

Analýza kvalifikační úrovně pracovníků ve firmě HP TRONIC Zlín, s.r.o.

Eva Stupková



ABSTRAKT

Abstrakt česky

Systém vzdělávání pracovníků se stává v dnešní době jedním z nejdůležitějších prvků udržení a rozvoje firmy do budoucna. Se vzrůstajícími požadavky na znalosti, schopnosti a dovednosti je nutné pracovníky neustále vzdělávat. Proto je cílem této bakalářské práce vytvoření systematického školicího programu pro firmu HP TRONIC Zlín, s.r.o., aby byla firma schopná udržet si konkurenceschopnost, poskytovat co nejlepší služby zákazníkovi, ale také rozvíjet své zaměstnance.

Abstrakt ve světovém jazyce

Nowadays employees education system is becoming very important issue for development and maintenance of company in the future. The continuous employee education is needed to keep in with requirements increase. That is why the aim of this bachelor project is to create an employees education system for the company HP TRONIC Zlín, s.r.o., to be able to keep the competitiveness, provide the best customer service and also educate its employees.

Úvodem bakalářské práce bych chtěla vyjádřit poděkování vedoucímu bakalářské práce, PhDr. Milanu Mikuláščíkovi, Ph.D. a také hlavní konzultantce, Ing. Petře Trčkové, personalistce z firmy HP TRONIC Zlín, s.r.o za odborné vedení, poskytnuté informace, cenné rady a připomínky, které byly významným přínosem pro zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. a Ing. Petře Kressové za cenné rady a metodologické připomínky.

OBSAH

ÚVOD	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	7
1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	8
1.1 PERSONÁLNÍ POLITIKA	8
1.2 PERSONÁLNÍ STRATEGIE	9
2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	10
2.1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ V SYSTÉMU PERSONÁLNÍ PRÁCE	10
2.2 FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ ČLOVĚKA A PRACOVNÍKA	11
2.3 OBLASTI FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ ČLOVĚKA	12
2.3.1 Oblast všeobecného vzdělávání	12
2.3.2 Oblast odborného vzdělávání	12
2.3.3 Oblast rozvoje	13
3 SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
3.1 SYSTEMATICKÉ PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	15
3.2 CÍL PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	16
3.3 KARIÉRA A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	17
3.3.1 Plánování kariéry	17
3.3.2 Řízení kariéry	18
3.4 FÁZE CYKLU PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	19
3.5 URČENÍ VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB	20
3.6 PLÁNOVÁNÍ PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	21
3.7 METODY VZDĚLÁVÁNÍ	22
3.7.1 Používané „on the job“ metody	22
3.7.2 Používané „off the job“ metody	23
3.8 HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ	25
II. PRAKTICKÁ ČÁST	28
4 ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ	29
4.1 EKONOMICKÉ ÚDAJE O FIRMĚ	30
4.2 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	31
4.3 FIREMNÍ ŠKOLENÍ	31
4.4 VIZE FIRMY	32

5	ANALÝZA KVALIFIKOVANOSTI PRACOVNÍKŮ.....	33
5.1	VYTVOŘENÍ DOTAZNÍKU	33
5.2	DISTRIBUCE DOTAZNÍKU	34
5.3	PREZENTACE ANALYTICKÝCH ZJIŠTĚNÍ	34
5.4	VYTVOŘENÍ DRUHÉHO DOTAZNÍKU	35
6	NÁVRHOVÁ ČÁST.....	36
6.1	NÁVRH ŠKOLICÍHO SYSTÉMU.....	36
6.2	ČASOVÝ PLÁN ŠKOLICÍHO PROGRAMU.....	37
6.3	ROZDĚLENÍ PRACOVNÍKŮ PODLE ŠKOLENÍ.....	39
6.4	STANOVENÍ FINANČNÍHO LIMITU	47
	ZÁVĚR.....	48
	SUMMARY.....	50
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	54
	SEZNAM TABULEK	55
	SEZNAM PŘÍLOH.....	56

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma analýzy kvalifikační úrovně pracovníků s cílem vytvořit na bázi této analýzy školicí program pro firmu HP TRONIC Zlín, s.r.o.

Problematikou výzkumu vzdělanosti a kvalifikovanosti se zabývám hlavně proto, že podnikové vzdělávání pracovníků se stává jedním z nejdůležitějších úkolů úspěšného podniku. Struktura rozvoje pracovních schopností, znalostí a dovedností pracovníků by měla být neustále rozvíjena v souvislosti s rozvojem techniky, nových metod řízení a poskytování požadavků trhu na kvalitní poskytování služeb.

Lidské zdroje uvádějí do pohybu materiální a finanční zdroje a determinují jejich využívání a protože lidské zdroje představují pro firmu nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách také nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. Jeho úkolem je zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a ekonomické úspěšnosti podniku. Řízení lidských zdrojů se také zabývá velmi důležitou oblastí vzdělávání pracovníků.[3]

Cílem této práce je teoreticky rozebrat poznatky o podstatě, významu a metodách zvyšování kvalifikace pracovníků, analyzovat situaci potřebných znalostí, dovedností a schopností pracovníků a jejich skutečný stav a následně pak vytvořit návrh školicího systému pro firmu HP TRONIC Zlín, s.r.o. Při zpracování této práce jsem vycházela ze získaných teoretických a praktických poznatků jak z odborné literatury a jiných zdrojů, tak z informací poskytnutých firmou HP TRONIC Zlín, s.r.o. a také potřebných informací od personálních agentur.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

1.1 Personální politika

Útvary personálního oddělení se zabývají mnoha specifickými úkoly, v souvislosti se kterými je nutné se zmínit o personální politice a personální strategii.

Pojem personální politika podniku můžeme chápat dvojím způsobem:

1. systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (podnik, jeho vedení, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele
2. soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů podniku

Dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci firmy.

Jedním z hlavních úkolů podnikové personální práce není jen formulovat či navrhovat podnikovou personální politiku, ale i neustále seznamovat s jejími zásadami všechny zaměstnance firmy a respektovat jejich zájmy a připomínky.

Obecná personální politika firmy se projevuje v řadě dílčích personálních politik, mezi kterými mimo jiné patří také politika vzdělávání a personální a sociální rozvoj pracovníků.

[2]

1.2 Personální strategie

Personální strategie firmy se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů jak v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby, tak v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Personální strategie zahrnuje představy o způsobech a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. Cíle v oblasti práce a lidského činitele jsou provázány s ostatními cíli firmy a neměly by být v rozporu se zájmy společnosti. Musí brát v úvahu i vnější, mimopodnikové podmínky formování, reprodukce a fungování podnikové pracovní síly. Personální strategie je dílem celého podniku a k jeho vytváření přispívají všichni manažeři a všechny útvary.[2], [4]

Personální strategie je proto součástí a také jádrem celkové strategie firmy, protože pracovní síla je rozhodujícím zdrojem, který má firma k dispozici. Jedním z mnoha aktivit, kterými se personální strategie zabývá je školení a rozvoj zaměstnanců.

2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

2.1 Vzdělávání a rozvoj v systému personální práce

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se v současné době stále mění a proto, aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla, musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti.

Vzdělávání a formování pracovních schopností člověka se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. V tomto procesu odehrává stále více významnou roli firma a jí organizované vzdělávací aktivity.

Rozhodující podmínkou úspěšného podnikání je flexibilita a připravenost na změny. To se samozřejmě týká v první řadě pracovní síly a proto se snaha o formování schopností pracovníků ve firmě stává jedním z nejdůležitějších úkolů firmy.

V současné době se firmy zaměřují na vzdělávací a rozvojové aktivity níže uvedené:

1. Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa vede k prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa, flexibilita podélná neboli longitudinální) je hlavním úkolem podnikového vzdělávání pracovníků.
2. Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (flexibilita příčná neboli transversální).
3. Rozšiřování pracovních schopností pracovníků, které usnadňují rekvalifikační procesy ve firmě. Tyto procesy jsou použity pokud pracovníci mají povolání, které firma nepotřebuje a jsou přeškoleni na povolání, které firma potřebuje.
4. Firma ne vždy získává takové nové pracovníky, kteří jsou náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat svou novou práci. Je proto nutné přizpůsobovat jejich pracovní schopnosti specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice a technologii, apod. Organizace tedy musí nové pracovníky přeškolenovat a doškolenovat nebo adaptovat na mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka.

5. Formování pracovních schopností nezahrnuje jen kvalifikaci, ale také formování sociálních vlastností a vůbec formování osobnosti pracovníka.[2], [5]

U čtvrtého případu se jedná spíše o jednorázovou aktivitu, ostatní typy vzdělávání by měly mít kontinuální charakter, protože změny a proměnlivost v požadavcích na znalosti, dovednosti a schopnosti se stále zvyšuje.

Přístup ke vzdělávání zaměstnanců:

1. organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací; pro svou nahodilost nemohou mít vzdělávací či rozvojový efekt
2. systematický přístup, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání; podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností dochází i ke změnám v pracovním chování
3. koncepce učící se organizace, která je komplexním modelem rozvoje lidí; v takové organizaci se pracovníci učí průběžně, z každodenní zkušenosti; jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím[5]

Z těchto tří přístupů je nejvíce vhodným systematický přístup, protože není nahodilý a jednorázový, jak je to u prvního případu. Až na základě vytvoření dobře fungujícího systému podnikového vzdělávání může dojít k vybudování učící se organizace.

2.2 Formování pracovních schopností člověka a pracovníka

Co se týče formování pracovních schopností, je nutno rozlišovat :

1. formování pracovních schopností člověka – týká se formování pracovních schopností člověka v obecném smyslu (to znamená v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje)
2. formování pracovních schopností pracovníka – jde o formování pracovních schopností člověka v konkrétní organizaci (je to aktivita, která souvisí s prací, kterou pracovník provádí, aktivita organizovaná, podporovaná nebo umožňovaná zaměstnavatelem)[2]

2.3 Oblasti formování pracovních schopností člověka

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

1. oblast všeobecného vzdělávání
2. oblast odborného vzdělávání
3. oblast rozvoje

2.3.1 Oblast všeobecného vzdělávání

V oblasti všeobecného vzdělávání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti. Oblast všeobecného vzdělávání je tedy orientována v převážné míře na sociální rozvoj jedince, tedy na jeho osobnost. V této oblasti se neuplatňuje aktivita organizací.

2.3.2 Oblast odborného vzdělávání

Pro oblast odborného vzdělávání se používá označení training. Uskutečňuje se v něm proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností a jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa.

1. Základní příprava na povolání – většinou probíhá mimo podnik a proto je mimo systém podnikového vzdělávání pracovníků.
2. Orientace – týká se zefektivnění adaptace nového pracovníka na danou organizaci, pracovní kolektiv a práci na daném pracovním místě a to díky zprostředkování všech potřebných informací.

3. Doškolení (prohlubování kvalifikace, training) – je přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho stávajícího pracovního místa, které jsou způsobené změnami techniky, technologie nebo požadavky trhu a dalšími činiteli. Doškolení je jednak významné pro zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace, jednak je to nástroj zvyšující konkurenceschopnost pracovníků na trhu práce. V zahraničí bývá doškolení chápáno jako určité právo zaměstnance a v některých zemích (např. Německo, Francie, Švédsko) je povinnost organizací organizovat doškolení pracovníků zakotvena ve smlouvách.
4. Přeshkolení (rekvalifikace, retraining) – směřuje k osvojení si nového povolání, tedy nových pracovních schopností. Rekvalifikace může být plná či částečná. Ve druhém případě můžeme využít některé znalosti a dovednosti původního povolání v povolání novém. Množství rekvalifikačních procesů ve společnosti iniciují státní nebo regionální instituce trhu práce v rámci realizace politiky zaměstnanosti a nežádka rekvalifikaci iniciují také sami jednotlivci, kteří nenalezli uspokojení v dosavadním povolání či vidí pro sebe lepší šanci na trhu práce, přeorientují-li se na povolání jiné.
5. Profesní rehabilitace – je zvláštním případem rekvalifikace. Směřuje k opětovnému pracovnímu zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav brání vykonávat dosavadní zaměstnání.[1], [2]

Pro organizaci, která chce své pracovníky dále rozvíjet a kvalifikovat je nutný proces doškolení a přeshkolení.

2.3.3 Oblast rozvoje

Poslední oblastí formování pracovních schopností člověka je oblast rozvoje (rozšiřování kvalifikace), která je orientována na získání širších znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Mimo formování pracovních schopností se zabývá osobností jedince a to je především jeho pracovní potenciál. Motivuje také osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů v dané organizaci.[2]

V poslední době lze pozorovat zvýšený zájem firem o takové rozvojové aktivity, jakými jsou vzdělávání v oblasti vedení lidí a komunikace, jazykové vzdělání či kurzy práce s osobními počítači, atd.

Vznikl pojem, rozvoj lidských zdrojů, který představuje nový pohled a koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci. Tradiční vzdělávací a rozvojové aktivity byly orientovány na osobní rozvoj. Rozvoj lidských zdrojů se zaměřuje na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a na rozvoj pracovní schopnosti týmů, na vytváření potřebné a dynamické struktury znalostí a dovedností v organizaci tak, aby se dosáhlo zvýšení výkonnosti celé organizace a efektivnosti jednotlivých týmů.[2]

3 SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Podnikové vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž se často vyskytuje úzká spolupráce firmy s externími odborníky nebo mimopodnikovými vzdělávacími institucemi.

Intenzita a šíře záběru podnikového vzdělávání pracovníků závisí na personální politice firmy a personální strategii firmy.

Vzdělávání pracovníků zlepšuje a rozvíjí firmu, jednotlivce i kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti.

3.1 Systematické podnikové vzdělávání pracovníků

V praxi současných organizací patří mezi nejrozšířenější a také nejefektivnější varianty vzdělávání pracovníků systematické podnikové vzdělávání.

Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.[2] Cyklus začíná určením potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Pak následuje fáze plánování vzdělávání, vlastní realizace vzdělávacího programu a nakonec vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Systém podnikového vzdělávání by měl být součástí systému personální práce v organizaci a měl by propojovat následující oblasti personální práce:

1. systém získávání a výběru zaměstnanců
2. systém formování pracovní síly – její stabilizace a motivování
3. systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
4. systém hodnocení a odměňování[5]

Účinné uplatňování systémových nástrojů řízení a vedení lidí vede v optimálním případě ke zvýšení sepectí pracovníků s organizací, a to se projevuje zvýšenou pracovní spokojeností, motivovaností, angažovaností a loajalitou vůči organizaci, v důsledku čehož dochází:

- k růstu výkonnosti v triádě jednotlivec–tým–firma
- ke zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům
- k celkovém zlepšení image firmy
- k růstu atraktivnosti, respektive lepší uplatnitelnosti zaměstnanců na pracovním trhu
- ke zlepšení „kvality života“ zaměstnanců[5]

Kromě několika výše uvedených zřejmých výhod však existuje také řada důvodů, proč může systematické podnikové vzdělávání selhávat, tedy neplnit svůj účel. Může docházet k chybám přímo v cyklu podnikového vzdělávání, které se odráží v tom, že k rozvoji pracovníka nedochází vůbec, nebo jej zúročí v jiném zaměstnání pro jiného zaměstnavatele.

3.2 Cíl podnikového vzdělávání

Základním cílem systému podnikového vzdělávání by neměl být pouze rozvoj znalostí a dovedností. V dnešní době se klade důraz především na dosažení změn v myšlení, cítění a chování pracovníků, protože ty jsou rozhodující pro udržení konkurenceschopnosti organizace. Nové znalosti, dovednosti, ale také pracovní návyky a postoje jsou prostředkem a také podmínkou úspěchu zavádění organizační změny. Jde tedy opět o vzájemné propojení těchto tří skutečností:

1. motivace k vynaložení určitého úsilí, nutného k tomu, aby pracovník získal nové znalosti, osvojil si a také rozvinul dovednosti, které se projeví následně v jeho pracovním chování (chtít se učit)
2. schopnost osvojování si nových pracovních postupů, které jsou rozhodující pro úspěšné zavedení změny, ať už se týká organizačního uspořádání, nových produktů, nových způsobů práce s lidmi či využívání nových technologií (umět se učit)
3. možnost zúčastnit se podnikového vzdělávání a uplatnit nové formy chování v pracovních činnostech (moci se učit a naučené používat)[3]

V této souvislosti mluvíme o motivaci k učení a k uplatňování naučeného v praxi. Pokud jsme motivovaní k učení a máme i požadované schopnosti (předpoklady učit se a naučit se), je systém podnikového vzdělávání prostředkem ke změně našeho pracovního chování.

3.3 Kariéra a rozvoj pracovníků

Kariéra představuje tu část života člověka, která je spojena s jeho pracovními aktivitami a s jeho zařazením do činností organizace. Proto hovoříme o pracovní kariéře, která je spojována s pracovním postupem probíhajícím nejčastěji vzhůru ve vertikálním směru. Toto byla donedávna typická kariéra související s prací pro organizace s pyramidálním uspořádáním organizační struktury.

S tím, jak se mění strategické zaměření a uspořádání organizací, je stále více kladen důraz na horizontální rozvoj pracovníků, to znamená na obohacování a rozšiřování jejich práce a na rozvoj jejich rozhodovacích kompetencí. V takových firmách jsou pracovníci vedeni k větší samostatnosti v myšlení i konání a s tím spojené používání týmové spolupráce.

V obou případech, tedy ve vertikálním i horizontálním směru, se rozvoj kariéry uskutečňuje za součinnosti dvou jeho složek:

1. Plánování kariéry
2. Řízení kariéry

3.3.1 Plánování kariéry

Plánování kariéry je proces, v němž pracovníci definují a uskutečňují jednotlivé kroky k realizaci cílů kariéry. U plánování kariéry jde spíš o aktivitu jednotlivce, směřující k nalezení vlastní cesty životem a uskutečnění z toho vyplývajících kroků; tato aktivita by měla být podpořena firmou.[3], [5]

Základním přínosem kariérového plánování pro organizaci je lepší a včasnější identifikace a příprava pracovníků pro nová pracovní místa, posílení výkonnosti pracovníků a jejich motivace v rozvoji, zvýšení firemní loajality pracovníků a vyšší pracovní spokojenost.[7]

Činnosti plánování kariéry

Úloha pracovníka

- uvědomit si a ohodnotit své vlastní schopnosti, zájmy a hodnoty
- analyzovat zaměření své kariéry
- rozhodnout se, jak rozvíjet své potřeby a jak dosahovat cílů
- naplánovat si svůj rozvoj po dohodě s manažerem
- dodržovat stanovené kroky podle plánu

Úloha manažera

- motivovat pracovníky k plánování rozvoje
- posoudit reálnost cílů stanovených pracovníkem
- po konzultaci a shodě s pracovníkem vytvořit plán
- sledovat dodržování plánu

Úloha organizace

- poskytovat modely rozvoje kariéry, zdroje, poradenské služby a veškeré informace potřebné k plánování kariéry
- organizovat školení o plánování rozvoje kariéry pro pracovníky i zaměstnavatele, organizovat výcvik dovedností, poskytovat praktický výcvik v pracovním procesu[3]

3.3.2 Řízení kariéry

Řízení kariéry je proces, v němž organizace vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí zaměstnance tak, aby si zajistila určité množství kvalifikovaných pracovníků, kteří budou odpovídat budoucím požadavkům.[1], [3]

Cílem řízení kariéry na úrovni jednotlivce je rozvoj pracovní motivace zaměstnanců, kteří se cílevědomě soustředí na rozvoj osobního potenciálu, a na úrovni firmy jde o trvalý rozvoj jejího „lidského kapitálu“.[5]

Činnosti řízení kariéry

Úloha pracovníka

- poskytovat svým nadřízeným přesné informace týkající se jeho dovedností, pracovních zkušeností, zájmů a aspirací

Úloha manažera

- ověřit informace získané od pracovníka
- informovat pracovníky o nabízených pracovních příležitostech spadajících pod jeho řízení
- použít všech získaných informací k výběru vhodných kandidátů, navržení možností rozvoje pro nové zaměstnance

Úloha organizace

- poskytovat informační služby na pomoc manažerům při jejich rozhodování
- shromažďovat a aktualizovat všechny informace
- zajišťovat efektivní využití informací používáním vhodných metod jejich sběru, sledováním a hodnocením efektivnosti celého procesu[3]

Jak vidíme, činnosti řízení a plánování kariéry se značně odlišují. U plánování kariéry jde především o vytvoření správných podmínek pro další vzdělávání pracovníků; co se týče řízení kariéry, zabývá se přímo tímto rozvojem vzdělanosti.

3.4 Fáze cyklu podnikového vzdělávání

Cyklus podnikového vzdělávání je odvozen z podnikové strategie a představuje konkrétní naplnění vzdělávací politiky firmy. Průběh podnikového vzdělávání je dále odvozen z organizace vzdělávání, jejímž cílem je vytvořit pro podnikové vzdělávání odpovídající podmínky a zajistit pro ně potřebné zdroje v odpovídajícím množství a kvalitě a v patřičné souhře a návaznosti. Fáze cyklu podnikového vzdělávání pak navazují na sebe, přičemž vyhodnocování účinnosti vzdělávání je nejen poslední fází cyklu, ale průběžnou aktivitou, jejímž základním účelem je sledovat a vyhodnocovat efekty podnikového vzdělávání pro jednotlivce, týmy i organizaci jako celek a případně provést určitá nápravná opatření.[2], [5]

3.5 Určení vzdělávacích potřeb

Identifikace vzdělávacích potřeb vychází z procesu diagnózy vzdělávacích potřeb ve třech úrovních analýzy – jednotlivec, tým a firma. Nejčastěji používanými metodami zjišťování vzdělávacích potřeb jsou analýzy dokumentů, dotazníková šetření, řízené rozhovory, kreativní workshopy, pozorování neboli monitoring a hodnocení výsledků, to znamená výstupy z hodnocení adaptačního procesu a pracovního výkonu.

Na identifikaci vzdělávacích potřeb navazuje etapa plánování a přípravy realizace vzdělávacích akcí. Obvykle jsou v jejím počátku stanoveny priority procesu podnikového vzdělávání, které souvisejí s celkovou firemní strategií a se strategií a politikou vzdělávání a z nichž vyplývá zejména to:

- jaké vzdělávací potřeby budou uspokojeny přednostně
- které vybrané skupiny zaměstnanců budou vzdělávány přednostně
- jaký typ vzdělávání bude použit
- v jakém rozsahu a jakými způsoby bude podnikové vzdělávání realizováno
- jaké bude jeho personální, materiální a finanční zajištění[5]

Takto vytvořená koncepce podnikového vzdělávání je podkladem pro přípravu projektů vzdělávacích akcí a jejich následnou realizaci.

Před zahájením přípravy vzdělávacích projektů musí odpovědní pracovníci rozhodnout, zda bude firma zajišťovat realizaci vzdělávacích akcí:

- a) vlastními silami – zajištění podnikového vzdělávání interními podnikovými vzdělavateli, tedy specialisty, kteří působí ve vzdělávacích či školicích střediscích organizací nebo manažery či dalšími pracovníky, kteří v organizaci pracují na jiných pozicích a zároveň jsou začleněni do podnikového vzdělávání v roli tvůrců a realizátorů vzdělávacích akcí
- b) prostřednictvím služeb externích vzdělávacích společností – od nichž nakupují otevřené nebo veřejné kurzy nebo vzdělávací programy, případně akce „šité na míru“ nebo přizpůsobené konkrétním potřebám firmy
- c) v kombinaci obou výše uvedených postupů[5]

V případě, že organizace využije služeb externích vzdělávacích společností (agentury, manažerská centra, vysoké školy, apod.), musí dojít k výběru vzdělávací organizace, která následně ve spolupráci s manažery firmy připraví vzdělávací projekt.

3.6 Plánování podnikového vzdělávání pracovníků

Identifikace potřeby vzdělávání plynule přechází do fáze plánování vzdělávání pracovníků.

První návrhy plánů se vytváří již při fázi identifikace potřeb vzdělávání. Dále se upravují návrhy programů a rozpočtů, až vznikne konečná podoba, ve které již jsou specifikovány oblasti, na které se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kteří se vzdělávání budou účastnit, metody a prostředky školení a také časový plán školení.

Samotné realizaci vzdělávacího programu ještě předchází registrace navrhovaných účastníků, případně zájemců, a výběr účastníků, při kterém v případě potřeby spolupracují vedoucí pracovníci.[2]

Dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání pracovníků by měl odpovídat na následující otázky:

- jaké školení má být zabezpečeno
- komu
- jakým způsobem
- kým
- kdy
- kde
- za jakou cenu

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání.[2]

3.7 Metody vzdělávání

Je známa široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit do dvou hlavních skupin:

1. metody „on the job“ - metody používané ke vzdělávání na pracovišti
2. metody „off the job“ - metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

3.7.1 Používané „on the job“ metody

1. Instruktaž při výkonu práce

Nejjednodušší a nejpoužívanější způsob zácvičení nového nebo méně zkušeného pracovníka. Zkušený pracovník nebo přímý nadřízený předvede pracovní postup a školený si tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních úkolů.

2. Coaching

Jde o dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek a pravidelnou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným nebo školitelem. Pracovník je směřován k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, bere se v úvahu jeho individualita.

3. Mentoring

Tato metoda je obdobou coachingu, školený pracovník si sám vybírá svého školitele (mentora), který mu pak radí, stimuluje jej a usměrňuje.

4. Counselling

Jedna z novějších metod, jejíž podstatou je vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školitelem a školeným.

5. Asistování

Školený pracovník je přidělen jako asistent zkušenějšího pracovníka, může být i v následnictví ve funkci.

6. Pověření úkolem

Je konečnou fází asistování, kdy je pracovník pověřen splnit určitý úkol. Má vytvořeny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je sledována. Metoda se používá spíše pro formování schopností řídicích a tvůrčích pracovníků.

7. Tutoring

Obdoba mentoringu, u této metody jde spíše o skupinovou péči a více o učení se odborné problematice. Vztah mezi tutorem a žákem je vztahem experta a nováčka.

8. Rotace práce

Může mít podobu vstupního kolečka, kdy nový pracovník získává zkušenosti o chodu firmy pobytem na různých pracovních místech, lze použít i pro rozvoj zkušeností manažerů o tom, jak funguje firma, jejíž procesy řídí.

9. Stáže

Dlouhodobé studijní pobyty na podobném pracovišti.

10. Pracovní porada

Během porady se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace. Je zde významná výměna zkušeností a prezentace názorů. Zvyšuje se tak informovanost pracovníků, avšak na úrok času pro pracovní úkoly.[1], [2] a [5]

Ve většině případů, kromě poslední jde o individuální metody vzdělávání, které vyžadují individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.

3.7.2 Používané „off the job“ metody

1. Přednáška

Zaměřená na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí. Školení se dozví mnoho informací, avšak jde o pasivní metodu.

2. Seminář

Jedná se o přednášku s diskusí, kde účastníci na rozdíl od přednášky mohou vyjadřovat své nápady a řešení problémů.

3. Demonstrování

Používá audiovizuální techniku pro předvádění pracovních postupů. Účastníci si mohou nové dovednosti vyzkoušet v bezpečném prostředí, avšak podmínky nejsou stejné jako na pracovišti.

4. Případová studie

Účastník tréninku na základě svých analytických schopností vytvoří řešení určité reálné situace, současně však i naslouchá řešením navrženým ostatními účastníky tréninku. Případové studie vztahující se ke skutečným úkolům pracovních míst a prováděné ve skupinovém prostředí jsou dnes považovány za nejefektivnější metodu učení.

5. Workshop

Je variantou případové studie. Praktické problémy se řeší v tomto případě týmově a z komplexnějšího pohledu.

6. Brainstorming

Je také variantou případové studie. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení problému. Po jeho předložení následuje diskuse a hledá se optimální návrh. Metoda je velmi účinná, protože přináší nové nápady a alternativy.

7. Simulace

Metoda je hodně zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Účastníci dostanou informace a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Metoda je velmi účinná pro trénink vyjednávání a rozhodování, avšak hodně náročná na přípravu.

8. Hraní rolí

Metoda nutí účastníky provádět rozhodnutí pod tlakem času a v závislosti na jednání ostatních konkurenčních účastníků hry.

9. Assessment centre

Jde o moderní metodu výběru a vzdělávání manažerů. Účastník plní určité úkoly a řeší problémy. Jeho aktivitu pak může konfrontovat s výsledky řešení zpracovanými na počítači. Jedná se o velmi náročnou metodu, která však přináší efektivní rozvoj manažerských dovedností.

10. Outdoor training

Můžeme označit jako učení hrou. Jde o aktivity spojené se sportovními výkony, při kterých se účastníci učí umění komunikace, koordinace a vedení spolupracovníků. Nejčastěji se odehrává ve volné přírodě.

11. Vzdělávání pomocí počítačů

U této metody počítače simulují pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a poskytují a tak poskytují obrovské množství informací účastníkům a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. Oblíbenost metody stále vzrůstá, i když je poměrně náročná na vybavení.[1], [2] a [6]

Metody používané mimo pracoviště jsou spíše zaměřeny na vzdělávání manažerů. Metody jsou uspořádány podle míry aktivního zasahování účastníků od pasivnějších po aktivnější.

3.8 Hodnocení výsledků vzdělávání

Základním problémem pro vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení.

Kvalifikace a vzdělání jsou kvalitativními charakteristikami a proto jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň či míra změny lze zjistit jen nepřímou, často spekulativními způsoby. Z toho vyplývá možnost užití rozmanitých kritérií a postupů vyhodnocování, které jsou níže uvedené:

1. Porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu

Tento způsob přináší hned několik problémů. Zaprvé je velmi obtížné sestavit test, který by objektivně změřil stávající úroveň znalostí a dovedností, popřípadě dva rovnocenné testy, z nichž bychom jeden použili jako vstupní a druhý jako závěrečný. Výsledky testu mohou být ovlivněny jak momentálním rozpoložením pracovníka, který se testu účastní, tak okolnostmi, za kterých testování probíhá. Dalším problémem je skutečnost, že pokud porovnáváme výsledky vstupních a závěrečných testů, máme většinou sklon připisovat pozitivní rozdíl v plné míře účinkům vzdělávání, zatímco s možným negativním rozdílem si nevíme rady. Nebereme totiž v úvahu působení náhody a jiné vlivy.

2. Monitorování vzdělávacího procesu a programu

Tato metoda je ještě méně spolehlivá, než předešlá. Jde o hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod, postupů a hodnocení práce školitelů. Pokud účinnost metod a práci školitelů hodnotíme podle výsledků testů změny znalostí a dovedností účastníků, platí totéž, co v předchozím případě. Hodnocení pozorovateli je zpravidla značně subjektivní, protože odborník má obvykle sklon hodnotit pozitivněji použití metod a postupů, které sám upřednostňuje. Stejně subjektivní může být i hodnocení ze strany školených, bez ohledu na to, zda je hodnocení anonymní či nikoliv. V této souvislosti je dosti nebezpečné dělat závěry na základy struktury odpovědí školených, protože praxe ukazuje zejména v našich podmínkách, že příznivěji bývají školenými hodnoceny takové metody a postupy, které od nich nevyžadují žádné mimořádné úsilí a aktivitu.

3. Praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů

Další problematická metoda se zabývá například zvýšením produktivity práce, zvýšením odbytu, zvýšením kvality výrobků či služeb, poklesem nákladů, zmetkovitosti či hospodaření s materiálem atd.[6], [7]

Ve všech případech mohou vést snahy o porovnání nákladů a přínosů vzdělávání ke zkresleným výsledkům. Kromě toho, možnost měřit přínos vzdělávání závisí i na charakteru a obsahu práce. Tam, kde pracovníci plní relativně jednoduché úkoly, se může projevit efekt vzdělávání poměrně výrazně, zatímco u náročnějších pozic je možné, že se nepodaří zpozorovat změnu, protože se může projit až v delším časovém období.

Je potřeba si odpovědět na otázku, kdy zkoumat efektivnost vzdělávání, zda bezprostředně po ukončení procesu, nebo s určitým odstupem. Správný časový odstup nelze jednoznačně určit.

Nesmíme zapomenout, že výsledek vzdělávání závisí také na tom, jaká je motivace pracovníků vzdělávat se, jaké je podnikové klima ve vztahu ke vzdělávání, pracovní doba v podniku, kvalifikace pracovníků a kontrola pracovníků.[7]

Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení, u kterých rozlišujeme bezprostřední a zřetelné účinky vzdělávání a také potenciální nebo perspektivní účinky.

Hodnocení se pak zaměřuje na následující otázky:

1. použití adekvátních nástrojů – metody školení, technické vybavení, časový plán, obsah školení
2. odezva, postoje a názory školených pracovníků
3. míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností (nejčastěji probíhá testování bezprostředně po ukončení vzdělávání)
4. do jaké míry školení pracovníci uplatňují v praxi nové znalosti a dovednosti a jak se změnilo jejich pracovní chování ovlivňují účinky změněného pracovního chování výsledky organizace[2], [5]

Toto vyhodnocování má pouze relativní hodnotu. Jen poslední pátý bod jasně dokáže jestli se efektivita činnosti pracovníků zvýší či ne, ale projeví se až po určitém časovém úseku.

Ve vyspělých zemích se stále více ustupuje od formálních metod hodnocení a převahu získává hodnocení neformální, založené na informacích pocházejících přímo od školených pracovníků nebo vedoucích pracovníků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ

Hlavní informace o firmě HP TRONIC Zlín, s.r.o.:

- firma byla založena panem Milanem Hradilem v roce 1990
- patří k lídrům na trhu v prodeji domácích elektrospotřebičů, spotřební elektroniky, mobilních telefonů a fototechniky. HP TRONIC distribuuje všechny významné značky působící na českém trhu. Firma má 16 vlastních maloobchodních prodejen ELEKTROPROTON a má vytvořenou síť téměř 2000 odběratelů po celé republice HP ONLINE.
- spoluzakládala nejpočetnější českou síť nezávislých elektroprodejců EURONICS ČR a.s., člena největší evropské sítě maloobchodních prodejců elektrospotřebičů EURONICS INTERNATIONAL.
- začala v roce 1996 jako jeden z prvních nabízet splátkový prodej domácích spotřebičů a spotřební elektroniky.
- vlastní obchodní značku PROTON, která představuje nejčtenější akční leták s nabídkou elektrospotřebičů. Nabídku výrobků z letáku PROTON, který vychází 8x ročně v celkovém nákladu zhruba 30 milionů výtisků, zajišťuje na 500 prodejen po celé zemi.
- exkluzivně na českém trhu zastupuje spotřební elektroniku tradiční japonské značky AKAI, elektrospotřebiče a spotřební elektroniku značky HYUNDAI a unikátní systém centrálního vysávání AXPIR/ALDES. Je také dovozcem populární německé značky CLATRONIC.
- provozuje vlastní internetový obchod s elektrospotřebiči - www.eproton.cz. Ten patří díky podpoře léta prověřené značky PROTON a vlastnímu Zákaznickému centru k nejserioznějším na českém internetu.
- od roku 1997 provozuje tři hotelová zařízení ve Velkých Karlovicích (Javorníky, Beskydy) - hotel Lanterna, Galik a Horal. V této turisticky atraktivní lokalitě také provozuje Ski areál Razula.

4.1 Ekonomické údaje o firmě

Níže uvedená tabulka znázorňuje některé ekonomické údaje skupiny HP TRONIC, kterou tvoří HP TRONIC Zlín, s.r.o., HP TRONIC – prodejny elektro, a.s., HP Invest, a.s. a Danuše Hradilová HP TRONIC.

Tab. 1. Vybrané hospodářské údaje skupiny HP TRONIC

(v tis. Kč)	2001	2002	2003
Tržby	2 362 188	2 312 784	2 388 960
Provozní hospodářský výsledek	48 384	50 831	42 316
Vlastní kapitál	215 399	236 413	268 687

Následující tabulka uvádí údaje firmy HP TRONIC Zlín, s.r.o.

Tab. 2. Vybrané hospodářské údaje firmy HP TRONIC Zlín, s.r.o.

(v tis. Kč)	2001	2002	2003
Tržby	1 769 629	1 870 893	2 018 663
Provozní hospodářský výsledek	36 962	40 810	45 734
Vlastní kapitál	115 763	148 882	175 541

Jak můžeme vidět z obou tabulek, firma HP TRONIC Zlín, s.r.o. je vedoucí firmou v celé skupině HP TRONIC. Podle údajů také vidíme, že se jak firma, tak celá skupina HP TRONIC pozitivně rozvíjí, jen v roce 2003 dosáhla celá skupina nižší hodnoty provozního hospodářského výsledku a to díky záporné hodnotě dosažené u HP Invest, a.s.

4.2 Personální oddělení

Personální oddělení jako takové ve firmě HP TRONIC Zlín, s.r.o. neexistuje. Personálními záležitostmi se zabývá personalistka, která je přímo pod vedením generálního ředitele, se kterým řeší a konzultuje personální otázky stejně tak, jako spolupracuje s vedoucími jednotlivých oddělení společnosti.

Hlavní funkcí personalistky je starání se o zaměstnance, ať už jde o hledání a výběr nových pracovníků, tak také péče o současné pracovníky nebo pracovníky odcházející.

U nových zájemců se stará o organizaci výběrového řízení, zpracování životopisů pro manažery a domlouvá schůzky s jednotlivými uchazeči. Pro stávající pracovníky vede dokladování jako například prodloužení pracovního závazku, změna místa nebo případně povýšení. Stejně tak u brigádníků, kde se stará o smlouvy a vyúčtování výplat. Další mzdové záležitosti přebírá mzdová účetní.

Další oblastí personální práce ve firmě je sociální péče, slevy a zaměstnanecké výhody. Jde především o finanční výhody jako jsou slevy na výrobky či ubytování v hotelech, které vlastní firma. Co se týče zaměstnaneckých výhod, jedná se především o příspěvky na zdravotní péči jako například u zubaře, atd. a příspěvky na sportovní aktivity. Firma také každoročně pořádá firemní sportovní den a vánoční večírek.

4.3 Firemní školení

Školení ve firmě zatím probíhalo bez systému. Pokud manažeři viděli, že je nutnost doučit nebo rozvinout nové znalosti a dovednosti svých pracovníků, domluvili se s personalistkou, která zorganizovala jednorázové školení.

Průběžně probíhají pouze tzv. produktová školení ve spolupráci se značkovými firmami. Tato školení jsou určena především pro obchodníky a pracovníky zákaznického centra a školiteli jsou produktoví manažeři dodavatelské firmy. Obsahem školení je předvést výrobek, jeho funkce, vlastnosti, přednosti, atd. Školení je velmi důležité pro informovanost pracovníků, aby tak mohli poskytnout co nejpresnější údaje svým zákazníkům.

4.4 Vize firmy

Firma HP TRONIC Zlín, s.r.o. je zákaznický orientovanou firmou, která se snaží poskytovat co nejlepší služby svým zákazníkům a dále tyto služby rozšiřovat. Snaží se také orientovat na zaměstnance, vytvořit dobré pracovní podmínky, ať už se jedná o technické vybavení pracoviště, zaměstnanecké výhody a podporu sociální a zdravotní péče pro zaměstnance a jejich rodinu. Na této vizi firma stále pracuje a snaží se ji zrealizovat.

Firma letos vyhrála 2. místo v soutěži Zaměstnavatel regionu, kdy na prvním místě se umístil Barum Continental, a.s., a na třetím Hamé Babice, a.s. Je to velmi důležitý údaj pro firmu, protože dokáže konkurovat významným firmám s velkou tradicí a také zahraniční účastí investora. Firma tak dále postupuje do celorepublikového kola, které bude ukončeno koncem měsíce května. Dále firma získala 2. místo v soutěži Firma kraje, kde je kritériem vztah firmy k regionu.

5 ANALÝZA KVALIFIKOVANOSTI PRACOVNÍKŮ

5.1 Vytvoření dotazníku

Ve spolupráci s personalistkou z firmy HP TRONIC, s.r.o. a s personální poradkyní ze vzdělávací agentury Profima, jsem vypracovala jednotlivé dotazníky, které jsou uvedeny v příloze P III.

Dotazník je směřován manažerům a vedoucím oddělení, kteří tak vyplňovali požadované informace o svých podřízených. Výzkum je tedy zaměřen na podřízené pracovníky, ne na vedoucí manažery. Cílem analýzy bylo zjistit, na jaké úrovni je kvalifikace pracovníků, kde mají mezery a potřebovali by se dále rozvíjet. Na vedoucí manažery jsem se obrátila proto, že si myslím, že právě oni mají nejlepší přehled o znalostech, dovednostech a schopnostech svých podřízených.

Dotazníky jsou tematicky rozdělené podle firemních oddělení a podle jednotlivých povolání. U každého povolání zkoumáme rozdíl mezi skutečným a požadovaným stavem (sloupec SS a PS) na základě úrovně jednotlivých znalostí (úroveň nízká, střední a vysoká). Například jaká je ve skutečnosti úroveň znalosti jazyků a jaká by tato úroveň měla být optimální podle vedoucího manažera.

Jednotlivé požadavky na znalosti jsem konzultovala s personální agenturou Profima. Zde mi byly poskytnuty konkrétní požadavky na znalosti, které by jednotliví pracovníci měli mít. Tyto požadavky jsou uvedeny v příloze P I .

Každý dotazník je v rozsahu jedné strany, aby byl co nejpřehlednější a snadný pro vyplnění. Ohledně znalostí se nejvíce zaměřuje na jazykové znalosti, znalosti ovládání výpočetní techniky a komunikaci; ostatní specifické znalosti se týkají konkrétních pracovních pozic.

Dotazníky nejsou adresovány přímo na konkrétní pracovníky, ale podle oddělení a pracovišť mají svoje specifické kódy, podle kterých je zřejmé o které konkrétní oddělení firmy se jedná. Dotazník byl doručen všem vedoucím pracovníkům, tedy 36 manažerům.

5.2 Distribuce dotazníku

Dotazníky byly zaslány v elektronické formě pro snadnější manipulaci hlavně pro manažery anebo byly zaslány poštou. Dotazník byl poslán spolu s průvodním dopisem (příloha P II), který popisoval, jak správně dotazník vyplnit a hlavně zdůraznil důležitost objektivního vyplnění dotazníku pro analýzu, na základě které by měl být vytvořen školicí program pro pracovníky.

5.3 Prezentace analytických zjištění

Během dvou měsíců ledna a února většina manažerů zaslala vyplněné dotazníky zpět. Návratnost byla více než 50%, což je poměrně úspěšný výsledek. Ovšem většina dotazníků se vrátila špatně vyplněná; buď chyběly informace o požadovaném stavu, nebo o skutečném stavu znalostí. U kolonky ostatní schopnosti, která byla zaměřena na to, aby si sám manažer zvolil, co dalšího by měl jeho podřízený znát, byla zaškrtnuta jen úroveň znalosti bez uvedení o jakou konkrétní znalost jde, to znamená, že motivace manažerů vyplnit dotazník korektně nebyla příliš vysoká.

Problémem mohla být také nedostatečná přehlednost dotazníku, nebo nedostatečné vysvětlení, jak jej správně vyplnit.

Proto jsem zhotovila pouze procentní vyhodnocení přibližné situace u jednotlivých pracovních pozic. Tabulka vyhodnocení analýzy je zahrnuta v příloze P IV.

Jednotlivá oddělení firmy a pracovní pozice jsou uvedeny v prvním sloupci vlevo. Šedé řádky uvádí jednotlivé znalosti a jsou rozděleny na PS a SS, to znamená požadovaný stav a skutečný stav znalostí. Podle sloupců jsou znalosti rozděleny na úroveň n, s, v, tedy nízkou, střední a vysokou.

Znalosti jsou seřazeny k jednotlivým pracovním pozicím tak, jak byly uvedeny v jednotlivých dotaznících. To znamená, že každý šedý řádek představuje jeden typ dotazníku podle firemního oddělení.

Tabulka má velké rozměry na šířku a proto je rozdělena na tři strany.

Podle výsledných procentuálních údajů si můžeme všimnout, že většinou skutečná úroveň znalostí je shodná s požadovanou.

Tyto výsledky ale nemůžeme objektivně posuzovat. Mnohokrát byl v dotazníku vyplněn pouze sloupec skutečného stavu či požadovaného stavu, to znamená, že zde porovnání nebylo možné.

Některé dotazníky se také vrátily úplně prázdné.

Metoda dotazníku žádajícího informace o podřízených se tedy nezdá být vhodnou metodou pro zjištění úrovně znalostí pracovníků.

5.4 Vytvoření druhého dotazníku

Podle uvedeného dotazníku jsem zjistila pouze odhad jak pracovníci zvládají potřebné znalosti. Proto jsem použila další zdroj a to byl dotazník žádaných školení, který je uvedený v příloze P V.

Zde jsou uvedena tematicky rozdělená školení a různé pracovní pozice. Jednotliví vedoucí manažeři v něm mohli zaškrtnout, o které školení pro své podřízené by měli zájem. Zde byla vypovídací hodnota mnohem větší a na základě tohoto dotazníku jsem také vytvořila následující návrh školicího systému.

Z uvedeného dotazníku jasně vidíme, že největší zájem je o školení v oblasti komunikace a rozvoje osobnosti. Konkrétně jde především o komunikaci s lidmi a komunikaci v náročných situacích, ovládání Excelu, stress a time management, pozitivní komunikace a asertivita, image osobnosti, obchodněprávní minimum a prodejní dovednosti.

Proto, že firma je obchodně zaměřená a vyžaduje správnou prezentaci jak pro klienta jako odběratele, tak pro klienta jako spotřebitele, je nutné pracovníky vzdělávat právě v oboru komunikace a konfliktních situací a to především platí pro operátory zákaznického centra, obchodníky a obchodní zástupce.

6 NÁVRHOVÁ ČÁST

Pro udržení úspěšnosti a dobrého postavení firmy na trhu je nutné neustálé vzdělávání pracovníků a proto se firma HP TRONIC Zlín, s.r.o. rozhodla pro vytvoření školicího programu, jehož návrh bude vytvořen na základě uvedené analýzy kvalifikovanosti a požadavků manažerů na jednotlivá školení.

6.1 Návrh školicího systému

Pro vytvoření školicího systému jsem čerpala především informace z dotazníku požadovaných školení pracovníků. Školení, o které byl největší zájem a které by podle mého názoru měly mít pro firmu největší přínos jsou:

- komunikace s lidmi (2 dny)
- komunikace v náročných a konfliktních situacích (2 dny)
- profesionální telefonování (1 den)
- Excel (1 den)
- image osobnosti (1 den)
- stress management (2 dny)
- time management (2 dny)
- pozitivní komunikace a asertivita (1 den)
- obchodněprávní minimum (1 den)
- účinná reklama a komunikace (2 dny)
- obchodní dovednosti pro pokročilé (2 dny)
- prodejní dovednosti (2 dny)
- zásady péče o zákazníka (2 dny)
- komunikace se zákazníkem (1 den)
- základy anglické konverzace (1+1+1 den)

V závorkách je uvedena délka trvání školicího dne, která je buď jeden nebo dva dny a to podle náročnosti školení. Délka je pouze doporučená a to na základě nabídky vzdělávacích

agentur. Základy anglické konverzace jsou rozděleny do tří dnů, které budou rozloženy v průběhu jednoho měsíce.

Obsah školicího systému, tedy vybraná školení, jsou pouze návrhem pro firmu HP TRONIC. Samotná firma provede výběr nejvíce potřebných školení. Navrhovala bych především zaměřit se na oblast komunikace a péče o zákazníka, jak jsem již uvedla v popisu dotazníku.

6.2 Časový plán školicího programu

V níže uvedené tabulce je zpracovaný časový plán školení, která by měly průběžně probíhat od září roku 2005 do prosince roku 2008.

Tab. 3. Plán školicího programu podle jednotlivých let

Rok	Měsíc	Název školení
2005	září	Komunikace s lidmi
	říjen	Obchodněprávní minimum
	listopad	
	prosinec	
2006	leden	Komunikace se zákazníkem
	únor	Pozitivní komunikace a asertivita
	březen	
	duben	Zásady péče o zákazníka
	květen	Profesionální telefonování
	červen	
	červenec	
	srpen	
	září	Excel
	říjen	
	listopad	
	prosinec	
2007	leden	
	únor	Stress management
	březen	Základy anglické konverzace

<i>Rok</i>	<i>Měsíc</i>	<i>Název školení</i>
2007	duben	Komunikace v náročných a konflikt. situacích
	květen	
	červen	
	červenec	
	srpen	
	září	
	říjen	
	listopad	
	prosinec	
2008	leden	Time management
	únor	
	březen	
	duben	Obchodní dovednosti pro pokročilé
	květen	
	červen	
	červenec	Image osobnosti
	srpen	
	září	
	říjen	Prodejní dovednosti
	listopad	
	prosinec	
		Účinná reklama a komunikace

Školicí program je navržen na první čtyři roky. Do budoucna se počítá s jeho obměnami, přizpůsobením a doplněním podle měnící se situace a požadavků na znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků.

Tato tabulka pouze stručně naznačuje časové rozpětí školicího programu. Uvádí posloupnost jednotlivých školení. Záměrně jsou vynechány měsíce červen, červenec a srpen, protože v této době většina zaměstnanců odjíždí na dovolenou. Listopad a prosinec je též vynechán z důvodu časové zaneprázdněnosti zaměstnanců. Období před Vánocemi znamená pro pracovníky firmy největší vypětí a není možné, aby se účastnili školení v době, kdy jsou na pracovišti nejvíce potřební.

6.3 Rozdělení pracovníků podle školení

V níže uvedených tabulkách je přehledně uvedený seznam účastněných pracovníků na jednotlivých školeních. První sloupec zleva uvádí pracovníky, kterých se školení týká, další sloupce vyjadřují počet pracovníků a jejich rozdělení do skupin.

Školená skupina nesmí převyšovat počet patnácti lidí. Proto budou školení rozdělena do menších skupin. Důvodem rozdělení je také skutečnost, že nemůžeme poslat na příklad všechny obchodní zástupce na školení. Museli bychom pak najít náhradníky, kteří by zastali jejich práci v době školení a to by znamenalo velké zvýšení nákladů.

Naopak u školení malých skupin, jako jsou školení pro recepční nebo operátory zákaznického centra je nutné organizovat školení pro celou skupinu v jeden den z důvodu vysokých nákladů, pokud by se školení rozdělilo na dvě skupiny.

Počítejme s tím, že jednotlivé skupiny budou školeny v průběhu měsíce, který je uvedený v plánu školicího programu na jednotlivé roky. Přesné termíny jednotlivých školicích dnů budou stanoveny podle požadavků firmy a školicího lektora.

Účastníci školení by mohli být také rozmístěni do skupin podle toho, jak je nutné je školit. Pokud bude muset být školicí systém finančně méně náročný, navrhovala bych rozložit jednotlivá školení do většího časového horizontu a rozdělit pracovníky podle toho, jak velká je potřeba je školit.

Například u školení komunikace s lidmi, jak je dále uvedeno, jsou pracovníci rozděleni do čtyř skupin. Navrhla bych tedy vytvořit první skupinu nebo první dvě skupiny z těch pracovníků, kteří potřebují školení nejvíce. Další dvě skupiny mohou tvořit pracovníci, u kterých by mohlo školení proběhnout v následujících letech.

Školení bude probíhat buď přímo ve firmě nebo v prostorách, které poskytne personální agentura. Navrhují, aby školicí program nebyl poskytnut na zakázku jedné vzdělávací agentury. Firma HP TRONIC Zlín, s.r.o. by se měla rozhodnout pro výběr různých agentur pro jednotlivé školení.

Pro snadnější rozhodování firmy jsem zpracovala podklady pro analýzu nabídek vzdělávacích agentur, která je uvedena v příloze P VI. Jsou zde uvedeny stručné obsahy jednotlivých školení tak, jak je nabízejí různé agentury. Tyto informace jsem čerpala jednak přímo z katalogů vzdělávacích agentur, tak také z internetových stránek.

Přehled počtu pracovníků v jednotlivých odděleních firmy jsou uvedeny v příloze P VII.

Zde jsou uvedeny přehledy jednotlivých požadovaných školení. Jsou očíslována a seřazena podle tematických okruhů podle dotazníku žádaných školení.

Tab. 4. Školení č. 1.

Komunikace s lidmi	počet	1. skupina	2. skupina	3. skupina	4. skupina
asistentka	23	6	6	6	5
obchodník	16	4	4	4	4
obchodní zástupce	13	3	3	3	4
správce DBS	3	1	1	1	-
marketingový pracovník	3	-	1	1	1
celkem	58	14	15	15	14

Školení se zaměřuje hlavně na:

- verbální, nonverbální komunikace, vyjednávání, zásady efektivní komunikace, zvládání konfliktních situací, komunikace horizontální a vertikální, jak vytvářet a rozvíjet dobré vztahy, chyby a bariéry komunikace, uzavření jednání.

Tab. 5. Školení č. 2.

Komunikace v náročných a konfliktních situacích	počet	1. skupina	2. skupina	3. skupina	4. skupina
asistentka	23	6	6	6	5
obchodník	16	4	4	4	4
obchodní zástupce	13	3	3	3	4
pracovník reklamace	7	1	2	2	2
celkem	59	14	15	15	15

Školení se zaměřuje hlavně na:

- příčiny, podstata a druhy konfliktů, psychologické a osobnostní souvislosti konfliktu, zdolávání námitek, zvládání konfliktních situací, jak snížit emoční a agresivní projevy, zvládání stresu, konstruktivní hádka, firemní kultura, přijímání reklamací.

Tab. 6. Školení č. 3.

<i>Profesionální telefonování</i>	<i>počet</i>	<i>1. skupina</i>	<i>2. skupina</i>	<i>3. skupina</i>	<i>4. skupina</i>
asistentka	23	6	6	6	5
obchodní zástupce	13	3	3	3	4
operátor ZC	7	1	2	2	2
recepční	8	2	2	2	2
celkem	51	12	13	13	13

Školení se zaměřuje hlavně na:

- telefonní dovednosti, fáze telefonického hovoru, kultura řeči, práce s hlasem, argumentace, typologie lidí, argumentace, kladení otázek, naslouchání, zvládání emocí a konfliktů v telefonickém kontaktu.

Tab. 7. Školení č. 4.

<i>Excel</i>	<i>počet</i>	<i>1. skupina</i>	<i>2. skupina</i>	<i>3. skupina</i>	<i>4. skupina</i>
asistentka	23	6	6	6	5
obchodník	16	4	4	4	4
obchodní zástupce	13	3	3	3	4
pracovník reklamace	7	1	2	2	2
celkem	59	14	15	15	15

Školení se zaměřuje hlavně na:

- sešit, list sešitu, buňka, zadání textu či hodnoty do buňky, vytvoření grafu, zadávání funkcí, vkládání objektů, databáze, filtry, kontingenční tabulky, základy prezentace dat a automatizace práce.

Tab. 8. Školení č. 5.

<i>Image osobnosti</i>	<i>počet</i>	<i>1. skupina</i>	<i>2. skupina</i>
obchodník	16	8	8
obchodní zástupce	13	7	6
celkem	29	15	14

Školení se zaměřuje hlavně na:

- zásady sebe prezentace, profesionální vizáž, pánská a dámská vizáž, profesionální šatník, osobní marketing, nonverbální komunikace, zásady vhodné image pro různé oblasti veřejného i soukromého života.

Tab. 9. Školení č. 6.

<i>Stress management</i>	<i>počet</i>	<i>1. skupina</i>	<i>2. skupina</i>	<i>3. skupina</i>
manažer	13	4	4	5
obchodní zástupce	13	4	5	4
grafik	8	3	3	2
celkem	34	11	12	11

Školení se zaměřuje hlavně na:

- stres, druhy stresu, jeho vliv na výkon a na duševní zdraví, analýza stresových faktorů, stres jako pracovní nástroj, pozitivní myšlení, sebeprogramování, stanovení priorit, vytváření časových rezerv, relaxační techniky.

Tab. 10. Školení č. 7.

<i>Time management</i>	<i>počet</i>	<i>1. skupina</i>	<i>2. skupina</i>	<i>3. skupina</i>
manažer	13	4	4	5
obchodní zástupce	13	4	5	4
grafik	8	3	3	2
celkem	34	11	12	11

Školení se zaměřuje hlavně na:

- hospodaření s časem, stanovení priorit, plánování v různém časovém horizontu, analýza využití času, ztrátové faktory, principy koncentrace, organizace a efektivita práce, zvyky a zlozvyky.

Tab. 11. Školení č. 8.

<i>Pozitivní komunikace a asertivita</i>	<i>počet</i>	<i>1. skupina</i>	<i>2. skupina</i>	<i>3. skupina</i>	<i>4. skupina</i>
asistentka	23	6	6	6	5
obchodník	16	4	4	4	4
obchodní zástupce	13	3	3	3	4
celkem	52	13	13	13	13

Školení se zaměřuje hlavně na:

- základní typy lidského jednání a chování, zásady asertivního chování, asertivní techniky, umění říct ne, prevence a řešení konfliktů, umění odmítnout a ocenit, vyjadřovací schopnosti, aplikace asertivity na pracovní vztahy.

Tab. 12. Školení č. 9.

Obchodněprávní minimum	počet	1. skupina	2. skupina	3. skupina
manažer	13	4	4	5
obchodník	16	6	5	5
obchodní zástupce	13	4	5	4
celkem	42	14	14	14

Školení se zaměřuje hlavně na:

- základní pojmy obchodního práva a podnikání, obchodní smlouvy, typy obchodních společností, obchodní a občanský zákoník.

Tab. 13. Školení č. 10.

Účinná reklama a komunikace	počet	1. skupina	2. skupina	3. skupina
manažer	13	4	4	5
obchodník	16	6	5	5
grafik	8	3	3	2
celkem	37	13	12	12

Školení se zaměřuje hlavně na:

- marketing versus reklama, reklama jako forma komunikace, internet a multimédia v reklamní praxi, reklama ovlivňující prodejní výsledky společnosti, kreativita, reklamní kampaň, jak vytvořit účinný reklamní materiál, akce na podporu prodeje, etické a zákonné normy, případová studie.

Tab. 14. Školení č. 11.

Obchodní dovednosti pro pokročilé	počet	1. skupina	2. skupina
obchodník	16	8	8
obchodní zástupce	13	6	7
celkem	29	14	15

Školení se zaměřuje hlavně na:

- plánování cílů, prezentace, kladení otázek, zvládání námitek, uzavření obchodu.

Tab. 15. Školení č. 12.

Prodejní dovednosti	počet	1. skupina	2. skupina	3. skupina
manažer	13	4	4	5
obchodník	16	6	5	5
obchodní zástupce	13	4	5	4
celkem	42	14	14	14

Školení se zaměřuje hlavně na:

- komunikace se zákazníkem, jak prezentovat cenu tak, aby se zdála výhodná, vyjednávání a uzavírání obchodu, uzavření diskuse s cílem prodat, správná prezentace produktu, zvládání zákaznickových námitek, stížnosti jako příležitost, zvládání problematických klientů, uzavření prodeje.

Tab. 16. Školení č. 13.

Zásady péče o zákazníka	počet	1. skupina
operátor	7	7

Školení se zaměřuje hlavně na:

- spokojený klient, práce ve službách zákazníkům, potřeby zákazníků, zásady telefonické komunikace, vedení hovoru, práce s hlasem, vedení jednání, argumentace, vyjednávání, porozumět očekávání zákazníka, prevence a řešení konfliktů, typologie zákazníků.

Tab. 17. Školení č. 14.

<i>Komunikace se zákazníkem</i>	<i>počet</i>	<i>1. skupina</i>	<i>2. skupina</i>
operátor	7	3	4
recepční	8	4	4
celkem	15	7	8

Školení se zaměřuje hlavně na:

- principy zákaznický orientované firmy, zákaznický servis, aktivní přístup k zákazníkovi, typologie zákazníka, jednání se zákazníkem, konkurenční výhody vlastní firmy, pozitivní přístup.

Tab. 18. Školení č. 16.

<i>Základy anglické konverzace</i>	<i>počet</i>	<i>1. skupina</i>
recepční	8	8

Školení se zaměřuje hlavně na:

- aktivní komunikace v základních životních situacích, rozhovory, popisy.

Obsah jednotlivých školení je pouze orientační. Může být dále upřesněn a upraven podle požadavků jak ze strany vedoucích pracovníků, tak ze strany školených pracovníků a samotného lektora.

Po určité době po školení by měl být proveden průzkum, zda školení přineslo pozitivní výsledky v práci školených pracovníků, a to jak z pohledu vedoucích manažerů, tak z pohledu podřízených pracovníků.

6.4 Stanovení finančního limitu

Celkový počet školicích dnů pro plánovaný program je 67 dnů. Počítejme s tím, že každý školicí den vyjde průměrně asi na 25 000,- Kč. Tím pádem by tedy celé školení představovalo náklad v hodnotě 1 675 000,- Kč.

Tab. 19. Rozpočet školení pro jednotlivé roky

Rok	Měsíce	Počet školicích dnů	Náklady na školení
2005	září – prosinec	11	220 000,- Kč
2006	leden - prosinec	15	375 000,- Kč
2007	leden - prosinec	17	425 000,- Kč
2008	leden - prosinec	24	600 000,- Kč

Roční náklady na školení mohou být pro firmu poměrně vysoké, což by mohlo způsobit omezení nebo dokonce i zastavení školicího programu. Firma má však možnost požádat o dotace na podporu vzdělanosti od Evropské Unie, což by znamenalo velmi významnou výpomoc.

Dále by se školení dalo finančně redukovat podle školených skupin jak jsem již zmínila. Školení by se mohly zúčastnit jen první skupiny podle potřeby, a ty další by se mohly školit v jiném období, až bude možnost školení finančně zajistit.

Školicí program by mohl být také zredukován podle přání firmy. Je možné, že některé mnou navržené školení se firmě nebudou zdát tolik potřebné.

Jiným řešením by mohlo být školení přímo ve firmě, kdy lektorem by byl jeden z vedoucích manažerů, což by jistě usnadnilo a zlevnilo celý školicí proces.

ZÁVĚR

Úkolem bakalářské práce je analýza úrovně kvalifikovanosti pracovníků, zjištění požadovaných typů školení a vypracování návrhu školicího systému pro firmu HP TRONIC Zlín, s.r.o., na základě kterých firma vybuduje systematický školicí program pro své zaměstnance.

Řešení, tedy vytvoření návrhu tohoto vzdělávacího programu vychází ze studia dostupné literatury a z rozboru použitých materiálů poskytnutých firmou a především na základě konzultací s personalistkou z firmy HP TRONIC Zlín, s.r.o. a také personální poradkyní z agentury Profima.

Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na funkce personální politiky a personální strategie, které vytváří podnikovou politiku zabývající se mimo jiné také vzděláváním pracovníků. Dále se v práci zaměřuji na podnikové vzdělávání pracovníků a proč je tak důležité; jak lze na něm pracovat.

Další část analyzuje systém podnikového vzdělávání, důležitost systematického přístupu. Cíle a plánování podnikového vzdělávacího programu. Také jsou zde uvedeny možné „on the job“ a „off the job“ metody vzdělávání a způsob hodnocení výsledků vzdělávání.

V praktické části popisuji vypracování dotazníku, který se týkal porovnání kvalifikační úrovně pracovníků jak skutečné, tak požadované manažery. Tento dotazník se však neukázal jako nejhodnější metoda pro získání informací o přehledu znalostí, dovedností a schopností pracovníků. Proto jsem použila dotazník výběru školení.

Na základě prozkoumání poznatků v literárních zdrojích a pak také hlavně díky analýze kvalifikovanosti pracovníků a požadavků na školení jsem dospěla k názoru, že pro firmu bude významným krokem pro zlepšení celkové její efektivity zavedení systematického školicího systému.

Školení nebude vytvořeno na zakázku jedné vzdělávací agentury, ale firma sama si vybere na základě průzkumu a případně výběrového řízení jednotlivé agentury pro konkrétní školení.

Důležitou otázkou je finanční nákladnost vzdělávacího programu. Firma se usiluje o získání dotace na podporu vzdělanosti od Evropské Unie. Kdyby tuto dotaci nezískala, musela by nejspíš školicí program zredukovat, protože finanční náklady na celkový školicí systém jsou poměrně dost vysoké.

Firma by měla podle mého názoru provádět alespoň dvakrát do roka analýzu požadavků pracovníků na školení, kde by se dozvěděla, jaké znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníkům chybí nebo které je potřeba vylepšit a dále na nich pracovat. Podle toho by se mohl školicí systém dále upravovat.

Podle mého názoru návrh na zavedení školicího systému pracovníků firmy, který je uveden v návrhové části bakalářské práce, by mohl zkvalitnit a zefektivnit jak už poskytované služby, které jsou základem pro tuto obchodní firmu, ale vůbec zlepšit úspěšnost a posílit pozici firmy HP TRONIC Zlín, s.r.o. na trhu. Neustálé vzdělávání pracovníků vede ke zvyšování výkonnosti, kvality poskytovaných služeb, konkurenceschopnosti a ekonomické úspěšnosti firmy.

SUMMARY

The aim of the bachelor project is the employee qualification level analysis, information search about required types of education training and education system draft for the company HP TRONIC Zlín, Ltd. On the base of this draft the company will be able to create a systematical education program for its employees.

The creation of this education system is based on specialist literature study, information received from the company and mainly thanks to consultations with personal manager from HP TRONIC Zlín, Ltd. and personal counsellor from Profima agency.

Theoretical part of the bachelor project is specialized on function of personal policy and personal strategy, which create company's policy. Then the corporational employee education is mentioned and why this education system is so important for a company.

Next part of the theory is aimed on corporational education system. You can also find there the on the job and off the job education methods and education results evaluation method.

The analytical part describes the design of a questionnaire concerned on employee qualification level comparison. However, this questionnaire was not the right method for gaining information about employees' knowledge, skills and abilities. That is why I used another questionnaire concerned on education training choice.

According to the specialist literature and these questionnaires I realised that the systematical education program would be very suitable for the efficiency company increase.

The education system will be created by education agencies choice.

An important issue is a financial expensiveness of this education system. The company could take advantage of education dotation support from European Union. This would really help to eliminate big costs of this system.

The company should make an employee requirements analysis to get to know what knowledge, skills and abilities lack among employees. According to this analysis the education system can be transformed or completed.

After each education training should be made a survey about training efficiency and eventually why the training was not efficient.

The education system draft could make the company service more valuable and more efficient with high quality. This is essential for business firm. The continuous employees education leads to efficiency increase, provided service with high quality, competitiveness increase and company's economical success.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 2002.
ISBN 80-247-0469-2.
- [2] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001.
ISBN 80-7261-033-3.
- [3] MILKOWICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- [4] STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993.
ISBN 80-85424-92-4.
- [5] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí v firmách*. Praha: Grada, 2004.
ISBN 80-247-0405-6.
- [6] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI Publishing, 2003.
ISBN 80-86395-94-4.
- [7] WEATHER, W. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-7.

Seriálové publikace

- [8] ŠIKO, P. Moderní koncepce podnikového vzdělávání. *Moderní řízení*, 2004, č. 9, s. 43-46
- [9] KUCHARČÍKOVÁ, A a VODÁK, J. Identifikace vzdělávacích potřeb podniku. *Moderní řízení*, 2004, č. 2, s. 59-61

Elektronické zdroje

- [10] Biel, B. Proč bychom měli investovat do vzdělávání. *Personál* [online]. 2002, č. 4 [cit. 2005-04-17]. Dostupný z WWW:
< http://www.nvf.cz/leonardo/leonardo_info/leoinfo5/statistika.htm>.
- [11] Kincl, M. Levnější školení s EU. *Profit* [online]. 2005, č. 5 [cit. 2005-05-17]. Dostupný na WWW:
<<http://www.profit.cz/archiv.php?iEd=200342&iArt=4559&iSearch=>>.
- [12] Chladová, B. Aby schopnosti nezakrněly. *IDnes* [online]. 2004, [cit. 2005-04-16]. Dostupný na WWW:
<<http://zamestnani.idnes.cz/zamestnani.asp?r=zamestnani&c=2004M199Z01E>>.

Ostatní zdroje

- [13] Výroční zpráva firmy HP TRONIC Zlín, s.r.o. z roku 2003.
- [14] Informace získané od firemní personalistky.
- [15] Profesní a osobnostní požadavky pracovních pozic získané od personální agentury Profima.
- [16] Nabídky školení od různých agentur.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DBS	Správa obchodní databáze (data o výrobcích, jejich popis, obrázek, ceny, technické rozměry a hmotnost a další informace důležité pro distribuci)
ZC	Zákaznické centrum
MR	Marketing

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vybrané hospodářské údaje skupiny HP TRONIC	30
Tab. 2. Vybrané hospodářské údaje firmy HP TRONIC Zlín, s.r.o.	30
Tab. 3. Plán školicího programu podle jednotlivých let	37
Tab. 4. Školení č. 1.	40
Tab. 5. Školení č. 2.	40
Tab. 6. Školení č. 3.	41
Tab. 7. Školení č. 4.	41
Tab. 8. Školení č. 5.	42
Tab. 9. Školení č. 6.	42
Tab. 10. Školení č. 7.	43
Tab. 11. Školení č. 8.	43
Tab. 12. Školení č. 9.	44
Tab. 13. Školení č. 10.	44
Tab. 14. Školení č. 11.	45
Tab. 15. Školení č. 12.	45
Tab. 16. Školení č. 13.	45
Tab. 17. Školení č. 14.	46
Tab. 18. Školení č. 16.	46
Tab. 19. Rozpočet školení pro jednotlivé roky	47

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Profesní a osobnostní předpoklady pracovních pozic
- P II Průvodní dopis k dotazníkům
- P III Dotazníky kvalifikační úrovně pracovníků
- P IV Vyhodnocení analýzy
- P V Dotazník žádaných školení
- P VI Rozbor školení podle agentur
- P VII Přehled pracovníků ve firmě

PŘÍLOHA P I: PROFESNÍ A OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY PRACOVNÍCH POZIC

Obchodní oddělení:

Asistentka : rychlé psaní na PC, minimálně základní ovládání výpočetní techniky (W, X, Internet, E-mail), znalost pravidel pravopisu, pravidla pro úpravy korespondence, pravidla komunikace po telefonu, pravidla image a firemní kultury, dobrá paměť, trpělivost, spolehlivost, přesnost, organizační schopnosti, znalost jazyků

Obchodník: minimálně základy obchodních dovedností, prezentace, výhodou praxe v obchodní činnosti, ovládání výpočetní techniky, ŘP, odolnost vůči stresu, organizační schopnosti, zaměření na výsledky, schopnost jednat s lidmi, kultivovaný vzhled a vystupování, smysl pro obchod, orientace na zákazníka

Obchodní zástupce: minimálně základy obchodních dovedností, prezentace, výhodou praxe v obchodní činnosti, ovládání výpočetní techniky, ŘP, odolnost vůči stresu, organizační schopnosti, zaměření na výsledky, schopnost jednat s lidmi, kultivovaný vzhled a vystupování, smysl pro obchod

Účtárna:

Pokladní: min. základní znalost účetnictví, rychlá a bezchybná práce s čísly, ovládání výpočetní techniky, soustředěnost, přesnost, zručnost, spolehlivost

Účetní: ovládání účetních předpisů, příp. daňové problematiky, přehled v ekonomice, ovládání výpočetní techniky, přesnost, schopnost učit se, soustředěnost, trpělivost, spolehlivost

Samostatná účetní: -II-

Reklamní oddělení:

Samostatný grafik: vzdělávání v oboru, ovládání grafických programů a výpočetní techniky, výtvarný talent, estetické cítění, kreativita, tvůrčí schopnosti, nápaditost, trpělivost, smysl pro barvy

Pomocný grafik: -II-

Asistentka: znalost problematiky v oboru, dále viz asistentka obchodního oddělení

Importní oddělení:

Brand manager: znalost manažerských dovedností, orientace v obchodní problematice, problematice nákupu a ekonomice, jazykové znalosti, práce s výpočetní technikou, ŘP, přirozená autorita, důslednost, systematický způsob práce, schopnost odlišovat podstatné od nepodstatného, schopnost rychlého úsudku, umění improvizovat, cit pro situaci, schopnost jednat s lidmi

Celní záležitosti: orientace v odborné problematice a administrativních záležitostech, jazykové znalosti, práce s výpočetní technikou, ŘP, spolehlivost, pohotovost, rychlost úsudku, komunikační dovednosti, schopnost jednat s lidmi

Provozní oddělení:

Asistentka: odborné zaměření technického směru, dále viz asistentka obch. oddělení

Recepční: jazykové znalosti, kultivovaný vzhled a vystupování, přehled ve službách, pravidla komunikace po telefonu, pravidla image a firemní kultury, schopnost komunikovat a jednat s lidmi, dobrá paměť, schopnost improvizovat, přesnost a spolehlivost

Uklizečka: pečlivost a ochota provádět tuto práci

Údržbář: vzdělání v oboru, zručnost, technické myšlení, rychlost reakce, spolehlivost

Zákaznické centrum:

Operátor: znalost pravidel komunikace po telefonu, pravidla image a firemní kultury, schopnost komunikovat a jednat s lidmi, jazykové znalosti, práce s výpočetní technikou, soustředěnost, rychlost reakce

Marketingové oddělení:

Marketing. specialista: vzdělání (praxe) v oboru, jazykové znalosti, práce s výpočetní technikou, kreativita, tvůrčí schopnosti, nápaditost, trpělivost, přirozená autorita, důslednost, schopnost rychlého úsudku, schopnost jednat s lidmi

PC:

Správce sítě: vzdělání v oboru, systematický způsob práce, smysl pro techniku

Programátor: vzdělání (praxe) v oboru, jazykové znalosti, kombinační schopnosti, vynalézavost a tvůrčí schopnosti, schopnost učit se, přesnost, trpělivost

Distribuce:

Asistentka fakturantky: znalost účetní, příp. daňové problematiky, práce s výpočetní technikou, systematický způsob práce, soustředěnost, přesnost

Skladník: znalost problematiky oboru logistika, práce s výpočetní technikou, přesnost, počítařské schopnosti, dobrá paměť

Řidič: ŘP v požadovaném rozpětí, praxe, rychlost reakce, soustředěnost, technické myšlení, ukázněnost, spolehlivost, orientační smysl, dobrý zdravotní stav

PŘÍLOHA P II: PRŮVODNÍ DOPIS K DOTAZNÍKŮM

Vážená paní, vážený pane,

po skončení hektického závěru roku se na Vás obracím s následujícím dotazníkem, kterým zhodnotíme uplynulý rok 2004. Cílem tohoto dotazníku je monitorování Vaší spokojenosti s různými faktory, které ovlivňují pracovní výkon i Vaši spokojenost s pracovníky. Buďte proto prosím otevření ve svých odpovědích, abychom mohli zapracovat na zlepšení zjištěných nedostatků.

Všem vedoucím pracovníkům posílám dotazník poštou.

Dotazník navazuje na dvě předchozí šetření z minulých let.

Dotazník se týká vzdělávání a bude podkladem pro vytvoření systému firemního školení, na které bychom rádi získali dotaci z Evropského sociálního fondu. Proto prosím pečlivě vyznačte požadovanou úroveň znalostí jednotlivých profesí a skutečný stav, i zájem o některá konkrétní školení.

Dotazník je u jednotlivých pracovních pozic rozdělen na dva sloupce – PS a SS. PS znamená požadovaný stav znalostí, SS znamená skutečný stav znalostí.

Podle jednotlivých druhů znalostí zaškrtněte úroveň, jakou by měli vaši pracovníci dosahovat (sloupec PS) a jakou úroveň znalostí skutečně dosahují (sloupec SS). Úroveň je podle řádků rozdělena na nízkou, střední a vysokou.

Dotazníky jsou anonymní, proto jej můžete vytisknout a v obálce poslat na budovu. Vše prosím odevzdejte nejpozději do 7 dní.

Děkuji Vám předem za spolupráci.

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍKY KVALIFIKAČNÍ ÚROVNĚ PRACOVNÍKŮ

Obchodní oddělení		Prodavač/ka		Vedoucí prodejny	
	Úroveň	PS	SS	PS	SS
Ovládání výpočetní techniky					
Excel	nízká				
	střední				
	vysoká				
Word	nízká				
	střední				
	vysoká				
Internet	nízká				
	střední				
	vysoká				
Ostatní programy - vypište	nízká				
	střední				
	vysoká				
Organizační schopnosti	nízká				
	střední				
	vysoká				
Znalost jazyků	nízká				
	střední				
	vysoká				
Jen asistentka:					
Rychlé psaní na PC	nízká				
	střední				
	vysoká				
Znalost pravidel pravopisu, úpravy korespondence	nízká				
	střední				
	vysoká				
Jiné schopnosti - uveďte	nízká				
	střední				
	vysoká				
Jen obchodník a obchodní zástupce:					
Obchodní dovednosti	nízká				
	střední				
	vysoká				
Schopnost jednat s lidmi	nízká				
	střední				
	vysoká				
Prezentační schopnosti	nízká				
	střední				
	vysoká				
Kultivovaný vzhled a vystupování	nízká				
	střední				
	vysoká				
Jiné schopnosti - uveďte	nízká				
	střední				
	vysoká				

Reklamace		Pracovník reklamací	
	Úroveň	PS	SS
Ovládání výpočetní techniky			
Excel	nízká		
	střední		
	vysoká		
Word	nízká		
	střední		
	vysoká		
Internet	nízká		
	střední		
	vysoká		
Ostatní programy - vypište	nízká		
	střední		
	vysoká		
Organizační schopnosti	nízká		
	střední		
	vysoká		
Znalost jazyků	nízká		
	střední		
	vysoká		
Rychlé psaní na PC	nízká		
	střední		
	vysoká		
Znalost pravidel pravopisu,	nízká		
úpravy korespondence	střední		
	vysoká		
Komunikace	nízká		
	střední		
	vysoká		
Jiné schopnosti - uveďte	nízká		
	střední		
	vysoká		

Provozní oddělení		Asistentka		Recepční		Uklízečka		Údržbář	
	Úroveň	PS	SS	PS	SS	PS	SS	PS	SS
Jen recepční a asistentka:									
Jazykové znalosti - angličtina	nízká								
	střední								
	vysoká								
- němčina	nízká								
	střední								
	vysoká								
Komunikační schopnosti									
	nízká								
	střední								
Ovládání výpočetní techniky	vysoká								
Excel	nízká								
	střední								
	vysoká								
Word	nízká								
	střední								
	vysoká								
Ostatní programy - uveďte	nízká								
	střední								
	vysoká								
Jen asistentka:									
Znalost pravidel pravopisu,	nízká								
úpravy korespondence	střední								
	vysoká								
Jen recepční:									
Přehled ve službách	nízká								
	střední								
	vysoká								
Kultivovaný vzhled	nízká								
a vystupování	střední								
	vysoká								
Jen uklízečka a údržbář:									
Ochota provádět práci	nízká								
	střední								
	vysoká								
Zručnost	nízká								
	střední								
	vysoká								

Obchodní oddělení		Asistentka		Obchodník		Obchodní zástupce		Reklamní pracovník	
	Úroveň	PS	SS	PS	SS	PS	SS	PS	SS
Ovládání výpočetní techniky									
Excel	nízká								
	střední								
	vysoká								
Word	nízká								
	střední								
	vysoká								
Internet	nízká								
	střední								
	vysoká								
Ostatní programy - vypište	nízká								
	střední								
	vysoká								
Organizační schopnosti	nízká								
	střední								
	vysoká								
Znalost jazyků	nízká								
	střední								
	vysoká								
Jen asistentka:									
Rychlé psaní na PC	nízká								
	střední								
	vysoká								
Znalost pravidel pravopisu, úpravy korespondence	nízká								
	střední								
	vysoká								
Jiné schopnosti - uveďte	nízká								
	střední								
	vysoká								
Jen obchodník a obchodní zástupce:									
Obchodní dovednosti	nízká								
	střední								
	vysoká								
Schopnost jednat s lidmi	nízká								
	střední								
	vysoká								
Prezentační schopnosti	nízká								
	střední								
	vysoká								
Kultivovaný vzhled a vystupování	nízká								
	střední								
	vysoká								
Jiné schopnosti - uveďte	nízká								
	střední								
	vysoká								

Zákaznické centrum		Správce DBS		Operátor/ka	
	Úroveň	PS	SS	PS	SS
Znalost pravidel komunikace po telefonu	nízká				
	střední				
	vysoká				
Znalost pravidel image a firemní kultury	nízká				
	střední				
	vysoká				
Schopnost komunikovat a jednat s lidmi	nízká				
	střední				
	vysoká				
Jiné schopnosti - uveďte	nízká				
	střední				
	vysoká				
Jazykové znalosti	nízká				
	střední				
	vysoká				
Práce s výpočetní technikou					
Excel	nízká				
	střední				
	vysoká				
Word	nízká				
	střední				
	vysoká				
Internet	nízká				
	střední				
	vysoká				
Jiné programy - uveďte	nízká				
	střední				
	vysoká				

Reklamní oddělení		Samostatný grafik		Pomocný grafik		Asistentka	
	Úroveň	PS	SS	PS	SS	PS	SS
Jen samostatný a pomocný grafik:							
Znalost oboru	nízká						
	střední						
	vysoká						
Ovládání grafických programů	nízká						
a výpočetní techniky	střední						
Uveďte které:	vysoká						
Výtvarný talent	nízká						
	střední						
	vysoká						
Kreativita	nízká						
	střední						
	vysoká						
Tvůrčí schopnosti	nízká						
	střední						
	vysoká						
Smysl pro barvy	nízká						
	střední						
	vysoká						
Jen asistentka:							
Znalost oboru	nízká						
(chod oddělení, posloupnost prací)	střední						
	vysoká						
Ovládání výpočetní techniky	nízká						
	střední						
	vysoká						
Znalost jazyků	nízká						
	střední						
	vysoká						
Organizační schopnosti	nízká						
	střední						
	vysoká						
Jiné schopnosti - uveďte	nízká						
	střední						
	vysoká						

Účtárna		Pokladní		Účetní		Samostatná účetní	
	Úroveň	PS	SS	PS	SS	PS	SS
Ovládání výpočetní tech.							
Excel	nízká						
	střední						
	vysoká						
Word	nízká						
	střední						
	vysoká						
Internet	nízká						
	střední						
	vysoká						
Ostatní programy - vypište	nízká						
	střední						
	vysoká						
Znalost podvojného	nízká						
účetnictví	střední						
	vysoká						
Rychlá a bezchybná	nízká						
práce s čísly	střední						
	vysoká						
Jen účetní a samostatná účetní:							
Znalost daňové	nízká						
problematiky	střední						
	vysoká						
Přehled v ekonomice	nízká						
	střední						
	vysoká						
Jiné schopnosti - uveďte	nízká						
	střední						
	vysoká						

Oddělení informatiky		Správce sítě		Programátor	
	Úroveň	PS	SS	PS	SS
Jen správce sítě:					
Znalost oboru	nízká				
	střední				
	vysoká				
Systematický způsob práce	nízká				
	střední				
	vysoká				
Smysl pro techniku	nízká				
	střední				
	vysoká				
Jiné schopnosti - uveďte	nízká				
	střední				
	vysoká				
Jen programátor:					
Znalost oboru	nízká				
	střední				
	vysoká				
Jazykové znalosti	nízká				
	střední				
	vysoká				
Tvůrčí schopnosti	nízká				
	střední				
	vysoká				

Marketingové oddělení		Marketingový specialista		PR manager		Asistentka	
	Úroveň	PS	SS	PS	SS	PS	SS
Marketingové znalosti	nízká						
	střední						
	vysoká						
Jazykové znalosti	nízká						
	střední						
	vysoká						
Práce s výpočetní technikou:							
Excel	nízká						
	střední						
	vysoká						
Word	nízká						
	střední						
	vysoká						
Internet	nízká						
	střední						
	vysoká						
Ostatní - vypište	nízká						
	střední						
	vysoká						
Znalost pravidel obchodní korespondence	nízká						
	střední						
	vysoká						
Tvůrčí schopnosti	nízká						
	střední						
	vysoká						
Schopnost jednat s lidmi	nízká						
	střední						
	vysoká						
Kreativita	nízká						
	střední						
	vysoká						
Jiné schopnosti - uveďte	nízká						
	střední						
	vysoká						

Správa	Úroveň	Pracovník generál. ředitelství		Manažer	
		PS	SS	PS	SS
Jazykové znalosti - angličtina	nízká				
	střední				
	vysoká				
Znalost					
Excel	nízká				
	střední				
	vysoká				
Word	nízká				
	střední				
	vysoká				
Internet	nízká				
	střední				
	vysoká				
Ostatní programy - vypište	nízká				
	střední				
	vysoká				
Znalost pravidel obchodní korespondence	nízká				
	střední				
	vysoká				
Tvůrčí schopnosti	nízká				
	střední				
	vysoká				
Schopnost jednat s lidmi	nízká				
	střední				
	vysoká				
Kreativita	nízká				
	střední				
	vysoká				
Jiné schopnosti - uveďte	nízká				
	střední				
	vysoká				

Oddělení distribuce		Asistentka/ fakturantka		Skladník		Řidič	
	Úroveň	PS	SS	PS	SS	PS	SS
Jen asistentka/fakturantka:							
Znalost účetní a daňové problematiky	nízká						
	střední						
	vysoká						
Práce s výpočetní technikou							
Excel	nízká						
	střední						
	vysoká						
Word	nízká						
	střední						
	vysoká						
Jiné programy - uveďte	nízká						
	střední						
	vysoká						
Systematický způsob práce	nízká						
	střední						
	vysoká						
Jen skladník:							
Znalost logistiky	nízká						
	střední						
	vysoká						
Práce s výpočetní technikou	nízká						
	střední						
	vysoká						
Počtářské schopnosti	nízká						
	střední						
	vysoká						
Jen řidič:							
Orientační smysl	nízká						
	střední						
	vysoká						
Soustředěnost	nízká						
	střední						
	vysoká						
Jiné schopnosti - uveďte	nízká						
	střední						
	vysoká						

Importní oddělení		Import manager		Odborník na clo		Asistent/ka		Pracovník servisu	
		PS	SS	PS	SS	PS	SS	PS	SS
Jazykové znalosti - angličtina	nízká								
	střední								
	vysoká								
- němčina	nízká								
	střední								
	vysoká								
Práce s výpočetní technikou:									
Excel	nízká								
	střední								
	vysoká								
Word	nízká								
	střední								
	vysoká								
Internet	nízká								
	střední								
	vysoká								
Ostatní programy - vypište	nízká								
	střední								
	vysoká								
Schopnost rychlého úsudku	nízká								
	střední								
	vysoká								
Orientace v odborné problematice (zahr. obchod)	nízká								
	střední								
	vysoká								
Schopnost jednat s lidmi	nízká								
	střední								
	vysoká								
Jen import manager:									
Znalost manažerských dovedností	nízká								
	střední								
	vysoká								
Přehled v ekonomice	nízká								
	střední								
	vysoká								
Systematický způsob práce	nízká								
	střední								
	vysoká								
Jiné schopnosti - uveďte	nízká								
	střední								
	vysoká								
Jen odborník na celní záležitosti:									
Orientace v administrativních záležitostech	nízká								
	střední								
	vysoká								
Komunikační dovednosti	nízká								
	střední								
	vysoká								

PŘÍLOHA P IV: VYHODNOCENÍ ANALÝZY

Úroveň	n	s	v	n	s	v	n	s	v	n	s	v	n	s	v	n	s	v
Obchod	Excel PS			SS			Word PS			SS			Internet PS			SS		
prodavačka	22	56	22	33	67			50	50		100		12	50	38		67	33
vedoucí prodeje		100			75	25	67	33			100			100			75	25
Reklamace	Excel PS			SS			Word PS			SS			Internet PS			SS		
pracovník rekl.		100			100		50	50			100			100			50	50
Provoz	Angličtina PS			PS			Němčina PS			SS			Komunikace PS			SS		
uklizečka																		
recepční		100		100				100			100			50	50			
asistentka		100			100		100							100		100		
Obchodní oddělení	Excel PS			SS			Word PS			SS			Internet PS			SS		
obchodník		67	33		100			100			100		33	33	33		100	
obch. zástupce		100			100			100			100			100				100
asistentka		50	50		100				100			100		50	50		100	
Zákaznické centrum	Telef.komunikace PS			SS			Image firmy PS			SS			Komunikace PS			SS		
správce DBS	25	75			75	25		75	25		100		25	75			75	25
operátor ZC			100		100		67		33	33	67			33	67		33	67
Reklam.odd.	Znalost oboru PS			SS			Graf. programy PS			SS			Výtvar.talent PS			SS		
pomocný grafik		33	67		75	25		33	67		100		33	33	33	25	75	
samost. grafik		50	50		33	67		100			67	33	50		50	33	33	33
Účtárna	Excel PS			SS			Word PS			SS			Internet PS			SS		
samost. účetní		100			100			100			100			100			100	
účetní		100			100		40	60		25	75		40	60			100	
pokladní	50		50		100		50		50	50	50		50		50		100	
PC	Znalost oboru PS			SS			Jazyky PS			SS			Tvůrčí schop. PS			SS		
programátor			100		50	50		100		50	50			50	50		50	50
Marketing	Mr. znalosti PS			SS			Jazyky PS			SS			Excel PS			SS		
MR pracovník			100		100			50	50	50	50			100		50	50	
PR manažer			100		100				100		100				100		100	
Správa	Angličtina PS			SS			Excel PS			SS			Word PS			SS		
pracovník GR			100	100					100			100		100				100
manažer	100			100				100			100			100			100	
Distribuce	Účetnictví.,daně PS			SS			Excel PS			SS			Word PS			SS		
skladník																		
asistentka		60	40	50	50			40	60	25	50	25		40	60		75	25
řidič																		
Import	Angličtina PS			SS			Excel PS			SS			Word PS			SS		
import manažer	50		50		100				100			100		50	50			100
celní odborník		100						100						100				
asistentka		100							100					100				
prac. servisu								100						100				

Úroveň	n	s	v	n	s	v	n	s	v	n	s	v	n	s	v	n	s	v
Obchod	Org.schop PS			SS			Jazyky PS			SS								
prodavačka	12	50	38	16	67	17	44	22	33	29	43	28						
ved. prodeje		100			50	50		100		50	25	25						
Reklamace	Org.schop PS			SS			Jazyky PS			SS			Rychlé psaní PS			SS		
pracovník rekl.	50	50			100		100			50	50		100				100	
Provoz	Excel KS			PS			Word KS			PS			Pravopis PS			SS		
uklizečka																		
recepční		100			100			100			100							
asistentka			100		100				100			100			100			100
Obchodní oddělení	Org.schop PS			SS			Jazyky PS			SS			Rychlé psaní PS			SS		
obchodník			100		67	33	33	33	33	67	33							
obch. zástupce		100			100				100	100								
asistentka			100			100	50	50			100			50	50			100
Zákaznické centrum	Angličtina PS			SS			Excel PS			SS			Word PS			SS		
správce DBS	75	25		50	25	25			100		25	75		50	50		25	75
operátor ZC	67	33		100			33	67			67	33	33	67			67	33
Reklam.odd.	Kreativita PS			SS			Tvůrčí schop. PS			SS			Smysl pro barvy PS			SS		
pom. grafik	33	33	33	33	67		33	33	33		100			67	33		67	33
samst.grafik		50	50		33	67		50	50			100		100				100
Účetárna	Podvoj.účetn. PS			SS			Pečlivá práce PS			SS			Daňová probl. PS			SS		
sam.účetní			100			100		50	50		50	50		50	50		100	
účetní	25	50	25		75	25	33	33	33		33	67		33	67	25	75	
pokladní	50		50		100				100		50	50						
PC																		
programátor																		
Marketing	Word PS			SS			Internet PS			SS			Pravopis PS			SS		
MR pracovník		50	50		100				100		50	50		50	50	50	50	
PR manažer		50	50		100			100			100			100		50	50	
Správa	Internet PS			SS			Pravopis PS			SS			Tvůrčí schop. PS			SS		
pracovník GŘ			100		100		100			100				100		100		
manager		100			100			100		33	67						100	
Distribuce	System.práce PS			SS			Logistika PS			SS			Práce s VT PS			SS		
skladník								80	20	50	50		40	40	20	50	25	25
asistentka		60	40		50	50												
řidič																		
Import	Internet PS			SS			Rychlý úsudek PS			SS			Problematika PS			SS		
imp.manažer		50	50			100			100			100			100		100	
celní odborník		100						100						100				
asistentka		100						100						100				
prac.servisu		100						100					100					

[illegible]

[illegible]

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK ŽÁDANÝCH ŠKOLENÍ

pracovní zařazení		zájem	asistentka	PR manažer	manažer	obchodník	reklamace	obch. zástupce	servisní technik	operátor ZC	grafik	účetní	programátor/	správce DBS	skladník	řidič	recepční	hotel. recepční	servírka
KOMUNIKACE	komunikace s lidmi - osobní jednání	40	3		1	6		10						3	2	2	1	6	6
	komunikace v náročných a konfliktních situacích	46	8		1	8	3	9								17			
	písemná komunikace – obchodní korespondence	6	3		1												2		
	profesionální telefonování - základy	21	2		1			5		3							4	6	
	školení PC - WORD I	4				1	3												
	školení PC - WORD II	2	2																
	školení PC - EXCEL I	27	5		1	3	3	5							2	2		6	
	školení PC - EXCEL II	11	6			2		1						2					
ROZVOJ OSOBNOSTI	image osobnosti	17	1			5		5			6								
	firemní kultura	2						1			1								
	prezentační dovednosti	5	2					1						2					
	stress management	13	1		6			3			3								
	time management	12	1		6			2			3								
	nástroje manažera k řízení a motivování pracovníků	9	1		6	1		1											
	budování a rozvoj týmu	2				1		1											
	týmová práce	10				7								3					
	koučování	5				1		1							2	1			
	pozitivní komunikace a asertivita	28	4		1	6		9			8								
	trénink empatie	0																	
	obchodněprávní minimum I	10			7	2		1											
LOGISTIKA	obchodněprávní minimum II	9	2		6			1											
	užití logistiky v praxi	2													2				
	logistické řízení zásob	1	1																
	distribuční logistika	3	1												2				
	controlling v logistice	1	1																
MARKETING	skladník profesionál	8													8				
	marketingový výzkum	1		1															
	marketingové rozpočtování	1		1															
	analýza dat	1		1															
	interní a externí analýza	1		1															
	marketingové plánování	1		1															
	organizace marketingu	1		1															
	účinná reklama a komunikace	11	1		1	1					8								
	public relations	1									1								
efektivní on-line marketing	3	1		1	1														

pracovní zařazení		zájem	asistentka	PR manažer	manažer	obchodník	reklama	obch. zástupce	servisní technik	operátor ZC	grafik	účetní	programátor	správce DBS	fakturantka	skladník	řidič	recepční	hotel.recepční	servírka
NÁKUP / PRODEJ	produktový management	9			6	3														
	obchodní dovednosti I	4						1						3						
	obchodní dovednosti II	11				6		5												
	techniky vyjednávání a prodejní dovednosti	18	1		6	6		5												
	typologie zákazníků	5				5														
	psychologie prodeje	14				5		9												
	péče o zákazníka	9				5		4												
	telemarketing	8				8														
	zásady péče o zákazníka	8								8										
CALL CENTRA	příčiny spokojenosti/nespokojenosti	8								8										
	kommunikace se zákazníkem - kultura řeči	15								8	1								6	
	námítky a jejich zvládání	9								8	1									
	techniky prevence a řešení konfliktů	8								8										
	agresivní zákazník	8								8										
	budování vztahu se zákazníkem	6						6												
ostatní	profesionální asistentka	3	3																	
	školení PC - Coreldraw	2	1			1														
	reklamační postupy a předpisy	3					3													
	grafické programy, DTP	9	1								8									
	základy anglické konverzace	12																	6	6
	monitoring provozu v sítích LAN	1											1							
IT	správa MS Windows Server 2003	1											1							
	správa MS Exchange Server 2003	1											1							
	správa MS ISA Server 2004	1											1							
	zabezpečení sítí	1											1							

PŘÍLOHA VI: ROZBOR ŠKOLENÍ PODLE AGENTUR

Komunikace s lidmi			
Název:	Efektivní komunikace 2005	Jak úspěšně jednat s lidmi	Efektivní komunikace
Agentura:	Gradua-Cegos, www.gradua.cz	Gradua-Cegos, www.gradua.cz	Tutor, www.tutor.cz
Telefon:	222 162 324	222 162 324	224 215 152, 542 211 200
E-mail:	lmlcakova@gradua.cz	lmlcakova@gradua.cz	tutor@tutor.cz, brno@tutor.cz
Počet dnů:	3	3	2
Obsah:	Zásady efektivní komunikace	Osobnost člověka a mezilidské vztahy	Co je komunikace, verbální a neverbální komunikace
	Nástroje úspěšné komunikace:	Osobní image, první dojem	Mapování významu slov, význam sdělení, pozitivní
	umění položit správnou otázku	Jak mě vidí druzí lidé	vyjadřování
	techniky aktivního naslouchání	Testy a cvičení zaměřené na sebepoznání	Aktivní naslouchání, kladení otázek
	Porozumět řeči těla a efektivně ji využívat	Jak vytvářet a rozvíjet dobré vztahy	Základy telefonického kontaktu, námitky a překonávání
	Můj preferovaný komunikační styl	Pozitivní myšlení a komunikace	Zásady prezentace
	Přizpůsobení komunikace situaci a partnerovi	Umění přizpůsobit své jednání situaci a partnerovi	Komunikace horizontální a vertikální
	Umění vést efektivně různé typy rozhovorů	Nácvik zvládnání obtížných situací dle požadavků a potřeb	Chyby a bariéry efektivní komunikace
		účastníků	
Komunikace v náročných a konfliktních situacích			
Název:	Řízení konfliktů	Překonávání konfliktů	Komunikace v náročných a konfliktních situacích
Agentura:	Gradua-Cegos, www.gradua.cz	TSM, www.tsmvyskov.cz	Tutor, www.tutor.cz
Telefon:	222 162 324	602 777 283	224 215 152, 542 211 200
E-mail:	lmlcakova@gradua.cz	tsm@tsmvyskov.cz	tutor@tutor.cz, brno@tutor.cz
Počet dnů:	2	1	1,2
Obsah:	Konflikty v týmu	Co je, proč vzniká, jakou má konflikt hodnotu pro	Orientace na klienta a konkurenční prostředí
	Role manažera v konfliktních situacích	organizaci	Shrnutí základů efektivní komunikace
	strategie zvládnání konfliktů	Druhy konfliktů a metody identifikace	Zdolávání námitek
	osobní styl řešení konfliktů	Přístupy ke konfliktu v organizaci a mimo ni	Zvládání konfliktních situací
	Techniky podporující efektivní komunikaci	Psychologické a osobnostní souvislosti konfliktu	Přijímání reklamací a technika omluvy
	konstruktivní sdělení kritiky a výhrad	Zacházení s konfliktem a kapitalizace jeho výsledků	Jak čelit neoprávněným požadavkům
	taktiky na podporu větší otevřenosti na pracovišti	Překonávání konfliktů a firemní kultura	
	základní myšlenky asertivity	Praktická cvičení	
	Zvládání negativního chování, omezování konfliktů		
	a osobních neshod:		
	zvládání manipulace a agrese		

Profesionální telefonování - základy		
Název:	Efektivní telefonická komunikace	Profesionální telefonování
Agentura:	EFEKT, www.agentura-efekt.cz	Pragoeduca, www.pragoeduca.cz
Telefon:	723 611 111	261 006 570
E-mail:	efekt@agentura-efekt.cz	info@pragoeduca.cz
Počet dnů:	1	1
Obsah:	Specifika telefonické komunikace	Základy dobré komunikace
	Telefonní dovednosti, příprava na telefonát	Dovednosti v komunikaci po telefonu
	Fáze telefonického hovoru	Vedení hovoru
	Práce s hlasem, kultura řeči	Specifika telefonování
	Kladení otázek, naslouchání	Typologie lidí
	Argumentace, vyjednávání	
	Zvládání emocí v telefonického kontaktu	
PC - Excel		
Název:	Excel	Excel pro začátečníky
Agentura:	Aldea, www.aldea.cz	TSM, www.tsmvyskov.cz
Telefon:	221 082 222, 607 159 501, 776 323 450	602 777 283
E-mail:	aldea@aldea.cz	tsm@tsmvyskov.cz
Počet dnů:	1	2
Obsah:	Obsah stanoven podle firemních požadavků	Sešit, listy sešitu, buňka, zadání textu/hodnoty do buňky
	Individuální konzultace a skupinové kurzy	Průvodce grafem, změna formátu grafu, výpočty,
	V učebnách Aldea nebo na pracovišti firmy	zadávání funkcí
		Vkládání objektů, databázová tabulka, formuláře, filtry
		Kontingenční tabulky, tiskové sestavy
Image osobnosti		
Název:	Image osobnosti	Image osobnosti
Agentura:	Pragoeduca, www.pragoeduca.cz	Callista, www.callistacz.com
Telefon:	261 006 570	26 886 442
E-mail:	info@pragoeduca.cz	callista@volny.cz
Počet dnů:	1	1
Obsah:	Image osobnosti	Zásady vhodné sebeprezentace, komunikace
	Profesionální vizáž	Oblékání a tvorba profesionálního šatníku
	Barvy a tajemství účinku	Ženy - účesy, kosmetika, oblékání, barvy
	Pánská, dámská vizáž	Neverbální komunikace, osobní marketing

Prezentační dovednosti			
Název:	Prezentační dovednosti I	Prezentační dovednosti	Prezentační dovednosti
Agentura:	Gradua-Cegos, www.gradua.cz	Tutor, www.tutor.cz	ICV, www.icv.cz
Telefon:	222 162 324	224 215 152, 542 211 200	
E-mail:	lmlcakova@gradua.cz	tutor@tutor.cz, brno@tutor.cz	
Počet dnů:	3	1	2
Obsah:	Definice účelu prezentace	Základní pravidla prezentace	Základní pravidla prezentace
	Analýza prezentace a výběr klíčových bodů	Typy prezentace	Jak připravit sebe i svou prezentaci
	Zajímavý projev s ohledem na předmět a posluchače	Osobnost lektora	Struktura prezentace
	Výběr a užívání vizuálních prostředků	Zvládnutí trémy	Zvládnuté trémy
	Faktory ovlivňující prezentaci	Využití neverbální komunikace	Prezentace
	Řeč těla, její vliv na vnímání prezentujícího	Prvky prezentace - řečník, posluchači...	Analýza publika
	Jak zaujmout posluchače	Struktura a příprava prezentace	Využití mimoslovní komunikace
	Způsoby snižování trémy	Analýza publika a posluchačů	Technika řeči
	Jak pohotově odpovídat na otázky	Techniky úspěšného prezentování	Aktivizace posluchačů
	Rétorika		Cíl - určující prvek prezentace
Stress management			
Název:	Jak zvládnout stres	Jak zvládnout zátěž a stres	Time a stres management
Agentura:	Gradua-Cegos, www.gradua.cz	Tutor, www.tutor.cz	Bauer Consulting
Telefon:	222 162 324	224 215 152, 542 211 200	
E-mail:	lmlcakova@gradua.cz	tutor@tutor.cz, brno@tutor.cz	
Počet dnů:	3	1	2
Obsah:	Stres, druhy stresu, jeho vliv na náš výkon a zdraví	Zátěž a její působení na organismus	Nástroje plánování času, zdrojů
	Analýza stresových faktorů a cesty ke snížení stresové zátěže	Aserktivní reakce	Metody stanovení priorit, popis cílů
	časový stres - time management	Jak reagovat na rozzlobeného jedince, na kritiku	Vytváření časových, lidských, materiálových rezerv
	systém hodnot	Technika omluvy, odbourávání stresu	Analýza ztrátových časů
	pozitivní myšlení a sebeprogramování		Organizace stolu, PC, e-mailu, dat, návštěv a porad
	péče o duševní zdraví - harmonie života		Pracovní přetížení, následky
	Relaxační techniky		Zásady zachování pracovního výkonu
	autogenní trénink		Načasování výkonů
	Jacobsova progresivní relaxace		Důsledky pracovního přetížení
	jógová relaxace		Stres jako pracovní nástroj
			Závislost na práci

Time management			
Název:	Time management - řízení času	Time management	Time management
Agentura:	Gradua-Cegos, www.gradua.cz	Tutor, www.tutor.cz	ICV, www.icv.cz
Telefon:	222 162 324	224 215 152, 542 211 200	
E-mail:	lmlcakova@gradua.cz	tutor@tutor.cz, brno@tutor.cz	
Počet dnů:	3	2	2
Obsah:	Jak využívám svůj čas	Hospodaření s časem, způsob plánování času	Principy time managementu
	hledání zlodějů času	Úkoly, které plním, jejich nárok na čas	Analýza současné situace ve firmě
	práce se snímky dne	Analýza využití času, ztrátové faktory, matice časového	Princip viditelných hodnot
	Stanovení priorit	managementu	Předsudky, zvyky, zlozvyky
	rozlíšení úkolů z hlediska naléhavosti a důležitosti	Stanovení cílů a priorit, cílová orientace	Scénáře a plánování cílů
	identifikace úkolů nejvyššího významu	Jak ušetřit čas	Denní program, zázemí, rituály
	respektování biorytmu při plánování dne	Řízení času	Moderní TM
	Plánování	Vůdčí hodnoty	Principy koncentrace a proaktivity
	plánování v různém časovém horizontu		Priority
	plánovací pomůcky		Řízení
	technika písemného plánování		Organizace a efektivita práce
	Delegování		Týdenní plán
	Stres management		Práce se stresem
	zdroje stresu v našem životě		
	snižování časového stresu		
Pozitivní komunikace a asertivita			
Název:	Asertivita v praxi	Asertivita v jednání a řízení	Asertivita - nekonfliktní sebeprosazování
Agentura:	Gradua-Cegos, www.gradua.cz	TSM, www.tsmvyskov.cz	EFEKT, www.agentura-efekt.cz
Telefon:	222 162 324	602 777 283	723 611 111
E-mail:	lmlcakova@gradua.cz	tsm@tsmvyskov.cz	efekt@agentura-efekt.cz
Počet dnů:	3	1	1
Obsah:	Asertivita jako životní postoj a metoda řízení	Asertivita jako prevence zbytečných střetů a konfliktů	Základní typy lidského jednání, chování
	mezilidských vztahů	Manipulace a agrese ve světě	Zásady asertivního chování
	možnosti použití	Asertivní práva, techniky	Asertivní práva
	pravidla asertivity, komunikace verbální i neverbální	Formulační neagresivní dovednosti	Umění říci ne
	aktivní naslouchání, vcítění	Vyjadřovací schopnosti	Asertivní techniky
	pasivita, agresivita, asertivita	Asertivita a prevence, řešení konfliktů	Prevence a řešení konfliktů
	umění odmítnout a ocenit		Pochvala a kritika
	Aplikace asertivity na pracovní vztahy		Modelové situace

Obchodněprávní minimum I		
Název:	Obchodněprávní minimum	
Agentura:	Pragoeduca, www.pragoeduca.cz	
Telefon:	261 006 570	
E-mail:	info@pragoeduca.cz	
Počet dnů:	1	
Obsah:	Základní pojmy obchodního práva	
	Předmět úpravy v obchodním a občanském zákoníku	
	Pojmy podnikání	
	Obchodní smlouvy	
	Obchodní společnosti	
	Kdo je oprávněn jednat jménem a za podnikatele	
Účinná reklama a komunikace		
Název:	Účinná reklama a mr. komunikace	Efektivní reklama
Agentura:	Gradua-Cegos, www.gradua.cz	ICV, www.icv.cz
Telefon:	222 162 374	
E-mail:	dhybsova@gradua.cz	
Počet dnů:	3	2
Obsah:	Marketing versus reklama	Reklama jako forma komunikace
	Reklama jako forma komunikace	Reklamní trh v mezinárodních souvislostech
	komunikační mix, druhy reklamy a propagace	Reklamní praxe - celostátní měřítko
	Reklama ovlivňující prodejní výsledky společnosti	Internet a multimédia v reklamní praxi
	marketing a prodejní plán	Kreativita, šablona, klišé
	reklamní strategie, cíle	Vítězné, odmítnuté práce
	plánování v reklamě	Etické a zákonné normy
	Zodpovědnost za úspěch reklamní kampaně	Týmové řešení případové studie
	špatná/dobrá reklama	Vizualizace zadání, kritické cesty, zadání případ. studie
	spolupráce s reklamní agenturou	
	Reklamní kampaň	
	průzkum trhu, zadání a realizace kampaně	
	Jak sestavit účinné reklamní materiály	
	Akce na podporu prodeje	
	direct mail, telemarketing, public relations	

Obchodní dovednosti pro pokročilé			
Název:	Obchodní dovednosti II		
Agentura:	ADITUS, www.aditus.cz		
Telefon:	242 444 502		
E-mail:	personalni-agentura@aditus.cz		
Počet dnů:	3		
Obsah:	Plánování cílů		
	Prezentace		
	Vysvětlení užitku		
	Kladení otázek		
	Zvládání námitek		
	Uzavření obchodu		
	Vyhodnocení		
Techniky vyjednávání a prodejní dovednosti			
Název:	Jak úspěšně prodávat i v náročných situacích	Prodejní dovednosti pro pokročilé	Prodejní dovednosti
Agentura:	Gradua-Cegos, www.gradua.cz	Tutor, www.tutor.cz	ICV, www.icv.cz
Telefon:	222 162 324	224 215 152, 542 211 200	
E-mail:	lmicakova@gradua.cz	tutor@tutor.cz, brno@tutor.cz	
Počet dnů:	2	2	2
Obsah:	Pokročilé techniky zvládání námitek	Osobnost profesionálního obchodníka, komunikační	Komunikace se zákazníkem, aktivní naslouchání
	co je, proč a kdy námitka vzniká, typy námitek	dovednosti	Proces prodeje a jeho příprava
	techniky zpracování námitky	Komunikace se zákazníkem, aktivní naslouchání	Získání informací o zákazníkovi
	řešení námitky, stížnost, reklamace	Vyjednávání, uzavírání obchodu	Správná prezentace produktu
	zpracování námitek	Péče o zákazníka	Zvládání zákaznickových námitek
	Jak prezentovat cenu, aby se zdála výhodná	Reklamace, přijímání kritiky	Stížnosti jako příležitost
	kdy začít mluvit o ceně, techniky prezentace ceny	Typologie zákazníků	Sjednání schůzky po telefonu
	Zvládání problematických klientů		Uzavření prodeje
	konfliktní, agresivní klient, asertivní techniky		Hodnocení
	Jak si říci o doporučení		
	Uzavření diskuse s cílem prodat		

Zásady péče o zákazníka			
Název:	Péče o zákazníky - vyjít vstříc každému	Péče o zákazníka	Tréninkový program pro pracovníky call center
Agentura:	Gradua-Cegos, www.gradua.cz	EFEKT, www.agentura-efekt.cz	EFEKT, www.agentura-efekt.cz
Telefon:	222 162 324	723 611 111	723 611 111
E-mail:	lmlcakova@gradua.cz	efekt@agentura-efekt.cz	efekt@agentura-efekt.cz
Počet dnů:	2		
Obsah:	Spokojený klient - základní kapitál	Podstata práce ve službách zákazníkům	Podstata práce ve službách zákazníkům
	co stojí nespokojený klient	Potřeby zákazníků	Dovednosti pracovníka call centra
	co způsobuje nespokojenost klienta	Příčiny spokojenosti a nespokojenosti zákazníka	Zásady telefonické komunikace se zákazníkem
	Lépe porozumět očekávání klienta	Pozitivní přístup k zákazníkovi	Práce s hlasem, pozitivní přístup k zákazníkovi
	jak klient hodnotí kvalitu služeb	Verbální, neverbální komunikace	Vedení hovoru, námitky a jejich zvládání
	Image firmy a aktivní podíl každého pracovníka na jejím vytváření	Vedení jednání, argumentace, vyjednávání	Typologie zákazníků
	Vstřícně reagovat na požadavky klienta	Jak předcházet konfliktům a stížnostem	Zvládání emocí v telef. kontaktu
	analyzovat poptávku	Prevence, řešení konfliktů	Terminologie v angličtině
Komunikace se zákazníkem - kultura řeči			
Název:	Komunikace se zákazníkem	Kurz pro pracovníky Call center	
Agentura:	Topvision, www.topvision.cz	Pragoeduca, www.pragoeduca.cz	
Telefon:	225 096 487	261 006 570	
E-mail:	info@topvision.cz	info@pragoeduca.cz	
Počet dnů:	1	2	
Obsah:	Principy zákaznický orientované firmy	Zákaznický servis	
	Aktivní přístup k zákazníkům	Dovednosti v telefonické komunikaci	
	Způsoby vedení rozhovoru	Telefonický rozhovor	
	Konkurenční výhody vlastní firmy a produktů	Typologie zákazníka	
	Navázání kontaktu, ice break	Jednání se zákazníkem	
	Sebepoznání, typologie temperamentů	Zvládání stresových situací	
	Pozitivní přístup a myšlení	Monitoring, příposlech, hodnocení příposlechu	
Základy anglické konverzace			
Název:	Anglická konverzace	Intenzivní vhléd do základní komunikace v angličtině	
Agentura:	Tutor, www.tutor.cz	TSM, www.tsmvyskov.cz	
Telefon:	224 215 152, 542 211 200	602 777 283	
E-mail:	tutor@tutor.cz, brno@tutor.cz	tsm@tsmvyskov.cz	
Počet dnů:	30 hodin, 1,5hod 1krát týdně	3 (8h,9h,9h)	
Obsah:	Dle požadavků firmy	Aktivní komunikace v základních životních situacích	

PŘÍLOHA P VII: PŘEHLED PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ

Správa generálního ředitelství

1 generální ředitel, 1 asistentka, 4 THP (právníčka, personalista, analytik, manažer)

Správa obchodního ředitelství

1 obchodní ředitel, 2 asistentka, 3 manažer, 3 marketingový pracovník

Správa finančního ředitelství

1 finanční ředitel, 1 manažer, 1 asistentka

Provozní oddělení

1 provozní ředitel, 1 asistentka, 2 recepční, 3 správce majetku, 1 pošta, 1 údržba, 2 úklid

Oddělení importu

1 vedoucí oddělení, 5 manažer, 2 asistentka

Import servis:

1 vedoucí oddělení, 4 servisní technik

Obchodní řetězce

1 vedoucí oddělení, 3 asistent/referent, 3 obchodní zástupce

Oddělení reklamy

1 vedoucí oddělení, 1 asistentka, 8 grafik

Zákaznické centrum

1 vedoucí oddělení, 7 operátor

Správa DBS

1 vedoucí oddělení, 3 správce DBS

Oddělení informatiky

2 vedoucí oddělení, 1 programátor, 2 správce sítě

Účetní oddělení

1 vedoucí oddělení, 12 účetní

HP Invest

1 vedoucí, 2 manažer

Euronics

1 vedoucí manažer, 2 asistentka

Prodejny:

1 manažer, 1 asistentka, 14 vedoucí, 86 prodavač

Obchod Zlín

1 vedoucí oddělení, 1 asistentka, 7 obchodník, 5 obchodní zástupce

Obchod Planá

1 vedoucí oddělení, 1 asistentka, 9 obchodník, 5 obchodní zástupce, 3 prodavač

Správa Planá

1 vedoucí pobočky, 1 asistentka, 1 správa pohledávek, 2 recepční, 1 úklid, 1 výdej obědů

Reklamace Zlín

4 pracovník reklamací

Reklamace Planá

3 pracovník reklamací

Import servis Planá

1 technik

Distribuce Zlín

1 vedoucí ředitel, 3 asistentka, 2 vedoucí, 2 poštovní balíky, 8 řidič, 23 skladník

Distribuce Planá

1 vedoucí oddělení, 4 fakturantka, 9 řidič, 18 skladník

Hotely

2 provozní, 3 administrativní pracovník, 3 asistentka, 4 recepční, 1 číšník, 9 servírka, 13 kuchař, 3 pomocná kuchařka, 8 pokojská, 5 pomocná síla, 10 údržbář