

Projekt sestavení modelu pro dlouhodobé měření investic do vzdělávání v maloobchodní firmě

Bc. Martina Johnová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina JOHNOVÁ**
Osobní číslo: **M110370**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt sestavení modelu pro dlouhodobé měření investic do vzdělávání v maloobchodní firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše proveďte obecnou deskripci problematiky řízení návratnosti investic a úlohy vzdělávání v řízení pracovního výkonu.

II. Praktická část

- Charakterizujte zkoumané prostředí Baťa, akciová společnost a analyzujte systém metod hodnocení vzdělávání.
- Identifikujte nástroje v oblasti vzdělávání a rozvoje z pohledu řízení návratnosti investic.
- Sestavte model pro dlouhodobé měření efektivity investic do vzdělávání.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress. 2010. ISBN 978-80-86929-68-2

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada. 2005. ISBN 80-247-0939-2.

KIRKPATRICK, L. Donald a James D. KIRKPATRICK. Evaluating Training Programs: The Four Level. 3rd Edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 2005. ISBN 1-57675-348-4

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde. 2012. ISBN 978-80-7201-872-7

PRÁŠILOVÁ, Marcela. Tvorba vzdělávacího programu. Vyd. 1. Praha: Triton. 2006. ISBN 80-7254-712-7

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Mgr. Vojtěch Kořen

Datum zadání diplomové práce: 22. února 2013

Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2013

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ 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 nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků 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 již nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení 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.

² 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, užívá-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě díla vytvořené řádem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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 § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 22.4.2013

Jakubová Markéta

⁴ 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá hodnocením a měřením návratnosti investic do vzdělávání ve firmě BAŤA akciová společnost. Cílem je zjistit, zda prostředky vynakládané do toho odvětví jsou účelné a přináší firmě zpětný užitek.

Hlavní částí práce je projekt sestavení modelu pro dlouhodobé měření investic do vzdělávání. V celém textu je představeno několik finančních a manažerských metod na hodnocení investic a vzdělávání. Je provedena deskripce základních nástrojů ve vzdělávání. Finanční i manažerské metody jsou v projektové části analyzovány, prakticky testovány a vyhodnoceny. V závěru práce jsou firmě doporučeny návrhy pro změny a představena metoda pomocí, které je možné měřit efektivitu investic v konkrétních případech a vzdělávacích aktivitách.

Klíčová slova: návratnost, efektivnost, investice, vzdělávání, BAŤA, akciová společnost.

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on evaluation and measurement of return on investment in education of BATA company. Goal of the thesis is find out if cost and other resources in the education are used effectivelly and they are bring back the benefits to the company.

The main part of the thesis is to build model for long-term evaluatin and measuring of investments in education. Text shows financial and managerial methods for the evaluation of investment. In the thesis are described basic tools in the education. Financial and managerial methods are analysed, tested and evaluated. In the end of thesis are presents recomen-dation, changes and introduced a methods which can be used for measuring of effective-ness and return on investments in specific educational activities of BATA company.

Keywords:rentability, efektivty, investment, education, BAŤA, joint-stock company.

Děkuji firmě BAŤA, zejména vedoucímu práce panu Vojtěchu Kořenovi, který mi poskytl cenné informace a zázemí k vypracování diplomové práce.

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

OBSAH

OBSAH	8
ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ A HODNOCENÍ NÁVRATNOSTI INVESTIC VE FIRMĚ	13
1.1 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	14
1.2 METODY HODNOCENÍ EFEKTIVITY INVESTIC Z FINANČNÍHO HLEDISKA	15
1.2.1 METODA VÝNOSNOSTI INVESTIC (RETURN ON INVESTMENT)	16
1.2.2 METODA DOBY SPLACENÍ (PAYBACK METHOD).....	16
1.2.3 METODA ČISTÉ SOUČASNÉ HODNOTY (NET PRESENT VALUE ON INVESTMENT)	17
1.2.4 METODA VNITŘNÍHO VÝNOSOVÉHO PROCENTA (INTERNAL RATE OF RETURN)	17
1.2.5 INDEX ZISKOVOSTI (PROFITABILITY INDEX).....	18
1.2.6 METODA NÁKLADŮ A UŽITKU (COST-BENEFIT ANALYSIS)	18
1.3 METODY HODNOCENÍ EFEKTIVITY INVESTIC Z MANAŽERSKÉHO HLEDISKA	20
1.3.1 KIRKPATRICKOVY ČTYŘI ÚROVNĚ HODNOCENÍ	20
1.3.2 BLOOMOVA TAXONOMIE	23
2 IDENTIFIKACE FAKTORŮ VSTUPUJÍCÍCH DO VZDĚLÁVÁNÍ	26
2.1 ROZDĚLENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT	26
2.2 NÁKLADY VZDĚLÁVÁNÍ	27
2.2.1 METODIKA KALKULACE NÁKLADŮ KURZU DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	28
2.3 KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI	28
2.3.1 KVANTITATIVNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI	29
2.3.2 KVALITATIVNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI	30
PRAKTICKÁ ČÁST	32
3 SPECIFIKACE ZKOUMANÉHO PROSTŘEDÍ	33
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI BATA SHOE ORGANIZATION	33
3.1.1 BAŤA, AKCIOVÁ SPOLEČNOST.....	34
3.1.2 ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ BAŤA, AKCIOVÁ SPOLEČNOST	35
3.1.3 STRATEGIE FIRMY BAŤA.....	36
4 ANALÝZA A POPIS SYSTÉMU A METOD VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI BAŤA, AKCIOVÁ SPOLEČNOST	38
4.1 HISTORIE VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ BAŤA	38
4.2 SOUČASNOST VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ BAŤA	38

4.2.1	ADAPTAČNÍ PROCESY – INTERNÍ.....	40
4.2.2	ZÁKONNÁ ŠKOLENÍ – INTERNÍ I EXTERNÍ.....	41
4.2.3	ODBORNÁ ŠKOLENÍ – HARD SKILLS - EXTERNÍ.....	43
4.2.4	ODBORNÁ ŠKOLENÍ – HARD SKILLS – INTERNÍ.....	44
4.2.5	JAZYKOVÉ KURZY - EXTERNÍ.....	45
4.2.6	ROZVOJOVÉ KURZY – SOFT SKILLS – EXTERNÍ.....	46
4.2.7	ROZVOJOVÉ KURZY – SOFT SKILLS - INTERNÍ.....	46
4.2.8	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	46
5	IDENTIFIKACE NÁSTROJŮ V OBLASTI ŘÍZENÍ NÁVRATNOSTI INVESTIC DO VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE	49
5.1	NÁKLADY INTERNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	49
5.1.1	ODBORNÉ ZBOŽÍZNALSTVÍ	50
5.1.2	PRODEJNÍ DOVEDNOSTÍ	51
5.1.3	POZITIVNÍ VYŘIZOVÁNÍ REKLAMACÍ	51
5.1.4	KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI	53
6	VOLBA OPTIMÁLNÍCH METOD PRO HODNOCENÍ INVESTIC DO VZDĚLÁVÁNÍ.....	57
6.1	METODY HODNOCENÍ EFEKTIVITY INVESTIC Z FINANČNÍHO HLEDISKA	57
6.1.1	METODA NÁKLADŮ A UŽITKU (COST-BENEFIT ANALYSIS)	58
6.2	METODY HODNOCENÍ EFEKTIVITY INVESTIC Z MANAŽERSKÉHO HLEDISKA	64
6.2.1	KIRKPATRICKOVY ČTYŘI ÚROVNĚ HODNOCENÍ	64
6.2.2	BLOOMOVA TAXONOMIE	66
7	SESTAVENÍ MODELU PRO DLOUHODOBÉ MĚŘENÍ EFEKTIVITY INVESTIC DO VZDĚLÁVÁNÍ	68
	ZÁVĚR	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	74
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	77
	SEZNAM TABULEK.....	78
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79

ÚVOD

V dobách ekonomické nestability se mnoho firem ptá, kde a na čem ušetřit, a naopak kde a na čem vydělat více než doposud. Mnoho firem prochází různými regulačními zásahy ve snižování nákladů, hledání nových odbytových cest pro své výrobky a služby, či zvyšují cenu svých produktů a čekají v přímo úměrné zvyšování tržeb a zisků. V obchodních firmách jako je například i BAŘA, akciová společnost (dále jen BAŘA) - která je předmětem této práce - je ještě obtížnější hledat řešení úspor, jelikož cena obchodovaného produktu je většinou více či méně stanovena – ať trhem, či dodavateli.

Firma BAŘA vsází na jedinečnou službu zákazníkovi a oproti konkurenci si zakládá individuálním přístupem ke každému z nich. Tato oblast si však žádá kvalitní vzdělávací programy pro zaměstnance, opakovaná školení prozákaznického přístupu a adaptační programy prodejního personálu. Tento soubor různých vzdělávacích aktivit je samozřejmě finančně náročná záležitost. Je to však vnímáno jako investice do lidského potenciálu, která by se měla společnosti minimálně vrátit, lépe však zhodnotit v podobě budoucího profitu. Rozhodla jsem se psát práci na téma měření investic do vzdělávání v maloobchodní firmě a jejich návratnost. Cílem je zjistit, zda prostředky vynakládané do toho odvětví jsou účelné a přináší firmě zpětný užitek.

„Při vzdělávání pracovníků se někdy ze strany manažerů firmy namítá, že se investice do vzdělávání pracovníků nevyplácejí. Na takovou námitku se těžko odpovídá, pokud firma přínosy vzdělávání přímo nevyhodnocuje. Děje se tak z různých důvodů – proto, že výsledky vyhodnocování mohou být považovány za subjektivní, případně i proto, že sběr informací vyžaduje hodně času a úsilí.“ (Prášilová, 2006, s. 137)

Téma měření investic do vzdělávání je záležitostí, které se z důvodu časové i finanční náročnosti vyhýbá mnoho firem i odborníků na vzdělávání. Končí svoji rozpravu v bodech, že je důležité vzdělávání hodnotit a analyzovat, ale mnohokrát už neuvádí jakým způsobem. Je to dáno hlavně tím, že ke každé firmě, dokonce i ke každému vzdělávacímu programu, musí být přistupováno individuálně a jednotlivé výsledky výzkumů, hodnocení a závěry nelze paušalizovat.

Jack Philips, specialista na analýzy ROI (Return of Investments – návratnost investic) prohlásil, že ROI analýzy v oblasti vzdělávání by měli být posuzovány velmi selektivně a uvádí, že je možné na tyto ROI analýzy napasovat pouze 5 – 10 % všech rozvojových programů. (Chapman 1995-2012) Přesto hlavním mottem této práce jsou základní hesla

manažerského účetnictví: „*Co nelze měřit, nelze ani řídit*“ a „*Firemní procesy, které nemohou být měřeny, nemohou být ani zlepšovány*“. BAŤA je firmou, která se zajímá a chce měřit na straně jedné rozvoj lidského kapitálu, tak na straně druhé i finanční toky do tohoto rozvoje plynoucí. Chce zlepšovat své vzdělávací programy, tak aby byly účelné a efektivní.

Tato práce se pro lepší orientaci v textu a strukturovanost dělí na tři celky: Teoretickou, analytickou a projektovou část.

V teoretické části popíší především hlavní vybrané metody hodnocení a měření efektivnosti investičních projektů z finančního i manažerského pohledu. Obecně identifikuji, jaké náklady vstupují do celkové kalkulace vzdělávání a jaké výstupy v kompetencích a pracovním výkonu z těchto nákladů plynou.

Analytická část popisuje, jaké jsou v současné době zavedené vzdělávací aktivity a jak nákladné jsou pro firmu. Dále určený vzorek rozvojových činností analyzuji pomocí vybraných metod z teoretické části a vyhodnotím, jakými modely lze vzdělání měřit a hodnotit a v jakých případech.

Někdy je obtížné obhájit managementu účelnost a efektivitu vzdělávacích programů. Proto jsem se v projektové části rozhodla sestavit model pro dlouhodobé měření investic do vzdělávání, abych firmě BAŤA poskytla nástroj, pomocí kterého získá v budoucnu odpověď, zda je možné o nákladech do vzdělávání hovořit jako o investicích.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ A HODNOCENÍ NÁVRATNOSTI INVESTIC VE FIRMĚ

Investice jsou pro každý podnik důležité, ne-li nezbytné. Bez investičních projektů by firmy zakrněly, nerozvíjely se a časem se staly nekonkurenceschopné. V první kapitole teoretické části této diplomové práce tedy stručně identifikuji investiční projekty z různých hledisek. Dále z vybraných publikací zpracuji literární rešerši finančních i manažerských metod hodnocení efektivity investic. Při popisu metod hodnocení se zaměřím na ty, které jsou ve vztahu ke vzdělávání významné a jejich použití pro toto téma optimální. Tyto informace budou teoretickým podkladem pro praktickou a analytickou část této diplomové práce, kde budu návratnost a efektivitu vzdělávání hodnotit pomocí analýzy dostupných firemních zdrojů.

Při rozhodování o přijetí nebo nepřijetí dané investice musí být kladen velký důraz na všechny předcházející činnosti - plánování, analyzování, vyhodnocování a zvažování efektivnosti investice apod. Jedná se totiž o odloženou spotřebu v současnosti, která pro většinu firem představuje nezanedbatelnou část peněz, která ovlivní jejich další působení a směr. „Podnikové investice lze charakterizovat jako jednorázově (krátkodobě) vynaložené zdroje, které budou přinášet peněžní příjmy během delšího časového období.“ (Kislingerová, 2007, s. 263). Synek (2011, s. 282) uvádí, že: „Na rozdíl od běžných provozních (operativních) rozhodování, jejichž chyby lze obvykle napravit, investiční rozhodnutí má dlouhodobé účinky.“

Proto řízení investic, jejich hodnocení a správné nastavení je nedílnou součástí práce každé společnosti, která do nich vkládá finanční prostředky. Pavelková, Knápková v publikaci Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera (2009, s. 135) píše, že „strategické investiční rozhodování je jednou z nejdůležitějších činností v podniku. Top Management nebo vlastníci firmy se nezdědka ptají na otázky: „Kolik daná investice vynesla? Kdy investice bude splacena?“ Nebo: „Vyplatila se nám tato vynaložená částka?“ Landa (2008, s. 163) uvádí, že investiční rozhodování má podstatný vliv na budoucí výkonnost podniku, „tj. na jeho schopnost vytvářet zisk a hodnotu pro vlastníky, na jeho finanční stabilitu, na budoucí likviditu, hodnotu a další ekonomické charakteristiky.“ (Pavelková, Knápková, 2009, s. 135) dodává, že špatná investiční rozhodnutí mohou významně ohrozit budoucí výkonnost a stabilitu podniku. Dále také píše, že „v silné konkurenci je nezbytné neustále pracovat na udržení si konkurenční výhody — tu mohou přinést investice do výkonnějších

technických zařízení umožňujících lepší kvalitu výrobků nebo výrobu nových druhů výrobků uspokojujících lépe potřeby zákazníků, příp. může jít o investice do výzkumu a vývoje, lidského kapitálu apod.“

Poslední zmíněné je právě předmětem analytické části této diplomové práce, ve které se zaměřím na investice do vzdělání a rozvoje lidského kapitálu – tedy zaměstnanců firmy BAŤA a to napříč prodejními i administrativní činnostmi firmy. Úlohou manažera je podle Pavelkové (2009, s. 135) vyhodnocování efektivnosti zamýšlených investic.

1.1 Hodnocení efektivnosti investičních projektů

Pro hodnocení ekonomické efektivnosti investic potřebujeme kritérium, podle kterého budeme konkrétní investici posuzovat (z hlediska její ekonomické efektivnosti). Přitom z přehledu typů investic vyplývá, že investice jsou realizovány s určitými cíli - z finančního hlediska pak můžeme rozlišovat tato cílová kritéria:

- snížení nákladů / zefektivnění produkčního procesu (nákladové kritérium) - zpravidla nepostihuje celkovou efektivnost dané investice, a proto je vhodné jen u menších projektů specifického typu (např. obnova stávajícího zařízení),
- zvýšení výnosů a zisku (ziskové kritérium) - vyjadřuje efektivnost investice komplexněji; zisk je však účetní veličina, která je závislá na použitých účetních metodách a zejména nezohledňuje reálné finanční příjmy a výdaje,
- kladné peněžní toky (kritérium cash flow) - představuje nejreálnější pohled na finanční stránku investice. (Landa, 2008)

Hodnocení investičních záměrů je časově, finančně i informačně náročný proces, pokud chceme podchytit všechny související skutečnosti. Dluhošová (2010, s. 135) uvádí: „*Pro správné hodnocení je nutné stanovit srovnávací základny hodnocení. Hodnocení vychází z porovnání výchozího stavu, tedy situace, v níž by nedošlo k realizaci investice a cílového stavu s dopady realizace investice. Efekty realizace investice jsou stanoveny na změnovém principu, což znamená, že jsou vyvozovány z rozdílu těchto stavů.*“ Při hodnocení finančních investic jsou celkem jasně nastavené modely, kterými lze efektivnost investice počítat. U vzdělávání je tento proces poněkud obsáhlejší a je potřeba individuálního přístupu ke každé firmě i vzdělávací akci. Z těchto důvodů mnoho odborníků na hodnocení investic nebo na hodnocení vzdělávání, končí u obecných pravidel, která platí vesměs pro všechny,

ale nepřináší jasné odpovědi a nedostávají se do hlubších detailů a propočtů. Proto je můj projekt zaměřený úzce na interní vzdělávací programy, které používá právě firma BAŤA pro rozvoj svých spolupracovníků – zejména na prodejnách. Záměrem je sestavení modelu, který má za úkol otevřít možnost pro dlouhodobé měření efektivnosti investic do vzdělávání.

1.2 Metody hodnocení efektivity investic z finančního hlediska

Pro hodnocení ekonomické efektivnosti investičních projektů lze použít velké množství metod. Níže jsou uvedené ty základní. Výběr nejvhodnější metody pro výpočet dané investice záleží na několika faktorech, které investice má. Např. typ, velikost, dostupné informace, možnost výpočtu apod.

Hlavní metody pro hodnocení efektivnosti jsou tyto:

- 1) **Metoda výnosnosti investic** (Return on Investment - ROI)
- 2) **Metoda doby splacení** (Payback Method)
- 3) **Metoda čisté současné hodnoty** (Net Present Value on Investment - NPV)
- 4) **Metoda vnitřního výnosového procenta** (Internal Rate of Return - IRR)
- 5) **Index ziskovosti** (Profitability Index – PI)
- 6) **Metoda nákladů a užítku** (Cost-Benefit Analysis)

Metoda výnosnosti investic, doby splacení, čisté současné hodnoty, vnitřního výnosového procenta a index ziskovosti mají jeden společný činitel. Investiční projekty těmito metodami hodnocené jsou ziskového typu. Tyto projekty jsou typické tím, že jejich ekonomický efekt je dobře měřitelný a mají schopnost generovat přímo zjistitelné ukazatele ve formě výnosů nebo příjmů z prodeje produktů.

Jak Landa (2008, s. 165) dále uvádí: „*Je však nutné vzít v úvahu, že v podnikové praxi nastávají projekty tzv. neziskového typu, u kterých přímé výnosy a příjmy buď nenastávají (investice do ekologických zařízení), nebo jsou obtížně kvantifikovatelné (investice do systémů jakosti, pořízení nového informačního systému, projekty změn systémů řízení); avšak i u těchto investičních projektů je mnohdy nezbytné provést analýzu jejich ekonomické*

efektivnosti.“ V takových případech se pak používá metoda nákladů a užítku (Cost-Benefit Analýza) nebo další metody uvedené v kapitole 1.3.

1.2.1 Metoda výnosnosti investic (Return on Investment)

Metoda výnosnosti je jednou ze základních výpočtů výnosnosti investic. Dluhošová (2010, s. 142) uvádí tuto metodu pod názvem Rentabilita investovaného kapitálu (Return on Capital Employed – ROCE). Jde však o ten samý výpočet pouze s jiným označením.

Za cílový se u metody výnosnosti investic (Return of Investment – ROI) považuje zisk. Při jeho výpočtu se vychází z toho, že změny v objemu výnosů a změny nákladů během trvání projektu se promítnou do výsledného zisku za jednotlivá období.

Hlavní předností této metody je její srozumitelnost a rychlost jejího výpočtu na bázi výnosů a nákladů (např. s použitím kalkulace cílových nákladů se zohledněním doby trvání projektu). Jejím nedostatkem je to, že nepočítá s reálnými příjmy a výdaji (tj. Cash Flow) a ignoruje hledisko času a podnikatelského rizika. (Landa, 2008, s. 165).

1.2.2 Metoda doby splacení (Payback Method)

Metoda doby návratnosti (doby splacení, Payback Period - PP) definuje období (počet let), za které hodnota peněžního toku výnosů přinese hodnotu rovnou počátečním kapitálovým výdajům. Dojde tak ke splacení (k úhradě) vložených kapitálových výdajů.

Uplatnění doby návratnosti investičního projektu je založeno na tom, že se vypočtená doba návratnosti porovnává s její určitou normovanou (mezní, žádoucí) hodnotou. Pokud je vypočtená doba návratnosti nižší než doba normovaná, pak lze investiční projekt doporučit k realizaci a naopak. Platí také, že čím je doba návratnosti kratší, tím je projekt (z tohoto hlediska) výhodnější. To však poukazuje na hlavní nedostatek, že díky délce projektu nemusí být přijaté projekty výnosné. Nebo investice s velkou výnosností nebudou přijaty, protože jejich skutečná doba návratnosti se liší od té očekávané nebo žádoucí (normované), přitom ta skutečná může být ještě výhodnější. Dalším nedostatkem je, že dává všem hotovostním tokům před datem návratnosti stejné váhy (nepočítá s časovou hodnotou peněz). Hlavní předností metody je, stejně jako u metody výnosnosti investic, její srozumitelnost a možnost jejího rychlého výpočtu. (Landa, 2008, s. 166; Kislíngrová, 2007, s. 284)

1.2.3 Metoda čisté současné hodnoty (Net Present Value on Investment)

Čistá současná hodnota (Net Present Value - NPV) je nejpoužívanější metodou pro hodnocení efektivnosti investic. Díky tomu, že bere v úvahu časovou hodnotu peněz a Cash Flow je také nejvhodnější pro investice, u kterých lze jasně určit jejich kapitálové výdaje a příjmy z investice plynoucí.

Vyjadřuje rozdíl mezi diskontovanou současnou hodnotou investice a hodnotou kapitálových výdajů na investici.

Projekt lze přijmout, pokud je čistá současná hodnota investice kladná. Při hodnocení projektů platí, že výhodnější je varianta, která má vyšší čistou současnou hodnotu. (Landa, 2008, s. 166; Kislingerová, 2007, s. 270)

„Výpočet čisté současné hodnoty vyžaduje následující vstupní údaje:

- a) čistý roční provozní peněžní tok jako výsledek ročních výnosů, nákladů, příjmů a výdajů,*
- b) hodnotu kapitálových výdajů (zejména výdajů spojených s pořízením dlouhodobého majetku),*
- c) diskontní míru (míra kapitálových nákladů na investici).*

Výpočet čistého ročního provozního peněžního roku vychází z výkazu o cash flow.“ (Landa, 2008, s. 167).

1.2.4 Metoda vnitřního výnosového procenta (Internal Rate of Return)

Metoda vnitřního výnosového procenta (Internal Rate of Return - IRR) vychází z peněžních toků a z výnosnosti (rentability), kterou poskytuje investiční projekt během doby své životnosti. IRR se rovná takové diskontní sazbě, při níž je čistá současná hodnota (NPV) projektu rovna nule.

Čím vyšší je IRR, tím lepší je její relativní výhodnost. Je-li vnitřní výnosové procento větší než průměrné náklady na kapitál (nebo větší než stanovená diskontní sazba) je možné investici přijmout.

Nedostatkem metody je pro investice s delší dobou životnosti než dva roky, nelze obecně stanovit přesný a správný postup. Další nevýhodou je, když se znaménko čistých peněžních toků mění více než jedenkrát. Kritérium může poté nabývat více hodnot.

Předností metody IRR je, že pro jeho stanovení není potřeba znát přesnou diskontní sazbu. (Landa, 2008, s 167; Kislingerová, 2007, s. 172).

1.2.5 Index ziskovosti (Profitability Index)

Index ziskovosti (Profitability Index - PI) je relativním měřítkem, které představuje poměr přínosů (v současné hodnotě očekávaných budoucích toků hotovosti) a počátečních kapitálových výdajů. Investice může být přijata, pokud je index vyšší než 1. Současně musí být NPV budoucích příjmů vyšší než kapitálové výdaje.

Metoda umožňuje srovnání jednotlivých investic mezi sebou z relativního úhlu pohledu například v situaci, kdy je připraveno více projektů, ale je nutné rozhodnout jen pro některé z nich. (Kislingerová, 2007, s. 282).

1.2.6 Metoda nákladů a užítku (Cost-Benefit Analysis)

Metoda nákladů a užítku (Cost-Benefit Analysis) řeší především hodnocením neziskových investic. Tedy investic, které nepřináší jasné finanční toky, přímé výnosy a příjmy buď nenastávají, nebo jsou obtížně kvantifikovatelné nebo jsou návratné za velmi dlouhou dobu ještě k tomu s nejistým výsledkem, mezi takové bych zařadila i vklady do vzdělávání. Kdyby se tyto projekty soudily pouze podle výše zmíněných metod, pravděpodobně by většina z nich, nebyla z důvodu prodělečnosti vůbec přijata. Ne všechny investice musí mít za cíl v konečném důsledku zvýšení Shareholder Value nebo kladné Cash Flow, přesto je u nich nezbytné provést analýzu jejich ekonomické efektivnosti. I nevýdělečné projekty jsou firmami přijímány a realizovány, protože zvyšují obecný užitek. Ten může být vnímán, jak celou firmou v podobě zvýšení zisků po absolvování daného kurzu, určitou užší skupinou lidí - například po teambuildingových programech – tak i jednotlivci, protože je samotné vzdělávání motivuje k lepším výkonům.

Náklady, resp. výdaje těchto projektů lze identifikovat (výdaje na pořízení dlouhodobého majetku, náklady na externí poradenské služby, osobní náklady související například se zaškolením pracovníků apod.). Na druhou stranu přínosy z těchto investic se přímo do ekonomických informací nepromítají a mnohdy je lze jen velmi obtížně identifikovat. Proto je nutné pro analýzu efektivnosti neziskových projektů přizpůsobit jejich specifikům – a to je právě cílem metody založené na analýze nákladů (Cost) a přínosů (Benefit). “Pod-

statou metody Cost-Benefit Analysis je podrobná analýza dopadů investice na zainteresované subjekty, kvantifikace těchto efektů a jejich převod na stejnou numerickou jednotku, nejlépe peněžní.“ (Kislingerová, 2007, 322, 323) Po převodu dopadů na investice na hotovostní toky, může být dále pracováno s klasickými finančními metodami, jako u standardních investičních projektů. (Kislingerová, 2007).

Klíčové pojmy jsou:

- Benefits - jakékoliv pozitivní efekty, které dopadnou v důsledku projektu na kterýkoliv sledovaný subjekt.
- Costs - jakékoliv negativní efekty, které dopadnou v důsledku projektu na kterýkoliv sledovaný subjekt (nejen náklady v účetním či finančním pojetí)

Kislingerová (2007, s. 322) také uvádí možný postup pro analýzu dopadů investice:

1. *„Definujeme a popíšeme projekt z technického, marketingového a organizačního hlediska*
2. *Vytvoříme finanční plán z pohledu investora obdobně jako u komerčního projektu*
3. *Definujeme subjekty, o nichž se domníváme, že na ně dopadnou důsledky projektu v případě jeho realizace*
4. *Pokusím se popsat zejména s ohledem na definované subjekty dva stavy světa*
 - a. *Situaci a její vývoj v případě, že projekt bude realizován*
 - b. *Nulovou variantu – situaci a její vývoj v případě, že projekt realizován nebude*
5. *Definujeme maximum všech možných Cost & Benefits pro dané subjekty v investiční, provozní a případné provozní fázi projektu*
6. *Rozdělíme tyto efekty na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné a přiřadíme je do skupin podle jednotlivých subjektů*
7. *Kvantifikovatelné (ocenitelné) Cost & benefits převede man hotovostní toky*
8. *Stanovíme diskontní sazbu*
9. *Spočítáme kriteriální ukazatele*
10. *Interpretujeme ukazatele s ohledem na požadované hodnoty a nekvantifikovatelné efekty*

11. Rozhodneme o přijatelnosti či nepřijatelnosti projektu (případně zvolíme nejvýhodnější).“

Tento možný, ne však neměnný, postup pro analýzu dopadů investice, bude základem pro zhodnocení efektivnosti vzdělávání ve firmě BAŘA v praktické části této diplomové práce.

1.3 Metody hodnocení efektivity investic z manažerského hlediska

V předcházející části byly popsány metody hodnocení efektivity investic z finančního pohledu. Jelikož je však vzdělávání poněkud zvláštním druhem investice, uvádím v následující podkapitole i vybrané metody hodnocení z manažerského hlediska. I když metoda Cost-Benefit Analysis už nastínila problém ne přímo ziskových investic, tyto vybrané manažerské metody vyhodnocuji, pro účely této práce, jako zásadní v evaluaci vzdělávání a bude na ně následně navázáno v analytické části.

- 1) **Kirkpatrickovy čtyři úrovně hodnocení**
- 2) **Bloomova taxonomie**

1.3.1 Kirkpatrickovy čtyři úrovně hodnocení

„Při hodnocení efektivity vzdělávání je často používán čtyřúrovňový model vytvořený Donaldem Kirkpatrickem“ (Kukal, 2007). Donald L. Kirkpatrick je mezinárodně uznávaný odborník a zakladatel měření ve vzdělávání. Již v roce 1975 vydal knihu *Evaluating Training Programs* (Hodnocení ve vzdělávacím procesu), která definovala a propracovávala detailněji jeho prvotní myšlenky z roku 1959, které byly původně vydávány po částech v *Training and Development Journal*. Tyto myšlenky se postupně šířily, až se z této teorie stala jedna z nejpoužívanějších modelů pro hodnocení ve vzdělávání a učebním procesu. Kniha byla v roce 1993 přepracována a aktualizována v publikaci nazvané *„Evaluating Training Programs: The Four Levels“* (Hodnocení ve vzdělávání: 4 stupně měření). (Karadžos, 2009), (Chapman, 1995-2012).

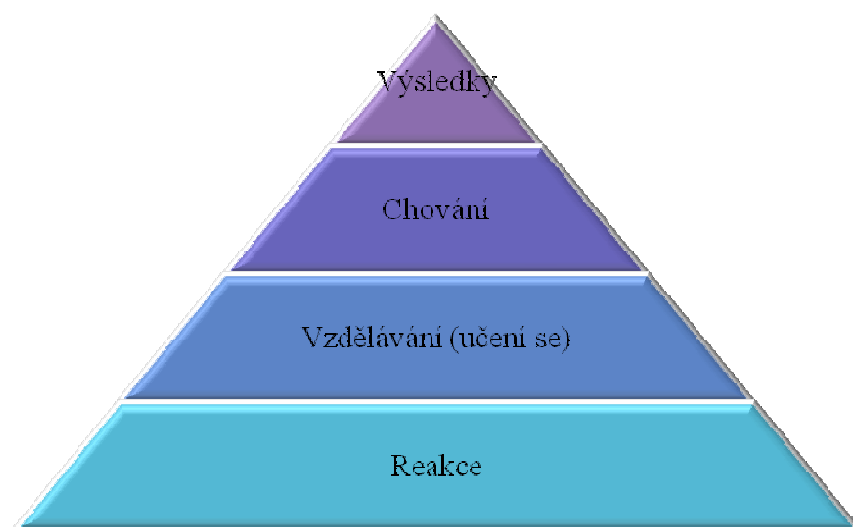
Jeden z blízkých spolupracovníků Donalda Kirkpatricka již v roce 1959 prohlásil tato slova, která potvrzují důležitost tohoto tématu pro každou firmu, která rozvíjí svůj lidský ka-

pitál: „Není třeba říkat, že manažeři od svých výrobních a obchodních oddělení očekávají dobré výsledky a udělají maximum pro to, aby si ověřili, zda jich skutečně dosahují... podobně aktivní by měli být i manažeři působící v oblasti vzdělávání a vyhodnocovat své programy dříve, než nastane čas skládat účty.“ (J. Kirkpatrick, et. al., 2009). V publikaci „Kirkpatrickův čtyřúrovňový model: Nový pohled po padesáti letech 1959 – 2009 Jim Kirkpatrick, tedy shrnuje tato slova a uvádí na pravou míru nejasnosti, které vznikly mnohým nepochopením původního záměru modelu takto: „Původním záměrem 4 Kirkpatrickových úrovní bylo, je a bude prokázat účinek, hodnotu a přínos vzdělávání pro byznys.“ (et. al. 2009)

Hodnocení podle tohoto modelu začíná na první úrovni a jakmile ji splní, může postupně stoupat do dalších úrovní. Informace z předešlé úrovně slouží jako základ pro hodnocení úrovně vyšší. Takto každá následující úroveň zpřesňuje míru efektivity vzdělávacího programu.

Jednotlivé úrovně tohoto modelu jsou:

- První úroveň – Reakce
- Druhá úroveň - Vzdělávání (učení)
- Třetí úroveň – Chování
- Čtvrtá úroveň – Výsledky



Obrázek 1 – Kirkpatrickův čtyřúrovňový model (vlastní zpracování dle Karadžos, 2009)

Reakce

Na této úrovni se zjišťuje, jak účastníci na vzdělávací program reagují. „*Do jaké míry byli účastníci spokojeni s tréninkovým kurzem.*“ (J. Kirkpatrick, et. al., 2009), jestli se jim vzdělávání líbilo. Jedná se o základní hodnocení převážně pomocí dotazníků na účastníky bezprostředně po kurzu. Kirkpatrick tvrdí, že každý program by měl být evaluován minimálně na této úrovni. Reakce účastníků úzce souvisí s druhou fází – vzdělávání (učení se). I když pozitivní reakce nezaručují úspěšný proces učení, negativní reakce tuto možnost výrazně omezují. (Kukal, 2007)

Vzdělávání (učení)

Druhá úroveň hodnotí míru pokroku studentů v oblasti dovedností, znalostí a postojů získaných na kurzu. „*Do jaké míry účastníci získali očekávané znalosti, dovednosti a přístup díky své účasti na vzdělávacím projektu.*“ (J. Kirkpatrick, et. al., 2009). Používají se metody formálního a informačního testování, týmového testování nebo sebehodnocení. Pro přesnější stanovení rozsahu naučené látky je vhodné testování nebo hodnocení provádět jak před zahájením vzdělávacího programu, tak po jeho ukončení. (Kukal, 2007)

Chování

Třetí stupeň analyzuje posun nebo změnu chování, který proběhl v chování studenta v závislosti na vzdělávacím programu. „*Do jaké míry účastníci využívají nové znalosti a dovednosti ve své každodenní práci.*“ (J. Kirkpatrick, et. al., 2009). Hodnotí, zda budou nově získané informace nebo postoje využívány v každodenním životě. Ve firemním prostředí se sleduje, zda osvojené znalosti přispívají k lepšímu pracovnímu výkonu. (Kukal, 2007)

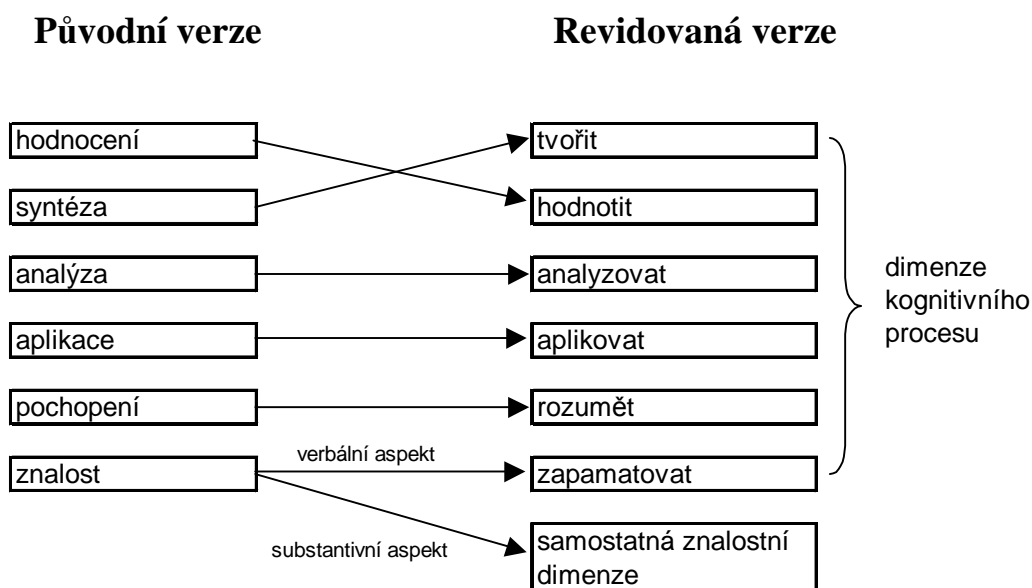
Výsledky

Poslední úroveň zjišťuje, „*Do jaké míry jsou dosaženy plánované výsledky rozvojového projektu a následných podpůrných aktivit.*“ (J. Kirkpatrick, et. al., 2009). Sleduje se zde především zvýšení produkce, zdokonalení kvality, snížení nákladů, snížení frekvence problémů, zvýšení prodeje nebo nárůst zisku či návratnost investic. Přestože z podnikatelského pohledu je tato úroveň zásadní, není snadno uchopitelná a mnoho firem tyto výsledky

neměří. „*Finanční přínos vzdělávání je obtížné změřit, právě tak, jako je těžké okamžitě sledovat vztah mezi těmito přínosy a vzděláváním.*“ (Kukal, 2007).

1.3.2 Bloomova taxonomie

Bloomova taxonomie je dalším z nástrojů hodnocení vzdělávání, pomocí kterého se bude v praktické části vyhodnocovat dopad a účelnost vynaložených prostředků do vzdělávání. Benjemin Bloom navrhl tuto taxonomii – Taxonomie výukových cílů – v roce 1956. Určil v ní šest hierarchicky uspořádaných cílů a dovedností, kterých by mělo být dosaženo při vzdělávání. Jejich strukturované uspořádání znamená jasnou posloupnost a pravidlo, že vyšší úroveň může být dosaženo pouze tehdy, pokud je dosažena úroveň předchozí a účastník si tak osvojil vědomosti a schopnosti na nižší úrovni. Tato myšlenka hierarchické posloupnosti byla ale později vyvrácena a založena na faktu, že jednotlivé fáze na sebe mohou, ale nemusí navazovat a vzdělávaný může některou z úrovní přeskočit, aby se mohl dostat výše. Srovnání původní a revidované verze ilustruje následující obrázek č. 2.



Obrázek 2 – Bloomova taxonomie (Anderson, et. al., 2001)

Bloomova taxonomie se často uvádí pomocí typických tzv. „aktivizujících“ sloves, která lépe jednotlivá slova popisují a specifikují. Pro toto vyjádření ji v původní nerevidované verzi znázorňuje Skalková (1999) pomocí následující tabulky.

Tabulka 1 – Bloomova taxonomie a aktivizující slovesa (Skalková, 1999)

Cílová kategorie	Typická slovesa k vymezení cílů
1. ZAPAMATOVÁNÍ (znalost) specifických informací terminologie, fakta, klasifikace, kategorizace, obecné poznatky	definovat, doplnit, napsat, opakovat, pojmenovat, popsat, přiřadit, reprodukovat, seřadit, vybrat, vysvětlit, určit
2. POCHOPENÍ (porozumění) překlad z jedné formy komunikace do druhé, jednoduchá interpretace, extrapolace (vysvětlení)	dokázat jinak formulovat, interpretovat, objasnit, odhadovat, opravit, převést, vyjádřit vlastními slovy, vysvětlit, vypočítat, zkontrolovat
3. APLIKACE použití abstrakci a zobecnění (teorie, zákony, principy, metody) v konkrétních situacích	aplikovat, demonstrovat, diskutovat, interpretovat, načrtnout, navrhnout, použít, prokázat, registrovat, řešit, uvést vztah, uspořádat
4. ANALÝZA rozbor komplexní informace (systému, procesu) na prvky, stanovení hierarchie prvků, principů jejich organizace, interakce mezi prvky	analyzovat, provést rozbor, rozhodnout, rozlišit, rozčlenit, specifikovat
5. SYNTÉZA složení prvků a jejich částí do nového celku (ucelené sdělení, plán operací nutný k vytvoření díla nebo projektu, odvození souboru abstraktních vztahů k účelu klasifikace nebo objasnění jevů)	kategorizovat, klasifikovat, kombinovat, modifikovat, napsat sdělení, organizovat, reorganizovat, shrnout, vytvořit obecné závěry
6. HODNOTÍCÍ POSOUZENÍ posouzení materiálů, podkladů, metod a technik z hlediska účelu podle kritérií, která jsou dána nebo která si žák navrhne sám	argumentovat, obhájit, ocenit, oponovat, podpořit (názory), porovnat, provést kritiku, posoudit, prověřit, srovnat s normou, uvést klady a zápory, zdůvodnit, zhodnotit

Revidovaná verze pracuje s podobnými slovesy a následujícími větami:

1. *„Zapamatovat – uložení a vybavení znalosti z dlouhodobé paměti*
2. *Porozumět – konstruování významu na základ získaných sdělení včetně ústního, písemného nebo grafického vyjádření*
3. *Aplikovat – užití postupu nebo struktury v různých situacích*
4. *Analyzovat – rozložení materiálu na části a určení, jaký je vzájemný vztah částí a v jakém vztahu jsou k celkové struktuře nebo účelu*
5. *Hodnotit – posouzení podle daných kritérií a standardů*

6. *Tvořit – vytváření nových vnitřně soudržných celků z jednotlivých prvků, reorganizace prvků do nového znaku nebo struktury.*“ (Anderson, et. al., 2001)

Tato diplomová práce je zaměřená na finanční pojetí a ekonomickou stránku vzdělávání firmy BAŤA. Přesto je v následující kapitole uvedeno několik základních pojmů, či rozřazení, které se ke vzdělávání vztahují a se kterými budu nadále pracovat v analytické a praktické části práce.

2 IDENTIFIKACE FAKTORŮ VSTUPJÍCÍCH DO VZDĚLÁVÁNÍ

První kapitola teoretické části se zabývala modely, podle kterých lze hodnotit návratnost investic. Vybrané z nich budou použity v části analytické a projektové. Následující text popisuje vybrané faktory, které do vzdělávání vstupují. V první řadě je to rozdělení vzdělávacích aktivit a následuje analýza dostupných zdrojů v oblasti nákladů vstupujících do vzdělávání a klíčových ukazatelů výkonnosti nebo užitku, který ze vzdělávání vystupují.

Vzdělání zaměstnanci mohou být pro firmu základním předpokladem pro její stabilitu. Jsou také jedním z mnoha indikátorů konkurenceschopnosti podniku a jeho výjimečného postavení na trhu. Vzdělání, jako poskytovaný benefit, může být pro mnoho lidí motivací, proč zůstat u zaměstnavatele. Rozvoj, který zaměstnanci zaměstnavatel poskytne, je jedním z faktorů, které ovlivňují loajalitu zaměstnanců, jejich vyšší pracovní výkon a angažovanost v pracovním kolektivu. (Prášilová, 2006, s. 137)

2.1 Rozdělení vzdělávacích aktivit

Vzdělávací a rozvojové akce mohou být rozdělovány podle několika různých kritérií.

Základní rozdělení typu vzdělávací (rozvojové) akce:

- kurzy, školení, semináře, konference, přednášky, workshopy nebo moderní e-learningové projekty atd.

V závislosti na tom, kdo vzdělávání zajišťuje nebo poskytuje, se dělí na:

- interní – firemní zdroj znalostí – podnikový lektor, mentor nebo zkušený pracovník
- externí – dodavatelsko-odběratelský vztah na poskytování služeb v oblasti vzdělávání a rozvoje

Dále se mohou dělit podle toho, co je náplní kurzu:

- soft skills – měkké dovednosti - komunikace, leadership, time management...
- hard skills - tvrdé dovednosti - odborné a profesně zaměřené kurzy

Armstrong (2007) rozděluje typy vzdělání na:

- instrumentální vzdělávání – vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Usnadňuje je vzdělávání při výkonu práce

- poznávací (kognitivní vzdělávání – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí
- citové (emoční) vzdělávání – výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí
- sebereflektující vzdělávání – formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování a v důsledku tohoto vytváření nových znalostí

Jiné možné rozdělení metod vzdělávání uvádí Koubek (2007, s. 250):

- metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (on the job) – vzdělání na konkrétním pracovišti při vykonávání pracovních úkolů
- metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (off the job) – v organizaci nebo mimo ni, nikoli však přímo na pracovišti

Pro účely této diplomové práce využiji rozdělení, které je nejbližší podmínkám sledované firmy. Spojením některých výše uvedených typů vzdělávání, definuji následující rozdělení:

- **adaptační procesy** – např. seznámení s reáliemi firmy, organizační kultura, sociální adaptace, odborná příprava k pracovní činnosti – pracovní adaptace
- **zákonná školení** - např. školení řidičů referenčních vozidel, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana (BOZP a PO), obsluha strojů – vysokozdvizný vozík, plynové kotle
- **odborná školení – hard skills** – např. novely zákoníků – zákoník práce, zákon o mzdě, daňové zákony, odborné počítačová gramotnost, jazykové kurzy – kurzy cizích jazyků
- **rozvojové kurzy – soft skills** – např. prezentační dovednosti, komunikace, asertivní chování, manažerské dovednosti a vedení týmů, zefektivňování procesů – time-management teambuildingové aktivity

2.2 Náklady vzdělávání

Bydžovská a Krajčík (2004) uvádí ve své publikaci „Metodika kalkulace nákladů kurzu dalšího vzdělávání“ následující možný rozpis nákladů vstupující do vzdělávání:

2.2.1 Metodika kalkulace nákladů kurzu dalšího vzdělávání

Přímý materiál

- výbava potřebná k provádění kurzu
- potřebné ochranné pracovní prostředky
- použitý výukový materiál

Přímé mzdy a odměny

- organizační pracovníci – PP, DPČ, DPP
- pedagogičtí pracovníci

Ostatní přímé náklady

- odvod na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení
- cestovné pracovníků a lektorů
- nájmy a půjčovné
- stravné
- ubytování
- poštovné
- dílčí subdodávky

Rozpočet režijních nákladů

- elektřina, teplo
- úklid

2.3 Klíčové ukazatele výkonnosti

„Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI – Key Performance Indicator nebo Key Point Indicator jsou základním prvkem systémů pro měření výkonnosti a pomáhají organizacím dosahovat stanovených cílů.“ (Inter-Informatics, s. r. o.)

KPI je vždy konkrétní měřitelná hodnota, která ukazuje výkon daného procesu. V každém podniku je řada procesů, které lze měřit velmi efektivně, ale na opačném pólu jsou skupiny procesů, jejichž měření není tak jasné definováno a číselně vyjádřeno. Sledování aktuál-

ních hodnot ukazatelů a porovnávání s plánem nebo hodnotou s minulým srovnatelným obdobím pak ukazuje na kritická místa, na které se musí vedení zaměřit a posoudit jeho závažnost. Pak navrhne změnu, zlepšení nebo optimalizaci procesů, tak aby došlo k dosažení stanovených cílů a strategií. Jednotlivá KPI jsou definována v procesní struktuře organizace, tak aby podporovali strategické cíle a vize. (Inter-Informatics, s. r. o.)

Pavelková, Knápková uvádějí podle Maříka a Maříkové kritéria, které by měl splňovat moderní ukazatel výkonnosti:

- vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií
- umožňovat využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím, včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny
- překovávat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům finanční efektivnosti
- umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniku

Dodávají však také skutečnost že najít ukazatel (měřítko) výkonnosti, který by vyhověl všem výše uvedeným požadavkům, je obtížné. Tato skutečnost vede k situaci používání různých ukazatelů a konceptů řízení výkonnosti.

Sledovaná firma BAŤA je akciová společnost, její akcie však nejsou veřejně obchodovány, proto je 1. bod, který udává vazbu na akcie, nerelevantní. Další body se KPI společnosti snaží naplňovat. V praktické části budou vybrány a přesněji definovány a vyjádřeny ty KPI, které firma BAŤA používá, a vztahují se k měření vzdělávacích aktivit.

„Na otázku, jak prokazatelně zjišťovat, že se investice do vzdělávání vyplatí, uvádějí Kuchříková, Vodák (2004) seznam skutečností, které je dobré evidovat a jejichž prapříčinou může být i vzdělávání lidských zdrojů. (Prášilová, 2006, s. 137).

Pro účely práce jsou ukazatele rozděleny na dvě skupiny výkonnostních ukazatelů a to na kvantitativní, které se dají poměrně snadno vypočítat a na druhé straně kvalitativní. Jejich číselné vyhodnocení je komplikovanější a je u něj potřeba individuálního přístupu každé firmy či dokonce jednotlivého kurzu.

2.3.1 Kvantitativní ukazatele výkonnosti

- *„růst ziskovosti*
- *růst výkonnosti oproti rozpočtu*

- *zvýšení obrátu na hlavu*

2.3.2 Kvalitativní ukazatele výkonnosti

- *zvýšená úroveň dovedností*
- *zvýšení spokojenost zákazníků*
- *zkrácení doby trvání procesu*
- *loajalita zaměstnanců*
- *sdílení informací*
- *angažovanost, motivovanost*
- *přínos firmě – dobré jméno*
- *snížení procenta stížností*
- *zvýšení kvality*
- *redukce chybovosti a plýtvání*
- *redukce míry oprav*
- *nové produkty a inovace*
- *větší flexibilita pracovní síly*
- *zlepšení delegování a rozhodování*
- *více nových odběratelů a tržních segmentů*
- *menší potřeba služby konzultačních agentur*
- *redukce přesčasů*
- *méně úrazů, pokles absencí*
- *překračování vytyčených cílů*
- *zlepšená schopnost řešení krizových situací, snížení prostojů...“*

(Prášilová, 2006, str. 137)

Jeden z předních autorů na personální řízení – Michael Armstrong – uvádí v knize Řízení lidských zdrojů, definici britského institutu Chartered Institute of Personnel and Develop-

ment, se shoduje v některých z výše vyjmenovaných ukazatelích. „*Proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení / vzdělávání a rozvoje. Jeho nejzávažnějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelná organizace. V případě jednotlivců jsou výsledkem zvýšená schopnost, adaptabilita a zaměstnanost. Jde tedy o rozhodující podnikový proces jak v ziskových, tak neziskových organizacích.* (Armstrong, 2007, s. 444)

Výsledky podniku jako např. zvýšenou efektivnost a udržitelnou organizaci bychom mohli přiřadit ke kvantitativním ukazatelům: růstu ziskovosti nebo obratu. Výsledky přiřazované podle Armstronga jednotlivci: zvýšená schopnost a adaptabilita je uvedena pod kvalitativními měřítky výkonnosti jako například: zvýšená úroveň dovedností, zkrácená doba trvání procesu nebo zvýšená spokojenost zákazníků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 SPECIFIKACE ZKOUMANÉHO PROSTŘEDÍ

3.1 Základní informace o společnosti BATA SHOE ORGANIZATION

Společnost Baťa byla založena v roce 1894 ve Zlíně sourozenci Tomášem, Antonínem a Annou Baťovými a je dodnes v plném vlastnictví rodiny BATA. Současným majitelem firmy je Thomas Georgie Bata – vnuk zakladatele firmy Tomáše Bati a jeho ženy Marie Baťové. Od doby založení prošla firma různými stádii svého působení. Od prudkého vzrůstu a rozvoje v první polovině minulého století, k pádu, znárodnění firmy až k odchodu rodiny do imigrace do Kanadského Toronta. Tam byla společnost od ryze českého názvu BAŤA přejmenována na BATA SHOE ORGANIZATION (BSO). V současné době má BSO sídlo ve Švýcarském Lausanne.

Celosvětově společnost Baťa obsluží denně zhruba 1 milion zákazníků, zaměstnává přibližně 40 tisíc lidí (vč. franchisantů a licencovaných prodejců)

BSO v současné době provozuje asi 4 500 prodejních jednotek. Prodejny a výrobní závody firmy působí v 70 zemích světa. (Mapku rozmístění můžete vidět na obrázku č. 3). Celosvětově má firma 40 výrobních závodů (z toho 27 vlastních) ve 26 zemích.

Obchodní celky, do kterých se prodejní jednotky a výrobní závody člení, se rozdělují na čtyři oblasti:

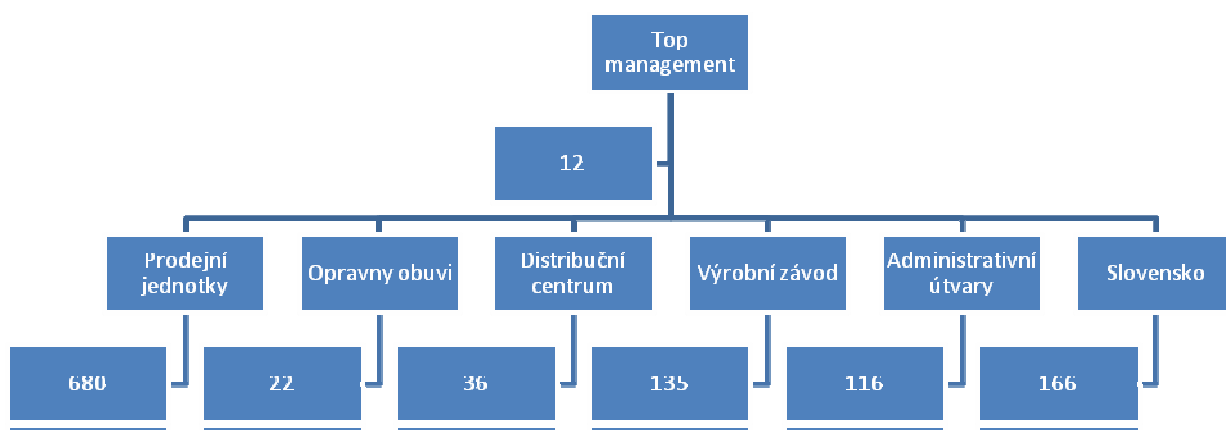
- Bata Europe – sídlo v Lausanne
- Bata Asia Pacific-Africa – sídlo v Singapore
- Bata Latin America – sídlo v Mexico City
- Bata North America – sídlo v Torontu

Na evropském kontinentu – Bata Europe - má organizace centrálu v Itálii ve městě Padova a řídí z tohoto místa tyto evropské země:

- Itálie
- Francie
- Španělsko a Portugalsko
- Švýcarsko
- Polsko
- Česká republika a Slovensko

Ke konci roku 2012 bylo v České republice 75 prodejen rozdělených do 8 oblastních celků a na Slovensku 27 prodejen ve 2 oblastech. Vedle obchodních jednotek funguje v České republice pod hlavičkou BAŘA dále 14 opraven obuvi, centrální sklad ve zlínském bývalém areálu Svit, výrobní továrna v Dolním Němčí a administrativní oddělení v sídle společnosti. Celkem firma zaměstnávala v České republice ke konci roku 2012 989 osob a na Slovensku 166 zaměstnanců. Jejich rozčlenění do jednotlivých úseků, včetně početního stavu osob, je možné vidět v kapitole 3.1.2. Organizační členění BAŘA, akciová společnost.

3.1.2 Organizační členění BAŘA, akciová společnost



Obrázek 5 – Organizační struktura společnosti, (vlastní zpracování)

Organizační rozčlenění firmy je založeno na liniové struktuře. V rámci top managementu jako samostatného oddělení působí 12 manažerů, které koordinuje generální ředitel. Jednotliví manažeři mají na starosti dané úseky firmy, které se odrážejí v odděleních administrativní části, a mají následující strukturu:

- **Obchodní operace** – nejpočetnější oddělení mající na starosti celý maloobchodní provoz. Do tohoto úseku spadají všechny prodejny na území České i Slovenské republiky, opravy obuvi nebo také oddělení zákaznického telefonního centra.
- **Nákup a distribuce** – vedoucí oddělení distribuce je podřízený manažerovi nákupu, ale úzce komunikuje s oddělením logistiky a distribučním centrem.

- **Logistika** – manažer oddělení logistiky je současně hlavní kontrolní osobou a nadřízeným vedoucího distribučního centra (DC).
- **Finanční oddělení** – finanční účtárna řeší veškeré ekonomické záležitosti jednotlivých oddělení a dělí se na finanční účtárnu pro Českou a pro Slovenskou republiku.
- **Personální oddělení** – pod personální oddělení spadá podútvár nábory a rozvoje zaměstnanců, personální administrativa a mzdová účtárna spravující mzdy zaměstnancům BAŤA, akciová společnost.
- **Marketing** – oddělení marketingu má hlavní zodpovědnost na české a slovenské mutaci reklamních kampaní, které jsou společné pro všechny evropské pobočky firmy BAŤA. Dále na vizualizaci prodejen – Visual Merchandising nebo na zajištění tiskových zpráv kolekcí BAŤA pro média či aktualizaci sociálních sítí apod.
- **Technický útvar** – firemní úsek zajišťující technické služby – restrukturalizace prodejen, odpadové hospodářství, úklidové služby atd.
- **IT** – oddělení informačních technologií se stará o funkčnost pokladního a skladového systému, firemního intranetu, ale také o informační podporu prodejen, jak při potížích informačního systému.
- **Real Estate** – Firma BAŤA vlastní po celé České republice řadu objektů, ve kterých provozuje svoji vlastní činnost nebo je pronajímá externím odběratelům. O tyto nájemní vztahy se stará oddělení Real Estate. Dále má primární odpovědnost na nájemních vztazích s poskytovateli prostor pro prodejní činnost firmy, které nejsou v jejím vlastnictví – např. prodejny v obchodních centrech.
- **Výrobní závod Dolní Němčí** – detašovaná jednotka firmy – jediná výrobní továrna BAŤA působící na českém trhu.
- **Bat'a Slovensko, a. s.** – účetně samostatná jednotka, administrativně však spravovaná z České republiky.

3.1.3 Strategie firmy BAŤA

Strategie firmy Baťa se za posledních několik let přeformulovala. Její obsah však i nadále zůstává stejný. Cíl, kterého se jednotlivé prodejny, tak i národní, evropské i celosvětové vedení snaží dosáhnout je hlavně vyhovět potřebám zákazníka. Tyto potřeby se snaží

uspokojit širokou škálou nabízených služeb, dostupností prodejen, rozvojem internetového obchodu, diferencováním mezi kvalitním a cenově dostupným produktem pro každou skupinu zákazníků, ale hlavně dobrou službou.

Heslo firmy se od známého: „Náš zákazník náš pán“ přeneslo k heslu: „Obouváme svět“. V současné době firma zastává vizi: „Passion to Serve“ neboli „Služba jako poslání“.

Dlouhodobým cílem firmy je být nejvyhledávanější, nejinnovativnější značkou na trhu s obuví a doplňky ve všech státech, ve kterých působí, a rozvíjet internetový obchod s tímto sortimentem.



Obrázek 6 – Logo s vizí firmy (materiál firmy BAŘA)

Zachovat si toto výjimečné postavení na vysoce konkurenčním trhu vyžaduje jistě mnoho vynaložených nákladů na zajištění kvalifikovaných pracovních sil. Do vzdělávání pracovníků, od adaptace až po zvyšování odbornosti a dlouhodobý rozvoj, je věnováno a zapojeno mnoho zdrojů – jak finančních, tak lidských. Více o analýze vzdělávacího systému pojednává následující kapitola.

4 ANALÝZA A POPIS SYSTÉMU A METOD VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI BAŤA, AKCIOVÁ SPOLEČNOST

4.1 Historie vzdělávání ve firmě BAŤA

Firma Baťa už od počátku svého fungování velice dbá na vzdělávání svých spolupracovníků. Časopis firmy Baťa – Detail (2013, str. 6) uvádí známé skutečnosti o postoji firmy Baťa, resp. jejího zakladatele na vzdělávání: „*Tomáš Baťa si velmi brzy uvědomil, že je důležité se o své zaměstnance nejen starat, ale také je vychovávat a vzdělávat, protože vzdělaní, soběstační a perspektivní zaměstnanci jsou zárukou budoucího úspěchu firmy. Jsou její nadějí.*“ Tomáš Baťa jako jeden z prvních podnikatelů na území Česka zavedl vzdělávání pro své zaměstnance na velmi vysoké úrovni. V roce 1925 dokonce založil Baťovu školu práce, kde mladí muži, a později i mladé ženy, studovali a vzdělávali se nejen pro budoucí práci v baťovských továrnách, ale zejména pro život jako takový. Baťovým heslem bylo: „*Chceme-li mít schopných spolupracovníků, musíme si je vychovat.*“ (Detail, 2013, str. 7)

Od takto propracovaného systému školství firma již ustoupila. Systém rozvinutých vzdělávacích a rozvojových programů však ve společnosti Baťa přetrvává. Tento systém si žádá určité náklady do něj spadající, ale také nutnost stále častěji prokazovat nezbytnost, účelnost a hlavně návratnost těchto vynaložených prostředků. Z toho důvodu mi byl firmou zadán projekt na vytvoření modelu pro dlouhodobé měření návratnosti investic do vzdělávání.

4.2 Současnost vzdělávání ve firmě BAŤA

V následující podkapitole se zaměřím na analýzu současného stavu vzdělávacích programů firmy BAŤA a jejich nákladové náročnosti. Předmětem analýzy budou předchozí 2 účetní období – tedy rok 2011 a 2012. U aktivit, které provádí vedoucí útvarů a nejsou centralizované, jsou uvedena dostupná data pro Českou republiku. Slovenská republika si vede vlastní evidenci.

I přes dozvuky hospodářské recese firma BAŤA v letech 2011 a 2012 pokračovala ve své vzdělávací politice a strategii a snažila se doručit kvalitní vzdělání a dlouhodobý rozvoj každému zaměstnanci od prodavače s inkasem po členy top managementu nebo členy představenstva.

Podle rozdělení vzdělávacích aktivit uvedených v teoretické části této práce byly konkrétními vzdělávacími projekty následující akce:

- Adaptační procesy – interní
 - o adaptace pracovníků prodejen
 - o adaptace administrativních pracovníků
- Zákonná školení – interní i externí
 - o školení řidičů referenčních vozidel
 - o BOZP a PO
 - o obsluha plynových zařízení a tlakových nádob
 - o obsluha vysokozdvíhových vozíků a výtahů
- Odborná školení – hard skills – externí
 - o zákoník práce, pracovní právo, zákon o mzdě, daňové a účetní zákony a novelizace
 - o ostatní odborné dovednosti - IT, marketing
- Odborná školení – hard skills – interní
 - o odborné prodejní dovednosti a zákaznický servis
 - o odborné zbožíznalství obuvi a obuvnických materiálů
 - o ostatní školení
- Jazykové kurzy - externí
 - o kurzy anglického jazyka
 - o kurzy italského jazyka
- Rozvojové kurzy – soft skills – externí
- Rozvojové kurzy – soft skills – interní

4.2.1 Adaptační procesy – interní

- adaptace pracovníků prodejen

- bezpečnost práce a požární ochrana, zdravotní prohlídka
- seznámení s reáliemi firmy
- pracovní zařazení nového pracovníka do provozu prodejní jednotky
- odborné vzdělání prodejních dovedností, zbožíznalství, doplňkového zboží, skladového hospodářství prodejny, pokladní systém...

Adaptační programy resp. zaškolení pracovníků na prodejně probíhá vždy pomocí interních pracovníků - vedoucích příslušné prodejny, oblastních mentorů nebo pracovníků oddělení vzdělávání personálního útvaru. Rozsáhlejší adaptační procesy, do kterých se zařazují především vyšší složky prodejního personálu – tedy vedoucí prodejny nebo jejich zástupci, se ve firmě Baťa nazývá Tréninkové centrum (TC). To bývá provedeno při externím výběrovém řízení nebo při kariérním postupu člověka z interních zdrojů, kterého firma potřebuje vzdělat v širší a obsáhlejší oblasti řízení a organizace práce ve firmě. Tréninkové centrum se skládá ze samotného zařazení pracovníka na prodejnu, ale i testování jeho teoretických a praktických znalostí o prodávaném produktu, firemních reáliích nebo organizační struktuře firmy. Základním zaškolením do pracovní činnosti, seznámením s popisem práce a instruktáží o bezpečnosti práce a požární ochraně je proveden každý nově příchozí zaměstnanec. Jeho nákladovost však není značná, protože jde většinou o procesy za plného provozu „on the job“. Z tohoto důvodu i z důvodu nízké četnosti nebude nákladová kalkulace pro tento typ analyzována. Tréninkovým centrem prošlo v roce 2011 7 osob a v roce 2012 pouze 2 osoby. Důvody tohoto snížení mimo jiné bylo například neadekvátní očekávání o práci a mzdových příjmech kandidátů na trhu práce; také nízká připravenost účastníků tréninkového centra zvládat reálný pracovní nápor v obchodním provozu. Tato a další fakta měla za následek skutečnost, že lidé, kteří projdou tréninkovým centrem, nejsou většinou dlouhodobě stabilním personálem firmy. Do prodejních jednotek bylo zaškoleny celkem 274 nově přijatých zaměstnanců v roce 2011 a o téměř dvě třetiny méně v roce 2012 - pouze 107 zaměstnanců.

- adaptace administrativních pracovníků

- bezpečnost práce a požární ochrana, zdravotní prohlídka

- seznámení s reáliemi firmy
- seznámení se skladovým a logistickým systémem na distribučním centru
- navštívení výrobního závodu v Dolním Němčí
- základní vzdělání prodejních dovedností a zbožíznalství + práce na prodejně
- informační „kolečko“ po všech odděleních firmy – marketing, obchodní operace, personální oddělení, technické oddělení, oddělení nákupu a distribuce atd.
- odborné vzdělání pracovní činnosti související s popisem práce

Při zaškolování pracovníka administrativní části firmy – pracovník centrály ve Zlíně nebo oblastní vedoucí – přistupuje firma k podobnému schématu adaptace jako je výše naznačené tréninkové centrum. Místo detailního seznámení s prodávaným produktem a prací na prodejně dochází jen ke školení základů zbožíznalství a základů pravidel prodeje. Na rozdíl od adaptace na prodejně se klade větší důraz na poznání organizačního rozčlenění oddělení centrální administrativy. Tento způsob výše zmiňuji jako informační „kolečko“, kdy se spolupracovník seznamuje s kolektivem, náplní práce jednotlivých útvarů a v neposlední řadě ovšem s prací jemu podle popisu práce příslušící. Takovým adaptačním programem a zaškolením prošlo v roce 2011 celkem 20 osob a v roce 2012 14 nových pracovníků administrativy. Náklady na adaptační školení administrativních pracovníků jsou o něco vyšší, protože by se zde započítávala náhrada mzdy jednotlivých manažerů všech úseků, kterým zaučovaný zaměstnanec prochází apod. Rozsah tohoto vzdělávání nebyl značný, proto se jím při výpočtech nákladovosti nebudu zabývat.

4.2.2 Zákonná školení – interní i externí

- **školení řidičů referenčních vozidel** – pracovníci s přístupem k firemním vozům ve vozovém parku

Školení řidičů referenčních vozidel je zákonem doporučené vzdělávání, které by se mělo opakovat jednou za jeden nebo dva roky. Firma Baťa chce předejít veškerým sporům při pojistných událostech a pořádá řádné školení každý rok. V roce 2011 jej navštívilo 77 osob a v roce 2012 se počet proškolených drobně snížil na 71 zaměstnanců, kteří měli přístup k firemním vozidlům. Automobily mohou být přiřazené přímo danému zaměstnanci nebo

mohou být půjčovány pro služební cesty ostatním zaměstnancům, kteří přiděleným firemním vozidlem pro vlastní účely nedisponují. V seznamu školených se pohyboval Top management, pracovníci administrativy a oblastní vedoucí.

Nákladová náročnost tohoto typu školení se pohybuje v závislosti na dodavateli kolem 200 Kč na osobu. V roce 2011 bylo tedy školícím subjektům zapláceno 14 960 Kč a v roce 2012 to bylo 14 290 Kč.

Prokazatelnost účasti na školení řidičů požadují zejména pojišťovny při vyplácení pojistných událostí. Mohli bychom tedy tvrdit, že pokud by firma školení nezařizovala, hrozilo by jí v případě nehody neproplacení nákladů za způsobené škody, které se hradí při pojistných událostech. Na těch bylo v letech 2011 vyplaceno 60 868 a v roce 2012 téměř čtyřikrát tolik 240 111 Kč. Návratnost a efektivnost je tedy na první pohled nepochybná.

- **BOZP a PO** – nutnost školení pro všechny zaměstnance bez výjimky

Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany je dalším zákonem stanoveným vzděláváním pracovníků. Vstupním školením prochází každý zaměstnanec při nástupu do zaměstnání v rámci svého adaptačního programu, jak je uvedeno v kapitole 4.2.1. Dále jsou periodická školení BOZP a PO, která se opakují každé 2 roky. Periodická školení provádí vedoucí pracovníci každého oddělení (prodejen a distribučního centra atd.). Jde o krátký časový rozsah, který nákladově nezatíží rozpočet významným způsobem. Proto není dále vyčíslen. Periodické školení navštívilo v roce letech 2011 41 spolupracovníků a 2012 36 osob.

Dalším druhem je vzdělání preventistů. Toto je pravidelné školení opakující se každý rok pro zástupce vedoucích úseků prodejen a skladu. Navštívilo jej každý rok právě tolik, kolik měla firma BAŤA prodejních úseků a zástupce centrálního skladu – tedy v roce 2011 i 2012 přibližně 80 zaměstnanců. Pro tento typ zákonného školení firma spolupracuje s externím dodavatelem školení. Ten také vede a zajišťuje veškeré administrativní záležitosti s tím to související a za odvedená školení a ostatní služby fakturuje svoji odměnu v pravidelných měsíčních intervalech. Na vzdělávání v oblasti BOZP a PO připadá ročně cca 70 tis. Kč.

- **obsluha plynových zařízení a tlakových nádob** – školení obsluhy plynových kotlů podstupují všichni vedoucí pracovníci útvarů s přístupem k plynovému zařízení. Zákonem stanovená doba pro proškolení jsou 3 roky. Po jejím uplynutí musí vedoucí pracovník certifikát o proškolení aktualizovat. Zaškolením obsluhy plynových zařízení a tlakových nádob bylo provedeno v roce 2011 33 vedoucích prodejen a jejich zástupců a v roce 2012 to bylo 13 zaměstnanců z jiných prodejních útvarů.

- **obsluha vysokozdvížných vozíků a výtahů** – tímto školením prochází každých 5 let zaměstnanci výrobního závodu a distribučního centra. V roce 2011 jej dohromady navštívilo 29 lidí a v roce 2012 20 pracovníků distribučního centra – skladu. Náklady na školení nejsou značné. Pohybují se v několika tisících korunách, což v celkovém nákladu není podstatnou položkou a dále se jí proto v této práci nebudu zabývat.

4.2.3 Odborná školení – hard skills - externí

- **zákoník práce, pracovní právo, zákon o mzdě, daňové a účetní zákony a novelizace**

Do tohoto souboru školení zařazují pro účely práce široké množství kurzů s různým zaměřením. Od výše zmíněných po kurzy na změny v DPH, o důchodové reformě, odpadovém hospodářství nebo ochraně majetku. Kurzy mají společný jmenovatel, že vychází z platného zákona, zákoníku, vyhlášky nebo novely České republiky. Taková školení navštívilo v roce 2011 a také v roce 2012 zhruba třicet zaměstnanců centrály – převážně personálního a finančního oddělení (spolupracovníci, kterým dle jejich popisu práce připadá více oborů pracovních činností a tudíž i širší rozsah školení jsou započítáni pouze jednou). Jejich užitek je tedy patrný v aktualizaci znalostí daných pracovníků pro vykonávání odborné práce. Zabraňuje tomu, aby neznalostí nebo opomenutím případné změny došlo k porušení zákona a následným sankcím. Nákladový rozsah za tato školení v roce 2011 přesáhl 107 000 Kč a v roce 2012 dokonce 130 000 Kč.

- **ostatní odborné dovednosti - IT, marketing**

Kurzy, přednášky a školení zaměřené na IT dovednosti byli v roce 2011 poměrně rozvinutým typem vzdělání, protože firma byla příjemcem kurzů financovaného evropským rozvojovým fondem na vzdělání počítačové gramotnosti vedení prodejen. Dalšími zařazenými školeními byly marketingové a IT kurzy pro pracovníky centrály. V roce 2011 bylo uskutečněno celkem 12 aktivit, které navštívilo na 60 lidí. Náklady zde však nebyly tak vysoké, jelikož šlo o čerpání financí z fondu. Zato v roce 2012 se IT nebo marketingových aktivitách vzdělalo pouze 12 lidí, ale náklady se zvýšily na více než dvojnásobek z 24 000 Kč na 53 000 Kč.

4.2.4 Odborná školení – hard skills – interní

Níže uvedená školení se ve firmě BAŤA organizují a doručují několika možnými způsoby. Může to být školení od příslušného regionálního mentora, kterým je zkušený pracovník některé z prodejen v okolí, přímo od vedoucího pracovníka dané prodejny, pod kterého účastníci kurzu spadají nebo od interního lektora oddělení vzdělávání. Těchto kurzů probíhá více v každém roce a navštěvuje je velké množství zaměstnanců. Této skupině školení budu v následující kapitole nákladů věnovat největší pozornost. Jedná se o určitou část z celkového počtu interních vzdělávacích aktivit, na jejichž kvalitu a kvantitu centrálně dohlíží personální ředitel firmy. Náklady na tato školení budou nejsložitěji vyčíslovány, protože firma za ně reálně a přímo neplatí. V důsledku se však bude jednat o jednu z nejdražších vzdělávacích akcí, které firma pořádá, viz. v kapitole náklady interního vzdělávání.

- **odborné prodejní dovednosti a zákaznický servis**

Školení prodejních dovedností a zákaznického servisu (někdy také nazývaného 5 kroků prodeje) je jedním z klíčových vzdělávacích aktivit. Značka Baťa se chce profilovat jako prodejce obuvi s jedinečným zákaznickým servisem, obsluhou, která nemá na českém trhu konkurenci. Pro vytvoření nebo udržení si tohoto jména prochází školením, prodejních dovedností po celé České republice i na Slovensku, více než jedna třetina všech zaměstnanců ročně. V roce 2011 to bylo necelá polovina všech zaměstnanců - téměř 500 zaměstnanců. V roce 2012 se číslo pohybovalo o něco níže - 330 účastníků. Rozpočtová část se

zabývá vzorkem 10 kurzů se 120 účastníky v roce 2011 a 16 kurzů se 190 účastníky v roce 2012.

- **odborné zbožíznalství obuvi a obuvnických materiálů**

Znalost zboží firmy, obuvnické terminologie nebo materiálů je důležité pro každou firmu. BAŤA se snaží, aby alespoň základní informace o obuvi měli všichni zaměstnanci bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Školením prošlo v roce 2011 i 2012 kolem 150 spolupracovníků. Centrálně řízená část, která bude dále analyzována obsahovala 6 kurzů v roce 2011 a 8 akcí v roce 2012 s 69 a 89 účastníky ve sledovaných letech.

- **ostatní školení - doplňkové zboží**

Do doplňkového zboží patří rozličný sortiment prodejny od kožené galanterie či zavazadel, přes punčochové zboží, tkaničky, deštníky po ošetřující přípravky apod. Při změně sortimentu prodejny dochází také ke školení nového zboží. I když zastoupení účastníků je poměrně rozsáhlé, náklady v tomto případě nejsou významné, protože vzdělávání je spíše doplňující a doručované v převážné většině oblastními mentory. V roce 2011 navštívilo různá doplňková školení přibližně 360 lidí. Tento počet byl oproti roku 2012 (kdy na podobné kurzy přišla necelá stovka zaměstnanců) poměrně vysoký. K navýšení počtu došlo v důsledku změny věrnostního programu firmy a v závislosti na to i k předávání informací o změnách, kterým prošlo téměř 120 zaměstnanců. Pro finanční nevýznamnost nejsou dále náklady na tento typ vyčíslovány.

4.2.5 Jazykové kurzy - externí

- **kurzy anglického jazyka** – dostupné všem zájemcům z administrativní části firmy
- **kurzy italského jazyka** – základy jazyka pro oddělení nákupu a distribuce na základě jejich časté komunikace s italskou centrálou pro Bata Europe.

Firemní jazykové vzdělávání je určené pro administrativní část firmy. BAŤA poskytuje možnost zaměstnancům, u kterých je požadovaná určitá úroveň cizího jazyka, navštěvovat kurzy anglického (20 spolupracovníků) a italského jazyka (10 osob). U tohoto typu vzdělávání, které není závislé na pracovním výkonu, je těžké zjistit jeho návratnost a efektiv-

nost. Za sledované období firma za pravidelné provádění obou jazykových kurzů zaplatila více než 200 tisíc korun (přes 160 tis. anglický jazyk a necelých 50 tis. jazyk italský).

4.2.6 Rozvojové kurzy – soft skills – externí

- **manažerské dovednosti a vedení týmů** – např. leadership

Soft skills jsou dalším z důležitých druhů vzdělávání. Manažerskými dovednostmi a školením o leadershipu prochází většinou střední vedení firmy – oblastní vedoucí nebo klíčový vedoucí prodejen, kteří pod sebou vedou větší pracovní týmy. Externím typem školení měkkých dovedností se v roce 2011 i 2012 vzdělalo kolem 50 lidí ze všech zaměstnanců. Náklady na tento druh školení jsou však v poměru na počet účastníků poměrně vysoké. V roce 2011 190 tis. Kč, a i když v roce 2012 se částka mnohem snížila, i tak přesáhla 80 tis. Kč.

4.2.7 Rozvojové kurzy – soft skills - interní

- **komunikace** – např. vyřizování reklamací se zákazníkem, asertivní chování

Pozitivní vyřizování reklamací je interní vzdělávání firmy na asertivní chování a produktovou znalost, kterým ročně projde stovka vedoucích a zástupců vedoucích prodejen. Firma BAŤA vyhodnotila reklamace a s ní spojené občasné velmi složité posouzení nebo nepřijetí zákazníka rozhodnutí o reklamaci jako náročnou činnost. Školení proto podstupují vedení prodejen, tak aby jejich komunikace s reklamujícím zákazníkem proběhla co možná nejvhodnějším způsobem. Analýza se bude vztahovat na vzorek 6 a 5 kurzů s počtem účastníků 71 a 54 v letech 2011 a 2012.

4.2.8 Shrnutí analytické části

Ve sledovaných letech 2011 a 2012 se celkem uskutečnilo na 900 vzdělávacích aktivit – školení, seminářů, přednášek, jazykových nebo odborných kurzů apod. Za rok 2011 to bylo za hranicí 400 akcí a za rok 2012 necelých 500 aktivit. Z tohoto počtu bylo v roce 2011 interních školení 190 a v roce 2012 124 vzdělávacích akcí. Zajímavým faktem je, že v polovině roku 2012 se v rámci finančních úspor firma snažila snížit počet interních ško-

lení oproti původnímu plánu na rok 2012 – Odborného zbožíznalství, Prodejních dovedností nebo Pozitivních reklamací, proto je v počtu interních školení mezi lety viditelný rozdíl. V roce 2012 se v rámci interních zdrojů odškolovalo o více než 60 školících jednotek méně než v roce 2011. Přitom na celkovém počtu školení včetně externích kurzů došlo naopak k navýšení. Tato skutečnost se samozřejmě odráží i na vyplacených částkách za externě provedená školení a jeho navýšení mezi sledovaným obdobím. Celkem za tyto 2 roky pouze na externích školeních (objednáváné dodavatelsky u firem či živnostníků) firma BAŤA zaplatila téměř jeden milion korun českých. Poměrově se částka rozděluje mezi lety téměř shodně na jednu polovinu. Uvedené náklady na externí vzdělávací a rozvojové akce jsou reálně vyplacené částky. Není zde započítán výdaj na cestovné účastníků, diety nebo jejich mzda v době, kdy nevykonávají svoji pracovní činnost, ale zvyšují svoji kvalifikaci, tak jako v kalkulaci vybraných interních kurzů. Také v tabulce 2 můžeme pozorovat, že v roce 2011 se interním vzděláváním proškolovalo na 1180 zaměstnanců, což je více než jejich skutečný počet. Vysvětlením je, že se různých typů školení zúčastnila v jednom roce jedna osoba. Důvodem může být také fakt, že vzdělání v rámci adaptačních programů, bylo poskytnuto zaměstnancům, kteří u firmy již nepracují. Fluktuace se výrazným dílem podílí na efektivnosti vzdělávání. To je vloženo do spolupracovníků většinou ve zkušební době. Když však pracovníci odejdou dříve, než jim zkušební doba skončí, je velká pravděpodobnost, že svými prodeji toto vzdělání firmě nevrátí.

Níže uvedená tabulka shrnuje počet kurzů vzdělávání a rozvoje, počet účastníků jednotlivých akcí a jejich nákladovou náročnost.

Tabulka 2 – Roční přehledy vzdělávacích aktivit v jednotlivých letech 2011, 2012, (vlastní zpracování)

	Název vzdělávacího programu	Počet kurzů			Počet účastníků			Náklady v tis.		
		2011	2012	CELK.	2011	2012	CELK.	2011	2012	CELK.
interní	Adaptační program - prodejní personál	18	3	21	44	8	52	xxx	xxx	xxx
	Adaptační program - administrativní personál	5	9	14	5	9	14	xxx	xxx	xxx
	Zákonná školení - BOZP a PO, periodická	41	34	75	40	34	74	xxx	xxx	xxx
	Odborná školení - prodejní dovednosti	61	44	105	480	330	810	356	503	859
	Odborná školení - zbožíznalství	22	13	35	165	136	301	590	1 046	1 636
	Odborná školení - ostatní	34	10	44	358	96	454	xxx	xxx	xxx
	Rozvojové kurzy - soft skills (komunikace)	9	11	20	94	121	215	385	333	718
	CELKEM INTERNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	190	124	314	1186	734	1920	1 331	1882	3 213
externí	Zákonná školení - školení řidičů	12	6	18	77	71	148	15	14	29
	Zákonná školení - BOZP a PO, odborná příprava preventistů	7	6	13	82	78	160	70	71	141
	Zákonná školení - vysokozdvíže vozíky,	3	2	5	29	20	42	3	3	6
	Zákonná školení - plynové zařízení, tlakové nádoby	27	18	45	33	13	46	9	3	12
	Odborná školení - zákony, novely...	25	24	49	29	27	56	107	130	237
	Odborná školení - IT, marketing	12	8	20	55	13	68	24	53	77
	Jazykové kurzy - anglický jazyk	154	212	366	22	20	42	68	94	162
	Jazykové kurzy - italský jazyk	0	92	92	0	11	11	0	48	48
	Rozvojové kurzy - soft skills (leadership)	8	4	12	66	34	100	190	83	273
	CELKEM EXTERNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	227	354	581	349	257	606	486	499	985
	CELKEM VZDĚLÁVÁNÍ	417	478	895	1535	991	2526	1 817	2 381	4 198

5 IDENTIFIKACE NÁSTROJŮ V OBLASTI ŘÍZENÍ NÁVRATNOSTI INVESTIC DO VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE

5.1 Náklady interního vzdělávání

Metodika nákladů vzdělávání uvedená v teoretické části v kapitole 2. 3. 1. je v části praktické upravena pro účely sledované firmy. Zaměřila jsem se na kalkulace interního vzdělávání prováděné firemními letory z útvaru vzdělávání. Vybranými aktivitami jsou odborná (hard skills) školení:

- odborné zbožíznalství
- prodejní dovedností

a rozvojový soft skills kurz:

- pozitivní vyřizování reklamací

Na začátek prováděné kalkulace je nutno uvést definici vzdělávacích a v některých případech i ubytovací prostor. Firma BAŘA vlastní po celé České republice několik nemovitostí, které užívá mimo jiné i pro účely své činnosti. Zásadní nemovitosti jsou prostory hlavních městských prodejen - např. Praha, Václavské náměstí a Jindřišská ul., Brno, Česká ul., Olomouc, Riegrova ul. nebo Ostrava Masarykovo náměstí. Prostory v centrech velkých měst jsou lukrativní a jejich cena v případě pronajmutí se pohybuje ve vysokých částkách. Firma však využívá zázemí vlastních prostor pro své vzdělávací akce. Tímto umožňuje snadnou dostupnost, ale i značnou úsporu nákladů. V případě, že by si srovnatelné prostory měla pro školení a kurzy pronajímat, cena by se pohybovala příliš vysoko na to, aby náklady vzdělávání byly optimální. V takovém případě by se muselo přikročit k výběru jiných prostor, které by byly cenově přijatelné i na úkor jejich dostupnosti. Pro účely této práce uvádím aproximativní čísla, která mi byla poskytnuta při odborných konzultacích s odpovědnými osobami firmy BAŘA.

5.1.1 Odborné zbožíznalství

V následujících podkapitolách budou uvedeny kalkulace jednotlivých školení, na které firma klade nejvyšší důraz a které považuje za jedny z nejdůležitějších vzdělávacích aktivit. Podrobnější zaměření daných školení je popsáno v analytické části práce - v kapitole 4.2.

Tabulka 3 – Základní údaje kurzů Odborného zbožíznalství, (vlastní zpracování)

Počet účastníků 2011	69	Počet účastníků 2012	89
Počet kurzů 2011	6	Počet kurzů 2012	8
Prům. počet účastníků 2011	11,5	Prům. počet účastníků 2012	11,13

Tabulka 4 – Kalkulace kurzů Odborného zbožíznalství v letech 2011 a 2012, (vlastní zpracování)

	Náklady na kurz 2011	Celkem 2011	Náklady na kurz 2012	Celkem 2012
Pedagogičtí pracovníci	9 767	52 252	8 695	62 013
mzdové náklady vč. odvodů SP a ZP	6 216	37 296	6 216	49 728
cestovné a stravné	1 053	6 320	592	4 734
ubytování mimo Prahu	1 820	7 280	1 194	4 775
ubytování v Praze	678	1 356	694	2 776
Školený personál	46 624	279 747	51 237	409 898
náhrada mzdy vč. odvodů SP a ZP	27 048	162 288	27 946	223 568
ušlý zisk	10 376	62 259	17 391	115 130
cestovné a stravné	9 200	55 200	8 900	71 200
Režie	3 622	23 897	3 447	30 745
použitý výukový materiál	200	1 200	200	1 600
výbava k provádění kurzu	833	5 000	625	5 000
nájmy, zasedací místnost	1 548	9 288	1 582	12 656
technické vybavení	500	6 000	500	8 000
elektřina, teplo, voda	332	1 992	332	2 656
úklid	208	417	208	833
NÁKLADY CELKEM	60 013	355 895	63 380	502 657

5.1.2 Prodejní dovedností

Tabulka 5 - Základní údaje kurzů Prodejních dovedností, (vlastní zpracování)

Počet účastníků 2011	120	Počet účastníků 2012	190
Počet kurzů 2011	10	Počet kurzů 2012	16
Prům. počet účastníků 2011	12	Prům. počet účastníků 2012	11,88

Tabulka 6 - Kalkulace kurzů Prodejních dovedností v letech 2011 a 2012, (vlastní zpracování)

	Náklady na kurz 2011	Celkem 2011	Náklady na kurz 2012	Celkem 2012
Pedagogičtí pracovníci	7 783	74 219	8 469	125 910
mzdové náklady vč. odvodů SP a ZP	6 216	62 160	6 216	99 456
cestovné a stravné	664	6 637	882	14 113
ubytování mimo Prahu	904	5 422	1 371	12 341
ubytování v Praze	678	2 712	694	4 858
Školený personál	48 652	486 516	54 692	875 064
náhrada mzdy vč. odvodů SP a ZP	28 224	282 240	29 830	477 280
ušlý zisk	10 828	108 276	15 362	245 784
cestovné a stravné	9 600	96 000	9 500	152 000
Režie	3 088	29 633	2 935	45 082
použitý výukový materiál	0	0	0	0
výbava k provádění kurzu	500	5 000	313	5 000
nájmy, zasedací místnost	1 548	15 480	1 582	25 312
technické vybavení	500	5 000	500	8 000
elektřina, teplo	332	3 320	332	5 312
úklid	208	833	208	1 458
NÁKLADY CELKEM	59 523	590 368	66 096	1 046 056

5.1.3 Pozitivní vyřizování reklamací

Tabulka 7 - Základní údaje kurzů Pozitivního vyřizování reklamací, (vlastní zpracování)

Počet účastníků 2011	71	Počet účastníků 2012	54
Počet kurzů 2011	6	Počet kurzů 2012	5
Prům. počet účastníků 2011	11,83	Prům. počet účastníků 2012	10,8

Tabulka 8 - Kalkulace kurzů Pozitivního vyřizování reklamací v letech 2011 a 2012,
(vlastní zpracování)

	Náklady na kurz 2011	Celkem 2011	Náklady na kurz 2012	Celkem 2012
Pedagogičtí pracovníci	14 332	81 268	15 120	71 888
mzdové náklady vč. odvodů SP a ZP	12 432	74 592	12 432	62 160
cestovné a stravné	719	4 313	831	4 156
ubytování mimo Prahu	1 182	2 363	1 857	5 572
ubytování v Praze	679	2 714	694	1 388
Školený personál	47 976	287 856	49 740	248 702
náhrada mzdy vč. odvodů SP a ZP	27 832	166 992	27 130	135 648
ušlý zisk	10 677	64 064	13 971	69 854
cestovné a stravné	9 467	56 800	8 640	43 200
Režie	2 638	15 412	2 673	12 740
Použitý výukový materiál	50	300	50	250
výbava k provádění kurzu	0	0	0	0
nájmy, zasedací místnost	1 548	9 287	1 583	7 913
technické vybavení	500	3 000	500	2 500
elektřina, teplo	332	1 992	332	1 660
úklid	208	833	208	417
NÁKLADY CELKEM	64 947	384 536	67 534	333 330

Z uvedených kalkulací vybraných interních vzdělávacích aktivit je možné pozorovat celkové náklady na kurzy ve sledovaných letech, ale také rozpočet nákladů na jednotku kurzu. Náklady na jeden kurz se pohybují přibližně od 60 do 70 tisíc korun. Pro celkové zjištění nákladů na daný kurz ročně je částka vynásobená počtem kurzů.

V celkové kalkulaci hrají podstatnou roli mzdové náklady účastníků kurzu ve dnech, kdy nejsou přítomni na prodejnách, ale na školení. Jsou počítány jako náhrada mzdy na 1 hodinu a vynásobeny počtem hodin (všechna tato školení jsou časově rozdělena do 2 pracovních dnů a 8 hodin pracovní doby) a počtem účastníků na kurzu.

Pokud předpokládáme, že nepřítomnost pracovníků z důvodu školení snižuje zisk společnosti (prodavači místo prodeje prochází vzděláváním), lze dojít k určení tohoto ušlého zisku. Ten je vypočítán jako hodnotová produktivita (průměrný obrat hod/ os.) vynásobená počtem zúčastněných osob a počtem ušlých hodin. Celá výchozí částka je vydělena procentuální hodnotou EBITU.

(pomocí následujícího vzorce: „Hodnotová produktivita (Průměrný obrat hod/ os.) * průměrná marže – náklady = průměrný EBIT“.)

Tento předpoklad je hypotetický, protože krátkodobá nepřítomnost zaměstnance automaticky nemusí znamenat pokles tržeb tudíž ušlý zisk. V krátkém časovém úseku jsou tento výkyv při nepřítomnosti jednoho nebo dvou pracovníků schopni absorbovat a přerozdělením práce pokrýt zaměstnanci, kteří jsou na prodejně. Vliv nepřítomnosti pracovníka na tržby prodejní jednotky se může projevit až po delším časovém období, kdy nadměrné vytížení stávajících zaměstnanců s sebou nese dopady na výkonnost a organizaci práce. Na přípravu, organizaci, aktualizaci kurzů je připočítán v souhrnu ještě jeden den ke každému kurzu. Tudíž je náhrada mzdy za jeden kurz a jednoho lektora je vypočítána jako sazba náhrady za hodinu vynásobená 3 dny po 8 hodinách. Náklady na cestovné, stravné a ubytování mimo Prahu jsou data zjištěná z účetnictví firmy. Ubytování v Praze nebo nájemné v zasedací místnosti v Praze, v prostorách firmy BAŤA je vypočítáno jako reálná cena za jeden m² na měsíc. Částka činí u bytových prostor 10 Euro za m² u nebytových prostor 8 Euro za m². Cena je vynásobená průměrnou hodnotou Eura v letech 2011 a 2012, rozlohou v m² bytových i nebytových prostor. Poté je měsíční hodnota nájmu dělena průměrným počtem hodin v měsíci a ta je zpětně násobena a počtem kurzů (resp. dní) uskutečněných v těchto prostorách. Rozpočet režii není v celkovém nákladu příliš výraznou částkou. Důležitou hodnotou je zde propočet nájemného na zasedací místnosti. Dále se jedná o technické vybavení, kde je uvedeno 500 Kč na jeden kurz, což je běžná nájemní cena dataprojektoru s promítacím plátnem, i když v tomto případě se jedná spíše o náklady na amortizaci vlastního vybavení. Za elektřinu, vodu a teplo se v zasedacích místnostech v průměru zaplatí měsíčně 3 600 Kč. Částka je dělená průměrným počtem pracovních dní v měsíci (21,74) a násobená počtem odškolených dní. Na úklid jednoho kurzu je stanovena dvouhodinová náhrada mzdy technického personálu.

5.1.4 Klíčové ukazatele výkonnosti

Obecně byly klíčové ukazatele výkonnosti popsány v teoretické části. V této praktické části budou uvedeny KPI, které firma skutečně sleduje a hodnotí a současně se vztahují ke vzdělávání a bude díky vybraným z nich hodnocena efektivnost nákladů do rozvojových aktivit vložených. Z důvodu ochrany firemních údajů nejsou záměrně zveřejněny skutečně dosažené hodnoty klíčových ukazatelů. Jsou použity pouze pro výpočty a analýzy.

- **Obrat (tržba) prodejen** – jedná se o jednu z nejdůležitějších hodnot pro každou obchodní společnost. Obrat se měří vůči plánu stanovený top managementem. Tento plán představuje objem obratu, který prodejna musí vytvořit tak, aby splnila plánovanou ziskovost a dotvářela potřebnou pozici celé firmy na trhu a přidávala jí přidanou hodnotu. Pomocným ukazatelem je měření obratu k loňské skutečnosti v témže datu. (Metro Store Manuál, 2011)

- **Položky na účtenku** – sledují, kolik kusů zboží bylo v průměru nakoupeno na jeden nákup neboli účtenku. Číslo udává, zda k zakoupenému páru obuvi byla vybrána i nějaká vícepoložka – např. druhý pár obuvi, kožená galanterie, ošetřující přípravky nebo punčochové zboží apod. Cílenou hodnotou položek na účtenku je dosáhnout čísla 2,0. Je to jeden z klíčových ukazatelů dobrého zákaznického servisu, který se na prodejnách BAŤA vyžaduje.

- **Párová produktivita** – udává, kolik párů obuvi prodá jeden pracovník prodejny za jednu hodinu své pracovní směny. Nepočítá se zde prodej doplňkového sortimentu, ale skutečně jen párů jakékoli obuvi na prodejně. Cílem je, aby každý spolupracovník firmy na prodejně prodal minimálně 2 páry za hodinu.

- **Hodnotová (korunová) produktivita** - ukazuje korunovou hodnotu prodaného zboží za hodinu opět na jednoho pracovníka prodejní jednotky. Cílová meta je dosáhnout částky 2 000 Kč, jako tržby jednoho pracovníka za hodinu pracovního času.

- **Konverzní míra** – představuje poměr počtu návštěvníků na prodejnách vůči počtu nakupujících zákazníků (vystavených účtenek). Průchody sledují speciální digitální brány u vchodu každé prodejny. „*Na základě statistické analýzy výsledků konverzní míry v určitém čase se pak dá usuzovat na výkon při poskytování zákaznického servisu, zejména na obchodnickou schopnost oslovit a prodat co největšímu počtu zákazníků.*“ Cílovým bodem je dosáhnout hodnoty 25 %. (Metro Store Manuál, 2011)

- **Průměrná hodnota účtenky** – počítá průměrné korunové vyjádření hodnoty za jeden nákup (jednu účtenku).

- **Reklamační řízení** – z údajů o reklamačním řízení budu vycházet při zhodnocení efektivnosti rozvojových kurzů – Pozitivního vyřizování reklamací. Firma BAŘA má nastavené cíle pro optimální vyřizování reklamací. Reklamační řízení může mít několik způsobů řešení. Nejdříve se rozdělí reklamované artikly na neuznané (zamítnuté) a uznané reklamace. Uznané reklamace se dále dělí na řešení zrušení kupní smlouvy, oprava a sleva. Žádoucím cílem je, aby reklamace byly řešeny v následujícím procentuelně rozdělení:
 - o 18 % reklamace neuznané (zamítnuté)
 - o 45 % reklamace uznané a zrušení kupní smlouvy
 - o 35 % reklamace uznané a oprava na náklady firmy
 - o 2 % reklamace uznané a poskytnutí slevy na zboží – v takovém případě nelze znovu reklamovat tutéž vadu, na kterou byla sleva poskytnutá a žádat opravu nebo zrušení kupní smlouvy v reklamačním řízení

Uvedené procentuelní rozdělení je sice žádoucí, nikoli však přísně vyžadovaný a odpovídá pouze optimálnímu stavu, který je dlouhodobě sledován a řešen pouze při dlouhodobých a radikálních odchylkách od optimální varianty.

- **Zákaznický servis – Mystery Shopping** – externí služba Mystery Shoppingu provádí tajné neboli fiktivní nakupování na základě, kterého provádí firma výzkum kvality zákaznického servisu. Cílem je samozřejmě dosažení 100 % v předem navolených požadavcích na prodejní personál. Již od 90 % se hovoří o vynikajícím výsledku. Získání minimálně 95 % je odměněno jednorázovým finančním bonusem 10 000 Kč každému spolupracovníkovi, který hranici splní či překročí.

V minulosti byla ve firmě provedená korelační analýza mezi výsledky Mystery Shoppingu a prodejních výsledků v položkách na účtenku. Analýza potvrdila, že výsledky v těchto dvou sledovaných klíčových ukazatelích spolu silně korelují a výše průměrné hodnoty položek na účtenku souvisí s vyšší procentuální úspěšností

prodejny v Mystery Shoppingu. Tímto se tedy kvalitativní hodnocení zákaznického servisu potvrzuje skrze kvantitativní klíčový ukazatel položek na účtenku.

U všech výše zmíněných KPI došlo mezi lety zlepšení a zvýšení hodnoty ukazatelů. S jedinou výjimkou v poměru prodaných a reklamovaných párů obuvi, kde došlo k drobnému navýšení. Ostatní výsledky nasvědčují dobré finanční situaci ve firmě. Tato domněnka je podložena faktem, že v roce 2011 měla firma výsledek hospodaření před zdaněním 10 146 tis. Kč a v roce 2012 to bylo 46 854 tis. Kč. (Výroční zpráva firmy BAŘA za rok 2012)

6 VOLBA OPTIMÁLNÍCH METOD PRO HODNOCENÍ INVESTIC DO VZDĚLÁVÁNÍ

V kapitolách analytické části byly detailněji popsány vzdělávací a rozvojové procesy uskutečňované ve firmě BAŘA. Byly zde rozděleny akce na interní a externí nebo na podle zaměření na zlepšení soft nebo hard skills. Dále zde byla uvedena kalkulace vybraných interních vzdělávacích aktivit. V následující kapitole bude nastíněno několik možností hodnocení vzdělávání. Nalézt vhodné metody pro výpočet a hodnocení návratnosti investic do vzdělávání je velmi náročný proces. Je zapotřebí individuálního přístupu ke každé vzdělávací aktivitě. Podobně jako v celém manažerském účetnictví neexistuje jednoznačná odpověď na to, jakou metodu při výpočtu návratnosti je optimální použít.

Hlavní roly ve firmě BAŘA však hrají prodejní týmy. Jak ukazuje i tabulka 2, která nabízí přehled všech vzdělávacích aktivit, jsou prodejci i nejpočetnější skupinou, které se vzdělávání dotýká. Proto jsem si pro návrh optimálních metod hodnocení přínosu vzdělávání vybrala interní školení odborného zbožíznalství, prodejních dovedností a pozitivního vyřizování reklamací, u kterých byla provedena i kalkulace nákladů.

Prodejní dovednosti mají vliv na lepší zákaznický servis. Ten budu sledovat zvýšením ukazatele položek na účtenku a průměrné hodnoty účtenky před školení a po školení. Použita bude finanční metoda Cost & Benefit analýza.

Školení odborného zbožíznalství budu hodnotit pomocí metody čtyř úrovní Donalda Kirpatricka, kde popíši, jakými způsoby se jednotlivých úrovní dosahuje.

Pozitivní vyřizování reklamací zhodnotím zlepšením výsledků reklamací resp. přiblížením se k cílové plánované hodnotě reklamací. V tomto případě bude použita Bloomova taxonomie výukových cílů.

6.1 Metody hodnocení efektivity investic z finančního hlediska

Vybrané metody, které byly popsány v teoretické části této práce, jsou použitelné zejména pro finanční nebo hmotné investice, které přináší lehce spočitatelný přínos. Metoda Return on Investment je základním propočtem při hodnocení návratnosti investice. Poměří náklady vložené do investice a příjmy z ní vycházející. Jelikož příjmy ze vzdělávání nelze v tomto případě jednoznačně zhodnotit, je tato metoda považována za nerelevantní. Stejně

tak je tomu u dalších finančních propočtů - metody doby splacení, i indexu ziskovosti. Časovou hodnotu peněz není v tomto případě třeba počítat, proto i metoda čisté současné hodnoty nebo vnitřního výnosového procenta není pro účely této práce zvažována.

Pro nehmotné nebo-li nevýdělečné projekty radí Kislingerová používat zejména metodu Cost & Benefit Analysis. Proto je tato metoda vybrána jako zástupce finančních metod hodnocení investic a v následující kapitole je podrobněji rozpracována.

6.1.1 Metoda nákladů a užitku (Cost-Benefit Analysis)

Metoda nákladů a užitku byla blíže popsána v teoretické části této práce. Jak uvádí Kislingerová (Kislingerová, 2007, s. 322) tato metoda se snaží odpovědět na otázku: „*Co komu naše investice přinese a co komu vezme?*“. Zde uvádím příklad analýzy užitku do jednotlivých bodů v konkrétním případě vzdělávání prodejních dovedností.

1. *Definujeme a popíšeme projekt z technického, marketingového a organizačního hlediska*

Vzdělávání prodejních dovedností je jedním z hlavních interních vzdělávacích akcí. Je zaměřený na zákaznický servis – 5 kroků prodeje BAŘA. Identifikuje jakým způsobem se chovat k zákazníkovi, tak aby prodejce poskytl co nejlepší možnou službu a zákazník odešel s nákupem nejen obuvi, ale i doplňkové položky např. ošetřujícího přípravku, kožené galanterie nebo punčochového zboží. Vzdělávání probíhá ve skupinách přibližně 12 účastníků desetkrát v jednom roce. Školení je vedeno jedním interním lektorem.

2. *Vytvoříme finanční plán z pohledu investora obdobně jako u komerčního projektu*

Uvedená kalkulace nákladů v kapitole 5.1. Náklady interního vzdělávání ukázala, že jednotka kurzu tohoto typu vzdělávání, má nákladovou náročnost v průměru 60 tisíc Kč. Rozpočítáním nákladů na jednotlivce, vychází úhrada na jednoho účastníka něco přes 5 tis.

^{Kč} Pro finanční plán výnosnosti dané aktivity použijeme návaznost na klíčový ukazatel prodeje – obrat, průměrná hodnota účtenky a položky na účtenku. Sledovaná je vždy celá prodejní jednotka (číslo prodejny a název), jejichž pracovníci ve daném roce prošli vzdělávacím prodejních dovedností. V plánu hodnotíme dosažené hodnoty v porovnání dvou po

sobě jdoucích období čtvrtletí předchozího roku se čtvrtletím před a po konání kurzu v roce primárně sledovaném.

Tabulka ukazuje příklad sledovaného modelu. Údaje jsou smyšlené a pro každou prodejnu se pohybují v jiných intervalech. Slouží pro ilustraci plánu, který stanovuje postupné zvyšování sledovaných ukazatelů, jak mezi lety, tak i před konáním a po konání kurzu. Plán je splněn, pokud prodejna vykazuje vyšší hodnoty ve srovnání s předchozím rokem i při srovnání kvartálu před a po konání kurzu. Pokud je splněna jen jedna z podmínek je větší důraz kladen na zvýšení hodnot v meziročním srovnání.

Tabulka 9 – Příklad finančního plánu srovnávání hodnot prodejních výsledků (vlastní zpracování)

Prodejna	Název	Datum	Obrat	Prům. hodnota účtenky	Položky na účtenku
Datum školení:.....					
51 111	Zlín	1. čtvrtletí roku x - 1	9 000 000	700	1,70
		2. čtvrtletí roku x - 1	9 100 000	750	1,75
		1. čtvrtletí roku x	9 300 000	800	1,80
		2. čtvrtletí roku x	9 500 000	850	1,85

3. *Definujeme subjekty, o nichž se domníváme, že na ně dopadnou důsledky projektu v případě jeho realizace.*

Subjektem zkoumání školený, školitel, prodejní tým a firma BAŘA. Hlavním subjektem je účastník školení prodejních dovedností (zaměstnanec firmy BAŘA), který má za úkol zlepšit zákaznický servis zaměstnance, prodejní argumentaci apod. Vhodným prodejem zvýší pracovník průměrnou hodnotu položky i počet prodaných kusů zboží na jednu účtenku.

4. *Pokusím se popsat zejména s ohledem na definované subjekty dva stavy světa*

a) *Situaci a její vývoj v případě, že projekt bude realizován,*

Předpokladem je, že člověk, který se zúčastní vzdělávací aktivity, bude v kvartálním intervalu po konání kurzu dosahovat vyšších hodnot, než v témže časovém období před kurzem nebo ve srovnání s loňskou skutečností.

b) *Nulovou variantu – situaci a její vývoj v případě, že projekt realizován nebude*

Když školení neproběhne v dlouhodobém časovém horizontu, může se stát, že prodej bude pod hranicí průměrných hodnot. Pracovník neposkytne dobrý zákaznický servis, který firma BAŤA vyžaduje a tak nebude zajišťovat růst ukazatelů prodeje ani zvyšování přidané hodnoty firmy na trhu

5. Definujeme maximum všech možných Cost & Benefits pro dané subjekty v investiční, provozní a případné poprovozní fázi projektu

Cost – viz. kalkulace finanční nákladovosti - mzdy, nájmy, nepřítomnost pracovníka na prodejně apod.

Benefits – pro stanovení benefitů je použit příklad výčtu skutečností, na které může mít vzdělávání vliv, jak uvádí Prášilová (2006, str. 137)

Kvantitativní benefity

- růst ziskovosti, obratovosti (na jednotlivce, na prodejnu)
- růst výkonnosti oproti rozpočtu - překračování vytyčených cílů a plánů
- růst dalších hodnot klíčových ukazatelů – položky na účtenku, párová a hodnotová produktivita, průměrná hodnota účtenky
- zlepšení zákaznického servisu - zvýšení úspěšnosti v Mystery Shoppingu

Kvalitativní benefity

- zvýšená úroveň prodejních dovedností a kvality prodeje
- zvýšení spokojenosti zákazníků – snížení počtu reklamací a stížností
- více obslužených zákazníků za hodinu
- více nových odběratelů a tržních segmentů
- loajalita zaměstnanců
- sdílení aktuálních informací
- angažovanost, motivovanost
- redukce chybovosti
- snížení prostojů
- redukce míry oprav z reklamací

- větší flexibilita pracovní síly
- zlepšení delegování a rozhodování
- zlepšená schopnost řešení krizových situací
- redukce přesčasů
- méně úrazů, pokles absencí

6. *Rozdělíme tyto efekty na kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné a přiřadíme je do skupin podle jednotlivých subjektů*

Viz. bod 5. rozdělení na kvantitativní a kvalitativní ukazatele. Kislingerová (2007) uvádí při popisu metody radu, že není podstatné za každou cenu finančně vyjádřit všechny neocenitelné položky. Mohlo by to mít za následek sníženou vypovídací schopnost analýzy. Proto budou použity pouze ty, které jsou hodnoceny, jako přímo související se vzděláváním. Některé z benefitů budou tedy z analýzy pro její účelnost vyloučeny. V závěru analýzy mohou být dané benefity zpětně subjektivně posouzeny a určena hodnota a váha konkrétního přínosu.

7. *Kvantifikovatelné (ocenitelné) Cost & benefits převede na hotovostní toky*

Hotovostní toky budou vyjádřeny z obratu, průměrné hodnoty účtenky a ukazatele položek na účtenku.

8. *Stanovíme diskontní sazbu*

Časovou hodnotu peněz není v tomto případě nutné sledovat. Vzdělávací aktivity přináší firmě dlouhodobý efekt. Není však možné jednoznačně identifikovat dobu trvání přínosu vzdělávání ve firmě ani nelze jasně definovat kapitálové příjmy a výdeje z investice plynoucí.

9. Spočítáme kriteriální ukazatele

Pro sledování konkrétních změn v ukazatelích, byla použita reálná sestava výsledků prodeje, vygenerovaná z interního informačního systému. Pro porovnání se používají kvartální hodnoty, které srovnáváme se skutečností ze stejného období předchozího roku.

Pro tento model byl použit vzorek tří prodejen, jejichž minimálně 2 pracovníci v roce 2011 nebo 2012 prošli vzděláváním prodejních dovedností. Předpokládáme synergický efekt, zda i proškolením jednotlivců na prodejně dochází ke zlepšení ukazatele položek na účtenku u celé prodejní jednotky. Následující tabulky ukazují konkrétně jednotlivé výsledky, kdy se porovnávají 2 čtvrtletí předchozího roku se čtvrtletím před a po konání kurzu v roce primárně sledovaném.

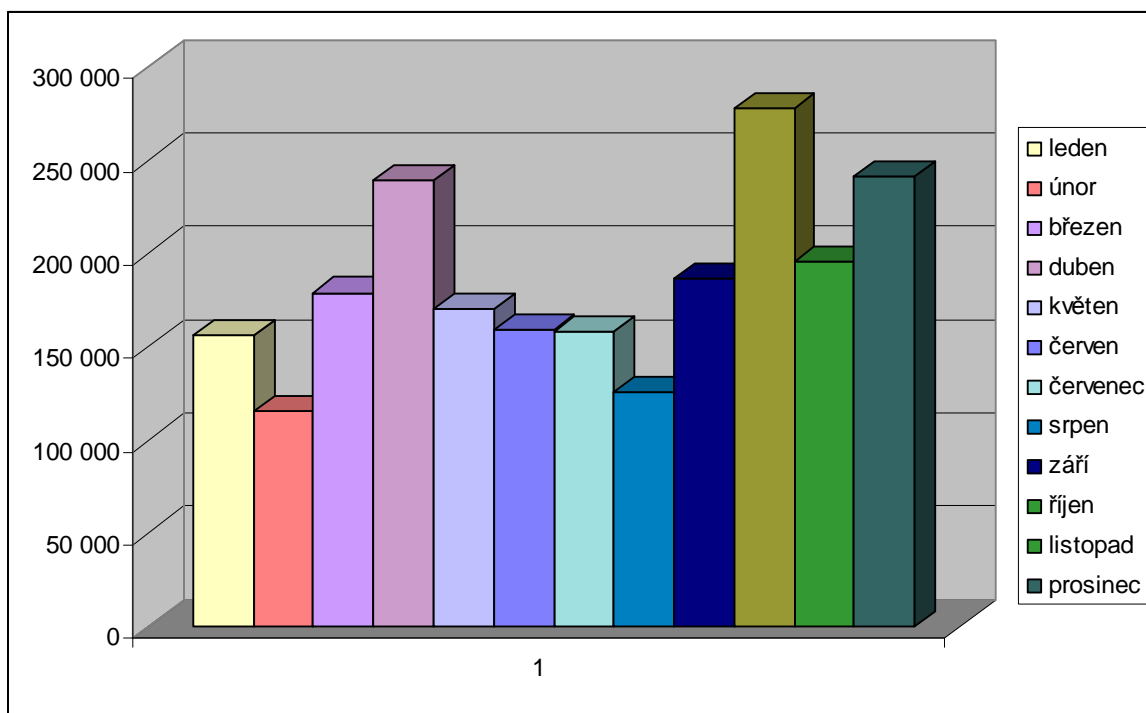
Tabulka 10 – Porovnání kvartálních prodejních výsledků před a po vzdělávací aktivitě v letech 2011 s 2012 (vlastní zpracování)

Prodejna	Název	Datum	Obrat	Prům, hodnota účtenky	Položky na účtenku
Datum školení 1. – 2. 6. 2011					
51161	Ostrava-Futurum	1.3.-31.5.2010	9 014 793	721	1,83
		31.5.-31.8.2010	7 219 240	671	1,74
		1.3.-31.5.2011	9 350 947	818	1,95
		31.5.-31.8.2011	5 253 272	741	1,91
Datum školení 15. – 16. 5. 2012					
51162	Zlín-Centro	15.2.-15.5.2011	7 694 470	926	1,92
		15.5.-15.8.2011	7 122 316	832	1,92
		15.2.-15.5.2012	8 091 040	929	2,20
		15.5.-15.8.2012	5 724 510	786	1,89
Datum školení 5. – 6. 9. 2012					
51159	Liberec-NISA	5.6.-5.9.2011	3 032 445	611	1,76
		5.9.-5.12.2011	4 895 283	901	1,81
		5.6.-5.9.2012	3 320 373	687	1,68
		5.9.-5.12.2012	4 968 132	937	2,01

V tabulce je možné pozorovat, 3 možnosti, ke kterým v uvedených případech došlo. V prvním kurzu došlo sice k meziročnímu zlepšení, ale kvartál po konání kurzu nemá lepší výsledek než před jeho konáním. Meziroční zlepšení položek na účtenku z 1,74 na hodnotu 1,91 totožného období předchozího roku, můžeme považovat za významné. Dlouhodobé

vzdělávací programy zde mohou mít svůj podíl. Ve druhém případě sledujeme opět snížení hodnoty po kurzu o tři desetiny oproti kvartálu daného roku, ale navíc také určité snížení oproti skutečnosti v roce předchozím. Třetí prodejna – Liberec NISA – dává téměř ukázkový příklad, jak by hodnoty měly vypadat. Ukazuje posun v hodnotách položek na účtenku, jak mezi lety, tak i navýšení po kurzu v daném roce 2012. Z těchto tří příkladů nemůžeme potvrdit ani synergický efekt ani závislost zvyšování prodejních výsledků na vzdělávání. Pro detailní analýzu a propočty je potřeba očistit výchozí hodnoty, jako je třeba obrat nebo počet obslužených zákazníků od mnoha vlivů, které na tyto, ale i další KPI působí. V oboru prodeje obuvi hraje významnou roli sezónnost. Obchodní výsledky jasně ukazují, které měsíce jsou silné a které naopak slabé. Tuto skutečnost, kterou dokládá přiložený graf musíme brát při hodnocení efektivity vzdělávání na vědomí.

Graf ukazuje průměrné hodnoty dosaženého obratu (v tis.) celé společnosti v jednotlivých měsících v letech 2010 – 2012



Obrázek 7 – Graf průměrných měsíčních obrátů v letech 2010 – 2012 (vlastní zpracování)

Na grafu je možné pozorovat jisté kolísání hodnot obrátů mezi měsíci v roce podle sezónnosti, slevových akcí nebo nasazováním nové kolekce. Nejmarkantnější rozdíl by byl v hodnotách obrátů při srovnání 3. a 4. kvartálu jednoho roku nebo 4. kvartálu jednoho roku a 1. čtvrtletí roku nového.

10. Interpretujeme ukazatele s ohledem na požadované hodnoty a nekvantifikovatelné efekty

Viz. komentáře k přiloženým tabulkám - bod 9.

11. Rozhodneme o přijatelnosti či nepřijatelnosti projektu (případně zvolíme nejvýhodnější

I když se ve všech případech nepotvrdila hypotéza o postupném zlepšování výsledků, podrobným sledováním a zahrnutím i nefinančních hodnot docházím k závěru, že vzdělávání z dlouhodobého hlediska můžeme považovat za investici do lidského kapitálu. Pokud bereme na vědomí fakt o rozdílných obrátových položkách mezi různými měsíci vidíme, že v prvních dvou variantách sledujeme kvartál nové jarní kolekce březen, duben, květen, který patří k silnějším obdobím v roce s kvartálem letním – červen – srpen, jež je nejslabší v celkových prodejkách v celém roce. K meziročnímu nárůstu hodnot došlo více jak v polovině případů. Proto firmou zavedené systematické a dlouhodobé vzdělávání můžeme považovat za úspěšné.

6.2 Metody hodnocení efektivity investic z manažerského hlediska

6.2.1 Kirkpatrickovy čtyři úrovně hodnocení

Metodou Kirkpatrickových čtyř úrovní hodnocení podrobím školení Odborného zbožíznalství. Z teoretické části již víme, že čtyři úrovně Kirkpatrick pojmenovává jako: Reakce, vzdělávání (učení), chování a výsledky. V následujících bodech zjistím, jestli jsou školení odborného zbožíznalství tyto úrovně naplňovány.

Reakce - na této úrovni se zjišťuje, jak byli účastníci se vzděláváním spokojeni, jak se jim líbilo. Reakci na kurz odborného zbožíznalství zjišťuje interní lektor pomocí jednoduchého dotazníku bezprostředně po ukončení kurzu. Otázky pro účastníky jsou uvedeny níže:

- 1. Co si myslíte, že by Vaše kolegy z tohoto školení zaujalo nejvíce?*
- 2. Co myslíte konkrétně, že by Vaši kolegové mohli využít v praxi?*
- 3. Zdála se Vám některá část kurzu jako nadbytečná? Pokud ano, tak která?*
- 4. Jaký bod školení Vám utkvěl v paměti a rozhodl/a jste se jej používat v praxi?*

5. *Jak vám vyhovovala forma školení? Doporučil/a byste nějakou formu rozšíření? Nebo prohloubení některé části školení?*
6. *Jak by šlo kurz obohatit? Co Vám v něm chybělo?*
7. *Jak hodnotíte výkon školitele/ů?*

Z odpovědí na uvedené otázky vybere lektor konstruktivní návrhy na zlepšení a zasadí je do dalšího kurzu, tak aby permanentně docházelo k zdokonalování předávaných informací. Z jednoduché analýzy lektor zjistí, zda se kurz účastníkům líbil nebo jak hodnotí jeho výkon. Otázky nejsou měřitelné škálou spokojenosti nebo podobným nástrojem. Jde tedy jen o vyhodnocení odpovědí lektorem a subjektivním posouzení jejich relevantnosti.

Vzdělávání (učení) - hodnotí míru pokroku studentů v oblasti dovedností, znalostí a postojů získaných na kurzu. Pokrok ve znalostech přijatých na kurzu, zjišťuje oddělení vzdělávání pomocí testu Odborného zbožíznavství. Test (plné znění v příloze č. 2) obsahuje 25 otázek zaměřujících se na specifické odborné znalosti obuvních materiálů, způsobů zpracování nebo vlastností obuvi. Test je vyhotoven účastníky vždy před kurzem (pre-testování) a po kurzu (post-testování). Vyhodnocuje se bodový zisk jednotlivých účastníků v obou testech a jejich bodové i procentuální zlepšení. Tento test a detailní sledování začalo ve firmě probíhat až na konci minulého roku. Výsledky však ukazují, že v pre-testingu získávají účastníci průměrně necelých 14 bodů, což odpovídá 59 procentům. V post-testingu už mají vzdělávání pracovníci průměrně více než 19 bodů, tzn. 85 procent. Zlepšení je tedy markantní – o více než jednu čtvrtinu (26 %).

Chování - analyzuje posun nebo změnu chování, který proběhl v chování studenta v závislosti na vzdělávacím programu. Změnu chování může nejlépe posoudit nadřízený vzdělávaného, který je s ním v nejbližším pracovním kontaktu. Telefonicky, osobně nebo e-mailovou komunikací jsou zjišťovány odpovědi na tyto otázky:

1. *Jak hodnotíte posun Vašich spolupracovníků po absolvovaném školení?*
2. *V čem konkrétně jim školení prospělo?*
3. *Na jakých praktických výstupech jste se dohodli, že budou uvedeny do praxe?*
4. *Bylo jich dosaženo? A jak?*

Toto dotazování není měřeno nebo zaznamenáváno. Konkrétní odpovědi, které se odchylojí od žádoucího stavu se však dále řeší s účastníky školení, vedoucími příslušných prodejen, vedoucími oblastí ve zvláště závažných případech až s obchodním nebo personálním ředitelem.

Výsledky – zjišťuje, jsou-li naplněny plánované výsledky rozvojového projektu. Poslední 2 otázky předchozího dotazníku zasahují do této úrovně Kirkpatrickovi metody hodnocení. Dalším způsobem, kterým se dá sledovat naplnění plánovaných výsledků může být zlepšení prodejny v Mystery Shoppingu. Sledují se i prodejní ukazatele, které však konkrétně při zbožíznalství neposkytují značnou validitu. Důraz by tedy měl být kladen na pozorování prodejce přímo na prodejně, kde ukazuje, jakou úroveň znalosti zboží disponuje a zda je schopen zákazníkovi nabídnout skutečně takové zboží, které očekává, hledá a požaduje.

6.2.2 Bloomova taxonomie

Bloomova taxonomie je další metodou, na základě které lze tvořit a hodnotit vzdělávací proces. Hodnocení je však spíše slovním vyjádřením, které fáze taxonomie jsou naplněny a které nikoli. Na základě zkoumání a subjektivního posouzení bylo zjištěno, že jde v tomto případě spíše teoretickou základnou konkrétního typu školení - Pozitivního vyřizování reklamací. Z důvodu nefinančního a neměřitelného výsledku bude pro účely této práce použito jen krátké okomentování každé z úrovní.

1. Zapamatovat – uložení a vybavení znalosti z dlouhodobé paměti

Základním informačním procesem, o vyřizování reklamací ve firmě BAŤA, je seznámen každý pracovník vedoucí pracovník prodejny - vedoucího prodejny a jeho zástupce. Vždy aktuálním školením Pozitivního vyřizování reklamací prochází tyto lidé přibližně znovu po 2 – 3 letech. V této chvíli dochází k naplnění první fáze taxonomie – zapamatování si nové věci či informace nebo vybavení si informace uložené v dlouhodobé paměti.

2. Porozumět – konstruování významu na základ získaných sdělení včetně ústního, písemného nebo grafického vyjádření

Porozumění informacím sdělených na kurzu dávají účastníci najevo svým přístupem k reklamujícím zákazníkům, tak aby nedocházelo ke konfliktům, soudním sporům, ale naopak, že se hodnota reklamací po kurzu zlepšuje a dosahuje plánované hranice.

3. Aplikovat – užití postupu nebo struktury v různých situacích

Třetí úroveň aplikace dokazují vedoucí pracovníci, pokud jsou schopni pozitivně a asertivně zvládat různé druhy reklamací a s nimi souvisejících situací. Profesionální přístup při každé reklamaci by měl mít za následek, že každý zákazník – i ten jehož reklamační nebyla uznána – se bude do prodejen vracet a nakupovat.

4. Analyzovat – rozložení materiálu na části a určení, jaký je vzájemný vztah částí a v jakém vztahu jsou k celkové struktuře nebo účelu

Analýzou by vedoucí pracovníci měli vyvodit, jaký účel má bezchybně přijatá a vyřízená reklamační pro celek firmy – pro její hodnoty a plnění zákaznického servisu. Pracovníci na prodejně nezastupují z první řady sami sebe, ale firmu BAŤA, jejíž jméno by měli společně budovat.

5. Hodnotit – posouzení podle daných kritérií a standardů

Reálným a objektivním hodnotícím pohledem by každý vedoucí pracovník měl posoudit, zda povedené reklamační řízení proběhlo podle jeho nejlepších možností. Případné chyby by si měl jednotlivec sebereflexí uvědomit a napravit je nebo se jich při příští příležitosti vyvarovat.

6. Tvořit – vytváření nových vnitřně soudržných celků z jednotlivých prvků, reorganizace prvků do nového znaku nebo struktury

Poslední šestou úrovní – tvořit – může zaměstnanec dosáhnout tím, když znalosti získané na kurzu, bude úspěšně přenášet na své spolupracovníky. Učit je procesu vhodné, „pozitivní“ reklamační a delegovat na ně zodpovědnosti s tímto spojené.

Jedním z cílů Školení pozitivních reklamací je podat informace o provádění a hodnocení reklamací. Hlavním cílem je však sdělení, že kompletním informováním zákazníka přímo na prodejně, eliminujeme možnost reklamační. Pokud bude zákazník plně seznámen s vlastnostmi a kvalitou obuvi, předejde se tak sporům z neznalosti způsobů zacházení nebo ošetření zakoupené obuvi. Analýzou bylo zjištěno, že u prodejen, jejichž vedoucí nebo zástupci prodejen se zúčastnili školení pozitivního vyřizování reklamací došlo v několika případech ke snížení počtu reklamací. Hodnoty jsou však poměrně kolísající a její zvýšení nemůžeme v plné míře přisuzovat přímo vzdělávací aktivitě.

7 SESTAVENÍ MODELU PRO DLOUHODOBÉ MĚŘENÍ EFEKTIVITY INVESTIC DO VZDĚLÁVÁNÍ

V projektové části práce bylo nastíněno několik možností hodnocení a měření efektivity investic do vzdělávání. Každá z metod se dívá na hodnocení investic z různého úhlu pohledu. Každá metoda má své využití, proto navržený model pro dlouhodobé měření efektivity investic do vzdělávání bude obsahovat propojení jednotlivých metod, tak aby výsledky byly co nejvíce validní, optimální a využitelné pro reálnou činnost firmy.

BAŤA má v současné chvíli nastavených několik zajímavých a užitečných nástrojů, kterými lze sledovat zejména manažerskou stránku hodnocení přínosu vzdělávání. Sledováním těchto nástrojů a odborným posouzením zjišťují, že Kirkpatrickův čtyřúrovňový model i fáze Bloomovy taxonomie jsou ve většině případech z velké části ve firmě již naplňovány. Co se týká však finanční stránky věci, provádí firma BAŤA propočty a analýzy návratnosti prostředků vkládaných do vzdělávání pouze okrajově a narázově. Konzultací s vedením firmy byla zjištěna potřeba a zájem zavedení systematictějšího přístupu pro výpočty a hodnocení efektivity vzdělávání, kterému by měla být tato práce nápomocná. Měla by sloužit jako odrazový můstek pro zavedení zde nastaveného modelu.

Tabulka č. 11 zaznamenává základní údaje o proškoleném pracovníkovi, jeho funkci a prodejně, na které působí a datum, ve kterém proběhlo stanovené školení.

Tabulka 11 – Základní údaje (vlastní zpracování)

Kurz prodejních dovedností					
1	Číslo zaměstnance	Jméno zaměstnance	Funkce	Číslo prodejny	Datum kurzu
2					
3	5124	Marie Nováková	Vedoucí	51 111	5. - 6. 5. 2013
4	5142	Jan Navrátil	Prodavač	51 222	5. - 6. 5. 2013
5	PRŮMĚR				
6	CELKEM				

Následující tabulka č. 12 sleduje výsledky testů znalosti před a po školení. Každý proškolený pracovník by měl splňovat výsledky testování po kurzu minimálně na úrovni 85 %. Test je vytvořen přesně podle osnovy školení, takže v něm nejsou informace, které by účastníkům nebyly poskytnuty. Ti by je měli mít v živé paměti, proto je vysoké procento

úspěšnosti poskytované a analýzou je zjištěné, že téměř všichni účastníci jsou schopní toto kritérium splnit.

Tabulka 12 – Testování znalostí a spokojenosti (vlastní zpracování)

Testování znalostí							
1	PRE-TEST		POST-TEST		Zlepšení		Spokojenost účastníků
	body	%	body	%	body	%	
2	Nejvyšší možný počet bodů:			30			s kurzem
3	24	80%	28	93%	4	13%	90%
4	25	83%	23	77%	-2	-7%	75%
5	25	82%	26	85%	1	3%	83%
6							

Tabulka 13 už sleduje výsledky prodeje – obratu a položek na účtenku. Mohou zde být zařazeny i další klíčové ukazatele, pro účely práce jsem vybrala ty, se kterými jsem pracovala v předchozích modelech. Srovnání probíhá ve dvou krocích. Sleduje se meziroční změna a také změna mezi měsíci jednotlivého roku. Na zlepšení v meziročním srovnání je kladen vyšší důraz. Tabulky 13 i 14 pracují s ukazateli rok X – současný (sledovaný) rok a rok X – 1 – předchozí rok (ve stejném, srovnatelném období).

Tabulka 13 – Porovnávání prodejních výsledků jednotlivých prodejců (vlastní zpracování)

Prodejní výsledky jednotlivce - měsíční interval											
1	Obrat				Meziroční zlepšení	Podíl zvýšeného obratu na položkách	Položky na účtenku				Meziroční zlepšení
	Před kurzem		Po kurzu				Před kurzem		Po kurzu		
	Rok X - 1	Rok X	Rok X - 1	Rok X			Kč	Rok X - 1	Rok X	Rok X - 1	
2	200 000	210 000	210 000	220 000	10 000	1,67	1,75	1,84	1,92	8%	
3	200 000	190 000	190 000	200 000	10 000	1 200	1,86	1,94	1,83	1,95	12%
4	200 000	200 000	200 000	210 000	10 000	1 000	1,77	1,85	1,84	1,94	10%
5	400 000	400 000	400 000	420 000	20 000	2 000					

Tabulka 14 - Porovnávání prodejních výsledků prodejny (vlastní zpracování)

Prodejní výsledky prodejny - kvartální interval									
1	Konverzní míra				Mystery Shopping				
	Před kurzem		Po kurzu		Před kurzem		Po kurzu		
2	Rok X - 1	Rok X	Rok X - 1	Rok X	Rok X - 1	Rok X	Rok X - 1	Rok X	
3	11,2	12,3	9,6	16,2	85%	63%	76%	75%	
4	10,5	13,5	11,5	13,6	74%	72%	85%	74%	
5	10,9	12,9	10,6	14,9	0,8	0,7	1	1	

Tabulka č. 14 se zaměřuje na výsledky celé prodejní jednotky a sleduje další klíčové ukazatele, které nejsou zaznamenávány na konkrétního jedince na určité prodejně.

Stanovený model pro sledování efektivity vzdělávání je proveden na školení prodejních dovedností, je však aplikovatelný v podobném znění i na jiná školení (zejména interní). Navržený model je vypracován v tabulkovém editoru Excel, kde jsou jednoduše navedené vzorce na počítání procentuálního zlepšení nebo je zde možné navolení automatického podbarvení pole nebo písma při nesplnění stanovené podmínky. Příklad: nastavení podmínky splnění post-testování minimálně na 85 %. V případě, že účastník nesplní testování znalostí v post-testu min. na 85 % hodnota se zbarví červeně, aby upozornila na danou skutečnost. Dále je však ještě nasnadě zjišťovat, proč se tak stalo a zda jsou k nízkému výsledku nějaké objektivní důvody. Doporučuji firmě, aby systematicky sledovala efektivnost vzdělávání, převážně na kvantitativních ukazatelích obratu, položek na účtenku, párové a hodnotové produktivity. U výsledků obratu se musí při hodnocení brát v úvahu rozdílnost obratovosti jednotlivých měsíců v roce. Změny většího rozsahu by však měly být zjištěny a podchyceny co nejdříve.

Zásadním zlepšením celého procesu by bylo zavedení interního informačního systému v oblasti personalistiky a jeho vzdělávací sekce. Personální oddělení v současné chvíli disponuje informačním systémem, ve kterém se však u pracovníků neevidují jednotlivá školení, kterými prošli. Informační systém by ve svém nastavení mohl lépe a jednoduše sledovat navolené ukazatele, počítat jejich korunové i procentuální zlepšení po účasti na kurzu. Pro zajištění vyšší efektivity a motivace pro přinášení konkrétních a měřitelných výsledků prodeje po proškolení je možné vedoucím pracovníkům navolit určité finanční zapojení při splnění, ale i nesplnění výsledků. Finanční participace na výsledcích celého prodejního týmu byla již několikrát ve firmě zavedena a je hodnocena jako účinný nástroj zvýšení zájmu vedoucích pracovníků o výsledky svých týmů. Také by tato finanční motivace pomohla zdůraznit důležitost vzdělávání pro firmu, ale také její nákladovou náročnost, kterou oddělení vzdělávání musí každý rok snižovat a obhajovat její rozpočet před vedením. Navrhám na vyšší nebo rychlejší návratnost celé investice vzdělávání by samozřejmě mohlo být i snížení nákladové náročnosti. Snížením nákladů je možné docílit například neposkytováním vzdělávání jako benefitu pro zaměstnance, ale žádat finanční spoluúčast po

každém účastníkovi. Nalezením nových, moderních metod školení může mít také za dopad snížení nákladů.

Organizace BSO celosvětově vytvořila systém e-learningového vzdělávacího programu pro adaptace nových pracovníků. Program je však v anglickém jazyce, proto není možné použít jej v České republice pro všechny nově příchozí zaměstnance v plném měřítku. Pro administrativní část společnosti je však program zaveden. Vytvoření a pořízení e-learningových lekcí na interní školení prodejních dovedností, odborného zbožíznalství nebo pozitivního vyřizování reklamací by s sebou neslo samozřejmě finanční výdaje. Po jeho zavedení a užívání by však dílčím nákladem byla občasná správa, údržba a odpis nehmotného majetku. Školením by mohlo projít libovolné množství pracovníků a mohli by se k němu vracet nebo jej opakovat.

Další možností snížení nákladů by byla aplikace na některý z vypsanych fondů Evropské Unie. Například fond dalšího vzdělávání, Fondy rozvoje zaměstnanců (Employee Development Funds) nebo fondy pro další vzdělávání. Zajímavou možností jsou i individuální regionální projekty – např. „Vzdělávejte se pro růst ve Zlínském kraji“. Tyto a mnoho dalších projektů podporují firmy, aby své vzdělávací aktivity například v oblasti jazykového vzdělávání nebo počítačové gramotnosti rozšiřovali a poskytovali širokému spektru zaměstnanců, ale aby je to finančně nezatěžovalo.

Nastavený model není neměnný a předpokládá se jeho úprava v čase podle potřeby zadavatele projektu – firmy BAŤA.

ZÁVĚR

Téma návratnosti investic do vzdělávání a obecně celého personálního controllingu je v současné době velmi diskutované. Dostupná literatura podává jen obecné povědomí o této problematice a uvědomuje si vysokou variabilitu metod a postupů hodnocení efektivity nebo návratnosti a individualitu každého hodnoceného subjektu. Vybrala jsem si toto náročné téma, protože i firma BAŘA, jako mnoho dalších na trhu, řeší efektivnost každé investice, do které vkládá své finanční prostředky. Její projevený zájem o systematické sledování návratnosti nákladů do vzdělávání, byl impulsem pro to, abych byl na základě této práce nastaven model pro dlouhodobé měření efektivnosti vzdělávání.

V teoretické části práce byly popsány finanční i manažerské metody, kterými lze obecně hodnotit investice a vzdělávání. Dále byla provedena deskripce použité terminologie vzdělávání jako rozdělení vzdělávacích aktivit, náklady vstupující do vzdělávání nebo klíčové ukazatele výkonnosti.

V analytické části byly podrobně rozpracovány současně zavedené vzdělávací aktivity ve firmě BAŘA. Byl vypracován přehled počtu kurzů, účastníků i nákladů interního i externího vzdělávání. Z uvedených kalkulací v kapitole 5. je možné pozorovat, že celkové náklady na jednotku interní vzdělávací aktivity – Prodejní dovednosti, Odborné zbožíznalství a Pozitivní vyřizování reklamací - se pohybují přibližně od 60 do 70 tisíc Kč.

Práce ukázala, že klasické modely finančních propočtů návratnosti investic, jsou pro hodnocení vzdělávání neoptimální a výsledky analýz přinášejí zkreslená a ne zcela vypovídající data. Nelze pomocí těchto metod jednoznačně identifikovat závislost vzdělávání a zvyšování prodejních výsledků odrážející se v zisku jednotlivých prodejců i prodejen. Proto byly pro účely práce vybrány pouze konkrétní metody, uvedené v kapitole 6., na kterých byly nastíněny možnosti hodnocení vzdělávání.

Spojením finančního i manažerského pohledu na hodnocení investice (tedy kvantitativních i kvalitativních ukazatelů) byl v závěru práce vyhotoven projekt a sestaven model pro dlouhodobé měření návratnosti investic ve vzdělávání. Stanovený model je rozdělen na 4 části:

- v první části poskytuje základní informace o typu vzdělávací aktivity, termínu a účastníkovi kurzu – jméno, funkci, číslo prodejny...

- ve druhé části se model zaměřuje na testování znalostí před a po účasti na kurzu a definuje změnu odborných znalostí
- třetí část přináší konkrétní prodejní výsledky jednotlivce, které srovnává meziročně i před kurzem a po něm
- poslední část hodnotí klíčové ukazatele výkonnosti celé dané prodejny, kterou účastník kurzu zastupuje.

Model je vyhotoven, tak, aby vyhovoval požadavkům sledované společnosti. Konzultací s vedením firmy byl vyhotoven nástroj, pomocí kterého bude ve firmě BAŘA zaveden dlouhodobý proces sledování efektivnosti vzdělávání.

Mottem této práce, jak bylo stanoveno v úvodu, je, že *„firemní procesy, které nemohou být měřeny nemohou být ani zlepšovány“*. Proto by tento model měl sloužit k reálnému měření a vyhodnocování efektivnosti vzdělávání ve firmě BAŘA a pomocí tohoto souvislého a strategického nástroje, bude moci v budoucnosti ovlivňovat nejen kvalitu vzdělávání, ale také zlepšování prodejních výsledků, zákaznického servisu a celkových obchodních výsledků společnosti.

V celé práci jsem se snažila získat odpověď, nejen pro sebe a účely této práce, ale i pro firmu samotnou, zda je možné o nákladech do vzdělávání hovořit jako o investicích. Dílčím a pro účely této práce experimentálním sledováním a analýzami prodeje nebyla v plné míře potvrzena závislost vzdělávání a zlepšení prodejních výsledků. Je však patrné, že dlouhodobou snahou o vzdělávání a motivaci pracovníků k vývoji dochází. Ve shodě s Evou Kislingerovou (2007) se přikláním k tvrzení, že ne všechny investice musí mít za cíl v konečném důsledku zvýšení Shareholder Value nebo kladné Cash Flow. I nevýdělečné projekty jsou firmami přijímány a realizovány, protože zvyšují obecný užitek.

Ve firmě BAŘA uvedené vzdělávací programy, obecný užitek přinášejí. V některých případech se odráží na prodejních výsledcích, jindy na spokojenosti zákazníků nebo na neméně důležitém budování silného postavení značky BAŘA na českém trhu a to nejenom s komoditami, ale především na trhu pracovním, kde je kvantita a kvalita vzdělávání zaměstnanců považována za nespornou konkurenční výhodu v okamžiku hodnocení atraktivity zaměstnavatele. Kdyby vzdělávání nebylo vůbec poskytováno, nebyla by firma konkurenceschopná a nemohla by na současném dravém a rychle měnícím se trhu vůbec existovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE:

ANDERSON, Lorin W a David R KRATHWOHL, 2001. *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: a revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. Complete ed. New York: Longman, 352 p. Expert (Grada). ISBN 08-013-1903-X.

ARMSTRONG, Michael a David R KRATHWOHL, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0939-2.

KIRKPATRICK, L. Donald a James D. KIRKPATRICK, 2005. *Evaluating Training Programs: The Four Level*. 3rd Edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. ISBN 1-57675-348-4.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2007. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.

KOUBEK, Josef a David R KRATHWOHL, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 352 p. Expert (Grada). ISBN 978-80-7261-168-3.

LANDA, Martin, 2008. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualit a dopl. Vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.

PRÁŠILOVÁ, Michaela, 2006. *Tvorba vzdělávacího programu*. Vyd. 1. Praha: Triton. ISBN 80-7254-712-7.

SKALKOVÁ, Jarmila, 1999. *Obecná didaktika: vyučovací proces, učivo a jeho výběr, metody, organizační formy vyučování*. Praha: Grada, 322 s. ISBN 978-80-247-1821-1.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

OSTATNÍ ZDROJE:

BAŤA, akciová společnost, 2013. *Detail*. Zlín: jaro/léto 2013.

BAŤA, akciová společnost, 2011. *Metro Store Manuál*. Zlín.

BAŤA, akciová společnost, 2013. *Výroční zpráva firmy BAŤA, akciová společnosti za rok 2012*. Zlín.

BYDŽOVSKÁ, Jana a Vladimír KRAJČÍK, 2004. *Metodika kalkulace nákladů kurzu dalšího vzdělávání* [online]. Praha. [cit. 2013-02-20]. Dostupné z:

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:I7sBmb2P8GcJ:www.kraj-lbc.cz/public/skolstvi/met_kalkulace_ff175de3fd.rtf+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz.

HANKE, Michael, 2006. *Měření výkonu a efektivnosti podnikové informatiky* [online]. Praha. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2006/mereni-vykonu-a-efektivnosti-podnikove-informatiky.pdf>. Vysoká škola ekonomická.

CHAPMAN, Alan, 1995-2012. *Businessballs. Donald Kirkpatrick's Learning Evaluation Model 1959*; [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/>.

INTER-INFORMATICS, spol. s r. o, 2013. *Měření procesů. KPI - Key performance indicator* [online]. [cit. 2013-02-16]. Dostupné z: <http://www.mereniprocessu.cz/KPI-Key-performance-indicator.html>.

KARADŽOS, Petr, 2009. *Měření efektivity využití ve výuce s akcentem k oblasti zájmu ET* [online]. Praha. [cit. 2013-04-29]. Dostupné z:

http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2008_KirkPatrick-Karadzos/. Seminární práce. Univerzita Karlova v Praze.

KIRKPATRICK, Jim a Wendy Kayser KIRKPATRICK, 2009. *Kirkpatrickův čtyřúrovňový model: Nový pohled po 50 letech 1959 – 2009* [online]. [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: http://www.develor.cz/develorc_z_files/File/kirkpatrickovy4urovne-novypohledpo50letech2.pdf.

KUKAL, Petr, 2007. *Stolzová: web pro pedagogickou tradici a kontinuitu. Kirkpatrickův čtyřúrovňový model hodnocení* [online]. 2004 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.stolzova.cz/stolzova/view.php?cislocclanku=2007022301>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSO	Bata Shoe Organization
BOZP a PO	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana
CE	Central Europe – Střední Evropa
IRR	Internal Rate of Return - Metoda vnitřního výnosového procenta
IT	Informační technologie
KPI	Key Performance Indicator – Klíčové ukazatele výkonnosti
NPV	Net Present Value on Investment – Metoda čisté současné hodnoty
PI	Profitability Index – Index ziskovosti
ROI	Return on Investment - Metoda výnosnosti investic
SP a ZP	Sociální pojištění a zdravotní pojištění
TC	Tréninkové Centrum

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Kirkpatrickův čtyřúrovňový model (vlastní zpracování dle Karadžos, 2009)	21
Obrázek 2 – Bloomova taxonomie (Anderson, et. al., 2001)	23
Obrázek 3 – Rozmístění působnosti BATA po celém světě (materiál firmy BAŘA)	34
Obrázek 4 – Logo firmy BAŘA, akciová společnost (materiál firmy BAŘA).....	34
Obrázek 5 – Organizační struktura společnosti, (vlastní zpracování)	35
Obrázek 6 – Logo s vizí firmy (materiál firmy BAŘA)	37
Obrázek 7 – Graf průměrných měsíčních obrátů v letech 2010 – 2012 (vlastní zpracování).....	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Bloomova taxonomie a aktivizující slovesa (Skalková, 1999).....	24
Tabulka 2 – Roční přehledy vzdělávacích aktivit v jednotlivých letech 2011, 2012, (vlastní zpracování).....	48
Tabulka 3 – Základní údaje kurzů Odborného zbožíznalství, (vlastní zpracování)	50
Tabulka 4 – Kalkulace kurzů Odborného zbožíznalství v letech 2011 a 2012, (vlastní zpracování).....	50
Tabulka 5 - Základní údaje kurzů Prodejních dovedností, (vlastní zpracování)	51
Tabulka 6 - Kalkulace kurzů Prodejních dovedností v letech 2011 a 2012, (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 7 - Základní údaje kurzů Pozitivního vyřizování reklamací, (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 8 - Kalkulace kurzů Pozitivního vyřizování reklamací v letech 2011 a 2012, (vlastní zpracování).....	52
Tabulka 9 – Příklad finančního plánu srovnávání hodnot prodejních výsledků (vlastní zpracování).....	59
Tabulka 10 – Porovnání kvartálních prodejních výsledků před a po vzdělávací aktivitě v letech 2011 s 2012 (vlastní zpracování)	62
Tabulka 11 – Základní údaje (vlastní zpracování).....	68
Tabulka 12 – Testování znalostí a spokojenosti (vlastní zpracování)	69
Tabulka 13 – Porovnávání prodejních výsledků jednotlivých prodejců (vlastní zpracování).....	69
Tabulka 14 - Porovnávání prodejních výsledků prodejny (vlastní zpracování)	69

SEZNAM PŘÍLOH

Přílohy jsou obecně užívané testy a dotazník na uvedená školení

Příloha P 1: Dotazník hodnocení výukových programů

Příloha P 2: Test na školení odborného zbožíznalství

Příloha P 3: Test na školení prodejních dovedností

Příloha P 1: Dotazník hodnocení výukových programů

Prodejny

Co si myslíte, že by Vaše kolegy z tohoto školení zaujalo nejvíce?

Co myslíte konkrétně, že by Vaši kolegové mohli využít v praxi?

Zdála se Vám některá část kurzu jako nadbytečná? Pokud ano, tak která?

Jaký bod školení Vám utkvěl v paměti a rozhodl/a jste se jej používat v praxi?

Jak vám vyhovovala forma školení? Doporučil/a byste nějakou formu rozšíření? Nebo prohloubení některé části školení?

Jak by šlo kurz obohatit? Co Vám v něm chybělo?

Jak hodnotíte výkon školitele/ů?

Oblastní vedoucí popř. VP

Kde vidíte největší rezervy u svých spolupracovníků? Na co se máme zaměřit při dalších školeních?

Jak hodnotíte posun Vašich spolupracovníků po absolvovaném školení? V čem konkrétně jim školení prospělo?

Na jakých praktických výstupech jste se dohodli, že budou uvedeny do praxe?

Příloha P 2: Test na školení zbožiznalství

- 1. Jak nazýváme část boty, po které chodíme?**
 - a) Podrážka
 - b) Podešev
 - c) Plátek

- 2. Na co zákazníka upozorníme při prodeji obuvi s usňovou podešví?**

- 3. Proč bychom měli obuv střídat?**

- 4. Jakou useň najdeme pod názvem reptilie?**

- 5. Kam řadíme velur a nubuk?**
 - a) Pod broušené usně
 - b) Pod semiš
 - c) Pod méně kvalitní usně

- 6. Kolik potu v průměru denně vypotíme do obuvi?**

- 7. Jak se nazývá vyměnitelná část boty pod podpatkem?**
 - a) Plátek
 - b) Podrážka
 - c) Patník

- 8. Čím se vyznačuje přírodní pryž? Na co bychom měli zákazníka při prodeji upozornit?**

- 9. Kde můžeme najít teflon na obuvi?**
 - a) Jedná se o mezipodšívkovou membránu
 - b) Jedná se o mezipodešvovou membránu
 - c) Jedná se o useň potaženou teflonem

- 10. S jakým jiným názvem se setkáváme u výrazu teflonová membrána? A jak funguje?**

- 11. Kde na botě najdete tužinku?**
 - a) V patní části
 - b) V nártové části
 - c) Ve špici

- 12. Které části na obuvi jsou nejvíce namáhány?**
 - a) Opatek a nárt
 - b) Nárt a podešev

- c) Derba a podešev

13. Co to je ostatní useň?

- a) Useň zpracovaná ze zbytků při výrobě
- b) Useň s různou povrchovou úpravou
- c) Useň s různobarevným lícem

14. Co je Lycra?

- a) Speciální pevné vlákno
- b) Elastické vlákno
- c) Ekologicky zpracované vlákno

15. Co je nylon?

- a) Syntetické vlákno
- b) Vlákno ze srsti zvířat
- c) Speciální vlákno vodě nepropustné

16. Proč v dnešní době podšívky více zapouštějí barvu než dříve?

17. Co to je vláknitá useň?

- a) Kombinace vláken textilu a drcené usně
- b) Kombinace syntetického lepidla a drcené usně
- c) Kombinace přírodní usně a syntetické usně

18. Kde na botě najdete opatek?

- a) V patní části
- b) V nártové části
- c) Ve špici

19. Jak definujeme vysoce módní obuv?

- a) Obuv vyrobená dle nejnovějších trendů určená k občasnému nošení
- b) Obuv vyrobená pro moderní zákazníky
- c) Obuv vyrobená za účelem reprezentace

20. Co to je flexiblový výrobní způsob?

- a) Spojení svršku se spodkem lepidlem
- b) Spojení svršku se spodkem šitím
- c) Speciální pružné spojení svršku se spodkem

21. Napište výhody a nevýhody flexiblového výrobního způsobu.

Výhoda –

Nevýhoda –

22. Jakým způsobem ošetřujeme ostatní usně?

23. Napište názvy třech přípravků, kterými ošetřujeme ostatní useň.

24. Jak funguje technologie Insolia na dámské obuvi?

25. Popište technologii Bat'a flexible.

Příloha P 3: Test na školení prodejních dovedností

1. Jaké komunikační signály jsou důležitější pro efektivní komunikaci?

- a) Věcné
- b) Vztahové
- c) Věcné i vztahové

2. Jaké je základní rozdělení komunikace?

- a) Asertivní a neassertivní
- b) Verbální a neverbální
- c) Mimické a gestické

3. Jaké otázky používáme, abychom zákazníka rozmluvili?

- a) Kontrolní
- b) Otevřené
- c) Alternativní

4. Co můžeme udělat pro to, aby se zákazník vrátil?

- a) Budeme s ním hodně mluvit
- b) Navrhne mu, ať přijde jindy
- c) Navážeme s ním vztah

5. Popište, jaké signály dokážete identifikovat u zákazníka, a jsou pro Vás podnětem k jeho oslovení. (uved'te alespoň tři)

6. Napište příklady „smrtících“ odpovědí, které bychom neměli používat v případě naší zaneprázdněnosti.

7. Jak nám zákazník může dát najevo co je pro něj atraktivní a co má rád? (uved'te alespoň dva)

8. Co bychom měli dát zákazníkovi zadarmo?

- a) Úsměv
- b) BataHome
- c) Obouvací lžičky v zájmu dobrého jména firmy

9. Jaké je současné motto společnosti Bat'a?

- a) Náš zákazník náš pán
- b) Služba jako poslání
- c) Jsme nejlepší na trhu

10. Kterou větu bychom při obsluze neměli používat?

- a) Máte přání?

- b) Jak Vám mohu pomoci?
- c) S čím Vám mohu poradit?

11. Co ještě, včetně pozdravu, očního kontaktu a úsměvu, patří k přivítání zákazníka na prodejně?

12. Napište tři základní pravidla pozitivního dojmu

13. Komu bychom měli pomoci s nazutím?

14. Jakým způsobem zjistíme zákaznickou velikost obuvi?

15. Kdy je ideální zmínit a předvést ošetřující přípravky?

16. Proč bychom neměli používat při oslovení zákazníka věty typu: Nechcete si je vyzkoušet? apod.

17. Kdo rozhoduje o uzavření obchodu a proč?

18. Jak můžeme zvýšit konverzní míru k standardům požadovaných firmou?

- a) Snažíme se o zlepšení konverzní míry
- b) Porovnáním naší konverzní míry s ostatními prodejny
- c) Provedeme nabídku každému zákazníkovi

19. Jak bychom mohli zvýšit párovou produktivitu?

- a) Nabídneme něco k botám
- b) Nabídneme vždy druhý pár
- c) Vždy nabídneme ošetřující přípravky

20. Jak bychom mohli zvýšit tržbu?

- a) Nabídneme vždy něco k obuvi
- b) Snažíme se prodat za každou cenu
- c) Pozdravíme co nejvíc zákazníků

21. Jakou službu můžeme zákazníkovi nabídnout, jestliže nemáme jeho velikost na prodejně?

22. Jakou službu realizujeme pro zákazníka aniž by nám jí zákon nařizoval?

23. Napište základní rozdělení Clusterů a Unitů.

24. Kolik prodejních kompetencí rozlišujeme podle Františka Hroníka?

25. Jak nazýváme prodejní kompetenci, v které se uvádí „Schopnost zajišťovat opakovanou návštěvu zákazníka „.

26. Popište, čím se vyznačuje prodejní kompetence – sebe prezentace.