

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Bershka Česká republika, s.r.o. / Training and development of employees of Bershka Czech Republic, s.r.o.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJObA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Tereza Obermajerová / PEMBC05

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 29. 4. 2024, Praha

PODĚKOVÁNÍ

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvořit doporučení ke zlepšení vzdělávání a rozvoje ve společnosti Bershka Česká republika, s.r.o. Společnost se zaměřuje na vzdělávání zaměstnanců, převážně za využití jednoho mentora pro všechny zaměstnance dané pobočky. Dílčím cílem je popsat a analyzovat současný systém, který je ve firmě nastaven, za stávajících podmínek využívání metody mentoringu. Práce vyhodnocuje účinnost mentoringu a následně navrhuje vhodná opatření k realizaci zlepšení této metody.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko – metodologická část se zabývá literární rešerší, která probíhala zejména z tištěných literárních zdrojů a nadále také formou elektronických zdrojů. Veškerá využitá literatura se zaměřovala na problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, nejčastěji na metodu mentoringu nebo koučinku. Analytická část práce zahrnuje jak kvalitativní, tak i kvantitativní výzkum. Kvantitativní výzkum proběhl formou anonymního online dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval 30 otázek, které byly z převážné většiny uzavřené. Zahrnul také otázky otevřeného typu, kde dostali zaměstnanci možnost k vlastnímu vyjádření. Hlavní zkoumaná pobočka měla v době výzkumu okolo 20 zaměstnanců. Dotazník byl proto rozeslán do dvou vybraných poboček společnosti, pro více pokladů k vyhodnocení. Celkově dotazník obdrželo 50 zaměstnanců, z nichž se do dotazníkového šetření zapojilo konkrétně 42 zaměstnanců. Dotazník dosáhl tedy 84 % návratnosti. Nejčastějším typem vizualizace dat pro účely bakalářské práce byl sloupcový graf. Kvalitativní výzkum proběhl formou polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí manažerkou pobočky. Rozhovor sloužil pro stanovení současného stavu vzdělávání a rozvoje ve společnosti. Následně došlo ke sběru dat z interních materiálů společnosti.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem práce bylo zhodnocení současného stavu firemního fungování vzdělávání ve společnosti. Byl odhalen razantní rozdíl v možnostech ve vzdělání u rozdílných pozic mezi pracovníky. Pozitivním zjištěním bylo, že nastavený systém mentoringu společnosti funguje. Společnost prokazuje zlepšení ve vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců po zavedení osobního mentoringu. Zaměstnanci vnímají vzdělávání převážně kladně, a tak pokud se společnost zaměří na vzdělávání online pomocí interní aplikace společnosti, mohlo by se vzdělávání ve firmě podpořit, a to na všech pozicích. Zaměstnanci se bohužel s touto technologií dostatečně neseznámili a neumí ji efektivně využívat a naplnit tak její plný potenciál. Zásadním podmínkem pro nastartování této formy vzdělávání bude přednáška, která naučí zaměstnance využívat všechny funkce, které aplikace nabízí. Mentoring je hodnocen pozitivně v rámci adaptačním procesem zaměstnanců, ale do budoucna by se společnost měla naučit využívat i další formy vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance. Návrh doporučení změn pro společnost je v práci následně podrobněji rozepsán.

4. Závěry a doporučení:

Výběr navržených doporučení závisí na mentorovi dané společnosti, vytvoření detailního tréninkového plánu, a to hlavně pro asistenty prodeje, identifikace potřeb a cílů zaměstnanců, stanovení harmonogramu pro tréninkové dny a následná realizace a hodnocení úspěšnosti. Mentor by se měl účastnit více školení, než mu bylo ve společnosti doposud umožněno. Ve společnosti by mělo dojít k pomoci zaměstnancům zlepšit jejich komunikační schopnosti, a to hlavně v cizím jazyce. Dále by se společnost měla zaměřit na posílení vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti. Škála témat pro rozvoj z profesního, ale i osobního rozvoje by se měla rozšířit. V neposlední řadě by společnost měla klást větší důraz na využívání její firemní aplikace, která dokáže zastat mnoho školení, ulehčí práci mentorovi a podpoří následné vzdělávání zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání ve společnosti, rozvoj zaměstnanců, mentoring

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The Bachelor's thesis has two primary objectives. Firstly, it seeks to formulate recommendations to improve training and development at Bershka, Czech Republic. The company employs the one-mentor-training method for all persons in a given branch. Secondly, it describes and analyses the current system established in the company, specifically with regard to the existing conditions of using the mentoring method. The thesis evaluates the effectiveness of mentoring and, consecutively, proposes appropriate measures to implement improvements in this method.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part of the thesis focuses on researching the relevant sources, utilising primarily printed materials and electronic sources. All the applied references discussed the issue of employee training and development, most often focusing on mentoring or coaching. The analytical part of the thesis includes both qualitative and quantitative research. The quantitative research involved conducting an anonymous online questionnaire survey. The questionnaire contained 30 questions, the majority of which were closed-ended. Additionally, the questionnaire included open-ended questions, allowing employees to express themselves independently. At the time of the research, the main branch had approximately 20 employees. Therefore, the questionnaire was distributed to other branches where the same system was in place, providing more results for evaluation. The questionnaire was distributed to 50 employees, and 42 participated in the survey, representing an 84% return rate. The results were evaluated using statistical methods and MS Excel. The most common types of data visualisation employed for the Bachelor's thesis were bar graphs and pie charts. The qualitative research comprised a semi-structured interview with the branch's senior manager, which was the research's focus. The interview was conducted to ascertain the company's current state of training and development. Subsequently, data was collected from internal company materials.

3. Result of research:

The thesis evaluated the current state of the corporate education functioning in the company. The author identified a marked difference in educational opportunities for different positions in the workforce. The monitoring system that has been set up benefits the company and should be retained in the primary system. There has been an improvement in the company's training and development after the introduction of personal mentoring. The employees perceive the training to be mostly positive. Therefore, if the company focuses on online training through the start-up application, the training could be encouraged and deepened in all positions in the company. Unfortunately, the employees were not sufficiently familiar with the technology and did not receive essential information on how to use it properly. A lecture that shall educate employees on the use of all the functions of this training and its benefits will be an essential prerequisite for starting this training. Mentoring is perceived as a beneficial practice during the adaptation process. However, in the future, it would be advantageous for the company to explore alternative forms of training and development for their employees. The comprehensive employee training programme proposal has been carefully outlined and forms part of the company's recommendations.

4. Conclusions and recommendation:

The recommendations are contingent upon the selection of a branch mentor, the development of a comprehensive training plan, particularly for sales assistants, the identification of employee needs and objectives, the establishment of a schedule for training days, and the subsequent implementation and evaluation of the training's efficacy. The mentor should have undergone more training than the company has permitted thus far to transfer their experience. Furthermore, the company should facilitate the enhancement of communication abilities, particularly in a foreign language, which is a prerequisite for executing work duties. The company should prioritise the fortification of interpersonal relationships within the workplace. The scope of topics pertaining to professional and personal development should be expanded. The company should prioritise the fortification of interpersonal relationships and the continuous development of employees across all positions and in diverse areas. This encompasses domains that are not necessarily directly related to the job. Finally, the company should begin to emphasise the utilisation of their company app, which has the potential to streamline a significant amount of training, thereby simplifying the role of the mentor and facilitating follow-up training.

KEYWORDS

Company training, employee development, mentoring

JEL CLASSIFICATION

M51 – Firm Employment Decisions, M53 – Training, O15 – Human Resources

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tereza Obermajerová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC05
Téma BP:	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Bershka Česká republika, s. r. o.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část Vzdělávání a jeho význam, proces vzdělávání a rozvoje, metody vzdělávání a rozvoje, moderní trendy vzdělávání a rozvoje, metodika práce 3 Praktická část Představení organizace, současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vlastní výzkum a jeho vyhodnocení, návrhy a doporučení pro organizaci 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• BIECH, E. <i>Training & Development For Dummies</i>. Hoboken: John Wiley & Sons, 2022. ISBN 978-1-119-89600-5.• BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. <i>Abeceda personalisty 2022</i>. Olomouc: Anag, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 1. 2024• Zpracování teoretické části do 15. 2. 2024• Zpracování výsledků do 15. 3. 2024• Finální verze do 1. 5. 2024
Vedoucí práce:	Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 30. 11. 2023 _____

Prof.
Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ,
o=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA -
10393535
Datum: 2023.11.30
12:41:21 +01'00'

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1 Vzdělávání a jeho význam	2
2.1.1 Funkce podnikového vzdělávání	3
2.1.2 Přínosy vzdělávání	4
2.1.3 Motivace ke vzdělávání	7
2.2 Proces vzdělávání a rozvoje	9
2.3 Metody vzdělávání a rozvoje	12
2.3.1 Mentoring	16
2.4 Moderní trendy vzdělávání a rozvoje	18
2.5 Metodika práce	20
3 Analytická část práce	22
3.1 Představení organizace	22
3.1.1 Struktura zaměstnaneckých pozic Bershka	23
3.1.2 Area team	25
3.2 Současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	26
3.2.1 Mentoring ve společnosti Bershka	28
3.2.2 Pětidenní vzdělávací tréninkový plán	29
3.2.3 Rotace práce / support mezi obchody	32
3.2.4 Inet / školení	32
3.2.5 AMT trénink	33
3.3 Vlastní výzkum a jeho vyhodnocení	34
3.3.1 SWOT analýza	34
3.3.2 Vyhodnocení strategie na základě SWOT analýzy	38
3.3.3 Vyhodnocení výzkumu	39
3.4 Návrhy a doporučení pro organizaci	47
4 Závěr	51

Literatura

Přílohy

Seznam obrázků

Obrázek 1 Cyklus systematického vzdělávání	9
Obrázek 2 Jednotlivé fáze Kirkpatrickova čtyř-úrovňového modelu	11
Obrázek 3 Kirkpatricko/Phillipsův model.....	12
Obrázek 4 Struktura store týmu společnosti	23

Seznam tabulek

Tabulka 1 Pravidla ABC	27
Tabulka 2 Školící materiál Bershka	29
Tabulka 3 Strategie vyplývající ze SWOT analýzy	39
Tabulka 4 Porovnání online vzdělávání firem	49
Tabulka 5: Adaptační kontrolní seznam.....	I
Tabulka 6: SWOT analýza společnosti Bershka	IX

Seznam grafů

Graf 1 Preference metody vzdělávání ve společnosti	42
Graf 2 Výhody mentorinku	43
Graf 3 Oblasti vzdělávání.....	45

1 Úvod

První pracovní zkušenost dospělého jedince představuje klíčový mezník v jeho profesním životě, který ovlivňuje nejen osobní rozvoj, ale také formuje jeho názory na pracovní prostředí a společnost jako celek. Tato fáze je často spojena s očekávanými nadějemi, stejně jako s výzvami a nejistotami. První práce zpřístupňuje jednotlivci možnost prakticky aplikovat své dosavadní vzdělání a dovednosti, čelit reálným pracovním výzvám a budovat si postupně svou profesní identitu. Tato zkušenost může mít trvalý vliv na jednotlivcův postoj k práci, jeho směřování k dalším kariéerním cílům a schopnost adaptace v různorodém pracovním prostředí.

Vysoká fluktuace zaměstnanců, zejména v případě generace Z, představuje výzvu pro moderní firmy, které se snaží přizpůsobit dynamickému pracovnímu prostředí. Pro generaci Z jsou možnosti jiného zaměstnání zásadním faktorem při rozhodování o své profesní dráze. Vzhledem k rychlému technologickému pokroku a neustálým změnám na trhu práce, tato generace ocení flexibilitu, rozmanitost a inovativní přístup. Neboť mladí zaměstnanci hledají nejen finanční odměnu, ale i možnost rozvoje svých dovedností a zapojení do projektů, které odpovídají jejich osobním hodnotám a ambicím. Firmy se tak musí aktivně zaměřit na strategii udržení zaměstnanců, které budou reflektovat potřeby generace Z a zajistí jim prostředí, které podporuje jejich osobní a profesní růst.

Jak nalákat mladé dospělé, k práci za standardní hodinovou sazbu ve společnostech, které jim nedokážou splnit jejich očekávání? Je to těžká otázka, ale rozhodně i v naší zemi jsou společnosti, které jdou ostatním firmám příkladem. Všichni musí někde začít. Firmy, kde se zaměstnanci naučí pracovat v týmu, dodržovat pracovní podmínky, určovat si pracovní směny, dodržovat pracovní dobu, jsou proto dobrým prvním krokem.

Rozvoj a vzdělání, které společnost nabízí, je důležitou informací pro potenciální uchazeče o práci. Optimalizace podnikového vzdělávání pomůže jak společnosti, tak i jedinci. Ovlivní pozitivně řadu okolností, jako je pracovní výkon jedinců a jejich motivaci či celkovou hodnotu práce.

Finanční prostředky pro toto vzdělávání by měly mít důležitou pozici v rozpočtu firmy, kdy se vydané prostředky na vzdělávání vrací v hodnotě jedince, který nám zprostředkovává svoje schopnosti a dovednosti v pracovním prostředí firmy.

Existuje mnoho metod, které může firma praktikovat při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Je však důležité zvolit si tu, která společnosti přinese ty nejlepší výsledky. Jednou z pozitivně hodnocených metod při vzdělávání mladých dospělých je metoda mentoringu. Mentoring funguje na principu sdílení myšlenek a poznatků zkušenějšího pracovníka. Tento pracovník se nazývá mentor a člověk, který je mu svěřen pro vzdělávání, je svěřenec neboli mentee. Mentor svými poznatky a zkušenostmi může svěřence motivovat a inspirovat. Tato metoda má mnoho kladných bodů. Mentor se často stává pro svěřence vzorem a opěrným bodem v pracovním kolektivu. Aby tato metoda fungovala správně je podstatné, aby společnost zvolila správně svého mentora, který bude ochoten se podělit o své cenné rady a zkušenosti a být svěřenci ve všem nápomocný.

Cílem práce je poskytnout jasné vysvětlení pojmu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jejich podstaty a významu. Dále se podrobně bude zabývat metodou mentoringu při vzdělávání, kterou společnost využívá. Zaměří se na e-learning a vzdělávání pomocí aplikace Inet, která se ve společnosti začíná aktivně využívat. Hlavním záměrem této bakalářské práce je formulace doporučení pro systémové zlepšení vzdělávání a rozvoje ve společnosti Bershka České republika, s.r.o. Dílčími cíli je analýza a popis současného stavu vzdělávání ve společnosti, zhodnocení jejich účinnosti a navržení vhodných opatření pro jejich realizaci.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoretická část této práce je zpracována na základě studie převážně tuzemské, ale i zahraniční odborné literatury z oblasti podnikového vzdělávání. V práci jsou detailněji popisovány jednotlivé metody vzdělávání a následně jsou porovnávány.

Záměrem podnikového vzdělávání je podle Armstronga a Taylora (2020, s. 379) zajištění toho, aby organizace měly informované, kvalifikované a angažované zaměstnance, které potřebují.

Šikýř (2014, s. 124) spojuje pojem odborné vzdělávání zaměstnance se všeobecným vzděláváním člověka a jeho kvalifikaci tak tvoří všechny dovednosti, které si zaměstnanec v rámci všeobecného a odborného vzdělávání, s cílem vykonávat určitou práci a dosahovat určitého výkonu, osvojuje, prohlubuje a rozšiřuje.

2.1 Vzdělávání a jeho význam

Analýza vzdělávacích systémů a jejich efektivity hraje klíčovou roli v identifikaci možností pro zlepšení kvality a dostupnosti vzdělávání pro všechny zaměstnance. Důraz je kladen na propojení vzdělávacího systému s aktuálními potřebami na trhu práce a s cílem podporovat inovace a ekonomický růst. Tato podkapitola rozepisuje jednotlivé oblasti vzdělávání ve společnosti, na jejich funkci a přínosy. Dále se zabývá vzděláváním nových zaměstnanců a motivace k jejich vzdělávání.

Rozvoj zaměstnanců

„Rozvojové vzdělávací programy nejsou určeny pro všechny zaměstnance. Jsou zaměřeny především na rozvoj klíčových zaměstnanců podniku. Jedná se o vzdělávací programy nad rámec zákona.“ (Palíšková, Legnerová, Strítěský, 2021, s. 183)

Armstrong a Taylor (2015, s. 336) konstatují, že rozvoj představuje rozšíření znalostí a dovedností nebo plné využití potenciálu, který jednotlivci nabízí v rámci vzdělávání a prohlubování znalostí. Váchal a kol. (2013, s. 315) vysvětlují, že profesní rozvoj člověka začíná od jeho vstupu do pracovního života a probíhá po celou dobu jeho kariéry. S ohledem na neustálé změny ve společnosti, je klíčové, aby jedinec neustále zdokonaloval své znalosti a dovednosti. V dnešní společnosti je vzdělávání a získávání nových pracovních dovedností vnímáno jako celoživotní proces s rostoucí se hodnotou jak pro jednotlivce v organizaci, tak pro celou společnost. Organizace, která podporuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, může očekávat celkový udržitelný rozvoj. Řízení osobního rozvoje patří mezi klíčové personální aktivity, které jsou nezbytné pro efektivní fungování organizace. Nedostatek podpory v oblasti rozvoje zaměstnanců, může vést k jejich nespokojenosti až odchodu z firmy.

Oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Palíšková et al. (2021, s. 182) uvádí, že oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců lze rozdělit do dvou základních částí: odborného vzdělávání zaměstnanců a rozvoje zaměstnanců. Autoři popisují, že odborné vzdělávání je přímo spojeno s plněním pracovních povinností a jeho cílem je vzdělávat zaměstnance tak, aby stále odpovídali požadavkům pracovního místa. Rozvoj se naopak podle autorů, zaměřuje především na získávání znalostí a dovedností, které nejsou nezbytné pro vykonávání daného pracovního místa.

Autoři Palíšková et al. (2021, s. 182-183) a Šikýř (2016, s. 138-139) se shodují na rozdělení do čtyř oblastí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců:

- **Zaškolení** – podle Šikýře (2019, s. 138) neboli adaptace, představuje zaškolení možnosti orientace na novém pracovním místě v rámci stejného podniku, kde člověk pracoval před

přeřazením nebo po přechodu do jiného podniku. Během tohoto procesu by si pracovník měl osvojit znalosti, schopnosti a dovednosti spojené s novým pracovním místem. Palíšková et al. (2021, s. 182) s tímto projevem souhlasí a doplňují, že cílem je co nejvíce urychlit začlenění pracovníka do pracovního procesu společnosti.

Autoři se rovněž shodují, že součástí zaškolení jsou tzv. školení vyplývající ze zákona, jako například školení o bezpečnosti práce;

- **Doškolení** – podle Šikýře (2016, s. 139) se vzhledem k neustálému vývoji a s ním spojeným změnám, například v technologiích, postupech a dalších, se zaměstnanci stále učí novým znalostem, schopnostem a dovednostem, aby mohli vykonávat činnost spojenou s pracovní pozicí. Tuto myšlenku podporují i Palíšková et al. (2021, s. 182), kteří uvádějí, že cílem doškolení je udržení standardu znalostí v oboru a zároveň reakce na novinky v technologiích, legislativě, metodách řízení apod;
- **Přeškolení** – známé též jako rekvalifikace, složí podle Šikýře (2016, s. 139) k získání znalostí, dovedností a schopností potřebných pro vykonávání jiné pracovní pozice, než kterou zaměstnanec aktuálně vykonává. Tuto definici potvrzují i Palíšková et al. (2021, s. 182), kteří navíc uvádějí, že přeškolení funguje jako nástroj, který zvyšuje flexibilitu zaměstnanců a umožňuje jim držet krok s měnícími se potřebami podniku;
- **Rozvoj** – má za úkol osvojování nových znalostí, dovedností a schopností vyšších, než které jsou potřebné pro výkon současného zaměstnání. Rozvoj slouží tedy zejména k rozšíření kvalifikace, díky které bude zaměstnanec lépe uplatnitelný na trhu práce, ale i v současném zaměstnání. Armstrong (2020, s. 379) popisuje rozvoj jako růst potenciálu a schopností člověka prostřednictvím vzdělávání.

2.1.1 Funkce podnikového vzdělávání

Podle Palíškové a spol. (2021, s. 179–180) má podnikové vzdělávání, vzhledem k jeho současnému strategické povaze v rámci personálního řízení, širokou škálu funkcí. Základními funkcemi, jak autoři zmiňují, jsou například získání nových poznatků, nástroj pro adaptaci a motivaci zaměstnance (v době, kdy je poptávka po pracovní síle výrazně vyšší než nabídka, je důležité nové zaměstnance plynule začlenit do společnosti a motivovat je k setrvání), nástroj pro získání nových talentů a v neposlední řadě lákavost pro potenciální budoucí zaměstnance (například nabídka vzdělání jako výhodný benefit).

Dle Hroníka (2007, s. 127) se podnikové vzdělávání dělí pouze na dvě základní funkce. Jedná se buď o rozvoj kompetencí všeho druhu nebo zvýšení výkonnosti pracovníka.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 337) směřuje strategické vzdělávání a rozvoj především k vytváření komplexního a konzistentního prostředí pro vzdělávání a rozvoj jednotlivců. Tento přístup zahrnuje formování firemní kultury učení se. Jak zdůrazňují autoři, tak podnikové vzdělávání spočívá v posilování a rozvoji dostupných lidských zdrojů jako klíčového prvku strategické konkurenční výhody. Hlavním cílem je dosáhnout nejen rozvoje, ale i zajištění kvalitní pracovní síly, která dokáže uspokojit současné i budoucí potřeby zaměstnanců.

Barták (2015, s. 31–34) rozlišuje šest základních funkcí vzdělávání a výchovy zaměstnanců:

- **Humanizační funkce** – tato funkce se dle autora zaměřuje na člověka a naplňuje cíl uspokojení vlastních potřeb a zájmů jedince. Dochází k respektování jeho důstojnosti a povzbuzení. Vzdělávání jedince by mělo probíhat v souladu s jeho osobními cíli;
- **Integrační funkce** – díky provázanosti určitých poznatků a zkušeností dochází ke snadnějšímu pochopení řešeného problému. Z hlediska sociální perspektivy je tato

funkce spojena s adaptací jedince na nové prostředí a jeho začleněním do nového života v organizaci. To zahrnuje budování vztah s kolegy, účast ve firemní kultuře a další prvky;

- **Kvalifikační funkce** – bývá podle autora zaměřena na rozvoj profesních dovedností, které jsou úzce spjaty s vykonávanou činností. Klíčové je spojit teoretické znalosti s jejich praktickým využitím, aby bylo dosaženo optimálního výkonu;
- **Komunikační funkce** – zaměřuje se na vylepšení schopnosti vysílat a přijímat informace co nejefektivněji. Tato funkce je úzce spojena s rozvojem měkkých dovedností;
- **Sociálně adaptační funkce** – cílem je začlenění jedince do pracovního týmu. Tato funkce je úzce spjata s integrační funkcí. Tato situace představuje komplexní proces sociálního začleňování pracovníka a rozvoje jeho sociálních dovedností. Zahrnuje adaptaci na kulturu nové organizace a sdílení jejich hodnot, norem, postojů a vize;
- **Morálně volná funkce** – obsahuje specifický charakter. Zahrnuje adaptaci na kulturu nové organizace a aktivní podílení se na sdílení jejich hodnot, norem, postojů a vize. Tato situace představuje komplexní proces všestranné socializace pracovníka a rozvoje jeho sociálních dovedností. Barták (2015, s. 31-34)

Bariéry ve vzdělávání podniku

Vzdělávání zaměstnanců je pro podnik důležité hlavně z pohledu vidiny úspěchu, které toto vzdělávání může přinést. V některých případech může dojít k možnosti, kdy výsledky vzdělávání nebudou pro firmu uspokojivé. Pokud firma chce v oblasti vzdělávání svých zaměstnanců dosáhnout pozitivních výsledků a získat tak návratnost investic věnovaných do vzdělávání, je nutné předcházet selhání.

Dle Bartoňkové (2010, s. 31) existuje hned několik příčin neúspěchu, jimiž jsou například:

- neadekvátní cíle;
- nedostatečná angažovanost manažerů;
- nedostatečná podpora vedení;
- jednorázové vzdělávání;
- finanční nákladnost;
- neschopnost zpětné vazby a interpretace výsledků.

2.1.2 Přínosy vzdělávání

Výše nákladů investovaných do vzdělávání zaměstnanců často manažery nutí k přemýšlení o zkracování těchto programů za cílem snižování podnikových nákladů investovaných do vzdělávání. Manažeři proto volí nejlevnější dostupné vzdělávací programy bez ohledu na jejich úspěšnost a efektivnost. Díky volbě nevhodného, ale levnějšího vzdělávání může dojít v konečném důsledku k horším výsledkům. Při volbě vzdělání je správné zvolit přístup, kde je vhodné se soustředit na sledování přínosu vzdělání.

Josef Vodák a Alžbeta Kuchařčíková (2011, s. 166) tyto přínosy vzdělávání definovali do pěti základních:

- **lepší využití potenciálu zaměstnanců** – vzdělávání nenapomáhá pouze jednotlivci, ale i pracovnímu kolektivu jako celku. Tým se může stát flexibilnějším, přizpůsobivějším a schopnějším plnit požadavky týkající se zvyšování výkonu;
- **lepší využití zařízení a systémů** – mnoho společností investuje podstatnou část peněz do technologií, které mohou být ve společnosti využívány. Již méně společností investuje čas a další prostředky do zaškolení zaměstnanců pro práci s těmito technologiemi, a tak investice do technologií se stanou zbytečností;
- **zvýšení výkonu** – vzdělávání může přinést návratnosti spotřebovaných zdrojů právě díky zvýšení edukace zaměstnanců. Oblasti, které díky zvýšenému vzdělání mohou dojít ke zlepšení jsou výrobní procesy, administrativní procedury, kvalita, bezpečnost a spokojenost zákazníka, ale i zaměstnance;
- **snížení fluktuace** – pracovníky většinou pozitivně ovlivní možnosti firmy na další vzdělávání. Takový přístup tak podniku přinese zlepšení jeho image a přitahuje tak zaměstnance a díky jejich vyšší úrovni vzdělání a kvalifikace zvyšuje pravděpodobnost jejich udržení ve firmě po delší dobu, než zvažovali;
- **zvýšení spokojenosti zákazníků** – zákazníci si často uvědomí svou potřebu vzdělávání zaměstnanců svého partnera jako první a nečiní jim problém v odchodu ke konkurenci, kde své požadavky na vzdělávání uspokojí a jeho potřeby se tak naplní.

Dle Šikýře (2016) pravidelné vzdělávání zaměstnanců hraje klíčovou roli v jejich profesním a kariérním rozvoji. Zaměstnavatel tím investuje do svých pracovníků a zároveň naplňuje plánované obsazení pracovních pozic interními talenty, což podporuje perspektivní růst kariéry ve společnosti.

Cílové skupiny ve firemním vzdělávání

„Cílovou skupinou ve vzdělávání rozumíme takovou skupinu pracovníků, pro které je vzdělávací projekt určen. Pracovník ve většině případů bude patřit do několika cílových skupin, jeho vzdělávací potřeby musí naplnit různé požadavky.“ (Palán, 2002, s. 32)

Langer (2016) zmiňuje, že pouze díky řádnému prozkoumání účastníku vzdělávání je možné sestavit efektivní vzdělávací program. Díky rozdělení cílových skupin a přesných charakteristik, lze rozhodnout, čemu konkrétně se účastníci vzdělávací akce mají naučit a jaké formy, metody, techniky a pomůcky při výuce budou nejpříznivější. Autor dále zmiňuje potřebnost zjištění složení skupiny, která bude vzdělávání podstupovat. Důležité je zjistit hlavně její věkové rozpětí, nejvyšší dosažené vzdělání jednotlivců a v některých případech i pohlaví osob. Základním pravidlem je rozlišovat funkční postavení pracovníků. Vzdělávání probíhá odlišně při vzdělávání homogenní skupiny (tj. stejné pracovní zařazení) či při vzdělávání heterogenní skupiny (tj. odlišné pracovní zařazení). Dále je podstatné znát velikost skupiny pro dostatečné přípravy všech žádoucích materiálů a také pro zvolení nejvhodnější vzdělávací metody. Důležitou roli hraje motivace účastníků vzdělávání. Může se jednat o vnitřní motivaci nebo vnější. Vnitřní motivace vychází přímo z účastníka. Vnější motivace může být účastníkovi vštěpována např. firmou, která požaduje účast na vzdělávání. Účastník je tedy ke vzdělávání donucen pod tlakem a jedná se o povinnost, kterou musí vykonat. Autor apeluje na zjištění očekávání účastníků vzdělávacího procesu, díky čemuž může být následně program proveden. Důležité je, aby si organizátoři akce vždy zjistili, zda se účastníci již dříve s daným tématem vzdělávacího programu dříve nesetkali, aby informace byli pro účastníky nové a obohacující.

Vzdělávání nových pracovníků

Podle Koubka (2003) je klíčové, aby vstupní vzdělávání nového zaměstnance bylo především individuální. Každý nový pracovník potřebuje projít procesem adaptace na nové pracovní prostředí. Na začátku svého působení v novém pracovišti nemusí zaměstnanec vykazovat stoprocentní výkon, i když byl, jakkoliv zkušený. Pro vykazování maximálního výkonu je podstatné, aby si zaměstnanec postupně zvykl na nové pracovní podmínky, vybavení a překonal nováčkovský stres. Klíčovým aspektem tohoto vzdělávání je urychlený průběh, který umožní novému zaměstnanci co nejdříve začít pracovat za využití svého plného potenciálu a kapacity.

Dále autor Koubka (2003) definuje klíčové cíle vzdělávacích aktivit pro nové zaměstnance. Pracovník by měl především plně rozumět všem aspektům své práce a být schopen úspěšně zvládat všechny s ní spojené úkoly. Současně by se měl rychle a bezproblémově začlenit do firemního prostředí, vytvořit si místo v pracovním kolektivu a získat důvěru v kvalitu své práce. Zásadní je, aby tento proces probíhal co nejrychleji a bez komplikací.

Koubek (2003) dále uvádí, že klíčový je postup při vzdělávání nového zaměstnance. Vzdělávací aktivity by měly být zahájeny první den zaměstnancova nástupu do práce a obvykle zahrnují půl až celodenní instruktáž. Prvním krokem je informování nového zaměstnance vedoucím pracovníkem o firmě, jejich produktech a podobně. Vedoucí je pověřen zajištěním toho, aby nový zaměstnanec byl seznámen se všemi svými povinnostmi a pracovními podmínkami, včetně seznámení s předpisy týkající se ochrany a bezpečnosti práce. Dalším krokem je prohlídka pracoviště, včetně ukázky umístění pracovních prostor, šaten, toalet, jídelny a dalších důležitých míst. Nakonec je nový zaměstnanec zaveden na své pracoviště a je pověřen prvními úkoly. Často se doporučuje, aby zkušený zaměstnanec převzal roli instruktora a poskytl potřebnou pomoc novému zaměstnanci.

Foot a Hook (2002) uvádějí, že potřebu vzdělání mají všichni zaměstnanci, avšak existují skupiny, kteří tuto potřeby mají více specifické. Mezi tyto skupiny řadí například nové zaměstnance společností, kteří potřebují být informováni o nových faktech týkajících se společností. Autoři představili tréninkový program, který obsahuje vše, co by zaměstnanec měl znát.

- Tento tréninkový program obsahuje tyto základní body: orientace v budově, ve které se bude zaměstnanec pohybovat (požární východy, toalety, umývárny, místo výkonu práce, jídelna, ošetrovna atd.);
- jména a pozice zaměstnanců, a to hlavně nadřízených osob, se kterými zaměstnanec bude pracovat a komunikovat;
- pravidla bezpečnosti práce;
- procedury ohledně stížností podniku;
- postupy při nemocenské;
- informace k zaměstnaneckým výhodám;
- zacházení se systémem pro příchod a odchod do práce.

Jedná se pouze o výčet nejzákladnějších bodů tréninkového programu pro nové zaměstnance. V případě, že by zaměstnanci tyto informace nezískali co nejdříve po nástupu, mohlo by to vést i k urychlenému skončení pracovního poměru ze strany zaměstnance. Došlo by tak k plýtvání se zdroji podniku. Podle autorů Foota a Hooka (2002) je pro nové zaměstnance klíčový adaptivní trénink, který jim pomáhá efektivně se přizpůsobit nové práci a stát se produktivními. Tabulka adaptačního procesu je přiložena v Příloze 1. Takový trénink se zahajuje již prvním dnem při nástupu do zaměstnání.

Podle autorů Foota a Hooka (2002) je nezbytné, aby nový zaměstnanci měli přehled o svých kolezích, seznámili se s povahou své práce a získali vhled do firemní kultury. V případě, že nelze provést veškerý výcvik během prvního pracovního dne, může společnost nabízet skupinové adaptační kurzy. Tyto kurzy mohou probíhat například jen jednou měsíčně, ale pouze za předpokladu, že zaměstnanci již získali základní informace, jako jsou bezpečnostní pravidla. Tyto informace mohou být zaměstnancům zpřístupňovány písemnou nebo ústní formou, vždy tento zdroj, ale musí být jasně označen a zaměstnanec na něho musí být odkázán. Rovněž je klíčové se vyhýbat přílišnému zahlcování informacemi, aby zaměstnanec nebyl přetížen a mohl si důležité informace lépe zapamatovat.

2.1.3 Motivace ke vzdělávání

„Motivace je obecně důležitým předpokladem učení. Jsou-li lidé k učení motivováni, tj. cítí jeho význam a potřebu, učí se rychleji. Schopnosti, které získávají, jsou zpravidla i trvalejší.“ (Urban, 2017, s. 106)

Armstrong (2015) rozlišuje motivaci na dvě teorie. Jedná se o teorii očekávání a teorii cíle. Dle autora teorie očekávání pohání jedince tím, že jeho jednání je formováno přesvědčením, že dosáhne toho, co považuje za žádoucí. Motivace jedince se výrazně zvyšuje, když má jasné povědomí o tom, jaké výsledky může očekávat ze vzdělávání. Stanovení konkrétních cílů a soustředění se na ně, spolu s konstruktivní zpětnou vazbou ohledně dosažených výsledků ve vzdělávání, posiluje motivaci k učení jedince.

Urban (2017) zdůrazňuje důležitost představení vzdělávací akce zaměstnancům před jejím zahájením. Klíčové je účastníkům vysvětlit povahu této akce, její význam a přínosy pro jednotlivce, ale i celou organizaci. Motivací pro účastníky může být možnost osobně přispívat k obsahu a metodám vzdělávací akce nebo se podílet na stanovení vhodného časového rámce. V rámci tréninku je důležité umožnit zaměstnancům praktické vyzkoušení nové získaných dovedností a znalostí formou zábavy (např. formou případových studií). Tyto modelové situace umožňují pracovníkům efektivně a kreativně aplikovat své znalosti. V rámci tréninku lze také simulovat reálně pracovní situace a řešit je prostřednictvím různých rolí.

Autor Urban (2017) dále doplňuje, že ověřování znalostí získaných v rámci vzdělávání by se mělo avizovat zaměstnancům předem. Pokud absolvent bude počítat s ověřováním znalostí na konci kurzu, jeho motivace značně vzroste. Ke zvýšení motivace může pomoci také požadavek nadřízeného, který po absolventovi vzdělávacího kurzu bude požadovat shrnutí poznatků získaných na kurzu například svým kolegům, případně ve formě textu, který se píše pro zveřejnění. Další formou motivace, může být finanční motivace „například promítnutí určitých schopností do základního platu zaměstnance, nebo naopak dohoda o úhradě nákladů na vzdělávání, nedosáhne-li stanovených výsledků školení, například požadované úrovně jazykových znalostí.“ (Urban, 2017, s. 108).

Vročková et al. (2015) uvádějí, že je pro vzdělavatele klíčové rozpoznat různé typy angažovanosti dospělých jedinců, se kterými se mohou setkat při provádění aktivit. Podle téhož zdroje lze identifikovat tři typy zaměstnanců podle jejich angažovanosti ve vzdělávání.

První typ je zaměstnanec, který si je vědom svého potenciálu aktivně usiluje o jeho rozvoj, je pro zaměstnavatele přínosem, protože sám hledá příležitosti k osobnímu růstu v rámci organizace. Druhý typ zaměstnance je ten, který se účastní rozvojového programu v organizaci, aktivně pracuje v souladu s nastaveným programem a plně se s ním ztotožňuje, chápe jeho podstatu a provádí kroky podle něj. Třetím typem je zaměstnanec, který je motivován

k vlastnímu rozvoji, aktivně usiluje o účast v rozvojovém programu organizace a pocítuje odpovědnost za svůj vlastní růst.

Model motivace zaměstnanců W. H. Kilpatricka

Pedagog W. H. Kilpatrick (1871-1965), žák významného reformního amerického filozofa Johna Deweye (1859-1952), se zabýval motivací ve vzdělávání. Dewey je znám jako jeden ze zakladatelů filozofického pragmatismu, jehož vliv sahal nejen do Spojených států amerických, ale i do celého světa. Jeho myšlenky o praktickém využití a aktivním experimentování se promítali do různých oborů, včetně pedagogiky (Sutinen ,2013, s. 1040-1053).

W. H. Kilpatrick je známý svojí esejí z roku 1918 „Project Method“ a je považován za průkopníka projektové metody výuky. Byl zastáncem výuky na praktických příkladech a zkušenostmi. Kilpatrickova teorie projektové metody spočívá ve dvou hlavních principech. První princip zdůrazňuje potřebu, aby žák stanovil cíl projektu a byl si jej vědom, což mu pomáhá ho úspěšně realizovat. Druhým principem je potřeba, aby žák měl motivaci směřovat k tomuto cíli prostřednictvím plánování svých aktivit a jednání v souladu s plánem projektu. Tato teorie posloužila jako základ pro vytvoření modelu motivace ve vzdělávání a rozvoji, který lze aplikovat nejen ve vzdělávacím procesu, ale i při rozvoji dospělých jedinců. (Sutinen, 2013, s. 1040-1053). Podle autora Rosse (2019) se Kilpatrickův model motivace vzdělávání dělí na tři stupně. Tyto stupně popisují vzdělávání před, během, ale i po vzdělávacím procesu.

- fáze první – nejdůležitější. Tato fáze zahrnuje koncept toho, jak bude jednotlivec vzdělávací proces vnímat. Dále je podstatné stanovit cíle vzdělávacího procesu a přizpůsobit metody a nástroje vzdělávání tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů;
- fáze druhá – tato fáze dle autora zahrnuje proces volby metod a nástrojů lektora činnosti, které budou udržovat motivaci vzdělávaného jedince k učení. Tyto metody by měli reflektovat činnosti, které jsou běžné v jeho pracovním prostředí a s nimiž je již dobře obeznámen;
- fáze třetí – následuje po dokončení vzdělávací činnosti. Zaměřuje se na vyhodnocení splněných cílů vzdělávání a získání zpětné vazby od účastníků vzdělávání. Pokud dojde k dosažení cílů, účastník bude motivován k praktickému uplatnění svých nových znalostí a také k dalšímu zapojení do budoucích vzdělávacích aktivit.

2.2 Proces vzdělávání a rozvoje

Koubek popisuje systematické vzdělávání zaměstnanců jako klíčové pro jejich profesní a kariérní rozvoj. Zaměstnavatel tím investuje do svých pracovníků a současně plní plánované obsazení pracovních pozic interními talentovanými jednotlivci což posiluje perspektivní růst kariéry ve společnosti.

Obrázek 1 Cyklus systematického vzdělávání



Zdroj: Šikýř (2016)

Tento cyklus popisuje obrázek číslo 1 uvedený výše.

Identifikace potřeb vzdělávání

Tento proces začíná identifikací potřeby vzdělávání. Dochází ke shromáždění informací o aktuálním stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků. Jejich výkonnosti mezi jednotlivci, ale i v týmu či celém podniku a následném porovnání s požadovanou úrovní. Tento proces se uskutečňuje ve třech krocích. Bartoňková (2010, s. 118) dokonce považuje tento krok za „nejkritičtější a nejdůležitější fázi projektování vzdělávacích aktivit“ a tvrdí, že „chyba provedená v analýze vzdělávacích potřeb se neodvratně projeví i ve všech dalších krocích“.

Vodák (2011) tento proces rozděluje na tři základní kroky:

- První krok obsahuje analýzu cílů podniku. Aby vzdělávání bylo prospěšné, je důležité sledovat celou strategii a cíle podniku. Všichni zaměstnanci musí být seznámeni se strategií podniku a jejími cíli. Následně tuto strategii musí přijmout za vlastní a souhlasit s ní;
- Krok číslo dva slouží k analýze znalostí, schopností a dovedností pracovníků. Tyto údaje získávají zaměstnanci z popisu, specifikace a kvalifikačních charakteristik jednotlivých pracovních míst. Tyto údaje se dále porovnávají se skutečným stavem kompetencí pracovníků. Dále se zjišťuje styl vedení manažerů na všech úrovních, kultura pracovních vztahů apod. Následně dochází ke specifikaci informací o potenciální potřebě vzdělávání;
- Poslední krok se zaměřuje na analýzu osob. Dochází k porovnávání kvalifikace a kompetence pracovníků s požadavky společnosti. Tyto údaje společnost získává ze záznamů o hodnocení pracovníka, jeho vzdělávání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů apod.

Plánování vzdělávání

Další krok pro identifikaci potřeby vzdělávání je vytvoření plánu vzdělávání. Šikýř (2016) zmiňuje, že tento plán specifikuje cíle, obsah a cílovou skupinu zaměstnanců na základě této identifikace. Součástí plánu je rozhodnutí o místě konání (pracoviště nebo mimo něj), zajištění interními nebo externími zdroji, termínu (v pracovní době nebo mimo ni), technickém a materiálním vybavení, metodách vzdělávání, vyhodnocení výsledků a finančních nákladech.

Realizace vzdělávání

Ve fázi realizace se nachází podnik, pokud dojde k zodpovězení všech podstatných otázek, je definován obsah vzdělávání, jsou vybrané metody vzdělávání, dojde k vyhrazení místa pro vzdělávání a v neposlední řadě je zajištěno vybavení a stanoven finální rozpočet. Samotnou realizaci vzdělávání popisuje Horník (2007), který tuto fázi rozdělil do tří po sobě jdoucích kroků:

- příprava;
- realizace;
- transfer.

Prvním krokem Horník (2007) popisuje **přípravu**, která zahrnuje profesní přípravu školitele a jeho přípravu na konkrétní vzdělávací akci, ať už se jedná o standardní kurzy nebo zakázková řešení s vyššími nároky na lektora. Tento kurz zahrnuje i organizaci celého vzdělávacího programu, včetně přípravy prostor, materiálů, technického vybavení, odeslání pozvánek účastníkům a případně zajištění stravování nebo ubytování. Možné je také zapojení samotných účastníků do přípravy, například samostudiem před akcí nebo vyplněním dotazníku ohledně očekávání a současné úrovně znalostí.

Druhým krokem je dle autora samotná **realizace**, kde význam silně závisí na kvalitě předchozí přípravy. Kvalitní příprava vzdělávacího programu předurčuje hladký průběh realizace. Pokud je příprava precizní, lektor přebírá iniciativu při představování plánovaného programu účastníkům a motivaci k aktivní spolupráci. Jeho úkolem je sledovat pozornost účastníků, případně upravit tempo nebo střídat aktivity. Lektor rovněž formuje a udržuje atmosféru podporující spolupráci a učení. Následně musí být schopen spontánně řešit případné neočekávané situace.

Třetím krokem při realizaci vzdělávání je **nastavení následných aktivit a kroků**. Dle Horníka (2007) význam spočívá v tom, že vzdělávací program by neměl skončit okamžitě po vyčerpání časové dotace. Aby účastníci udrželi získané znalosti a dovednosti a mohli je efektivně uplatnit v praxi, je klíčové plánovat další aktivity navazující na samotný program. Jednou z těchto aktivit může být vytvoření akčního plánu, kde účastníci vyberou oblasti, ve kterých se chtějí dále rozvíjet. Další možností jsou úkoly, které jim pomohou osvěžit nové nabyté znalosti, schopnosti a dovednosti. Podle Armstronga (2015) je nezbytné pravidelně sledovat vzdělávací kurzy, aby se zajistilo dodržení plánů a rozpočtu. Po jejich ukončení je rovněž klíčové provést důkladné vyhodnocení, což nám umožní posoudit, do jaké míry byly dosaženy požadované výsledky.

Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Dle Armstronga et al. (2015, s. 367) je primárním cílem hodnocení efektivity vzdělávání tedy „je určit, do jaké míry vzdělávací aktivita splnila svůj účel“. Existuje několik způsobů, kterými se dá vyhodnotit úspěšnost vzdělávacího programu a s ním spojenými aktivitami. Bartoňková (2010, s. 186) uvádí, že nejčastěji používaným programem k vyhodnocení v souvislosti s podnikovým vzděláváním je dle mnoha dalších autorů Kirkpatrickův model (viz obrázek 2).

Obrázek 2 Jednotlivé fáze Kirkpatrickova čtyř-úrovňového modelu

Fáze	Čím se zabývá	Jak se zkoumá
Reakce	Jaká je odezva školeného na vzdělávací proces a čím je názor zapříčiněn.	Dotazník, interview
Vědomosti	Zda a případně jak se pracovníci zlepšili ve svých dovednostech a znalostech.	kontrolní skupina, paper-and-pencil test,
Chování	Vysledovat vývoj úrovně znalostí a dovedností v čase.	Interview s nadřizenými a podřízenými, dotazníky, pozorování ex ante a ex post
Výsledky	Jaký je měřitelný výsledek školení na fungování zkoumané organizace.	Měření a porovnání jevů před a po školení, dotazník, kontrolní skupina

Zdroj: D. Kirkpatrick, J. Kirkpatrick (2006)

Belcourt & Wright (1998, s. 183) popisují, že daný model vyhodnocuje přínos vzdělávacích aktivit ve čtyřech základních oblastech:

- **Reakce** – podle Bartoňkové (2010, s. 186) je vyhodnocení efektivity vzdělávacího programu volbou reakce jednou z nejpoužívanějších metod. Toto hodnocení poskytuje okamžitou zpětnou vazbu na kurz, jeho organizaci, obsah a průběh. Často se provádí prostřednictvím dotazníku nebo ankety. Klíčové je, aby si účastníci uvědomili důležitost této zpětné vazby a zajistili kvalitní a pečlivé zpracování průzkumu;
- **Učení** – Armstrong et al. (2015, s. 368) popisuje tuto oblast jako zkoumání účastníků a jejich získaných dovedností a znalostí v porovnání s formulovanými cíli kurzu. Nejčastěji se toto hodnocení provádí pomocí testů, které se vykonají před začátkem a následně po skončení akce;
- **Chování** – podle Armstronga et al. (2015, s. 368) je hodnocení chování směřováno k požadované změně na pracovišti. Autoři dále popisují vliv získaných znalostí a dovedností na pracovní výkon jedince. Toto hodnocení by mělo správně proběhnout před, ale i po vzdělávací akci, aby se výsledky mohli následně porovnat. Často zde dochází k využívání metody 360, dotazníku, zpětné vazby, přímé pozorování, sebehodnocení apod.;
- **Výsledky** – jedná se o poměrně složitou záležitost, kdy dochází k měření přidané hodnoty vzdělávací akce v kontextu celkového výkonu.

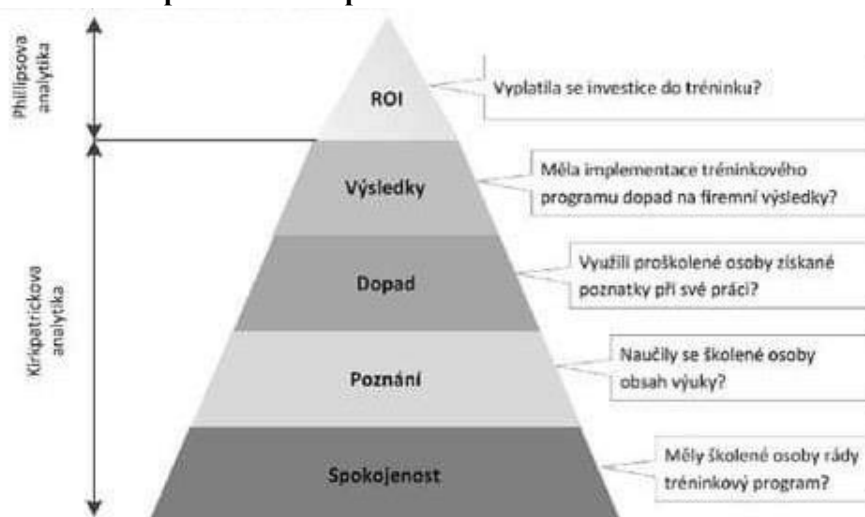
Vodák a Kucharčíková (2011, s. 126) považují vzdělávání za komplexní a složitou problematiku. Při vyhodnocování vzdělávacích aktivit se lze setkat s různými výzvami, mezi které autoři řadí shromažďování potřebných informací, nesoulady v čase mezi vzděláním a jeho dopadem, obtížnost měřitelnosti těchto dopadů a mnoho dalších. Přesto autoři považují za nezbytné toto hodnocení provádět, jelikož přispívá ke zlepšení vzdělávání ve firmě, podporuje sebereflexi organizátorů vzdělávacího programu, zapojuje účastníky do diskuze a dalších aktivit a v neposlední řadě zdůrazňuje důležitost lidských zdrojů.

Podle Armstronga et al. (2015, s. 369) se používá ukazatel návratnosti investic v rámci úspěšnosti výsledků vzdělávacího programu. ROI je využívána zkratka pro anglický popis *Return on investment*. Jedná se o jeden ze způsobů, jak se dá vyhodnotit efektivita vzdělávání. Tento ukazatel se počítá následovně (Armstrong, 2015, s. 369):

$$ROI = \frac{\text{Přínosy ze vzdělání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání(Kč)}}{\text{Náklady na vzdělání (Kč)}} \times 100$$

Phillips (2002) jako hlavní důvod pro implementaci tohoto alternativního modelu uvádí zjištění odpovědi na otázku, kterou původní Kirkpatrickův model řešil. Tato otázka zní: „*Vyplatí se investice zdrojů do vzdělávacího procesu z ekonomického hlediska?*“. Tento model se dle autora zaměřuje především na poměr mezi náklady a kvalitou školicího programu. I přes pozitivní hodnocení kvality a přínosů tréninkového programu ve čtvrté fázi může hodnotitel ve fázi páté dospět k závěru, že náklady nejsou v souladu s reálnými přínosy a program je tedy neekonomický.

Obrázek 3 Kirkpatricko/Phillipsův model



Zdroj: NZLEAD (2013)

Phillipsovo pojetí modelu se soustředí na úzkou provázanost s potřebami komerčního sektoru. Tento model znázorňuje obrázek 3 uvedený výše.

2.3 Metody vzdělávání a rozvoje

Pro úspěšné vzdělávání dospělých je nutné zvolit správnou volbu vzdělávání. Metod stále přibývá, a tak je podstatné, aby personalista nebo vedoucí zaměstnanec vybral ze široké škály možností tu nejlepší pro svoji společnost. Zvolit ideální metodu případně kombinaci metod, která bude odpovídat stanoveným cílům organizace.

Langer (2016, s. 146-149) naznačuje možné rozdělení těchto forem do několika možných skupin dle:

- **Doby trvání** – jednorázové nebo opakované, krátkodobé (trvajících několik dnů, maximálně však týdnů) nebo dlouhodobé (trvajících déle než měsíc);
- **Počtu zúčastněných** – hromadné (účastní se více než 20 účastníků), skupinové (jedná se o skupinu ideálně do 12 osob, maximální počet je stanoven na 20 účastníků), individuální (vzdělávání probíhá jen a pouze mezi lektorem a účastníkem);
- **Prostředí výuky** – vzdělávání probíhá na pracovišti nebo mimo něj, v místnosti, venku či dokonce ve virtuálním prostředí.

Langer (2016, s. 146) uvádí rozdíly v různorodosti v návaznosti na přímou interakci v prezenční formě nebo naopak ve vzdělávání v online prostředí v distanční nebo kombinované formě vzdělávání. Dále autor zmiňuje sebevzdělávání, které tkví hlavně ve vlastní vůli a iniciativě osobnosti.

Metody vzdělávání na pracovišti

Koubek (2015, s. 265-274) popisuje základní dělení metod dle jejich místa působení na dvě základní a největší skupiny. Jedná se o metody využívané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a metody využívané ke vzdělávání mimo pracoviště. S metodou první skupiny (*on the job*) je spojováno provádění obvyklých pracovních úkolů, které jsou zacílené na konkrétní pracovní místo.

Mezi tyto metody nejčastěji patří:

- **Koučink** – dle Sita Johna Whitmora (2019, s. 24) je koučování nástroj k uvolňování lidského potenciálu. Jako jeden ze zakladatelů a průkopníků této metody, považuje koučování jako nástroj pro uvolňování lidského potenciálu. Doplnuje, že cílem koučování by mělo být posilování víry koučovaného v sebe sama;
- **Mentoring** – Armstrong a Taylor (2020, s. 406) vysvětlují, že tato metoda spočívá v poskytování vedení, pragmatických rad a trvalé podpory, prostřednictvím speciálně vybraných a vyškolených jednotlivců neboli mentorů, kteří přidělené osobě (menteemu) či skupině osob pomáhají k učení a rozvíjení se;
- **Counselling** – tuto relativně novou metodu popisuje Koubek (2015, s. 268), jako vzájemné konzultování a oboustranné ovlivňování, které díky zpětné vazbě překonává jednosměrnost mezi vzdělavatelem a vzdělaným. Podle Langer (2016, s. 189) se tato metoda stává nejefektivnější v případě, kdy vzdělávání probíhá neformální cestou a pracovník si svého konzultanta může sám zvolit;
- **Instruktaž při výkonu práce** – dle Šikýře (2016, s. 142) školitel, kterým bývá znalý, zaměstnanec společnosti zaškoluje a předvádí výkon určité práce. Zaměstnanec si tak snadněji a rychleji osvojil znalosti a dovednosti díky pouhému pozorování či napodobování;
- **Asistování** – autoři Váchal a Vozovka (2013, s. 317) popisují tuto metodu jako proces, kdy je zkušenému pracovníkovi přiřazen pracovní proškolený, který se díky zapojování dostává do zaučení pracovních postupů. Jeho samostatnost se díky této metodě stále zvyšuje, až do bodu, kdy získá takové zkušenosti, že je při výkonu práce plně soběstačný;
- **Pověření úkolem** – Langer (2016, s. 189) tuto metodu označuje za rozvinutí závěrečné metody asistování, dochází k situaci, kdy je pracovník pověřen úkolem, při kterém je monitorován a následně je jeho aktivita vyhodnocena;
- **Pracovní porady** – Koubek (2015, s. 269) popisuje jako nástroj, díky kterému se zaměstnanci mohou informovat o problémech, ale také faktech daného pracoviště a dění, které v organizaci a dalších jejích oblastech probíhá;
- **Rotace práce** – podle Šikýře (2016, s. 142) pracovník se díky této metodě učí díky odměňování pracovního místa, ale také jinými pracovními úkoly a podmínky si rozšiřuje kvalifikaci a flexibilitu.

Autor Šikýř (2016, s. 143) zmiňuje, že metoda pracovní porady je jediná výjimka, kdy se nejedná o individuální metodu vzdělávání, při které není vyžadován partnerský a individuální vztah mezi vzdělaným a vzdělavatelem. Metoda mentoringu je v této praxi podrobně rozebírána v následujících kapitolách.

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Dle Šikýře (2016, s. 143) je druhá skupina metod vzdělávání mimo pracoviště neboli *off the job* typická pro své skupinové využití mimo běžné pracoviště zaměstnance v organizaci nebo mimo ni. Tyto metody se využívají při rozvoji a doškolování současných zaměstnanců, ale také při školení zaměstnanců nových.

Mezi metody využívané ve skupině druhé patří:

- **Přednáška** – Vodák a spol. (2017, s. 113) popsal tuto metodu jako vhodnou pro využití při vzdělávání větších skupin, kdy je potřeba aby došlo k předání většímu množství informací snadno a rychle. Zaměstnanci si díky této metodě zdokonalují své vědomosti prostřednictvím školitele, který jim dané téma verbálně odprezentuje. Dle Šikýře (2014, s. 128) tato metoda má jednu z hlavních nevýhod, kterou je snížení motivace k osvojení dovedností a znalostí u zaměstnanců díky jednostrannému výkladu školitele;
- **Seminář** – Šikýř (2014, s. 128) zmiňuje, že tato forma zvyšuje motivaci zaměstnance k aktivnímu osvojení předaných znalostí a informací, jelikož je zaměstnanec spolu s ostatními účastníky semináře zapojen do výkladu formou diskuze. Dle Vodáka a spol. (2011, s. 113) tato metoda podporuje rozvoj myšlenek a účastníci získávají zpětnou vazbu hned. Koubek (2015, s. 270) vidí nevýhodu v organizační náročnosti a v nutnosti moderování;
- **Demonstrování** – Dle Koubka (2015, s. 270) se jedná o praktické a názorné vyučování. Autor zdůrazňuje praktické využívání znalostí, kdy se metoda orientuje převážně na dovednosti. Vzdělávání vždy probíhá v prostředí, kde si zaměstnanci nemohou způsobit závažnější škody. Jednou z hlavních nevýhod této metody dle autora může být rozdílnost podmínek na skutečném pracovišti oproti podmínkám určeným ke vzdělávání;
- **Případová studie** – Koubek (2015, s. 270) zmiňuje, že tato metoda rozvíjí analytické myšlení, podporuje týmovou spolupráci a schopnost nalézt adekvátní řešení. Vzdělavatel by dle autora měl k účastníkům i jejich navrhovaným řešením přistupovat s taktem. Při této metodě jsou na přípravu kladeny mimořádné požadavky.

Šikýř (2014, s. 128) označuje tuto metodu za velmi oblíbenou a rozšířenou při vzdělávání tvůrčích pracovníků, ale i manažerů. Při studii dochází zaměstnanci ke společnému hledání řešení reálného či modelového problému dle zadání;

- **Workshop** – Dle Koubka (2015, s. 271) by se praktické problémy měli řešit týmově. Problém může dle autora nastat v okamžiku, kdy účastníci postrádají znalosti potřebné k diagnostikování určitého problému. Vodák a spol. (2011, s. 115) označuje tuto metodu za populární, a to hlavně při vzdělávání skupin o maximální velikosti 15 účastníků. Při této metodě probíhá diskuze o konkrétních otázkách a reálných situacích, s nimiž se účastníci setkávají v pracovním prostředí. Hledají se možná řešení pro efektivní zvládnutí těchto výzev;
- **Brainstorming** – Zemanová (2017, s. 156) označuje tuto metodu za vhodnou při řešení problémů bez jednoznačné odpovědi. V krátkém čase se se pomocí skupinové práce realizuje volná diskuze, kdy dochází k většímu počtu možných řešení a nápadů. Dle Koubka (2015, s. 271) jsou si ve skupině všichni pracovníci rovni. Každý má nárok navrhnout různé způsoby řešení daného problému. Tyto návrhy a nápady se zapisují. Později se předloží a dochází k vybrání optimálního návrhu nebo ke kombinaci více návrhů;
- **Simulace** – Váchal a Vochozka (2013, s. 318) zmiňují, že zaměstnanci obdrží scénář k dané situaci a následně jsou vyzváni, aby v určitém čase udělali řadu různých rozhodnutí;

- **Hraní rolí** – dle Bartáka (2023, s. 183) obsahuje mnoho rolí od strukturovaných až po spontánní případy navržené účastníky;
- **Assessment centre** – Dle Bělohávka (2016, s. 146) slouží k posouzení kompetencí a k výběru pracovníka na odpovídající místo. Dále může doporučit návrh dalšího rozvoje a vzdělávání za využití simulovaných situací, rozhovorů a testů;
- **Outdoor training / learning** – Dle Šikýře (2014, s. 128) se jedná o sportovní a pohybové aktivity v přírodě. Zaměstnanci při této metodě využívají mnoha schopností, které následně rozvíjejí. Účastní se učí rozhodovat, plánovat, analyzovat, organizovat, realizovat, hodnotit, koordinovat, komunikovat, hodnotit apod. Tyto schopnosti následně uplatní při vykonávání své práce. Koubek (2015, s. 271) označuje tuto metodu jako vhodnou pro vzdělávání manažerů a k rozvoji jejich klíčových kompetencí. Dále slouží k posílení týmového ducha a prohloubení vztahů mezi kolegy. Účastníci bývají vyzváni k vystoupení ze své komfortní zóny. Autor tuto metodu označuje za velmi efektivní pro zlepšení manažerských dovedností s propojením sportu a her s přidanou hodnotou. Nevýhodu této metody Koubek vidí v zaměstnancích, kteří nemají zájem o sport či se bojí zesměšnění;
- **E-learning** – Armstrong a Taylor (2020, s. 410) popisují tuto metodu jako formální školení, které probíhá online formou školících kurzů či kratších výukových materiálů. Tato forma by však měla vzdělávání pouze doplňovat, nikoliv zcela nahrazovat.

Metoda e-learningu je v této práci podrobněji rozpracována a popsána pro účely využívání konkrétně ve společnosti Bershka Česká republika, s.r.o.

2.3.1 Mentoring

Mentorství, podle Whitmora (2019, s. 23), a jeho historie mají kořeny v řecké mytologii, konkrétně v příběhu o Odysseovi. Když Odysseus odjížděl do války s Trojany, požádal svého přítele Menta, neboli Mentora, aby pečoval o vzdělání jeho syna Télémecha. Takto byl nevědomě definován koncept mentorství. Petrášová (2014, s. 29) považuje mentoring za historicky známou formu učení, které se projevovала v různých vztazích, jako byl vztah Merlina a krále Artuše či Sokrata a Platona. Autoři zdůrazňují, že mentoři historicky nesli různá jména a pečovali o své učně, předávající znalosti a zkušenosti. Novodobý mentoring, označovaný i jako průvodce, rádce, trenér či kouč, zachovává podobný význam poskytování zkušeností a podpory v kariérním rozvoji.

Podle Medlíkové (2013, s. 13) má mentor za úkol pomoci svému menteemu porozumět procesům myšlení organizace a jejich vzájemným souvislostem. Zároveň mu má pomoci při začleňování do struktury společnosti. Autorka zdůrazňuje, že role mentora je považována za čestnou a vyžaduje vzdělání, zkušenosti a vzorové chování, kdy se klade důraz na morální hodnoty a vysoké standardy chování. ČAM (Česká asociace mentoringu, 2022) definuje mentora jako jednotlivce, který může být odborníkem ve svém oboru, ochotným sdílet své zkušenosti a dovednosti s cílem podporovat osobní a profesní rozvoj svého menteeho. Podle téhož zdroje kvalitní mentor vytváří bezpečné učící prostředí prostřednictvím naslouchání, předávání jak úspěchů, tak neúspěchů, a pomáhá mentovi nahlížet na problémy z různých perspektiv. (Asociace mentoringu, 2024)

Podle ČAM (2022) termín mentee označuje chráněnce nebo učně, který aktivně usiluje o svůj osobní a profesní rozvoj. Cipro (2015, s. 21) doplňuje, že mentee je často nový zaměstnanec ve stejné organizaci jako mentor, nebo se jedná o zaměstnance, který je povýšen a hledá od mentora odbornou a lidskou podporu. Autor dále zmiňuje ideální situaci, kdy mentee sdílí hodnoty, komunikační styl a přístup k řešení úkolů s mentorem, což mentorovi následně přináší obdiv, úctu a respekt ze strany svého chráněnce.

Petrášková et al. (2014, s. 31) konstatují, že mentor aktivně předává své vědomosti, zkušenosti a rady. Zároveň podporuje a formuje učně na základě své vlastní životní pouti. Toto partnerství vzniká na základě důvěry a respektu mezi jednotlivci mimo danou společnost, ale s podobným oborem či odvětvím. Autoři dále prezentují přínosy mentoringu pro učně, včetně získání cenných rad pro efektivní práci, rozvoje znalostí a dovedností, zdokonalení komunikačních schopností, získání odlišného pohledu a možnosti rozšíření sociální sítě. Mentoring též může poskytnout oporu při rozhodování o životní dráze v osobním i profesním kontextu.

Přínosy mentoringu pro mentora, jak uvádí Petrášková et al. (2014, s. 35), zahrnují:

- rozšíření dovedností lídra, což zahrnuje schopnost motivovat a poskytovat odvahu;
- zdokonalení komunikačních schopností, zejména v situacích, kdy učeň pochází z odlišného sociálního a kulturního prostředí;
- získání nových perspektiv, spolupráce s méně zkušeným jednotlivcem může přinést nové pohledy na různé situace;
- rozvoj profesního růstu, který může zahrnovat posílení pozice ve firmě, získání vyššího postu nebo přechod do vyššího nebo top managementu;
- osobní uspokojení z přispívání k růstu druhých, úspěch učně se stává odměnou pro mentora.

Typy mentoringu

Podle webu MentorCruise (2022) jsou hlavními typy mentoringu:

- **Formální** – tento způsob spojuje mentora a menteeho prostřednictvím jasných závazků a pravidel. Tyto závazky se zakládají na konkrétních cílech, které odpovídají základním hodnotám organizace. Měřitelné výsledky a předem dohodnutá setkání s časovým omezením jsou klíčové aspekty tohoto typu mentoringu;
- **Neformální** – tento typ mentoringu je typický pro existující přátelství, kde mentoři fungují jako skvělí posluchači. Oproti formálnímu mentoringu není nastaveno časové omezení pro setkání. Mentoři v tomto vztahu jsou ochotni poskytovat podporu na osobní úrovni, a mentee má volnost konverzovat na jakékoliv téma, včetně osobních příběhů. (Mentor cruise, 2024)

V rámci současných trendů, dle již zmiňovaného zdroje MentorCruise (2022) jsou dále uvedeny tyto typy mentoringu:

- **Distanční/virtuální** – poskytuje možnost vzdělávat talentovaného jednotlivce z libovolného místa, bez ohledu na okolnosti. Firmy využívají tuto možnost k efektivnímu rozšíření svých mentorských programů pomocí budování důvěry, empatického přístupu a kvalitní komunikace;
- **Založený na identitě** – při tomto typu dochází ke spojování mentora a menteeho. Oba musí pocházet ze stejného prostředí. Tento typ se rozvíjí až v posledních době, kdy si společnosti uvědomili, že zaměstnanci potřebují více prostředí, kde se mohou cítit dobře a mohou zde dostat prostor i určité společenské menšiny;
- **Založený na odbornosti** – při tomto typu mentor exceluje jako odborník v určité oblasti s hlubokými znalostmi, ale často nemá rozsáhlé zkušenosti ve specifické společnosti, kde aktuálně pracuje. Díky dlouholetým zkušenostem mohou mentoři menteeho motivovat a podporovat ve zdokonalování jejich dovedností, aby se také později stali odborníky v dané oblasti.

Čtyři typy mentoringu ve firmě podle autorů Petrášová et al. (2014, s. 98.99) jsou následující:

- **Rozvojový** – zaměřuje se na podporu učení a rozvoj menteeho a často tvoří nedílnou součást organizační struktury v soukromých, státních, ale i sociálních sektorech;
- **Zaučovací** – slouží k urychlení kariérního postupu menteeho a je často využíván v USA a Velké Británii;
- **Obrácený** – v tomto případě může mentor zastávat nižší pozici nebo být mladší než mentee. Princip spočívá ve sdílení a vzájemném učení se, což vede k objeovávání rozdílů ve zkušenostech, porozumění a přístupech obou stran;
- **Pro řídicí manažery** – fokusuje se na hodnocení silných a slabých stránek vedoucích pracovníků a na zlepšování jejich výkonnosti. Podporuje rozvoj vedení, strategického myšlení a pracovního stylu.

2.4 Moderní trendy vzdělávání a rozvoje

E-learning

Pedagogický slovník tento pojem definuje jako typ učení, při kterém je získání znalostí distribuováno a usnadňováno elektronickým zařízením. Zormanová (2017) řadí e-learning mezi procesy výuky, které zahrnují činnosti jako je tvorba kurzů, distribuce studijního materiálu, ale i komunikaci mezi studenty a lektory. Autorka dále zmiňuje, že využívání e-learningu probíhá ve všech formách vzdělávání, které je podporováno technologiemi. Řadí se mezi ně distanční a online vzdělávání, online učení a další technologiemi podporované výuky.

Průcha et al. (2009) doplňuje, že se tento typ vzdělávání nejčastěji využívá v distančních a kombinovaných formách studia na vysokých školách nebo v podnikovém vzdělávání.

Dle Hroníka (2007, s. 198) se e-learning může chápat jako doplněk ke vzdělávání zaměstnanců. Autor apeluje na jednu z hlavních výhod e-learningu, kterou je možnost distanční výuky, kdy je možné, aby se jednotlivec k výuce připojí v podstatě kdykoliv a kdekoliv. Tato výuka poskytuje i možnost soukromí, neboť každý ho používá samostatně. Proto si člověk může nastavit svoji vlastní rychlost pro vzdělávání a délku jednotlivých vzdělávacích bloků apod. Autor dále zmiňuje výhody, ale i nevýhody tohoto typu vzdělávání. Mezi výhody řadí možnosti apelovat na větší množství lidí naráz a možnost ověření jeho efektivity. Jako nevýhody zmiňuje autor hlavně nemožnost některých aktivit převést do e-learningové podoby, věk nebo kvalifikaci účastníků školení.

Palíšková et al. (2021, s. 195) popisuje jako jeden z primárních důvodů vysoké atraktivity digitálního vzdělávání mezi zaměstnavateli je poměrně vysoká vytíženost zaměstnanců. Díky nejnovějším zařízením (např. webkamera, telefony, tablety apod.) dochází k umožnění účasti při školení i fyzicky nepřítomným účastníkům. Unikátnost těchto informačních technologií tkví v jejich výjimečné flexibilitě, snadnosti používání a možnosti zapojení umělé inteligence.

Autoři Waight a Stewart (2005, s. 343-344) zmiňují ve svém článku sedm principů, na jejichž kombinaci by se měli zakládat úspěšné online vzdělávací kurzy. Mezi tyto principy patří:

- motivovat účastníka;
- brát v potaz individuální rozdíly účastníků;
- vyhnout se přetížení informacemi;
- probudit sociální interakci;
- zajistit aktivity spojené s praxí;
- vytvořit kontext se skutečným světem;
- podpořit sebereflexi účastníka.

Armstrong (2007) rozlišuje tři typy e-learningu:

- samostatný – dochází k samovzdělávání pomocí technologie;
- živý e-learning – dochází k propojení mezi vzdělávanou osobou a školitelem. Každý je na jiném místě, ale dochází k propojení pomocí technologií;
- kolektivní – využívá se komunikace mezi osobami přes chat nebo například na diskusních forech.

Využití měkkých dovedností

Pališková et al., 2021, s. 194) mezi měkké dovednosti řadí zejména rozvoj emoční inteligence, kam spadá hlavně empatie a asertivita. Dále zde zařazuje týmovou práci, komunikační dovednosti, schopnost vyjednávat, rozhodovat se pod tlakem, zvládání stresu, samostatnost atd. Všechny tyto měkké dovednosti mají velký vliv na budování firemní kultury a stylu řízení podniku, což má následně také vliv na celkový podnikový výkon. Chatteraj & Shabnam (2015) zmiňují, že se měkké dovednosti vztahují na osobnost, vlastnosti a osobní chování jedince. Tyto dovednosti označují za potřebné k plnému rozvoji zaměstnance. V současnosti jedinci nestačí pouze tvrdé dovednosti (neboli dovednosti profesní), ale jsou nadměru důležité i dovednosti měkké, které se stávají nezbytnou součástí rozvoje jedince.

M-learning

Vzdělávání tohoto typu by mělo zaujmout hlavně mladší publikum lidí, které už nebaví vzdělávání klasickými metodami. Vzdělávání pomocí mobilních telefonů, by mohlo motivovat aspoň toto skupinu lidí ke studiu. Dle Langer (2016) je tato metoda vzdělávání netradiční. Její značnou výhodou je jednoduchá dostupnost a rychlost vzdělávání v zábavné formě. Písmeno „m“ znamená mobilní, tedy při této metodě dochází ke vzdělávání díky využití mobilních technologií, které jsou díky rozvoji informačních a komunikačních technologií v současné době stále více populární. Ke vzdělávání tohoto typu stačí připojení k internetu a smartphone (neboli „chytrý telefon“). Vzdělávání tak může probíhat v podstatě kdykoliv a kdekoliv. Vzdělávání probíhá vždy přes webový prohlížeč či případně využitím určitých mobilních aplikací.

Interaktivní metody vzdělávání

Langer (2016) do interaktivních metod zahrnuje testy, které většinou slouží jako metoda hodnocení, ale mohou sloužit i v případě vzdělávání. Tyto testy mohou nabývat různých forem, od opakovacích testů, které se často objevují na konci probírané kapitoly s cílem ověřit, zda účastníci kurzu disponují dostatečnými znalostmi pro pokračování, až po procvičovací testy. Slouží k prohlubování znalostí, které účastníci již získali v průběhu. V případě, kdy chce lektor zapojit účastníky do vzdělávání, může využít metod zábavného testu nebo kvízu. Takové strategie napomáhá ve vytváření pozitivní atmosféry a usnadňuje účastníkům překonat náročnost vzdělávacího kurzu. Zábavné testy jsou vhodné i v situacích, kdy účastníci nejsou plně soustředěni nebo pociťují únavu. Distribuce těchto testů hned v začátku vzdělávací akce, může účastníky motivovat k intenzivnějšímu zapojení do vzdělávání. Hlavní výhodou této vzdělávací metody je, že lze rychle zadávat, vyhodnocovat a opakovat. Autor Langer (2016) jako hlavní nevýhodu tohoto testování zmiňuje, že odpovídající na testy své odpovědi mohou lehce na tipovat. Proto, aby testování mělo význam je podstatné, aby byl test právně sestaven. Tyto testy nesmí být příliš dlouhé a musí obsahovat jasně formulované otázky, kdy účastníci budou přesně vědět, na co jsou tázáni. Otázky mohou být všech typů, od uzavřených k otevřeným, ale klidně mohou být i kombinované. Mohou být provedené v tištěné, ale i online podobě a mohou obsahovat jednu nebo více správných odpovědí.

Webinář

Tento název dle webové stránky Videolektor (2019) vznikl spojením slov „web“ a „seminář“. Jedná se o metodu, kdy se omezený počet jednotlivců prostřednictvím informační a komunikační technologie účastní školení, přednášek nebo prezentací ve virtuální třídě za pomoci audiovizuální techniky, mikrofonu nebo chatu. Ke komunikaci mezi posluchačem a lektorem může docházet oboustranně. Velkou výhodou je možnost připojení posluchače odkudkoli s přístupem k internetu. Součástí procesu bývá záznam videa.

2.5 Metodika práce

Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza průběhu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Bershka Česká republika, s.r.o. s uvedením návrhu na její zlepšení. Díky těmto doporučením by ve společnosti mělo dojít ke zlepšení vzdělávacího procesu zaměstnanců. Tento proces je nedílnou součástí společnosti.

Prvním krokem při vzniku práce bylo shromáždění potřebných materiálů a zdrojů k napsání této práce. Pro sepsání této bakalářské práce bylo využito mnoho internetových a odborných literárních zdrojů. Podstatná část informací pro vznik práce pochází ze řízeného rozhovoru s manažerkou jedné z pražských poboček společnosti, která poskytla interní informace o společnosti a jejím vzdělávacím procesu v České republice. Práce se zabývala vzdělávacím procesem, který funguje v České republice. V zahraničí, kde má společnost další pobočky je vzdělávací proces uzpůsoben tamním podmínkám. Tento proces však v práci popsán není.

Teoreticky – metodologická část byla založena převážně na rešerši odborné literatury a stala se východiskem pro následující analytickou část. Tato část práce popisovala vzdělávání pracovníků a jeho cíle či podmínky pro efektivní vzdělávání. Dále se zaměřovala na vzdělávání formou mentorinku. V neposlední řadě se zaměřila na trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, a to převážně na metodu e-learningu.

V analytické části byla zpočátku charakterizována vybraná společnost, její historie a organizační struktura. Následovala deskripce současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Nejvíce prostoru bylo věnováno metodě mentorinku a samotné funkci mentorů společnosti. V této části práce se také podrobněji představila interní aplikace Inet, která byla pro společnost vytvořena, a kde dochází k určité formě vzdělávání, kterou firma začíná využívat a testovat.

K dosažení stanovených cílů práce byla využita kombinace několika výzkumných metod. Pro vyhodnocení výsledků systému vzdělávání ve společnosti byla využita metoda SWOT analýzy. Došlo k porovnání silných a slabých stránek podniku. Dále došlo k rozebrání možných příležitostí a hrozeb, které se podniku mohou naskytnout. V práci byla využita analýza interních materiálů společnosti s materiály, které jsou volně přístupné veřejnosti. Společnost využívá svých vlastních materiálů ve formě brožur, které mají zaměstnanci na prodejnách k dispozici a také se jim zasílají v elektronické podobě. Stěžejní metodou bylo dotazníkové šetření (kvantitativní výzkum), které proběhlo online formou a bylo doplněno a polostrukturované rozhovory (kvalitativní výzkum) s vedoucími zaměstnanci, kteří umožnili nahlédnout do systému vzdělávání ve společnosti podrobněji.

Kvantitativní výzkum ve formě dotazníkového šetření byl zpracován tak, aby obsahoval převážně uzavřené a jednoznačné otázky. V dotazníku se, ale vyskytovalo i několik otevřených otázek, kde se zaměstnanci mohli rozepsat více o jejich preferencích ve vzdělání, které by ve společnosti upřednostnili. Dotazník se zaměřoval z velké části na vzdělávání formou mentoringu, kterou společnost preferuje a snaží se ji ve společnosti provozovat. Dotazník byl zaslán do dvou poboček v Praze, které společnost provozuje. Anonymní dotazníkové šetření proběhlo ve dvou pobočkách společnosti od 20. 12. 2023 do 2. 1. 2024. Celkově byl dotazník rozeslán 50 zaměstnancům společnosti Bershka. I přesto, že dotazník byl odeslán v období vánoční svátku, byl vyplněn celkem 42 zaměstnanci. Návratnost tedy činila 84 %.

Dotazník byl vyplňován anonymně prostřednictvím internetové platformy Survio a obsahoval 30 otázek. Dotazník se zaměřil na vzdělávací systém ve společnosti, kdy měli zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor, a tak do budoucna aktuální vzdělávací systém společnosti ovlivnit. Tohoto dotazníkového šetření se účastnili zaměstnanci na pozici asistentů prodeje.

Respondenti dotazníkového šetření byli muži i ženy ve věku převážně okolo dvaceti let. Zaměstnanci odpovídali na otázky spokojenosti s průběhem vzdělání ve společnosti a formě, kterou jejich zaškolení bylo provedeno. Jednotlivé otázky byly následně vyhodnoceny či znázorněny pomocí grafů.

Dalším výzkumným šetřením, které bylo ve společnosti provedeno, je již zmiňovaný polostrukturovaná rozhovor. Jednalo se o rozhovor s manažerkou jedné z poboček společnosti, která přidala svůj osobní názor. Tento rozhovor měl za cíl přiblížit vzdělávání ve společnosti hlavně z pozice vedoucího pobočky, aby následně mohlo dojít k porovnání s odpověďmi asistentů prodeje, kteří svůj názor vyjádřili v dotazníkovém šetření. V rámci rozhovoru se probírala témata týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ale také kariérního postupu společnosti a možnostech, které nabízí. Dále se rozhovor zaměřoval na zaměstnance a jejich zájem o kariérní postup ve společnosti a využívání interní aplikace Inet.

Získané informace z dotazníkového šetření a rozhovoru se zaměstnanci byly systematicky vyhodnoceny. Na základě dotazníkového šetření, tak bylo možné odhalit nedostatky procesu vzdělávání a rozvoje ve společnosti a navrhnout tak nové vhodnější opatření, které povede ke zlepšení stanoveného systému.

Vzdělávací proces je nedílnou součástí společnosti. Ve společnosti dochází nadměrně často k fluktuaci zaměstnanců, jelikož se jedná hlavně o mladší generaci zaměstnanců, kteří mají vysoké ambice a mnoho možností. Z interních statistik společnosti většina zaměstnanců do roka práci opouští. Průměrná doba zaměstnanců pracujících ve společnosti je přibližně 6 měsíců. Je dobře známo, že v současné době ve společnosti pracuje významné množství cizinců, přičemž většinu z nich tvoří Ukrajinci. Tito zaměstnanci často neprojevují dostatečnou znalost českého jazyka, což má negativní dopad na úroveň jejich zaškolení a integrace do pracovního prostředí.

3 Analytická část práce

Analytická část této bakalářské práce se zabývá aktuálním vzdělávacím systémem zaměstnanců ve vybrané společnosti, kterou je Bershka Česká republika, s.r.o. (dále pouze jako „Bershka“). V samotném úvodu analytické části práce je společnost představena a následně je popsán aktuální vzdělávací systém, který společnost při vzdělávání svých zaměstnanců využívá. Práce se zaměřuje na vzdělávání hlavně asistentů prodeje a jejich pětidennímu nástupnímu tréninkovému plánu. Ve vybrané společnosti byl proveden výzkum pomocí dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na již zmíněné asistenty prodeje, kteří měli prostor pro vyjádření se k jejich procesu zaučení a začlenění do kolektivu a všech podstatných aktivit. Dotazník obsahoval 30 otázek a byl vyplněn 42 zaměstnanci z celkového počtu 50 zaměstnanců, kteří pracují v jedné ze tří pražských poboček. V závěrečné části práce jsou výsledky výzkumu vyhodnoceny a na základě těchto výsledků autorka navrhl společnosti možné změny, které vedou ke zlepšení vzdělávacího procesu a ke zlepšení výsledků společnosti celkově. Díky zmíněným doporučením by se společnosti mohlo podařit své zaměstnance na pracovních pozicích udržet na delší dobu a snížila by se tak celková fluktuace zaměstnanců ve společnosti, ale také by se ušetřily peníze vydané na vzdělávání zaměstnanců, kteří následně společnost dříve nebo později opustí.

3.1 Představení organizace

Dle interních materiálů společnosti (2024) se Inditex (2023) popisuje jako společnost zabývající se navrhováním, výrobou a v neposlední řadě prodejem oděvů. Společnost vznikla roku 1963 ve Španělsku. Inditex tvoří sedm značek: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho a Zara Home. V roce 1973 vznikla první značka Zara a později mezi roky 1991 a 1999 se společnost rozšířila o značky Pull&Bear, Massimo Dutti, Stradivarius a Bershka. Později na začátku 20. století se přidala značka Oysho a jako poslední Zara Home. Aktuálně disponuje společnost se sedmi značkami na pěti kontinentech světa. Primární činnost společností spočívá ve výrobě a prodeji nejnovějších módních trendů. Společnost se snaží o uspokojení poptávky zákazníků pomocí obnovitelných zdrojů a udržitelných metod, přičemž chce zanechat dostupnost produktů za rozumné ceny. Všechny značky disponují kamennými, ale i online prodejny. V současné době působí na 202 trzích prostřednictvím online platform a disponuje s více než 7000 prodejny na 96 trzích světa.

Inditex (2024) na svých stránkách zmiňuje, že během posledních 24 let se firma rozšířila do více než 80 zemí, kde má přes 6477 obchodů se svými značkami. Největší podíl obchodů má v Evropě, konkrétně 4467. Z tohoto čísla pak 1267 obchodů se nachází ve Španělsku.

Bershka

Dle webových stránek (Bershka, 2023) byla Bershka založena roku 1998 jako další součást společnosti Inditex. Tato oděvní značka se rozděluje do tří základních kategorií: Bershka, BSK a Man. Její styl lze charakterizovat jako velmi trendový a mladistvý, jelikož se inspiruje trendy ze sociálních sítí a hudebního světa. Krom oblečení lze v obchodě nalézt také obuv nebo doplňky či parfémů. Sortiment je však zaměřený hlavně na mladší věkovou skupinu tedy na osoby od 10 do 25 let.

Prodejny jsou samostatné prostory, které jsou zaměřeny na širokou škálu různých skupin výrobců, jež jsou uspořádány podle stylu. Při vstupu do prodejny zákazník ocení originální design nábytku a prostoru. V obchodech hraje vždy nejmodernější hudba, která se právě poslouchá u zmíněné věkové skupiny zákazníků, kteří obchod navštěvují nejvíce. I hudba je jedním z důvodů, díky kterému zákazníci v obchodě tráví více času.

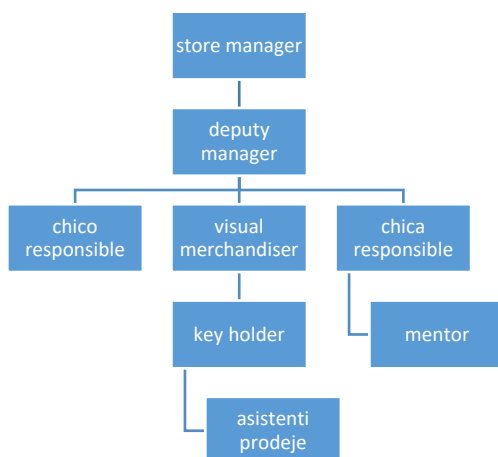
Značka nabízí široké spektrum od neformálního oblečení přes sportovní a také od základních oděvů až po ty nejnovější módní kousky. Bershka se specializuje na dámskou, ale i pánskou kolekci. V současné době má řetězec více než 1000 prodejen působících na více než 70 trzích a přispívá 9 % k celkovým příjmům celé skupiny Inditex.

Společnost Bershka v České republice má pět obchodů ve třech velkých městech, kterými jsou Praha, Brno a Ostrava. V Praze se obchody nacházejí zejména ve dvou obchodních centrech, kterými jsou nákupní centrum Nový Smíchov a Westfield Chodov. Poslední obchod v hlavním městě je umístěn samostatně, a to v ulici Na Příkopěch. V Brně lze najít značku Bershka v nákupní galerii Vaňkovka a v Ostravě v obchodním centru Avion.

3.1.1 Struktura zaměstnaneckých pozic Bershka

Struktura zaměstnaneckých pozic ve společnosti Bershka se rozděluje do dvou kategorií, a to na zaměstnance pracující přímo na obchodě tedy store team a druhou část zaměstnanců, kteří se vyskytují převážně v kancelářích společnosti neboli area team. Tato část práce konkrétně popisuje všechny pozice zaměstnanců, které fungují na prodejně a dále rozpracovává nejdůležitější členy area týmu, kteří mají největší vliv na tým zaměstnanců na prodejně a jsou s nimi v úzkém kontaktu. Následující obrázek 4 popisuje strukturu zaměstnaneckých pozic, a to konkrétně značky Bershka.

Obrázek 4 Struktura store týmu společnosti



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Jednotlivé pracovní pozice znázorněné na obrázku 4, jsou podrobněji popsány v následujících podkapitolách.

Store manažer

Store manažer, jakožto přímý nadřízený obchodního týmu zodpovídá za dosahování výsledků v rámci svého obchodu a za řízení jeho zaměstnanců. Je reprezentantem obchodního týmu a jeho výkony jsou sledovány a hodnoceny nadřízeným area týmem. Základními atributy store manažera jsou vysoká míra zodpovědnosti a zaměření na obchodní výsledky, jež jsou prioritou jeho činnosti. Jím vedený tým se podřizuje jeho směřování a plní stanovené obchodní cíle, čímž přispívá k celkovému úspěchu obchodního podniku.

Pravomoci hlavního manažera obchodu zahrnují strategické plánování pracovních postupů, distribuci pracovních úkolů a řízení pracovních směn. Dále je zodpovědný za nábor nových zaměstnanců, včetně vedení náborových procesů a provádění pohovorů. Manažer obchodu má za úkol dosahovat stanovených obchodních cílů a zároveň vyhovět potřebám jeho zaměstnanců.

Tento manažer spravuje veškerý chod v obchodě (produkty, prodej, péče o zákazníky). Kontroluje veškeré procesy, ke kterým na obchodě dochází, navíc také provádí komerční správu produktů a prodeje na obchodě.

Deputy manager / asistent manažera

Asistent manažera, známý jako deputy manažer, představuje druhou nejvyšší pozici v hierarchii společnosti Berhska mezi zaměstnanci pracující přímo na obchodě. Tento manažer zastává úlohu pravé ruky store manažera a je mu vždy k dispozici pro plnění veškerých úkolů a povinností, které mu store manažer přidělí, přičemž tak zastupuje jeho pozici. I přes tuto roli má asistent manažera stejnou míru odpovědnosti jako ostatní manažeři obchodu a také vykonává každodenní úkoly spojené s řízením provozu obchodu.

Visual merchandiser / visuál manažer

Visuál manažer, také nazývaný koordinátor obchodu, představuje klíčovou pozici zodpovědnou za vizuální prezentaci obchodu a jeho produktů. Tento manažer má detailní znalost sortimentu a určuje optimální umístění jednotlivých produktů v prodejním prostoru s cílem vytvořit atraktivní vizuální dojem. Jeho úkolem je vytvářet kolekce a aranžmá, které lákají zákazníky k nákupu, a sledovat prodejnost těchto produktů. Na základě prodejnosti dále upravuje prezentaci a umístění jednotlivých kusů sortimentu po obchodě. Důležitou součástí jeho práce je péče o výlohy obchodu a úpravy vzhledu figurín.

Tento manažer je rovněž zodpovědný za celkový obraz obchodu a dodržování standardů stanovených centrální správou společnosti. Jeho úkolem je maximalizovat viditelnost každé kolekce prostřednictvím strategického umístění v různých částech obchodu a úprav zařízení prodejního prostoru. Cílem tohoto manažera je dosáhnout maximální atraktivity produktů a podpořit tak prodej.

Chico manager / manažer pánského oddělení

Manažer pánské sekce, jakožto další klíčový člen týmu, má na starosti podobné úkoly a odpovědnosti jako koordinátor obchodu, nicméně se specializuje výhradně na pánský sortiment. V kontextu Bershky, kde se věnuje větší pozornost a prostor dámskému oddělení, manažer pánské sekce často vykonává tuto úlohu samostatně, bez další podpory manažerského týmu. Přestože prodej v pánském oddělení tvoří pouze 25 % celkového obratu společnosti, je tento manažer důležitým a nepostradatelným členem týmu, který se snaží maximalizovat výkonnost a atraktivitu této části obchodu.

Toto byl výčet manažerských pozic. Kromě těchto pozic existují i role, které sice nejsou explicitně manažerské, avšak zaměstnanci na nich vykonávají činnosti směřující k manažerskému postavení. V neposlední řadě je společnost nejvíce obsazena pozicemi asistentů prodeje.

Key holder je zaměstnanec obchodu, který je store manažerem identifikován jako potenciální kandidát na budoucího manažerskou pozici. Tento zaměstnanec má možnost vykonávat úkoly a povinnosti jako asistent prodeje, tak i základní manažerské činnosti současně. Postupem času je tento zaměstnanec manažery zaškolen a získává znalosti a dovednosti potřebné k řízení obchodu. Tímto způsobem se z key holdera může stát plnohodnotný manažer, který je již připravený převzít svou novou pozici s dostatečnou kvalifikací a praxí.

Mentor je klíčovou osobou odpovědnou za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na prodejně. Jeho úkolem je vytvářet a zdokonalovat tréninkové plány, které slouží k efektivnímu zaškolování nových zaměstnanců. Ideální je, aby mentor pracoval vždy ve stejnou dobu jako noví zaměstnanci a věnoval se jim osobně při zaučení do jejich pracovní pozice. Klíčovými atributy mentora jsou otevřenost, přívětivost a schopnost poskytnout novým členům týmu podporu a pomoc. Jeho činnost by měla vést k tomu, aby se noví zaměstnanci rychleji a pohodlněji začlenili do kolektivu a cítili se mezi svými kolegy dobře. Důležité je, aby mentor uměl naladit přátelskou atmosféru, která umožňuje otevřenou komunikaci a vzájemnou podporu.

Asistenti prodeje tvoří nedílnou součást každého obchodu, přičemž se jedná, o nejnižší pracovní pozici v rámci hierarchie, kterou zastává největší počet zaměstnanců. Bez jejich přítomnosti a práce by efektivní fungování obchodu nebylo možné. Jejich role spočívá v plnění základních úkolů na prodejně a v poskytování podpory manažerskému týmu. Tato pozice je často obsazována studenty, kteří tuto práci vykonávají jako vedlejší zaměstnání, často na zkrácený úvazek při studiu.

Asistenti prodeje slouží jako primární kontaktní bod pro zákazníky a jeho odpovědností je poskytnout jim odborné poradenství a nabídnout produkty, které nejlépe vyhovují jejich potřebám. Zároveň má za úkol propagovat koncept a image značky. Kromě toho jsou tito zaměstnanci zodpovědní za správu svého pracovního prostoru, doplňování zboží, přijímání objednávek na úpravu zboží a poskytování asistence ve zkušebních kabinkách.

3.1.2 Area team

Manažeři na prodejně pravidelně předkládají své výsledky a vykazují svou práci area týmu, jehož sídlo se nachází v kancelářích v Praze. Tato kancelářská jednotka je klíčovým centrem podpory pro manažery na prodejnách, poskytující pomoc a řešení otázek, které nelze vyřešit přímo v obchodě. Její členové se starají o administrativní záležitosti, dokumentaci a poskytují podporu v různých oblastech řízení obchodních operací.

Pro zaměstnance na prodejně je důležité rozlišovat a znát dva pro ně nejvýznamnější členy area týmu, kteří je nejčastěji navštěvují na prodejnách osobně a jsou s nimi v největším kontaktu. Prvním z nich je HR manažer, který se specializuje na personální záležitosti. Druhým je DT manažer, který se zaměřuje na technické a operační aspekty provozu obchodu.

HR manager

Manažer lidských zdrojů (HR) společnosti má klíčovou roli v řízení a koordinaci všech aspektů personálního managementu. Jeho úkoly zahrnují širokou škálu činností, včetně nábory a výběr nových zaměstnanců, poskytování školení a rozvoje, podporu kariérního růstu, správu benefitů a odměn, dodržování pracovních práv a předpisů, a řešení konfliktů a problémů v pracovním prostředí.

Manažer HR má za cíl motivovat zaměstnance a zajistit jejich spokojenost, což vede k vyšší produktivitě a efektivitě práce, což přispívá k celkovému úspěchu společnosti. Spolupracuje s manažery obchodu a podporuje je ve všech aspektech týkajících se řízení týmu zaměstnanců. To zahrnuje strategický výběr, školení a rozvoj zaměstnanců, správu pracovních otázek, propagační akce, hodnocení výkonnosti a přizpůsobení týmu obchodu podle potřeb a cílů společnosti. Pravidelně navštěvuje všechny obchody ve své působnosti, aby se ujistil, že personální procesy probíhají podle očekávání a potřeb společnosti.

DT manager

DT manažer je primárně zodpovědný za vzhled prodejny a dosažené prodeje, přičemž převážně monitoruje práci koordinátorů obchodu. Jeho cílem je nejen podporovat a usnadňovat práci koordinátorů, ale také ji neustále zlepšovat a zdokonalovat. Dále sleduje výsledky prodeje a produktivity práce, aby zajistil úspěch a efektivitu provozu. Kromě toho koordinuje chod obchodů, stanovuje obchodní priority a usnadňuje jejich implementaci. Účastní se vzdělávacích a rozvojových kurzů pro zaměstnance, aby podpořil jejich profesní růst a rozvoj. Celkově nese plnou odpovědnost za prodeje a provoz obchodů v přidělené geografické oblasti.

AMT manager / manažer bezpečnosti a prevence ztrát

AMT manažer, známý také jako manažer administrativy, mermu a technologií, má na starosti klíčové záležitosti týkající se provozu obchodu. Jeho úkolem je efektivní správa administrativních procesů, sledování a řešení rozdílů v kasách a tržbách, což představuje zásadní aspekt finanční stability obchodu.

Dále se zaměřuje na mermu obchodů, tj. na minimalizaci ztráty produktů z prodejny, a poskytuje nejnovější informace store manažerům, kteří následně informují zbytek týmu a stanovují strategie, které mají minimalizovat ztráty.

Manažer též zajišťuje správnou funkčnost technologií, které jsou zaměstnancům k dispozici, a školí je k jejich správnému využívání. Kromě toho je odpovědný za školení zaměstnanců v oblasti mermu a dodržování security pravidel obchodu.

Jeho role zahrnuje i bezpečnost zaměstnanců v obchodě a prevenci ztrát. Zodpovídá za zlepšení správy a školení v oblasti kontroly inventáře, bezpečnostních postupů a spolupráce s veřejnými bezpečnostními složkami.

Facility manažer

Facility manažer se věnuje dodávání veškerého potřebného materiálu do konkrétních prodejen jednotlivých značek, aby mohl obchod správně fungovat. Tento manažer také odpovídá za řešení případných závad.

3.2 Současný stav v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Bershka je primárně zajišťováno za přítomnosti mentorů příslušné pobočky, kteří nové zaměstnance provádějí prvními dny a podrobně jim představují jejich pracovní povinnosti. Před samotným školením je nezbytné, aby mentor uvedl nového zaměstnance do několika klíčových pravidel, které je nutno znát před nástupem do pracovního procesu. Prvním bodem je seznámení s bezpečností a ochranou zdraví při práci, kde mentor musí zajistit, aby nováček plně porozuměl všem pravidlům a postupům. Následně jsou představena další pravidla, která specificky platí pro danou společnost.

Společnost Bershka disponuje množstvím interních materiálů, které poskytují zaměstnancům potřebné informace. Jedním z těchto materiálů je tzv. pravidlo ABC a pravidlo šesti minimálních standardů zákaznického servisu, které jsou zaměřeny na dosažení vysoké kvality služeb poskytovaných zákazníkům.

Pravidlo ABC

Pravidlo ABC neboli „ABC of Bershka“ je základní soubor pravidel, který musí všichni zaměstnanci obchodu dodržovat, aby zajistili uspokojivou péči o zákazníky a minimalizovali krádeže v obchodě.

S těmito pravidly jsou zaměstnanci seznámeni první den nástupu do pracovní pozice na pobočce a následně jsou tato pravidla vyvěšena ve společných prostorách, kde je mají zaměstnanci vždy na očích a stále si je připomínají. V následující tabulce jsou tato pravidla uvedena a později jsou blíže přiblížena.

Tabulka 1 Pravidla ABC

Attention/věnování pozornosti	Bershka tools/Bershka nástroje	Zákaznický servis
Ztráta na skladě	Uniformy zaměstnanců	Fronty zákazníků
Externí návštěvy personálu	Využívání vysílaček	Vchod a východ obchodu
Zaměstnanecké nákupy	Meetingy	Zkušební kabinky
Zaměstnanecké skříňky		

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

První pravidlo A jako „**Attention**“ v překladu věnování pozornosti se týká hned několika bodů. Zaměstnanci by měli věnovat pozornost ztrátám na skladě i obchodě. Po celém obchodě jsou kamery, ale sklady jsou často prostory, kde je kamer podstatně méně, a proto na skladě může docházet k zaměstnaneckým ztrátám. Ztráty na skladě, které mohou být tvořeny právě samotnými zaměstnanci obchodu jsou jedním z hlavních důvodů proč všichni zaměstnanci při příchodu i odchodu z práce musí ukazovat své tašky security zaměstnancům a manažerovi na směně.

Zaměstnanecké nákupy musí být uskutečněny vždy po směně daného zaměstnance a pod kontrolou manažera, který musí podepsat účtenku a zaměstnanec je povinen si ji ponechat, jako důkazní materiál, že si zboží opravdu zakoupil.

Druhé pravidlo B jako „**Bershka tools**“ jsou nástroje společnosti, které značky využívá pro lepší rozeznání zaměstnanců a komunikaci mezi nimi. Všichni zaměstnanci by na směně měli nosit uniformu, kterou si mohou z navržených možností samy zvolit a každé tři měsíce dostávají novou. Všichni zaměstnanci by po čas směny měli využívat vysílačky, díky kterým se mohou zaměstnanci na obchodě spojit například se zaměstnanci na skladě či manažery nebo security guard. Využívání vysílaček je podstatné pro ulehčení práce, ale i pro bezpečnost zaměstnanců v případě nebezpečí. Jako poslední do této kategorie patří každodenní meetingy, které by měl vždy svolávat manažer, který určí místo, časovou délku i téma meetingu. Tyto setkání by měli být minimálně dvakrát denně nejlépe ráno pro ranní směnu a po obědě pro odpolední směnu. Vždy se zmíní cíle a požadavky, které pro daný den mají být naplněny a také by zaměstnanci měli mít prostor pro feedback z dřívějších dnů.

Třetí pravidlo C neboli „**customer service**“ v překladu zákaznický servis patří mezi nejdůležitější pravidlo hlavně z pohledu ztrátovosti na obchodě. Je důležité, aby zaměstnanci věnovali pozornost většímu počtu seskupených lidí, proto fronty na kabinkách nebo kase nesmějí překročit pět osob po sobě jdoucích. Na každém obchodě je po celý den security guard, který se může pohybovat po celém obchodě, a proto je důležité s ním být v kontaktu, právě za využití vysílaček. Tato ochranná služba obchodu by vždy měla sledovat vchod a osoby, které vcházejí či vycházejí. Tuto činnost by měli mít na pozoru, ale i asistenti prodeje. Posledním bodem jsou zkušební kabinky, které jsou místem číslo jedna, kde dochází na obchodě ke krádežím. Zaměstnanec, který má kabinky na starosti musí dodržovat stanovená pravidla, a tyto pravidla vyžadovat i od zákazníků. Značka Bershka má jedno z nejpřísnějších kontrol zákazníků při vstupu do zkušebních kabinek a vzhledem k tomu, že na tyto požadavky zákazníci často nejsou zvyklí je dobré mít při ruce ochranku obchodu, která v problematických situacích může asistentovi prodeje pomoci.

Šest minimálních standardů zákaznického servisu

Další informací, kterou zaměstnanec obdrží první den při nástupu do práce je vysvětlení šesti základních standardů zákaznického servisu stanovených přímo společností Bershka. Tato pravidla musí dodržovat všichni zaměstnanci pohybující se na obchodě.

Těchto **šest pravidel** zní:

- vstřícný úsměv a příjemný pohled;
- být vždy k dispozici;
- nabízet alternativy;
- manažer poskytne zákazníkům více informací;
- prodej na zkušebních kabinkách;
- pokladní udržuje oční kontakt, peníze podává do rukou a vždy děkuje.

3.2.1 Mentoring ve společnosti Bershka

Každá pobočka společnosti Bershka v současné době musí mít v týmu stanovenou osobu, která bude vykonávat funkci mentora. Většinou stačí jeden člověk, avšak je mnohem lepší, aby mentoři byli vždy zvoleni dva pro jednu pobočku. V tomto případě se mohou zastupovat v případě nemoci a společné směny se tak mezi nastupujícími zaměstnanci a mentory budou lépe synchronizovat. Zároveň je důležité, aby nový zaměstnanci měli možnost výběru a mohli si sami zvolit, který z mentorů jim vyhovuje více a jsou s ním spokojenější. Společnost Bershka je otevřená každému zaměstnanci a nehodnotí žádného z nich. Tato inkluзивita přispívá k tomu, že ve společnosti pracuje významné množství cizinců, kteří nemusí vždy plně ovládat český jazyk.

Z tohoto důvodu by měla společnost zavést více mentorů pro každou pobočku. Každý mentor by se specializoval na konkrétní skupinu zaměstnanců, například podle jejich jazykových schopností či vzdělání. Vzhledem k tomu, že ve společnosti převažují zaměstnanci české nebo ukrajinské národnosti, by jeden mentor mohl poskytovat školení v českém jazyce a druhý v ukrajinském jazyce. Školení zaměstnanců v jejich mateřském jazyce předchází možným nedostatkům a umožňuje snadnější a rychlejší pochopení sdílených informací.

Zaměstnanec, který pozici mentora vykonává by měl být pro svoji práci nadšený a prezentovat ji v tom nejlepším světle a samozřejmě nepoškozovat reputaci společnosti. Díky takové prezentaci se nový zaměstnanci hned od prvního dne budou cítit mnohem lépe a je větší šance, že se v práci udrží déle. Ideálně by mentor měl být pozitivní a usměvavý, aby udělal příjemný první dojem a odlehčil vypjatou náladu prvního pracovního dne. Mentorem by měl být ideálně zaměstnanec, který ve společnosti pracuje delší dobu či dokonce jeden z manažerů nebo keyholderů, aby byl schopen odpovědět na všechny dotazy zaměstnanců a být jim oporou ve všech problémech, které se jim mohou naskytnout. V rámci mentorství by mezi mentorem a menteeem měla vzniknout určitá vazba, kdy mentor bude pro menteeho oporou a podporou.

Toto jsou hlavní **definice osoby mentora společnosti Bershka:**

- někdo, kdo trénuje, vede a sdílí své zkušenosti způsobem, který je jasný;
- někdo, kdo poskytuje strukturovanou zpětnou vazbu a konstruktivní kritiku, zatímco se přizpůsobuje učebnímu stylu nového prodejního asistenta;
- někdo, kdo odkazuje ostatní a sám dodržuje kontrolní seznam a manuál, aby zajistil, že všechna témata byla pokryta během školení mentora.

Dalším důležitým bodem v rámci mentorství, je zpětná vazba. Podávání zpětné vazby od mentora k novému zaměstnanci je hlavním bodem při tréninku a během prvních dvou až tří měsíců zaměstnance. Stejně důležité je tento feedback sdílet s ostatními manažery, aby všichni byli informováni o vzdělanosti nového zaměstnance a zároveň mohli zjistit, zda je tato práce pro nového zaměstnance opravdu ta správná a jestli ji může vykonávat.

Doporučení pro efektivní feedback od mentora k zaměstnanci:

- udržovat rovnováhu mezi pozitivní a konstruktivní zpětnou vazbou;
- být specifický;
- navrhnout konkrétní body pro zlepšení;
- poskytovat zpětnou vazbu pravidelně (nejen během tréninku nebo zkušební doby);
- odkazovat na konkrétní akce nebo postoje, ne na osobu samotnou;
- ujistit se, že nám zaměstnanec rozumí.

Společnost má stanovená **pravidla úspěšného mentora**, které jsou mentorovi vštěpovány a ten se je následně snaží dodržovat. Těmito základními pravidly jsou:

- oslovovat jménem. Nezmiňovat se o ní/ něm jako o nováčkovi. Díky využívání konkrétního jména bude mít osoba pocit, že je více součástí týmu;
- nesoudit příliš rychle. Ujistit se, že novým zaměstnancům je dána příležitost ukázat svou hodnotu;
- být vždy k dispozici. Být přátelský, usměvavý a veselý;
- vždy poskytovat pozitivní a konstruktivní zpětnou vazbu. Nehodnotit jejich práci kriticky;
- na konci směny se vždy ujistěte, že se zeptáte, co se nový zaměstnanci naučili a zda nemají nějaké otázky.

3.2.2 Pětidenní vzdělávací tréninkový plán

Bershka využívá pětidenní vzdělávací tréninkový plán, který je zkráceně vytvořen vedením společnosti ve Španělsku, ale každá pobočka si následně může vytvořit svůj vlastní a rozvést trénink více dopodrobna. Celý tréninkový plán by měl mít na starost mentor, který je vybrán Store manažerem dané pobočky. Tento vzdělávací plán odpovídá pracovním povinnostem asistentů prodeje, ale musí jim projít každý nový zaměstnanec, a to i ten jehož pozice bude vyšší než asistent prodeje. Znalosti z tohoto tréninkového plánu jsou nepostradatelné pro běžné fungování na obchodě a ve společnosti.

Tabulka 2 Školící materiál Bershka

První den	Druhý den	Třetí den	Čtvrtý den	Pátý den
HR informace / seznámení s obchodem	Sklad / znalost produktu / zařízení	Zkušební kabinky / zákaznický servis	Pokladna / online objednávky	Rekapitulace / delivery / merma

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tento tréninkový plán je zkráceně znázorněn v tabulce 2 výše a jednotlivé dny tréninkového plánu jsou podrobněji zpracovány.

První den

První den nástupu do práce by nový zaměstnanec měl prožít se svým mentorem a jedním z manažerů ideálně se store manažerem, který s ním vyřeší administrativní záležitosti ohledně smlouvy a dalších důležitých věcí kam spadá například BOZP. Před samotným prvním tréninkovým dnem se mentor snaží s mentee seznámit a seznámí ho i s ostatními zaměstnanci. Sdělí mu základní informace o společnosti a popíše mu jednotlivé pracovní pozice. Dále dojde k vysvětlení pravidel ABC a šesti minimálních standardů dané společnosti.

Mentor má za úkol zaměstnanci ukázat a představit veškeré prostory obchodu. Pro tuto činnost využívá společnost interní název floor walk, kdy představení začíná přímo před obchodem. Mentor popisuje vchod do obchodu, jak fungují a reagují security a ochranné brány obchodu a na co reagují. Dále upozorňuje na důležitost rozmístění zaměstnanců, kdy každý musí dodržovat sledování svojí sekce, kterou může být například pánská zóna nebo jedna ze dvou dámských, či zóna doplňků a tak dále. Dále se seznámí s prostorem kasy a zkušebních kabelek. Následně mentor s nováčkem zachází do zázemí, kde dojde k představení společných prostorů (kuchyňka, šatna, toalety) a přidělení skříňky zaměstnanci. Jako poslední se zachází na sklad, který si podrobně představí v rámci tréninkového dne číslo dva.

Druhý den

Náplní druhého dne tréninku je znalost produktu a skladu. Mentor má za úkol vysvětlit zaměstnanci, jak se rozlišují jednotlivé produkty na obchodě. Zdali se jedná o tzv. fantasy produkt, který je velice specifický vysokou úrovní detailu potisku daného kusu oblečení a složitějšími módními vzory. Tyto produkty jsou nezaměnitelné a často jsou na obchodě po krátkou omezenou dobu a rychle se vyprodají. Dalším typem jsou produkty zvané „block“, které patří do konkrétní produktové rodiny (trička, kalhoty, mikiny). Bývají dostupné v několika barevných variantách. Tyto produkty bývají pro zákazníky velice atraktivní, protože odpovídají nejnovějším trendům. Posledním typem produktu jsou tzv. basic kousky. Tyto kousky oblečení jsou jednoduché a časově nestárnoucí, které se vždy dají kombinovat prakticky s čímkoliv. Takové produkty jsou na obchodě dostupné po celý rok, a to v mnoha barevných kombinacích a bývají základem každého šatníku.

Dále se trénink přemísťuje na sklad, kde mentor detailně představuje rozložení skladu a popisuje jeho systém díky, kterému se na skladě zaměstnanci orientují. Zdůrazní se důležitost správné organizace skladu díky, které se ulehčí systém doplnění produktů a přehlednost na skladě. Sklad je vždy organizován zleva doprava a zvrchu dolů. Je rozdělen podle produktových rodin, tedy vždy jsou u sebe kalhoty, trička atd. Produkty jsou dále seřazeny podle barvy a velikosti od nejmenší po největší. Zaměstnanec se seznámí důkladně s referenčním číslem produktů. První část čísla znamená model, druhý označuje kvalitu a poslední barvu.

Referenční číslo produktů společnosti Inditex vypadá následovně:

5030/028/432 = model / kvalita / barva.

Mentor se musí ujistit, že mentee získal podrobné znalosti o produktech, které se momentálně prodávají. Nejdůležitější informací druhého dne, jsou informace ohledně čtení referenčního čísla a následného dohledání produktu pomocí zařízení společnost. Mentor by se vždy měl ujistit, že zaměstnanec dokáže zákazníkům pomoci s dotazy a být jim k dispozici. Zaměstnanec by měl být schopen zákazníkům odpovědět na jejich dotazy a dohledat jim zboží, které požadují. Pokud zná také trendy, látky a vzory na produktech společnosti, vytvoří si zaměstnanec profesionálnější dojem na okolí. K dosažení tohoto cíle mentor důkladně vysvětlí, jak číst vnější a vnitřní cedulku či štítek.

Třetí den

Třetí den je zaměřen na doplňování zboží. Tato aktivita úzce souvisí se správným orientováním na skladě a jeho znalostí, kterou zaměstnanec získá již druhý pracovní den. Nejdříve je nutné kompletně vysvětlit zaměstnanci z jakého důvodu se tento proces provádí. Jedná se o doplňování chybějícího neboli prodaného zboží během dané hodiny na obchodě. Tedy všechny prodané kusy oblečení, kteří si zákazníci koupili, je třeba do hodiny opět doplnit na obchod k dostupnosti dalším potenciálním zákazníkům. Doplnují se tedy prodané položky v souladu se stanoveným množstvím, které má být vystaveno na obchodě. Tento počet vystavených kusů stanovuje koordinátor obchodu. Pokud toto zboží již ve skladových zásobách není, je prací koordinátora toto zboží nahradit jiným.

Doplňování probíhá po celý den, aby na obchodě bylo vždy vystaveno maximální množství kusů a docházelo k prodeji zboží. Systém doplňování probíhá za pomoci technologií, které společnost využívá. Společnost využívá zařízení IPod a PDA (personal digital assistant), ve kterém zaměstnanci v rámci jedné aplikace mohou vidět seznam položek zakoupených během dne a na základě tohoto listu mohou provádět doplnění zboží.

Dále by se během třetího tréninkového dne měl nový zaměstnanec seznámit s pravidly a chodem v prostorách zkušebních kabinek. Zkušební kabinky jsou skvělým místem k prodeji produktů společnosti. Zaměstnanec, který má na starosti korigování chování zákazníků v prostorách zkušebních kabinek by měl být ochotný zákazníkům pomoci. Měl by se snažit najít nové varianty, velikosti a případně doporučit možnost nákupu online. Zkušební kabinky jsou místem, kde zákazníci tráví nejvíce času na obchodě, a proto zaměstnanci po zákaznících musí vyžadovat dodržování určitých pravidel, aby se předešlo ztrátám zboží či jeho poškození.

Pravidla obchodu jsou stanovena vedením společnosti a jsou zaznamenány v interních materiálech, které jsou přístupné všem zaměstnancům a na vyžádání jsou zpřístupněna i zákazníkům.

Toto jsou pravidla, která musí zaměstnanec znát a zákazník dodržet, pokud si chce vybrané zboží ve zkušebních kabinkách společnosti Bershka vyzkoušet:

- zákazník může vstoupit s maximálně 6 kusy a dostane cedulku s označením počtu kusů, které si do zkušební kabinky bere;
- zákazník přikládá při vcházení jakoukoliv svou osobní tašku k detektoru na alarmy společnosti;
- do prostor kabinek se nesmí se zbožím, které není určené ke zkoušení (doplňky).

Čtvrtý den

Hlavní náplní čtvrtého dne tréninku je práce na kase a v jejím okolí. Zaměstnanec na kase je odpovědný za provádění platebních postupů co nejživěji, rychle a přátelsky. Vždy by mělo dojít ke složení zakoupeného zboží, které bude následně v případě zákaznickova zájmu vloženo do tašky. Zaměstnanec na kase by měl zákazníkovi vždy poděkovat za jeho návštěvu, předat mu účtenku a hotovost do jeho ruky. V případě dalších procedur, které lze na kase provádět se musí přivolat manažer, který činnosti dokončí nebo zodpoví na dotazy. Na pokladně dochází také k výměně nebo vrácení zboží či rezervaci produktů. Všechny tyto produkty musí zaměstnanec důkladně znát, aby mohl činnost na pokladně zastávat. Dále mentor sdělí zaměstnanci informace ohledně dárkových karet, dárkových účtenek, výdeji online balíčku a jejich balení a mnoho dalšího.

Pátý den

Pátý den je posledním dne v rámci tréninkového plánu stanoveného společností Bershka. Tento den slouží k rekapitulaci a doladění informací, které byly dříve vynechány. V neposlední řadě se zaměstnanec setká s procesem delivery dne. Delivery den je den, kdy na obchod přichází nové zboží, které musí být co nejrychleji k dispozici zákazníkům ke koupi. Někdy směny zaměstnance nevyjdou přesně tak, aby pátý den byl dnem, kdy na obchod dorazí nové zboží, takže je tento den více individuální. Mentor novému zaměstnanci však tento proces vždy musí objasnit. Zásoby a množství doručeného zboží do obchodu jsou totiž výsledkem automatické obchodní kalkulace založené na historii prodeje. Oblečení, doplňky i boty jsou dováženy většinou dvakrát týdně ze skladů společnosti. V rámci delivery mohou dorazit na obchod i další produkty, které se využijí (tašky, obálky, ramínka, nábytek a mnoho dalšího).

Za proces přijetí nového zboží je odpovědný daný manažer, který krabice přijme. Zboží přichází vždy do obou sekcí, tedy jak dámské, tak pánské oblečení se obměňuje dvakrát do týdne. Proces vybalování zboží by měl být dokončen před otevřením obchodu zákazníkům a v případě, že tomu tak není, je tato činnost dokončena na skladě. Při vybalování se vždy začíná s novým zbožím určeným pro dámy, poté přichází na řadu pánské zboží a jako poslední se vybalují produkty na doplnění do skladu.

3.2.3 Rotace práce / support mezi obchody

Tento způsob vzdělávání se ve společnosti Bershka využívá na každodenní bázi. Na pozici asistentů prodeje je rotace práce základním pravidlem. Zajišťuje se tak z důvodu, aby zaměstnanci nevykonávali kontinuálně stále tu stejnou práci dokola. Zaměstnanci mění svoje pracovní pozice vždy nejdéle po dvou hodinách. Pro rozvržení jejich směn vždy manažer vytvoří plán, kde asistenti prodeje na každou hodinu popsanou svoji pracovní pozici. Díky těmto plánek dochází k dodržování všech pracovních pozic a systematickému rozdělení práce mezi zaměstnanci. Navzájem se střídají na pozicích mezi zkušebními kabinkami, kasou, skladem, doplňováním zboží, koordinací doplňků nebo bot a mnoho dalšího. Díky této metodě vzdělávání se zaměstnanci nenudí a jejich práce není monotónní.

K rotaci práce nemusí docházet pouze při práci na jedné a té stejné pobočce, někdy se pro zaučení zaměstnanců do pozice volí i školení na jiné pobočce. Zaměstnanci tedy podstoupí školení na jiné pobočce a následně po zaškolení jsou přeraženi na jejich zvolenou preferovanou pobočku, kde, již může činnost vykonávat samostatně bez pomoci mentora. Díky tomu si zaměstnanci vyzkouší vykonávat svou práci i pod jiným kolektivem vedoucích pracovníků a naučí se lépe začleňovat do kolektivu a komunikovat. Na základě zkušeností z jiných obchodů, následně mohou navrhnout možná zlepšení pro jejich primární obchod.

3.2.4 Inet / školení

Inet je aplikace vytvořená pro zaměstnance společnosti Inditex. Aplikace přináší kompletní přehled o aktuálních korporátních i lokálních firemních novinkách, propojuje zaměstnance mezi sebou, poskytuje možnost vzdělávání a mnoho dalšího. V osobní zóně zaměstnanci mají nahrané všechny důležité osobní informace a pracovní materiály. Aplikace je dostupná ke stažení na Apple store i Google play. Pro její využití je tedy potřeba telefonu. Společnost však nedisponuje možností firemního telefonu všem zaměstnancům, a proto je zapotřebí využití jejich osobních telefonů.

V aplikaci zaměstnanci najdou mnoho materiálu vytvořeného společností, díky kterému se mohou vzdělávat odkudkoliv a tento typ vzdělání doplní práci mentora případně ho může i v některých oblastech zastoupit. V aplikaci jsou nahrané materiály převážně v psané formě, ale zaměstnanci zde mohou nalézt i mnoho videí a fotek pro lepší pochopení daného tématu a problematiky. Dále aplikace nabízí možnost testování zkušeností a znalostí zaměstnanců pomocí zábavných kvízů. Tato aplikace je stále v průběhu rozvoje a každým dnem se zdokonaluje.

Aktuálně funguje aplikace hlavně pro doplnění znalostí či zopakování informací, které zaměstnanci primárně získávají od mentora. Později by aplikace měla obsahovat mnohem větší množství kurzů, které budou zaměstnanci povinni podstoupit a jejich znalosti se tak budou stále prohlubovat.

Přes tuto aplikaci mezi sebou mohou komunikovat všichni zaměstnanci výše zmíněných značek společností. Dále jsou v aplikaci vystaveny možnosti kariérního růstu na všech pozicích ve všech značkách i ve všech zemích, a tak mají zaměstnanci dokonalý přehled o možnostech pracovních nabídek a za využití aplikace se mohou rovnou přihlásit do konkurzu.

3.2.5 AMT trénink

AMT trénink je primárně zaměřen na manažery poboček, kteří provádějí klíčové procesy ovlivňující zásoby na prodejně a ve skladu. Tito manažeři jsou odpovědní za příjem nového zboží, expedici zpět nepotřebného, poškozeného nebo málo prodávaného zboží, transfer zboží mezi prodejny a mnoho dalších procesů.

Je klíčové, aby tyto procesy probíhaly zodpovědně a správně, aby nedocházelo k chybám vedoucím ke ztrátám podniku a rozdílům v inventáři. Každý zaměstnanec pověřený těmito činnostmi by měl absolvovat tento trénink to minimálně jednou ročně, aby se naučil správně provádět všechny tyto postupy podle stanovených předpisů společnosti, které se stále upravují a zdokonalují.

Všechny tyto procesy jsou úzce spojeny s efektivním využíváním technologií, které společnost používá. Důležité je také správné dokumentování všech těchto procesů pro administrativní účely a zaznamenání do obchodních záznamů. Zejména je nezbytné zajistit, aby tyto procesy byly prováděny správně, aby nedocházelo ke ztrátám produktů na prodejně či skladě.

Každoročním povinným tréninkem, který absolvují kompletně všichni zaměstnanci tedy jak manažeři obchodu, tak i všichni asistenti prodeje, je trénink AMT zaměřený na bezpečnostní opatření obchodu, který se koná společně se security guardy. Tento trénink je určen pro všechny zaměstnance a probíhá před začátkem pracovní doby, přibližně po dobu dvou hodin.

Během tréninku jsou vysvětlena základní pravidla bezpečnosti a prevence krádeží na prodejně. Zaměstnanci obchodu a security personál jsou seznámeni s pravidly a postupy, které musí dodržovat. Školitel také poukazuje na nejčastěji kradené produkty, případně přímo využívá kamerové záznamy a poukazuje na možnosti, kterými zaměstnanci mohou pachatelům zabránit v krádeži. Následně dochází i k praktické zkoušce ze znalostí, které zaměstnanci na tomto školení získali.

Tento trénink je veden hlavním vedoucím všech security zaměstnanců společnosti za spolupráce store manažera obchodu. Díky oboustranné zpětné vazbě a komunikaci mezi zaměstnanci má trénink pozitivní dopad na práci security guardů i zaměstnanců obchodu a přispívá k lepší spolupráci mezi nimi.

3.3 Vlastní výzkum a jeho vyhodnocení

Následující kapitola se věnuje výzkumu a vyhodnocení SWOT analýzy, provedenému rozhovor a dotazníkovému šetření.

3.3.1 SWOT analýza

Pro zhodnocení celkového vzdělávacího procesu společnosti Bershka byla využita také SWOT analýza. Díky, které se stanovili silné a slabé stránky vzdělávacího procesu společnosti, ale také příležitosti či hrozby, které se mohou ve společnosti v rámci vzdělávání svých zaměstnanců vyskytnout. SWOT analýza podniku byla zaměřena na jeho vzdělávací proces, který probíhá dle vytvořeného tréninkového plánu za pomoci mentora.

Dle Srpové (2011) SWOT analýza je integrujícím nástrojem strategické situační analýzy. Jedná se o zkratku počátečních písmen anglických slov: strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Tento nástroj byl vyvinut a poprvé využit americkým poradcem a konzultantem v oblasti obchodu a managementu Albertem S. Humpheyem v průběhu 60. a 70. let 20. století. SWOT analýza se zaměřuje na zkoumání vzájemných vztahů mezi výsledky externí a interní analýzy, tj. vztahy mezi vnitřním a vnějším prostředím podniku.

Sarsby (2016) popisuje vnitřní faktory podniku, jako faktory, které podnik může ovlivnit a nad nimiž má kontrolu. Tyto faktory se týkají interního prostředí podniku a zahrnují jeho silné, ale i slabé stránky.

Naopak vnější faktory Sarsby (2016) popisuje, jako faktory, nad kterými má podnik buď malou nebo žádnou kontrolu. Sem jsou řazeny příležitosti a hrozby, které působí z vnějšího prostředí podniku.

Vyhodnocení jednotlivých faktorů probíhá pomocí hodnocení jejich výkonnosti a důležitosti. Výkonnost každého faktoru je posuzována na stupnici od 1 do 5, přičemž nižší číslo značí slabou výkonnost a vyšší číslo silnější výkonnost. Každý faktor je hodnocen samostatně na základě jeho specifických charakteristik a přínosů.

Důležitost každého faktoru je vyjádřena numerickou hodnotou, kde vyšší číslo indikuje větší důležitost daného faktoru ve srovnání s ostatními. Tímto způsobem je umožněno prioritizovat jednotlivé faktory podle jejich vlivu na celkovou situaci nebo strategii.

Autorka bakalářské práce sestavila SWOT analýzu společnosti sestavenou na základě informací z dotazníkového šetření, rozhovoru s manažerkou obchodu a v neposlední řadě z osobní zkušenosti či interních materiálů. Tabulka SWOT analýzy společnosti zaměřené na vzdělávání a rozvoj je uvedena v **Error! Reference source not found.**

Níže jsou rozepsány jednotlivé zjištěné body v rámci silných a slabých stránek podniku. Dále jsou vypsány body odpovídající hrozbám a příležitostem prověřené společnosti.

Silné stránky společnosti v rámci vzdělávání a rozvoje

1. Mentor

Mentorování v rámci vzdělávání, zejména při zaškolování nových zaměstnanců při jejich vstupu do pracovního procesu, představuje zavedenou praxi společnosti. Tato metoda vzdělávání, jak vyplývá z průzkumu provedeného prostřednictvím dotazníků a rozhovorů s manažery společnosti, je obecně přijímána a považována za efektivní. Díky tomuto přístupu došlo k poklesu fluktuace zaměstnanců, což lze přičíst zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a posílení soudržnosti pracovního kolektivu na jednotlivých pobočkách.

2. Tréninkový plán

Společnost disponuje vypracovaným celkovým tréninkovým plánem pro školení asistentů prodeje s délkou trvání pěti dnů, který má za cíl připravit je na úspěšné zvládnutí provozních aspektů obchodu. Tento plán je následně upravován každou pobočkou na základě doporučení mentora, který tyto školení provádí. Flexibilita tohoto plánu umožňuje přizpůsobení specifickým požadavkům nových zaměstnanců.

3. Feedback (zpětná vazba)

Manažeři společnosti jsou aktivně povzbuzováni k pravidelnému hodnocení výkonu zaměstnanců, což umožňuje včasnou identifikaci nedostatků a poskytnutí podpory pro jejich odstranění. Tato pravidelná zpětná vazba rovněž slouží jako motivační nástroj pro zaměstnance, aby se neustále zlepšovali nebo pokračovali v excelenci ve své práci.

4. Nové technologie

Společnost neustále zdokonaluje své pracovní systémy, což zahrnuje využívání technologických inovací, jež vylepšují a usnadňují práci zaměstnanců. Díky těmto technologiím je pracovní proces efektivnější a přehlednější.

5. Inet

Aplikace Inet přináší do společnosti novou výhodu v oblasti online vzdělávání, která umožňuje zaměstnancům další možnosti školení prostřednictvím jejich mobilních telefonů. Tato inovace rozšiřuje přístup zaměstnanců k novým informacím, ke kterým dříve neměli přístup, a poskytuje jim tak širší možnosti pro osobní a profesní rozvoj.

Slabé stránky společnosti v rámci vzdělávání a rozvoje

1. Nedostatek času

Společnost sleduje produktivitu obchodu pomocí denní tržby vypočtené na základě odpracovaných hodin a prodaných kusů na prodejně. Pro dosažení optimálních výsledků společnosti dochází ke snižování pracovních hodin zaměstnanců, zejména na konci měsíce. Pokud jsou tržby značky daný den menší, než je stanovený předpoklad, který je vypočtený na základě informací o tržbě z minulého roku, je manažer směny donucen propouštět některé zaměstnance ze směny dříve, aby využil co nejméně odpracovaných hodin svých zaměstnanců za daný den. Díky snížení počtu odpracovaných hodin během dne, kdy obchod dosahuje nižších tržeb se stanovená produktivita společnosti zvýší a dané hodiny, které byly sníženy se mohou využít v jiné více prosperující dny. Z tohoto důvodu může školení zaměstnanců být urychlené nebo zkrácené.

2. Omezená nabídka rozvoje

Společnost nedostatečně poskytuje nové příležitosti pro rozvoj, zejména pro asistenty prodeje. Tato informace zjištěna z výsledků dotazníkového šetření. Tito zaměstnanci se pak mohou stát unavenými z monotónní práce a pokud nemají možnost dalšího profesního růstu, mohou ztratit zájem o svou práci.

3. Absence testování

Dříve společnost prováděla po prvním pracovním měsíci tréninkové testy, ve kterých noví zaměstnanci demonstrovali své zkušenosti a dovednosti získané během školení. Tato praxe umožňovala odhalit nedostatky v tréninkovém procesu a případně je doplnit. V současnosti však obchody přestaly tuto formu testování využívat, což vede k pozdnímu odhalování chyb a nedostatků u nových zaměstnanců v rámci školení.

4. Dynamicky se měnící pracovní tým

Společnost se již delší dobu potýká s nadměrnou fluktuací zaměstnanců, která je ovlivněna několika faktory, včetně pracovního kolektivu, poskytování odměn a benefitů, konkurenčního prostředí a dalších. S touto informací je společnost seznámena již delší dobu a snaží se zaměstnance motivovat setrváním v práci, právě možností kariérního růstu. Z výsledků dotazníkového šetření je známo, že zaměstnanci jsou převážně mladí dospívající a práci nekladou takový důraz, tedy chtějí si pouze přivydělat a při lepší pracovní nabídce, práci opouštějí. Manažeři mají větší příležitosti k profesnímu růstu, zatímco asistenti prodeje, pokud nenaleznou možnosti kariérního postupu, společnost opouštějí a přecházejí ke konkurenci, která nabízí lepší benefity a odměny za obdobnou práci.

5. Psychické zdraví zaměstnanců

Práce ve společnosti má významný dopad nejen na fyzické, ale i na psychické zdraví zaměstnanců. Vedle fyzické náročnosti práce je zde také interakce s lidmi, což s sebou nese řadu náročných situací, které ne všichni zaměstnanci dokáží zvládnout, a proto opouští svou pracovní pozici.

Příležitosti společnosti v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

1. Rozšíření nabídky sortimentu pro zákazníky

V dnešní době neustále se měnících trendů ve světě módy a technologií má společnost jedinečnou příležitost rozšířit svou nabídku sortimentu a tím přilákat nové zákazníky. Dynamické trendy poskytují prostor k objevování nových produktů a inovací, které mohou oslovit širší zákaznickou základnu. Zejména mladá generace je citlivá na nové trendy a novinky, a tak oslovení této skupiny prostřednictvím sociálních médií, jako jsou Instagram a Tik Tok, nabízí společnosti efektivní cestu k propagaci svých produktů a získání nových zákazníků. Zavedení nového sortimentu a inovativních produktů může také posílit konkurenční pozici společnosti na trhu a přinést další příležitosti pro růst a rozvoj.

2. Teambuildingové akce

V reakci na pandemii Covid – 19 společnost pozastavila veškeré teambuildingové aktivity a večírky zaměstnanců. Tyto sociální události však mají významný vliv na vztahy mezi zaměstnanci a budování kolektivu. Vzhledem k tomu, že ve společnosti pracuje nadměrné množství mladých jedinců, jsou tyto akce pro ně extrémně důležité, neboť přispívají k vytváření přátelského pracovního prostředí.

3. Využití odměn, vyšší peněžní ohodnocení

V nedávné době začala společnost rozvíjet systém odměn pro zaměstnance, který zahrnuje například zájezdy do zahraničí při otevření nových poboček. Existuje široká škála odměn a benefitů, které společnost může implementovat, aby motivovala zaměstnance k setrvání ve společnosti a podněcovala je k dalšímu vzdělání a rozvoji.

Zaměstnanci by mohli získávat odměny také například formou dárkových karet, které mohou ve společnosti uplatnit. Jelikož zaměstnanci pracující v této společnosti mají blízký vztah k oblečení a trendům, tento benefit pro ně bude rozhodně blízký. Zaměstnanci, tak budou moci více reprezentovat svoji značku i práci. Dále v rámci rostoucích tržeb společnosti by mohli dojít k navýšení platu zaměstnanců.

4. Nárůst poptávky po produktech společnosti

Jednou z hlavních příležitostí pro společnost je významný nárůst poptávky po produktech společnosti. Interní materiály společnosti ukazují stále rostoucí tržby a zájem zákazníků o produkty nabízené ve všech značkách společnosti. Tento pozitivní trend vytváří prostor pro další expanzi a rozvoj společnosti. Společnost může tuto příležitost využít k navyšování pracovních míst a rozšíření svého působení otevřením nových poboček na atraktivních místech v různých regionech a státech světa. Tento růst poptávky poskytuje společnosti stabilní základ pro budoucí rozvoj a posiluje její konkurenceschopnost na trhu.

5. Nabídka manažerských pozic

Společnost by měla zvýšit množství manažerských pozic společnosti v rámci rostoucích se tržeb a snažit se o kariérní růst svých aktuálních zaměstnanců. Společnost by měla dávat přednost stávajícím zaměstnancům při výběru kandidátů na manažerské pozice před externími uchazeči. Tento bod je pro společnost příležitostí, kdy tráví méně času hledání externích uchazečů a zaměří se více na stávající zaměstnance a bude je motivovat k rozvoji. Z rozhovoru s manažerkou jedné z poboček je známo, že personální oddělení vyhledává konkurzy na volné manažerské pozice i v případě, kdy jeví zájem o pozici již současní zaměstnanci.

Hrozby

1. Snížení tréninkových hodin

Z důvodu zvýšení produktivity a úspory nákladů by mohlo dojít k redukci tréninkových hodin pro nové zaměstnance, což by vedlo k urychlení a zkrácení procesu jejich zaškolení. Tato situace by však byla nevýhodná pro obě strany, neboť noví zaměstnanci by nebyli dostatečně zaškoleni a nevykonávali by svou práci optimálně. Taktéž samotní zaměstnanci by se necítili pohodlně, protože by si uvědomovali svou nedostatečnou zkušenost. Na store manažery poboček je vytvářen tlak na plnění a snižování počtu hodin z area týmu, který sleduje plnění daných požadavků. Přesto, že se manažeři obchodů snižování hodin brání, stále k tomuto snižování dochází.

2. Společnost přestane být trendy

Další hrozba společnosti spočívá v možnosti, že společnost a její značky přestanou být trendy ve světě módy. Rychlé změny na trhu módy představují výzvu pro udržení relevance a atraktivity společnosti. Pokud společnost ztratí svou trendy image a prestiž v očích potenciálních zaměstnanců, především mladých dospělých, může se naskytnout problém v hledání nových zájemců o pracovní příležitosti ve společnosti. Tento scénář by mohl ohrozit konkurenceschopnost společnosti a snížit její schopnost reagovat na potřeby trhu.

3. Pokles tržeb

I když aktuálně společnost zaznamenává stabilní růst tržeb, trh s módou je známý svou nevyzpytatelností a může dojít k náhlým změnám. Například zvýšení cen energií nebo jiných faktorů může nutit společnost zvýšit ceny svých produktů, což může vést ke snížení poptávky a poklesu tržeb.

V takovém případě by společnost byla nucena reagovat redukcí pracovních pozic a propouštění zaměstnanců, což by mohlo mít negativní dopad na celkovou stabilitu a výkonnost společnosti. Aby se společnost připravila na možné riziko poklesu tržeb, je důležité provést analýzu nákladů a příjmů a přijmout opatření k diverzifikaci produktů nebo optimalizaci nákladů, aby se minimalizovaly možné negativní dopady na její provoz.

4. Konkurence

Na trhu existuje velké množství dalších společností, které jsou systémově i prodejně velmi podobné, což ztěžuje společnosti mezi nimi vyniknout. Pracovní nabídky konkurenčních obchodů začínají být zajímavější a obnášejí více benefitů pro zaměstnance. Zaměstnanci tedy na úkor lepších pracovních podmínek jako je platové ohodnocení, podmínky dovolené a mnoha benefitů přecházejí ke konkurenci.

5. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců

Mezi hrozby, kterým společnost čelí, patří nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Společnost neklade příliš vysoké požadavky na vzdělání svých zaměstnanců na pozici asistentů prodeje. Kladení vyšších požadavků je však zásadní pro manažerské pozice. V důsledku nedostatku zájmu potenciálních uchazečů o zaměstnání může dojít k obsazení manažerských pozic nezkušenými zaměstnanci, kteří budou vyžadovat delší dobu na adaptaci a ovládnutí svých pracovních rolí. Zvláštní výzvou je také nedostatek jazykových znalostí u některých zaměstnanců, což může mít negativní dopad na komunikaci se zákazníky, zejména těmi, kteří mluví cizím jazykem. Nižší platové ohodnocení může do společnosti přilákat zaměstnance s nižší kvalifikací, jakou jsou zaměstnanci ukrajinského původu, což může ovlivnit kvalitu služeb a celkovou konkurenceschopnost společnosti na trhu. Aby společnost úspěšně řešila tuto hrozbu, je důležité investovat do rekvalifikace zaměstnanců a zlepšení pracovních podmínek, aby práce ve společnosti byla atraktivní pro kvalifikované uchazeče o práci.

3.3.2 Vyhodnocení strategie na základě SWOT analýzy

Po provedení SWOT analýzy společnosti specializující se na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců byly zaznamenány nejvyšší celkové indexy u silných stránek a příležitostí. Tím se pro společnost jeví jako nejvhodnější strategie SO. Silné stránky dosahují indexu 4,1 příležitosti dosahují indexu 3,8. Avšak hrozby dosahují indexu 3,5 a slabé stránky 3,4. Všechny jednotlivé body jsou vypsány a vypočteny v tabulce 5, která popisuje SWOT analýzu přiloženou v **Error! Reference source not found.**

Společnost by měla pracovat na všech oblastech s cílem dosáhnout výraznějších rozdílů mezi jednotlivými kategoriemi při budoucím vyhodnocení analýzy, jelikož aktuální výsledky SWOT analýzy dosahují blízkých indexů. Pozitivní však pro společnost je, že silné stránky a příležitosti dosahují nejvyšších indexů. Společnost, by se však měla zaměřit na tyto oblasti a zvýšit množství příležitostí pro zaměstnance v rámci vzdělávání a neustále zdokonalovat jejich stávající systém.

Vyššího indexu dosahují hrozby společnosti, které představují rizika jako jsou poklesy tržeb společnosti a její atraktivnosti z pohledu zákazníků, další hrozbou je konkurence, která je na trhu vysoká, či nedostatečné množství kvalifikovaných zaměstnanců. Všechny tyto body spolu úzce souvisejí a společnost musí usilovat o omezení aspektů, které by mohli prohlubovat nebo podporovat tyto hrozby. I když slabé stránky společnosti dosahují nejnižšího indexu, společnost by se měla nadále zaměřovat na jednotlivé body a snažit se je eliminovat.

Mezi slabé stránky společnosti, které nejvíce prohlubují problematiku v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců patří snížení počtu tréninkových hodin novým, ale i stávajícím zaměstnancům a dále se společnost potýká s problematikou zvýšené fluktuace zaměstnanců, omezené nabídky vzdělávání, absence testování znalostí zaměstnanců, které by napomohlo včasnému odhalení jejich nedostatků.

Strategie vycházející ze SWOT analýzy

Dle Tiché a Hrona (2010) vychází vhodná volba podnikové strategie z výsledků tabulky SWOT analýzy. Obecně je klíčovým cílem strategického plánování podpora a využití silných stránek, identifikace a využití příležitostí prostředí, eliminace slabých stránek a minimalizace dopadu hrozeb z externího prostředí. Výše uvedení autoři rozlišují tyto čtyři základní typy strategie:

- **SO strategie** se zaměřuje na optimalizaci využití interních silných stránek podniku s cílem efektivně využít příležitosti, které přináší vnější prostředí. Tato strategie využívá synergii mezi silnými stránkami a příležitostmi, což představuje nejvýhodnější situaci pro rozvoj podnikání;
- **WO strategie** je optimalizována pro identifikaci slabých stránek a současného využití příležitostí. Tato strategie klade důraz na eliminaci interních slabých stránek podniku a zároveň využívá příležitostí, které nabízí vnější prostředí. Je vhodná v situacích, kdy se podniku naskýtají vnější příležitosti, avšak existují určité interní slabiny, které brání jejich plnému využití, a je nezbytné se jich zbavit;
- **ST strategie** je orientována na využití silných stránek a současně řešení vnějších hrozeb podniku. Tato strategie je aplikována v situacích, kdy je nezbytné využít interních silných stránek k potlačení nebo minimalizaci dopadu vnějších hrozeb;

WT strategie představuje defenzivní přístup, který se soustředí na identifikaci a řešení slabých stránek a hrozeb. Hlavním cílem této strategie je minimalizovat interní slabiny podniku a překonat vnější hrozby. Podnik se často ocitá v situaci boje o přežití a často zvažuje opatření, jako je odprodej části podniku nebo dokonce jeho likvidaci.

Tabulka 3 Strategie vyplývající ze SWOT analýzy

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T – hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

3.3.3 Vyhodnocení výzkumu

Výzkum v rámci této bakalářské práce byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo realizováno pomocí online platformy Survio.com. Dotazník byl následně distribuován prostřednictvím whatsappových skupin jednotlivých pražských poboček společnosti, kde bylo žádáno o jeho vyplnění především zaměstnanci na pozicích asistentů prodeje, pro které byl dotazník určen. Dotazník byl distribuován během prosince roku 2023 a byl zcela anonymní. Bylo osloveno přibližně 50 zaměstnanců, z nichž 42 zaměstnanců dotazník vyplnilo. Návratnost dotazníku byla tedy vyčíslena na 84 procent. V této části práce budou uvedeny otázky z dotazníkového šetření, které budou následně zpracovány a vyhodnoceny. U některých odpovědí budou výsledky také graficky znázorněny. Vzor dotazníku je k dispozici v Příloha 2.

Některé výsledky získané z dotazníkového šetření budou dále porovnávány a analyzovány z pohledu manažera jedné z poboček společnosti na základě provedeného rozhovoru. Dotazník obsahoval celkem 30 otázek, z nichž většina byla uzavřeného typu, nicméně byla zahrnuta i několik otevřených otázek.

Struktura dotazníku byla koncipována s ohledem na rozdělení do několika oblastí podle typu otázek. První tři otázky byly zaměřeny na základní informace o zaměstnancích společnosti, s cílem identifikovat nejčastější profil zaměstnanců, ze jména z hlediska věkové skupiny. Následující otázky, čtyři až osm, se zaměřovaly na možnosti vzdělávání a kariérního růstu, které společnost nabízí svým zaměstnancům, s důrazem na jejich názory a postoj k těmto tématům. Následující dvě otázky se soustředily na preferované metody vzdělávání a spokojenosti s aktuálním vzdělávacím procesem.

Druhá polovina otázek se věnovala mentorinku a jeho roli ve společnosti, s důrazem na spokojenost zaměstnanců s aktuálním mentorem. Dále se otázky soustředily na tréninkový plán společnosti, jeho význam a efektivitu a dávaly respondentům možnost sdělit své zkušenosti a navrhnout možná zlepšení. Poslední část dotazníku se zaměřovala na aplikaci Inet a její využívání zaměstnanci společnosti.

Níže jsou uvedeny jednotlivé otázky z dotazníku s následnou podrobnou analýzou.

1. Kolik Vám je let?

První otázka byla uzavřeného typu a sloužila k identifikaci nejpočetnější věkové skupiny zaměstnanců ve společnosti. Nejčastěji uváděným věkem bylo 20-25 let, což odpovídá 16 respondentům (38 %). Druhou nejfrekventovanější odpovědí byl věk 18–20 let. Z těchto výsledků vyplývá, že ve společnosti Bershka Česká republika převažují zaměstnanci patřící do generace Z, kteří jsou převážně studenty středních nebo vysokých škol, případně se jedná o jejich první zaměstnání po ukončení studia. Tato informace umožňuje manažerům lépe přizpůsobit formy vzdělávání specifické pro tuto věkovou skupinu a zvažovat benefity a odměny, které mohou motivovat zaměstnance k dalšímu vzdělávání v rámci společnosti a případně snížit fluktuaci zaměstnanců. Z rozhovoru s manažerkou jedné z poboček vyplývá, že tato informace byla známá již dříve. Některé pobočky se dříve vyhýbaly přijímání zaměstnanců mladších 18 let důvodů spojených s pracovní odpovědností. Aktuálně již tato omezení neplatí, a proto se do pozic ve společnosti mohou ucházet i zaměstnanci od 15 let věku.

2. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tato otázka týkající se nejvyššího dosaženého vzdělání úzce souvisí s předchozí otázkou číslo jedna. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že největší část zaměstnanců ve společnosti, konkrétně 18 respondentů (43 %), disponuje se středním vzděláním s maturitou.

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Tato otázka slouží ke specifikování fluktuace zaměstnanců ve společnosti. Z rozhovoru s manažerkou obchodu již vyplývá, že ve společnosti dochází k nadměrné fluktuaci a je třeba této situace čelit. Jedním z možných přístupů k řešení této problematiky je zlepšení vzdělávacího procesu zaměstnanců, což by mohlo vést ke zvýšení jejich loajality vůči společnosti. Manažeři také uvádějí, že rozsah fluktuace je v různých pobočkách velmi variabilní. Interní informace společnosti naznačují, že největší fluktuace nastává na pobočce Westfield Chodov, kde je častým důvodem měnící se manažerský tým a nedostatek stálých zaměstnanců, což komplikuje vytvoření stabilního týmu a ovlivňuje i proces vzdělávání na této pobočce.

Spolupráce s pobočkou společnosti v obchodním centru Nový Smíchov pomáhá při vzdělávání na pobočce na Chodově, kdy noví zaměstnanci jsou nejprve vysláni na pobočku na Novém Smíchově, kde probíhá jejich zaškolení do pracovní pozice. Až poté jsou tito zaměstnanci přesunuti na svoji vybranou pobočku, kde mohou plnohodnotně fungovat jako součást pracovního týmu.

4. Máte zájem o vzdělávání nad rámec vašich pracovních povinností?

Cílem čtvrté otázky bylo zjistit, zda mají zaměstnanci zájem o vzdělávání mimo své pracovní povinnosti, tedy jestli mají zájem rozvíjet své dovednosti a znalosti i v jiných oblastech, než jsou jejich pracovní úkoly. Z výsledků dotazníkového šetření jasně vyplývá, že zaměstnanci projevují zájem o další vzdělávání. Na tuto otázku kladně odpovědělo 26 respondentů (62 %), což naznačuje, že pro většinu zaměstnanců je rozvoj jejich dovedností a znalostí důležitý.

5. Vnímáte možnost kariérního růstu ve společnosti?

Pátá otázka úzce souvisí s následující otázkou, a proto jsou vyhodnoceny společně.

6. Chtěli byste v budoucnosti v této společnosti dosáhnout kariérního růstu?

Otázky číslo 5 a 6 spolu úzce souvisí, neboť se zaměřují na možnosti kariérního postupu uvnitř společnosti. Na otázku číslo 5 reagovala většina respondentů kladně, konkrétně 28 respondentů vyjádřilo přesvědčení, že společnost jim nabízí příležitost pro kariérní růst. Na následující otázku, zda by si přáli dosáhnout tohoto kariérního růstu ve společnosti, odpovědělo 36 respondentů ano. Tedy skoro 86 procent zaměstnanců by chtělo dosáhnout ve společnosti kariérního růstu.

Z rozhovorů s manažerkou obchodu vyplývá, že tato informace pro ně byla poněkud překvapivá. U jejich zkušenosti většina zaměstnanců zpravidla nevyjadřuje přílišný zájem o manažerské pozice při vyhlášení konkurzu. Místo toho manažeři musí aktivně vyhledávat zaměstnance, kteří projevují potenciál pro vykonávání manažerských funkcí, a oslovovat je sami.

7. Máte pocit, že společnost se snaží vám dát možnost ke vzdělávání?

Ve společnosti dochází k časté fluktuaci zaměstnanců na všech úrovních, což se projevuje i uvolňování manažerských pozic v různých obchodech či značkách několikrát do měsíce. Z tohoto důvodu se více než polovina respondentů (60 %) vyjádřila kladně ohledně možnosti poskytnutých společností pro kariérní růst a vzdělávání.

8. Kdo vás nejčastěji informuje o možnosti vzdělávání?

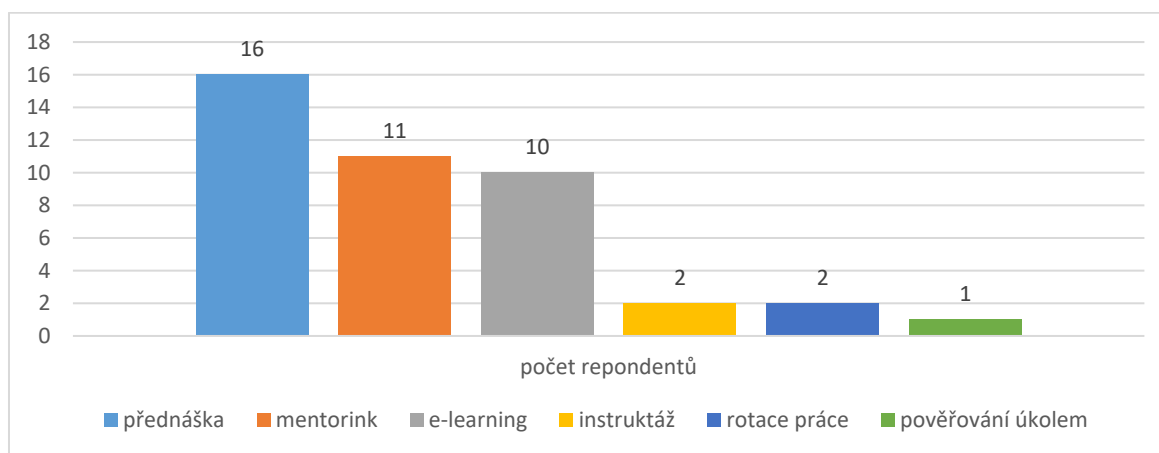
V rámci této otázky se ověřovaly informační zdroje zaměstnanců o možnosti vzdělávání. Konkrétně 23 respondentů zvolilo manažery poboček. Tato odpověď byla dle manažerů jednoznačná. Nicméně společnost si stanovila za cíl komunikovat se zaměstnanci a poskytovat jim informace především prostřednictvím online aplikace Inet, které byla speciálně vytvořena pro zaměstnance společnosti Inditex. Na základě výsledků této otázky manažeři nyní usilují o to, aby zaměstnance více seznamovali s touto aplikací a věnovali větší pozornost propagaci a podpoře využívání této platformy mezi zaměstnanci. Díky této aplikaci mají zaměstnanci možnost absolvovat různé kurzy, a to i pohodlně z domova.

9. Jakou z metod vzdělávání byste nejraději využívali?

Další otázka se zaměřovala na preferovanou metodu vzdělávání, což je klíčový prvek pro navrhování efektivního systému vzdělávání ve společnosti, který bude vyhovovat většině zaměstnanců. Nejčastěji zvolenou možností byly přednášky, tuto možnost zvolilo 16 dotazovaných zaměstnanců (38 %).

Dle rozhovoru s manažerkou a osobních zkušeností autorky bakalářské práce, je společností známo, že takové přednášky a workshopy jsou v nabídce společnosti, ale jsou určeny především manažerům poboček. Druhou nejčastěji zvolenou odpovědí byla metoda mentorství (26 %), kterou společnost již využívá. Dále následovala metoda E-learningu (24 %), která se aktuálně rozvíjí v aplikaci Inet a posouvá se k dalšímu rozvoji a většímu využívání mezi zaměstnanci. Všechny odpovědi na tuto otázku jsou zaznamenány v následujícím grafu.

Graf 1 Preference metody vzdělávání ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

10. Jste spokojeni s kvalitou vzdělávání ve společnosti?

Na tuto otázku odpovědělo 20 respondentů kladně, tedy ano, a dalších 8 respondentů odpovědělo spíše ano, což znamená, že celkově skoro 62 % respondentů je spokojeno s kvalitou vzdělávání. Tato informace je důležitá pro manažery společnosti a také pro mentory jednotlivých poboček, kteří na základě této zpětné vazby mohou hodnotit kvalitu své práce. Přesto zůstává prostor pro zlepšení, který mentoři musí brát v potaz. Celkově však mentorství ve společnosti v rámci vzdělávacího procesu přispívá k pozitivním výsledkům.

11. Pokud jste na předcházející otázku odpověděli záporně, uveďte důvod Vaší nespokojenosti.

Rozsah odpovědí na tuto otázku byl omezen, protože většina zaměstnanců vyjádřila spokojenost s kvalitou vzdělávání ve společnosti. Jediný důvod nespokojenosti, který byl uveden opakovaně, konkrétně deset zaměstnanců (24 %) uvedlo jako důvod svojí nespokojenosti neznalost možností, které společnost nabízí pro další vzdělávání.

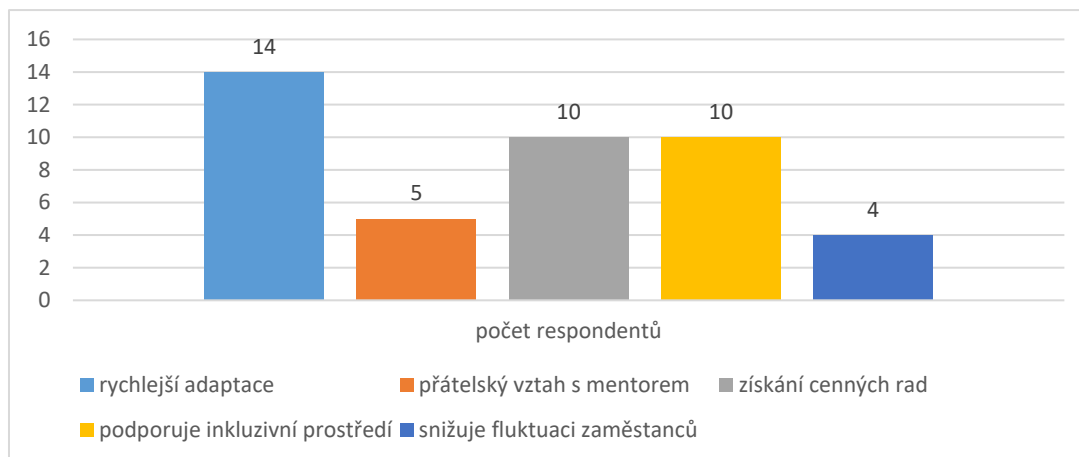
12. Vyhovuje Vám mentoring při zaučování do funkce?

Otázka číslo 12 úzce souvisí s otázkou číslo 10. Zde respondenti 36krát (86 %), zvolili kladnou odpověď. To znamená, že společnost získala informace o tom, že kvalita mentorství je dobrá, ale stále se může zlepšit. Dále však zjistila, že společnost již zvolila správnou a vhodnou formu vzdělávání zaměstnanců při zaučování do funkce a může tak stále pokračovat ve zdokonalování této metody.

13. V čem osobně vnímáte výhody mentoringu?

Nejvíce respondentů jako výhodu mentorství zvolilo možnost rychlejší adaptace (33 %). Tuto výhodu vnímají i manažeři a mentoři ve společnosti, jak vyplynulo z rozhovoru. Po zavedení mentorství se nový zaměstnanci rychleji integrují do týmu a lépe se zapojují do pracovního prostředí. Hlavním cílem mentora je poskytovat novému zaměstnanci podporu a pomoc při adaptaci, což vytváří důvěru a komfort v pracovním prostředí. Díky mentorství společnost získává lepší pracovní tým, což umožňuje novým zaměstnancům lépe se rozvíjet a zlepšovat ve své práci. Tím se snižuje fluktuace zaměstnanců. Všechny odpovědi zaměstnanců jsou zaznamenány v následujícím grafu, který znázorňuje četnost jednotlivých odpovědí.

Graf 2 Výhody mentorinku



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

14. Pro rychlejší a snadnější start v nové práci, oceníte rady zkušenějšího kolegy?

Z výsledků této otázky vyplývá, že 35 respondentů (83 %) ocení rady zkušenějšího kolegy pro rychlejší a snadnější start v nové práci. Tato odpověď potvrzuje, že role mentora ve společnosti je ceněná a vyhovuje většině zaměstnanců. Je to další indikace toho, že metoda mentorství je efektivní a přínosná pro nové zaměstnance při jejich začátcích ve firmě.

15. Byl váš adaptační proces ve společnosti doprovázen mentorem?

V odpovědích respondentů na tuto otázku se objevuje rozmanitost, kdy polovina potvrdila, že jejich adaptační proces byl doprovázen mentorem, zatímco druhá polovina popřela tuto skutečnost. V rámci společnosti je již rok zavedena praxe určení jednoho mentora pro nové zaměstnance, avšak ne vždy je možné, aby se tento mentor účastnil adaptačního procesu, což vede k situacím, kdy musí trénink provést jiný zkušený zaměstnanec. Personální oddělení apeluje na store manažery, aby tomuto aspektu věnovali větší pozornost a plánovali směny nových zaměstnanců společně s mentorem.

16. Vyhovuje vám zaučení pouze od jedné osoby nebo vám vyhovuje střídání mentorů?

Na základě odpovědí respondentů preferuje většina, konkrétně 23 jedinců (55 %), střídání mentorů před zaučením pouze od jedné osoby. Tento výsledek může vést k úvaze manažerů, aby pro každou pobočku zvolili dva nebo více školených mentorů v závislosti na počtu zaměstnanců. To umožní novým zaměstnancům získávat informace z různých zdrojů a zároveň jim poskytne možnost vybrat si osobu, která bude jejich mentorem.

17. Našli jste si v kolektivu zaměstnanců osobu, za kterou chodíte pro rady a odpovědi na vaše dotazy?

Zde odpovědělo 27 respondentů kladně (64 %). Na základě této informace společnost usuzuje, že se zlepšuje celkové prostředí společnosti a její kolektiv. Zaměstnanci spolu více komunikují. Z rozhovoru s manažerkou obchodu vyplývá, že tato osoba často bývá mentor, který si díky strávenému času během zaučení vytvoří s novými zaměstnanci přátelský vztah. Nováčci se cítí pohodlně při konzultaci s mentorem, což napomáhá otevřené a efektivní komunikaci v rámci pracovního týmu.

18. Považujete vstupní pětidenní tréninkový plán za dostačující?

Otázka ohledně vstupního pětidenního tréninkového plánu je klíčová pro hodnocení jeho efektivity a dostačující pokrytí potřeb nových zaměstnanců. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 27 respondentů (64 %) odpovědělo kladně, což naznačuje, že vstupní tréninkový plán je vnímán jako dostačující. Společnost tedy bude nadále tento plán využívat, přičemž bude pružná v úpravách a přizpůsobení plánu na základě potřeb a zpětné vazby zaměstnanců.

19. Byli jste spokojeni, s tím, jak probíhalo vaše zaučení do funkce?

Otázka ohledně spokojenosti s procesem zaučení do funkce je důležitá pro posouzení efektivity práce mentorů. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 30 respondentů odpovědělo kladně (71 %), což naznačuje, že většina zaměstnanců byla s procesem zaučení spokojena. Společnost tedy může být s prací mentorů v této oblasti spokojená, ale současně by měla dále podporovat mentory a poskytovat jim další školení a příležitosti k rozvoji, aby mohli svou práci neustále zlepšovat a lépe podporovat nové zaměstnance.

20. Napadá vás něco, co bychom mohli do pětidenního tréninkového plánu přidat?

V rámci tohoto dotazu nedošlo moc odpovědí, protože většina zaměstnanců tréninkový plán zhodnotila jako dostačující. Někteří zaměstnanci, ale zmínili, konkrétní nápady. Zmínili více praktických ukázek místo teorie (24 %). Aktivní zapojení mentora do činností, které vysvětluje, což může skutečně zlepšit efektivitu tréninku a zvýšit zapamatování informací. Dalším nejvíce zmiňovaným bodem pro doplnění do tréninkového plánu bylo zaměření se na online systém objednávek (14 %). Díky tomu, zaměstnanci lépe porozumí celému procesu a mohou lépe reagovat na dotazy zákazníků. Implementace těchto nápadů do tréninkového plánu přinese prospěch jak zaměstnancům, tak i společnosti jako celku.

21. Napadá vás něco, v čem by se mohl mentor zvolený pro váš obchod zlepšit?

Většina respondentů vyjádřila spokojenost s prací mentora. Několik zaměstnanců však zdůraznilo (přibližně 30 %), že by ocenili prodloužení trvání tréninku a větší individuální podporu v prvních dnech práce. Tyto připomínky jsou klíčové, neboť mohou vést k lepší adaptaci nových zaměstnanců a rychlejšímu zapojení do pracovního prostředí. Zvýšená pozornost v těchto počátečních fázích může přispět k vytvoření ještě efektivnějšího a příjemnějšího pracovního prostředí.

22. Pokud by vám byla navržena možnost vzdělávání a rozvoje využili byste této možnosti?

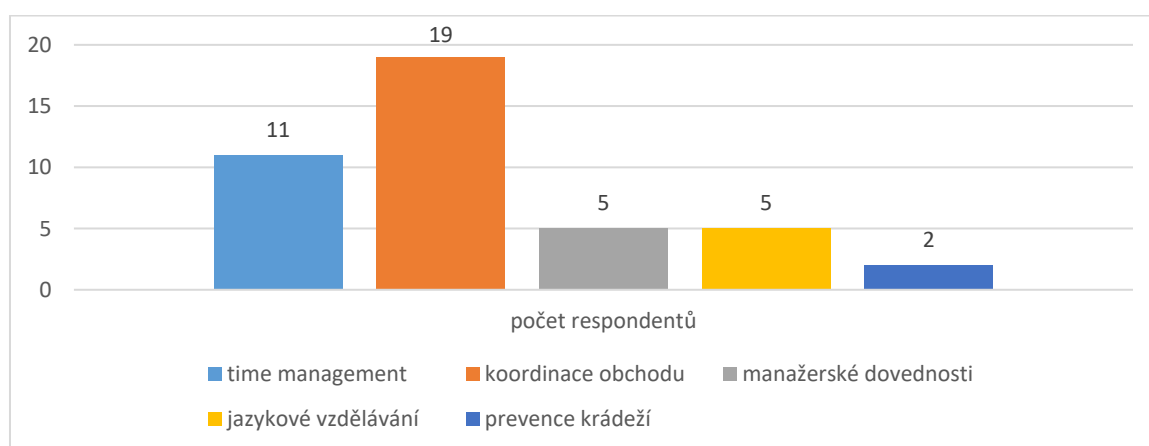
Otázka zaměřená na zájem o vzdělávání a rozvoj byla uzavřeného typu a 35 respondentů na ni odpovědělo kladně, tedy přibližně 83 % zaměstnanců společnosti vyjádřilo zájem o možnosti vzdělávání ve společnosti. Tento výsledek vyjadřuje, že zaměstnanci jsou motivováni k osobnímu rozvoji a zdokonalování svých dovedností.

Na základě této informace by manažeři společnosti měli vytvořit a poskytnout zaměstnancům více možností pro vzdělávání a rozvoj. Personalisté by se měli soustředit na to, jak těmto zaměstnancům nabídnout širší škálu vzdělávacích aktivit a možností rozvoje do budoucna.

23. V jaké oblasti byste ocenili, kdybyste se mohli vzdělávat?

Další otázka směřovala k identifikaci oblastí vzdělávání, které by byly pro zaměstnance atraktivní. Respondenti, tak měli na výběr z pěti možností. Nejvíce respondentů zvolilo možnost vzdělávání v oblasti koordinace obchodu (45 %). Manažeři mohou na tento poznatek reagovat prostřednictvím přednášek a krátkých setkání v pracovní době nebo před jejím začátkem. Během těchto akcí manažer obchodu, který je odpovědný za koordinaci, může sdělit a vysvětlit své koordinační taktiky a pravidla společnosti, seznámit zaměstnance s novými kolekcemi dát jim možnost představit své vlastní nápady. Další zmiňované možnosti zaměstnanců jsou i s počty jednotlivých respondentů zaznamenáni v následujícím grafu.

Graf 3 Oblasti vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

24. Napadá vás další oblast vhodná pro vzdělávání ve vaší společnosti?

Následující otázku mnoho respondentů vynechalo a zhodnotilo jednoduše odpovědí, že nemají žádné nápady. Někteří zaměstnanci však zmínili (12 %), že by ocenili vzdělávání ohledně koordinace bot a doplňků na prodejně, jelikož takové úkoly dostávají od manažerů často, ale nikdy nedošlo k jejich proškolení. Vzdělávání v této oblasti by mohlo výrazně přispět k efektivitě práce na prodejně. Dále se zaměstnanci zmiňovali na podrobnější školení zaměřené na prodávané produkty a fungování na skladě. Nemálo zaměstnanců uvedlo také prosbu o nabídku kurzů anglického a případně i španělského jazyka (19 %). Tyto kurzy jsou skvělým nápadem, zejména v kontextu nadměrného množství cizinců v obchodě. Španělština je následně nastavena jako primární jazyk ve všech zařízeních a manažeři společnosti využívají španělské názvy v běžné komunikaci. Proto by i vzdělání v tomto jazyce mohlo zlepšit komunikaci a efektivitu pracovníků ve společnosti.

25. Využíváte aplikaci Inet, která byla navržena pro zaměstnance skupiny Inditex?

V rámci této otázky byly odpovědi zaměstnanců velmi jednoznačné. 40 respondentu, což představuje přibližně 95 % odpovědělo kladně, zatímco pouze dva zaměstnanci odpověděli negativně. Je třeba poznamenat, že využívání této aplikace je v současné době povinné. Je možné, že negativní odpovědi pocházeli od nových zaměstnanců, kteří ještě nemají přístup k aplikaci.

26. K čemu Inet používáte nejčastěji?

V rámci tohoto dotazu nejčastěji respondenti uvedli, že aplikaci nejčastěji využívají pro využití zaměstnanecké slevy při nákupu v obchodě (71 %). Druhou nejčastější odpovědí bylo využívání aplikace pro absolvování povinných školení, které zaměstnanci musí v aplikaci absolvovat. Tuto odpověď zvolilo přibližně 24 % respondentů. Na třetím místě se umístilo využívání aplikace pro absolvování jiných vzdělávacích kurzů, které nabízí. (5 %) Z těchto výsledků vyplývá, že zaměstnanci aktivně využívají benefity poskytované společností, kam spadá hlavně sleva pro zaměstnance při nákupu v obchodech společnosti. Z tohoto důvodu by společnost mohla zvážit zavedení odměn, které by zaměstnance motivovali k dalšímu rozvoji, a to konkrétně v aplikaci Inet, která tuto možnost nabízí.

27. Máte v aplikaci Inet splněná všechna povinná školení?

Na tuto otázku 39 respondentů (93 %) odpovědělo kladně, že mají v aplikaci Inet splněna všechna povinná školení zatímco 3 odpověděli záporně. Nicméně z rozhovoru s manažerkou obchodu vyplývá, že tyto výsledky mohou být nepřesné, protože interní systém společnosti umožňuje sledovat stav splnění školení zaměstnanců a ukazuje, že je ve skutečnosti více zaměstnanců s nedokončenými kurzy. Z tohoto důvodu je důležité, aby manažeři a personální oddělení upozorňovali zaměstnance na tato školení častěji a důrazněji, aby se zajistilo jejich včasné a úplné splnění.

28. Kdyby byla možnost v aplikaci Inet, vykonávat různé vzdělávací kurzy, využili byste této nabídky?

Na tuto otázku odpovědělo celkově 32 respondentů kladně a 10 záporně. Z toho vyplývá, že přibližně 76 % zaměstnanců společnosti by využilo možnost absolvovat různé vzdělávací kurzy prostřednictvím aplikace Inet. Dále výsledky vypovídají o zájmu zaměstnanců o začlenění dalších vzdělávacích programů do této aplikace, což by následně pro společnost představovalo výhodný a velký krok. Proto aby zaměstnanci mohli vykonávat školení a využívat všech možností, které již aplikace nabízí by potřebovali být proškoleni v rámci využívané aplikace a práce s ní.

29. Využívali byste raději online nebo off-line formy školení?

Při vyhodnocení tohoto dotazu, došlo k zajímavému zjištění. Většina dotazovaných, konkrétně 27 z nich (64 %) upřednostňuje off-line formu školení. To naznačuje, že by zaměstnanci uvítali více osobních setkání a workshopů v rámci pracovní doby. Manažeři by tedy mohli zvážit více off-line aktivit pro vzdělávání zaměstnanců, jako jsou například setkání a workshopy pro předávání informací a zpětnou vazbu.

30. Jste spokojeni ve vašem zaměstnání?

Je dobré vidět, že většina respondentů je ve svém zaměstnání spokojena (83 %). Nicméně, odpovědi těch, kteří nejsou spokojeni, naznačují, že je třeba se zaměřit na oblasti, které by mohly být vylepšeny. To by mohlo zahrnovat další zdokonalení vzdělávacích programů, posílení komunikace v kolektivu nebo zlepšení podpory nových zaměstnanců. Taková zpětná vazba je cenná pro další zlepšení pracovního prostředí a podmínek společnosti.

3.4 Návrhy a doporučení pro organizaci

Komplexní zhodnocení vzdělávacího procesu a rozvoje zaměstnanců ve skupině Inditex bylo v bakalářské práci zaměřeno konkrétně na značku Bershka a její fungování v České republice. Zhodnocení bylo provedeno prostřednictvím SWOT analýzy, polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou jedné z poboček společnosti Bershka a v neposlední řadě dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na zaměstnance v pozici asistentů prodeje. Cílem analýzy získaných dat je popsat současný stav podnikového vzdělávání a identifikovat jeho silné a slabé stránky, zejména s ohledem na použití metody mentoringu ve společnosti. Po komplexním hodnocení spokojenosti zaměstnanců se současným stavem vzdělávání a rozvoje ve společnosti byly zjištěny určité nedostatky, které by měly být následovány určitými návrhy na zlepšení.

Práce byla primárně zaměřena na vzdělávání prostřednictvím mentorského přístupu během zaučování do pozice asistentů prodeje. Pouze mírně práce nahlížela do procesu vzdělávání na úrovni vyšších pracovních pozic, jelikož v těchto pozicích je vzdělávání prováděné individuálně podle specializace manažerské pozice. Společnost aktuálně disponuje propracovaným plánem vzdělávání nových zaměstnanců, a každá pobočka má svého zaměstnance odpovědného za tuto činnost.

Personální oddělení navíc aktivně podporuje tyto koordinátory vzdělávání v jejich úkolech a nabízí jim vhodná školení. Zaměstnanec personálního oddělení zaměřující se na nábor nových zaměstnanců a jejich školení aktivně komunikuje s mentory všech obchodů a jejich poboček. Samotný nábor nových zaměstnanců si manažer obchodu zvládá korigovat sám, a tak si dokáže vytvořit tým zaměstnanců, který vyhovuje jeho požadavkům. Store manažer společnosti by však měl všechny záležitosti ohledně nábora nových zaměstnanců a jejich školení důkladně rozebírat s mentorem pobočky, aby obě strany byly dostatečně informovány a nábor nových zaměstnanců měl co nejlhadsí průběh. Celkově lze konstatovat, že společnost přistupuje k vzdělávacímu procesu nově nastupujících zaměstnanců velice zodpovědně, což je vnímáno i samotnými zaměstnanci, kteří touto fází zaučení prošli.

Díky osobním zkušenostem autorky této bakalářské práce a rozhovoru s manažerkou jedné z poboček bylo zjištěno, že společnost disponuje propracovaným systémem vzdělávání, který probíhá při nástupu nového zaměstnance do pracovní pozice. Nicméně po dokončení zaučení nemají zaměstnanci možnost dalšího rozvoje, pokud neusilují o kariérní růst ve společnosti. Jakmile jsou zaměstnanci na pozici asistentů prodeje schopni vykonávat svou práci samostatně, nemají možnost získávat nové informace nebo se jinak dále vzdělávat a rozvíjet. Tato zjištění jsou podložena výsledky z dotazníkového šetření, kterého se účastnili asistenti prodeje.

Vzdělávání pro manažery poboček funguje na jiném principu než u asistentů prodeje, ale i zvláště na základě jednotlivých manažerských pozic. Například store manažeři a jejich dodatečné vzdělávání je zaměřeno na Time management, administrativní práci, záležitosti týkající se nábora nových zaměstnanců, plánování a rozvržení pracovních směn. Manažeři zaměřující se na koordinaci obchodu jak pánské, tak dámské sekce naopak podstupují školení a workshopy zaměřené na produkty, které společnost distribuuje a jejich vystavení na prodejně, tak aby docházelo k jejich prodeji. Školení těchto zaměstnanců probíhá několikrát do roka a vždy se zaměřuje na nová nebo problematická témata.

Velmi pozitivním aspektem, který byl zjištěn, je zájem zaměstnanců o vzdělávání nad rámec svých pracovních povinností a pracovní doby. Tento zájem vychází spíše ze strany zaměstnanců, kteří se osobně zajímají o další vzdělávání a nechtějí zůstat v kontinuálně stejných pracovních pozicích bez posunů. Sekundárním motivem pro zaměstnance je lepší platové ohodnocení spojené s kariérním postupem, kterého mohou dosáhnout díky nově získaným zkušenostem a znalostem.

Ve společnosti mají zaměstnanci možnost získávat podrobné informace o vzdělávání a kariérním růstu prostřednictvím firemní aplikace Inet. Přestože aplikace již disponuje touto funkcí, z interních informací, které má společnost k dispozici je známo, že zaměstnanci těchto možností aktivně nevyužívají. Manažeři poboček tak stále upozorňují zaměstnance na tyto možnosti a podporují je v jejich vzdělávání a růstu. Celková podpora ze strany manažerů a informovanost zaměstnanců se ukázala jako efektivní. Avšak společnost se snaží naučit zaměstnance tyto informace získávat formou aplikace, aby je manažeři na tyto záležitosti nemuseli stále upozorňovat. Celý proces vzdělávání by se tak prohloubil a zrychlil. Co se týče možnosti kariérního postupu, tak zaměstnanci v aplikaci mohou zjistit dostupnost všech aktuálně volných nabízených pozic, které společnost nabízí a prostřednictvím aplikace se jednoduše zapíší do konkurzu.

Dotazníkové šetření provedené v rámci společnosti Bershka dále prokázalo, že zvolená vzdělávací metoda je nejen účinná, ale také odpovídá preferencím zaměstnanců. Mentoring se ukázal jako prospěšný, přinášející společnosti výhody, a zaměstnanci jsou s ním spokojeni. Získané informace od asistentů prodeje tak poskytují mentorům prostor ke zlepšení ve zmiňovaných nedostacích, na které zaměstnanci upozorňovali. Podle výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že mentoři nemají vždy stejné pracovní směny jako noví zaměstnanci, což má negativní dopad na účinnost této metody. Tato situace často vzniká kvůli nedostatečnému plánování směn store manažerů pobočky, kteří nevěnují dostatečnou pozornost potřebám vzdělávacího procesu a tím nevyužívají plný potenciál mentorství.

Dále je důležité, aby si společnost uvědomila, že role mentora má širší vliv na obraz společnosti. Když se společnost aktivně angažuje ve vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců, vytváří pozitivní dojem na potencionální zájemce o práci. Tím, že se společnost stará o své zaměstnance a podporuje jejich růst, vytváří atraktivní pracovní prostředí, které může přispět k dlouhodobému úspěchu a udržení konkurenční výhody na trhu práce.

Dotazníkové šetření dále ukázalo, že zaměstnanci upřednostňují off-line formu vzdělávání před online a uvítali by více přednášek, které by jim poskytly nové poznatky a lepší porozumění práci jejich nadřízených pracovníků. Tyto přednášky nevyžadují významné navýšení finančních prostředků investovaných do vzdělávání, a proto zavedení těchto aktivit by nemělo pro společnost představovat zásadní problém. Společnost tak může hovořit o návratnosti investic do vzdělávání a rozvoje, neboť lépe vyškolení zaměstnanci jsou schopni účinněji plnit své pracovní úkoly a přispívat k vyšším ziskům.

Na základě zjištění z dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci projevují zájem o vzdělávání a rozvoj v několika oblastech. Na základě těchto požadavků by společnost měla rozšířit nabídku vzdělávacích aktivit o následující aktivity:

- **Přednášky zaměřené na práci manažerů obchodu či koordinaci produktů:** zaměstnanci projevili zájem o získání hlubšího porozumění práci svých nadřízených v těchto oblastech. Přednášky v této oblasti by mohly poskytnout užitečné informace a nástroje pro úspěšné řízení obchodních aktivit a produktů;
- **Jazykové kurzy:** Nabídka jazykových kurzů by mohla zahrnovat kurzy angličtiny a dalších cizích jazyků (španělština), které by pomohly zaměstnancům lépe komunikovat během jejich funkce v obchodě;
- **Teambuilding:** společnost by měla investovat více do aktivit, které posilují týmovou spolupráci a vytvářejí lepší pracovní prostředí. Teambuildingové aktivity mohou zahrnovat outdoorové aktivity, workshopy nebo společné projekty;
- **Obchodní dovednosti:** Vzdělávací programy zaměřené na obchodní dovednosti by mohly zahrnovat školení v oblasti prodeje, marketingu, vyjednávání a řízení vztahů se zákazníky;

- **Komunikace s problematickými zákazníky:** Školení zaměřená na efektivní komunikaci a řešení konfliktů s problematickými zákazníky by mohla zaměstnancům poskytnout potřebné nástroje a strategie;
- **Zachování asertivity:** Školení zaměřená na zachování asertivity by zaměstnancům pomohla vyjádřit své názory a potřeby bez narušení vztahů s kolegy či zákazníky.

Rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit o tyto oblasti by přispělo k celkovému rozvoji zaměstnanců a posílení jejich pracovních dovedností, což by se projevilo na kvalitě poskytovaných služeb a výkonnosti společnosti.

Společnost aktuálně poskytuje kvalitní vzdělávání na pracovišti formou mentoringu. Nicméně zaměstnanci vyjádřili zájem i o další formy vzdělávání, které by mohly zlepšit jejich komunikační dovednosti se zákazníky. To by vedlo ke zlepšení celkového dojmu zákazníků o společnosti, neboť by opustili obchod s pozitivním dojmem. Zaměstnanci by se tak stali schopnými komunikovat v cizím jazyce a měli by schopnost zachovat asertivní jednání a zvládnout řešení problémových situací s klienty v klidu.

Následující doporučení pro společnost je zaměřeno na **optimalizaci jazykových dovedností** zaměstnanců společnosti, zejména v oblasti komunikace se zákazníky v anglickém jazyce. Vzhledem k vytíženosti zaměstnanců se jeví jako vhodná volba online vzdělávání. Společnost **Online Jazyky**, jak uvádí na svých webových stránkách (2024), nabízí širokou škálu kurzů od začátečnicků po pokročilé, včetně specializovaných kurzů zaměřených na konkrétní oblasti. Zaměstnanci tak mají možnost přístupu ke kurzům prostřednictvím mobilní aplikace nebo webových stránek za cenu 2 490 Kč za pololetí. Společnost také poskytuje různé slevové nabídky při hromadných nákupech. Peněžní prostředky investované do kurzů zůstávají zaměstnancům k dispozici na neomezenou dobu. Společnost získá možnost sledovat pokrok a výkon svých zaměstnanců a může tak své zaměstnance motivovat k lepším výsledkům. Zaměstnanci mohou udržet pokrok ve studiu tím, že mu věnují pouhých 20 minut denně. Online vzdělávání zapojuje všechny smysly a umožňuje zaměstnancům učit se ve svém vlastním tempu a prostředí. Společnost by měla zvážit speciálně zaměřený kurz, který by byl relevantní pro pracovní oblast zaměstnanců, což by jim umožnilo zdokonalit se v oblastech, které přímo souvisejí s jejich prací. Úspěšní absolventi kurzů obdrží certifikát a mohou se případně připravit na mezinárodní zkoušky. Důraz na jazykovou přípravu zaměstnanců zlepší komunikaci se zákazníky a posílí celkový dojem o společnosti (Online jazyky, 2024).

Dalším poskytovatelem služeb pro rozvoj anglického jazyka je firma Presto, které nabízí online vzdělávání prostřednictvím Skype aplikace, v rámci skupinových lekcí pro zaměstnance firem. Cenné jedné individuální lekce činí 480 Kč, což by při zakoupení třiceti lekcí vyšlo na 14 400 Kč pro jednoho zaměstnance.

Tabulka 4 Porovnání online vzdělávání firem

Firma	Cena kurzu	Čas	Místo	Vzdělávání
Online Jazyky	2 490 Kč	Kdykoliv	Aplikace v telefonu	Individuální
Presto	14 400 Kč	Stanovený po dohodě	Skype	Skupinové

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Lekce poskytované touto firmou jsou zaměřeny na individuální potřeby společnosti a úroveň znalostí jednotlivých zaměstnanců, což zajišťuje vyšší intenzitu výuky. S ohledem na rozmanité pracovní doby zaměstnanců by však bylo obtížně domluvit se na vhodných časech lekcí. Kromě online hodin firma dále neposkytuje žádné studijní materiály, které by zaměstnanci mohli používat k opakování a prohlubování naučených znalostí (Presto, 2024).

Firma Online jazyky představuje pro společnost optimální volbu z hlediska efektivity času i cenové výhodnosti. Zaměstnanci zde mají možnost flexibilně rozšířit a prohloubit své jazykové dovednosti podle vlastního tempa a potřeb, bez nutnosti synchronizace s ostatními kolegy. Z finančního hlediska je firma Online Jazyky nejuvhodnější, neboť konkurenční firmy, jež rovněž poskytují online vzdělávání často účtují za individuální sezení prostřednictvím aplikací jako Skype nebo Zoom, což zvyšuje celkové náklady. Naopak, model Online Jazyků nabízí v rámci své aplikace možnost studia kdykoliv a odkudkoliv, což je klíčovým benefitem pro společnost Bershka vzhledem k rozdílným pracovním režimům zaměstnanců.

Dalším doporučením pro společnost v rámci **zlepšení komunikace zaměstnanců** jak mezi sebou, tak se zákazníky, jsou kurzy asertivity. Firma **Škola komunikace** na svých webových stránkách (2024) nabízí širokou škálu kurzů vhodných pro lidi, kteří často přicházejí do kontaktu s dalšími lidmi a potřebují zdokonalit své komunikační dovednosti. Práce v obchodním sektoru je zvláště zaměřena na interakci se zákazníky. Proto je důležité, aby zaměstnanci byli schopni používat asertivní chování. Díky kurzu se zaměstnanci naučí rozlišovat různé komunikační styly a pochopí principy asertivních technik, které budou moci prakticky vyzkoušet. Kurz je zaměřen na uvědomění si vlastních asertivních práv a naučí se, jak je efektivně uplatnit. Zaměstnanci se také naučí, kdy je vhodné použít asertivní chování a kdy naopak. Budou se schopni lépe vyrovnat s kritikou a slovními útoky ze strany zákazníků a získají další užitečné dovednosti, které mohou využít nejen v práci. Kurz probíhá off-line a trvá zhruba 6 hodin, proto je nutné, aby vedení společnosti vyhradilo zaměstnancům jeden pracovní den pro absolvování tohoto školení. Cena kurzu pro jednoho zaměstnance činí 2 980 Kč. Aby se omezily náklady, mohla by společnost nabídnout tento kurz pouze zaměstnancům pracujícím na plný úvazek. Tyto informace by pak mohli tyto proškolení zaměstnanci předávat dalším kolegům, jakož jsou studenti pracující ve společnosti pouze na zkrácené úvazky. Náklady na kurzy by se tak ušetřily, ale informace by získali všichni zaměstnanci (Škola komunikace, 2024).

Posledním doporučením pro společnost je **zaměřit se na interní aplikaci Inet**, které prochází neustálým vývojem a má potenciál nahradit část práce mentora nebo ji doplnit. Aplikace Inet, vyvinutá pro zaměstnance skupiny Inditex, již obsahuje řadu online kurzů a informací. Nicméně většina zaměstnanců není dostatečně proškolená v tom, jak tuto aplikaci efektivně využívat. Proto je nutné provést zaškolení zaměstnanců ohledně používání této aplikace.

Ideální by bylo, kdyby manažeři jednotlivých prodejen byli vysláni do centrály společnosti, kde by se setkali s oddělením lidských zdrojů a vývojáři aplikace. Během tohoto setkání by manažeři prošli školením ohledně efektivního využívání aplikace a byly by jim představeny všechny novinky a možnosti, které aplikace nabízí. Mezi tyto možnosti patří získání informací o nejnovějších trendů ve světě módy i v rámci obchodů společnosti, tréninkové materiály a kurzy, informační a studijní videa pro další vzdělávání zaměstnanců, a dokonce i videa, která plní mohou zastupovat funkci mentora. Aplikace také umožňuje propojení všech zaměstnanců napříč různými značkami.

Proškolení manažerů všech prodejen by následně vedlo k rozšíření znalostí i mezi ostatní zaměstnance, čímž by se zvýšila informovanost zaměstnanců o využívání aplikace. Tímto způsobem by se aplikace Inet stala důležitým nástrojem pro interní komunikaci a vzdělávání v rámci celé společnosti.

4 Závěr

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představují základní pilíře úspěšného fungování podniku. Systematické a cílené vzdělávání zaměstnanců nejenže přispívá k jejich vyšší produktivitě, ale také posiluje jejich spokojenost v pracovním prostředí. Motivace zaměstnanců je klíčovým faktorem pro udržení jejich angažovanosti a uspokojení z výkonu svých pracovních povinností. Možnosti osobního rozvoje a kariérního růstu v rámci podniku jsou pro zaměstnance v tomto směru klíčové. Důkladné a pravidelné vzdělávání poskytuje zaměstnancům nejen prostředky ke zlepšení svých pracovních dovedností, ale také podněcuje jejich osobní a profesní růst, což následně přispívá k celkovému rozvoji podniku.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo posoudit současný proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Bershka Česká republika, s.r.o. Dílčím cílem bylo na základě výsledků získaných především z dotazníkového šetření, navrhnout společnosti možnosti k optimalizaci tohoto procesu v souladu s připomínkami, které zaměstnanci ve společnosti vyjádřili.

První část práce, která se věnuje teoreticko-metodologické analýze, popisuje proces vzdělávání a různé metody, které mohou být ve společnosti v rámci vzdělávání zaměstnanců využívány. Zvláštní pozornost je věnována vzdělávání prostřednictvím mentorinku, neboť tato metoda je praktikována vybranou společností. Dále práce analyzuje současné trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které jsou v souladu s moderními požadavky a očekáváním zaměstnanců.

Druhá část práce se zaměřuje na představení společnosti a detailní charakteristiku jednotlivých pracovních pozic a funkcí mentora ve společnosti. Následně se práce věnuje analýze výzkumu provedeného ve společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření, které se zaměřilo na asistenty prodeje a jejich vzdělávání v rámci společnosti.

Dotazník, jenž byl anonymní, vyplnilo 42 zaměstnanců, což představuje návratnost 84 %. Z výsledků tohoto šetření vyplývá, že zaměstnanci hodnotí mentoring jako účinnou metodu v rámci vzdělávání nových zaměstnanců ve společnosti. Nicméně uznávají, že manažeři a zaměstnanci se s touto metodou teprve seznamují, a je třeba doladit určité detaily. Zaměstnanci si však vysoce cení mentorů svých poboček, kteří nové zaměstnance podporují a pomáhají jim začlenit se do kolektivu. Tato podpora přispívá k rychlejší a pohodlnější formě začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí a zvyšuje jejich pocit bezpečí. Mentori jsou pro nové zaměstnance opěrným bodem, na které se mohou kdykoliv obrátit, pokud potřebují pomoc. Dále zaměstnanci vyjádřili zájem o další formy vzdělávání, zejména prostřednictvím off-line aktivit, jako jsou přednášky či workshopy, zaměřené především na informace o prodávaných produktech a jejich následné koordinaci na prodejně. Společnost může na tyto požadavky zaměstnanců reagovat uspořádáním přednášek, které budou provádět manažeři poboček, a tím poskytnou asistentům prodeje možnost lépe porozumět jejich pracovním povinnostem. Mnoho zaměstnanců dále projevilo zájem o kariérní růst, který je podporován přímo manažery poboček. Zaměstnanci mohou v této oblasti využívat interní aplikaci Inet, která jim poskytuje informace o možnostech kariérního postupu a nabízí řadu vzdělávacích kurzů. Jedním z doporučení pro společnost je zaměřit se na plné využití této aplikace a proškolení zaměstnanců k jejímu využívání.

Dalším doporučením pro společnost je implementace programu pro rozvoj jazykových dovedností zaměstnanců. Vzhledem k významnému zastoupení ukrajinských zaměstnanců ve firmě, kteří často čelí potížím v používání českého jazyka, by měla společnost poskytnout těmto zaměstnancům možnost vzdělávání v českém jazyce s cílem zlepšit jejich komunikaci nejen se zákazníky, ale i s ostatními kolegy.

Dále, vzhledem k pravidelné komunikaci se zahraničními zákazníky, kteří využívají anglický jazyk, by společnost měla dbát na zvýšení úrovně znalosti anglického jazyka mezi svými zaměstnanci. Autorka práce navrhuje společnosti implementaci online vzdělávacího programu pro zaměstnance, který by nejen poskytl zaměstnancům příležitost zlepšit své jazykové dovednosti, ale také by přispěl ke zvýšení profesionality a kvality komunikace s mezinárodní klientelou. Takový program by mohl vést ke zlepšení celkového dojmu zákazníků o společnosti díky schopnosti komunikovat efektivně v různých jazycích.

V rámci strategie komunikace se zákazníky je klíčové, aby společnost investovala do vzdělávání svých zaměstnanců v oblasti vhodného společenského chování a efektivní komunikace s obtížnými zákazníky. Autorka práce navrhuje společnosti implementaci kurzu zaměřeného na asertivní chování jako prostředku k rozvoji těchto dovedností u zaměstnanců. Tento kurz by byl vhodná zejména pro zaměstnance s hlavním pracovním úvazkem, kteří tráví v pracovním prostředí většinu svého času a jsou tak vystaveni potenciálně náročným situacím, ve kterých je klíčové zachovat klid a profesionální chování. Takové vzdělání by pomohlo zaměstnancům lépe porozumět asertivnímu chování, naučit se jej aplikovat v různých situacích a efektivněji řešit konfliktní situace se zákazníky.

Zaměření společnosti na rozšíření možností vzdělávání pro všechny zaměstnance je klíčové pro udržení jejich motivace a zájmu o práci. Z výsledků dotazníkového šetření a interních zdrojů společnosti je zřejmé, že většina zaměstnanců společnosti patří do mladší generace. Pro tuto generaci je klíčová možnost kariérního postupu a osobního rozvoje, která jim pomáhá udržet zájem o práci. Společnost by měla reagovat na tento trend, aby snížila fluktuaci zaměstnanců a zajistila si stabilní pracovní sílu. Pro aktivní zadržení zaměstnanců ve společnosti je nezbytné, aby společnost investovala do jejich profesionálního rozvoje a poskytla jim možnosti rozvoje dovedností a kariérního růstu.

Autorka bakalářské práce pozitivně hodnotí celkový vzdělávací proces ve společnosti a zdůrazňuje jeho propracovanost a účinnost, zejména v rámci vzdělávání nových zaměstnanců. Proces doprovází mentorská podpora, které je pečlivě monitorována a podporována HR oddělením, což přináší pozitivní výsledky potvrzené i zpětnou vazbou zaměstnanců.

Nicméně autorka identifikovala nedostatek zaměření na další vzdělávání stávajících zaměstnanců, což brání jejich dalšímu rozvoji. Na základě výsledků dotazníkového šetření navrhla společnosti začlenění různých kurzů a seminářů, které by zaměstnanci uvítali. To zahrnuje přednášky vedené manažery poboček, které by mohly lépe přiblížit jejich práci zaměstnancům na pozicích asistentů prodeje. Tento návrh lze realizovat bez dalších finančních nákladů.

Dále autorka navrhla, aby společnost poskytla zaměstnancům možnost vzdělávání v anglickém jazyce formou online kurzů a seminářů zaměřených na asertivní komunikaci. Získané znalosti by mohly zaměstnanci využít při komunikaci se zákazníky a zlepšit tak zákaznický servis společnosti.

V neposlední řadě autorka doporučila, aby společnost investovala do proškolení zaměstnanců v rámci využívání interní aplikace Inet, která nabízí mnoho možností a výhod pro společnost i zaměstnance, avšak je v současnosti nedostatečně využívána. Tím by společnost mohla maximalizovat návratnost svých investic do rozvoje této aplikace.

Závěrem by autorka bakalářské práce ráda vyjádřila upřímné díky vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které poskytla autorce během procesu zpracování bakalářské práce.

Literatura

Odborné knihy

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15. vydání. Londýn: Kogan page, 2020. 776 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil ŠIKÝŘ, M. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích*. 1. vydání. Praha: Grada, 2023. 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2. FOOT, M., HOOK C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.

HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: ČZU Praha, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 80-247-0602-4.

KIRKPATRICK, D. L. (2006) *Evaluating Training Programs: The Four Levels, Ed., Berrett-Koehler Publishers, Inc.: San Francisco, CA.*

LANGER, T. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 978-80-271-0093-4.

LEGNEROVÁ, K., PALÍŠKOVÁ, M., STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013. Komunikace (Grada). 176 s. ISBN 978-80-247-4336-3.

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PETRÁŠOVÁ, M. A., et al. *Mentorink: forma podpory nové generace*. Praha: Portál, 2014. 160 s. ISBN 978-80-262-0625-5.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 2. vydání. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

PHILLIP, P. P. *The bottomline on ROI*, GA: Center for Effective Performance, Atlanta. 2002. 120 s. ISBN 978-1879618251.

PRŮCHA, J. *Psychologie učení: teoretické a výzkumné poznatky pro edukační praxi*. Praha: Grada . Psyché (Grada). 2020. 268 s. ISBN 978-80-271-2853-2.

PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

SARSBY, A. *SWOT Analysis*. United Kingdom: Spectaris Ltd., 2016, 86 s. ISBN 978-0993250422

SRPOVÁ, J., et al. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 200 s., ISBN 978-80-247-4103-1

SUTINEN, A. *Two Project Methods: Preliminary observations on the similarities and differences between William Heard Kilpatrick's project method and John Dewey's problem-solving method*, 2013

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení. 1. vydání*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VÁCHAL, J., et al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Management (Grada). 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

WHITMORE J., *Coaching for performance*, Hodder and Stoughton Ltd, 2017. 288 s. ISBN 978-14-736-5812-7.

ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých. 1.vydání*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). 2017. 223 s. ISBN 978-80-271-0051-4.

Internetové zdroje

ČESKÁ ASOCIACE MENTORINGU. *Oficiální stránky společnosti* [online]. 2022 [cit. 2024-03-17]. Dostupné z: <https://www.asociacementoringu.cz/>BERSHKA, *The Brand* [online]. 2016 [cit. 2024-03-05]. Dostupné z WWW: <http://www.bershka.com/ie/company.html?section=aboutUs>

BERSHKA, *The concept* [online]. 2016 [cit. 2024-03-05]. Dostupné z WWW: <http://www.bershka.com/ie/company.html?section=aboutUs>

MENTORCRUISE, *Official website* [online]. 2024 [cit. 2024-03-10]. Dostupné z WWW: www.mentorcruise.com .

INDITEX, *O nás* [online]. 2024 [cit. 2024-04-25]. Dostupné z WWW: <https://zara.jobs.cz/o-nas/>.

INDITEX. *History* [online]. 2024 [cit. 2024-03-05]. Dostupné z WWW: http://www.inditex.com/en/our_group/our_history

INDITEX. *Bershka* [online]. 2024 [cit. 2024-03-05]. Dostupné z WWW: <http://www.inditex.com/en/brands/bershka>

INDITEX, *Inditex Careers: Areas*. INDITEX [online]. 2016 [cit. 2024-03-05]. Dostupné z WWW: <https://www.inditexcareers.com/portalweb/en/teams> .

ONLINE JAZYKY, *Online jazykové kurzy pro firmy* [online]. 2024 [cit. 2024-04-25]. Dostupné z WWW: <https://www.onlinejazyky.cz/jazykove-kurzy-pro-firmy.html>.

ONLINE JAZYKY. *Online jazyky* [online]. 2024 [cit. 2024-03-17]. Dostupné z WWW: www.onlinejazyky.cz

PRESCO, *Online výuka angličtiny s lektorem* [online]. 2024 [cit. 2024-04-25]. Dostupné z WWW: <https://www.presto-skola.cz/online-vyuka-anglictiny> .

PIETERSE. #NZLEAD PREVIEW: *Disabled HR Professionals = An Enabled Human Resources Profession* [online]. 2013 [cit. 2024-03-17]. Dostupné z WWW: <https://nzlead.wordpress.com/2013/09/02/nzlead-preview-disabled-hr-professionals-an-enabled-human-resources-profession/>

PRESTO. *Online výuka angličtiny s lektorem* [online]. 2024 [cit. 2024-03-17]. Dostupné z WWW: <https://www.presto-skola.cz/online-vyuka-anglictiny>

ŠKOLA KOMUNIKACE, *Asertivita* [online]. 2024 [cit. 2024-04-25]. Dostupné z WWW: <https://www.skolakomunikace.cz/detail-kurzu/asertivita/>.

ŠKOLA KOMUNIKACE. *Škola komunikace* [online]. 2024 [cit. 2024-03-17]. Dostupné z WWW: www.skolakomunikace.cz

WRIGHT, C. L., STEWART, B. L.. *Valuing the adult learner in e-learning: Part one – a conceptual model for corporate settings*. *Journal of Workplace Learning*, 17(5/6), 337–345. [online]. 2005 [cit. 2024-04-25]. Dostupné z WWW: <https://doi.org/10.1108/13665620510606751>

Ostatní zdroje

Bershka. *Mentor manual*, 2023

Bershka. *CZWelcomeBook*, 2022

Bershka. *Etický kodex*, 2022

Společnost Bershka Česká republika s.r.o., *Interní materiály společnosti*, 2024

Seznam příloh

Příloha 1 Tabulka s adaptačním kontrolním seznamem.....	I
Příloha 2 Plné znění dotazníku.....	II
Příloha 3 Přepis rozhovoru	VI
Příloha 4 SWOT analýza společnosti Bershka.....	IX
Příloha 5 Prezentace	X

Přílohy

Příloha 1 Tabulka s adaptačním kontrolním seznamem

Tabulka 5: Adaptační kontrolní seznam

Téma	Osoba zodpovědná za pokrytí	První den	První týden	První měsíc
Přijetí	Manažer lidských zdrojů	*		
Dokumentace a představení manažerovi	Manažer lidských zdrojů	*		
Hodiny, začátek pracovní doby, přestávky, přesčasy	Manažer lidských zdrojů	*		
Poloha oddělení, vymezení funkce a představení zaměstnancům	Nadřízený	*		
Hlavní pracovní oblasti, prostory (toalety, nouzové východy, restaurace)	Osoba delegovaná nadřízeným	*		
BOZP při práci	Nadřízený	*		
Společnost – výrobky, služby	Specialista na trénink			*
Pravidla procedury	Manažer lidských zdrojů		*	
Platby, plat o svátcích a nemoci	Manažer lidských zdrojů		*	
Komunikace a konzultace	Specialista na trénink			*
Trénink a rozvoj	Specialista na trénink			*
Hodnocení výkonu	Specialista na trénink			*
Odbory	Zástupce odborů			*

Zdroj: Foot, Hook, Personalistika 2002 (vlastní zpracování)

Příloha 2 Plné znění dotazníku

1. Kolik vám je let?

- 20–25 let
- 18-20 let
- 25-30 let
- Nad 30 let
- Pod 18 let

2. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání
- Vyučen(a)/ střední vzdělání bez maturity
- Střední vzdělání s maturitou
- Vysokoškolské vzdělání

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- Méně jak 5 měsíců
- 5 měsíců až jeden rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- Více jak 5 let

4. Máte zájem o vzdělávání nad rámec vašich pracovních povinností?

- Mám zájem
- Neutrální
- Nemam zájem

5. Vnímáte možnost kariérního růstu ve společnosti?

- Ano
- Ne

6. Chtěli byste v budoucnosti dosáhnout v této společnosti kariérního růstu?

- Ano
- Ne

7. Máte pocit, že společnost se snaží vám dát možnost ke vzdělávání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Kdo vás nejčastěji informuje o možnosti vzdělávání?

- Manažeři
- Inet
- Mentor

9. Jakou metodu vzdělávání byste nejraději využívali?

- Přednáška
- Mentoring
- E-learning
- Instruktaž
- Rotace práce
- Pověřování úkolem

10. Jste spokojeni s kvalitou vzdělávání ve společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Pokud jste odpověděli na předchozí otázku ne, uveďte důvod, proč jste nespokojeni.

- Volná odpověď

12. Vyhovuje vám mentoring při zaučování do funkce?

- ano
- ne

13. V čem osobně vnímáte výhody mentoringu?

- Rychlejší adaptace
- Zvýšení sebedůvěry s mentorem
- Získání cenných rad
- Podporuje inkluzivní prostředí
- Snížení míry fluktuace

14. Pro rychlý a snadnější start v nové práci případně pozici, oceníte rady zkušenějšího kolegy?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

15. Byl váš adaptační proces ve společnosti doprovázen mentorem? (tedy spíše vás zaučoval pouze jeden a ten stejný kolega)

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

16. Je pro vás lepší zaučování pouze od jedné osoby nebo vám vyhovuje střídání mentorů?

- Vyhovuje mi, když mi jedna osoba vysvětlí všechno
- Raději si vyslechni více variant od více zaměstnanců

17. Našli jste si v kolektivu jednoho zkušenějšího kolegu, za kterým chodíte pro rady a odpovědi na vaše otázky?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Máte pocit, že vstupní pětidenní tréninkový plán je dostačující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Byli jste spokojeni s tím, jak probíhalo vaše zaučení do funkce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Napadá vás něco, co bychom do tréninkového plánu měli přidat?

- Volná odpověď

21. Napadá vás něco, v čem by se mentor měl zlepšit? Co byste při nástupu do společnosti ocenili?

- Volná odpověď

22. Pokud by vám byla navrhnutá možnost vzdělávání a rozvoje využili byste ji?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

23. V jaké oblasti byste ocenili, kdybyste se mohli vzdělávat?

- Time management
- Vzdělávání ohledně koordinace obchodu
- Manažerské dovednosti
- Jazykové vzdělávání (angličtina)
- Prevence krádeží/security

24. Napadá vás další oblast vhodná pro vzdělávání ve vaší společnosti?

- Volná odpověď

25. Využíváte aplikaci Inet, která byla navržena pro zaměstnance skupiny Inditex?

- Ano
- Ne

26. K čemu Inet nejčastěji využíváte?

- Na využití slevové karty
- Povinné školení
- Vzdělávací kurzy
- Informace o společnosti
- Instories
- Sledování nových trendů

27. Mate splněné všechny povinné školení?

- Ano
- Ne

28. Kdyby byla možnost v aplikaci se přihlásit a vykonávat různé vzdělávací kurzy, využívali byste této možnosti?

- Ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

29. Využívali byste raději osobní formy školení nebo školení formou online programu/aplikace?

- Preferuji offline setkání
- Preferuji online verzi

30. Jste spokojeni ve vašem zaměstnání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Příloha 3 Přepis rozhovoru

Přepis rozhovoru s manažerkou společnosti Bershka na pobočce v obchodním centru Nový Smíchov

Datum a čas: 8.1.2024

Kde: obchod Bershka v OC Nový Smíchov

Se souhlasem pořízení nahrávky pouze pro přepis konkrétních otázek a odpovědí pro účely bakalářské práce: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Bershka Česká republika s.r.o.

Otázka č. 1: Dokážete popsat nejčastější zaměstnance ve společnosti a jejich společné charakteristiky?

Odpověď č. 1: Bershka je obchod zaměřený převážně na mladistvé, a to již od věku 13 let do věku přibližně 25 let, čemuž odpovídá i přibližný věk zaměstnanců společnosti. Zájemci o práci na obchodě bývají převážně ženy, a to ve věku od 18 do 23 let.

Otázka č. 2: Dochází ve společnosti k nadměrné fluktuaci nebo se udržuje jednotný a neměnný kolektiv?

Odpověď č.2: Jelikož zaměstnáváme převážně mladé lidi. Fluktuace na obchodě je větší než v jiných obchodech. Dost často mladiství přecení své síly a následně nestíhají kombinovat práci se školou či se pro ně práce stává fyzicky i psychicky vysilující, a proto společnost opouštějí. Naše pobočka se však pyšní jedním z nejlepších kolektivů, kdy nedochází k přílišnému střídání zaměstnanců, a to zejména na vyšších manažerských pozicích, a proto je tým více ucelený a jednotný. Je veřejně známo, že na pobočce v obchodním centru na Chodově dochází k nadměrné fluktuaci zaměstnanců, a to ve všech pozicích, které jsou nabízeny. Z tohoto důvodu se hůře hledají noví zaměstnanci do pobočky a nedochází ke správnému zaškolení. S touto problematikou se tomuto obchodu snažíme pomoci a vysíláme naše nejzkušenější zaměstnance například na měsíční výpomoc za výměnou za jejich nejnovější zaměstnance, které důkladně proškolíme a na pobočku je zasíláme již jako samostatně pracující jednotky.

Otázka č. 3: Považujete aktuální pětidenní tréninkový plán za dostačující nebo máte k němu nějaké výtky?

Odpověď 3: Naše pobočka si pětidenní plán trošku do upravila podle potřeb našich zaměstnanců a mentora pobočky. Námí zvolený mentor svoji práci bere velice vážně a vykonává ji precizně, a proto mohu náš tréninkový plán pochválit. Avšak ne vždy je možnost, aby trénink vedl samotný mentor, jeho funkci tak zastává nějaký jiný zkušený zaměstnanec. Náš mentor však tréninkový plán podrobně rozpracoval, a tak zaškolení nových zaměstnanců i bez mentora je důkladné a kontrolovatelné.

Otázka č. 4: Máte pocit, že po zavedení mentorství došlo ve společnosti k nějakému zlepšení?

Odpověď č. 4: Rozhodně ano. Zaměstnanci vyškolení mentorem jsou vždy plně proškoleni, a dokonce se nám osvědčilo, že mnohem lépe zapadnout do kolektivu a rychle se díky přátelskému vztahu s mentorem aklimatizují. Důležité je, aby mentor byl opravdu dobře zvolený a poté je tato metoda vzdělávání opravdu přínosná. Zaměstnanci ví, na koho se mohou kdykoliv obrátit a nejsou pod takovým tlakem okolí.

Otázka č. 5: Proběhl tento rok ve společnosti nějaký teambuilding? Máte pocit, že tyto akce mohou společnosti pomoci se snížením fluktuace zaměstnanců?

Odpověď č. 5: Tento rok měl každý obchod možnost, si vymyslet svoji vlastní aktivitu, kterou mohou po pracovní době jako celý tým praktikovat společně. Naše pobočka si vybrala bowling. Akce se zúčastnili skoro všichni zaměstnanci a manažerům na tuto akci přišlo mnoho pozitivní zpětné vazby. Zaměstnanci se tak lépe poznali a zažili spolu i jiné zážitky než pouze pracovní. Všichni zaměstnanci navrhovali častější opakování těchto akcí a bylo by fajn kdyby to HR oddělení vzalo v potaz a dalo zaměstnancům možnost pro častější konání teambuildingových akcí, jelikož tyto akce zaměstnance více spřátelí a kolektiv tak bude ucelenější a jednotný.

Otázky č. 6: Mají zaměstnanci možnost kariérního růstu? Případně kdo je o této možnosti informuje?

Odpověď č. 6: Myslím si, že zaměstnanci mají vysokou možnost kariérního růstu, protože společnost disponuje s mnoha značkami, a tak dochází k otevírání mnoha pracovních pozic. O těchto nabídkách jsou zaměstnanci informováni formou firemní aplikace Inet. Zaměstnanci tuto aplikaci, ale primárně nevyužívají a spoléhají na upozornění od manažerů, které jim o možnosti kariérního růstu nabízejí.

Otázka č. 7: V rámci kariérního růstu dochází k obsazování manažerských pozic spíše interními zaměstnanci či externími zájemci?

Odpověď č. 7: Dost často dochází k obsazení nové manažerské pozice spíše externími zájemci, jelikož zaměstnanci se sami moc často nepřihlašují do konkurzu a čekají, zdali je někdo z manažerů neosloví, zdali by měli o danou manažerskou pozici měli zájem. Manažeři tak vědí a snaží se asistenty prodeje podporovat a pozice jim nabízet, avšak to není jejich povinností, a proto někteří zaměstnanci svou šanci na povýšení propátnou.

Otázka č. 8: Nabízí společnost přednášky nebo další vzdělávací kurzy zaměstnancům?

Odpověď č. 8: Společnost se zaměřuje na vzdělávání zaměstnanců na manažerských pozicích, které vysílá na workshopy a semináře, které je stále vzdělávají a školí. Pro zaměstnance na pozicích asistentů prodeje však tyto kurzy nejsou zavedené a jejich vzdělávání tak může probíhat pouze formou tlumočení a zaučení od manažerů poboček, kteří mohou nové informace a poznatky sdílet v týmu dále.

Otázka č. 9: Mají zaměstnanci možnost jazykových kurzů a myslíte si, že je to pro jejich práci potřebné?

Odpověď č. 9: Zaměstnancům na pozici asistentů prodeje tato možnost vzdělávání zaměřená hlavně na anglický jazyk umožněna není. Tuto možnost mají pouze zaměstnanci na manažerských pozicích, kteří by však již měli disponovat se znalostí anglického jazyka před nastoupením do pozice. Osobně si myslím, že by společnost měla zavést možnost online kurzů pro všechny zaměstnance, protože anglický jazyk všichni zaměstnanci obchodu využívají během dne mnohokrát a ulehčilo by to tak komunikaci zaměstnanců se zákazníky.

Otázka č. 10: Využívají zaměstnanci aplikaci Inet a myslíte si, že je prospěšná?

Odpověď č. 10: Aplikace Inet ve společnosti již nějakou dobu funguje, ale donedávna složila pouze pro sdělení aktuálních trendů společnosti mezi zaměstnance a k využívání zaměstnanecké slevové karty. Od minulého roku však aplikace podstoupila mnoho změn a jsou v ní dostupné různé kurzy a interní informace společnosti vhodné pro všechny zaměstnance. Aplikace se rozvíjí a stále vylepšuje a věřím v její velký potenciál právě i v rámci vzdělávání zaměstnanců, který může online formou nabídnout. Zaměstnance však o možnostech, které aplikace nabízí nikdo dostatečně neinformoval a nezaškolil, a proto si myslím, že kdyby došlo k proškolení zaměstnanců ohledně využívání této aplikace, usnadnila by se tak práce mentora v rámci vzdělávání a práce manažerů v rámci komunikace se zaměstnanci, jelikož aplikace nabízí možnosti vzdělávacích kurzů i informace zaměřené na kariérní postup a přihlášení do konkurzů na volné pracovní pozice.

Příloha 4 SWOT analýza společnosti Bershka

Tabulka 6: SWOT analýza společnosti Bershka

Silné stránky	Výkonnost	důležitost		Slabé stránky	výkonnost	důležitost	
Mentor	5	0,4	2	Málo času	4	0,3	1,2
Tréninkový plán	4	0,3	1,2	Malá nabídka rozvoje	3	0,2	0,6
Feedback	3	0,1	0,3	Nedochází k testování	2	0,1	0,2
Nové technologie	3	0,1	0,3	Fluktuace zaměstnanců	4	0,2	0,8
Inet	3	0,1	0,3	Zdraví	3	0,2	0,6
Součet		1	$\Sigma =$ 4,1	Součet		1	$\Sigma =$ 3,4
Příležitosti	Výkonnost	důležitost		Hrozby	výkonnost	důležitost	
Rozšíření sortimentu	5	0,2	1	Snížení hodin tréninku	5	0,1	0,5
Teambuilding	3	0,2	0,6	Neatraktivita	4	0,2	0,8
Vyšší platové ohodnocení, odměny	4	0,2	0,8	Pokles tržeb	4	0,3	1,2
Navýšení poptávky	4	0,3	1,2	Konkurence	3	0,2	0,6
Nabídka manažerských pozic	2	0,1	0,2	Nekvalifikovaní zaměstnanci	2	0,2	0,4
Součet		1	$\Sigma =$ 3,8	Součet		1	$\Sigma =$ 3,5

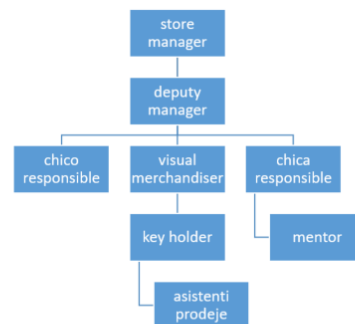
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)



Bershka České republika s.r.o.

- Součást společnosti INDITEX
- Bershka založena roku 1998
- Oděvní značka
- Sortiment pro věkovou kategorii převážně 10 až 25 let
- V ČR disponuje pěti pobočkami

Struktura store týmu společnosti



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Řešená problematika



úvod

Práce se zabývá problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti Bershka Česká republika s.r.o. na pozicích asistentů prodeje.

Cíl práce

- Zanalyzovat současný stav vzdělávání;
- vyhodnotit úspěšnost využívané metody mentorinku;
- zaměřit se na interní aplikaci INET;
- stanovení doporučení na zlepšení současného stavu vzdělávání v vybrané společnosti.

Vysoká škola ekonomie a managementu

3



Postup řešení

Sběr dat

- Literární rešerše tištěných i internetových zdrojů
- Sběr dat z interních materiálů společnosti

Výzkum

- Anonymní online dotazníkové šetření
- 30 otázek (uzavřené/polouzavřené/ otevřené)
- Zapojilo se 42 zaměstnanců z 50 dotazovaných
- Návratnost = 84 %

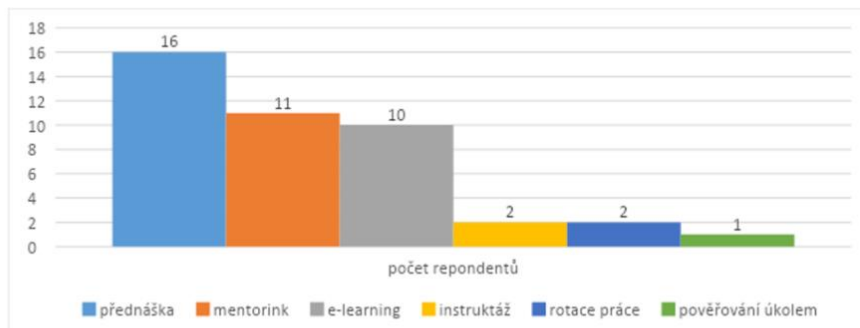
Vysoká škola ekonomie a managementu

4

Výsledky dotazníkového šetření



Preferované metody vzdělávání ve společnosti Bershka Česká republika s.r.o








Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Vysoká škola ekonomie a managementu

5

Doporučení



-  1. Přednášky zaměřené na práci manažerů obchodu
-  2. Jazykové kurzy (anglický a španělský jazyk)
-  3. Teambuildingové aktivity
-  4. Vzdělávací programy (obchodní dovednosti, komunikace se zákazníky, zachování asertivity)
-  5. Zaměřit se na interní aplikaci INET a její využívání (proškolit zaměstnance)

Vysoká škola ekonomie a managementu

6



Zdroj: vlastní zpracování (2024)