

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2009–2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Alena Strížová

**System vzdělávacích programů
ve firmě dm drogerie markt s. r. o.**

Praha 2013

**Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Irma Kaňová**

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER'S COMBINED (PART-TIME) STUDIES

2009–2013

MASTER'S THESIS

Alena Strížová

**System of training programmes
in dm drogerie markt s. r. o.**

Prague 2013

The Master's Thesis Work Supervisor:
PhDr. Irma Kaňová

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 uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Ing. Alena Střížová

Anotace

Diplomová práce se zabývá auditem současného systému interních vzdělávacích programů firmy dm drogerie markt s. r. o. – jeho obsahem, strukturou a metodikou, cílovými skupinami a časovou dotací jednotlivých programů. Teoretické poznatky jsou využity při návrhu opatření pro doplnění a změny v systému odborného a doplňkového vzdělávání. Jsou popsány konkrétní kroky pro přípravu a realizaci interních vzdělávacích programů s využitím interní sítě lektorů a další opatření směřující ke zkvalitnění odborného vzdělávání v drogistickém oboru a posílení prestiže povolání drogisty.

Klíčové pojmy

Dotazníková šetření, kultury vzdělávání, odborné vzdělávací programy, potřeby vzdělávání, řízení lidských zdrojů, systémy vzdělávacích programů.

Annotation

This thesis deals with an audit of the current state of internal training programmes at dm drogerie markt s. r. o. – its contents, structure and methodology, target groups and time requirements of each training programme. The theoretical aspects are used to amend the system of internal professional training. Phases of preparation and implementation of the training programmes using an internal network of instructors are described together with additional measures leading to the improvement of the professional education level and strengthen the prestige of the druggist profession.

Keywords

Cultures of education, human resources management, needs of education, professional training programmes, questionnaire surveys, systems of training programmes.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 7 |
| 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALÝZU A NÁVRH ZMĚN V SYSTÉMU VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ | 8 |
| 1.1 Lidský kapitál a lidské zdroje | 8 |
| 1.2 Strategický rozvoj lidských zdrojů | 9 |
| 1.3 Učení, vzdělávání a rozvoj..... | 10 |
| 1.4 Řízení a rozvoj lidských zdrojů podle kompetencí..... | 12 |
| 1.5 Učíci se organizace | 13 |
| 1.6 Systém vzdělávání a rozvoje v organizaci | 14 |
| 2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI DM DROGERIE MARKT | 23 |
| 2.1 Historie a stručný profil společnosti | 23 |
| 2.2 Vzdělávání v dm drogerii markt | 26 |
| 2.3 Vzdělávání a rozvoj v etickém kodexu firmy | 27 |
| 2.4 Kultura vzdělávání v dm..... | 28 |
| 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ V DM DROGERIE MARKT | 33 |
| 3.1 Strategický výhled rozvoje firmy dm na léta 2013 – 2015..... | 33 |
| 3.2 Identifikace potřeb vzdělávání ve firmě dm drogerie markt..... | 38 |
| 3.3 Plánování vzdělávání v dm drogerii markt | 41 |
| 3.4 Realizace vzdělávacích programů v dm drogerie markt..... | 42 |
| 3.5 Vyhodnocení vzdělávání v dm drogerii markt | 68 |
| 3.6 Východiska pro návrh změn v systému vzdělávacích programů v dm..... | 68 |
| 4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ ZMĚN V SYSTÉMU VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ FIRMY DM DROGERIE MARKT | 77 |
| 4.1 Získání mladé generace pro povolání drogistů a práci v dm | 77 |
| 4.2 Program pro starší spolupracovníky dm | 78 |
| 4.3 Účast zástupce dm v Sektorové radě pro obchod a marketing | 80 |
| 4.4 Prohloubení odborných znalostí v drogistické oblasti..... | 81 |
| 4.5 Vytvoření všeobecného kompetenčního modulu..... | 81 |
| 4.6 Mezinárodní spolupráce zemí koncernu ve vzdělávání..... | 82 |
| 4.7 Kontinuální vzdělávání interních lektorů | 83 |
| ZÁVĚR | 84 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 85 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK | 87 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 89 |

ÚVOD

Cílem diplomové práce je nejen podrobit stávající systém vzdělávacích programů firmy dm drogerie markt pečlivému auditu a hodnocení, zda svým obsahem a šíří nabídky programů odpovídá současným i budoucím potřebám strategického rozvoje firmy, zda vychází vstříc požadavkům na jednotlivé pozice ve firmě a současně rozvíjí stávající potenciál a potřeby dalšího vzdělávání zaměstnanců, ale především navrhnout změny v systému a témata konkrétních vzdělávacích programů pro vybrané cílové skupiny zaměstnanců. Pro získání komplexního pohledu byla využita analýza strategie firmy i resortu lidských zdrojů včetně současného systému vzdělávacích programů a pro návrh konkrétních změn také dotazníkové šetření u zaměstnanců ve věkových skupinách do 25 a nad 45 let. Výsledkem je návrh konkrétních opatření a doporučení změny a rozvoje systému vzdělávání v dm pro léta 2013–2016 tak, aby odpovídal současným a budoucím potřebám rozvoje firmy a tím zabezpečil firmě konkurenceschopnost a posílil její postavení na národním a evropském trhu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALÝZU A NÁVRH ZMĚN V SYSTÉMU VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ

1.1 Lidský kapitál a lidské zdroje

Lidé jsou nejcennějším bohatstvím, které má firma k dispozici pro zajištění prosperity a konkurenceschopnosti, a z tohoto úhlu pohledu je řízení lidských zdrojů nejdůležitějším faktorem úspěchu veškerého podnikání.

„Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat

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

(Koubek, *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, s. 43)

Lidé jsou nositelé **lidského kapitálu**, který je souhrnem „znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe“. (Palán, *Lidské zdroje. Výkladový slovník*, s. 113). Jedná se tedy o zásobu všech nasbíraných poznatků, znalostí, dovedností, schopností i zkušeností, která je obsažena v pracovní síle. Souhrn, sladění a vzájemná interakce těchto atributů poskytuje významnou konkurenční výhodu na trhu. Řízení případně rozvoj lidských zdrojů v prvním desetiletí 21. století nahradilo personální řízení svým komplexním přístupem.

Personální řízení se jako pojem používalo k pojmenování procesů, které se týkaly řízení lidí v organizacích, zatímco **řízení lidských zdrojů** je „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, *Řízení lidských zdrojů*, 2007). Řízením lidských zdrojů se rozumí „oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniku) a jejich vztahy v rámci organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce.... Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je vytváření souladu

mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Cílem je úsilí o **zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas.**“ (Palán, 2002, s. 186 – 7) Podobně definuje cíl řízení lidských zdrojů i Průcha (2012), a to jako zajištění, „aby si organizace získala, rozvinula a udržela potřebné kvalifikované, kompetentní, oddané a motivované pracovníky. Znamená to zejména realizovat kroky směřující k předvídání budoucích potřeb pracovníků a ke zvýšení a rozvíjení jejich kompetencí, znalostí a dovedností.“ (Průcha, 2012, s. 223).

„**Rozvojem lidských zdrojů** rozumíme zvyšování těch znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností jednotlivců tak, aby byli schopni uspokojit potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů a současně aby si jako lidé dokázali udržet svou individuální integritu a sociální, občanskou a osobnostní suverenitu.“ (Palán, 2002, s. 113).

1.2 Strategický rozvoj lidských zdrojů

„Strategický rozvoj lidských zdrojů znamená takové zavádění, vyřazování, modifikování, řízení a usměrňování procesů, které všechny jedince i týmy vybavuje dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují, aby byli schopni plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací.“ (Armstrong, str. 443)

Armstrong dále rozvádí myšlenku nutnosti úzkého propojení strategie rozvoje lidských zdrojů s celofiremní strategií tak, že strategický rozvoj lidských zdrojů představuje široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může přispět k uskutečnění podnikových strategií. Jeho základním cílem je zvýšit schopnost lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem konkurenční výhody. Z tohoto pohledu se jedním ze základních cílů jeví zabezpečení toho, aby firma měla pro uspokojování svých současných a budoucích potřeb k dispozici správnou kvalitu lidí. Tohoto stavu lze dosáhnout vědomým a plánovitým vytvářením promyšleného a komplexního rámce pro rozvíjení lidí, tzn. prostředí, v němž jsou spolupracovníci podporováni v úsilí o vzdělávání a rozvoj. V takovéto **kultuře vzdělávání** lze lépe podněcovat, kultivovat a podporovat snahu spolupracovníků se dále vzdělávat a rozvíjet. Nejde o nějaké nařízení, pokyn nebo zadání ze strany vedoucích pracovníků, ale o uvědomělé a vnitřně samostatné rozhodnutí každého pracovníka, projev vlastní vůle se dále vzdělávat. Důležitá je nejen

možnost účasti v jednotlivých vzdělávacích programech, ale o samostatně řízené učení, nikoliv vyučování, o budování dlouhodobých schopností, nikoliv krátkodobě použitelných. Kultura vzdělávání v organizaci podněcuje samostatné a na vlastním rozhodnutí postavené učení, které je charakteristické tím, že pracovníci „aktivně vyhledávají a osvojují si znalosti a dovednosti, které přispívají k dosahování cílů organizace“ (Tamtéž, str. 502).

1.3 Učení, vzdělávání a rozvoj

Učení lze charakterizovat jako „proces záměrného navozování činností vedoucí k získávání, rozšiřování a rozvíjení znalostí a dovedností učícího se jedince vedoucí k relativně trvalé změně struktury osobnosti, vč. jejích znalostí, dovedností, postojů, hodnot a chování.“ (Palán, Langer, 2008, s. 43)

Kvalifikace je souhrnem nejen veškerých vědomostí, znalostí, dovedností, schopností, ale i zkušeností a návyků potřebných k získání způsobilosti k výkonu určitého povolání nebo funkce. Tato způsobilost se většinou získává přípravou na povolání formou absolvování příslušné školy s navazující praxí, a to případně i v průběhu dalšího vzdělávání.

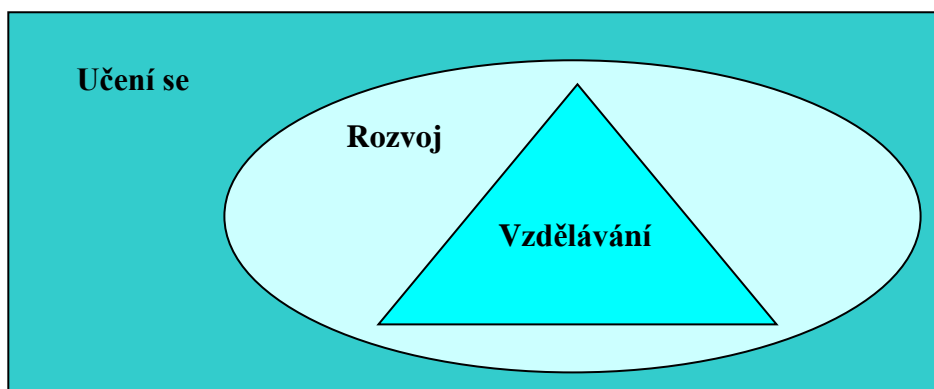
Kompetence, případně **klíčové kompetence** je pojem významově mnohem komplexnější, neboť znamená schopnost prakticky využít kvalifikace, tedy stát se zaměstnatelným. Klíčové kompetence k určité profesi přinášejí člověku nejen možnost získat zaměstnání, ale jsou i významnou konkurenční výhodou na trhu práce, lze je dále prohlubovat a rozvíjet.

Rozvoj je „vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností.“ (Armstrong, 2007, s. 470)

Vzdělávání je procesem „uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, utváření morálních rysů a osobitých zájmů a postojů člověka.“ (Palán, Langer, 2008, s. 40). Zcela jednoduše definuje vzdělávání i Armstrong, a to jako „proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“ (2007, s. 461).

Vzdělávání dospělých lze vnímat buď jako vzdělávací proces nebo vzdělávací systém. Ve **vzdělávacím procesu** jde o „proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončily školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce“ (Palán, Langer, 2008, s. 41), zatímco **vzdělávací systém** znamená „systém institucionálně organizovaných i individuálních (sebevzdělávacích) vzdělávacích aktivit, které nahrazují, doplňují, rozšiřují, inovují, mění nebo jinak obohacují počáteční vzdělání dospělých osob, které záměrně a intencionálně rozvíjejí své znalosti a dovednosti, hodnotové postoje, názory, zájmy a jiné osobní a sociální kvality, potřebné pro plnohodnotnou práci a plnění svých sociálních rolí.“ (Tamtéž, s. 41). Vzdělávání dospělých se uskutečňuje buď prostřednictvím řádného školského vzdělávání dospělých formou distančního nebo kombinovaného vzdělávání nebo dalším profesním, případně občanským či zájmovým vzděláváním (Bednaříková, Kapitoly z andragogiky 1, s. 56). Malach (Vybrané problémy andragogiky, 2005, s. 37) doplňuje, že vzdělávání dospělých zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity, veškeré vytváření vědomostí a dovedností a dotváření osobnosti (výchovu) dospělého člověka. Člověk samotný však není v tomto procesu pasivním subjektem, právě naopak. Beneš (Andragogika, 2003, s. 19) tvrdí, že vzdělávání dospělých je nabídka, kterou využívá dospělý podle svých potřeb nebo pod tlakem okolností a spíše dospělého člověka doprovází, než se ho snaží řídit a nezahrnuje veškeré učení dospělého.

Obrázek 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

1.4 Řízení a rozvoj lidských zdrojů podle kompetencí

Kompetence je jedinečná „schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“ (Veteška, Tureckiová: Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí s. 21)

Kompetenci lze vnímat ve dvojitým významu:

„**Kompetence jako oprávnění** – v tomto smyslu se termín v česky psaných textech a v běžných konotacích užívá déle. Rozumí se jím možnost jednotlivce nebo skupiny lidí přijímat rozhodnutí (rozhodovat) a v tomto významu tedy vyjadřuje rovněž možnost, obvykle spojenou s vyšší či významnější pozicí jednotlivce ve společenské struktuře nebo organizační hierarchii, ovlivňovat svým jednáním jednání jiných lidí, tj. vlastně ztotožnění pojmu kompetence s termínem pravomoc.“

„**Kompetence jako specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů a dále například postojů**, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho aspirací ve všech hlavních oblastech života, tj. také v kontextu trhu práce, a to ve formě profesního uplatnění a zaměstnatelnosti.“ (Tureckiová, Rozvoj a řízení lidských zdrojů, 2009, s. 35-36)

Jak Tureckiová dále uvádí, dokáže-li jedinec efektivně nakládat se svými „individuálními zdroji“ a průběžně je rozvíjí, zvyšuje se pravděpodobnost jeho úspěchu, a tím i jeho hodnota a cena, a to nejenom na trhu práce, ale i v osobním a rodinném životě.

Do celkového edukačního prostředí se zařazuje i firma, zaměstnavatel. Svou významnou úlohu přitom hrají manažeři a vedoucí pracovníci, kteří umožňují, orientují, podporují a motivují své pracovníky v dalším vzdělávání a rozvoji.

„Termín **podnikové (firemní) vzdělávání** se běžně používá pro označení souhrnu vzdělávacích akcí zajišťovaných podnikem, respektive k tomu vyhrazeným podpůrným podnikovým útvarem (obvykle část personálního útvaru nebo samostatný útvar vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů) nebo zmocněným pracovníkem (v ideálním případě kvalifikovaným podnikovým andragogem).“ (Veteška, 2008, s. 13)

Podnikové vzdělávání, jež zahrnuje trénink, školení, semináře, výcvik i rozvojové aktivity, zaměřené na budoucí potřeby výkonu a uplatnění pracovníků v organizaci, je však nutno vidět v širších souvislostech. Vedle vlivu podnikového vzdělávání na růst znalostí, uplatnitelnosti a následně i na sociálně-ekonomické podmínky, se takto koncipované vzdělávací aktivity řadí do kontextu celoživotního vzdělávání. I když vzdělávání a rozvoj pracovníků tvoří mnohdy nemalou nákladovou položku, je především investicí do rozvoje organizace právě skrz rozvoj jejích pracovníků. Z tohoto pohledu totiž pracovníci nejsou vnímáni jen jako „zdroj“, řadící se na úroveň výrobních prostředků, tedy pracovních prostředků a pracovních předmětů, ale stávající se nejcennějším kapitálem, který firma má a který představuje nejdůležitější konkurenční výhodu.

1.5 Učí se organizace

„Učí se organizace představuje takovou organizaci, v níž lidé mohou systematicky rozvíjet svoji schopnost tvořivého myšlení a jednání jako jednotlivci i členové týmů, v nichž se společně učí a učí se učit.“ (Barták, Skryté bohatství firmy, 2006, s. 83)

Učí se organizace však nejedná pouze altruisticky bez ohledu na ekonomický přínos, ale očekává v budoucnu zhodnocení své investice. Strategie učící se organizace tedy směřuje k zhodnocení lidského kapitálu a k návratnosti investice vložené do vzdělávání a rozvoje svých lidí. Nutným předpokladem je však „ochota a schopnost sebeřízení vlastního rozvoje jedincem, který se dokáže na základě sebereflexe samostatně a cíleně rozvíjet a který je schopen postupně přebírat i odpovědnost za svůj rozvoj. Zainteresováním lidí na rozvoji znalostí může firma získat možnost flexibilnějšího a variabilnějšího využívání jejich potenciálu, může rozšířit delegování, zlepšovat pracovní morálku, produktivitu, výkonnost a efektivitu práce, snižovat fluktuaci a nemocnost, orientovat se na vyšší přidanou hodnotu výrobků a služeb.“ (Barták, Vzdělávání ve firmě, 2007, s. 104)

Investice do vzdělávání a rozvoje mohou přinést jednu nebo více z následujících výhod:

- zlepšují individuální, týmový i podnikový výkon v podobě výstupů, kvality, rychlosti a celkové produktivity;

- přitahují vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízejí příležitosti ke vzdělávání a rozvoji zvyšující úroveň jejich schopností a zlepšující jejich dovednosti;
- nabízejí příležitosti k rozvoji k růstu a rozvoji pracovní kariéry;
- rozšiřují okruh dovedností pracovníků a tím zlepšují operační flexibilitu;
- zvyšují loajalitu pracovníků možností ztotožnit se s posláním a cíli organizace;
- napomáhají při řízení změn tím, že zvyšují porozumění pro důvody změny a vybavují lidi znalostmi a dovednostmi, které potřebují pro adaptaci na nové situace;
- vybavují liniové manažery dovednostmi, potřebnými k řízení a rozvíjení lidí;
- pomáhají vytvářet pozitivní klima v organizaci.

1.6 Systém vzdělávání a rozvoje v organizaci

„Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných a budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů.“ (Armstrong, 2007, s. 461)

Systematické vzdělávání pracovníků je souhrn vzdělávacích aktivit a programů, které vycházejí ze zásad politiky vzdělávání, sledují strategické cíle ve vzdělávání a opírají se pečlivě vypracované organizační předpoklady pro realizaci vzdělávání ve firmě.

Celý proces začíná **identifikací potřeb vzdělávání** pracovníků organizace, následuje fáze **plánování vzdělávání** a vlastní proces **realizace vzdělávání**. Tyto tři fáze ukončuje **vyhodnocení (evaluace) vzdělávacího procesu**, jehož výsledky pak následně ovlivní další cyklus vzdělávání.

1.6.1 Identifikace potřeb vzdělávání

„Všechny vzdělávací aktivity musejí být založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. Je třeba definovat účel těchto aktivit a to je možné pouze tehdy, když jsou

identifikovány a analyzovány potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců.“ (Armstrong, str. 503)

K tomuto tvrzení se připojuje i Barták (2007, s. 19 - 20) tím, že cílem analýzy vzdělávacích potřeb je zjištění, co chybí jednotlivcům a týmům v organizaci z hlediska požadovaných způsobilostí. Přitom se porovnává, jakými kompetencemi jednotlivci i týmy v současné době disponují a jakými by z hlediska požadavků na příslušná pracovní místa disponovat měli. Výsledkem porovnání je zjištění rozdílu mezi očekáváním a skutečností včetně návrhu způsobu a opatření, jak tento deficit zmenšit. Cílem této analýzy potřeb tedy je nejen zjištění rozdílu mezi současným a požadovaným výkonem, ale i formulace návrhu, jaký obsah vzdělávání případně které metody a formy by mohly pomoci k pozitivní změně včetně priorit požadavků na vzdělávání a rozvoj, identifikace silných a slabých stránek jak jednotlivých pracovníků, tak i celých týmů (tzv. SWOT-analýza), porovnání popisů kompetencí s dohodnutými standardy a v konečném důsledku i podpora osobního a týmového rozvoje. Koubek (2007) tvrdí, že potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělání je představována jakoukoli disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co vyžaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn.

Armstrong (2007) však zároveň upozorňuje, že za identifikaci potřeb vzdělávání v konkrétní organizaci nelze považovat tzv. „model deficitu“, tedy rozdílu mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat. Armstrong pokračuje v úvaze o diagnóze vzdělávacích potřeb, že vzdělávání je něco mnohem víc. Vzdělávání se zabývá přípravou lidí na to, aby byli **i v budoucnu** schopni a ochotní převzít další úkoly, povinnosti a zodpovědnost, a to získáváním nových a prohlubováním stávajících znalostí, rozvojem všestranných schopností a zkušeností tak, aby byli připraveni na nové požadavky práce a byli schopni přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí.

Suchý (Dva motory firemního vzdělávání, HR management, 2010, s. 5) obohacuje tento pohled ještě i o aspekt motivace k dalšímu vzdělávání: „Obvykle se uvádí, že východiskem firemního vzdělávání jsou potřeby firmy. To je však hodně neúplný pohled. Učení a vzdělávání je poháněno dvěma motory. Jedním jsou potřeby firmy a z nich odvozené požadavky na znalosti a dovednosti vedoucích a zaměstnanců. Druhým motorem je potřeba lidí uplatnit a rozvíjet svůj potenciál. V podnicích se

bohužel často ví pouze o tom prvním motoru a je snaha ho udržet v chodu. Dvumotorové letadlo firemního vzdělávání pouze s jedním spuštěným motorem není ovšem příliš stabilní a je otázka, jak daleko, jak rychle a kam doletí.

Potřeby firmy jsou obecně dány vizí budoucnosti, její strategií a firemními hodnotami. Tyto tři dokumenty vytvářejí rámec pro řešení pracovních situací. A opakující se situace, do nichž se zaměstnanci a vedoucí dostávají, jsou tím, co konec konců předurčuje potřebu lidí s určitými znalostmi a schopnostmi. Pokud takové lidi ve firmě nemáme, jsou dvě možnosti, jak je získat. Buď vzdělávat a rozvíjet ty dosavadní, nebo si najmout nové. Nemusíme tedy za každou cenu vzdělávat lidi, kteří se vzdělávat a měnit k lepšímu nechtějí, což je podle zkušeností velké úskalí vzdělávání i koučování... Jsou ale také lidé, kteří sami pociťují svoji osobní potřebu učit se a starat se o rozvoj svých schopností. Pro ně je nové poznání, sebezdokonalování a osobní růst životní hodnotou a prioritou.

Jak nastartovat druhý motor vzdělávání? ... Podporujme sebevzdělávání, sebezdokonalování, učení se při práci a sdílení nejlepších zkušeností. Vedme lidi k tomu, aby si ... vyjasňovali svoje představy o budoucnosti a tvořili svoje osobní vize, ke kterým bude směřovat jejich vzdělávání a osobní růst. Tím se pozná, kdo z vedoucích a zaměstnanců si uvědomuje svoji potřebu pracovat na sobě, učit se a růst a kdo je ochoten do toho investovat svůj čas, případně i svoje peníze.

Ideálem je, pokud osobní potřeby vzdělávání odrážejí i potřeby firmy. Lidé se v pracovním procesu dostávají do určitých standardních a opakujících se situací. Vědomě i nevědomě hledají způsoby, jak je lépe zvládat a jak být přítom v práci úspěšnější a tím se vlastně potřeby jednotlivce sladují se skutečnými potřebami organizace.“

Suchý pokračuje ve svém článku konstatováním, že se pracovníci někdy učí i věcem, které s činností firmy nijak přímo nesouvisí. V tom případě si však posilují a rozvíjejí svoji schopnost učit se a to už je pro firmu důležité. Z hlediska firmy jsou nejméně žádoucí lidé pasivní, kteří tvrdě hájí status quo, ničemu novému se učit nechtějí a brání se zuby nehty všem změnám.

V praxi se pro identifikaci potřeb vzdělávání obvykle analyzují následující údaje:

1. **Údaje o organizaci** – strategické záměry i krátkodobé cíle, struktura firmy, počet pracovníků, jejich struktura, pohyb, fluktuace, nemocnost, kvalifikace apod.
2. **Údaje o pracovních místech a činnostech** – popis pracovních míst a jejich specifikace, styly vedení, firemní kultura apod.
3. **Údaje o konkrétních pracovnících** – vzdělání, absolvované vzdělávací programy, záznamy z hodnotících rozhovorů apod.

„Identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a neméně obtížné je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce.“ (Koubek, 2007, s. 261)

Kvalifikaci a vzdělání dokážeme měřit pouze nedostatečnými způsoby jako například stupně ukončeného školního vzdělání nebo vyučení případně i délkou praxe v daném oboru. Důležitějšími ukazateli pro určení kompetence a způsobilosti pro výkon určitého povolání nebo pozice jsou však hlavně těžko měřitelné údaje jako například postoje, vlastnosti, talent, zkušenosti, schopnost rozhodovat a řešit problémy, aktivní přístup apod.

K analýze potřeb ve vzdělávání se využívají v hojné míře především dotazníky a rozhovory. Výhodou dotazníků je „možnost shromáždit v relativně krátkém čase velký objem informací od širokého vzorku respondentů“ (Barták, 2007). Dalšími nespornými výhodami je i malá náročnost na personální a materiální zdroje, jednoduché škálové hodnocení a anonymita, která umožňuje získat i hodnověrnější odpovědi. Nevýhodou je náročnost přesné, logické a odborné konstrukce kvalitního dotazníku, aby otázky v něm obsažené byly shodně pochopeny a bylo možno z nich odvodit relevantní výsledky.

Jinou metodou jsou rozhovory, které umožňují shromáždit informace a získat podrobnější odpovědi, navodit vzájemný vztah mezi tazatelem a dotazovaným a tím získat informace o skutečných problémech a jejich příčinách. Současně však může

dotazovaný svá vyjádření „filtrvat“ a poskytovat jen takové informace, o kterých si myslí, že je chce tazatel slyšet. Nezanedbatelná je i vyšší finanční, personální a časová náročnost. (Barták, 2007, s. 23 – 24)

1.6.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Na fázi identifikace potřeb vzdělávání plynule navazuje fáze plánování vzdělávání pracovníků. První úvahy, záměry a priority ve vzdělávání se objevují již při identifikaci potřeb vzdělávání, avšak při jejich plánování již tyto úvahy získávají konkrétnější rámec.

„Každý program vzdělávání a rozvoje je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn. Je důležité pečlivě zvážit cíle programu a vyjádřit je v podobě toho, jaké chování se od účastníků programu následně očekává na pracovišti.“ (Armstrong, 2007, s. 505)

Při plánování vzdělávání se postupuje podobně jako u plánování jakékoli iniciativy většího rozsahu. Plánován je nejen obsah konkrétních vzdělávacích programů a aktivit, ale také jejich rozpočet, personální zajištění, časová náročnost a vzájemná návaznost, metody a způsoby vzdělávání, množství a kategorie školených osob a následná evaluace.

Úvodem je jasně a srozumitelně zformulována

- základní myšlenka vzdělávání (proč),
- jeho obecné zásady (jak) a
- cíle (co).

Poté se hledá cesta ke splnění cílů:

- lidé (kdo bude účastníkem vzdělávání, cílová skupina, tým lektorů),
- procesy (např. obsah a metody vzdělávání, místo, termín, způsob hodnocení),
- úkoly (např. kdo, co a kdy zajistí) a
- prostředky (finanční, časové, prostorové).

1.6.3 Realizace vzdělávacího procesu

„Cílem by mělo být vytvořit logickou a promyšlenou strategii, obsahující plány vytváření a udržování atmosféry vzdělávání a vytváření a realizace doplňkových a vzájemně se podporujících vzdělávacích aktivit, jako jsou koučování a mentoring. U každé aktivity by měly být podrobně uvedeny její cíle, metody, které by se měly použít, časový rozvrh, jak je provázána s jinými vzdělávacími aktivitami, kdo je odpovědný (...) a argumenty svědčící pro tuto aktivitu v podobě zhodnocení nákladů a přínosů.“ (Armstrong, 2007, s. 506 – 7)

Vzdělávací programy se realizují různými formami a metodami, kterých je mnoho, vzájemně se doplňují a každá z nich má svá specifika při využití v konkrétních situacích, své výhody i nevýhody.

Stručný výčet metod s krátkou charakteristikou, které firmy využívají **přímo na pracovišti** (tzv. Learning-on-the-Job nebo také Learning-by-Doing):

a) **Instruktaž při výkonu práce (asistování)** je metodou nejčastěji využívanou pro zapracování nového pracovníka případně takového, který začíná vykonávat zcela nový pracovní úkol. Vedoucí pracovník pracovní činnost nebo postup předvede a zaškolovaný pracovník si tento úkon pozorováním a napodobením osvojí.

b) **Pověření úkolem (delegování)** – pracovník je pověřen splněním určitého úkolu, ke kterému má vytvořeny veškeré podmínky i dostatečné znalosti, schopnosti a zkušenosti a je současně vybaven i dostatečnou pravomocí.

c) **Rotace práce (job rotation)** „je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace.“ (Koubek, 2007, s. 269). Tím si pracovník prohlubuje své znalosti, rozšiřuje svůj okruh dovedností a rozvíjí své schopnosti.

d) **Mentoring, Coaching, Counselling** – metody, lišící se od sebe především mírou a kompetencí rozhodování vzdělávaného a vzájemnou interakcí mezi vzdělávatelem a vzdělávaným. V každé z této metod je však naprosto nutnou podmínkou motivace vzdělávaného k vlastnímu rozvoji a důvěra mezi ním a koučem nebo mentorem.

Coaching (koučování) je „zaměřeno na rychlé zlepšování dovedností, chování a výkonu, obvykle ve vazbě na práci vykonávanou v současnosti. Jádrem koučování je dobře členěný (strukturovaný) a účelový, k určitému cíli směřující dialog.“ (Armstrong, 2007, s. 467)

Mentoring je metoda, využívající „speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou pracovníka a poskytují pragmatické rady a soustavnou podporu.“ (Armstrong, 2007, s. 467)

Counselling je novější metoda vzdělávání, která spočívá ve vzájemném konzultování a ovlivňování mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným. Vzdělávaný pracovník se vyjadřuje ke všem problémům své práce, předkládá své vlastní návrhy řešení, přičemž školitel poskytuje zpětnou vazbu a podporu.

e) **E-learning** je „takový typ učení, při němž získávání a používání znalostí je distribuováno a usnadňováno elektronickými zařízeními“ (Průcha, Pedagogický slovník, 2003, s. 66). E-learning je možné definovat také jako „kombinaci výukové a výcvikové činnosti ve firmě a moderních informačních a komunikačních technologií“ (Mužík, Didaktika profesního vzdělávání dospělých, 2005, s. 151)

Metody používané v **interních i externích vzdělávacích programech:**

- a) **Přednáška** - určena k prezentaci znalostí příp. informací a jak uvádí Mužík (2005), je výhodná pro prezentace ucelených myšlenek větší skupině účastníků. Nevýhodou je pasivita role účastníka, který prakticky jen naslouchá.
- b) **Seminář** – je uceleným souborem přednášek obohacený většinou o diskuzi účastníků k tématu.
- c) **Workshop** – zaměřen více na praxi, řeší se spíše konkrétní a praktické případy a problémy, a to týmově.
- d) **Demonstrování** – obohacuje zprostředkovávaná fakta a informace názorným způsobem většinou s využitím prostředků ICT ve výukových dílnách nebo na тренаžérech.

- e) **Případové studie** – využívají se především pro vzdělávání managementu nebo tvůrčích pracovníků, neboť se řeší skutečné nebo fiktivní problémy formou samostatné práce s následnou prezentací v plénu nebo v menších skupinkách s využitím např. **brainstormingu** nebo **brainwritingu**, přinášejícího většinou zcela nové a překvapivé pohledy na řešený problém.
- f) **Hraní rolí** neboli **inscenační metoda** se více zaměřuje na rozvoj praktických schopností účastníků, protože je zaměřena na procvičení reálné situace z praxe (Bednaříková, Kapitoly z andragogiky 2, 2012, s. 72) K řešení je většinou zadána určitá problematická situace a účastníci v ní vystupují v předem určených rolích. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role, poznání interakce v mezilidských vztazích, v konfliktech nebo při vyjednáváních. Velmi podobná je i metoda **modelových rozhovorů**, která se orientuje především na dialog opět v předem určených rolích.
- g) **Outdoor training** je vzdělávací metodou spojenou s pohybovými aktivitami v přírodě. Metoda je vhodná především pro stmelení týmu (**Teambuilding**).

„Moudré firmy dokážou pojmout vzdělávání jako dobře promyšlenou, připravenou a řízenou investici. Jiné zase jen reagují na to, co jim nabídnou vzdělávací agentury za co nejméně peněz. ... Moudré firmy si před plánováním vzdělávání vždy odpoví na několik základních otázek. Například jakých strategických cílů chtějí vzděláváním dosáhnout. Koho budou vzdělávat a v čem. Jak je to v souladu s kariérním plánem a plánem osobního rozvoje pracovníka. Jaký typ vzdělávání zvolí (přednášky, trénink, zážitkovou pedagogiku). Jak nejlépe připravit vybrané lidi na kurzy, aby si co nejvíce odnesli. Měly by také zvažovat, jak kvalitní program vyberou a od jaké agentury, jak bude agentura ručit za dohodnutý výsledek a zda se k tomu zaváže ve smlouvě.“ (Červený, *Rozdrté konkurenci vzděláním, Profit 16/2010, str. 34 – 35*)

1.6.4 Vyhodnocení vzdělávání

Kvalifikace, kompetence, vzdělání jsou kvalitativní charakteristiky, a tudíž velmi těžko kvantifikovatelné a obtížně hodnotitelné. Úroveň a přínos vzdělávacích programů v chování a jednání pracovníků je proto velmi těžké zjistit, a pokud ano, tak

nepřímo a mnohdy se nelze vyhnout ani subjektivitě v hodnocení. Některé kurzy, semináře a školení dávají sice možnost objektivního testování (jako například zákonem stanovená školení BOZP a PO nebo například jazykové kurzy), většinou však nelze kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů jako je výše zisku, pokles nákladů nebo zvýšení produktivity práce. S možnou kvantifikací evaluace souvisí i faktor času, tedy kdy lze hodnotit efektivitu vzdělávání, zda ihned po skončení vzdělávacího programu nebo s určitým časovým odstupem. Nejvhodnější se jeví evaluace rozčleněná na několik dílčích hodnocení nebo hodnocení z různých úhlů pohledu – z hlediska účastníka, zadavatele, vzdělavatele, zákazníka, kolegy apod.

Kirkpatrick (1994, v Armstrong, 2007, s. 508 – 9) doporučuje čtyři úrovně evaluace:

Úroveň 1: Reakce - Zkoumá se bezprostřední reakce a názor účastníků vzdělávací akce prostřednictvím formuláře s určením hodnotící škály.

Úroveň 2: Hodnocení poznatků - Získávají se informace o tom, jaké znalosti a do jaké míry si účastníci osvojili, jaké dovednosti se naučili nebo zlepšili a do jaké míry se změnily jejich postoje dle předem stanovených cílů.

Úroveň 3: Hodnocení chování - Hodnotí se, jak se změnilo chování účastníků po návratu na pracoviště. Po určité době se posuzuje, nakolik bylo dosaženo cílů vzdělávání, které se týkají změn v chování a jednání účastníků vzdělávacího programu a v aplikaci nabytých znalostí a dovedností.

Úroveň 4: Hodnocení výsledků - Posuzuje se efekt vzdělávání z hlediska jeho nákladů, a to jak významně přispěly ke zvýšení výkonu oproti stavu před zahájením vzdělávání, například nárůstem obrátu, zvýšením produktivity práce, snížením úrazovosti. Upřednostňuje se kvantifikovatelná forma hodnocení.

2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI DM DROGERIE MARKT

2.1 Historie a stručný profil společnosti

Firma dm drogerie markt byla v České republice založena v roce 1992 jako 100%ní dceřiná společnost rakouské dm. Je řetězcem maloobchodních prodejen, zabývajících se prodejem drogistického a příbuzného sortimentu. Koncept samoobslužného prodeje je obohacen volným výběrem zboží i u sortimentu, u kterého je zákazník v jiných drogistických prodejnách tradičně obsluhován odborným personálem jako například u dekorativní kosmetiky a parfémů. Otevření první prodejny v Českých Budějovicích v roce 1993 se setkalo s velkým ohlasem (viz obr. 2).

Obrázek 2: Otevření první prodejny dm v Českých Budějovicích, Sokolská ul.



Zdroj: Archiv dm

V čele firmy stojí dva jednatelé a vedení společnosti tvoří i 5 prokuristů, kteří jsou vedoucími určitého resortu (např. marketingu & nákupu, logistiky apod.) a současně zodpovědní za konkrétní region České republiky. Rozhodnutí v určitém

resortu a svěřeném regionu prosazuje příslušný leader svou pravomocí, v ostatních regionech prosazuje rozhodnutí svého resortu prostřednictvím dialogu s ostatními kolegy ve vedení firmy. Tato organizační struktura se nazývá maticovým uspořádáním. Maticová struktura je moderním, ale ne příliš obvyklým řešením organizační struktury. Předpokladem je nejen přesný popis procesů, úkolů, zodpovědnosti a pravomoci jednotlivých resortů a oddělení, ale klade i vysoké nároky na odborné znalosti a schopnosti vedoucích pracovníků, především na schopnost vést dialog ve prospěch celku. Výhodou je posílení rozvoje schopností a dovedností, protože účastí v různých projektech získávají pracovníci řadu nových poznatků a dovedností a poznávají různé činnosti organizace, které přímo nepatří do oblasti jejich vlastní pracovní náplně, zvyšuje se jejich motivace a tak vzniká pocit sebeuplatnění a individuální odpovědnosti za výsledky celého týmu (Bělohávek, Management, 2001, s. 120).

Maticová struktura firmy dm drogerie markt je přehledně znázorněna na obrázku č. 3. V minulém obchodním roce 2011/2012, který skončil k 30. 9. 2012, se obrat firmy dm drogerie markt Česká republika zvýšil o 5,47 % na 6,208 mld. Kč, čímž si firma upevnila své postavení na trhu mezi drogistickými řetězci. Díky ambiciózní expanzi 14 nových filiálek disponovala firma dm ke konci minulého obchodního roku 210 filiálkami, přičemž čtyři z nich byly zregenerovány příp. přesídleny do nových prostor a vytvořila 250 nových pracovních míst. V tomto obchodním roce 2012/2013 se plánuje otevření dalších 10 nových prodejen. Jasně odlišení dm od ostatních konkurenčních řetězců je vyjádřeno i v základním claimu firmy dm „Zde jsem člověkem, zde nakupuji“, ojedinělou firemní filozofií, kde člověk je vždy v popředí pozornosti, v centru zájmu, a to nejen jako zákazník, ale i jako zaměstnanec, spolupracovník nebo obchodní partner. Firma dm se ve velké míře věnuje i trvalé udržitelnosti rozvoje, tzv. CSR aktivitám a příkladnému působení v okolí.

(Bilanční tisková konference, Praha, 18. října 2012, 12.00 h)

2.2 Vzdělávání v dm drogerii markt

„Zde jsem člověkem, zde si cení mých znalostí i schopností a podporují můj všestranný rozvoj.“

Modifikace původního claimu společnosti dm drogerie markt „Zde jsem člověkem, zde nakupuji“ výstižně vyjadřuje postoj firmy ke vzdělávání a k rozvoji svých zaměstnanců. Firma dm drogerie markt je především maloobchodním řetězcem drogistických prodejen, a proto se první edukační programy soustředily výlučně na výuku praktických činností na prodejně, zbožíznalství a prodejní dovednosti. Po několika málo letech v důsledku prudkého rozvoje firmy a maloobchodní sítě však toto praktické školení přestává stačit a vzdělávací moduly se začínají soustředit i na rozvoj manažerských schopností, nejprve však nárazově a nekoordinovaně. Brzy je však vytvořen systém vzdělávacích programů, který je zaměřen na jednotlivé skupiny zaměstnanců podle oboru činnosti a stupně řízení. Firma dm důsledně dodržuje zásadu učení se praxí a předávání zkušeností navzájem v pracovních týmech. Postupně vzniká skupina interních školitelů a trenérů, kteří se vedením vzdělávacích programů zabývají mimo svou hlavní pracovní náplň.

Firma dm drogerie markt klade důraz především na vzdělávání a rozvoj odborných znalostí, schopností, na získávání a výměnu zkušeností, na rozvoj osobnosti a sebepoznání, a to prioritně v přímé souvislosti s pracovní činností. Nejedná se o pouhé školení a výcvik praktických dovedností v pracovním procesu, ale především o získávání, prohlubování a rozvoj tvrdých i měkkých manažerských schopností (znalosti ekonomických ukazatelů a schopnost je interpretovat v řídicí činnosti, znalost a schopnost použití různých stylů vedení v různých situacích a podmínkách a použití adekvátních nástrojů řízení v praxi, dále týmová spolupráce, projektové řízení apod.) a o možnost se osobnostně dále rozvíjet.

Firma dm ČR získala v roce 2010 finanční prostředky na podporu vzdělávání svých zaměstnanců z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v celkové výši 4,28 mil. Kč s termínem čerpání na dva roky, tj. do 31. 3. 2012, na rozvoj komunikačních, prezentačních a prodejních dovedností, ke zkvalitnění manažerských schopností a prohloubení odborných znalostí i na zvýšení úrovně počítačové gramotnosti vlastních zaměstnanců z řad středního managementu, administrativy a především spolupracovníků prodejen.

2.3 Vzdělávání a rozvoj v etickém kodexu firmy

V etickém kodexu firmy nazvaném „Zde jsem člověkem“ je poměrně jednoduše, v několika málo větách, zato ideově do hloubky formulována filozofie firmy. Jsou zde uvedeny základní zásady společenství a nástroje řízení firmy a vedení lidí. Se zpracovávaným tématem diplomové práce jsou úzce spojeny následující dvě teze:

„Jako ekonomické společenství vnímáme trvalou výzvu uspořádat naši společnost tak, abychom...

- ... zušlechťovali spotřebitelské potřeby našich zákazníků,
- ... nabízeli spolupracovníkům možnosti rozvoje a
- ... jako společnost působili ve svém okolí vždy příkladně.“

(Zde jsem člověkem, Filozofie dm, dm r. 2010, s. 17)

„Chceme pomoci našim spolupracovníkům poznat rozsah a strukturu naší společnosti a každému poskytnout jistotu, že je ve svém úkolu objektivně vnímán... Chceme dát všem spolupracovníkům možnost

- ... vzájemně se od sebe učit
- ... chovat se k sobě jako člověk k člověku
- ... uznávat individualitu druhých,

abychom vytvořili předpoklady k ...

- ... poznání sebe sama a vůli rozvíjet se a
- ... možnosti ztotožnit se se stanovenými úkoly.“

(Tamtéž, str. 43)

Pro uspokojení potřeb zákazníků je důležité nejen mít zboží na správném místě, ve správný čas, ve správném množství a za správnou cenu, ale především disponovat odborně zdatnými a motivovanými prodavačkami a prodavači, kteří ovládají kromě své odbornosti také obecné zásady prodeje a jednání se zákazníky.

2.4 Kultura vzdělávání v dm

Kultura učení a vzdělávání v dm je neoddělitelnou součástí firemní kultury. K pozitivnímu vnímání je zapotřebí stanovit takové procesy, které dávají spolupracovníkům poznat smysluplnost firmy, identifikovat svou vlastní roli v organizaci a individuální přínos při tvorbě hodnot. Jak zmiňuje Armstrong (2007, s. 502), lze tento předpoklad realizovat v následujících krocích:

1. Vytvořit a sdílet vizi – víru v žádoucí budoucnost a víru v to, že k ní skutečně dojde.
2. Posilovat pravomoci pracovníků – poskytovat „podporovanou autonomii“; svobodu pro pracovníky, aby v určitých hranicích řídili svou práci (politika a očekávané chování), ale aby se jim v případě potřeby dostávalo pomoci.
3. Přijmout nápomocný, usnadňující styl řízení, v němž odpovědnost za rozhodování je co možná nejvíce postoupena pracovníkům.
4. Nabízet pracovníkům příznivé prostředí pro vzdělávání, v němž lze odhalovat a využívat schopnosti se vzdělávat, například síť spolupracovníků (kolegů), podporující politika a systémy, vyhrazený čas pro učení a vzdělávání.
5. Používat metody koučování, aby docházelo k objevování a rozvíjení talentů jiných lidí tím, že budou pracovníci podněcováni k rozpoznávání nabízejících se možností a k hledání svých vlastních řešení problémů.
6. Vést pracovníky radou, aby se vyrovnali s úskalími své práce, a poskytovat jim čas, prostředky a hlavně zpětnou vazbu.
7. Uznávat význam manažerů působících jako vzory chování: „Nový způsob myšlení a chování bude asi tak odlišný proto, že budete muset vidět, jak věci vypadají, dříve, než si představíte sami sebe, jak je vykonáváte. Musíte vidět nové chování a nové postoje u jiných lidí, s nimiž se můžete ztotožňovat (Schein, 1990 v Armstrong, 2007)
8. Povzbuzovat vytváření sítí – společenství praktiků.
9. Spojovat systémy s vizí – zbavit se byrokratických systémů, které spíše vytvářejí problémy, než aby usnadňovaly práci.

Praktické vyjádření těchto předpokladů k uskutečňování kultury vzdělávání ve firmě dm jsou zakotveny v příručce firemní filozofie „Zde jsem člověkem“:

1. Participace všech spolupracovníků na plánování a procesu stanovení cílů

Procesy stanovení cílů a plánů, koncernově odsouhlasené v orientaci, směru, rozsahu a termínech, podporují celou společnost dle v jejím dalším hospodářském a organizačním rozvoji. Cíle znázorňují kvalitativní popis budoucích záměrů, plánování odráží s nimi spojené kvantitativní výsledky. Za cíle a plány zodpovídají vedoucí, vypracovávají je společně se svými spolupracovníky a odsouhlasují je uvnitř odborných oblastí i mezi nimi navzájem. (Zde jsem člověkem, 2010, s. 52)

Rytmičká vyhodnocování procesů a výsledků se zúčastněnými spolupracovníky nám pomáhají získávat hlubší náhled na otázky „co“, „jak“ a „proč“ a umožňují okamžité zavedení nových poznatků do práce. Tím se vedení a další vzdělávání ještě lépe přizpůsobuje člověku a práci. (Tamtéž, s. 53)

2. Soulad odpovědnosti a pravomoci

Každý spolupracovník jedná samostatně v rámci kompetence, kterou má vymezenou pro výkon své funkce. Tato pravomoc úzce souvisí se zodpovědností za přijatá rozhodnutí v rámci funkční oblasti. Pravidelně se opakujícím auditem popisu funkcí se aktualizují pravomoci konkrétních spolupracovníků a sladují se s jejich zodpovědností tak, aby měli dostatek volnosti k rozhodování ve vymezené oblasti odpovědnosti.

3. Vedení s podporou

Vedení slouží podpoře výkonu, individuálnímu rozvoji a posílení spolupráce. Různé fáze rozvoje člověka a organizace vyžadují rozdílné a přiměřené styly vedení. (Tamtéž, s. 58) Členové pracovních skupin se navzájem podporují ve výkonu i v sociální oblasti. Vedoucí přebírá zodpovědnost nejenom za výkon, ale i za sociální rozvoj skupiny a další vzdělávání pracovníků. Takové vedení vytváří příležitost k spoluzodpovědnosti pracovníků. Pro tento styl vedení je nezbytné společné stanovení cílů a plánování, společná práce i společné vyhodnocení díla. Spolupracovníci tím získávají vlastní zkušenosti a vedoucí jim k tomu musí vytvořit vhodné podmínky. Předpokladem je, že každý spolupracovník je motivován ke splnění úkolu, má zájem spolupracovat v týmu, má představu o splnění úkolu a má k tomu dostatek znalostí, schopností a zkušeností a zároveň je iniciativní.

4. Efektivní systém vzdělávacích programů pro všechny úrovně řízení

Všechny procesy vzdělávání a dalšího vzdělávání jsou koncipovány tak, aby zprostředkovávaly vědomosti, chování a dovednosti pro bezprostřední použití

v praxi. Spojit práci a učení je všeobecnou zásadou pro všechny procesy vzdělávání a dalšího vzdělávání v dm. Principy učení dospělých tvoří základ pro možnost trvalého využití zkušeností a vědomostí. Personální rozvoj je integrován do vedení. Konkrétní kroky pro vzdělávání a další vzdělávání se dohodnou při každoročně vedených hodnoticích rozhovorech mezi vedoucím a spolupracovníkem, v dm nazývaných rozhovorech o potenciálu. Programy vzdělávání a dalšího vzdělávání podporují lidi v úsilí, aby byli schopni vyhovět požadavkům a úspěšněji zvládnout základní úkoly vyplývající z vykonávané pozice, umožňují další osobnostní rozvoj a vytvářejí základ pro rozšíření aktuální funkčního rozsahu. Nabídka vzdělávacích programů se tvoří s přispěním vedoucích a odpovídá budoucím požadavkům organizace. (Tamtéž, s. 67)

5. Možnosti rozvoje spolupracovníků - kariérové plány

Lidé dostávají ty nejlepší šance dále se rozvíjet ve svých odborných úkolech a ve vedení. Vedoucí objasňuje svým spolupracovníkům předpoklady pro možný kariérový růst. Rozhovory o potenciálu i o vztazích jakožto institucionalizované nástroje vedení vnášejí jasno do individuální situace vedoucích i spolupracovníků. Rozhodnutí o povýšení přijímá disciplinárně nadřízený v dialogu s odborně nadřízeným obsazované pozice.

6. Rozhovor o potenciálu, o vztazích, zpětná vazba

Vedoucí dává spolupracovníkovi orientaci o výkonech ve vztahu k požadavkům a očekáváním. Podle skutečné situace se přijímají konkrétní dohody k opatřením pro rozvoj a podporu tak, aby spolupracovník byl schopen postupně naplno rozvinout svůj potenciál. V dm se k záznamu dohod při hodnoticím rozhovoru používá jednoduchý formulář, který slouží jako podklad pro návrh postupu při dalším vzdělávání konkrétního spolupracovníka a pro volbu vhodného vzdělávacího programu.

7. Kultura firmy a zásady společenství

Role člověka v organizaci, etika chování a jednání mezi spolupracovníky je vyjádřena následujícími sedmi zásadami:

- a) **Každý člověk je rovnocenný.** Na všech pozicích pracují lidé, jimž jsou propůjčeny rozdílné pravomoci. Nezávisle na pozici se jedná vždy o člověka s individuálními potřebami. Na tomto postoji je založena naše spolupráce.

- b) **Každý člověk je brán vážně.** Každý člověk si tvoří svůj vlastní názor a svůj vlastní úsudek na věc. Seriózní výměna názorů podporuje další rozvoj firmy.
- c) **Moc slouží vývoji.** Vedoucí používají svou moc, která jim byla propůjčena podle pozice, k vytvoření rámcových podmínek, ve kterých se mohou lidé i organizace rozvíjet. Podporuje se potenciál každého spolupracovníka pro jeho využití ve společnosti.
- d) **Vedoucí pracují na svém rozvoji a integritě.** Autentická funkce vzoru a osobní rozvoj vedoucích je základem pro účinné impulsy k rozvoji spolupracovníků. Vedoucí pracovníci jsou si vědomi toho, že se denně setkávají s různými nabídkami materiálního a nemateriálního charakteru. Jsou neustále vyzýváni k nacházení nástrojů a způsobů chování, jak odolat působení těchto nabídek. Vývoj spolupracovníků je podmíněn osobnostním rozvojem vedoucích.
- e) **Všichni lidé v organizaci pečují o vztahy plné důvěry.** Dostat a dát důvěru je základním kamenem pro spolupráci všech lidí ve firmě. Tím je umožněno jednání s vlastní odpovědností.
- f) **Platí principy otevřenosti v rámci firmy, transparentnosti a upřímnosti.** Každý spolupracovník má přístup ke všem informacím, které pro svou činnost potřebuje, aby mohl jednat ve smyslu celku.
- g) **Všichni lidé se k sobě chovají přátelsky.** Soulad mezi dohodou a jednáním je základem pro rozvoj spolupráce plné důvěry. (Tamtéž, s. 44 – 45)

8. Projektové týmy a pracovní skupiny

Spolupráce se realizuje a rozvíjí na širší bázi, a to v podmínkách pracovních skupin, které vznikají za účelem řešení opakujících se úkolů a kterých se účastní spolupracovníci z různých oddělení a filiálek. Jinou, časově ohraničenou organizační rovinou, je i projektový tým, který je vytvořen s cílem vyřešit iniciativu většího rozsahu přesahující kompetence jednoho resortu příp. oddělení.

9. Přehledná organizační struktura firmy včetně maticového systému řízení, organigramů a popisů funkcí

Hovoří-li se ve většině organizací o **organigramu**, mluví se o převážně o více či méně přehledném systému obdélníků, označujících jednotlivé pozice, a navzájem propojených do soustavy vztahů podřízenosti a nadřízenosti, jde tedy o schématické znázornění struktury organizace. Organigram dm však byl a je výjimečný. Uměleckým

ztvárněním organizace dm je lidem umožněno vnímat firmu jako živoucí organismus, ve kterém stojí zákazník v centru, jak se lze dočíst v příručce dm „Zde jsem člověkem“.

Obrázek 4: Ztvárnění organigramu firmy dm drogerie markt



Zdroj: Zde jsem člověkem, s. 34

Popis funkcí popisuje jednotlivé činnosti konkrétní pozice včetně zodpovědnosti a pravomoci a slouží k orientaci a k dalšímu rozvoji v průběhu profesní dráhy každého spolupracovníka v dm. Spolupracovník a vedoucí tak mají jasno o nutných znalostech a schopnostech, které daná pozice vyžaduje.

V dm vznikla zvláštní forma maticové organizace, tzv. „**otevřená maticová struktura**“. V maticové organizaci se kříží dimenze vedení s dimenzí spolupráce. Průsečíkem jsou konkrétní lidé, kteří jsou neustále konfrontováni s důsledky svého výkonu vedení a spolupráce. Členové vedení přebírají zodpovědnost za region a současně za konkrétní resort. Nesou tím operativní zodpovědnost za strategická rozhodnutí v rámci svěřeného resortu, například logistiky nebo expanze, a současně za určitý počet filiálek v daném regionu. Kromě toho jsou v pozici prokuristů i spoluzodpovědní za tvorbu a realizaci strategického rozvoje celé firmy.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ V DM DROGERIE MARKT

3.1 Strategický výhled rozvoje firmy dm na léta 2013 – 2015

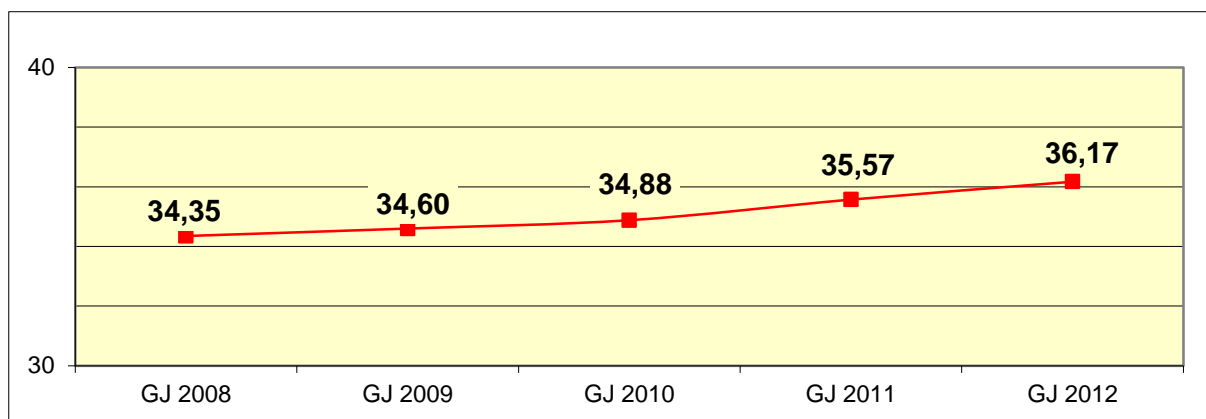
Cílem této kapitoly je porovnat firemní strategii s vnějšími a vnitřními faktory a trendy personálního managementu a vyzdvihnout relevantní souvislosti se strategií resortu lidských zdrojů, zejména v personálním vzdělávání, včetně adekvátních cílů v této oblasti na obchodní rok 2012 – 2013.

3.1.1 Vybrané vnější globální faktory a trendy personálního managementu

Demografické stárnutí obyvatelstva významně ovlivňuje i orientaci personálního managementu. Je to proces, ve kterém se zvyšuje podíl seniorů a snižuje podíl dětí mladších 15 let. Počet lidí v produktivním věku lze sice na určitou dobu ovlivnit postupným zvyšováním hranice odchodu do důchodu například až na 70 let, přesto však nutno i do budoucna počítat s nedostatkem mladých lidí a se zaměstnáváním starších zaměstnanců. V dm pracuje v provozu v nejmladší věkové kategorii 15 – 20 let pouhých 29 zaměstnanců, tj. 2,6 % z jejich celkového počtu, v kategorii 21 – 25 let 129 zaměstnanců, tj. 11,7 %. Ve starší věkové kategorii 45 – 50 let pracuje v provozu 76 zaměstnanců, tj. 6,9 % z celkového počtu zaměstnanců provozu. Ve vyšších věkových kategoriích 51 – 55 let 32 zaměstnanců, tj. 2,9 % a nad 55 let 20 zaměstnanců, tj. 1,8 % z celkového počtu zaměstnanců provozu. Celkový počet mladších zaměstnanců do 25 let v provozu je tedy 158 a celkový počet zaměstnanců starších 45 let v provozu je 128. (MA-Strukturdaten GJ 2011/12, dm, 2012)

Z následujícího grafu je patrné stabilní zvyšování průměrného věku aktivních zaměstnanců v průběhu několika let:

Graf 1: Vývoj průměrného věku aktivních zaměstnanců dm ČR v letech 2008–2012



Zdroj: MA-Strukturdaten dmCZ GJ 2011/12 per 30. 9. 2012

Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil na místním pracovním trhu lze do budoucna částečně řešit i zaměstnáváním imigrantů. V důsledku uvolnění pracovního trhu, prudkého rozvoje komunikačních a informačních technologií a globalizace firem roste potřeba kvalifikovaných a jazykově vybavených pracovníků. dm Česká republika je součástí evropského koncernu a firemní řečí je němčina. V dm ČR se však o multikulturalitě nedá hovořit, neboť zaměstnává pouhý zlomek cizinců (viz následující tabulka).

Tabulka 1: Národnost aktivních zaměstnanců dm ČR na konci minulého obchodního roku

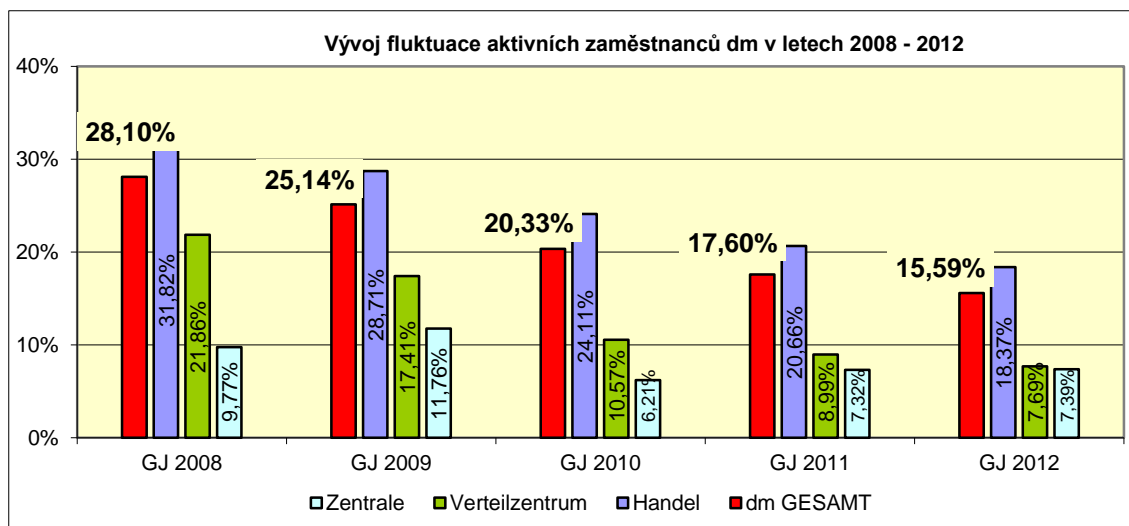
| Národnost aktivních zaměstnanců dm | Stav k 30.9.2012 | % |
|------------------------------------|------------------|-------------|
| Česká republika | 1 509 | 98,90% |
| Slovensko | 15 | 0,98% |
| Rakousko | 1 | 0,06% |
| Ukrajina | 1 | 0,06% |
| CELKEM | 1 526 | 100% |

Zdroj: MA-Strukturdaten dmCZ GJ 2011/12 per 30. 9. 2012

3.1.2 Vybrané vnitřní faktory a trendy v dm drogerii markt ve vztahu k řízení lidských zdrojů

Firma dm plánuje v dalších letech expanzi s čistým saldem přírůstku 10 nově otevřených prodejen včetně adekvátního nárůstu počtu zaměstnanců v provozu, avšak stabilizovaného počtu spolupracovníků v managementu i administrativě na centrále a v centrálním skladu. Tuto premisu lze doplnit velmi příznivým vývojem ukazatele fluktuace ve firmě dm, který se na konci uplynulého obchodního roku dostal až na 15,6 % (MA-Strukturdaten, 2012). Tento ukazatel se vypočítává podílem počtu odcházejících zaměstnanců v daném obchodním roce a součtem celkového stavu zaměstnanců na začátku obchodního roku včetně nově přijatých zaměstnanců v daném období. Pro procentuální vyjádření se tento podíl násobí 100. V dm má ukazatel fluktuace již po několik let výrazně pozitivní tendenci. Čím nižší je fluktuace, tím nižší je samozřejmě i výměna zaměstnanců a s tím spojené náklady na adaptaci a začlenění nových zaměstnanců do stávajících pracovních týmů a náklady na zaškolení a zapracování na nových pozicích. Níže uvedené tabulky dokumentují výsledek zavedení různých opatření směřujících ke stabilizaci zaměstnanců dm a jejich zájmu a ochotě spojit svůj pracovní život s firmou dm v delším časovém horizontu.

Graf 2: Vývoj fluktuace aktivních zaměstnanců dm ČR v letech 2008–2012



Zdroj: MA-Strukturdaten dmCZ GJ 2011/12 per 30. 9. 2012
Zentrale (centrála), Verteilzentrum (centrální sklad), Handel (provoz), dm GESAMT (dm CELKOVĚ)

Tabulka 2: Průměrná délka zaměstnání aktivních zaměstnanců dm ČR v letech 2008–2012

| Průměrná délka zaměstnání aktivních zaměstnanců dm | Stav k 30.9.2012 | Stav k 30.9.2011 | Stav k 30.9.2010 | Stav k 30.9.2009 | Stav k 30.9.2008 |
|---|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Provoz | 4,19 | 3,81 | 3,45 | 3,14 | 3,21 |
| Centrální sklad | 5,13 | 4,43 | 3,93 | 3,06 | 2,42 |
| Centrála | 6,53 | 6,10 | 5,29 | 4,87 | 4,84 |
| CELKOVĚ | 4,59 | 4,16 | 3,73 | 3,30 | 3,19 |

Zdroj: MA-Strukturdaten dmCZ GJ 2011/12 per 30. 9. 2012

3.1.3 Vliv vnějších a vnitřních faktorů na strategické cíle rozvoje lidských zdrojů

a) *Rozvoj a další vzdělávání spolupracovníků dm a transparentní cesta k povýšení*

Každý spolupracovník dm má právo dozvědět se pomocí zpětné vazby od svého odborného vedoucího hodnocení svého výkonu, výčet možností pro svůj rozvoj a budování kariéry v dm. Tuto zpětnou vazbu dostává průběžně, jednou za rok však komplexně během již výše zmiňovaného rozhovoru o potenciálu. Firma dm se snaží motivovat své spolupracovníky k využití možnosti povýšení do vyšších pozic a k průběžnému doplňování a prohlubování svých znalostí různými formami dalšího vzdělávání. Následující tabulka dokumentuje počet povýšených spolupracovníků v jednotlivých oblastech v minulém obchodním roce 2011/2012 :

Tabulka 3: Počet zaměstnanců dm ČR, povýšených na vyšší pozici v minulém obchodním roce

| Počet spolupracovníků, kteří byli povýšeni na vyšší pozici | 2011/12 |
|---|----------------|
| Provoz (počet povýšení na pozici vedoucí/ho fliálky) | 27 |
| Centrální sklad | - |
| Centrála | 9 |
| dm celkem | 36 |

Zdroj: MA-Strukturdaten dmCZ GJ 2011/12 per 30. 9. 2012

b) *Transparentní výběrová řízení*

Firma dm má nastaven naprosto průhledný systém přijímání nových pracovníků formou přijímacích rozhovorů na nižší pozice a pomocí uchazečských workshopů na místa odborných pracovníků případně managementu s úkoly s pokud možno měřitelnými výsledky a následným transparentním hodnocením. Pravidla, způsob a průběh výběrového řízení je popsán v interní směrnici dm „Výběr a zapracování nových spolupracovníků dm“, která se zabývá nejen samotným procesem nábory, ale i celým průběhem adaptace nového spolupracovníka. Velký důraz je ve firmě kladen na zaškolení a zapracování nových spolupracovníků, aby již od prvního dne vnímali podstatu firemní kultury a měli tak šanci se s ní ztotožnit. Nově přijatí spolupracovníci se rychle začleňují do pracovních týmů, jejich zaškolení a zapracování probíhá přímo v praxi s dohledem zkušenějších kolegů formou mentoringu nebo coachingu příp. prostřednictvím speciálních vzdělávacích programů jako Nově v dm nebo Start workshop.

c) *Rovný přístup ke vzdělávacím programům*

Přístup k jednotlivým vzdělávacím programům je zajištěn všem spolupracovníkům ze stejné funkční skupiny bez jakékoli diskriminace ať již podle věku, pohlaví, délky zaměstnání nebo místa bydliště. Za spravedlivou možnost pro všechny spolupracovníky se dále vzdělávat, za korektní přístup k matkám na mateřské případně rodičům na rodičovské dovolené, za rovnost v odměňování i za existenci funkce firemního ombudsmana byla firma oceněna druhým místem v celostátní soutěži Rovné příležitosti: Firma roku 2011, každoročně vyhlašované společností Gender Studies.

d) *Kompenzace nedostatku vyučených drogistů odborným drogistickým vzděláním*

Rozvoj odborných znalostí spolupracovníků na prodejnách zvyšuje jejich kompetenci. Další vzdělávání odborných drogistických znalostí se realizuje v interních vzdělávacích programech Drogistické vzdělávání, Prodejní dovednosti, Profitraining a Bioseminář. V roce 2012 zahájila firma dm cyklus odborně-vzdělávacích programů pro zaměstnance provozu pod souhrnným názvem „dm poradce“. Přes veškerou snahu především ze strany firmy dm se nedaří zvyšovat počty žáků středních odborných učilišť, kteří by vykonávali praktické vyučování v prodejnách dm. V sociální bilanci dm jsou k dispozici následující údaje o počtu učňů v prodejnách dm:

Tabulka 4: Počet žáků/učňů v prodejnách dm ČR v jednotlivých školních letech

| Školní rok | 2007/2008 | 2008/2009 | 2009/2010 | 2010/2011 | 2011/2012 |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Počet učňů | 6 | 3 | 5 | 8 | 6 |

Zdroj: MA-Strukturdaten dmCZ GJ 2011/12 per 30. 9. 2012

S nárůstem počtu vyučených drogistů nelze počítat ani do budoucna. V současné době pokračuje rok od roku snižování počtu vyučených žáků v oboru H-66-51-H/006 – Prodavač – drogistické zboží. Podle aktuálních údajů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy je tento obor registrován pouze na 8 středních odborných školách a učilištích a 2 střediscích odborného vyučování, a to jako obor dobíhající. Registrace tohoto učební oboru však automaticky neznamená, že se tento učební obor vůbec naplní žáky a v daném školním roce vždy automaticky otevře. V praxi to vypadá tak, že každý, kdo projeví zájem a ochotu se v tomto oboru vyučit, je okamžitě a bez přijímacích zkoušek přijat. Do prvních ročníků se však hlásí žáci pouze výjimečně. Firma dm umožňuje vykonávat praktickou výuku žákům ve výše uvedeném oboru ve svých filiálkách. Doposud vyhověla všem požadavkům umístění žáků na praktické vyučování, které vznesla střední odborná učiliště, poskytující výuku tohoto oboru.

3.2 Identifikace potřeb vzdělávání ve firmě dm drogerie markt

Pro stanovení potřeb vzdělávání ve firmě dm drogerie jsou využity veškeré dostupné podklady, analýzy a dokumenty:

- a) **Sociální bilance**, která se vypracovává vždy po skončení každého obchodního roku nepřetržitě od roku 2003. Tabulky uvedené v kapitole 2.4 se vztahují s aktuální bilanci vypracované k 30. 9. 2012.
- b) **Struktura firmy**, která je znázorněna v jednoduchém schématu na str. 26. Kromě uměleckého ztvárnění (viz str. 33) jsou k dispozici i organigramy, jež přehledně zobrazují hierarchickou strukturu v jednotlivých resortech a odděleních.
- c) **Popisy funkcí**, které tvoří nedílnou součást každé pracovní smlouvy.
- d) **Záznamy z rozhovorů o potenciálu** (tzv. hodnotících pohovorů, viz příloha A), které jsou uloženy u přímého odborně nadřízeného pracovníka a slouží jako

podklad pro identifikaci vzdělávacích potřeb konkrétního spolupracovníka, pro stanovení požadavků na oddělení personálního vzdělávání a pro přihlášky do jednotlivých vzdělávacích programů.

- e) **Databáze absolventů jednotlivých vzdělávacích programů 2000 – 2012** na firemním intranetu, která je k dispozici všem vedoucím pracovníkům pro zjištění stavu, kterých školení, seminářů a workshopů se daný spolupracovník v kterém roce účastnil.
- f) **Průzkum názorů mezi spolupracovníky dm z roku 2010 „Zde jsem člověkem, zde si váží mého názoru“** umožňuje zjistit a analyzovat mínění spolupracovníků celé firmy ve vztahu ke zpracovanému tématu, tedy k možnosti účastnit se vzdělávacích programů případně k podpoře rozvoje a dalšího vzdělávání ze strany vedoucího pracovníka.

Z průzkumu názorů mezi zaměstnanci dm jsou níže v tabulce uvedeny odpovědi na vybrané otázky pomocí pětistupňové škály, které charakterizují mínění spolupracovníků dm v souvislosti se stávající nabídkou vzdělávacích programů a jejich vztah k dm jako zaměstnavateli a k možnostem dalšího vzdělávání a rozvoje, které jim firma nabízí.

Tabulka 5: Vyjádření zaměstnanců dm k vybraným tvrzením

| | Nesouhlasím nebo spíše nesouhlasím (%) | Souhlasím nebo spíše souhlasím (%) |
|---|---|---|
| Celkově vzato je dm velmi dobrý zaměstnavatel. | 1 | 87 |
| Cítím se v dm motivován/a k podávání nadstandardního výkonu. | 17 | 62 |
| Má práce mi dovoluje dobře navzájem sladit pracovní a osobní život. | 13 | 62 |
| V dm mám k dispozici vhodné možnosti dalšího vzdělávání. | 14 | 71 |
| V dm se mohu profesně rozvíjet. | 14 | 70 |
| Můj přímý vedoucí podporuje můj odborný a osobnostní rozvoj. | 10 | 76 |

| | | |
|--|---|----|
| Vědomosti získané při vzdělávání a dalším vzdělávání dm mohou bezprostředně využít v každodenní praxi. | 9 | 77 |
|--|---|----|

Zdroj: Průzkum názorů spolupracovníků dm ČR z roku 2010

Vyjádření míry souhlasu s prvními třemi tvrzeními odráží především hrdość spolupracovníků na svého zaměstnavatele včetně motivace k podávání nadstandardního výkonu bez přímé souvislosti s finančním ohodnocením. Jednou ze základních zásad odměňování v koncernu dm je totiž naprostá rovnost v mzdovém ohodnocení – mzdu určuje pozice, ne konkrétní člověk. To v praxi znamená, že neexistuje žádná diskriminace, individuální sjednání mzdy, nebere se ohled na délku zaměstnání a dokonce ani na výkon. Na jednu stranu tato zásada zabezpečuje naprostou rovnost v odměňování na stejných pozicích, zlepšuje týmovou spolupráci i vztahy v týmu, odbourává konflikty, přesto však v sobě nese i nespornou nevýhodu – člověk není přímo motivován k získávání dalších poznatků a zkušeností, aby mohl podávat nadstandardní výkon. Jakýkoli výkon na téže pozici totiž přinese prakticky stejný výsledek vyjádřený finančně. Spolupracovníci dm jsou motivováni prostřednictvím zpětné vazby, poskytované přímým vedoucím, případně v dialogu s ním nebo při výměně informací a zkušeností se svými kolegy. Znají-li spolupracovníci smysl své práce, určí si sami cíle a směřují k jejich naplnění. Motivace k činnosti, k prohlubování vědomostí celoživotním učením a k získávání zkušeností v praxi přichází zevnitř, z nich samotných. Z tohoto důvodu je i účast na většině personálně vzdělávacích programů dm prioritně dobrovolná. „Učit se, rozvíjet se, měnit se patří k sobě, jsou to tři aspekty jednoho procesu... Veškeré učení spočívá v překonávání odporu... a přece jde především o to, probudit samostatnou vůli, vůli se učit!“ (Houten, 1999, s. 23 – 24). Odpověď spolupracovníků dm na úroveň sladění pracovního a osobního života vypovídá mnohé o schopnosti nebo neschopnosti si naplánovat svůj pracovní čas, zorganizovat svou práci příp. delegovat úkoly. Svědčí i o stupni odolnosti vůči stresu a práci pod tlakem, což se týká hlavně manažerských pozic, u kterých tento nesouhlas zazníval mnohem častěji.

Další výpovědi a procento souhlasu odrážejí již přímo názor na systém vzdělávacích programů, zda vůbec existuje, zda znají všichni možnosti účasti na jednotlivých vzdělávacích programech, zda mají podporu od svých vedoucích a především zda jsou vědomosti získané v interních vzdělávacích programech

bezprostředně aplikovatelné v praktické činnosti. Zde je souhlas s tímto názorem potvrzením vysoké úrovně interních vzdělávacích programů dm. Svědčí o širší vhodné nabídce programů, jejich strukturovanosti dle potřeb jednotlivých cílových skupin spolupracovníků, dostupnosti i relaci ke konkrétně vykonávané činnosti. Je to možná i proto, že jednotlivé moduly vedou interní lektoři převážně z řad liniových manažerů, kteří připravují a vedou některé programy zcela samostatně a nad rámec svých pracovních povinností a - jak je zřejmé již z výše popsaných zásad odměňování v koncernu dm – bez dodatečné finanční odměny. S přípravou a organizací je jim oporou oddělení personálního rozvoje, čítající v současné době pouze 4 spolupracovníky, což vzhledem k dalším svěřeným úkolům a k počtu zaměstnanců není mnoho. Interní lektoři jsou nadšeni tématem, sami si obstarávají materiály, dohledávají informace z různých zdrojů. Samostatně tvoří kurikulum svého programu a snaží se jej obohatit příklady z praxe, případovými studii, hraním rolí, modelovými rozhovory a podobně. O další vzdělávání interních lektorů se stará vedoucí oddělení personálního rozvoje, který třikrát ročně zprostředkovává zajímavé podněty a impulsy pro prohloubení znalostí a zkušeností interních školitelů. Práce interního lektora a trenéra je náročná a vhodných moderátorů a prezentátorů s dostatečným potenciálem odbornosti i zkušeností je v dm poskrovnu. Bohužel neplatí přímá úměra mezi nárůstem počtu zaměstnanců a nárůstem počtu interních lektorů, proto dm využila možnosti výzvy Ministerstva práce a sociálních věcí ČR v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanosti podala v roce 2009 žádost o schválení projektu s názvem Vzdělávání mimopražských zaměstnanců dm drogerie markt s.r.o pro zvýšení jejich adaptability a zmírnění dopadů ekonomické krize.

3.3 Plánování vzdělávání v dm drogerii markt

Plán vzdělávání zaměstnanců dm ČR, zahrnující název a obsah vzdělávací akce včetně organizačního a finančního zajištění se vypracovává s výhledem na tři roky, upřesňuje se pro každý obchodní rok a aktualizuje se jak ve finančním plánu, tak i obsahově, v pololetně vydávaném „Katalogu vzdělávacích programů“.

3.4 Realizace vzdělávacích programů v dm drogerie markt

dm klade vysokou prioritu vzdělávání a rozvoji všech spolupracovníků, kteří využívají znalostí získaných na seminářích a workshopech v běžné praxi. Obsah vzdělávacích programů je přizpůsoben stanoveným firemním cílům a současně požadavkům na jednotlivé pozice. Vzdělávací programy zvyšují úroveň znalostí a rozvíjejí schopnosti spolupracovníků podle jejich potřeb deklarovaných při rozhovorech o potenciálu. Celý systém je sestaven s ohledem na maximální efektivitu. Zcela jednoduše řečeno, cílem je, aby každá koruna vynaložená na rozvoj a další vzdělávání se firmě vrátila v praktickém využívání nově získaných znalostí a schopností při vedení a komunikaci. Proces učení však neprobíhá pouze během vzdělávacích programů. Ty jsou hlavně impulsem k prohlubování znalostí a k rozvoji schopností v každodenní činnosti.

V managementu a v administrativě je k dispozici dostatečný počet odborně vzdělaných spolupracovníků v různých oblastech jako například v personalistice, v ekonomice, ve znalosti práce s PC na vyšší uživatelské úrovni apod. Znalosti spolupracovníků z těchto oborů jsou dále rozvíjeny ve vzdělávacích programech jako například **Pracovní právo pro manažery, Finanční řízení pro neekonomy, kurzy MS Office**, vedené opět interními lektory.

Schopnosti a chování vedoucích podporuje spolupráci a osobní rozvoj všech spolupracovníků tak, aby samostatně plánovali, stanovovali cíle, jednali, rozhodovali, komunikovali a hodnotili všechny procesy v rámci své kompetence a zodpovědnosti. Tyto manažerské schopnosti se rozvíjejí a prohlubují ve vzdělávacích modulech jako například **Úspěšné prezentování, Úspěšné moderování, Manažerská akademie, Manažerské pracovní dny, Vzdělávací dny vedení**.

Chování, jednání, vstřícnost a ochota všech spolupracovníků k zákazníkům, obchodním partnerům i mezi sebou navzájem je vyjádřením podstaty značky dm. O managementu značky, firemní filozofii a sociální zodpovědnosti firmy se hovoří například při **Manažerských pracovních dnech i Start workshopu**.

Základem je týmová spolupráce v celém koncernu. Prakticky se uplatňuje mj. v **projektovém managementu**, prostřednictvím něhož se řeší iniciativy a úkoly velkého rozsahu často v mezinárodním, koncernovém měřítku. Součástí podpory týmové spolupráce je i **podpora studia německého jazyka** ze strany zaměstnavatele.

Nedílnou součástí strategie firmy dm drogerie markt ve vztahu k rozvoji lidských zdrojů je nabídka **možností kariérního rozvoje** perspektivním spolupracovníkům provozu absolvováním **Trainee programu** případně v jiných odborně vzdělávacích modulech.

V předchozích dvou obchodních letech 2010/11 a 2011/12 se semináře a workshopy v dm dělily na **interní**, vedené interními lektory, kteří se vedením seminářů zabývají mimo svou pracovní činnost, a **externí**, vedené lektory vzdělávací agentury Everest a v rámci výše uvedeného vzdělávacího projektu, financovaného z ESF.

Interní vzdělávací programy se soustředí na získávání, prohlubování a rozvoj odborných znalostí především spolupracovníků provozu (např. **Drogistické vzdělávání, Prodejní dovednosti, Bioseminář**), na rozvoj měkkých manažerských dovedností (např. **Trainee program, Projektový management, Úspěšně moderovat, Úspěšně prezentovat**), na podporu rychlé adaptace a začlenění nových spolupracovníků do pracovních týmů a zprostředkování firemní kultury a filozofie (**Nově v dm, Start workshop**) a na získání a prohloubení znalosti němčiny, která je a v nejbližší budoucnosti určitě zůstane jednacím jazykem koncernu (např. **Němčina pro provoz, Němčina pro management**).

Externí semináře, vedené lektory externí vzdělávací firmy, byly pro mimopražské účastníky hrazeny z prostředků Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR a byly zaměřeny na rozvoj komunikačních, prezentačních a prodejních dovedností, zkvalitnění manažerských schopností, prohloubení odborných znalostí i na zvýšení úrovně počítačové gramotnosti vlastních zaměstnanců z řad středního managementu, administrativy a především zaměstnanců prodejen. Externí školení či semináře organizovalo oddělení personálního rozvoje dle kritérií a indikátorů zadaných v projektu.

O účasti na interních školeních či seminářích rozhoduje přímý odborně nadřízený, který daného spolupracovníka přihlašuje přes intranetovou aplikaci. Vychází přitom z potřeb firmy i z potřeb konkrétního spolupracovníka zaznamenaných v protokolu z hodnotícího rozhovoru, který se ve firmě dm nazývá rozhovor o potenciálu. Odborně nadřízený respektuje při přihlašování tato **pravidla**:

- Pozice spolupracovníka v dm odpovídá vypsáním pozicím, pro které je seminář určen.
- Účast spolupracovníka na semináři odpovídá strategickým záměrům a stanoveným cílům firmy dm a současně resortu a oddělení, jehož je součástí.
- Účast v některých seminářích je podmíněna splněním určitých kritérií – například návaznost obsahu jednotlivých vzdělávacích programů.
- Spolupracovník je před přihlášením dostatečně informován o semináři případně workshopu a sám jeví o daný vzdělávací program zájem. Zájem spolupracovníka o účast v některém ze vzdělávacích programů však může být i předstíraný, a to obavami z reakce vedoucího pracovníka v případě odmítnutí účasti. Přihlašování do jednotlivých seminářů by proto mělo být naprosto dobrovolné a motivace k jejich absolvování spíše nepřímá – například možností následné účasti v prestižních koncernových projektech nebo nabídkou rozvoje odborného růstu nebo kariérového rozvoje.

Každý vzdělávací program má omezený počet účastníků. Může se stát, že zájemci se po přihlášce přes intranetovou aplikaci mohou objevit tzv. „pod čarou“ jako náhradníci. Náhradníci příslušného vzdělávacího programu jsou informováni o termínu semináře a jsou připraveni se jej zúčastnit, pokud se i těsně před konáním semináře/workshopu uvolní místo.

Pozvánky na seminář rozesílá oddělení personálního rozvoje minimálně 6 týdnů před konáním vzdělávací akce. Účastník se může odhlásit nejpozději 3 týdny před konáním akce. Pozdější odhlášení připadá v úvahu pouze ze závažných rodinných nebo zdravotních důvodů. Pokud se akce nemůže zúčastnit žádný z náhradníků, najde za něj odborně nadřizený adekvátní náhradu. Po absolvování každého vzdělávacího programu obdrží účastník osvědčení s potvrzením účasti. V rámci některých seminářů je získání osvědčení podmíněno úspěšným složením testu nebo praktické zkoušky.

3.4.1 Odborné vzdělávací programy pro provoz

- a) Drogistické vzdělávání
- b) Profitraining
- c) Prodejní dovednosti

- d) Trainee program
- e) Bioseminář
- f) dm poradce – Komunikace se zákazníkem
- g) dm poradce – Zdravá výživa

Tabulka 6: Vzdělávací program – Drogistické vzdělávání

| Název | Drogistické vzdělávání |
|----------------------|---|
| Cíl | Cílem je prohloubit odborné znalosti spolupracovníků na filiálkách. Každý spolupracovník na filiálce je motivován k získání případně udržení vysoké odborné informovanosti, sám se aktivně zajímá o novinky drogistického sortimentu. Zákazník nalezne na filiálkách kompetentní a odborně zdatný personál, který je schopen poradit a zodpovědět každý dotaz, vztahující se k sortimentu prodávanému v dm. |
| Cílová skupina | Vedoucí filiálek, zástupkyně vedoucích filiálek, prodavačky - pokladní, pracovníci zákaznické linky |
| Obsah | 12 kapitol interního vzdělávacího programu, v závěru každé kapitoly kontrolní otázky |
| Průběh/proces | Program drogistického vzdělávání je rozvržen do celého roku od ledna do prosince. Každý měsíc je účastníku zpřístupněna na intranetu jedna kapitola k samostudiu. Její součástí je test, který je nutno vyplnit do konce daného měsíce. Minimální úspěšnost každého testu je nastavena na 70 %. Samostudium, 2x ročně schůzka účastníků, první setkání v září s testem znalostí a tematickými přednáškami. Druhé setkání v lednu následujícího roku se znalostním testem a ústní zkouškou pod vedením externí učitelky odborné výchovy SOU obchodního. |
| Max. počet účastníků | 200 |

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvhodnější kvalifikací pro práci na prodejnách dm je vyučení v oboru H 66-51-H/006 – Prodavač – drogistické zboží nebo případně H 66-51-H/004 Prodavač –

smíšené zboží. Po provedeném průzkumu mezi zaměstnanci filiálek dm v roce 2003 bylo zjištěno, že v obou oborech je vyučeno pouze 11 % zaměstnanců. V návaznosti na potřeby firmy vyplývající z naplánované expanze salda nově otvíraných prodejen cca 10 – 15 ročně a průměrným počtem 6 zaměstnanců na 1 prodejnu, s přihlédnutím k tehdejší poměrně vysoké fluktuaci, dosahující v této době necelých 40 % a prioritou ve strategii firmy s orientací na dosažení vysoké úrovně odbornosti a kompetence spolupracovníků na prodejnách, přicházejících do přímého kontaktu s koncovým zákazníkem, bylo rozhodnuto o koncipování uceleného souboru učebních textů k jednotlivým sortimentním skupinám. Po zvážení možností a po provedené analýze neutěšeného stavu učňovského školství a minimálního počtu žáků přijímaných k vyučení ve výše uvedených oborech bylo rozhodnuto o mobilizaci interních sil a schopností a o zahájení práce nad projektem, na němž se podíleli nejen zaměstnanci dm, ale i externí odborníci zbožíznalství v oboru drogistického zboží. Celý sortiment zboží prodávaného v dm byl rozdělen do 12 kapitol. Pro tvorbu každé kapitoly vznikl menší tým sestávající se ze sortiment manažera (tj. nákupčího) specializující se na daný segment zboží, jeho asistenta/ky, 1 – 3 vedoucích prodejen a oblastní/ho manažerky/a. Jednotlivé kapitoly byly doplněny i o pasáže, převzaté z učebních textů určených pro výchovu a vzdělání učňů mateřské firmy dm v Rakousku. Současně byla vytvořena pilotní skupina sestavená z vedoucích filiálek, která tímto vzděláváním postupně měsíc po měsíci po celý rok 2004 procházela. Všechny vedoucí prodejen z pilotní skupiny se následně staly školitelkami tohoto interního programu v následujících letech. Celý proces tvorby, úpravy, překladů, testování i následné odborné a jazykové korektury trval jeden kalendářní rok. „Naostro“ byl program spuštěn v lednu 2005 formou zasílání jednotlivých kapitol e-mailem a vyplňováním testů, zasílaných zpět elektronickou nebo běžnou poštou. Nyní jsou kapitoly postupně zveřejňovány pomocí intranetové aplikace a odpovědi na kontrolní otázky v závěru každé kapitoly jsou vyplňovány stejným způsobem. Vyhodnocení i statistika výsledků se v intranetové aplikaci provádí automaticky. Během roku se účastníci a účastnice setkávají dvakrát na odborných přednáškách a testování nově získaných znalostí, a to vždy v září a následující rok v lednu. Po úspěšném zdolání písemného i ústního testu odborných znalostí dostane každý účastník a účastnice závěrečné osvědčení a oprávnění uvádět na své jmenovce i označení „drogistický poradce“ nebo „drogistická poradkyně“. Sortiment prodávaný

v dm drogerii se obměňuje, byť základní drogistické kategorie zůstávají stejné. Některé kategorie ztrácejí svůj význam, jiný sortiment je zařazován nově, jiné skupiny artiklů doplňují dosavadní nabídku. Mezi prudce se rozvíjející sortiment patří biopotraviny nebo dětská výživa (kaše a přesnídávky) případně potřeby pro děti (plíny, vlhké ubrousky). V souladu se změnou sortimentní skladby dochází k pravidelné roční aktualizaci textu kapitol „Drogistického vzdělávání“ i přednášek na setkáních – např. přednáška o fair trade produktech nebo praktická ukázka vaření z biopotravin.

Tabulka 7: Vzdělávací program – Profitraining

| Název | Profitraining |
|----------------|---|
| Cíl | Profitraining slouží k pravidelnému, praktickému a časově nenáročnému procvičování, opakování a prohlubování odborných znalostí spolupracovníků na filiálkách. Zákazník je na filiálkách dm obsloužen kompetentním a odborně zdatným personálem, který je schopen rychle a jednoduše zodpovědět každý dotaz, vztahující se k prodávanému sortimentu, a poradit zákazníkovi. |
| Cílová skupina | Vedoucí filiálek, zástupkyně vedoucích filiálek, prodavačky - pokladní |
| Obsah | Soubor profikaret s nejčastějšími dotazy zákazníků (FAQ) je k dispozici na každé filiálce. Karty jsou rozděleny do devíti tematických celků: Péče o tělo, Parfumerie, Děti, Zdraví, Domácnost, Zvířata, Foto, Sezóna a Textil. Obsah nových a aktualizaci stávajících profikaret zajišťuje oddělení nákupu, za jejich výrobu a distribuci na každou filiálku zodpovídá oddělení personálního rozvoje. S podněty a konkrétními požadavky na další témata se spolupracovníci filiálek obracejí na vedoucí tréninku, u níž mohou rovněž objednávat chybějící profikarty. |
| Průběh/proces | Kartičky jsou postupně doplňovány k jednotlivým oddílům, za obsah nese zodpovědnost příslušný sortiment manažer, za výrobu a distribuci na jednotlivé filiálky oddělení personálního |

| | |
|----------------------|---------------------|
| | rozvoje. |
| Max. počet účastníků | Celá cílová skupina |

Zdroj: vlastní zpracování

Profikarty, tj. kartičky s nejčastějšími dotazy zákazníků a odpověďmi na ně, slouží k rychlé a přehledné orientaci a k prohloubení odbornosti v drogistické oblasti. Barevné kartičky zatavené ve fólii jsou přehledně uspořádané podle sortimentu a uložené v krabičce s rastrem k jednoduchému nalezení odpovědi na nejčastější dotazy zákazníků. Jsou užitečnou pomůckou k doplnění odborných znalostí o drogistickém sortimentu. Je vítána zpětná vazba z filiálek a tím impuls ke zpracování kartičky s dalším tématem přesně podle potřeb zákazníků.

Tabulka 8: Vzdělávací program – Prodejní dovednosti

| Název | Prodejní dovednosti / Marketingový trénink |
|----------------------|---|
| Cíl | Cílem je zvýšení úrovně znalostí spolupracovníků na filiálkách v oblasti marketingu a rozvoj schopností při jednání se zákazníkem, vnímání jeho potřeb, poradenství a vyřizování případných reklamací. Témata jsou úzce spojena s praxí a jsou zpracována podle konkrétních potřeb provozu. |
| Cílová skupina | Vedoucí filiálek |
| Obsah | Vzhled prodejny, zásady a způsoby prezentace zboží, cenové označování, jednání se zákazníkem, doplňkový poradenský prodej na pokladně, vyřizování reklamací, zákaznické karty. |
| Průběh/proces | Přednášky z aktuálního katalogu „Prodejní dovednosti“, který je určen pro každou filiálku k využití po celý obchodní rok. Práce ve skupinkách, modelové rozhovory, hraní rolí, výměna zkušeností. Informace pak účastníci následně předají ve svých pracovních týmech na filiálkách. |
| Max. počet účastníků | Celá cílová skupina |

Zdroj: vlastní zpracování

Program „Prodejní dovednosti“ je jedinou vzdělávací akcí, kterou účastníci cílové skupiny absolvují opakovaně každoročně při podzimních pracovních dnech

regionů. Jeho obsahem je nejen zdokonalování prodejních dovedností, ale i seznámení s aktuálními prezentačními prostředky, kampaněmi a marketingovými novinkami v následujícím obchodním roce. V letech 2010 a 2011 se tento program školil odděleně pro mimopražské účastníky v rámci projektu s čerpáním prostředků z ESF a zvláště pro pražské vedoucí příp. zástupkyně filiálek, což způsobilo mnohé problémy, mj. nejednotným obsahem programu. Externí lektori se více soustředili na rozvoj prodejních dovedností všeobecně, na přesvědčování zákazníků ke koupi určitého zboží nebo na jednání s „problematickými“ zákazníky. Firma dm však zákazníka, ať již s jakýmikoli požadavky a potřebami, jako „problematického“ nevnímá, a proto interní lektori pro pražské vedoucí filiálek vedli obsah tohoto programu v souladu s filozofií dm a svou pozornost věnovali převážně konkrétním aktuálním změnám v marketingu dm pro nadcházející obchodní rok.

Tabulka 9: Vzdělávací program – Trainee program

| Název | Trainee program |
|----------------|--|
| Cíl | Interní uchazeči o pozici vedoucí filiálky si prohloubí své znalosti potřebné pro řízení filiálky, získají praktické tipy pro vedení menšího týmu spolupracovníků a pro efektivní organizaci práce – delegováním úkolů a vytvořením časového harmonogramu. Během programu si účastníci rozvíjejí i své schopnosti a předpoklady pro výkon této pozice. Úspěšné absolvování programu jim významně pomůže při převzetí úkolů, pravomoci a zodpovědnosti vyplývající z pozice vedoucích filiálek. |
| Cílová skupina | Zástupkyně vedoucích filiálek s perspektivou povýšení na vedoucí pozici vedoucí v daném kalendářním roce, ve kterém tento program probíhá. |
| Obsah | Styly vedení týmu, delegování úkolů, plánování směn, organizace práce, vedení porad, odborné znalosti. |
| Průběh/proces | Třídenní školení – přednášky, praktická cvičení, modelové rozhovory, hraní rolí, samostatná práce a prezentace, výměna zkušeností. |

| | |
|----------------------|---|
| | Třídenní intenzivní praxe na filiálce školitelky. Jednodenní závěrečná schůzka s vyhodnocením. |
| Max. počet účastníků | 20 |

Zdroj: vlastní zpracování

Trainee program je určen pro intenzivní přípravu perspektivních zástupkyň k povýšení na pozici vedoucí filiálky. Je koncipován velmi prakticky s minimem teorie a s o to větší dávkou praxe. Jednotlivé vzdělávací bloky rozvíjejí schopnosti vedení týmu – uplatňování různých stylů vedení, motivace, časový management. Dále zahrnují výuku práce na počítači, elektronické zadávání docházky, rozvrhování směn, plánování a stanovení cílů apod. V tomto vzdělávacím programu jde tedy o získávání a prohlubování znalostí, které budou účastníci bezpodmínečně potřebovat v blízké budoucnosti pro výkon funkce vedoucí prodejny. Celý program je rozvržen přibližně na půl roku – v dubnu školení, v květnu až říjnu praxe a v listopadu závěrečná schůzka. Účastníci jsou rozděleni do šesti malých skupinek, vedených zkušenými vedoucími filiálek, které byly vyškoleny pro vedení tohoto programu.

Tabulka 10: Vzdělávací program – Bioseminář

| Název | Bioseminář |
|----------------|---|
| Cíl | Účastníci mají základní znalosti o fungování ekologického zemědělství a rozdílech tohoto způsobu hospodaření oproti konvenčnímu zemědělství a jsou seznámeni s důvody, proč nakupovat biopotraviny. Veškeré tyto informace předají pak následně ve svém pracovním týmu. Celý tým spolupracovníků na filiálce je pak schopen odborně poradit zákazníkovi ve zdravé výživě a kvalifikovaně doporučit produkt ze sortimentní nabídky dm. |
| Cílová skupina | Vedoucí filiálek, pracovníci zákaznické linky, oddělení nákupu a centrálního skladu, pracující se sortimentem biopotravin |
| Obsah | Během semináře získají účastníci informace o biopotravinách v sortimentu dm v rozčlenění podle jednotlivých sortimentních skupin. |

| | |
|----------------------|--|
| Průběh/proces | Třídenní školení s pobytem na biofarmě – přednášky, samostatná práce, praktické ukázky a ochutnávky bioproduktů, vaření a příprava jídel z biopotravin, exkurze na biofarmě a u včelaře. |
| Max. počet účastníků | 20 |

Zdroj: vlastní zpracování

Firma dm drogerie začala jako jedna z prvních obchodních společností nabízet potraviny v biokvalitě a stala se jedním z největších prodejců biopotravin. Dlouhodobým záměrem firmy je tuto nabídku neustále doplňovat a rozšiřovat. Předpokladem pro kvalitní nabídku biopotravin jsou i patřičně proškolení a znalí spolupracovníci prodejen, kteří dovedou fundovaně informovat zákazníky o přednostech prodávaných biopotravin a doporučit je k nákupu. Takto koncipované školení s ubytováním přímo na biofarmě a spojené s několika exkurzemi je finančně, organizačně a personálně velmi náročné. Školitelky absolvovaly několik workshopů v Rakousku s tímto tématem a sledují neustále aktuální poznatky v tomto oboru, průběžně se zajímají o ekoproblematiku, zejména o biozemědělství a udržovat kontakty s výrobcí biopotravin.

Tabulka 11: Vzdělávací program – dm poradce – Komunikace se zákazníkem

| Název | dm poradce – Komunikace se zákazníkem |
|----------------|---|
| Cíl | Účastníci programu zvládají zásady poradenství zákazníkům a využívají všech jeho výhod a možností. Vnímají pozitivní odlišení úrovně a způsobu prodeje v dm oproti konkurenci. Jsou schopni vyřizovat případné reklamace rychle a vždy ve prospěch zákazníka. |
| Cílová skupina | Vedoucí filiálek příp. jejich zástupkyně |
| Obsah | Zásady komunikace a její význam v jednání se zákazníky, průběh poradenského rozhovoru a jeho praktický nácvik, využití příležitostí k poradenství, průběh reklamačního řízení a zásady poradenství zákazníkům. |
| Průběh/proces | Účastníci se na workshop připraví na základě předem |

| | |
|----------------------|---|
| | zaslaných otázek a úkolů. Účastníci se učí sami od sebe výměnou zkušeností, prací ve skupinách a plněním praktických úkolů. |
| Max. počet účastníků | 20 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Vzdělávací program – dm poradce – Zdravá výživa

| Název | dm poradce – Zdravá výživa |
|----------------------|--|
| Cíl | Účastníci získají základní znalosti o zásadách zdravé výživy, o potravinových doplňcích, potravinové nesnášenlivosti (celiakii, alergiích). Stávají se kompetentními poradci v oblasti zdravé výživy pro základní poradenství zákazníkům dm. |
| Cílová skupina | Vedoucí filiálek a zástupci vedoucích filiálek |
| Obsah | Základní znalosti o zdraví, zdravé výživě, biopotravínách, potravinových doplňcích a potravinové nesnášenlivosti, úprava tělesné hmotnosti, pitný režim, pohyb. |
| Průběh/proces | Účastníci se na workshop připraví na základě předem zaslaných otázek a úkolů. Účastníci se učí sami od sebe výměnou zkušeností, prací ve skupinách a plněním praktických úkolů. |
| Max. počet účastníků | 20 |

Zdroj: vlastní zpracování

3.4.2 Odborné vzdělávací programy pro management a administrativu

Tabulka 13: Vzdělávací program – Telefon – Workshop

| Název | Telefon – Workshop |
|----------------|--|
| Cíl | Účastníci získají zpětnou vazbu o svém vystupování při telefonickém rozhovoru, obdrží podněty pro jeho zlepšení a získají tak více jistoty v telefonické komunikaci. |
| Cílová skupina | Administrativa - recepce, sekretariáty, zákaznická linka a facebook. |
| Obsah | Zásady dialogu, vedení rozhovoru, řešení stížností, žádostí a |

| | |
|----------------------|--|
| | problémů prostřednictvím telefonického rozhovoru včetně písemné komunikace formou elektronické pošty nebo reakcí na facebooku. |
| Průběh/proces | Krátké přednášky, modelové rozhovory, hraní rolí, výměna zkušeností a praktické procvičování řešení různých situací. |
| Max. počet účastníků | 12 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Vzdělávací program – Pracovní právo pro manažery

| Název | Pracovní právo pro manažery |
|----------------------|--|
| Cíl | Účastníci jsou seznámeni s aktuálním zněním zákoníku práce, zákona o zaměstnanosti, zákona o dani z příjmu a znají základní podmínky, předpoklady a zásady vedení přijímacích rozhovorů, přijímání zaměstnanců do pracovního poměru včetně způsobu uvítání nového spolupracovníka první den ve firmě, umějí vypracovat plány zaškolení a zpracování. |
| Cílová skupina | Střední a vyšší management |
| Obsah | Zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, zákon o dani z příjmu Interní směrnice „Personalistika“ Výběrová řízení – přijímací rozhovory, assessment centre |
| Průběh/proces | Školení pro manažery přijímající nové zaměstnance, formou přednášek, prezentací, výměny zkušeností na základě případových studií a modelových rozhovorů. |
| Max. počet účastníků | 20 |

Zdroj: vlastní zpracování

Školení bylo v minulých letech realizováno jako školení určené převážně pro oblastní manažery s cílem aktualizovat a prohloubit znalosti legislativy v oblasti pracovně právních vztahů, které jsou nutné pro správný postup při výběru nových zaměstnanců dm včetně vedení přijímacích rozhovorů, pravidla a povinnosti při uzavření pracovního poměru, sestavení vhodného plánu zaškolení, umožňujícího rychlé a efektivní zpracování nového zaměstnance, kultura uvítání nového spolupracovníka první pracovní den ve firmě a začlenění do pracovního týmu. V období realizace

projektu financovaného z ESF a státního rozpočtu ČR byl tento modul realizován externími lektory vzdělávací firmy. Program byl koncipován spíše na trénink a nácvik vedení přijímacích rozhovorů než na konkrétní problematiku pracovního práva. Okruh účastníků byl postupně rozšířen o další spolupracovníky z řad nižšího managementu, kteří jsou pověřeni přijímáním nových spolupracovníků.

Tabulka 15: Vzdělávací program – Základy finančního řízení pro neekonomy

| Název | Základy finančního řízení pro neekonomy |
|----------------|---|
| Cíl | Účastníci rozumí podstatě a jednotlivým položkám finančních výkazů a chápou vztahy mezi nimi – rozvaha, výsledovka, výkaz peněžních toků (cash flow), znají zásady zdravé finanční politiky firmy jako způsobu naplnění jejich finančních plánů, získávají povědomí o základních metodách finanční analýzy podniku jako nástroje pro rozpoznání vývoje elementárních finančně-ekonomických souvislostí v životě firmy. |
| Cílová skupina | Střední a vyšší management, spolupracovníci resortu financí a controllingu, spolupracovníci technické podpory. |
| Obsah | Firma jako finanční systém – úkoly finančního řízení Zdroje financování firmy obecně Vysvětlení základních makroekonomických pojmů a jejich souvislost Makroekonomika v praxi – rozvaha (bilance) a dlouhodobá finanční stabilita, výsledovka (výkaz zisků a ztrát) a toky hotovosti Mikroekonomika v praxi, manažerské účetní informace Členění a kalkulace nákladů, analýza ziskovosti a bod zvratu Finanční plánování v konkrétních podmínkách firmy |
| Průběh/proces | Výklad lektora, práce ve skupinách, příklady a diskuze, práce s reálnou výsledovkou a rozvahou. Seminář klade důraz na konkrétní příklady a práci s konkrétními statistikami a ukazateli firmy dm. |

| | |
|----------------------|----|
| Max. počet účastníků | 20 |
|----------------------|----|

Zdroj: vlastní zpracování

Školení bylo v minulých letech realizováno opakovaně pouze pro střední a vyšší management, přednášející byla interní lektorka z oddělení controllingu, specialistka na tuto problematiku. Při výkladu se soustředila hlavně na zprostředkování porozumění významu jednotlivých položek ve výsledovce, jak lze ovlivnit výši nákladových položek a vysvětlila provázanost jednotlivých konkrétních ukazatelů v celém systému statistických výkazů. Během období realizace projektu financovaného ESF a státního rozpočtu ČR vedl tento vzdělávací program lektor externí vzdělávací firmy.

3.4.3 Programy pro zvýšení uživatelské znalosti MS Office

Tabulka 16: Vzdělávací program – MS Word – středně pokročilí

| Název | MS Word – středně pokročilí |
|----------------------|--|
| Cíl | Cílem je efektivní využívání pokročilých nástrojů textového procesoru Word v každodenní praxi, automatické ukládání a obnova souborů, práce s galerií médií, aktivní používání nabídky a panelu nástrojů, práce s ohraničením a číslováním seznamů, formátování textu. |
| Cílová skupina | Střední a vyšší management, administrativa, technická podpora. |
| Obsah | Automatické ukládání a obnova souborů Práce s kliparty Nabídka a panely nástrojů Formátování textu |
| Průběh/proces | Praktické ukázky postupů nejběžnějších situací v práci s aplikací MS Word. |
| Max. počet účastníků | 15 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17: Vzdělávací program – MS Excel – mírně pokročilí

| Název | MS Excel – mírně pokročilí |
|----------------------|---|
| Cíl | Cílem je efektivní využívání pokročilých nástrojů tabulkového procesoru Excel v každodenní praxi, vytváření a upravování dokumentů, práce s daty a výpočty, vkládání a upravování grafů a práce se seznamy. |
| Cílová skupina | Střední a vyšší management, administrativa, technická podpora. |
| Obsah | Vytvoření a úpravy tabulek Práce s daty a výpočty Vkládání a úpravy grafů Práce se seznamy |
| Průběh/proces | Kurs je zaměřen na praktické procvičení příkladů z praxe. |
| Max. počet účastníků | 15 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18: Vzdělávací program – MS Excel – středně pokročilí

| Název | MS Excel – středně pokročilí |
|----------------------|---|
| Cíl | Účastníci kursu dovedou pracovat s grafy, přesouvat a kopírovat buňky se vzorci, upravovat data, formátovat listy, sestavovat funkce a vzorce a pracovat se sešity. |
| Cílová skupina | Střední a vyšší management, administrativa, technická podpora |
| Obsah | Práce s grafy Úprava dat Formátování listů Vzorce a funkce Zamykání sešitů |
| Průběh/proces | Kurs je zaměřen na praktické ukázky postupů nejběžnějších situací v práci s aplikací MS Excel. |
| Max. počet účastníků | 15 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19: Vzdělávací program – MS Excel – specialisté

| Název | MS Excel – specialisté |
|----------------------|--|
| Cíl | Účastníci využijí veškerých možností tabulkového procesoru MS Excel včetně speciálních analytických nástrojů a jsou schopni vytvářet jakékoli projekty v této aplikaci. |
| Cílová skupina | Střední a vyšší management, administrativa, technická podpora |
| Obsah | Externí data, import a práce s externími daty Pokročilá uživatelská nastavení Uživatelské formuláře, ovládací prvky Rozšířené možnosti kontingenčních tabulek On-Line Analytical Processing Citlivostní analýza dat Doplňky, nástroje a funkce Analytické nástroje a další doplňky Ověřování dat |
| Průběh/proces | Praktický trénink postupů nejběžnějších situací v práci s aplikací MS Excel. |
| Max. počet účastníků | 15 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20: Vzdělávací program – MS Outlook

| Název | MS Outlook |
|----------------|---|
| Cíl | Cílem je efektivní využívání všech nástrojů, které tento program nabízí. |
| Cílová skupina | Vedoucí a zástupkyně vedoucích filiálek. |
| Obsah | Vytváření a zpracování e-mailových zpráv, naléhavost zpráv Automatický podpis Správa složek Tipy a triky pro úsporu času při zpracování elektronické pošty Plánovací nástroje nové generace – systémy zobrazování úkolů Elektronický versus papírový diář, spolupráce aplikace MS Outlook a papírového diáře |

| | |
|----------------------|---|
| | Návrh a použití formulářů pro efektivní plánování |
| Průběh/proces | Praktický trénink a procvičení příkladů z praxe při práci s aplikací MS Outlook |
| Max. počet účastníků | 200 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 21: Vzdělávací program – MS PowerPoint

| Název | MS PowerPoint |
|----------------------|--|
| Cíl | Účastníci jsou seznámeni s prací v programu MS PowerPoint a jsou schopni efektivně využívat všechny možnosti programu při tvorbě vlastních prezentací. |
| Cílová skupina | Střední a nižší management, administrativa. |
| Obsah | Vytváření vlastních prezentací v programu: <ul style="list-style-type: none"> - Přednastavené návrhy snímků - Nastavení a změna pozadí - Nastavení stránek při tisku - Automatické zmenšování textu do velikosti rámu - Tabulka a její formátování - Vložení obrázku, zvuku, videa, animace - Přechody snímků |
| Průběh/proces | Praktický trénink a procvičení příkladů z praxe při práci s aplikací MS PowerPoint |
| Max. počet účastníků | 15 |

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny výše uvedené vzdělávací moduly jsou zaměřeny nejen na získání, ale především na rozvoj a prohloubení počítačových znalostí na uživatelské úrovni. Kromě MS Outlooku jsou určeny výlučně pro management, pro administrativní spolupracovníky a technickou podporu.

Kurs MS Outlook je určen i pro spolupracovníky provozu. Všechny prodejny dm jsou vybaveny PC. Vedoucí případně zástupkyně vedoucích prodejen je používají pro svou každodenní činnost, nejen pro běžné zasílání a přijímání elektronické pošty, ale i pro evidenci úkolů, archivaci pokynů z centrály apod. Základním záměrem je naučit

zaměstnance filiálek aktivně využívat nejen odesílání a přijímání zpráv, ale i ostatní funkce, které tento program nabízí. V letech 2010 – 2012 byly tyto programy vedeny lektory externí vzdělávací agentury a financovány z prostředků ESF a státního rozpočtu ČR.

3.4.4 Jazykové vzdělávání

Tabulka 22: Vzdělávací program – Samostudium němčiny

| Název | Samostudium němčiny |
|----------------------|---|
| Cíl | Spolupracovníci, kteří jsou v běžném kontaktu s kolegy v zahraničí, jsou s nimi schopni komunikovat v němčině, která i nadále zůstává jednacím jazykem koncernu dm. |
| Cílová skupina | Nižší a střední management a spolupracovníci administrativy, účastníci se mezinárodních projektů nebo pravidelně komunikující s kolegy v zahraničí. |
| Obsah | Samostudium nebo dle zájmu soukromě placené hodiny s lektorem přímo na pracovišti (mimo pracovní dobu). |
| Průběh/proces | Po nominování účastníka odborně nadřazeným a absolvování vstupního testu v říjnu, určujícího vstupní úroveň, si zájemce ve volném čase prohlubuje své znalosti němčiny. Pokud na konci školního roku, tj. v červnu, výstupním testem prokáže posun svých znalostí minimálně o jednu úroveň (úspěšné složení testu znamená dosažení hranice minimálně 70 %), má nárok na poskytnutí finančního příspěvku v předem stanovené jednotné výši, zúčtovatelného proti příslušnému daňovému dokladu na úhradu kurzu, soukromého učitele, učebnic. |
| Max. počet účastníků | 50 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23: Vzdělávací program – Němčina pro provoz

| Název | Němčina pro provoz |
|-------|---|
| Cíl | Cílem je zlepšení komunikačních dovedností v němčině spolupracovníků na filiálkách. |

| | |
|----------------------|---|
| Cílová skupina | Vedoucí filiálek, zástupci vedoucích filiálek, prodavačky - pokladní |
| Obsah | Obsah celoročního programu je zaměřen především na slovní zásobu, týkající se obchodu, komunikace se zákazníkem, řešení reklamací apod. 12 kapitol – texty, praktická slovní zásoba, základy gramatiky, cvičení, fráze |
| Průběh/proces | Každý měsíc je zpřístupněna jedna kapitola v e-learningové aplikaci na intranetu. Dvakrát ročně probíhá společné setkání účastníků kurzu za účasti lektorky z jazykové školy. |
| Max. počet účastníků | 200 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 24: Vzdělávací program – Němčina pro management

| Název | Němčina pro management |
|----------------------|---|
| Cíl | Cílem je zlepšení obchodní němčiny v oblasti prezentačních dovedností a rozšíření si dosavadní slovní zásoby a výrazů používaných v prezentacích a odborných diskuzích. |
| Cílová skupina | Střední a vyšší management, vedení společnosti – výchozím předpokladem je úroveň pokročilosti B1 podle SERR. |
| Obsah | Prezentační dovednosti v němčině, rozvoj slovní zásoby především v obchodní němčině. Praktická cvičení, prezentace před kamerou a následná zpětná vazba, hraní rolí. |
| Průběh/proces | Kurz probíhá v německém jazyce v rozsahu 16 vyuč. hodin. |
| Max. počet účastníků | 12 |

Zdroj: vlastní zpracování

Z cizích jazyků podporuje firma dm další studium a rozvoj znalostí němčiny, a to nejen běžné, hovorové, ale i odborné, obchodní němčiny. Firma dm má své filiálky ve 12 zemích Evropy, mateřská firma je v Rakousku, a proto němčina byla, je a do budoucna nejspíše zůstane jednacím řečí koncernu, byť stále více jiných firem s centrálou v německy hovořících zemích přechází na angličtinu. Pro velké rozdíly v úrovni znalostí, motivaci ke studiu němčiny a velkou roztržitostí filiálek po celé republice je

realizace kurzů velmi složitá. Firma dm se proto rozhodla motivovat spolupracovníky vybraných skupin k samostudiu němčiny finančním příspěvkem.

Oddělení personálního rozvoje ve spolupráci s lektory jazykové školy vytvořilo 12 kapitol pro spolupracovníky v provozu, přicházející do kontaktu s německy hovořícími zákazníky případně mající zájem o povýšení na vyšší pozici ve firmě, např. na pozici oblastního manažera, kde je již znalost němčiny nutnou podmínkou.

Pro rozvoj schopností prezentovat v němčině již třikrát uspořádala kurz němčiny zaměřený prioritně na prezentační dovednosti s procvičením již poměrně velmi dobrých znalostí německého jazyka.

3.4.5 Rozvoj manažerských schopností

Tabulka 25: Vzdělávací program – Úspěšně moderovat

| Název | Úspěšně moderovat |
|----------------------|---|
| Cíl | Cílem je rozvoj schopnosti úspěšně vést poradů včetně její přípravy a organizace. Účastníci získají zpětnou vazbu a praktické tipy, jak efektivně, věcně a účelně vést poradů svého pracovního týmu. |
| Cílová skupina | Vedoucí filiálek, management |
| Obsah | Vedení porad – systém porad, role moderátora, role zapisovatele, časový harmonogram, bariéry úspěšně vedené poradů. Moderování větších setkání – pracovní dny resortů, pracovní dny regionů, manažerské dny, projektová prezentace apod. – zvládnutí témy, tipy a triky. |
| Průběh/proces | Přednášky, trénink konkrétních situací – modelové rozhovory, hraní rolí, zpětná vazba, výměna zkušeností a diskuze s příklady. |
| Max. počet účastníků | 24 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 26: Vzdělávací program – Úspěšně prezentovat

| Název | Úspěšně prezentovat |
|----------------------|--|
| Cíl | Cílem je rozvoj prezentačních dovedností s využitím vhodných prezentačních technik (datapojektor, flipchart apod.). Účastníci získají zpětnou vazbu, jak při své prezentaci působí na ostatní a praktické tipy, jak obohatit svou prezentaci jinými způsoby. |
| Cílová skupina | Management – nižší, střední a vyšší, vedoucí filiálek. |
| Obsah | Příprava prezentace konkrétního tématu, vlastní prezentace s videokamerou, zpětná vazba. |
| Průběh/proces | Praktický nácvik prezentačních dovedností, zpětná vazba, výměna zkušeností a diskuze. |
| Max. počet účastníků | 24 |

Zdroj: vlastní zpracování

Kultura firmy se projevuje i ve způsobu vedení dialogu nejen mezi kolegy jednoho týmu, ale i mezi jednotlivými stupni řízení, mezi nadřízenými i podřízenými a také v projektovém řízení, kde se při řešení projektového úkolu setkávají různí spolupracovníci z různých oddělení, kteří mají společný cíl, spolupracují a komunikují mezi sebou bez ohledu na hierarchické členění. Neustálé zlepšování schopnosti vést spolu dialog a prosadit se, úspěšně zvládnout konfliktní situace a naučit se vnímat konflikt jako příležitost pro zlepšení a rozvoj patří do základního vybavení dobrého manažera nebo vedoucího.

Tabulka 27: Vzdělávací program – Projektový management

| Název | Projektový management |
|----------------|--|
| Cíl | Cílem je zprostředkovat informace o projektech, projektovém řízení, organizaci projektové práce všeobecně a konkrétně v dm. Účastníci získávají a rozvíjejí svou schopnost nejen sestavit akční projektový tým, ale i vést jej ke splnění předem stanoveného cíle. |
| Cílová skupina | Management – střední a vyšší. |

| | |
|----------------------|---|
| Obsah | Projektový management – projekt, typy, druhy, správa projektů, fáze projektové práce, prostředky, způsob popisu projektu pomocí 7 bodů, sestavení vhodného projektového týmu a uplatňování odpovídajícího stylu vedení, časový rozvrh, delegování úkolů, Ganntův diagram, diagnostika možných rizik – SWOT-analýza a matice rizik, prezentace projektu, jeho úspěšné ukončení, vyhodnocení a aplikace výsledků v praxi. |
| Průběh/proces | Přednášky, případové studie z praxe – vlastní projekty, prezentace výsledků, výměna zkušeností a diskuze, samostatná práce. |
| Max. počet účastníků | 12 |

Zdroj: vlastní zpracování

Projektová práce a spolupráce projektového týmu se využívá při řešení projektů, tedy úkolů velkého rozsahu, které přesahují možnosti a pravomoci jednoho resortu a vyžadují spolupráci několika oddělení. Dočasně se při řešení konkrétního zadání setkávají spolupracovníci z různých oddělení, s rozdílnou kompetencí i zodpovědností se společným cílem – vyřešit konkrétní projekt, který je úzce propojen se strategickými záměry firmy vyjádřené v konkrétních ročních cílech. Efektivní vedení projektového týmu se vyznačuje určitými zvláštnostmi, jejichž pochopení a využití ve prospěch splnění cíle, spolu s poznáním celé organizace projektového řízení je základním cílem tohoto programu dalšího vzdělávání managementu. V roce 2011 a 2012 byly realizovány dvě varianty tohoto programu. Jedna, kratší, jednodenní verze byla zaměřena více na vedení projektového týmu v souvislosti s firemní kulturou, byla koncipována a vedena externí vzdělávací agenturou a hrazena z prostředků ESF a SR ČR. Druhý, třídní modul je sestaven a veden interními lektory firmy dm přibližně ve stejném rozsahu již od roku 2005 a orientuje se spíše na projektový management koncernu dm a řeší se zde konkrétní projekty formou případových studií, výměny zkušeností a skupinového coachingu.

Tabulka 28: Vzdělávací program – Manažerské pracovní dny

| | |
|--------------|---|
| Název | Manažerské pracovní dny |
| Cíl | Cílem je spolupracující tým managementu. Všichni jsou |

| | |
|----------------------|--|
| | přípravě pracovat na velkých úkolech překračujících hranice regionu nebo resortu, současně však s ohledem na individualitu jedince; cílem je tedy posílení týmové spolupráce a ztotožnění se s claimem „Zde jsem člověkem“. Během manažerských pracovních dnů se všichni manažeři a vedoucí oddělení postupně seznámí s tříletou strategií jednotlivých resortů a tedy s očekávaným a plánovaným rozvojem firmy i s vlastním přínosem k tvorbě hodnot. |
| Cílová skupina | Management – vyšší, střední a nižší. |
| Obsah | „Zde jsem člověkem“ – firemní kultura, zásady filozofie dm Moc a vliv Odborná, sociální a emocionální kompetence Kultura dialogu Etika v chování a jednání manažera Strategický výhled rozvoje firmy na další 3 roky |
| Průběh/proces | Přednášky, prezentace, případové studie ve skupinách i samostatná práce, diskuze a výměna zkušeností, rozhovory, kreativní techniky, teambuilding |
| Max. počet účastníků | Celá cílová skupina |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 29: Vzdělávací program – Manažerská akademie

| Název | Manažerská akademie |
|-------|--|
| Cíl | Účastníci se společně zamýšlejí nad svými manažerskými dovednostmi a zkušenostmi – především způsoby, jak vedou sebe a své spolupracovníky; hledají nová vyjádření a kreativní řešení a získávají tak novou energii a motivaci k úspěšnému zvládnutí svých každodenních pracovních činností. Účastníci si dovedou efektivně plánovat čas a organizovat svou práci, umějí si určit priority a plnit zadané úkoly včas a bez stresu. Znájí jednotlivé styly vedení i svůj preferovaný styl, dovedou je využít v praxi podle konkrétní situace, v konkrétním čase a |

| | |
|----------------------|--|
| | v konkrétním týmu příp. u konkrétního spolupracovníka. Pečují o rozvoj znalostí a dovedností svých spolupracovníků a podporují je a motivují je k dalšímu stanovení cílů v osobnostním i v kariérovém rozvoji. |
| Cílová skupina | Střední a nižší management |
| Obsah | Vedení týmů, vlastní vedení a motivace, ideál a praxe Organizace práce a plánování času Delegování úkolů Bariéry v plánování času a jejich odstranění Určení priorit ve stanovení cílů Výkonová křivka Konkrétní plánování pracovního dne a delších časových úseků Jednotlivé styly vedení a vlastní přístup k vedení lidí, znalost svého preferovaného stylu vedení a jeho optimalizace Efektivní způsoby vedení lidí podle jednotlivých stylů vedení |
| Průběh/proces | Přednášky, prezentace, případové studie, samostatná práce, diskuze a výměna zkušeností, rozhovory ve dvojicích nebo v malých skupinkách, kreativní techniky. Tři termíny jednoho cyklu. |
| Max. počet účastníků | 12 |

Zdroj: vlastní zpracování

Pro úspěšné vedení menšího či většího pracovního týmu případně projektu je cenná a důležitá manažerská schopnost zvolit a využít takový styl vedení, který v daném čase a u konkrétního člověka nebo celého týmu podpoří nadšení a zájem na splnění úkolu nebo vyřešení projektu. K tomu je nutné nejen znát jednotlivé styly vedení teoreticky, ale naučit se uplatňovat kombinaci stylů vedení v závislosti na konkrétní situaci, v konkrétním čase a u konkrétních spolupracovníků tak, aby byli motivováni ke splnění úkolu a aby byli průběžně podporováni ve svém úsilí o rozvoj svých znalostí a schopností.

Plánování a organizace času patří k základním tzv. měkkým manažerským dovednostem. Naprosto nutné je zvládnutí této dovednosti nejen u managementu, ale i

u administrativních spolupracovníků, kteří si alespoň částečně mohou sami rozvrhnout svůj pracovní čas a rozhodovat o pořadí plnění úkolů, jsou vázáni termíny ukončení dílčích úkolů a mají alespoň určitou míru samostatnosti a vlastní zodpovědnosti za včasnost a kvalitu splnění zadaného úkolu.

Tabulka 30: Vzdělávací program – Vzdělávací dny vedení

| Název | Vzdělávací dny vedení |
|----------------------|---|
| Cíl | Vedení firmy jako tým předkládá své vize do budoucna, tvoří strategii na tříleté období, analyzuje stávající stav a rozvíjí své schopnosti leadershipu. Cílem je posílení vazeb v týmu, odstranění případných konfliktů a přechod k vedení pomocí dialogu. Základem je i prohloubení poznání vlastní osobnosti. |
| Cílová skupina | Vedení firmy |
| Obsah | Rozvoj leadershipu (od manažera k leaderovi), osobnostní rozvoj (sebepoznání a interakce v týmu), teambuilding (celistvost a sounáležitost, propojení s kulturou, sportem a historií). |
| Průběh/proces | Přednášky, prezentace, samostatná práce, diskuze a výměna zkušeností, individuální rozhovory, kreativní techniky, teambuilding. |
| Max. počet účastníků | Celá cílová skupina |

Zdroj: vlastní zpracování

3.4.6 Programy pro nově přijaté zaměstnance

Firma dm má zájem o co nejrychlejší a nejefektivnější začlenění nově přijatého spolupracovníka do pracovního týmu. Pro každého nového spolupracovníka bez ohledu na to, zda je přijat na místo prodavačky v prodejně nebo na manažerskou pozici, je sestaven individuální plán zaškolení resp. zapracování. Ten zahrnuje seznámení s pracovními postupy formou „learning-by-doing“ přímo na prodejně, v oblasti, v oddělení, kdy znalosti, zkušenosti a praktické tipy předávají novému spolupracovníkovi zkušenosti kolegové. Zaškolovací plán, nazývaný také plán zapracování neboli plán adaptace nového spolupracovníka, sestavuje přímý odborně nadřízený.

Tento vedoucí pracovník kromě odpovídajícího časového harmonogramu pověří kouče, na kterého se může zaškolovaný obracet nejen během zaškolení, ale během celého prvního roku práce v dm. Pro nové spolupracovníky dm jsou určeny dva moduly, jejichž obsah je „šitý na míru“ pozici, na kterou byli přijati. Lektori jsou výlučně interní – vedoucí a odborní pracovníci oddělení personálního rozvoje.

Tabulka 31: Vzdělávací program – Start Workshop

| Název | Start Workshop |
|----------------------|---|
| Cíl | Nově přijatí nebo interně povýšení manažeři, vedoucí oddělení, vedoucí směn a skupin případně perspektivní kandidáti připravující se na výkon manažerské pozice rozumí filozofii a značce dm, ztotožňují se s kulturou firmy, umějí používat nástroje řízení i vedení podle příručky „Zde jsem člověkem“ a správně vnímají obsah a smysl tohoto claimu. |
| Cílová skupina | Začínající manažeři a vedoucí oddělení |
| Obsah | Příručka „Zde jsem člověkem“ Management značky |
| Průběh/proces | Dvoudenní workshop zaměřený na firemní kulturu, management značky dm, zásady filozofie firmy a nástroje uvedené v příručce „Zde jsem člověkem“. |
| Max. počet účastníků | 10 |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 32: Vzdělávací program – Nově v dm

| Název | Nově v dm |
|----------------|--|
| Cíl | Cílem je seznámit nové spolupracovníky dm s historií a vývojem firmy, s organizací firmy a činnostmi jednotlivých oddělení, jejich vzájemnou spoluprací a provázaností předáváním výkonů a informací, s firemní kulturou, příručkou „Zde jsem člověkem“, nabídkou vzdělávání, se systémem odměňování a benefity. |
| Cílová skupina | Nově přijatí manažeři (střední a nižší management), |

| | |
|----------------------|---|
| | administrativa a vedoucí filiálek |
| Obsah | Historie a vývoj dm od jejího založení po současnost Firemní kultura a význam claimu „Zde jsem člověkem“ Organizační struktura a maticový systém řízení Činnost, úkoly a zodpovědnost jednotlivých oddělení, jejich vzájemná provázanost a návaznost na provoz |
| Průběh/proces | Jednodenní školení je vhodné absolvovat během zaškolení. Přednášky, skupinová práce, výměna zkušeností, dotazy a diskuze. |
| Max. počet účastníků | 15 |

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Vyhodnocení vzdělávání v dm drogerii markt

Ihned po skončení semináře nebo workshopu vyplňují účastníci hodnoticí formulář (viz příloha B) a po 3 měsících jsou všichni účastníci vyzváni k ohlédnutí se za absolvovaným seminářem pomocí zpětné vazby. Účastníci písemně formulují odpovědi na 1 – 3 dotazy, vztahující se ke konkrétním změnám v pracovních postupech, v chování nebo jednání. Popisují, jak využívají nově nabyté znalosti v praxi, co dělají nyní jinak a v čem byl seminář pro ně přínosem. Zpětná vazba je zasílána i přímému odborně nadřízenému a slouží jako podklad k dalšímu rozhovoru o potenciálu (hodnoticímu rozhovoru). Nevýhodou je skutečnost, že evaluace je pouze jednostranná a přímo neposkytuje komplexní pohled na přínos vzdělávacího programu i od vedoucího pracovníka, kolegů a zákazníků.

3.6 Východiska pro návrh změn v systému vzdělávacích programů v dm

Pro analýzu stávajícího systému vzdělávacích programů dm drogerie markt a návrh změn a opatření bylo využito techniky dotazování, rozhovorů a analýzy relevantních dokumentů. Hypotéza uvedená v kapitole 3.6.1 byla ověřena metodou dotazování v cílové skupině zaměstnanců dm mladších 25 let a starších 45 let. Návrhy změn v systému vzdělávacích programů firmy dm byly podloženy ještě následujícím průzkumem a analýzou následujících dokumentů:

- Dotazník pro zaměstnance dm starší 50 let (vlastní zpracování)
- Průzkum názorů zaměstnanců dm z roku 2010 (celokoncernový průzkum s návratností 71%, výňatek názorů relevantních k systému vzdělávání ve firmě dm)
- Strategie rozvoje firmy na léta 2012 – 2015 (strategické plánování a cíle rozvoje celé firmy i resortu lidských zdrojů)
- Stávající popisy funkcí jednotlivých pozic
- Potřeby vzdělávání jednotlivých zaměstnanců a požadavky na oddělení personálního rozvoje (závěr z rozhovorů o potenciálu)

3.6.1 Formulace hypotézy

Hlavní hypotézou průzkumu (H) je tvrzení, že spolupracovníci provozu starší 45 let vykazují menší zájem o účast ve vzdělávacích programech firmy dm drogerie markt, jejich motivace k rozvoji profesní kariéry roste a zároveň se zvyšuje ochota vzájemně sdílet poznatky a předávat zkušenosti, než je tomu u spolupracovníků provozu mladších 25 let.

Pro ověření hlavní hypotézy (H) byla využita metoda dotazníkového šetření (viz příloha C). Dotazník byl zaslán jmenovitě všem zaměstnancům uvedených kategorií, tj. ve věkové kategorii do 25 let 158 zaměstnancům provozu a ve věkové kategorii nad 45 let 128 zaměstnancům provozu. Návratnost dotazníků činila celkově 71 %. U mladších zaměstnanců se vrátilo 99 vyplněných dotazníků z celkem zasláných 158 kusů a u starších zaměstnanců ze 128 zasláných 104 z nich.

Pomocná hypotéza (H1): Spolupracovníci provozu starší 45 let vykazují menší zájem o účast v odborně vzdělávacích programech než spolupracovníci provozu mladší 25 let. Tvrzení pomocné hypotézy H1 podporují odpovědi na otázky 1 – 5.

Pomocná hypotéza (H2): U spolupracovníků provozu starších 45 let se zvyšuje motivace ke kariérovému růstu a povýšení do vyšších pozic v provozu v přímé souvislosti s absolvovanými odborně vzdělávacími programy v porovnání s věkovou skupinou spolupracovníků provozu mladších 25 let. K potvrzení pomocné hypotézy H2 se vztahují odpovědi na otázky č. 6 – 10.

Pomocná hypotéza (H3): Spolupracovníci provozu starší 45 let vykazují větší ochotu sdílet a předávat své poznatky získané v odborně vzdělávacích programech a své

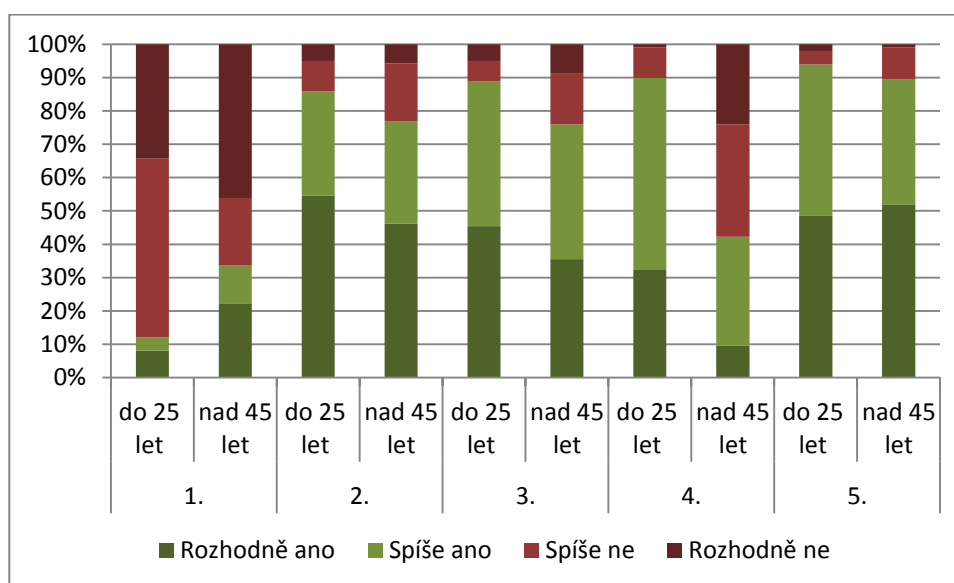
zkušenosti z praxe, než mají spolupracovníci provozu mladší 25 let. Tvrzení pomocné hypotézy H3 podporují odpovědi na otázky 11 – 15.

Tabulka 33: Zájem o účast v odborně vzdělávacích programech u obou věkových skupin: ověření hypotézy H1

| | Tvrzení/vyjádření názoru spolupracovníků obou věkových skupin | do 25 let | | | | nad 45 let | | | |
|----|--|-----------|----|----|----|------------|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Můj studijní/učební obor mi poskytl dostatečné vzdělání a přípravu na výkon mé současné profese obchodníka – drogisty. | 8 | 4 | 53 | 34 | 23 | 12 | 21 | 48 |
| 2. | V nabídce vzdělávacích programů jsou obsaženy vhodné programy pro mé další odborné drogistické vzdělávání. | 54 | 31 | 9 | 5 | 48 | 32 | 18 | 6 |
| 3. | Můj přímý odborný vedoucí podporuje můj další odborný růst a rozvoj. | 45 | 43 | 6 | 5 | 37 | 42 | 16 | 9 |
| 4. | Mám zájem účastnit se odborně vzdělávacích programů a rozšiřovat si svou kompetenci v drogistickém oboru. | 32 | 57 | 9 | 1 | 10 | 34 | 35 | 25 |
| 5. | Školitelé odborného vzdělávání jsou odborníky v drogistickém oboru. | 48 | 45 | 4 | 2 | 54 | 39 | 10 | 1 |

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Zájem o účast v odborně vzdělávacích programech u obou věkových skupin: ověření hypotézy H1



Zdroj: vlastní zpracování

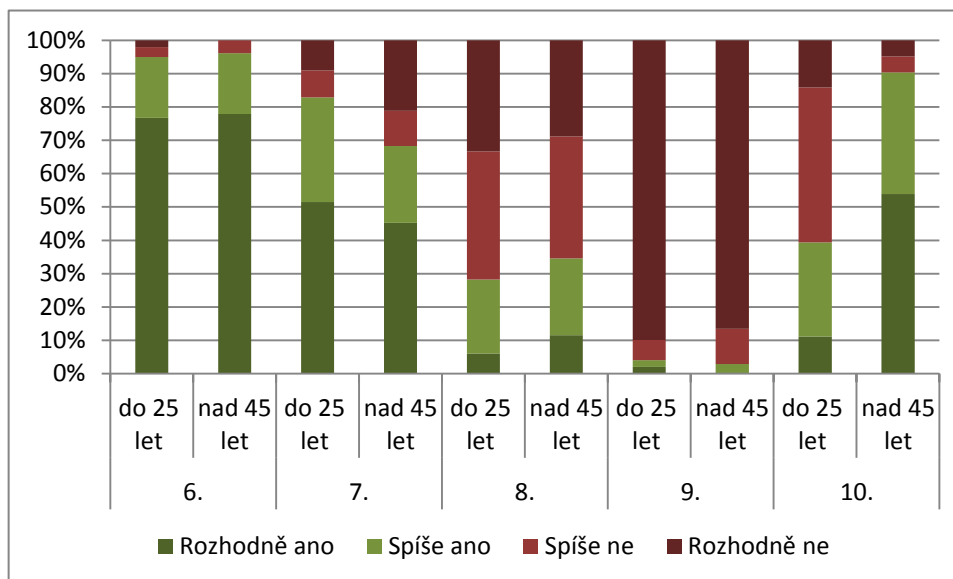
Rozdíl mezi věkovou skupinou spolupracovníků 45+ a 25- je zřetelně patrný v rozdílné míře souhlasu s tvrzením o dostatečné přípravě na současně vykonávané povolání obchodníka – drogisty. Příčin může být několik – jako nejpravděpodobnější se jeví fakt, že systém učňovského školství byl v době přípravy na povolání spolupracovníků 45+ mnohem ucelenější a propracovanější než v současné době, kdy je zájem o povolání obchodníka případně drogisty minimální. Rozdíl je patrný i ve vyslovení zájmu o účast v odborných vzdělávacích programech, kde spolupracovníci starší 45 let projevili o mnohem nižší zájem o účast v odborně vzdělávacích programech než spolupracovníci do 25 let a tím se potvrzuje hypotéza H1.

Tabulka 34: Motivace ke kariérenímu postupu a povýšení do vyšších pozic: ověření hypotézy H2

| | Tvrzení/vyjádření názoru spolupracovníků obou věkových skupin | do 25 let | | | | nad 45 let | | | |
|-----|--|-----------|----|----|----|------------|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. | Znalosti získané při odborném drogistickém vzdělávání mohou bezprostředně využít v každodenní praxi. | 76 | 18 | 3 | 2 | 81 | 19 | 4 | 0 |
| 7. | Absolvování dalšího odborného drogistického vzdělávání je nutnou podmínkou pro udržení pracovního místa. | 51 | 31 | 8 | 9 | 47 | 24 | 11 | 22 |
| 8. | Znám úroveň požadovaných znalostí a schopností pro postup na vyšší pozici. | 6 | 22 | 38 | 33 | 12 | 24 | 38 | 30 |
| 9. | Absolvování dalšího odborného drogistického vzdělávání má přímý vliv na výši mzdového ohodnocení. | 2 | 2 | 6 | 89 | 0 | 3 | 11 | 90 |
| 10. | Absolvováním dalšího odborného drogistického vzdělávání se mi otevírá cesta ke kariérovému postupu do vyšších pozic. | 11 | 28 | 46 | 14 | 56 | 38 | 5 | 5 |

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Motivace ke kariérnímu postupu a povýšení do vyšších pozic: ověření hypotézy H2



Zdroj: vlastní zpracování

U obou sledovaných věkových skupin se projevila shoda vyjádřeného souhlasu s tvrzením, že poznatky nabyté v odborných školeních jsou bezprostředně využitelné v praxi. Stejně tak jednotně, a to jak u spolupracovníků mladších 25 let, tak i u starších 45 let, byl vysloven nesouhlas s tvrzením, že by počet absolvovaných školení měl vliv na výši mzdového ohodnocení. Naopak výrazný rozdíl je zřejmý v odpovědích na otázku souvislosti absolvování odborných školení s možnostmi kariérového růstu. Spolupracovníci 45+ vyjádřili s tímto tvrzením podstatně vyšší míru souhlasu než mladší spolupracovníci ve věkové skupině do 25 let. V otázce 8 je vyjádřena poměrně vysoká míra neznalosti požadavků pro výkon vyšší pozice, a to převážně u spolupracovníků věkové skupiny do 25 let. Hypotéza H2 byla ověřena a současně odkryt potenciál zlepšení vytvořením všeobecných požadavků na jednotlivé pozice.

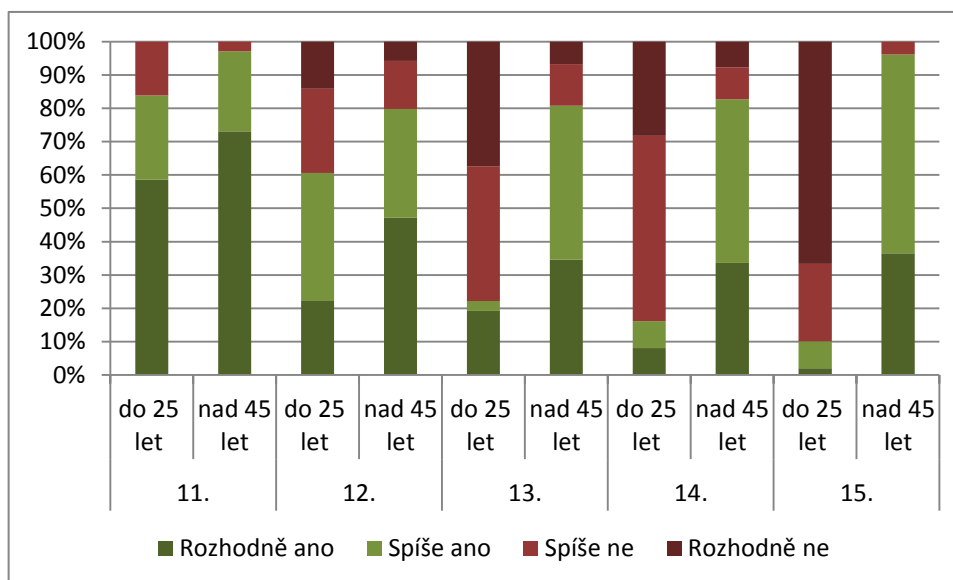
Tabulka 35: Ochota ke sdílení a předávání poznatků a zkušeností – ověření hypotézy H3

| | Tvrzení/vyjádření názoru spolupracovníků obou věkových skupin | do 25 let | | | | nad 45 let | | | |
|-----|---|-----------|----|----|---|------------|----|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. | Po absolvování některého z modulů odborného drogistického vzdělávání předávám nabyté znalosti svým kolegyním a kolegům na filiálce. | 58 | 25 | 16 | 0 | 76 | 25 | 3 | 0 |

| | | | | | | | | | |
|-----|--|----|----|----|----|----|----|----|---|
| 12. | Mám zájem se aktivně účastnit práce v projektech, zabývajících se řešením a realizací opatření na podporu prodeje drogistického zboží. | 22 | 38 | 25 | 14 | 49 | 34 | 15 | 6 |
| 13. | Mám zájem o aktivní spoluúčast v procesu zapracování nových spolupracovníků provozu. | 19 | 3 | 40 | 37 | 36 | 48 | 13 | 7 |
| 14. | Mám zájem spolupodílet se na praktickém vyučování žáků středních odborných učilišť oboru obchodník – drogist. | 8 | 8 | 55 | 28 | 35 | 51 | 10 | 8 |
| 15. | Mám zájem stát se interním lektorem odborně vzdělávacích programů v drogistické oblasti. | 2 | 8 | 23 | 66 | 38 | 62 | 4 | 0 |

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Ochota ke sdílení a předávání poznatků a zkušeností – ověření hypotézy H3



Zdroj: vlastní zpracování

Zatímco u obou sledovaných věkových skupin panuje shoda u připravenosti a ochoty předávat nabyté znalosti ze školení a seminářů kolegům a kolegyním na filiálkách, je zřejmý velký rozdíl v zájmu o předávání vědomostí při výchově a praktickém výuce učňů a při zapracování nových spolupracovníků do pracovního týmu u starších spolupracovníků 45+, kteří jednoznačně deklarují svou vůli k transferu svých znalostí a zkušeností. Tento postoj signalizuje významný potenciál k využití při zaškolování a adaptaci nově přijatých zaměstnanců.

Pro upřesnění obsahu vhodného programu pro starší spolupracovníky byl následně rozeslán ještě jeden dotazník pro věkovou skupinu zaměstnanců starších 50 let (viz příloha E).

3.6.2 Dotazník pro zaměstnance starší 50 let

Cílové skupině zaměstnanců starších 50 let, tentokrát nejen z provozu, ale i z centrály a centrálního skladu, byl následně zaslán dotazník (příloha E) s průvodním textem (příloha D). Jeho cílem bylo zjistit, o jaká témata odborných a osobnostně vzdělávacích programů se starší spolupracovníci zajímají, a tak podpořit jejich zájem o účast v seminářích a workshopech. Z celkově zaslanych 124 dotazníků se vrátilo 104, tzn. s návratností 84 %.

3.6.3 Průzkum názorů zaměstnanců dm z roku 2010

Výsledky dotazování na názory zaměstnanců k tématu možností dalšího vzdělávání a rozvoje, přístupu ke vzdělávacím programům a transparentnosti kariérního rozvoje byly zmíněny již na straně 22–24. Na začátku letošního roku proběhl identický průzkum názorů opět v celém koncernu firmy dm drogerie markt s cílem mimo jiné zjistit, jak se v praxi projevila opatření, přijatá po vyhodnocení průzkumu z roku 2010. Výsledky průzkumu budou prezentovány 18. března 2013 ve Vídni na celoevropském fóru jednatelů firmy a vedoucích resortu lidských zdrojů ze všech dvanácti zemí koncernu.

3.6.4 Strategie rozvoje firmy dm na léta 2012–2015

Strategické personální plánování je začleněno do základních úkolů vedení. Každý vedoucí uznává nutnost investovat do spolupracovníků již nyní, aby měla společnost včas k dispozici potřebné kvalifikované síly a vedoucí pracovníky. Vedoucí podporují své spolupracovníky ve smyslu integrovaného personálního rozvoje a aktivně vnímají svou roli v procesu vzdělání a dalšího vzdělávání.

Předávání vědomostí je považováno za podstatný faktor dlouhodobého zajištění kvality procesů tak, že implicitní vědomosti jsou předávány v přiměřeném předstihu, cíleně a vhodným způsobem.

Pomocí opatření zaměřených na cílové skupiny při vyhledávání nových spolupracovníků a k posílení jejich sounáležitosti a vazby s dm je zajišťována potřeba kvalifikovaných spolupracovníků a vedoucích pracovníků do budoucna. Proces podpory talentů je jasný a transparentní.

Nabídka vzdělávacích programů podporuje spolupracovníky v úspěšném vykonávání funkce a orientuje se na čtyři základní prvky „zásad vzdělání a dalšího vzdělávání v dm“ (od zjišťování potřeby, tvorby koncepce, provádění až k evaluaci). Nabídka se orientuje na proces vzdělávání dospělých a je uspořádána jako trvale udržitelná. Je zaručen přenos do praxe, který tak vede k novým výkonům. Všichni lidé, kteří jsou zapojeni do vzdělání a dalšího vzdělávání, si osvojují principy vzdělávání dospělých a uplatňují je v praxi.

S vědomím kompetence firmy jako drogistického prodejce na jedné straně a rozdílných vzdělávacích systémů a stavu legislativy na straně druhé, je kladen zvláštní důraz na fundované drogistické vzdělání a další vzdělávání.

Průběžné sžívání vedoucích s ideály obsaženými v příručce „Zde jsem člověkem“ posiluje jejich identifikaci s hodnotami a kulturou společnosti. Všichni spolupracovníci využívají tuto příručku jako smysluplnou orientaci ve svém konání. Všichni vedoucí se tím dále rozvíjejí.

Impulsy pro rozvoj organizace i pro personální rozvoj se do procesu plánování a stanovení cílů zavádějí na základě koncernového průzkumu názorů spolupracovníků, který se koná každé tři roky.

Firma dm pěstuje kulturu, která člověku v dm umožňuje a opravňuje uvést do souladu jeho profesní a osobní požadavky (interní sociální zodpovědnost). Na základě demografického vývoje firemní struktury spolupracovníků a z požadavků společnosti vyplývají tři základní témata: „Rodina a zaměstnání“ – „Starší spolupracovníci“ – „Zdraví“.

Jsou vytvářeny rámcové podmínky ve všech oblastech personálního managementu, uspořádávány personální procesy na nejvyšší úrovni a postupně dále rozvíjeny nástroje a procesy s orientací směrem k zákazníkovi. To umožňuje nastavit plynulé procesy na filiálkách, podporuje vedoucí pracovníky, pozitivně ovlivňuje celkový hospodářský výsledek a dodatečně posiluje vnímání dm jako atraktivního zaměstnavatele.

Spolupracovníci dm jsou nositelé image a značky dm. Identifikují se s hodnotami dm a managementem značky a tím přispívají k dalšímu úspěšnému rozvoji firmy a k diferenciaci značky.

Firma dm se profiluje jako silné a atraktivní pracovní společenství prostřednictvím intenzivního dialogu a prožíváním hodnot dm spolupracovníky, zákazníky a potenciálními uchazeči, zvláště také využitím nových médií.

3.6.5 Stávající popisy funkcí jednotlivých pozic

V každém oddělení, resortu i provozu jsou stanoveny pro jednotlivé pozice i popisy funkcí. S náplní práce a tedy i popisem funkce musí být seznámen každý zaměstnanec při uzavírání pracovního poměru. V dm existuje nejen popis funkcí jako určitý soupis úkolů s určením pravomoci a zodpovědnosti za rozhodování a provedení, ale i všeobecný popis funkcí, který určuje základní rozsah funkce a roli v organizaci pro leadera, manažera a spolupracovníka, tj. všech tří základních hierarchických stupňů. Od těchto popisů funkcí lze odvodit i potřeby vzdělávání a určit tak smysluplnou a efektivní skladbu vzdělávacích programů v dm.

3.6.6 Potřeby spolupracovníků

Při tvorbě systému vzdělávacích programů pro spolupracovníky firmy dm jsou zohledňovány i konkrétní potřeby jednotlivých spolupracovníků, vyjádřených při hodnocících rozhovorech s přímými odbornými vedoucími, při tzv. rozhovorech o potenciálu, které probíhají vždy v polovině kalendářního roku a stávají se východiskem pro plánování profesního a kariérního rozvoje v novém obchodním roku, který v dm začíná od 1. října. Při rozhovoru se hodnotí nejen výkony předchozího období, ale stanoví se společné cíle ve vzdělávání a rozvoji. Z těchto cílů a potřeb konkrétních zaměstnanců se vychází při plánování a sestavování aktuálních programů oddělením personálního rozvoje.

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ ZMĚN V SYSTÉMU VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ FIRMY DM DROGERIE MARKT

4.1 Získání mladé generace pro povolání drogistů a práci v dm

Zatímco mladých uchazečů a uchazeček o zaměstnání na centrále společnosti příp. v administrativě logistiky převážně z řad absolventů středních a vysokých škol několikanásobně převyšuje počet volných míst, firmě dm chybí odborníci vyučení v oboru obchodník – drogist. Do budoucna nelze očekávat žádné výrazné zlepšení v podpoře učňovských oborů a ani zájem rodičů a žáků o vyučení v této profesi, pokud se střední školy předhánějí v nabídce volných míst i v naprosto neperspektivních oborech. Nesoulad mezi potřebami ekonomiky a strnulostí nabídky škol se projevuje i v drogistickém oboru.

Firma dm nečeká na rozhodnutí centrálních orgánů nebo na legislativní opatření, ale iniciativně a aktivně provedla již několik vstřícných kroků ke zvýšení počtu mladých spolupracovníků provozu:

1. Osloveny všechny střední školy a učiliště v České republice, vyučující obor drogist a případně smíšený obchodník, s nabídkou praktického vyučování v prodejnách dm. Výsledkem jsou tři spolupracující školy s 5 žákyněmi ve školním roce 2012/2013, umístěnými v prodejnách dm v Plzni, Brně a Českých Budějovicích. Žákyním je poskytováno nadstandardní odměňování a doplňující drogistické vzdělávání. Jsou nedílnou součástí pracovního kolektivu.
2. Dvakrát za školní rok je organizováno setkání učitelů odborné výchovy a spolupracovníků personálního rozvoje s cílem sladění učebních plánů.
3. V listopadu 2012 firma prezentovala možnost praktického vyučování ve vybrané prodejně dm a po úspěšném ukončení studia s výbornými výsledky i zaměstnání v dm postupně až na pozici vedoucí/ho filiálky na veletrhu „Vzdělání a řemeslo“ v Českých Budějovicích, prozatím bez konkrétního výsledku.
4. V lednu 2013 byli osloveni výchovní poradci základních škol ve městech, kde již existuje navázaná spolupráce se střední obchodní školou nebo učilištěm,

konkrétně v Českých Budějovicích, Brně a Plzni. Výsledkem byla prezentace zástupců firmy dm v devátých třídách dvou největších základních škol.

Návrh dalších opatření směřujících k získání perspektivních mladých spolupracovníků, vyučených v oboru obchodník – drogist, do budoucna:

- Zahájení projektu a dlouhodobého programu „Hledá se učeň/ka!“
- Nábor učňů pro obor obchodník - drogist v partnerských SOU se závaznou nabídkou následného zaměstnání pro úspěšné žáky.
- Sepsání dohod nejen se středními odbornými učiteli, ale především s žákem a jeho zákonnými zástupci, ve které se firma dm zaváže k zaměstnání žáka po vyučení a splnění některých dalších podmínkách na vedoucí pozici v některé z filiálek dm s možností dalšího profesního rozvoje i na dalších pozicích po splnění předem stanovených kritérií a současně dohoda o finanční podpoře žáka formou stipendia.
- Aktivní získávání žáků devátých tříd základních škol včetně osobních kontaktů s rodiči žáků formou prezentace na třídních schůzkách, uspořádání exkurze na filiálce dm, na centrále v sídle společnosti v Českých Budějovicích a v centrálním skladu v Jihlavě.

4.2 Program pro starší spolupracovníky dm

Z průzkumu mezi spolupracovníky starší 50 let vyplynulo, že většina starších spolupracovníků vůbec svůj věk při plnění pracovních úkolů vůbec nepozoruje. Pokud ano, tak spíše pozitivně, protože dlouholetými zkušenostmi a zručností naopak zvládá svou práci mnohem rychleji a kvalitněji než dříve. Starší spolupracovníky někdy unavují neustálé změny a novinky, případně vysoké pracovní tempo. Více jim však vadí opakující se chyby a problémy, a to častěji spolupracovníkům v provozu než na centrále nebo v centrálním skladu.

Mezilidské vztahy, respekt a spolupráce v týmu je vnímána všemi velmi pozitivně. Věk se neřeší, na všechny jsou kladeny stejné požadavky. Bez ohledu na věk se všichni dotázaní cítí být rovnoprávními a respektovanými členy svého pracovního týmu.

V osobním životě a ve způsobu trávení volného času se jasně ukazuje posun životních priorit směrem k rodinné pohodě, k posezení s přáteli a k pěstování

klidnějších koníčků. Neuvážené investice finančních prostředků, vlastní energie a volného času do stále nových věcí a zážitků považují za věc zbytečnou a pomíjivou. Ve skupině 55+ se tato tendence ještě více prohlubuje.

Zdravotně se většina oslovených spolupracovníků cítí přiměřeně svému věku. O stupeň hůř se cítí spolupracovníci v centrálním skladu a všeobecně spolupracovníci starší 55 let, i když statistika nemocnosti v dm tomuto pocitu neodpovídá.

Starší spolupracovníci jsou velmi činorodí a mají širokou škálu koníčků a zájmů. Největší zájem projeví spolupracovníci o přednášky a poradenství na téma zdraví, a to zejména bolesti zad a onemocnění pohybového ústrojí. Zcela pochopitelně se zájem soustřeďuje také na finanční zajištění v penzi, a to na samotný proces - jak a kdy žádat o přiznání starobního důchodu, způsob jeho výpočtu, účast ve II. pilíři důchodové reformy apod. Článek k tomuto tématu se připravuje do březnového vydání zaměstnaneckého časopisu dm +plus. Třetí nejčastěji zmiňovanou důležitou součástí života je přiměřený pohyb a vhodný sport včetně zdravé výživy. Z naprosté většiny odpovědí je zřejmý velký zájem o udržení se v dobré fyzické a psychické kondici a pohodě co možná nejdéle.

Návrh koncepce zcela nového interního vzdělávacího programu pro spolupracovníky firmy dm starší 50 let, nazvaném „Konečně přes padesát!“, jehož první, pilotní běh se uskuteční 22. 3. 2013 v Jihlavě pro 20 již přihlášených účastníků. V programu workshopu se objeví nejen téma zdraví, pohyb a péče o dobrou psychickou kondici, ale i problematika vzájemného pochopení a dialogu ve věkově různorodých týmech a oboustranný mezigenerační transfer znalostí a zkušeností.

Elementy vzdělávacího programu:

- Úvod, seznámení účastníků, seznámení s programem, vlastní osobní cíle
- Fáze v lidském životě, jejich specifika
- Vzájemné předávání znalostí a zkušeností, zapojení do programů, mentoring
- Zdraví – přednáška lékaře
- Pohybové aktivity – joga, nordic walking
- Sestavení vlastního akčního plánu

4.3 Účast zástupce dm v Sektorové radě pro obchod a marketing

„Sektorová rada představuje uskupení zástupců významných firem, tedy zaměstnavatelů, kteří svým členstvím a svou prací vlastně přímo ovlivňují řízení a rozvoj lidských zdrojů na trhu práce. V současné době v České republice existuje celkem 29 sektorových rad, které svým zaměřením pokrývají téměř kompletní české hospodářství.“ (*Sektorové rady jsou pevnou součástí trhu práce*. Vydavatel: Konsorcium pro veřejnou zakázku NSP II – Svaz průmyslu a dopravy ČR, Hospodářská komora ČR a TREXIMA, spol. s r. o. Praha, říjen 2012, str. 6)

Sektorové rady sledují trh práce a jeho vývoj a vytvářejí tzv. jednotky práce, popisují povolání, typové a průřezové typové pozice a nyní nově v projektu Národní soustava kvalifikací zpracovávají tzv. profesní kvalifikace. Slouží potřebám státní samosprávy, úřadů práce, škol, zaměstnavatelů. Jejich cílem je zajistit firmám dostatek kvalitně vzdělaných zaměstnanců a absolventům a nezaměstnaným najít zajímavou práci a přínosem je definování nových potřeb společnosti. Bližší informace jsou ke stažení na webových stránkách www.nsp.cz nebo www.sektoroverady.cz.

Návrhem a doporučením pro vyřešení potřeby kvalifikovaných odborníků – drogistů pro firmu dm do budoucna je začlenit se do činnosti Sektorové rady pro obchod a marketing. Firma dm drogerie tak může jako kompetentní právnická osoba v oblasti prodeje drogistického zboží proaktivně ovlivňovat sladování potřeb kvalifikovaných odborníků s nabídkou na trhu práce, podporovat vzdělávání v drogistickém oboru a spolupodílet se na přípravě odborníků v drogistické oblasti. Po analýze všech možností bylo zvoleno jako nejlepší řešení aktivní účast člena vedení firmy v práci Sektorové rady pro obchod a marketing pod vedením Ing. Zdeňka Juračky ze Svazu českých a moravských spotřebních družstev. Úkolem člena vedení, konkrétně vedoucího resortu lidských zdrojů, bude zpracovat profesní kvalifikaci drogistů včetně kompetencí, podrobně popsat úroveň znalostí a schopností a současně vypracovat systém efektivního přezkoušení těchto kompetencí včetně návrhu autorizovaných osob, které by měly pověření tyto znalosti a schopnosti ověřovat i u osob, které neprošly formálním vzděláváním v tomto oboru, ale usilují o certifikaci na základě dlouholeté praxe.

Jmenovací dekret člena Sektorové rady pro obchod a marketing je uveden v příloze F.

4.4 Prohloubení odborných znalostí v drogistické oblasti

Ve stávajícím systému vzdělávacích programů je již obsaženo několik odborně vzdělávacích programů pro spolupracovníky filiálek (viz kap. 3.4.1).

Návrh opatření k dalšímu rozšíření a rozvoji odborně vzdělávacích modulů v drogistické oblasti:

- Postupný rozvoj cyklu interního odborného vzdělávání „dm poradce“ o nové moduly. Po zvážení zdrojů a kapacit se jeví jako proveditelná příprava maximálně dvou nových jednodenních workshopů ročně. Předpokladem je absolvování stejného modulu v dm Rakousku, překlad všech podkladů a školicích materiálů a příprava školitelů. V roce 2013 jsou zcela nově do systému odborně vzdělávacích modulů tohoto cyklu zařazeny programy:
 - o dm poradce – Dekorativní kosmetika
 - o dm poradce – Ústní a zubní hygiena
- Pro rok 2014 se plánuje rozšíření o další dva moduly:
 - o dm poradce – Péče o pleť
 - o dm poradce – Péče o dítě
- Rozšíření odborně vzdělávacího workshopu „Bioseminář“ o zcela nový workshop se zaměřením na rozšíření znalostí přírodní kosmetiky a bylinných čajů (v plánu zařazen na duben 2013).

4.5 Vytvoření všeobecného kompetenčního modulu

Ve firmě dm jsou stanoveny jak popisy jednotlivých funkcí, tzn. úkolů, zodpovědnosti i pravomoci, tak i rámcový všeobecný popis funkcí pro tři hierarchické úrovně – spolupracovníka, manažera a leadera. Exaktní výčet znalostí a striktně stanovená kritéria pro výkon jednotlivých pozic však nebyl zpracován. Při kariérním rozvoji je sice nutno splnit základní požadavky pro výkon pozice jako je úroveň dosaženého vzdělání, určitá délka praxe a zkušenosti, ale vychází se hlavně z dispozic konkrétního jedince, jeho znalostí, schopností, motivace a jeho úspěchu při výběrovém řízení na obsazení vyšší pozice.

„Potřeby funkcí a požadavky na osoby spolu navzájem souvisejí. Popis funkcí obsahuje činnosti s odpovědností jako úkol, kompetenci v daných rolích jako pozici...

Popis funkcí slouží k orientaci a k dalšímu rozvoji v průběhu profesní dráhy spolupracovníka v dm. Spolupracovník a vedoucí mají jasno o nutných schopnostech, které daná pozice vyžaduje.“ (*Příručka „Zde jsem člověkem“, kap. Popis funkcí, str. 62*)

Návrh sestavení všeobecného kompetenčního modulu pro ujasnění kritérií kariérového rozvoje a motivace k účasti ve vzdělávacích programech firmy dm:

Pro nastavení jasných kritérií a posílení transparentnosti při povyšování, a tím i pro zvýšení motivace spolupracovníků dm k účasti v jednotlivých vzdělávacích aktivitách firmy dm, byl po studiu a analýze relevantních interních dokumentů a po rozhovorech se všemi vedoucími resortů a vedením firmy zpracován všeobecný kompetenční modul pro administrativu a management (viz přílohu G), zahrnující požadavky na znalosti a schopnosti spolupracovníků jednotlivých hierarchických stupňů. V tabulce jsou tyto hierarchické úrovně označeny v abecedním řazení A – F a této struktury bylo rovněž použito při tvorbě přehledné struktury mzdového odměňování ve firmě dm drogerie markt. Jednotlivým skupinám odpovídá jedna mzdová úroveň bez jakékoliv diskriminace nebo nějakých následných individuálních ujednání o mzdě. Jednoduše platí, že zaměstnanec zařazený do jedné hierarchické úrovně dostává stejnou mzdu, ať již pracuje v jakémkoli oddělení nebo resortu firmy.

4.6 Mezinárodní spolupráce zemí koncernu ve vzdělávání

Jak již bylo zmíněno výše, firma dm drogerie působí ve 12 zemích Evropy a nastavené procesy ve vzdělávání a dalším rozvoji spolupracovníků dm se ve svém základu v jednotlivých zemích příliš neodlišují. Výhodou je i přes jazykovou bariéru synergický efekt, vznikající ze spolupráce resortu lidských zdrojů v jednotlivých zemích koncernu a společné vypracovávání a příprava strategie vzdělávání i jednotlivých vzdělávacích programů. Po překonání již zmíněných jazykových, kulturních, ekonomických aj. rozdílů lze v určitém rozsahu profitovat z již vytvořených vzdělávacích programů zemí koncernu dm.

Návrh opatření k posílení spolupráce v mezinárodním měřítku je pravidelné, společné setkávání vedoucích resortů lidských zdrojů při tvorbě tříleté strategie a vzájemná spolupráce jednotlivých vedoucích oddělení personálního vzdělávání při výměně zkušeností a vypracovávání konkrétních odborných vzdělávacích programů i programů pro rozvoj manažerských schopností. K této úzké spolupráci již postupně

dochází, a to na tzv. mezinárodním fóru vedoucích resortů lidských zdrojů (2 x ročně) a při práci mezinárodní skupiny vedoucích oddělení personálního vzdělávání (3x ročně).

4.7 Kontinuální vzdělávání interních lektorů

Po krátkém období, kdy se během let 2010 – 2012 spolupodílela na vzdělávání spolupracovníků dm včetně interních trenérů i vzdělávací společnost Everesta, se nyní opět naplno rozběhlo interní vzdělávání spolupracovníků dm pod vedením dlouholetých zkušených interních školitelů, kteří se touto činností zabývají mimo svou základní pracovní náplň.

Návrh opatření k průběžnému dalšímu rozvoji lektorských schopností se soustředí na koncepci programu kontinuálního vzdělávání interních trenérů. Jeho cílem je podpora odborných znalostí, prezentačních schopností, zkvalitňování práce lektora a osvojování si všech principů a zásad vzdělávání dospělých. Jednou ročně se bude celý tým interních trenérů, čítající 25 členů, účastnit vzdělávacího workshopu interních lektorů pod vedením zkušeného kolegy z mateřské firmy dm drogerie z Rakouska.

Elementy vzdělávacího programu (v plánu na červen 2013):

- Zásady vzdělávání dospělých
- Znalosti a schopnosti úspěšného lektora
- Příprava a metodika vzdělávacího programu
- Tipy pro úspěšné prezentování
- Možnosti sebevzdělávání a motivace

ZÁVĚR

Během několikaměsíčního zpracování tématu diplomové práce bylo dosaženo více, než se původně předpokládalo. Výsledkem je nejen návrh zařazení nových vzdělávacích aktivit do systému vzdělávacích programů ve firmě dm drogerie markt, ale i aktualizace a rozšíření již stávajících vzdělávacích modulů. Bonusem bylo i vypracování všeobecného kompetenčního modelu s přehledem požadovaných základních znalostí a schopností pro výkon určité pozice ve firmě. Tato struktura výrazně ujednotila a sladila se se mzdovou strukturou, a tím propojila systém odměňování se systémem vzdělávání. Novinkou, jejíž význam se projeví až v budoucnu, je přijetí výzvy k zapojení vedoucí resortu lidských zdrojů do práce Sektorové rady pro obchod a marketing. Konkrétním výsledkem je také Katalog vzdělávacích programů pro více než 2000 zaměstnanců firmy dm v České republice. Jednotlivé vzdělávací aktivity se uskuteční pod vedením týmu připravených interních lektorů a trenérů.

Lidé jsou největším bohatstvím firmy a především jim vděčí dm nejen za vítězství v soutěži MasterCard Obchodník roku 2012 v kategorii prodejce drogerie a parfumerie, ale dokonce za absolutní vítězství v této prestižní soutěži.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. Skryté bohatství firmy. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-86851-17-6.

BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BEDNAŘÍKOVÁ, I. Kapitoly z andragogiky 1. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. 77 s. ISBN 80-244-1355-8.

BEDNAŘÍKOVÁ, I. Kapitoly z andragogiky 2. 3. Vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 80 s. ISBN 978-80-244-3249-6.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BENEŠ M. Andragogika. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. 216 s. ISBN 80-86432-23-8.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MALACH, J., ZAPLETAL B. Vybrané problémy andragogiky. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2005. 132 s. ISBN 80-7368-043-2.

MUŽÍK, J. Didaktika profesního vzdělávání dospělých. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.

PALÁN, Z. Lidské zdroje. Výkladový slovník. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PALÁN, Z., LANGER, T. Základy andragogiky. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. 183 s. ISBN 978-80-86723-58-7.

PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. Andragogický slovník. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 294 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ E., MAREŠ J. Pedagogický slovník. 4. vyd. Praha: Portál, 2003. 322 s. ISBN 80-717-8772-8.

TURECKIOVÁ, M. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ M. Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

HOUTEN, C. v. Erwachsenenbildung als Willenserweckung. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben. 205 s. ISBN 3-7725-1161-9.

Interní publikace firmy dm drogerie markt

MA-Strukturdaten, GJ 2011/12. dm drogerie markt, 2011.

Zde jsem člověkem. Smysl, vedení, struktura. dm drogerie markt, 2010, 71 s.

Výběr a zapracování nových spolupracovníků dm. dm drogerie markt, 2012.

Odborné časopisy

SUCHÝ, J. Dva motory firemního vzdělávání. HR management, listopad 2010. ISSN 1801-4690.

ČERVENÝ, K. Rozdrtě konkurenci vzděláním. Profit 16/2010.

Sektorové rady jsou pevnou součástí trhu práce. Vydavatel: Konsorcium pro veřejnou zakázku NSP II – Svaz průmyslu a dopravy ČR, Hospodářská komora ČR a TREXIMA, spol. s r. o. Praha, 10/2012.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání | 11 |
| Obrázek 2: Otevření první prodejny dm v Českých Budějovicích, Sokolská ul. | 23 |
| Obrázek 3: Schéma organizační struktury firmy dm drogerie markt (maticové uspořádání)..... | 25 |
| Obrázek 4: Ztvárnění organigramu firmy dm drogerie markt | 32 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Vývoj průměrného věku aktivních zaměstnanců dm ČR v letech 2008–2012 .. | 34 |
| Graf 2: Vývoj fluktuace aktivních zaměstnanců dm ČR v letech 2008–2012..... | 35 |
| Graf 3: Zájem o účast v odborně vzdělávacích programech u obou věkových skupin: ověření hypotézy H1 | 70 |
| Graf 4: Motivace ke kariérnímu postupu a povýšení do vyšších pozic: ověření hypotézy H2..... | 72 |
| Graf 5: Ochota ke sdílení a předávání poznatků a zkušeností – ověření hypotézy H3... 73 | |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Národnost aktivních zaměstnanců dm ČR na konci minulého obchodního roku | 34 |
| Tabulka 2: Průměrná délka zaměstnání aktivních zaměstnanců dm ČR v letech 2008–2012 | 36 |
| Tabulka 3: Počet zaměstnanců dm ČR, povýšených na vyšší pozici v minulém obchodním roce..... | 36 |
| Tabulka 4: Počet žáků/učňů v prodejnách dm ČR v jednotlivých školních letech..... | 38 |
| Tabulka 5: Vyjádření zaměstnanců dm k vybraným tvrzením | 39 |
| Tabulka 6: Vzdělávací program – Drogistické vzdělávání..... | 45 |
| Tabulka 7: Vzdělávací program – Profitraining | 47 |
| Tabulka 8: Vzdělávací program – Prodejní dovednosti..... | 48 |
| Tabulka 9: Vzdělávací program – Trainee program..... | 49 |
| Tabulka 10: Vzdělávací program – Bioseminář | 50 |

| | |
|---|----|
| Tabulka 11: Vzdělávací program – dm poradce – Komunikace se zákazníkem | 51 |
| Tabulka 12: Vzdělávací program – dm poradce – Zdravá výživa | 52 |
| Tabulka 13: Vzdělávací program – Telefon – Workshop..... | 52 |
| Tabulka 14: Vzdělávací program – Pracovní právo pro manažery | 53 |
| Tabulka 15: Vzdělávací program – Základy finančního řízení pro neekonomy | 54 |
| Tabulka 16: Vzdělávací program – MS Word – středně pokročilí..... | 55 |
| Tabulka 17: Vzdělávací program – MS Excel – mírně pokročilí | 56 |
| Tabulka 18: Vzdělávací program – MS Excel – středně pokročilí..... | 56 |
| Tabulka 19: Vzdělávací program – MS Excel – specialisté | 57 |
| Tabulka 20: Vzdělávací program – MS Outlook..... | 57 |
| Tabulka 21: Vzdělávací program – MS PowerPoint | 58 |
| Tabulka 22: Vzdělávací program – Samostudium němčiny | 59 |
| Tabulka 23: Vzdělávací program – Němčina pro provoz..... | 59 |
| Tabulka 24: Vzdělávací program – Němčina pro management | 60 |
| Tabulka 25: Vzdělávací program – Úspěšně moderovat | 61 |
| Tabulka 26: Vzdělávací program – Úspěšně prezentovat | 62 |
| Tabulka 27: Vzdělávací program – Projektový management..... | 62 |
| Tabulka 28: Vzdělávací program – Manažerské pracovní dny | 63 |
| Tabulka 29: Vzdělávací program – Manažerská akademie | 64 |
| Tabulka 30: Vzdělávací program – Vzdělávací dny vedení | 66 |
| Tabulka 31: Vzdělávací program – Start Workshop | 67 |
| Tabulka 32: Vzdělávací program – Nově v dm | 67 |
| Tabulka 33: Zájem o účast v odborně vzdělávacích programech u obou věkových skupin: ověření hypotézy H1 | 70 |
| Tabulka 34: Motivace ke kariéernímu postupu a povýšení do vyšších pozic: ověření hypotézy H2 | 71 |
| Tabulka 35: Ochota ke sdílení a předávání poznatků a zkušeností – ověření hypotézy H3 | 72 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---|------------|
| Příloha A – Zápis z rozhovoru o potenciálu (vzor formuláře) | I |
| Příloha B – Hodnoticí dotazník (vzor formuláře)..... | II |
| Příloha C – Dotazník k ověření hypotézy (H) | III |
| Příloha D – Průvodní dopis k dotazníku pro zaměstnance starší 50 let | V |
| Příloha E – Dotazník 50+ k workshopu „Konečně přes padesát!“ | VI |
| Příloha F – Jmenovací dekret | IX |
| Příloha G – Všeobecné kompetenční modely pozic v dm..... | X |

Příloha A – Zápis z rozhovoru o potenciálu (vzor formuláře)

ZÁPIS Z ROZHOVORU O POTENCIÁLU

Jméno:

Pozice:

Odborně nadřízený/á:

Hodnocené období:

| | |
|--|--|
| <i>Co považuji za své největší úspěchy v uplynulém období?</i> | |
| <i>Co považuji za své největší neúspěchy v uplynulém období?</i> | |
| <i>Existují nějaké konkrétní překážky nebo problémy, které nepříznivě ovlivňují Váš pracovní výkon? Uveďte náměty na zlepšení, resp. všeobecné podněty pro management.</i> | |
| <i>Co chci na své práci zlepšit?</i> | |
| Úkoly a cíle pro příští obchodní rok: | |
| Osobní cíle, rozvoj, další vzdělávání: | |
| Konkrétní požadavky na oddělení personálního rozvoje: | |

V dne

Podpis hodnoceného:

Podpis hodnotitele:

Příloha B – Hodnoticí dotazník (vzor formuláře)

Celkové hodnocení semináře/ školení

Seminář/ školení:

Vedoucí semináře/ školení:

Školitelé:

Termín konání:

Z celkového počtu ... účastníků seminář hodnotilo ... účastníků.

| <i>Hodnocení podle školní stupnice 1 = výborně – 5 = špatně</i> | | |
|---|---|--|
| 1. | Obsah semináře/ školení byl dobře zvolen. | |
| 2. | Časový průběh semináře/ školení byl dobře zvolen. | |
| 3. | Bylo dosaženo cílů, které byly vytyčeny. | |
| 4. | Na semináři/ školení byly zodpovězeny mé otázky či témata, která mě zajímala. | |
| 5. | Obdržel/ -a jsem nové impulzy prospívající mé práci. | |
| 6. | Atmosféra ve skupině byla příjemná, cítil/ -a jsem se dobře. | |
| 7. | Odborné znalosti vedoucí/ -ho semináře/ školení byly přesvědčivé. | |
| 8. | Školitel mi dával prostor se vyjádřit. | |
| 9. | Před začátkem semináře/ školení jsem obdržel/ -a dostatek informací. | |
| 10. | Celkový dojem ze semináře/ školení | |

11. Nejdůležitější poznatky ze semináře/ školení:

| |
|--|
| |
|--|

12. Moje konkrétní záměry vyplývající z obsahu semináře/ školení.

| |
|--|
| |
|--|

13. Jak vysoká je pravděpodobnost použití nových poznatků v praxi? (prosím uveďte v procentech)

%

14. Podněty, nápady na zlepšení, pochvaly,

| |
|--|
| |
|--|

Příloha C – Dotazník k ověření hypotézy (H)

Dotazník pro spolupracovníky společnosti dm drogerie markt s. r. o.

Vážená kolegyně, vážený kolego,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění následujícího krátkého dotazníku. Vaše stanovisko, vyjádřené mírou souhlasu s jednotlivými tvrzeními, je velmi důležité pro audit stávajícího systému odborných vzdělávacích programů pro spolupracovníky provozu a rozhodující pro návrh jeho změn a doplnění.

Vyplněný dotazník mi prosím zašlete obvyklou fliálkovou poštou.

Děkuji Vám předem za Váš čas a ochotu.

S přátelskými pozdravy

Ing. Alena Střížová

Nejprve Vás prosím o vyplnění základních údajů. Zvolenou odpověď prosím označte křížkem:

Vaše pracovní pozice:

- a) Vedoucí fliálky
- b) Zástupce/zástupkyně vedoucí fliálky
- c) Prodavač/ka / pokladní

Věk:

- a) Do 25 let
- b) Více než 45 let

Délka zaměstnání v dm:

- a) Do 1 roku
- b) Od 1 do 5 let
- c) Od 6 do 10 let
- d) Více než 11 let

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) Nedokončené základní vzdělání
- b) Základní vzdělání
- c) Vyučení v oboru obchodník - drogist
- d) Vyučení v jiném oboru
- e) Nižší středoškolské vzdělání bez maturity
- f) Středoškolské vzdělání s maturitou
- g) Vyšší odborné vzdělání
- h) Vysokoškolské

Na stupnici 1 – 4 vyznačte prosím křížkem v příslušném poli vpravo míru Vašeho souhlasu s příslušným tvrzením.

1 = rozhodně souhlasím

2 = spíše souhlasím

3 = spíše nesouhlasím

4 = rozhodně nesouhlasím

| | Tvrzení | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----|--|---|---|---|---|
| 1. | Můj studijní/učební obor mi poskytl dostatečné vzdělání a přípravu na výkon mé současné profese obchodníka – drogisty. | | | | |
| 2. | V nabídce vzdělávacích programů jsou obsaženy vhodné programy pro mé další odborné drogistické vzdělávání. | | | | |
| 3. | Můj přímý odborný vedoucí podporuje můj další odborný růst a rozvoj. | | | | |
| 4. | Mám zájem účastnit se odborně vzdělávacích programů a rozšiřovat si svou kompetenci v drogistickém oboru. | | | | |
| 5. | Školitelé odborného vzdělávání jsou odborníky v drogistickém oboru. | | | | |
| 6. | Znalosti získané při odborném drogistickém vzdělávání mohu bezprostředně využít v každodenní praxi. | | | | |
| 7. | Absolvování dalšího odborného drogistického vzdělávání je nutnou podmínkou pro udržení pracovního místa. | | | | |
| 8. | Znám úroveň požadovaných znalostí a schopností pro postup na vyšší pozici. | | | | |
| 9. | Absolvování dalšího odborného drogistického vzdělávání má přímý vliv na výši mzdového ohodnocení. | | | | |
| 10. | Absolvováním dalšího odborného drogistického vzdělávání se mi otevírá cesta ke kariérovému postupu do vyšších pozic. | | | | |
| 11. | Po absolvování některého z modulů odborného drogistického vzdělávání předávám nabyté znalosti svým kolegyním a kolegům na filiálce. | | | | |
| 12. | Mám zájem se aktivně účastnit práce v projektech, zabývajících se řešením a realizací opatření na podporu prodeje drogistického zboží. | | | | |
| 13. | Mám zájem o aktivní spoluúčast v procesu zapracování nových spolupracovníků provozu. | | | | |
| 14. | Mám zájem spolupodílet se na praktickém vyučování žáků středních odborných učilišť oboru obchodník – drogista. | | | | |
| 15. | Mám zájem stát se interním lektorem odborně vzdělávacích programů v drogistické oblasti. | | | | |

Příloha D – Průvodní dopis k dotazníku pro zaměstnance starší 50 let

Vážená paní, vážený pane,

pro příští obchodní rok připravuji seminář „Konečně přes padesát!“ Jak již samotný název napovídá, půjde o setkání nás starších. Nebudeme naříkat, že život máme za sebou a důchod ještě daleko. Popřemýšlíme o tom, co nás ještě v životě pěkného čeká, a to formou předávání zkušeností, vzájemnou inspirací a pozitivním pohledem na život a na svět.

Obracím se na Vás s prosbou o pomoc při sestavení zajímavého programu, a to vyplněním krátkého dotazníku. Ke každému okruhu prosím zaškrtněte tvrzení, které nejvíce vystihuje Váš názor. Vyplnění dotazníku i účast na semináři je naprosto dobrovolná, počet účastníků je kapacitně omezen. Pokud se však rozhodnete mi pomoci sdělením Vašich názorů prostřednictvím krátkého dotazníku, prosím o zpětné zaslání fliálkovou/centrální poštou v přiložené obálce nejpozději do 19. září 2012.

Příloha E – Dotazník 50+ k workshopu „Konečně přes padesát!“

Jméno:

.....

Práce

| | |
|--|--|
| a) Ve své práci nepocituji v souvislosti s věkem vůbec žádnou změnu. Práce, kterou vykonávám, mě stále velmi baví a díky svým znalostem a zručnosti z dlouholeté praxe v oboru zvládám svou práci s přibývajícím věkem ještě lépe a mnohem rychleji. | |
| b) Svou práci mám stále rád/a. Díky své dlouholeté praxi zvládám pracovní činnosti naprosto v pohodě, problémy řeším s nadhledem, avšak důkladně a zodpovědně. Někdy mě však už začíná unavovat poměrně vysoké pracovní tempo, neustálé změny a novinky, případně stále se opakující problémy. | |
| c) Práce mě pořád vcelku baví. Vzhledem k vysokému tlaku na výkon, stále se hromadícím úkolům a pracovnímu stresu však nevěřím, že v takovém tempu vydržím pracovat až do důchodu. | |
| d) Vysoké pracovní tempo, fyzická náročnost a duševní vypětí mě začínají zmáhat. Chtěl/a bych pracovat jinak – vykonávat například jinou práci, s jinou pracovní dobou, jinde, ale minimálně za stejných finančních podmínek. | |

Spolupráce v týmu

| | |
|--|--|
| a) Jsem rovnoprávným a respektovaným členem svého pracovního týmu a cítím se v práci velmi dobře. Věk se u nás nijak neřeší, každý musíme podávat stejný výkon. | |
| b) Ve svém pracovním týmu se cítím velmi dobře. Vzájemně si pomáháme a podporujeme se. Pokud něčemu nerozumím nebo něco nezvládnou, ostatní rádi pomohou. | |
| c) Někdy vnímám od ostatních drobnou výtku, že mi něco nejde tak rychle nebo když hned napoprvé neporozumím úkolu. Vcelku se však v práci cítím celkem dobře. | |
| d) V práci to jakž takž jde. Jen někdy mám pocit, že ostatním nerozumím. Řeší naprosto nepodstatné věci, jsou rychlí a zbrklí a přitom dělají zbytečné chyby. Schází jim trpělivost, důkladnost a rozvaha. | |

Prožívání volného času

| | |
|---|--|
| a) Jsem nadprůměrně aktivní, vyhledávám neustále nové výzvy a mám aktivní zájem o dění kolem. Nejraději bych byl/a na dvou až třech místech najednou, abych mohl/a stihnout ještě více věcí. Samozřejmě to nejde a jsem z toho trochu nervózní. | |
|---|--|

| | |
|--|--|
| b) Neztrácím zájem o práci, rodinu a okolí. Zůstávám čilá/ý a aktivní, avšak je mi jasné, že nemusím být vždy, všude a u všeho. Vybírám si akce, které mě skutečně zajímají a společnost lidí, ve které je mi opravdu dobře. | |
| c) Umím si užít volného času, mám rodinu, koníčky i přátele, se kterými mohu trávit čas. Současně jsem však rád/a i sám/sama. Dobrodružné cestování, vyhledávání nových známých a bezhlavé investice času, energie a peněz do stále nových věcí a zážitků pokládám za věc zbytečnou a pomíjivou. | |
| d) Chci žít klidně a v pohodě v malém okruhu mých nejbližších. Nechci už zažít žádné velké změny. Ať všechno zůstane alespoň tak, jak je. | |

Zdraví

| | |
|--|--|
| a) Těším se pevnému zdraví a vůbec subjektivně nepociťuji, že mi je přes padesát. | |
| b) Jsem vcelku v dobré fyzické kondici i duševním rozpoložení, užívám si naplno každý den. | |
| c) Myslím si, že jsem na tom zdravotně celkem dobře. Jen občas mě něco bolí, někde píchne, do schodů se trochu zadýchávám a rychleji se unavím. | |
| d) Zdravotně na tom nejsem příliš dobře. Často překonávám nějaké zdravotní potíže, bolest, vyčerpání a únavu, přesto si nestěžuji a pracuji podle svých sil. | |

Účast na workshopu „Konečně přes padesát!“

| | |
|---|--|
| a) Přihlásím se ihned, jakmile to bude možné, a zúčastním se, i kdybych měl/a jet přes celou republiku! | |
| b) Chtěl/a bych se setkat se svými kolegyněmi a kolegy, se kterými si budu moci popovídat a vzájemně se inspirovat, pokud mi bude termín a místo vyhovovat. | |
| c) O své účasti popřemýšlím a rozhodnu se, až budu přesně znát místo, obsah a dojmy prvních účastníků. | |
| d) Nemám o účast zájem, ale přečtu si rád/a článek v zaměstnaneckém časopisu o některém z následujících témat. | |

***Témata, která mne zajímají:
(můžete zaškrtnout i více témat, pokud možno upřesněte)***

| | |
|---|--|
| a) Zdraví – přednáška odborníka na téma/z lékařského oboru: | |
| b) Penze – přednáška odborníka (penzijní reforma, jak a kdy žádat o penzi, způsob výpočtu penze apod.): | |
| c) Práce – získávání nových znalostí a předávání zkušeností: | |
| d) Sport a pohyb: | |
| e) Další vzdělávání a rozvoj: | |
| f) Jiné: | |

Komentář (uvítám jakékoli další postřehy, názory a poznámky):

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Děkuji Vám mnohokrát za vyplnění dotazníku.

Ing. Alena Střížová

Příloha F – Jmenovací dekret



JMENOVAČÍ DEKRET

Sdružení Hospodářská komora ČR, Svaz průmyslu a dopravy ČR a TREXIMA, spol. s r. o., založené za účelem realizace veřejné zakázky „Zajištění zapojování zaměstnavatelů do tvorby a aktualizace NSK a provozu SR“ (dále VZ NSK2)

jmenuje

paní Ing. Alenu Střížovou

**členem Sektorové rady pro obchod a marketing
licencované pro práci na VZ NSK2**

Převzetím jmenovacího dekretu se uvedený člen SR zavazuje pracovat na VZ NSK2 v souladu s metodickými materiály NSK a Modelem SR.

Jmenovací dekret má platnost po dobu trvání VZ NSK2

Za sdružení pro realizaci VZ NSK2


.....
RNDr. Zdeněk Somr

V Praze, dne 16. října 2012



Příloha G – Všeobecné kompetenční modely pozic v dm

Tabulka 36: Všeobecné kompetenční modely pozic v dm

| Stupeň | Skupina | Pozice | Znalosti | Schopnosti a postoje | Dodatečné znalosti podmínkou | Charakteristika úkolů |
|--------|-------------------------|---|--|--|---|---|
| A | Administrativní podpora | Sekretář/ka, administrativní pracovník/ce, účetní | <p>ZÁKLAD: <i>(vhodné pozice i pro absolventy)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> * Odborné znalosti získané středoškolským vzděláním ukončeným maturitou * Uživatelská znalost práce na PC (MS Office: MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, MS Outlook) * Znalost německého jazyka (dle tab. SERR) A1 | <ul style="list-style-type: none"> * Samostatnost, logické myšlení * Ochota pracovat v týmu, komunikativní schopnosti * Motivace k dalšímu vzdělávání a rozvoji | <p>U administrativních pracovníků účtárny a controllingu znalost podvojného účetnictví, znalost systému SAP, u administrativních pracovníků M&N znalost němčiny B1 - C1 dle pracovního zařazení</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Samostatné zpracování jasně definovaných a jednoznačně vymezených úkolů * Komunikace uvnitř pracovního týmu, s filiálkami i s jinými odděleními centrály a centrálního skladu * Řešení problémů dle směrnic, norem, zákonů a předpisů * Činnosti s vysokým podílem rutinní práce |

| | | | | | | |
|----|-------------------|---------------------|---|--|--|--|
| B1 | Asistentké pozice | Asistenti, technici | <p>ZÁKLAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Kvalifikované odborné znalosti v daném oboru získané minimálně středoškolským vzděláním ukončeným maturitou ekonomického nebo technického směru a/nebo praxe v oboru * Uživatelská znalost práce na PC (MS Office: MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, MS Outlook), znalost práce na intranetu * Znalost německého jazyka (dle tab. SERR) B1 | <ul style="list-style-type: none"> * Samostatnost a zodpovědnost * Logické myšlení * Schopnost a ochota spolupracovat v týmu * Motivace k dalšímu vzdělávání a k rozvoji znalostí a schopností * Pečlivost a spolehlivost * Komunikativní schopnosti | <p>U asistentek financí a controllingu znalost podvojného účetnictví, znalost systému SAP, u techniků znalost SW/HW.</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Jasně definované skupiny úkolů s vlastní zodpovědností * Komunikace v pracovním týmu i v koncernu |
|----|-------------------|---------------------|---|--|--|--|

| | | | | | | |
|----|-----------------------------|---|--|---|--|---|
| B2 | Odborně asistentické pozice | Odborní asistenti, odborní technici, odborní pracovníci, vedoucí skupin v logistice, správce budovy | <p>ZÁKLAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Kvalifikované odborné znalosti v daném oboru získané středoškolským vzděláním s maturitou případně studiem na vysoké škole (Bc., Ing.) ekonomického nebo technického směru a/nebo praxe v oboru * Uživatelská znalost práce na PC (MS Office: MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, MS Outlook), znalost práce na internetu * Znalost německého jazyka (dle tab. SERR) B1 | <ul style="list-style-type: none"> * Samostatnost a zodpovědnost * Schopnost týmové spolupráce, sociální kompetence * Komunikativní schopnosti * Motivace k dalšímu rozvoji odborných znalostí a schopností * Analytické myšlení, pečlivost a spolehlivost | Specializované znalosti v oboru činnosti, znalosti přesahující funkční oblast. | <ul style="list-style-type: none"> * Jasně definované skupiny úkolů s vlastní zodpovědností * Samostatná činnost i mimo pracovní rutinu * Komunikace v týmu i v koncernu * Iniciativa k optimalizaci pracovních procesů |
|----|-----------------------------|---|--|---|--|---|

| | | | | | | |
|---|------------------|-------------------|--|--|--|--|
| C | Nižší management | Skupinová vedoucí | <p>ZÁKLAD: Základní předpoklady a požadavky jako u B2, avšak poznatky jsou prohloubeny a zpracovány odbornou znalostí prostřednictvím dalšího vzdělávání nebo zkušenostmi z praxe</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Samostatnost a zodpovědnost za svěřené úkoly a vedení týmu, sociální kompetence * Důslednost, pečlivost, flexibilita, orientace na cíl * Motivace k dalšímu prohlubování odborných znalostí a vlastnímu rozvoji * Organizace a plánování času | Specializované znalosti v oboru činnosti, znalosti přesahující funkční oblast. | <ul style="list-style-type: none"> * Zodpovědnost za svěřený úkol většího rozsahu a jasně definované skupiny úkolů s větším podílem vlastní zodpovědnosti * Komunikace v týmu i v koncernu * Iniciativa k optimalizaci pracovních procesů |
|---|------------------|-------------------|--|--|--|--|

| | | | | | | |
|----|--------------------|-------------------------------|--|---|--|--|
| D1 | Střední management | Manažerů a vedoucích oddělení | <p>ZÁKLAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Kvalifikované odborné znalosti v daném oboru získané středoškolským vzděláním s maturitou případně studiem na vysoké škole (Bc., Ing., Mgr.) a/nebo praxe v oboru * Uživatelská znalost práce na PC (MS Office: MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, MS Outlook), znalost práce na internetu * Znalost německého jazyka (dle tab. SERR) B2 * Speciální odborné znalosti v oboru | <ul style="list-style-type: none"> * Samostatnost a zodpovědnost za svěřené úkoly a schopnost vedení většího týmu, sociální kompetence * Organizace a dělba práce, plánování času a delegace úkolů ve své pracovní oblasti, schopnost rozhodovat a určovat priority * Motivace k dalšímu rozvoji a odbornému vzdělávání samostudiem i využitím nabídky vzdělávacích programů dm * Zná svůj podíl na tvorbě hodnot a své začlenění do organizační struktury, iniciativa k optimalizaci pracovních procesů * Vzor jednání a chování, prezentační dovednosti, vedení dialogu, porad | Specializované znalosti v oboru činnosti, znalosti přesahující funkční oblast. | <ul style="list-style-type: none"> * Obsáhlý rozsah úkolů * Komunikace interně a externě * Vedení, motivace, podpora, vedení dialogu * Samostatné plánování a stanovení cílů včetně hodnocení * Jednání v souladu s kulturou dm |
|----|--------------------|-------------------------------|--|---|--|--|

| | | | | | | |
|----|--------------------|---------------------------|--|---|--|--|
| D2 | Střední management | Vedoucí finanční účetárny | <p>ZÁKLAD</p> <ul style="list-style-type: none"> * Kvalifikované odborné znalosti získané studiem na střední/vysoké škole ekonomického směru (matura, Bc., Ing.) a/nebo praxe v oboru * Znalost podvojného účetnictví, praxe v podvojném účetnictví min. 3 roky * Znalost práce v účetním systému SAP min. 2 roky a daňového systému * Znalost německého jazyka (dle SERR) - B2 * Znalost práce na PC (MS Office: MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, MS Outlook), znalost práce na internetu | <ul style="list-style-type: none"> * Schopnost vedení týmu * Ochota převzít zodpovědnost ve své pracovní oblasti * Péče o svůj další rozvoj a vzdělání samostudiem, využití nabídky vzdělávacích programů dm * Schopnost dialogu, vedení porad a prezentační schopnosti * Zná svůj podíl na tvorbě hodnot a své začlenění do organizační struktury * Organizuje práci a deleguje úkoly ve své pracovní oblasti, time-management * Vzorem v jednání a chování | Specializované znalosti v oboru činnosti, znalosti přesahující funkční oblast. | <ul style="list-style-type: none"> * Komplexní skupiny úkolů * Komunikace v koncernu i s externími partnery * Vedení, motivace, podpora v souladu s kulturou dm |
|----|--------------------|---------------------------|--|---|--|--|

| | | | | | | |
|---|------------------|---------------------------------------|--|--|--|--|
| E | Vyšší management | Sortiment manažerů, Marketing manažer | <p>ZÁKLAD: Základní předpoklady a požadavky jako u D1, avšak poznatky jsou prohloubeny a zpracovány odbornou znalostí prostřednictvím dalšího vzdělávání nebo zkušenostmi z praxe</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Schopnost vedení týmu * Převzetí zodpovědnosti ve svěřené pracovní oblasti * Motivace k dalšímu vzdělávání a rozvoji nejen své odbornosti, ale i svých manažerských schopností * Schopnost úspěšné komunikace, vedení porad a prezentační schopnosti * Zná svůj podíl na tvorbě hodnot i své začlenění do organizační struktury * Jedná v souladu s kulturou dm | Specializované znalosti v oboru činnosti, znalosti přesahující funkční oblast. | <ul style="list-style-type: none"> * Komunikace interně i externě * Aktivní příspěvek k optimalizaci procesů * Komplexní skupiny úkolů s vysokým stupněm kompetence a zodpovědnosti |
|---|------------------|---------------------------------------|--|--|--|--|

| | | | | | | |
|----|--------|---|--|---|---|---|
| F1 | Vedení | Vedoucí resortů a regionálně zodpovědní | <p>ZÁKLAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Základní předpoklady a požadavky jako u D1, avšak poznatky jsou prohloubeny a zpracovány odbornou znalostí získanou nejen dalším vzděláváním, ale také mnohaletými zkušenostmi ve firmě * Hluboké pochopení všech firemních hospodářských procesů a spojitostí * Kompetence a zodpovědnost za řízení konkrétního resortu * Jednání a chování s celofiremní zodpovědností | <ul style="list-style-type: none"> * Pracuje aktivně na svém "work-life-balance" a vede k této vyváženosti i své spolupracovníky * Vysoký stupeň vyváženosti vlastní odbornosti mezi "hloubkou" a "šířkou", mezi univerzálními a specializovanými znalostmi * Vysoká samostatnost a vlastní zodpovědnost, iniciativa při optimalizaci procesů a orientace na cíl, vedení dialogu a schopnost mediace konfliktů * Orientace na organizaci jako "celek", vnímání celofiremní zodpovědnosti a připravenost činit strategická a koncepční rozhodnutí * Zralá a integrovaná osobnost, v jednání příkladem a vzorem, v souladu s kulturou dm | <p>Vysoce specializované znalosti v oboru činnosti a orientace v ostatních funkčních oblastech.</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Rozsáhlá, komplexní a vzájemně propojená oblast úkolů * Zodpovědné jednání a iniciativa ve smyslu celku * Řízení svěřeného regionu a resortu * Působení v mezinárodním celokoncernovém prostředí, práce na mezinárodních projektech * Tvorba dlouhodobé strategie ve svěřeném regionu a resortu, plánování a stanovení cílů * Vedení pracovních týmů většího rozsahu |
|----|--------|---|--|---|---|---|

| | | | | | | |
|----|--------|----------------|---|--|---|--|
| F2 | Vedení | Jednatel firmy | <p>ZÁKLAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Základní předpoklady a požadavky jako u F1 * Schopnost zpracování informací jako podkladu pro rozhodování * Znalost koncernové struktury a chápání všech koncernových hospodářských procesů a vazeb * Kompetence a zodpovědnost za řízení dceřiné společnosti * Jednání v kontextu s koncernovou zodpovědností | <ul style="list-style-type: none"> * Pracuje aktivně na svém "work-life-balance" a v této vyváženosti podporuje i své spolupracovníky * Vysoký stupeň vyváženosti vlastní odbornosti mezi "hloubkou" a "šířkou", mezi univerzálními a specializovanými znalostmi * Vysoká samostatnost a vlastní zodpovědnost, * Orientace na organizaci jako "celek", vnímání celofiremní zodpovědnosti, strategické myšlení * Zralá a integrovaná osobnost, v jednání vzorem a příkladem, v souladu s kulturou dm | <p>Znalosti a orientace ve všech oblastech činnosti firmy s důrazem na jejich propojení a strategické řízení.</p> | <ul style="list-style-type: none"> * Rozsáhlá struktura komplexních úkolů v celofiremním měřítku * Zodpovědné jednání, rozhodování a iniciativa ve smyslu celku * Řízení firmy v národním měřítku * Působení v mezinárodním prostředí koncernu * Vedení celé firmy v národním rozsahu, vizionář, důmyslný stratég se schopností improvizace a vytvoření kreativních řešení, aktivní iniciátor |
|----|--------|----------------|---|--|---|--|

Zdroj: vlastní zpracování

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ing. Alena Střížová

Obor: 7501T001 – Andragogika (Mgr. A)

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Systém vzdělávacích programů ve firmě dm drogerie markt s. r. o.

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 78

Celkový počet stran příloh: 18

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 6

Vedoucí práce: PhDr. Irma Kaňová