

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ

STUDIUM

2012 ó 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Markéta Grešková

**Vliv firemního vzdávání na stabilitu a výkonost
zaměstnanců organizace a franšizových partnerů**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:

Prof. PhDr. Miloslav Kodým, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME)

STUDIES

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Markéta Grešková

**The influence of corporate education on the stability and
performance of the organization's staff and franchise
partners**

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Prof. PhDr. Miloslav Kodým, CSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezentováním a zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28. 12. 2013

í í í í í í í í í í í í í í í í í ..

Markéta Grešková

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi při psaní této práce pomáhali. Můj dík patří především panu Prof. PhDr. Miloslav Kodýmovi, CSc. za odbornou pomoc, cenné rady a trpělivost při vedení mé diplomové práce, a také mému velmi dobrému kamarádce Mgr. Evě Duchkové, která mi dávala inspiraci a svolala ke konzultacím na zvolené téma.

Markéta Grešková

Anotace

Cílem diplomové práce je zmapovat systém firemního vzdělávání na konkrétní vybrané organizaci, která poskytuje toto vzdělávání nejen svým zaměstnancům, ale i zaměstnancům partnerských podniků, tzv. franchisantů, a ověřit si vliv tohoto vzdělávání na stabilitu, loajalitu a výkon zaměstnanců, jak ve vybrané organizaci, tak u franchisantů. V práci nejprve popisují formy podnikání, řízení lidských zdrojů v organizaci, a poté se zamoují na firemní vzdělávání a jeho přínosy. V praktické části analyzují vzdělávací proces ve vybrané organizaci a dotazníkovými šetřeními ověřují, jak přínos tohoto vzdělávání vnímají franchisanti a zaměstnanci samotní, a zda má poskytované vzdělávání vliv na stabilitu, loajalitu a výkon zaměstnanců.

Klíčové pojmy

Firemní vzdělávání, formy vzdělávání, franchisant, franchisor, karierní růst, liniový manažer, loajalita, metody vzdělávání, personalista, řízení lidských zdrojů, stabilita, výkon, zaměstnanec.

Analýzy, dotazníková šetření, interview, případové studie.

Annotation

The aim of this thesis is to map the system of corporate training specific to the selected organization that provides this training not only their employees, but also employees of partner branches, called franchisees, and verify the effect of education on stability, loyalty and performance, both in the selected organization and the franchisees. The paper first describes a form of business, human resource management in the organization, and then focus on corporate education and its benefits. In the practical part I analyze the learning process in a selected organization and questionnaire verify how the benefits of this training Franchisees and employees perceive themselves, and that has provided education affect the stability, loyalty and employee performance.

Key words

Career growth, corporate education, employee, forms of education, franchisee, franchisor, human resources management, line managers, loyalty, methods of training, personnel, performance, stability.

Analysis questionnaire, case study, interview.

OBSAH

ÚVOD	11
TEORETICKÁ ÁST	
1 FORMY PODNIKÁNÍ.....	12
1.1 Akciová společnost.....	15
1.1.1 Založení akciové společnosti	16
1.1.2 Orgány akciové společnosti	16
1.2 Franchising	17
1.2.1 Výhody a nevýhody franchisingu.....	19
1.2.2 Franchisant	20
1.2.3 Role franchisanta jako zaměstnavatele	23
1.2.4 Role franchisanta jako liniového manažera	23
2 ÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJ	24
2.1 Personalistika v oblasti řízení	25
2.1.1 Assessment centrum	28
2.2 Organizace firemního vzdělávání.....	30
2.2.1 Identifikace potřeb a definování cíl	32
2.2.2 Plánování vzdělávání.....	32
2.2.3 Realizace vzdělávacího procesu.....	33
2.2.4 Hodnocení výsledků vzdělávání.....	33
2.3 Profese související s personalistikou a vzděláváním v organizaci	34
2.3.1 Personalista	35

2.3.2	Liniový manafler.....	36
2.3.3	Mentor.....	37
3	VZD LÁVÁNÍ	38
3.1	Firemní vzd lávání	39
3.1.1	Strategie firemního vzd lávání.....	40
3.1.2	D vody a cíle firemního vzd lávání.....	40
3.1.3	Úkoly firemního vzd lávání.....	41
3.2	Oblasti firemního vzd lávání a rozvoje zam stnanc	42
3.3	Firemní vzd lávání ó formy a metody.....	43
3.3.1	Formy firemního vzd lávání.....	44
3.3.2	Metody firemního vzd lávání na pracovi-ti.....	45
3.3.3	Metody firemního vzd lávání mimo pracovi-t	47
3.3.4	Formy on-line vzd lávání	48
3.4	Úsp -nost firemního vzd lávání	49
4	P ÍNOSY FIREMNÍHO VZD LÁVÁNÍ	52
4.1	Vzd lávání jako motivace zam stnance	52
4.1.1	Pojem motivace	53
4.1.2	Motiva ní faktory vzd lávání.....	55
4.2	Vzd lávání jako nástroj ke kariernímu r stu	55
4.3	Vzd lávání jako nástroj ke stabilit , výkonnosti a lojalit	57
EMPIRICKÁ ÁST		
5	METODOLIGIE VÝZKUMNÉHO TET ENÍ.....	59
5.1	Zam ení a cíl výzkumu	59
5.2	Výzkumné úkoly	59

5.3 Hypotézy výzkumu	62
6 VÝZKUMNÉ SOUBORY	65
6.1 Franchisor ó stru ná charakteristika spole nosti.....	65
6.1.1 Charakteristika spole nosti	65
6.1.2 Historie organizace v eské republice.....	66
6.1.3 P ehled a stru ná charakteristika odd lení Vodafone Czech Republik a.s..	67
6.1.4 Prodejna Vodafone	69
6.2 Franchisor . 1 ó stru ná charakteristika organizace.....	69
6.3 Franchisor . 2 ó stru ná charakteristika organizace.....	70
6.4 Franchisor . 3 ó stru ná charakteristika organizace.....	71
7 SB R, ZPRACOVÁNÍ A INTERPRETACE DAT	72
7.1 Metody sb ru dat.....	72
7.1.1 Obsahová analýza.....	72
7.1.2 Dotazník	73
7.1.3 Interview	74
7.1.4 P ípadová studie	74
7.2 Sb r a zpracování údaj	75
7.2.1 I. Etapa výzkumu ó analýza vzd lávacího systému	75
7.2.2 II. Etapa výzkumu ó Interview, p ípadové studie.....	75
7.2.3 III. Etapa výzkumu ó dotazníkové –et ení	76
7.2.4 IV. Etapa výzkumu ó dotazníkové –et ení	76
7.3 Interpretace údaj	78
7.3.1 Interpretace údaj I. Etapy výzkumu ó analýza vzd lávacího systému	78
7.3.2 Interpretace údaj II. Etapy výzkumu ó p ípadové studie	83

7.3.3 Interpretace údaj III. Etapy výzkumu o dotazníkové –et ení	87
7.3.4 Interpretace údaj IV. Etapy výzkumu o dotazníkové –et ení	93
8 VYHODNOCENÍ, SHRUTÍ A DOPORU ENÍ.....	111
8.1 Vyhodnocení výzkumných úkol	111
8.2 Hypotézy výzkumu a jejich vyhodnocení.....	114
8.3 Vyhodnocení primárního cíle výzkumu	117
8.4 Shrnutí a doporu ení.....	118
ZÁV R	119
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJ	121
SEZNAM OBRÁZK , TABULEK A GRAF	125
SEZNAM P ÍLOH	127

ÚVOD

V dnešní době, kdy si v tina organizací uv domuje d lefitost lidského kapitálu jako konkuren ní výhody, se v mnohých firmách za íná klást d raz na vzd lávání zam stnanc . Zam stnanci se díky vzd lávání stávají flexibilními. A organizace se tak jednodu-eji a rychleji mohou p izp sobovat pořadavk m trhu. Stávají se konkurence schopnými, a mohou tak snadn ji obstát velkému tlaku na trhu, anifl by museli hledat zam stnance nové. Firemní vzd lávání se tak stává jednou z klí ových oblastí kařdé organizace a je úkolem nejen personálních útvar , ale i liniových manařer , aby toto vzd lávání umofnili t m zam stnanc m, kte í se ke vzd lávání staví kladn a p íjímají jej jako sou řst nápln práce a pln ní pracovních povinností.

V minulosti zpravidla platilo pravidlo, fle ím se lov k vyu íl, jakého vzd lání v daném oboru dosáhl, takové si hledal zam stnání. Na vybrané pozici pak jedinec v t-inou setrval po celou dobu svého aktivního pracovního řivota. Dne-ní doba, hektická a plná zm n v-ak toto pravidlo vyvrací, a tém kařdý lov k zm ní n kolikrát za řivot nejen zam stnavatele, ale i obor, kterému se v noval a který vystudoval v rámci povinné řkolní docházky.

Na-e diplomová práce je rozd lena na teoretickou a empirickou řst a obsahuje celkem osm kapitol. Teoretické řsti p edchází úvod, poslední řstí je záv r.

Hlavním cílem teoretické řsti této diplomové práce je definovat a popsat firemní vzd lávání. První kapitola této diplomové práce nebude pravd podobn na první pohled souviset se zam ením a sledováním cíl této práce. Nicmén jsme usoudili, fle stru né vysv tlení si pojm souvisejících s formami podnikání nám lépe p íblířfí a usnadní pochopení dal-ích pojm , které si v teoretické řsti budeme popisovat.

Ve druhé kapitole pak chceme ukázat roli, kterou ve firemním vzd lávání sehrává odd lení lidských zdroj , personalista a lineární manařer.

Kapitola třetí je věnována vysvětlení si pojmu firemní vzdělávání a základní pojmy, metody a formy vzdělávání, úkoly a cíle, které má vzdělávání přinést.

V kapitole čtvrté se pak zabýváme samotným vlivem firemního vzdělávání na zaměstnance v organizaci, jako je například možnost kariérního růstu, vzdělávání jako motivace zaměstnanců, vliv na stabilitu a loajalitu.

Hlavním cílem praktické části naší diplomové práce je sledovat a porovnat vlivy a přínosy firemního vzdělávání zaměstnanců. Budeme analyzovat firemní vzdělávání ve vybrané organizaci, která zde vystupuje v roli franchisora. Taktéž se podíváme na firemní vzdělávání u vybraných franchisantů, které spolupracují s vybraným franchisorem. Formou dotazníku a případových studií, se podíváme na postoj samotných franchisantů k firemnímu vzdělávání. Na skupině vybraných respondentů si ukážeme vlivy firemního vzdělávání na stabilitu a loajalitu v zaměstnavateli, a také jako nástroje pro zvýšení výkonu zaměstnanců a možnosti kariérního růstu v organizaci. Budeme sledovat a porovnávat vliv firemního vzdělávání u zaměstnanců organizace, která zde vystupuje v roli franchisora, ale také u zaměstnanců, kteří vykonávají stejnou práci na stejné pozici, ale jejich zaměstnavateli jsou franchisanti, tedy organizace touto formou spolupracující.

Empirická část se sestává z kapitol páté až osmé. V kapitole páté si definujeme hlavní cíl a výzkumné úkoly této diplomové práce, a taktéž hypotézy vztahující se k našemu výzkumu.

Šestá kapitola nám představí vybrané organizace a jejich stručnou charakteristiku.

Kapitola sedmá je věnována samotnému výzkumu a etapám, na které jsme náš výzkum rozdělili. Zde najdeme metody sběru dat, etapy sběru dat a jejich zpracování. Poslední podkapitola sedmé kapitoly interpretuje získané údaje.

V osmé kapitole poskytneme shrnutí a odkryjeme tak odpovědi na otázky a předpoklady, které jsme si v empirické části definovali.

TEORETICKÁ ÁST

1 FORMY PODNIKÁNÍ

První kapitolu budeme v novat podnikání, p esn ji e eno formám podnikání. Mezi nej ast j-í formy podnikání pat í tzv. fiivnostenské podnikání a podnikání formou tzv. obchodních spole ností.

Jak najdeme na webových stránkách www.businessinfo.cz (2013) hlavním rozdílem mezi ob ma formami je, fle fiivnostník, téfl nazývaný fyzická osoba, podniká pod svým jménem a k založení své firmy tzv. pot ebuje fiivnostenský list, zatímco obchodní spole nost nazývaná právnickou osobou podniká jménem celé spole nosti, tedy v-ech spoluvlastník , a k jejímu vzniku je nutná právní smlouva mezi zakladateli a spoluvlastníky.

fiivnostenské podnikání

Každý zájemce o podnikání musí pohládat o vydání tzv. fiivnostenského listu - oprávn ní podnikat v p íslu-né fiivnosti. Pro vydání fiivnostenského listu jsou r zné podmínky pro druhy fiivností, které p edepisuje fiivnostenský zákon. Spole ná je pro v-echny trestní bezúhonnost

Podle t chto podmínek se fiivnosti rozli-ují do n kolika skupin:

- 1) fiivnosti volné - není pohládována konkrétní kvalifikace, jen výpis z trestního rejst íku (nap . zprost edkovatelské innosti, b flné obchodní innosti apod.).
- 2) fiivnosti emeslné - je t eba vyu ení i jinak definované vzd lání v ur itém oboru nebo -estiletá praxe v daných innostech i povoláních (nap . truhlá ství, záme nictví, zednictví, kosmetické slufby apod.).
- 3) fiivnosti vázané - mimo pot ebné kvalifikace jsou tu navíc pohládavky vycházející z r zných p edpis a zákon (nap . vedení ú etnictví, montáfl, opravy a revize vybraných elektrických za ízení, výroba chemických výrobk , o ní optika, masérské slufby, psychologické poradenství, apod.).

Uvedené druhy živností jsou nazývány tzv. ohlašovací. řadatel, který řádá o vydání živnostenského listu a zároveň splňuje předepsané podmínky k vydání živnostenského listu, předloží příslušné doklady na živnostenském úřadu a ten, pokud řadatel nastavené podmínky splňuje, vystaví živnostenský list.

živnosti koncesované - u nich jsou pro jednotlivé živnosti předepsány různé požadavky vycházející z příslušných předpisů a zákonů (včetně kvalifikací) a navíc na rozdíl od ohlašovacích živností se k řádosti vyžaduje určitý orgán státní správy (například směrnice řádosti je to Česká národní banka). V případě kladného výsledku, obdrží řadatel kromě živnostenského listu také tzv. koncesní listinu. Mezi koncesované živnosti patří například výroba, opravy, prodej a poskytování zbraní, poskytování telekomunikačních služeb, taxislužba, apod.

;

Podnikání formou obchodní společnosti

V případě, když někdo nechce podnikat sám, ale má zájem spojit své síly i finance s dalšími společníky, může být v případě vysokých počátečních nákladů nevyhnutelné, má možnost založit s nimi nějakou formu obchodní společnosti.

Nejčastěji bývá tzv. společnost s ručením omezením. Používá se zkratka spol. s r. o. nebo jen s. r. o. Společníci musí složit základní vklad, z něhož se uhradí dluhy a další závazky společnosti v případě jejího zániku, proto ručení omezené - ručí se pouze do výše základního vkladu. Sepíše se tzv. společenská smlouva, kde je mimo jiné zakotvena výše vkladu jednotlivých společníků a způsob dělení jejich společného zisku. Spol. s r. o. může založit i jen jeden společník. Existují i další typy obchodních společností, například akciová společnost, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost apod. Podrobnosti uvádí Obchodní zákoník.

Poněkud se v naší práci budeme setkávat nejvíce se dvěma pojmy s podnikáním souvisejícími: akciová společnost a franchising, v následujících podkapitolách si proto tyto dva pojmy vysvětlíme podrobněji.

1.1 Akciová společnost

V podkapitole 1.1 si pojme podrobněji osvětlit pojem akciová společnost a charakter společnosti. A to proto, že v naší práci hraje důležitou roli organizace tohoto typu.

Akciová společnost je obchodní společnost, jejíž kapitál se rozděluje na stejné podíly, takzvané akcie. Tyto obchodovatelné akcie se kupují a prodávají na kapitálových trzích. Nákupem těchto akcií se každý vlastník může stát podílníkem akciové společnosti či akcionářem, čímž získá část celkové hodnoty společnosti, právo na dividendy a hlas na valné hromadě společnosti. Za ztráty společnosti ručí pouze svým podílem. Akciová společnost patří mezi nejrozšířenější formy podnikání, a to jak v Česku, tak i v ostatních zemích s liberálním (škaptalistickým) hospodářstvím.

Charakter společnosti

Akciová společnost je právnická osoba. Statutárním zástupcem je volené představenstvo neboli tzv. správní rada. Majetek je rozdělen na určitý počet akcií, vydávaných s určitou nominální či emisní hodnotou. Jakmile se s akciemi začne obchodovat, začne se měnit i jejich tržní hodnota. Podle poptávky a nabídky na burze se mění cena těchto akcií, a s tím se současně mění i hodnota akcií pro vlastníky celého podniku. Společnost odpovídá celým svým majetkem za své závazky, proto musí pro případ ztráty vytvářet rezervní fond. Akcionáři za závazky společnosti neručí a ani nejsou povinni uhradit ztrátu společnosti. Každá akciová společnost musí mít uvedenou ve své firmě zkratku, obvykle a. s., případně akc. spol..

Některé vybrané organizace se nám ukazují v roli zaměstnavatele, franchizora (viz podkapitola 1.2), disponuje svým personálním oddělením a organizuje řízení lidských zdrojů (více v kapitole 2). A také tato vybraná organizace sama zajišťuje, organizuje či zprostředkovává firemní vzdělávání (viz kapitola 3).

1.1.1 Založení akciové společnosti

Akciová společnost může být založena jedním zakladatelem i více zakladateli. Poté, co je provedena první valná hromada, kde se zvolí orgány společnosti, následuje splacení emisního příspěvku a vložení nepeněžitých vkladů v emisních akcích (pozn. emisní příspěvek je rozdíl mezi akcií v nominální hodnotě a akcií v emisní hodnotě, tzv. emisní příspěvek, dále uveden pro stanovení emisního příspěvku může být například snaha o zamezení rozdílů vlastního kapitálu při nové emisi, kdy by nový akcionář získal podíl na již vydaném vlastním kapitálu zadarmo). Teprve po těchto aktivitách může rejstříkový soud povolit zápis společnosti do obchodního rejstříku. Tím akciová společnost vznikne. Základní kapitál společnosti je tvořen minimálně 2 000 000 Kč, u společnosti s veřejnou nabídkou akcií pak 20 000 000 Kč. Nominální (emisní) hodnota vydaných akcií není stanovena, v tuzemsku ale činí 1 000 Kč. Ve svých stanovách firma uvádí podmínky podnikání, výši základního kapitálu, splácení akcií atd.

Jednou z výhod akciové společnosti je možná anonymita majitelů, protože vlastníci akcií nemají povinnost se zapisovat do obchodního rejstříku. Další výhodou je velký počet akcií, který lze získat prodejem akcií.

1.1.2 Orgány akciové společnosti

Valná hromada je shromáždění všech akcionářů, nejvyšší orgán akciové společnosti. Ustavující valná hromada rozhodne o založení společnosti, dále rozhoduje například například o změnách stanov, volí orgány společnosti, schvaluje rozdělení zisku a úcty závěrky. Každý z akcionářů zde má po stejné hlas, dle počtu vlastních akcií.

Představenstvo je statutární orgán, který má za úkol řídit společnost v době mezi valnými hromadami, operativně rozhodovat a vést účetnictví. Obvykle je volí a odvolává valná hromada. Představenstvo akciové společnosti musí mít nejméně 3 členy. Výjimkou je situace, kdy má společnost jen jednoho akcionáře, pak může mít představenstvo i jednoho nebo dva členy. Je voleno na nejvýše 5 let.

Dozorčí rada je orgán, který má za úkol dohlížet na působnost představenstva, má povoleno kontrolovat účetnictví. Její členy volí valná hromada. Dozorčí rada musí mít nejméně 3 členy a počet členů musí být vždy dle lícitného počtu. Je volena na nejvýše 5 let.

1.2 Franchising

Protože se na–e praktická část bude týkat taktéř firemního vzdávání u podnikatel provozujících své provozovny na způsob franchizingu, vysvětlíme si v této kapitole pojmy s franchisingem spojené. V následujících podkapitolách popíšeme, co franchising znamená, jaké jsou výhody i nevýhody tohoto typu podnikání a jaké existují druhy franchisingu atd.

O franchisingu mžeme hovořit jako o vhodném způsobu, jak začít podnikat a mít hned od začátku v zádech silnou značku, v etně propracovaného marketingu, systému podnikání, kolení a velkou dávku know-how.

Webové stránky www.franchiseday.cz (2013) o franchisingu uvádí, že se jedná o systém marketingu produktů, služeb a technologií, které spoívají v těsné a stálé spolupráci mezi právními a finančními podniky s franchisorem a franchizantem s v rámci které franchisor poskytuje svým franchisantům určitý nárok, ale rovněž je zavazuje k povinnosti provozovat činnost v souladu s koncepcí franchizingu. Tento nárok opravňuje každého franchisanta, výměnou za bezprocentní anebo zprocentované finanční služby, k využívání obchodního názvu, ochranné značky zboží nebo značky služby, know-how, obchodních a technických metod, systému procedurálních a jiných vlastnických právních nebo intelektuálních práv, poskytnutí stálé obchodní a technické pomoci, v rámci a na období trvání písemné franchisové smlouvy uzavřené za tímto účelem mezi oběma stranami. Za podmínek dodržení Evropského kodexu franchisingu.

Samotný pojem što franchise s znamená udělit povolení na prodej produktů nebo poskytování služeb v určité oblasti jednou firmou jiné. V České republice se používá uříchné chápání pojmu franchising. Franchisingem se rozumí dlouhodobá smluvní spolupráce mezi nezávislými podnikateli s poskytovatelem (franchisorem) a odběratelem (franchizantem) s na základě které franchisor předává franchisantovi znalosti o vedení firmy a poskytuje mu svou obchodní značku.

Abychom pochopili jednotlivé pojmy s franchisingem spojené, vysvětlíme si je v následujícím seznamu (www.franchiseday.cz, 2013):

- 1) **Franchisový systém** - je to systém, jehož předem určenou cílností je rozvoj prostřednictvím franchisingu, anebo jehož rozvoj je založen na síti samostatných hospodářských subjektů sdružených pod společnou firmou značkou, a jenž vyvíjí činnost na základě jednotných standardů. Franchisant investuje do otevření a provozu franchisové pobočky, a často také do vybavení pobočky zbožím. Jedná se o právní, finanční a organizačně nezávislého podnikatele.
- 2) **Franchisová síť** - všechny franchisové a vlastní pobočky vytvářené v rámci určitého franchisového systému.
- 3) **Franchisová koncepce podnikání** je formalizovaný a v podobě franchisového balíčku zpracovaný podnikatelský záměr.
- 4) **Franchisor** je vlastník know-how, ochranné známky a franchisového balíčku daného systému.
- 5) **Franchisant** je právnická nebo fyzická osoba, která podniká na základě provedení podnikatelského konceptu v rámci franchisového systému. Franchisant podniká na vlastní pěst a nese riziko spojené s podnikáním.
- 6) **Franchisová pobočka** - provozovna, prodejní místo (které je součástí systému) pro podnikání vymezené franchisovou smlouvou. Vlastníkem franchisové pobočky je na základě písemné smlouvy franchisant. Franchisant může být vlastním více než jedné franchisové pobočky.
- 7) **Vlastní pobočka** je prodejní místo, provozovna, která je součástí franchisové sítě, jejímž vlastníkem je franchisor. Před prodejem licence musí franchisor otestovat vlastní koncepci na pobočkách, které vlastní (pilotní funkce vlastních poboček) a případně ji modifikovat pro zlepšení nabídky budoucím franchisantům.
- 8) **Regionální zástupce** je jménem franchisora vyhledává franchisanty, kteří s ním podepisují franchisové smlouvy. Regionální zástupce zpravidla vykonává část kontrolních a podpůrných povinností franchisanta.

1.2.1 Výhody a nevýhody franchisingu

Know-how versus svoboda

Zaít podnikat formou franchisingu se mfe zdát jednoduché, protofe podnikatel nasedá do rozjetého vlaku. To se mfe zdát výhodou, která v-ak bývá vyváflena ur itou ztrátou svobody. Firma a zna ka, na kterou má podnikatel licenci, ho do jisté míry svazuje. Co je výhodou, mfe být zárove i nevýhodou. Nap . vizuální komunikace je jifl hotová a podnikatel musí také po ítat s tím, fe se mu p i podnikání n kdo bude stále dívat pod prsty. Plus je v tom, fe podnikatel nemusí nic e-ít, minus ale v tom, fe nem fe nic podstatného zm nit. Je proto t eba vybírat zna ku, se kterou se podnikatel opravdu ztotofní a p istupovat na smlouvu, která podnikateli p iná-í smysluplné povinnosti, jefl je ochotný bez problém akceptovat a plnit. Zárove ale podnikatel má ufl od za átku na em stav t.

Zku-enosti a investice

Pro naprostého za áte níka, který nemá fládnou podnikatelskou ani manaflerskou zku-enost, franchisa vhodná není. Je velmi pravd podobné, fe se franchisor rad ji rozhodne pro spolupráci s n kým, kdo jifl n jaké zku-enosti s podnikáním a vedením lidí má. Podnikatel by m l prokázat praxi a zku-enosti, p edloflit dobre vypracovaný a realistický byznys plán. Pro potencionálního franchisanta, který jifl má podnikatelské zku-enosti, bude start v síti jednodu-í. Oproti tomu pro lov ka, který byl zam stnancem v síti, mfe být podnikání pod jednou zna kou druhem výzvy s osamostatn ní se. Podnikání v síti je pro zam stnance n co nového a zajímavého, a to mfe pozitivn ovlivnit spolupráci s franchisorem.

Na druhé stran hrají velkou roli také investice a franchisant se mfe postavit špouzeo do role investora. Cofl znamená, fe své finan ní prost edky investuje do franchisy, ale manaflerské vedení pobo ky p enechá svému zam stnanci, pop ípad rodinnému p íslu-níkovi. Osobní angaflovanost hraje dle na-eho mín ní velmi d leflitou roli v tom, zda franchisová pobo ka bude vykazovat pofladovaný zisk a naplní tak finan ní návratnost investice.

Franchisant v roli investora, ale i podnikatele a manaflera franchisové pobo ky je nejideáln j-í variantou pro tento druh podnikání.

1.2.2 Franchisant

V tomto oddíle se budeme vnovat samotné osob franchisanta, nebo pro tento druh podnikání je nutné vlastnit určité kompetence, schopnosti a dovednosti. Podíváme se také, jaké osobní vlastnosti a zkušenosti by měl mít ideální franchisant.

Na otázku „Jak má vypadat ideální franchisant?“ bychom měli hledat odpověď v několika rovinách. Největším zájmem franchisorů však je najít partnery, kteří se úspěšně zapojí do jejich sítě, protože jeden špatně vybraný franchisant může způsobit více škody než užítku.

Dle našeho mínění je výběr velmi důležitý, protože vadí zapojení do sítě, jak už jsme si uvedli, má svá pro a proti, a bez pozitivního postoje a motivace samotného franchisanta nebude pobočka vytvářet požadované hodnoty. To se týká také manažerských dovedností, které jsou potřebné pro vedení týmu zaměstnanců na pobočce.

Na webových stránkách www.franchising.cz (2013) najdeme a níže si uvedeme tipy, jaký podnikatel je pro franchising nejvhodnější a na co je důležité klást důraz, si dát pozor:

1) Zkušený podnikatel

Nespornou výhodou uchazeče se zkušenostmi s podnikáním nebo specializací je, že nemusíte trávit čas nad jeho uvedením do byznysu procesem a z hlediska získání znalostí o produktech a způsobu poskytování služeb zákazníkům. Pro takového člověka je to prostě "denní rutina". Pak vyvstává otázka, co pro zkušeného podnikatele znamená zachování vysoké kvality služeb a poskytování dobrých služeb zákazníkům.

Na druhou stranu se však může stát, že si tento partner přinese s sebou také špatně obchodní návyky. Například knihkupec, který několik let vede místní knihkupectví, se může řídit pravidly už jen ze zvyku a nepostehne například potřebu zvýšit úroveň zákaznického servisu. Jistě, může mít zájem o partnerství se silnou obchodní značkou, ale je otázkou, zda kromě známých značek nemá také svůj přístup k podnikání. Může se stát, že vzhledem ke svým několikaleté praxi nebude mít žádný důvod ke změně zastaralých pravidel.

2) Nová ek

lov k bez zkušeností potřebuje více pozornosti a další odbornou přípravu, snadno se však přizpůsobuje stanoveným standardům sítě. To, že doposud neměl zabraněnou podnikatelskou rutinu, na jednu stranu nevadí, protože aspoň nebude opakovat případné chyby v podnikání. Může se z něj nakonec stát disciplinovaný franchisant. V začátku může být více závislý na regionálním zástupci. Avšak bývá houfnější, když přijdou neúspěchy i změny v síti. Taktéž o něm často oproti první skupině kandidátů odchází ze sítě. Od tohoto podnikatele můžeme očekávat aspoň prosbu o radu a pomoc.

3) Podnikatel vs. zaměstnanec

Pro potenciálního franchisanta, který má již podnikatelské zkušenosti, bude jistě start v síti jednodušší. Již prošel procesem a splnil formality týkající se skutečného zahájení vlastního podnikání. Měl by být dochvilný při placení všech závazků, nebo prostě vědět, kam se obrátit o pomoc. Oproti němu pro lovka, který byl až do této doby zaměstnancem, může být podnikání pod jednou značkou druhým výzvou k osamostatnění se. Podnikání v síti pro něj bude něco nového a zajímavého. To pak může pozitivně ovlivnit spolupráci s franchisorem.

4) Motivace

Je důležité seznámit se s důvody franchisanta, které nejčastěji vedou k rozhodnutí spolupracovat v síti. Jsou to právě ty důvody, které mohou pomoci při posuzování stupně zapojení franchisanta pod danou značkou.

5) Investor vs. osobní angažovanost

Také franchisor musí zvažovat, zda budete usilovat o získání investora, nebo hledá partnera, který se bude osobně angažovat v podnikání. Spolupráce se zkušeným obchodníkem, který bude považovat další franchisové pobočky za lukrativní investici, bude jistě bezpečná, pokud jde o jeho financování. Otázkou je, zda se investor skutečně aktivně vnuje svým pobočkám a zda je jeho motivace natolik silná, aby rychle dosáhl návratnosti investic.

Poměrnost často se právě investoři rozhodnou koupit licenci pro své blízké, děti nebo partnery. Zde však vyvstává otázka, zda jsou syn nebo manželka dostatečně odhodláni, aby vynaloží svůj čas a energii na rozvoj vlastního podnikání. Existuje totiž obava, že jejich zapojení do podnikání nemusí být dostatečně úspěšné.

6) Zkušenosti zaměstnanců

Velkou motivací k podnikání mohou mít i kandidáti, kteří získají příležitost se k franchisové síti připojit a jsou připraveni osobně se angažovat. Musíme zkontrolovat, z jakého zdroje pocházejí od těchto partnerů investované prostředky. Zajistí investice na rozjezd podnikání úvratně nebo spořádaně? Mají alespoň nějaké kapitálové zajištění? Nebo mají podporu od přátel a rodiny?

Další velkou skupinu tvoří lidé, kteří kvůli finanční krizi v posledních letech přišli o lukrativní zaměstnání. Tyto osoby kdysi pracovaly na plný úvazek ve velkých společnostech nebo na vysokých místech. Co odlišuje tuto skupinu uchazečů od ostatních, je velká míra motivace k dosažení úspěchu, kontakty a zkušenosti z prostředí byznysu. Stejnou motivaci budou mít lidé, kteří sice nepřišli o práci, ale jsou ze své práce jistě unavení a přemýšlejí o rozvoji vlastního podnikání. To vše mohou uplatnit právě ve vybrané síti. Navíc tyto lidé nejčastěji se stejným odhodláním jdou také vlastní podnik. Tito zájemci investují svá aktiva (někdy své celoživotní úspory) do podnikání, a tak budou dít všechno pro to, aby se úspěšně rozbehla právě jejich pobočka. Tito franchisanti mají šňůru na krku, takže se nemusíte obávat nedbalosti z jejich strany.

7) Vyhoštění franchisanta

Nesmíme zapomínat na demotivaci a vyhoštění franchisora. Faktorem, který nejčastěji vede k demotivaci partnera, je příliš dlouhá doba dosažení práhu rentability. Proto je třeba se kromě kontroly zdrojů financování budoucích investic partnera také ptát, kdy očekává návratnost investic a na jak dlouhou dobu má finanční rezervy. Nezkoušený obchodní partner si tyto náležitosti nemusí uvědomovat, ale ani si uvědomit, že čas, který uplyne, není dosažen ziskovostí. Počestím sících se tak lehce může stát, že zahořknou, zanechají svého podnikání a bude požadovat vrácení investované částky.

Nezapomínejme, že s budoucím obchodním partnerem bude franchisor i regionální zástupce komunikovat a spolupracovat minimálně několik prvních let. Proto je nutné brát v úvahu, zda zájemce o franchisu vyhovuje také po lidské stránce.

1.2.3 Role franchisanta jako zaměstnavatele

Mezi základní povinnosti franchisanta jako zaměstnavatele patří povinnosti vyplývající z pracovního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jedná se o právnickou i fyzickou osobu, která zaměstnává fyzické osoby (zaměstnance). Další povinnosti definuje Zákoník práce.

1.2.4 Role franchisanta jako liniového manažera

Franchisant, pokud není pouze v roli investora, ale postavil se i do role manažera pobočky, může vykonávat tyto činnosti, které se mohou shodovat s činnostmi personalisty i liniového manažera.

Hlavními činnostmi z tohoto pohledu jsou:

- nábor uchazečů na franchisovou pobočku,
- zajištění zaškolení osob, které budou zaměstnány franchisorem,
- zajištění vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj,
- motivace,
- hodnocení,
- nastavení odměňovacího modelu zaměstnanců.

2 ÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJ

Druhou kapitolu budeme v novat ízení lidských zdroj , jeŕl hraje významnou roli v práci se zam stnanci v organizaci. Popí-eme si innosti personálního odd lení. Je v-ak d leŕlité podotknout, ŕe ne kaŕdá organizace toto odd lení má. To se primárn odvíjí dle po tu zam stnanc dané organizace. Pokud personální odd lení v organizaci není, m ŕe roli personalisty ó vybrané aktivity v ízení lidských zdroj , p ebírat nad ízený daného odd lení, pop ípad p ímo majitel organizace i jím k tomu osoba ur ená.

V na-í praktické práci se budeme setkávat se dv ma typy organizací: Akciová spole nost (viz podkapitola 1.1) a Franchisant (viz podkapitola 1.2). Ob vybrané typy organizací pracují s lidským kapitálem a vý et aktivit spojených s ízením lidských zdroj je stejný i podobný. Rozdíl je v tom, kdo dané aktivity vykovává ó osoba k tomu v dané organizaci ur ená zam stnavatelem, majitelem, pop ípad majitel sám, personalista, liniový manaŕer.

Nejd íve si vysv tíme pojmy **personalistika** a **ízení lidských zdroj** .

ŕ Personalistika je ozna ení oboru zabývajícího se práci s lidmi v rámci zam stnavatelských organizací (firem/podnik). Zam uje se zejména na získávání (výb r) kvalitních pracovník , mzdové za azení, motivaci a pé i o zam stnance a komplexní vedení personální agendy v podnikuõ (Pr cha a Vete-ka, 2012, s. 200).

ízení lidských zdroj je personální innost, která primárn vychází z cíl personálního ízení, a je d leŕlitou sou ástí nápln práce v-ech vedoucích pracovník a manaŕer . Útvary personálního odd lení by m li zabezpe it, aby ídící pracovníci m li kvalifikovanou pr pravu a znalosti pro ízení svých pod ízených zam stnanc , potaŕfmo tým . Je d leŕlité, aby strategie personálního odd lení byly v souladu se strategiemi dané organizace

Jedná se oblast proces v organizaci, která se zabývá ízením a rozvojem lidských zdroj . Zahrnuje komplexní personální práci, tedy celou adu postup a

r zných metod ízení pro ízení lidských zdroj - pro práci s lidmi v organizaci. Od získávání pracovníků , uzavření pracovní smlouvy, osobní rozvoj a plnění mezd. V praxi se používají různé pojmy, jako je personální administrativa, personální ízení, ízení lidských zdroj nebo ízení lidského kapitálu. Z praktického hlediska mezi nimi není zásadní rozdíl, jedná se spíše o teoretické koncepce personální práce a jejího místa v organizaci - od prosté správy pracovníků a plnění práce s lidským kapitálem. Autor Armstrong (2007, s. 27) ve svém díle uvádí, že personalistika je oborem, jehož zaměřením je získávání kvalitních jedinců pro podnik, práce s nimi, jejich rozvoj a motivaci.

ízení lidských zdroj se neomezuje jen na personálního ředitele a další zaměstnance personálního útvaru, ale dotýká se všech manažerů v organizaci. Personalistika má úzkou návaznost na management organizace.

ízení lidských zdroj by mělo v ideálním prostředí vytvořit podmínky pro rozvoje tzv. š intelektuálního kapitálu organizace, vytváření vhodné organizační kultury a pozitivního klimatu v organizaci. Je vhodné, aby organizace měla zpracovanou strategii rozvoje lidských zdrojů .

2.1 Personalistika - oblasti činností

Činná provozní práce personalisty zahrnuje tři základní okruhy, kterými jsou **personální administrativa, platy a mzdy** a **personalistika - ízení lidských zdrojů** .

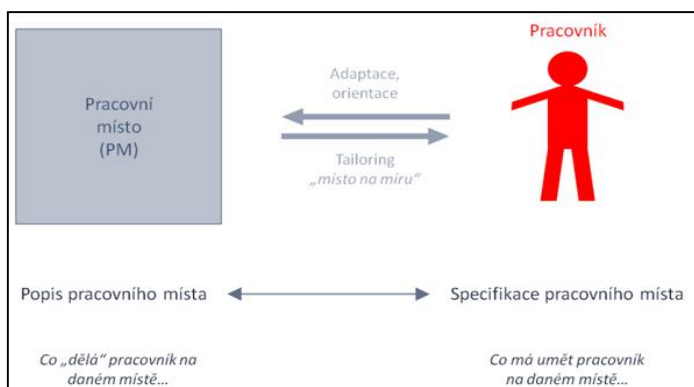
V této podkapitole si rozebereme jednotlivé činnosti personalistiky. Na které z nich si popíšeme podrobněji, a to ty, které vnímáme jako podstatné a mají zásadní vliv na loajalitu, stabilitu a výkon zaměstnanců.

Armstrong (2007) ve svém díle uvádí níže uvedené činnosti, které zabezpečují personální útvar v ízení lidských zdrojů :

1) Analýza pracovních míst

Jedná se o vymezení a specifikaci požadavků na pracovní místo. Je základním východiskem ve které personální práce v organizaci a zahrnuje shromáždění informací o pracovních místech v organizaci, jejich popis a specifikaci požadavků jednotlivých pracovních míst na pracovníky.

Obrázek 1: Analýza pracovního místa



Zdroj: www.managementmania.com

2) Plánování lidských zdrojů

innosti spojené s plánováním potřeb zaměstnanců, jejich počet a pořadovanou profesní a kvalifikační strukturu.

3) Získávání pracovníků

Cílem je získávání pracovníků a zajistit co nejvíce možností výběru vhodných kandidátů pro danou pracovní pozici. Jinak by bylo těžké získat maximum uchazečů a vybrat nejvhodnějšího kandidáta.

Nábor a vyhledávání pracovníků probíhá nejčastěji z vnějších (Trh práce) i z vnitřních zdrojů (stávající zaměstnanci). Součástí získávání zaměstnanců je informování potenciálních uchazečů, jejich přesvědčování, aby se o danou práci ucházeli, související jednání s nimi a získávání informací o uchazečích z různých zdrojů.

Existuje celá řada metod získávání uchazečů, kteří se nabízejí sami, uchazeči, kteří doporučují, vhodní kandidáti jsou přímo osloveni, používají se vývěsky, letáky, inzerce, organizace komunikuje se školami, s úřady práce, s personálními agenturami, využívá sociální síť, profesní síť, a v poslední době zejména specializované pracovní portály apod.

Informace o uchazečích jsou získávány přímo od nich - například formou dotazníku i životopisu, nebo z jiných zdrojů (zejména reference). Výběr pracovníků je pojem, který označuje jednu z personálních činností. Smyslem výběru je zvolit pro danou pozici (pracovní místo) i pro organizaci (spolupracovníci, organizační kultura apod.) pravděpodobně nejvhodnějšího kandidáta.

4) Výběr pracovníků

Těsně navazuje na získávání pracovníků a je důležitou součástí tzv. staffingu, neboli umístění. Výběr obvykle probíhá ve dvou kolech - v předběhacím a vyhodnocovacím. V předběhacím kole se definuje, nebo aktualizuje příslušné pracovní místo, definují se kvalifikační a osobnostní předpoklady a specifikují se požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi atd. Ve vyhodnocovacím kole se zkoumají dokumenty předložené uchazečem, vedou se pohovory (např. předběhací a výběrový), testují se uchazeči (např. psychologicky, nebo formou assessment centra i testem pracovní způsobilosti), zkoumají se reference a nakonec dochází k vlastnímu rozhodnutí o výběru a informování uchazečů o něm. Při výběru je třeba počítat se skutečností, že výběr je oboustranná aktivita a provádět všechny kroky tak, aby nedošlo ke zbytečnému odrazení kvalitních uchazečů.

Výběr pracovníků obvykle provádí výběrová komise, ve které bývá minimálně zastoupen bezprostřední nadřízený pro danou pozici a zástupce personálního útvaru.

5) Orientace a adaptace

Cílem této činnosti je pomoci zaměstnanci adaptovat se a orientovat se v co nejkratším časovém úseku na danou pozici.

6) Motivování a hodnocení pracovníků

Motivování a hodnocení jsou jedním z nejdůležitějších aktivit v řízení lidských zdrojů. Každý zaměstnanec dle svého názoru musí znát mínění svého nadřízeného o svém výkonu a být motivován k výkonům stabilním, výšším, dle očekávání zaměstnavatele i samotného zaměstnance a to v souladu s osobním plánem. Smyslem hodnocení je tedy motivování, kontrolování a korigování způsobu práce a pracovního chování pracovníka.

Podstatou hodnocení je zjistit výsledky práce hodnoceného pracovníka, zhodnotit jeho pracovní chování a jeho vztahy se spolupracovníky a se zákazníky. Zjištěné výsledky jsou následně projednány s pracovníkem formou hodnotícího pohovoru a společně jsou hledány vhodné způsoby a opatření vedoucí ke zlepšení. Současně pracovník poskytuje zpětnou vazbu o pracovních podmínkách a klimatu na pracovišti. Pokud má být hodnocení efektivní, musí být prováděno systematicky. Hodnocení pracovníků bývá zpravidla podkladem pro odměňování, zlepšování pracovního výkonu, rozmisťování, vzdělávání a motivování pracovníků.

7) Odměňování pracovníků

Vytváření a vedení podnikového mzdového systému, vytváření nástrojů pro pracovní motivaci.

8) Organizace dalšího vzdělávání

Tuto oblast personální činnosti si rozebereme podrobněji v kapitole 2.2.

9) Práce s odcházejícími pracovníky

Jedná se o činnosti spojené s odchodem zaměstnance o penzionování, výpovědi zaměstnanců na jejich požadavek, i v důsledku reorganizace práce, popřípadě i neplnění pracovních požadavků (vše v souladu se Zákoníkem práce).

10) Zabezpečení pracovních podmínek a sociální péče

Cílem této činnosti je zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kontrolovat pracovní podmínky, sociální služby zaměstnancům.

11) Personální informační systém a agenda

Veškeré aktivity spojené s administrativou o zaměstnancích, sloužící pro potřeby podniku i mimopodnikové orgány.

2.1.1 Assessment centrum

Nyní si podrobněji popíšeme Assessment Centrum (AC), někdy též Assessment Centre. Tato metoda výberu je používána pro výber zaměstnanců v námi

vybraných organizacích. A také se používá pro tzv. certifikaci vedoucích manažerů na provozních v těchto organizacích, proto jí budeme v novat následující oddíl.

Na stránkách <http://www.lli.vutbr.cz> najdeme, že se jedná o metodu výběru, komplexního hodnocení a porovnávání osobnostních a profesních kvalit uchazečů o zaměstnání nebo pracovníků v organizaci. Metoda Assessment Centrum se provádí ve skupině obvykle 5 až 8 lidí a doba hodnocení je od 2 hodin až po 2 dny. Program Assessment centra je založen na psychodiagnostických testech, simulaci řídicích a typických pracovních činností, individuálních a skupinových úkolech. Assessment centrum ze svého principu umožňuje porovnávat výkony a chování více lidí, kteří jsou na jednom místě a současně plní stejné úkoly.

Assessment Centrum je mnohem náročnější než běžný přijímací pohovor. Účastníci jsou záměrně vystaveni tlaku, stresu, a náročným úkolům a jejich výkony jsou pečlivě sledovány a vyhodnocovány týmem odborných hodnotitelů (personalista, náborář, podnikový psycholog, manažer, externí psycholog a konzultant personální agentury).

Program assessment centra je navržen na základě požadavků na profesi, profilu a specifikace pracovního místa. Pro manažerské profese je program zaměřený více na manažerské dovednosti a je jiný než pro obchodní a jiné profese. Vždy je zaměřen na určitou kombinaci výkonnostních, osobnostních, sociálních a manažerských vlastností.

Praktické využití metody assessment centra: AC se používá jako účinná metoda výběru pracovníků na manažerské, obchodní a jiné náročné profese. Assessment Centrum umožňuje komplexní a objektivní srovnání uchazečů. Assessment Centrum je velmi oblíbené pro svoji důkladnost a komplexnost a jeho výsledky podávají poměrně přesnou odpověď budoucího pracovního výkonu kandidáta.

2.2 Organizace firemního vzdělávání

V této podkapitole se hlouběji podíváme, jak organizace vytvářejí a organizují podmínky pro vzdělávání zaměstnanců.

Armstrong je ve svém díle dle níže uvedené části (2007, s. 461):

- 1) Vzdělávání se jedná se o získávání nových znalostí, dovedností, schopností a postojů. Je důležité, aby samotné vzdělávání bylo orientováno na cíl a pozitivně ovlivnilo chování a výkon zaměstnanců.
- 2) Rozvojový proces, jehož cílem je posunout zaměstnance v jeho dovednostech a schopnostech na vyšší úroveň, posilování postoje.
- 3) Výcvikový systematické vzdělávání, podpora učení, využití získaných v domostí a dovedností v praxi.

Vodák a Kucharčíková ve svém díle uvádí: *„Systém vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, do-kolování, pokračování a rozvoj, iniciované a financované podnikem“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 81).

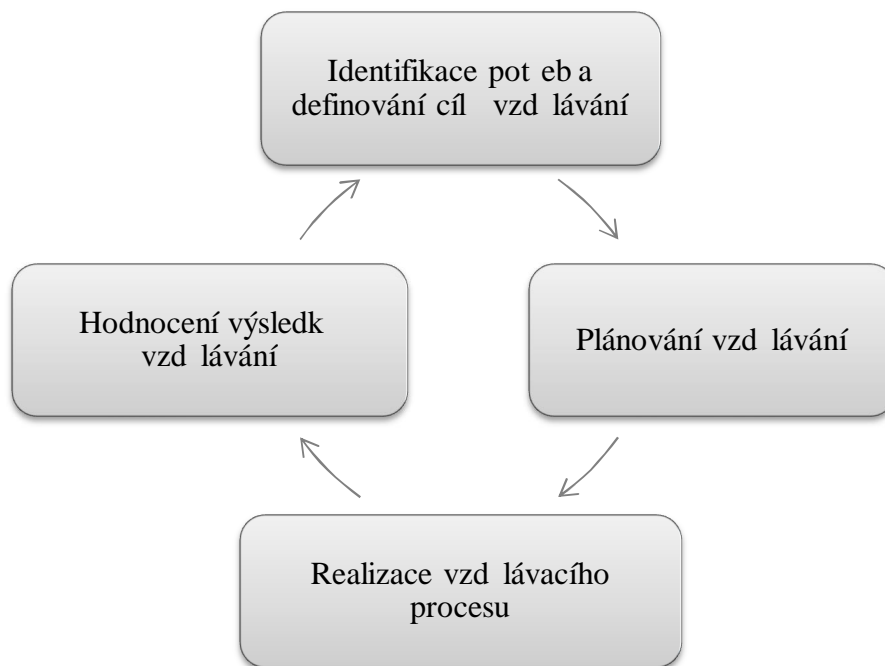
Studiem relevantních materiálů a literatury o organizaci firemního vzdělávání jsme dospěli k názoru, že vzdělávání se děje ve fázích a v cyklech, které na sebe navazují. Vodák a Kucharčíková ve svém díle podotýkají, že se firemní vzdělávání je dlouhodobý proces se zaměřením na efektivitu realizovaných vzdělávacích aktivit (2011, s. 82).

Samotnému firemnímu vzdělávání předchází (nebo těsně před ním) identifikování a definování potřeb jednotlivých zaměstnanců, které chceme do firemního vzdělávání zapojit, rozvíjet je, a v jaké míře. Poté je zapojíme do cyklu efektivního firemního vzdělávání, které si popíšeme v následujících oddílech.

U jednotlivých zaměstnanců v organizaci sledovat:

- vlastnost/schopnost požadovaná organizací,
- kvalifikační profil,
- kvalifikační deficit,
- expirace kvalifikací,
- řízení vzdělávání,
- osobní kvalifikace,
- plánování vzdělávání a vzdělávání,
- personální audit,
- plán osobního rozvoje zaměstnance.

Obrázek 2: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 84

2.2.1 Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání

Analýza potřeb vzdělávání se zakládá ve shromáždění informací o aktuálním stavu znalostí, schopností, dovedností pracovníků, zjištění výkonnosti jedinců, týmů a podniku jako celku. V této fázi se také porovnávají zjištěné údaje s úrovní požadovanou. Výsledek analýzy identifikuje prostor, který je nutné vzděláváním eliminovat, či zcela odstranit. Forma a metoda vzdělávací aktivity je pak druhým výsledkem analýzy.

Analýza vzdělávacích potřeb je uváděna jako soubor metod, které umožní určit a identifikovat vzdělávací potřeby jednotlivců, skupiny zaměstnanců a celého podniku (Grešková, 2012, s. 21).

Armstrong ve svém díle definuje analýzu vzdělávacích potřeb jako předpoklad, že analýza potřeb vzdělávání se má soustředit jen na definování rozdílu mezi tím, co se děje, a tím, co by se dít mělo. Jednoduše řečeno, rozdíl mezi tím, co zaměstnanci znají a co by znát měli, co by měli být schopni vykonávat. Tento rozdíl pak jasně ukazuje, co by se mělo vzděláváním a výcvikem vyplnit. (2007, s. 503).

2.2.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání a tvorba písemného projektu pro vzdělávání v organizaci patří, nebo by měla patřit mezi základní dovednosti personalisty, který se zabývá vzdáváním ve firmě, nebo kteréhokoliv jiného metodika vzdělávání. Je důležité, aby každý vzdělávací projekt byl časově omezen. *Charakteristické pro projekt je jeho pevně stanovená délka platnosti. Zaátek a konec projektu jsou pevně stanoveny* (Mufík, 2005, str. 80).

V literatuře najdeme rozdělení na tři fáze, které jsou při tvorbě plánu vzdělávání podstatné (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 81):

- a) Fáze přípravná o specifikaci potřeb, analýzu účastníků, stanovení cílů,
- b) Fáze realizace o vývoj a zpracování etap vzdělávacího procesu, stanovení pořadí témat, určení metod a forem vzdělávání na základě intelektuálních schopností a vzdělávacího účastníků, včetně jejich motivace,

- c) Fáze zdokonalování o vytvoření samotného vzdělávacího plánu, organizace -kolení (ubytování, lektoři, finanční náklady atd.).

2.2.3 Realizace vzdělávacího procesu

Realizace vzdělávání dle připraveného harmonogramu a skládá se z těchto částí: cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři.

Plánování programu vzdělávání a rozvoje zahrnuje následující body:

- 1) Stanovení cíle vzdělávání.
- 2) Vyhodnocení nákladů na vzdělávání, dopravu, ubytování a stravování (záleží na zvoleném místě a dle).
- 3) Organizační zajištění o využití interních i externích prostor organizace, interní i externí lektoři.
- 4) Stanovení osnovy a učebního plánu, včetně předmětů a témat metodických postupů.
- 5) Výběr technik a přístupů.
- 6) Příprava rozvrhů.
- 7) Způsob ukončení vzdělávací akce.
- 8) Výběr účastníků, stanovení cílové skupiny.
- 9) Učební pomůcky a didaktická technika.
- 10) Metody hodnocení výsledků.

2.2.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

Poslední a velmi důležitou částí vzdělávacího procesu je hodnocení. Ideální formou pro hodnocení je zpětná vazba. Touto cestou získáváme informace o efektivitě vzdělávacího programu. Hodnocení - zpětnou vazbu poté využívá organizace jako výsledek úspěšnosti firemního vzdělávání. Více uvádíme v kapitole 3.4.

2.3 Profese související s personalistikou a vzdáváním v organizaci

Dležitou roli v procesu řízení lidských zdrojů hraje samotná osoba či osoby, které zaměstnance do podniku přijímají, motivují, vzdávají. Ideálně vybraný a vzdávaný zaměstnanec je loajální, podává požadovaný výkon, je stabilní na pozici, pro kterou byl vybrán, postupně se formuje jeho kariérní dráha.

Související profese, které do náborového a vzdávacího procesu mohou zasáhnout:

- personální editel,
- lektor/instruktor,
- HR specialista,
- specialista pro rozvoj a vzdávání,
- mzdový účetní,
- personalista,
- náborář,
- podnikový psycholog,
- lektor,
- kouč.

V organizacích, kterým se budeme v praktické části věnovat, se nejvíce na rozvoji zaměstnanců podílejí osoby na pozicích, které si v následujících oddílech popíšeme:

- personalista,
- liniový manažer,
- mentor.

2.3.1 Personalista

Personalistou můžeme nazvat jedince, který zabezpečuje administrativní systém vyřadovaný vedením organizace. Personalisté vytvářejí provázané strategie lidských zdrojů, působí jako interní poradce a dobrovolný průvodce v záležitostech, které se týkají udržování a podporování základních hodnot organizace, a také dbají na dodržování etických principů dané organizace. Zaměřuje se na problémy podniku a podnikání v souvislosti s lidskými zdroji. A spolupracuje s liniovými manažery na plnění cílů týkajících se výkonu (Armstrong, 2007, s. 79).

Role personalisty

Role personalisty jsou rozdílné s ohledem na to, na jaké pozici se v organizaci nacházejí, tzn., zda se jedná o editel lidských zdrojů nebo manažery lidských zdrojů nebo o specialisty (např. vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje, vedoucí oddělení řízení talentů nebo vedoucí oddělení odměňování). Také podle úrovně pozice, na níž jsou obsazeny, pozice strategická, výkonná nebo administrativní, podle potřeb podniku, podmínek, ve kterých pracují, ale také samozřejmě dle jejich vlastních schopností. (Armstrong, 2007, s. 79).

Mezi základní činnosti personalisty patří poskytování služeb, vedení, poskytování rad, role partnera v podnikání, role стратега, inovátora a iniciátora změn, role konzultanta, monitorovací role a role strážce hodnot (Grešková, 2012, s. 24).

Velikost podílu personalisty na firemním vzdělávání závisí na velikosti a struktuře firmy. V malých firmách personalista nemusí být zastoupen vůbec, práce při nábore nových zaměstnanců a zařizování pak připadne nějakému služební staršímu a zkušenějšímu pracovníkovi. Tam, kde personalista svou roli má, je jeho ústřední na firemním vzdělávání zaměřena na následující aktivity:

- 1) Analýza vzdělávacích potřeb.
- 2) Plánování a proces přípravy projektu firemního vzdělávání.
- 3) Realizace vzdělávání a rozvoje.
- 4) Hodnocení vzdělávacího procesu.

2.3.2 Liniový manafler

Pojem liniový manafler (zkratka LM) m flme vyjád it taktéfl jako šp ímý nad ízenýõ zam stnance. Dá se íci, fl liniový manafler je nejd leflit j-ím lánkem ízení kaflde organizace. V období silné konkurence na trhu a neustálých zm n se stávají klí ovým lánkem úsp chu v organizaci. Na znalostech, dovednostech a kompetencích liniového manaflera, jako je nap íklad schopnost efektivn rozhodovat a ídit sv ený tým pracovník , z velké míry závisí dosahování a pln ní klí ových cíl a úloh organizace. Liniový manafler musí mít odborné vzd lání, bohatou praxi, motivaci a pozitivní postoj k dosaflení nastavených cíl celého týmu, který vede.

Základní role liniového manaflera

Základní role LM ve fázi nábora zam stnance spo ívá v tom, fl má moflnost prohlédnout si flivotopis uchaze e, a následn komunikovat s personalistou, zda má být doty ný uchaze pozván na pohovor, í nikoliv. LM se základní rolí nemá p ístup do interní databáze uchaze . V malých organizacích m fl p evzít roli personalisty, viz Role liniových manafler v realizaci personální politiky nífl.

Role liniových manafler v realizaci personální politiky

Základní role liniového manaflera m fl být roz-í ena o následující pravomoci s pojené s personální politikou (Armstrong, 2007, s. 100):

- 1) Liniový manafler má moflnost vytvá et nové pracovní pozice.
- 2) Liniový manafler má moflnost prohledávat databázi vystavených flivotopis .
- 3) Liniový manafler m fl kandidáty zvát na pohovory, zamítat je í je nabírat.

Dal-í role liniového manaflera

LM sleduje výkon týmu a jednotlivc v týmu, motivuje, stanovuje cíle, hodnotí výkon a výsledky. Taktéfl sleduje úrove znalostí a dovedností zam stnanc a následn nominuje na vzd lácí aktivity po ádané organizací. Pokud pofladovaná vzd lácí aktivita není organizací nabídnuta, jedná o její za azení, tak aby jedinci v jeho týmu m li pofladované znalosti a dovednosti pot ebné k napln ní cíl .

2.3.3 Mentor

Mentor je praktik s vlastní zkušeností v n které oblasti života, podnikání i v ur ité pracovní pozici. Je to poradce, u itel, rádce, mistr s áste n osobním p ístupem k flák m i zam stnanc m. Jde o zku-en j-í osobu, která n koho vede v ur ité oblasti. U í své sv ence názorn , vede vlastním p íkladem, dle své nejlep-í životní zkušenosti. Ukazuje a sdílí osv d ené postupy.

Mentori v roli poradce poskytují rady svým chrán nc m, které jim pomohou rozvíjet jejich kariéru, vztahy, finance, zdraví, apod.

Mentor je lov k, který koriguje sm r jedince, pokud je to pot eba. Je to lov k, kterému na šmenteeõ (student mentora, lov k, který následuje rady svého mentora po ur itý del-í as, také se n kdy nazývá chrán ncem) nesmírn záleflí. Je to p ítel, který ekne to, co pot ebuje jedinec nejvíce sly-et. Je to n kdo, u koho vfldy mentee najde pomoc, podporu a radu. Mentor je osobní rádce, který v í v jedince i tehdy, kdy on sám v sebe jifl nev í. Mentor neustále povzbuzuje a íká, fl na to lov k má, fl to dokáfl. Je to lov k, který je schopen vid t a v ít v potenciál jedince, v úsp ch, na život bez hranic, i kdyfl jedinec sám jej je-t nevnímá nebo nevidí.

Mentor je také lov k, který rozdává nad ji t m, kte í ji hledají.

Mnoho lidí d lá tu chybu, fl od svého mentora o ekává, fl jim ekne, co mají ud lat. Jdou za ním a o ekávají, fl jim ur í jejich cíle, fl jim pom fl, navzdory tomu, fl oni sami nev dí, co vlastn cht jí. Ale od toho tu mentor není. Za mentorem je t eba jít tehdy, kdy ufl jedinec ví, eho chce dosáhnout a jen pot ebuje konzultovat cestu, kterou si vybral i poradit, jak nejlépe po ní jít. Mentor ekne sv j pohled zaloflený na jeho vlastní osobní zkušenosti. Nicmén je na jedinci, zda tento pohled akceptujete a bude se jeho radami a doporu eními ídit. Samoz ejm nemusí. Je to jen na n m.

Mentor také neslouflí k tomu, aby poslouchal f ukání. Je tu od toho, aby poukázal na v ci, které pot ebuje zm nit, odstranit nebo zlep-it. Pomáhá Vám udrfllet zam ení na zm ny a aplikovat je.

3 VZD LÁVÁNÍ

V naší práci se primárně zabýváme důležitostí vzdělávání a rozvoje každého jedince. A to především se zaměřením na vzdělávání firemní, které má velmi zásadní vliv na stabilitu, loajalitu a výkonnost nejen zaměstnanců, ale i manažerů.

Samotné vzdělávání je dle Armstronga nepřetržitý proces, díky kterému každý jedinec ve vzdělávacím procesu zvyšuje své existující schopnosti, ale také dovednosti, znalosti a postoje, tak aby tento jedinec byl připraven na náročnější a složitější úkoly (2006, s. 462).

Proces vzdělávání probíhá v průběhu celého života jedince získáváním znalostí a zkušeností. Výsledkem vzdělávacího procesu je vzdělání, což je systém v domnění člověka rozvíjející jeho poznávací a praktické schopnosti, kterými se kultivují jeho vlastnosti a ovlivňují jeho postoje.

Můžeme říci, že ke vzdělání dochází tehdy, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali před tím (znalosti), a také mohou dlat něco, co nedělali před vzděláním (dovednosti).

Z andragogického slovníku citujeme:

Š V odborném významu je vzdělávání to, co se označuje termínem edukace, tedy proces řízeného učení a vyučování, k němuž dochází typicky v edukacním prostředí –koly nebo v jiném edukacním prostředí (např. v rámci podnikového vzdělávání, zájmového vzdělávání dospělých aj.). Jedna z forem vzdělávání je také individuální vzdělávání (Prucha a Veteška, 2012, s. 274).

Vzdělávání a rozvoj jsou dle nás nezbytné podmínky pro prosperitu a vývoj společnosti. Bez nepřetržitého vzdělávání zasahujícího každou novou generaci by společnost nemohla udržet a zdokonalovat. Z tohoto důvodu se v současném civilizovaném světě prosazuje celoživotnímu učení a vzdělávání vysoká důležitost.

3.1 Firemní vzdělávání

Jak už jsme uvedli v kapitole 3, zamůžeme se v naší práci především na firemní vzdělávání. Jednotná definice pro pojem šfiremní vzdělávání neexistuje, nicméně se všechny formulace shodují v tom, že firemní vzdělávání je jednou z nejdůležitějších cílů, která zvyšuje výkon firmy a jejich zaměstnanců. A to má zásadní dopad na konkurenceschopnost, prosperitu a zisk.

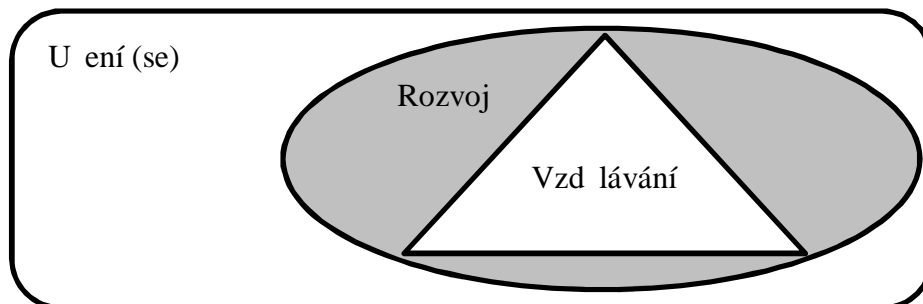
Firemní vzdělávání je vzdělávání všech pracovníků ve firmě, ve kterém je obsaženo povinné, ale i ke kvalifikaci a rekvalifikaci vzdělávání, jež zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnanců. Bývá v tčínou součástí profesního vzdělávání, a takto se ukazuje jako část systému formování pracovních schopností člověka a rozvoj jeho kompetencí.

S tím jsou spojeny pojmy pro vzdělávání podstatné: učení, rozvoj a vzdělávání.

Hroník vysvětluje výše uvedené pojmy následovně (2007, s. 31):

- 1) **Učení (se)** – tento pojem lze vysvětlit jako proces změny zahrnující nové vědomí, ale i nové konání. Učení je v tčínou organizované, ale může být i spontánní.
- 2) **Rozvoj** – cílem rozvoje je dosažení změny pomocí učení se.
- 3) **Vzdělávání** – aktivity spojené se vzdáváním jsou časově ohraničené, organizované a jedná se o institucionalizovaný způsob učení.

Obrázek 3: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník, 2007, s. 31

3.1.1 Strategie firemního vzdělávání

Autorka Bartoňková ve svém díle uvádí, že každá organizace, tak aby udržela dlouhodobý směr, konkurenční výhody a ziskovost organizace, by měla mít své strategie (2010, s. 13). Tyto strategie mají zodpovídat na otázky šeho chceme dosáhnout? a Jak toho chceme dosáhnout?.

Jednou ze strategií organizace je strategie lidských zdrojů, nebo taktéž personální strategie. Aby organizace mohla dosahovat svých cílů, pracuje s lidským kapitálem. Lidský kapitál je nejdůležitějším kapitálem každé organizace, díky němuž se stává konkurence schopnou, a pomocí lidského kapitálu naplňuje své strategie.

Strategie firemního vzdělávání napomáhá udržet lidský kapitál v připravenosti realizovat cíle a vize, které má organizace stanoveny.

3.1.2 Důvody a cíle firemního vzdělávání

Je velmi důležité, aby celá personální strategie, zabývající se vzděláváním a rozvojem pracovníků, byla dobře naplánována. A to včetně časového harmonogramu, financování a vhodného vytvoření vzdělávacího kurikula.

Dle Bartoňkové bychom se měli především podívat na poslání a vize firmy, jejichž tvorba má pro firmu důležité poslání. To vše totiž ukazuje, jakou cestou se organizace bude ubírat, jak bude vystupovat v blízké i daleké budoucnosti. Na kvalitě těchto vizí pak bude záviset, ale i samotní zaměstnanci, posuzovat organizaci. A také, zda a jak budou zaměstnanci realizovat a naplňovat definované strategie (2010, s. 32).

Na základě těchto ukazatelů si organizace uvědomuje potřebu takzvaného performance managementu řízení pracovního výkonu. Jde o nepřetržitý a flexibilní proces, který se týká jak zaměstnanců na vedoucích pozicích, tak zaměstnanců na pozicích podřízených. Cílem performance managementu je nasměřovat jednání, chování a konání tak, aby všichni zaměstnanci společnými aktivitami dosahovali předvídaných výsledků. Zde tedy nacházíme primární důvody pro vzdělávání zaměstnanců i budoucích manažerů. Na tyto cíle poté navazují takzvané plány osobního rozvoje, kde hledáme cesty pro rozvoj talentů a možný kariérní růst v rámci organizace.

Jako hlavní cíle firemního vzdělávání v firmě uvést:

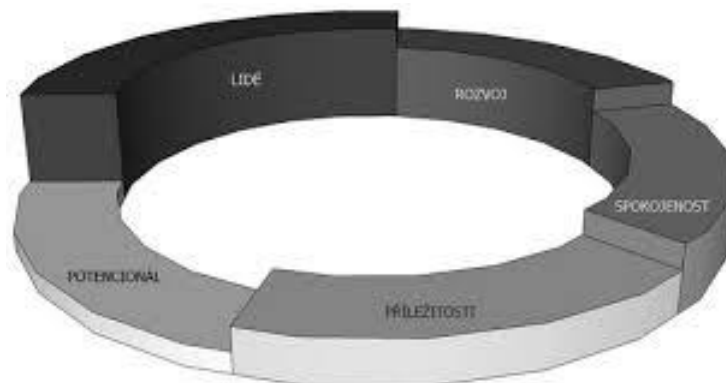
- 1) Soustavné zlepšování výkonu organizace.
- 2) Soustavný rozvoj zaměstnanců.

3.1.3 Úkoly firemního vzdělávání

Mezi hlavní úkoly firemního vzdělávání patří zajištění flexibility zaměstnanců. Flexibilitu v firmě rozdělujeme na podélnou a příčnou, a podle Koubka je v firmě definovat takto (1995, s. 206):

- 1) **Podélná flexibilita** – flexibilita v rámci daného pracovního místa – rozvojem pracovních schopností a dovedností v návaznosti na změny a požadavky daného pracovního místa.
- 2) **Příčná flexibilita** – zvyšování kompetencí, schopností, znalostí i dovedností, a taktická flexibilita zaměstnanců k výkonu v jiném pracovním záležitosti.

Obrázek 4: Karierní rámec



Zdroj: www.google.com

3.2 Oblasti firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Při nástupu do zaměstnání se z praktických důvodů přihlíží na dosažené vzdělání, které nám ukazuje, jaké pracovní schopnosti zaměstnanec má. Ale taktéž se dnes díváme na znalosti a dovednosti, které zaměstnanec získal u předchozích organizací, kde byl zaměstnán. Tady můžeme opět hovořit o celoživotním učení, protože ve světě změny již nefunguje, ale po získání kvalifikace v rámci odborné přípravy na povolání zůstává zaměstnanec na stejné pozici po celou dobu svého pracovního života. Velmi důležitým ukazatelem při nástupu do zaměstnání je také postoj, který nám může ukázat, jak je jedinec flexibilní a ochotný se dále rozvíjet a přizpůsobovat změně na pracovišti.

Každý zaměstnanec má své pracovní schopnosti, které dle Koubka je můžeme rozdělit na tyto oblasti (1995, s. 208):

- 1) **Vzdělání** o co si jedinec odnáší z povinné školní docházky.
- 2) **Kvalifikace** o odborné schopnosti a dovednosti z profesní přípravy k povolání.
- 3) **Rozvoj** o další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, rekvalifikace s možností formování kariérního postupu zaměstnance.

Rozdíly mezi vzděláním, kvalifikací a rozvojem se velmi dobře definují a rozlišení vyplývá více či méně z praktických potřeb zaměstnavatelů, personalistů.

Autorka Bartoňková popisuje, že oblasti vzdělávání a rozvoje v rámci pracovního procesu obsahují následující podoblasti (2010, s. 17):

- 1) Vzdělávání během adaptačního procesu.
- 2) Dokolování o prohlubování již získané kvalifikace.
- 3) Překolování o takzvaná rekvalifikace.
- 4) Rehabilitace o zařazení zaměstnance na jiné pracoviště z důvodu zdravotního stavu, je-li mu brání vykonávat práci stávající.
- 5) Zvyšování kvalifikace.

3.2.1 Firemní vzdělávání - formy a metody

Aby mohlo dojít ke vzdělávací aktivitě, je nutné, aby si organizace stanovila, co bude obsahem vzdělávání a v čem se mají zaměstnanci rozvíjet, a udele se jedná o znalosti i dovednosti. Důležitou úlohu ale také hraje vhodně zvolená didaktická forma vzdělávání a tzn., zda zaměstnanec bude v přímém kontaktu s lektorem. Zda bude rozvoj zaměstnanců probíhat přímo na pracovišti i mimo něj. A také, jaké metody a pomůcky budou během vzdělávání použity.

Nesmíme zapomenout uvést, že v praxi i teorii známe řadu protichůdných a rozdílných vymezení termínů šforma, šmetoda a štechnika vzdělávání. Z tohoto důvodu, pro jednodušší a srozumitelnější komunikaci, se budeme držet jednoho z možných vymezení. Neznamená to však, že ostatní vymezení jsou chybná (Bartošková, 2010, s. 149).

Bartošková klasifikuje firemní vzdělávání dle několika kritérií (2010, s. 152):

- 1) Dle míry participace účastníka.
- 2) Dle postupu.
- 3) Dle typu výuky.
- 4) Dle místa konání.
- 5) Dle cílů.
- 6) Dle fází a typů vzdělávacího procesu.

Pro srovnání se ještě podíváme na klasifikaci dle Koubka, který rozděluje vzdělávání do dvou skupin (1997, s. 250):

- 1) Metody vzdělávání na pracovišti.
- 2) Metody vzdělávání mimo pracoviště.

V následujících oddílech si popíšeme různé metody vzdělávání definované jako způsoby a postupy vzdělávání, které společně s ostatními výchovnými prostředky spoluvytvářejí a formují osobnost dospělého jedince. To vše s ohledem na cíle vzdělávacího procesu.

3.2.2 Formy firemního vzdělávání

Dle Bartáka představují formy firemního vzdělávání určitý rámec výuky dle určité organizace vzdělávání (2003, s. 92). Jinými slovy můžeme říci, že se jedná o relativně ustálený a trvalý komplex didakticko-organizačních opatření, pomocí kterých se vzdělávání realizuje ve vymezeném prostoru, časově a ve vztahu k didaktickým systémům. Systémy rozlišíme třídy lektorů a účastníků, a neřídíme metody, pomůcky, technika.

Pro představu uvádíme didaktické formy dle Mufflíka (1998, s. 114):

- 1) Přímá výuka o předznaní vzdělávání, kdy lektor a účastník vzdělávacího procesu jsou v přímém kontaktu.
- 2) Kombinovaná výuka o zvyšuje se u ní podíl samostudia na celkovém objemu vzdělávání.
- 3) Korespondenční, distanční a e-vzdělávání.

Z toho tedy vyplývá, že forma vzdělávání se odlišuje dle participace a míry kontaktu lektora a účastníka vzdělávání.

Mufflík také používá termín terénní (polní) vzdělávání (1998, s. 114). Jedná se o takovou formu vzdělávání, kdy jsou v ní zahrnuty všechny prvky předchozích forem, ale v nestandardních podmínkách o mimo standardní vzdělávací zařízení, tzn. v terénu a patří sem například konference.

Nesmíme zapomenout ani na další formy vzdělávání, které známe z praxe. Patří sem například semináře, jednodenní školení, studijní zájezdy, korespondenční kurzy. Nesmíme zapomenout také na tzv. projektové školení, které pracuje na řešení ucelených teoretických nebo praktických problémů na základě aktivního zapojení účastníků vzdělávací akce (Skalková, 2007, s. 2004).

V případě výberu formy vzdělávání, jak uvádí Muffík, hraje velkou roli kritérium didaktické, tj. aby se účastníci mohli na výuku soustedit a mohli se tak naučit co nejvíce ve stanoveném čase (1998, s. 114). Nepodstatným kritériem je kritérium ekonomické, kde sledujeme vynaložené prostředky a jejich efektivní využití.

3.2.3 Metody firemního vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání na pracovišti jsou všechny metody vzdělávání, které probíhají v průběhu pracovního procesu přímo na pracovišti. Uvedeme si a popíšeme některé z nich, přičemž na ně budeme klást důraz. Dle našeho mínění jsou efektivnější a rychleji se projeví účinnost těchto vzdělávacích aktivit v praxi. Taktéž zkoumané organizace v praktické části tyto metody vzdělávání používají nejčastěji:

- 1) **Asistování** – pracovník připravující se na novou pracovní pozici (výšší, náročnější), se učí od stávajícího držitele pozice tak, že mu asistuje. Vzdělávající se pracovník pozoruje způsob práce přímo v praxi a zkušený pracovník nechává asistujícího vyzkoušet si některé úkoly, přičemž na ně dohlíží a předává způsobnou vazbu.
- 2) **Koučování (Coaching)** je metoda vzdělávání na pracovišti. Vzdělávající se pracovník má předleného kouče, který vede jeho vzdělávání. Koučování lze chápat jako dlouhodobější dohled a podporu poskytovanou koučem. Obsah a intenzita vzdělávání se flexibilně mění podle aktuálních potřeb a průběhu dosahovaných vzdělávacích výsledků. Metodu koučování nelze využít ve všech situacích a pro všechny typy pracovníků, hodí se především pro pracovníky a týmy, které jsou orientovány na výsledky.
- 3) **Mentorování (Mentoring)** - jde o pomoc neformální způsob vzdělávání. Vzdělávající se pracovník si zvolí vedoucího svého vzdělávání, tzv. mentora (muž může být i předlen). Mentor funguje jako pomocník a průvodce po celou dobu vzdělávání, motivuje vzdávajícího se pracovníka a poskytuje mu způsobnou vazbu. Výhodou je, že vzdávající se pracovník si volí obsah vzdělávání podle svých potřeb a preferencí. Mentor mu poté poskytuje potřebnou podporu během vzdělávání.

Termín "mentoring" označuje podpůrný vztah, který se vyznačuje konstruktivní podporou, povzbuzením k úsilí a pozitivním posilováním pro dosažení cíl. Mentoring nebo také mentorství je proces pro neformální předávání znalostí, zkušeností, sociálního kapitálu (= kontakty), a psychosociální podpory. Poradenství zahrnuje neformální rozhovory - obvykle tváří v tvář a v průběhu určité delšího časového úseku, mezi rádcem a chráněncem.

Při mentoringu odpadá nutnost postupovat metodou pokus omyl nebo se spoléhat pouze na to, co se postupně naučíte díky studiu dané oblasti - to totiž vezme n jaký čas, nejlépe nastudujete vše, co potřebujete k tomu, abyste mohli uspět. Neznamená to však na druhou stranu, že by mentor zbavoval nutnosti studia, četění knih, webinářů či ježdění na semináři.

A už vůbec to neznamená, že by mentoring zbavoval nutnosti MYSLET! Myšlení je vyřadováno - vždy a za všech okolností, protože Mentor by neměl mít zájem učit jedince na něm závislým, ale měl by naopak pomoci osamostatnit se a být schopni stát na vlastních nohou.

- 4) **Pracovní porady** jsou jeden ze základních nástrojů manažera a řízení vůbec na všech stupních řízení a plní dvě základní funkce:
 - Setkání pracovníků za účelem komunikace, koordinace a spolupráce při řešení určitého úkolu, projektu apod.
 - Metoda vzdělávání na pracovišti, pokud při poradě jeden nebo více pracovníků vzdělávají ostatní.
- 5) **Rotace práce (Job Rotation)** - vzdělávající se pracovník je postupně pověřován různými úkoly na různých pracovištích. Zaměstnanec poznává fungování své organizace v různých kontextu a začleňuje se do sociálních sítí na pracovišti. Používá se, aby zaměstnanec poznal nejen svoje pracoviště a bezprostřední kolegy, ale i širší okruh činností organizace a v širším okruhu spolupracovníků. Také se používá, aby pracovník získal různé zkušenosti, a

švypadlõ tak z kařdodenní rutiny. Tím se p edchází únav a frustraci z kařdodenního pracovního stereotypu.

- 6) **Zp tná vazba** je proces v komunikaci, p i kterém p íjemce sd lení shromafn uje informace a následn je vyhodnotí. Obecn e eno se jedná o vým nu informací. Zp tná vazba posiluje innost jednotlivce i týmu a zvy-uje produktivitu práce. P i poskytování zp tné vazby je nutné se vyvarovat chyb jako vágnosti sd lení, p eru-ení toku komunikace (nejenom b hem komunika ního aktu, ale také po sdlení samém, je vhodné rozvést dialog) nebo p edjímání reakce p íjemce (m fle zp sobit pocit manipulace s p íjemcem).

P i p íjímání zp tné vazby je nutné se vyvarovat –patných komunika ních návyk jako pesimistických o ekávání (defenzivní chování p íjemce zp tné vazby, který o ekává kritiku), protiútok (negativní reakce na nep íjemnou zp tnou vazbu, která vede k defenzivnímu postoji obou stran), pasivit (pasivní p íjem zp tné vazby vede k p ehlížení aktivního vyhledávání zp tné vazby). Zp tná vazba se d lí na vstupy a výstupy, tedy na informace, které do komunika ního procesu vstupují a vystupují. P íjemce zp tné vazby by m l získat konkrétní informace, komentá a odpovídající záv ry. Poskytovatel zp tné vazby se tedy musí soust edit na popis situace a tyto záv ry. Ob strany se musí soust edit na informace, nikoliv zat flovat zp tnou vazbu emocemi.

3.2.4 Metody firemního vzd lávání mimo pracovi-t

Metody vzd lávání mimo pracovi-t jsou v-echny metody vzd lávání, které probíhají mimo pracovi-t . Získané znalosti a dovednosti si ú astníci mohou vyzkou-et v praxi ařl po návratu do pracovního procesu. Op t prezentujeme metody ve vybraných organizacích nejvíce pouřívané:

- 1) **P edná-ka, –kolení** ó pasivní ú ast vzd lávajících se jedinc , p edávání informací p edná-ejícím lektorem.
- 2) **Seminá** - forma výuky, p i které se jeho ú astníci podřlejí aktivn na výuce, na rozdíl od –kolení.

- 3) **Workshop** je forma vzdělávací aktivity, při které lektor připraví program tak, aby prostřednictvím různých technik (brainstorming, prioritizace, mentální mapy, zpětná vazba, aj.) účastníci pomocí vlastních zkušeností a znalostí došli k výstupu, který je pro ně užitečný a využitelný v jejich další práci, praxi. Lektor je při tom v tónu v roli moderátora, facilitátora. Výstup workshopu se formuluje díky předem danému tématu a cíli workshopu.

Workshop není vhodný pro úplné začátečníky, ale slouží pro další vzdělávání a prohlubování znalostí. V průběhu workshopu není lidem představena teorie. Předpokládá se, že každý účastník má určitý teoretický základ a je schopen s ním ostatní seznámit. Díky interaktivním formám spolupráce mezi účastníky tohoto typu vzdělávání dochází k tomu, že si lidé odnájejí více poznání pro své další praktické působení.

- 4) **Pracovní porady** (viz Oddíl 3.3.2, bod 4)
- 5) **Konference** je termín, kterým bývá obvykle označováno nějaké větší a důležitější společenské setkání v domě, odborník, politik, člen nějakého spolku či organizace atd., kteří se na konferenci zpravidla vzájemně radí a informují o nějaké konkrétní problematice.
- 6) **Roadshow** představuje akci, jejímž cílem je upozornit zaměstnance širokou veřejností na výrobky a služby. Roadshow může být výstavní i osvětovou kampaní. Úspěch roadshow závisí na kreativním myšlení tvůrce a schopnostech myšlenky bezchybně realizovat.

3.2.5 Formy on-line vzdělávání

Vzdělávání na pracovišti i mimo něj za využití komunikačních technologií a internetu.

- 1) **e-Learning** - autorka Zlámalová (2008) ve svém díle uvádí, že **e-Learning** je pojem používaný pro vzdělávání s využitím informačních a komunikačních technologií a je pro něj typické využití internetu. E-Learning nepředstavuje jen vystavení studijních materiálů na internet, ale jedná se o organizovanou formu samostudia dle stanoveného výukového plánu, který využívá různé

multimediální obsah, jako jsou prezentace, texty, odkazy, video, animované sekvence, hlasové komentáře, sdílené pracovní plochy, vlastní poznámky. Celý kurz bývá zakončen testem.

E-Learning se vyvíjí pro vzdělávání zaměstnanců, typicky pro produktové školení, BOZP, školení lidí, školení firemních procesů a procedur, jazykové kurzy, školení komunikace se zákazníky a další. Organizace často využívají e-Learning jako součásti vnitropodnikové počítačové sítě (Intranet) nebo využívají portál poskytovatel e-Learningu na internetu. e-Learning se využívá jako vhodný doplněk prezentačního studia (umožňuje snadné procvičování) nebo pro úplné distanční studium.

Přínosy využití e-learningu pro organizace: snížení nákladů na vzdělávání, rychlé školení velkého počtu pracovníků, nezávislost na lokalitě studujících, udržování určitého stupně znalostí pro všechny studující, hodnocení všech podle stejných pravidel, okamžitá zpětná vazba.

Bariéry využití e-learningu pro organizace: nutné technické vybavení, příprava kurzu se vyplatí pro většinu vzdělávaných pracovníků, obtížnější využití pro složitá témata.

- 2) **Webinář** je interaktivní seminář. Posluchači se účastní prostřednictvím webových stránek či dalších služeb internetu. Webinář je zpravidla interaktivní prezentace v reálném čase, v rámci které se posluchači účastní prostřednictvím chatu, kladou dotazy prostřednictvím mikrofonu, sdílejí videa, soubory či jiný multimediální obsah. Pro webinář je typická délka zhruba 60-120 minut. Pro webinář je důležitý živý lektor či přednášející.

3.3 Úspěšnost firemního vzdělávání

Škála vzdělávací aktivity se v prvním plánu klade za cíl zvýšit pracovní výkon. Proto nezbytně potřebujeme v něm, v jaké míře designovaná a realizovaná vzdělávací aktivity naplnila svůj cíl (Hroník, 2007, s. 176).

Ve svém díle Vodák a Kucharíková uvádí, že efektivnost firemního vzdělávání je velmi úzce spjata z úspěšností vzdělávacích aktivit a představuje pro organizaci nástroj kurání hodnoty, kterou efektivním vzdáváním svých zaměstnanců získá (2011, s. 164).

Ke stejnému tématu najdeme v díle Hroníka další důležité informace o zpětné vazbě, která je snad nejdůležitější částí celého cyklu vzdělávacího procesu. Zpětná vazba podává zprávu, zda vzdělávání bylo či nebylo efektivní (2007, s. 178).

Metody na měření efektivnosti vzdělávání se mohou posuzovat dle několika hledisek. Nejprve jde o délku metod probíhající dle časové implementace zpětné vazby po vzdělávacích aktivitách. A to buď bezprostředně po vzdělávání, nebo po určité době, kdy má možnost účastník vzdělávací aktivity vyzkoušet získané znalosti a dovednosti v praxi a díky tomu se zvedne výkonnost zaměstnance na kvalitativní i kvantitativní úrovni. Dalším hlediskem měření je forma záznamu, a to buď v elektronické i písemné podobě, jak uvádí Hroník (2007, s. 178).

Rozdílný je také model, kdy sledujeme úroveň reakce (např. dotazníky spokojenosti), úroveň učení (znalostní testy), úroveň chování (zhodnocení dovedností), úroveň výsledků (měření dopadu na reálné výkonnosti), úroveň postojů.

ŠKonečným cílem vzdělávání je spokojenost zákazníka a jeho loajalita. Je zřejmé, že index spokojenosti zákazníka má výpovědní hodnotu až po určité době, kdy se projeví efekt vzdělávání. Nicméně je třeba tento index sledovat v určité časové ad. Index má spíše skupinový charakter, z čehož lze hodnotit za definovanou skupinu. Měkká data indexu spokojenosti zákazníka je třeba srovnávat s tvrdými daty, jako jsou například obraty za definovanou skupinu, počet stížností a podobně. Tento systém lze u některých skupin doplnit dalším měřicím nástrojem, například šMystery shopping, předstíraný nákup, který je metodou pozorování při práci (Hroník, 2007, s. 192).

V díle Armstronga (2006, s. 508) najdeme ty i úrovn vyhodnocování vzd lávání, které doporu uje:

1) Úrove 1. Reakce:

Na této úrovni zkoumáme reakce ú astník na vzd lvací aktivitu. Na této úrovni se tedy zkoumá bezprost ední spokojenost zákazníka.

Pro hodnocení je d lefité nastavit si kroky pro hodnocení reakcí:

- a) ur it si, co chceme zjistit,
- b) p ipravit formulá e, který bude kvantifikovat reakce,
- c) podn covat k vypln ní formulá e, o ekávat p ipomínky, návrhy,
- d) získat odpov di od v-ech ú astník , pokud mofno poctivé a up ímné,
- e) vytvo it p íjatelné standardy,
- f) posoudit reakce ú astník dle nastavených standard ,
- g) informovat, pokud to je vhodné, o reakcích ú astník .

2) Úrove 2 - Hodnocení poznatk :

Na této úrovni získáváme informace o spln ní cíl vzd lávání. Zji- ujeme kolik znalostí a jaké dovednosti si ú astníci osvojili, do jaké míry se zm nily jejich postoje v pofladovaném sm ru. Zde vyuffíváme test znalostí i testy dovednosti.

3) Úrove 3 - Hodnocení chování:

Na této úrovni hodnotíme zm nu chování ú astník po návratu na pracovi-t . Hledáme odpov na otázku, nakolik ú astníci vzd lávání uplat ují získané znalosti, dovednosti a postoje p í výkonu práce.

4) Úrove 4 - Hodnocení výsledk :

Tato úrove poskytuje základnu pro posouzení prosp -nosti vzd lávání z hlediska náklad . Cílem je ur ení p idané hodnoty vzd lvacích aktivit a rozvoje ó zvý-ení výkonu organizace oproti jeho p edchozímu stavu. Porovnááváme výkon p eda po vzd lávání: nár st prodej , zvý-ení spokojenosti zákazník .

4 P ÍNOSY FIREMNÍHO VZD LÁVÁNÍ

Ve tvrté kapitole na-í práce se podíváme, jaké p ínosy m fle mít vzd lávání pro zam stnavatele, ale i pro samotné zam stnance.

I p esto, fle n kte í ekonomové p edvídali finan ní krizi jifl n kolik let nazp t, byly tyto p edpoklady ze stran odborník na ekonomii pomíjeny. Proto pro mnohé z t chto odborník byl za átek roku 2008 ne ekaným a nep íjemným milníkem, kdy ekonomická krize opravdu ne ekan propukla. Organizace za ali s propou-t ním svých zam stnanc , cofl zabezpe ilo okamžitá snížení náklad . Na stran druhé postihla tato krize nemálo pracovník , kte í ztratili své uplatn ní na trhu práce.

V této dob , kdy je krize na ústupu, vznikají otázky, jaké dal-í kroky podnikat pro posílení a udržení konkurenceschopnosti na trhu. Jedním z krok je vzd lávání zam stnanc , kte í jsou díky vzd lávání flexibiln j-í, a pro organizaci zabezpe ují stabilitu, pruflné p izp sobení se pofladvk m trhu a spot ebitel . Vodák a Kuchar íková (2007, s. 81) uvád jí, fle organizace, které budou své zam stnance neustále vzd lávat, budou mít oproti firmám, které vzd lávání nepodporují, náskok.

V následujících podkapitolách si uvedeme možnosti, jak m fle organizace vyuflvat vzd lávání jako nástroje, který zam stnance motivuje, stabilizuje, zajistí v p ípad zájmu postup a kariérní r st, zvý-í pofladovaný výkon zam stnance.

4.1 Vzd lávání jako motivace zam stnance

Dle Vodáka a Kuchar íkové ((2011, s. 103) je motivace lov ka ke vzd lávání se a zvy-ování potenciálu významným lánkem vzd lávacího procesu.

Dostate ná motivace má zajistit, aby zam stnanec p enesl ze vzd lávacích aktivit získané informace, poznatky, znalosti a dovednosti do pracovního procesu, a tím zvý-il sv j výkon na kvantitativní i kvalitativní úrovni. To se poté p ená-í do výkonnosti celé organizace. V ideálním p ípad se tato motivace projeví taktéfl na pozitivním vztahu zam stnanc ke vzd lávání, jejich flexibilit a ochot p izp sobovat

se zmám, ve schopnosti vyuffít získané v domosti v praxi. A v neposlední ad v pozitivním postoji ke svému zam stnavateli, a také zákazník m.

4.1.1 Pojem motivace

V tomto oddíle bychom rádi osv tlili pojem motivace, nebo dle na-eho názoru hraje velmi d lefitou roli ve vztahu mezi zam stnancem a zam stnavatelem. Bez motivace a sebemotivace se nelze vzd lávat, vykonávat pofladované pracovní povinnosti atd.

Motivace je jedním ze základních psychických proces . Jedná se vlastn o vnit ní pohnutka, která podn cuje jednání lov ka. Motivace m fle být aktivována pomocí r zných stimul a úzce souvisí s výkonností lov ka.

Motivování je úsilí jednoho lidského jedince nebo jedinc vytvo it u jiného jedince (jiných jedinc) motivaci pro pofladované chování a v praxi je nutnou sou ástí ízení, a vychází z toho, fle lov ku se z hlediska jeho p írozených pohnutek nechce pracovat, pokud nemá motivaci.

Sebemotivování je úsilí lidského jedince motivovat sám sebe.

Cílem motivování v organizaci je aktivovat jednotlivé pracovníky, podnítit jejich vnit ní hnací síly a usm rnit jejich chování k dosažení ur ítého cíle. Pro organizace je motivování jedinc jedním z klí ových faktor úsp chu. V organizacích se pomocí motivace vytvá í a podn cuje u lidí vnit ní zájem, ochota a chu se angaflovat p ípln ní jim sv ených úkol a cíl organizace. Motivace se zjednodu-en vztahuje k dosažení ur ítého cíle a uspokojení z jeho dosažení. Klí ové je dosažení skute ného vnit ního odhodlání.

Základní rozd lení motiva ních faktor :

Pozitivní motivace - je založena na odm n za lep-í výkony:

- faktor hmotné zainteresovanosti,
- faktor morálního ocen ní,
- faktor seberealizace.

Negativní motivace - je založena na silových faktorech:

- faktor existenci,
- faktor strachu (obava o práci nebo o pracovní místo).

Mezi nejznámější motivační teorie patří:

- Adamsova teorie spravedlnosti,
- Alderferova teorie motivačních potřeb ERG,
- **Maslowova pyramida potřeb,**
- McGregorova teorie XY,
- Vroomova teorie očekávání.

Vysvětlíme si Maslowovu pyramidu potřeb, která je nejčastěji v literatuře uváděná v kontextu s motivací člověka. Maslowova pyramida je hierarchie lidských potřeb, která se využívá mimo jiné i pro motivaci lidí v organizaci. Pyramidu potřeb sestavil americký psycholog Abraham Maslow v roce 1943. Maslowovy teorie potřeb se používá i pro sestavování a pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci.

Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: <http://www.vzdelavanipedagogu.cz>

4.1.2 Motivační faktory vzdělávání

Pod pojmem motivace si představujeme sílu, díky které se snadněji dostaneme k vytyčené metě, která udržuje a povzbuzuje naše aktivity. Ti, kteří mají zájem o vzdělávání, jsou motivováni. Tam, kde motivace u zaměstnanců chybí, je důležité se tímto zaměstnancům vnovat více a chybějící motivaci v nich vyvolat a vrátit je tak do vzdělávacího procesu.

Tabulka 1: Příklady motivačních faktorů vzdělávání

MOTIVAČNÍ FAKTORY VZDĚLÁVÁNÍ
Zlepšení postavení v týmu
Udržení pracovního místa
Pracovní postup, získání pracovního místa
Možnost využít získané kvalifikace - seberealizace
Získání kvalifikace a titulu
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
Zvýšení flexibility a připravenosti na změny
Výšší platové ohodnocení
Získání sociálních výhod
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 104

4.2 Vzdělávání jako nástroj ke kariérenímu růstu

Kariérení růst máme zpravidla vysvětlit jako profesní dráhu, průběh zaměstnání nebo pohyb v hierarchii pozic v zaměstnání a postavení zaměstnání. Profesní kariéry máme rozlišovat dle zaměření, směru profesní dráhy zaměstnance a jsou navázány na osobnost. Dále pak máme typy kariér dle preference pracovního

prostředí, potěšení a hodnot. Kariéra je dána potenciálem jedince o jaké má vlohy, znalosti a dovednosti, vlastnosti, postoje a motivy.

Autor Boháč ve svém díle popisuje jednotlivé etapy životní kariéry, které lze charakterizovat určitými rysy (1994, s. 40). Patří sem fáze přípravná, po ní fáze kariéry, střední a vrcholová. Úspěšnost kariéry není jen v cí jednatelce, je-li plánuje svou kariéru s ohledem na své dlouhodobé cíle, plány osobního růstu. Ale úspěšnost je to strategická oblast personálního řízení, která je provázána s dalšími aktivitami personálního řízení (nástupnictví ve funkcích, práce s talenty, změny v organizační struktuře atd.).

„Kariérní růst můžeme také definovat jako rozvoj a vzestup v pracovním zařazení, ve funkcích, a ve finančním ohodnocení. I když se předpokládá, že pracovník setrvává v organizaci po tři a více let, je nezbytně nutné kariéru plánovat, a na základě pracovních výsledků a hodnocení nadřazeným zaměstnancům rozvíjet a vzdělávat. A to tak, aby vzdělávání mělo pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele o plány rozvoje, zastupitelnosti, personálních rezerv a následnictví“ (Grešková, 2012, s. 29).

V díle Hroníka se setkáváme s definováním pětistupňové fáze ideální kariérní křivky (2007, s. 100):

- 1) Přípravná fáze o prvotní přípravě a tom, co bude jedinec dělat.
- 2) Fáze rozvoje o nalezení sebe sama a kam se chce dále posunout o postup v hierarchii, získání dalších kompetencí, znalostí a dovedností, prohlubování kompetencí, znalostí a dovedností.
- 3) Vrcholová fáze o jedinec je na svém vrcholu, je uznáván a respektován, je vzorem ostatním.
- 4) Plateau o snaha o udržení výkonnosti, vyčerpání dosud nabitých zkušeností.
- 5) Fáze útlumu o výkonnost jedince klesá, úspěch jeho vliv na okolí, hledání dalšího uplatnění v organizaci i mimo ni.

Máme také říci, že firemní vzdělávání podporuje potenciál jedince, umožňuje mu postup v rámci organizace, a jedinec tak získává možnost seberealizace a absolvování kariéerní dráhy.

Kariéerní r ost dále máme d lít dle typu zam ění:

- 1) Ekonomický typ ó zam ění na p ějmy, n kdý též nazývaný podnikatelský.
- 2) Sociální typ ó zam ění na vztahy a atmosféru na pracovi-ti.
- 3) Prestižní typ ó zam ění na prestiž, ne vždy spojováno s financemi.
- 4) Mocenský typ ó zam ění na moc, spojení peníze a prestiž.
- 5) Typ tvo řivý a v decko-výzkumný ó pot eba tvo řit, nacházíme v um ění.

4.3 Vzd ělávání jako nástroj ke stabilit ě, výkonnosti a lojalit ě

V poslední podkapitole této kapitoly si vysv ětlíme pojmy stabilita, výkonnost a lojalita. Podíváme se na n ě z pohledu vztahu, který nás v této práci zajímá nejvíce, a to vztah mezi zam ěstnancem a zam ěstnavatelem.

V praktické ěsti posléze budeme ov ěovat, jak a zda firemní vzd ělávání ovliv ůje stabilitu, výkonnost a lojalitu zam ěstnance v ě zam ěstnavateli.

Stabilita

Jedná se o stálost vztah ů a vazeb, které udržují systém stabilní. Z pohledu na výkonnost zam ěstnance hovo říme o stabilit ě jako o stálem, řasov řtrvalej-ím pln ěn ě nastavených ůkol , cíl ě. A to jak na úrovni kvality, tak kvantity. Zde se projevuje postoj a motivace zam ěstnance zadané ůkoly a cíle pro svého zam ěstnavatele napl ůvat ze své svobodné v ěle.

Výkonnost

Výkonnost vyjaduje schopnosť jednotlivca dosahovať určitých výsledkov, ktoré sa dajú porovnať na základe daných kritérií s výsledkami ostatných. Výsledky sa vyjadujú v kladných hodnotách.

Lojalita

Lojalita predstavuje vernosť, ochotu a odevzdanosť zamestnanca voči zamestnávateľovi, nadriadenému, organizácii. Zamestnanec si váži svojho zamestnávateľa, organizáciu a nadriadeného s rešpektom a úctou. To sa potom prejavuje vyššou produktivitou práce. A samozrejme nižšou mierou fluktuácie (viz odstavec nižšie).

Fluktuácia

Opakom stability a lojality je fluktuácia. Jedná sa o odchod zamestnanca z organizácie z subjektívnych príčin zamestnanca. Rozlíšujeme tieto druhy fluktuácie:

- 1) Prirodzená fluktuácia (odchod do dôchodu, smrť).
- 2) V rámci podniku (organizácie) zmena pracovnej pozície, povýšenie.
- 3) Z podniku (organizácie) odchod na základe výpovedi zamestnanca.

EMPIRICKÁ ÁST

5 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ÚKOLNÍ ENÍ

V předcházející části této diplomové práce jsme se snažili vytvořit teoretický základ pro realizaci výzkumu týkajícího se efektivnosti vzdělávání a vlivu firemního vzdělávání na stabilitu, loajalitu a výkon zaměstnanců.

V praktické části diplomové práce se zaměříme na objasnění cílů výzkumu a nalezení odpovědí na výzkumné otázky. Budeme analyzovat firemní vzdělávání ve vybraných organizacích a vliv firemního vzdělávání na zaměstnance, jejich stabilitu, loajalitu a výkon. Podíváme se na roli liniového manažera a jeho podíl na stabilitě, výkonu a loajalitě zaměstnanců. Nedílnou součástí výzkumu bude také zjistit, jak firemní vzdělávání vnímá franchisant. Představíme metody a techniky sběru dat.

V této podkapitole si definujeme zaměření a cíl výzkumu, a také formulujeme hypotézy výzkumu.

5.1 Zaměření a cíl výzkumu

Primárním zaměřením a cílem našeho výzkumu v praktické části bude analyzovat firemní vzdělávání ve vybraných organizacích a zjistit vliv tohoto vzdělávání na stabilitu, loajalitu a výkon zaměstnanců v těchto organizacích.

5.2 Výzkumné úkoly

Abychom mohli naplnit náš primární cíl, rozdělili jsme jej na čtyři výzkumné úkoly, pomocí nichž budeme hledat odpovědi na položené otázky. A také formulujeme hypotézy, které si v podkapitole 5.3 budeme definovat.

V této podkapitole si budeme definovat dílčí výzkumné úkoly, a taktéž položíme otázky k jednotlivým výzkumným úkolům:

Výzkumný úkol . 1

Výzkumným úkolem číslo jedna této praktické části bude analyzovat firemní vzdělávání ve vybrané organizaci. Tato organizace zde vystupuje jako tzv. franchisor.

Organizace disponuje vysoce propracovaným vzdělávacím procesem, který se týká nejen zaměstnanců ve sféře vzdělávání od jeho nástupu, ale i během celého životního cyklu v roli zaměstnanců. A taktéž poskytuje široké spektrum vzdělávacích aktivit umožňující kariéru v této organizaci. Toto vzdělávání poskytuje nejen svým zaměstnancům, ale taktéž těm, kteří pracují pro organizace spolupracující, tzv. franchisanty.

Vybraná organizace zaměstnává více než 2000 zaměstnanců na různých pozicích a na různých odděleních. Je tedy nemohutné v této práci uvádět vzdělávací aktivity na všech úrovních. Naším úkolem tedy není obsáhnout a popsat celý systém firemního vzdělávání v této organizaci, ale zaměřit se na oddělení šProdeje a péče o zákazníky a hledat odpovědi na otázky:

- 1) Jaký má organizace systém firemního vzdělávání?
- 2) Jak sledovaná organizace adaptuje nová ky na pozici prodejce?
- 3) Jak sledovaná organizace vzdělává prodejce v průběhu zaměstnaneckého poměru?
- 4) Jak sledovaná organizace vzdělává prodejce pro možnou kariéru vst?

Ovození výzkumných otázek a odpovědi na výše uvedené otázky budeme získávat z veřejných zdrojů dané organizace a webové stránky. Autorka také osloví oddělení lidských zdrojů a zaměstnance na pozici Mentor z oddělení Kvality a tréninku.

Výzkumný úkol . 2

Výzkumným úkolem číslo dva bude zjistit, jak a za jakým účelem, vznikly v které franchisové pobočce organizace spolupracující s franchisorem (vybraná

organizace, u které provedeme analýzu firemního vzdělávání (dílčí cíl . 1). U těchto franchisantů bude autorka sledovat jejich podnikatelský záměr, zkušenosti z podnikání a taktéž se zaměřit na roli franchisanta jako zaměstnavatele, případně jako liniového manažera zaměstnanců na vybraných franchisových pobočkách.

Pro získání odpovědí na níže položené otázky budou seříděni vybranými majiteli franchisových poboček provedeny rozhovory formou interview, a to autorkou této diplomové práce. Interview se budou konat v listopadu 2013, a na základě získaných informací vytvoříme tzv. případové studie. Otázky, na které chce autorka nalézt odpovědi :

- 1) Jak a proč se vybraná organizace rozhodla vstoupit do role franchisanta?
- 2) Jaký vztah mají majitelé vybraných franchisových poboček k zaměstnancům na pobočce, a to na úrovni motivace, hodnocení, vzdělávání, vedení (role franchisanta jako zaměstnavatele, personalisty, liniového manažera)?
- 3) Jak vnímají vybraní franchisanti firemní vzdělávání, a vliv tohoto vzdělávání na stabilitu, loajalitu a výkon zaměstnanců ?
- 4) Jak vnímají vybraní franchisanti firemní vzdělávání a s ním spojené možnosti kariérního růstu?
- 5) Jaké firemní vzdělávání zabezpečí franchisanti svým zaměstnancům na franchisových pobočkách?
- 6) Jaký je vývoj fluktuace na vybraných franchisových pobočkách?

Výzkumný úkol . 3

Výzkumným úkolem číslo tři bude analyzovat firemní vzdělávání u vybraných organizací, které v naší práci vystupují v roli franchisantů a fungují na vzájemné spolupráci s vybraným franchisorem, a to včetně vyuffívání firemního vzdělávání poskytovaného franchisorem. Taktéž chce autorka odhalit, jak majitelé těchto franchisových poboček vnímají důležitost firemního vzdělávání a jeho vliv na stabilitu, loajalitu a výkon jejich zaměstnanců . V rámci výzkumu bude osloveno celkem 20 (slovy dvacet) franchisantů , a to formou dotazníku.

Dotazníkové šetření proběhne v říjnu 2013 s cílem získat odpovědi na otázky:

- 1) Jak vnímají vybraní franchisanti důležitost firemního vzdělávání svých zaměstnanců ?
- 2) Jak vzdělávají vybraní franchisanti své zaměstnance?
- 3) Jak vnímají vybraní franchisanti vliv vzdělávání na výkon, stabilitu a loajalitu jejich zaměstnanců ?

Výzkumný úkol . 4

Výzkumným úkolem číslo 4 bude zjistit, zdali má firemní vzdělávání vliv na loajalitu a stabilitu zaměstnanců ve vybraných organizacích. Autorka provede se skupinou respondentů dotazníkové šetření. Tato skupina bude tvořena zaměstnanci vybraných organizací (franchisor i franchisanti) na pozicích prodejce a liniový manažer (vedoucí pobočky), a to s různou délkou pracovního poměru u vybraných organizací. Na základě výsledků dotazníkového šetření budeme poté porovnávat stejné i rozdílné vlivy firemního vzdělávání u zaměstnanců franchisora a franchisantů .

Tato část výzkumu formou dotazníkového šetření bude provedena v říjnu 2013 a bude hledat odpovědi na následující otázky:

- 1) Má firemní vzdělávání u vybraných organizací vliv na loajalitu zaměstnanců ?
- 2) Stabilizuje firemní vzdělávání výkon u vybraných zaměstnanců , a to tím, že si zaměstnanci zvyšují své znalosti a dovednosti?
- 3) Má firemní vzdělávání vliv na kariéerní růst, a jak se k tomuto vzdělávání staví samotní zaměstnanci?

5.3 Hypotézy výzkumu

Na základě studia odborné literatury a dosavadních výzkumných šetření byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza 1: Organizace, které mají vypracovanou strategii firemního vzdělávání, jsou konkurenceschopnější a stabilnější.

Na základě studia odborné literatury a dosavadního šetření se domnívám, že vybraná organizace, která má vypracovanou strategii firemního vzdělávání svých

zaměstnanců, je stabilnější a udržuje si vyšší konkurenceschopnost na trhu, jak uvádíme v teoretické části diplomové práce, v oddíle 3.1.1.

Hypotéza 2: Organizace, které zabezpečují firemní vzdělávání svým zaměstnancům, využívají různých forem a metod vzdělávání.

Taktéž se domnívám, že vybrané organizace disponující systémem firemního vzdělávání, které je k dispozici všem zaměstnancům nejen dle jejich pracovního zařazení, ale i dle jejich zájmu o kariérní růst, používají ke vzdělávání různé formy a metody, které uvádíme v podkapitole 3.3.

Hypotéza 3: Organizace v roli franchisora zabezpečuje vzdělávání jak svým zaměstnancům, tak zaměstnancům franchisantů.

Na základě této teorie lze předpokládat, že franchisor zabezpečuje firemní vzdělávání nejen svým zaměstnancům, ale i zaměstnancům franchisantů, tak aby všichni zaměstnanci na vybraných pozicích měli stejné znalosti a dovednosti, které jsou důležité pro jejich práci.

Hypotéza 4: Vybrané organizace nabízejí zaměstnancům firemní vzdělávání po celou dobu pracovního poměru.

Můžeme také předpokládat, že firemní vzdělávání ve vybraných organizacích je cyklický proces, který pomáhá adaptovat zaměstnance nejen při nástupu do organizace, ale pomáhá také zdokonalovat dovednosti a zvyšovat znalosti zaměstnanců po celou dobu pracovního poměru, jak bylo popsáno v podkapitole 2.2.

Hypotéza 5: Organizace v roli franchisantů neposkytují svým zaměstnancům firemní vzdělávání

Domnívám se, že vybrané organizace v roli franchisantů neposkytují svým zaměstnancům firemní vzdělávání, a to proto, že využívají firemní vzdělávání poskytované a zabezpečené franchisorem.

Hypotéza 6: Organizace v roli franchisantů vnímají firemní vzdělávání stejně i podobně jako franchisor, to znamená jako nástroj pro zvýšení výkonu, stabilitu a loajalitu zaměstnanců.

Na základ –et ení se také domnívám, že franchisanti vnímají důležitost firemního vzdělávání jejich zaměstnanců zabezpečené franchisorem, protože jejich zaměstnanci tak získávají znalosti a dovednosti, které mají vliv na jejich výkon, stabilitu i loajalitu.

Hypotéza 7: Firemní vzdělávání je chápáno jako nástroj pro zvýšení výkonu.

Předpokládám, že zaměstnanci si po absolvování vzdělávacích aktivit zvýší svůj pracovní výkon, a to bez ohledu na to, zda je jedinec zaměstnancem franchisora či franchisanta. Zaměstnanci plní nastavené úkoly, prodejní cíle, a také splňují nastavené standardy, přičemž vzdělávací aktivity jejich výkon zvýší, protože zaměstnanci prohlubují své dosavadní znalosti a dovednosti.

Hypotéza 8: Firemní vzdělávání stabilizuje výkon zaměstnance.

Na základ –et ení se domnívám, že firemní vzdělávání zefektivňuje činnost zaměstnance na dané pozici a motivuje je ke stabilnímu pracovnímu výkonu, který se od zaměstnance očekává, a to bez ohledu na to, zda je jedinec zaměstnancem franchisora či franchisanta. Stabilita je zajištěna dostatečnými znalostmi a potřebnými dovednostmi, které zaměstnanec potřebuje k výkonu své činnosti na dané pozici.

Hypotéza 9: Firemní vzdělávání může být bráno jako motivace ke kariérnímu růstu a zaměstnanci o možnostech vzdělávání v práci a ke svému růstu vyjadřují zájem.

Už zde vycházím z předpokladu, že vzdělávání má vliv na motivaci spojenou s možností kariérního růstu, a to bez ohledu na to, zda je jedinec zaměstnancem franchisora či franchisanta, o čem pojednává podkapitola 4.2. Zaměstnanec má zájem o kariérní růst, a to jak u daného zaměstnavatele, tak do budoucna u jiných organizací.

Hypotéza 10: Firemní vzdělávání má vliv na loajalitu zaměstnance.

Předpokládám, že firemní vzdělávání má vliv na délku pracovního poměru zaměstnanců u vybraných organizací, a to bez ohledu na to, zda je jedinec zaměstnancem franchisora či franchisanta. Zaměstnanec setrvává v organizaci, protože má zájem o vzdělávání, které je pro něj motivací setrvat u vybrané organizace.

6 VÝZKUMNÉ SOUBORY

Hlavním cílem praktické části naší práce, jak už jsme si uvedli v kapitole 5, je zjistit vliv firemního vzdělávání na stabilitu, loajalitu a výkon zaměstnanců. Protože však budeme také sledovat vliv firemního vzdělávání z jiného pohledu, a to v závislosti na tom, zda se jedná o zaměstnance franchisora i franchisanta, budeme si také charakterizovat vybrané organizace, které v rámci našeho výzkumu oslovíme, franchisora i vybrané franchisanty, a také jejich zaměstnance.

Stručné charakteristiky výzkumných vzorků :

6.1 Franchisor - stručná charakteristika společnosti

6.1.1 Charakteristika společnosti

Na stránkách www.vodafone.cz (2013) najdeme, že organizace, ve které provádíme výzkum, je jedna z nejvládních mobilních operátorů na světě. Působí v téměř 30 zemích po celém kontinentu a 40 dalších partnerských sítích po celém světě. Na konci března roku 2010 měla tato organizace už 341 milionů zákazníků.

Organizace získala britskou mobilní licenci už v roce 1983. Nicméně velké věci se začaly dít až v lednu 1985, kdy se uskutečnil první hovor v její síti. Telefony tehdy neuměly nic víc než zprostředkovat hovor, ale i tak působily imponujícím dojmem, protože velikostí připomínaly spíše malé auto. Naštěstí pro klienty se Vodafone vřady staral, aby se pokrok nezastavil, a mobil se vešel do kapsy a stal se nedílnou součástí našich životů.

Důležitým milníkem, kterým se může organizace pochlubit, byl první mezinárodní hovor, a to v roce 1991 mezi Británií a Finskem. Roamingové mezinárodní volání - bylo na světě. V Británii roku 1994 pak tato organizace jako první mobilní operátor spustila v digitální síti SMSky.

6.1.2 Historie organizace v České republice

Po získání licence na provozování duální mobilní sítě GSM 900/1800 v říjnu roku 1999 se český Mobil a.s. stal prvním duálním mobilním operátorem v České republice. Komerční provoz nejmodernější GSM sítě v ČR byl zahájen pod značkou Oskar. Na trh vstoupila organizace dne 1. března 2000 jako 3. a nejrychleji se rozvíjející mobilní operátor v České republice a zasadila se o radikální změny na českém mobilním komunikačním trhu. Mobilní telefony společnosti cenově zpřístupnila každému spotřebiteli.

Během necelého roku organizace vybudovala síť srovnatelnou s konkurencí. Rychle získávala uznání také v mezinárodním měřítku a v letech 2001 a 2002 byla pětkrát nominována na prestižní ocenění World Communication Award jako nejlepší mobilní operátor.

Tato organizace vstoupila na trh s jasně vymezenou inovativní strategií přímého styku se zákazníkem, která se stala základem úspěchů firmy. V červnu 2005 se společnost stala členem rodiny Vodafone a v roce 2006 se Oskar Mobil a.s. přejmenoval na Vodafone Czech Republic a.s. (dále jen Vodafone). Nabídla zákazníkům celosvětově známý mobilní portál Vodafone live!, a se službou Vodafone Passport umožnila volání ze zahraničí za domácí ceny.

V roce 2009 byl spuštěn komerční provoz 3G sítě. V prosinci téhož roku dosáhl Vodafone v České republice hranice 3 milionů zákazníků.

V roce 2010 otevřela organizace 56 franchisových prodejen a přiblížila se tak k 600 tisícům zákazníků, kteří dosud museli za službami Vodafone cestovat i desítky kilometrů. Nabídla zákazníkům nové tarify, které se přizpůsobí jejich potřebám. Intenzivně se také začala budovat 3G síť, která na konci roku 2012 pokrývala již 73,2 % populace ČR. Organizace získala významné zákazníky z oblasti ve správě a její služby začaly využívat například Hasičský záchranný sbor nebo Pražský hrad. V tomto roce bylo také otevřeno dalších 78 franchisových poboček v republice.

V roce 2012 byla také představena mobilní samoobsluha šM j Vodafone, a Vodafone otevřel nejmodernější zákaznické centrum pro firmu OneNet. Ve více než

40 m stech byla spu-t na nejv ýkonn j-í 3G technologie s názvem HSPA+ DC. Na konci roku p inesla spole nost jako první operátor na eském trhu svým zákazník m ú tování po vte inách.

Na ja e roku 2013 p ichází Vodafone s prvními neomezenými tarify, a to po tarifové revoluci spu-t né konkurencí v polovin dubna. V kv tnu jsou p edstaveny zákazník m nové neomezené RED tarify, které jsou sou ástí celosv tové strategie skupiny Vodafone. Vodafone taktéfl zahajuje testovací provoz LTE síť a svoji síť za íná pronajímat prvním plnohodnotným virtuálním operátor m.

6.1.3 P ehled a stru ná charakteristika odd lení Vodafone Czech republik a.s. (www.vodafone.cz):

- 1) **Odd lení Technologie** - srdce celého Vodafone. Zabývá se ve-kerými technologiemi, tak aby si kařdý z nás mohl kdykoliv a kamkoliv zavolat. Toto odd lení je jedno z nevj t-ích odd lení ve Vodafone eská republika.
- 2) **Odd lení pro nefiremní zákazníky** vyvíjí produkty a slufby pro tarifní zákazníky, ale i zákazníky p edplacených karet. Také se zde starají o zna ku Vodafone a tvo í komunika ní kampan . Na tomto odd lni najdeme n kolik pododd lení, nap . Odd lení CVM neboli Costumer value management, které vytvá í p ímé komunika ní kampan do zákaznické báze, aby zajistilo co nevj t-í zákaznickou spokojenost, zvy-ovalo tak výnosy spole nosti, budovalo a udrflovalo zákaznickou bázi. Dále sem pat í odd lení Terminál , které vybírá ten správný mix koncových za ízení za co nejzajímav j-í cenu, Odd lení Zna ky a komunikace pe uje o prezentaci zna ky Vodafone prost ednictvím r zných komunika ních kanál od celoplo-ných kampaní, p es tzv. podlinkové aktivity, afl po vzhled prodejen. Odd lení Insights a Intelligence monitoruje spokojenost zákazník a novinky konkurence. Marketingové odd lení se snařlí p ipravit produkty, které zákazníci pot ebují.
- 3) **Odd lení pro Firemní zákazníky** vyvíjí produkty a slufby firemním zákazník m. Vodafone OneNet pracuje na kompletním telekomunika ním e-ení, které je postaveno na principu propojení mobilních a pevných hlasových i datových slufeb.

- 4) **Oddělení pro Péči a prodej** má pod palcem 3 klíčové aktivity Vodafone: novým i stávajícím nefiremním zákazníkům neprodává pouze produkty a služby, ale náleží na ně peníze. To vše prostřednictvím prodejců v kamenných obchodech, operátorů v call centru i díky Internetové, Hlasové, SMS nebo Mobilní samoobsluze. V centru pozornosti je dodávání kvalitní zákaznické zkušenosti.
- 5) **Finanční oddělení** se sestává z 3 hlavních sekcí. Vedle všech finančních týmů, které podporují a kontrolují hospodaření firmy, tu najdete i týmy "Support & Services" a "Supply Chain Management". Finance uzavírají pro firmu strategická partnerství. Kontrolují a snižují náklady. Jsou centrálním místem pro finanční analýzy a reporting. SCM neboli Supply Chain Management je centrálním místem pro strategický nákup pro celý Vodafone ČR. Tento tým vyjednává co nejlepší obchodní podmínky a ceny na nákup například kolení, firemních automobilů, elektřiny, telekomunikačních služeb apod. Lidé ze Support & Services se starají o to, aby se všechny ostatní týmy mohly plně soustředit na svoji práci. Zabývají se mimo jiné vyhledáváním míst pro nové obchody a kanceláře, jejich výstavbou, údržbou a designem.
- 6) **Oddělení Strategie a plánování** se skládá ze tří hlavních pododdělení, kterými jsou Strategie, Plánování a Právní oddělení.
- Oddělení Strategie má na starosti komunikaci s dalšími telekomunikačními operátory, a v nich, tak v zahraničí. Snáší se například o to, aby se zákazníci bez problémů dovolali i na těch nejdlejších místech naší planety. Umí pomoci i těm subjektům, které se chtějí stát takzvanými švirtuálními operátory v síti Vodafone.
- Právní oddělení má prst na tepu Vodafone a chrání jeho zdraví. Vyjednávají obchodní smlouvy, perou se za Vodafone před soudy a správními orgány, radí při strategických projektech a otevírají produkty a služby.
- Oddělení Regulace a veřejných vztahů je mostem mezi Vodafonem a částí externího světa, která má tu moc usměrňovat a ovlivňovat podnikání a služby, které chce poskytovat. Snáší se, aby rozhodování našich zákonodárců, exekutivy (respektive ministrů) a klíčových regulátorů (eský

telekomunikační úřad, Česká národní banka), bylo co nejvíce v souladu s dlouhodobými komerčními plány (máme tomu říkat i lobbying).

- 7) **Oddělení People and Property** se uje o zaměření i veškerý majetek. Zároveň má na starosti vytváření dobrého jména společnosti a komunikaci s médii. Hlavní části tohoto oddělení jsou People, Property (personální oddělení) a Korporátní komunikace (pečuje o veškerý hmotný majetek).

6.1.4 Prodejna Vodafone

Prodejny Vodafone spadají do oddělení pro Péči a prodej. V současné době má Vodafone Czech Republic a.s. 168 prodejen. 36 prodejen patří přímo Vodafone, zbytek prodejen jsou majetkem franchisantů. Jeden franchisant může vlastnit jednu, ale i několik prodejen. Počet prodejen je dán finančními možnostmi každého z nich, a také v závislosti, zda franchisant vystupuje jako investor nebo také jako liniový manažer na své prodejně.

Na každé prodejně pracují prodejci a store manažer (liniový manažer). Počet prodejců je odvislý od velikosti prodejny, lokality a návštěvnosti, tak aby zaměstnanci naplnili očekávání Vodafone, ale i zákazníkům, plnili nastavené prodejní cíle a pečovali o zákazníky, kteří navštíví prodejnu za účelem nákupu služeb a mobilních zařízení, řešení svých požadavků a případných problémů (např. reklamace, platby atd.).

Prodejci a store manažeré jsou povinni dodržovat nastavené standardy Vodafone, a to jak na úrovni prodeje, tak na úrovni kvality. Kvalita se ověřuje mystery nákupy a zprávným voláním zákazníků, kteří prodejny navštívili.

6.2 Franchisant . 1 - stručná charakteristika organizace

Obchodní firma: MUFR s.r.o.

Sídlo: Zlín, Podvesná VII 6676, PS 760 01

Identifikační číslo: 29292905

Jednatel: František Mück

Tato společnost byla založena v roce 2011 za účelem spolupráce s franchisorem Vodafone. Obchodní prodejny, které v této chvíli společnost vlastní, byly odkoupeny přímo od franchisora Vodafone. První z prodejů byla odkoupena v lednu 2012, druhá o necelý rok později, a to v listopadu 2012. Obchodní prodejny se nacházejí ve Zlíně.

Majitel společnosti pracoval v předchozích letech na jedné z provozoven jako prodejce, a poté jako store manager, a to v období od 2001 do 2011. Díky svým zkušenostem s chodem provozovny se na základě nabídky o odkoupení prodejen rozhodl vstoupit do spolupráce jako franchisant. Výběr franchisanta probíhal formou tendru, jenž společnost vyhrála.

Společnost v této chvíli zaměstnává 8 zaměstnanců na plný úvazek, přičemž dva ze zaměstnanců jsou v roli store managera a vedou každou z provozoven.

6.3 Franchisant . 2 - stručná charakteristika organizace

Obchodní firma: ZAPEX CZ, s.r.o.

Sídlo: Mladice 410, PS 696 13

Identifikační číslo: 28317874

Jednatel: Josef Foltýn

Tato organizace vznikla v roce 2008. Původním záměrem majitele bylo spolupracovat s Vodafone jako prodejce SOHO o prodej firemním zákazníkům. V roce 2011 přišla nabídka k otevření zcela nové franchisové prodejny v Kyjově a společnost vyhrála tender. Prodejna byla otevřena v květnu 2011.

Franchisant se stal s otevřením prodejny zaměstnavatelem dvou prodejců, přičemž jeden z nich je na pozici store managera. Společně s ním vede majitel provozovnu a stará se administrativu, prodeje a péči o zákazníky.

6.4 Franchisant . 3 - stru ná charakteristika organizace

Dalším franchisantem, kterého jsme v rámci našeho výzkumu oslovili, je pan Peter Bureš. Pan Bureš je slovenské národnosti a v České republice podniká jako společník na české identifikační číslo. Název firmy ani další identifikační údaje si na přání majitele nebudeme uvádět.

Pan Bureš je majitelem tří franchisových poboček Vodafone. Do podnikání s organizací Vodafone na bázi franchisingu vstoupil v roce 2011, a to již jako zkušený podnikatel, který stejnými i podobnými způsoby spolupracuje s organizací Orange (pozn.: mobilní operátor na území Slovenské republiky). Na Slovensku vlastní také tři franchisové provozovny.

V roce 2011 v květnu otevřel společnost s Vodafone franchisovou provozovnu v Břeclavi, rok na to, přesně v červnu 2012, odkoupil již zasetou prodejnu ve Zlíně. V červenci 2013 rozšířil své pole působnosti a převzal franchisovou prodejnu ve Starém Městě.

V této chvíli zaměstnává na všech třech provozovnách 10 zaměstnanců. Z toho je 8 prodejců a dva store manažeri. Jeden store manažer se nachází v Břeclavi a je liniovým manažerem dvířma prodejců. Druhý store manažer vede pobočky ve Zlíně a ve Starém Městě, a je liniovým manažerem třesti prodejců.

Obrázek 6: Franchisová prodejna Vodafone Zlín



Zdroj: Soukromá fotografie pořízena dne 10. 9. 2011

7 SBĚR, ZPRACOVÁNÍ A INTERPRETACE DAT

Následující kapitola číslo 7 zaměřme na sběr dat pro ná- výzkum a jejich zpracování. Stručně si popíšeme použité metody pro sběr dat a podíváme se na jednotlivé fáze výzkumu. Po zpracování získaných informací provedeme tzv. interpretaci dat, kde uvedeme výstupy z jednotlivých fází výzkumu.

7.1 Metody sběru dat

V této podkapitole si uvedeme všechny metody sběru dat, které v praktické části využíváme. S cílem získat co nejvíce dat použijeme více metod. Díky těmto metodám můžeme získat potřebné informace pro naši práci a výzkum.

Metody sběru dat:

7.1.1 Obsahová analýza

Obsahová analýza, nebo též věcná analýza, je dle české terminologické databáze knihovnictví a informatické (TDKIV) definována jako: *Analýza obsahu dokumentu zahrnující metody a pravidla pro stanovení tematiky dokumentu, pořádkové a prostorové hlediska, tematického určení a formy dokumentu. Slovní vyjádření obsahu dokumentu v přirozeném jazyce je transformováno do věcných selekčních údajů v procesu věcného pořádkování nebo do věcných selekčních údajů v procesu sémantické redukce textu dokumentu* (Balíková, 2013).

Obsahová analýza je metoda, kterou lze také obecně definovat jako rozbor obsahu záznamu určité komunikace. Někdy je tato metoda vymezována též jako analýza textu či souboru textů. Obsahová analýza je kvantitativní metodou představující objektivní rozbor. Tento rozbor se pak může zabývat jak obsahem, tak formou.

7.1.2 Dotazník

Pro sběr dat a informací jsme zvolili metodu formou dotazníku. Dotazníky jako takové slouží k zjištění informací v populaci i v nějaké menší skupině osob. Na základě výstupu z dotazníku dochází k vyhodnocování určitých skutečností (názor, postoj, preferencí) a orientaci dalším krokem.

Dotazníky dělíme na několik typů, například písemné, online a podobně.

Dotazník, jak uvádí na stránkách www.dotaznik-inline.cz (2011), je nástroj pro metodu sběru dat na různé typy průzkumů. Každý dotazník je složen z otázek, které mají za cíl získat názory a fakta od vybraných respondentů, a to jak anonymních, tak i neanonymních. Oproti jiným typům průzkumů (jako například rozhovor, pozorování, skupinový rozhovor, atd.) nám prostřednictvím dotazníku získáme informace s menší námahou a levněji. Neopomenutelnou výhodou je to, že se dá zaslat v elektronické podobě a výsledná data se dají velmi jednoduše zpracovávat.

Dotazník by měl na první pohled upoutat pozornost, nesmí respondentů hned na začátku odradit. Je potřeba se zaměřit především na srozumitelnost, přehlednost a snadnou orientaci, jednoduchost vyplnění, jazykovou korektnost, typografickou úpravu, grafickou úpravu.

Na počátku tvorby dotazníku je důležité si stanovit cíl průzkumu, na který se zaměříme. Pokud není přesně nadefinován, nemůžeme se stát, že průzkum nenaplní očekávání. Cíl musí být především zjistitelný a srozumitelný.

Výhody dotazníku

Dotazník je jedna z nejlevnějších metod průzkumu, jednoduše se zpracovává a vyhodnocuje, je jednou z nejméně obtížných metod průzkumu - respondenti jej mohou vyplnit v klidu doma a je jednoduchý na vyplnění, možnost zaslat elektronicky.

Nevýhody dotazníku:

Může být obtížné získat respondenty, v dotazníku je snadnější vyplnit nepravdivé informace, samotný písemný projev redukuje komunikaci, protože 90 % komunikace je nonverbální a dotazník ji nedokáže zachytit.

7.1.3 Interview

Interview lze definovat jako metodicky vedený rozhovor s jasným cílem získání potřebných informací. Používá se především v žurnalistice. Interview je také velmi publicistický, někdy i zpravodajský nástroj.

Interview se od rozhovoru liší především tím, že ten, kdo rozhovor vede, je jednoznačně v roli tazatele a iniciuje interview, určuje témata, otázky, okruhy atd. Při reprodukci se poté snaží zachytit nejen slova dotázané osoby, ale také atmosféru, typické charakteristiky osobnosti a smysl výpovědi. Nemusí popisovat věc, co dotázaný odpovídá. Pro dodatečné potvrzení interview se mohou dohodnout na autorizaci.

7.1.4 Případová studie

Případová studie popisuje nebo rozebírá jeden nebo několik málo případů z praxe, se zaměřením na detail. Jedná se o zkoumání především zvoleného jevu, v rámci jeho reálného kontextu. Případová studie má primárně deskriptivní cíl: usiluje o zachycení složitosti případu, jeho komplexnosti, popisuje vztahy v jejich celistvosti. Může však i odhalit skryté souvislosti a vysvětlit jevíny konkrétních jevů.

Podstatou případové studie je předpoklad, že díky kladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům.

V případové studii lze k vysvětlení jevu, na němž se zaměří, využívat různé vdecké metody (interview, studium dokumentů, statistická data, apod.) a jejich výsledky; není to však její hlavní cíl. Případové studie jsou praktickým příspěvkem k danému tématu, jejich zpracování je založeno spíše na zkušenosti než na analýze a aplikaci nějaké teorie.

Případová studie je základem výzkumu zabývajícím se detaily případů, není nutně založena na využití určitých výzkumných metod a soustřeďuje se na jednotlivé aktéry, procesy atd., a to za účelem jejich pochopení v konkrétních podmínkách. Součástí případové studie shromáždění data a evidenci pro následné kritické zkoumání a analýzu právě toho jevu, který je v centru pozornosti (případové studie jsou často konceptualizovány jako forma výzkumu nebo jeho předcházející fáze).

7.2 Sběr a zpracování údajů

7.2.1 I. Etapa výzkumu – analýza vzdělávacího systému

V první části našeho výzkumu bylo naším cílem analyzovat vzdělávací systém vybrané organizace, a to vzdělávací systém franchisora. Naším úkolem bylo identifikovat nejen firemní vzdělávání samotné, ale podrobněji se podívat a popsat vzdělávací proces zaměstnanců na pozicích šProdejce a Store Manager. Podívali jsme se na vzdělávání zaměstnanců od jeho nástupu na pozici, adaptaci na pracovní pozici, a poté jsme identifikovali formy a metody dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace.

V průběhu října 2013 jsme za využití veřejně dostupných informací na webových stránkách identifikovali postoj organizace Vodafone ke vzdělávání zaměstnanců obecně, podívali jsme se na formy výběrového řízení pro nábor nových kandidátů a rozdělili si firemní vzdělávání v této organizaci na 6 skupin.

Se zaměstnancem vybrané organizace na pozici šRegionální Mentor (oddělení pro Péči a prodej, pododdělení: Kvalita a trénink) provedla autorka rozhovor formou interview, ve kterém se zaměřila na získání informací o vzdělávání zaměstnanců na pozici prodejce a store manager, kteří svým zařazením spadají do šOddělení pro péči a prodej a jejich místem výkonu práce jsou prodejny Vodafone (viz oddíl 6.1.4).

Výstup analýzy interpretujeme v oddíle 7.3.1.

7.2.2 II. Etapa výzkumu – interview, případové studie

Druhá etapa našeho výzkumu byla zaměřena na získání informací od vybraných franchisantů s cílem udělat si šobrázky o tom, proč a jak se rozhodli vstoupit do role franchisanta. A jak oni sami vnímají důležitost firemního vzdělávání zaměstnanců na jejich provozovnách.

Autorka této práce oslovila formou interview v říjnu 2013 tři vybrané franchisanty, jejichž výběr konzultovala s Mentorem (zaměstnanec franchisora). Výběr franchisantů byl ovlivněn jejich předchozími zkušenostmi z podnikání, tak aby

vypracované případové studie ukázali odlišnosti i shodné znaky mezi jednotlivými franchisanty, jejich přístupem k zaměstnancům, a také k firemnímu vzdělávání.

Výstupem interview jsou tři případové studie, které jsou interpretovány v oddíle 7.3.2.

7.2.3 III. Etapa výzkumu o dotazníkové šetření . 1

Ve této etapě našeho výzkumu jsme si dali za cíl zjistit, jaký je postoj franchisantů k firemnímu vzdělávání jejich zaměstnanců. Jak vyvolávají firemního vzdělávání poskytovaného franchisorem, a zda sami pro své zaměstnance firemní vzdělávání zaktualizují.

Formou elektronického dotazníkového šetření jsme oslovili vybranou skupinu respondentů. Do této skupiny jsme započali majitele franchisových poboček Vodafone. Dotazníkové šetření jsme zahájili dne 15. října 2013 a vybrané franchisanty jsme oslovili elektronickou poštou s žádostí o vyplnění elektronického dotazníku. Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní. Základní údaje jsme získali z databáze franchisantů společnosti Vodafone na webových stránkách www.vodafone.cz.

E-mailem jsme oslovili celkem 25 respondentů. Na dotazník nám odpovědělo 21 (slovy dvacet jedna) majitelů franchisových poboček, jejichž odpovědi byly evidovány v elektronickém výstupu k dotazníku.

Do dotazníku bylo zařazeno 12 otázek, vzor dotazníku je v příloze této práce (příloha: Dotazník . 1). Dotazník byl zaslán v elektronické podobě se zabezpečením dat taktéž v elektronické podobě, jež umožňuje anonymitu oslovených respondentů. Odpovědi byly zpracovány do grafů a jsou prezentovány v oddíle 7.3.3 v etnografických výkladech získaných údajů.

7.2.4 IV. Etapa výzkumu o dotazníkové šetření . 2

čtvrtá etapa našeho výzkumu měla za cíl zjistit vliv firemního vzdělávání na stabilitu, loajalitu a výkon zaměstnanců vybraných organizací. Podívali jsme se taktéž na to, jak zaměstnanci vnímají kariérní růst a zda se proaktivně vzdělávají a mají tendence posouvat se v hierarchii firmy na jiné pozice.

Formou elektronického dotazníkového šetření jsme oslovili vybranou skupinu respondentů. Do této skupiny jsme zahrnuli zaměstnance vybraných organizací. A to jak zaměstnance franchisora (Vodafone), tak zaměstnance franchisantů. Vybraná skupina respondentů byla složená z prodejců na prodejnách a vedoucích manažerů těchto prodejen (pozn. autorky: vedoucí manažer zde vystupuje v roli liniového manažera a na prodejní vedle, motivuje, hodnotí a vzdělává prodejce).

Dotazníkové šetření jsme zahájili dne 15. října 2013 a vybrané zaměstnance jsme oslovili elektronickou poštou s žádostí o vyplnění elektronického dotazníku. Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní. Základní údaje (jméno, příjmení, e-mailová adresa) jsme získali z databáze všech prodejen společnosti Vodafone, kterou nám poskytl zaměstnanec Vodafone, Mentor.

E-mailem jsme oslovili celkem 150 respondentů (75 respondentů je zaměstnáno v organizaci Vodafone, 75 respondentů je zaměstnáno u franchisových partnerů). Na dotazník nám odpovědělo 98 respondentů (z toho 50 respondentů zaměstnaných v organizaci Vodafone a 48 respondentů zaměstnaných u franchisových partnerů). Získané odpovědi byly evidovány v elektronickém výstupu k dotazníku.

Do dotazníku bylo zahrnuto 25 otázek. Vzor dotazníku je v příloze této práce (příloha: Dotazník . 2). Přílohu jsme oddělili dle zaměstnavatele (franchisor nebo franchisant) s cílem porovnat obě skupiny respondentů.

Dotazník byl zaslán v elektronické podobě se souborem dat také v elektronické podobě, která umožňuje anonymitu respondentů. Odpovědi byly zpracovány do grafů a jsou prezentovány v oddíle 7.3.4, včetně slovních výkladů k získaným údajům.

7.3 Interpretace údaj

7.3.1 Interpretace údaj I. Etapy výzkumu o analýza vzdělávacího systému

Na základě veškerých dostupných materiálů na webových stránkách www.vodafone.cz, patřících organizaci Vodafone, jsme analytickým způsobem zjistili, že se v organizaci klade na vzdělávání poměrně velký důraz a vzdělávání je nedílnou součástí každodenního života každého zaměstnance.

Ve Vodafone si uvědomují důležitost firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a aktivity spojené se vzděláváním hrají v organizaci prim. Organizace fluktuuje neustále v procesu změny. Proto je důležitě zaměstnancům o tom, co změny informovat, připravit je na každou z nich a vzděláváním předcházet chaosu a fluktuaci. Je nutné udržovat celou organizaci stále připravenou na změny. K tomu vyvíjí Vodafone velmi propracovaný systém vzdělávání všech svých zaměstnanců. Vzdělávání tak zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců, prohlubuje jejich znalosti a dovednosti, a organizace se tak stává více konkurenceschopnou a dbá na spokojenost svých zákazníků.

Ve zřetel je i samotným náborem, kdy organizace nepřehlídí nejen dosavadnímu vzdělání, ale i k postojům kandidátů k dalšímu vzdělávání. Samotné výběrové řízení, ať už pohovor nebo assessment centrum, je vedeno v pozitivním duchu, kde si chtějí zástupce personálního oddělení a liniový manažer ověřit dosavadní zkušenosti, jaký kandidát je, jaká jsou jeho představy do budoucna, a zda smýšlí o kariéře.

Jak jsme již uvedli v oddíle 7.1.1, zaměstnává organizace Vodafone přes 2 tisíce zaměstnanců, kteří spadají pod různá oddělení. Proto i škála požadavků na úroveň vzdělání, dovednosti, znalosti a kompetence kandidátů je velmi široká. Na základě analytického způsobem jsme však zjistili, že Vodafone má velmi propracovaný systém firemního vzdělávání pro všechny zaměstnance a dbá na to, aby rostli. Všichni zaměstnanci mají podporu a řadu možností ke vzdělávání i osobnímu rozvoji. Vyjma povinných školení si může každý sám vybrat přesně to, co sám chce, potěbuje a co ho zajímá.

Nyní se podíváme na možnosti firemního vzdělávání ve vybrané organizaci:

- 1) **Vzdělávací aktivity pro studenty a absolventy vysokých škol** - tento vzdělávací program je nazván Discover Vodafone a talentový program, který umožní mladým lidem nejen seznámit se s korporátním prostředím v rámci práce na projektech v různých odděleních, ale také získat specifických školení (time management, project management, prezentační dovednosti, typologie osobnosti, vyjednávání, apod.)
- 2) **Vzdělávání pro nováky** - organizace organizuje intenzivní školení ihned po nástupu, což zajišťuje rychlejší orientaci a adaptaci v novém prostředí. Každý zaměstnanec dostává adaptační plán, který mu pomůže zvládnout zkušební období.
- 3) **Vzdělávání pro seniorní zaměstnance** a tzv. LIDA a rozvojový talentový program, který spočívá v práci na předložených projektech a úasti na rozvojových školeních a aktivitách (leadership management, typologie manažera, setkání na výměnu zkušeností, facilitace workshopu apod.)
- 4) Pro všechny zaměstnance má Vodafone připraveny **rozvojové programy**:
 - Interní mentoring a stínování (interní i externí).
 - Rotace a možnost vyzkoušet si na předem danou dobu práci na jiném oddělení, zejména na navazujících /spolupracujících odděleních.
 - Virtuální online akademie a Sales Academy, Marketing Academy, Technology Academy, Finance Academy aj., které obsahují školení, zajímavé zdroje a články, chaty s odborníky atd.
 - Vodafone a školení týkající se novinek ve světě mobilních technologií a aplikací.
 - Online školení od prestižních zahraničních institucí a např. Harvard kurzy pro podporu osobnostních dovedností.
 - Online výuka cizích jazyků, především angličtiny.
- 5) Nesmíme zapomenout ani na **povinná školení** daná zákonem, jako je BOZP, a dále pak povinné školení řidičů pro všechny, kteří používají firemní automobil, školení první pomoci, školení požární ochrany atd.

- 6) **Práce s talenty** - organizace taktéž nabízí vybraným zaměstnancům (tzv. talentům) speciální program, který je zaměřen primárně na vzdělávání a rozvoj stávajících a budoucích manažerů a lídrů.

Na základě analýzy jsme také zjistili, že k firemnímu vzdělávání využívá organizace jak vlastní kolektory, trenéry, mentory, tak i externí organizace. K dispozici má organizace vlastní kolektivní prostory a učebny, které jsou vybaveny moderní technikou a pomůckami. Neobvyklou formou vzdělávání je také e-learning, který má vybraná organizace na velmi vysoké a propracované úrovni.

Mezi nejčastěji používané metody vzdělávání pro většinu účastníků patří konference a roadshow, workshopy. Vzdělávání jedinců probíhá mentorováním nebo koučinkem. Předávání zkušeností se považuje za samozřejmost.

Interview s Mentorem

Na základě interview se zaměstnancem Vodafone na pozici Regionální Mentor jsme vytvořili stručný přehled vzdělávacích aktivit pro všechny zaměstnance na pozici prodejce a store manažerů na prodejnách Vodafone. Jedná se o vzdělávací aktivity jak pro příslušné zaměstnance Vodafone, tak pro zaměstnance franchisových poboček, kde je zaměstnavatelem franchisant.

Je třeba vyjmenujeme systém vzdělávání pro výše uvedené pozice, máme-li nyní cíli, že se jedná o velmi propracovaný systém, tak aby prodejce od nástupu nepocítil nedostatek podpory, motivace či nedostatek informací potřebných pro svoji práci. To, zda věchnu tuto podporu a vzdělávání jedinec využije, záleží pouze na jeho postoji. Protože bez pozitivního postupu zaměstnance k novým informacím, kolektivním na zdokonalení dovedností atd. nepřinesou věchny níže uvedené aktivity poskytované vybranou organizací pozitivní výsledky a jedinec tak neustojí změny v organizaci a bývá pravidlem, že dochází k fluktuaci. A to jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance.

Přehled vzdělávacích aktivit na pozici prodejce od jeho nástupu a během celého pracovního poměru - **povinná –kolení na centrále Vodafone:**

BLOK I Vstupní –kolení o 13-ti denní –kolení na prodejnu a ve –kolících prostorách Vodafone. Cílem je získání základních teoretických i praktických dovedností potřebných pro práci na prodejnu (práce v systémech a aplikacích, prodejní dovednosti, teoretické znalosti o nabídce).

Adaptační plán o jasně definované polofky, které musí jedinec zvládnout v rámci této měsíční zkušební doby (zdokonalení se v dovednostech a znalostech získaných na vstupním –kolení).

BLOK II Komunikační dovednosti o tří denní –kolení zaměřené na komunikaci a komunikační dovednosti se zákazníkem, práce s videonahrávkami, předávání zpětné vazby a doporučení. Pro prodejce po zkušební době, koná se ve –kolících prostorách Vodafone.

BLOK III Jednání s konfliktním zákazníkem o jednodenní –kolení zaměřené na konfliktní situace na prodejnu, jak tyto situace řešit na prodejnu se zákazníky. Pro prodejce 6 o 9 měsíců po nástupu na pozici, koná se ve –kolících prostorách Vodafone.

Road show, Konference o společné aktivity pořídané organizací Vodafone, spojené se změnami v nabídce služeb, změnami v přístupu k zákazníkovi atd.

E-learning o pravidelné vzdělávání spojené se změnami a novinkami v nabídce služeb. Prodejce absolvuje toto vzdělávání přímo na pracovišti.

Přehled vzdělávacích aktivit na pozici prodejce od jeho nástupu a během celého pracovního poměru - **nepovinná –kolení** vedená na provozovnách store manažerem:

Work shop - Prodejní dovednosti o dvoudenní –kolení zaměřené na prodejní dovednosti, 1. Den o teoretické znalosti o prodejních dovednostech, 2. Den (2 měsíce po první části) o praktické využití teoretických znalostí na prodejnu. Pro všechny prodejce kdykoliv během pracovního poměru, koná se na prodejnách Vodafone.

Zpětná vazba o pravidelné předávání zpětné vazby na každodenní aktivity na prodejní, předávání liniovým manažerem, mentorem, regionálním zástupcem.

Role play o situační scénky na prodejní o možnost vyzkoušet si získané znalosti a dovednosti ze zkušeností se svými kolegy na prodejní, možnost získat zpětnou vazbu.

Porada o na pravidelné bázi společné porady, předávání informací, hodnocení výsledků prodejny.

Work shopy o na pravidelné bázi na prodejní, vedené liniovým manažerem, vztahující se zejména v nabídce služeb, zejména v přístupu k zákazníkovi atd.

Mentoring, koučink o na pravidelné bázi prováděný mentoring i koučink přímo na prodejní, prováděné liniovým manažerem, Regionálním Mentorem i regionálním zástupcem.

Přehled vzdělávacích aktivit na pozici store manažer od jeho nástupu a během celého pracovního poměru:

Výchozí vzdělávání je stejné jako u zaměstnanců na pozici prodejce, protože store manažer je na tuto pozici obsazován až po zapracování se na pozici prodejce. Jedinec má možnost kariérního růstu na základě výsledků, znalostí, dovedností a kompetencí, které může během pracovního poměru ukázat a na tuto pozici se profilovat.

Store manažer také prochází vzděláváním se zaměřením na manažerské dovednosti, jako jsou například: předávání zpětné vazby, koučink, mentoring, efektivní předávání informací, jak udělat výběrové řízení a assessment centrum.

Store manažer se účastní pravidelných porad na regionální i celostátní úrovni, opět vztahující se s hodnocením výsledků, zejména v organizaci, zejména v nabídce služeb atd.

Každý store manažer musí obhájit tzv. Certifikát store manažera. Certifikát získá po absolvování assessment centra, kde se odhalují požadované kompetence na tuto pozici jako je schopnost vedení a motivace zaměstnanců, schopnost přijímat změny, schopnost být lídrem, prozákaznický přístup atd.

7.3.2 Interpretace údajů II. Etapa výzkumu o případová studie

Případová studie . 1

Franchisant o organizace MUFR s.r.o.

Hlavním důvodem pro vstup do role franchisanta byl osobní a profesní rozvoj v oblasti obchodní činnosti, a navázání na již získané znalosti, dovednosti a zkušenosti. Majitel byl zaměstnancem Vodafone a.s., a to na pozici prodejce (7 let), a poté na pozici store manažer (3 roky). V této chvíli vlastní organizace dvě franchisové provozovny s celkem osmi zaměstnanci (6 prodejce , 2 store manažer i).

1) Popis jednotlivých rolí franchisanta na franchisových pobočkách

Zpočátku po otevření poboček byla hlavní role franchizanta role liniového manažera, který vedl zaměstnance na prodejnu. Majitel tuto roli postupně předal na store manažery jednotlivých prodejen. V současnosti je role majitele primárně rolí zaměstnavatele, především zaměstnance vybírá a motivuje. Je ale také stále přímo nadřízeným store manažerem, které hodnotí, vede, a také motivuje.

2) Popis možností firemního vzdělávání u franchizanta

Majitel poskytuje vzdělávání a rozvoj svým store manažerům formou koučingu, mentoringu a předávání zpětné vazby. Hlavní součástí vzdělávání je předávání vlastních zkušeností. Kompletní firemní vzdělávání jako takové organizace nezabezpečuje, nicméně majitel vnímá jakékoliv vzdělávání svých zaměstnanců za velmi důležité. A to nejen vzdělávání zacílené na získávání znalostí, tak vzdělávání zaměřené na trénink a prohlubování si dovedností v daném oboru.

3) Analýza získaných dat - vliv firemního vzdělávání na zaměstnance

Dle majitele vzdělávání poskytované franchisorem umožní jeho zaměstnancům dosahovat vyšších výkonů, a přinést tak organizaci vyšší zisky a možnost zvýšit si tak vlastní příjem každého zaměstnance, který je zaloven na provizním systému.

Vzdělávání, hodnocení a motivace mají bezprostřední vliv na stabilitu, výkon a loajalitu zaměstnanců. Významnou roli zde sehrávají store manažeri, bez jejichž vedení by prodejci nedosahovali požadovaných výsledků. Během dvou let od odkoupení první z provozoven byli zaměstnanci o týmy téměř kompletně obměněni. Na prodejnách zůstali pouze dva z původních zaměstnanců Vodafone, kteří se profilovali do role store manažerů. Zaměstnanecký poměr, a také spolupráce se všemi zaměstnanci, je založen na absolutní dobrovolnosti. V případě, že zaměstnanec není ochoten dodržovat nastavené standardy, neplní své cíle a povinnost dostává akční plán a v případě nesplnění tohoto akčního plánu je nahrazen novým prodejcem. V této chvíli jsou zaměstnanci stabilní, motivovaní a vedeni kompetentními store manažery. A to již po období 14 měsíců. Jednou z motivací je také možnost kariérního růstu v organizaci, a to na pozici store manažera (v případě zaměstnání ve firmě). Nicméně tyto možnosti jsou velmi omezené s ohledem na velikost organizace.

Závěr:

Majitel franchisy velmi oceňuje přístup Vodafone ve smyslu firemního vzdělávání, které je poskytováno jeho zaměstnancům. Samozřejmě však ví, že vzdělávání je nutné převést do praxe a trénovat v reálném prostředí na provozovnách s podporou a vedením store manažerů. Jen neustálé vedení, motivace a trénink získaných dovedností, přinesou požadované výsledky.

Případová studie . 2

Franchisant - ZAPEX CZ, s.r.o.

Majitel této firmy se rozhodl pro franchisové podnikání na základě již fungující spolupráce mezi organizací ZAPEX CZ, s.r.o. a Vodafone, a to na bázi prodeje služeb firemním zákazníkům. Otevření franchisové pobočky umožní tak rozšířit možnosti zaměstnání se i na nefiremní klientelu. A také vlastní seberealizace a možnost profilovat se do role zaměstnavatele a liniového manažera. Organizace vlastní jednu provozovnu se dvěma zaměstnanci.

- 1) Popis jednotlivých rolí franchizanta na franchisových pobočkách

Role franchisanta v této organizaci je role zaměstnavatele a liniového manažera souasn. Majitel zaměstnance vede, motivuje, hodnotí, a to z pozice store manažera.

2) Popis možností firemního vzdělávání u franchizanta

Majitel poskytuje vzdělávání svým zaměstnancům formou předávání zpětné vazby a tréninkem na prodejnách o porady, role play, work shopy na prodejní. Zcela vyuffivá vzdělávání poskytovaného Vodafone, které se majiteli zdá dosta ujjící a na dobré úrovni. Sám si uv domuje, že bez následujících kroků po vzdělávací aktivitě poskytované Vodafone, a to přímo na prodejní, nelze uplatnit a vyuffit získané znalosti a dovednosti v požadované kvalitě.

3) Analýza získaných dat - vliv firemního vzdělávání na zaměstnance

Tým je stabilní, od otevření prodejny je fluktuace nulová. Dle majitele je toto podporováno neustálým vzděláváním, motivací a hodnocením zaměstnanců. Karierní růst je v této organizaci zcela nemohný s ohledem na velikost organizace. Nicméně majitel vnímá, a své zaměstnance vede tak, aby jejich uplatnění na trhu práce bylo jednodušší v případě, že se pro změnu ve své profesní dráze rozhodnou (vyhození, potěba změny atd.).

Závěr:

Majitel vnímá a nepopírá dleffitost firemního vzdělávání, oceňuje vzdělávání poskytované Vodafone. Sám však ví, že bez následné práce s prodejci na prodejní je firemní vzdělávání neefektivní. Vzdělávání, souasn s motivací a hodnocením, je dleffitým faktorem pro stabilitu, lojalitu a výkon jeho zaměstnanců.

Případová studie . 3

Franchisant Peter Bureš

Do role franchisanta v oblasti telekomunikačních služeb, se partner rozhodl vstoupit z důvodu svého osobního rozvoje a rozvoje manažerských dovedností.

Franchisantem je ufl 15 let, p sobí zárove na Slovensku i v eské republice. V sou asné dob se stará o svých 6 prodejen a celkem ídí 17 pod ízených pracovník .

1) Popis jednotlivých rolí franchizanta na franchisových pobo kách

Majitel organizace zde vystupuje zcela jednozna n v roli investora a zam stnavatele. Jeho hlavní kompetencí je kontrolní innost. Dal-í d lefitou úlohou je vedení a rozvoj store manafler , jejich kou ing a mentoring p eváfln v manaflerských dovednostech a p edávání šbest practiseo (to nejlep-í z vlastní praxe). Hodnocení neboli evaluace pracovního výkonu zam stnanc na prodejnách probíhá lx m sí n a vede ji store manafler, p í emfl majitel franchisy je zde v roli pozorovatele.

2) Popis moflností firemního vzd lávání u franchizanta

Franchisant zabezpe uje svým store manafler m moflnosti rozvoje v oblasti manaflerských dovedností, a to formou kou ingu a mentoringu. Hlavní sou ástí je p edávání vlastních zku-eností. V ostatních oblastech zcela vyufflvá vzd lávání zabezpe ené Vodafone, a u í store manaflery, jak pracovat s prodejci po absolvování vzd lávací aktivity ó d lefitost následných krok po -kolení.

3) Analýza získaných dat - vliv firemního vzd lávání na zam stnance

Franchisant vnímá firemní vzd lávání, které je poskytováno Vodafone velmi pozitivn a sám hledá do svého týmu prodejce, kte í jsou flexibilní a p ístupní zm nám, které jsou v telekomunika ní oblasti velmi ásté. Tomuto jifl z velké ásti p izp sobuje jifl výb rové ízení. Majitel franchisy kariéru svých zam stnanc samoz ejm podporuje, na druhou stranu si je v dom toho, fle m fle p íjt o loajálního zam stnance. Sám v-ak vzd lání prodejce m neposkytuje p edev-ím z asových, finan ních, p ípadn jiných d vod .

Záv r:

Majitel franchisy velmi oce uje p ístup Vodafone ve smyslu firemního vzd lávání, které je poskytováno jeho zam stnanc m. Vzd lávání se dle majitele dotýká fluktuace jen velmi okrajov . Majitel je toho názoru, fle hlavní p í inou fluktuace zam stnanc na prodejnách je spí-e absence kvalitních vedoucích.

7.3.3 Interpretace údajů III. Etapy výzkumu o dotazníkové –et ení . 1

Na v-echny níže uvedené otázky íslo 1 - 5 z dotazníkového –et ení ve III. Etap výzkumu nám dotazovaní respondenti odpov d li šANO. Franchisanti využívalí pro své zam stnanc firemní vzd lávání, které poskytuje franchisor, a to jak pro prodejce, tak pro store manaflery. Taktéfl z odpov dí vyplývá, flé dotázaní respondenti si uv domují vliv firemního vzd lávání poskytované franchisorem Vodafone. Toto vzd lávání má dle odpov dí vliv jak na znalosti a dovednosti, tak i na výkon jejich zam stnanc .

Otázka . 1: Myslíte si, flé firemní vzd lávání va-ích zam stnanc je pro Va-i organizaci d leflit?

Otázka . 2: Využívalíte firemního vzd lávání poskytovaného Vodafone va-im zam stnanc m?

Otázka . 3: Má firemní vzd lávání poskytované Vodafone vliv na úrove znalostí va-ích zam stnanc ?

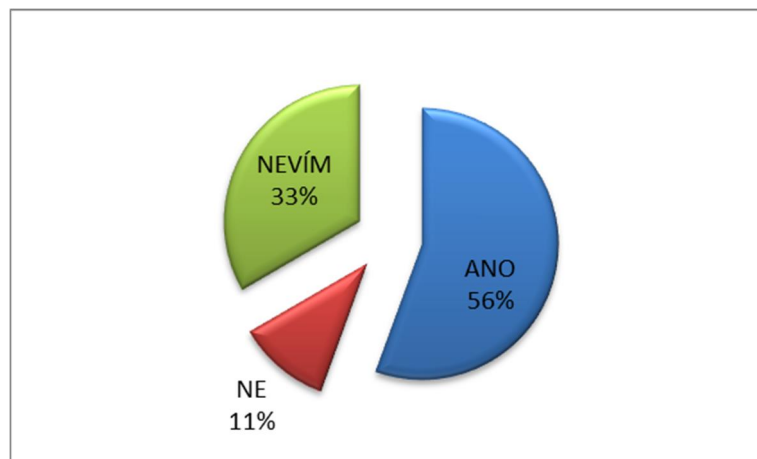
Otázka . 4: Má firemní vzd lávání poskytované Vodafone vliv na úrove dovedností va-ích zam stnanc ?

Otázka . 5: Má firemní vzd lávání poskytované Vodafone vliv na výkon va-ích zam stnanc ?

Otázka . 6: Má firemní vzd lávání poskytované Vodafone vliv na stabilitu va-ích zam stnanc ?

Z níže zobrazeného grafu m fléme vy íst, flé 55% respondent si myslí, flé firemní vzd lávání má vliv na stabilitu jejich zam stnanc . T etina respondent v-ak není zcela o tomto vlivu p esv d ena. A 11% respondent si myslí, flé vzd lávání nemá vliv na to, zda jejich zam stnanci budou po vzd lavací aktivit stabilní, tzn., zda budou podávat stabilní výkon a p iná-et stabilní výsledky po del-í as.

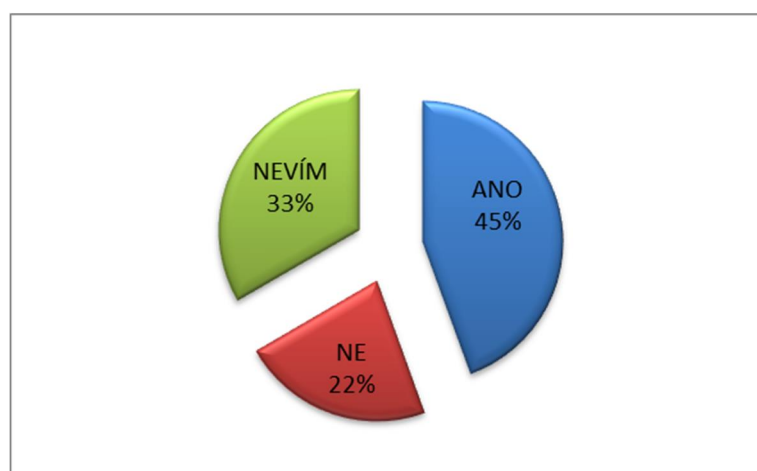
Graf 1: Vliv firemního vzdělávání na stabilitu zaměstnanců
„Má firemní vzdělávání poskytované Vodafone význam na stabilitu vašich zaměstnanců?“



Zdroj: III. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

Otázka . 7: Má firemní vzdělávání poskytované Vodafone význam na loajalitu vašich zaměstnanců ?

Graf 2: Vliv firemního vzdělávání na loajalitu zaměstnanců
„Má firemní vzdělávání poskytované Vodafone vliv na loajalitu vašich zaměstnanců?“



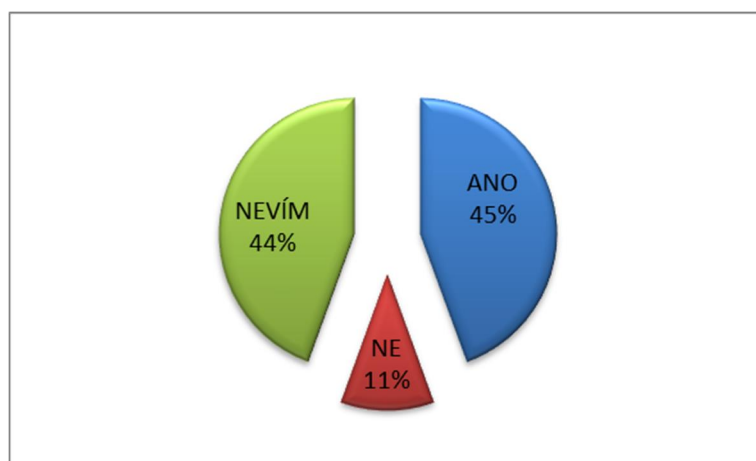
Zdroj: III. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

Odpovědi na otázku číslo sedm vypovídají, že necelá polovina respondentů, tedy pouze 45% respondentů, si myslí, že vzdělání ovlivňuje loajalitu jejich zaměstnanců, tedy to, zda jejich zaměstnanci díky vzdělávání setrvávají u zaměstnavatele a jsou v ní loajální. Vidíme tedy, že v 45% procento franchisanti nevnímají vzdělávání jako nástroj pro udržení zaměstnance v organizaci a jeho loajalitu.

Otázka . 8: Je firemní vzdělávání poskytované Vodafone na takové úrovni, kdy prodejci po absolvování vzdělávacích akcí dosahují vyšší výkon (frekvence kolení, úroveň lektor a trenér)?

Graf 3: Vliv firemního vzdělávání na dosahování vyšší výkon

Š Myslíte si, že firemní vzdělávání poskytované Vodafone je na takové úrovni, kdy prodejci po absolvování vzdělávacích akcí dosahují vyšší výkon (frekvence kolení, úroveň lektor a trenér)?



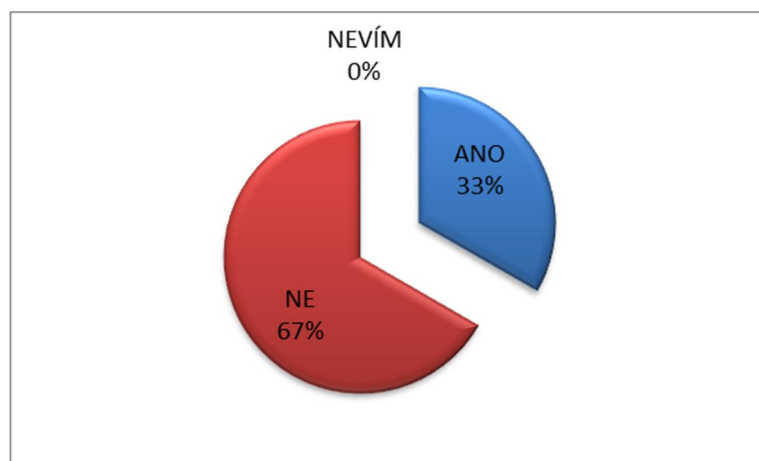
Zdroj: III. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

Graf číslo 3 ukazuje rozdělení respondentů na tři skupiny, přičemž 45% z nich si myslí, že Vodafone nabízí kvalitní firemní vzdělávání. Celých 44% respondentů však neví, na jaké úrovni toto vzdělávání je (úroveň vzdělávání, úroveň trenérů a lektorů). Pouze 11% respondentů si nemyslí, že úroveň vzdělávání je na takové úrovni, aby po vzdělávacích aktivitách dosahovali jejich zaměstnanci vyšší výkon.

Otázka . 9: Poskytujete své vlastní firemní vzdávání?

Graf 4: Firemní vzdávání poskytované franchisanty

š Poskytujete své vlastní firemní vzdávání?õ



Zdroj: III. Etapa výzkumu - Dotazníkové –et ení

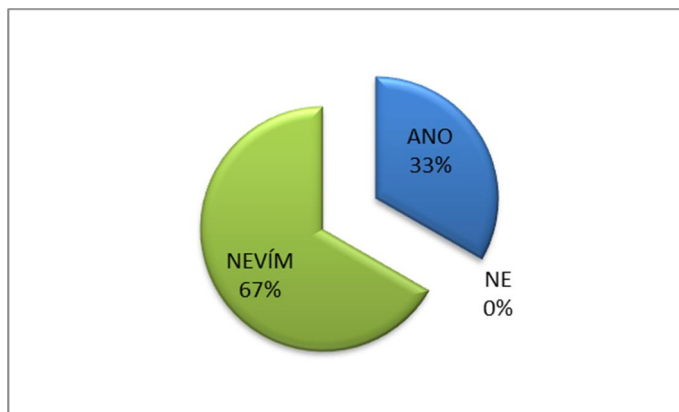
Na otázku íslo 9 odpov d lo 67% respondent , fe neposkytuje své vlastní firemní vzdávání. Pouze 1/3 respondent poskytuje mimo firemního vzdávání poskytovaného franchisorem Vodafone své vlastní vzdávání.

Otázka . 10: V p ípad , fe Vodafone zpoplatní firemní vzdávání pro zam stnance partnerských prodejen, budete do tohoto vzdávání investovat?

Na otázku íslo 10 odpov d lo ze v–ech oslovených respondent pouhých 33% z nich, fe v p ípad zpoplatn ní firemního vzdávání poskytovaného franchisorem Vodafone pro zam stnance franchisant , bude do tohoto vzdávání investovat. 67% respondent neví, zda uvolní finance na firemní vzdávání. Ani jeden respondent neodpov d l, fe nebude do vzdávání investovat.

Graf 5: Postoj franchisant k firemnímu vzdávání - investice

š V p ípad , fe Vodafone zpoplatní firemní vzdávání pro zam stnance partnerských prodejen, budete do tohoto vzdávání investovat?õ

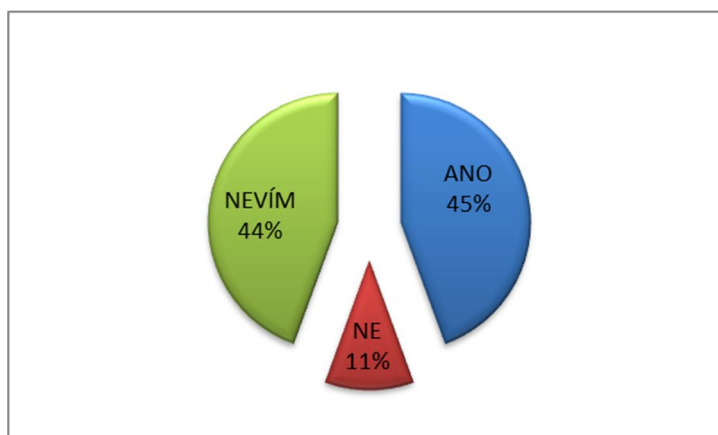


Zdroj: III. Etapa výzkumu - Dotazníkové -et ení

Otázka . 11: V p ípad , fe Vodafone nebude zaji-ovat vzdávání va-ím zam stnanc m, budete organizovat své vlastní vzdávání ve va-í organizaci?

Graf 6: Postoj franchisant k firemnímu vzdávání ó vlastní vzdávání

š V p ípad , fe Vodafone nebude zaji-ovat vzdávání va-ím zam stnanc m, budete organizovat své vlastní vzdávání ve va-í organizaciõ



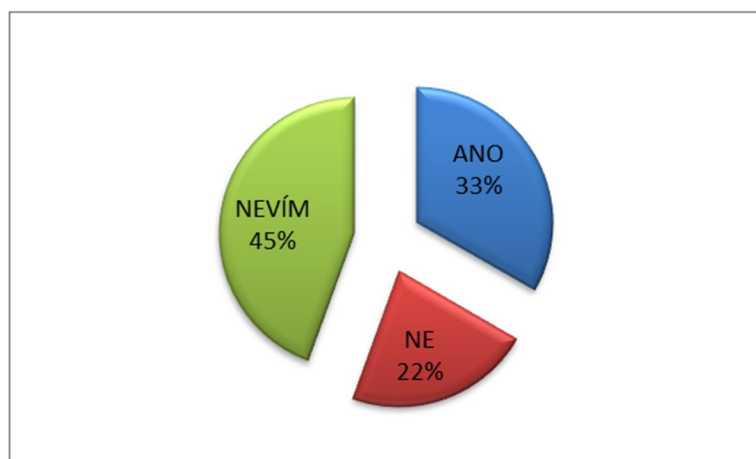
Zdroj: III. Etapa výzkumu - Dotazníkové -et ení

Odpovědi, a z nich vytvořený graf číslo 11, vztahující se k otázce číslo 11 udávající, že téměř 45% respondentů bude svým zaměstnancem organizovat své vlastní vzdělávání v případě, že Vodafone nebude zajišťovat vzdělávání zaměstnancem franchisanta. Pouhých 11% respondentů uvedlo, že vzdělávání poskytovat nebude. 44% respondentů neví, jak by se za této situace chovali.

Otázka . 12: V případě, že Vodafone nebude zajišťovat vzdělávání vašim zaměstnancem, budete využívat jiných organizací pro zajištění vzdělávání?

Graf 7: Postoj franchisanta k firemnímu vzdělávání o zajištění vzdělávání

š V případě, že Vodafone nebude zajišťovat vzdělávání vašim zaměstnancem, budete využívat jiných organizací pro zajištění vzdělávání?



Zdroj: III. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

Na poslední otázku číslo 12 odpovědělo 33% respondentů, že svým zaměstnancem zajistí firemní vzdělávání nabízené jinými organizacemi. 22% respondentů nebude do vzdělávání zaměstnanců investovat tak, aby zajistilo vzdělávání přes jiné kolečkové organizace. Téměř polovina respondentů neví, zda by vzdělávání u jiných organizací využilo.

7.3.4 Interpretace údajů IV. Etapy výzkumu o dotazníkové šetření . 2

Na otázky v dotazníkovém šetření IV. Etapy výzkumu odpovídalo 98 zaměstnanců na pozici prodejce a store manager z oslovených 130 respondentů.

Otázka . 1: Jste muž/žena?

Na otázky v dotazníkovém šetření IV: Etapy výzkumu odpovídalo 98 respondentů, z nichž 45 bylo mužů a 53 žen.

Otázka . 2: Kolik je vám let?

Z dotyčných odpovědí dotazníkového šetření 54 respondentů přesahuje v ková hranici 25 let, z čehož usuzujeme, že již nejsou ovlivněny povinnou školní docházkou. Zbýlých 44 osob je ve věku 20 až 25 let.

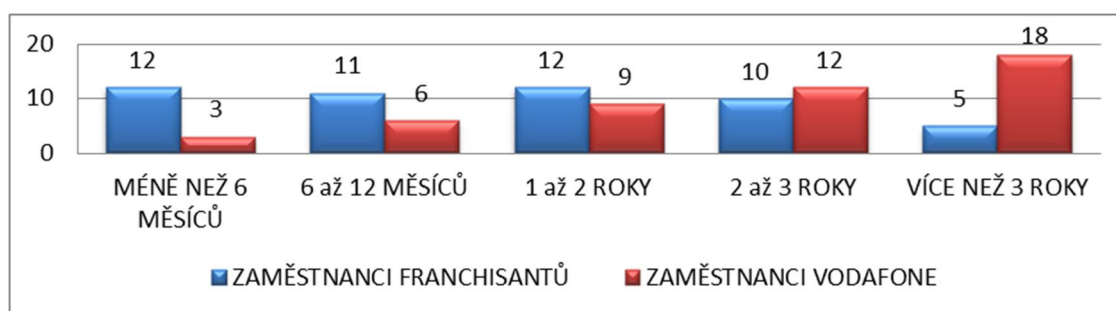
Otázka . 3: Jste zaměstnancem Vodafone nebo zaměstnancem franchisanta?

50 respondentů pracuje na prodejních místech franchisanta, 48 respondentů je zaměstnáno v organizaci Vodafone.

Otázka . 4: Jak dlouho jste zaměstnáni u stávajícího zaměstnavatele?

Graf 8: Firemní vzdělávání jako faktor ovlivňující délku pracovního procesu

š Jak dlouho jste zaměstnáni u stávajícího zaměstnavatele?š



Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

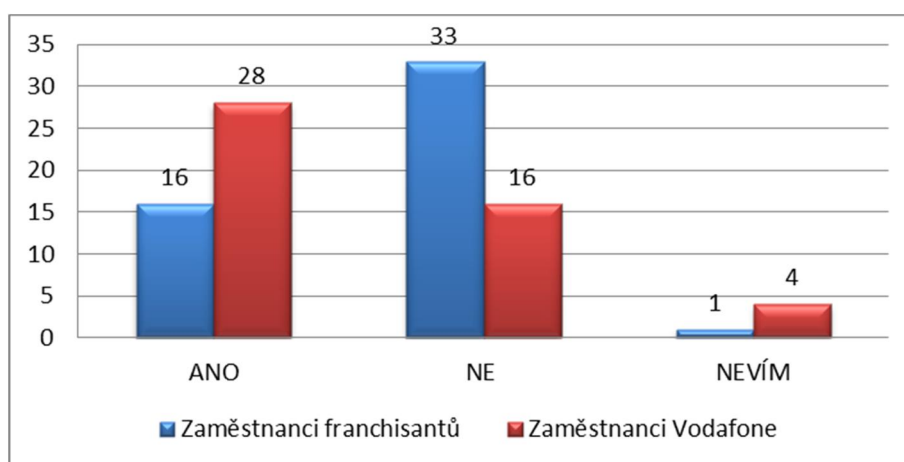
Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že zaměstnanci Vodafone pracují u organizace déle, pouze 9 z respondentů je v organizaci zaměstnáno méně než 1 rok a

sv d í to o stabilit a lojalit v i organizaci. Zam stnanci franchisant jsou zam stnání krat-í období a 33 respondent je v organizaci mén nejl jeden rok. Délka pracovního pom ru m fle vypovídat o fluktuaci a nífl-í stabilit u franchisových zam stnavatel .

Otázka . 5: Je firemní vzd lávání jednou z motiva ních sloflek, pro jste si vybral práv sou asného zam stnavatele?

Graf 9: Firemní vzd lávání jako motivace pro výb r zam stnavatele

š Je firemní vzd lávání jednou z motiva ních sloflek, pro jste si vybral práv tohoto zam stnavatele?õ



Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové -et ení

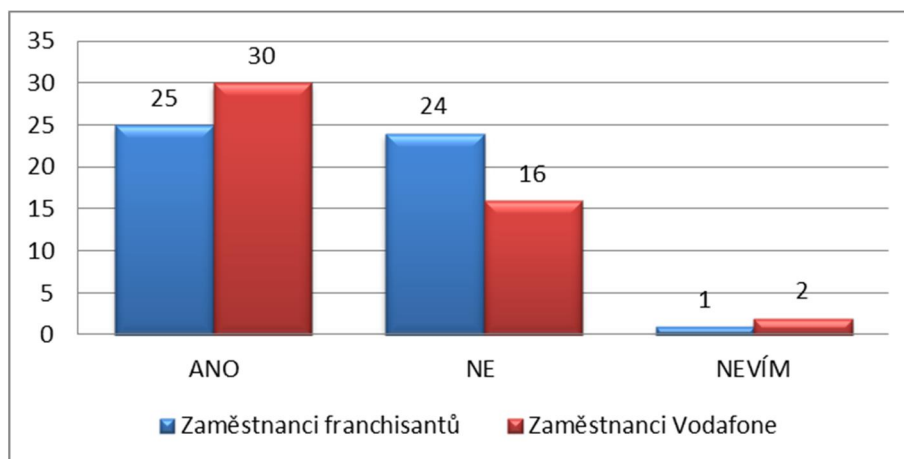
Z vý-e uvedeného grafu 8 m fleme vy íst, fle tém polovina respondent (44 jedinc) p i výb ru zam stnání brala firemní vzd lávání jako jednu z motiva ních sloflek. Nicmén p i srovnání odpov dí u zam stnanc Vodafone a zam stnanc franchisant je zde markantní rozdíl. Zam stnanci Vodafone (28 respondent) odpov d lo, fle vzd lávání bylo jednou s motiva ních sloflek p i výb ru zam stnavatele, u respondent zam stnaných u fanchisant to bylo pouhých 16 osob.

33 franchisových respondentů nevnímalo vzdělávání jako motivaci pracovat u svého nynějšího zaměstnavatele.

Otázka . 6: Je pro vás firemní vzdělávání jednou z motivací slovek, pro setrváváte v roli zaměstnance u tohoto zaměstnavatele?

Graf 10: Firemní vzdělávání jako motivace setrvání u zaměstnavatele

Še pro vás firemní vzdělávání jednou z motivací slovek, pro setrváváte v roli zaměstnance u tohoto zaměstnavatele?ě



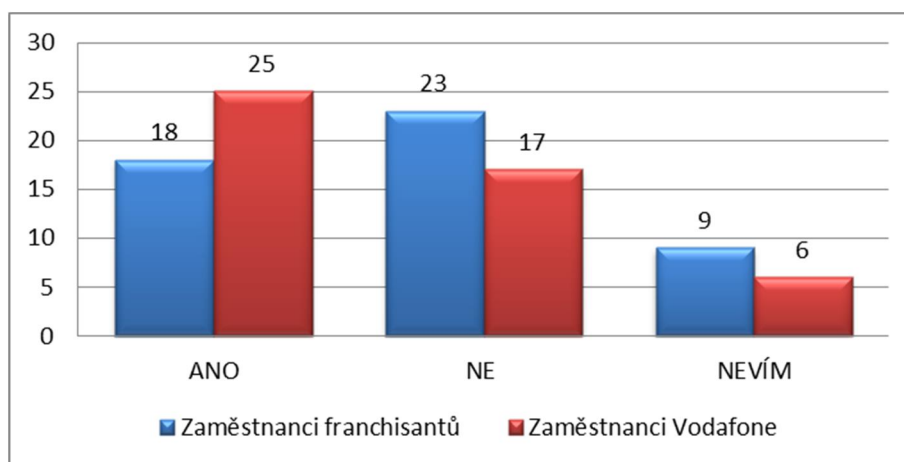
Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

Z odpovědí na otázku . 6 je vidět, že vliv firemního vzdělávání jako motivací slovek k setrvání v roli zaměstnance u stávajícího zaměstnavatele je vyšší než před nástupem do zaměstnání (porovnání s Grafem 9), a to jak u zaměstnanců Vodafone, tak u zaměstnanců franchisantů. Nicméně podíl respondentů, kteří nevnímají vzdělávání jako motivaci k setrvání v roli zaměstnance je stále vysoký, z 98 respondentů 40 osob.

Otázka .7: Je pro vás firemní vzdělávání motivací setrvat u tohoto zaměstnavatele je-t minimálně 1 rok?

Graf 11: Firemní vzdělávání jako motivace k loajalit

š Je pro vás firemní vzdělávání motivací setrvat u tohoto zaměstnavatele je-t minimálně 1 rok?ř



Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

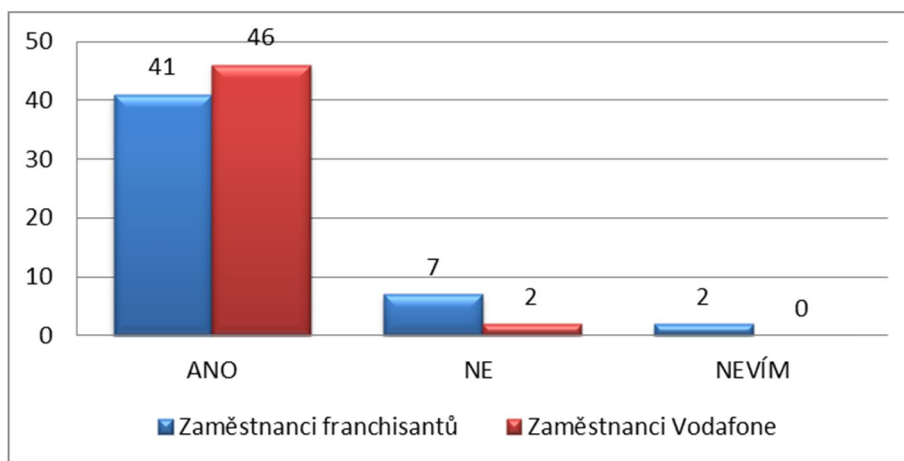
Z odpovědí vyplývá, že 43 respondentů (42%) ze všech, kteří vyplnili dotazník, vnímá firemní vzdělávání jako motivaci setrvat u stávajícího zaměstnavatele je-t minimálně 1 rok. Respondenti zaměstnaní u franchisanta spíše odpovídají, že vzdělávání pro ně není motivací u zaměstnavatele setrvat, a to 23 jedinců, což je téměř ¼ respondentů, kteří odpověděli na náš dotazník.

Otázka .8: Máte možnost účastnit se vzdělávacích akcí mimo pracoviště?

Většina respondentů (87 jedinců, což je 85%) uvádí, že mají možnost účastnit se vzdělávacích aktivit, připravených pro zaměstnance Vodafone, i pro zaměstnance franchisanta mimo pracoviště. Pouhých 9 respondentů z celkového počtu uvádí, že nemá možnost účastnit se vzdělávacích aktivit mimo prodejnu.

Graf 12: Ú ast zam stnanc na vzd lávacích aktivitách mimo pracoviti

š Máte mořnost ú astnit se vzd lávacích akci mimo pracoviti?õ

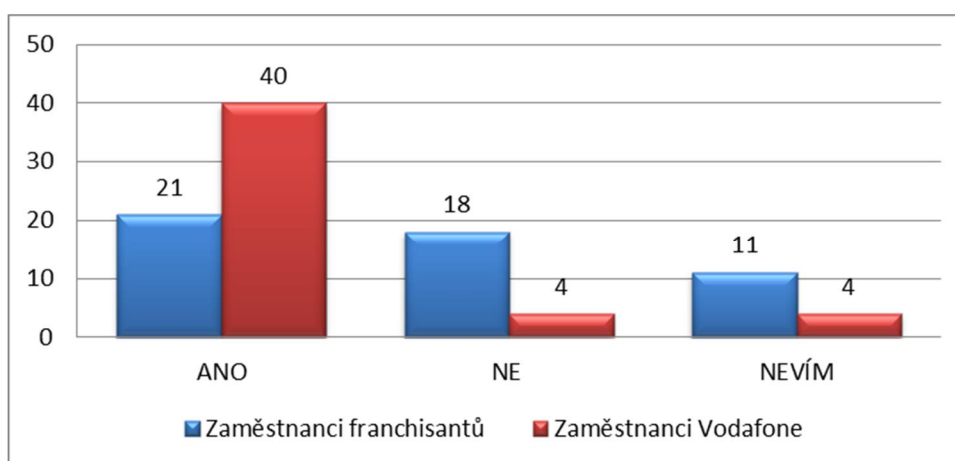


Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

Otázka .9: Máte mořnost ú astnit se vzd lávacích akci na pracoviti?

Graf 13: Ú ast zam stnanc na vzd lávacích aktivitách na pracoviti

š Máte mořnost ú astnit se vzd lávacích akci na pracoviti?õ



Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

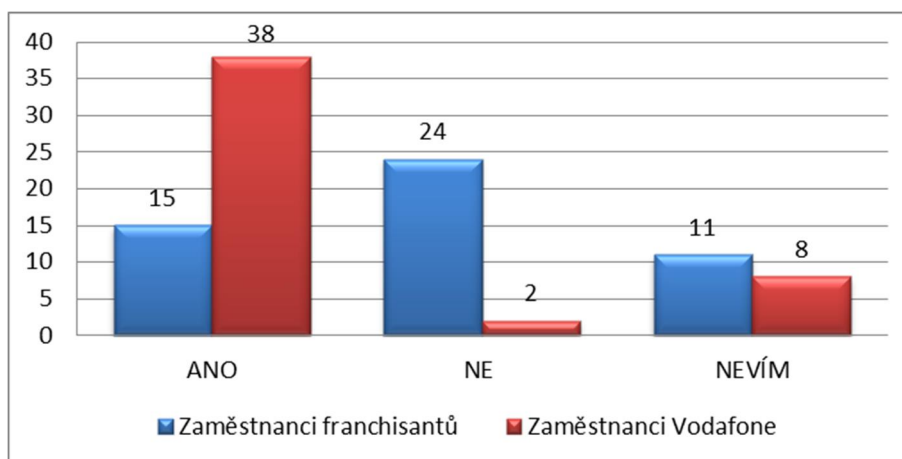
Z došých odpovědí o vzdělávání na pracovišti jsme zpracovali graf číslo 13 a ten nám ukazuje, že 61 respondent (59,78% z došých odpovědí) má možnost účastnit se vzdělávacích aktivit přímo na pracovišti (pozn. Pracovištěm se myslí prodejna). Nicméně při dkladném rozboru je zřejmé, že se tyto aktivity konají spíše na prodejních patřících organizaci Vodafone, kde tuto možnost účastnit se vzdělávací aktivity využívá 40 jedinců (83%).

U franchisových prodejen je počet respondentů potvrzujících možnost vzdělávání na pracovišti jen 21 (42% - necelá polovina respondentů, kteří jsou zaměstnáni u franchisanta). 18 jedinců nemá v zaměstnání u franchisanta možnost vzdělávání na pracovišti, popřípadě o těchto aktivitách neví (11 osob).

Otázka . 10: Poskytuje vám váš liniový manažer vzdělávání na pracovišti?

Graf 14: Liniový manažer na pracovišti

š Poskytuje vám váš liniový manažer vzdělávání na pracovišti?



Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

Odpovědi na otázku číslo 10 se u zaměstnanců Vodafone a zaměstnanců franchisanta velmi liší. Ve Vodafone uvádí 38 respondentů, že má liniového

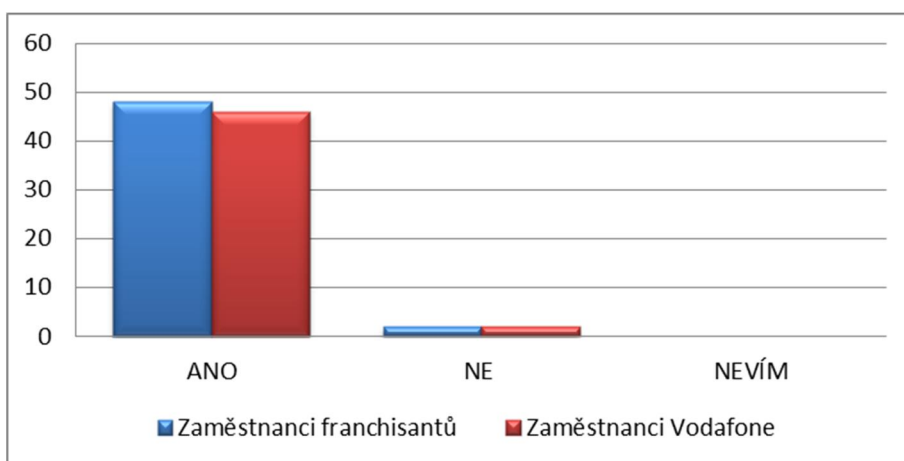
manaflera, který jim poskytuje vzdávání, pouze 2 jedinci uvádí, že jejich nadízení vzdávání neposkytuje, 8 respondent neví.

U franchisových zamstnanc jsou odpovdi zcela jiné. 24 respondent , cofl je tém polovina respondent zamstnaných u franchisant , si myslí, že jejich nadízení respondenty nevzdává. 15 osob odpovídá, že jejich liniový manafler vzdávání poskytuje, 11 z nich neví. Zde mžeme polemizovat, zda je na vech pobo kách liniový manafler, pop ípad zda má takové kompetence, které pot ebuje ke vzdávání svých pod ízených, tedy prodejce . S ohledem na odpovdi je toto zejm jí u franchisant .

Otázka . 11: Myslíte si, že jste si díky firemnímu vzdávání u sou asného zamstnavatele zvý-il (a) své odborné znalosti?

Graf 15: Vliv firemního vzdávání na znalosti

šMyslíte si, že jste si díky firemnímu vzdávání u sou asného zamstnavatele zvý-il (a) své odborné znalosti?š



Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové et ení

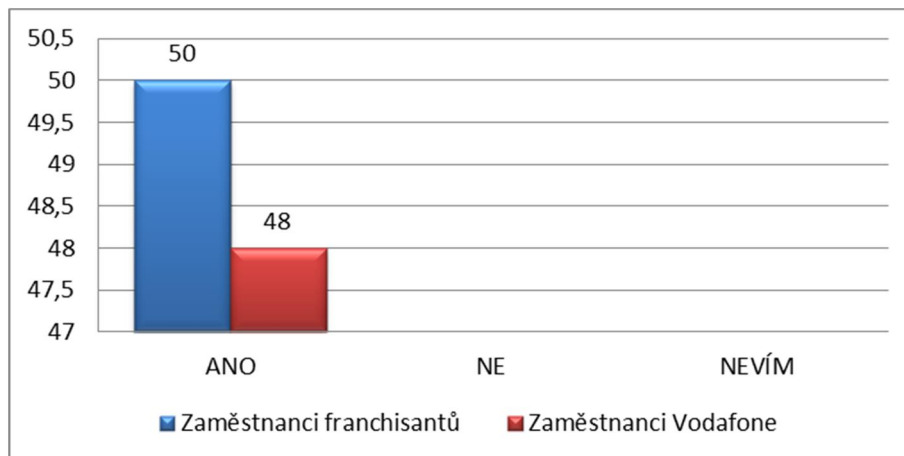
Z odpovědí respondentů a výše zobrazeného grafu 13 jasně vyplývá, že díky firemnímu vzdělávání si zaměstnanci zvýšili své znalosti v oboru, a to bez ohledu na to, zda se jedná o zaměstnance Vodafone i zaměstnance franchisanta. Usuzujeme tedy, že bez firemního vzdělávání nelze získávat požadované znalosti k výkonu práce.

Otázka . 12: Myslíte si, že jste si díky firemnímu vzdělávání u současného zaměstnavatele zvýšil(a) své dovednosti?

Všichni dotázaní svou odpovědí potvrzují, že si ve firmě zvýšili své dovednosti, a to díky firemnímu vzdělávání.

Graf 16: Vliv firemního vzdělávání na dovednosti

š Myslíte si, že jste si díky firemnímu vzdělávání u současného zaměstnavatele zvýšil(a) své odborné znalosti?ě



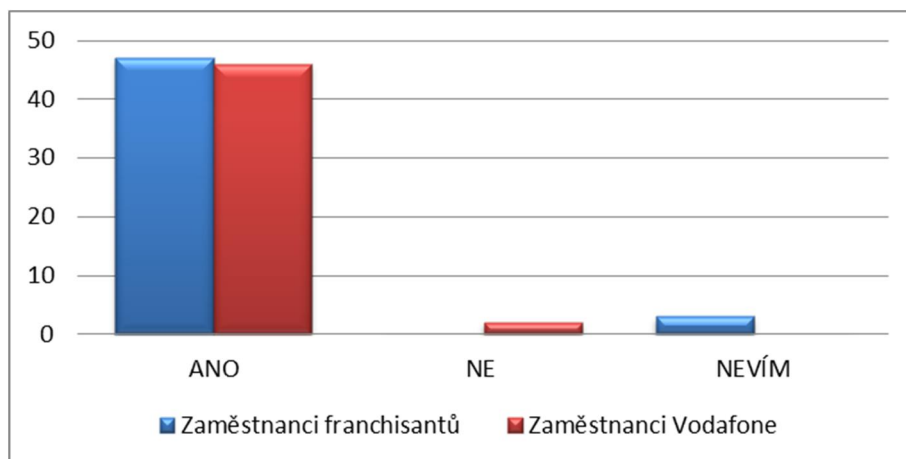
Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

Otázka . 13: Myslíte si, že absolvování vzdělávacích aktivit má stabilizující vliv na Váš pracovní výkon?

Téměř všichni respondenti odpověděli (93 respondentů), že účast na vzdělávacích aktivitách má vliv na jejich pracovní výkon a jeho stabilizaci.

Graf 17: Vliv firemního vzdělávání na výkon a výsledky

Še myslíte si, že absolvování vzdělávacích aktivit má stabilizující vliv na Vaše pracovní výkon?

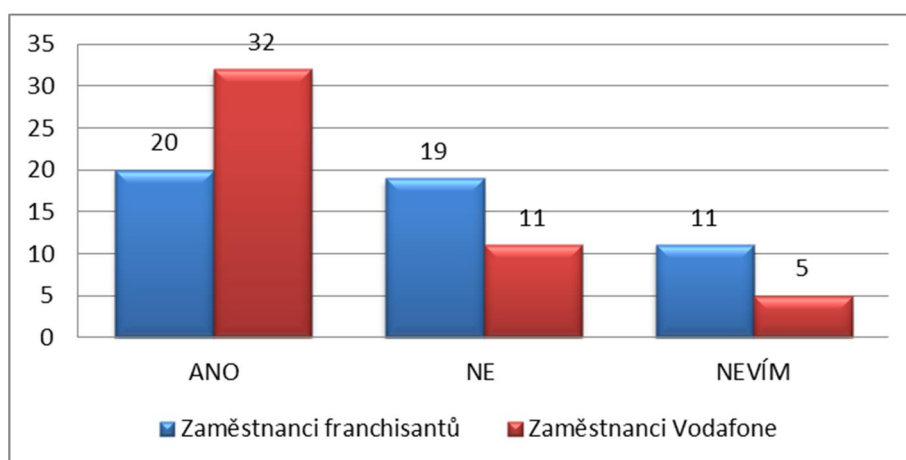


Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

Otázka . 14: Má firemní vzdělávání vliv na Vaše pracovní výsledky?

Graf 18: Firemní vzdělávání a jeho vliv na pracovní výsledky

Še Má firemní vzdělávání vliv na Vaše pracovní výsledky?



Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

I když předchozí odpovědi u otázek 11 a 13 potvrdili, že firemní vzdělávání a účast na vzdělávacích aktivitách mají pozitivní vliv na znalosti, dovednosti a výkon, u otázky číslo 14 odpovědi respondentů jindy tak jednoznačné nejsou.

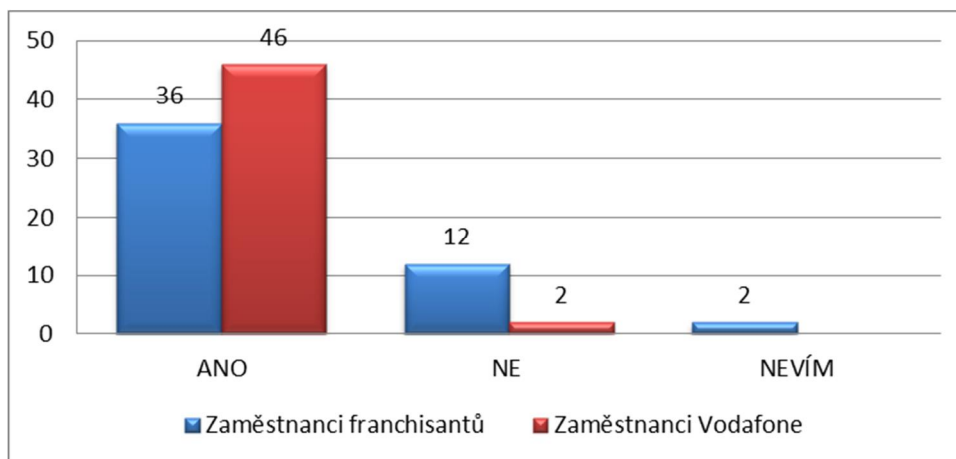
U zaměstnanců Vodafone 32 respondentů potvrzuje, že vzdělávání má vliv na jejich pracovní výsledky, 11 respondentů s tímto nesouhlasí.

U zaměstnanců franchisových podniků je to jen 20 respondentů, kteří si myslí, že firemní vzdělávání se odráží na jejich výsledcích. Téměř stejné množství (19 osob) s tímto tvrzením nesouhlasí a 11 respondentů neví, zda má firemní vzdělávání vliv na jejich pracovní výsledky.

Otázka . 15: Máte zájem o další vzdělávání v oboru, ve kterém pracujete ve firmě ?

Graf 19: Další vzdělávání v oboru

š Máte zájem o další vzdělávání v oboru, ve kterém pracujete ve firmě ?



Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

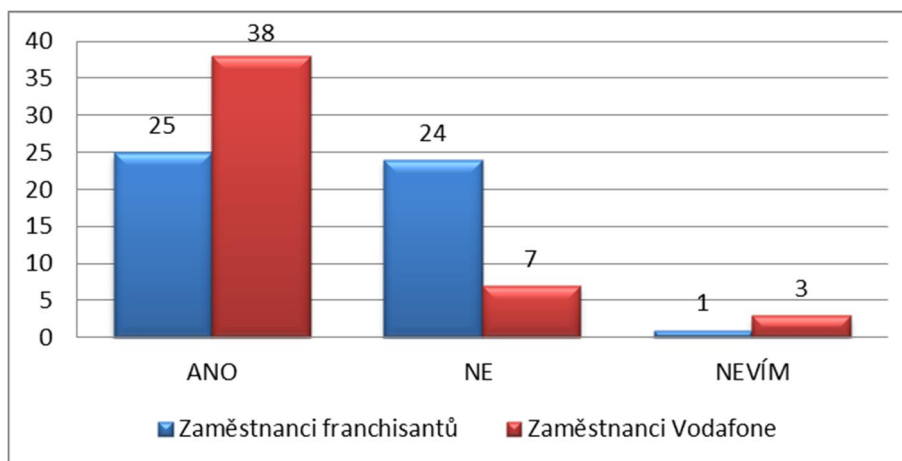
Téměř všichni respondenti u otázky 15 potvrzují, že mají zájem o další vzdělávání v oboru, ve kterém nyní pracují, a šlo se jedná prodejce, či store manaflery.

Otázka . 16: Vyhovují vám metody a formy vzdělávání v organizaci Vodafone a.s.?

Odpovědi k otázce 16 se rozdílně. Respondenti pracující ve Vodafone jsou s metodami a formami vzdělávání spokojeni, a to 38 dotázaných. Zbylým 7 osobám metody a formy nevyhovují, 3 osoby neví. U respondentů z franchisových prodejen polovina odpověděla, že jim metody a formy vyhovují, ale téměř shodný počet respondentů odpovědělo, že metody a formy nejsou vyhovující.

Graf 20: Vzdělávací aktivity v organizaci a jejich vhodný výběr

š Vyhovují vám metody a formy vzdělávání v organizaci Vodafone a.s.?



Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

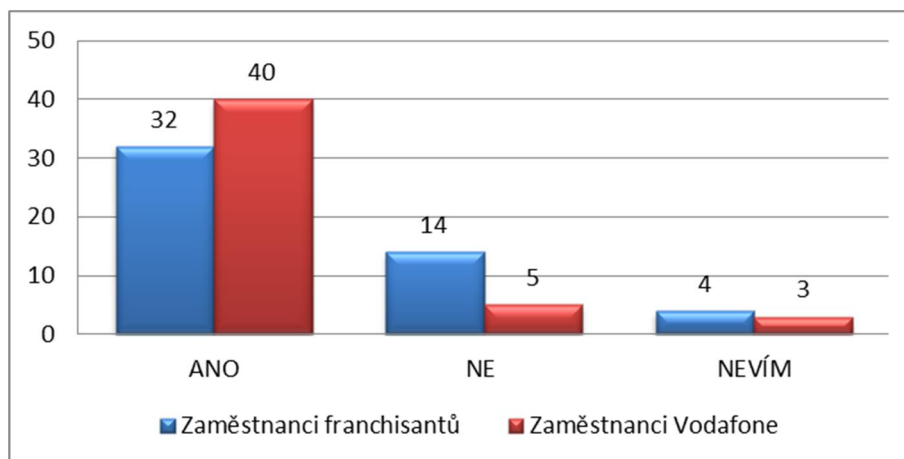
Otázka . 17: Vyhovuje vám p ístup a úroveň trenér , se kterými se setkáváte na vzdělávacích aktivitách?

Celých 70% respondentů - 72 zaměstnanců potvrzuje, že jim vyhovuje přístup a úroveň trenérů, se kterými se setkávají na vzdělávacích aktivitách. U zaměstnanců Vodafone je to téměř všichni dotázaných 40 osob, u zaměstnanců franchisantů je to o něco méně 32 osob. 19 respondentů není s přístupem a úrovní spokojena (z toho 14 osob jsou zaměstnanci franchisantů).

Tím, ke vzdělávání poskytuje z velké části organizace Vodafone (viz. Interpretace údajů I. a III. Etapy výzkumu, oddíly 7.3.1 a 7.3.3), je možné, že zaměstnanci na pozicích trenérů jsou více naladeni na kulturu Vodafone. Jsou nabíráni stejným personálním oddělením, jsou proto kladně vnímáni a přijímáni zaměstnanci Vodafone na pozicích prodejce a store manager, není tomu u zaměstnanců franchisových poboček.

Graf 21: Přístup a úroveň trenérů na vzdělávacích aktivitách

„Vyhovuje vám přístup a úroveň trenérů, se kterými se setkáváte na vzdělávacích aktivitách?“



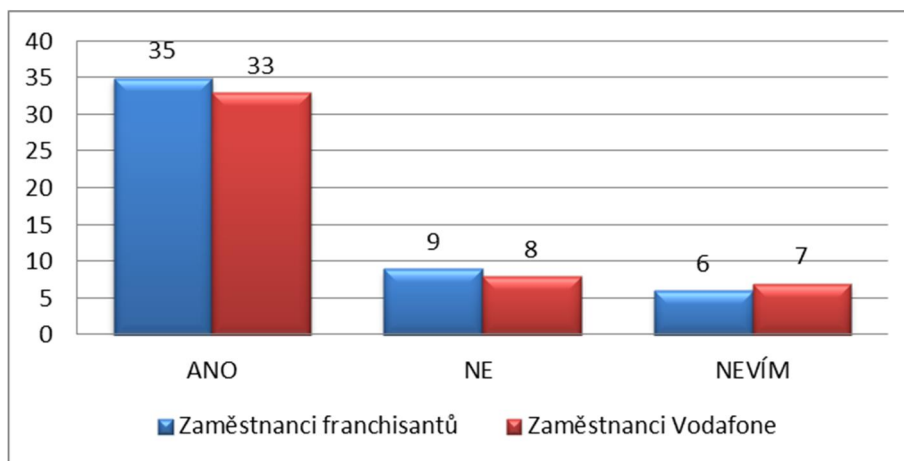
Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

Otázka . 18: Myslíte si, že bez firemního vzdělávání byste nemohli vykonávat pozici, na kterou jste v organizaci zařazeni?

Jak respondenti zaměstnaní u Vodafone, tak zaměstnanci franchisantů, potvrzují, že bez firemního vzdělávání by nemohli vykonávat pozici, na kterou jsou v organizaci zařazeni. Tuto odpověď podalo celkem 68 respondentů (viz Graf 22). Pouze 17 respondentů si toto nemyslí (mohou mít znalosti z předchozího zaměstnání, i celková orientace v prodejních službách atd.), a 13 respondentů neví, zda by svou práci mohli vykonávat bez vzdělávání.

Graf 22: Dlehlitost firemního vzdělávání na vykonávané pozici

Š Myslíte si, že bez firemního vzdělávání byste nemohli vykonávat pozici, na kterou jste v organizaci zařazeni?

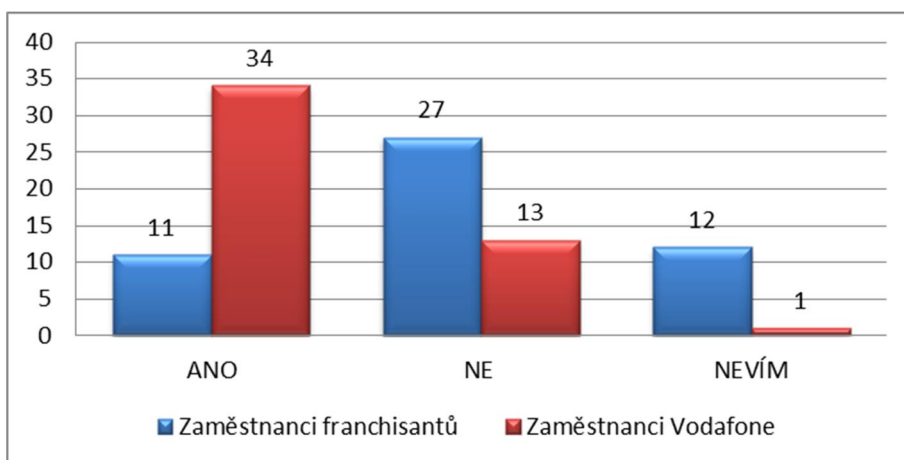


Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

Otázka . 19: Máte možnost kariérního růstu ve vaší organizaci?

Graf 23: Možnosti kariérního růstu v organizaci

Š Máte možnost kariérního růstu ve vaší organizaci?



Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

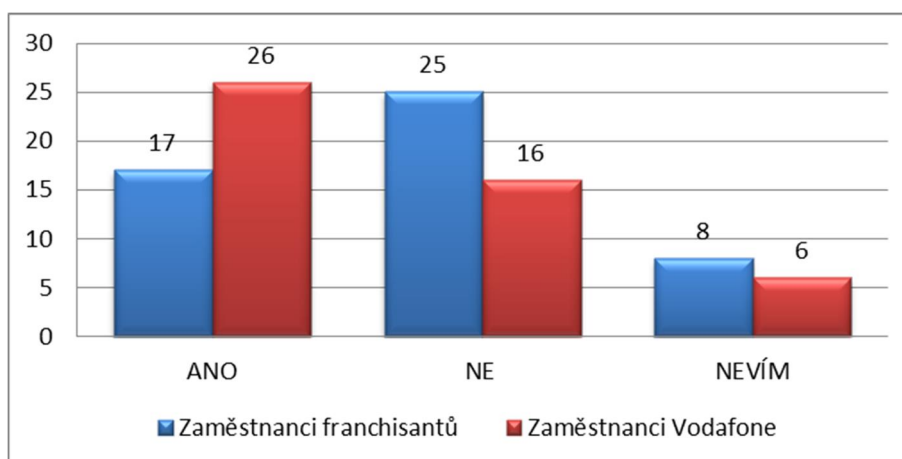
Zde se opět odpovídi všech respondentů rozcházejí. 45 respondentů potvrzuje možnost kariérního růstu u svého zaměstnavatele. 34 z nich pracuje u Vodafone, kde jsou možnosti daleko vyšší, než u franchisantů, kde kladná odpověď dala pouze 11 dotázaných. 40 respondentů možnost kariérního růstu nemá. Z grafu lze však vyčíst, že celé 2/3 tvoří zaměstnanci franchisantů. 13 respondentů o možnostech firemního vzdělávání neví.

Otázka . 20: Máte ve Vaší organizaci vzdělávací aktivity pro váš kariérní růst?

Odpovědi k otázce číslo 20, a z toho vygenerované hodnoty v grafu 24, se podobají hodnotám v grafu 23. Můžeme říci, že s možnostmi kariérního růstu se odvíjejí i aktivity spojené s možností kariérního růstu. Jednoduše řečeno, tam kde není možnost kariérního růstu, tam není nutnost aktivit pro kariérní růst. Tzn., že více vzdělávacích aktivit podporujících kariérní růst najdeme u organizace Vodafone, kde jsou možnosti pro kariérní dráhu zaměstnance vyšší, než u franchisových podniků.

Graf 24: Nabídka vzdělávacích aktivit pro kariérní růst

š Máte ve Vaší organizaci vzdělávací aktivity pro váš kariérní růst?

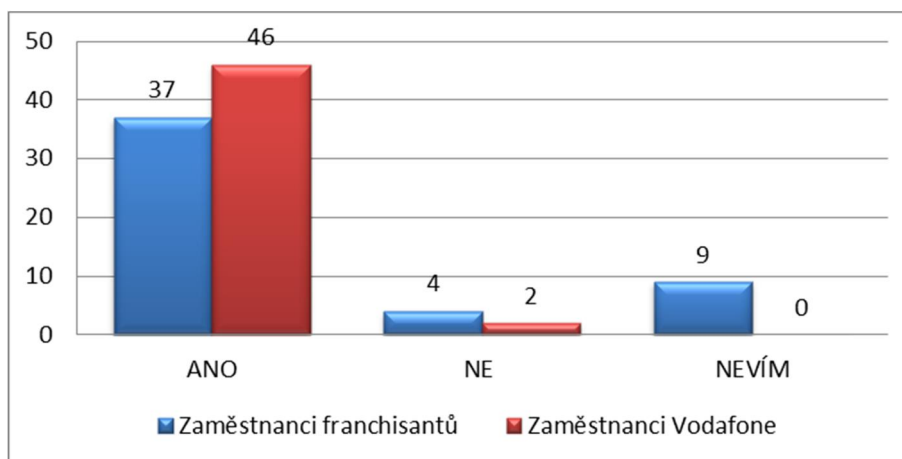


Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

Otázka . 21: Je pro vás motivací možnost kariérního růstu?

Graf 25: Kariérní růst jako motivace zaměstnance

Š Je pro vás motivací možnost kariérního růstu?



Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

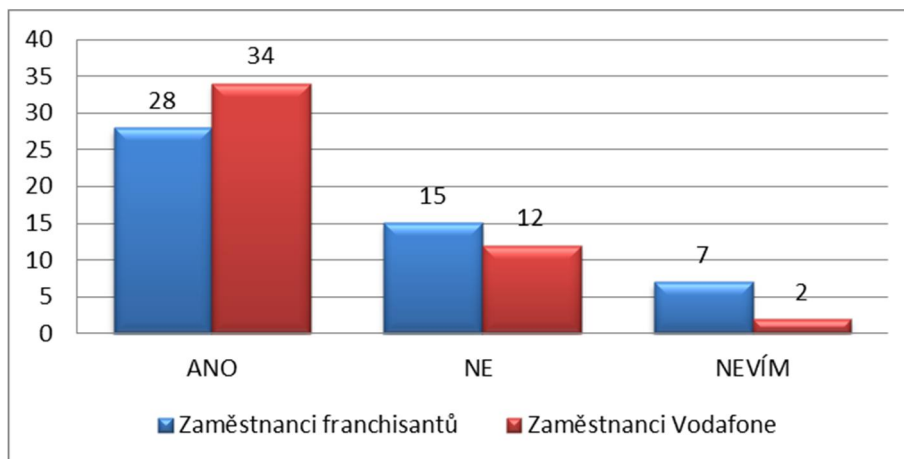
Převážná většina respondentů, 83 osob, odpovídá na otázku 21, že kariérní růst je pro ně motivací. 9 osob zaměstnaných u franchisanta neví, zda je pro ně kariérní růst motivací. Tyto 9 osob mohou být v organizaci kratší dobu (viz Graf 8), nebo o kariérním růstu prozatím neuvažují z jejich potřeby jsou jiného charakteru.

Otázka . 22: Vnímáte firemní vzdělávání jako prostředek ke kariérnímu růstu ve Vodafone a.s.?

Téměř 2/3 respondentů (62 jedinců) vnímá firemní vzdělávání jako prostředek ke kariérnímu růstu. Tzn., že bez vzdělávání jsou možnosti růstu omezenější. 27 respondentů, si nemyslí, že díky firemnímu vzdělávání mohou růst. Poměr odpovídá je podobný jak u zaměstnanců Vodafone, tak u zaměstnanců franchisových poboček.

Graf 26: Firemní vzdělávání - nástroj ke kariéernímu růstu ve Vodafone

Š Vnímáte firemní vzdělávání jako prostředek ke kariéernímu růstu ve Vodafone a.s.?

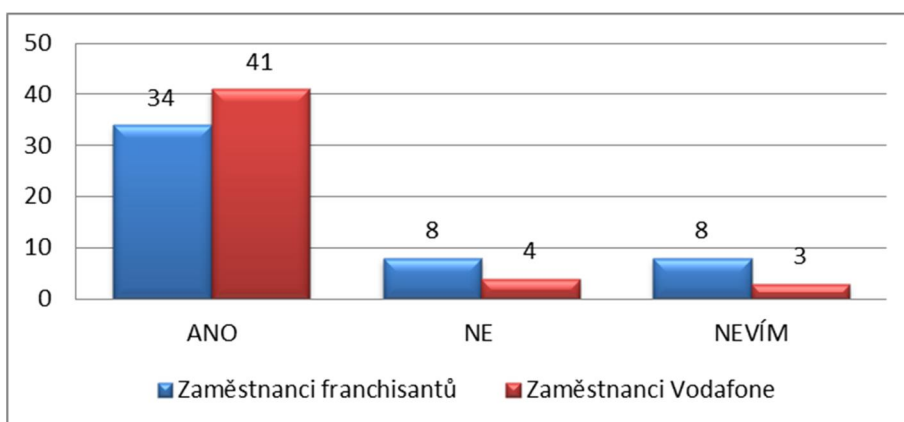


Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

Otázka . 23: Vnímáte firemní vzdělávání ve Vodafone a.s. jako motivaci ke kariéernímu růstu v jiné organizaci?

Graf 27: Firemní vzdělávání - kariéerní růst v jiné organizaci

Š Vnímáte firemní vzdělávání ve Vodafone a.s. jako motivaci ke kariéernímu růstu v jiné organizaci?



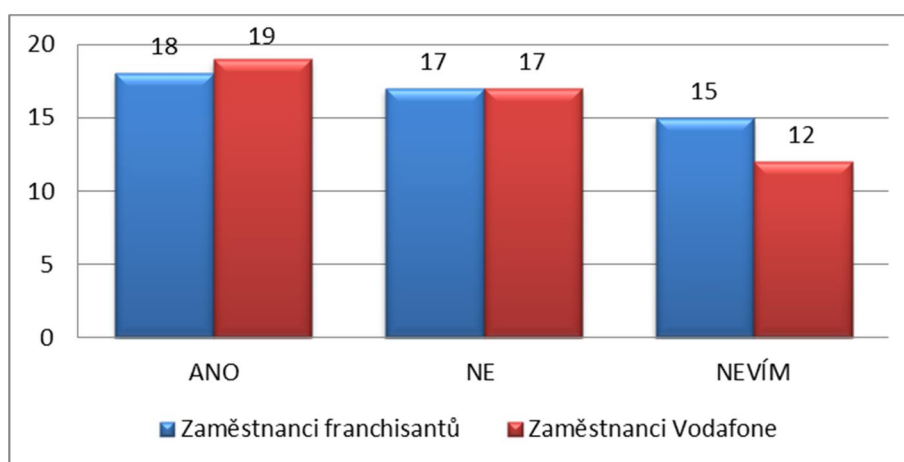
Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

I zde máme vidět podobné rozložení odpovědí jako u předchozích dvou otázek 21 a 22. Respondenti, kteří se zúčastnili našeho dotazníkového šetření, jsou si vědomi toho, že firemní vzdělávání jim může pomoci a je jim motivací ke kariérnímu růstu nejen ve Vodafone, ale i do budoucna v jiné organizaci. Toto si myslí 75 respondentů, z čehož 41 z nich jsou zaměstnanci Vodafone, kde vnímají kariérní růst výrazněji a mají k tomu i více firemních aktivit podporujících kariérní růst.

Otázka .24: Vyhledáváte Vy sám(a) vzdělávací aktivity pro váš kariérní růst?

Graf 28: Vzdělávací aktivity pro kariérnímu růstu

š Vyhledáváte Vy sám(a) vzdělávací aktivity pro váš kariérní růst?



Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové šetření

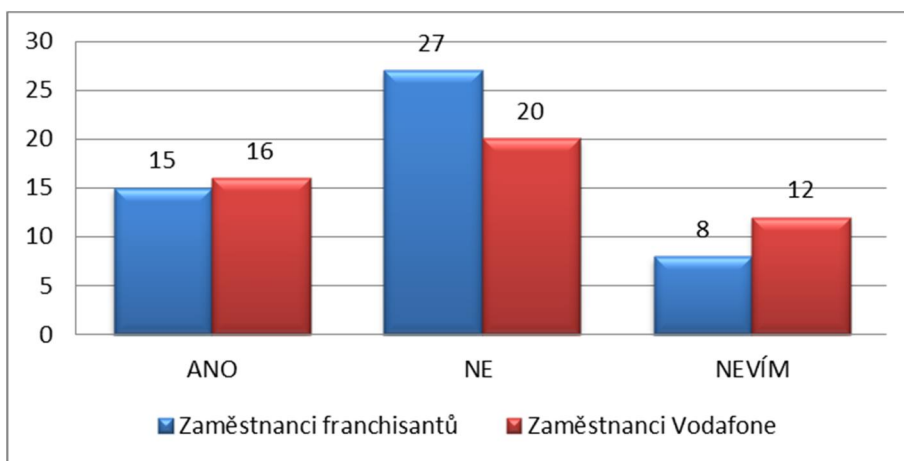
Došlé odpovědi k otázce číslo 24 dle respondentů téma našeho šetření. Z předchozích odpovědí je jasné, že zaměstnanci Vodafone i franchisových partnerů mají zájem o firemní vzdělávání, které jim může pomoci ke kariérnímu růstu, a to jak v rámci organizace, tak mimo ni. Graf 28 nám však prozrazuje, že ne všichni respondenti sami aktivně vyhledávají vzdělávací aktivity ke kariérnímu růstu. Pouze 1/3 respondentů (37 osob) uvádí, že aktivity vyhledává, ale další dvě třetiny aktivity nevyhledávají či nevadí.

Otázka . 25: Vyufflíváte Vy sám/a ve-kerých mofností firemního vzd lávání ve Vodafone a.s. pro Vá-karierní r st?

Do-lé odpov di ukazují, fle tém polovin respondent nevyufflívá ve-kerých mofností firemního vzd lávání ve Vodafone pro karierní r st, a to celkem 47 jedinc , p i emfl zam stnanc Vodafone je o 7 respondent více. Pouhých 31 osob nabízených mofností vyufflívá a 20 neví, zda vyufflívá, i zda vyufflívá v-ech mofností.

Graf 29: Vyufflití firemního vzd lávání pro karierní r st

š Vyufflíváte Vy sám (a) ve-kerých mofností firemního vzd lávání ve Vodafone a.s. pro Vá-karierní r st?õ



Zdroj: IV. Etapa výzkumu - Dotazníkové -et ení

8 VYHODNOCENÍ, SHRNU TÍ A DOPORU ENÍ

8.1 Vyhodnocení výzkumných úkol

Výzkumný úkol . 1

Vyhodnocení výzkumného úkolu íslo jedna nám odhaluje velmi propracovaný systém vzd lávání ve vybrané organizaci Vodafone, která poskytuje vzd lávání nap í celou organizací. Vzd lávání je zacílené vřdy na pot eby zam stnance daného odd lení. Poskytuje zam stnanc m získat a rozvíjet znalosti a dovednosti pot ebné k vykonávání dané pozice, s mořností karierního r stu v organizaci.

M řeme íci, ře organizace nabízí kařdému řnová koviř na pozici prodejce t ím sí ní adapta ní plán. Na za átku prochází zam stnanec dvoutýdenním vstupním řkolením, které je zakon eno certifikací. Dal řích 10 týdn rozvíjí získané znalosti a dovednosti na prodejn , kde je veden a motivován store manařerem dané pobo ky. P ed ukon ením zku řební doby dostává nová ek zp tnou vazbu, na základ které je pak rozhodnuto, zda zam stnanec bude pokračovat v pracovním pom ru i nikoliv.

Pokud se zam stnanec rozhodne z stat, eká ho ada dal řích vzd lávacích aktivit. A to jak na prodejn , tak mimo ni. Zam stnanec je v neustálém procesu vzd lávání ř získávání nových informací a znalostí formou e-learningu, na řkoleních a work shopech, na poradách. Kařdý zam stnanec získává pravidelnou zp tnou vazbu. Díky vzd lávání, vedení a hodnocení je zam stnanec p ípraven vykonávat danou pozici, a má tak mořnost seberealizace na pozici prodejce nebo store manařera ř pln ní přřadovaných aktivit a nastavených cíl .

Díky vzd lávání v organizaci má také kařdý zam stnanec mořnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti i mimo své pracovní za azení. A je jen na kařdém z nich, zda toto vzd lávání vyuffije k mořnostem karierního r stu.

Výzkumný úkol . 2

Díky interview se t emi vybranými franchisanty a vypracovaným p ípadovým studiím m řeme íci, ře d vody pro vstup do role franchisanta jsou u kařdého jedince

rozumí a nelze tedy jasně definovat, pro organizace a majitelé firem vstupují do této spolupráce. Motivací pro rozjezd franchisové provozovny může být role investora, zaměstnavatele, ale i role liniového manažera. Taktéž možnosti finančního zajištění, seberealizace a osobního i profesního rozvoje zde hrají důležitou úlohu.

Každý ze tří oslovených franchisantů se staví do role zaměstnavatele a liniového manažera (nadřazený store manažer i prodejce). Podílejí na výběru svých zaměstnanců, motivaci a hodnocení. Nedílnou součástí aktivit franchisantů na prodejnách je také vzdělávání zaměstnanců, primárně zaměřené na vedení store manažera a rozvoj jejich manažerských dovedností. Dle získaných informací je totiž zejména, že kompetentní store manažer má zásadní vliv na výkon, stabilitu a loajalitu každého prodejce a potažmo tak celého týmu (bez vedení, motivace a hodnocení je velmi těžké udržet výkon a stabilitu prodejce, ale i store manažera).

Oslovení franchisanti vnímají velmi pozitivně karierní růst, protože sami této možnosti využili ve svém profesním životě. Je jim zcela jasné, že vybraní jedinci o zaměstnání na pobočkách se chtějí i budou v budoucnu chtít profesně rozvíjet. Protože jsou však možnosti karierního růstu ve vybraných organizacích velmi omezené, požadují majitelé do budoucna u těch kterých zaměstnanců s fluktuací a realizací těchto jedinců v jiných organizacích i založením vlastní firmy. V současné době se franchisanti snaží o maximální stabilizaci svých zaměstnanců, jejich rozvoj v rámci daných pozic, motivaci a zajištění stabilního výkonu a loajality.

Oslovení franchisanti zcela vyúsťávají pro své zaměstnance firemní vzdělávání poskytovaného franchisorem. Pokud sami vzdělávání poskytují, tak jen store manažerům, a to formou předávání zkušené vazby, mentoringem i koučováním.

Franchisanti se také shodují na tom, že bez kompetentního a motivovaného store manažera se zvyšuje fluktuace. Ta je na vybraných provozovnách známa, a liší se dle úrovně, znalostí, zkušeností a dovedností daného store manažera.

Výzkumný úkol . 3

Díky dotazníkovému šetření a získaným odpovědím můžeme říci, že firemní vzdělávání vnímají oslovení respondenti o majitelé franchisových poboček jako

dle přítomnosti a přínosné. Většinu franchisanti ve svých odpovědích uvádí, že využívají pro své zaměstnance firemní vzdělávání poskytované franchisorem Vodafone. Bez tohoto vzdělávání by zaměstnanci franchisant neměli požadované znalosti, dovednosti. Vzdělávací aktivity mají také vliv na aktuální výkon zaměstnanců.

Nicméně již nejsou oslovení respondenti přesvědčení o tom, že firemní vzdělávání má vliv na stabilitu, dlouhodobý výkon a loajalitu jejich zaměstnanců.

Pouze třetina franchisant poskytuje svým zaměstnancům své vlastní vzdělávání. A bude jej poskytovat i v případě, že franchisor Vodafone firemní vzdělávání a vzdělávací aktivity zabezpečovat nebude. Zbývající dvě třetiny uvádí, že nebudou, či neví, zda budou svým zaměstnancům poskytovat firemní vzdělávání.

Výzkumný úkol . 4

Dle získaných odpovědí respondentů z dotazníkového šetření (osloveni byli zaměstnanci na pozicích prodejce a store manager na prodejnách) máme důkaz, že firemní vzdělávání má velký vliv na získávání znalostí a rozvoj dovedností, které ovlivňují výkon zaměstnanců. A to bez závislosti na tom, u koho je zaměstnanec zaměstnán. Respondenti souhlasí, že bez vzdělávání by nebyli více méně schopni vykonávat danou pozici.

Rozdílné odpovědi k otázkám o stabilitu a loajalitu však poukazují na rozdíly mezi respondenty šetření a to mezi zaměstnanci Vodafone a zaměstnanci franchisantů. Tam, kde je poskytováno firemní vzdělávání i na prodejnách prostřednictvím kompetentního store managera, vnímají respondenti sami u sebe vyšší výkon a stabilitu, což má za následek také loajalitu k zaměstnavateli, k organizaci.

Motivací ke stabilitu a loajalitu jsou také možnosti karierního růstu. Nicméně tyto možnosti jsou u zaměstnanců franchisových poboček minimální. Což vyplývá i z odpovědí, kde respondenti uvádí, že mají zájem o karierní růst, ale vzdělávání pro rozvoj nemají. Pokud se již vzdělávají, plánují karierní růst spíše v jiné organizaci. Dle získaných odpovědí je však zřejmé, že ani zaměstnanci franchisora se zájmem o karierní růst tohoto vzdělávání nevyužívají.

8.2 Hypotézy výzkumu a jejich vyhodnocení

Hypotéza 1: Organizace, které mají vypracovanou strategii firemního vzdělávání, jsou konkurenceschopnější a stabilnější.

Na základě empirického výzkumu bychom měli potvrdit hypotézu, že organizace, disponující vypracovanou strategií firemního vzdělávání, jsou stabilnější a konkurenceschopnější. A to díky zaměstnancům, kteří mají potřebné znalosti a dovednosti k plnění nastavených aktivit a cílů. Tam, kde je firemní vzdělávání prováděno kontinuálně a na pravidelné bázi pod vedením kompetentního liniového manažera, je stabilita výše a udržení mezi konkurencí jistější.

Hypotéza 2: Organizace, které zabezpečí firemní vzdělávání svým zaměstnancům, využívají různých forem a metod vzdělávání.

Taktéž u této hypotézy bychom měli potvrdit, že organizace využívají různých metod a forem pro firemní vzdělávání svých zaměstnanců. Zaměstnanci jsou vzděláváni jak na pracovišti, tak mimo něj, v hojném měřítku probíhá vzdělávání pomocí e-learningu. Vzdělávání je poskytováno nejen franchisorem, ale i franchisanty, se zaměřením jak na prodejce, tak na store manažery. Využívají se školení jako například přednášky, konference, workshopy, poradní vazby, mentoring, koučing.

Hypotéza 3: Organizace v roli franchisora zabezpečí vzdělávání jak svým zaměstnancům, tak zaměstnancům franchisantů.

Tuto hypotézu bychom měli potvrdit jen zčásti. Ano, franchisor zabezpečí a poskytuje vzdělávání nejen svým zaměstnancům, ale i zaměstnancům franchisantů. Jedná se však jen o vzdělávání v oblasti získávání znalostí a rozvoj dovedností potřebných pro vykonávání dané pozice prodejce i store manažera. Vzdělávání podporující kariéru existuje u jednotlivce pouze u franchisora, který tak má možnost existovat v rámci organizace.

Hypotéza 4: Vybrané organizace nabízejí zaměstnancům firemní vzdělávání po celou dobu pracovního poměru.

Taktéž hypotézu číslo 4 nemůžeme potvrdit jednoznačně. Firemní vzdělávání poskytované franchisorem mimo pracovník je povinné všem zaměstnancům, a ufr jsou zaměstnání u franchisora i u franchisant (BLOK I a III, konference atd.). Nicméně další vzdělávání zejména na pracovníci a na pravidelné bázi, poskytované kompetentním store manažerem, se neděje na všech prodejnách na stejné úrovni a po celou dobu pracovního poměru. Popřipad jen nesystematicky a ne na profesionální úrovni.

Hypotéza 5: Organizace v roli franchisant neposkytují svým zaměstnancům firemní vzdělávání

Tuto hypotézu nelze potvrdit ani vyvrátit. Některí majitelé franchisových prodejen firemní vzdělávání svým zaměstnancům poskytují, někteří ne. Pokud je toto vzdělávání poskytováno, je více méně zaměřeno na rozvoj store manažera a jeho manažerské dovednosti (viz. 7.3.2), a to například koučingem, mentoringem a předáváním zpětné vazby. Firemní vzdělávání zaměstnanců a jejich účastí na jiných vzdělávacích aktivitách není poskytováno franchisorem nebylo výzkumem zjištěno.

Hypotéza 6: Organizace v roli franchisant vnímají firemní vzdělávání stejně i podobně jako franchisor, to znamená jako nástroj pro zvýšení výkonu, stabilitu a loajalitu zaměstnanců.

Hypotézu číslo 6 můžeme potvrdit jen částečně. Franchisanti vnímají firemní vzdělávání jako důležitou součást pracovního procesu pro rozvoj jejich zaměstnanců. Nicméně jejich vnímání firemního vzdělávání je pojato spíše jako nástroj pro získávání znalostí a dovedností. V momentě, kdy se má firemní vzdělávání profilovat jako nástroj pro zvýšení výkonu, stability a loajalitu zaměstnanců, vnímání vzdělávání se mění a franchisanti jsou zde více skeptičtí. Vzdělávání dle nich tuto funkci neplní nebo jen u malého množství z nich.

Hypotéza 7: Firemní vzdělávání je chápáno jako nástroj pro zvýšení výkonu.

Tuto hypotézu můžeme zcela potvrdit. Každé vzdělávání, firemní vzdělávání nevyjímaje, je chápáno jako nástroj pro zvýšení výkonu jedince. Závisí však zcela na každém, jak tento nástroj vyufije, jak a v jakém rozsahu uplatní získané znalosti a

dovednosti v praktických situacích v zaměstnání. Taktéž samozřejmě záleží na kompetencích, dovednostech a schopnostech liniového manažera, který by měl v rámci vzdělávání na pracovišti poskytovat svým podřízeným na pravidelné bázi kvalitní zpětnou vazbu, a ovládat si tak, své znalosti a dovednosti získané vzděláváním vyúplňují zaměstnanci v plné míře.

Hypotéza 8: Firemní vzdělávání stabilizuje výkon zaměstnance

I tuto hypotézu nemůžeme zcela potvrdit. Stejně tak jako u hypotézy 7 však závisí na postupu každého jedince a kvalitách liniového manažera, který prodejce vede, motivuje a rozvíjí.

Hypotéza 9: Firemní vzdělávání může být bráno jako motivace ke kariérenímu růstu a zaměstnanci o možnostech vzdělávání v dílčím a krátkém období vyúplňují.

Tato hypotéza může být potvrzena jen částečně. Zaměstnanci mají zájem o kariérení růst, jak v organizaci, tak mimo ni. S růstem spojené firemní vzdělávání vnímají zaměstnanci franchisora i franchisanta jako motivaci ke kariérenímu růstu. Samotné vyúplňování vzdělávání je však různé v závislosti na tom, zda zaměstnavatel možnost kariéreního růstu umožní či nikoliv. Výzkum nám však také ukázal, že ani tam, kde je možnost vzdělávání a růstu, zaměstnanci nevyúplňují všechny nabízených možností a sami se proaktivně nevzdělávají.

Hypotéza 10: Firemní vzdělávání má vliv na loajalitu zaměstnance.

Tuto hypotézu nemůžeme jednoznačně potvrdit. Samotné firemní vzdělávání nemá vliv na loajalitu. Loajalita je přímo ovlivněna výkonem, stabilitou, podporou, rozvojem, vedením a motivací store manažera, který zaměstnance vede. Avšak výkon a stabilita jedince jsou ovlivněny firemním vzděláváním, jak již bylo potvrzeno u hypotézy 7 a 8. V případě, že je v organizaci absence kompetentního liniového manažera, nemusí mít firemní vzdělávání zásadní vliv na výkon a stabilitu, tudíž je velmi pravděpodobné, že loajalita pro zaměstnance bude mít menší důležitost než tam, kde je zaměstnanec motivován a veden kompetentním a loajálním liniovým manažerem.

8.3 Vyhodnocení primárního cíle výzkumu

Primárním cílem našeho výzkumu v empirické části této diplomové práce bylo analyzovat firemní vzdělávání ve vybraných organizacích, a poté ověřit vliv tohoto vzdělávání na stabilitu, loajalitu a výkon zaměstnanců v těchto organizacích.

Díky nastaveným výzkumným úkolům, realizací jednotlivých etap výzkumu a vyhodnocením získaných informací jsme zjistili, že každá z vybraných organizací poskytuje firemní vzdělávání v různém rozsahu, používá různé metody a formy. Tudíž i vliv tohoto vzdělávání na výkon, stabilitu a loajalitu zaměstnanců v těchto organizacích je různý.

Vybraná organizace v roli franchisora zabezpečuje a nabízí zaměstnancům vlastní komplexní vzdělávací program od nástupu do zaměstnání, až po ukončení pracovního procesu. Zaměstnanci mimo pracovní místo jsou určená zaměstnancům na pozicích prodejce a store manager, a to včetně zaměstnanců franchisanta na stejných pozicích. Účast na těchto vzdělávacích aktivitách je povinná od vstupního školení, navazující školení, konference, e-learning atd. Školení na pracovišti, jejich úroveň, rozsah a vliv na každého zaměstnance se primárně odvíjejí od schopností, dovedností a kompetencí liniového manažera. Nejčastěji používanou metodou vzdělávání u zaměstnanců franchisora je pracovní vazba, koučing a pravidelné setkávání se prodejci na poradách. Nechybí ani workshopy a role plays.

Vybrané a oslovené organizace v roli franchisanta zcela využívají firemního vzdělávání poskytovaného franchisorem, které je povinné pro všechny zaměstnance na úrovni prodejce. Další vzdělávání zaměstnanců na pracovišti neprobíhá u všech franchisantů stejně. Závisí na roli, jakou zde franchisant zastupuje – o majitel, zaměstnavatel, investor, liniový manažer atd., a také na tom, jaký postoj k firemnímu vzdělávání franchisant má. Dle výzkumu jsme zjistili, že firemní vzdělávání je franchisanty vnímáno pozitivně, a podle jejich odpovědí má vzdělávání vliv na úroveň znalostí a dovedností jejich zaměstnanců. Odpovědi franchisantů se však rozcházejí tam, kde se dotazujeme na zvyšování výkonu, stabilitu a loajalitu zaměstnance. Nevěříme, že franchisanti jsou přesvědčení o tom, že firemní vzdělávání má dlouhodobý vliv na výkonnost a s tím spojenou stabilitu a loajalitu jejich zaměstnanců.

Důležitým ukazatelem je také fakt, a to na základě zjištěných skutečností, že ne každý franchisant zabezpečuje školení na pracovišti o využití, udržení, posílení a rozvoj získaných znalostí a dovedností ze vzdělávacích aktivit zajištěných franchisorem. V neposlední řadě je to také úroveň zaměstnanců na pozici store manažera, který ne vždy poskytuje vzdělávání a rozvoj požadovaných na požadované úrovni (kvalitní a kompletní pracovní vazba, koučing, mentoring, efektivní předávání informací atd.).

Dotazníky, kterými jsme oslovili respondenty o franchisanty a zaměstnance franchisora i franchisantů nám ukazují, respektive odpovídají na položené dotazy, že franchisanti a zaměstnanci bez rozdílu na tom, kdo je jejich zaměstnavatelem, vnímají firemní vzdělávání jako důležitý nástroj pro získání znalostí, dovedností a jejich rozvoj. A také jako důležitý faktor, který má vliv na jejich výkon a požadované výsledky. Pro ně které z nich je firemní vzdělávání důležité pro další možný kariérní růst. Nicméně ne každý z respondentů je přesvědčen, že vzdělávání přináší stabilitu a loajalitu v organizaci.

8.4 Shrnutí a doporučení

Souhrnem můžeme tedy říci, že firemní vzdělávání ve vybraných organizacích je nastaveno jako nedílná součást pracovního procesu. Vzdělávání je vnímáno pozitivně taktéž jako důležitý nástroj pro získávání znalostí a rozvoj dovedností, který má vliv na výkon zaměstnanců. Nicméně stabilita a loajalita je firemním vzdáváním ovlivněna nestojně, především v závislosti na tom, zda je prodejce veden liniovým manažerem, který poskytuje zaměstnancům na pozici prodejce další vzdělávání přímo na prodejních vyžití znalostí a dovedností v praxi, a motivuje zaměstnance k vyšším a stabilním výkonům.

Naším doporučením pro organizace jako zaměstnavatele ve vybraných organizacích je, aby se zaměřili na vzdělávání na pracovišti o podpora pro efektivní využití znalostí a dovedností na prodejních v praxi. A taktéž na vzdělávání store manažerů jako kompetentních liniových manažerů, kteří vzdáváním na pracovišti mohou zajistit stabilitu, a s tím spojenou loajalitu zaměstnanců.

ZÁV R

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat firemní vzdělávání ve vybraných organizacích, a také ověřit vliv a účinnost firemního vzdělávání na výkon, stabilitu a loajalitu zaměstnanců v těchto organizacích.

V teoretické části jsem nejprve popsala to, co je to podnikání a formy podnikání. Rozebrala jsme pojmy franchising a franchisant, které se v naší práci objevují. Dále jsem se podívala podrobněji na řízení lidských zdrojů, na profesní specializaci a personalistiku související a jakou roli toto oddělení v organizacích má v závislosti na výběru a vzdělávání zaměstnanců. Tato kapitola nám osvětlila pojmy související s firemním vzděláváním, formy a metody vzdělávání. V poslední kapitole teoretické části jsem se zabývala přínosy firemního vzdělávání a jeho vlivem na zaměstnance.

Pro svoji empirickou část jsem si vybrala organizace v roli franchisora a franchisanta, kde jsem si ověřila strukturu firemního vzdělávání. U organizace v roli franchisora jsem provedla analýzu firemního vzdělávání, u vybraných franchisantů proběhlo –eterní formou interview a dotazníkového –eterní. Taktéž jsem formou dotazníkového –eterní oslovila zaměstnance těchto vybraných organizací na pozicích prodejce a store manager, kteří jsou přímými účastníky vzdělávání, které jim organizace zabezpečuje.

Hlavním cílem empirické části mé diplomové práce bylo zjistit, jak a jaké firemní vzdělávání organizace zabezpečuje. A také objasnit, zda a jaký dopad má firemní vzdělávání na samotné zaměstnance těchto organizací. V kapitole páté jsem definovala zaměření a cíl výzkumu, a položila si zde taktéž hypotézy výzkumu. Následující kapitola, kapitola 6, nám stručně popsala výzkumné soubory, tedy vybrané organizace. V neposlední, sedmé kapitole jsem popsala metody sběru dat, které jsem v empirické části využila –eterní, interview a případová studie. Taktéž jsem zde osvětlila samotné etapy výzkumu a interpretovala získaná fakta.

Poslední kapitolu jsem dle výzkumu a získaných dat v nově zodpovězení otázek, které jsme si ve výzkumných úkolech položili, a byli potvrzeni i vyvráceny naše hypotézy.

Dle mého názoru má vybraná organizace svého franchisor velmi dobře definovanou strategii firemního vzdělávání a je svým způsobem na trhu velmi reprezentativní. Z tohoto důvodu se domnívám, že výsledky průzkumu jsou zcela relevantní.

Tato diplomová práce má sloužit hlavně pro další organizace, a také pro spolupracující franchisanty, jejich pracovníky jejich personálních oddělení, k tomu, aby si uvědomili jak důležitá je úloha firemního vzdělávání pro zaměstnance, ale i pro celou firmu. Být dobrým zaměstnavatelem neznamena jen poskytovat svým zaměstnancům adekvátní hmotných benefitů, ale především své lidi rozvíjet tak, aby firma byla co možná nejsilnější a zaměstnanci co nejspokojenější. V dnešní době, kdy stále odeznívá ekonomická krize, je firemní vzdělávání zaměstnanců důležitým prostředkem pro udržení stability a loajality zaměstnanců, a s tím související konkurenceschopnosti firmy na trhu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan, 2007. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Universita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-34-1
- BARTÁK, Jan, 2008. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa. ISBN 978-80-87197-12-7.
- BARTOŠKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BLOHLÁVEK, František, 1994. *Osobní kariéra*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 80-7169-083-X.
- BLOHLÁVEK, František, 2012. *20 typů lidí o jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4323-3.
- EGER, Ludvík, 2005. *Technologie vzdělávání dospělých*. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 80-7043-347-7.
- FARKOVÁ, Marie, 2009. *Dospělálost a její variabilita*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2480-5.
- GREŠKOVÁ, Markéta, 2012. *Firemní vzdělávání: stabilita a výkonnost personálu*. Praha. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha.
- HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.

- MUFIÍK, Jaroslav, 1998. *Andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: CODEX BOHEMIA. ISBN 80-85963-52-3.
- MUFIÍK, Jaroslav, 2005. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus. ISBN 80-7238-220-9.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-3235-0.
- PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje - výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
- PALÁN, Zdeněk, 2007. *Další vzdělávání ve svobodné společnosti*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-31-0.
- PRŮCHA, Jan, 2009. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-546-2.
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETVIČKA, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3960-1.
- SKALKOVÁ, Jarmila, 2007. *Obecná didaktika*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1821-7.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-0882-9.
- VODÁK, Josef a Alfberta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-3651-8.
- ZLÁMALOVÁ, Helena, 2008. *Distancní vzdělávání a eLearning*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-56-3.

Seznam použitých internetových zdroj

Assessment centrum o další krok ve výběrovém řízení. [online]. © 2000-2013 [cit. 2013-12-12]. Dostupné z: <http://www.lli.vutbr.cz/assessment-centrum>.

Balíková, Marie. Obsahová analýza. In: KTD: česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2003- [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: http://aleph.nkp.cz/F/?Func=direct&doc_number=000001586&local_base=KTD.

Co je franchising. [online]. ©2006-2013 [cit. 2013-10-14]. Dostupné z: <http://www.franchiseday.cz/index.php/cs/o-franchisingu/co-je-franchising>.

Dotazník o online. [online]. © 2007 [cit. 2013-10-12]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/>.

Historie a fakta. Vodafone.cz. [online]. © 2013 [cit. 2013-10-29]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/kariera/co-nabizime/vzdelavani-a-rozvoj/>.

Ideální franchisant. [online]. © 2008-2013 [cit. 2013-10-14]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/1029/idealni-franchisant/>.

Karierní stránka. Google.cz. [online]. © 2007 [cit. 2013-10-12]. Dostupné z: https://www.google.cz/search?Q=kariern%C3%AD+r%C5%afst&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=h4zsuonfnmxxhqe72icwew&ved=0cacq_auoq&biw=1366&bih=613#facrc=_&imgdii=_&imgrc=hfzshjviqpk6ym%253A%3Bfg5zpzr1vaqdam%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.robex-dk.cz%252Fimg%252Fcontact%252Fkariera_popis.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.robex-dk.cz%252Fkariera.php%3B525%3B282.

Management mania. Personalistika a řízení lidských zdrojů. Analýza pracovních míst. [online]. © 2011-2013 [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-pracovnich-mist>.

Maslowova pyramida potřeb. Vzdělávání pedagogů. cz. [online]. © 2011-2013 [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: http://www.vzdelavanipedagogu.cz/eKurzy/VUR1/index_V1_04_03.htm.

Vzdělávání a rozvoj. Vodafone.cz [online]. © 2013 [cit. 2013-10-28]. Dostupné z: <http://www.vodafone.cz/kariera/co-nabizime/vzdelavani-a-rozvoj/>.

Zahájení podnikání. Businessinfo.cz [online]. ©1997-2013 [cit. 2013-09-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/faze-podnikani/zahajeni-podnikatelske-cinnosti.html>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Analýza pracovního místa	26
Obrázek 2: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců	31
Obrázek 3: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání.....	39
Obrázek 4: Karierní růst a flexibilita.....	41
Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb.....	54
Obrázek 6: Franchisová prodejna Vodafone Zlín	71

Seznam grafů

Graf 1: Vliv firemního vzdělávání na stabilitu zaměstnance.....	88
Graf 2: Vliv firemního vzdělávání na loajalitu zaměstnance	88
Graf 3: Vliv firemního vzdělávání na dosahování vyšších výkonů	89
Graf 4: Firemní vzdělávání poskytované franchisanty.....	90
Graf 5: Postoj franchisanta k firemnímu vzdělávání a investice	91
Graf 6: Postoj franchisanta k firemnímu vzdělávání a vlastní vzdělávání.....	91
Graf 7: Postoj franchisanta k firemnímu vzdělávání a zajištění vzdělávání	92
Graf 8: Firemní vzdělávání jako faktor ovlivňující délku pracovního procesu.....	93
Graf 9: Firemní vzdělávání jako motivace pro výběr zaměstnavatele	94
Graf 10: Firemní vzdělávání jako motivace setrvání u zaměstnavatele	95
Graf 11: Firemní vzdělávání jako motivace k loajalitě	96
Graf 12: Účast zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách mimo pracovní dobu	97
Graf 13: Účast zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách na pracovní době.....	97
Graf 14: Liniový manažer na pracovní době.....	98
Graf 15: Vliv firemního vzdělávání na znalosti.....	99
Graf 16: Vliv firemního vzdělávání na dovednosti.....	100
Graf 17: Vliv firemního vzdělávání na výkon a výsledky.....	101
Graf 18: Firemní vzdělávání a jeho vliv na pracovní výsledky	101
Graf 19: Další vzdělávání v oboru	102

Graf 20: Vzdelávacie aktivity v organizácii a jejich vhodný výber.....	103
Graf 21: Postup a úroveň trénera na vzdelávacích aktivitách	104
Graf 22: Dostupnosť firemného vzdelávania na vykonávanou pozíciu.....	105
Graf 23: Možnosti kariérneho rastu v organizácii	105
Graf 24: Nabídka vzdelávacích aktivít pro kariérní rast	106
Graf 25: Kariérní rast jako motivace zaměstnance	107
Graf 26: Firemní vzdelávání - nástroj ke kariérnímu rastu ve Vodafone.....	108
Graf 27: Firemní vzdelávání - kariérní rast v jiné organizácii.....	108
Graf 28: Vzdelávacie aktivity pro kariérnímu rastu	109
Graf 29: Využití firemního vzdelávání pro kariérní rast.....	110

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přidání motiválních faktorů vzdelávání	14
---	----

SEZNAM P ÍLOH

P íloha A ó Otázky z interview s vybranými franchisanty	I
P íloha B ó Dotazník . 1.....	II
P íloha C ó Dotazník . 2	III

P ÍLOHY

P íloha A ó Otázky z interview s vybranými franchisanty

- 1) Jak a pro se vybraná organizace rozhodla vstoupit do role franchisanta?
- 2) Jaký vztah mají majitelé vybraných franchisových poboček k zaměstnancům na pobočce, a to na úrovni motivace, hodnocení, vzdělávání, vedení (role franchisanta jako zaměstnavatele, personalisty, liniového manažera)?
- 3) Jak vnímají vybraní franchisanti firemní vzdělávání, a vliv tohoto vzdělávání na stabilitu, loajalitu a výkon zaměstnanců ?
- 4) Jak vnímají vybraní franchisanti firemní vzdělávání a s ním spojené možnosti kariérního růstu?
- 5) Jaké firemní vzdělávání zabezpečí franchisanti svým zaměstnancům na franchisových pobočkách?
- 6) Jaký je vývoj fluktuace na vybraných franchisových pobočkách?

Příloha B – Dotazník . 1

DOTAZNÍK . 2				
OTÁZKY		MOŽNÉ ODPOVĚDI		
1	Myslíte si, firemní vzdělávání vašich zaměstnanců je pro Vaši organizaci důležité?	ANO	NE	NEVÍM
2	Využíváte firemního vzdělávání poskytovaného Vodafone Czech Republic, a. s. vašimi zaměstnanci?	ANO	NE	NEVÍM
3	Má firemní vzdělávání poskytované Vodafone vliv na úroveň znalostí vašich zaměstnanců ?	ANO	NE	NEVÍM
4	Má firemní vzdělávání poskytované Vodafone vliv na úroveň dovedností vašich zaměstnanců ?	ANO	NE	NEVÍM
5	Má firemní vzdělávání poskytované Vodafone vliv na výkon vašich zaměstnanců ?	ANO	NE	NEVÍM
6	Má firemní vzdělávání poskytované Vodafone význam na stabilitu vašich zaměstnanců ?	ANO	NE	NEVÍM
7	Má firemní vzdělávání poskytované Vodafone vliv na loajalitu vašich zaměstnanců ?	ANO	NE	NEVÍM
8	Je firemní vzdělávání poskytované Vodafone na takové úrovni, kdy prodejci po absolvování vzdělávacích akcí dosahují vyšší výkon (frekvence kolení, úroveň lektor a trenér)?	ANO	NE	NEVÍM
9	Poskytujete své vlastní firemní vzdělávání?	ANO	NE	NEVÍM
10	V případě, že Vodafone zpoplatní firemní vzdělávání pro zaměstnance partnerských prodejen, budete toto do tohoto vzdělávání investovat?	ANO	NE	NEVÍM
11	V případě, že Vodafone nebude zajišťovat vzdělávání vašimi zaměstnanci, budete organizovat své vlastní vzdělávání ve vaší organizaci?	ANO	NE	NEVÍM
12	V případě, že Vodafone nebude zajišťovat vzdělávání vašimi zaměstnanci, budete využívat jiných organizací pro zajištění vzdělávání?	ANO	NE	NEVÍM

Příloha C ó Dotazník . 2

DOTAZNÍK . 2						
OTÁZKY		MOŽNÉ ODPOVĚDI				
1	Jste muflfena?	MUfi	NE			
2	Kolik je vám let?	18 - 20	20 - 25	25 a více		
3	Jste zam stnancem Vodafone nebo zam stnancem franchisanta?	ANO	NE			
4	Jak dlouho jste zam stnání u stávajícího zam stnavatele?	mén nefl6 m síc	6 afl12 m síc	1 afl2 roky	2 afl3 roky	nad 3 roky
5	Je firemní vzd lávání jednou z motiva ních slofek, pro jste si vybral práv sou asného zam stnavatele?	ANO	NE	NEVÍM		
6	Je pro vás firemní vzd lávání jednou z motiva ních slofek, pro setrváváte v roli zam stnance u tohoto zam stnavatele?	ANO	NE	NEVÍM		
7	Je pro vás firemní vzd lávání motivací setrvat u tohoto zam stnavatele je-t minimáln 1 rok?	ANO	NE	NEVÍM		
8	Máte mofnost ú astnit se vzd lávacích akcí mimo pracovi-t ?	ANO	NE	NEVÍM		
9	Máte mofnost ú astnit se vzd lávacích akcí na pracovi-ti?	ANO	NE	NEVÍM		
10	Poskytuje vám vá-liniový manafer vzd lávání na pracovi-ti?	ANO	NE	NEVÍM		
11	Myslíte si, fe jste si díky firemnímu vzd lávání u sou asného zam stnavatele zvý-il (a) své odborné znalosti?	ANO	NE	NEVÍM		
12	Myslíte si, fe jste si díky firemnímu vzd lávání u sou asného zam stnavatele zvý-il(a) své dovednosti?	ANO	NE	NEVÍM		
13	Myslíte si, fe absolvování vzd lávacích aktivit má stabilizující vliv na Vá-pracovní výkon?	ANO	NE	NEVÍM		
14	Má firemní vzd lávání vliv na Va-e pracovní výsledky?	ANO	NE	NEVÍM		
15	Máte zájem o dal-í vzd lávání v oboru, ve kterém pracujete ve firm ?	ANO	NE	NEVÍM		

16	Vyhovují vám metody a formy vzdělávání v organizaci Vodafone a.s.?	ANO	NE	NEVÍM		
17	Vyhovuje vám přístup a úroveň trenérů, se kterými se setkáváte na vzdělávacích aktivitách?	ANO	NE	NEVÍM		
18	Myslíte si, že bez firemního vzdělávání byste nemohli vykonávat pozici, na kterou jste v organizaci zařazeni?	ANO	NE	NEVÍM		
19	Máte možnost kariérního růstu ve vaší organizaci?	ANO	NE	NEVÍM		
20	Máte ve Vaší organizaci vzdělávací aktivity pro váš kariérní růst?	ANO	NE	NEVÍM		
21	Je pro vás motivací možnost kariérního růstu?	ANO	NE	NEVÍM		
22	Vnímáte firemní vzdělávání jako motivaci ke kariérnímu růstu ve Vodafone a.s.?	ANO	NE	NEVÍM		
23	Vnímáte firemní vzdělávání ve Vodafone a.s. jako motivaci ke kariérnímu růstu v jiné organizaci?	ANO	NE	NEVÍM		
24	Vyhledáváte Vy sám(a) aktivity pro váš kariérní růst?	ANO	NE	NEVÍM		
25	Využíváte Vy sám(a) ve kterých možnostech firemního vzdělávání ve Vodafone a.s. pro váš kariérní růst?	ANO	NE	NEVÍM		

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Markéta Grešková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

**Název práce: Vliv firemního vzdělávání na stabilitu a výkonnost zaměstnanců organizace a
franchisových partnerů**

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 110

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulních stránek použitéch zdrojů : 23

Počet internetových zdrojů : 11

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Miloš Kodým, CSc.