

# **Projekt zvyšování kvalifikace zaměstnanců na podporu komunikace se zákazníkem v GOLDEN APPLE CINEMA, a.s.**

Bc. Jana Semerádová

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana SEMERÁDOVÁ**  
Osobní číslo: **M10532**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt zvyšování kvalifikace zaměstnanců na podporu komunikace se zákazníkem v GOLDEN APPLE CINEMA, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Na základě teoretických podkladů zpracujte literární poznatky z oblasti zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav vzdělávání zaměstnanců GOLDEN APPLE CINEMA, a.s.
- Vypracujte projekt pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců na podporu komunikace se zákazníkem v GOLDEN APPLE CINEMA, a.s.
- Vyhodnoťte přínosy, náklady a rizika navrhovaného projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.**

**HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.**

**KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.**

**TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 8024704056.**

**VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**  
Ústav ekonomie  
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo –diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 26.4.2012

G. Merádová

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá projektem zvyšování kvalifikace zaměstnanců na podporu komunikace se zákazníkem ve zlínském multikině GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část, zpracovaná na základě poznatků získaných z literatury, popisuje vzdělávání a rozvoj kvalifikace zaměstnanců v podniku. Praktická část diplomové práce je založena na analýze současného stavu rozvoje kvalifikace zaměstnanců v Multikině GAC. Tato analýza slouží jako podklad pro navrhovaný projekt. Projektová část se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců prostřednictvím vybrané společnosti a následné vyhodnocení vzdělávacích aktivit pro zaměstnance GOLDEN APPLE CINEMA, a.s.

Klíčová slova: rozvoj kvalifikace, vzdělávání, řízení lidských zdrojů, zaměstnanci, motivace

## **ABSTRACT**

The thesis deals with the staff skills development project and targets to support communication between Golden Apple Cinema, Inc. And their customers . This work is divided into two parts, theoretical and practical. Theoretical part, which is based on literary knowledge, describes education and qualification improving of employees in company. Practical part of this work is based on analysis of present conditions of qualification development system in company GAC, Inc. This analysis is used as a basis for the proposed project. Project part deals with staff education and qualification development system via selected company. That is followed by evaluation of employees' education system in GOLDEN APPLE CINEMA, a.s.

Keywords: qualification development, education, human resources management, employees, motivation

Touto cestou bych ráda poděkovala panu Mgr. Michalu Gajovi za poskytnuté informace potřebné pro zpracování této diplomové práce. Dále za ochotu, trpělivou spolupráci a strávený čas.

Také bych velmi ráda poděkovala panu Ing. Dobešovi za jeho odbornou pomoc, trpělivost a přátelské rady a doporučení.

Zároveň bych ráda své „díky“ vyjádřila všem, kteří mě při zpracování diplomové práce podporovali a pomáhali.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>11</b>
1.1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO PODNIK .....	11
1.2 HLAVNÍ ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	11
1.3 PÉČE O PRACOVNÍKY .....	12
1.3.1 Pracovní poměr .....	13
1.3.2 Pracovní prostředí .....	14
1.3.3 Bezpečnost práce .....	14
1.3.4 Rozvoj pracovníků .....	15
1.4 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	17
<b>2 MOTIVACE</b> .....	<b>19</b>
2.1 DEFINICE MOTIVACE.....	19
2.2 TYPY MOTIVACE.....	19
2.2.1 Vnitřní a vnější motivace .....	20
2.2.2 Hmotná motivace a nehmotná motivace .....	20
2.3 VZTAH MOTIVACE A VZDĚLÁVÁNÍ .....	21
<b>3 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>23</b>
3.1 DEFINICE VZDĚLÁVÁNÍ.....	24
3.2 CÍLE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	24
3.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ .....	26
3.3.1 Vzdělávání dle povahy pracoviště.....	26
3.3.2 Vzdělávání dle cílových skupin .....	27
<b>4 KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM</b> .....	<b>29</b>
4.1 STRATEGIE VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM .....	30
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>31</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>6 CHARAKTERISTIKA GOLDEN APPLE CINEMA, A.S.</b> .....	<b>33</b>
6.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	33
6.2 HLAVNÍ CÍLE GAC .....	34
6.3 NABÍDKA PODNIKU .....	35
6.3.1 Hlavní služby.....	35
6.3.2 Doplňkové služby.....	35
6.3.3 Program GOLDEN APPLE CINEMA, a.s.....	36
6.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU .....	36
<b>7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>38</b>



7.1	INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH .....	38
7.1.1	Pracovní poměr a pracovní doba .....	39
7.1.2	Demografické složení zaměstnanců .....	40
7.2	ROZVOJ ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELE .....	41
7.3	ROZVOJ Z POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ .....	43
7.3.1	Informativní část .....	43
7.3.2	Část zaměřená na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.....	48
<b>8</b>	<b>VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>59</b>
<b>9</b>	<b>PROJEKT ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ NA PODPORU KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM.....</b>	<b>63</b>
9.1	CÍL PROJEKTU .....	63
9.2	VARIANTA 1 .....	64
9.3	VARIANTA 2 .....	66
9.4	NÁKLADY A PŘÍNOSY JEDNOTLIVÝCH VARIANT .....	69
9.4.1	Náklady jednotlivých variant .....	69
9.4.2	Přínosy jednotlivých variant.....	71
9.5	ČASOVÁ ANALÝZA .....	73
9.5.1	Časová analýza varianty 1 .....	73
9.5.2	Časová analýza varianty 2 .....	77
9.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	80
9.6.1	Rizika varianty 1 .....	80
9.6.2	Rizika varianty 2 .....	82
9.6.3	Nejčastější důvody neúčasti .....	83
<b>10</b>	<b>MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ .....</b>	<b>85</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>95</b>

## ÚVOD

V současnosti je pro podniky velmi důležité zabývat se investicemi do lidských zdrojů. Podniky v sektoru služeb by se měly zaměřit především na kvalifikaci svých zaměstnanců, díky nimž mohou získat konkurenční výhodu. Úspěšný manažer by si měl uvědomovat významnost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které směřuje k efektivnímu fungování v dnešním vysoce konkurenčním prostředí.

Pokud bude chtít podnik, který poskytuje služby, dosáhnout vynikajících hodnot ve finanční oblasti, v první řadě musí disponovat kvalifikovanými pracovníky a skvěle nastavenými interními procesy, aby mohl úspěšně naplňovat strategické cíle podniku.

Podnikové vzdělávání zaměstnanců se může v podniku následně projevit různými formami přínosů, které mohou být však v mnohých případech vzájemně propojeny. Mohou se projevit například zvýšením produktivity práce či ziskovosti podniku, zvýšením kvality poskytovaných služeb nebo naopak snížením nákladů či snížením fluktuace zaměstnanců, s níž bojují mnohé soudobé podniky.

Diplomovou práci na téma vzdělávání zaměstnanců jsem si vybrala z toho důvodu, že společnost GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. je podnikem, který vzdělávání považuje za důležitý krok k úspěšnosti. Tato společnost je největší organizací ve Zlínském kraji, která se zabývá projekcí filmů. Multikino GAC má pod svými křídly projekce ve Zlatém jablku ve Zlíně, dále ve Velkém kině ve Zlíně a v kině Květen v Malenovicích. Tato organizace patří mezi podniky služeb.

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavit pro společnost možnosti systému vzdělávání zaměstnanců, které by zvýšily jejich kvalifikaci především v oblasti komunikace se zákazníkem, která je klíčovým faktorem podnikatelského úspěchu. V první části se zaměřím na důležité poznatky z literárních zdrojů související se vzděláváním pracovníků. Dále bude následovat podrobná analýza současného stavu v podniku pro oblast vzdělávání. Poslední projektová část bude věnována návrhu možností vzdělávání tak, aby přinesly podniku, co největší užitek.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V oblasti lidských zdrojů se řeší především dlouhodobé záležitosti pomocí strategického personálního managementu, který je součástí strategického řízení celé organizace. (Kachaňáková a Joniaková, 2008)

### 1.1 Význam řízení lidských zdrojů pro podnik

Podstatou strategického řízení lidských zdrojů je zajistit správnou orientaci vzájemně propojených programů a praktických postupů při řešení dlouhodobých záležitostí týkajících se lidí a zároveň musí být v souladu se strategií podniku.

Personální politika určuje hodnoty podniku prostřednictvím soustavy předpisů, norem, pravidel a opatření, které jsou výchozím bodem pro chování zaměstnanců při naplňování cílů organizace. (Kachaňáková a Joniaková, 2008)

Význam řízení lidských zdrojů ve formě personální práce je určujícím nástrojem při zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti. Působí tedy značně i na ekonomickou situaci společnosti, proto by měla být tomuto řízení věnována intenzivnější pozornost, především v oblasti hospodaření podniku. (Koubek, 2001)

Tématika lidských zdrojů má obrovský význam při zkoumání a analyzování trhu práce, stanovení mzdové úrovně i při analýze faktorů ovlivňující tempo ekonomického růstu i blahobyt celé země. V dnešní době technologických a technických inovací lze za ten nejdůležitější faktor technického pokroku, růstu produktivity výrobních faktorů, zvyšování hodnoty lidských zdrojů, považovat vzdělávání přispívající k růstu znalostí, dovedností a postojů. Vzdělávání se pokládá za velmi efektivní zdroj akcelerace růstu ekonomik i samotných podniků. (Vodák a Kucharčíková, 2007)

### 1.2 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů

Proces strategického řízení lidských zdrojů má zajišťovat především integraci a adaptaci personálního managementu tak, aby byl v souladu se strategií organizace a s existující politikou podniku v různých oblastech i úrovních.

Hlavní úkolem vedoucích pracovníků i ostatních důležitých osob v podniku je osvojit si potřebné znalosti a dovednosti pro řízení lidských zdrojů. (Koubek, 2001)

V podniku má na starost řízení lidských zdrojů personální útvar, jehož hlavní náplní práce jsou lidé. V oblasti personalistiky zajišťuje koncepční, organizační, metodologickou, kontrolní činnost, ale zároveň i poradenskou činnost pro potřeby organizace uvnitř i vně. (Kachaňáková a Joniaková, 2008; Koubek, 2001)

Za hlavní činnosti řízení lidských zdrojů lze označit následující:

- soustředění se na obsazování pracovních míst ve společnosti
- udržování mzdové úrovně ve srovnání s odvětvovým průměrem
- používání různých materiálních výhod pro stabilizaci zaměstnanosti
- odměňování
- prosazování rozvoje zaměstnanců
- propouštění a odchod zaměstnanců (Kachaňáková a Joniaková, 2008)

### 1.3 Péče o pracovníky

Podniky si v dnešní rychle se měnící době začínají uvědomovat, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je ve velké míře závislá na vlastních zaměstnancích a jejich schopnostech, jejich pracovní morálce, spokojenosti a postavení ve vztahu k zaměstnavateli, a proto je tedy pro podnik nesmírně důležité věnovat jim náležitou péči. Kvalitní péči pro zaměstnance se snaží zajistit i odbory, stát či jiné mezinárodní instituce.

Péči o zaměstnance podniku lze rozčlenit do tří skupin:

- **povinná péče**, která je stanovena zákony, předpisy a kolektivními smlouvami
- **smluvní péče** je zajištěna kolektivními smlouvami na úrovni organizace
- **dobrovolná péče** je dána personální politikou zaměstnavatele, prostřednictvím čehož se snaží získat konkurenční výhodu na trhu práce

V rámci péče o svoje zaměstnance musí zaměstnavatel sledovat jak vlastní zájmy, ale stejně tak celospolečenské zájmy i zájmy jednotlivců. Prostřednictvím péče o pracovníky zaměstnanci pozorují a porovnávají tuto péči u jiných organizací. (Koubek, 2001)

### 1.3.1 Pracovní poměr

Pracovní doba vychází z uzavřeného pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Definicí pracovní doby vyjádřil Koubek (2001) jako determinaci časové využitelnosti pracovníka, avšak zaměřuje se i na jeho volný čas, který určuje právě jeho životní úroveň a způsob života. Podobně se zabývá i uspořádáním jeho mimopracovních potřeb a jeho zdraví.

Zákon upravuje délku pracovní doby, maximální rozsah práce přesčas, délku přestávek během pracovní doby i jejich rozvržení, intervaly mezi jednotlivými směny a délku odpočinku jednou za týden. Stanovuje stejná pravidla pro práci v noci, o víkendu, i o svátcích.

Režim práce lze určit na základě povahy pracovního procesu, jeho délkou, která je vymezena přetržitostí či nepřetržitostí.

#### **Různé typy pracovního poměru:**

**Hlavní pracovní poměr** – přesně definuje zákon, kde je stanovena maximální počet odpracovaných hodin za týden, maximální rozsah přesčasové práce i úprava délky přestávek v průběhu pracovní doby.

**Práce na částečný pracovní úvazek** – může být pravidelného i nepravidelného charakteru. Znamená to tedy, že pracovník musí denně odpracovat stanovený počet hodin. U nepravidelnosti záleží na dohodě, která stanovuje odpracovat určitý počet hodin za dané období např. měsíc. Tento způsob zaměstnání využívají zejména studenti, ženy či osoby se změněnou pracovní schopností.

**Smlouva na roční počet pracovních hodin** – je oblíbená především u organizací, které mají sezónní charakter práce či jejich práce je ovlivněna nerovnoměrnými zakázkami. Příkladem může být dohoda o provedení práce.

**Pružná pracovní doba** – představuje naprostou flexibilitu při pracovním výkonu. Znamená to, že zaměstnanec si sám stanovuje začátek a konec směny. Pružná pracovní doba zahrnuje 2 druhy pracovních režimů a to sdílení pracovního místa a distanční práci. Sdílení pracovního místa představuje situaci, kdy dvě a více osob společně zajišťují práci na jednom pracovním místě a dělí se o odměnu.

Distanční práce si nevyžaduje přítomnost zaměstnance na pracovišti, ale je s ním v kontaktu buď telefonicky, nebo prostřednictvím počítačové sítě. (Koubek, 2007)

### 1.3.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí lze definovat jako soubor všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které současně s dalšími činiteli (fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a jiné) ovlivňují zaměstnance v průběhu pracovního procesu.

Struktura pracovního prostředí ovlivňuje pozitivně i negativně pracovní výkon, pohodu i zdravotní stav zaměstnance. Hlavním úkolem personalistiky v oblasti pracovního prostředí je zaměřením se na prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně psychologické podmínky.

U prostorového řešení jde především o vhodnou pracovní polohu, optimální zorné podmínky, výška pracovní plochy přizpůsobená výšce pracovníka, ideální pohybové prostory pro ruční práci i pro práci nohou a v poslední řadě přístupové cesty bez překážek.

Do fyzikálních podmínek práce lze zařadit ty, které se podílí hlavně na ochraně zdraví pracovníka. Patří sem ovzduší na pracovišti, osvětlení, hluk či barevné uspořádání pracoviště. (Koubek, 2001)

### 1.3.3 Bezpečnost práce

Povinností každého zaměstnavatele je provádět taková opatření, která jsou zacíleny na odstranění příčin ohrožující život a zdraví pracovníka. Zároveň by měl zaměstnavatel vytvořit naprosto bezpečné pracovní podmínky. Podmínky, které musí zaměstnavatel zajistit:

- bezpečné pracoviště
- bezpečný přístup na pracoviště
- bezpečný pracovní systém

- vhodné materiály
- ochrana proti úrazům na pracovišti
- bezpečnostní politika
- provádění bezpečnostního školení

Podnik sám z vlastní iniciativy by měl hodnotit rizika, které by jakýmkoliv způsobem mohly negativně působit právě na zdraví a bezpečnost zaměstnanců. Tato povinnost zaměstnavatele je kontrolovatelná prostřednictvím Českého úřadu bezpečnosti práce spadající pod Ministerstvo práce a sociálních věcí a porušení zákona nebo směrnic je trestným činem.

Pracovní nehoda se musí nahlásit. (Koubek, 2001; Thomson, 2007)

#### **1.3.4 Rozvoj pracovníků**

Permanentní rozvoj zaměstnanců má významný podíl na zvyšování pracovního výkonu. Ve vyspělých zemích se lze setkat i s vládní podporou v oblasti vzdělávání a rozvoje, avšak zatím bez finanční podpory pro společnosti. (Thomson, 2007)

Investice do lidských zdrojů jakožto výrobního vstupu lze v podniku realizovat například formou neustálého zlepšování zdravotního stavu například prostřednictvím poukázek do plováren, lázní, wellness a dalších zařízení, které přispívají k výborné zdravotní situaci zaměstnanců. Dále je to zajišťování pomůcek pro zaměstnance, které zlepšují jejich pracovní podmínky. Pomocí podnikového vzdělávání a rozvoje společnost může přispět ke zkvalitňování schopností, dovedností vědomostí i postojů ke zvyšování pracovního výkonu, který vede k vzrůstu organizace na trhu. (Vodák a Kucharčíková, 2007)

Rozvoj pracovníků souvisí především s péčí o jejich kvalifikaci a její zvyšování. Dříve byl rozvoj pracovníků a jejich kvalifikace stanoven ze zákona, avšak v roce 1994 byla tato povinnost zrušena.

V menších podnicích je za rozvoj lidského kapitálu zodpovědný manažer, který sám řídí a vede své zaměstnance. Většinou v malých podnicích neexistuje personální oddělení, které naopak střední podniky často zřízené mají, ale nebývá vnitřně členěno. Velké společnosti disponují oproti předcházejícím členitějším modelem řízení rozvoje lidských zdrojů. Za



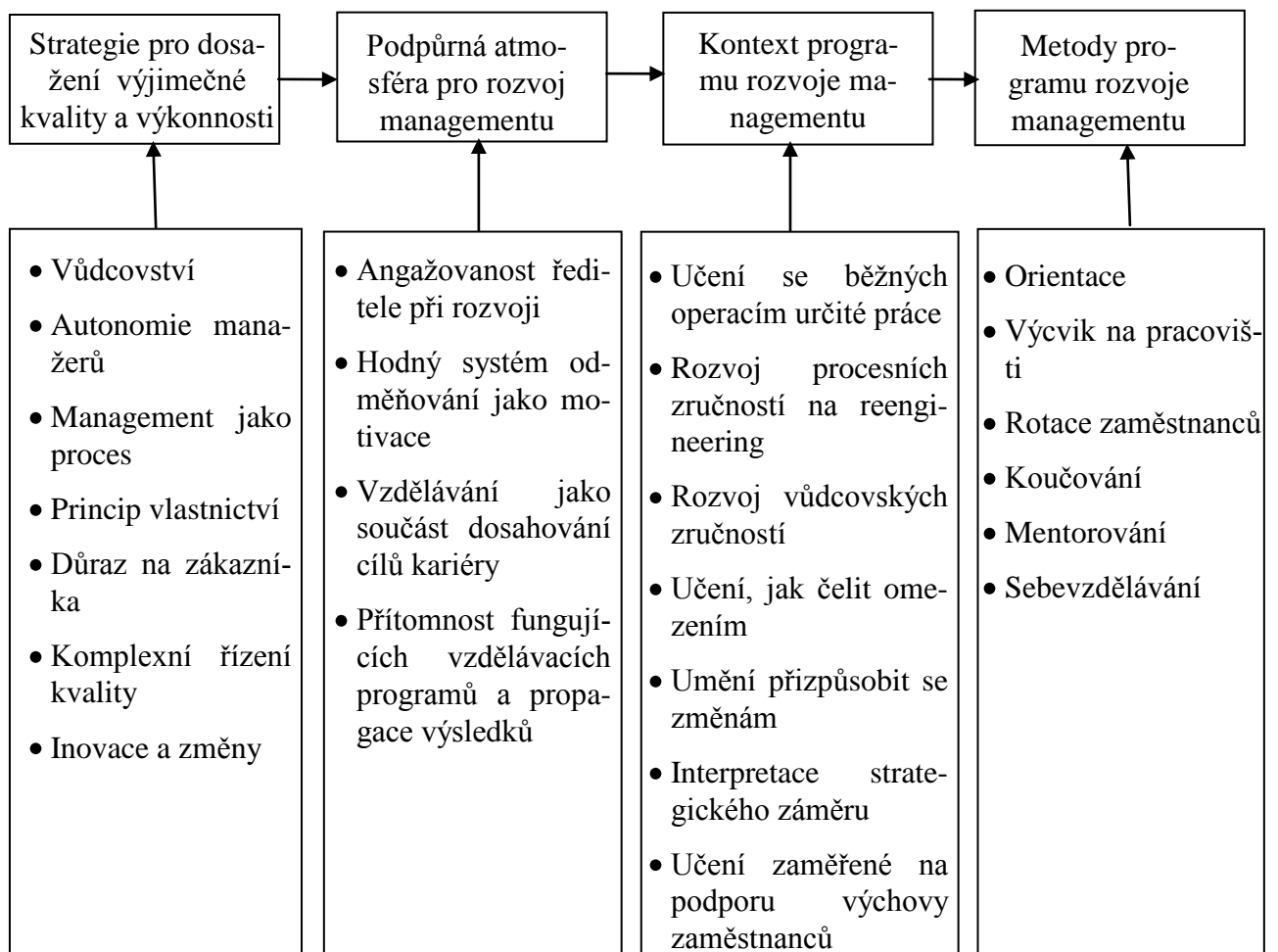
rozvoj odpovídá manažer, ale má k tomu různě zaměřené členy personálního oddělení. (Hroník, 2007)

V závislosti na formování pracovních schopností člověka lze rozvoj a vzdělávání členit na:

- oblast **všeobecného vzdělávání** pro získání základních a všeobecných znalostí a dovedností osobnosti
- oblast **odborného vzdělávání** se zaměřuje na odbornou přípravu na budoucí povolání, ale zároveň do této kategorie přísluší i doškolování zaměřené na zvyšování kvalifikace
- oblast **rozvoje** lze pojmut jako podmíněné rozšíření znalostí a dovedností pro výkon současného zaměstnání

Zaměstnavatel může pozitivně ovlivňovat motivaci a spokojenost zaměstnanců ve vazbě na organizaci tím, že vytvoří potřebné podmínky pro jejich rozvoj a vzdělávání. Tím si zajistí i pracovní sílu, která se rychle přizpůsobí pracovním úkonům a zvyšuje tak atraktivitu zaměstnání v organizaci, což má za následek i snižování fluktuace. Pro zaměstnance to naopak znamená rozvíjení osobnostních silných a slabých stránek, které umožňuje plánování kariérního postupu. (Koubek, 2001; Thomson, 2007)

Všechny programy vzdělávání a rozvoje jsou založeny na individuálních potřebách lidí. Vzdělávání pracovníků je možno zabezpečit prostřednictvím organizace, ale i skrze externí poskytovatele. (Thomson, 2007)



Obrázek 1: Model rozvoje managementu (Kachaňáková a Joniaková, 2008)

## 1.4 Odměňování pracovníků

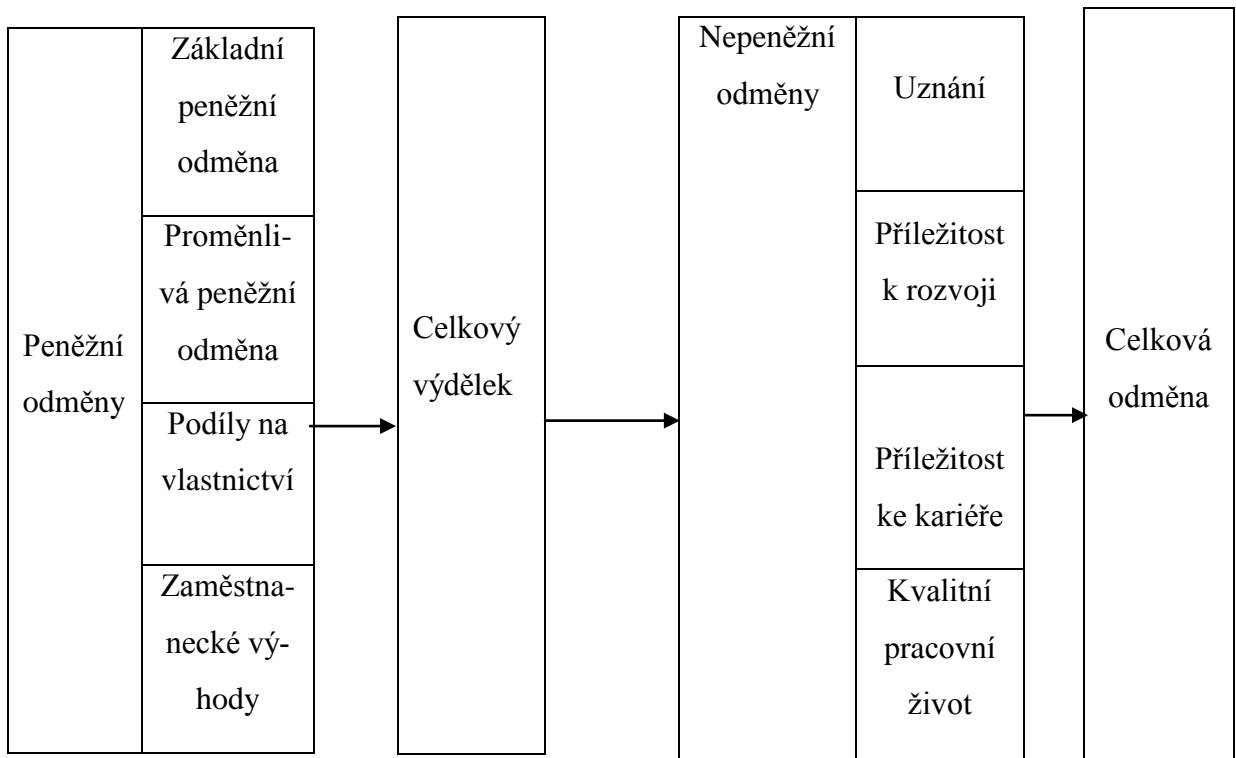
Odměňování pracovníků poskytuje základ pro tvorbu harmonických vztahů mezi zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem. Systém odměňování by měl být stanoven tak, aby byl přijatelný a efektivní pro obě dvě strany.

V systému odměňování se můžeme setkat s pojmem mzda nebo plat jako kompenzaci za odvedenou práci.

Častým problémem při odměňování je zformovat takový systém odměn pracovníků, který by byl vyvážený, spravedlivý a motivující. Aby byl správně tento systém zvolen, je nezbytné aby ho zaměstnanci akceptovali, v opačném případě by mohla nastat například vysoká fluktuace zaměstnanců.

Pro firmu může správně nastavený systém odměňování znamenat konkurenční výhodu, udržet si pracovníky, produkovat výrobky a služby, které budou konkurenceschopné a firmě přinese zisk. Stejně tak by tento systém měl podniku pomoci dosáhnout požadované kvality, technické úrovně produkce, vytvořit dobrý kolektiv pracovníků, jež pomůže podniku k dosažení cíle. Zároveň má tento systém odměňování zajistit zdravé pracovní prostředí. (Koubek, 2007)

Podnik odměňuje své zaměstnance peněžními i nepeněžními formami, které v konečném důsledku tvoří celkovou odměnu pro pracovníka.



Obrázek 2: Složky celkové odměny (Armstrong, 2007)

## 2 MOTIVACE

Vedení podniku by mělo vytvořit pro zaměstnance takové podmínky, v nichž by lidé, které vedou a řídí, byli spokojeni. Každý člověk potřebuje ke své práci motivaci, avšak motivace má pro každou osobnost jinou podobu. (Halík, 2008)

### 2.1 Definice motivace

Motivace lze chápat jako vnitřní proces, který si vyžaduje touhu a ochotu člověka vyvinout určitou snahu vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.

Motivované jednání zaměstnance se dá nazvat jako motivace přímo vztažena k chování. Těmito projevy chování se zabývají psychologové a teoretici již od poloviny minulého století. Zprvu byly vymezeny pouze základní potřeby uspořádané do skupin a teprve později začali vědci chápat průběh motivačního procesu. (Tureckiová, 2004)

### 2.2 Typy motivace

Je mnoho možností, jak se dají motivovat zaměstnanci organizace. Často záleží také na postavení v hierarchické úrovni organizace.

Například:

- **plošná motivace** – příspěvky na stravu, na dovolenou, vstupenky na sportovní a kulturní akce, bezúročná půjčka, firemní doprava či příspěvky na penzijní a jiné pojištění
- **specifické motivační prostředky z vyšší úrovně směrem k nižším úrovním** – finanční odměny, pochvala, vzdělávání, povýšení, zlepšení pracovních podmínek

Za významný motivační prvek se dá označit důvěra ze strany vedení. Při delegování pravomocí vzbudí šéf ve svých zaměstnancích mnohem větší odpovědnost a hrdost. (Halík, 2008)

### 2.2.1 Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní a vnější motivátory ovlivňují pracovní výkon jednotlivců.

**Vnitřní motivace** – činitel, který existuje nebo se vytváří uvnitř každého člověka a nějakým způsobem ovlivňuje jeho chování či udává jeho směr. V pracovním prostředí vytváří jakýsi pocit odpovědnosti k výkonu práce a kontrolu nad jeho možnostmi, příležitost rozvíjet své schopnosti a dovednosti a příležitost k pracovnímu postupu.

Vnitřní motivace mívá hlubší a dlouhodobější účinek než motivace vnější, protože jsou součástí individuálních osobností a týkají se především kvality pracovního života jedinců.

**Vnější motivace** – působí jako prostředek k ovlivňování (motivaci) jiných lidí. Vnější motivace může mít podobu odměn finančních i nepeněžních, formu pochvaly či pracovního postupu. Vnější motivace nemusí působit na zaměstnance jen kladnými hodnoceními, ale i zápornými postihy jako například různé formy trestu ve formě disciplinárního řízení, odepření části platu nebo kritické hodnocení.

Vnější motivace nemusí mít nutně dlouhodobou povahu, ale za to působí velmi rázně na pracovníky. (Armstrong, 2007)

### 2.2.2 Hmotná motivace a nehmotná motivace

#### **Hmotná motivace**

Hmotná motivace představuje pro zaměstnance hmotnou formu ocenění. Tuto motivaci lze chápat jako formu hmotných zaměstnaneckých výhod, které poskytuje zaměstnavatel pracovníkům nezávisle na jejich výkonu.

Forma hmotné motivace:

- počítač
- telefon
- automobil i pro soukromé účely
- stravenky

- příspěvky na dovolenou
- poskytování pracovního oděvu
- věcné dary k životnímu či pracovnímu výročí
- podnikové kulturní akce či vstupenky na kulturní akce

### **Nehmotná motivace**

Tento způsob motivace nemá hmotnou povahu odměny, za to však stejným významem přispívají ke spokojenosti zaměstnanců, jeho pocitu důležitosti a užitečnosti pro podnik. (Koubek, 2007)

Nehmotnou motivací je například:

- povýšení pracovníka
- vzdělávání zaměstnanců
- formální uznání např. pochvala
- pozvání na slavnostní oběd či večeři
- delegování pravomoci na vedení lidí
- pověření školením nových pracovníků
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti

### **2.3 Vztah motivace a vzdělávání**

Feaber a Stöwe (2007) ve své knize popisují tým s dobrou kvalifikací jako základní kámen pro úspěšnou řídicí práci manažera. Pokud si jednotlivci plní všechny své úkoly tak, jak byly nastaveny požadavky, je jednodušší vykonávat i svoji práci v týmu.

Na trhu práce se většinou nenachází lidé s přesně vymezenou kvalifikací jako požaduje společnost, proto je velmi významný personální rozvoj, který zabezpečí využití stávajících znalostí a schopností i potenciální nevyužité zdroje zaměstnanců.

Před mnoha lety podniky i zákazníci měli naprosto odlišné požadavky než je tomu dnes. Tyto nároky na zaměstnance se neustále mění. Nové výpočetní techniky a systémy, rostoucí globalizace trhu, pokrok v technologické oblasti, nové přání ze strany zákazníků či měnící se struktura podniku. Aby byl podnik neustále o krok vpřed a připraven na měnící se okolní podmínky, musí brát personální rozvoj jako nejvhodnější řešení.

Právě tento personální rozvoj vzdělávání můžou někteří pracovníci chápat jako velkou osobní příležitost. Tento rozvoj znamená propojení pracovníků s potenciálem firmy. Zaměstnanci by měli chápat rozvoj jako motivační faktor, díky kterému roste jejich hodnota na trhu práce.

Vysoká motivace ke vzdělávání a rozvoji zabezpečuje u pracovníků vysokou míru transformace výstupů vzdělávacích a rozvojových aktivit do množství i kvality výkonnosti podniku. V období globalizace a dynamického vývoje se rozvoj a vzdělávání stávají rozhodující silou úspěšných podniků. (Vodák a Kucharčíková, 2007)

### 3 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Podnikové vzdělávání je považováno za jeden z hlavních nástrojů rozvoje pracovníků při jejich zdokonalování, rozšiřování, prohlubování či změny struktury a obsahu jejich kvalifikace, které přispívá k vyšší výkonnosti zaměstnanců a celého podniku. (Tureckiová, 2004)

Vzdělávání zaměstnanců by mělo probíhat jako permanentní proces, jehož výsledkem bude snížit rozdíl mezi současnými kompetencemi pracovníků a požadavky na ně kladenými. Tak si vytváří předpoklady pro účinnější plnění úkolů organizace.

Obsah procesu vzdělávání nutí k identifikaci skutečných potřeb vzdělávání, plánování zvyšování kvalifikace zaměstnanců, realizace vzdělávacích aktivit použitím různých metod pro zvyšování znalostí a kvalifikace, monitorování a v neposlední řadě hodnocení efektivnosti celého vzdělávacího procesu. (Kachaňáková, 2008)

Pro podniky poskytující služby je efektivní vzdělávání pracovníků jedním z nejvýznamnějších interních faktorů ovlivňujících kvalitu těchto služeb. Poptávka po účinném a zároveň cenově přijatelném vzdělávání se neustále zvyšuje.

Významnými důvody tohoto růstu jsou:

- rostoucí objem poskytovaných služeb
- vysoká míra fluktuace zaměstnanců
- aplikace nových síťově orientovaných manažerských a zaměstnaneckých samoobslužných systémů
- využívání náročnějších počítačových technologií
- problematické rozvíjení kvalifikace a stabilizace pracovníků
- potřeba snižovat náklady
- organizační změny v podniku
- péče o vzdělávání pracovníků formuje dobrou pověst podniku
- zajištění větší pružnosti pracovníků



Potřeba vzdělávání zaměstnanců neustále roste, avšak poskytovatelé služeb vzdělávání zaměstnanců jsou pod velkým tlakem žádostí na snížení provozních nákladů. (Walker, 2003; Chytil, 2012)

### 3.1 Definice vzdělávání

Uplatňování systému podnikového vzdělávání se projevuje zvýšením spokojenosti zaměstnanců i firmy, motivovaností, zainteresovaností a loajalitou vůči podniku. V důsledku tohoto uplatnění dochází:

- ke zvýšení výkonnosti jednotlivce, týmu i firmy
- k poskytování kvalitnějších služeb pro zákazníky
- k celkovému zlepšení image podniku v podvědomí zaměstnanců i obchodních partnerů
- k růstu atraktivnosti, což se týká především zaměstnanců a jejich významu na schopnosti prosadit se na pracovním trhu
- ke zkvalitnění života zaměstnanců prostřednictvím jejich osobnostního rozvoje

(Tureckiová, 2004)

Podnikové vzdělávání zahrnuje pouze takové školení, které je podněcováno podnikem. Zároveň lze vzdělávání zaměstnanců považovat za klíčovou aktivitu personálního rozvoje.

U podnikového doškolení jde především o individuální učení jednotlivých pracovníků či skupin pracovníků. Toto individuální vzdělávání pracovníků může probíhat i v prostředí organizace, avšak bez systémů ke generování, ukládání, transferu a aplikaci znalostí se nelze obejít při zvyšování kvalifikace pracovníků.

### 3.2 Cíle vzdělávání zaměstnanců

Důvodem pro vzdělávání a rozvoj pracovníků je snaha o zvládnutí internacionalizace trhu, konkurenční nátlak, zkracující se životní cykly nabízených produktů či technické a techno-

logické vymoženosti. V takovýchto situacích lze považovat personál za velkou konkurenční výhodu.

Stále častěji si podniky uvědomují jejich potřebu a především jejich podíl na chodu celé společnosti. Na rozdíl od minulosti, kde byly chápány pouze za příjemce nařízení, se jejich role průběžně mění na spolutvůrce. Tato role se ovšem zakládá především na motivaci a kvalitaci na straně zaměstnanců. Naopak ze strany podniku lze očekávat takové podmínky, které budou v souladu se zájmy pracovníků. (Kasper a Mayrhofer, 2005)

Cíle vzdělávání lze rozdělit do dvou skupin a to na cíle z pohledu organizace a z pohledu jednotlivce.

### **Cíle z pohledu organizace**

Je to vzdělávání zaměstnanců, které by mělo v organizaci usilovat o růst budoucích příjmů či snižování budoucích výdajů společnosti. Tento rozvoj lze chápat jako investici, při níž podnik očekává svoji návratnost. Podnikové doškolování tedy z pohledu organizace by mělo plnit několik významných funkcí, jimiž jsou:

- podpora zaměření zaměstnance ve vztahu k zákazníkovi
- vyšší pracovní nasazení
- lepší přizpůsobení novým pracovním postupům a metodám
- vyšší motivace pracovníků
- podpora osobnosti jednotlivých pracovníků

### **Cíle z pohledu jednotlivce**

Z pohledu individuálních zaměstnanců má pro ně jejich rozvoj velký význam, neboť jim umožňuje kariérní postup ve společnosti, zvyšuje se jejich hodnota v podniku a rozšiřují se jim možnosti na trhu práce.

Zda jsou pracovníci připraveni na doškolování je závislé na několika podnětech. Prvním jsou předchozí pracovní zkušenosti a vzdělání. Za druhé se pokládá velké úsilí vynakládané na dosažení kvalifikované práce, pracovní postup či dosažení vyššího finančního ohodno-

cení. Nakonec jsou to rámcové podmínky, do nichž se řadí forma mzdy, stanovení pracovní doby, zatížení v pracovním prostředí, zařazení v pracovní skupině či jiné faktory.

Všechny tyto motivy jednotlivce se odvíjí podle hierarchické úrovně, na které se daný pracovník nachází. Pracovníci na nejnižší úrovni si zakládají především na zajištění trvalého pracovního poměru a zvýšeným finančním hodnocením. (Kasper a Mayrhofer, 2005)

### 3.3 Metody vzdělávání

Pracovníci jsou ve své práci neustálými žáky. Pravidelně se učí při výkonu pracovní činnosti či při komunikaci se spolupracovníky, nadřízenými i ostatními zainteresovanými osobami, například zákazníky. Tato celoživotní výuka probíhá spontánně bez úmyslně zajišťovaného vzdělávání. Avšak pro využití získaných znalostí a explicitnímu zprostředkování nových kvalifikací používají různé metody vzdělávání. Tyto metody vzdělávání se uskutečňují v podobě školení na pracovišti, mimo pracoviště či při využití informační technologie.

#### 3.3.1 Vzdělávání dle povahy pracoviště

Vzdělávání zaměstnanců má několik podob, které jsou uskutečňovány v závislosti ve vztahu k pracovišti.

- Přímo na pracovišti:
  - Job rotation (rotace práce) je metoda střídání zaměstnance v různých oborech na pracovišti během poměrně krátké doby.
  - Pracovní instruktáž, kdy instruktoři zaškolují zaměstnance do nových úkolů systematickou formou.
  - Samořízené učení je založené na tom, že pracoviště disponuje komunikačními prostředky a jsou stanoveny časové termíny pro doškolování.
  - Asistování je výuka založená na přidělení vzdělávaného pracovníka jako pomocníka, kterému pomáhá zkušený člověk při výkonu práce.
  - Pracovní porady.

- Mimo pracoviště:
  - Přednáška, seminář.
  - Případová studie.
  - Metoda hraní rolí zaměřena na různé situace a jejich vyřešení v podobě různých alternativ. Touto metodou lze zlepšit sociální schopnosti a komunikaci.
  - Skupinová práce je spolupráce několika pracovníků na zadaném tématu.
  - Team- Action- Learning je založen na spolupráci s úzkou vazbou na řešení skutečných problémů prostřednictvím pracovníků různých oddělení.
  
- Distanční metody vzdělávání (nasazení technologie) :
  - samostudium založené na využití počítače
  - výuka po síti
  - hybridní systémy

(Kasper a Mayrhofer, 2005; Koubek, 2007)

### **3.3.2 Vzdělávání dle cílových skupin**

U různých pracovníků či pracovních skupin jsou odlišné podmínky pro doškolování v rámci podniku. Tuto segmentaci můžeme rozdělit podle hierarchických úrovní podniku či sociální příslušnosti jako pohlaví, věk, národnost a další.

#### **Segmentace podle hierarchické úrovně a sociální příslušnosti**

##### **⇒ Dle hierarchické úrovně v podniku**

Zvyšování kvalifikace prostřednictvím školení se soustřeďuje z větší míry na technické pracovníky a obchodní profese a to přibližně ze 70 %. U vedoucích pracovníků se tato míra odhaduje okolo 80 %. U dělnických profesí je míra zvyšování kvalifikace na nižší úrovni než u výše organizačně postavených profesí a to kolem 20 %.

**⇒ Dle sociální příslušnosti**

Na základě sociální příslušnosti je nejjednodušší vyjádřit poměr vzdělávání podle ženského a mužského pohlaví. Již od minulosti je podíl mužů ve vyšší pracovních pozicích nespočetněkrát větší než žen. Stejně tak je častější vzdělávání pracovníků na střední a vyšší hierarchické rovině, z čehož vyplývá, že muži mají větší možnosti se vzdělávat než ženy.

Podle Mayrhofera se v budoucnosti očekává omezení vzdělávání v podniku na vybrané skupiny pracovníků, kteří budou mít klíčovou pravomoc. (Kasper a Mayrhofer, 2005)

## 4 KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM

Dostatečně efektivní komunikace se zákazníkem je rozhodujícím činitelem úspěchu každého podniku. V dnešní době je při podnikání nezbytné orientovat se na zákazníky a řízení vztahů s nimi, což by mělo být součástí každé obchodní strategie společnosti. (Weber-shadwick, 2008)

Komunikaci se zákazníkem by měla každá společnost považovat za klíčový faktor, který působí na její důvěryhodnost. Ovlivňuje tak loajalitu zákazníků i dobrou pověst celé společnosti. Důsledek lze poté sledovat v podobě celkových obrátů a zisků za dlouhé období v podobě kladných i záporných hodnot.

Komunikace se zákazníkem se může pro společnost stát velkou konkurenční výhodou, z toho důvodu by jí podniky měly připisovat dostatečnou pozornost. V rámci komunikace se klade důraz na úroveň a styl při poskytování služeb zákazníkovi, jehož hlavní složkou by měla být slušnost, vstřícnost a ochota zaměstnanců vůči zákazníkům. (Tichý, 2007)

Od pradávna se podniky zaměřovaly na uspokojování potřeb jejich zákazníků. Celý proces začíná zjišťováním potřeb zákazníků a pomocí prodeje výrobků a služeb dochází k jejich uspokojení. Často se podnik může setkat se situací, kdy kupující nemá zatím jasnou představu o tom, co chce. V takové situaci je na zaměstnancích podniku, aby pomohli těmto klientům tuto představu získat. Dlouhodobě existující podniky mají v nabídce především ty výrobky a služby, které disponují požadovanými vlastnostmi ze strany zákazníka. Konkurenční podniky jsou nuceny na tuto výzvu reagovat prostřednictvím inovací požadovaných produktů a služeb.

Náš zákazník, náš pán. Zákazník pro podnik představuje tu nejvyšší hodnotu. Organizace získávají své zákazníky na základě své nabídky produktů, jejich ceny a doplňkových služeb. Pro dobrý vztah se svými zákazníky by měla organizace dodržovat „zlaté“ marketingové pravidlo, které zní: „Sloužit zákazníkům tak, jak bychom chtěli, aby sloužili oni nám.“

Přestože se všichni zákazníci významně podílí na zisku firmy, existují zákazníci či skupiny zákazníků, kteří mohou být pro společnost více či méně důležití. Zvýšenou pozornost by měl podnik zaměřit na stížnosti ze strany klientů. Na základě těchto se může vyvarovat podobným situacím a posílit tak svoje postavení na trhu. (Kotler a Škapová, 2003)

## 4.1 Strategie vztahu se zákazníkem

Konkurence je v dnešní době neskutečně na vysoké úrovni a způsob, jak této síle čelit, je správné řízení vztahů se zákazníky. Pomocí vhodně zvolené strategie dokáže být podnik více konkurenceschopný. Pro volbu nejlepší strategie by měl podnik znát hodnotový proces zákazníka, který vstupuje do podniku za účelem koupě produktu. Při této činnosti by zaměstnanci podniku měli využívat všech svých znalostí a dovedností, aby dokázali poskytnout zákazníkovi dostatek informací o produktu a podpořili jej při koupi.

Strategie vztahu se zákazníkem se dělí na tři základní skupiny. První strategie se nazývá sepnutí. V této fázi se zákazník plně přizpůsobuje procesům organizace a dochází ke vzájemné spolupráci. Druhou formou je strategie zdrhovadla (propojení), kdy organizace i zákazník se vzájemně přizpůsobují. Tato spolupráce bývá zpravidla dlouhodobějšího charakteru a dochází k neustálému zlepšování vztahu.

Častým případem v dnešní době je třetí typ strategie vztahu se zákazníkem nazývaná přimknutí. Vyskytuje se v případech, kdy organizace se plně přizpůsobuje svým zákazníkům a dělá vše proto, aby si je udržela. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

Pro spokojenost podnikových zákazníků by měla organizace vytvořit podmínky, které by ji zajistily v plné výši. Zároveň mu musí poskytnout „pohodlí“, jehož se nebude chtít za žádnou cenu vzdát. Součástí programu, jak si získat a udržet zákazníka je péče o zákazníky, zajistit vysokou kvalitu poskytovaných produktů, být svým klientům věrní, poskytovat jim oboustrannou komunikaci a mít svou firemní image. (Foster, 2002)

V současnosti lze konkurenci čelit tím způsobem, že má organizace úspěch a pevně vybudovaný vztah ke svým zákazníkům. Organizace by ve svém žebříčku neměla mít pouze své zákazníky, ale i své zaměstnance. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části diplomové práce jsou vysvětleny všechny důležité skutečnosti, které se týkají oblasti rozvoje kvalifikace pracovníků a komunikace se zákazníkem. V první kapitole je podán výklad o řízení lidských zdrojů v podniku. Další částí je uvedena motivace jako významný faktor pro řízení pracovníků podniku. Motivaci lze členit na několik způsobů. Důvod proč pokládám tuto kapitolu za významnou je ten, že rozvoj a vzdělávání patří mezi možnosti, jak zaměstnance motivovat a dát jim prostor pro jejich kariérní růst.

Následná kapitola se zabývá rozvojem a vzděláváním zaměstnanců. Do této části patří všechny aktivity jako doškolování, přeškolování, vzdělávání a rozvoj, které mohou být organizovány podnikem samotným, externím subjektem či z vlastní iniciativy zaměstnanců ve formě samostudia.

Vzdělávání zaměstnanců představuje pro podnik i zaměstnance mnoho výhod. Přispívá ke zvýšení pracovního výkonu, zvyšuje odbornost zaměstnanců, pracovníci získají nové znalosti a dovednosti, zvyšuje kvalitu i tržní hodnotu pracovníka, zlepšují se mezilidské vztahy uvnitř i vně podniku, považuje se za způsob motivace a v neposlední řadě může představovat pro zaměstnance příležitost k funkčnímu či platovému postupu. (Chytil, 2012)

Poslední významnou kapitolou je komunikace se zákazníkem. Foster, Kotler i Storbacka ve své knize poskytují praktické návody k tomu, jak se podnik může stát exkluzivním ve vztahu s jeho zákazníky a rady, jak si je udržet.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA GOLDEN APPLE CINEMA, A.S.

Na začátku praktické části je společnost GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. představena a jsou zde uvedeny její základní údaje. Následně se v tomto Multikině GAC provede analýza v oblasti lidských zdrojů a bude vytvořen projekt, který by měl pomoci při rozvoji kvalifikace zaměstnanců.

### Identifikační údaje společnosti

Obchodní firma: GOLDEN APPLE CINEMA, a.s.

Právní forma: Akciová společnost

Sídlo: náměstí Míru 174, 760 01 Zlín

Datum zápisu: 2. 3. 2007

IČO: 277 21 469

Základní kapitál: 10 000 000Kč, splaceno 100%

Logo:



Obrázek 3: Logo společnosti (Golden Apple Cinema, © 2008-2010)

### 6.1 Představení společnosti

Zlaté jablko je v dnešní době považováno za jedno z hlavních nákupních a zábavních center ve Zlíně. Součástí nákupní pasáže je od samého začátku první a jediné multikino ve Zlíně a okolí. Toto Multikino GAC dostalo název právě podle nákupního centra, v němž se nachází. Celý název akciové společnosti zní GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. Zahájení

provozu multikina se datuje od 15. května 2008. Zlínské Multikino GAC se stalo jako jedno z mála výhradně českou společností.

Zlínské Multikino GAC disponuje 6 kinosály, přičemž součástí je pět menších sálů a jeden větší s kapacitou 438 míst. Maximální kapacita těchto sálů je 949 míst, kde každý sál má vyhrazené 2 místa pro vozíčkáře.

Velkou výhodou GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. v celém Zlínském kraji je projekce 3D filmů. Tuto činnost začala společnost vykonávat již 19. 2. 2009. Jednotlivé kinosály multikina jsou vybaveny nejmodernějším audio systémem Dolby Digital Surround EX. Toto vybavení umožňuje divákům prostorové vnímání zvuku. Pro projekce 3D filmů disponuje projekční technologií Dolby 3D pro prostorové vnímání obrazu.

Do kompetencí zlínského Multikina GAC spadá i Velké kino ve Zlíně a malenovické kino Květen. Spojení těchto zlínských kin pod společné vedení umožňuje účinnější tvorbu programů a zároveň představuje konkurenční výhodu. Ve zlínském Multikině GAC se od roku 2008 promítají filmy pro Mezinárodní filmový festival pro děti a mládež a zároveň se společnost GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. stala jeho mediálním partnerem. (Golden Apple Cinema, © 2008-2010)

## 6.2 Hlavní cíle GAC

Společnost GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. považuje za svůj nejvýznamnější cíl spokojeného zákazníka, proto vynakládá všechno úsilí na to, aby udržela zájem svých stávajících zákazníků a na druhé straně získávala zákazníky nové. Aby se Multikino GAC dostalo do podvědomí lidí, využívá především reklamu jako komunikační prostředek se svými stávajícími i potenciálními zákazníky. Prostřednictvím spolupráce s vybranými mediálními partnery zajišťuje komunikaci se zákazníkem.

Na druhé straně i velkou váhu přikládá kvalitnímu a spokojenému personálu, který je každodenní součástí při komunikaci se zákazníkem. Multikino GAC si zakládá na spokojenosti svých zaměstnanců, kteří jsou klíčem ke spokojenosti zákazníků. Své zaměstnance se snaží motivovat k práci prostřednictvím hmotných odměn, pochval či zabezpečením rozvoje jejich osobnosti.

Díky kombinaci těchto dvou významných faktorů, dosahuje podnik rostoucích hodnot. Důkazem toho je například rostoucí počet zákazníků. V druhém pololetí roku 2008 byla návštěvnost 133 167 diváků. V druhém pololetí 2009 se návštěvnost multikina zvedla na 161 943 diváků. Tyto údaje byly získány ze zdrojů společnosti.

### **6.3 Nabídka podniku**

Hlavní činností kina je prodej a předprodej vstupenek a dárkových poukazů, promítání filmů a doplňková pohostinská činnost pro spokojenost návštěvníků. Návštěvníci mohou od listopadu 2009 využít předprodej vstupenek u TicketPro a TicketPortal.

GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. dále rozčleňuje poskytované služby na hlavní a doplňkové.

#### **6.3.1 Hlavní služby**

Mezi hlavní služby, které společnost poskytuje svým návštěvníkům, patří:

- projekce až 15 filmů za den
- o víkendech Multikino GAC nabízí až 30 projekcí za den
- provozní doba přes týden od 13: 00 do 24: 00 hodin
- provozní doba o víkendech od 10: 00 do 24: 00 hodin

#### **6.3.2 Doplňkové služby**

Společnost vedle hlavních služeb má i služby vedlejší, které doplňují primární aktivity pro spokojenost zákazníků.

- Multikino GAC v rámci doplňkových služeb poskytuje sály k pronájmu pro účely firemních akcí a k V.I.P. projekci určených pro zaměstnance či firemní partnery.
- Zároveň v doplňkové činnosti nabízí speciální projekce pro školy.
- Multikino GAC nabízí prostory i pro reklamu v různé podobě.
- V nabídce multikina je možno využít i zprostředkování rautů.
- Návštěvníci mohou využít občerstvení k promítanému filmu.

### 6.3.3 Program GOLDEN APPLE CINEMA, a.s.

Pro své návštěvníky má společnost připravený program, který se odvíjí podle jejich přání.

**Klasická projekce** – je každodenní součástí programu.

**3D projekce** – jsou promítány pouze vybrané za pomoci 3D projektorů. Pro sledování 3D filmu jsou připraveny pro každého diváka speciální polarizační brýle.

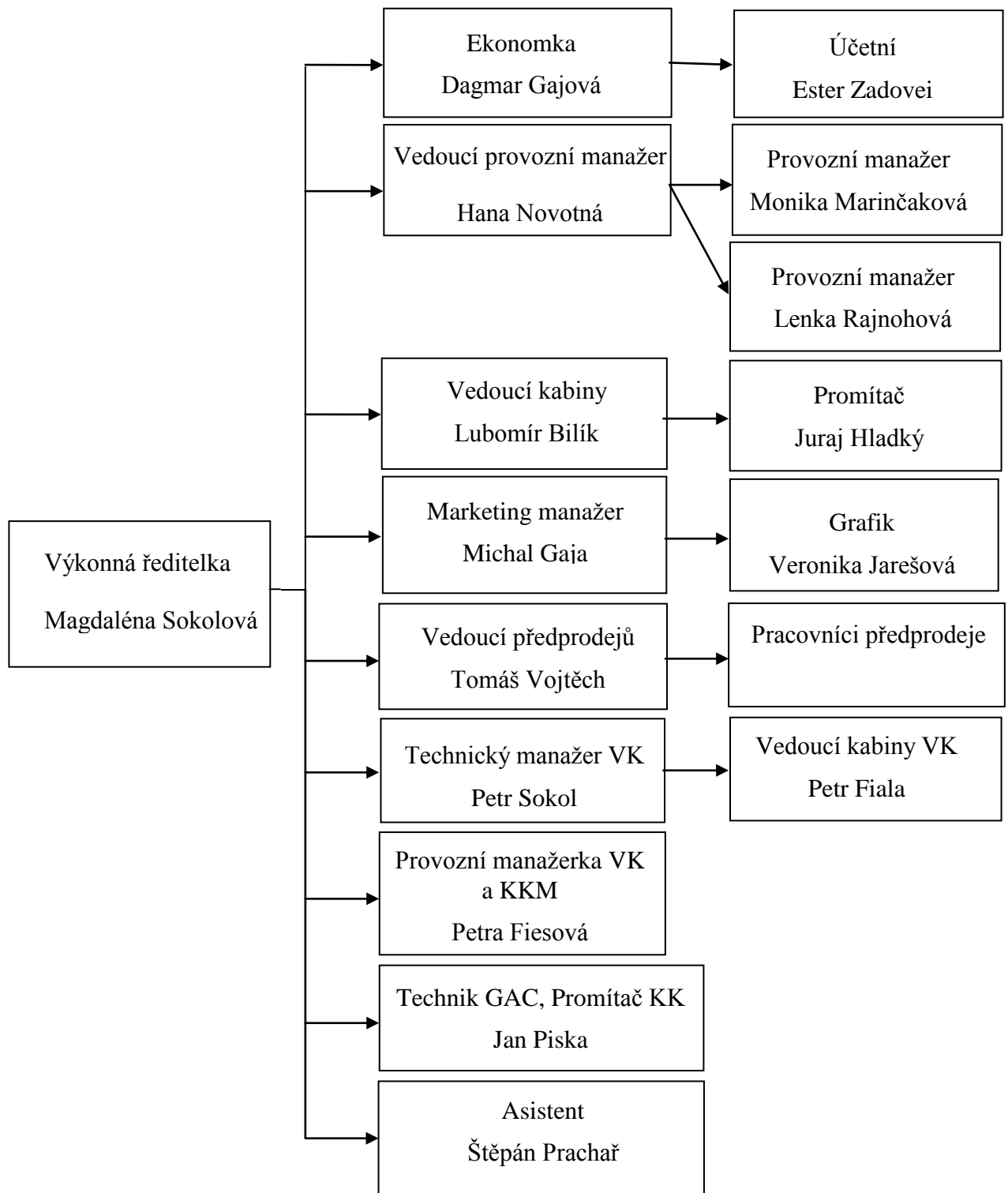
**Filmový klub ART** – je určen pro náročnější diváky. Kino pro ně promítá netradiční a nekomerční filmy.

**Pásma krátkých filmů** – jsou pohádky určené pro děti, které se promítají každou sobotu a neděli.

**Filmový klub seniorů** – je určen pro lidi v důchodovém věku. Promítání pro seniory se uskutečňuje až 4krát měsíčně.

## 6.4 Organizační struktura podniku

Organizace ve společnosti má jednoduchou liniiovou strukturu, kde nejvyšší odpovědnost a pravomoc mají majitelé podniku a výkonová ředitelka. Všichni ostatní zaměstnanci jsou jim podřízeni v následujících úrovních.



Obrázek 4: Organizační struktura GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. (vlastní zpracování podle GAC, 2012)

## 7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Tato část diplomové práce se týká především zanalyzování současného stavu ve společnosti. Potřebné informace jsou získány pomocí komunikace s interními pracovníky v podniku a prostřednictvím vyplněných dotazníků. Dotazníky slouží k analýze programu vzdělávání zaměstnanců právě z jejich pohledu. Tento jejich pohled na rozvoj osobnosti by měl pomoci podniku při plánování dalších školení a vzdělávání. Na základě těchto zjištěných skutečností bude vypracován projekt, který bude odpovídat přáním a požadavkům zaměstnanců a především možnostem Multikina GAC.

Za personální činnost v podniku je odpovědná výkonná ředitelka, do jejichž kompetencí spadá získávání, výběr a přijetí nových pracovníků, jejich zaučení a náplň práce, stanovení pracovní doby, rozvoj, motivace a odměňování pracovníků, ale i odchod pracovníků.

Informace o volných pracovních pozicích uvádí společnost na svých webových stránkách.

### 7.1 Informace o zaměstnancích

Ve společnosti pracuje v současné době 52 pracovníků. Z toho celkového počtu je 37 zaměstnanců vázáno pracovním vztahem se společností prostřednictvím dohody o provedení práce a zbylý počet jsou zaměstnanci, kteří v podniku pracují na hlavní pracovní poměr. Společnost si vybírá zaměstnance sama a očekává od svých pracovníků především loajalitu a pečlivé plnění úkolů, které je nezbytnou součástí pro rozkvět Multikina GAC. Společnost dbá především na kvalitu komunikace se zákazníkem. Na druhé straně se snaží svým zaměstnancům poskytovat takové pracovní prostředí, v němž budou nastaveny optimální podmínky pro plnění pracovního výkonu zaměstnanců. Mzdové hodnocení je nastaveno adekvátně pracovním pozicím tak, aby byla ve společnosti zajištěna spokojenost na všech úrovních.

Motivace zaměstnanců je odlišná. Záleží na tom, zda se jedná o pracovníky na plný úvazek či na dohodu o provedení práce. Zaměstnanci na dohodu jsou motivováni především jejich odměnou, která se odvíjí od plnění jejich úkolů. Při neplnění svých úkolů jsou napomenuti. Po třech napomenutích končí jejich pracovní poměr v Multikině GAC. Mezi tyto faktory vedoucí k napomenutí patří například hrubé a systematické porušení pracovní kázně, pohyb mimo budovu obchodního a zábavního centra Zlaté Jablko v pracovní době, nevhodné

chování k zákazníkům či nepořádek. Motivační prvek má tedy spíše negativní charakter a zaměstnanci na dohodu se snaží plnit své úkoly svědomitě a zodpovědně.

Druhou formou motivace pracovníků na dohodu je právě rozvoj jejich osobnosti a vzdělávání se v různých oblastech, které jim firma poskytuje zcela zdarma. Toto vzdělávání dává studentům nové znalosti a zkušenosti, které jim mohou pomoci při uplatnění na trhu práce v době, kdy budou hledat zaměstnání na plný úvazek. U starších zaměstnanců na dohodu je to hlavně znalost práce na počítači, který se v dnešní době stal každodenní součástí.

Co se týká zaměstnanců na HPP, tak ti mají možnosti benefitů částečně odlišné ve srovnání se zaměstnanci na dohodu. Společnost zaměstnancům na HPP poskytuje příspěvek na stravenky a prémie v rozmezí 10 % - 20 % ze mzdy. Prémie se odvíjí od obtížnosti vykonávané práce, podle přesčasů a jiných faktorů nad rámec činnosti. Dále platí podobné podmínky jako u zaměstnanců na dohodu. Mají možnost se vzdělávat a také má vedení pravomoc při neplnění úkolů snížit jejich mzdové hodnocení.

### **7.1.1 Pracovní poměr a pracovní doba**

V podniku jsou zaměstnanci zaměstnávání prostřednictvím několika typů dohod a smluv o pracovním vztahu. U zaměstnanců, kteří zde vykonávají svoji činnost na plný úvazek je to smlouva o hlavním pracovním poměru. Tito zaměstnanci pracují min. 8,5 hodin denně a 5 dní v týdnu. Zaměstnanců na hlavní pracovní poměr je ve společnosti v tomto roce pouze zhruba jedna třetina. Tito zaměstnanci mají na starost veškerou činnost, která zabezpečuje hladký chod kina. Součástí práce u tohoto pracovního poměru jsou pozice jako je například vedoucí denních manažerů, marketing manažer, vedoucí Velkého kina (VK) a Malenovic (KKM) a další.

Ostatní zaměstnanci jsou ve společnosti zaměstnávání prostřednictvím dohody o provedení práce. Pozice tohoto zaměstnance je v podstatě vhodná pro všechny věkové kategorie třeba jako přivýdělek ke studiu či důchodu. Tito zaměstnanci nemají možnost získávat benefity, jejich mzdové ohodnocení je pouze na základě odpracovaných hodin. Mzdové ohodnocení je různé a to podle délky výkonu práce v Multikině GAC. Pohybuje se v rozmezí od 60 Kč/hod. do 90 Kč/hod.

Pracovní doba u zaměstnanců na dohodu je individuální záležitostí a neustále se mění podle programu Multikina GAC a podle vytíženosti.



Podnik využívá i zaměstnávání externích pracovníků od jiných firem. Tento outsourcing je uplatňován téměř každodenně. Činnosti, u nichž je outsourcing využíván, jsou externí promítání, technický servis a údržba. Pro tuto náplň práce zaměstnává společnost GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. dva externí pracovníky, kteří pracují 5krát týdně asi 5 hodin denně dle potřeby. Dále využívá externích služeb obchodního konzultanta pro potřeby společnosti 2krát či 3krát týdně. Celkové roční vyúčtování za využití těchto externích služeb je 600 000 Kč, což činí v průměru externí promítač, technický servis, údržba za měsíc 50 000 Kč celkem. Externí zaměstnanci se neúčastní rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v této společnosti.

### 7.1.2 Demografické složení zaměstnanců

Společnost zaměstnává pracovníky rozmanité věkové kategorie a neupřednostňuje ani jedno z pohlaví. Záleží pouze na znalostech a dovednostech osobnosti. Nejmladší zaměstnanci mají okolo 18 let a nejstarší zaměstnanci jsou v důchodovém věku. Obě tyto věkové kategorie jsou zaměstnávány prostřednictvím dohody o provedení práce.

V následující tabulce je znázorněn vývoj zaměstnanců dle pracovního vztahu na začátku roku 2011 a na začátku roku 2012. Snížil se počet pracovníků na dohodu a to o 13 osob. Na druhé straně se firma rozhodla využít nabídky externího podniku pro náplň práce promítání filmů, technický servis a údržba. Pokud bude počet zaměstnanců nedostatečný pro provoz Multikina GAC je společnost ochotna zaměstnat nové lidi na dohodu o provedení práce.

Zaměstnanost	Leden 2011	Leden 2012
Hlavní pracovní poměr	15	15
Zaměstnanci na dohodu	50	37
Outsourcing	2	3
Celkem	67	55

Obrázek 5: Vývoj zaměstnanců v posledních dvou letech (vlastní zpracování podle GAC, 2012)

## 7.2 Rozvoj ze strany zaměstnavatele

Společnost GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. již od začátku svého působení pečuje prostřednictvím vzdělávání a rozvoje o své pracovníky. Rozvoj zaměstnanců je zprostředkováván pomocí rozvojového a vzdělávacího podniku pana Hřebíčka, který tuto činnost zabezpečoval pro společnost GAC vždy. Vedení Multikina GAC je nesmírně spokojeno s tímto dodavatelem, který rozvoj obstarává, a proto by i nadále tuto spolupráci chtělo udržet. Výhodou je, že pan Hřebíček již zná celé prostředí i personální chod společnosti, a díky tomu již dokáže nejlépe ze všech posoudit a vyhodnotit situaci v podniku. Na základě těchto skutečností pak nastavuje celý vzdělávací proces. Tímto způsobem dochází k optimálnímu řešení pro společnost GAC.

Multikino GAC rozděluje svůj vzdělávací program na několik skupin a to podle různých faktorů. Hlavní roli zde hraje úroveň postavení pracovníka v hierarchii podniku, u zaměstnanců na dohodu i věk účastníků.

Pro vyšší management vzdělávání a rozvoj probíhá formou velké jednodenní firemní porady. Tato porada je založena na zhodnocení skutečností. Zaměstnanci provádí rozbor toho, co se v podniku odehrálo za poslední dobu, co se udělalo dobře a co špatně. Pan Hřebíček vzdělává zaměstnance v tom, jak by se daný problém měl řešit, co všechno je zapotřebí udělat a učí vrcholový management, jak se chovat v určitých situacích a jak na dané problémy reagovat. Zaměstnanci se zároveň učí spolupráci. Každá tato vzdělávací porada končí celkovým zhodnocením. Zaměstnanci získají nový pohled na věc, jejich reakce jsou poté na vzniklé situace mnohem pružnější. Tento rozvoj má za úkol zvyšovat profesní kvality managementu.

Podnik zajišťuje rozvoj a vzdělávání i pro zaměstnance na nižší hierarchické úrovni, do které patří především pracovníci na dohodu. Tuto kategorii rozděluje na vzdělávání pro mladší věkovou kategorii a na vzdělávání seniorů. Mladší věková kategorie se často potýká s nedostatkem znalostí při komunikaci se zákazníkem. U seniorů je naopak potřebné spíše rozvíjení se v oblasti výpočetní techniky.

Poslední program vzdělávání byl zahájen 1. dubna 2010. Společnost získala podporu Evropské unie, a díky tomu, byl tento rozvoj spolufinancován Evropským sociálním fondem v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Tento rozvoj probíhal formou školení, kurzů, seminářů a workshopů s hlavním záměrem posílit adaptabilitu všech pra-

covníků prostřednictvím průběžného rozvoje jejich kompetencí a znalostí. Vzdělávání je zaměřeno na zvyšování uplatnitelnosti zaměstnanců na trhu práce prohlubováním jejich kvalifikace.

Do tohoto programu byl zahrnut rozvoj v oblasti:

- manažerských dovedností
- profesionální komunikace
- obchodních dovedností
- PC gramotnosti
- moderních metod řízení
- produktového vzdělávání

Tento rozvoj spolufinancovaný ESF je určen pro všechny podnikové úrovně, přesto však Multikino GAC zajišťovalo pro vrcholové manažery i výše uvedené školení formou porady, na které se dotace ESF nevztahovala. Celkové náklady na rozvoj vrcholového managementu za rok 2011 činily 120 000 Kč. Tyto prostředky společnost vyčleňuje ve stejné výši, i když je počet zaměstnanců odlišný. Stejný rozpočet je předpokládán i v roce 2012.

Vzdělávání zaměstnanců probíhá cca 1krát za měsíc. Rozvoj zaměstnanců byl před získáním dotace z ESF upřednostňován především pro management podniku. V případě dotace se situace změnila a vzdělávání bylo zaměřeno hlavně na ostatní zaměstnance, kteří pracují na dohodu.

Společnost se snaží motivovat zaměstnance i tím způsobem, že v tomto podniku mají možnost pracovního postupu. Jedná se o postup z dohody o provedení práce na hlavní pracovní poměr, kde jim společnost nabízí možnost stát se například provozním manažerem či denním manažerem, vedoucím bufetu či předprodeje. Váží si svých dlouholetých zaměstnanců, proto jim toto povýšení umožňuje.

Společnost určitě plánuje dále pokračovat v rozvoji svých zaměstnanců, tím zvyšovat jejich kvalifikaci, a sobě tak zajistit lepší jednání a komunikaci se zákazníkem.

### **7.3 Rozvoj z pohledu zaměstnanců**

Tato kapitola je založena na informacích, které byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření. Tento dotazník byl zaměstnancům dodán na pracoviště jak v tištěné verzi, tak v elektronické podobě. Společnost zaměstnává v současné době 52 zaměstnanců dvěma způsoby. Z tohoto celkového počtu aktivně odpovědělo 31 pracovníků, což jsou přibližně tři pětiny všech. Celý dotazník se skládá ze 14 otázek, které měly přesněji určit postoj zaměstnanců ke společnosti GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. Dotazníkové šetření proběhlo během dvou týdnů i se zpětnou vazbou od zaměstnanců.

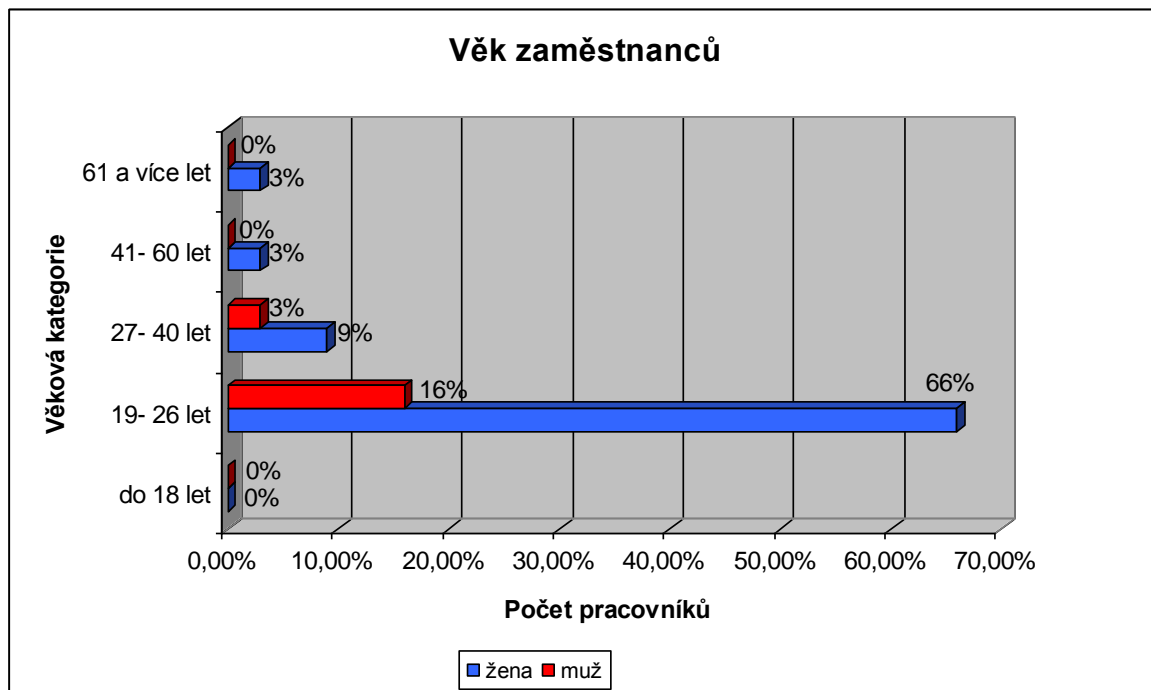
Dotazník byl vyhodnocen pomocí standardních statistických postupů popisné statistiky. Tyto odpovědi budou zobrazeny pomocí grafů a komentářů a srovnávány s informacemi od zaměstnavatele.

#### **7.3.1 Informativní část**

První část jsou informace, které rozdělují zaměstnance GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. podle demografických faktorů jako je věk, pohlaví, vzdělání, pracovní poměr a jeho délka.

##### **1. Věková kategorie a pohlaví zaměstnanců**

Do tohoto grafu byly shrnuty odpovědi dotazovaných zaměstnanců z první a druhé otázky v dotazníku, které se týkají věkové kategorie a pohlaví účastníků.



Obrázek 6: Věk zaměstnanců (vlastní zpracování)

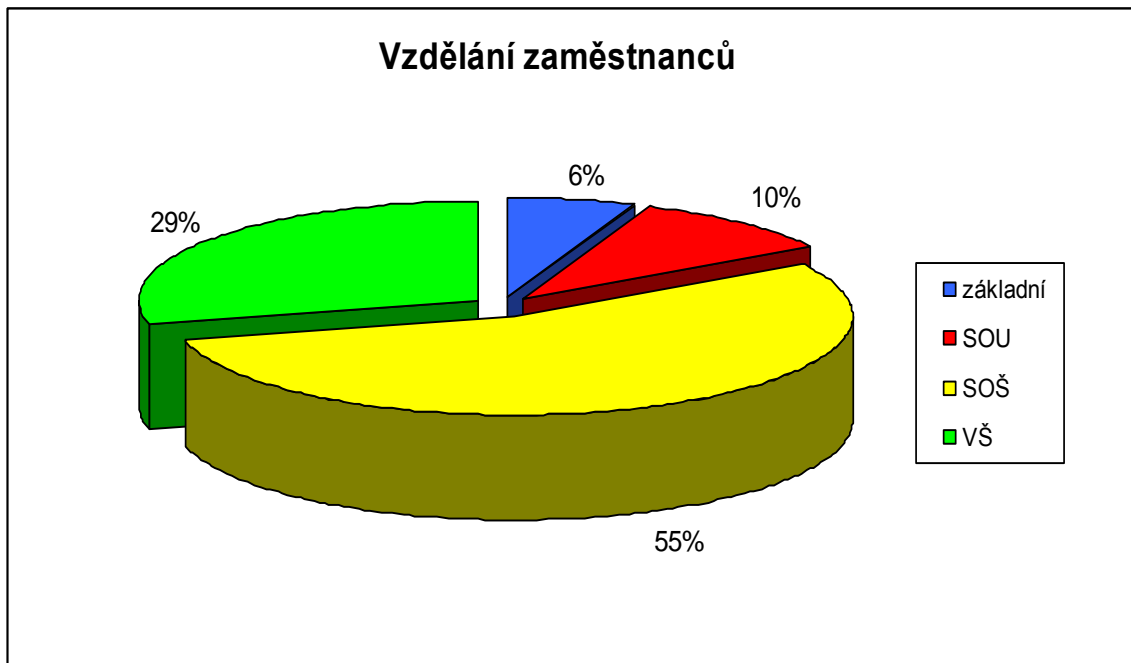
Ve společnosti v současné době pracuje mnohem více žen než mužů, proto i na dotazník odpovědělo 22 žen a mužů pouze 9. Tuto převahu ženského pohlaví lze vyzorovat i z grafu.

Na ose x je znázorněn počet osob, které odpověděly na dotazy. Na ose y jsou uvedeny věkové kategorie zaměstnanců, do nichž se měli pracovníci zařadit. Jak z grafu vyplývá, podnik zaměstnává mnohem více mladých lidí ve věkové kategorii 19-26 let než 27 a více let. Lze tedy říci, že v podniku se jedná z velké části o práci v mladém kolektivu. Jak bylo zjištěno, GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. zaměstnává v současnosti lidi od 18 let věku, proto kategorie do 18 let nemá ani jednu odpověď.

Z velké části pracovníci v této věkové kategorii jsou zaměstnáváni na dohodu o provedení práce, z toho se to týká 15 žen a 6 mužů. Zbýlý počet pracuje na hlavní pracovní poměr.

Do věkové kategorie 61 let a více patří 6 zaměstnanců, z nichž odpověděla na dotazník pouze jedna žena. Tito zaměstnanci senioři jsou zaměstnáváni též na dohodu.

## 2. Dosažené vzdělání zaměstnanců



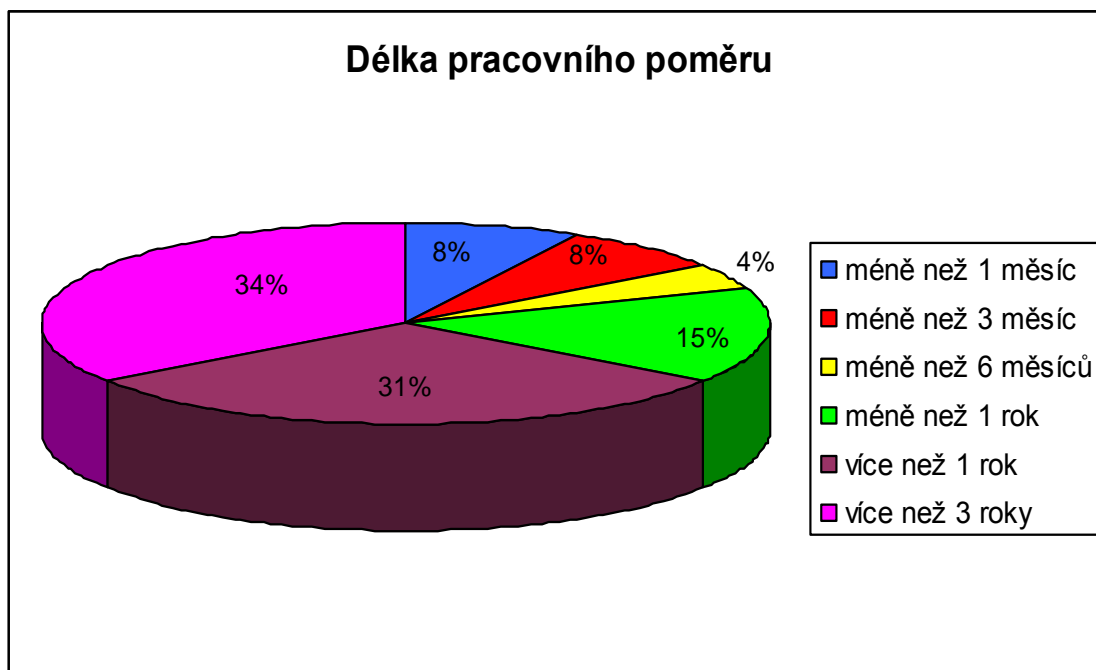
Obrázek 7: Vzdělání zaměstnanců (vlastní zpracování)

Dosažené vzdělání zaměstnanců je rozděleno do čtyř skupin a to na zaměstnance se základním vzděláním, se vzděláním středního odborného učiliště, střední odborné školy a vysokoškolským vzděláním. Největší část účastníků dosahuje právě středoškolského vzdělání a to v počtu 17 osob, z nichž 12 žen a 5 mužů.

Více než čtvrtina zaměstnanců dosahuje vysokoškolského vzdělání. Patří sem 2 muži a 7 žen. Dvě třetiny z celkového počtu vysokoškoláků jsou dlouholetými zaměstnanci Multikina GAC. Zaměstnanci se základním vzděláním jsou mužského pohlaví a pracují ve společnosti na dohodu.

Poslední část odpovědí tvoří zaměstnanci s dosaženým vzděláním středního odborného učiliště. Všechny tři osoby jsou ženského pohlaví a dvě z nich jsou zaměstnány v GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. více než tři roky. Dvě jsou vedeny jako zaměstnanci na dohodu a zbylá jedna žena pracuje na plný pracovní úvazek.

### 3. Délka pracovního poměru v GOLDEN APPLE CINEMA, a.s.



Obrázek 8: Délka pracovního poměru (vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru v analyzované společnosti je velmi odlišná. Tuto její různorodost lze odůvodnit tím, že mnozí zaměstnanci zde pracují na dohodu o provedení práce. Je to pracovní smlouva, prostřednictvím které můžou pracovníci odpracovat v letošním roce 2012 až 300 hodin ročně. V minulých letech to bylo pouze 150 hodin ročně. Zaměstnávání těchto pracovníků se tedy odvíjí od jejich časových možností, ale taky od vytíženosti Multikina GAC. Záleží na akcích, které společnost pořádá a na programu, který nabízí návštěvníkům. Společnost je na základě své potřeby nucena přijímat, ale i propouštět pracovníky.

Z grafu lze vyzorovat tu skutečnost, že fluktuace pracovníků není moc vysoká. Vysoká fluktuace se předpokládala především u zaměstnanců na dohodu. Třetina všech zaměstnanců pracuje v Multikině GAC více než 3 roky. Druhá třetina pracuje ve společnosti více než 1 rok. Více než půl roku dochází do Multikina pravidelně 15 % zaměstnanců. Zbylých 20 % jsou zaměstnanci, kteří nastoupili do práce ke konci minulého roku nebo na začátku roku 2012. Z těchto 5 nových zaměstnanců jsou 4 vázáni pouze na dohodu a jedna mladá žena s vysokoškolským vzděláním byla zaměstnána na hlavní pracovní poměr.

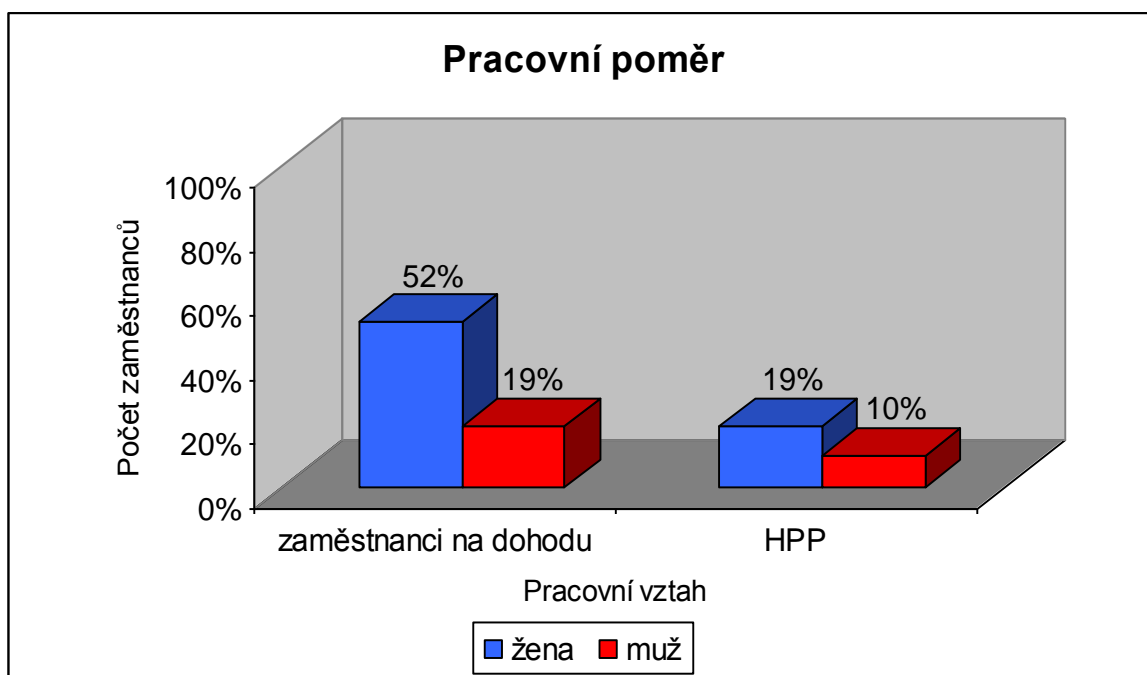
#### 4. Pracovní poměr a věk

Poslední část získaných informací o zaměstnancích se týká jejich pracovního vztahu vzhledem k jejich pohlaví. Do této otázky v dotazníku byl zahrnut i pracovní vztah na částečný úvazek, ale jak jsem později zjistila, žádná z pracujících osob v GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. není tímto vztahem vázána.

Z grafu lze zjistit, že poměr osob zaměstnávaných na dohodu o provedení práce je poněkud mnohem vyšší než pracovníků na hlavní pracovní poměr. Celkový počet zaměstnanců na dohodu podle informací získaných ve společnosti je 37, ale pouze 59 % z nich odpovědělo.

U zaměstnanců je tento počet na začátku roku poněkud nižší. Skutečný počet zaměstnanců je 15. Na dotazník odpovědělo pouze 60 % lidí pracujících na hlavní pracovní poměr. Žen je 40 % a zbylých 20 % jsou muži.

V podstatě z obou dvou kategorií bylo dosaženo stejné hodnoty získaných odpovědí. Zřejmě je náplň práce v Multikině GAC mnohem bližší ženám než mužům, protože společnost neupřednostňuje pohlaví, ale zkušenosti.



Obrázek 9: Pracovní poměr (vlastní zpracování)



### 7.3.2 Část zaměřená na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

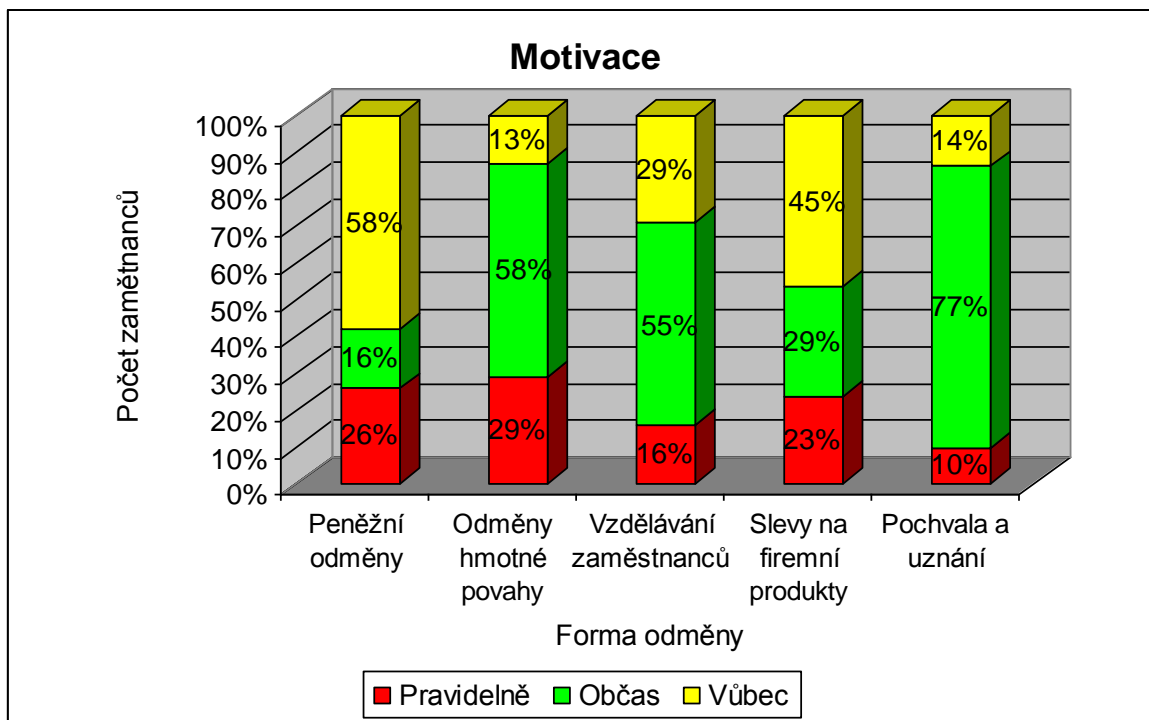
Druhá část dotazníkového šetření byla zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. Tato společnost věnuje velkou pozornost vzdělávání jejich zaměstnanců a to z důvodu zvyšování jejich kvalifikace, která jim má pomoci při lepší komunikaci se zákazníkem.

## 5. Formy motivace zaměstnanců

Společnost rozděluje motivaci zaměstnanců podle toho, zda se jedná o pracovníky na plný úvazek či pouze zaměstnance na dohodu. Samozřejmě, že ty osoby, které mají uzavřený hlavní pracovní poměr, mají mnohem větší možnost získat výhody a benefity od společnosti, které je motivují k vyššímu pracovnímu výkonu a zajišťují tak vyšší spokojenost zaměstnanců.

U pracovníků na dohodu o pracovním poměru uplatňuje Multikino GAC jiné způsoby motivace než u pracovníků na HPP. Tito zaměstnanci jsou motivováni především negativními zásahy podniku na jejich odměnu, pokud si neplní povinnosti, k nimž jsou vázáni dohodou. Výše jejich odměny závisí od plnění jejich úkolů a době, po kterou jsou v podniku zaměstnáváni. Dále mají stejnou možnost jako všichni zaměstnanci účastnit se podnikového vzdělávání, které poskytuje všem svým zaměstnancům Multikino GAC zdarma. Délkou pracovního vztahu a vzděláním si mohou jednotlivci zajistit i kariérní postup. Znamená to získání stabilního pracovního místa, což je v dnešní době velice obtížné.

V následující tabulce jsou vyhodnoceny odpovědi zaměstnanců na otázku, jakou z forem je společnost motivuje k práci.



Obrázek 10: Motivace (vlastní zpracování)

Pravidelné odměny získává jen malý počet dotazovaných a to ještě záleží na druhu odměny. Nejčastěji poskytuje společnost odměny hmotné povahy a pochvalu a uznání, ale pouze u 3 osob je pochvala a uznání pravidelnou motivací. Spíše jde o občasný jev. Za odměny hmotné povahy lze považovat poukázky do Zlatého jablka, vstupenky do Multikina GAC a další podobné. U odměn hmotné povahy je pravidelnost častější a to u 9 dotazovaných zaměstnanců. Zbýlá část dostává vstupenky či poukázky jen občas a to v 18 případech.

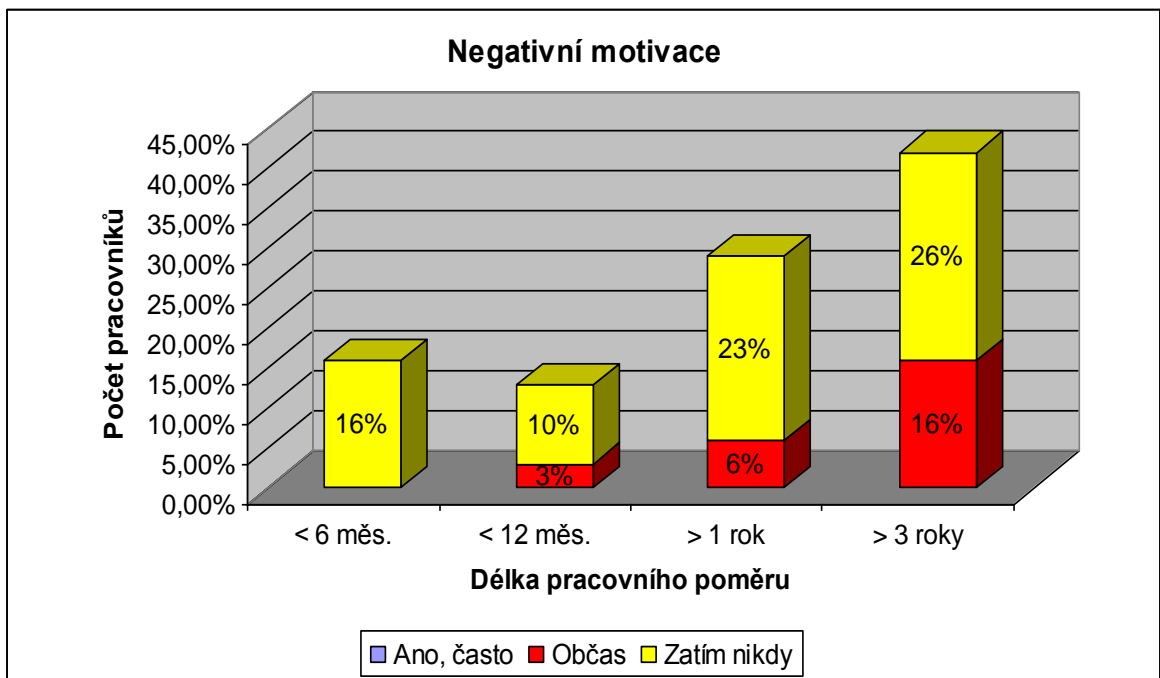
Další poměrně významnou formou motivace je vzdělávání zaměstnanců. Z odpovědí je zřejmé, že pouze 16 % zaměstnanců se účastní pravidelně podnikových školení, ale za to více než polovina, tj. 54 % se účastní alespoň občas.

Nejméně jsou dle odpovědí zaměstnanců ze strany zaměstnavatele poskytovány odměny peněžní povahy. Pouze ve 13 případech je to pravidelně nebo občas, takže více než polovinu dotazovaných, peněžní odměny společnost neposkytuje. Z informací od zaměstnavatele jsou uplatňovány peněžní odměny hlavně u pracovníků na HPP. Peněžní odměny mohou působit jako nejsilnější faktor motivace zaměstnanců.

Otázkou zůstává, jak silný vliv mají jednotlivé formy motivace na zaměstnance.

## 6. Negativní postih zaměstnavatele

Tuto formu záporné motivace uplatňuje podnik u obou forem pracovního vztahu zaměstnanců. U zaměstnanců na dohodu je to při opakovaném porušování povinností formou snižování jejich odměny. U zaměstnanců na HPP to není tak časté a probíhá formou újmy na prémiech.



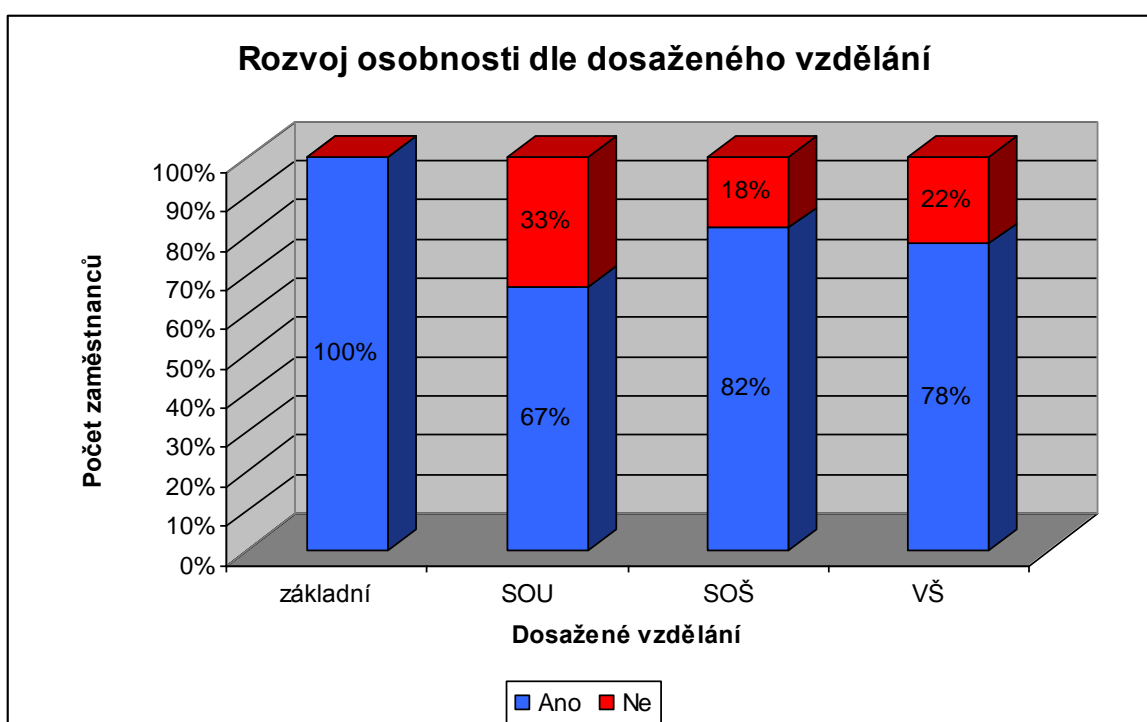
Obrázek 11: Negativní motivace (vlastní zpracování)

Negativní postih je právě jeden ze způsobů motivace a pro jeho přehlednější zobrazení byla použita závislost na délce pracovního poměru.

„Ano, často“ neodpověděl ani jeden dotazovaný. U kratších pracovních poměrů do 6. měsíce nebyl ani jeden zaměstnanec zatím postihnut snížením jeho odměny, z čehož vyplývá, že nový zaměstnanci se snaží plnit své úkoly pečlivě a velmi svědomitě. U zaměstnanců, kteří zde pracují ve společnosti déle než 6 měsíců se to samé říct nedá.

V grafu je znázorněno 8 případů, při nichž se občas finanční újma vyskytuje. Čím je pracovní vztah delší, tím je vyšší celkový počet zaměstnanců, ale i počet zaměstnanců, kteří si své úkoly neplní úplně svědomitě. U zaměstnanců, kdy pracovní vztah trvá déle než 3 roky, je to 38 % dotazovaných, což je poměrně vysoké číslo.

## 7. Rozvoj osobnosti jako motivace



Obrázek 12: Rozvoj osobnosti dle dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)

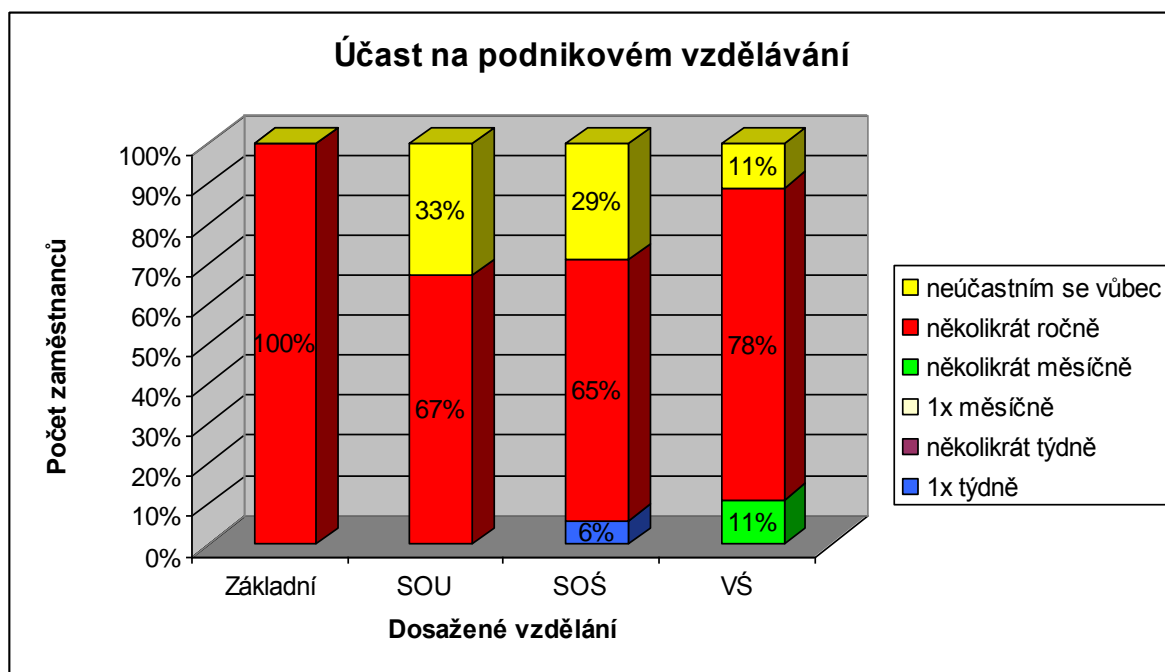
Graf ukazuje, jak dosažené vzdělání zaměstnanců ovlivňuje jejich názor na další rozvoj a vzdělávání. Zaměstnanci, kteří dosáhli pouze základního vzdělání, považují rozvoj osob-

nosti pomocí vzdělávání za způsob motivace. Tito zaměstnanci se podílí na jejich rozvoji několikrát ročně dle školení, které společnost zabezpečuje.

V případě dosaženého vzdělání středního odborného učiliště se našli zaměstnanci, kteří rozvoj osobnosti nepovažují za motivaci k pracovnímu výkonu. Podobně tomu tak bylo i v následujících případech dosaženého vzdělání střední odborné školy a vysoké školy, kde však mohou být získané znalosti poněkud ve větší míře než u prvních dvou. To může být právě důvodem, proč další rozvoj nepovažují za motivaci.

### 8. Účast na podnikovém vzdělávání

Společnost zprostředkovává školení přes organizaci ACTIVCONZULT, s.r.o. přibližně jedenkrát za měsíc. Toto vzdělávání je určeno jak pro vrcholový management, tak i pro ostatní zaměstnance. Avšak liší se ve způsobu školení.



Obrázek 13: Účast na podnikovém vzdělávání (vlastní zpracování)

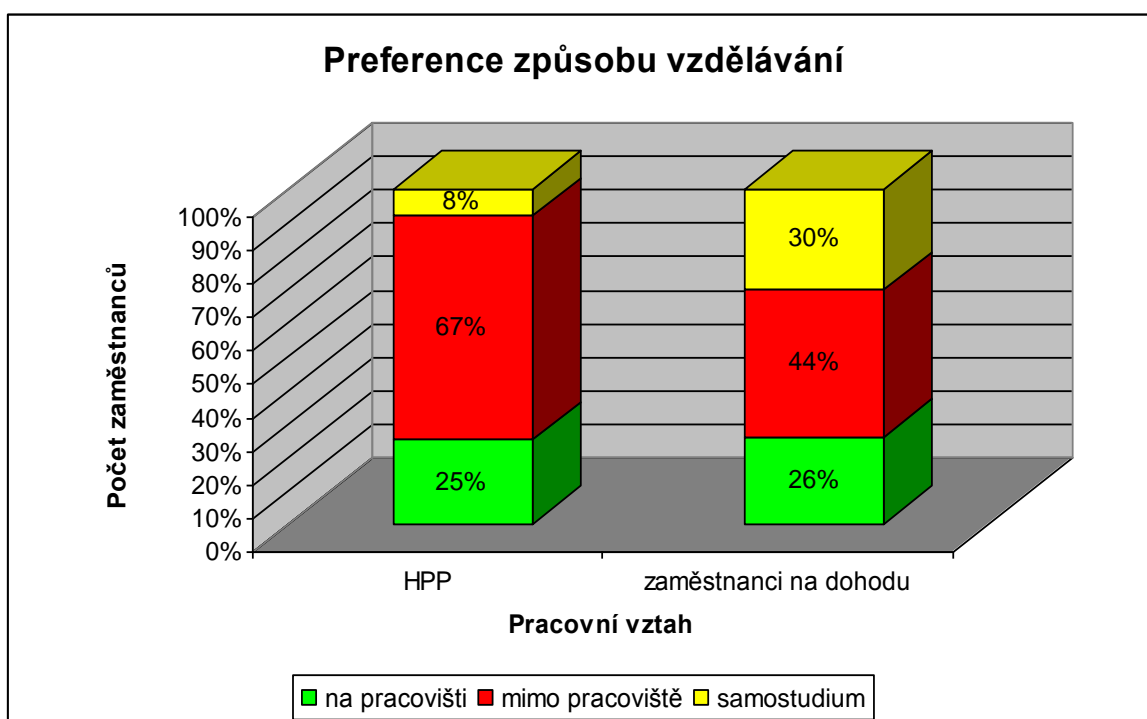
Podobně jako u předchozího grafu, je i tento, rozdělen dle dosaženého vzdělání. Nejvyšší účast na školení mají zaměstnanci se základním vzděláním, kteří se velmi snaží o rozšíření svých základních znalostí a dovedností. U kategorie SOU je tato účast na školeních poněkud nižší se 67 %, což může být způsobeno docházkou dle potřeb Multikina GAC v čase,

kdy školení neprobíhá. U následující kategorie se našel i účastník, který je školen 1krát týdně. Je to z toho důvodu, že se jedná o nového pracovníka na hlavní pracovní poměr, a proto je nutné, aby byl z počátku školen častěji, až do úplného zapracování. Ze 65 % se zaměstnanci účastní školení několikrát ročně, hlavně podle témat školení, které je zajímavé nebo jsou jejich slabou stránkou. Najdou se ale i zaměstnanci, kteří se neúčastní vůbec, buď z časových důvodů, nebo z nezájmu.

Podobně je to i u pracovníků s vysokoškolským vzděláním, kdy pouze 1 zaměstnanec se podnikového vzdělávání neúčastní, ale ostatních 8 dotazovaných absolvuje školení pravidelně několikrát do roka.

### 9. Průběh vzdělávání

Hlavním cílem tohoto dotazu bylo zjistit, jaký způsob vzdělávání zaměstnanci preferují. Toto zjištění bylo rozděleno dle pracovního vztahu ve společnosti a to z důvodu, že vyšší management, což je převážná většina zaměstnanců na HPP, má odlišný způsob vzdělávání.



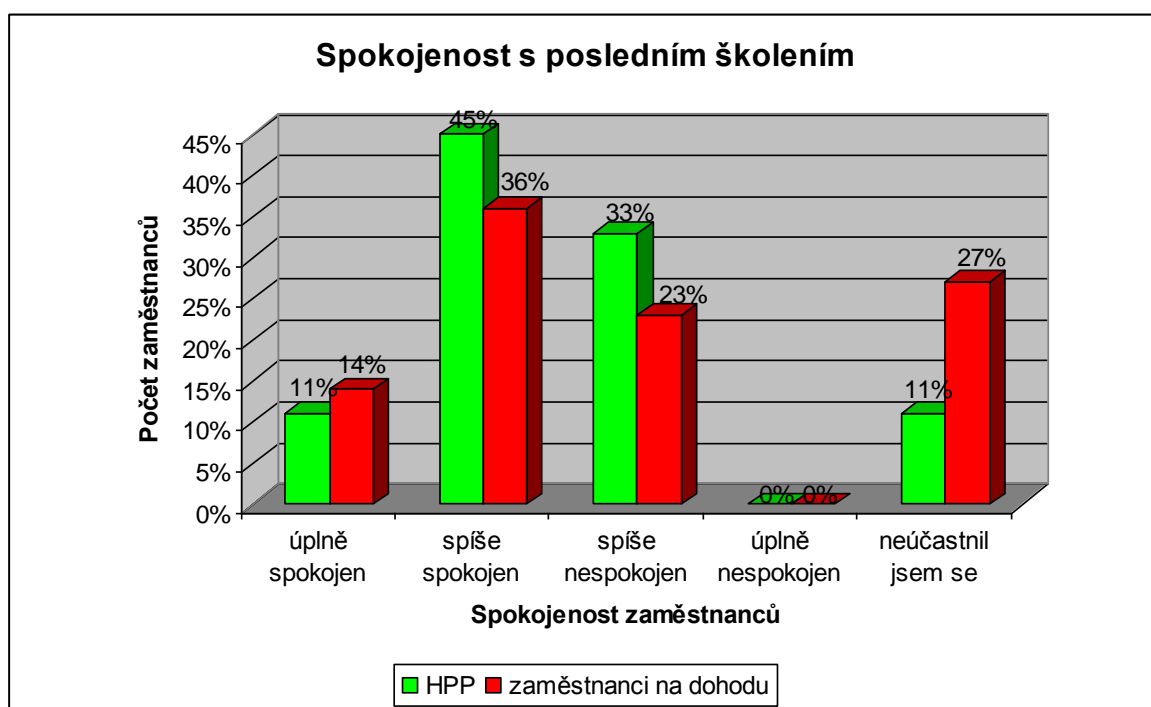
Obrázek 14: Preference způsobu vzdělávání (vlastní zpracování)

V několika případech zaměstnanci preferovali i více způsobů než jeden. Vzdělávání na pracovišti mělo u obou pracovních vztahů téměř stejnou úspěšnost a to ve výši 25 % a 26 %. O vzdělávání mimo pracoviště byl projevěn nejvyšší zájem a to ze 67 % ze strany zaměstnanců na HPP. Naopak výrazně nízká je hodnota 8 % u samostudia, což svědčí o tom, že zaměstnanci na HPP nemají příliš velký zájem o samostatné vzdělávání.

U pracovního vztahu na dohodu jsou všechny tři odpovědi poměrně vyrovnané.

Samostudium upřednostňuje 38 % respondentů. U obou pohlaví je mnohem více preferováno vzdělávání mimo pracoviště. Pro některá tematická školení nemá podnik zajištěné dostatečné vybavení, proto je vzdělávání mimo pracoviště nevyhnutné.

### 10. Spokojenost s posledním školením



Obrázek 15: Spokojenost s poslední školením (vlastní zpracování)

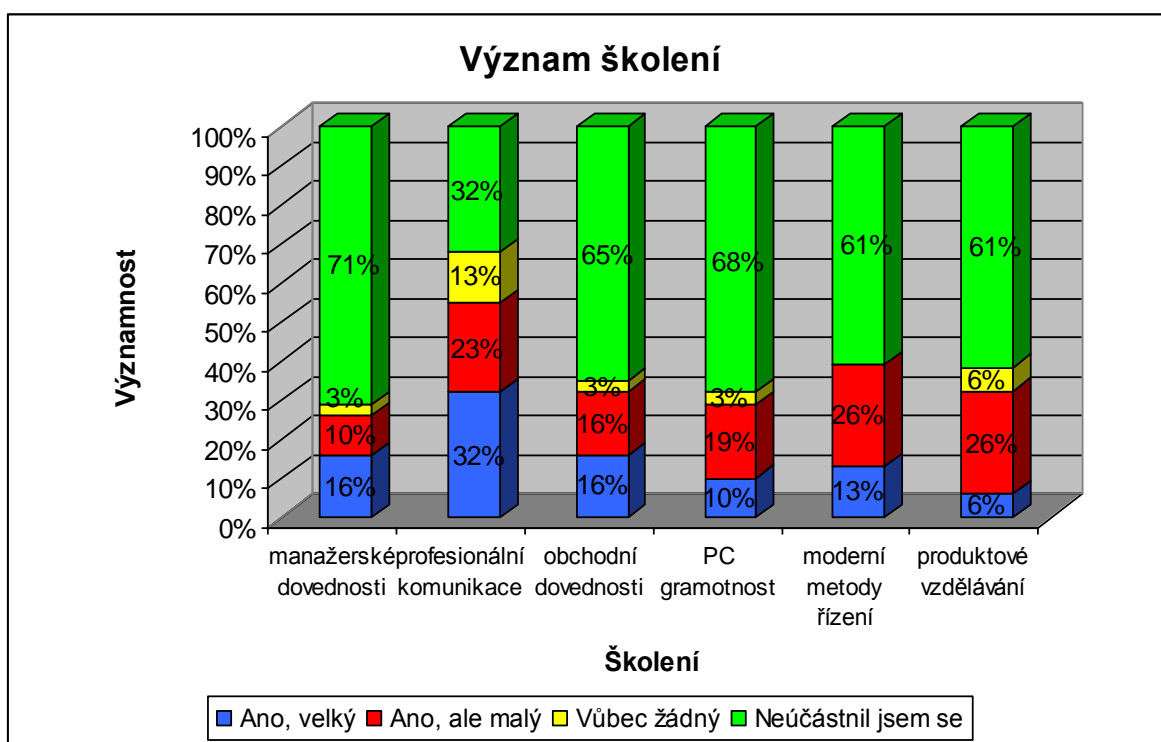
Účelem této otázky bylo zjistit, jak velká je spokojenost s posledním absolvovaným školením. Školení jsou dobrovolná, proto označení poslední, může být pro účastníky časově odlišné.

Ani na jednom z připravovaných školení pro zaměstnance GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. se neúčastnilo 11 % zaměstnanců na HPP a 27 % zaměstnanců na dohodu.

Pro Multikino GAC je pozitivní zprávou to, že úplná nespokojenost se v žádné z hodnocených kategorií neobjevila. Na druhé straně úplná spokojenost zaměstnanců nebyla ani u jednoho z uvedených pracovních vztahů příliš vysoká. U zaměstnanců na HPP to bylo pouhých 11 % a u zaměstnanců na dohodu o 3 % vyšší. Z celkového srovnání lze odvodit fakt, že částečná či úplná spokojenost byla u HPP z 56 % a u zaměstnanců na dohodu přesná polovina.

### 11. Význam vzdělávání pro zaměstnance

V uplynulých dvou letech společnost získala podporu při vzdělávání zaměstnanců od Evropského sociálního fondu. Byl vytvořen program s časovým harmonogramem a tématy vzdělávání zaměstnanců. V následujícím grafu je zhodnocen vliv jednotlivých školení na rozvoj osobnosti.



Obrázek 16: Význam školení (vlastní zpracování)



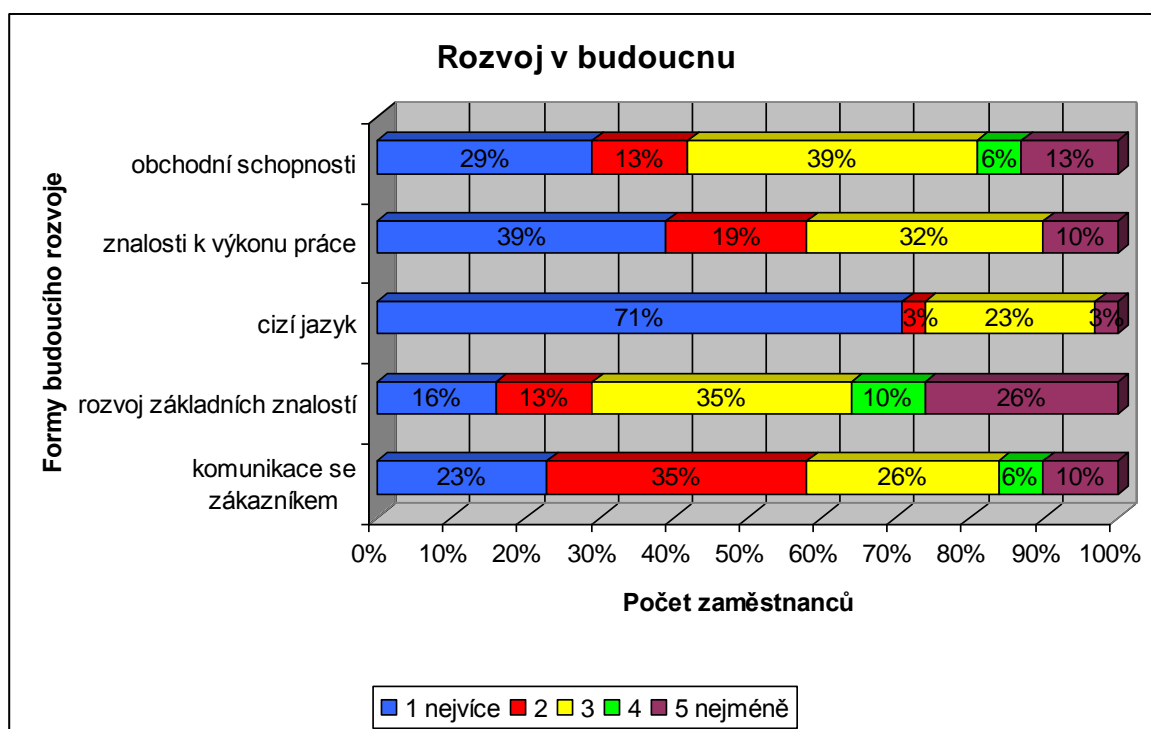
Jak lze vidět, neúčast na školeních vyčnívá nad ostatními podíly významnosti na rozvoj osobnosti. Na žádném z 6 probíhajících školeních se neúčastnilo celkem 7 zaměstnanců a to obzvláště zaměstnanci, kteří vstoupili do podniku na konci minulého roku nebo letos.

Největší význam zaměstnanci přidělili profesionální komunikaci, která měla podle nich na jejich kvalifikaci největší vliv. Z celkového počtu 24 účastníků školení právě u 17, se dá považovat toto školení za významné. Toto školení mělo zároveň nejnižší neúčast ze všech. Na druhém místě při určení vlivu na rozvoj kvalifikace se umístily moderní metody řízení, které u 12 dotazovaných, měly alespoň částečný úspěch.

Ostatní tématická školení jsou na tom v hodnocení poměrně stejně.

## 12. Budoucí rozvoj

Cílem bylo zjistit, jaký je zájem zaměstnanců o vzdělávání v budoucnosti, zejména v oblastech, které jakýmkoliv způsobem souvisí s výkonem práce.



Obrázek 17: Rozvoj v budoucnu (vlastní zpracování)

Kritériem při posuzování zájmu o budoucí rozvoj byly číselné hodnoty 1- 5, kdy hodnota 1 představovala nejvíce a hodnota 5 nejmenší zájem. V podstatě bylo hodnocení stejné jako známkování ve škole.

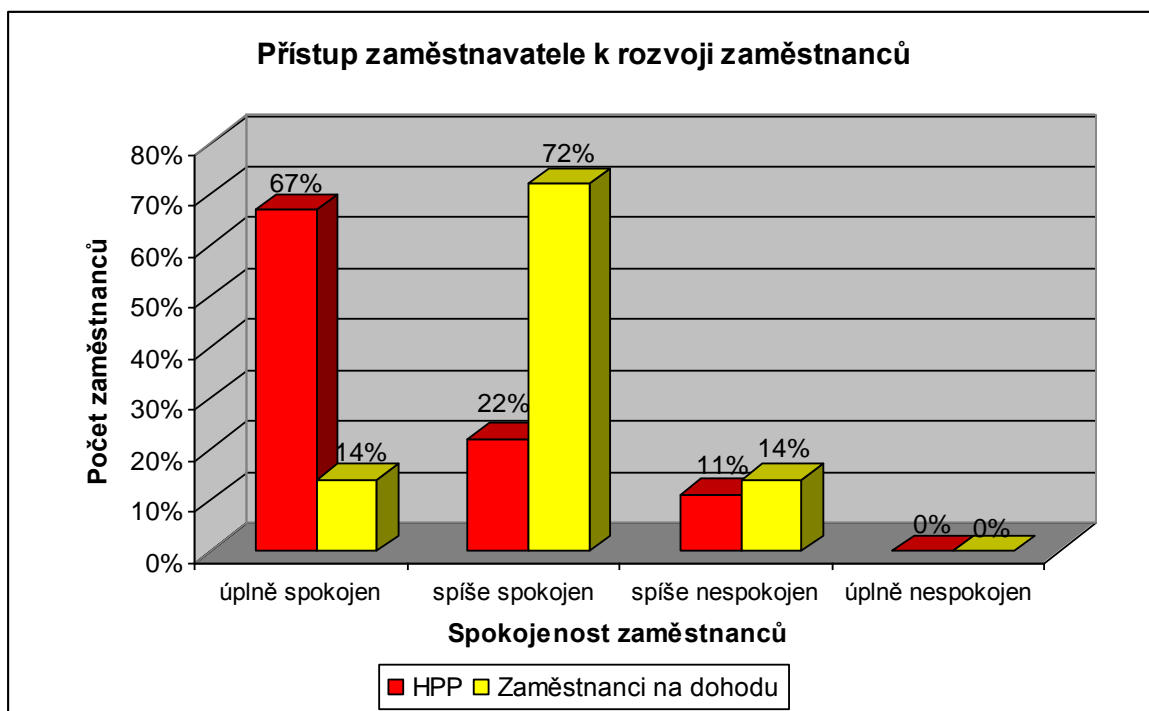
Nejvíce zaměstnanců má opravdu velký zájem o vzdělávání se v cizím jazyce. Tento počet je 22, což je dost vysoké číslo na to, aby podnik zvážil, zda by jej nemohl v budoucnu zahrnout do oblasti podnikového vzdělávání.

Poměrně velký úspěch v počtu 12 osob má i vzdělávání v okruhu znalostí a dovedností, které by pomohly při plnění úkolů. Na druhé straně poněkud překvapivým výsledkem byl malý zájem (7 osob) o rozvoj při komunikaci se zákazníkem, se kterou se téměř všichni zaměstnanci každodenně setkávají.

Nejvíce zaměstnanců v počtu 8 osob nejeví téměř žádný zájem o budoucí rozvoj v oblasti základních znalostí.

### 13. Přístup zaměstnavatele ke vzdělávání zaměstnanců

Poslední otázka dotazníku byla věnována tomu, jak vnímají zaměstnanci přístup zaměstnavatele k jejich podnikovému vzdělávání.



Obrázek 18: Přístup zaměstnavatele k rozvoji zaměstnanců (vlastní zpracování)

Pomocí grafu byly znázorněny jednotlivé výsledky spokojenosti zaměstnanců. Tyto výsledky jsou pro zaměstnavatele poměrně příznivé. Žádný zaměstnanec nevyjádřil úplnou nespokojenost s přístupem společnosti ke vzdělávání. Pouze 1 zaměstnanec na hlavní pracovní poměr je s tímto přístupem spíše nespokojen a na straně zaměstnanců na dohodu jsou to právě 3 lidé.

Úplně spokojeno je více zaměstnanců na HPP, kterými jsou převážně ženy s vysokoškolským vzděláním. Zaměstnanci na dohodu jsou s přístupem spíše spokojeni a to ze 72 %. Tito zaměstnanci z velké části dosáhli středoškolského odborného vzdělání.

Závěrem lze konstatovat, že zaměstnavatel se snaží se všech sil zvyšovat jejich kvalifikaci tím, že jim zabezpečuje vzdělávání.

## 8 VYHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část se zaměřovala na zvyšování kvalifikace všech zaměstnanců ve společnosti GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. V úvodní kapitole praktické části jsou uvedeny údaje, které charakterizují společnost a její hlavní i doplňkové aktivity. Následovalo zobrazení organizační struktury, kde lze vidět jednotlivé úrovně podniku. Dle těchto hierarchických úrovní zaměstnanců se odvíjí i jejich zvyšování kvalifikace.

Informace o zaměstnancích a jejich rozvoji v podniku byly získány ze strany podniku a za pomoci dotazníkového šetření. Společnost zaměstnává 52 lidí, z nichž pouze 15 má uzavřenou smlouvu o hlavním pracovním poměru a 37 lidí je zde na základě dohody o provedení práce. Oproti minulému roku klesl stav zaměstnanců na dohodu o 13 osob.

Dle těchto odlišných pracovních vztahů se vymezuje i jejich pracovní doba, odměna za práci a benefity. Zaměstnanci hlavního pracovního vztahu mají větší možnosti než zaměstnanci na dohodu. Lidé na HPP pracují min. 8,5 hodin denně 5dní v týdnu. Mzdové ohodnocení závisí na pozici v hierarchické struktuře podniku a navazující peněžní prémie se pohybují v rozmezí 10 – 20 % z hrubé mzdy. Těmto zaměstnancům podnik poskytuje i stravenky.

Na rozdíl od těchto zaměstnanců mají lidé na dohodu nižší postavení v podnikové struktuře než lidé na HPP. V letošním roce jim stát umožňuje odpracovat na dohodu o provedení práce až 300 hodin. Jejich pracovní doba je podmíněna vytížeností pracoviště. Tito zaměstnanci mají stanovenou mzdové hodnocení od 60 Kč do 90 Kč a výše odměny závisí na plnění úkolů a odpovědnosti.

Na základě dotazníkového šetření byly získány demografické informace o zaměstnancích a informace o tom, jak vnímají vzdělávání zaměstnanci samotní a jak se na tomto rozvoji podílí. Na dotazník odpovědělo 31 respondentů.

Z první části vyplynuly takové skutečnosti, že v Multikině GAC pracuje více než dvě třetiny žen a necelá jedna třetina mužů. Dle dotazníku to je 22 žen, z čehož 16 pracuje na dohodu o provedení práce a 6 na HPP. 6 mužů pracuje na dohodu a pouze 3 na HPP. Naproti převaha byla i při rozdělení respondentů dle věkové kategorie, kde 26 z nich se řadí do kategorie 19 – 26 let. Jedná se především o pracovníky na dohodu, kteří studují a mají tuto práci jako malý přívýdělek ke studiu. Zbylí pracovníci na dohodu jsou senioři, kteří pobíra-

jí důchod a mají to jako koníček i částečný přívýdělek k důchodu. Lze konstatovat, že v podniku je poměrně mladý kolektiv.

Co se týká dosaženého vzdělání, tak 26 respondentů dosáhlo středoškolského či vysokoškolského vzdělání. Za velmi pozitivní výsledek se dá považovat délka pracovního vztahu, který ze 65 % trvá déle než 1 rok, i přestože většina zaměstnanců je vázána pouze dohodou. Na druhé straně tento poměr u pracovníků na dohodu je rizikový v tom, že může trvat pouze po dobu studia na vysoké škole.

Druhá část zaměřená na motivaci a rozvoj ukazuje fakt, že zaměstnanci jsou nejčastěji motivováni formou vstupenek do kina v hodnotě 169 Kč, pochvalou a uznáním a vzděláním zaměstnanců v měsíční periodicitě. Negativní motivace se zvyšuje v závislosti na délce pracovního vztahu. Čím kratší je délka pracovního poměru, tím více jsou zaměstnanci pečlivější při plnění úkolů.

Za nejdůležitější informace se dají považovat ty, které jsou zaměřeny na budoucí rozvoj. Respondenti by měli největší zájem o rozvoj v oblasti cizího jazyka, který je velmi důležitý v dnešním globalizovaném světě, nehledě na dosažené vzdělání. Velký význam spatřují respondenti v oblasti rozvoje ve znalostech potřebných pro výkon jejich práce, mezi něž patří i komunikace se zákazníkem. Naopak až 11 respondentů nemá vůbec zájem vzdělávat se v okruhu základních znalostí.

Tento celý rozvoj by neměl žádný smysl, pokud by společnost nepovažovala tento rozvoj za prospěšný pro ni i samotné zaměstnance. Respondenti jsou z 86 % úplně či alespoň částečně spokojeni s tímto přístupem, proto lze konstatovat, že pro podnik to má význam.

Největší vliv na práci zaměstnanců mělo probíhající školení na téma profesionální komunikace, obchodní a manažerské dovednosti, proto bych doporučila zaměřit se při dalším vzdělávání na tyto konkrétní téma.

Mé doporučení směřuje tím směrem, že společnost by měla platit vzdělávání jen těm, kteří o něj mají skutečně zájem a pro ně určit povinnou docházku, alespoň ze 70 %. Doposud byla docházka dobrovolná a často se zaměstnanci účastnili pouze jednoho či dvou školení.

Podnik vyčísluje náklady na jedno školení vrcholového managementu v hodnotě cca 10 000 Kč. Do těchto nákladů je zahrnuta pouze platba vzdělávací společnosti, ale nejsou zde brány v úvahu další náklady jako náklady na energii a pomůcky.

Vzdělávání zaměstnanců Multikina GAC zabezpečuje společnost, která má pro tato školení potřebnou kvalifikaci. Tato společnost se nazývá ACTIVCONZULT, s.r.o. a má hlavní sídlo v Kroměříži. Velký zájem o vzdělávání pracovníků na všech úrovních podniku dává vedení podniku najevo.

Vzdělávání zaměstnanců se společnost věnovala od prvního počátku vzniku společnosti. Hlavním důvodem je zajištění potřebné kvalifikace pro výkon práce a pro profesionální komunikaci se zákazníkem, který je hybným faktorem společnosti. Společnost by pro svůj růst mohla využít tvůrčího potenciálu ze strany kvalifikovaných zaměstnanců. Kvalitní práce personálu může přispět ke zvýšenému zájmu o pronájem prostor pro firemní akce či účasti na mezinárodních projektech.

Vzdělávání pracovníků je v posledních 3 letech podporováno i ze strany Evropské Unie. Evropský sociální fond poskytuje GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. dotace pro kontinuální rozvoj kompetencí a znalostí zaměstnanců podniku.

Toto vzdělávání pracovníků poskytuje společnost zcela zdarma pro své vlastní zaměstnance. Tato školení rozšiřují jejich znalosti a dovednosti a mají tak možnost získat širší uplatnění na trhu práce, což je podstatné především pro zaměstnance na dohodu.

Ze strany studentů podnik pociťuje neustálý zájem o zaměstnání v Multikině GAC. Studenti mají v podniku možnost přivydělat si dle jejich časových možností a zároveň mají příležitost jako všichni ostatní zaměstnanci účastnit se podnikového vzdělávání.

Významnou předností tohoto rozvoje je spolupráce všech věkových kategorií na vzdělávání se. Zaměstnanci senioři a zaměstnanci mladší věkové kategorie spolupracují na zvýšení jejich kvalifikace. Například tvorba instruktážního filmu, díky němuž odhalují své přednosti a nedostatky při práci. Tento rozvoj musí při některých školeních probíhat mimo pracoviště, protože Multikino GAC nedisponuje potřebným vybavením. Jedná se například vzdělávání v oblasti PC gramotnosti.

Kvůli tomu, že je rozvoj pro zaměstnance Multikina GAC dobrovolný, lze očekávat menší účast zaměstnanců na těchto školeních, a tím pádem i nižší efektivitu v rámci celého programu. Firma prostřednictvím dotazníkového šetření může zjistit zájem svých zaměstnanců o konkrétní oblast rozvoje zaměstnanců a může toto vzdělávání zaměřit podle jejich přání. Získá tak větší účast na vzdělávacích aktivitách a zajistí si tak vyšší kvalifikaci zaměstnanců, což je i jeden ze znaků konkurenceschopnosti.

Mezi ty negativní stránky patří například fakt, že ve společnosti chybí personální oddělení. Úloha personálního oddělení je rozdělena. Zaměstnance vždy řeší nadřízený dle svého úseku, tzn. zaměstnance běžného provozu řeší provozní manažer, pozici provozního manažera řeší vedoucí provozních manažerů a zbytek řeší paní ředitelka osobně.

Společnost neposkytuje vzdělávání a rozvoj pracovníků v oblasti cizího jazyka. V případě návštěvy Multikina GAC zahraničními turisty nemá pro tyto účely zaškolené zaměstnance, kteří by s nimi dokázali komunikovat na stejné úrovni.

Hrozbu lze pozorovat i v odchodu kvalifikovaných pracovních sil. Tato hrozba se týká především zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, kteří pracují na dohodu o provedení práce.

Hrozbou pro podnik může být i dodavatel školení a to v případě, že jeho ceny budou vyšší než u jeho konkurentů. Společnost GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. je velmi spokojena s tímto dodavatelem, co se týká především kvality vzdělávání a dlouhodobé spolupráce, proto nekontroluje cenu.

## 9 PROJEKT ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ NA PODPORU KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM

Tento projekt zaměřený na zvyšování kvalifikace zaměstnanců prostřednictvím podnikového vzdělávání bude vycházet především z údajů, které byly zjištěny ze strany zaměstnavatele a z dotazníkového šetření v GOLDEN APPLE CINEMA, a.s.

Společnost již v minulosti vzdělávání pro své zaměstnance poskytovala. V letošním roce v měsíci březnu ukončila vzdělávání zaměstnanců s podporou Evropského sociálního fondu a v následujících měsících proběhne vyhodnocení tohoto vzdělávacího programu a v případě pozitivního hodnocení by uvažovala o další spolupráci s Evropskou unií.

Pro tyto účely budou v projektové části vypracovány 2 varianty vzdělávání. První varianta bude více zohledňovat představy vedení společnosti. Druhá varianta bude sestavena na základě preferovaných forem vzdělávání ze strany zaměstnanců. V následujících analýzách budou tyto varianty srovnávány dle nákladů, dle přínosů a rizika.

Obě tyto varianty jsou vyhotoveny pro zaměstnance na dohodu i na hlavní pracovní poměr. Vzdělávání vrcholového managementu bude pokračovat i nadále stejným způsobem a ve stejném časovém intervalu jako doposud.

Veškerá podniková školení zabezpečuje Multikino GAC prostřednictvím služeb, které nabízí podnik ACTIVCONZULT, s.r.o. S touto společností by rádi i nadále spolupracovali a to kvůli tomu, že podnik díky dlouhodobé spolupráci dokáže nejlépe optimalizovat vzdělávání podle podmínek, které jsou v Multikině GAC nastaveny. Působí zde i oboustranná důvěra.

Plánované vzdělávání by mělo být zahájeno na začátku roku 2013 a trvat maximálně po dobu 2 let.

### 9.1 Cíl projektu

Prioritou projektu je vytvořit pro společnost GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. přijatelný systém vzdělávání, který zajistí zvyšování kvalifikace jejich zaměstnanců. Vedení společnosti vidí v rozvoji zaměstnanců příležitost ke zlepšení komunikace se zákazníkem. Přija-



telný systém znamená oboustrannou spokojenost, která povede k růstu produktivity společnosti i k růstu kvalifikace zaměstnanců.

Vedlejším cílem projektu je vytvořit takové varianty projektu, které bude moci společnost využít jako podklad pro výzvu k získání další dotace z ESF.

## 9.2 Varianta 1

Varianta 1 představuje konkrétní návrh projektu vytvořený v návaznosti na předchozí podnikové vzdělávání. Podnik identifikoval oblasti vzdělávání, které jsou důležitou složkou při výkonu práce. Jelikož pracují v podniku z velké části zaměstnanci na dohodu a jejich dosažené vzdělání se velmi odlišuje, dá se říci, že podnik musí školit své zaměstnance kvůli tomu, aby částečně sjednotil jejich znalosti a dovednosti potřebné pro výkon práce v Multikině GAC. Tímto se snaží zvýšit jejich kvalifikační úroveň, která zabezpečí vysokou schopnost při prodeji a komunikaci se zákazníkem.

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že plných 71 % zaměstnanců je znevýhodněných a na trhu práce hůře uplatnitelných. Proto je jejich rozvoj hlavním cílem tohoto projektu. Vzdělávacími aktivitami lze docílit zvýšení profesní adaptability těchto pracovníků na trhu práce.

Vzdělávání bude stejně jako v minulosti probíhat na pracovišti i mimo pracoviště a to z důvodu, že společnost při některých školeních nedisponuje potřebným vybavením. Zaměstnancům se dostane vzdělání i nadále v okruhu počítačové gramotnosti, obchodních dovedností, ale také měkkých dovedností.

V rámci projektu projde vzdělávacími aktivitami 52 zaměstnanců.

Vzdělávací kurzy dle identifikovaných potřeb pro zvyšování kvalifikace ze strany zaměstnavatele:

- Řízení lidských zdrojů v moderní době pro 10 osob

Jde o vzdělávání formou workshopů, které je zaměřeno hlavně na manažerské pozice ve společnosti podílející se na tvorbě vize a firemní strategie, aby byla zajištěna konkurenceschopnost podniku. Tyto moderní metody řízení se orientují na oblast strategického ma-

agementu, personální strategie, motivačních systémů, personální marketing a personální agendu.

Tento okruh má naučit flexibilně reagovat na měnící se podmínky na trhu. Management společnosti má získat takové znalosti a dovednosti, které mu usnadní rozhodování při vytváření stabilnějšího prostředí a větší konkurenceschopnosti.

Rozsah aktivity je 6 školících dní.

- Profesionální manažer pro 10 účastníků

Obsahem této vzdělávací aktivity je strategické řízení, delegování, rozhodování, řízení lidských zdrojů a týmová spolupráce. Jedná se o specializovanou obchodní komunikaci pro jednání se zákazníky, poučení z minulých zakázek, trénink vedení rozhovoru a základy obchodního práva. Cílovou skupinou je management. Na rozdíl od předchozího projektu by získávání manažerských dovedností mělo probíhat v prostorách Multikina GAC v průběhu 10 školících dní.

- Profesionální komunikace pro 46 účastníků

Toto téma je určeno zejména pro výkonné pracovníky, kteří se při tomto školení mají naučit týmové spolupráci a vzájemné důvěře uvnitř skupiny. Dále musí zvládat komunikaci na naprosto profesionální úrovni, naučit se odstraňovat komunikační bariéry a vzájemně spolupracovat a řešit vzniklé problémy.

Součástí toho je znalost komunikačních pravidel, psychologie a sociální komunikace. Pozornost je věnována i nonverbální komunikaci.

Tento kurz bude s velkou pravděpodobností situován do prostorů Velkého kina. Účastníci se rozdělí do 4 skupin. Tomuto školení bude určen delší časový horizont. Každá skupinka absolvuje 3 školící dny.

- Produktové vzdělávání pro 46 účastníků

Cílem této aktivity je zaměřit pracovníky na oblast aktivního vztahu se zákazníkem, poskytovat vysokou kvalitu nabízených služeb i pro ty nejnáročnější klienty, zvyšovat kulturu

prodeje, neustále získávat nové zákazníky a využívat příležitostí, které trh nabízí. Ve zkratce má tato aktivita zvýšit komunikačně- obchodní dovednosti zaměstnanců a úroveň poskytovaných služeb.

Účastníci budou rozděleni do skupinek maximálně po 12 členech a každá skupina se bude účastnit pouze na 2 půldenních školeních v prostorách pracoviště.

- Počítačové dovednosti pro 37 účastníků

Toto vzdělávání je určeno pracovníkům na dohodu, kteří budou rozděleni do 4 skupin dle počítačových znalostí a schopností na začátečníky a pokročilé.

Kurzy jsou zaměřeny na dovednosti v Excelu, Outlooku, PowerPointu, Word a práci s Internetem. Cílem je zvýšit efektivitu práce zaměstnanců s počítači a snížit tak časovou náročnost činností prováděných na PC. Pro toto školení bude využíváno prostorů mimo pracoviště, které má dostatečnou počítačovou kapacitu.

Rozsah kurzu bude 8 školících dnů po 4 hodinách pro každou skupinu.

### 9.3 Varianta 2

Druhá varianta je sestavena na základě toho, co očekávají od budoucího rozvoje zaměstnanci a v jakých znalostech a dovednostech chtějí zvyšovat svoji kvalifikaci.

Podle toho, co vyplynulo z dotazníkového šetření, lze za nejdůležitější považovat velký zájem ze strany zaměstnanců v počtu 71 % rozvíjet se v cizím jazyce. Cizí jazyk má své významné postavení v dnešním moderním a globalizovaném světě nehledě na dosažené vzdělání. Často se s ním setkáváme v práci i na ulici. Doporučila bych zahájit vzdělávání v anglickém jazyce. Angličtina je totiž zatím nejrozšířenějším jazykem na světě.

Respondenti pokládají za významný i rozvoj ve znalostech potřebných pro výkon jejich práce, mezi něž patří i komunikace se zákazníkem. Naopak až 36 % respondentů nemá vůbec chuť se vzdělávat v okruhu základních znalostí.

Dále má význam navrhnout do projektu i profesionální komunikaci, která měla ze 71 % úspěch u respondentů. Účastníci dotazníkového šetření uvedli, že právě toto tématické školení nejvíce ovlivnilo zvyšování jejich kvalifikace a profesní život.

Tím, že by společnost poskytovala vzdělávání dle očekávání zaměstnanců, mohlo by to vést ke snížení fluktuace zaměstnanců.

Vzdělávací kurzy dle zjištěných očekávání ze strany zaměstnavatele pro zvyšování jejich kvalifikace:

- Pracovní porady pro 10 účastníků

Pracovní porady jako způsob vzdělávání by měly být určeny především vrcholovému managementu. Tyto vzdělávací porady budou plánovány v pravidelném intervalu vždy na první středu v měsíci. Cílem porady bude seznámení se s problémy a skutečnostmi, které se předcházející měsíc v podniku odehrály, zároveň si manažeři budou mezi sebou sdělovat své zkušenosti a názory na diskutovaná témata. V úvodu každého setkání managementu bude vyhodnoceno plnění zadaných úkolů z předchozí porady.

Školitel bude vždy pomáhat při řešení hodnocených situací a poskytovat své rady a připomínky. Tento kurz má pomoci managementu vést podnik správným směrem a zvyšovat jeho konkurenceschopnost. S tímto způsobem vzdělávání má již podnik zkušenosti a hodnotí jej velmi pozitivně.

Rozsah kurzu bude 24 školících dnů (půldenní porady).

- Profesionální komunikace určena pro 46 účastníků

Profesionální komunikace zaznamenala u účastníků minulého školení velký úspěch. Tento fakt byl zjištěn provedeným dotazníkovým šetřením ve společnosti. Měla pro zaměstnance velký význam pro výkon jejich činnosti a mají i nadále zájem se v této otázce vzdělávat.

Komunikace se zákazníkem je nedílnou součástí náplně jejich práce, proto lze tento rozvoj komunikace na profesionální úrovni považovat za nezbytný.

Tento kurz je obsažen i v první variantě, protože podnik samotný by v něm i nadále chtěl pokračovat.

Tématický okruh komunikace na profesionální úrovni je určen především výkonovým pracovníkům. Po ukončení tohoto kurzu by měli účastníci zvládat práci v týmu, profesionálně komunikovat se zákazníky i mezi sebou navzájem, přičemž to zahrnuje i odstranění jakýchkoliv překážek v komunikaci, respektování komunikačních pravidel i zvládnutí komunikační psychologie. Do tohoto kurzu patří i neverbální komunikace.

Účastníci budou rozděleni do 4 skupin a délka školení je stanovena ve výši 3 školících dnů.

- Cizí jazyk určen pro 20 vybraných zaměstnanců

Tento kurz je určen pro všechny zaměstnance, jehož hlavním zaměřením bude anglický jazyk, který lze brát za světově proslulý. Kurz anglického jazyka se rozdělí na začátečníky a pokročilé, protože někdo se učil ve škole jiný jazyk a někdo naopak právě angličtinu.

Cílem tohoto vzdělávání je vytvořit společnosti podmínky pro fungování na mezinárodní úrovni. Jde o to, že tímto kurzem rozšíří nejenom vzdělávání zaměstnanců v cizím jazyce, ale umožní tak i vstup svým novým zákazníkům cizího původu. Filmy, které mají představení s titulky, jsou vhodné pro české zákazníky i zahraniční zákazníky, protože běží v angličtině.

Podmínkou vstupu do tohoto kurzu bude přihláška, která bude pro zájemce závazná. Znamená to povinnou docházku na 80 %. V případě, že se účastník přihlásí, a nebude docházet pravidelně, bude mít Multikino GAC možnost požadovat po něm úhradu jeho nákladů za tento kurz.

Rozsah kurzu bude jednou za čtrnáct dní 3 hodiny. Průběh hodin pro začátečníky a pro pokročilé bude vždy střídavě po týdnu. Celkové trvání kurzu anglického jazyka je 25 týdnů pro každou skupinu.

- Návěstiv asertivity určen pro 46 zaměstnanců

Tento vzdělávací kurz představuje oblíbenou formu vzdělávání. Za hlavní cíl si klade zvýšení úrovně interpersonální komunikace. Rozvíjí schopnosti prosazovat své názory a rozpoznat manipulaci. Tato forma vzdělávání značnou měrou úspěšně využívá metod simulace a hraní rolí, které může naučit zaměstnance reagovat na určité situace, které vyplývají z každodenní komunikace se zákazníkem.

Již dříve zaměstnanci natočili instruktážní film, který je měl navést k tomu, jak správně řešit danou situace. Zaměstnanci to pojali jako zábavnou formu vzdělávání, a proto by podnik mohl tímto způsobem navázat formou hraní rolí.

Vzdělávání bude probíhat pouze 3 školící dny v prostorách Velkého kina a účastníci budou rozděleni do skupin maximálně po 12 lidech.

- Rotace práce určena zaměstnancům na dohodu ( 37 účastníků)

Rotace práce je metoda vzdělávání fungující přímo na pracovišti, při níž je zaměstnanec po určitou dobu pověřen různými pracovními úkoly z různých oblastí firmy. Doporučila bych využití této metodu u zaměstnanců na dohodu, kteří by si mohli po určitý časový interval vyzkoušet plnění úkolů na různých pozicích.

Jedná se o vzdělávání, jehož průběh probíhá po delší dobu. Výhoda spočívá v tom, že školení probíhá přímo na pracovišti a není potřeba vynaložit náklady na toto školení.

Zaměstnanci nebudou mít pouze stereotypní práci a zároveň zjistí, která pozice by je nejvíce zajímala.

## **9.4 Náklady a přínosy jednotlivých variant**

V této kapitole budu srovnány náklady i přínosy jednotlivých variant pro GOLDEN APPLE CINEMA, a.s.

### **9.4.1 Náklady jednotlivých variant**

Náklady jednotlivých variant jsou pouze náklady předpokládané získané dle předcházejícího projektu a zahrnují pouze náklady na školitele. Jednotkovými náklady se rozumí náklady vyjádřené za 1 účastníka/ den.

**Varianta 1**

	Jednotkové náklady [Kč]	Náklady celkem [Kč]
Řízení lidských zdrojů	2 700	162 000
Profesionální manažer	2 700	270 000
Profesionální komunikace	2 550	351 900
Produktové vzdělávání	2 550	234 600
Počítačové dovednosti	1 200	355 200
Celkem	–	1 373 700

Obrázek 19: Náklady varianty 1 (vlastní zpracování podle ACTIVCONZULT, 2012)

**Varianta 2**

	Jednotkové náklady [Kč]	Náklady celkem [Kč]
Pracovní porady	1 500	360 000
Profesionální komunikace	2 550	351 900
Cizí jazyk	1 200	600 000
Nácvik asertivity	2500	345 000
Rotace práce	0	0
Celkem	-	1 656 900

Obrázek 20: Náklady varianty 2 (vlastní zpracování podle ACTIVCONZULT, 2012)

První kalkulace celkových nákladů je sestavena dle kurzů, které absolvovala společnost již při minulém vzdělávání a považuje ho za přínosné. Druhá varianta nákladů je složena z kurzů, o něž by účastníci projeví větší zájem, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Nejvyšší položku činí rozvoj v cizím jazyce, protože pro dosažení přínosu z tohoto kurzu, je nezbytné častější vzdělávání. Tento kurz byl účastníky nejvíce žádaný v dotazníkovém šetření a pro firmu může znamenat dosažení mezinárodní úrovně. Náklady druhé varianty

jsou vyšší, ale podle toho, co chtějí zaměstnanci, by mohl být i užitek vyšší než u varianty 1.

#### **9.4.2 Přínosy jednotlivých variant**

Hodnocení přínosů jednotlivých variant by mělo být posuzováno stejně jako přínosy posledního vzdělávání zaměstnanců spolufinancované ESF. Tyto přínosy pro organizaci byly zjištěny na základě rozhovorů se zaměstnanci a celý tento program hodnotí společnost kladně.

Tento program zaměřený na vzdělávání pracovníků považuje i společnost za ziskový, protože se zvýšila kvalifikace zaměstnanců, naučili se novým věcem a zároveň to převážná část zaměstnanců chápala jako způsob motivace a odměny, protože brala toto vzdělávání jako svůj osobní a profesní růst.

Veškeré klady a přínosy, které má vzdělávání zaměstnanců společnosti přinést, lze očekávat v odlišných časových horizontech. Některé se projeví hned při vzdělávacích školeních, některé se dostaví po absolvování všech školení a jiné naopak až s větším časovým odstupem.

Přínosy mohou být ovlivněny způsobem financování.

#### **Přínosy varianty 1**

Jak již bylo několikrát uvedeno, tato varianta je sestavena na základě předchozího vzdělávání, které pro společnost vytvořila projektová manažerka Lenka Pitnerová. Z toho vyplývá, že variantu lze pojmut jako navazující vzdělávání k tomu předešlému a dají se očekávat následující přínosy jako například:

- ⇒ zvládnutí práce jako jednotlivce i práce v kolektivu
- ⇒ zlepšení mezilidských vztahů i vztahů na pracovišti
- ⇒ konkurenceschopnost jednotlivce
- ⇒ zdokonalení při výkonu práce
- ⇒ získání či zdokonalení v základních počítačových dovednostech při práci ve Wordu, Excelu, Outlooku, PowerPointu a práci s Internetem a tak si udržet krok s novými technologiemi – udržení kroku s inovacemi



- ⇒ Snížení jednotkových nákladů
- ⇒ zvýšení ziskovosti podniku
- ⇒ neustálý a nepřetržitý rozvoj kvalifikace, znalostí, dovedností a osobnosti zaměstnanců
- ⇒ možnost zdokonalování vzdělávacích aktivit založených na zkušenostech z předchozího školení
- ⇒ zvyšování atraktivity společnosti na trhu práce
- ⇒ snadnější získávání a stabilizace pracovníků
- ⇒ přispění k personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků a zvýšení funkčnosti
- ⇒ zvýšení kvality i tržní ceny individuálních pracovníků
- ⇒ způsob motivace pracovníků

### **Přínosy varianty 2**

Přínosy této vzdělávací varianty mohou mít vyšší efektivitu než u první varianty. Je to z toho důvodu, že druhá možnost je nastavena dle přání zaměstnanců. Avšak existují faktory, které mohou významně ovlivnit objem získaných přínosů. Mezi tyto faktory se řadí počet hodin kurzů, kvalita práce lektorů, použité metody a techniky či technická vybavenost.

Varianta 2 může mít jak pro organizaci, tak pro pracovníky následující přínosy jako jsou například :

- ⇒ využívání multimediálních technologií se zpětnou vazbou
- ⇒ školení zaměřeno na širší počet zaměstnanců
- ⇒ obousměrný tok informací – komunikace při vzdělávání
- ⇒ přizpůsobení konkrétním přáním zaměstnanců
- ⇒ kreativnost
- ⇒ schopnost pracovat samostatně i týmově spolupracovat
- ⇒ dosažení na mezinárodní úroveň díky cizím jazykům
- ⇒ větší přizpůsobivost pracovníků změnám

- ⇒ možnost snížení fluktuace
- ⇒ rostoucí míra zisku podniku a rostoucí podíl na trhu
- ⇒ získání pružnější pracovní síly
- ⇒ soustavné zlepšování kvalifikace
- ⇒ lepší vzájemné vztahy uvnitř i vně organizace
- ⇒ zvýšení produktivity práce
- ⇒ vzdělávání jako způsob motivace
- ⇒ zlepšování kvality služeb pro zákazníka

## 9.5 Časová analýza

Při tvorbě projektu je nezbytná časová analýza síťového grafu, kterou lze vytvořit pomocí metody CPM (Critical Path Method). Tato deterministická metoda má přesně stanovené doby trvání všech činností a nelze uvažovat o způsobech jejich změn. Díky této metodě bude nalezeno nejkratší časové období pro zavedení projektu, zjistí se kritická cesta a zároveň budou zjištěny i rezervy projektu.

### 9.5.1 Časová analýza varianty 1

Tato varianta bude mít odlišnou dobu trvání než varianta další. Je to proto, že mají navrženy odlišné vzdělávací kurzy, z čehož plyne i odlišná doba trvání.

Činnost	Popis vzdělávání	Doba trvání (týdny)	Předcházející činnosti
A	Analýza potřeb vzdělávání	4	-
B	Vytvoření vzdělávacího plánu	2	A
C	Administrace projektu	4	B
D	Informace pro zaměstnance	1	C
E	Zahájení projektu	1	D

F	Kurz „Řízení lidských zdrojů“	6	E
G	Kurz „Profesionální manažer“	10	E
H	Kurz „Profesionální komunikace“	12	E
I	Kurz „Produktové vzdělávání“	8	E
J	Kurz „Počítačové dovednosti“	32	E
K	Ukončení projektu	1	F, G, H, I, J
L	Kurz „Řízení lidských zdrojů“	4	F
M	Vyhodnocení kurzu „Profesionální manažer“	4	G
N	Vyhodnocení kurzu „Profesionální komunikace“	4	H
O	Vyhodnocení kurzu „Produktové vzdělávání“	1	I
P	Vyhodnocení kurzu „Počítačové dovednosti“	1	J
Q	Vyhodnocení nákladů projektu	1	L, M, N, O, P

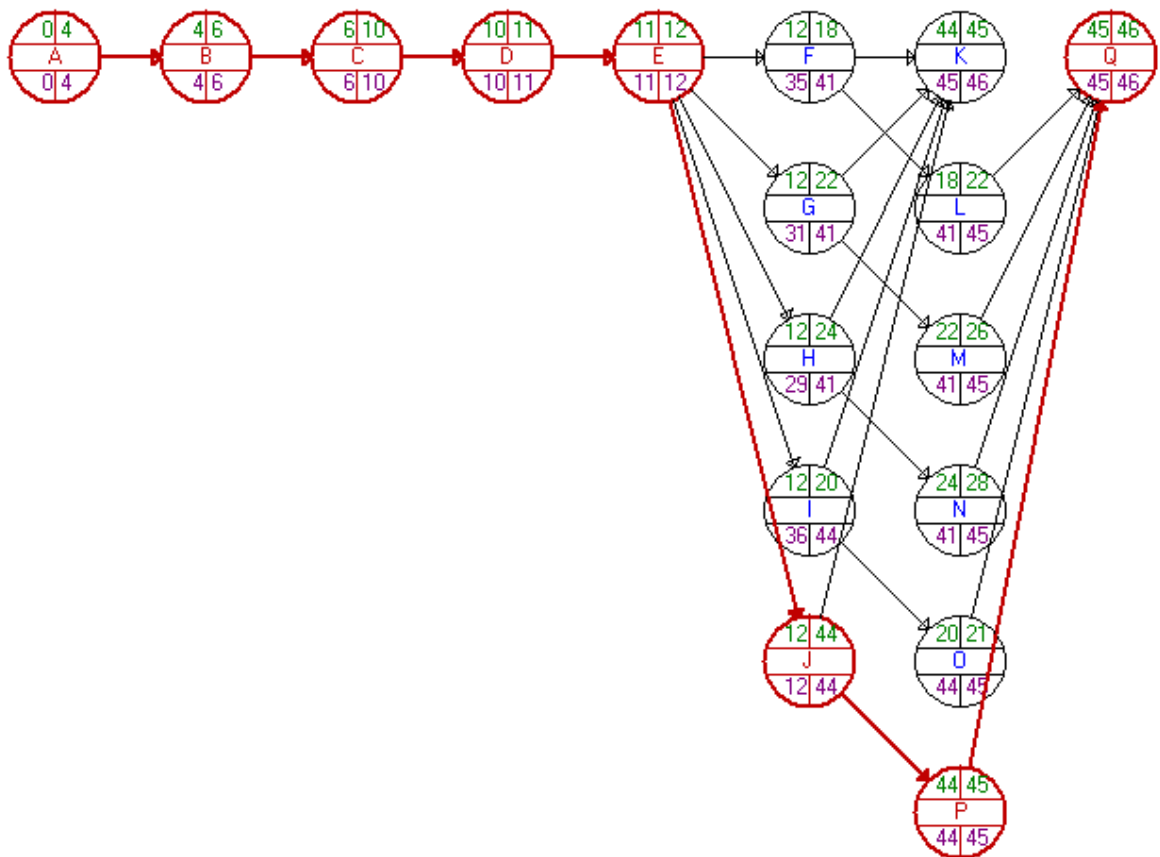
Obrázek 21: Popis jednotlivých aktivit vzdělávání varianty 1 (vlastní zpracování)

V tabulce (Obrázek 21) je vytvořen popis a harmonogram činností nutných pro realizaci vzdělávání ve společnosti GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. Doba trvání projektu u varianty 1 je uvedena v týdnech, protože jednotlivé plánované vzdělávací aktivity budou uskutečňovány maximálně jednou za týden.

04-13-2012 17:36:13	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	4	0	4	0	4	0
2	B	Yes	2	4	6	4	6	0
3	C	Yes	4	6	10	6	10	0
4	D	Yes	1	10	11	10	11	0
5	E	Yes	1	11	12	11	12	0
6	F	no	6	12	18	35	41	23
7	G	no	10	12	22	31	41	19
8	H	no	12	12	24	29	41	17
9	I	no	8	12	20	36	44	24
10	J	Yes	32	12	44	12	44	0
11	K	no	1	44	45	45	46	1
12	L	no	4	18	22	41	45	23
13	M	no	4	22	26	41	45	19
14	N	no	4	24	28	41	45	17
15	O	no	1	20	21	44	45	24
16	P	Yes	1	44	45	44	45	0
17	Q	Yes	1	45	46	45	46	0
	Project	Completion	Time	=	46	weeks		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obrázek 22: Řešení varianty 1 pomocí WinQSB (vlastní zpracování)

V tomto obrázku (Obrázek 22) je vytvořeno řešení navrhované varianty 1 pomocí programu WinQSB se zaměřením na zvyšování kvalifikace zaměstnanců prostřednictvím podnikového vzdělávání.



Obrázek 23: Síťový graf varianty 1 sestavený pomocí WinQSB (vlastní zpracování)

Na obrázku (Obrázek 23) je znázorněn síťový graf vytvořený v programu WinQSB a pomocí červeného vyznačení ukazuje kritickou cestu. Tato kritická cesta je pouze jedna a prochází činnostmi od  $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow J \rightarrow P \rightarrow Q$ .

Podle výsledných hodnot metody Critical Path Method je jednoznačné, že nejkratší doba trvání celého projektu je 46 týdnů, což v přepočtu znamená 322 dnů. Nejdelší dobu trvání představují počítačové dovednosti, protože tuto činnost nelze aplikovat do kratšího intervalu, aby byla dostatečně účinná.

### 9.5.2 Časová analýza varianty 2

Tato časová analýza je vytvořena na základě vzdělávacích aktivit, v nichž by si zaměstnanci přáli zdokonalovat se a zároveň chtějí být přínosní pro společnost.

Činnost	Popis vzdělávání	Doba trvání	Předcházející činnosti
A	Analýza potřeb vzdělávání	4	-
B	Vytvoření vzdělávacího plánu	2	A
C	Administrace projektu	4	B
D	Informace pro zaměstnance	1	C
E	Zahájení projektu	1	D
F	Kurz „Pracovní porady“	24	E
G	Kurz „Profesionální komunikace“	12	E
H	Kurz „Cizí jazyk“	50	E
I	Kurz „Nácvik asertivity“	12	E
J	Kurz „Rotace práce“	8	E
K	Ukončení projektu	1	F, G, H, I, J
L	Vyhodnocení kurzu „Pracovní porady“	1	F
M	Vyhodnocení kurzu „Profesionální komunikace“	4	G
N	Vyhodnocení kurzu „Cizí jazyk“	1	H
O	Vyhodnocení kurzu „Nácvik asertivity“	1	I
P	Vyhodnocení kurzu „Rotace práce“	1	J
Q	Vyhodnocení nákladů projektu	1	L, M, N, O, P

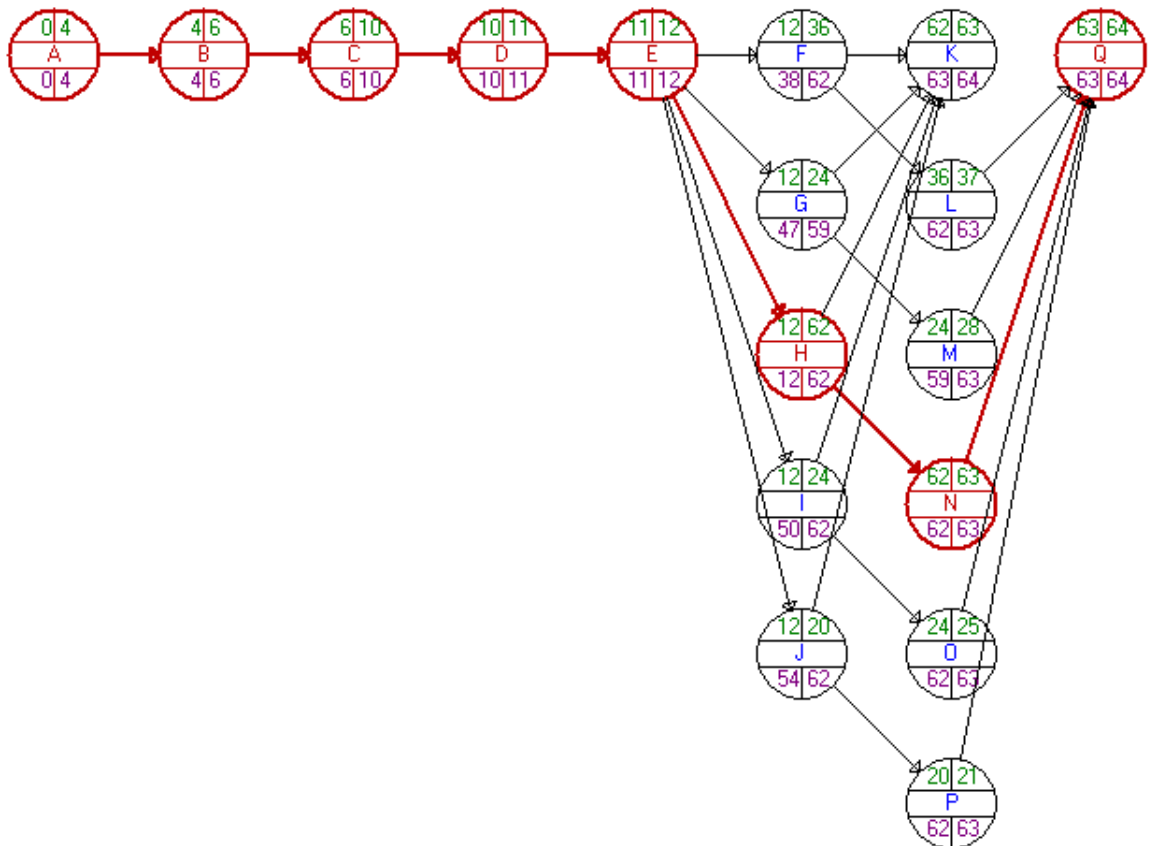
Obrázek 24: Časový harmonogram projektu pro variantu 2 (vlastní zpracování)

V obrázku (Obrázek 24) je znázorněn popis činností varianty 2 i jejich časový harmonogram. Tyto aktivity jsou nezbytné pro plánovaný rozvoj a vzdělávání zaměstnanců Multi-kina GAC. Celková doba trvání varianty 2 je uvedena stejně jako předcházející varianta v týdnech, protože jednotlivé plánované vzdělávací aktivity budou uskutečňovány maximálně jednou za týden. Obě varianty jsou vytvořeny v týdenních intervalech, proto bude možné jejich srovnávání.

04-13-2012 17:43:02	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	4	0	4	0	4	0
2	B	Yes	2	4	6	4	6	0
3	C	Yes	4	6	10	6	10	0
4	D	Yes	1	10	11	10	11	0
5	E	Yes	1	11	12	11	12	0
6	F	no	24	12	36	38	62	26
7	G	no	12	12	24	47	59	35
8	H	Yes	50	12	62	12	62	0
9	I	no	12	12	24	50	62	38
10	J	no	8	12	20	54	62	42
11	K	no	1	62	63	63	64	1
12	L	no	1	36	37	62	63	26
13	M	no	4	24	28	59	63	35
14	N	Yes	1	62	63	62	63	0
15	O	no	1	24	25	62	63	38
16	P	no	1	20	21	62	63	42
17	Q	Yes	1	63	64	63	64	0
	<b>Project</b>	<b>Completion</b>	<b>Time</b>	=	<b>64</b>	<b>weeks</b>		
	<b>Number of</b>	<b>Critical</b>	<b>Path(s)</b>	=	<b>1</b>			

Obrázek 25: Řešení varianty 2 pomocí WinQSB (vlastní zpracování)

Obrázek (Obrázek 25) znázorňuje řešení varianty 2 pomocí programu WinQSB se zaměřením na zvyšování kvalifikace zaměstnanců prostřednictvím podnikového vzdělávání, které je upraveno dle očekávání zaměstnanců.



Obrázek 26: Síťový graf varianty 2 sestrojený pomocí WinQSB (vlastní zpracování)

Tento síťový graf (Obrázek 26) vytvořený pomocí programu WinQSB jasně znázorňuje pouze jedinou kritickou cestu varianty 2. Kritická cesta je tvořena činnostmi od  $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow H \rightarrow N \rightarrow Q$ .

Stejně jako u první varianty byla i u druhé použita metoda CPM. U varianty 2 byla stanovena nejkratší doba trvání v počtu 64 týdnů, což je v přepočtu 448 dní. Tato doba je ve srovnání s variantou 1 delší o 18 týdnů. Delší časový úsek varianty 2 je závislý především na kurzu cizího jazyka, který trvá celkem 50 týdnů pro všechny zúčastněné a prodlužuje tak celkovou délku navrhované varianty 2.

Pokud se jedna z činností tvořících kritickou cestu prodlouží, zpozdí se i doba trvání projektu z důvodu nulových časových rezerv těchto činností. Tento problém by mohl vést k narušení celého vzdělávacího procesu kvůli tomu, že společnost zprostředkovávající školení má ve svých kompetencích i vzdělávání dalších organizací.



## 9.6 Riziková analýza

Riziková analýza se zaměřuje na identifikaci rizik, určení váhy jejich dopadu, pravděpodobnost výskytu jednotlivých rizik a nápravná opatření vedoucí k jejich eliminaci.

Závažnost dopadu a pravděpodobnost vzniku rizika budou určeny třemi stupni a to nízkým, středním a vysokým.

### 9.6.1 Rizika varianty 1

U obou dvou variant byla formulována stejná rizika, avšak jejich dopady se budou lišit podle nastavených vzdělávacích aktivit. Varianta 1 zahrnuje rizika vzdělávacích procesů, které by měly probíhat v návaznosti na předchozí vzdělávání zaměstnanců.

Riziko	Varianta 1	
	Pravděpodobnost vzniku rizika	Závažnost dopadu rizika
Riziko nízké účasti osob na školeních	vysoká	střední
Riziko nízké kvality vzdělávacích procesů	nízká	střední
Riziko nedostatečného finančního kapitálu	vysoká	střední
Riziko nedodržení časového harmonogramu	nízká	nízká
Riziko potřeby technického vybavení	vysoká	střední
Riziko nenávratnosti investice	střední	střední
Riziko nesplnění očekávání společnosti	střední	vysoká
Riziko nedodržení plánu vzdělávání	nízká	střední
Riziko nesplněných přání a očekávání zaměstnanců	vysoká	vysoká
Riziko nedůvěry zaměstnanců ve školitele	nízká	střední

Obrázek 27: Riziková analýza varianty 1 (vlastní zpracování)

### Eliminace vzniklých rizik varianty 1

Pro společnost by mělo být prioritou číslo jedna eliminovat především všechna rizika, která by mohlo mít vysokou pravděpodobnost vzniku či velmi závažný dopad pro společnost a její zaměstnance při rozvoji a vzdělávání pracovníků.

Riziko nízké účasti osob na školeních lze v tomto případě očekávat na poměrně vysokých příčkách. Je to z toho důvodu, že zaměstnanci již podobná školení absolvovali v minulých letech a v mnohých případech uváděli skutečnost, že vybraná školení pro ně neměla žádný užitek. Pomoci by mohlo například provádět školení v době, kdy má více zaměstnanců možnost zúčastnit se. Dále je důležité zaměstnance delší dobu a opakovaně dopředu informovat.

Riziko nedostatečného finančního kapitálu hrozí především v případě, kdy bude muset společnost celé školení hradit pouze ze svých vlastních prostředků a její produktivita bude nedostatečná. Společnost by mohla využít nejen dotací z ESF, ale také dotací od státu či najít si vhodného partnera pro spolufinancování projektu vzdělávání.

Riziko potřeby technického vybavení je nutné hlavně pro vzdělávání v oblasti počítačových dovedností. Společnost nedisponuje příliš velkým množstvím výpočetní techniky, proto lze očekávat vysoké riziko pravděpodobnosti vzniku. Společnost by měla stanovit pro zprostředkovatele vzdělávacích aktivit podmínku zajištění dostatečného počtu počítačů či zajištění externích prostor počítači vybavené, aby mohly být přiděleny všechny vzdělávací aktivity právě tomuto subjektu.

Pravděpodobnost vzniku rizika nesplněných očekávání společnosti lze považovat pouze za střední hladinu rizika, avšak v případě, že by tato skutečnost opravdu nastala by znamenala velmi závažný dopad. Tento dopad by znamenal nespokojené vedení, které by se v budoucnu mohlo obávat dalších investic do vzdělávání. Je nutné nastavit vzdělávání tak, aby dosáhlo alespoň minimálních požadovaných přínosů pro společnost.

Riziko nesplněných přání a očekávání zaměstnanců je hodnoceno vysokou pravděpodobností vzniku rizika i závažností dopadu. Tento fakt lze téměř s vysokou pravděpodobností očekávat, protože zaměstnanci nemají o některé ze vzdělávacích kurzů příliš velký zájem, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Bylo by vhodné, aby vzdělávací kurzy byly zaměřeny hlavně na vzdělávání, které by jim pomohlo při výkonu práce, a zvýšilo tak i spokojenost zaměstnavatele v podobě vyšší produktivity.

### 9.6.2 Rizika varianty 2

Varianta 2 se zaměřuje na rizika, které by mohlo vzniknout v návaznosti na vzdělávací aktivity formulované dle zájmu zaměstnanců.

Riziko	Varianta 2	
	Pravděpodobnost vzniku rizika	Závažnost dopadu rizika
Riziko nízká účast osob na školeních	nízká	střední
Riziko nízké kvality vzdělávacích procesů	nízká	střední
Riziko nedostatečného finančního kapitálu	<b>vyšoká</b>	střední
Riziko nedodržení časového harmonogramu	střední	střední
Riziko potřeby technického vybavení	<b>vyšoká</b>	<b>vyšoká</b>
Riziko nenávratnosti investice	střední	<b>vyšoká</b>
Riziko nesplnění očekávání společnosti	střední	<b>vyšoká</b>
Riziko nedodržení plánu vzdělávání	nízká	nízká
Riziko nesplněných očekávání zaměstnanců	nízká	střední
Riziko nedůvěry zaměstnanců ve školitele	nízká	střední

Obrázek 28: Riziková analýza varianty 2 (vlastní zpracování)

### Eliminace vzniklých rizik varianty 2

Druhá varianta je hodnocena v některých případech stejně jako první, v některých bodech se naopak liší. Celkový počet vysokého rizika je u této varianty nižší než u varianty předchozí.

Riziko nedostatečného finančního kapitálu lze hodnotit s vysokou pravděpodobností vzniku kvůli tomu, že celkové náklady této varianty jsou o něco vyšší než u varianty první. Určitě by v kritické situaci mohla pomoci instituce, která by tento projekt spolufinancovala.

U rizika, které má potřebu technického vybavení, lze očekávat jako u první varianty vysokou pravděpodobnost jeho vzniku, ale i velmi závažný dopad. Lze to předpokládat především u kurzu „Nácvik asertivity“, jehož součástí bude natočení instruktážního filmu, který byl již v minulosti oblíbený u zaměstnanců. Pro jeho tvorbu bude potřeba zajistit kamerový systém. Společnost při schválení této varianty by měla dopředu zajistit toto technické vybavení, aby pak později nedošlo k problémům.

Riziko nenávratnosti investice se může projevit především tím způsobem, že společnost zabezpečí dle přání zaměstnanců rozvoj v cizím jazyce, který si vyžaduje nejvyšší podíl finančních prostředků. Tuto investici může společnost později vnímat jako nevýhodnou, protože větší bude podíl domácích návštěvníků než zahraničních. Předejít tomu může například propagací Mezinárodního filmového festivalu, kde bude jistě účast zahraničních zákazníků vyšší, a tím může získat oblibu i u nich.

Riziko nesplnění očekávání společnosti hrozí v případě, že projekt vytvořený dle čekání pracovníků se v konečném důsledku projeví jako jejich pouhý výmysl ze strany zaměstnanců. Před realizací lze jejich zájem o uvedené vzdělávací kurzy podrobně probrat a nastavit je podle časových možností zaměstnanců, aby byla účast dostatečně vysoká a přínosy alespoň přijatelné.

### 9.6.3 Nejčastější důvody neúčasti

Tato část je zaměřena na důvody neúčasti zaměstnanců na vzdělávacích kurzech. Mezi ně patří:

- Jako nejčastější příčinu uvádí lidé nedostatek času.
- Zaměstnanec považuje své dosažené vzdělání za dostatečné pro výkon jeho práce.
- Často se pracovníci obávají té skutečnosti, že by jim účast na školeních nepřinesla užitek.
- Dalším důvodem je obava, že jim zaměstnavatel za absolvovaná školení strhne úhradu za školení, a tím pádem se jim sníží příjem.

- Zaměstnanec získal chybné informace o nabídce vzdělávání, a proto se neúčastní.
- Nebo naopak nejsou témata vzdělávání pro zaměstnance dostatečně zajímavá.
- Někteří pracovníci považují další vzdělávání za náročné v kombinaci s výkonem jejich práce.
- Často se lidé nechtějí vzdělávat z obavy z časové náročnosti.
- Zaměstnanci mají někdy strach z toho, že nebudou mít dostatek času pečovat o svoji rodinu.
- Někdy se uvádí důvod, že je vzdělávání nudné a nezábavné.
- U některých zaměstnanců je příčinou právě jeho rodina, která mu v dalším osobním rozvoji brání.
- V případě, že kurz neprobíhá na pracovišti může být příčinou nevyhovující dopravní spoj nebo žádný spoj.
- U vlastního rozvoje mimo podnik vidí zaměstnanci riziko v tom, že je zaměstnavatel nevolní z práce.
- Jiné důvody zaměstnanců.

## 10 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ

Cílem obou vytvořených projektů vzdělávání zaměstnanců ve společnosti GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. je posílení adaptability a přizpůsobivosti zaměstnanců pomocí kontinuálního rozvoje jejich kompetencí, znalostí a dovedností. Zároveň by toto vzdělávání mělo zvýšit jejich kvalifikační úroveň především při komunikaci se zákazníky.

Prvním úkolem společnosti je na základě provedené analýzy zvolit jednu z předem připravených variant. Společnost sama musí zvážit všechna pro a proti jednotlivých variant a vybrat si tu, u níž bude očekávat větší přínos jak pro zaměstnance, tak pro ni samotnou.

Obě navrhované varianty byly sestaveny pro vzdělávání všech 52 zaměstnanců a pro obě varianty budou mít stejné možnosti jejich financování vzdělávání. Doba vzdělávání u obou vytvořených návrhů se předpokládá maximálně na 24 měsíců.

Jednou z možností financování osobního i profesního rozvoje zaměstnanců jsou vlastní prostředky, přičemž by to mohlo být pro společnost hodně nákladné. Proto bych společnosti doporučila financovat vzdělávání svých zaměstnanců za pomoci Evropské unie přes Evropský sociální fond.

Společnost může vytvořit projekt na základě navrhovaných variant a prostřednictvím výzvy č. 50 Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků může pro tento projekt získat finanční podporu. O tuto dotaci mohou žádat společnosti pro vzdělávání zaměstnanců skrze Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Podniky se zájmem o rozvoj svých zaměstnanců tak nemusí hradit vše ze svého. Systém vzdělávání by mohl být pro některé podniky dost finančně náročný, avšak díky tomuto Evropskému sociálnímu fondu lze získat dotaci až na 100 % nákladů na vzdělávací a kariérní projekt a snížit tak finanční zátěž podnikového rozpočtu. Hlavním cílem Evropského sociálního fondu je rozvoj zaměstnanosti, snížení nezaměstnanosti, podpora sociálně začleňovaných lidí a rovných příležitostí na trhu práce. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2012)

Vzdělávání financované ESF může zahrnovat kurzy týkající se manažerských dovedností, jazykových znalostí, zdokonalování v komunikačních a prezentačních dovednostech a také školení v oblasti práva či daňových zákonů.

Tuto formu financování lze využít na úhradu školitele, tvorbu analýz, tvorbu školících materiálů, na mzdové náklady projektových manažerů, náklady na cestování v souvislosti se vzdělávacími kurzy či potřebné vybavení pro hladký průběh vzdělávacího procesu.

Nejbližší možný termín pro využití výzvy na vzdělávání zaměstnanců skrze ESF lze předpokládat leden 2013. (Jirásková, 2009)

Co všechno musí společnost udělat pro to, aby mohla projekt realizovat. U vyhlášené výzvy firma musí splňovat všechny parametry zadané poskytovatelem. V první řadě je to návrh samotného projektu, který byl formulován v předchozí kapitole. Návrh projektu má mít v souladu identifikované potřeby cílových skupin a opatření příslušné výzvy.

První fází přípravy je záměr projektu, který vyplyne z analýzy potřeb nebo je vytvořen jako řešení daného problému ve společnosti. Cílem projektu společnosti je zvýšit kvalifikaci zaměstnanců na podporu komunikace se zákazníkem.

Následujícím krokem je zjištění oprávněnosti, zda žadatel o výzvu může předložit žádost. Ověřují se i činnosti projektu, které musí být v souladu s cíli a cílovými skupinami, a stejně tak plánované náklady, které musí spadat do kategorie uznatelných nákladů.

O výzvu mohou žádat jak fyzické, tak právnické osoby sídlící v České republice. Tyto osoby jsou přímo zodpovědné za přípravu a řízení projektu. Zároveň musí disponovat stabilními a dostatečnými finančními prostředky pro plynulou realizaci projektu. Všechny tyto podmínky GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. splňuje.

Součástí žádosti o výzvu musí být uveden reálný rozpočet celkových nákladů projektu. Rozpočet zahrnuje osobní výdaje, cestovní náhrady, zařízení a vybavení, nákup služeb, přímou podporu a další.

Dále dle intencí výzvy se zpracuje dotační žádost. Zpracovává se v internetové aplikaci Benefit, kde si společnost zřídí svůj účet. Postupně se doplňují položky, které aplikace nabízí. Pro vyplnění žádosti je nutné znát data týkající se firmy jako například oficiální údaje, IČO, informace o počtu zaměstnanců zapojených do projektů, cíle projektu atd. Následně se žádost odešle v elektronické i tištěné podobě a tato tištěná verze musí být doručena v zalepené obálce doporučenou poštou či předána osobně konečnému příjemci, který bude žádost hodnotit. Pak společnost musí počkat, zda hodnotitelé projekt schválí a zda společnost dostane dotaci. Doba vyjádření může trvat i delší dobu. Závisí to na počtu žadatelů o dotaci v dané výzvě.

Poté poskytovatel pošle informaci o poskytnutí dotace či o případném krácení a dalších požadavcích na změnu a doplnění. Poskytovatel finanční podpory je povinen oznámit výsledky kola výzvy do 15 dnů ode dne rozhodnutí výběrové komise. Poskytovatel zároveň pošle termín, do kdy opravenou žádost musí společnost znovu odeslat, aby byla dotace opravdu poskytnuta.

Žadatelé, kteří byli úspěšní, musí zahájit svůj projekt (pokud nebude stanoveno jinak) do 30 dní po doručení rozhodnutí o poskytnutí finanční podpory, resp. po podpisu smlouvy o financování projektu oběma smluvními stranami. Po splnění všech výše uvedených kritérií může zahájit projekt.

Časový harmonogram závisí na tom, co říká výzva, většinou však 24 měsíců. Obecně lze říci, že první měsíc až dva se plánují podmínky výběrového řízení na dodavatele vzdělávání. Celý rozsah výběrového řízení je dán metodikou platnou pro konkrétní výzvu, dále jsou samotné vzdělávací aktivity a poslední 2 měsíce se nechává čas na uzavírání projektu. (Trličíková, 2012)



## ZÁVĚR

Cíle podnikového vzdělávání by měly vycházet z analyzovaných potřeb podniku. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v současnosti stává kontinuálním procesem, kde důležitou roli hraje především organizace. Oblast řízení lidských zdrojů se zaměřuje zejména na formování pracovních schopností a rozvoj znalostí a dovedností. Organizace tak zajišťuje vytvoření pozitivního prostředí k rozšiřování kvalifikace zaměstnanců, čímž zvyšuje motivaci a loajálnost svých zaměstnanců. Organizace samotná tím chce dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti a na druhé straně zvýšit spokojenost zaměstnanců, proto by mělo být ve vlastním zájmu společnosti podporovat vzdělávání vlastních pracovníků, neboť se jí tato investice do vlastních zdrojů mnohonásobně vrátí zpět v podobě kvalifikované pracovní síly.

Cílem mé diplomové práce bylo vytvořit projekt zvyšování kvalifikace zaměstnanců v GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. na podporu komunikace se zákazníkem. V teoretické části jsem zpracovala poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, motivace zaměstnanců, vzdělávání pracovníků a komunikace se zákazníkem. Následně tato teoretická část sloužila jako východisko pro zpracování části praktické.

Cílem praktické části bylo analyzovat současný stav vzdělávání zaměstnanců v GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. pomocí dotazníkového šetření. Pomocí této analýzy jsem zjistila, že společnost od prvopočátku jejího vzniku zabezpečuje podnikové vzdělávání zaměstnanců pro růst jejich kvalifikace a růst produktivity práce. Podle výsledků dotazníkového šetření byli zaměstnanci s posledním školením poměrně spokojeni a dále by se většina z nich chtěla rozvíjet v cizím jazyce a profesionální komunikaci, která je velmi důležitá pro výkon jejich práce v Multikině GAC.

V projektové části jsem vytvořila pro společnost dvě varianty podnikového vzdělávání. První varianta se zaměřuje na navázání na předchozí vzdělávání, které si vytvořila sama společnost dle analyzovaných vnitřních potřeb. Druhá varianta je naopak sestavena podle toho, jaké vzdělávání upřednostňovali sami zaměstnanci, aby tak přispěli ke svému i firemnímu rozvoji.

I když společnost zabezpečuje vzdělávání a chce si udržet své hodnoty, doporučila bych jí zaměřit se na přání zaměstnanců, čímž by mohla dosáhnout vyššího podílu zaměstnanců na

vzdělání a zároveň snížit fluktuaci. Doufám, že má diplomová práce bude pro podnik přínosem.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### MONOGRAFIE

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE, 2007. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2009-8.

FOSTER, Timothy R., 2002. *Jak získat a udržet zákazníka*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. ISBN 8072266632.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRONÍK, F, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna a Zuzana JONIAKOVÁ, 2008. *Personální management*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-192-7.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-57-2.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 8072610333.

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOTLER, Philips a Hana ŠKAPOVÁ, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1.

STORBACKA, Kaj a R. LEHTINEN, 2002. Jarmo. *Řízení vztahů se zákazníky*. PhDr. Ale-  
na Hůlová; Bohumila Sedloňová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o. ISBN 80-  
7169-813-X.

THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-267-9.

THORNE, Kaye a Andy PELLANT, 2007. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1689-0.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 8024704056.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1904-7.

WALKER, Alfred J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 8024704498.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

Anon, 2008. Komunikace se zákazníky. In: *WEBER SHANDWICK* [online]. © 2008 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.webershandwick.cz/korporatni-komunikace/komunikace-se-zakazniky>.

Golden Apple Cinema. *Golden Apple Cinema MULTIKINO* [online]. © 2008-2010 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.gacinema.cz/>.

CHYTIL, David, 2012. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci*. *NEEDFUL* [online]. © 2012 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.needful.cz/nase-clanky/detail/vzdelavani-a-rozvoj-pracovniku-v-organizaci>.

JIRÁSKOVÁ, Dora, 2009. Vzdělávání zaměstnanců může být pro firmy zadarmo. In: *Peníze.cz* [online]. 27.1.2009 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/zamestnani/48720-vzdelavani-zamestnancu-muze-byt-pro-firmy-zadarmo>.

Přehled otevřených výzev k 19. březnu 2012, 2012. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 2012 [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Narodni-organ-pro-koordinaci/Dokumenty/Publikace/Prehled-otevrenych-vyzev-%281%29/FileList/Prehled-vyzev-k-19--breznu-2012>.

TICHÝ, Jan, 2007. Komunikace se zákazníky. *H1.cz* [online]. 22.11.2007, č. 36 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://firemniweb.h1.cz/36-komunikace-zakazniky>.

TRLIČÍKOVÁ, Michala, 2012. Příručka pro žadatele. In: *Evropský sociální fond v ČR* [online]. 14.3.2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8253/>.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

GAC GOLDEN APPLE CINEMA, a.s.

EFS Evropský sociální fond

HPP Hlavní pracovní poměr

SOU Střední odborné učiliště

SOŠ Střední odborná škola

VŠ Vysoká škola

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Model rozvoje managementu (Kachaňáková a Joniaková, 2008).....	17
Obrázek 2: Složky celkové odměny (Armstrong, 2007).....	18
<i>Obrázek 3: Logo společnosti (Golden Apple Cinema, © 2008-2010).....</i>	<i>33</i>
Obrázek 4: Organizační struktura GOLDEN APPLE CINEMA, a.s. (vlastní zpracování podle GAC, 2012).....	37
Obrázek 5: Vývoj zaměstnanců v posledních dvou letech (vlastní zpracování podle GAC, 2012) .....	40
Obrázek 6: Věk zaměstnanců (vlastní zpracování).....	44
Obrázek 7: Vzdělání zaměstnanců (vlastní zpracování).....	45
Obrázek 8: Délka pracovního poměru (vlastní zpracování) .....	46
Obrázek 9: Pracovní poměr (vlastní zpracování).....	47
Obrázek 10: Motivace (vlastní zpracování).....	49
Obrázek 11: Negativní motivace (vlastní zpracování).....	50
Obrázek 12: Rozvoj osobnosti dle dosaženého vzdělání (vlastní zpracování).....	51
Obrázek 13: Účast na podnikovém vzdělávání (vlastní zpracování).....	52
Obrázek 14: Preference způsobu vzdělávání (vlastní zpracování) .....	53
Obrázek 15: Spokojenost s poslední školením (vlastní zpracování) .....	54
Obrázek 16: Význam školení (vlastní zpracování).....	55
Obrázek 17: Rozvoj v budoucnu (vlastní zpracování).....	56
Obrázek 18: Přístup zaměstnavatele k rozvoji zaměstnanců (vlastní zpracování) .....	57
Obrázek 19: Náklady varianty 1 (vlastní zpracování podle ACTIVCONZULT, 2012) .....	70
Obrázek 20: Náklady varianty 2 (vlastní zpracování podle ACTIVCONZULT, 2012) .....	70
Obrázek 21: Popis jednotlivých aktivit vzdělávání varianty 1 (vlastní zpracování).....	74
Obrázek 22: Řešení varianty 1 pomocí WinQSB (vlastní zpracování) .....	75
Obrázek 23: Síťový graf varianty 1 sestrojený pomocí WinQSB (vlastní zpracování).....	76
Obrázek 24: Časový harmonogram projektu pro variantu 2 (vlastní zpracování) .....	77
Obrázek 25: Řešení varianty 2 pomocí WinQSB (vlastní zpracování) .....	78
Obrázek 26: Síťový graf varianty 2 sestrojený pomocí WinQSB (vlastní zpracování).....	79
Obrázek 27: Riziková analýza varianty 1 (vlastní zpracování) .....	80
Obrázek 28: Riziková analýza varianty 2 (vlastní zpracování) .....	82

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník (vlastní zpracování)



## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

### **Dotazník**

Dobrý den,

Jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia Fakulty Managementu a Ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a pracuji na zhotovení diplomové práce na téma Projekt zvyšování kvalifikace zaměstnanců na podporu komunikace se zákazníkem. Diplomovou práci zpracovávám v GOLDEN APPLE CINEMA, a.s., která je zároveň Vaším zaměstnavatelem. Ráda bych Vás požádala o odpověď na několik otázek. Dotazník je anonymní a jeho vyhodnocení bude sloužit pro účely této práce a zároveň pro zlepšení komunikace a vztahů uvnitř i vně podniku.

Děkuji za Vaši spolupráci a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Jana Semerádová

#### **Informace o zaměstnancích**

1. Vaše věková kategorie je:

- do 18 let
- 19 - 26 let
- 27 – 40 let
- 41 – 60 let
- 61 a více let

2. Vaše pohlaví je:

- žena
- muž

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní
- SOU
- SOŠ
- VŠ

4. Jak dlouho pracujete v GOLDEN APPLE CINEMA, a.s.?

- méně než 1 měsíc
- méně než 3 měsíce
- méně než 6 měsíců
- méně než 12 měsíců
- více než 1 rok
- více než 3 roky

5. Jakou formou pracovního poměru jste zaměstnáván(a)?

- brigáda
- hlavní pracovní poměr
- částečný úvazek

### Rozvoj zaměstnanců

6. Kterou z forem vás firma motivuje k práci?

	Pravidelně	Občas	Vůbec
peněžní odměny (prémie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odměny hmotné povahy (např. poukázky, vstupenky)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vzdělávání zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
slevy na firemní produkty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pochvala a uznání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Už jste byl(a) někdy negativně postihnut(a) za neplnění úkolů?

- ano, často
- občas
- zatím nikdy

8. Považujete rozvoj osobnosti za způsob motivace?

- ano
- ne

9. Jak často se účastníte vzdělávání zaměstnanců, které firma poskytuje?

- 1x týdně
- několikrát týdně
- 1x měsíčně
- několikrát měsíčně
- několikrát ročně
- neúčastním se vůbec

10. Kde byste preferoval(a) průběh rozvoje a vzdělávání zaměstnanců?

- přímo na pracovišti
- mimo pracoviště
- samostudium

11. Jak jste byl(a) spokojen(a) s posledním školením?

- úplně spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- úplně nespokojen
- neúčastnil jsem se

12. Měla pro vás absolvovaná školení význam?

	Ano, velký	Ano, ale malý	Vůbec žádný	Neúčastnil(a) jsem se
manažerské dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
profesionální komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obchodní dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PC gramotnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
moderní metody řízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
produktové vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. V čem byste se chtěl(a) rozvíjet? (1 – nejvíce, 5 – nejméně)

	1	2	3	4	5
komunikace se zákazníkem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rozvoj základních znalostí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
cizí jazyk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
znalosti potřebné k výkonu práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obchodní schopnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Jste spokojen(a) s přístupem vašeho zaměstnavatele k rozvoji zaměstnanců?

- úplně spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- úplně nespokojen