

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bakalářské kombinované studium

2009 – 2012

Aneta Svobodová

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

Employee's education in organization with high fluctuation

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2012

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	6
1	Fluktuace	9
1.1	Příčiny a důsledky fluktuace	13
2	Strategické řízení lidských zdrojů	19
2.1	Adaptace zaměstnanců	21
3	Vzdělávání zaměstnanců v organizaci.....	23
3.1	Proces vzdělávání zaměstnanců v organizaci	25
4	Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci.....	32
4.1	Učící se organizace.....	35
5	Charakteristika společnosti VG.....	40
5.1	Fluktuace ve společnosti VG.....	41
5.2	Pracovní spokojenost ve firmě VG.....	43
5.3	Současný stav vzdělávání zaměstnanců ve firmě VG	46
5.4	Návrh řešení vzdělávání pro firmu VG	49
6	Závěr.....	50
6.1	Soupis bibliografických citací	53
6.2	Seznam použitých tabulek.....	56
6.3	Seznam použitých obrázků.....	56

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 k dalšímu rozvoji organizace. Návratnost investic vložených do vzdělání a rozvoje zaměstnanců se v dnešní době považuje za jednu z nejefektivnějších. Vzdělávání je investice, která se vyplácí. Vedení úspěšných a prosperujících organizací si uvědomuje jedinečný význam kvality lidského kapitálu, proto se neustále snaží o zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců tak, aby do budoucna nebylo ohroženo jejich postavení 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 je vhodné a nutné 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. Proto se pokusím navrhnout řešení snížení fluktuace i efektivnějšího systému vzdělávání pro firmu VG, s ohledem na její aktuální situaci. Příliš vysoká výměna zaměstnanců přináší nejen nestabilní týmy, nižší výkony jednotlivce, ale i celkově ohrožuje produktivitu a konkurenceschopnost organizace.

Pro ověření hypotézy jsem si vybrala německou společnost, která působí na českém trhu a dlouhodobě se potýká s vysokou mírou fluktuace. Vybrala jsem si ji právě proto, že v minulém roce dosáhla prakticky kompletní obměny personálu, tj. fluktuace za rok 2011 byla celých 80% a zmíněná organizace doposud neprovedla žádná opatření, která by pomohla nadmíru vysokou fluktuaci snížit. Součástí analýzy aktuální situace firmy VG je i empirické šetření zaměřené na výzkum pracovní spokojenosti.

Bakalářská práce vychází z předpokladu, že fluktuace je zcela přirozený jev, který doprovází existenci každé organizace a všechny se s ní musí vyrovnat a počítat s ní 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 chyby 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 především Branham, Milkovich a Bourdeau, či Reiß. Naopak z ekonomického hlediska ji popisuje především Fialová či Vlček. Právě první kapitola mé práce vychází z dostupné odborné literatury a je zaměřena na definici pojmu fluktuace, popis metod jejího měření, jednotlivé příčiny a dopady tohoto fenoménu na organizaci.

Dále ve své bakalářské práci vycházím z autorů jako je například Armstrong, Kocianová či Koubek zabývajících se ve svých dílech organizacemi na současném trhu, které jsou na úrovni řízení lidských zdrojů, což předpokládá, že lidé jsou vnímáni jako určité jmění, o které je třeba pečovat a dále jej zhodnocovat. Strategický přístup 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 vhodným zaměstnancům, kteří jsou motivováni k výkonu a přispívají tím rozvoji organizace, je možné pracovat nejen s diferencovaným odměňováním, ale i hodnocením a rozvojem jednotlivých zaměstnanců. Kapitola strategické řízení lidských zdrojů vysvětluje význam kvalitního vzdělávání v organizaci, které může být vysokou mírou fluktuace zaměstnanců ovlivněno.

Třetí kapitola popisuje vzdělávání zaměstnanců, analyzuje tento proces a věnuje se jednotlivým systémům vzdělávání zaměstnanců, které je možné v organizaci aplikovat. Deskripcí základních systémů vzdělávání poukazuje na fakt, že je nutné vybrat opravdu vhodný systém vzdělávání zaměstnanců dle parametrů organizace, do které se má implementovat. Za nejefektivnější systém vzdělávání je v současné době považováno dle Koubka systematické vzdělávání zaměstnanců, které umožňuje pracovat se zaměstnanci dlouhodobě a motivovat je k stále lepším výkonům. Naopak Hroník je spíše zastáncem teorie učící se organizace, kterou vnímá jako bezbariérový přístup ke vzdělání. Závěr kapitoly diskutuje otázku efektivního a vhodného systému vzdělávání v organizaci s vysokou mírou fluktuace.

Zdroje, které jsem k tématu našla, 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, bych se ráda pokusila najít takový model vzdělávání, který je možné v organizaci s vysokou mírou fluktuace aplikovat a případně díky němu dosáhnout snížení jejích hodnot.

Z teoretických kapitol proto vychází kapitola poslední, která je věnovaná společnosti VG a jejímu současnému stavu vzdělávání zaměstnanců. Díky provedenému empirickému šetření pracovní spokojenosti a komparace s teoretickou částí bych chtěla popsat vhodný systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci s vysokou mírou fluktuace. Cílem je navrhnout optimální řešení vzdělávání zaměstnanců tak, aby se fluktuace postupně snižovala a současný systém vzdělávání a nábory zaměstnanců byl efektivnější.

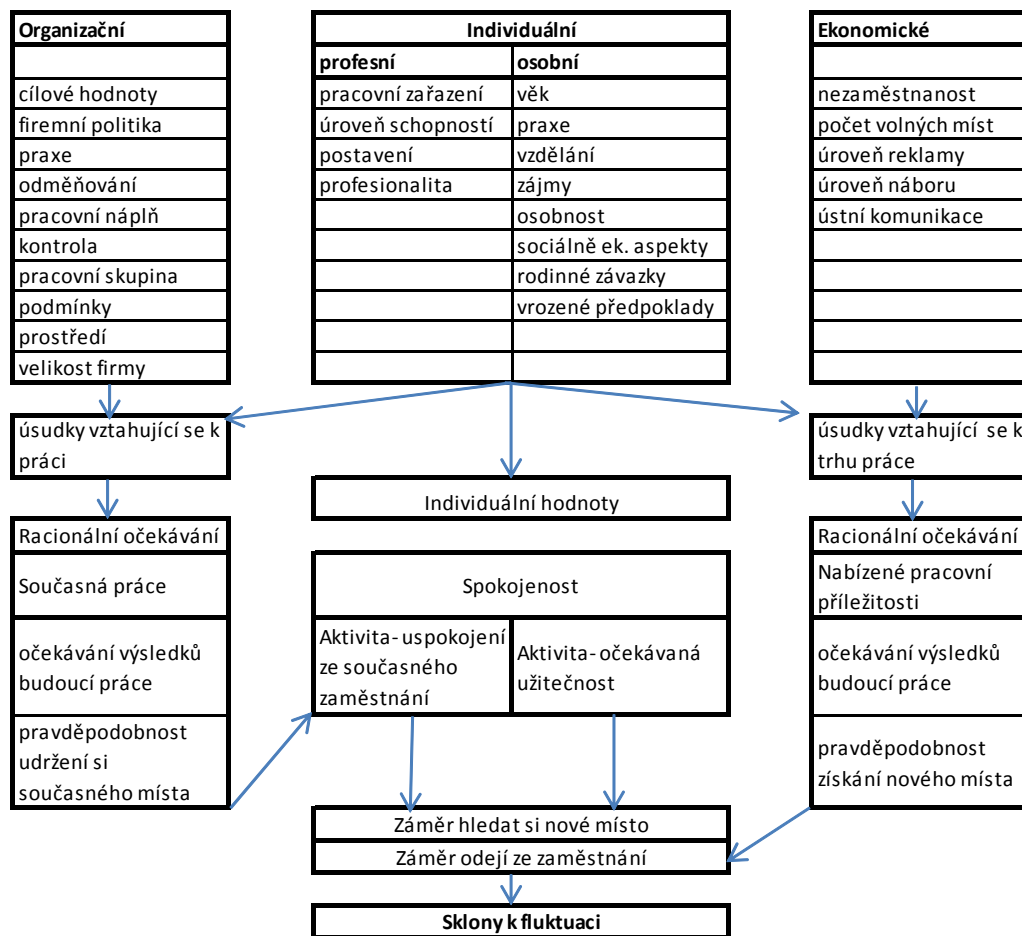
1 Fluktuace

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 (Kociánová, 2010, s. 191). Mezi dočasné odchody autorka počítá především mateřskou dovolenou, zvolení do veřejných funkcí či dlouhodobou stáž. Pro ukončení spolupráce se rozhodne vždy jedna z obou stran, ale do výpočtu míry fluktuace se řadí odchody celkové.

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 rozhodnutí zaměstnance, jež se rozhodl organizaci opustit. Zaměstnanec vždy posuzuje především svou práci, její ocenění a ohodnocení v organizaci, to vše v porovnání s trhem práce a jeho možností uplatnit se na něm.

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

Počátky signalizující, že zaměstnanec není plně spokojen, či že jej práce již tolik nenaplňuje, mohou být: nedochvilnost, absentismus a dále chování, které je primárně považováno za negativní. Pak je již jen na organizaci, zda se rozhodne zaměstnance nějakým vhodným způsobem motivovat, či zda se smíří s jeho odchodem. Jelikož i fluktuace může být v malé míře pozitivní, záleží na dané situaci a organizaci.



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

Koubek (2006, s. 238- 245) rozlišuje mobilitu pracovníků na vnitřní mobilitu – tj. povyšování pracovníků, převádění pracovníků na jinou práci, přerazování pracovníků na nižší funkci a na vnější mobilitu, kterou ještě dělí na aktivní a pasivní stránku. Aktivní mobilita zahrnuje především proces získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků, tedy proces obsazování volného pracovního místa. Pasivní mobilita je pro autora trvalé ukončení pracovního poměru – propouštění pracovníků, penzionování, rezignace, úmrtí či dočasný odchod pracovníků- mateřská dovolená, veřejné funkce, vyslání, odchod do školy, stáže atp.

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. Nedobrovolný odchod z pracovní pozice je dle příkazu zaměstnavatele či

může být vynucen dalšími okolnostmi. Do výpočtu míry fluktuace se započítávají veškeré odchody zaměstnanců z organizace.

Způsobů měření fluktuace je několik, Armstrong (2002, s. 339-342) rozlišuje mezi těmito základními druhy metod měření fluktuace:

- Míra odchodů- ukazatel intenzity odchodů
 - Měření ztráty zaměstnanců (převážně v období jednoho roku) je často využívána právě pro svou jednoduchost
$$\frac{\text{Počet pracovníků, kteří během roku odešli}}{\text{Průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$
- Míra přežití
 - 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 vstupní skupina zaměstnanců nastupující v určitém období snížila na polovinu
- Index stability
$$\frac{\text{Počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{Počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100$$
 - Zjištění tendence dlouhodobějších pracovníků
- Analýza délky zaměstnání
 - Problém porovnání se stále zaměstnanými pracovníky

Přesto žádná z těchto metod nemůže zůstat pouze u předání holých čísel. Právě u odchodů zaměstnanců je třeba vždy přikládat analýzu důvodů odchodů zaměstnanců a případně uvádět další relevantní skutečnosti, které dané číslo ve výpočtu ovlivní. Míra odchodů například uvede odchody, ale neříká z jaké pozice, útvaru či skupiny zaměstnanců tyto odchody jsou. Nebo vůbec nezmiňuje, zda se jedná o jedno stále znovu obsazované pracovní místo či více rozdílných. Míra přežití na druhou stranu nezohledňuje jednotlivé etapy kariéry ani další rodinné či 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. 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 právě pouze odcházející zaměstnanci, je tedy důležité s nimi vést osobní rozhovor o důvodech k odchodu či jejich celkových dojmech o společnosti. Není jednoduché získat vždy přesné informace, protože většina zaměstnanců uvádí jako hlavní důvod stávající finanční ohodnocení či nové pracovní místo. Analýzou důvodů k odchodu je přesto možné objevit problémy, které nejsou na první pohled vedení společnosti zcela zřejmé.

Článek „Aby zaměstnanci neodcházel“ (HR Forum, online) uvádí tři základní motivační faktory pro případ, že si chcete některého ze zaměstnanců dlouhodobě udržet: proplácení nákladů na vzdělávání, poskytování příspěvku na dovolenou a nabídka atraktivních mezd. Cílem každé společnosti by mělo být zachování kvalitních zaměstnanců, kteří pomáhají rozvoji organizace. Ztráta méně prospěšných nemá nikdy takové důsledky 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 provází činnost každé organizace. Záleží pouze na její míře a na tom, zda s ní organizace dále pracují či nikoliv. Částečně mohou organizace míru fluktuace ovlivnit vhodným motivačním systémem či stabilizací kvalitních zaměstnanců. Pokud však neprovádí analýzy důvodu odchodů zaměstnanců ani nijak s tímto fenoménem nepracují, může docházet k zvýšení míry fluktuace až na neúnosnou hranici pro zmíněné firmy. Míra fluktuace poukazuje na celkovou úroveň organizace jako „dobrého zaměstnavatele“.

1.1 Příčiny a důsledky fluktuace

Ať 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, online) vyplývá, že i zaměstnavatel by měl věnovat pozornost nehmataelným aspektům práce, které přesto ovlivňují pracovní spokojenost. Těmi jsou:

- Prostředí
- Struktura vs. nezávislost
- Pracovní vs. osobní život
- Kariérní růst.

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

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 a díky školením a budou mít příležitost povýšit nebo jinak postupovat ve své kariéře směrem k vyšším výdělkům.
3. Potřeba ocenění: Zaměstnanci potřebují mít pocit, že když budou tvrdě pracovat, maximálně se snažit, prokazovat oddanost organizaci a smysluplně přispívat k jejím úkolům, budou příslušně 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, že uvidí konečné výsledky své práce a dostane se jim pravidelného hodnocení jejich výkonu.“

Je důležité uvědomit si rozdíl mezi dobou, kdy se zaměstnanec rozhoduje, že opustí své pracovní místo, a okamžikem, který je skutečně konečným rozhodnutím k odchodu z organizace. U spousty zaměstnanců dochází k postupnému odcizení se od organizace, ale většina z nich čeká na poslední kapku, která je přiměje společnost opustit.

Naopak Reiß (Ursachen der Fluktuation, online) řadí mezi základní důvody odchodu od stávajícího 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 závaznosti 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.

V případě vysoké fluktuace je dobré věnovat odchodům zaměstnanců a jejich důvodům zvýšenou pozornost. Může to pomoci v rámci strategického plánování eliminovat vznikající problém na straně zaměstnavatele a současně stabilizovat pracovní tým. V případě, že se personální oddělení soustředí pouze jen na výběr a nábor uchazečů, nemůže postoupit dále a naplňovat strategii organizace.

„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.“ (HR News, Fluktuace začíná u náboru, online) Ve chvíli, kdy organizace nemají stabilní pracovní tým a míra fluktuace přesahuje únosnou hranici, není možné věnovat se další dílčí personální činností, jelikož vše většinou končí po období adaptace a to s odchodem zaměstnance.

Ačkoliv sama pracovní náplň nebývá často důvodem k odchodu, je možné zamyslet se nad celkovou strukturou společnosti. Většinou odchází zaměstnanci z důvodu, že není kam dále profesně postoupit. „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.“ (HR News, Nevzděláváte své zaměstnance pro konkurenci?, online) Proto v případě odchodů masivní skupiny zaměstnanců určité kategorie je dobré udělat analýzu důvodů odchodu a zanalyzovat současný stav koncepce společnosti.

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

1. práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání;
 - až 4% zaměstnanců jsou rozhodnuti již v den nástupu do zaměstnání, že skončí, protože jejich očekávání nebyla naplněna; v případě manažerů se jedná až o 40% nejdéle do 18 měsíců od nástupu
2. nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem;
 - demotivující je pokud má zaměstnanec na víc a jeho manažer mu neumožní plně svůj potenciál využít – manažeři se nezajímají o zaměstnance, takže neví, zda je práce baví, zda správně delegují úkoly, 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 je 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 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 4. zaměstnanec, stres je prožíván u každého individuálně a každý 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.

Normální míra fluktuace se uvádí (HR Forum, Fluktuace – diagnóza a léčba, online) 5-7%, s tím, že v ČR je tato míra až 15%. Právě proto jsem se rozhodla zaměřit na jednu z organizací, kde míra fluktuace dosahuje až neuvěřitelných 80% za rok 2011 a tudíž zde vzniká i problém měření efektivity vzdělávání zaměstnanců. 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 citlivých informací a obchodního tajemství, ztráta (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam)
- minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky, možnost ztráty důvěryhodnosti u dodavatelů
- zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje či dalším škodám
- 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).“

V případě nízké fluktuace, je možné mluvit i o pozitivním působení fluktuace na organizaci (Hurley, The positive side of employee turnover, online):

- 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.

V konečném důsledku může být pouze nízká fluktuace pro organizaci přínosná, při vyšších hodnotách s sebou nese problémy jako je například ztráta informací, ztráta kvalifikovaných zaměstnanců či ztráta důvěry zákazníků v organizaci. Vždy s sebou nese zvýšené provozní náklady organizace. Pokud však organizace příčiny fluktuace neřeší, mohou jim uniknout podstatné problémy, které se v organizaci vyskytly.

2 Strategické řízení lidských zdrojů

Armstrong (2002, 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:

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 (Koubek, 2006, s. 19).

Za pomoci strategického řízení můžeme přesně určit jakým směrem povedou jednotlivé strategie pro získání tzv. konkurenční výhody v daném prostředí. Konkurenční výhoda představuje nenapodobitelné prostředky organizace, které slouží k naplnění jejich cílů a nedají se snadno dalšími organizacemi použít či kopírovat. Trvalé konkurenční výhody lze dosáhnout pomocí kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků (Armstrong, 2002, s. 52).

Každá organizace na trhu by měla usilovat o dosažení konkurenční výhody, která představuje nenapodobitelné vlastnictví organizace. Konkurenční výhoda zajišťuje rozdíl, který je jedinečný oproti konkurenci. Pomocí správné strategie lidských zdrojů organizace zajistí:

1. kvalitnější personál než její konkurenti,
2. rozvoj a výchovu jedinečného intelektuálního kapitálu podniku,
3. rozvoj kultury povzbuzující v organizaci proces učení (Armstrong, 2002, 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, 2002, str. 55) definuje strategické řízení lidských zdrojů jako „...nástroj propojení řízení lidských zdrojů se strategickým obsahem podnikání“. Řízení lidských zdrojů tedy přechází do odpovědnosti liniových manažerů, kteří mají podporovat angažovanost a oddanost pracovníků v zájmu organizace (Kocianová, 2010, s. 11).

Podle Armstronga (2002, 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.

Možností 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, 2002, s. 338)

Právě plánování budoucího stavu zaměstnanců by mělo vycházet z pečlivé analýzy důvodů odchodu současných, končících zaměstnanců. Ačkoliv pojem 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 naskytly. Strategie organizace musí fungovat tak, aby vize společnosti byla uvedena do reálné praxe. Pokud organizace nevěnuje dostatek prostoru lidským zdrojům, tak lidé neuvidí v organizaci žádnou budoucí perspektivu, budou demotivováni a začnou uvažovat o odchodu z organizace.

2.1 Adaptace zaměstnanců

V případě, že se vybraný kandidát rozhodne pro danou organizaci a nastoupí, začíná pro obě strany poměrně stresující období zkušební doby neboli adaptace neboli orientace zaměstnance. 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 tak, aby byl schopný průměrného výkonu v přijatelném čase. 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 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 vyloženě odborné informace, informace o pracovních postupech, informace o zvláště 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. 182)

„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.“ (Koubek, 2006, s. 181)

Aby adaptace probíhala již od začátku správně je dobré, aby pracovníkovi přímý nadřízený pomohl již první den s uvedením do pracovního útvaru. 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, 2002, 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 (2002, s. 405) 4 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.

Kociánová (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 zklamán z nové práce a nejsou naplněna všechna jeho očekávání, již první den se může rozhodnout pro opuštění organizace. Fáze 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.

3 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, 2002, s. 491)

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. Aby bylo realizovatelné sladění požadavků pracovních míst se schopnostmi lidí, je prioritou organizací zaměřit se na vzdělávání a rozvoj pracovníků (Kocianová, 2010, s. 170).

„Pojem vzdělávání se používá pro označení cílevědomého procesu přípravy jednotlivce pro určité sociální (pracovní) role.“ 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 zbydou-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):

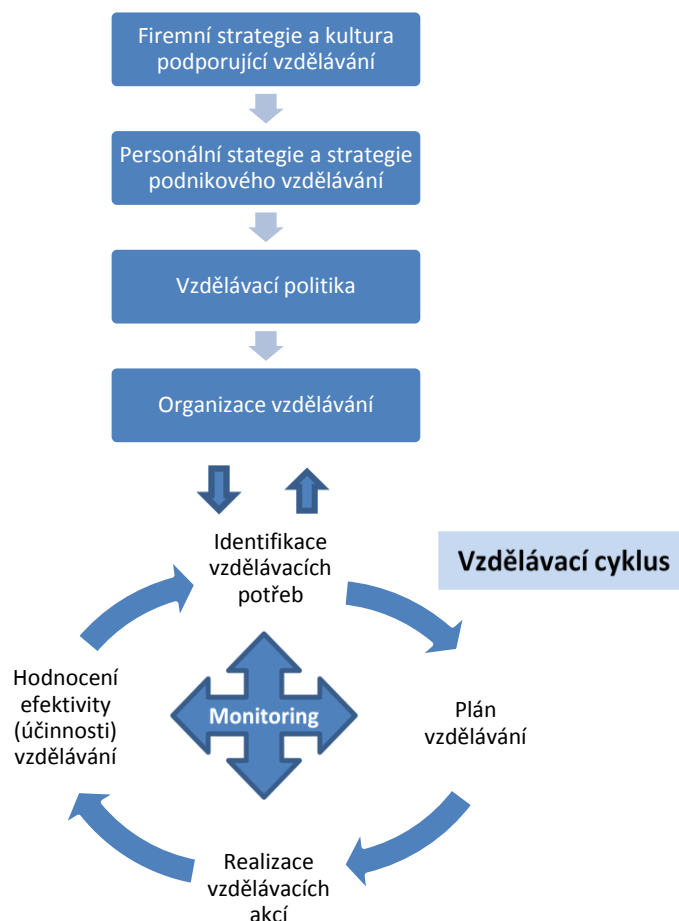
1. Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, které většinou bývají nahodilé, nesystematické a pouze řeší aktuální akutní problém nedostatku vědomostí.
2. Systematický přístup, kde je podnikové vzdělávání systematickým procesem, jehož cílem je změna pracovního chování na základě vhodné motivace a systematického 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.

„Za nejefektivnější (vzdělávání) je považováno tzv. systematické vzdělávání pracovníků, které je plánované, dobře zacílené a organizované. Významným aspektem systematického vzdělávání je jeho promyšlenost i logická návaznost.“
(Kocianová, 2010, s. 171)

3.1 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 firmě nevrací investice do zaměstnanců vložené.

Tureckiová (2004, s. 90) vysvětluje na uvedeném schématu komponentů 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.“

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.

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.

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, 2002, s. 499).

Mezi často používané metody zjišťování vzdělávacích potřeb patří například: analýzy dokumentů, dotazníková šetření (ankety a průzkumy), řízené rozhovory, kreativní workshopy, pozorování (monitoring) a hodnocení výsledků, respektive výstupy z hodnocení adaptačního a pracovního procesu. Na úrovni jednatelce to může být i analýza pracovních míst, rozhovory s nadřízeným, hodnocení pracovního výkonu (metoda 360^o zpětné vazby). Na úrovni týmu se může jednat o týmové hodnocení či brainstorming. Na úrovni organizace především o analýzu strategických dokumentů, norem, trendů na trhu práce či srovnání s konkurencí (Tureckiová, 2004, s. 100-101).

Mezi základní zdroje informací pro analýzu vzdělávacích potřeb patří dle Walterse (Armstrong, 2002, 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 na úspěšné.“ (Armstrong, 2002, s. 503)

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

	Řízení druhými, společně s druhými	S převahou sebeřízení, sám
Mimo chod	Trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelová situace, outdoorové programy	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e-learning
Za chodu	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 výše uvádí jednotlivé možné metody rozvoje pracovníků s ohledem na možnosti organizace. Ve fázi plánování rozvojové aktivity pro zaměstnance, je vždy důležité stanovit si konkrétní cíle jednotlivého vzdělávacího modulu a dle toho vybrat i vhodné metody, které budou následně použity. Běžnou praxí firem 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 výčtu uvádí rozlišení jednotlivých metod podle toho, zda jsou aplikovány na pracovišti při výkonu práce (on the job) či mimo něj (of the job). Na samotném pracovišti jsou relevantní metody především: instruktáž, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotaci práce nebo pracovní porady. Naopak za metody užitečné mimo pracoviště považuje autor přednášku, diskusi, demonstraci, případové studie, workshopy, brainstorming, simulace, hraní rolí, AC, outdoor training, e-learning.

Armstrong (2002, s. 494-595) stanovil základní podmínky, které by měly být dodrženy v rámci efektivity 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 možno 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.

Armstrong (2002, s. 508-509) definuje hlavní cíl vzdělávání pracovníků prodeje jako: „vybavení těchto osob znalostmi, dovednostmi, postoji a způsoby potřebnými ke splnění nebo překročení jejich pracovních cílů“. Zaměstnanci musí dokonale znát podnik a především jeho produkty, zákazníky, konkurenty a postupy prodeje. Ideální způsob je, pokud získají kvalitní dovednosti jako je přístup k potenciálnímu zákazníkovi, prezentace zboží, překonání námitek či analýza prodejních vlastností nabízeného produktu. Zároveň se předpokládá jejich loajalita vůči podniku, spolu s vírou v jeho produkty. Dalším důležitým požadavkem bývá i vytváření produktivních pracovních návyků jako je organizace času, dodržování pravidel či předkládání hodnotících zpráv.

Právě díky přesnému vymezení vzdělávacího projektu je možné na konci dosáhnout efektivního hodnocení přínosu vzdělávání pro danou organizaci. Hodnocení je přesto povětšinou 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 může být využito značné množství kritérií a postupů pro zjištění efektivity vzdělávání. 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 finančním 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 4 základních úrovních (Kirkpatrick, Armstrong, 2002, 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.

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 snažit se 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 propočet finančních nákladů tohoto vzdělávání.

4 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 rozvíjet zaměstnance, připravovat je v rámci organizace na nové situace a pomůže stabilizovat stávající kvalitní zaměstnance. Vhodný systém vzdělávání plně rozvíjí potenciál jednotlivých zaměstnanců, tak aby organizace úspěšně prosperovala a udržela se v tvrdém konkurenčním boji.

Koubek (2006, s. 258-259) zdůrazňuje, že vzdělávání pracovníků v organizaci je vždy zaměřeno především na formování pracovních schopností. Proto do systému vzdělávání pracovníků zahrnuje především orientaci, doškolování, přeškolování iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací. Jako nejefektivnější způsob vzdělávání pracovníků uvádí systematické vzdělávání.

Koubek dále 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.“

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 a spolupůsobí 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.

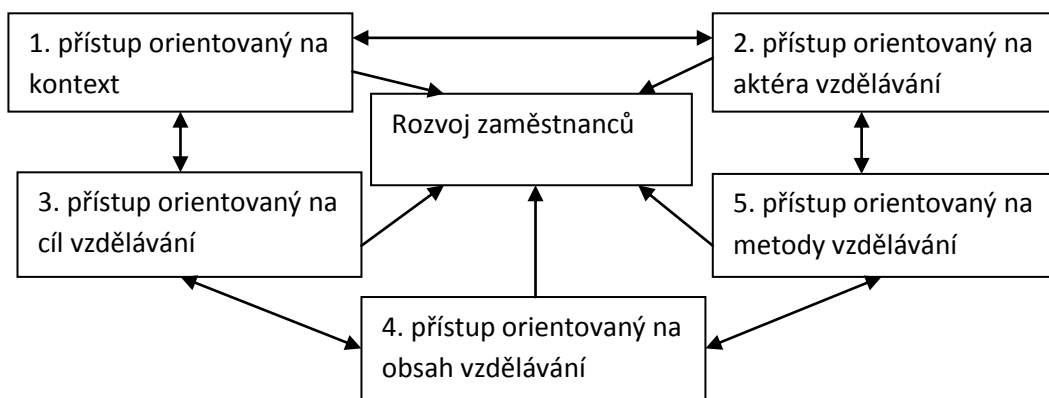
- Pomáhá zlepšovat individuální životní standard a trávení volného času pracovníků.

Koubek (2006, s. 260) mezi další výhody řadí:

- Umožňuje zdokonalování 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.

Další možné systémy podnikového vzdělávání představuje Becker (2002, s. 7) v obrázku č. 3, kdy jednotlivé přístupy ke vzdělávání rozlišuje podle toho, na co jsou orientované – zda na kontext, cíl vzdělávání, aktéra, metody vzdělávání či na obsah.



Obr. č. 3 Vědecké a praktické přístupy k rozvoji lidských zdrojů (Becker, Schwarz, Schwertner, 2002, s. 7)

Přístup orientovaný na kontext vzdělávání zahrnuje souvislosti vnitřních a vnějších vlivů, které mají dopad na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Organizace stanoví jasný cíl a prostředky k jeho dosažení, tak aby vzdělávání optimálně podporovalo zájmy organizace v její současné situaci. V tomto přístupu je nejdůležitější aktuální stav organizace, z kterého vzdělávání vychází.

V přístupu zaměřeném na aktéra musíme zkoumat a vnímat osobnosti studentů, obsazení cílové skupiny a zároveň aktuální prostředí – sociální, politické či ekonomické a konkrétní situaci na trhu práce. Aby bylo vzdělávání pro zaměstnance zajímavé, předpokládá se ze strany organizace neustálá motivace a široká škála rozvojových programů. Tento přístup se především zabývá studentem a jeho zájmy.

Přístup orientovaný na cíle vzdělávání se snaží nastavit možné aspirace zaměstnanců po absolvování vzdělávacího programu. V tomto přístupu jde především o využití získaných dovedností v praxi, rozvoj schopností a zvýšení výkonnosti zaměstnance. Cíle jsou tedy stanoveny organizací a ta se snaží o vytvoření ideálního pracovníka.

Samotné vzdělávání může být dále rozděleno na tři základní skupiny:

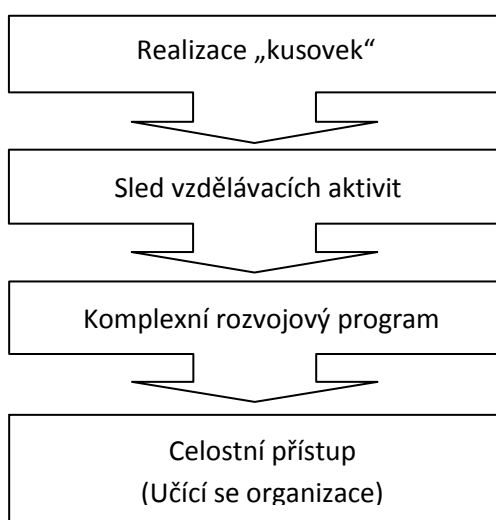
- Vzdělávání v rámci školského systému – zahrnuje jak odborné, tak i zájmové vzdělávání.
- Podpůrné vzdělávání v rámci pracovního zařazení – zaškolení, změna pracovního místa, vyslání zaměstnance do zahraničí, následnictví, řízení kariéry, koučování, atp.
- Organizační rozvoj – integrace obsahu a cílů pro rozvoj organizace (týmový rozvoj, projektové práce, sociální a technické propojení).

Přístup orientovaný na metody rozděluje jednotlivé kurzy dle použitých metod a didaktiky celého vzdělávacího projektu (Becker, Schwarz, Schwertner, 2002, s. 8-20). Každý z těchto přístupů by měl být použit dle parametrů a nároků organizace tak, aby napomáhal rozvoji zaměstnanců a tím i rozvoji celé organizace.

4.1 Učící se organizace

Mezi další klasický systém vzdělávání patří učící se organizace. Tento model 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 většinu autorů (Hroník, Armstrong) ideální model vzdělávání pro organizaci, kterého však není snadné dosáhnout a udržet jej.

V níže uvedeném obrázku č. 4 jsou uvedeny vývojové fáze vzdělávání zaměstnanců dle Hroníka. Celostní přístup – tedy učící se organizace pro něj představuje jakýsi vrchol modelů vzdělávání, tedy konečný ideál. Předpokládá, že všechny organizace si postupně projdou jednotlivými modely, a ty opravdu nejlepší skončí u učící se organizace.

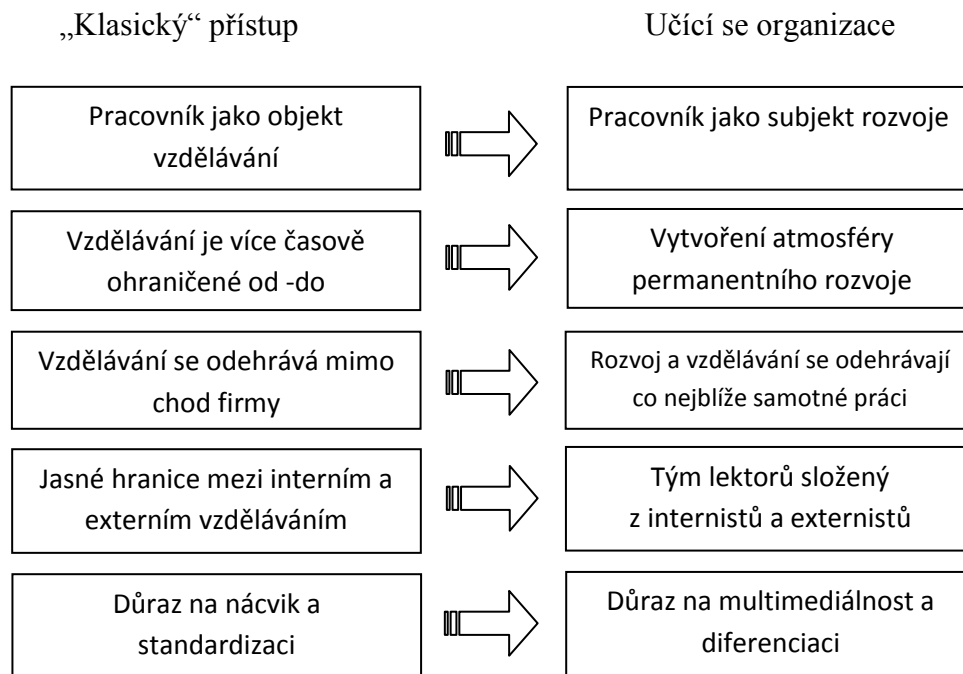


Obr. č. 4 Vývojové fáze koncipování rozvoje a vzdělávání ve firmě (Hroník, 2007, s. 117)

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 samotné jsou intenzivní, zaměřené na konkrétní problém a 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 Hroníka (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 příloze „trendy v rozvoji a vzdělávání“.



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, 2002, 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 rozvíjí dovednosti potřebné k efektivnímu učení za pomoci vhodných podmínek nastavených organizací.
- Následně přichází fáze, za kterou je zodpovědný sám jednotlivec a jejím cílem je plné využití schopností se učit a sebevzdělávat. Jednotlivec 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, 2002, 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, 2002, 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 ke 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.“

Pojetí učící se organizace bývá odborníky vytýkáno, že nebere moc ohled na to, co se chce zaměstnanec učit či zda vůbec mají skutečný zájem o investici do vlastního rozvoje. Vždy se zapomíná 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 jakožto systému, který sice vychází z několika dalších, ale nejlepší přístup k jeho pochopení doposud nebyl nalezen.

Mužík (1999, s. 75) uvádí základní důvody organizací, proč zavést podnikové vzdělávání – přispívá k dosažení cílů podniku díky výkonným zaměstnancům, rostoucí požadavky na kvalifikaci zaměstnanců, legislativní podmínky, podněty z hospodářského trhu, sílící orientace na zákazníky a činitel vytváření firemní kultury.

„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 ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.“ (Koubek, 2006, s. 257)

Vzdělávání by mělo vždy vést k individuálnímu rozvoji zaměstnance. Právě rozvoj osobního potenciálu a silných stránek jedince je důležitější než samotné nabyté znalosti. Vzdelávání v současné době představuje jeden z perspektivních způsobů 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 a nárokům 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 rychle odchází, stává se vzdělávání zaměstnanců neefektivní, protože vynaložené investice organizace přináší kladné výsledky jinde.

5 Charakteristika 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, a proto je podporuje v jejich vzdělávání a dalším rozvoji – cílem společnosti je mít ochotné a kompetentní prodavače.

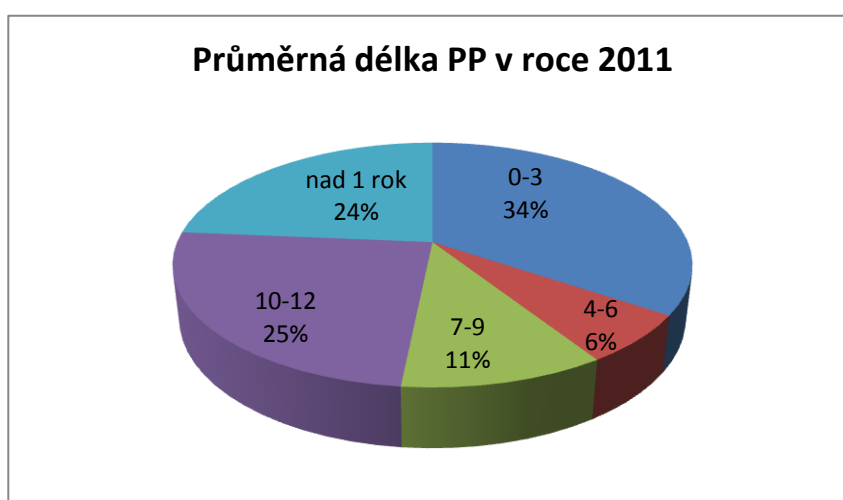
Pobočka v České Republice má v současné době 127 zaměstnanců. Specifickou charakteristikou společnosti je poměrně plochá organizační struktura, jež nedává mnoho příležitostí ke kariérnímu růstu – hlavní skupinou zaměstnanců jsou prodavači a nad nimi pouze jejich vedoucí a zástupce. Dalšími skupinami 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 kdy vertikální.

Oproti centrále má pobočka v ČR obrovskou míru fluktuace – v roce 2011 odešlo ze společnosti 100 zaměstnanců, při průměrném 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 firmě zastoupeni – ze 120 zaměstnanců je 80 prodavačů (tedy přes 66%), fluktuace na ostatních pozicích se pohybuje kolem standardních 5%.

Vzhledem k tomu, že společnost využívá možnosti českých zákonů dávat zaměstnancům pracovní smlouvy na dobu určitou s následnou možností prodloužení, sama tím podporuje zvýšený nárůst fluktuace. Obecně lze říci, že pouze zaměstnanci ve vedoucích pozicích mají smlouvy na dobu neurčitou a u nich je fluktuace pod 3%.

5.1 Fluktuace ve společnosti VG

Pohyb zaměstnanců ve společnosti patří mezi jeden z nejvíce sledovaných údajů každý měsíc. Právě z důvodu vysoké fluktuace v roce 2011 se v současné době firma rozhodla pro kvalitní analýzu důvodů odchodů zaměstnanců. Pravidelně jsou tvořeny firemní statistiky a odcházející zaměstnanci jsou dotazováni ohledně důvodů k odchodu. Uvedené statistiky částečně pomáhají vidět problémy, které ve firmě jsou.



Obr. č. 6 Průměrná délka PP (materiály VG – upraveno)

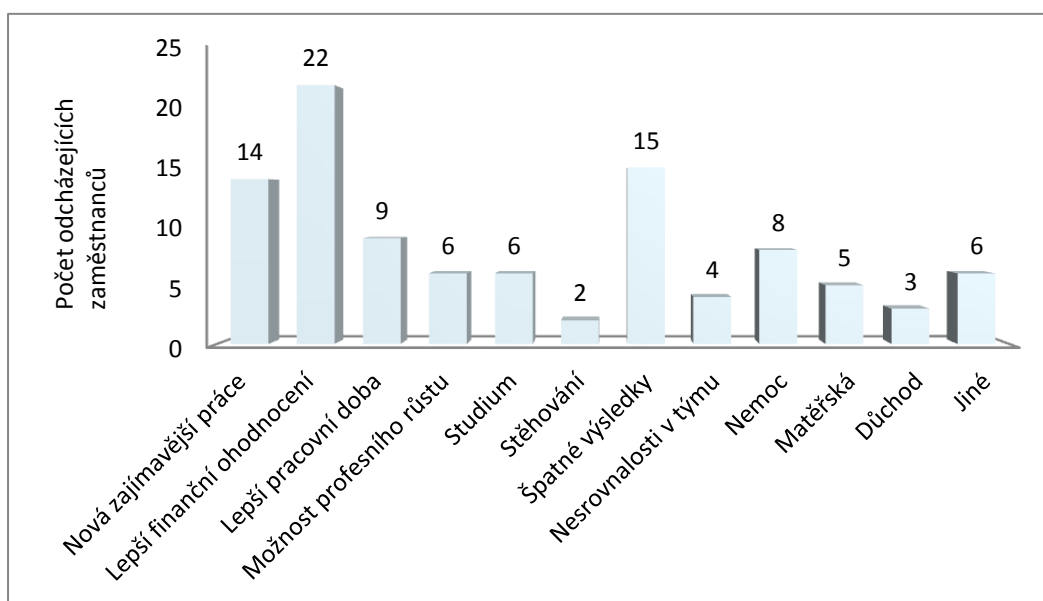
Z výše uvedeného grafického znázornění vyplývá, že délka pracovního poměru u firmy VG trvá z 34 % případů pouze maximálně do konce zkušební doby a až 75% zaměstnanců odchází nejdéle po roce od nástupu do zaměstnání. Pracovníci, kteří vydrží u společnosti déle než 1 rok, jsou většinou vedoucí zaměstnanci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

S tím jsou spojené i zvýšené náklady na odcházející zaměstnance (Bliss, 2001, s. 14-16): zahrnují náklady na dočasné zaměstnance, přesčasy, náklady na ztrátu produktivity, administrativní náklady, náklady na školení bývalého zaměstnance či 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. Především celková produktivita nového zaměstnance

dosahuje úrovně stávajícího až přibližně po 12. týdnech, plus je nutné připočítat náklady na spolupracovníky, na chyby nového pracovníka a další náklady na ostatní zaměstnance, kteří mu ve zmíněném období adaptace pomáhají.

Bohužel čím častěji zaměstnanci odchází, tím častěji dochází ke snížení prestiže firmy na trhu práce, klesá tím významná hodnota „dobrého zaměstnavatele“. Jelikož je tato německá firma na trhu v ČR poměrně krátkou dobu, může to mít do budoucna podstatný vliv na kvalitu uchazečů o zaměstnání zde.

V rámci procesu odchodu z firmy 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 jsou evidovány v systému 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 odchody jak ze strany zaměstnanců (40 %), tak i ze strany zaměstnavatele (60 %). Ze strany zaměstnavatele se jedná především o špatné či nedostačující pracovní výsledky, mateřskou dovolenou či dlouhodobou nemoc. 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). Mezi hlavní důvody k odchodu byla především nabídka nového místa, lepší finanční ohodnocení a možnost profesního postupu.

Není součástí firemní politiky snažit se udržet zaměstnance, kteří chtějí odejít. Proto v případě, že někdo oznámí svůj odchod, firma se ho rozhodně nesnaží stabilizovat a nadále udržet, ale nechá jej 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 firma příliš nestojí a neváží si jich.

5.2 Pracovní spokojenost ve firmě VG

Pracovní spokojenost bývá popisována jako bio-psycho-sociální stav související s kvalitou pracovního života, též nazývaná „well-being“. Dle Kocianové (2010, s. 34) 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.“

„Pracovní spokojenost 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. Člověk obvykle není se vším zcela spokojen nebo zcela nespokojen, některé okolnosti jsou pro něho přijatelné, jiné méně.“ (Kocianová, 2010, s. 35)

Výzkum pracovní spokojenosti je moderní metoda, která může dopomoci rychle odhalit problémy v organizaci. Rozdílem oproti výzkumu důvodů k odchodu je to, že se jedná o výzkum mezi stávajícími zaměstnanci a tudíž je možné aktuální situaci okamžitě řešit. Organizace mohou využít některého ze zpracovaných dotazníků nebo si nechat vytvořit vlastní na míru.

VUPSV vydalo manuál ke zpracovanému dotazníku pracovní spokojenosti, který jsem ve své bakalářské práci použila, pro mě byl vhodný pouze modul: Spokojenost s prací (2007, s. 6). „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).“

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 nemusí 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 dopouští: 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 správné a v kontextu interpretovány, jinak může dojít k špatné reflexi reality.

Tabulka spokojenost v zaměstnání vyplývá z anonymního dotazníkového šetření, které jsem provedla ve společnosti VG za účelem srovnání výsledků pracovní spokojenosti s důvody k odchodu stávajících zaměstnanců. Dotazníky vyplnilo 90 zaměstnanců, zaměstnaných v současné době na pozici asistent prodeje – z celkového počtu 127 zaměstnanců, které firma nyní má.

Tab. č. 2 Spokojenost v práci – použito na firmě 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 možností jeho zvýšení (76 zam.), možností kariérního postupu (61 zam.) a délkou pracovní doby (60 zam.). Především jmenované faktory související s nespokojeností pracovníků jsou na samotném pracovišti citelně znát. Aby uvedená data byla přesnější, bylo by vhodné do budoucna tabulku analyzovat i z pohledu jednotlivých oddělení a rozdělit například získané výsledky průzkumu dle věkové struktury zaměstnanců.

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

5.3 Současný stav vzdělávání zaměstnanců ve firmě VG

Firma VG věnuje vzdělávání zaměstnanců velkou pozornost. Vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou ve firmě podporovány již od nástupu zaměstnance do firmy. V rámci zkušební doby jsou všichni zaměstnanci seznámeni s chodem celé pobočky a jejich jednotlivých procesů. V průběhu zkušební doby udělá vedoucí se zaměstnancem zpětnou vazbu, zaměřenou na hodnocení jeho pracovního chování. Součástí tohoto hodnocení je i výběr kurzů, které vedoucí zaměstnanci pro jeho lepší osobní rozvoj doporučuje. Kurzy se konají v co nejkratším čase od doby nástupu, aby zaměstnanci byli co nejdříve kompetentními poradit zákazníkům. Školení vybírají vedoucí z dané nabídky kurzů, které firma 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

Školení se konají vždy, jakmile je počet nových zaměstnanců vyšší než 15 osob. Poté školitel/ka z hlavní centrály proškolí zaměstnance určité skupiny na všechna potřebná školení. Většinou každé z nich trvá jeden den, v případě prodavačů se tedy jedná o 4 dny celkem.

Tato školení nejsou šitá na míru, pouze se drží základního konceptu, který vychází ze školících materiálů centrály německé pobočky a tudíž není možné s ním pracovat a upravovat jej dle českých potřeb. Jelikož se všechna školení konají v jednom týdnu, není tu žádná následná práce s účastníkem školení. Zaměstnanci v závěru kurzu obdrží školící materiály, ale přesto s nimi do budoucna či v případě nejasností nikdo dále nepracuje. Efektivitu vzdělávání zaměstnanců je možné sledovat dle jejich výkonů před a po školení, ve zlepšení výsledků mystery shoppingu či ve změnách pracovního chování, přesto ani jeden způsob společnost nyní nevyužívá a nesleduje. V negativním důsledku fluktuace se vzdělávání jeví v současné době spíše jako prodělečné.

Otázkou tedy zůstává, jak zaměstnance efektivně vzdělávat v případě, že průměrná délka pracovního poměru u firmy je cca 9 měsíců. V současné době není v České Republice škola, která by vzdělávala prodavače, kteří umí dokonale zvládnout veškerý zákaznický servis na kvalitní úrovni, a proto je třeba vždy jednotlivé zaměstnance doškolit. Bez dalšího vzdělávání by výsledky zaměstnanců VG nikdy nedosahovaly takových hodnot jako po absolvovaném školení. Autor článku „Zaměstnanec je nutné motivovat nejen penězi“ (Systemonline, online) říká, že prioritou číslo 1 by tedy mělo být vytvoření kladného vztahu k firmě tak, aby v ní zaměstnanci chtěli setrvat a případně ji vřele doporučili dalším známým jako dobrého zaměstnavatele, aby pracovali s vysokým nasazením, jak nejlépe dovedou i bez přísných kontrolních opatření a aby pracovali více než musí.

Organizace vzdělávání zaměstnanců nutně potřebuje, jen zvolená metoda není zcela vhodná. Je třeba zavést nový model, který bude respektovat nejenom specifika české společnosti, ale i provázanost rozvoje zaměstnance s kariérním postupem v rámci firmy. Současný model představuje spíše vzdělávání pro vzdělávání, nikoliv vzdělávání pro rozvoj zaměstnanců a zvýšení produktivity firmy. 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 firmě, dopomáhalo snížení fluktuace
- Umožňovalo zaměstnancům podávat lepší výkon.

5.4 Návrh řešení vzdělávání pro firmu VG

V současné době se s daným modelem vzdělávání nedá pracovat a nelze jej použít při snižování fluktuace ani jej nelze zefektivnit. Dokud zaměstnanci budou odcházet takto rychle, nemá smysl dále investovat do jejich vzdělávání přespříliš. Proto bych navrhla pro společnost VG úplně nový systém vzdělávání zaměstnanců, který by byl více komplexní a umožňoval by práci se zaměstnanci kontinuálně.

Důležité je, aby ihned po nástupu nedostali noví zaměstnanci kompletní dlouhá školení na všechny oblasti prodeje, nýbrž jen jakýsi úvod do problematiky, maximálně půldenní shrnující kurz. Vzhledem k tomu, že je celkově dost finančně náročné platit školitele z centrály, doporučila bych investici do interního trenéra, který by byl k okamžité dispozici přímo na pobočce. Ten by mohl zaškolovat nově příchozí zaměstnance, ale v rámci zkušební doby jen 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 zastáncí formy VG Academy, která by umožnila vedoucím plánovat rozvoj jednotlivých zaměstnanců v úrovni, která zaměstnancům vyhovuje. Proto by bylo vhodné školení, která jsou nyní zavedena zaktualizovat a rozdělit dle náročnosti na více stupňů. Určitě by firma neměla rozvíjet pouze „tvrdé“ dovednosti, ale zaměřit se i na „měkké“ – jako je komunikace, prezentace, týmová spolupráce, řešení konfliktů, atp., což by bylo pravděpodobně pro zaměstnance lukrativnější.

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

6 Závěr

Firma, která dokáže najít správné propojení člověka s firemními úkoly, taková která umí zajistit potřebné počty zaměstnanců ve správný čas na správném místě a současně ta, která formuje pracovní skupiny a zajišťuje celkový rozvoj svých zaměstnanců, je tou, která získává konkurenční výhodu na trhu práce. Propojení jednotlivých personálních činností musí vyústit ve strategii firmy, jež si chce 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 zaměstnanců, je jednodušší, když si je organizace na požadovanou úroveň vzdělávají sami. Vzdělaní zaměstnanci jsou více flexibilní a připravení na změny, které mohou jak na trhu, tak v organizaci nastat. Dalším z cílů vzdělávání je i podpora firemní kultury, která pomáhá „poutat“ žádoucí zaměstnance k mateřským firmám.

Právě postupné vzdělávání může sloužit jako jedna z účinných metod, která pomáhá stabilizovat pracovníky v organizaci. Pro organizaci je opravdu důležité, aby se jí dařilo udržet především zaměstnance, kteří jsou pro ni potřební a hůře nahraditelní. Časté a brzké odchody zaměstnanců z organizace mají většinou negativní důsledky na chod organizace samotné. Ve chvíli, kdy organizace přijde o důležité zaměstnance, ztrácí i citlivé informace, kterými zaměstnanec disponoval, dochází ke zhoršení pracovních výsledků ostatních pracovníků a je třeba věnovat energii a čas hledání zaměstnance nového. Přesto pokud organizace nemluví s odcházejícími zaměstnanci a nesnaží se pochopit a analyzovat důvody jejich odchodu, nemusí vždy 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, kam pracovníci odchází.

Analýzy pracovní spokojenosti a důvodu odchodu zaměstnanců z organizace mohou pomoci odhalit slabá místa personální strategie, která mají za příčinu 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 poukazují na problém, který je třeba v kontextu firmy zhodnotit a řešit.

Na příkladu firmy VG jsem se snažila poukázat na zcela jasný fakt, že i zaběhnutý systém vzdělávání zaměstnanců, nemusí být nutně reálným předpokladem stabilizace stávajících zaměstnanců. Je třeba v rámci firmy implementovat takový systém vzdělávání zaměstnanců, který bude adekvátní současné situaci firmy. Každá organizace by proto měla identifikovat potřebu vzdělávání u svých zaměstnanců a na základě analýzy současné situace, zkusit vybrat vhodný systém vzdělávání. Kompetentní a vzdělaný personál pomáhá organizaci s přežitím mezi tvrdou konkurencí na trhu. Přesto je třeba vždy najít způsob vzdělávání, který umožní organizaci zaměstnance rozvíjet podle jejich potřeb.

Vzdělávání pomáhá formovat kulturu společnosti, podporuje komunikaci, umožňuje přizpůsobit znalosti a dovednosti potřebám organizace i ovlivňuje pracovní výkon a byla by značná škoda tento potenciál nevyužít a pořádat neefektivní školení, která jsou nahodilá a nesystematická. Důležité je, aby samotné organizace se zaměstnanci pracovaly kontinuálně a neodbyly vzdělávání pouze povinnými školeními dle zákona. Pokud je systém vzdělávání vskutku správně nastaven, tak 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 nějaká pozitivní odezva na jejich snahu. Náležitá podpora ze strany organizace je vždy zásadním článkem k úspěchu vzdělávání v organizaci.

Aby vzdělávání v rámci každé organizace mohlo být opravdu efektivní, je třeba mít stabilní členskou základnu, s 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 odchází a nabyté vědomosti uplatní jinde. Pokud je systém vzdělávání pojat formou benefitu a z jednotlivých stupňů školení vyplývá nějaká jasná výhoda – např. zvýšení platu nebo pracovní postup, je možné v rámci vzdělávání

zaměstnance lépe stabilizovat. Cílem vzdělávání by mělo být udržení opravdu kvalitních zaměstnanců.

Fluktuace je pravděpodobně jev, který nelze zcela potlačit, v malé míře může být dokonce produktivní, ale ve chvíli kdy překročí pro firmu 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.

6.1 Soupis bibliografických citací

- Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- 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.
- Bliss, W.G. *Calculating the costi of employee turnover*. Westchester Country Business Journal, 2001.
- Branham, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- Danek, M. *Fluktuace zaměstnanců* [online]. [cit. 31.5.2012] Dostupné z WWW <<http://www.openn.cz/index.php?action=14205>>.
- Ertl, J. *Fluktuace – diagnóza a léčba* [online]. [cit. 10.5.2012] Dostupné z WWW <<http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/fluktuace---diagnoza-a-lecba/>>
- Fialová, Helena. *Malý ekonomický výkladový slovník*. Praha: A plus, 2007. ISBN 978-80-903804-0-0.
- HR Forum. *Aby zaměstnanci neodcházeli* [online]. [cit. 30.4.2012] Dostupné z WWW <<http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/aby-zamestnanci-neodchazeli/>>
- HR News. *Fluktuace začíná u nábory* [online]. [cit. 30.4.2012] Dostupné z WWW <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/fluktuacezacina-u-naboru-id-924791>>
- HR News. *Nejen penězi živ je zaměstnanec* [online]. [cit. 30.5.2012] Dostupné z WWW <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/organizace-pracovni-cinnosti-id-148681/nejen-penezi-ziv-je-zamestnanec-id-279827>>
- HR News. *Nevzděláváte své zaměstnance pro konkurenci?* [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>>
- Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 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>>
- Kleibl, J. a kol. *Metody personální práce*. Praha: VŠE, 1997. ISBN 80-7079-413-5.

- Kocianová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 978-80-7261-168-3.
- Kroupa, A. a kol. *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007. 92 s. ISBN: 978-80-87007-71-6. [online]. Dostupné z WWW <<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>>.
- Lukášová, R. Nový, I. a kol., *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- Milkovich G. T., Boudreau, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- Mužik J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex, 1999. ISBN 80-85963-93-0.
- Mužik J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Praha: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.
- Odermatt, H. *Fluktuation*. [online]. [cit. 10.3.2012] Dostupné z WWW <<http://personalblog.kaywa.com/011-pl-personalbedarfsermittlung/fluktuation.html>>
- Porter, M., Irgl, V. *Konkurenční výhoda : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605120
- Přístup inovačních podniků k získání a rozvoji lidských zdrojů*. Praha: Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání, Národní vzdělávací fond, 2006 [online]. [cit. 31.5.2012]. Dostupné z WWW <http://old.nvf.cz/publikace/pdf_publicace/observator/cz/working_paper1_2006.pdf>.
- Reichel, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
- 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>>
- Stýblo, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- Škarková, D. *Vztah zaměstnanců k firmě* [online]. [cit. 30.4.2012] Dostupné z WWW <<http://www.systemonline.cz/clanky/vztah-zamestnancu-k-firme.htm>>

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

Vlček, J. *Ekonomie a ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-478-9.

Vodák, J., Kuchaříková A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024736518.

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>

6.2 Seznam použitých tabulek

Tab. č. 1 Matice metod rozvoje

Tab. č. 2 Spokojenost v práci

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

6.3 Seznam použitých 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 zdělávání ve firmě

Obr. č. 5 Trendy v rozvoji a vzdělávání

Obr. č. 6 Průměrná délka PP

Obr. č. 7 Důvody odchodů zaměstnanců VG