certifikované obchodní zástupce, tj. mít profesionální a vzdělané obchodníky, kteří zvládají společností nastavené standardy, postupně rozšiřovat řízení lidských zdrojů. Dále také umožnění přehledu o ambicích a přístupu obchodních zástupců, což následně povede možnosti jejich efektivního řízení a rozvíjení dle získaných dovedností a znalostí.

Zaměstnanci získají po ukončení školení:

- a) **Certifikát** o absolvovaném procesu školení – hodnotný certifikát od společnosti Centrum Holdings, s. r. o. garantované osvědčení, důležité pro následující profesní postup a to jak ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o., tak i kdekoli jinde na trhu práce.
- b) **Profesní růst** – následné možnosti profesního postupu po absolvování nejvyššího stupně vzdělávaného programu. Tj. zaměstnanec dokončí poslední fázi školení, úspěšně absolvuje závěrečné zkoušky a stává se „certifikovaným senior obchodním zástupcem“. Díky tomuto titulu má možnost přihlásit se na manažerskou pozici, pozice zaměřené produktovým směrem atd.
- c) **Možné hmotné i nehmotné dary** – osoba, která projde školením má možnost si vybrat dárek dle vlastního výběru, (např. kurz angličtiny, PC kurzy, vstupenky na kulturní akce apod).

## 5.2. Návrh vzdělávacího systému

Dosud neprobíhal ve společnosti žádný projekt v oblasti řízení lidských zdrojů za podpory dotací z evropských fondů. Bez podpory dotací, zde probíhal a dosud

probíhá projekt v oblasti adaptace nových zaměstnanců, který je stále postupně doplňován a vylepšován, ale z důvodu nedostatku zdrojů postupuje pomalu. Také je zpracován metodický postup pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, ale dosud neproběhlo školení vedoucích manažerů, jak toto hodnocení prakticky provádět.

### **5.2.1. Odůvodnění navrhovaného vzdělávacího systému**

Strategie firmy klade zvláštní důraz na osobnostní a odborný rozvoj a růst zaměstnanců a účinné metody soustavného zvyšování jejich kvalifikace. Firma se v současné době nachází v situaci, kdy se její další rozvoj neobejde bez soustavného vzdělávání klíčových pracovníků. To bylo v předešlých letech poněkud zanedbáváno a v důsledku toho se u velké části zaměstnanců projevují nedostatky. Pravidla 4. výzvy v programu OPPA neumožňují do projektu zařadit všechny zaměstnance, avšak počet těch, kteří splňují kritéria přijatelnosti cílové skupiny je dostatečný pro vytvoření komplexního vzdělávacího programu. Obsahem předkládaného projektu je proto vytvoření základů systému dlouhodobého vzdělávání pracovníků společnosti, do kterého byly zařazeny kurzy a školení zaměřené na zvýšení kvalifikace zaměstnanců ze zvolených cílových skupin. Do tohoto systému budou po ukončení realizace projektu postupně zabudováni i další zaměstnanci, kteří potřebují zvýšit kvalifikaci.

Obsahově je školení zaměřeno na zdokonalení manažerských, prodejních a komunikačních dovedností, protože právě v těchto oblastech byly zaznamenány největší slabiny u cílových skupin.

Potřebnost projektu nevyplývá pouze ze záměrů managementu firmy, ale i z požadavků samotných zaměstnanců, kteří si v konfrontaci s náročnými pracovními úkoly uvědomují své nedostatky. Byl s nimi proveden průzkum, kde se zaměstnanci mohli vyjádřit, celkem odpověděli na 27 otázek. Tím proběhlo zapojení do klíčových vzdělávacích aktivit a obsah školení byl takto spoluvytvářen i zaměstnanci.

### **5.2.2. Popis cílové skupiny**

Ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o. pracuje celkem 200 zaměstnanců. Z toho 70 zaměstnanců pracuje pro obchodní část společnosti. Kritéria přijatelnosti výzvy splňuje 57 z nich. Do projektu byli zařazeni všichni, neboť v individuálních pohovorech projevíli zájem a sami identifikovali své vzdělávací potřeby. 9 pracovníků je vyššího věku (50+), 36 je do 30 let. 4 osoby zastávají vedoucí funkce, 4 jsou

specialisté. Všichni zaměstnanci – vedoucí pracovníci i specialisté mají vysokoškolské nebo středoškolské vzdělání. Ve společnosti nepracuje nikdo, kdo by měl pouze základní vzdělání.

Na základě průzkumu, který jsme provedli s výkonným managementem i se zaměstnanci, byly identifikovány nedostatky současného stavu, které se staly základem tvorby vzdělávacího programu. Na základě četnosti odpovědi nebylo možné uspokojit všechny požadavky na vzdělávání, bylo nutno vybrat takové aktivity, které řeší nejvíce se opakující nedostatky.

Vedoucí pracovníci nebyli v předešlých letech komplexně a soustavně školeni v souladu s moderními trendy a metodickým vývojem v oblasti komunikačních dovedností a manažerských kompetencí. Z uvedených důvodů potřebují zvýšit úroveň znalostí o osobnostní typologii pro efektivnější výběr nových členů týmu a budování a stabilizaci stávajícího týmu, o současných metodách efektivního a vedení týmu a motivování jeho členů, delegování, vedení porad, dále se zdokonalit v počítačových dovednostech a technikách úspěšné prezentace, lépe se orientovat v oblasti řízení času a určování priorit. Kromě uvedeného si zapojení manažeři prohloubí své kompetence v oboru řízení změn, efektivní interpersonální a týmové komunikace. Zlepšení a prohloubení úspěšné a efektivní komunikace přinese manažerům školení z finančnictví, obchodních technik a dovedností, nákupu a personalistiky.

Školení pro obchodní zástupce je zaměřeno na základní informace a znalosti z finančnictví, obchodních technik a dovedností. V neposlední řadě je v zájmu této cílové skupiny soustavné prohlubování znalostí konkurenčního prostředí, které se díky svému zaměření vyvíjí velice rychle.

Právě tato skupina je nejvíce ohroženou z hlediska trhu práce a proto bude projekt zahrnovat i zlepšování schopnosti sebemotivace a sebeřízení pro efektivnější plnění stanovených osobních cílů.

### **5.2.3. Zapojení cílové skupiny**

Všichni zapojení zaměstnanci odpověděli na otázky, které jim dávaly prostor vyjádřit své vlastní nedostatky a vzdělávací potřeby. Byl jim vysvětlen smysl projektu a zdroje jeho financování. Byly jim též naznačeny možnosti případného kariérního či platového postupu na základě úspěšného absolvování projektu.

Na základě výsledků motivačních pohovorů a průzkumu, kterého se účastnili vedoucí pracovníci, obchodní zástupci a vyšší management byl stanoven plán vzdělávání u všech tří cílových skupin.

Všichni 4 vedoucí pracovníci (jedna studijní skupina) absolvují tři typy školení komunikačních dovedností, seznámí se s osobnostní typologií, zdokonalí se vedení týmů včetně porad, osvojí si time management. Celkově se bude jednat o 12 dnů školení.

Vedoucí pracovníci v počtu 4 vytvoří jednu studijní skupinu. V oblasti soft skills a rozšiřovacích školení (marketing, personalistika, obchod) bude jejich program podobný jako u vyššího managementu.

Obchodní zástupci (čtyři skupiny) v počtu 12 osob absolvují školení komunikačních dovedností v jednodušší verzi, přizpůsobené jejich možnostem a dosavadnímu profesnímu vzdělání. Klíčovou aktivitou však bude zdokonalení v komunikačních dovednostech, obchodních dovednostech a produktové – konkurenční části, což má velký význam pro jejich postavení na trhu práce.

#### **5.2.4 Přínosy pro cílovou skupinu**

Cílové skupině vedoucích pracovníků projekt přinese především zvýšení jejich profesionality, dovedností řídit a vést svěřené týmy, rozšíří jejich znalostní obzor i v oblastech, kde zatím zaostávali (například manažerské dovednosti). Komunikační dovednosti, time management, umění řídit porady a další získané poznatky zefektivní jejich práci, posílí jejich sebevědomí, zvýší autoritu mezi podřízenými. To bude samozřejmě mít i pozitivní vliv na pracovní klima a výsledky podniku.

U vyššího managementu nově získané znalosti, kompetence a poznatky významnou měrou napomohou k zefektivnění jejich pracovního výkonu a v případě těch manažerů, kteří působí jako projektoví manažeři i k efektivnější realizaci výzkumných a vývojových projektů. V neposlední řadě dojde i k zefektivnění týmové a mezitýmové spolupráce, jakož i ke zvýšení jejich osobního a profesního rozvojového potenciálu přispívajícího ke zlepšení jejich adaptability a konkurenceschopnosti na pracovním trhu.

Obchodní zástupci si zlepší kvalifikaci a postavení na trhu práce zejména zkvalitněním obchodních dovedností, získají přehled v konkurenčním prostředí v rámci jejich oboru. Naučí se také lépe komunikovat, prosazovat své názory, hájit stanoviska a tím se zvýší jejich sebevědomí a motivace.



U všech cílových skupin se posílí také jejich identifikace s firmou pozitivní motivace k práci, novinkám v technologii i v systému řízení, což bude mít blahodárny vliv na výkonnost a konkurenceschopnost podniku.

### **5.3. Moduly**

Bude vytvořen realizační tým projektu, který se bude skládat z manažera projektu, koordinátora odpovědného za organizaci a zajištění průběhu školení a administrativního pracovníka zodpovědného za dokumentaci, dokladování, sledování čerpání a přípravu podkladů pro monitoring a finanční řízení projektu.

Manažer projektu řídí a odpovídá za činnost týmu. Svolává jej dle potřeby, v zásadě však jedenkrát měsíčně. Manažer projektu provádí kontrolu plnění od dodavatelů, dohlíží na kvalitu, metodiku, využitelnost tréninků a přínos lektorů.

Realizační tým provádí pravidelnou kontrolu realizace projektu, vytváří a schvaluje monitorovací a kontrolní zprávy. Zajišťuje účtování, evidenci a administraci projektu. Realizační tým bude také koordinovat monitorovací a kontrolní činnost, která bude spočívat zejména v hospitacích na školeních, v rozhovorech s účastníky vzdělávání, sběru podnětů a připomínek. Tyto připomínky budou spolu s výsledky kontrol a standardních zpětnovazebních hodnocení posouzeny a budou přijímána adekvátní operativní opatření.

Realizační tým bude zajišťovat výběrová řízení na dodavatele vzdělávacích aktivit a případných dalších služeb. Bude zodpovídat za péči o nakoupené předměty pro vybavení učebny, tak aby bylo využitelné i po ukončení projektu. Realizační tým odpovídá za dodržování zásad rovných příležitostí a udržitelného rozvoje při realizaci projektu.

Na závěr projektu vyhotoví realizační tým závěrečnou hodnotící a monitorovací zprávu, která bude východiskem pro další postup při rozvíjení systému dalšího vzdělávání ve firmě.

Ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o. působí na pražské centrále pracovníci do 30 let a nad 50 let v počtu 48 lidí. Tato cílová skupina má specifické vzdělávací potřeby zohledněné v navrženém vzdělávacím programu, který se věnuje dalšímu rozvoji lepší komunikaci a spolupráci s kolegy směrem dovnitř do společnosti, zároveň také s dodavateli. S ohledem na náročnost uvedených pracovních pozic a

introvertnějšího zaměření účastníků návrh programu pracuje i s tématy stres managementu a osobnostního rozvoje sebemotivace a sebeřízení. Témata sebeřízení a určování priorit vychází z předpokladu, že při této odborné práci je třeba se spolehnout na vlastní úsudek, odborné aktivity i jejich priority je nutné umět pojmenovat a prioritně řídit samostatně. Struktura tréninků je navržena takto :

- a) Komunikační dovednosti: efektivní komunikace, aktivní naslouchání, efektivní dotazování, vedení rozhovoru, zpětná vazba – struktura, jak si o ni říci, jak ji poskytovat, tipy pro pozitivní a konstruktivní komunikaci s kolegy.
- b) Komunikační dovednosti II: jak řešit problémy a předcházet jim, základy asertivity, konflikt a jeho typický průběh, techniky zvládání konfliktů a problémů.
- c) Sebemotivace a sebeřízení: profesní role vs. osobní role a hodnoty, typy cílů – SMART, plánování a vyhodnocování, stanovování priorit naléhavé a důležité, vnitřní a vnější motivy, osobní potřeby a preference, umění říci ne.
- d) Stress management: definování pojmu stres, pracovní stres, techniky práce se stresem, jak stresu předcházet, work-life balance a sebejistota/ sebevědomí/ sebehodnota.
- e) Pokročilé počítačové dovednosti: excel a jeho analytické možnosti, specifické programy pro řízení financí ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o. a rozvoj jejich uživatelského zvládnutí. S ohledem na vybavenost společnosti kvalitní učebnou na centrále budou tréninky probíhat formou školení ve vlastních školicích prostorech. V případě počítačových dovedností je možná realizace v učebně dodavatele s tím, že pronájem a technika jsou součástí ceny za trénink.

Délka školení: 6 dní

Počet účastníků: 4 osob

Výstup:

- Výstupem této aktivity budou 4 proškolení specialisti.
- Účastníci obdrží certifikát.
- Studijní texty pro účastníky k dalšímu samostudiu.
- Dokumentace k průběhu školení (prezenční listiny, zpětné vazby od účastníků a lektorů, zprávy z hospitací).
- Účetní doklady k výdajům na vzdělávání, stravné a vyúčtování mzdových náhrad.

Výstup pro adaptabilitu zaměstnanců:

Komplexní vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností, sebmotivace a sebeřízení přispěje ke zkvalitnění pracovního výkonu, zvýšení sebevědomí a sebereflexe i inspiraci pro další rozvoj. Dojde k praktickému zlepšení, jak v interní komunikaci, tak k lepšímu stanovování priorit a řízení úkolů. Celkově klíčová aktivita prakticky vede ke zvýšení kompetencí specialistů pro komplexní uplatnění v oboru financí i dalších oddělení spojených s řízením společnosti nejen v maloobchodě nebo rychlém občerstvení, to vše přispívá k zlepšení pozice na trhu práce pro účastníky.

Výstup pro konkurenceschopnost zaměstnavatele:

Klíčová aktivita vzdělávání vyššího managementu přispěje ke zlepšení pracovní komunikace a zlepšení pracovního klimatu, zvýší zdravé sebevědomí i skutečné kompetence účastníků. Zároveň rozvoj dovedností v řízení priorit a podpory sebeřízení a sebmotivaci povede ke zkvalitnění řízení výkonu, udržení a motivaci vyššího managementu na centrále společnosti Centrum Holdings, s. r. o. Pravidelné setkávání managementu, sdílení pracovních problémů i jejich řešení a poznání se navzájem napomůže stabilizaci a spolupráci zaměstnanců. Zkvalitnění komunikace se zákazníky a zvýšení služeb v prodeji je pro firmu nespornou konkurenční výhodou a předpokladem pro další rozvoj.

Vzdělávání vedoucích pracovníků

Ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o. jsou klíčovými osobami přinášejícími prosperitu a úspěšnost jednotlivých oddělení – Telesales a Fieldsales. Rozvoji dovedností a znalostí této významné cílové skupině je věnována zásadní pozornost při realizaci projektu.

V úzkém pracovním kontaktu a s obdobnými kompetencemi působí v jednotlivých regionech vedoucí týmu. Z motivačních důvodů je s ohledem na jejich práci při motivování, koučing seniorních konzultačních obchodních zástupců zařazení. Dalším důvodem jejich zařazení je i možné prokázání talentu na zaučování nových obchodních zástupců a tím pádem rozvoj jejich trenérských dovedností a realizace v roli interního trenéra „nováčků“.

Vedoucí pracovníci budou rozvíjeni v tématech akademie, kterou prochází vyšší management a obchodní zástupci. V rámci akademie procvičí a rozšíří své komunikační a prodejní dovednosti a zároveň budou celé regionální týmy pracovat se stejnou terminologií a totožnou znalostní bází v oblasti dovedností. Během tréninků budou manažeři týmu zároveň diskutovat o vlastních pracovních problémech, budou

sdílet a v nácvicích řešit své pracovní situace, což je profesně obohatí. Zároveň je v akademii zohledněno pracovní zařazení účastníků takto :

- a) Základy marketingu: marketing v praxi Centrum Holdings, s. r. o. role a možnosti vedoucích manažerů v rámci možnosti ovlivnění marketingu, cíle marketingu a prodeje, budování značky, marketingová strategie promítnutá do dlouhodobých aktivit a krátkodobých akcí, marketingový mix, praktické řízení.
- b) Personální minimum: výběr nových zaměstnanců, zaučení do motivačního odměňování, rozvoj výkonu, problematické situace s motivací a výkonem a jak je řešit.

S ohledem na manažerskou roli je v této klíčové aktivitě navrhován rozvoj manažerských dovedností, jak z pohledu sebeřízení, tak řízení týmů a spolupráce, Manažerskou akademií.

Konkrétně se jedná o témata tréninků:

- a) Interní komunikace: Zpětná vazba, předávání informací, komunikace v týmu a její specifika. Téma bude pojato šířeji než u vedoucích směn.
- b) Vedení týmu: Co je to tým vs. skupina, vznik a vývoj týmu – specifika a charakteristiky, týmové role a jejich význam pro výkonnost a organizaci práce, co dělá úspěšný tým a jak podporovat synergii, spolupráci, motivovat své podřízené.
- c) Sebemotivace a sebeřízení: profesní role vs. osobní role a hodnoty, typy cílů – SMART, plánování a vyhodnocování, stanovování priorit naléhavé a důležité.
- d) Řízení výkonnosti: řízení podle cílů, cyklus řízení výkonnosti, plánování výkonnosti, práce s praktickými riziky, komu jaký úkol a jakým způsobem zadat, motivace a hodnocení výkonu.
- e) Efektivní porady a prezentace: charakteristiky efektivní porady, typy porad, příprava porady, komunikační a prezentační techniky pro vedení porady, typy porad, příprava porady, komunikační a prezentační techniky pro vedení porady, efektivní delegování úkolů.
- f) Zvládání stresu: definování pojmu stres, pracovní stres, techniky práce se stresem, jak stresu předcházet, work-life balance a sebejistota/ sebevědomí/ sebehodnota.

Další klíčovou tematickou oblastí, ve které budou vedoucí týmů trénováni, je Trénink interních trenérů. Témata tréninků :

a) Pedagogické minimum: Jak se učí dospělí, styly učení, Kolbův cyklus učení, koncepce aktivit, práce s motivací a pozorností.

b) Lektorské dovednosti: Od instruktáže ke koučování, nácviky, ukotvení do praxe. Koncepčně se bude pracovat s tématy zaučení nováčků, která jsou součástí vzdělávacího programu, to bude znalostní základna pro další trénink, udržení a navýšení standardu i po ukončení projektu. Trénink bude probíhat formou osobnostní typologie trenérů před tréninkem:

- první den tréninku – aplikace do praxe,
- druhý den tréninku – follow up v praxi s manažery.

S ohledem na vybavenost společnosti Centrum Holdings, s. r. o. kvalitní učebnou na centrále budou tréninky probíhat formou školení ve vlastních školicích prostorech. V případě počítačových dovedností je možná realizace v učebně dodavatele s tím, že pronájem a technika jsou součástí ceny za trénink.

Délka školení: 6 dní

Počet účastníků: 4 osob

Výstup:

- Výstupem této aktivity budou 4 proškolení manažeři týmů.
- Úspěšní vedoucí týmů obdrží certifikát Zákaznické akademie, Manažerské akademie, Certifikát interního trenéra.
- Sylab neboli pracovní sešit „Jak trénovat pro interní trenéry“.
- Sjednocený standard pro personalistickou práci vedoucích provozoven.
- Studijní texty pro účastníky k dalšímu samostudiu.
- Dokumentace k průběhu školení (prezenční listiny, zpětné vazby od účastníků a lektorů, zprávy z hospitací).
- Účetní doklady k výdajům na vzdělávání, stravné a vyúčtování mzdových náhrad.

Výstup pro adaptabilitu zaměstnanců:

Komplexní vzdělávání v oblasti manažerských, osobnostně rozvojových a trenérských témat, komunikačních a prodejních dovedností, umožní skokové kvalitativní zvýšení dovedností, podpoří motivaci a přinese inspiraci pro další rozvoj, zároveň se projeví formou praktického zlepšení jak v řízení výkonu, rozvoji a motivaci, tak v interní komunikaci a k lepším zákaznickém chování. Celkově klíčová aktivita prakticky vede ke zvýšení kompetencí manažerů, profesionální vyzrálosti a zvýšení samostatnosti a kompetentnosti. Zvyšuje se potenciál pro postup na další pozice

v rámci společnosti. Nabízí možnost růstu i v dalších směrech, které nabízí nejenom v internetovém prostředí. Toto vše přispívá k zlepšení uplatnění účastníků na trhu práce.

Výstup pro konkurenceschopnost zaměstnavatele:

Klíčová aktivita vzdělávání manažerů přispěje k zvýšení kvality týmu. Udržitelnosti projektu přispěje trénink interních trenérů a volba trenérů pro jednotlivé provozovny a témata. Zlepšení výběru a vedení lidí a výkonností zvýší renomé společnosti i vytěžení a loajalitu zákazníků. Pravidelné setkávání účastníků a sdílení pracovních problémů i jejich řešení a poznání se navzájem napomůže stabilizaci a spolupráci zaměstnanců. Zkvalitnění managementu, komunikace mezi sebou i se zákazníky a zvýšení služeb v prodeji je pro firmu nespornou konkurenční výhodou a předpokladem pro další rozvoj.

Vzdělávání obchodních zástupců:

Společnost Centrum Holdings, s. r. o. provozuje internetové portály a servery. Dalším oborem podnikání je aktivní prodej internetových produktů, které společnost sama vyvíjí. K jejím vlajkovým lodím patří portál centrum.cz, aktuálně.cz, žena.cz. Klíčovým faktorem je prodej internetové inzerce. V současnosti je obchodní část rozdělena na tzv. mediální sales, kde obchodní zástupci oslovují velké korporátní firmy. Jejich prioritou je prodej prostoru právě na Centrum.cz. Další části obchodního úseku jsou obchodní zástupci, kteří oslovují malé a střední podniky. Tito konzultanti prioritně prodávají katalog firem najisto.cz. Právě tato část má v prodejním oddělení největší fluktuaci. Je to z důvodu toho, že je práce velmi stresová s nízkým fixním základem. Obchodní zástupci fungují na bázi fixu a provizí. Na základě těchto parametrů společnost zaměstnává zejména lidi odpovídající jak nízkému nebo naopak vysokému věku. Zároveň je otázkou řešení fluktuace zaměstnanců. Tato klíčová aktivita cílí na podporu stabilizace a motivace firemních konzultantů, rozvoje jejich komplexního pohledu na vlastní práci a zasazení do kontextu společnosti, rozvoje počítačových dovedností pro kvalitní řízení prodeje a komunikaci. Pro udržení celkového rámce bude vzdělávání obchodních zástupců koncipováno motivačně jako Zákaznická akademie.

S ohledem na udržení a výsledky prodeje budou preferována jednodenní školení v prostorách centrály Centrum Holdings, s. r. o., kde je již didakticky vybavená moderní učebna. V případě počítačových dovedností je možná realizace v učebně dodavatele s tím, že pronájem a technika jsou součástí ceny za trénink.

Kurzy budou zaměřeny na následující problematiku:

- a) Komunikace a vztahy se zákazníky: význam komunikace v prodejní praxi, formy komunikace verbální/neverbální, síla prvního dojmu, efektivní komunikační proces, komunikační šumy v praxi a jak jim předcházet.
- b) Zákaznická typologie: typy zákazníků, jak zákazníka odhadnout, odlišnosti v nákupním chování, potřeby a motivy jednotlivých typů zákazníků, diferencovaný přístup obchodního zástupce k různým typům zákazníků.
- c) Naslouchání a prodejní komunikační dovednosti: kvalitativní úroveň naslouchání zákazníkům a jejich dopady, význam aktivního naslouchání, efektivní dotazování, tipy pro efektivní prodejní komunikaci.
- d) Asertivita: co je to asertivita, čím se liší od agrese a únikového chování, sebepoznání preferovaného chování, jak asertivně jednat výhra-výhra.
- e) Zvládání a předcházení konfliktům: řešení problémů, typy konfliktů, průběh konfliktu, techniky, jak předcházet problémům a konfliktům
- f) Prodejní dovednosti: cíle prodeje, role obchodního zástupce, kroky prodejní návštěvy, zjišťování potřeb, uzavírací techniky.
- g) Budování vztahů se zákazníky: rozvoj a udržení zákazníků, kteří nakupují pravidelně, komunikace s významnými zákazníky, porozumění zákazníkovi, proaktivní kroky rozvoje vztahu se zákazníkem.
- h) Osobní image a prezentace společnosti, dress code: síla prvního dojmu, osobní styl, formální a neformální vzhled, obecná pravidla společenské etikety, osobní prezentace a prezentace image společnosti.
- i) Příprava na schůzku: první dojem u zákazníka/ při telefonickém hovoru, zjištění informací o budoucím klientovi, prezentace produktu a akcí, základy komunikace produktu se zákazníky – ceníky, akce.
- j) Pokročilé počítačové dovednosti: MS Office – Excel, Power Poing, Outlook, základy pro e-learning.

Délka školení: 48 dní

Počet účastníků: 48 osob (účastníci budou rozděleni do 4 skupin)

Výstup:

- Výstupem této aktivity bude 48 proškolených obchodních konzultantů.
- Úspěšní konzultanti obdrží certifikát.
- Studijní texty pro účastníky k dalšímu samostudiu.

- Dokumentace k průběhu školení (prezenční listiny, zpětné vazby od účastníků a lektorů, zprávy z hospitací).

Výstup pro adaptabilitu zaměstnanců:

Komplexní vzdělávání komunikačních a prodejních dovedností umožní kvalitativní navýšení a rozvoj těchto dovedností i osobních vlastností, které vedou k lepšímu zákaznickému chování. Celkově klíčová aktivita prakticky vede ke zvýšení kompetence obchodního zástupce a potenciálu pro postup na další pozice v internetové společnosti, to vše přispívá k zlepšení pozice na trhu práce pro účastníky.

Výstup pro konkurenceschopnost zaměstnavatele:

Klíčová aktivita vzdělávání obchodních zástupců přispěje ke zlepšení pracovní komunikace a zlepšení pracovního klimatu, zvýší zdravé sebevědomí i skutečné kompetence účastníků. Pravidelné setkávání účastníků a sdílení pracovních problémů i jejich řešení, poznání se navzájem napomůže stabilizaci a spolupráci zaměstnanců. Zkvalitnění komunikace se zákazníky a zvýšení služeb v prodeji je pro firmu nespornou konkurenční výhodou a předpokladem pro další rozvoj.



## ZÁVĚR

Americký podnikatel a nejdéle sloužící výkonný ředitel firmy General Electric Jack Welch řekl: „ *Firma má jen určité množství peněz a manažerského času. Ti úspěšní investují tam, kde se to nejvíce vyplácí.*“ [online, cit. 2014-01-20]. Význam vzdělávání v našem pracovním i osobním životě je beze sporu neoddiskutovatelná investice. Mnoho firem si úlohu vzdělávání příliš neuvědomuje. Celá práce se snaží poukázat na vzdělávání za pomoci čerpání fondu z operačního programu Praha - Adaptabilita v internetové společnosti Centrum Holdings, s. r. o.

V první části byly shrnuty základní pojmy patřící k nutným informacím ohledně Operačního programu Praha – Adaptabilita. Popsali jsme Vám možnosti podpory čerpání tohoto programu. V návaznosti na získání podpory jsme poukázali na náročnost splnění veškerých podmínek - tvorba projektové žádosti, realizace a ukončení projektu. Pro jednotlivé fáze platí přísná pravidla. Na splnění veškerých povinností plynoucích z tohoto programu stojí získání proplacení části nákladů nebo promarněné úsilí, čas a finanční prostředky.

Druhá část teoretické práce byla věnována firemnímu vzdělávání. Představili jsme Vám andragogické kompetence z pohledu firemního vzdělávání. Poukázali na důležitost oddělení, která na základě zjištěných potřeb u svých zaměstnanců nastaví proces vzdělávání.

Ve třetí části jsme Vám představili vznik, vývoj a současný stav internetové společnosti Centrum Holdings, s. r. o. Představili jsme současný proces vzdělávání, jednotlivé vize a cíle společnosti.

V teoretické práci jsme představili vývoj v oblasti firemního vzdělávání. Poukázali jsme na zlomek částí, které patří do oblasti vzdělávání.

Ve čtvrté části jsme popsali výzkum. Praktická část vychází z dotazníkového šetření a z interview. Na dotazníkové šetření odpovědělo 55 zaměstnanců. Interview se zúčastnilo 8 manažerů, jednalo se o manažery jednotlivých týmů. Do výzkumu se zapojily obchodní oddělení, produktové oddělení i Zákaznický servis. Byly stanoveny tři výzkumné předpoklady. Všechny výzkumné předpoklady byly potvrzeny.

První výzkumný předpoklad tvrdil, zda zaměstnanci společnosti Centrum Holdings, s. r. o. mají zájem se vzdělávat. Zájem o vzdělávání potvrdilo 96,36 % dotázaných. Tento výzkumný předpoklad byl potvrzen.

Druhý výzkumný předpoklad se domníval, že školení může pomoci interní komunikaci ve společnosti. S tímto výzkumným předpokladem souhlasilo 90,91 % respondentů. Výzkumný předpoklad byl potvrzen.

Výzkumný předpoklad č. 3 se snažil potvrdit nebo vyvrátit, zda pravidelné školení napomůže snížit fluktuaci zaměstnanců. U tohoto výzkumu celých 65,45 % souhlasilo s tím, že kontinuální školení je nástroj, který může pomoci snížit fluktuaci. Výzkumný předpoklad byl tedy potvrzen.

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, zda je možné na základě analýzy současného pojetí vzdělávání zaměstnanců navrhnout personálně andragogická doporučení, která povedou ke zlepšení současného stavu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o. s využitím finančních prostředků Evropského sociálního fondu. Pátá část práce navrhuje jednotlivé procesy vzdělávání zaměstnanců. Popisuje motivační složky pro zaměstnance a vyhodnocení celého školení.

Na závěr použijeme výrok od neznámého autora: *„Účelem vzdělání není zaplnit mysl, ale otevřít ji. Čím více poznatků si osvojíme, tím víc si uvědomíme, co ještě neznáme.“* [online, cit. 2014-01-20]. Touto prací jsme chtěli poukázat na důležitost firemního vzdělávání a vést k pochopení jednotlivých nástrojů, které mohou pomoci získat prostředky, které společností chybí pro realizaci vzdělávání. Vzhledem k potvrzeným výzkumným předpokladům, konstatujeme, že vzdělávání může napomoci vyřešit určité problematrické záležitosti ve společnostech.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání – strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2914-5.

BARTÁK, J. *Lidé a změny*. Praha: Votobia, 2004. ISBN 97-8807-22018-46.

DOČKAL, V. *Strukturální fondy EU - projektový cyklus a projektové řízení: příručka projektového manažera*. 1. vyd. Brno: Mezinárodní politologický ústav MU, 2007. ISBN 9788021043909.

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

GAVORA, P.: *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, ISBN 80-85931-79-6.

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

HRONÍKOVÁ, D., HUK, J., KLUGEROVÁ, J., KOČKOVÁ, A., PAULOVČÁKOVÁ, L., VACÍNOVÁ, T.: *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. Praha: UJAK, 2012. ISBN 978-80-7452-024-2.

CHRÁSKA, M.: *Metody pedagogického výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024713694.

KALOUS, J., VESELÝ, A.: *Vybrané problémy vzdělávací politiky*. Praha: Karolinum, 2006, ISBN: 80-08-02814-9.

KANTOR, T., MAREK, D.: *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 2007. ISBN 9788087029138.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-245-0411-1.

KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E.; HRABETOVÁ, E.: *Personální řízení (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-70796294.

MEDLÍKOVÁ, O., *Lektorské dovednosti*, Praha: Grada Publishing, 2013, ISBN: 978-80-247-4336-3.

PALAN, Z. LANGER, T., *Základy Andragogiky*, UJAK Praha, 2008, ISBN 978-80-86723-58-7.

PROKOPENKO, J., KUBR, M.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha, 1996, Grada Publishing, ISBN 80-7169-250-6.

PŘICHYSTAL, A., *Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb, Jak uvařit dobrý projekt*. Nymburk, 2008, VEGA-L, ISBN 97-88086-757-940.

SVATOŠ, V., LEBEDA, P.: *Outdoor trénink*, Praha, 2005, Grada Publishing, ISBN 80-247-0318-1.

TAUER, V., ZEMÁNKOVÁ, H., ŠUBRTOVÁ, J.: *Získejte dotace z fondů EU : tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem : metodika, pravidla, návody*. vyd.1., Brno, 2009, Computer Press, ISBN 97-88025-126-493.

TURECKIOVÁ, M. : *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha, 2004, Grada Publishing, ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, J.; TURECKIOVA, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. Praha, 2008, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha, 2011, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3651-8.

VODÁK, J.: *Vrátí se vám investice do lidí? Moderní řízení*. Praha, 2005, Economia, ISSN 026-8720.

VYSUŠIL, J., PŘÍBRAMSKÝ, P.: *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech – Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha, 2004, Profess Consulting, ISBN 978-80-7259-005-6.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-200-0689-3.

BUCKLEY, R., CAPLE, J.: *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004, ISBN 8025103587.

BERTRAND, Y. *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha: Portal, 1998. ISBN 80-7178-216-5.

BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.

CARNEGIE, D. *How to win friends and influence people*. New Yourk :1981. ISBN 80-7306-051-5.

KUCHARČÍKOVÁ, A., HAJDUKOVÁ, E.: *Aplikácia diagnostického modelu v podnikovom vzdelávaní jako formy investícií do ľudského kapitálu. Diagnostika podniku, controlling a logistika*. FPEDaS ŽU Žilina, 2002, ISBN 80-7100-951-2.

NORDSTRÖM, K., – RIDDERSTRÄLE, J.: *Funky business*, Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-1067-6.

VILAMOVIČ, Š.: *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie : praktický průvodce*. 1. vyd., Praha 2005, Grada Publishing, ISBN 802471194X.

## Seznam použitých internetových zdrojů

CRR. 2008. Jak připravit a řídit projekt v kostce. [cit.16.12.2012]. [online].Dostupné z [http://ap3.crr.cz/Files/Docs/System\\_rizeni\\_projektu.pdf](http://ap3.crr.cz/Files/Docs/System_rizeni_projektu.pdf).

CzechInvest. 2010. Nejčastější chyby žadatelů při podávání žádosti o dotaci a realizaci projektu. [cit.14.12.2012]. [online]. Dostupné z [\[http://www.czechinvest.org/data/files/nejcastejsi-chyby-zadatelu-final-2266-cz.pdf\]](http://www.czechinvest.org/data/files/nejcastejsi-chyby-zadatelu-final-2266-cz.pdf).

[ESF.2008. Příručka pro příjemce finanční podpory projektů OP RLZ. [cit.16.12.2012]. [online]. Dostupné z <http://www.esfcr.cz/file/7240/s.21>

HI.m.Praha, Operační program Praha – Adaptabilita. [online]. 2007 [cit.16.12.2013]. Dostupné z <http://www.prahafondy.eu/cz/oppa.html>.

HI.m.Praha.Operační program Praha - Adaptabilita. [online]. 2007. [cit.16.12.2013].Dostupné z [http://www.prahafondy.eu/userfiles/File/OPPA%20dokumenty/OPPA\\_CS\\_final.pdf](http://www.prahafondy.eu/userfiles/File/OPPA%20dokumenty/OPPA_CS_final.pdf).

HI.m.Praha, Operační program Praha – Adaptabilita. [online]. 2007 [cit.16.12.2013]. Dostupné z [http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/336\\_zamereni-prioritni-osy-1---podpora-rozvoje-znalostni-ekonomiky.html](http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/336_zamereni-prioritni-osy-1---podpora-rozvoje-znalostni-ekonomiky.html).

Hlavní město Praha.2012. Projektová příručka pro Operační program Praha – Adaptabilita. [cit.17.12.2012]. [online]. Dostupné z [http://www.prahafondy.eu/userfiles/File/OPPA%20dokumenty/Prirucka/OPPA\\_Projektova\\_prirucka\\_1.8.pdf](http://www.prahafondy.eu/userfiles/File/OPPA%20dokumenty/Prirucka/OPPA_Projektova_prirucka_1.8.pdf).

MMR.2012. Jak na fondy – Semináře. [cit.17.12.2012]. [online]. Dostupné z <http://www.strukturalni-fondy.cz/Jak-na-fondy>

MPO.2009.Průvodce podnikatele Operačním programem Podnikání a inovace. [cit.14.12.2012]. [online].Dostupné z <http://www.mpo.cz/dokument64668.html>.

Prezentace společnosti Centrum Holdings s.r.o., zveřejněna na intranetu společnosti, stažena dne 13.12.2013.

### **Seznam ostatních zdrojů**

VORÁČKOVÁ, R.: Analýza system vzdělávání ve společnosti Centrum holdings, s.r.o. Brno, 2011, [Bakalářská práce]. Univerzita obrany

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník .....	I
Příloha B – Interview .....	IV
Příloha C – Organizační struktura společnosti Centrum Holdings, s. r. o. ....	IX



## Příloha A – Dotazník

Dobry den,

jmenuji se Ivana Červená a jsem studentka University Jana Amose Komenského v Praze, obor andragogika.

Denně se ve své manažerské pozici setkávám s vedením lidí, komunikaci, rozhodováním či motivaci. Ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který se týká vzdělávání zaměstnanců ve Vaší pracovní organizaci. Cílem je zjistit potřeby vzdělávání a vztah zaměstnanců k němu. Výsledky dotazníku budou použity v rámci zpracování mé diplomové práce. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere pět minut.

1. Jaké je Vaše pohlaví?	
Žena	Muž

2. Do jaké věkové skupiny patříte?		
Do 30 let	Mezi 31 až 49 let	Nad 50 let

3. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?	
Základní	Vyučen/a
Vyučen/a s maturitou	Středoškolské s maturitou
VOŠ	Vysokoškolské

4. Vzděláváte se v současné době sám/a?	
Ano	Ne

5. Jakým způsobem?

6. Jak dlouho pracujete ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o.?

7. Do jaké oblasti spadá Vaše pracovní pozice?
--

Obchod	Back Office	Administrativa	Zákaznický servis
--------	-------------	----------------	-------------------

8. Co je pro Vás motivací?

9. Co si myslíte, že soustavným vzděláváním získáte?		
Jistotu pracovního místa	Pracovní odpovědnost	Jiné
Nové vědomosti	Nezískám nic	Finanční ohodnocení

10. Jaké dovednosti potřebujete pro vykonávání svého zaměstnání?				
Komunikační dovednosti	Prodejní dovednosti	Manažerské dovednosti	Počítačové dovednosti	jiné

11. Jakým dovednostem byste se rádi naučili?

12. Má pro Vás školení přidanou hodnotu?	
Ano	Ne

13. Jak často byste se chtěl/a vzdělávat?			
Měsíčně	Kvartálně	Ročně	Nemám zájem o žádné vzdělávání

14. Vnímáte fluktuaci zaměstnanců u Vás ve firmě jako problém?	
Ano	Ne

15. Jak to na Vás působí?			
Nejistota v práci	Špatně se cítím v práci	Je to jen práce	Působí to špatně na jméno firmy

16. Myslíte si, že kontinuální vzdělávání zaměstnanců přispěje k nižší fluktuaci?	
Ano	Ne

17. Zaškrtněte a očíslete od 1 do 5 (hodnocení jako ve škole), jaká témata školení jsou pro Vás zajímavá.	
Komunikace se zákazníkem	Zákaznická typologie
Naslouchání	Prodejní dovednosti
Asertivita	Zvládání a předcházení konfliktu
Budování vztahu se zákazníkem	Osobní image
Příprava na schůzku	Počítačové dovednosti

18. Jak vnímáte komunikaci mezi kolegy u Vás na pracovišti?		
Nevyhovuje mi	Komunikace v týmu je v pořádku	Záleží na situaci/problému

19. Myslíte si, že školení by mohlo zlepšit interní komunikaci ve společnosti, např. jednodušší komunikace BO x zákaznický servis x obchodníci?	
Ano	Ne

## Dotazník B - Interview

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti Centrum Holdings, s. r. o.?

MNG1: „3 roky.“

MNG2: „2 roky.“

MNG3: „4roky.“

MNG4: „2,5 roku.“

MNG5: „5 let.“

MNG6: „cca 4 roky.“

MNG7: „6 let.“

MNG8: „3,5 let.“

2. Jakou pozici ve společnosti zastáváte?

MNG1: „ Já jsem produktová manažerka. Můj tým zaštituje zákaznický servis.“

MNG2: „ Jsem produkt manažer.“

MNG3: „Jsem manažer prodejního týmu. Obchodní zástupci prodávají v terénu.“

MNG4: „Jsem manažer telefonického prodejního týmu.“

MNG5: „Jsem manažer retenčního oddělení.“

MNG6: „Působím na pozici obchodního ředitele.“

MNG7: „Řídím oddělení marketingu.“

MNG8: „Moje pozice se nazývá personální ředitel.“

3. Je pro vás vzdělávání důležité?

MNG1: „Určitě, jsem zvyklá se vzdělávat.“

MNG2: „Školení je důležité nejen pro mě, kde mohu následně aplikovat do praxe, ale i pro ostatní zaměstnance. Rozvoj dovedností a znalostí je velmi důležité.“

MNG3: „V obchodě je důležité se stále vzdělávat. Sám toto velmi vítám.“

MNG4: „V naší práci je potřeba být zajímavý a přesvědčivý, aby zákazník měl zájem koupit naše produkty. Bez kvalitního školení je to těžké zvládat.“

MNG5: „Já i moji obchodníci vítáme každé školení, které máme možnost absolvovat.“

MNG6: „Určitě je školení důležité, pokud se dá následně aplikovat do praxe, o to víc je to užitečnější.“

MNG7: „Pokud je školení dobrovolné a mohu ho použít v praxi, tak vzdělávání je hodně prospěšné.“

MNG8: „Je potřeba se průběžně vzdělávat, aby se člověk mohl více rozvíjet.“

#### 4. Jste jako manažer spokojen s procesem vzdělávání vašich zaměstnanců?

MNG1: Naše oddělení nemá žádné nastavení školení. Máme-li nového kolegu, chopí se ho zkušenější člověk z týmu a vysvětluje mu jednotlivé procesy u nás v týmu. Chybí nám nějaký propracovaný systém, kde bychom mohli průběžně vzdělávat všechny.“

MNG2: „U nás jsou spíše lidi přes IT, kde už mají naučené věci. Přesto si myslím, že by bylo dobré jim nabídnout možnost vzdělávacího rozvoje. Bohužel v současné době u nás ve společnosti žádný proces vzdělávání pro zaměstnance není.“

MNG3: „ V současné době máme vstupní školení. To slouží pro naše nové obchodní zástupce. S tím spokojen jsem. Ušetří to můj čas, kdy se nemusím nováčkovi věnovat.“

MNG4: „Vstupní školení je v pořádku. Ušetří to můj čas. Jakmile nový obchodní zástupce přijde do týmu, již umí produkty. Což je velká výhoda.“

MNG5: „V retenčním týmu není až taková fluktuace. Takže se mě vstupní školení netýká. O jiném školení ve společnosti nevím.“

MNG6: „V rámci obchodního oddělení máme nastavené vstupní školení. Probíhá 1x měsíčně, kde nováčci zjistí parametry produktu. Získají také základy obchodních dovedností. Dle mě, je školení nastavené dobře.“

MNG7: „Nevím o žádném školení, které by mělo u nás ve společnosti probíhat. Myslím, že nic takového ani není.“

MNG8: „V oddělení obchodu probíhá školení. Pro ostatní oddělení nic takového není. Nejsou na to finance.“

#### 5. Jaké témata školení považujete pro Vás za důležitá?

MNG1: „Určitě komunikace se zákazníkem, zvládání stresu.“

MNG2: „Time management, IT dovednosti.“

MNG3: „Time management, počítačové dovednosti, obchodní dovednosti, zvládání stresu a další témata, která se vztahují k prodeji.“

MNG4: „Time management, počítačové dovednosti, celkově Soft skills.“

MNG5: „Prodejní dovednosti, řízení svého času, plánování.“

MNG6: „Určitě obchodní dovednosti, plánování, osobní image. Celkově vše, co se dá použít v oblasti prodeje.“

MNG7: „Komunikace.“

MNG8: „Určitě obchodní dovednosti, počítačové dovednosti, právní znalosti.“

6. Myslíte si, že je vzdělávání pro vaše stávající zaměstnance důležité?

MNG1: „Sami zaměstnanci vyžadují určitá školení.“

MNG2: „Myslím, že ano. Ale nikdy jsem se jich neptal.“

MNG3: „Dle mého by to byl skvělý benefit pro všechny naše zaměstnance.“

MNG4: „Je to jedna z nejlepších investic, kterou společnost může udělat.“

MNG5: „Lepší investici neznám. Určitě by to naši zaměstnanci využili.“

MNG6: „Určitě bych oceňoval možnosti určitých benefitů, kde si naši zaměstnanci vyberou, jaké školení chtějí absolvovat.“

MNG7: „Já osobně jsem pro každé školení.“

MNG8: „Pokud by byly finance, můžeme školení nabídnout jako benefit pro každého našeho zaměstnance.“

7. Jak se díváte na fluktuaci ve vaší společnosti?

MNG1: „Fluktuace je velký problém. Je to nepříjemné jak pro ostatní kolegy, tak i pro společnost.“

MNG2: „U nás v týmu až taková fluktuace není. Víím, že na ostatních oddělení je to horší. Samotné toto téma je velmi závažným problémem.“

MNG3: „U nás v obchodě je to hodně vážným tématem. Jen málo nových kolegů překoná zkušební dobu. Tím jsme v takovém začarovaném kruhu a pořád nabíráme nové a nové kolegy.“

MNG4: „Naše práce je velmi stresová. Bohužel spousta lidí si myslí, že může prodávat. Opak je realitou. Takže fluktuace u nás je velmi vysoká.“

MNG5: „Naštěstí u nás v týmu toto téma není na prvním místě. Takže já tento problém příliš nepociťuji.“

MNG6: „V obchodním oddělení máme cca 60 % fluktuace. Což je vysoké číslo. Nejvíce lidí odchází do šesti měsíců.“

MNG7: „Na oddělení marketingu fluktuace není až tak vysoká. Lidé si takovou pozici hlídají.“

MNG8: „Pokud bych to měla srovnávat po oddělení, tak na obchodním oddělení je fluktuace opravdu hodně vysoká.“

8. Myslíte si, že vzdělávání by mohlo snížit fluktuaci ve vaší společnosti?

MNG1: „Ano, jednoznačně.“

MNG2: „Určitě by to mohlo pomoci.“

MNG3: „Pokud by konzultanti získávali pravidelné školení, mohlo by to vést k lepším prodejním výsledkům. Tím si více vydělají a pak nebudou mít důvod odcházet.“

MNG4: „Určitě, myslím, že pocit vzdělávání zvedne sebedůvěru a tím se zlepší i prodejní výsledky.“

MNG5: „Byl by to jeden z nástrojů. Prodej je hlavně o stresu a ne každý ho umí zvládat.“

MNG6: „Dle mého by chtělo zapracovat i na výběrovém řízení, kde se přesně představí náplň práce. Kontinuální vzdělávání napomůže lidem zdokonalit své znalosti, dovednosti a hlavně postoj ke své práci.“

MNG7: „Nejsem si úplně jistá, že školení pomůže snížit fluktuaci.“

MNG8: „Přikláním se k této variantě. Myslím, že by to mohlo snížit fluktuaci na obchodním oddělení.“

9. Máte nějaké nástroje, které mohou stávající zaměstnance více motivovat?

MNG1: „Žádné nástroje nemáme.“

MNG2: „Bohužel, nic takového ve společnosti nastaveného nemáme.“

MNG3: „Hmotné nástroje nemáme.“

MNG4: „Motivujeme slovně, ale žádné jiné prostředky nemáme.“

MNG5: „Nic takového nemáme.“

MNG6: „Nemáme žádné prostředky k motivaci.“

MNG7: „V současné době, nic takového nemáme a nepoužíváme.“

MNG8: „Nic takového nemáme.“

10. Doporučil/a byste proces, který by napomohl v rámci vaše vzdělávacího programu?

MNG1: „Vyhovovalo by mi, kdybychom tu měli oddělení, které se bude starat o školení a nabízeli by benefity pro zaměstnance.“

MNG2: „Kdyby byl někdo, kdo zjistí nejdříve potřeby lidí a pak by to realizoval. Nerad bych se o toto ještě staral já.“

MNG3: „Výhodou je, pokud je školení dobrovolné. Takže pokud by se zjistili, co zaměstnanci chtějí a pak se to uskutečnilo, bylo by to fajn.“

MNG4: „Nefunguje interní komunikace, takže nejdříve by bylo potřeba zpracovat, aby všichni měli včas potřebné informace, zjistilo se, co kdo chce a pak se to realizovalo.“

MNG5: „Vyhovovalo by mi, kdyby toto mělo na starosti oddělení, které by vše pořádalo.“

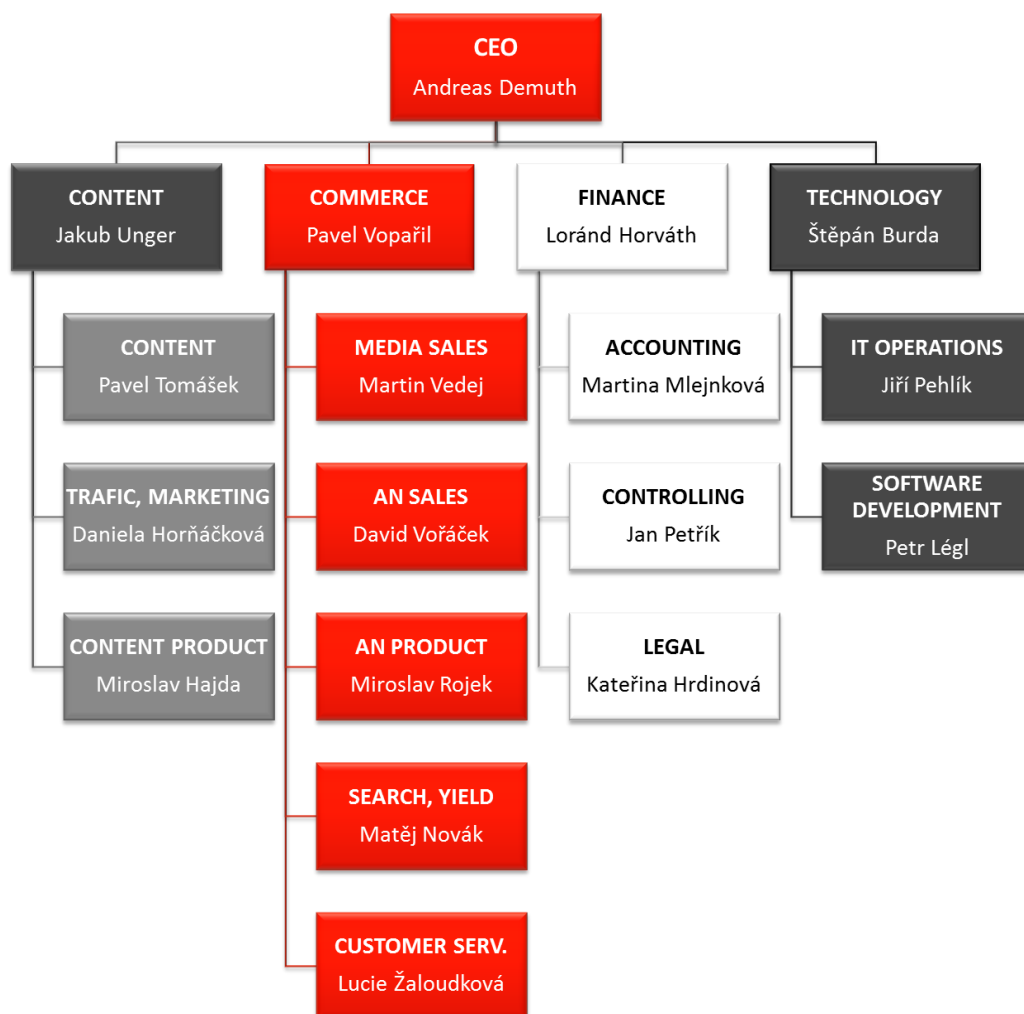
MNG6: „Bylo by příjemné nastavit u nás pravidelný cyklus školení, kam se mohou lidé dle svých časových možností přihlásit.“

MNG7: „Toto by měl mít na starosti speciální tým lidí, který tomuto rozumí a umí vše kvalitně nastavit.“

MNG8: „Pokud má být školení úspěšné je potřeba, aby se tomu věnoval tým, který umí nastavit proces školení.“



## Příloha C – Organizační struktura společnosti Centrum Holdings, s. r. o.



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Bc. Ivana Červená**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: Kombinované studium**

**Název práce: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců společnosti  
Centrum Holdings, s. r. o. s využitím finančních zdrojů z ESF**

**Rok: 2014**

**Počet stran textu bez příloh: 74**

**Celkový počet stran příloh: 9**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 23**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 8**

**Počet internetových zdrojů: 10**

**Počet ostatních zdrojů: 1**

**Vedoucí práce: Mgr. Květuše Hrbková**