

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bakalářské kombinované studium

2009 – 2013

Aneta Svobodová

**Vzdělávání zaměstnanců v organizaci s vysokou mírou  
fluktuace**

Employee's education in organization with high fluctuation

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2013

Vedoucí práce..... PhDr. Renata Kocianová Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu, a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

---

datum

---

podpis autorky

## Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje efektivnímu systému vzdělávání zaměstnanců v případě, že je v organizaci vysoká míra fluktuace. Zabývá se otázkou, zda má smysl v takovéto organizaci zaměstnance vzdělávat a pokud ano, tak jakým nejvhodnějším způsobem. Cílem bakalářské práce je za pomoci analýzy současné situace identifikovat nejefektivnější systém vzdělávání, který by částečně pomohl fluktuaci snížit. Jako příklad je uveden model vzdělávání v německé společnosti VG.

## Klíčová slova

Strategické řízení lidských zdrojů, firemní kultura, systematické vzdělávání, učící se organizace, fluktuace

## Abstract

Bachelor thesis deals with the efficient education of employees, if the organization is in a high turnover rate. It deals with the question of whether it makes sense in such an organization to educate employees and if so, what the most appropriate manner. The aim of this work is the analysis of the current situation to help identify the most effective education system, which would partly help reduce turnover. As an example describe the model of education in German society VG.

## Keywords

Strategic management of human resources, corporate culture, systematic training, the learning organization, fluctuation

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucí bakalářské práce PhDr. Renata Kocianové, Ph.D. za odborné vedení této práce a za cenné rady včetně veškerých připomínek, které mi při zpracování této práce poskytla.

## Obsah

0	Úvod .....	7
1	Fluktuace .....	10
1.1	Příčiny a důsledky fluktuace .....	15
2	Strategické řízení lidských zdrojů .....	20
3	Adaptace zaměstnanců.....	22
4	Vzdělávání zaměstnanců v organizaci.....	24
4.1	Proces vzdělávání zaměstnanců v organizaci .....	26
4.2	Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci.....	31
4.3	Systém vzdělávání v organizaci s vysokou mírou fluktuace .....	38
5	Aktuální situace ve společnosti VG.....	40
5.1	Fluktuace ve společnosti VG.....	41
5.2	Pracovní spokojenost ve společnosti VG .....	43
5.3	Současný stav vzdělávání zaměstnanců ve společnosti VG .....	48
5.4	Návrh řešení vzdělávání pro společnost VG.....	50
6	Závěr.....	52
7	Soupis bibliografických citací .....	55
	Seznam tabulek .....	58
	Seznam obrázků .....	58

## 0 Úvod

Pouze organizace, které se snaží rozvíjet a motivovat své zaměstnance, mohou v dnešní době uspět v silné konkurenci na trhu práce. Každá organizace se tedy snaží o to, aby se s ní její zaměstnanci identifikovali a přispívali svým osobním potenciálem jejímu rozvoji. Investice vložené do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou obecně považovány za návratné. Manažeři úspěšných a prosperujících organizací si uvědomují význam kvality lidského kapitálu, proto se neustále snaží o zvyšování kvalifikací a zdokonalování kompetencí svých zaměstnanců tak, aby do budoucna nebylo ohroženo postavení jejich organizací na trhu. Proto je opravdu zásadní, jakým způsobem se kvalitnímu vzdělávání budou organizace věnovat a kolik do něj investují.

Moje bakalářská práce se zabývá otázkou vzdělávání zaměstnanců v organizaci s vysokou mírou fluktuace. Obhajuje hypotézu, že i v takové organizaci je vhodné a důležité zaměstnance vzdělávat, aby byla zajištěna produktivita organizace. Cílem mé bakalářské práce je identifikovat vhodný systém vzdělávání, který by bylo možné v organizaci s vysokou mírou fluktuace uplatnit, navrhnout řešení pro snížení fluktuace a následně nového efektivnějšího systému vzdělávání. Jako konkrétní příklad organizace s vysokou mírou fluktuace a v současné době neefektivním systémem vzdělávání jsem si zvolila společnost VG.

Společnost VG se etablovala jako maloobchodní prodejce módních značek, tudíž její zaměstnanci představují především skupinu prodejních asistentů a jejich manažerů. Příliš velká obměna zaměstnanců přináší nejen nestabilní týmy, nižší výkony jednotlivců, ale i celkově ohrožuje produktivitu a konkurenceschopnost organizace.

Dceřiná společnost VG, patřící pod koncern Německé společnosti P&C, působí na českém trhu od roku 2010 a již od začátku se potýká s vysokou mírou fluktuace. Tuto společnost jsem si zvolila právě proto, že v minulém roce dosáhla prakticky kompletní obměny personálu, tj. fluktuace za rok 2011 byla celých 83% a zmíněná organizace doposud neprovedla žádná opatření, která by pomohla nadměrně vysokou fluktuaci snížit. Součástí analýzy aktuální situace společnosti VG je i empirické šetření pracovní spokojenosti ve společnosti.

Tato bakalářská práce vychází z předpokladu, že fluktuace je zcela přirozený jev, který doprovází existenci každé organizace a je potřeba jej zohlednit i ve strategickém plánování. Vždy záleží na míře fluktuace – nízké hodnoty mohou být pro organizaci prospěšné, vysoké naopak škodí. Ale právě fluktuace nám může pomoci odhalit aktuální problémy a nedostatky, které v organizaci jsou. Proto bývá fluktuace propojena s výzkumem a dotazníkovým šetřením o důvodech odchodu zaměstnanců, či pracovní spokojenosti v organizaci – touto problematikou se zabývá například Branham, Milkovich a Bourdeau, či Reiß. Naopak z ekonomického hlediska ji popisuje například Fialová či Vlček. První kapitola této práce vychází z dostupné odborné literatury a je zaměřena na vymezení pojmu fluktuace, popis metod jejího měření, jednotlivé příčiny a dopady tohoto fenoménu na organizaci.

Ve druhé kapitole své bakalářské práci vycházím z Armstronga, Kocianové či Koubka zabývajících se ve svých odborných pracích organizacemi na současném trhu. Lidé jsou vnímáni jako určité jmění, o které je třeba pečovat a dále jej zhodnocovat, což předpokládá řízení lidských zdrojů v organizaci. Strategický přístup v organizaci v tomto ohledu představuje rozvoj personálních činností tak, aby organizace získávala oddané, motivované a produktivní zaměstnance nebo je případně na tuto úroveň postupně vzdělávala. Právě díky zaměstnancům, kteří jsou motivováni k výkonu a přispívají tím k rozvoji organizace, je možné v organizaci zavést hodnocení výkonu, diferenciované odměňování, i rozvoj jednotlivých zaměstnanců. Kapitola Strategické řízení lidských zdrojů se zaměřuje na význam kvalitního vzdělávání pro organizaci, na které má vysoká míra fluktuace negativní dopad. Adaptace zaměstnanců zdůrazňuje vzdělávací význam období po nástupu do nového zaměstnání, ačkoliv právě doba adaptace představuje největší riziko pro rozhodnutí o ukončení pracovního poměru.

Čtvrtá kapitola se zabývá vzděláváním zaměstnanců, analyzuje tento proces a věnuje se jednotlivým systémům vzdělávání zaměstnanců, které je možné v organizacích aplikovat. Deskripcí základních systémů vzdělávání poukazuje na fakt, že je nutné vybrat vhodný systém vzdělávání zaměstnanců dle parametrů organizace, ve které má být implementován. Za efektivní systém vzdělávání je v současné době považováno podle Koubka systematické vzdělávání zaměstnanců, které umožňuje pracovat se zaměstnanci dlouhodobě a motivovat je k stále lepším výkonům. Hroník je spíše zastáncem teorie učící



se organizace, kterou vnímá jako bezbariérový přístup ke vzdělání, v současné době tento model vzdělávání představuje ideální konstrukt pro práci s lidským kapitálem v organizaci. V závěru kapitoly se věnuji vhodnému a efektivnímu systému vzdělávání v organizaci s vysokou mírou fluktuace.

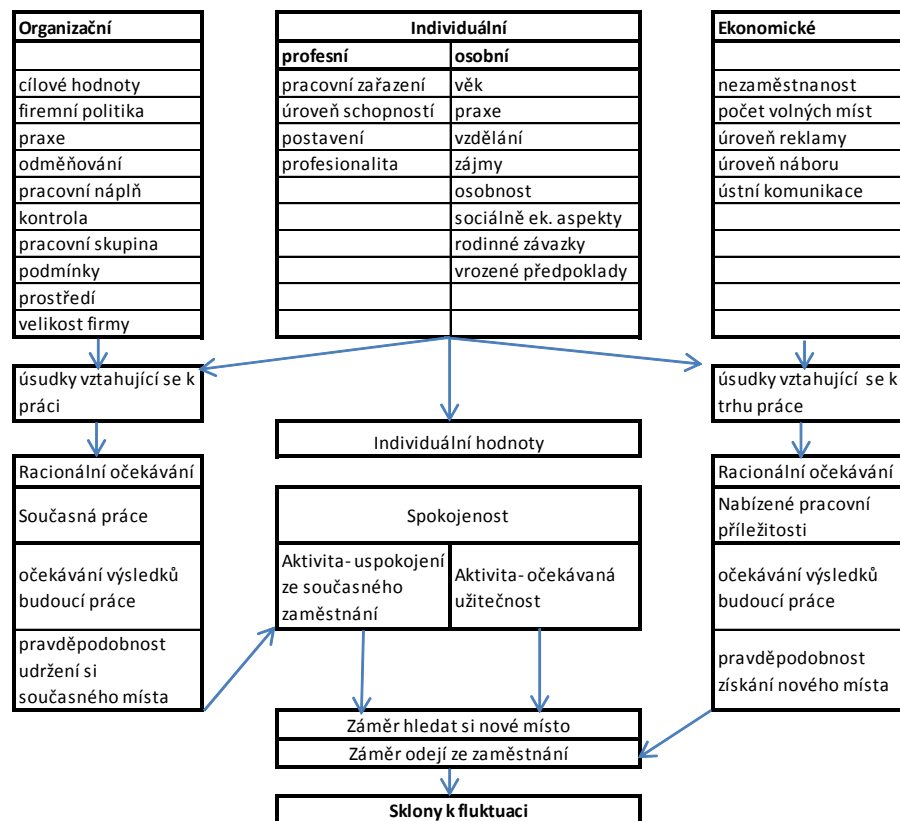
Zdroje, které jsem k tématu dohledala, řeší vždy odděleně téma fluktuace či téma podnikového vzdělávání zaměstnanců. Právě proto, že se žádná dostupná literatura nezabývá tématem vztahu fluktuace a vhodného modelu vzdělávání zaměstnanců, jsem se rozhodla pokusit se identifikovat takový model vzdělávání, který je možné v organizaci s vysokou mírou fluktuace aplikovat.

Poslední kapitola je věnovaná společnosti VG a jejímu současnému stavu vzdělávání zaměstnanců. Na základě výsledků provedeného empirického šetření pracovní spokojenosti a komparace s teoretickými východisky práce, navrhuji primárně metody pro snížení fluktuace v organizaci a následně nový model vzdělávání zaměstnanců, tak aby vzdělávání v organizaci bylo efektivnější.

## 1 Fluktuace

Zaměstnanci z organizací odcházejí, jedná se o přirozený vývoj v rámci organizace. Ukončení pracovního poměru může být z několika různých důvodů – jako je například propuštění pracovníka, jeho rezignace, penzionování či smrt. Mezi dočasné odchody patří především mateřskou dovolenou, zvolení do veřejných funkcí či dlouhodobou stáž. Přestože pro ukončení spolupráce se rozhodne vždy jedna nebo i obě strany, do výpočtu míry fluktuace se počítají odchody celkem.

Milkovich, Bourdeau (1993, s. 390) definují fluktuaci jako „...odchod pracovníka z organizace bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno...“. V obrázku č. 1 popisují jednotlivé faktory, které mají vliv na zaměstnance, jež se rozhodl organizaci opustit. Zaměstnanec vždy posuzuje především svou práci, její ocenění a individuální ohodnocení v organizaci, to vše v porovnání s trhem práce a jeho možností uplatnit se na něm.



Obr. č. 1 Employee Turnover – Mobley (Milkovich, Bourdeau, 1993, s. 391)

Z obrázku č.1 tedy jasně vyplývá, že rozhodnutí vedoucí k opuštění stávajícího pracovního místa musíme hodnotit jako komplexní proces, na který má podstatný vliv řada faktorů a ne všechny může organizace ovlivnit, případně změnit. To zahrnuje především individuální faktory jak profesní, tak osobní, které většinou bývají prvním impulsem nespokojenosti se současným pracovním místem. Další faktory pouze podpoří případné přesvědčení u organizace skončit – jedná se jak o organizační, tak i ekonomické faktory. V konečném důsledku si zaměstnanec srovná individuální hodnoty a kriticky se rozhodne, zda ho pracovní místo ještě uspokojuje, nebo zda si bude hledat nové pracovní místo.

Signály poukazující na to že zaměstnanec není plně spokojen, či že jej práce již tolik nenaplňuje, bývají: nedochvilnost, absentismus a dále chování, které je primárně považováno za negativní. Pak je již jen na organizaci, zda se rozhodne zaměstnance nějakým vhodným způsobem stimulovat, nebo jestli se smíří s jeho odchodem. Jelikož i fluktuace může být ve zdravé míře pozitivní, pokud se pohybuje mezi 5-7%, záleží na dané situaci, ve které se organizace nachází.

Koubek ve vztahu k fluktuaci používá pojem mobilita pracovníků. Koubek (2006, s. 238- 245) rozlišuje mobilitu pracovníků na vnitřní, tj. povyšování pracovníků, převádění pracovníků na jinou práci, přeřazování pracovníků na nižší funkci a na vnější, kterou dále dělí na aktivní a pasivní mobilitu. Aktivní zahrnuje především proces získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků, tedy proces obsazování volného pracovního místa. Pasivní mobilita představuje trvalé ukončení pracovního poměru, tj. propouštění pracovníků, penzionování, rezignace, úmrtí či dočasný odchod pracovníků – na mateřskou dovolenou, do veřejné funkce, vyslání zaměstnance do zahraničí, odchod do školy, na stáže apod. Vnější mobilita určuje výsledný stav hodnot fluktuace v organizaci.

Dále se fluktuace dělí většinou ještě na dobrovolnou a nedobrovolnou (Branham, 2009, s. 121). Dobrovolný odchod z pracovní pozice je vždy ze subjektivních důvodů zaměstnance (například neefektivní rozvržení pracovní doby, přílišné zatěžování zaměstnanců, nemožný kariérní postup, špatné finanční ohodnocení, změna lokace pracoviště atd.). Nedobrovolný odchod z pracovní pozice je dle příkazu zaměstnavatele či může být vynucen dalšími okolnostmi (například porušení pracovní kázně, nedostačující pracovní výkon, dlouhodobá nemoc, či reorganizace společnosti). Do výpočtu míry

fluktuace se započítávají veškeré odchody zaměstnanců z organizace – dobrovolné i nedobrovolné.

Způsobů měření fluktuace je několik, Armstrong (2005, s. 339-342) uvádí následující metody měření fluktuace:

- Míra odchodů – ukazatel intenzity odchodů

Slouží k měření ztráty zaměstnanců (převážně v období jednoho roku) je často využívaná právě pro svou jednoduchost

$$\frac{\text{Počet pracovníků, kteří během roku odešli}}{\text{Průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

- Míra přežití

Určuje podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období a ještě stále jsou u organizace zaměstnání (po měsících, letech, absolvovaném školení atp.)

- Ukazatel střední délky zaměstnání

Předpokládaná délka zaměstnání potřebná k tomu, aby se skupina zaměstnanců nastupující v určitém období snížila na polovinu

- Index stability

$$\frac{\text{Počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{Počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100$$

Využívaná pro zjištění tendence udržení dlouhodobějších pracovníků

- Analýza délky zaměstnání

Problém porovnání se stále zaměstnanými pracovníky.

Všechny výše uvedené metody jsou ve velké míře využívány, ale žádná z nich nemůže zůstat pouze u zjištěných čísel. Právě u odchodů zaměstnanců je třeba vždy přikládat analýzu důvodů odchodů zaměstnanců a případně uvádět další relevantní skutečnosti, které dané číslo ve výpočtu ovlivnily. Míra odchodů uvede odchody, ale neříká například z jaké pozice, útvaru či skupiny zaměstnanců tyto odchody jsou. Nebo vůbec nezmiňuje, zda se

jedná o jedno stále znovu obsazované pracovní místo nebo různá místa. Míra přežití nezohledňuje jednotlivé etapy kariéry ani další rodinné a osobní důvody, které mohly k odchodu vést. Index stability není uplatnitelný v organizacích s obecně kratší dobou zaměstnání. Proto jakákoliv metoda bez vysvětlení a bližšího rozboru získaných údajů není směrodatná.

Možností, jak s fluktuací pracovat, je mnoho. Pokud ji mají organizace pod dohledem, může být objektivní ukazatelem personální a manažerské práce v celé organizaci, může sloužit k udržení vnitřního „trhu práce“, přičemž i optimalizuje proces personálního plánování, a podněcuje příliv nových lidí, tím i vstupního kapitálu, do organizace. Důležité je, aby se společnosti poučily a v případě vysoké míry přijaly nějaká opatření. Informace potřebné k analýze důvodů odchodů zaměstnanců ze společnosti mohou poskytnout pouze odcházející zaměstnanci, je tedy důležité s nimi vést osobní rozhovor o důvodech k odchodu a jejich celkových dojmech o společnosti. Není jednoduché získat vždy přesné informace, protože většina zaměstnanců uvádí jako hlavní důvod stávající finanční ohodnocení nebo nalezení nového pracovního místa. Analýzou důvodů k odchodu je i přesto možné objevit problémy, které nejsou na první pohled vedení společnosti zcela zřejmé, pokud je důkladně provedena.

Článek „Aby zaměstnanci neodcházel“ (HR Forum, [www](http://www.hrforum.cz)) uvádí tři základní motivační faktory pro případ, že si chce organizace některého ze zaměstnanců dlouhodobě udržet a to proplácení nákladů na vzdělávání, poskytování příspěvku na dovolenou a nabídka atraktivních mezd. Cílem každé společnosti by mělo být zachování kvalitních zaměstnanců, kteří napomáhají rozvoji organizace. Ztráta méně prospěšných nemá nikdy takový dopad na organizaci. Dále jsou v článku uvedeny základní nástroje pro udržení kvalitních zaměstnanců:

- „Vybírejte vhodné kandidáty pomocí psychologických testů a zjišťováním jejich schopností. Heslem je: ‚ta správná osoba na správném sedadle toho správného autobusu‘.
- Poskytujte atraktivní a kompetitivní zaměstnanecké výhody (např. životní pojištění, pojištění pro případ pracovní neschopnosti, pružnou pracovní dobu apod.).

- Umožněte svým lidem, aby si předávali znalosti prostřednictvím školení, prezentací, mentoringu nebo týmové spolupráce. Podporujte jejich profesní rozvoj.
- Chovejte se k zaměstnancům s respektem.
- Naslouchejte jim, využívejte jejich nápadů a nikdy je nezesměšňujte.
- Poskytujte zpětnou vazbu k pracovnímu výkonu a chvalte dobrou snahu a výsledky.
- Změňte práci v zábavu a využívejte osobních vloh jednotlivců.
- Dejte prostor rovnováze mezi prací a osobním životem zaměstnanců: nabídněte pružnou pracovní dobu a připusťte, že i synův fotbalový zápas je důležitý.
- Zapojte zaměstnance do rozhodování o krocích, které ovlivňují jejich práci.
- Komunikujte s nimi o cílech společnosti, jejich rolích a odpovědnostech; budou tak vědět, co se od nich očekává a cítit se součástí organizace.
- Oceňujte vynikající výkony a zohledňujte je ve mzdě.
- Postavte systém bonusů na úspěchu zaměstnance i společnosti a neomezujte je fixní částkou: můžete například vyplácet zaměstnancům 10 % zisku společnosti.
- Oceňujte úspěch.
- Sledujte postup zaměstnanců při naplňování významných cílů.
- Rozděľujte úkoly s rozvahou a minimalizujte přesčasy.
- Pěstujte firemní tradice.“

Fluktuace je jev, který doprovází činnost každé organizace. Záleží pouze na míře fluktuace a na tom, zda ji organizace dále řeší či nikoliv. Částečně mohou organizace míru fluktuace ovlivnit vhodným motivačním systémem či stabilizací kvalitních zaměstnanců. Pokud však neprovádí analýzy důvodu odchodů zaměstnanců ani se nijak jinak tímto fenoménem nezabývají, může docházet k jejímu dalšímu zvýšení až na neúnosnou hranici. Míra fluktuace ukazuje celkovou úroveň organizace jako „dobrého zaměstnavatele“.

## 1.1 Příčiny a důsledky fluktuace

At' již vzniká vysoká fluktuace z jakéhokoliv důvodu, měl by jí zaměstnavatel věnovat pozornost a snažit se z jejích příčin poučit. Z článku „Nejen penězi živ je zaměstnanec“ (HR News, www) plyne, že i zaměstnavatel by měl věnovat pozornost nehmatatelným aspektům práce, které přesto ovlivňují pracovní spokojenost. Těmi jsou:

- prostředí
- struktura vs. nezávislost
- pracovní vs. osobní život
- kariérní růst.

Branham (2009, s. 30) uvádí, že se zaměstnanci rozhodnou pro odchod ve chvíli, kdy se dlouhodobě nenaplnuje některá ze základních lidských potřeb:

1. **Potřeba důvěry:** Zaměstnanci očekávají od společnosti a managementu, že budou plnit své sliby, budou čestní a upřímní v každé komunikaci s nimi, budou do nich investovat, zacházet s nimi spravedlivě a budou je spravedlivě a včas odměňovat.
2. **Potřeba naděje:** Zaměstnanci potřebují věřit, že budou schopni růst a rozvíjet své schopnosti při výkonu práce, díky absolvovaným školením budou mít příležitost povýšit nebo jinak postupovat ve své kariéře směrem k vyšším znalostem i výdělkům.
3. **Potřeba ocenění:** Zaměstnanci potřebují mít pocit, že když budou tvrdě pracovat, maximálně se snažit, prokazovat oddanost organizaci a smysluplně přispívat k jejím cílům, budou adekvátně oceněni a ohodnoceni. Cítit se oceněný také znamená být respektován a být považován za cenné aktivum, nikoli jen za náklad organizace.
4. **Potřeba cítit se kompetentní:** Zaměstnanci předpokládají, že jim bude přidělena práce, která pro ně bude výzvou a zároveň dobře využije jejich talent; že se jim dostane školení, aby práci mohli vykonávat kvalifikovaně, i že uvidí konečné výsledky své práce a dostane se jim pravidelného hodnocení jejich výkonu.“

Je důležité uvědomit si rozdíl mezi dobou, kdy zaměstnanec zvažuje, že opustí své pracovní místo, a okamžikem, který je skutečně konečným rozhodnutím k odchodu z organizace. Branham (2009, s. 24) nazývá celý tento proces procesem odcizení, „který může trvat dny, týdny a někdy i roky, dokud se zaměstnanec konečně nerozhodne k odchodu (pokud tak vůbec kdy učiní)“

Reiß (Ursachen der Fluktuation, www) uvádí mezi základní důvody odchodu od zaměstnavatele:

- emocionální/afektivní důvody – možnost rychlé změny a proměny, vázáno i na prestiž organizace, aktuální problémy a situace, jistota zaměstnání;
- racionální důvody – mzda, velké množství práce, žádná možnost rozvoje, špatné pracovní podmínky...;
- pocit zavázanosti společnosti – zaměstnanec zůstává pouze z důvodu, že mu kdysi organizace pomohla, pocit splacení dluhu;
- alternativa – vyhlídka lepší práce, někdy i zvážení nezaměstnanosti než stávající práce;
- očekávání/ pomoc s konečným rozhodnutím – tlak přátel, příbuzných a známých;
- morální zhodnocení – co přinese výpověď a stav v organizaci s tím spojený;
- touha již se nevidět s kolegy – špatné vztahy, obtěžování, šikana.

Sledování hodnot zvýšené míry fluktuace může pomoci v rámci strategického plánování eliminovat vznikající problém na straně zaměstnavatele a současně stabilizovat pracovní tým. Pokud se personální oddělení soustředí pouze jen na vyhledávání a výběr uchazečů, firma ztrácí značné finanční prostředky, které by mohla investovat jinde.

„Fluktuace zaměstnanců často začíná špatným nábořem. ... měli byste v první fázi pracovat na strukturovaném a opakovaném procesu náboru spolu s vyškolením odpovědných pracovníků. Další příčinou fluktuace zaměstnanců je nedostatečně efektivní školení nově přijatých lidí. Nejde přitom jen o program orientace nových zaměstnanců, ale především o formální školení, které jim zajistí znalost nástrojů, zdrojů, procesů, regulačních opatření a systém potřebných k plnění výkonnostních požadavků.“ (Fluktuace začíná u náboru, HR News, www) Ve chvíli, kdy organizace nemají stabilní pracovní týmy



a míra fluktuace přesahuje únosnou hranici, není možné věnovat se další dílčím personálním činnostem, jelikož vše většinou končí po období adaptace s odchodem zaměstnance. Pro takové organizace není možné najít efektivní systém vzdělávání, protože obměna lidských zdrojů je až příliš rychlá a neumožňuje dlouhodobou práci se zaměstnanci. Proto dochází pouze k proškolení zaměstnanců v rámci adaptace (základní školení, školení ze zákona) a následná školení, sloužící k rozvoji schopností a kompetencí zaměstnanců se buď nekonají, nebo je zaměstnanec neabsolvuje všechny.

Branham (2009, s. 40) uvádí 7 hlavních důvodů, proč zaměstnanci odcházejí:

1. Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání

Až 4% zaměstnanců jsou rozhodnutí již v den nástupu do zaměstnání, že skončí, protože jejich očekávání nebyla naplněna; v případě manažerů se jedná až o 40% nejdéle do 18- ti měsíců od nástupu.

2. Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem

Demotivující je, pokud má zaměstnanec na víc a jeho manažer mu neumožní plně jeho potenciál využít – manažeři se nezajímají o zaměstnance, takže neví, zda je práce baví, nesprávně delegují úkoly, neví, jak využít nadání svých zaměstnanců nebo dokonce nepovažují jejich talent za využitelný.

3. Nedostatečné koučování a zpětná vazba

Koučování je způsob práce s lidmi, který udržuje neustálý kontakt se zaměstnancem a pomáhá mu v osobním rozvoji, bohužel jsou manažeři, kteří se o zaměstnance nezajímají a nepomáhají jim s vytyčením cílů, což může být pro zaměstnance demotivující.

4. Příliš málo příležitosti růstu a dalšího povyšování

Pokud není nastavena citlivá a průhledná politika povyšování, bývá mnoho zaměstnanců nespokojených, protože si nárokují větší právo na obsazované místo než jiní právě vybraní kolegové.

5. Pocit nedocení a neuznání

Hodnocení a zpětná vazba mají silně motivační charakter, pomáhají stabilizovat vhodné zaměstnance, způsoby hodnocení jsou závislé na organizaci.

## 6. Stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem

Autor uvádí, že stresem trpí až každý čtvrtý zaměstnanec, stres prožívá každý individuálně, má hranice nastavené jinde, vhodné pracovní prostředí je jedním z aspektů, který může stres snižovat.

## 7. Ztráta důvěry v nejvyšší vedení

Probíhá na úrovni psychologické smlouvy, důležitá je komunikace vedení se zaměstnanci a vytvoření prostředí důvěry.

„Zaměstnanci mají minimální zájem setrvat u zaměstnavatele, který jim nenabízí možnost kariérního postupu, i když u něj mají přístup k nejkvalitnějšímu profesnímu vzdělávání. ... Pod pojmem kariérní postup si zaměstnanci vždy nepředstavují jen postup směrem vzhůru.“ (Nevzděláváte své zaměstnance pro konkurenci?, HR News, www) Proto v případě odchodů masivní skupiny zaměstnanců určité kategorie je dobré udělat analýzu důvodů odchodu a zanalyzovat současný stav koncepce organizační struktury společnosti. Touha po kariérním postupu je ovlivněna i řadou faktorů, na které nemá zaměstnavatel vliv jako je například pohlaví, věk, rodinný stav a vzdělání.

Normální míra fluktuace se uvádí (Fluktuace – diagnóza a léčba, HR Forum, www) 5-7%, s tím, že v ČR dosahuje tato míra až 15%. Vysoká míra fluktuace neovlivňuje pouze vzdělávání zaměstnanců, ale prakticky veškeré personální činnosti. Mezi základní negativní dopady fluktuace na organizaci patří:

- „ztráta kvalifikovaných a zaškolených zaměstnanců
- možný únik a ztráta citlivých informací nebo obchodního tajemství (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam)
- minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky, možnost ztráty důvěryhodnosti u dodavatelů
- zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a na zamezení propadů prodeje či dalších škod
- snížení důvěryhodnosti coby potenciálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců (externí a interní služby)

- nejistota stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců).“

Určitá míra fluktuace může mít i pozitivní dopad na organizaci (Hurley, The positive side of employee turnover, [www](#)):

- Nové schopnosti a dovednosti – nový pracovník přináší jiné know how;
- Odhalení skrytých problémů – odchod může pomoci odhalit problém na pracovním místě, v týmu, s vedoucím, atp.;
- Zlepšení dokumentace klíčových podnikových informací a procesů – nedochází k následné ztrátě zásadních informací;
- Plánování následnictví a stabilizace pracovníků – zlepšení celkového personálního plánování;
- Zajištění fungování vnitřního pracovního trhu – možnost povýšení v rámci organizace;
- Příležitost pro změnu – možnosti reorganizace práce/ činností.

Při vyšších hodnotách s sebou fluktuace nese problémy jako je například ztráta informací, ztráta kvalifikovaných zaměstnanců či ztráta důvěry zákazníků v organizaci. Ale vždy s sebou nese zvýšené provozní náklady organizace. Proto Tzinger a Birati (1996, s. 113) rozlišují fluktuaci na funkční a dysfunkční. Funkční představuje odchod zaměstnanců, který organizaci nijak nezatíží – tedy jeho výkony nejsou optimální a organizace získává šanci nalézt někoho schopnějšího. Naopak dysfunkční fluktuace představuje ztrátu kvalifikovaných, kompetentních zaměstnanců.

## 2 Strategické řízení lidských zdrojů

Armstrong (2005, s. 51) definuje strategické řízení lidských zdrojů jako „...přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů...“.

Mezi hlavní úkoly strategického řízení lidských zdrojů patří (Koubek, 2006, s. 19):

1. Zlepšení kvality pracovního života
2. Zvýšení produktivity
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků
4. Zlepšení rozvoje pracovníků
5. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců a kolektivů
6. Zvýšení připravenosti na změny.

Za pomoci strategického řízení můžeme přibližně určit, jakým směrem povedou jednotlivé strategie pro získání konkurenční výhody v daném prostředí. Konkurenční výhoda představuje nenapodobitelné prostředky organizace, které slouží k naplnění jejích cílů a nedají se snadno dalšími organizacemi použít či kopírovat. Trvalé konkurenční výhody lze dosáhnout pomocí kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků (Armstrong, 2005, s. 52).

Každá organizace na trhu by měla usilovat o dosažení konkurenční výhody, která představuje její osobité vlastnictví. Pomocí správné strategie lidských zdrojů organizace zajistí:

- kvalitnější personál než její konkurenti,
- rozvoj a výchovu jedinečného intelektuálního kapitálu podniku,
- rozvoj kultury povzbuzující v organizaci proces učení (Armstrong, 2005, s. 54).

Koubek (2006, s. 23) popisuje personální strategii jako systém „...dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů k pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout...“.

Aby organizace získala konkurenční výhodu, musí mít vytvořenou správnou strategii, které se bude držet, a v ní definované cíle a jednotlivé prostředky k jejich naplnění. Walker (Armstrong, 2005, str. 55) definuje strategické řízení lidských zdrojů jako „...nástroj propojení řízení lidských zdrojů se strategickým obsahem podnikání“.

Podle Armstronga (2005, s. 500) by měly plány lidských zdrojů vycházet z personální strategie definovat, jaké typy dovedností a schopností bude v budoucnu organizace potřebovat a jakým počtem kvalifikovaných pracovníků je schopná je zajistit. Zároveň je třeba tyto plány sladit s předpokládanými výsledky vzdělávacích programů – touto metodou může organizace získat základní informace k analýze potřeb vzdělávání.

Možnosti, jak postupovat při vytváření plánu získávání pracovníků:

- „1. současný počet pracovníků
2. roční míra ztrát vycházející z dosavadních údajů
3. očekávané ztráty během následujícího roku
4. počet pracovníků na konci následujícího roku
5. potřeba pracovníků na konci následujícího roku
6. počet pracovníků, které je třeba během následujícího roku získat“ (Armstrong, 2005, s. 338).

Právě plánování budoucího stavu zaměstnanců by mělo vycházet z pečlivé analýzy důvodů odchodu současných zaměstnanců. Ačkoliv fluktuace představuje celkový pohyb zaměstnanců – jak z organizace, tak i do ní – používá se především jako vyjádření míry odchodů v poměru vůči průměrnému stavu zaměstnanců za uplynulé období. Díky rozhovorům s odcházejícími zaměstnanci můžeme včas odhalit většinu problémů, které se v organizaci vyskytly. Pokud organizace nevěnuje dostatek prostoru lidským zdrojům, tak lidé nevidí v organizaci žádnou perspektivu, budou demotivováni a začnou uvažovat o odchodu z organizace.

### 3 Adaptace zaměstnanců

V případě, že se vybraný kandidát rozhodne pro danou organizaci a nastoupí, začíná pro obě strany poměrně stresující období zkušební doby, které různí autoři označují různými pojmy, např. Armstrong či Kocianová adaptace, Koubek orientace. Ačkoliv Koubek ji vnímá v širším pojetí – jako proces, který umožní pracovníkovi co nejrychlejší seznámení se s novými úkoly a zařazení do pracovního kolektivu, tak aby podával v co nejkratší době od nástupu standardní výkon. V rámci této doby se očekává, že se zaměstnanec seznámí s kulturou organizace, přijme ji za svou a v co nejkratším čase se adaptuje na nové prostředí. Toto období představuje jedno z nejintenzivnějších vzdělávacích období v organizaci, kdy se zaměstnanec učí nejenom znalostem a dovednostem, ale i celkovému ladění firemní kultury.

„Adaptace nového zaměstnance představuje řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a celkovými podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci. .... Adaptace pracovníků má také značný vzdělávací aspekt. Jde vlastně o formování (doformování, přeformování) pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele. Její součástí jsou i vyložene odborné informace, informace o pracovních postupech, informace o zvláštlostech techniky a technologie používané v organizaci a v neposlední řadě i informace o možnostech získávání dalších odborných informací i o možnostech prohlubování a rozšiřování kvalifikace.“ (Koubek, 2006, s. 181-182)

Aby adaptace probíhala již od začátku správně, je důležité svěřit jej do péče vedoucího zaměstnance, který mu poskytne základní oporu v prvních dnech zaměstnání. Jedná se především o to, aby se nový pracovník cítil dobře, byly mu poskytnuty základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech, případně i o normách výkonu a chování, které se od něj očekává. Přičemž je dobré pracovníka motivovat informacemi o možném postupu a vzdělávání, které firma nabízí, a tím dopomoci jeho zainteresovanosti na cílech firmy (Armstrong, 2005, s. 409).

Čím rychleji se zaměstnanec adaptuje, tím rychleji je možné začít pracovat na jeho žádoucích výkonech a naplňování cílů organizace. Spousta organizací využívá k rychlejší adaptaci školení pro skupiny nových zaměstnanců, kteří například nastoupili ve společném období nebo zastávají funkci na stejné hierarchické úrovni.

Kocianová (2010, s. 130-131) popisuje adaptaci jako proces adaptace na kulturu organizace, na vlastní pracovní činnosti a na sociální podmínky. Je to proces, který probíhá v několika krocích, jak uvádí Kasper, Mayrhofer (Kocianová 2010, s. 132):

1. fáze: anticipační socializace a rozhodnutí pro místo
2. fáze: nástup do organizace: konfrontace – střetávají se očekávání s realitou
3. fáze: odborná a sociální integrace – zapracování a začlenění
4. fáze: plné členství v organizaci.

„Druh a množství informací, kterých se pracovníkovi během orientace dostane, závisí na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa, na které byl pracovník přijat, v hierarchii funkcí organizace i na povaze organizační jednotky, v níž se pracovní místo nachází. V každém případě je třeba poskytnout novému pracovníkovi všechny informace, které se jej jako pracovníka organizace a osoby zařazené na určité místo týkají.“ (Koubek, 2006, s. 192)

Správná adaptace zaměstnance má podle Armstronga (2005, s. 405) čtyři základní cíle: především mu má pomoci překonat počáteční fáze, kdy je mu všechno cizí a neznámé, má vytvořit příznivý postoj a vztah k podniku, dále by měla vést k brzkým žádoucím pracovním výkonům a snížit pravděpodobnost odchodu zaměstnance ve zkušební době.

Kocianová (2010, s. 131) uvádí, že největší riziko odchodu zaměstnance je v době prvních čtyř týdnů od nástupu do zaměstnání až do prvního půl roku pracovního poměru. Právě období adaptace bývá nejčastějším obdobím odchodů zaměstnanců z organizace. V případě, že je nový zaměstnanec zklamaný z nové práce a nejsou naplněna všechna jeho očekávání, již v prvních dnech se může rozhodnout pro opuštění organizace. Adaptace by měla zabránit předčasnému odchodu zaměstnance z organizace. Zaměstnanec nesmí po nástupu do organizace nabýt dojmu, že veškerá energie a pozornost, která mu byla věnována při náboru, nástupem do organizace končí.

#### 4 Vzdělávání zaměstnanců v organizaci

„Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepší využívání jejich přirozených schopností. Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon;
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů;
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků ... zabezpečení toho, aby se pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.“ (Armstrong, 2005, s. 491)

Vzdělávání je zde i proto, aby pomohlo zaměstnanci s aklimatizací v prvních dnech v novém zaměstnání a především i proto, aby se naučil normám firemní kultury a přijal ji za svou. Ve chvíli, kdy organizace vzdělávají zaměstnance, neinvestují pouze do vzdělání ve významu nabytí nových informací, ale snaží se i o jakési začlenění zaměstnance do společnosti. Ve chvíli, kdy zaměstnanec firmu opustí, odnáší si „know how“ společnosti.

Lidé v organizacích musejí přizpůsobovat své současné schopnosti rychle se měnícím podmínkám na pracovních místech, rozvoj jejich schopností je předpokladem jejich flexibility a jejich perspektivy v organizaci. Nové schopnosti, které organizace získávají, současně posilují jejich postavení na trhu práce (Kocianová, 2010, s. 169).

Proto je důležité zaměřit se na všechny personální činnosti, které s rozvojem lidského potenciálu souvisejí. Tureckiová (2004, s. 91) zdůrazňuje potřebu integrace následujících oblastí personální práce:

- systém získávání a výběru zaměstnanců
- systém formování pracovní síly – její stabilizace a motivování
- systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- systém hodnocení a odměňování.



Vzdělávání pracovníků je významnou personální činností, na které se v organizaci podílí nejenom personální specialisté či specialisté v oblasti vzdělávání, ale i vedoucí pracovníci. Cílem organizací je vždy sladit jednotlivá pracovní místa, se správnými zaměstnanci (Kocianová, 2010, s. 170).

„Pojem vzdělávání se používá pro označení cílevědomého procesu přípravy jednotlivce pro určité sociální (pracovní) role.“ (Tureckiová, 2004, s. 97) Na podnikové vzdělávání je třeba nahlížet v kontextu následujících typů rozvojových programů:

- Organizační program – zapojení lidí do procesů řízení, vytváření firemní kultury;
- Plánovací program – strategie řízení lidských zdrojů a především personální plánování, plány nástupnictví;
- Systémové programy – základní soubory personálních funkcí;
- Programy péče o zaměstnance – sociální politika podniku;
- Vztahové programy – souvisejí s firemní kulturou, vztahové problémy a konflikty v organizaci (Tureckiová, 2004, s. 97).

Jednotlivé oblasti vzdělávání rozděluje Hroník (2007, s. 128-129) na: funkční vzdělávání (zaměřeno na výkon vlastní práce), doplňkové funkční vzdělávání, manažerské vzdělávání, jazykové vzdělávání, IT školení, účelové vzdělávání a školení ze zákona.

„Intenzita a šíře záběru vzdělávání pracovníků závisí na personální politice a personální strategii organizace. Existují organizace (především menší), které dávají přednost získávání již „hotových“, odborně náležitě připravených pracovníků. Tento způsob však klade značné nároky na získávání a výběr pracovníků. Další skupina organizací se uchyluje ke vzdělávání pracovníků jen tehdy, když je to naléhavě zapotřebí či zbudou-li na to peníze. Ke vzdělávání pak dochází náhodně, nepravidelně a mnohdy je to kampaňová záležitost. Většina organizací ve vyspělých zemích (pravidlem to bývá u středních a velkých organizací) věnuje však vzdělávání svých pracovníků trvalou pozornost, má vypracovanou svou vlastní koncepci vzdělávání, vyčleněnou skupinu lidí, kteří se touto problematikou zabývají, a má nezřídka i své vlastní vzdělávací instituce.“ (Koubek, 2006, s. 258-259)

Právě Koubek (2006, s. 252) upozorňuje, že dávno nestačí mít jen odborně připravené zaměstnance, kteří jsou schopni svou práci vykonávat kompetentně. Zásadní je zavést systém rozvojových aktivit, které formují širší rejstřík znalostí a dovedností pracovníků. Dochází tak k lepší flexibilitě a připravenosti zaměstnanců na změny v organizaci. Aby organizace byly konkurenceschopné, musí investovat do svých zaměstnanců.

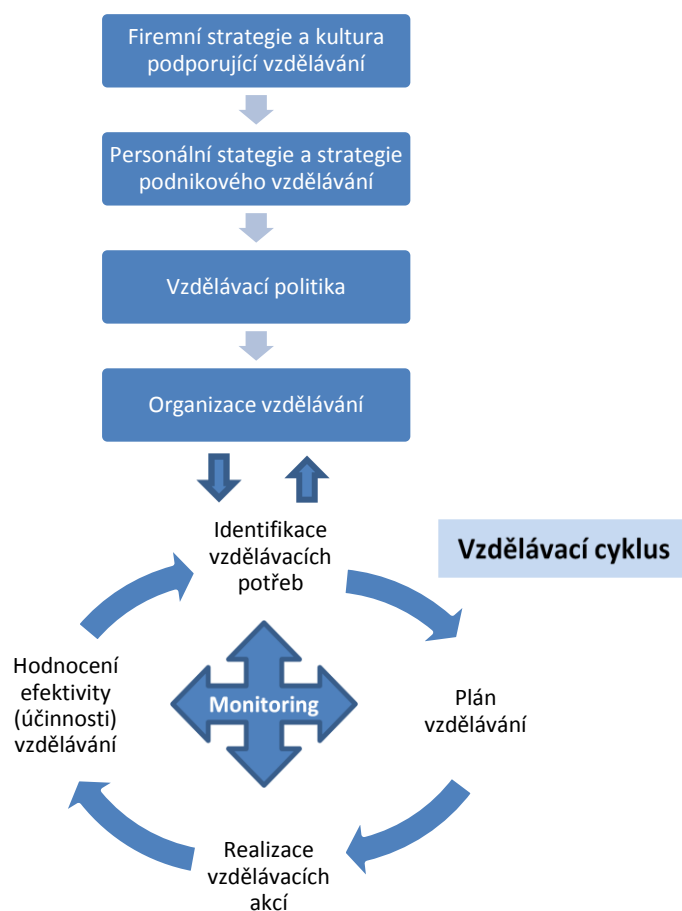
Tři základní modely podnikového vzdělávání uvádí Tureckiová (2004, s. 89):

1. Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, které většinou bývají nahodilé, nesystematické a pouze řeší aktuální akutní problém nedostatku vědomostí.
2. Systematický přístup, kde je podnikové vzdělávání systematickým procesem, jehož cílem je změna pracovního chování na základě vhodné motivace a systematického rozvoje zaměstnanců.
3. Koncepce učící se organizace, která již představuje model komplexního rozvoje lidí v organizaci, prioritou rozvoje zaměstnanců je kontinuální rozvoj, který má zajistit připravenost na změny.

#### **4.1 Proces vzdělávání zaměstnanců v organizaci**

Každý proces vzdělávání zaměstnanců má základní čtyři fáze – identifikace potřeb, plán vzdělávání, jeho realizace a hodnocení efektivity vzdělávání. Každá z těchto fází je potřebná k úspěšnému a efektivnímu vzdělávání zaměstnanců. Ale vysoká míra fluktuace může jednotlivé součásti tohoto procesu narušit a tím znehodnotit celé vzdělávání ve firmě. Právě časté odchody zaměstnanců neumožňují naplnění celého cyklu vzdělávání a tím dochází k tomu, že se organizaci nevrací investice do zaměstnanců vložené.

Tureckiová (2004, s. 90) vysvětluje na uvedeném schématu komponentů (viz obr. č. 2) systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi příklad komplexní práce s lidmi v organizaci. Systém podnikového vzdělávání vede k identifikaci zaměstnanců s organizací a zároveň pomáhá udržet pracovní spokojenost, motivaci a angažovanost zaměstnanců, a tedy snižuje fluktuaci.



Obr. č. 2 Schéma podnikového vzdělávání (Tureckiová, 2004, s. 90)

Dále autorka (2004, s. 92) podotýká, že „...základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání ovšem není, nebo by nemělo být, pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností (odborná způsobilost, kvalifikace), ale především dosažení změn v myšlení/ cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj organizace a pro dosažení a udržení její konkurenční schopnosti. Nové znalosti, dovednosti a ovšem také pracovní návyky a postoje jsou prostředkem a zároveň podmínkou úspěchu zavádění organizační změny, ať už má podobu změny postupné či transformační.“

Prvním krokem procesu vzdělávání zaměstnanců v organizaci je identifikace potřeb vzdělávání. Pouze díky přesné analýze potřeb vzdělávání můžeme zjistit, kde mají jednotliví zaměstnanci deficity a kde je jistá potřeba rozvíjet jejich schopnosti, dovednosti

a znalosti. Pomocí důkladné analýzy potřeb zjistíme, jaké účinné vzdělávací cíle je třeba si stanovit, abychom dosáhli správné pracovní normy u všech zaměstnanců.

Pracovní norma nám pomáhá definovat rozdíl mezi tím, co by mělo být a skutečnou realitou. Právě podstatný rozdíl mezi tím co zaměstnanci znají a mohou dělat, oproti tomu co by měli znát a měli dělat, poukazuje na potřebu vzdělávání. Tyto potřeby vzdělávání by se měly zkoumat nejen na celopodnikové úrovni, ale zároveň i v jednotlivých organizačních jednotkách, stejně jako u každého jednotlivého zaměstnance (Armstrong, 2005, s. 499).

Mezi základní zdroje informací pro analýzu vzdělávacích potřeb patří dle Walterse (Armstrong, 2005, s. 499-500):

1. cíle organizace a podnikové plány
2. plánování lidských zdrojů a následnictví
3. personální statistika
4. rozhovory s odcházejícími pracovníky
5. konzultace s vyššími manažery
6. údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu
7. změny v podobě útvarů
8. požadavky manažerů na vzdělávání
9. znalost finančních plánů.

Na základě cenných informací získaných z analýzy vzdělávacích potřeb můžeme formulovat cíle vzdělávacího programu. „Cíle lze definovat v podobě kritérií chování, tj. norem nebo změn pracovního chování, kterých musí být dosaženo, aby bylo vzdělávání považováno za úspěšné.“ (Armstrong, 2005, s. 503)

Tab. č. 1 Matice metod rozvoje (Hroník, 2007, s. 150)

	<b>Řízení druhými, společně s druhými</b>	<b>S převahou sebeřízení, sám</b>
<b>Mimo chod</b>	Trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelová situace, outdoorové programy	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e-learning
<b>Za chodu</b>	MBO, koučink, individuální koučink, zpětná vazba, 360° zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování, praxe, zařazení do projektu, supervizní skupiny	Autofeedback, sebereflexe, MBO, intervizní skupiny, 360° zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupu (pokus, experiment)

Hroník v tabulce č. 1 uvádí jednotlivé vzdělávací metody rozvoje pracovníků s ohledem na finanční možnosti a strategické cíle organizace. Ve fázi plánování rozvojové aktivity pro zaměstnance je vždy důležité stanovit si konkrétní cíle jednotlivého vzdělávacího modulu a podle toho vybrat i vhodné metody, které budou následně použity. Běžnou praxí organizací bývá mimo chod využívat především semináře a workshopy, zatímco na pracovišti spíše využívají job rotation, samotnou praxi či zpětnou vazbu.

Koubek (2006, s. 265-273) oproti výše uvedenému dělení uvádí rozlišení jednotlivých metod podle toho, zda je organizace aplikují na pracovišti při výkonu práce (on the job) či mimo něj (of the job). Na samotném pracovišti jsou využívány metodami především instruktáž, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce nebo pracovní porady. Naopak za metody používané mimo pracoviště považuje autor přednášku, diskusi, demonstraci, případové studie, workshopy, brainstorming, simulace, hraní rolí, AC, outdoor training, e-learning.

Armstrong (2005, s. 494-595) stanovil základní kritéria, pro hodnocení účinnosti zvolených metod vzdělávání:

1. Jedinci musejí být motivováni se učit. Musí vzniknout potřeba vzdělání a touha po prohloubení znalostí za účelem zlepšení výkonu při své práci.
2. Měly by být stanoveny normy výkonu – měřítko, pomocí kterého bude možné změřit dosažený pokrok.
3. Vzdělávaný musí mít odezvu na svůj výkon a snahu – zpětná vazba od sebe či vzdělavatele.
4. Vzdělávaný musí cítit uspokojení ze svého vzdělávání, proto by měl vzdělávání vnímat jako užitečné.
5. Učení je aktivní proces, proto by mělo být zaměstnanci umožněno podílet se i přípravě a náplni vzdělávacího programu.
6. Je třeba volit vhodné metody s ohledem na potřeby práce, nároky pracovního místa i jednotlivých účastníků.
7. Metody by se měly obměňovat a být rozmanité, udrží se tím zájem vzdělávaných.
8. Učení vyžaduje čas, proto je třeba nechat čas k rozmyšlení, prověření a aktivnímu využití nově nabytých znalostí.
9. Musí docházet k upevnění vědomí správného chování, tedy podpora, která vzdělávaného ujistí, že pracuje správně.
10. Existují různé úrovně učení a těm je třeba se časově i metodami přizpůsobit.

Hodnocení je ale většinou problematické a dochází k nepřesným výsledkům, a to zejména z důvodu:

- subjektivity hodnotitelů – vždy záleží na individuální zkušenosti
- špatného nastavení kritérií hodnocení
- různé výchozí úrovně vzdělání jednotlivých zaměstnanců
- kvůli nevhodnému obsahu kurzu vůči vzdělávací potřebě zaměstnanců.

Koubek (2006, s. 274-276) upozorňuje, že u hodnocení vzdělávání může být využito několika postupů pro zjištění efektivity vzdělávání (například vstupním a výstupním testem, monitorováním vzdělávacího procesu a programu, nebo pomocí ekonomických ukazatelů). Přesto lze přínos vzdělávání kvantifikovat velice obtížně. Vstupní a výstupní

test bývá využíván jako jedna z metod hodnocení, ačkoliv jeho výsledky jsou diskutabilní – už jen z toho důvodu, že je složité sestavení dvou rovnocenných objektivních testů a výsledky bývají mnohdy závislé i na dalších faktorech než pouze na absolvovaném kurzu. Další z využívaných metod je monitorování vzdělávacího procesu a programu, které může být realizováno odborníky (riziko subjektivity) či samotnými účastníky. Ani hodnocení pomocí ekonomických ukazatelů není plně relevantní, protože nezohledňuje situaci na trhu v danou chvíli. Nikdy se nám nepodaří obsáhnout všechny aspekty hodnotících kritérií tak, aby byly zohledněny veškeré faktory, které celý proces vzdělávání ovlivňují.

Vždy bychom měli hodnotit vzdělávání ve čtyřech základních úrovních (Kirkpatrick, Armstrong, 2005, s. 514-515) – úroveň reakce účastníků na vzdělávání, úroveň hodnocení poznatků a plnění vzdělávacích cílů, úroveň změny chování po návratu na pracoviště a úroveň hodnocení výsledků a zvýšení produktivity.

Každé smysluplné vzdělávání musí vycházet z analýzy potřeb organizace. Pokud organizace dělají pouze vzdělávání pro vzdělávání, nemohou očekávat změny výkonu svých zaměstnanců a zvýšení produktivity celé organizace. Vzdělávání zaměstnanců by mělo být plánované tak, aby zároveň pomáhalo nově příchozí zaměstnance udržet a stávající stabilizovat. Právě úspěšné vzdělávání může být jednou z vhodných cest stabilizace pracovního týmu a tím pádem i cestou ke snížení fluktuace.

#### **4.2 Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci**

Systém vzdělávání zaměstnanců si volí každá organizace individuálně tak, aby co nejlépe naplňovala svoje stanovené strategické plány. Jasným cílem je zvolit takový systém vzdělávání, který bude zaměstnance rozvíjet, připravovat je v rámci organizace na nové situace a pomůže jim stávající kvalitní zaměstnance stabilizovat. Vhodný systém vzdělávání plně rozvíjí potenciál jednotlivých zaměstnanců tak, aby organizace úspěšně prosperovala a udržela se v tvrdém konkurenčním boji.

První model vzdělávání zaměstnanců je systematické vzdělávání. Koubek (2006, s. 259) popisuje systematické vzdělávání v organizaci, jako: „...opakující se cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“

Koubek (2006, s. 258-259) zdůrazňuje, že vzdělávání pracovníků v organizaci je vždy zaměřené především na formování pracovních schopností. Proto do systému vzdělávání pracovníků zahrnuje především orientaci, doškolení, přeškolení iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací. Systematické vzdělávání je považováno za jeden z funkčních modelů vzdělávání zaměstnanců v organizaci, právě pro možnost kontinuální práce se zaměstnancem a rozvojem jeho kompetencí a schopností dle aktuální situace v organizaci.

Výhody systematického podnikového vzdělávání uvádí Mužík (1999, s. 84):

- formuluje cíle podniku a hledá cesty k jejich dosažení;
- formuje kulturu podniku a podnikovou politiku;
- podporuje řídicí, rozhodovací a komunikační procesy v podniku;
- pomáhá při hledání identity podniku i při identifikaci pracovníků s podnikem;
- umožňuje kvalifikované provádění procesu personálního plánování, personálního rozvoje a dalších personálních činností, a to vzhledem k situaci, ve které se podnik nachází ve vnějším prostředí i vzhledem k vnitřním problémům;
- umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb podniku;
- ovlivňuje pracovní výkon, produktivitu práce a tím i kvalitu výrobků a služeb;
- zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu individuální pracovní síly včetně její potencionální šance na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce;
- pomáhá zlepšovat individuální životní standard a trávení volného času pracovníků.

Koubek (2006, s. 260) jako další výhody uvádí:

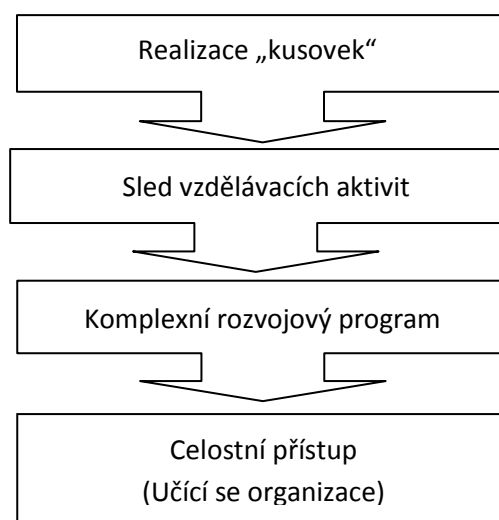
- umožňuje zdokonalení vzdělávacích procesů díky zkušenostem z předchozího cyklu;
- přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.

Naopak Tureckiová (2004, s. 91) uvádí i příklady, kdy systematické vzdělávání může být neefektivní jako je systém – nesystém, který není vázán na podnikovou strategii, či může dojít k pochybení v celém cyklu vzdělávání a tím jsou prostředky vynaloženy



bezúčelně (nedochází k rozvoji pracovníka nebo dotyčný pracovník využije nabyté znalosti v jiné organizaci). Ke zneužívání dochází i formou příslibu atraktivní vzdělávací akce za protislužbu, až to dojde do stavu, kdy se stává podnikové vzdělávání účinnou formou manipulace.

Dalším modelem vzdělávání v organizaci je učící se organizace. Tento koncept představuje společnost, která je schopna se sama vzdělávat a podporovat své zaměstnance v předávání svých nabytých zkušeností dalším svým kolegům během denního provozu. Učící se organizace představuje pro většinou autorů (Hroník, Armstrong) ideální model/konstruktu vzdělávání pro organizaci, kterého však není snadné dosáhnout a udržet jej. V obrázku č. 4 jsou uvedeny vývojové fáze koncipování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců dle Hroníka. Předpokládá, že všechny organizace si postupně projdou jednotlivými modely, a až ty opravdu nejlepší skončí u učící se organizace

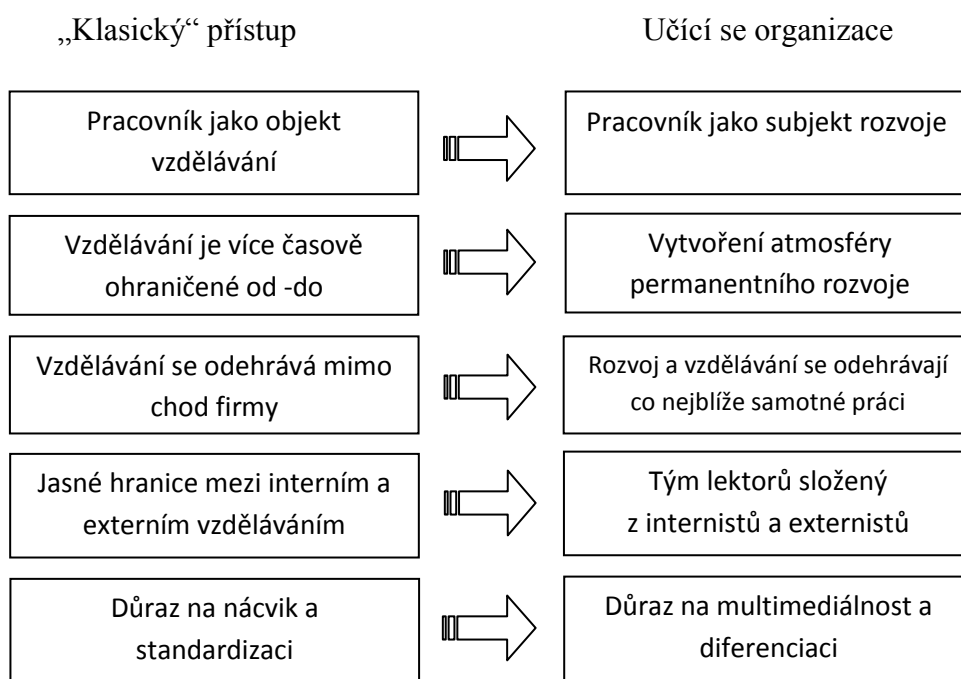


Obr. č. 4 Vývojové fáze koncipování rozvoje a vzdělávání ve firmě (Hroník, 2007, s. 117)

Hroník (2007, s. 117-121) vysvětluje pojem realizace „kusovek“ jako neorganizované vzdělávání pracovníků, které přichází nečekaně a zcela neplánovaně. V minulosti tento způsob představoval poměrně běžnou praxi velkého počtu organizací, v současné době se tímto způsobem řeší pouze nečekané případy nutného vzdělávání mimo celkový plán.

Další z uvedených vývojových fází je „sled vzdělávacích aktivit“, který představuje několik intenzivních školení/ přednášek/ kurzů v průběhu roku, aniž by mezi jednotlivými programy byla nějaká další hlubší vazba. Kurzy jsou intenzivní, zaměřené na konkrétní problém. Očekává se od nich rychlý přínos viditelný na výsledcích pracovníka. Oproti tomu „komplexní rozvojové programy“ vyžadují aktivní účast pracovníka a zároveň plnění úkolů v mezidobí kurzů. Jedná se především o propojení praxe s programem vzdělávací akce. Tyto kurzy trvají mnohem delší dobu a zaměřují se na komplexní rozvoj měkkých a tvrdých dovedností.

Učící se organizace představuje pro Hroník (2007, s. 122) bezbariérový a individuální přístup, kde sám každý odpovídá za sebe a své úsilí vynaložené v procesu vzdělávání. Zdůrazňuje, že se jedná především o proces vzdělávání na samotném pracovišti, kde si lidé navzájem poskytují zpětnou vazbu a jsou si skutečnou oporou ve vzdělávání. Lektorské týmy jsou namíchané z externistů i internistů, aby mohlo dojít k lepšímu propojení vize společnosti a přímé reality vzdělávání. Oproti klasickému přístupu, kde je jednoznačná snaha naučit všechny stejným znalostem a dovednostem, je cílem učící se organizace nastavit vysokou laťku a ty nejlepší motivovat a podporovat v jejich individuálních výkonech. Jasný rozdíl mezi ním a klasickým přístupem ukazuje Hroník v obr. č.5.



Obr. č. 5 Trendy v rozvoji a vzdělávání (Hroník, 2007, s. 122)

„Učící se organizace je ta, kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně.“ Takto definoval Senge (Armstrong, 2005, s. 472) model učící se organizace, který může představovat nástavbu na systém vzdělávání zaměstnanců organizovaný firmou. Podstatný rozdíl je především v tom, že učení v organizaci představuje pouze osvojení znalostí, metod a postupů – proces řízení znalostí iniciovaný organizací, zatímco model učící se organizace představuje zdravé prostředí pro přirozené učení se a předávání zkušeností.

Fáze přechodu od systému podnikového vzdělávání k učící se organizaci popsal Jones, Henry (Tureckiová, 2004, s. 108) takto:

- Počáteční fáze vzniku, kdy dochází k vytvoření základů pro efektivní učení se především díky využívání různých učebních metod a také rozvoji motivace k učení;
- Druhou fází je formování, při němž se rozvíjejí dovednosti potřebné k efektivnímu učení za pomoci vhodných podmínek nastavených organizací;
- Následně přichází fáze, za kterou je zodpovědný sám jednatel. Jejím cílem je plné využití schopností se učit a sebevzdělávat. Jednatel přebírá odpovědnost za svůj rozvoj a iniciativu;
- Fáze transformace zahrnuje vytvoření kultury vzdělávání, která podporuje zaměstnance v učení se od sebe navzájem (především učení se z každodenní zkušenosti);
- Poslední fáze je v podstatě organizační přerod – transfigurace.

Marsick (Armstrong, 2005, s. 469) definoval učící se organizaci jako: „...koordinované systémové změny se zabudovaným mechanismem, umožňujícím jedincům a skupinám, aby měli přístup k paměti, struktuře a kultuře organizace a mohli ji spoluvytvářet a využívat ve prospěch formování dlouhodobých schopností organizace“.

Cílem učící se organizace je, aby se lidé, kteří v ní pracují, byli schopni přizpůsobit se měnícím se podmínkám trhu v co nejkratším čase a s co nejefektivnějším výsledkem. Kandola a Fullerton (Armstrong, 2005, s. 473) vypracovali Šestifaktorový model učící se organizace:

1. Sdílená vize umožňující organizaci rozpoznat budoucí příležitosti, reagovat na ně a mít z nich prospěch.
2. Struktura poskytující možnosti, které usnadňují učení.
3. Podporující kultura, která povzbuzuje k útokům na status quo a k zpochybňování zaběhaných východisek a způsobů vykonávání práce.
4. Řízení posilující pravomoci – manažeři upřímně věří, že delegované rozhodování a lepší týmová práce mají za následek zlepšený výkon.
5. Motivované pracovní síly, které se chtějí soustavně učit.
6. Důraz na učení – existují postupy a politika povzbuzující všechny pracovníky k učení.“

Odborníci pojetí učící se organizace vytýkají (Armstrong, 2005, s. 474), že nebere moc ohled na to, co se chce zaměstnanec učit či zda vůbec má skutečný zájem o investici do vlastního rozvoje. Zapomíná se především na to, že každá organizace je živým organismem, kde je naprosto unikátní kultura a prostředí, proto se teorie často neshoduje s přímou realitou. Dokonce se kritika týká i učící se organizace jako systému, který sice vychází z několika dalších, ale nejlepší přístup k jeho pochopení doposud nikdo nenašel.

Koubek (2006, s. 257) přesto obhájí myšlenku nutného rozvoje zaměstnanců v organizaci: „Rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a k zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.“ Rozvoj a formování pracovních schopností zaměstnanců vnímá jako součást termínu vzdělávání pracovníků. Ve vztahu k učící se organizaci dokonce používá pojem ‚rozvoj lidských zdrojů‘, kde klade důraz právě rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku.

Vzdělávání by mělo vždy vést k individuálnímu rozvoji zaměstnance. Právě rozvoj osobního potenciálu a silných stránek jedince je důležitější než samotné nabyté znalosti. Systematické vzdělávání představuje v současné době perspektivní způsob posílení vstupního kapitálu firmy na trhu. Zaměření na rozvoj a individualitu jedince podporuje jeho flexibilitu a adaptabilitu v rámci organizace. Takoví zaměstnanci se lépe přizpůsobí novým vyšším požadavkům organizace. V zájmu každé organizace je, aby se investice do zaměstnance v podobě vzdělávání vrátila a pokud možno byla zcela využita právě v rámci organizace a pro organizaci. Ve chvíli, kdy zaměstnanci brzy odcházejí, stává se vzdělávání zaměstnanců neefektivní, protože vynaložené investice organizace přináší kladné výsledky jinde.

#### **4.3 Systém vzdělávání v organizaci s vysokou mírou fluktuace**

Téma fluktuace ve vzdělávání zaměstnanců bývá většinou vnímáno spíše negativně. Bohužel z důvodu časté obměny zaměstnanců není možné aplikovat běžné modely vzdělávání a není možné rozvíjet zaměstnance systematicky. Většina ze zaměstnanců odchází ze společnosti a nabyté znalosti aplikuje v nové organizaci. Proto diskuze nad efektivností vzdělávání zahrnuje nejen hledání vhodného modelu vzdělávání zaměstnanců, ale i propočítání finančních nákladů tohoto vzdělávání.

Při vysoké fluktuaci dochází tedy pouze k organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, aniž by organizace mohly zkusit aplikovat systematický přístup ke vzdělávání nebo dokonce model učící se organizace. Vzdělávání v tomto ohledu začíná neustále znovu a firmy nemohou navazující rozvíjející stupně dalšího vzdělávání zavést, protože zaměstnanci, kteří by se jich měli účastnit, již dávno z firmy odešli.

„Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.... (Rozvoj) Formuje spíše jeho pracovní

potenciál než kvalifikaci, a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj.“ (Koubek, 2006, s. 252, 257)

Pokud je systém vzdělávání správně nastavený, motivuje zaměstnance k lepším výkonům a podporuje je v dalším vzdělávání, kterým podporují rozvoj organizace. Proto je důležité zvolit systém, který opravdu dané organizaci vyhovuje a nepředstavuje pouze zvýšené výdaje prostředků. Nelze obecně stanovit jaký systém vzdělávání je nejvhodnější pro organizaci s vysokou mírou fluktuace, protože vždy záleží na konkrétní situaci, v které se organizace nachází. Prioritou by tedy nemělo být nastavení správného systému vzdělávání, nýbrž přednostně zavedení opatření pro snížení vysoké míry fluktuace. Až na základě řešení vysoké míry fluktuace, je vhodné zavést plnohodnotný systém vzdělávání zaměstnanců.

## 5 Aktuální situace ve společnosti VG

Německá společnost VG působí na českém trhu od roku 2010. Jedná se o dceřinou společnost firmy P&C, která byla založena v roce 1869 v Hamburgu. Společnost VG je maloobchodní prodejce módního oblečení a v současné době se etabloval jako jeden z prodejců luxusních lifestylových značek. Společnost si zakládá na svých zaměstnancích. Proto je podporuje v jejich vzdělávání a dalším rozvoji. Cílem společnosti je mít ochotné a kompetentní prodavače.

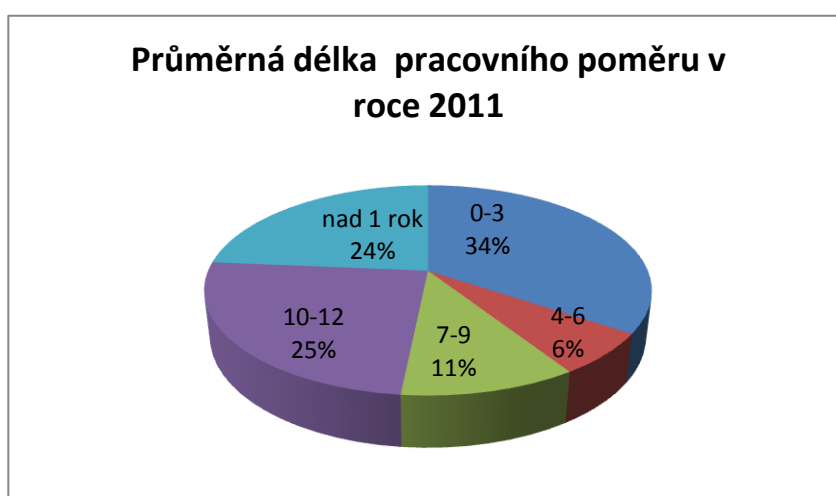
Pobočka v České Republice má v současné době 127 zaměstnanců. Specifickou charakteristikou společnosti je poměrně plochá organizační struktura, která nedává mnoho příležitostí ke kariéernímu růstu. Hlavní skupinou zaměstnanců jsou prodavači a nad nimi pouze jejich vedoucí a zástupce. Dalšími skupinami zaměstnanců jsou pokladní, pracovníci skladu a dekoratéri. Vedení společnosti a personální oddělení běží nákladově pod centrálou, proto nejsou do přehledů a statistik zahrnuti. Vedoucí oddělení a jeho zástupce mají na starost vždy jen jedno oddělení, proto jsou možné prakticky jen horizontální přesuny zaměstnanců, zřídka vertikální.

Oproti centrále má pobočka v ČR obrovskou míru fluktuace – v roce 2011 odešlo ze společnosti 100 zaměstnanců při průměrném celkovém počtu 120 zaměstnanců, což tedy představuje míru fluktuace 83%. V Německu dosahuje tato hodnota pouze 10% v průměru. Fluktuace se týká z 80% pouze skupiny prodavačů, kteří jsou ale také nejpočetněji ve společnosti zastoupeni – ze 120 zaměstnanců je 80 prodavačů (tedy přes 66%), fluktuace na ostatních pozicích se pohybuje kolem standardních 5%.

Vzhledem k tomu, že pobočka byla v ČR otevřena teprve v druhé polovině roku 2010, problémy vysoké míry fluktuace se začaly řešit až v roce 2011. Protože společnost využívá možnosti českých zákonů uzavírat se zaměstnanci pracovní smlouvy na dobu určitou s následnou možností prodloužení, sama tím podporuje zvýšený nárůst fluktuace. Pouze zaměstnanci ve vedoucích pozicích mají smlouvy na dobu neurčitou a fluktuace je u nich pod 3%.

## 5.1 Fluktuace ve společnosti VG

Pohyb zaměstnanců ve společnosti patří každý měsíc mezi nejsledovanější údaje. Právě z důvodu vysoké fluktuace v roce 2011 se v současné době společnost rozhodla pro kvalitní analýzu důvodů odchodu zaměstnanců. Vytváří statistiky a odcházejících zaměstnanců se ptá na důvod odchodu. Uvedené statistiky pomáhají ukázat problémy, které ve společnosti jsou.



Obr. č. 6 Průměrná délka pracovního poměru (materiály VG – upraveno autorem)

Z výše uvedeného grafického znázornění vyplývá, že délka pracovního poměru u společnosti VG trvá z 34 % případů pouze maximálně do konce zkušební doby a že až 75% zaměstnanců odchází nejdéle po roce od nástupu do zaměstnání. Pracovníci, kteří vydrží u společnosti déle než 1 rok, jsou většinou vedoucí zaměstnanci nebo jiné skupiny pracovníků než zaměstnanci prodeje.

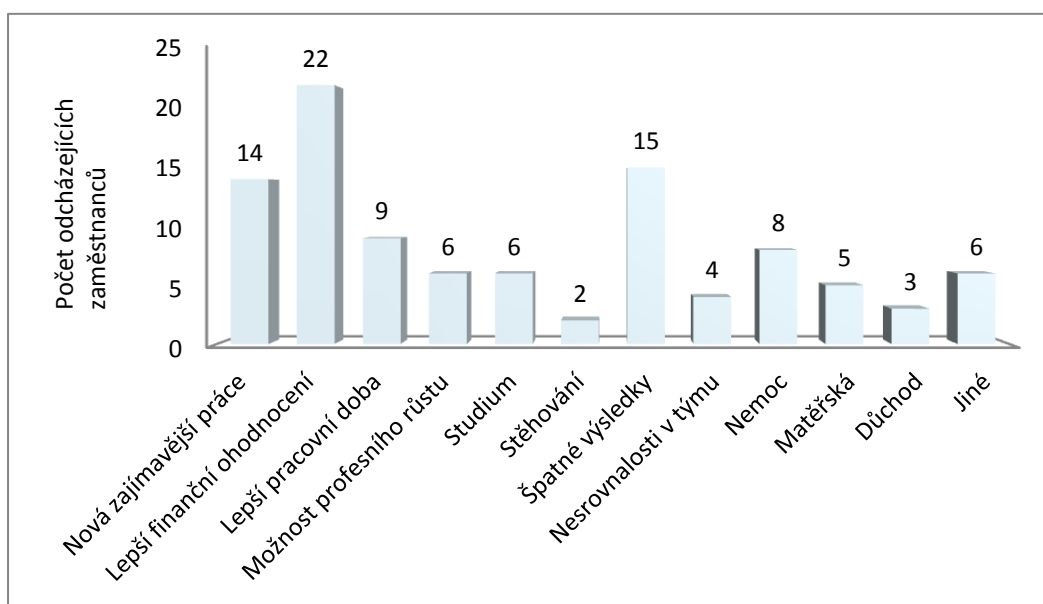
S tím jsou spojené i zvýšené náklady na odcházející zaměstnance (Bliss, 2001, s. 14-16), které zahrnují náklady na dočasné zaměstnance, přesčasy, náklady na ztrátu produktivity, administrativní náklady, náklady na školení bývalého zaměstnance nebo náklady na ztrátu zákazníků a kontaktů/ znalostí. Zároveň tento proces zahrnuje i náklady na nábor nového pracovníka – jako je inzerce, čas na zpracování veškerých podkladů od uchazečů, čas personalisty, administrativní náklady, náklady na testové ověření uchazeče, náklady na zaučení, orientaci a zaškolení. Navíc celková produktivita nového zaměstnance



dosahuje úrovně stávajícího až přibližně po dvanáctém týdnu, plus je nutné připočítat náklady na spolupracovníky, na chyby nového pracovníka a další náklady na ostatní zaměstnance, kteří mu ve zmíněném období adaptace pomáhají.

Čím častěji zaměstnanci odcházejí, tím silněji dochází ke snížení prestiže společnosti na trhu práce a klesá tím významná hodnota „dobrého zaměstnavatele“. Vzhledem k tomu, že je tato německá společnost na trhu v ČR poměrně krátkou dobu, může to mít do budoucna podstatný vliv na kvalitu uchazečů o zaměstnání.

V rámci procesu odchodu ze společnosti zpracovává personální oddělení veškeré důvody jednotlivých zaměstnanců k odchodu ze zaměstnání. V současné době se jedná pouze o nestrukturovaný pohovor o důvodech odchodu z organizace, výsledky pohovorů se evidují a dále se s nimi již nepracuje. Protože se jedná pouze o krátký osobní rozhovor s odcházejícím zaměstnancem, nelze přesně určit relevantnost údajů.



Obr. č. 7 Důvody odchodů zaměstnanců VG za rok 2011 (materiály VG)

Výše uvedený graf uvádí důvody odchodů zaměstnanců VG za rok 2011. Jsou v něm zahrnuty důvody odchodu jak ze strany zaměstnanců (40 %), tak i ze strany zaměstnavatele (60 %). Ze strany zaměstnavatele se jedná především o špatné nebo nedostačující pracovní výsledky, mateřskou dovolenou či dlouhodobou nemoc. Důvody odchodů zaměstnanců se dají analyzovat i z pohledu rozdělení věkových skupin, kdy především odcházející zaměstnanci ve věku 20-35 let uváděli jako hlavní důvody spíše lepší práci, finanční ohodnocení a možnost profesního růstu. Kategorie starších odcházejících zaměstnanců volila jako důvod odchodu především pracovní dobu, nesrovnalosti v týmu a jiné – jako jsou pracovní náplň, pracovní podmínky, organizace a vedení.

V případě důvodu k odchodu ze strany zaměstnanců se dá říci, že výsledky korespondují s přímými výsledky šetření pracovní spokojenosti u společnosti. Ve výsledcích pracovní spokojenosti byli lidé nespokojeni především se samotnou výší finančního ohodnocení a následnou možností zvýšení platu, s možností postupu a jistotou pracovního místa (viz tabulka spokojenost v práci).

Součástí firemní politiky není snaha o udržení zaměstnanců, kteří chtějí odejít. Proto v případě, kdy někdo oznámí svůj odchod, společnost se ho rozhodně nesnaží stabilizovat a udržet, ale nechá ho bez problémů odejít v nejbližším možném termínu – tedy ani dvouměsíční výpovědní doba nebývá podmínkou. I tento jednoduchý fakt zvyšuje míru fluktuace, jelikož zaměstnanci mají jasný pocit, že o ně společnost příliš nestojí a neváží si jich

## **5.2 Pracovní spokojenost ve společnosti VG**

„Pracovní spokojenost či nespokojenost lze chápat jako komplexní jev – je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů“ (Kociánová, 2010, s. 35). Dle Kociánové mohou organizace přispívat ke stálému uspokojení pracovníků například rozmanitými činnostmi s vysokou mírou samostatnosti či efektivním poskytnutím zpětné vazby na činnost zaměstnance. Neuberger

a Allerbecková (Kocianová, 2010, s. 35) tvrdí, že pracovní spokojenost ovlivňují níže uvedené faktory:

- „moji kolegové;
- můj nadřízený;
- moje činnost;
- mé pracovní podmínky;
- organizace a její vedení;
- možnosti mého vývoje;
- můj plat;
- pracovní doba;
- zajištěné pracovní místo.“

Výzkum pracovní spokojenosti je metoda, díky které je možné najít problémy v organizaci. Provádí se mezi stávajícími zaměstnanci a snaží se odhalit jejich pracovní postoj k zaměstnavateli. Zaměstnanec nikdy nebývá se všemi aspekty práce zcela spokojen nebo naopak zcela nespokojen – výzkum pracovní spokojenosti hledá především jeho ladění a postoj vůči jednotlivým hlediskům práce. Na základě výsledků může zaměstnavatel přijmout opatření, které povedou ke snížení fluktuace, právě díky odstranění či minimalizování negativních faktorů.

Reichel (2009, s. 21) u sociálních výzkumů zdůrazňuje jejich pomíjivost a neurčitost. Zkoumané sociální skutečnosti vyplývají ze současného stavu člověka a jsou ovlivněny řadou faktorů, které s danou problematikou mohou, ale i nemusejí souviset. Každý sociální aspekt je součástí širšího kontextu, který je především neustále proměnlivý. Výsledná data mohou být při zpracování ovlivněna nejen subjektivitou dotazovaného, ale i hodnotícího. Všechny sociální výzkumy tedy mají pouze pravděpodobnostní charakter.

V rámci interpretace získaných dat upozorňuje Reichel (2009, s. 170) na časté chyby, kterých se výzkumníci dopouštějí: přílišná redukce získaných údajů, nesprávné rozeznání korelace mezi jednotlivými jevy, vývojová sekvence, která nepředpokládá další faktory, tedy celkově možný chybějící další faktor, který nebyl zahrnut do výzkumu. Velice důležité je tedy, aby výsledky byly správně a v kontextu interpretovány, jinak může dojít k špatné reflexi reality.

Ve své bakalářské práci jsem použila vypracovaný dotazník od VUPSV (Výzkumný ústav práce a sociálních věcí), modul Spokojenost s prací (2007, s. 6) pro výzkum pracovní spokojenosti ve společnosti VG. „Modul nabízí uživateli základní a stručnou informaci o tom, jak jsou zaměstnanci v podniku spokojeni. Míra pracovní spokojenosti vypovídá obecně o kvalitě pracovního života jednotlivce a o tom, jak se pracovník ve svém zaměstnání cítí. Celková pracovní spokojenost je ukazatel, který v sobě syntetizuje hodnocení většiny aspektů pracovního života, jakými jsou platové ohodnocení, zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky (fyzické podmínky, autonomie, zajímavost práce atd.) a celková atmosféra na pracovišti (mezilidské vztahy).“

Tabulka č. 2 Spokojenost v práci vyplývá z anonymního dotazníkového šetření, které jsem provedla ve společnosti VG v květnu 2012 za účelem srovnání výsledků pracovní spokojenosti s důvody k odchodu stávajících zaměstnanců. Použila jsem přesné zpracování dotazníku pracovní spokojenosti od VÚSPV. Dotazníky vyplnilo 90 zaměstnanců, zaměstnaných v současné době na pozici asistent prodeje – z celkového počtu 127 zaměstnanců, které společnost nyní má. Tuto cílovou skupinu jsem vybrala právě z důvodu širokého zastoupení ve společnosti. Asistenti prodeje tvoří nejširší pracovní základnu a pouze díky nim dosahuje společnost takových výsledků na trhu. Pracovníci v prodeji – ať již asistenti prodeje či jejich vedoucí, jsou nejdůležitějším článkem ve vztahu se zákazníkem, proto i jejich školení a rozvoj bývají nejobsáhlejší.

Do procesu distribuce dotazníků byli zapojeni především manažeři, kteří dostali na starost shromáždění vyplněných dotazníků za své oddělení. Celý proces výzkumu pracovní spokojenosti ve společnosti VG trval měsíc – od prvotního představení projektu, po kompletaci výsledků z jednotlivých vyplněných dotazníků.

Tab. č. 2 Spokojenost v práci – použito na společnosti VG (Centrum pro výzkum veřejného mínění - Sociologický ústav AV ČR – upraveno)

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen	+/-
s využitím vašich odborných schopností	2	42	36	10	44/46
s podnikovým vzděláváním a možnostmi rozvoje	12	60	18	0	72/18
se vztahy mezi lidmi na pracovišti	48	12	26	4	60/30
se zajímavostí práce	3	53	18	16	56/34
s délkou práce, směnností	8	22	34	26	30/60
se svým nadřízeným	15	55	12	8	70/20
s organizací práce	8	39	32	11	47/43
s hmotným prostředním pracoviště a jeho vybavením	3	59	22	6	62/28
s namáhavostí práce	11	45	25	9	56/34
s péčí zaměstnavatele o zaměstnance	4	68	15	3	72/18
s jistotou pracovního místa	0	36	43	11	36/54
s platem	4	28	26	32	32/58
s možnostmi postupu v práci	10	19	40	21	29/61
s možnostmi zvýšení platu	2	12	37	39	14/76

Z dotazníkového šetření jasně vyplývá, že zaměstnanci hodnotí pozitivně především možnost vzdělávání a rozvoje na pracovišti (72 zam.), péči zaměstnavatele o zaměstnance (72 zam.), vztahy mezi lidmi na pracovišti (60 zam.) i se svým nadřízeným (70 zam.). Naopak nejvíce nespokojeni jsou s jistotou pracovního místa (54 zam.), platem (58 zam.) a možnostmi jeho zvýšení (76 zam.), možnostmi kariérního postupu (61 zam.) a délkou pracovní doby (60 zam.). Především jmenované faktory související s nespokojeností pracovníků jsou na samotném pracovišti citelně znát. Kvůli získání přesnějších dat bylo vhodné do budoucna tabulku analyzovat i z pohledu jednotlivých oddělení a rozdělit získané výsledky průzkumu například podle věkové struktury zaměstnanců.

Cílem tohoto dotazníku bylo obecné srovnání pracovní spokojenosti / nespokojenosti s důvody odchodu zaměstnanců. Spíše se potvrdilo, že společnost nevěnuje dostatečně velkou pozornost využití osobního potenciálu kvalitních zaměstnanců, nesnaží se je náležitě motivovat možnostmi kariérního ani platového růstu a nedává jim bezpečný pocit jistoty pracovního místa. Proto bývá častým důvodem k odchodu lepší pracovní nabídka s vyšším finančním ohodnocením.

Ve chvíli, kdy společnost začala hlouběji analyzovat a diskutovat výsledky šetření se zaměstnanci, došla k dalším překvapivým závěrům a důvodům pracovní nespokojenosti. Například bylo zjištěno, že jistotu pracovního místa vztahuje většina zaměstnanců na pracovní smlouvy na dobu určitou. Většina zaměstnanců by ráda dostala pracovní smlouvu na dobu neurčitou, a to že jim ji společnost nechce dát, vnímají jako nedocenění vlastních schopností a zároveň očekávají, že je společnost po vypršení platnosti smlouvy, propustí. Dochází tím k tomu, že ani zaměstnanci, kteří jsou u společnosti již tři roky, nemají pocit, že by si jich vážila a chtěla je k sobě „připoutat“. S tím souvisí i spokojenost s výší platu, který se nezvedá s odpracovanými roky ve společnosti. Zvýšení platu je vždy posuzováno velice individuálně a vyvolává u zaměstnanců pocit elitářství a preference některých zaměstnanců – pravidla pro zvýšení hrubého základu nejsou obecně stanovena.

Dalším sporným bodem bylo celkové hodnocení pracovní doby, kde většině zaměstnanců nevyhovují směny na jedenáct hodin a raději by upřednostnili jiný model směn. Především maminky od rodin jsou z nepružného pracovního rozvržení nešťastné a hodnotí negativně postoj společnosti vůči práci ve státní svátky – kdy není brán ohled na sociální poměry rodin. Ačkoliv je pro většinu zaměstnanců systém vzdělávání dostačující, hodnotí negativně nulové propojení se systémem povyšování zaměstnanců. Přesto byl výzkum pracovní spokojenosti obecně hodnocen pozitivně, protože si zaměstnanci cenili toho, že se s nimi společnost pokouší diskutovat a ptá se na jejich názor.

### 5.3 Současný stav vzdělávání zaměstnanců ve společnosti VG

I přesto, že společnost VG věnuje vzdělávání zaměstnanců velkou pozornost, celková efektivita je v konečném výsledku takřka nulová. Vzdělávání a rozvoj pracovníků společnost podporuje již od nástupu zaměstnance do práce. V rámci zkušební doby jsou všichni zaměstnanci seznámeni s chodem celé pobočky a jejich jednotlivých procesů. V průběhu zkušební doby provede vedoucí se zaměstnancem zpětnou vazbu zaměřenou na hodnocení jeho pracovního chování. Součástí tohoto hodnocení je i výběr kurzů, které vedoucí pracovníci novému zaměstnanci pro jeho osobní rozvoj doporučují. Kurzy se konají v co nejkratším čase od doby nástupu, aby byli zaměstnanci co nejdříve kompetentní poradit zákazníkům nejenom s výběrem vhodného oblečení, ale i s reklamací nebo je seznámit dalšími službami, které zákazníkům obchodní dům poskytuje. Školení vybírají vedoucí z dané nabídky kurzů, které společnost pořádá. Nabídka vzdělávacích kurzů je pro každou pracovní pozici v rámci celé společnosti jiná. Každý ze zaměstnanců najde odpovídající možnost vzdělávat se a rozvíjet kompetence, které přímo souvisejí s výkonem jeho práce.

Školení jsou jednotně daná pro určité cílové skupiny zaměstnanců.

Tab. č. 3 Přehled nároků na školení dle pracovního zařazení (VG materiály – upraveno)

	Prodejní školení	KIM 11	Nauka o zboží	Styl a individuální poradenství	VG Retail	Kompaktní školení kasa	První pomoc	Kompaktní školení vedoucí zam.	Plánování docházky	Přístroje MDE	Školení módních značek
Prodavač	x	x	x	x	x					x	x
Vedoucí oddělení	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Pokladní				x	x	x				x	
Pracovník skladu			x		x					x	
Dekoratér			x	x							X

Nárok na vzdělávání se sleduje vždy podle počtu nových nástupu, většinou se čeká na 15 zaměstnanců stejného pracovního zařazení. Pak přijede externí pracovník z německé centrály společnosti a proškolí nezkušené zaměstnance. Každé školení trvá většinou jeden den, v případě prodejních asistentů se jedná celkem o čtyři dny.

Tyto vzdělávací bloky nejsou šité na míru, pouze se drží základního konceptu, který vychází z materiálů centrály, a tudíž není možné s nimi pracovat a upravovat je podle „českých“ potřeb. Jelikož se všechna školení konají v jednom týdnu, není tu žádná následná interakce s účastníkem. Zaměstnanci obdrží v závěru kurzu školící materiály, ale přesto s nimi nikdo v případě nejasností dále problematiku neprobírá a nediskutuje. Efektivitu vzdělávání zaměstnanců je možné sledovat podle jejich výkonů před a po školení, ve zlepšení výsledků mystery shoppingu nebo ve změnách pracovního chování, přesto ani jeden způsob společnost nyní nevyužívá a nesleduje. Protože míra fluktuace dosahuje neuvěřitelných 80%, vzdělávání zaměstnanců je neefektivní a nepřináší žádné výsledky, dochází pouze ke ztrátě prostředků, které se v žádné formě společnosti nevrací.

Otázkou tedy zůstává, jak zaměstnance efektivně vzdělávat v případě, kdy je průměrná délka pracovního poměru u společnosti cca 9 měsíců. V současné době není v České republice škola, která by vzdělávala prodavače, aby uměli dokonale zvládnout veškerý zákaznický servis na kvalitní úrovni. Proto je třeba vždy jednotlivé zaměstnance doškolit. Bez dalšího vzdělávání by výsledky zaměstnanců VG nikdy nedosahovaly takových hodnot jako po absolvovaném školení. Článek „Zaměstnance je nutné motivovat nejen penězi“ (Systemonline, www) říká, že prioritou číslo jedna by tedy mělo být vytvoření kladného vztahu k organizaci tak, aby v ní zaměstnanci chtěli setrvat, případně ji vřele doporučili dalším známým jako dobrého zaměstnavatele, aby pracovali s vysokým nasazením jak nejlépe dovedou i bez přísných kontrolních opatření.

Společnost VG vzdělávání zaměstnanců nutně potřebuje, ale zvolená metoda není zcela efektivní. Je třeba zavést nový model, který bude respektovat nejenom specifika české společnosti, ale pokusí se i najít vhodné propojení personálních činností ve společnosti. Současný model představuje spíše vzdělávání pro vzdělávání, nikoliv vzdělávání pro rozvoj zaměstnanců a zvýšení produktivity. Je tedy především jistá potřeba, aby vzdělávání:



- umožnilo postup a rozvoj zaměstnance
- reagovalo pružně na potřeby současného (českého) trhu
- neprobíhalo pouze jednorázově bez dalšího rozvíjení
- pomáhalo stabilizovat jednotlivce ve společnosti, dopomáhalo snížení fluktuace
- umožňovalo zaměstnancům podávat lepší výkon.

#### **5.4 Návrh řešení vzdělávání pro společnost VG**

Současný model vzdělávání není vhodný, nelze ho použít při snižování fluktuace ani ho nelze zefektivnit. Dokud budou zaměstnanci odcházet tak rychle, nemá smysl dál vkládat do jejich vzdělávání finanční prostředky. Proto bych pro společnost VG navrhla úplně nový systém vzdělávání zaměstnanců, který by byl komplexnější a umožňoval by kontinuální práci se zaměstnanci.

Především by se společnost VG měla zaměřit na snížení fluktuace. Dle její současné situace, bych doporučila především začít s pracovními smlouvami na dobu neurčitou, u zaměstnanců, kterých si společnost váží. Tento první krok by pomohl stabilizovat pevné jádro společnosti a docenil by práci, kterou zaměstnanci za předchozí roky odvedli. U těch zaměstnanců, kteří jsou ve firmě od roku 2010, bych doporučila i zvýšení platu, které nemusí nutně znamenat zvýšení hrubého základu, například by stačilo zvednout jim procenta z prodeje. Další důležitý bod pro mě představuje i do budoucna nastavení pevného systému pro změny platu, který bude pro všechny pracovníky prodeje stejný. Tyto nástroje by pomohly stabilizovat členskou základnu a na ní by bylo možné začít zkoušet nové modely vzdělávání.

Důležité je, aby noví zaměstnanci neprocházelí ihned po nástupu kompletním dlouhým školením na všechny oblasti prodeje, nýbrž aby absolvovali jen jakýsi úvod do problematiky, maximálně půldenní shrnující kurz. Vzhledem k tomu, že je finančně náročné platit školitele z centrály, doporučila bych investici do interního trenéra, který by byl okamžitě k dispozici přímo na pobočce. Mohl by zaškolovat nově příchozí zaměstnance během zkušební doby v základech jednotlivých témat.

Další stupně školení by měly být vnímány formou benefitu, který přichází až po zkušební době. Právě postupné školení a práce se zaměstnanci by umožnila rozdělení vzdělávání na jednotlivé úrovně. Jsem zastánce formy VG Academy, která by vedoucím umožnila plánovat rozvoj jednotlivých zaměstnanců v úrovni, která zaměstnancům vyhovuje. Proto by bylo vhodné už zavedená školení zaktualizovat a rozdělit podle náročnosti na více stupňů. Určitě by společnost neměla rozvíjet pouze „tvrdé“ dovednosti, ale zaměřit se i na „měkké“ dovednosti – jako je komunikace, prezentace, týmová spolupráce, řešení konfliktů, atp., což by bylo pravděpodobně pro zaměstnance výhodnější. Návaznost školení by měla být rozplánovaná alespoň na čtyři roky, aby zaměstnanci neměli vnitřní pocit stagnace, ale vnímali vzdělávání jako osobní rozvoj.

Důležitým článkem v novém systému vzdělávání zaměstnanců by měli být jednoznačně vedoucí pracovníci. Ti by se zaměstnanci v rámci hodnocení diskutovali aktuální výsledky vzdělávání a plánovali by s nimi i nové cíle pro další budoucí období. Systematická práce se zaměstnanci by mohla napomoci plánování kariéry a následnictví v rámci společnosti, což by částečně mohlo vést ke snížení fluktuace. Z důvodu ploché organizační struktury by musely být jednotlivé stupně kurzů odděleny alespoň nějakými výhodami pro zaměstnance, kteří jimi projdou, například platovým ohodnocením. Celkově by školení měla napomáhat ke stabilizaci zaměstnanců a podporovat jejich osobní rozvoj.

Ve chvíli, kdy noví zaměstnanci uvidí, že stávající dostali po nějaké době smlouvu na dobu neurčitou, nebudou cítit až tak velkou nejistotu pracovního místa, jako doposud. Předpokládám, že i stabilizace části zaměstnanců, bude mít pozitivní efekt na celkové ladění a postoj zaměstnanců vůči firmě. Následně aplikované systematické vzdělávání by mohlo pomoci zaměstnance stabilizovat, protože dle jednotlivých absolvovaných stupňů školení, by byli zaměstnanci nějak ohodnoceni.

## 6 Závěr

Organizace, která dokáže najít správné propojení lidí se svými úkoly, taková, která umí zajistit potřebný počet zaměstnanců na správném místě a současně formuje pracovní skupiny a zajišťuje celkový rozvoj svých zaměstnanců, je tou, která má předpoklad pro získání konkurenční výhody na trhu práce. Personální činnosti musí být integrovány a propojeny se strategií organizace, pokud si chtějí organizace své kvalitní a kvalifikované zaměstnance udržet a dále je rozvíjet.

Vzdělávání zaměstnanců je jedna z klíčových personálních činností, kterým by se organizace měly věnovat. Kompetentní a připravení pracovníci jsou cenné jmění, které pomáhá firmám obstát v konkurenčním boji. Jelikož je časově i finančně náročné nalézt náležitě vzdělané a připravené zaměstnance, je mnohdy jednodušší, když si je organizace na požadovanou úroveň vzdělávají samy. Průběžné vzdělávání může sloužit jako jedna z účinných metod pomáhajících stabilizovat pracovníky v organizaci. Vzdělání zaměstnanci jsou více flexibilní a připravení na změny, které mohou jak v organizaci, tak na trhu nastat. Dalším z cílů vzdělávání je i podpora organizační kultury, která pomáhá „poutat“ žádané zaměstnance.

Pro organizaci je opravdu důležité, aby se jí dařilo udržet především zaměstnance, kteří jsou pro ni potřební a obtížně nahraditelní. Brzké a časté odchody zaměstnanců z organizace mají většinou negativní dopady na chod organizace. Ve chvíli, kdy organizace přijde o důležité zaměstnance, je ohrožen únik citlivých informací a přichází o znalosti, kterými zaměstnanec disponoval, může dojít ke zhoršení pracovních výsledků ostatních pracovníků a je třeba věnovat prostředky na hledání nového zaměstnance. Pokud organizace nemluví s odcházejícími zaměstnanci a nesnaží se pochopit a analyzovat důvody jejich odchodu, nemusí odhalit vyskytující se problémy a důvody nárůstu míry fluktuace v organizaci. A tím může docházet k tomu, že ze vzdělávání zaměstnanců těží více nové organizace, do nichž pracovníci přecházejí.

Analýzy pracovní spokojenosti a důvodu odchodu zaměstnanců z organizace mohou pomoci odhalit slabá místa personální strategie zapříčínující časté odchody zaměstnanců. Ačkoliv je fluktuace přirozený jev, který doprovází činnost každé organizace, její optimální míra by se měla pohybovat v rozmezí 5-7%. Příliš vysoké hodnoty ukazují na problém, který je třeba v kontextu organizace a její aktuální situace zhodnotit a řešit.

Na příkladu společnosti VG jsem se snažila poukázat na zcela jasný fakt, že zaběhnutý systém vzdělávání zaměstnanců nemusí být nutně reálným předpokladem stabilizace stávajících zaměstnanců. Je třeba implementovat takový systém vzdělávání, který bude adekvátní současné situaci společnosti. Každá organizace by proto měla identifikovat potřebu vzdělávání svých zaměstnanců a na základě analýzy současné situace vybrat vhodný systém vzdělávání. U společnosti VG je názorně vidět, že tato konkrétní společnost potřebuje nejdříve snížit fluktuaci, a až následně je možné zavedení plnohodnotného systému vzdělávání zaměstnanců. Důležité je u společnosti VG předem zamezit ztrátě prostředků a až následně je možné zabývat se systémem vhodného vzdělávání. Proto by v současné době mělo být vzdělávání ve společnosti VG vázáno pouze na kariérní postup, podmíněné splněním určitých požadavků a pouze formou benefitu pro skupiny zaměstnanců, kteří vydrželi u společnosti určitou dobu. Doporučila bych společnosti VG zavést systematické vzdělávání zaměstnanců, ale pouze za podmínek, že předem přijme opatření pro snížení vysoké míry fluktuace. Jako nejdůležitější faktory, které mohou mít v současné době vliv na snížení fluktuace, považuji především smlouvy na dobu neurčitou pro stávající zaměstnance a pevně stanovený systém navyšování platového ohodnocení.

Vzdělávání pomáhá formovat kulturu společnosti, podporuje komunikaci, umožňuje přizpůsobit znalosti a dovednosti potřebám organizace, ovlivňuje pracovní výkon a byla by velká škoda tento potenciál nevyužít a pořádat školení, která jsou nahodilá a nesystematická. Důležité je, aby organizace zaměstnance vzdělávaly kontinuálně a neodbyly vzdělávání pouze povinnými školeními podle zákona. Pokud je systém vzdělávání správně nastavený, jsou zaměstnanci motivováni ke vzdělávání, mají možnost srovnat svůj osobní výkon a tím i vlastní pokrok ve vzdělání a musí sami cítit, že ze strany organizace je pozitivní odezva na jejich snahu. Náležitá podpora ze strany organizace je vždy zásadním článkem k úspěchu vzdělávání v organizaci. Přesto si každá organizace s vysokou mírou fluktuace musí individuálně zodpovědět otázku, zda je vhodné zavést

nový systém vzdělávání, nebo předem vyřešit problém fluktuace a až následně řešit téma vzdělávání.

Aby vzdělávání v rámci každé organizace bylo efektivní, je třeba mít stabilní členskou základnu, se kterou je následně možné kontinuálně pracovat. V případě, že se zaměstnanci neustále mění, nelze pořádat více než základní školení, není možnost pracovat s lidmi systematicky a více se zaměřovat na jejich osobní rozvoj v rámci organizace, protože brzy odcházejí a nabyté vědomosti uplatní jinde. Pokud je systém vzdělávání pojat formou benefitu a z jednotlivých stupňů školení vyplývá jasná výhoda – např. zvýšení platu nebo pracovní postup, je možné v rámci vzdělávání zaměstnance lépe stabilizovat. Avšak systematické vzdělávání zaměstnanců není možné zavést v případě vysoké míry fluktuace.

Fluktuace je jev, který pravděpodobně nelze zcela potlačit, v malé míře může být dokonce produktivní, ale ve chvíli, kdy překročí pro organizaci únosnou hranici, stává se jednoznačným problémem. Pouze organizace, které se snaží s fluktuací pečlivě a cíleně pracovat a stabilizují kvalitní zaměstnance, mohou dosáhnout té správné konkurenční výhody.

## 7 Soupis bibliografických citací

1. *Aby zaměstnanci neodcházeli*. HR Forum. [online]. [cit. 30.4.2012] Dostupné z [www <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/aby-zamestnanci-neodchazeli/>](http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/aby-zamestnanci-neodchazeli/)
2. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0469-2.
3. Becker M., Schwarz, F., Schwertner, A.. *Theorie und Praxis der Personalentwicklung, Aktuelle Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*. Mnichov: Rainer Hampp, 2002. ISBN 978-38-798-8666-1.
4. Bliss, W. G. *Calculating the costi of employee turnover*. Westchester Country Business Journal, 2001.
5. Branham, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
6. Danek, M. *Fluktuace zaměstnanců* [online]. [cit. 31.5.2012] Dostupné z [www <http://www.openn.cz/index.php?action=14205>](http://www.openn.cz/index.php?action=14205).
7. Ertl, J. *Fluktuace – diagnóza a léčba* [online]. [cit. 10.5.2012] Dostupné z [www <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/fluktuace---diagnoza-a-lecba/>](http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/fluktuace---diagnoza-a-lecba/)
8. Fialová, Helena. *Malý ekonomický výkladový slovník*. Praha: A plus, 2007. ISBN 978-80-903804-0-0.
9. *Fluktuace začíná u nábory*. HR News. [online]. [cit. 30.4.2012] Dostupné z [www <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/fluktuacezacina-u-naboru-id-924791>](http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/fluktuacezacina-u-naboru-id-924791)
10. Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
11. Hurley, L. *The positive side of employee turnover* [online]. [cit. 30.4.2012] Dostupné z [www <http://www.helium.com/items/862685-the-positive-side-of-employee-turnover>](http://www.helium.com/items/862685-the-positive-side-of-employee-turnover)
12. Kleibl, J. a kol. *Metody personální práce*. Praha: VŠE, 1997. ISBN 80-7079-413-5.
13. Kocianová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
14. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 978-80-7261-168-3.

15. Kroupa, A. a kol. *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. [online]. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007. ISBN: 978-80-87007-71-6. [cit. 10.3.2012] Dostupné z www <<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>>.
16. Lukášová, R. Nový, I. a kol., *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
17. Milkovich G. T., Boudreau, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
18. Mužik J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia, 1999. ISBN 80-85963-93-0.
19. Mužik J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Praha: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.
20. *Nejen penězi živ je zaměstnanec*. HR News. [online]. [cit. 30.5.2012] Dostupné z www <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/organizace-pracovni-cinnosti-id-148681/nejen-peneziv-ziv-je-zamestnanec-id-279827>>
21. *Nevzděláváte své zaměstnance pro konkurenci?* HR News. [online]. [cit. 30.4.2012] Dostupné z www <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/nevzdelavate-sve-zamestnance-pro-konkurenci-id-1400990>>
22. Odermatt, H. *Fluktuation*. [online]. [cit. 10.3.2012] Dostupné z www <<http://personalblog.kaywa.com/011-pl-personalbedarfsermittlung/fluktuation.html>>
23. Porter, M., Irgl, V. *Konkurenční výhoda : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605120
24. *Přístup inovačních podniků k získání a rozvoji lidských zdrojů*. [online] Praha: Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání, Národní vzdělávací fond, 2006. [cit. 31.5.2012]. Dostupné z www <[http://old.nvf.cz/publikace/pdf\\_publikace/observator/cz/working\\_paper1\\_2006.pdf](http://old.nvf.cz/publikace/pdf_publikace/observator/cz/working_paper1_2006.pdf)>.
25. Reichel, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
26. Reiß, Ch. Personaler online. *Ursachen der Fluktuation* [online]. [cit. 30.4.2012] Dostupné z www <<http://www.personaler-online.de/typo3/fluktuation/ursachen-der-fluktuation.html>>
27. Stýblo, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

28. Škarková, D. *Vztah zaměstnanců k firmě* [online]. [cit. 30.4.2012] Dostupné z [www <http://www.systemonline.cz/clanky/vztah-zamestnancu-k-firme.htm>](http://www.systemonline.cz/clanky/vztah-zamestnancu-k-firme.htm)
29. Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
30. Tzinger, A., Birati, A. *Assessing employee turnover costs: A revised approach*. Human Resource Management Review, 1996, roč. 2. ISSN 1053-4822.
31. Vlček, J. *Ekonomie a ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-478-9.
32. Vodák, J., Kuchaříková A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024736518.
33. Werner, Ch. *Kompetenzentwicklung und Weiterbildung bei Mitarbeitern in der zweiten Berufslebenshälfte* [online]. [cit. 10.3.2012] Dostupné z [www <http://edoc.ub.uni-muenchen.de/3839/1/Werner\\_Christian.pdf>](http://edoc.ub.uni-muenchen.de/3839/1/Werner_Christian.pdf)



### **Seznam tabulek**

Tab. č. 1 Matice metod rozvoje

Tab. č. 2 Spokojenost v práci

Tab. č. 3 Přehled nároků na školení dle pracovního zařazení

### **Seznam obrázků**

Obr. č. 1 Employee Turnover

Obr. č. 2 Schéma podnikového vzdělávání

Obr. č. 3 Vědecké a praktické přístupy k rozvoji lidských zdrojů, vědecké a praktické přístupy

Obr. č. 4 Vývojové fáze koncipování rozvoje zedělávání ve firmě

Obr. č. 5 Trendy v rozvoji a vzdělávání

Obr. č. 6 Průměrná délka PP

Obr. č. 7 Důvody odchodů zaměstnanců VG

## Příloha A

### Dotazník pracovní spokojenosti aplikovaný při výzkumu ve společnosti VG

#### Výzkum pracovní spokojenosti

Milí kolegové,

Rádi bychom Vás požádali o spolupráci při výzkumu pracovní spokojenosti v naší společnosti. Předkládáme Vám dotazník, který se týká jednotlivých oblastí práce. Prosíme, vždy zakřížkujte úroveň Vaší spokojenosti s jednotlivými faktory práce.

Dotazníky jsou anonymní a neměly by Vám zabrat více jak 15 minut času.

Konkrétní výsledky a zpětnou vazbu dostanete následně po zpracování dotazníků od Vašich vedoucích zaměstnanců na ranním meetingu oddělení.

S pozdravem, Personální oddělení

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
s využitím vašich odborných schopností				
s podnikovým vzděláváním a možnostmi rozvoje se vztahy mezi lidmi na pracovišti				
se zajímavostí práce				
s délkou práce, směnností				
se svým nadřazeným				
s organizací práce				
s hmotným prostředním pracoviště a jeho vybavením				
s namáhavostí práce				
s péčí zaměstnavatele o zaměstnance				
s jistotou pracovního místa				
s platem				
s možnostmi postupu v práci				
s možnostmi zvýšení platu				

## **Příloha B**

### **Stručná charakteristika školení společnosti VG v současné době pro cílovou skupinu prodejních asistentů**

#### KIM 11 – Zákazník v centru pozornosti

Toto školení představuje 11 základních bodů chování, které by měl každý z prodejních asistentů mít a řídit se jimi. VG si zakládá na zákaznickém servisu a věří, že především spokojený zákazník se bude rád vracet. Školení se věnuje aplikaci jednotlivých bodů KIM v praxi.

- KIM 1:** V obchodním domě vytváříme příjemnou atmosféru.
- KIM 2:** Jako perfektní hostitel pozdravíme každého hosta.
- KIM 3:** Dáváme najevo ochotu prodávat.
- KIM 4:** Zákazníka oslovíme a zboží mu představíme.
- KIM 5:** Poznáme správnou konfekční velikost a zjistíme přání zákazníka.
- KIM 6:** Ukážeme vhodný výběr zboží.
- KIM 7:** Poskytujeme odborné informace o zboží.
- KIM 8:** Dáváme další návrhy (prodej navíc).
- KIM 9:** Zákazníkovi srdečně poděkujeme a rozloučíme se.
- KIM 10:** Jsme schopni obsluhovat několik zákazníku najednou.
- KIM 11:** Každou reklamaci a stížnost vnímáme jako šanci.

#### Nauka o zboží

Nauka o zboží je školení zaměřené na střihy oblečení a jednotlivé materiály, které se v obchodním domě vyskytují. Díky těmto znalostem mohou prodejní asistenti lépe zboží prezentovat a radit zákazníkům v jejich výběru. Jsou to sice doplňující informace, přesto každý zákazník jistě ocení rady týkající se práce s daným materiálem, tak aby se prodloužila jeho životnost a kvalita.

### Prodejní školení: Prodávát s radostí

Cílem tohoto školení je naučit zaměstnance prodávat efektivně zboží firmy. Na tomto školení se probírají komplexně metody způsobu nabízení, prezentace a prodeje zboží. Je v něm zahrnuta i komunikace se zákazníkem osobní a telefonická. Vysvětlují se jednotlivé osobnostní typy, jejich reakce a nevhodnější způsob práce s nimi. Toto školení zahrnuje i praktický nácvik, hraní reálných situací a jejich rozbor. Aby prodejní školení bylo efektivní, pořádají se každý měsíc prezentace jednotlivých značek na oddělení. Což znamená, že každý prodejní asistent zná podrobně značky svého oddělení, jednotlivé kolekce a střihy.

Prodejní školení představuje pro asistenty nejdůležitější ze všech školení. Díky němu si osvojí základní metody prodeje, které uplatní přímo v praxi. Motivací zaměstnanců jsou prémie, které přímo plynou z jejich obrátů z prodeje jednotlivých značek. Právě procentuální podíl z prodeje, je u zaměstnanců VG jedním z nejsilnějších stimulů.

### Styl a individuální poradenství

Školení na styl se dělá především proto, aby prodejní asistenti dokázali zákazníkům poradit, poznat jejich styl, barevné ladění a vhodné modely oblečení, které mohou nosit. Při školení si zaměstnanci vše zkouší na sobě a před zrcadlem, aby se naučili objektivně zhodnotit daný střih a vybraný model oblečení.

Po absolvování kurzu se předpokládá, že zaměstnanci umí určit zákaznickou postavu a tedy doporučit jakým způsobem může své případné nedostatky schovat či přeměnit v klady. Poznají studené a teplé typy a podle toho jim doporučí vhodné barevné ladění oblečení. Umí rozeznat vhodný střih a barvu pro danou příležitost.

### VG Retail

VG Retail je školení technického rázu, které bohužel nemůže být v současné době nabízeno všem prodejním asistentům (ne všichni zaměstnanci mají dostatečné znalosti práce s počítačem, aby toto školení zvládli a v programu se naučili). Proto je toto školení dobrovolné a nabízí se až po konzultaci s vedoucím zaměstnancem, zda je pro daného pracovníka vhodné. Práce v systému představuje nejen dohledávání zboží v jiných pobočkách mimo ČR, ale i možnosti objednání vyprodaného zboží. Toto školení je především určeno vedoucím pracovníkům a jejich asistentům.