

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Bonavita s.r.o./ Staff training and development in Bonavita s.r.o.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2015

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Markéta Vršecká/ PMF 03

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 31. 3. 2015, Jesenice u Prahy

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce za odborné konzultace, které mi během psaní práce poskytovala.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce: Hlavním cílem diplomové práce je návrh opatření na zlepšení vzdělávání a rozvoje na základě rozboru vzdělávání a rozvoje ve společnosti Bonavita s.r.o..

Dílčí cíle:

- Rozbor interních materiálů z oblasti vzdělávání a rozvoje společnosti Bonavita s.r.o.
- Tvorba dotazníků určených zaměstnancům společnosti Bonavita s.r.o.
- Vyhodnocení dotazníků a porovnání jejich výsledků s rozbohem interních materiálů

2. Výzkumné metody:

- Provedení obsahové analýzy sekundárních zdrojů zabývajících se tématem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- Rozbor interních materiálů týkajících se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti Bonavita s.r.o.
- Dotazníkové šetření předložené zaměstnancům společnosti Bonavita s.r.o.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem této diplomové práce je na základě rozboru interních materiálů a vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření návrh možných opatření pro zefektivnění vzdělávacího systému ve společnosti Bonavita s.r.o..

4. Závěry a doporučení:

- Správná formulace cílů vzdělávání
- Vylepšení hodnocení vzdělávacích aktivit
- Zvážení zavedení výběru kurzů pro zaměstnance výroby v rámci benefitů společnosti
- Zavedení plánů osobního rozvoje pro klíčové zaměstnance

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání, Rozvoj, Zaměstnanec, Lidské zdroje

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this thesis is the proposal of possible measures to be taken in order to improve both training and development, based on the analysis of staff training and development at Bonavita s.r.o.

Secondary objectives:

- Analysis of internal materials from the area of staff training and development at Bonavita s.r.o.
- Creation of questionnaires for the employees of Bonavita s.r.o.
- Evaluation of the questionnaires and a subsequent comparison of their results with the analysis of internal materials

2. Research methods:

- Creation of content analysis of secondary sources on the topic of staff training and development
- Analysis of internal materials related to staff training and development in Bonavita s.r.o.
- Questionnaire survey for employees of Bonavita s.r.o.

3. Result of research:

The result of this thesis is based on the analysis of internal materials and on the results of questionnaire survey. This will lead to a proposal of possible measures to be taken into account in order to make the education system of the company Bonavita s.r.o. more efficient.

4. Conclusions and recommendation:

- Correct formulation of setting educational goals
- Improve the evaluation of educational activities
- Consider the possibility of introducing training courses as employee's benefits for employees working in production
- Introduce of personal development plans for key employees

KEYWORDS

Staff training, Development, Employee, Human Resources

JEL CLASSIFICATION

JEL: O15 – Human Development
JEL: J24 – Human Capital

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

| | |
|--|---|
| Jméno a příjmení: | Markéta Vršecká |
| Studijní program: | Ekonomika a management (Ing.) |
| Studijní obor: | Management firem |
| Studijní skupina: | PMF 03 |
| Název DP: | Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Bonavita s.r.o. |
| Zásady pro vypracování (stručná osnová práce): | <ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Teoretické zpracování procesu vzdělávání zaměstnanců2.2 Teoretické zpracování procesu rozvoje zaměstnanců3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti Bonavita s.r.o.3.2 Rozbor problematiky vzdělávání a rozvoje na základě materiálů poskytnutých společností3.3 Dotazníkové šetření – spokojenost zaměstnanců se vzdělávacími procesy3.4 Návrh na zlepšení vzdělávacích procesů4. Závěr |
| Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje) | <ul style="list-style-type: none">• HRONÍK, F. <i>Rozvoj a vzdělávání pracovníků</i>. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.• BARTONKOVÁ, H. <i>Firemní vzdělávání</i>. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.• D'AMBROSOVÁ, H. <i>Abeceda personalisty</i>. Olomouc: ANAG, 2014, 288 s. ISBN 978-80-7263-869-7.• VODÁK, J., KUCHARČIKOVÁ, A. <i>Efektivní vzdělávání zaměstnanců</i>. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN: 978-80-247-1707-3. |
| Harmonogram | <ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 12. 2014• Zpracování teoretické části do 31. 1. 2014• Zpracování praktické části a výsledků do 28. 2. 2014• Finální verze do 31. 3. 2014 |
| Vedoucí práce: | PhDr. Markéta Snýdrová, Ph.D. |

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 3. 12. 2014



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

OBSAH

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | ÚVOD | 1 |
| 1.1 | Cíl a metodika práce | 2 |
| 1.1.1 | Cíl práce | 2 |
| 2 | TEORETICKÁ ČÁST..... | 5 |
| 2.1 | Vzdělávání zaměstnanců | 5 |
| 2.1.1 | Identifikace potřeb vzdělávání | 7 |
| 2.1.2 | Plánování vzdělávání..... | 9 |
| 2.1.3 | Metody vzdělávání | 11 |
| 2.1.4 | Realizace vzdělávání | 17 |
| 2.1.5 | Hodnocení vzdělávání | 21 |
| 2.2 | Rozvoj zaměstnanců | 26 |
| 2.2.1 | Plán osobního rozvoje | 27 |
| 3 | PRAKTICKÁ ČÁST..... | 29 |
| 3.1 | Představení společnosti Bonavita s.r.o. | 29 |
| 3.2 | Produktové portfolio společnosti Bonavita s.r.o..... | 30 |
| 3.3 | Systém vzdělávání a rozvoje společnosti Bonavita s.r.o. | 32 |
| 3.4 | Dotazníkové šetření | 36 |
| 3.4.2 | Výsledky dotazníkového šetření | 37 |
| 3.4.3 | Vyhodnocení dotazníkového šetření | 51 |
| 3.4.4 | Zhodnocení systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti Bonavita s.r.o..... | 53 |
| 3.5 | Návrh na zlepšení vzdělávacího systému | 55 |
| 4 | ZÁVĚR | 59 |
| | Literatura | 61 |
| | Seznam grafů | 64 |
| | Seznam obrázků..... | 64 |
| | Seznam příloh..... | 64 |
| | Přílohy | 65 |

1 ÚVOD

Tématem této diplomové práce je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Bonavita s.r.o., která se zabývá produkcí široké nabídky snídaňových cereálií a racionální výživy. Autorka bude v první části práce pracovat s odbornou literaturou zaměřenou na problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, v části druhé se bude věnovat systému vzdělávání ve společnosti Bonavita s.r.o.. Jelikož uvedená společnost působí v odvětví výroby, je pro ni vzdělávání a rozvoj zaměstnanců velmi významnou personální činností, kterou v dnešní době častých změn a vysoké konkurence nelze podceňovat.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců hrají ve všech společnostech důležitou úlohu a to zejména proto, že lidské zdroje jsou dle Šikýře (2014, s. 53) nejvýznamnějšími zdroji každé společnosti a jak dodává Folwarezná (2010, s. 168), proto, aby společnost vyhrála nad konkurencí a také byli její zaměstnanci produktivnější, je třeba jim neustále umožňovat, aby získávali nové znalosti a dovednosti nebo rozvíjeli ty stávající.

Autorka ovšem také uvádí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se týká nejen společností, které jsou zaměřené na ty nejmodernější technologie, ale i v ostatních malých či velkých společnostech působících v nejrůznějších odvětvích.

Dále tvrdí Kociánová (2010, s. 169), že vzdělávání zaměstnanců by mělo být obsaženo v celkové strategii společnosti a zároveň by společnosti investice do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců měli považovat za návratné.

Diplomová práce bude teoreticko-empirické povahy. První částí bude část teoretická, druhou částí praktická část, zaměřená na vybranou společnost.

Teoretická část zaměřená na vzdělávání zaměstnanců bude členěna celkem do šesti subkapitol. Tyto subkapitoly se budou zabývat identifikací vzdělávacích potřeb, plánováním vzdělávacího procesu a samotnými metodami vzdělávání, ať už na pracovišti nebo mimo společnost. Další subkapitola bude zaměřena na realizaci vzdělávacího programu a subkapitola, která je v pořadí poslední, se bude zabývat konečným krokem vzdělávání zaměstnanců, a sice hodnocením efektivit vzdělávacího programu.

Praktická část, která vychází především ze spolupráce se společností Bonavita s.r.o., v první řadě bude obsahovat obecné informace o dané společnosti a dále bude představen přehled všech výrobků, které společnost spotřebitelům nabízí. Následně bude na základě rozboru interních materiálů popsán systém vzdělávání ve společnosti Bonavita s.r.o.. Autorka vytvoří v rámci praktické části také dotazníkový formulář týkající se hodnocení vzdělávání a rozvoje ve společnosti Bonavita s.r.o.. Díky rozboru interních materiálů a následného vyhodnocení dotazníkových formulářů bude možno dosáhnout cíle diplomové práce, který byl stanoven.

1.1 Cíl a metodika práce

Tato kapitola se zabývá popisem hlavního cíle diplomové práce, a také popisem jejích dílčích cílů. V kapitole je uvedena také metodika, jak bylo při psaní práce postupováno.

1.1.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je navrhnout opatření vedoucí ke zkvalitnění procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Bonavita s.r.o.. Tento cíl bude splněn a opatření budou moci být navržena v případě splněných dílčích cílů této diplomové práce, které si autorka stanovila.

Dílčím cílem této práce je identifikace kladných a záporných stránek na základě získaných interních materiálů týkajících se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti. Druhým dílčím cílem je zjištění názoru zaměstnanců společnosti na celkový vzdělávací systém a především zjištění faktu, zda jsou s tímto systémem spokojeni a co by případně chtěli změnit.

Diplomová práce hledá odpověď na následující otázky:

- Jakým způsobem probíhá ve společnosti Bonavita s.r.o. vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?
- Jaké kroky obsahuje proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Bonavita s.r.o.?
- Jsou zaměstnanci společnosti Bonavita s.r.o. spokojeni se vzdělávacím procesem?

1.1.2 Metodika

Diplomová práce je členěna do dvou částí, a sice části teoretické a části praktické. Teoretická část se zabývá teoretickým zpracováním procesů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Teoretická část práce slouží jako základ celé práce a je na ni navázána část praktická, jejíž zpracování bylo provedeno tak, aby vedlo ke splnění cíle práce. Problematika vzdělávání a rozvoje byla aplikována na společnost Bonavita s.r.o..

Při sběru informací autorka pracovala s odbornou literaturou zapůjčenou v Městské knihovně v Praze, dále pak s odbornou literaturou nastudovanou pomocí webové aplikace Google Books a pracovala také s internetovými stránkami zveřejňujícími danou problematiku. Teoretická část je zpracována metodou obsahové analýzy, jejímž výsledkem je literární rešerše.

V úvodu praktické části je představena samotná společnost Bonavita s.r.o., historie společnosti, její předmět podnikání a dále je představeno i produktové portfolio společnosti. Dalším bodem praktické části je rozbor problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který je vypracován na základě poskytnutých materiálů.

Jelikož je vedle rozboru problematiky jedním z dalších cílů autorky zjištění spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými vzdělávacími procesy, byl vypracován univerzální dotazník a následně předán zaměstnancům, kteří se dotazníkového šetření účastnili. Důvodem osobního předání dotazníků byla vysoká pravděpodobnost jejich návratnosti. Ještě, než byly dotazníky předány zaměstnancům, provedla autorka pretest dotazníku. Pretest byl proveden z důvodu uvedeného Palatkovou (2013, s. 93) a sice, že nezávislí respondenti mohou posoudit dotazník z hlediska srozumitelnosti a formulace otázek. Autorka první verzi dotazníku předložila dvanácti respondentům a na základě výsledků pretestu dotazník upravila a zaměstnancům společnosti Bonavita s.r.o. předala. Dotazníkové šetření bylo provedeno dne 27. 2. 2015 a 2. 3. 2015 v sídle společnosti Bonavita s.r.o. ve Vidovicích. Dotazník tvořilo celkem 29 otázek, z čehož 3 otázky byly identifikačního charakteru (věk zaměstnance, pohlaví zaměstnance a pracovní zařazení zaměstnance). 18 otázek bylo uzavřených, 8 otázek polootevřených a 3 otázky doplňujících, u kterých se jednalo o otevřené otázky. Dotazník je také přílohou této diplomové práce. Výběrovým souborem dotazníkového šetření je celkem 180 respondentů. Celkem z 203 dotázaných zaměstnanců se šetření účastnilo 180 zaměstnanců, z čehož 126 osob pracujících ve výrobě, 9 pracovníků specialistů, 27 pracovníků středního managementu a 18 pracovníků vrcholového managementu. 23 zaměstnanců z celkového počtu oslovených se dotazníkového šetření odmítlo účastnit a návratnost šetření tedy činí 88,7 %. Zaměstnancům společnosti Bonavita s.r.o. pracujícím v hlavním sídle společnosti byly vedoucí personalistkou dne 27. 2. 2015 a 2. 3. 2015 předány dotazníkové formuláře, které zaměstnanci bezprostředně po jejich obdržení vyplnili. Autorka na základě výsledků vytvořila příslušné grafy. Dále jsou v praktické části porovnány získané údaje rozbohem interních materiálů s teoretickými poznatky z literárních rešerší a v závěru práce jsou navržena možná opatření pro zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje ve společnosti Bonavita s.r.o..

Pro sběr informací byla autorkou zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření je dle Sedlákové (2015, s. 158) spolehlivou metodou a to zejména z toho důvodu, že všichni respondenti odpovídají na stejné otázky. Dotazník zjišťuje především názory a postoje respondentů.

Chráska (2007, s. 171) uvádí jako hlavní tři vlastnosti kvalitního dotazníku v první řadě to, že dotazník musí být validní a zjišťovat tedy skutečný záměr dotazníkového šetření. Autor doporučuje také kontrolu dotazníku dalšími osobami, což potvrzuje Palatková (2013, s. 93) upozorňující na skutečnost, že před samotným předložením nebo zasláním dotazníku respondentům je vhodné provést takzvaný pretest dotazníku a předložit jej malému počtu respondentů, kteří mohou posoudit dotazník například z hlediska srozumitelnosti. Další vlastností dotazníku by měla být reliabilita neboli spolehlivost zachycování jevů, které jsou zkoumané (Chráska, 2007, s. 171).

Třetí důležitou vlastností dotazníku je dle Chrásky (2007, s. 171) praktičnost dotazníku. Palatková (2013, s. 93) doporučuje vyhnout se v dotazníku odborným výrazům a zaměřit se spíše na formulaci stručných a srozumitelných otázek. Pro lepší pochopení respondentů lze přidat také komentář v podobě vysvětlení, jak při vyplňování dotazníku postupovat, tedy zda označit jednu či více odpovědí.

V úvodní části dotazníku je dle Kutnohorské (2009, s. 41) vhodné uvést účel dotazníkového šetření. Sestavení dotazníku by mělo být pro respondenta atraktivní a stejně tak jako tvrdí Palatková (2013, s. 93), Kutnohorská (2009, s. 41) poukazuje na důležitost zřetelně formulovaných otázek.

2 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část diplomové práce se zaměřuje na teoretické zpracování problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Nejprve se práce zaměřuje na vysvětlení několika pojmů, dále pak na identifikaci potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, jednotlivé fáze vzdělávacího procesu, metody vzdělávání, poté na realizaci vzdělávacího programu a v závěru se teoretická část zaměřuje na nezbytnou složku vzdělávání, tedy na jeho hodnocení. Autorka ke sběru informací použila odbornou literaturu zabývající se uvedenou problematikou, dále s knihy v elektronické podobě, které lze studovat pomocí internetové aplikace Google Books a dále použila několik internetových zdrojů. Celá teoretická část je zpracována jako literární rešerše výše uvedených typů zdrojových materiálů.

2.1 Vzdělávání zaměstnanců

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů, které společnosti využívají k tomu, aby prosperovali. Dle Charváta (2006, s. 97) jsou lidé nejdůležitější složkou společnosti, což potvrzují i Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34), kteří uvádějí, že technologické a technické vybavení společnosti není pro úspěch v konkurenčním boji dostačující a právě proto jsou lidské zdroje tolik důležité. Kociánová (2010, s. 13) výše uvedené také potvrzuje a poukazuje na to, že pokud jsou lidské zdroje považovány za nejdůležitější, je třeba dbát na jejich rozvoj.

Jak tvrdí Hroník (2007, s. 31), co se týče samotného vzdělávání, dochází často k nevhodnému užívání pojmů souvisejících se vzděláváním. V první řadě se užívá pojem *učení* nebo *učení se*, což je proces, během kterého dochází k získávání nových informací. Učení může mít buď organizovanou, nebo spontánní podobu, kdy při spontánní podobě mnohdy ani účastník procesu neví, že k ní dochází. Z tohoto důvodu se užívá právě pojem *učící se organizace*, což je organizace, která je „*charakteristická vytvářením, získáváním a přenášením znalostí, modifikací vlastního chování tak, aby odráželo nové znalosti a náhledy* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 31).“

Dalším pojmem je *rozvoj*, což je dle autora (Hroník, 2007, s. 31) proces, během kterého dochází ke změně pomocí učení. Záměr rozvoje je velmi důležitým bodem ohraničených a neohraničených rozvojových aktivit. Třetím pojmem je již samotné *vzdělávání*, organizovaný proces, kdy se dotyčná osoba učí novým znalostem a dovednostem. Vzdělávání je systematickou ohraničenou vzdělávací aktivitou, jelikož má daný začátek i konec celého procesu.

Jednotlivé přístupy společností ke vzdělávání

V návaznosti na výše uvedenou problematiku je třeba podotknout, že každá společnost využívá jiný přístup ke vzdělávání. Tureckiová (2004, s. 89) uvádí celkem tři přístupy ke vzdělávání. Prvním z nich je **organizace jednorázových akcí**. Tyto jednorázové akce jsou řešením doplnění potřeb společnosti nebo jednotlivých zaměstnanců nebo jsou vhodné při doplnění chybějící kvalifikace.

Hroník (2007, s. 117) označuje realizaci jednorázových akcí vhodnou pouze pro řešení vzniklého problému, který se většinou objeví v důsledku neustále měnících se podmínek, ve kterých společnost podniká. Některé menší společnosti, které nevytvářejí finanční plán pro vzdělávací procesy, tento přístup ke vzdělávání používají standardně. Druhým přístupem ke vzdělávání je **systematický přístup**, který dle Tureckiové (2004, s. 89) „*propojuje personální a firemní strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce.*“ V rámci systematického přístupu dochází podle autorky ke kontrole, aby nově získané znalosti a dovednosti zaměstnanců byly vhodně zasazeny do výkonu práce. Systematický přístup ke vzdělávání Hroník (2007, s. 119) považuje za efektivnější, než organizaci jednorázových akcí a to především z důvodu promyšlenějšího propojení teoretických poznatků s praxí. Bartoňková (2010, s. 108) vnímá systematický přístup jako vazby mezi jednotlivými kroky vzdělávacího programu: identifikací vzdělávacích potřeb, plánováním, realizací vzdělávacího programu a jeho následného hodnocení. V rámci celého cyklu, kterým se také práce bude zabývat v následujících kapitolách, si společnost jednotlivé kroky může upravovat podle svých potřeb.

Učící se organizace je třetím přístupem ke vzdělávání. Tureckiová (2004, s. 89) formuluje učící se organizaci jako společnost, která je v neustálém procesu vzdělávání a je tak více schopna reagovat na změny ve vnějším prostředí. Učící se organizace je schopna se dle Janišové a Křivánka (2013, s. 23) díky získaným zkušenostem ponaučit a tyto zkušenosti převádí do znalostí, které poskytuje všem zaměstnancům společnosti.

Vochozka a Mulač (2012, s. 321) jsou přesvědčeni stejně jako Tureckiová (2004, s. 89), že učící se organizace je schopna dobře reagovat na změny, zastává kolektivní práci, ale také vzdělávání jednotlivců sebou samým. Autoři poukazují na to, že učící se organizace považuje za svou hlavní činnost právě učení a je tak schopna obstát v konkurenčním souboji s ostatními společnostmi.

Vzdělávání zaměstnanců, někdy nazýváno také podnikovým nebo firemním vzděláváním, má mnoho definic. Dle Tureckiové (2004, s. 89) je podnikové vzdělávání zásadním prostředkem v účelu rozšiřování, prohlubování a zdokonalování kvalifikace zaměstnanců. Tento proces, jak tvrdí autorka, vede k vyšší výkonnosti zaměstnanců a tím pádem i k vyšší výkonnosti celé společnosti. Kociánová (2010, s. 169) formuluje vzdělávání zaměstnanců jako proces, při kterém zaměstnanec nabývá nových znalostí a také je rozvíjí. Schopnosti, které zaměstnanci získají během působení ve společnosti, která je zaměstnává, zlepšují samozřejmě jejich pozici na pracovním trhu.

Zajímavá připomínka dle d'Ambrosové (2014, s. 201-202) je ta, že je nutno rozlišit, zda je zaměstnanec vzděláván za účelem obohacení celé společnosti, nebo je zaměstnanec vzděláván v rámci zaměstnaneckých benefitů. Rozlišuje se také skutečnost, jestli se jedná o odborný rozvoj nebo zvyšování kvalifikace. Odborný rozvoj umožňuje zaměstnanci vykonávat práci, kterou má sjednanou dle pracovní smlouvy a jeho kvalifikace se tímto rozvojem prohlubuje. Zaměstnavatel je povinen odborně rozvíjet zaměstnance v rámci jeho pracovního zařazení a zaměstnanec je povinen se těchto vzdělávacích programů účastnit. Druhým typem vzdělávání je zvyšování kvalifikace, která zaměstnanci poskytuje vyšší stupeň vzdělání.

Pokud první či druhý typ vzdělávání souvisí s pracovní pozicí zaměstnance a vzdělávání je nutné pro výkon práce, nejedná se o zaměstnaneckou výhodu.

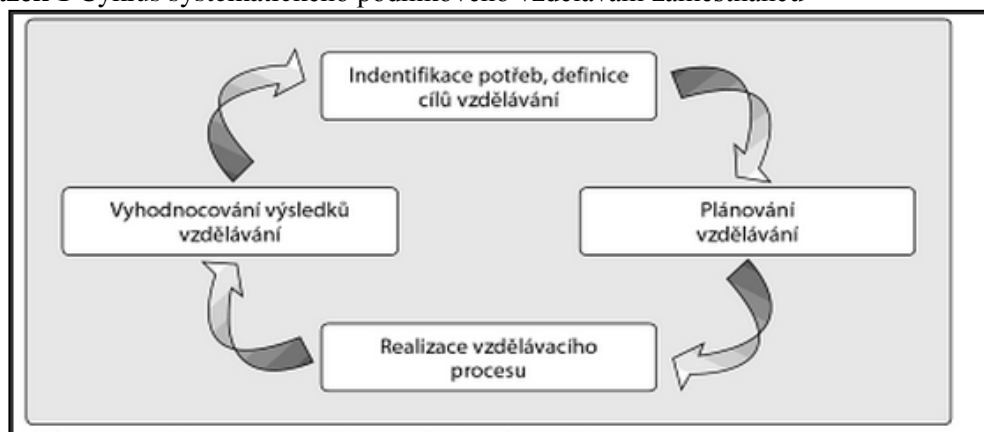
Vzdělávací program lze považovat za zaměstnaneckou výhodu pouze v tom případě, pokud dané vzdělávání nesouvisí s pracovní pozicí zaměstnance.

Aby tedy společnost v tvrdém konkurenčním boji uspěla, musí své zaměstnance neustále vzdělávat. Je třeba si uvědomit, že prvním důležitým krokem, který celý vzdělávací proces nastartuje je identifikace potřeb vzdělávání (d'Ambrosiová, 2014, s. 201-202).

2. 1. 1 Identifikace potřeb vzdělávání

Níže uvedený obrázek č. 1 vyobrazuje podnikové vzdělávání zaměstnanců jako čtyřfázový proces. Součástí tohoto procesu je dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 84) identifikace potřeb a definice cílů vzdělávání, dále plánování vzdělávání, poté realizace vzdělávacího procesu a na závěr vyhodnocení výsledků a vzdělávání.

Obrázek 1 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 84

Tento obrázek byl do diplomové práce zařazen pro větší přehlednost a ujasnění dané problematiky.

Jak již bylo řečeno a potvrzuje to i Bartoňková (2010, s. 118) celý proces vzdělávání je nezbytné začít identifikací vzdělávacích potřeb, jelikož předchází jak samotné plánování vzdělání, tak i jeho realizaci. Dle autorky zahrnuje tato analýza především zhodnocení aktuálního stavu týkajícího se znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců společnost, dále se tato analýza zabývá zhodnocením výkonnosti jak jednotlivých zaměstnanců, tak i celé společnosti a porovnáním těchto faktů s výsledky, které společnost požaduje.

„Na vzdělávací potřebu se díváme jako na rozdíl mezi požadovanou kompetencí na daném místě a aktuální kompetencí zaměstnance“ (Janišová, Křivánek, 2013, s. 213).

Vzdělávací potřeba by tedy podle výpovědí uvedených autorů měla doplnit mezery společnosti v oblasti vzdělávání, které je třeba doplnit.

Janišová a Křivánek (2013, s. 213) uvádí dvě možnosti identifikace vzdělávacích potřeb. V první řadě se jedná o identifikaci vzdělávacích potřeb u jednotlivce, v řadě druhé se jedná o vzdělávací potřeby celé společnosti.

Pokud chce společnost identifikovat vzdělávací potřeby konkrétního zaměstnance, je třeba čerpat z kompetenčního modelu nebo popisu pracovní pozice, z čehož plynou požadavky, ať už osobnostní nebo odborné.

Požadavky zaměstnance jsou porovnávány se skutečnými schopnosti zaměstnance a tato porovnávání mohou probíhat buď v rámci pracovního pohovoru, během assessment centra nebo sledování pracovního výkonu zaměstnance či při hodnocení zaměstnance, které může probíhat například v ročním intervalu. Hroník (2007, s. 136) uvádí k vzdělávacím potřebám jednotlivce tři možnosti, jak je lze identifikovat. První z nich jsou potřeby a přání zaměstnanců, další možností jsou nároky, které na zaměstnance klade jejich pracovní funkce, kdy se nejčastěji jedná o doplnění určitých nedostatků, které vyplnou z hodnocení zaměstnanců, a třetí možností je potřeba vzdělávání, kdy je u zaměstnance předpokládán, či plánován kariérní vzestup. Druhou možností, kterou Janišová a Křivánek (2013, s. 215) formulují, je identifikace potřeb vzdělání společnosti jako celku. Autoři považují za nezbytné na základě rozpočtu daného pro vzdělávání, plánovat vzdělávací aktivity na celý rok. V případě, že není zaměstnanec vzděláván a rozvíjen, v mnohých případech dochází k rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnance. Plán vzdělávacích aktivit obvykle vytváří personální útvar na míru zaměstnancům. Nejčastějšími typy vzdělávacích programů jsou vzdělávací programy, které jsou dané zákonem a musí být zajištěné prioritně. Jelikož je pro některé pracovní pozice důležitá jazyková znalost, dalším typem jsou jazykové vzdělávací programy. Jazyková vybavenost je nezbytná především v zahraničních společnostech nebo ve společnostech, které zaměstnávají i cizince. Autoři podotýkají, že v dnešní době se jazykovému vzdělávání svých zaměstnanců mnoho společností vyhýbá. Jazykové kurzy jsou poskytovány pouze těm zaměstnancům, u kterých došlo v minulosti díky kurzům ke zlepšení v jazykových dovednostech. Co se týče identifikace potřeb vzdělávání, stejné rozdělení jako uvádí autoři Janišová a Křivánek, formuluje Hroník (2007, s. 135). Dle jeho tvrzení se pro identifikaci nedostatků ve vzdělávání a rozvoji užívá identifikace individuálních potřeb a identifikace potřeb organizace.

Bartoňková (2010, s. 122) uvádí oproti výše uvedeným autorům odlišné možnosti identifikace vzdělávacích potřeb. V první řadě se jedná o kvantitativní sociologický výzkum, který spočívá v tom, že jsou zjišťovány vzdělávací potřeby pracovníků a to například na základě dotazníků, rozhovorů nebo pozorování. Vzdělávací potřeby nemusí být zjišťovány pouze přes konkrétního zaměstnance, ale případně i přes jejich nadřízené či podřízené zaměstnance apod. Tato možnost je vhodná pro zjištění konkrétních potřeb, ovšem nutno podotknout, že výsledky kvantitativního sociologického výzkumu společnost použije nejspíše pouze pro určitou vzdělávací akci a k dalším účelům již sloužit nebude.

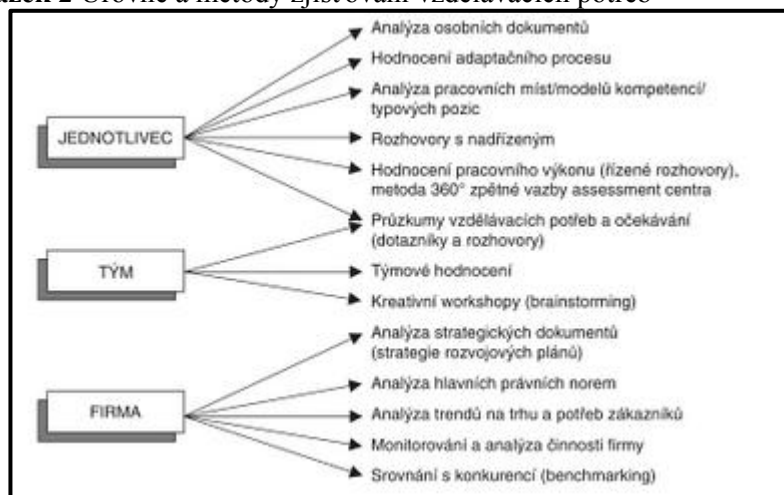
Druhým způsobem identifikace vzdělávacích, které autorka uvádí je aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci. V tomto případě díky práci s dokumenty společnost získá požadavky na pracovní pozici, z čehož se později vyvine kompetenční model.

„Kompetenční modely vymezují nároky na člověka ve vztahu k jeho pracovní činnosti, zahrnují schopnosti a charakteristiky osobnosti, které jsou nezbytné pro výkon na pracovním místě“ (Kociánová, 2010, s. 63).

Bartoňková (2010, s. 122) uvádí, že oproti sociologickému výzkumu má kompetenční přístup a tím pádem i tvorba samotného kompetenčního modelu ve společnosti širší využití, ať už v plánování kariéry nebo v hodnocení zaměstnanců.

Níže uvedený obrázek č. 2 dle Tureckiové (2004, s. 101) zachycuje velmi přehledně to, jakými způsoby jsou zjišťovány vzdělávací potřeby na jednotlivých úrovních, nejprve u jednotlivce, poté u týmu a nakonec u celé společnosti. Autorka tímto obrázkem vhodně doplňuje tvrzení výše uvedených autorů, která nebyla takto obsáhlá.

Obrázek 2 Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb



Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 101

Tento obrázek byl do diplomové práce vložen pro ujasnění problematiky daného tématu.

2. 1. 2 Plánování vzdělávání

Na identifikaci potřeb vzdělávání navazuje plánování vzdělávání, což plyne i z obrázku zachycujícího cyklus systematického podnikového vzdělávání (viz Obrázek 1).

Dle formulace Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 96) plán vzdělávání prochází třemi fázemi.

Fáze plánu vzdělávání

● Přípravná fáze

Přípravná fáze zahrnuje již zmiňovanou identifikaci potřeb vzdělávání, dále pak analýzu, kdo se vzdělávacího programu zúčastní a zahrnuje také cíle, které od celého vzdělávacího procesu společnost očekává (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96).

● Realizační fáze

Realizační fáze se zabývá způsobem, jakým je vzdělávací program procesován, jaké budou jednotlivé fáze programu, a jak přesně tyto fáze budou probíhat (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96).

● Fáze zdokonalování

Na začátku vzdělávacího programu si společnost stanovuje cíle, kterých chce dosáhnout a právě ve fázi zdokonalování se jednotlivé fáze programu vzdělávání hodnotí a porovnávají se stanovenými cíli. Díky tomuto faktu je třeba vzdělávací procesy nějakým způsobem vylepšovat (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96).

Na této fázi se podílí všichni, kdo na vzdělávacím programu spolupracovali, ať už tedy zaměstnanci, kteří se vzdělávali, jejich nadřízení, lektori nebo organizátoři (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96).

Janišová a Křivánek (2013, s. 215) tvrdí, že plán vzdělávání je postaven na dvou faktorech. Nejprve jsou to potřeby zaměstnance, které vyplynou z hodnocení zaměstnance. Na základě tohoto hodnocení všech zaměstnanců, personální oddělení vytvoří plán vzdělávání s aktivitami, které je třeba u zaměstnanců rozvíjet a na které vnesli své požadavky. Nejsou ovšem důležité pouze potřeby jednotlivých zaměstnanců, ale z hlediska strategie společnosti je důležité vybírat vzdělávací programy, které vedou k vyšší produktivitě práce, lepšímu fungování pracovních skupin nebo k přizpůsobení se změnám ať už ve společnosti nebo mimo ni.

Bohužel ani jeden z výše uvedených autorů ve svých publikacích neuvádí, jak by měl plán vzdělávání vypadat a co by měl obsahovat.

Dle Šikýře (2012, s. 149) je nezbytné vypracovat plán vzdělávání. Tento plán musí v první řadě obsahovat cíl vzdělávacího programu. Dále pak cílovou skupinu zaměstnanců, která se bude vzdělávat, metody vzdělávacího programu, a sice jestli se budou účastníci vzdělávat přímo na pracovišti nebo v externím prostředí, instituci zabezpečující vzdělávací program a lektora, nutno určit, zda bude zaměstnanec vzdělávat sám zaměstnavatel nebo externí dodavatelská společnost. Dále je třeba v plánu vzdělávání uvést místo vzdělávacího programu, čas vzdělávacího programu, přesný časový harmonogram a skutečnost, zda vzdělávací program bude probíhat v rámci pracovní dobu nebo mimo ni. Plán by měl také zachytit požadavky na materiální a technické vybavení a služby, které obsahují například studijní brožury, výpočetní techniku apod., metody hodnocení vzdělávacího programu a jako poslední by měl plán obsahovat náklady na vzdělávací program.

Dvořáková (2007, s. 129) uvádí velmi stručně, že plán vzdělávání by měl obsahovat:

- „počet vzdělávaných zaměstnanců (vedoucích zaměstnanců) a program jejich vzdělávání
- počet zaměstnanců (vedoucích zaměstnanců), kteří potřebují vzdělávání či rekvalifikaci a programy vzdělávání
- nové programy vzdělávání a změny existujících programů.“

2. 1. 3 Metody vzdělávání

Dalším krokem ve vzdělávacím cyklu je samotná realizace vzdělávání. V tomto kroku dle Tureckiové (2004, s. 102) je důležitá volba nejen toho, „*kdo bude odpovědný za přípravu vzdělávacího projektu a následnou realizaci podnikového vzdělávání, ale také to, v jakém prostředí bude podnikové vzdělávání probíhat*“. Z tohoto tvrzení vyplývá, že je důležité zvolit vhodnou metodu vzdělávání. Zda se bude jednat o vzdělávací program na pracovišti nebo mimo pracoviště a jaká metoda bude nejvhodnější. O této skutečnosti obvykle rozhoduje vedení společnosti nebo jeho personální oddělení (Tureckiová, 2004, s. 102).

Dle Hroníka (2007, s. 162) nejsou vybírány metody vzdělávání náhodně, ale je třeba volbu vhodných metod řádně promyslet.

Je třeba zvážit, zda bude vzdělávání probíhat při výkonu práce nebo mimo něj, zda se budou zaměstnanci vzdělávat skupinově či jednotlivě a podobně.

Snahou společnosti by mělo být to, aby se vzdělávací program dotýkal co nejširšího spektra metod, ale aby zároveň působil na účastníky koncentrovaně.

Řada autorů jako Dvořáková (2007, s. 298 – 303), Šikýř (2012, s. 150 – 152), Hroník (2007, s. 150) nebo Koubek (2011, s. 150 – 155) rozděluje metody vzdělávacích programů na metody **on the job** a metody **off the job**. Tureckiová (2004, 103) na rozdíl od uvedených autorů rozlišuje metody vzdělávání na tři typy, a sice prezenční, které dělí právě na metody vzdělávání prováděné na pracovišti nebo mimo pracovní prostředí, dále pak na metody distanční, což je jakási korespondenční forma vzdělávání a patří k ní také dnes stále modernější e-learning neboli elektronické vzdělávání a jako třetí metodu uvádí kombinaci obou uvedených.

Metody vzdělávání na pracovišti „on the job“

Některé metody vzdělávání na pracovišti mohou probíhat přímo při výkonu práce, některé probíhají v sídle společnosti, ale mimo výkon práce zaměstnance. Jednotlivé metody vzdělávání na pracovišti byly vybrány z důvodu, že se na nich autoři Šikýř (2012, s. 150 – 152), Dvořáková (2007, s. 298 – 303), Hroník (2007, s. 150) a Koubek (2011, s. 150 – 155) shodli.

Výhodami využití metod vzdělávání na pracovišti je dle Koubka (2011, s. 152) fakt, že se jedná o nízkonákladovou záležitost, ale je třeba počítat s tím, že lektorův pracovní výkon nebude tak vysoký v případě, že školí jiného zaměstnance.

Vzdělávací programy na pracovišti jsou více přizpůsobivé požadavkům jednotlivých zaměstnanců, a jelikož jsou zaměstnancům tímto způsobem předávány také praktické zkušenosti, dovednosti a znalosti a oni si je v průběhu vzdělávání zkouší, snaží se je naučit. Výhodou může být ovšem i použití technického vybavení společnosti během vzdělávacího programu. Pro zaměstnance je vhodnější naučit se s technikou, kterou budou používat denně, což vzdělávací instituce nabídnout nemůže.

Koubek (2011, s. 152) definuje také některé nevýhody. V první řadě společnost není schopna poskytnout zaměstnancům ze svých řad tak odborného školitele, který se vyzná a je schopen vzdělávat pracovníky například v nových technologiích. V tomto případě je opravdu vhodnější volit služby vzdělávacích institucí.

Dále pokud společnost vzdělává ve svých prostorách, není nikdy jisté, že bude zaměstnancům poskytnuto prostředí, kde je při vzdělávacích aktivitách nebude nic vyrušovat. Velkým problémem je ale zejména to, že školitel z řad zaměstnanců vzhledem ke svému pracovnímu vytížení a povinností plnit své pracovní úkoly, nebude schopen vzdělávat ostatní zaměstnance dlouhodoběji a kontrolovat jejich činnost.

• Instruktaž

Instruktaž při výkonu pracovní činnosti je dle Dvořákové (2007, s. 299) vhodnou metodou pro zaškolení nového zaměstnance či zaměstnance s absencí zkušeností. Zaměstnanec se učí pomocí pozorování zkušenějších kolegů a krok po kroku se snaží naučené poznatky aplikovat ve své pracovní činnosti.

Autorka metodu uvádí jako rychlou a také vidí ve spolupráci dvou zaměstnanců, která pomáhá k vytvoření pozitivního vztahu.

Koubek (2011, s. 152) instruktaž pojímá trochu jiným způsobem. Popisuje ji jako metodu spojenou s přednáškou a tudíž tedy zaměřenou pouze na teoretickou část. Také potvrzuje fakt, že jde o metodu rychlou, ovšem podotýká, že se jedná o tok informací pouze z jedné strany.

Šikýř (2012, s. 151) potvrzuje tvrzení první uvedené autorky, a sice že se jedná o metodu založenou nejprve na pozorování zkušeného instruktora a poté na osvojování nových znalostí, dovedností a chování pracovníka.

• Asistování

Koubek (2011, s. 151) označuje metodu asistování jako hojně využívanou. Zaměstnanec, který se vzdělává, asistuje při výkonu práce zkušenému kolegovi a tím, že mu pomáhá při výkonu práce, se sám učí. Nejprve začíná asistovat u méně náročných úkolů, postupně je množství práce přidáváno až do té doby, dokud není asistent schopen práci vykonávat samostatně.

Šikýř (2014, s. 127 – 128) upozorňuje, že ačkoliv zaměstnanci umožňuje metoda asistování zkušenějšímu pracovníkovi dobře zvládnout zadanou práci, není úplně vyloučeno, že se od svého kolegy nenaučí také nevhodným pracovním návykům.

Na toto riziko upozorňuje také Dvořáková (2007, s. 299) a Koubek (2011, s. 151). Důvodem volby asistování může být například plánované následnictví zkušenějšího zaměstnance (Tureckiová, 2004, s. 104).

Dalo by se říci, že pokročilejší obdobou asistování je tzv. pověření úkolem, které se uplatňuje jako vzdělávací metoda zaměstnanců na řídicích funkcích. V tomto případě již zaměstnanci pracují na samostatné úloze, ovšem dochází ke konzultacím s nadřízeným, které jsou pro kontrolu a zpětnou vazbu nezbytné (Dvořáková, 2007, s. 299).

• Rotace práce

Rotace práce neboli střídání pracovních pozic má, jak uvádí Dvořáková (2007, s. 299), dvě možnosti, a sice horizontální rotaci pracovních pozic a vertikální rotaci pracovních pozic. Horizontální rotace spočívá ve střídání pracovních pozic na stejné úrovni hierarchie. Vertikální rotace umožňuje střídání pracovních pozic na různých úrovních. Tato metoda se využívá zejména, pokud společnost připravuje svého zaměstnance na kariérní postup. Rotace práce přispívá nejen k tomu, že se zaměstnanci dokáží v případě nutnosti zastoupit, ale i k lepšímu pochopení náplně práce ostatních pozic, což v dnešní době někteří vedoucí pracovníci nezvládají. Také Koubek (2011, s. 151) potvrzuje, že rotace práce přispívá k přizpůsobivosti zaměstnanců a tím pádem i k přizpůsobivosti celé organizace. Ne každému zaměstnanci vyhovuje náplň práce každé pracovní pozice, a proto může být nevhodná dočasná pracovní funkce také nevýhodou, protože nepodpoří zaměstnancovo pracovní sebevědomí, a to se v budoucnu může negativně promítat také v hodnocení pracovníků.

Kociánová (2010, s. 55) za pozitivní stránku střídání pracovních úkolů považuje především zamezení stereotypu a zvyšování pracovní rozmanitosti, což u zaměstnanců vede k vyšší motivaci pro výkon práce.

Tureckiová (2004, s. 104) tvrdí, že rotace práce může být uplatňována také pro nově přijaté zaměstnance. Tento proces bývá nazýván „vstupním kolečkem“ a nový kolega tak díky střídání a poznávání rozdílných pracovních pozic dokáže společnost lépe poznat.

• Coaching

Coaching nebo koučink je metoda zabývající se rozvojem zaměstnance. Zaměstnanci je přidělen kouč, který mu v delším časovém horizontu napomáhá k upevnování schopností, znalostí a dovedností, které mu slouží ke správnému vykonávání pracovních úloh (Dvořáková, 2007, s. 300). Kouč zaměstnanci neradí, jak má postupovat krok po kroku při řešení konkrétní úlohy, ale pouze ho vede k co nejlepšímu výkonu a to za pomoci rozhovoru a kladení vhodných otázek (Tureckiová, 2004, s. 103 – 104). Koubek deifinuje koučink jako „soustavné podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita daného pracovníka (Koubek, 2011, s. 150).

Dle Horské (2009, s. 21) individuálního koučinku využívají vysoce postavení zaměstnanci, kteří usilují o to, aby vylepšili své pracovní výsledky.

Menší využití má ovšem týmový koučink, který autorka považuje za účinný nástroj zvyšování kvality celé společnosti. Při týmovém koučinku, jak již název napovídá, řeší účastníci úkoly ve skupině a hledají tak skupinová řešení vyhovující všem zúčastněným. Při koučování je nutné si nejprve uvědomit cíl, kterého chce zaměstnanec dosáhnout, poté si ujasnit, jaká je současná situace a co je možné pro dosažení cíle učinit (Tureckiová, 2004, s. 104).

Při koučování bývá používán *model GROW*, který popisuje Horská (2009, s. 73).

Model využívaný při koučování má celkem čtyři etapy:

- G = GOAL SETTING – V této etapě je nutné stanovit si cíl, kterého má být dosaženo.
- R = REALITY – Je třeba rozebrat současný stav, jeho výhody a nevýhody.
- O = OPTIONS – V této etapě se porovnávají možnosti a tím pádem i příležitosti a hrozby s nimi spojené.
- W = WILL (WHO, WHAT, WHEN) – V poslední etapě je sestaven plán obsahující jednotlivé kroky pro dosažení cílů.

• Mentoring

Šikýř (2014, s. 128) mentoring stručně označuje za metodu, kdy je zaměstnanec školen zkušenějším kolegou, tedy mentorem. Mentor mu předává zkušenosti a radí, jak dosahovat očekávaného pracovního výkonu.

Tureckiová (2004, s. 104) ovšem mentoring označuje za způsob individuálního koučinku. V této metodě vzdělávání na pracovišti působí mentor v roli rádce, kterého si mentee, tedy zaměstnanec, který se vzdělává, ve většině případů sám vybere.

Mentor může být také přidělen novému zaměstnanci za účelem lepší a rychlejší integrace do společnosti.

Jak tvrdí Armstrong (2008, s. 114), mentor je zaměstnanci přidělen, aby obohatil jeho nabyté teoretické znalosti také o praktické zkušenosti a dovednosti.

Úkolem mentora je pomoci zpracovat plány osobního rozvoje, poradit se zvládnutím možných problémů, které mohou v prvních krocích kariéry nastat, informovat zaměstnance o chodu společnosti a podobně.

Metody vzdělávání mimo pracoviště „off the job“

Metody vzdělávání mimo pracoviště probíhají buď na půdě společnosti, nebo mimo ni, například v sídle vzdělávací instituce. Tyto metody jsou vhodné pro zaškolení nových zaměstnanců nebo při doplňování vzdělání a rozvoji současných zaměstnanců (Koubek, 2011, s. 152).

Dvořáková (2007, s. 300) tvrdí, že metody vzdělávání mimo pracoviště jsou vhodné pro větší množství zaměstnanců. Jedná se o typ institucionálního vzdělávání, které většinou probíhá ve školících centrech nebo učebnách. Vzdělávací kurzy mohou podle autorky vést buď interní útvar, u kterého je výhodou znalost společnosti, nebo externí školící organizace, díky kterým se mohou zaměstnanci společnosti dozvědět mnoho nového a získat jiný pohled na danou problematiku.

Koubek (2011, s. 153 – 154) upozorňuje na výhody a nevýhody metod vzdělávání mimo pracoviště zaměstnanců. Velkou výhodou je vedení vzdělávacích kurzů odborníky z oboru, díky čemuž získají zaměstnanci ty nejaktuálnější potřebné informace. Vzdělávací instituce nabízí také nejmodernější techniku, kterou samotné společnosti mnohdy nemají. Autor také souhlasí s tvrzením Dvořákové, že externí vzdělávací společnosti přináší do společnosti nové nápady. Nevýhodou u těchto typů metod může být finanční náročnost. Nejen, že kurzy nejsou nejlevnější záležitostí, ale s externím vzděláváním je spojeno mnoho dalších poplatků, jako je třeba doprava, stravné parkovné atd. Jak již bylo řečeno, vzdělávací agentury bývají vybavené nejmodernější technikou, kterou společnost nemusí mít, nebo i pokud ji má, ovládnutí a zacházení s ní je zcela odlišné, než s jakým se učili zacházet účastníci kurzu. V neposlední řadě může nastat i takový problém, že společnost nechce zaměstnance na vzdělávací kurz uvolnit, jelikož by jeho absence v práci mohla mít negativní dopad na společnost. Toto může nastat zejména v případě, pokud se jedná o nenahraditelného a nezastupitelného zaměstnance.

Opět byly vybrány metody, na kterých se shodují autoři Dvořáková (2007, s. 300 – 303), Koubek (2011, s. 152 – 153), Šikýř (2014, s. 128 – 130) nebo Vodák a Kucharčíková (2007, s. 113 – 114).

● **Přednáška**

Přednáška poskytuje podle tvrzení Dvořákové (2007, s. 300) posluchači fakta a teorii dané problematiky. Autorka vidí přednášku jako metodu, které dokáže informace předat sice rychle, ale bohužel zde dochází pouze k jednostrannému toku informací. To je potvrzeno Vodákem a Kucharčíkovou (2007, s. 113), kteří v metodě vidí absenci komunikace posluchačů s lektorem.

Přednášející sice může posluchače díky vhodnému použití techniky a zajímavým animacím zaujmout, nicméně tento fakt nemá bohužel vliv na zapamatování velkého množství informací, kterého se posluchači dostane.

Šikýř (2014, s. 128) taktéž vidí v metodě přednášky velkou nevýhodu, a sice že zaměstnanci, kteří poslouchají výklad přednášejícího, ztrácí motivaci aplikovat nové poznatky do praxe.

Zajímavý je názor Tureckiové (2004, s. 103), že přednášky jsou jako vzdělávací metoda vybírány minimálně a to z toho důvodu, že jsou vhodné spíše jako informativní základ problematiky, ve které se mají zaměstnanci vzdělávat.

● **Seminář**

O poznání vhodnější vzdělávací metodou je seminář, který je dle Koubka (2011, s. 153) oproti přednášce vylepšen o diskuzní prostor. Tím pádem i přesto, že se jedná o zprostředkování nových informací, účastníci semináře se zapojují aktivně a vyměňují si tak své názory. Šikýř (2014, s. 128) vidí seminář jako metodu motivující zaměstnance v osvojování nově získaných znalostí.

Jak tvrdí Tureckiová (2004, s. 103) získávání pouze teoretických znalostí je vhodné k zamyšlení, ovšem absolutně nemůže zaměstnanec očekávat, že mu bude teorie stačit pro aplikaci do praxe. K tomu, aby mohly být teoretické poznatky převedeny do praxe, slouží právě diskuzní metody, které jsou součástí semináře.

● Outdoorové aktivity

Outdoorové aktivity Dvořáková (2007, s. 301) označuje jinak také jako učení hrou nebo vzdělávání pohybem. Díky této metodě si zaměstnanci mohou nacvičit za pomoci sportu různé manažerské úlohy, jako je například vedení zaměstnanců, zvládání většího počtu činností nebo komunikace.

Šikýř formuluje outdoorové aktivity takto: „zaměstnanci se učí formou sportovních aktivit ve volné přírodě, kdy bezprostředně využívají a rozvíjejí své přirozené schopnosti (analyzovat, rozhodovat, realizovat, plánovat, organizovat, vybírat, vést, hodnotit, komunikovat, koordinovat, kooperovat apod.), které následně snáze uplatňují na běžném pracovišti při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“ (Šikýř, 2014, s. 128).

Svatoš a Lebeda (2005, s. 78 – 79) tvrdí, že outdoorové aktivity jsou určeny velkému počtu účastníků. Ti jsou poté rozděleny do menších skupin, se kterými lektor pracuje. Lektor sestavuje obvykle program tak, aby si každý z účastníků outdoorové aktivity našel, co ho baví. Na programu jsou především týmové hry, během kterých zaměstnanci v rámci týmů plní nejrůznější úlohy. Jak autoři uvádí, požadavky společností bývají takové, aby pro vzbuzení většího zájmu u zaměstnanců, lektor celý program stylizoval například do nějakého filmu, doby a podobně.

● E-learning

E-learning neboli elektronické vzdělávání představuje podle Šikýře (2014, s. 129) specifickou skupinu vzdělávacích metod. Jedná se o metodu, která probíhá na základě informačních a komunikačních technologií. Autor tvrdí, že metoda elektronického vzdělávání je úspěšná pouze v tom případě, že je zaměstnanec k výuce motivován a sám má zájem o vzdělávání.

Metoda je graficky velmi přehledná, obsahuje grafy, obrázky, tabulky nebo videa a stimuluje tak pozornost účastníka kurzu. Teoretické znalosti, které se během elektronického kurzu účastník naučí, si může otestovat pomocí zkuškového testu, který může obsahovat i fiktivní situace z praxe. Výhodou e-learningu je možnost vzdělávat se vždy, pokud má zaměstnanec čas a přístup k počítači (Šikýř, 2014, s. 129).

Koubek (2011, s. 153) uvádí jako výhodu tohoto typu vzdělávání nízké náklady a možnost volby vzdělávacího tempa, což u standardních kurzů není obvyklé.

Nevýhodou e-learningu může být absence počítače, jelikož ne všechny firmy je svým zaměstnancům poskytují. Ovšem některé společnosti půjčují e-learningové programy zaměstnancům i k domácímu použití (Koubek, 2011, s. 153).

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 116) dokonce poukazují na to, že existují i interaktivnější e-learningové programy, které díky připojení k internetu umožňují diskutovat jak s lektorem, tak i s ostatními účastníky kurzu a vyměňovat si tak své poznatky.

● Participativní metody

Podle tvrzení Plamínka (2014, s. 199) vychází participativní metody z přesvědčení Carla Rogerse, který byl přesvědčen o tom, že každý člověk je schopen sám přijít na to, co ve skutečnosti potřebuje, pokud k tomu ovšem dostane příležitost. Téma participativního tréninku si účastníci volí sami, lektor tento trénink vede právě takovým způsobem, aby účastníci objevovali díky skupinové spolupráci nové dovednosti. Trénink začíná dohodnutím lektora a zaměstnanců na průběhu, poté jsou prodiskutována témata, která si účastníci zvolili. V závěru této vzdělávací metody si účastníci stanoví plán aktivit do budoucna, který vhodně navazuje na absolvovaný kurz.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 113) popisují participativní metody jako vzdělávání mimo organizaci, které je vhodné pro skupiny s malým počtem školených zaměstnanců. Součástí participativních metod je nácvik teorie v praxi, tzv. learning by doing.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 113) uvádí příklad několika participativních metod. Jednou z nich je například metoda zvaná **akvárium**. Během této metody se účastníci rozdělí na dvě skupiny. Jedna skupina musí vyřešit zadaný úkol, skupina druhá první skupinu pozoruje a udílí jí zpětnou vazbu. Lojda (2011, s. 118) dodává, že skupina, která předvádí zadanou situaci, by měla být vybrána v takovém složení, aby její členové měli co nejvíce protichůdné povahy. Členové skupiny pozorovatelů by měli mít dobré analytické a pozorovací schopnosti. Metoda je dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 113) vhodná k učení techniky udílení zpětné vazby, na druhou stranu nevýhodou může být nejistota a nervozita účastníků skupiny, která řeší zadanou úlohu a navíc je pozorována druhou skupinou.

Další možnou participativní metodou jsou **manažerské hry**. V rámci manažerských her jsou rozdělené role jednotlivých členů, a ti řeší zadané problémy a situace. Dvořáková (2010, s. 302), která tuto metodu řadí mezi metody vzdělávání mimo pracoviště, tvrdí, že metoda je vhodná zejména pro nácvik sociálních rolí a dovedností. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 113) tvrdí, že díky manažerským hrám lze nacvičit i složité situace, se kterými se účastník v běžné praxi může setkat. Stejně tak jako u předchozí metody je ovšem možným, že díky nervozitě budou výkony účastníků méně vydařené.

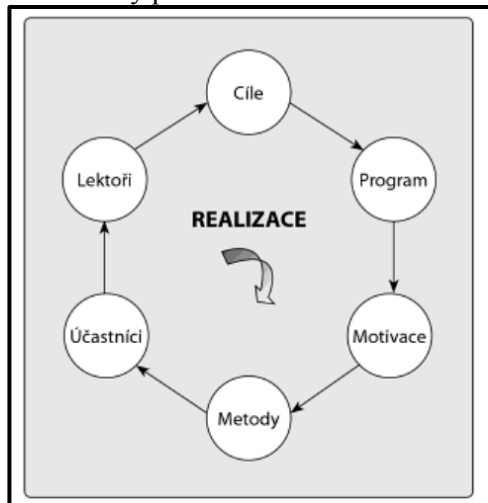
2. 1. 4 Realizace vzdělávání

Po fázi plánování, následuje fáze realizační, ve které se postupuje podle realizačního plánu a vzdělávací program je schopen začít.

Jak lze vidět z obrázku č. 3 níže, fáze realizační se skládá z cílů, programu, motivace, metod, účastníků a lektorů (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 99).

Jelikož byly metody vzdělávání popsány v subkapitole 2. 1. 3, tato kapitola se jimi již nebude do hloubky zabývat.

Obrázek 3 Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 99

Výše uvedený obrázek byl do diplomové práce vložen pro větší přehlednost a pochopení procesu realizace vzdělávání.

• Cíl vzdělávání

Dle Hroníka (2007, s. 144) je nezbytné mít stanovený cíl vzdělávacího programu, jelikož ten udává zaměření, kterým se vzdělávací program bude ubírat. Cíl vzdělávacího programu se určuje na základě stanovení vzdělávací potřeby.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 99) rozlišují dva typy cílů, a to cíle programové a cíle vzdělávacího kurzu. Programové cíle jsou cíle vzdělávacího procesu a jsou to ty cíle, které vyplynuly z identifikace vzdělávacích potřeb. Cíle vzdělávacího kurzu se týkají samotné vzdělávací aktivity. Obsahují představu o tom, jaký bude absolvent daného kurzu, co všechno se naučí. Cíl může obsahovat definici normy pro posouzení, zda byl cíl splněn. Je třeba stanovit si reálný počet cílů a nepřeceňovat ani nepodceňovat schopnosti zaměstnance.

Aby došlo k efektivnímu splnění cílů, je třeba, aby s cíli byli srozuměni zaměstnanci, jelikož tak dojde ke zvýšení jejich motivace, dále je třeba, aby cíle vzdělávací aktivity byly v souladu s cíli společnosti a byly tak i v souladu se strategií lidských zdrojů, dále by cíle měly mít základní vlastnosti cílů, to znamená, že by měly splňovat tzv. metodu SMART.

Metoda SMART dle Horské (2009, s. 74 – 75)

S – specifický; srozumitelně zformulovaný cíl

M – měřitelný; je možno změřit, zda byl cíl splněn

A – ambiciózní; cíl je přiměřeně náročný a motivující

R – realistický; cíle je reálné zvládnout

T – termínovaný; je určen termín dosažení cíle

● Program vzdělávání

Program vzdělávání musí být postaven tak, aby si ze vzdělávacího kurzu účastníci odnesli co nejvíce poznatků. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 100) popisují, že součástí programu vzdělávání musí být časový harmonogram, témata, použité metody a pomůcky.

Hroník (2007, s. 154) uvádí, že časový harmonogram musí být vypracován v podobě rozvrhu s přesnými časy, dále by se měly měnit typy metod a střídát pasáže patřící lektorovi s diskuzemi účastníků, aby nedocházelo ke ztrátě pozornosti.

● Motivace

Průcha formuluje motivaci dospělých jako „*vnitřní psychickou pohnutku, důvod, rozhodnutí, které může vést k jejich participaci v některé formě vzdělávání (Průcha, 2014, s. 33).*“ Dále dle Průchy (2014, s. 33) je motivace dospělého člověka ovlivněna určitou potřebou, kterou chce uspokojit. Takovouto potřebou je například potřeba výkonová, což je potřeba úspěchu a uznání.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 103) vyzdvihují důležitost motivace zaměstnanců ke vzdělávacím aktivitám. Je tedy důležité mít vypracován vhodný a účinný motivační systém. Každý vedoucí pracovník by měl zvážit, které motivační prvky budou pro jeho tým ty nejvhodnější. Motivačními faktory ke vzdělávání může být například možnost kariérního růstu, získání titulu, zvýšení platového ohodnocení, udržení stávající pracovní pozice nebo získání různých sociálních výhod.

● Metody vzdělávání

Metodám vzdělávání na pracovišti a mimo něj se věnovala kapitola 2.1.3, nicméně je důležité podotknout, že se tento krok v žádném případě nesmí podcenit. Výběr vhodné vzdělávací metody může ovlivnit například velikost skupiny, která se bude vzdělávat, jejich věková struktura, úroveň vědomostí se kterou do vzdělávacího procesu vstupují a úroveň znalostí, kterou požadují po ukončení kurzu, motivace účastníků apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 112).

● Účastníci vzdělávacího programu

Dle Hroníka (2007, s. 142) výběr účastníků do vzdělávacího programu společnosti probíhá na základě identifikace vzdělávacích potřeb.

Pro účast na některých kurzech, kde jsou prohlubovány dovednosti, je třeba projít testem a prokázat určité znalosti z dané problematiky. Je třeba vědět, jaký styl učení účastníkům vzdělávací aktivity nejvíce vyhovuje, podle vybraného stylu učení lze lépe stanovit cíle vzdělávacích aktivit.

Styly učení se u lidí ovšem mění a jeden člověk obvykle u jednoho stylu učení nezůstane, proto je třeba styly učení pravidelně zkoušet (Hroník, 2007, s. 138).

Čtyři styly učení

Folwarczná (2010, s. 57) uvádí čtyři styly učení podle Davida Kolba. Definuje celkem 4 charakteristiky, ke kterým přiřazuje způsob učení, který je pro danou charakteristiku nejpříjemnější.

Aktivist – Člověk, který rád zkouší nové věci a upřednostňuje plnění úkolů. Nejvhodnějším způsobem učení pro takového člověka jsou aktivity a účast na projektech.

Přemítavý – Typ člověka, který věci promýšlí. Dívá se na věci z různých úhlů pohledu. Nejlépe se vzdělává při činnostech, při kterých musí věci opakovat a hodnotit poznatky, které se naučil.

Teoretik – Člověk, který rád dělá závěry a zhodnocuje situaci. Nejvhodnější formou učení pro něj jsou koncepce, modely nebo teorie.

Pragmatik – Pragmatika v první řadě zajímá využití získané informace v praxi. Vhodnou formou učení jsou činnosti, při kterých se přenáší teorie do praxe.

• Lektori vzdělávacího programu

Lektor je dle Šoferové (2008, s. 12) osoba, která dobrovolně spolupracuje s účastníky kurzu na změnách ve znalostech a dovednostech. Jeho hlavními úkoly je naplnění cíle vzdělávacího programu, motivace účastníků školení, schopnost naučit účastníky školení aplikovat teoretické poznatky také v praxi, dávat jim průběžnou zpětnou vazbu apod. Svatoš a Lebeda (2005, s. 179) dodávají, že je třeba si lektora dopředu ověřit, a to i v případě, že nám jeho služby někdo doporučil.

Samozřejmě toto neplatí v případě, pokud lektorem bude někdo ze současných zaměstnanců organizace, ale pouze v případě, že bude vybrán z externího prostředí. Kvalitní lektor je důležitý zejména proto, že on bude zaměstnancům předávat nové informace a know-how, ale bude vytvářet i atmosféru samotného vzdělávacího kurzu.

Co se stručné přípravy lektora týče, uvádí Kazík (2008, s. 62) jako nejdůležitější pomůcky flipchart nebo interaktivní tabuli, dataprojektor a notebook.

Oporou lektora je podle Hroníka (2007, s. 165 – 166) v dnešní době velmi často elektronická prezentace v programu Power Point. Slouží také k tomu, aby účastníci kurzu snáze pochopili problematiku, ale v žádném případě nesmí zastínit celý vzdělávací kurz.

2. 1. 5 Hodnocení vzdělávání

V rámci problematiky hodnocení vzdělávání proběhlo porovnání pohledů autorů na uvedenou problematiku. Hroník (2007, s. 176 – 193), Folwarczná (2010, s. 176 - 180), Šikýř (2012, s. 150), Bartoňková (2010, s. 181 - 185) nebo Vodák a Kucharčíková (2011, s. 180 – 181) vidí hodnocení vzdělávání zaměstnanců trochu odlišně.

Dle Hroníka (2007, s. 176) je zhodnocení vzdělávacího programu nezbytné proto, aby bylo posouzeno splnění zprvu stanoveného cíle. Autor označuje zpětnou vazbu za nejdůležitější část vzdělávacího cyklu.

Hodnocení vzdělávacího programu nám pomáhá zjistit, zda byla problematická oblast, kterou společnost určila již při analýze vzdělávacích potřeb, vylepšena (Bartoňková, 2010, s. 182). Kritéria, podle kterých se výsledek programu bude hodnotit, by tedy dle autorky měla být formulována již v předchozích bodech vzdělávacího programu.

Šikýř (2012, s. 150) považuje hodnocení výsledků vzdělávání za nelehkou činnost, jelikož se velká část nedostatků může projevit později. Posuzovány jsou metody vzdělávání, která byly při vzdělávacím programu použity, dále pak reakce vzdělaných zaměstnanců a také skutečnost, do jaké míry si zaměstnanci zažili nově získané znalosti a dovednosti. Folwarczná (2010, s. 176) uvádí jako jednu z neznámějších metod hodnocení efektivity vzdělávacího programu Kirkpatrickův model hodnocení.

Kirkpatrickův model hodnocení

Kirkpatrickův model hodnocení slouží k hodnocení čtyř různých oblastí.

První je **úroveň reakce**, kde jak už samotný název napovídá, je hodnocena bezprostřední reakce na vzdělávací program. V této oblasti se k vzdělávacímu programu vyjadřují samotní absolventi programu, kteří hodnotí jednotlivé body podle hodnotící škály. Folwarczná (2010, s. 176) dále uvádí, že je program v úrovni reakce možno hodnotit také pomocí diskuze, kde školitelé s absolventy o programu otevřeně diskutují a získávají tak připomínky, které jim pomáhají vzdělávání do budoucna vylepšovat.

Bartoňková (2010, s. 186) tvrdí, že tato úroveň, tedy hodnocení reakce, patří mezi nejběžnější metody. Důvodem tak četného užívání je zejména jednoduchost a snadno proveditelný sběr dat a jeho následná analýza. Informace školitelé sbírají pomocí dotazníků hodnotících spokojenost s týkající se obsahové náplně školení, lektora, prostředí, ve kterém školení probíhalo apod.

Výhodou hodnotících dotazníků je fakt, že zvažuje, zda nebyl program vzdělávání zvolen nevhodně nebo zda nebyl chybně zrealizován. Nevýhodou je, že touto cestou nelze zhodnotit, jak prospěšný byl vzdělávací program pro samotnou společnost (Folwarczná, 2010, s. 176).

Druhou úroveň Kirkpatrickova modelu hodnocení je **úroveň učení**. Touto metodou se hodnotí rozsah nově získaných znalostí a dovedností, což Bartoňková (2010, s. 187) označuje za druhou nejsnazší možnost hodnocení.

Autorka jako nejjednodušší variantu při zjišťování míry získaných znalostí nebo dovedností považuje test, a to nejprve na začátku vzdělávacího programu a poté v závěru, tak aby bylo možno znalosti co nejlépe porovnat.

Testy nejsou jedinou cestou, kterou lze hodnotit úspěšnost vzdělávání z hlediska nových znalostí. Dalšími možnostmi jsou hraní rolí nebo simulace, které napodobují realitu. Folwarczná (2010, s. 176) upozorňuje na to, že je velmi důležité, aby byli lektori schopni posoudit, jestli se účastníci vzdělávacího programu naučili to, co je důležité pro výkon jejich povolání. Aby bylo hodnocení provedeno vhodným způsobem, dohodnou se lektori například s liniiovými manažery, kteří mají přehled o znalostech a dovednostech nezbytných pro splnění cílů společnosti.

Třetí úroveň nazývají jednotliví autoři odlišně. Folwarczná (2010, s. 177) ji nazývá **úrovní přenosu poznatků do prostředí pracovního místa**, Bartoňková (2010, s. 187) **úrovní chování**. Cílem této úrovně je zhodnotit, zda to, co se účastník vzdělávacího programu naučil, dovede použít v pracovním procesu. Bartoňková (2010, s. 187 – 188) uvádí, že možností, jak tuto skutečnost zjistit, je pozorování zaměstnance expertem z oboru. Opět nejprve před kurzem a podruhé po skončení kurzu. Dále zaměstnance mohou pozorovat a hodnotit ostatní zaměstnanci, ať už nadřízení nebo podřízení, ale také zákazníci. To stejné potvrzuje i Folwarczná (2010, s. 177) a dodává, že tato metoda je obvykle založená na rozhovorech, kterých se účastní samotní absolventi vzdělávacího programu s ostatními spolupracovníky nebo na způsobu skupinových diskuzí.

Poslední, tedy čtvrtou úroveň hodnocení vzdělávacího programu je **úroveň výsledků**.

Tato úroveň hodnotí především to, zda se vzdělávací program vyplatil z hlediska nákladů. Jak formuluje Armstrong (2007, s. 509) „*cílem je určit přidanou hodnotu vzdělávání a rozvoje – jak významně přispěly k zvýšení výkonu organizace oproti jeho předchozí úrovni*“. Bartoňková (2010, s. 188) považuje čtvrtou úroveň za nejhůře hodnotitelnou. V této úrovni se hodnotí aspekty vztahující se ke společnosti jako celku, a sice obrát společnosti, spokojenost zákazníků, zisky, kvalita produktů a služeb nebo produktivita.

Armstrong (2007, s. 509) odkazuje na podle svého mínění nejlepší metodu hodnocení úspěšnosti vzdělávacího programu v ohledu na společnost. Touto metodou je metoda návratnosti investic neboli ROI v % (return on investment) a lze ji vypočítat následovně:

$$\frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (v Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (v Kč)}} \times 100$$

Armstrong (2007, s. 509) zmiňuje, že Kerns a Miller (1997) tvrdí, že výše uvedenou metodu lze použít pouze v případě, že chce společnost zhodnotit celkový efekt vzdělávacího programu. Uvádí také příklad, že v tom případě, kdy je vzdělávací program zaměřen například na zlepšení vyjednávání se zákazníky, mělo by se také hodnocení vzdělávacího programu zaměřit na hodnocení spokojenosti zákazníků, jejich počtu a podobně.

Folwarczná (2010, s. 177) se po představení všech čtyř úrovní Kirkpatrickova modelu vrací k modelu jako celku a poukazuje na to, že první a druhou úroveň používá pro hodnocení vzdělávacích programů většina společností, úroveň třetí a čtvrtou používají pro hodnocení programů, kterým společnosti přiřkládají velkou váhu, protože jsou velmi nákladné a pro společnost důležité. U standardních programů se podle autorky hodnocení třetí a čtvrté úrovně příliš nevyplatí, protože toto hodnocení vyžaduje mnoho času a také administrativy.

Hodnocení vzdělávacího programu podle čtvrté úrovně Folwarczná (2010, s. 180) doporučuje pouze v případě, že: *„má program vzdělávání a rozvoje strategický význam, dále pak znamená vysoké finanční investice nebo pokud chce vrcholové vedení vědět, zda došlo k požadované změně, také pokud lze zkoumat jeho vliv na výsledky organizace a za předpokladu, že je možné izolovat jeho vliv od vedlejších vlivů na výsledek“* (Folwarczná, 2010, s. 180).

Hroník (2007, s. 178) se rovněž zmiňuje o Kirkpatrickově modelu jako o modelu, který člení jednotlivé metody hodnocení vzdělávacího programu, ale autor sám (Hroník, 2007, s. 179 – 193) rozděluje metody na ty, které se zaměřují na subjektivní hodnocení a také na metody zaměřující se na objektivní hodnocení.

Hamblinův model

Russ-Eft (2009, s. 77) a Rae (2002, s. 5) tvrdí, že Hamblinův model je velmi podobný Kirkpatrickovu modelu, pouze namísto čtyř úrovní, popisuje úrovní celkem pět.

První čtyři úrovně jsou stejně, jako úrovně formulované Kirkpatrickem. Pátou úrovní, kterou Hamblin přidal, je konečná hodnota, což je hodnota, kterou vzdělávací program společnosti přinesl, ať už například úspěch nebo jeho ziskovost (Rae, 2002, s. 5). K tomu, abychom vypočítali úspěšnosti, se používá výpočet ROI, o čemž bylo již zmíněno Armstrongem (2007, s. 509) a což potvrzují také Janišová a Křivánek (2013, s. 224), kteří ve své publikaci uvádí jako pátou úroveň právě ROI, které pomáhá vypočítat, jaký finanční přínos měla změna ve vzdělávání v dané organizaci.

Simmondsův model

Simmondsův model je dalším možným modelem, který slouží k hodnocení efektivity vzdělávacího programu. Simmondsův model je nazýván také jako model tří kroků. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 138) definují první krok Simmondsova modelu jako **interní validaci**. V tomto kroku je zjišťováno, zda vzdělávací aktivita splnila cíle týkající se změny chování zaměstnanců. Tímto krokem by měla být posuzována kvalita vzdělávání.

Druhým krokem tohoto modelu je **externí validace**. Ve druhém kroku je posuzován fakt, zda byly předem stanovené cíle realistické a zda tyto cíle byly v souladu s identifikací potřeb vzdělávání. Tímto krokem se hodnotí, zda a jak se zlepšil pracovní výkon zaměstnance, který vzdělávací program absolvoval.

Třetím krokem je **evaluace**, což je posouzení přínosu vzdělávacího programu jak v sociální, tak i ekonomické sféře společnosti. Evaluace hodnotí vzdělávací program tak, aby bylo docíleno vyššího zisku dané společnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 138).

Subjektivní hodnocení

Subjektivní hodnocení spočívá v hodnocení účastníka vzdělávání sebou samým. K tomuto hodnocení může dojít buď po skončení vzdělávacího programu, nebo uplynutí nějaké doby (Hroník, 2007, s. 179).

Autor v textu dále rozlišuje tyto subjektivní metody na ty, které lze použít **po skončení vzdělávacího programu** a na ty, které je vhodné aplikovat s odstupem nějaké doby.

Mezi první uvedené subjektivní metody může patřit dotazník spokojenosti, o kterém bylo již v této kapitole zmíněno, ale k němuž ještě autor doplňuje fakt, že tento typ subjektivních metod sice není příliš validní, ale i přesto je vhodné dotazníky pro zjištění spokojenosti používat, a to z toho důvodu, že je tak možné odhadnout, zda bude absolvent kurzu schopen nově získané znalosti a dovednosti přenést i do praxe.

Dále také Hroník (2007, s. 179) uvádí vhodnost aplikace této metody až s odstupem několika dní po skončení vzdělávací aktivity, jelikož poslední den kurzu bývají jeho absolventi mnohdy ovlivněni takzvanými haló efekty. Další metodou aplikovatelnou po skončení kurzu je dopis lektorovi. Jedná se o dopis, který absolvent kurzu píše buď lektorovi, nebo také přímo sobě. Tato varianta je o něco náročnější, než varianta dotazníku, jak z hlediska času i vynaloženého úsilí. Absolventi kurzu dostanou po jeho skončení určitou osnovu, podle které dopis napíší. Jak Hroník (2007, s. 182) správně upozorňuje, výsledkem dopisu lektorovi je oproti dotazníku zisk kvantitativních informací. Dopis lektorovi také umožňuje tomu, kdo jej píše více se rozepsat a popsat to, s čím byl v průběhu kurzu spokojen a s čím naopak ne.

Jako subjektivní metody, které se používají až **po uplynutí určité doby po skončení kurzu** Hroník (2007, s. 182 - 183) označuje například autofeedback nebo sebehodnocení v 360° zpětné vazbě. Autofeedback se uplatňuje jako subjektivní metoda hodnocení v časovém horizontu půl roku až rok po ukončení kurzu. Autofeedbackem tedy zpětnou vazbou sám na sebe absolvent kurzu po uvedené době zhodnotí s odstupem času změny, které u něj nastali a přínosy, které mu kurz přinesl (Hroník, 2007, s. 182). To samé hodnotí i v rámci sebehodnocení, které je součástí 360° zpětné vazby. Mimo to, že účastník hodnotí svá zlepšení, popisuje zde také to, jakým způsobem může jeho okolí (vedoucí pracovníci, podřízení nebo zákazníci) poznat zlepšení, ke kterým u něj došlo (Hroník, 2007, s. 183).

Objektivní hodnocení

Objektivní hodnocení vzdělávacího programu je hodnocení, které je prováděno okolím absolventa kurzu. Toto hodnocení se provádí z hlediska nově získaných znalostí, nově získaných dovedností a praktických aplikací (Hroník, 2007, s. 183). Stejně jako formulovalavýše Bartoňková (2010, s. 187) a Folwarczná (2010, s. 176) autor uvádí metodu objektivního hodnocení z hlediska znalostí test.

V textu Hroník (2007, s. 185) metodu nazývá pretest-retest. To znamená, že by v rámci objektivního hodnocení měl být proveden jeden test na začátku a druhý po skončení vzdělávací akce. Někdy může nastat taková situace, že účastník kurzu nesplní bodovou hranici pretestu a z toho důvodu nemůže v kurzu dále pokračovat. Co se týče hodnocení dovedností absolventa kurzu, poukazuje Hroník (2007, s. 187) v textu na možnost využití assessment a development centra. Plamínek (2014, s. 180) tvrdí, že assessment a development centra lze aplikovat také v průběhu vzdělávacího kurzu.

V průběhu vzdělávacího kurzu je tedy vhodné development centrum, které má vzdělávací charakter a pokud jde o hodnocení, uvádí autor vhodnost assessment centra. Hroník (2007, s. 187) vidí assessment centrum jako vhodnou metodu pro zhodnocení nově získaných dovedností zejména proto, že v assessment centru je přítomno několik hodnotitelů, kteří jsou za stejné společnosti jako absolvent vzdělávacího kurzu. V ojedinělých případech je přítomný někdo z jiné společnosti. Součástí assessment centra je zadání určitého úkolu z praxe.

Dle Brennera (2008, s. 153) patří mezi nejdůležitější hodnocené složky v assessment centru řeč těla účastníka, jeho rétorické schopnosti, logické myšlení účastníka nebo například přesvědčovací schopnosti. Při hodnocení toho, jak je zaměstnanec po absolvování vzdělávacího kurzu schopen aplikovat získané znalosti a dovednosti do praxe, Hroník (2007, s. 187 – 188) doporučuje hodnocení praktických aplikací. Mezi metody hodnocení této problematiky patří v první řadě 360° zpětná vazba. Hodnotiteli v rámci 360° zpětné vazby jsou dle autora nadřízení, podřízení, kolegové a interní či externí zákazníci. Wágnerová (2011, s. 87) uvádí, že součástí 360° zpětné vazby je i sebehodnocení, a to z toho důvodu, aby bylo hodnocení co nejobektivnější. Hodnotitelé během tohoto typu hodnocení nejčastěji anonymně vyplňují strukturované dotazníky.

Wágnerová (2011, s. 88) dále podotýká, že vyhodnocení těchto dotazníků musí probíhat důkladně, jelikož během jejich vyplňování mohou hrát velkou roli sympatie nebo také antipatie hodnotitelů.

Aby podle Hroníka (2007, s. 187) 360° zpětná vazba co nejméně časově narušovala chod společnosti, využívá se zkrácená forma hodnocení, která zabere necelou půlhodinu.

Další možnou metodou hodnocení praktických aplikací je pozorování při práci, které je obvykle prováděno před tím, než se sestaví pro zaměstnance rozvojový plán (Hroník, 2007, s. 188). Pozorovatelem může být zaměstnanec společnosti, nejčastěji tedy nadřízený hodnoceného nebo externí osoba. Dvořáková (2010, s. 47) formuluje pozorování zaměstnance jako pozorování zaměstnance při výkonu práce v daných pracovních podmínkách, hodnocení toho, jakým způsobem plní zadané úkoly, jakých používá pomůcek a podobně. Jak Hroník (2007, s. 188), tak Dvořáková (2010, s. 47) poukazují na nutnost použití záznamových archů, které musí být s předstihem připraveny.

2.2 Rozvoj zaměstnanců

Vedle vzdělávání zaměstnanců je třeba, aby se zaměstnanci také rozvíjeli a uspokojovali své individuální potřeby. Jelikož se téměř celá práce zaměřuje na skupinové vzdělávání, kdy se plánuje hromadná vzdělávací akce, je třeba, aby nebyla opomenuta také tvorba rozvojových plánů zaměstnanců, která je zaměřena spíše na individuální vzdělávání zaměstnanců. Folwarczná (2010, s. 28 – 29) uvádí, že se rozvoj od vzdělávání liší tím, že u rozvoje se jedná o nekončící proces, při kterém dochází ke zvyšování výkonnosti zaměstnance. Jelikož jsou rozvojové plány podle autorky vytvářeny především pro klíčové zaměstnance a manažery, napomáhá rozvoj zaměstnanců k dosahování cílů a strategií společnosti.

Walker (2003, s. 93) popisuje rozvoj jako výsledek vzdělávacího programu. K rozvoji tedy dochází vždy během vzdělávací aktivity za pomoci učení a zpracování nových znalostí a dovedností jednotlivcem.

Armstrong (2007, s. 489) uvádí rozvoj zaměstnance jako činnost vedoucí ke zvýšení pracovního výkonu a přípravu na vyšší funkci. Jak autor uvádí a shoduje se

tak s Folwarcznou (2010, s. 28 – 29) týká se rozvoj především manažerů a při této aktivitě manažera společnost připravuje na pracovní pozici s větší mírou odpovědnosti.

Obrázek 4 Směry kariéry



Zdroj: Hroník, 2007, s. 100

Obrázek č. 4 byl do této diplomové práce vložen pro lepší pochopení problematiky rozvoje zaměstnanců. Výše uvedený obrázek popisuje směry rozvoje zaměstnanců. Prvním směrem je kariérní postup, neboli postup v hierarchii společnosti, druhým směrem je získávání další odbornosti a směrem třetím je prohlubování získaných odborností (Hroník, 2007, s. 100).

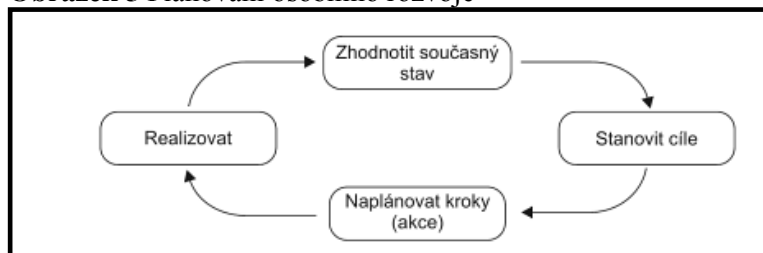
Velmi důležitou úlohu při rozvoji zaměstnanců hrají plány osobního rozvoje. Plán osobního rozvoje vždy obsahuje plánované aktivity vzdělání a jeho cílem je rozvoj znalostí a dovedností, což vede ke zvyšování výkonnosti zaměstnance (Armstrong, 2008, s. 112).

2. 2. 1 Plán osobního rozvoje

Při **sestavování plánu osobního rozvoje** musí být dbáno na dodržování podmínek, které uvádí Bláha, Mateiciuc a Káňáková (2005, s. 195). V první řadě musí být stanoveny cíle osobního rozvoje, dále musí být určeno, jaké znalosti a dovednosti je třeba, aby zaměstnanec získal a jak je zaměstnanec získá a další podmínkou, kterou zmínění autoři uvádí, je důvěra zaměstnance ve své schopnosti, která napomůže k dosažení stanovených cílů.

Níže uvedený obrázek zachycuje cyklus plánování osobního rozvoje a jeho čtyři kroky.

Obrázek 5 Plánování osobního rozvoje



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 471

Obrázek č. 5 byl do práce zařazen pro lepší pochopení návaznosti jednotlivých kroků plánování osobního rozvoje.

Armstrong (2007, s. 471) popisuje plánování osobního rozvoje jako proces o čtyřech krocích. Prvním krokem je zhodnocení současného stavu, krokem druhým je stanovení cílů osobního rozvoje, třetím krokem je plánování jednotlivých kroků osobního rozvoje a krokem čtvrtým je samotná realizace.

Co se týče **zhodnocení současného stavu**, d' Ambrosová (2014, s. 420 – 421) uvádí, že v této fázi dochází k identifikaci silných a slabých stránek zaměstnance a především tedy oblasti, ve které se zaměstnanec bude rozvíjet. Rozvoj zaměstnanců má docílit spokojenosti a motivace zaměstnanců a zvyšování jejich výkonnosti. Hroník (2006, s. 83) shodně jako Armstrong (2007, s. 471) uvádí, že k vypracování rozvojového plánu dochází až po hodnocení, během kterého se zaměstnanec se svým nadřízeným dohodnou o tom, v jakých oblastech se bude zaměstnanec rozvíjet.

Důležitým krokem je **stanovování cíle osobního rozvoje**. D' Ambrosová (2014, s. 421) ke stanovování cílů uvádí, že by se měly cíle určovat s ohledem na skutečnost zvýšení pracovní výkonnosti, přípravy na změnu pracovní role, rozvoj současné práce, přesun na jinou pozici nebo kariérový postup v rámci společnosti, získávání či rozšiřování znalostí a dovedností a rozvoje některých schopností.

Cíle mohou být také stanoveny pomocí metody SMART, blíže popsané Horskou (2009, s. 74 – 75) v subkapitole 2. 1. 4., proto zde již metoda nebude blíže specifikována.

V návaznosti na stanovené cíle, Armstrong (2008, s. 112) ještě k celému plánu dodává, že plán osobního by v první řadě měl obsahovat potřeby zaměstnance, výsledky a cíle, kterých chce dosahovat, dále pak činnosti, které k osobnímu rozvoji povedou. Dále by podle autora měl plán osobního rozvoje obsahovat, jaké budou aktivity zaměstnance a jakou úlohu bude hrát vedení společnosti, důležitý je také určení časového harmonogramu a po skončení osobního rozvoje samozřejmě porovnání výsledků s předem stanovenými cíli a zhodnocení, jak byl osobní rozvoj efektivní. S Armstrongem (2008, s. 112) shoduje také d'Ambrosová (2014, s. 420), která pouze doplňuje, že plány osobního rozvoje bývají využívány především v novějších organizacích, a sice nejčastěji na úřadech, kde mají nadřízení zaměstnanci méně podřízených zaměstnanců a tím pádem je v těchto typech organizací více úrovní řízení.

Šafránková (2008, s. 281) poukazuje také na skutečnost, že plán rozvoje je velmi důležitý pro motivaci zaměstnance a tvrdí, že by měl být sestaven tak, aby rozvíjel i ty dovednosti, které by zaměstnanec případně využil v jiné společnosti, pokud by tu současnou musel opustit.

Koubek (2004, s. 75) se shoduje s d'Ambrosovou (2014, s. 421) a Armstrongem (2008, s. 112), že při **vypracovávání jednotlivých kroků** plánu osobního rozvoje navrhuje zaměstnanec jednotlivé body pro vlastní vzdělávání a rozvoj. Zaměstnanec tedy plán osobního rozvoje navrhne sám a vedení nebo manažer mu mohou poskytnout rady a společně se dohodnou na vzdělávacích aktivitách.

Niermeyer a Seyffert (2005, s. 51) tvrdí, že sestavení plánu osobního rozvoje je pouze na samotném zaměstnanci. Je třeba podotknout, že v případě stanovování, kdo plán osobního rozvoje vypracovává, je nutné zvážit, pro koho plán osobního rozvoje bude vytvořen. V případě vytváření plánu osobního rozvoje pro vysoce kvalifikovaného zaměstnance by bylo vhodnější se přiklonit k názorům Koubka (2004, s. 75), d'Ambrosové (2014, s. 421) a Armstronga (2008, s. 112).

Nelze opomenout také výběr rozvojových metod (viz subkapitola 2. 1. 3).

Armstrong (2008, s. 471) mezi vhodné rozvojové metody zařazuje například účast na projektech, e-learning, mentoring, koučování nadřízeným zaměstnancem nebo pověření úkolem.

Zajímavý názor uvádí Plamínek (2014, s. 248), který na rozvojové plány nahlíží poněkud skepticky. A to v souvislosti s tím, že v některých případech je v závěru vzdělávacího kurzu zadána lektorem tvorba plánu osobního rozvoje. Po skončení vzdělávacího kurzu účastníci do plánu uvádí většinou samé pozitivní skutečnosti, které by měli vést ke zvýšení jejich výkonnosti a zároveň k prospěchu celé společnosti, ale dle autora tímto lektoři pouze obhajují svou činnost. Autor se domnívá, že plány osobního rozvoje ve skutečnosti v těchto případech bývají dodržovány zřídka.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část diplomové práce je zaměřená na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Bonavita s.r.o..

Nejprve se práce zaměřuje na představení společnosti, její historii a zaměstnaneckou strukturu, poté je představeno také portfolio produktů, které společnost svým zákazníkům nabízí. Dále je v praktické části proveden rozbor vzdělávacího systému společnosti.

Na rozbor vzdělávacího systému navazuje dotazník, který byl sestaven pro zjištění spokojenosti zaměstnancům dané společnosti s celým systémem vzdělávání. Metoda dotazníkového šetření byla zvolena především pro zjištění postojů zaměstnanců, na což byl brán zřetel při návrhu zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

3.1 Představení společnosti Bonavita s.r.o.

Společnost Bonavita spol. s.r.o. byla založena roku 1991. V roce 1991 vznikla vysoká poptávka po zdravé výživě, jejíž nabídka byla v tu dobu velmi nízká.

Společnost Bonavita přišla na trh nejprve se sójovými produkty, které si již od počátku získaly své zákazníky. Výrobky jsou propagovány svou značkou, která v překladu znamená „dobrý život“. Společnosti Bonavita nejprve nabízela dovezené hotové produkty, avšak brzy byl tento dovoz nahrazen výrobou z dovážených surovin.

Roku 1995 společnost uvedla na trh kukuřičné lupínky, známé pod názvem Corn flakes, který je užíván celosvětově. Sójové výrobky jsou rozdělené na výrobky naturální, ochucené a dehydrované. Názvy výrobků jsou vybrány především podle tvaru výrobků, a sice granulát, kostky, nudličky nebo plátky. Všechna dochucovadla i barviva používaná pro výrobu produktů jsou přírodního charakteru. Zákazník společnosti Bonavita s.r.o. si všechny informace o výrobku, tedy složení, energetické hodnoty, výživové hodnoty může přečíst na obalu výrobku. Na obalu výrobku je vždy pro inspiraci uvedeno i několik receptů (Interní materiály, 2015a).

Další řadou jsou cereální snídaně. Tato řada díky vzrůstající oblibě zákazníků byla po uvedení kukuřičných lupínků rozšířena a obsahuje také ochucené a sladké koextrudované výrobky. U sladkých produktů, je obal, jeho design a marketing zaměřen hlavně na nejmladší zákazníky, tedy na děti. Kukuřičné lupínky a jejich různé druhy jsou zaměřeny na všechny věkové kategorie, ale především na ty, kteří zastávají zdravý životní styl (Interní materiály 2015a).

Společnost Bonavita s.r.o. zahájila dále v roce 2003 výrobu pufovaných výrobků. Pufované výrobky začaly být vyráběny jak naturální, tak i potahované. V roce 2007 začala společnost Bonavita s.r.o. modernizovat skladování surovin a jejich míchání. Výroba obušovaných obilovin začala být ovládaná pomocí počítačové techniky. Produktové portfolio podrobněji popisuje kapitola 3.2.

Mezi lety 2013 až 2015 probíhala rekonstrukce celé výrobní haly a inženýrských sítí. Financování této rekonstrukce bylo částečně poskytnuto z fondů EU.

V roce 2014 byla do výroby nainstalována výkonná linka na sladké cereálie v ceně přibližně 50 milionů korun (Interní materiály, 2015a).

Další modernizační akcí, kterou společnost Bonavita s.r.o. v posledních letech podstoupila, byla výstavba kovových sil v roce 2013 a rekonstrukce zaměstnaneckých šaten v roce 2014 (Interní materiály, 2015a).

Výrobní areál je neustále rekonstruován, aby společnost mohla využívat nejmodernějších výrobních technologií a obstála tak v tvrdém konkurenčním boji (Interní materiály, 2015a).

Sídlo má společnost Bonavita s.r.o. v pražské Krči, ovšem hlavní výrobní areál sídli ve Vidovicích u Velkých Popovic. Společnost Bonavita s.r.o. má ke dni 25. 2. 2015 celkem 202 zaměstnanců.

1. 4. 2014 společnost Bonavita s.r.o. otevřela svou podnikovou prodejnu s pekárnou ve Velkých Popovicích, která je otevřena každý všední den, vždy od 6:00 do 17:00. Podniková prodejna s pekárnou nabízí svým zákazníkům výrobky společnosti Bonavita s.r.o. za výhodné ceny, dále pak čerstvé nebo dopékané pečivo, teplé i studené nápoje a v sezoně také zvěřinu (Interní materiály, 2015a).

3. 2 Produktové portfolio společnosti Bonavita s.r.o.

Produktové portfolio společnosti Bonavita s.r.o. je poměrně rozmanité. V první řadě, jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, Bonavita s.r.o. nabízí sójové potraviny. **Sójové potraviny** jsou vhodné při alternativním stravování. Bez tohoto typu potravin téměř nelze sestavit nutričně hodnotný jídelníček. Zákazníkům jsou nabízeny sójové kostky, sójové nudličky, sójový granulát, sójové plátky, sójové maxi plátky a také dva ochucené sójové výrobky. Jedním z těchto výrobků jsou sójové nudličky na pekingský způsob a druhým je sójový granulát s příchutí šunky (Interní materiály, 2015b).

Dalším druhem produktů jsou **cereálie**. Zde výrobce rozlišuje cereálie určené všem zákazníkům a cereálie určené výhradně dětem. Z první uvedené řady jsou nabízeny klasické kukuřičné lupínky Corn flakes, takzvané Bran flakes, což jsou celozrnné lupínky, dále pak cereálie Dobré z ova bez příchutě, kakaové nebo s brusinkami. Dalším produktem jsou rýžové lupínky Cereal fit taktéž přírodní, čokoládové nebo s ovocnou příchutí. Do řady cereálií patří také cereálie s vysokým obsahem vlákniny Dobrá vláknina a Dobrý start, drobné cereální sušenky dochucené čokoládou nebo medem a ořechy (Interní materiály, 2015b).

Mezi dětské cereálie patří Čtyřlístek, obilné kakaové cereálie ve tvaru čtyřlístků, které jsou k dostání také ve verzi s vanilkovou příchutí. V nabídce jsou také Choco Balls a Choco Shells, kakaové cereálie ve tvaru kuliček nebo ve tvaru mušlí. Se skořicovou příchutí nabízí Bonavita s.r.o. obilné čtverečky Cinnamon Magic, s medovou příchutí zase Honey Rings a Honey Pops, tedy cereální medové kroužky nebo medová zrnka.

Poslední z dětské řady cereálií je řada produktů s názvem Čongo, na výběr zde mají nejmladší zákazníci uvedené společnosti z cereálních kuliček nebo mušliček s kakaem nebo z obilných zrn s medem (Interní materiály, 2015b).

V nabídce nesmí chybět ani velmi oblíbené **müsli**, které si může zákazník zalít jen mlékem nebo smíchat s bílým jogurtem či jogurtem s příchutí. Müsli je k dostání s hořkou čokoládou nebo třemi druhy čokolády, dále pak s lískovými oříšky nebo ve variantě s oříšky a medem, s ovocem, jahodami, malinami, brusinkami a jablky, s černým rybízem nebo také s aloe vera. Bonavita s.r.o. také nabízí výrobek MIXNI Müsli ve variantě bez příchuti nebo s kakaem. Toto müsli je základem pro dochucení dle vlastní fantazie, například čerstvým ovocem nebo ořechy (Interní materiály, 2015b).

Dalšími produktovou řadou jsou **instantní Dobré ovesné kaše**, které mají vysoký obsah vlákniny a jsou velmi snadné na přípravu. Zákazníci si mohou vybrat kaši s příchutí čokolády, maliny, jablka a skořice, hrušky, brusinky nebo mohou zvolit variantu bez příchuti (Interní materiály, 2015b).

Breakfast drink je řada cereálních nápojů s vysokou nutriční hodnotou a vysokým obsahem vlákniny. Nápoje jsou slzeny fruktózou a jejich příprava je velmi jednoduchá, nebo stačí zakoupenou směs zalít horkou vodou a nápoj pouze promíchat. K dostání je v přírodní variantě, s čokoládou nebo v jahodovo-banánové příchuti (Interní materiály, 2015b).

Další **řada nápojů** společnosti Bonavita s.r.o. je **Zajíc**, ovesné neb sójové nápoje. Jedná se o sušené nápoje vhodné například pro osoby s bezlepkovou dietou. Ze směsi, která se zalévá pouze vodou, lze připravit nejen nápoje a koktejly, ale i pudinky, polévky, omáčky nebo těsta (Interní materiály, 2015b).

Cereální sušenky Dobrá vláknina jsou k dostání buď jako klasické světlé sušenky nebo jako sušenky s kakaovou příchutí. Jedná se o polomáčené sušenky se zvýšeným obsahem vlákniny (Interní materiály, 2015b).

Bonavita s.r.o. má ve svém produktovém portfoliu také **popcorn**, který je určen pro přípravu v mikrovlnné troubě nebo na pánvi. Popcorn lze zakoupit slaný, sýrový, máslový nebo ve sladké variantě (Interní materiály, 2015b).

Řady **Active** a **Dobrý život** představují velké množství **trvanlivých pekařských výrobků**. Z řady Active jsou v nabídce pšeničné křehké rohlíčky nebo křehké rohlíčky s celozrnnou moukou. Křehké plátky lze zakoupit ve variantách vláknina a slunečnice, sýr a slunečnice, dále pak ve variantě žitné, kukuřičné, grahamové, pohankové a sýrové. Active toast jsou suchary vícezrnné nebo pšeničné. Zákazník má na výběr také z několika druhů trvanlivých chlebů, jako je fitness celozrnný chléb, čtyřzrnný chléb, slunečnicový chléb, žitno-ovesný chléb a celozrnný chléb s dýňovým semínkem. Řada Dobrý život je věnována tradičním sucharům, které jsou k dostání v klasické světlé verzi, ale i celozrnné a česnekové (Interní materiály, 2015b).

Společnost Bonavita s.r.o. od roku 2003 vyrábí řadu **puffovaných výrobků**, ve které nechybí rýžové chlebičky ve variantách bez příchuti, se sójou, polomáčené s jogurtovou polevou a polomáčené s kakaovou polevou. Dále je možno zakoupit pšeničné chlebičky, polomáčené jak s jogurtovou polevou, tak s mléčno kakaovou polevou a chlebičky pšenično rýžové.

Celozrnné chlebičky se vyrábí pšeničné, pšenično rýžové, pšenično žitné, rýžové se sójou a rýžové s pohankou (Interní materiály, 2015b).

Dalším produktem jsou **výběrové ovesné vločky**, které lze dočutit dle vlastních požadavků, ale slouží také jako základ pro domácí výrobu müsli nebo z nich lze uvařit ovesnou kaši (Interní materiály, 2015b).

Zdravější variantou pro přípravu obalovaných pokrmů je **Corn flakes strouhanka**, která svou chutí dokáže ozvláštnit tradiční smažené pokrmy (Interní materiály, 2015b).

V nabídce lze dále nalézt **těstoviny**, jako jsou tradičně válené nudle, špecle, noky, gemelli nebo špagety (Interní materiály, 2015b).

Milovníkům smažených bramborových lupínek nabízí společnost zajímavou alternativu, a sice **křehké lupínky Active**, které mají nižší obsah tuku a jsou vyráběny celkem ve třech příchutích, solené, paprikové a s příchutí sýru a cibulky (Interní materiály, 2015b).

Bonavita s.r.o. neopomíná ani diabetiky. V sekci **Dia výrobky** nabízí svým zákazníkům práškové sladidlo na pečení, sacharinové sladidlo a tři druhy sirupů ve třech příchutích, pomerančové, jahodové a multivitaminové (Interní materiály, 2015b).

Ze sušeného ovoce jsou v nabídce sušené **ananasové kroužky La Esmeralda**, které jsou vyráběny bez přidaného cukru, konzervantů a bez oxidu siřičitého (Interní materiály, 2015b).

3. 3 Systém vzdělávání a rozvoje společnosti Bonavita s.r.o.

Vzdělávací systém společnosti Bonavita s.r.o. má na starosti personální oddělení společnosti. Hlavní personalistka společnosti pečlivě připravuje vzdělávací plány pro následující rok a v některých případech i na více let dopředu. V odvětví výroby často dochází k modernizaci technologií, mění se i legislativní standardy a pochopitelně je nezbytné také sledovat konkurenci a usilovat o to být tím nejlepším výrobcem a zaměstnavatelem. Vzdělávací systém ve společnosti Bonavita s.r.o. je nastaven tak, aby obsahoval jak obecné vzdělávací aktivity a vzdělávací aktivity, které vyplývají z legislativních požadavků, ale i požadavky samotných zaměstnanců.

Pro zaměstnance výroby jsou školení vybírána personalistkou a schvalována vedením. Zaměstnanci na pozicích specialistů, ve středním nebo vrcholovém managementu mají možnost si vzdělávací kurz vybrat z určité nabídky (Interní materiály 2015c).

Přístup ke vzdělávání

Co se týče přístupu ke vzdělávání, využívá společnost dvojího přístupu ke vzdělávání. V první řadě je to systematický přístup ke vzdělávání, neboť dbá personalistka na to, aby znalosti a dovednosti získané vzdělávacími aktivitami zaměstnanci vhodně aplikovali do svého pracovního výkonu. Dále hlavní personalistka společnosti pečuje o dodržování procesu vzdělávání, a sice aby byla provedena identifikace vzdělávacích potřeb, vzdělávání bylo plánováno, aby byly vhodně vybrány metody vzdělávání a vzdělávací program mohl být celý zrealizován a také aby byl dodržen poslední, velmi důležitý krok, hodnocení vzdělávacího programu (Interní materiály, 2015c).

Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace potřeb vzdělávání je prvním krokem, který personalistka společnosti provádí v rámci vzdělávacího systému. Personalistka podle popisu pracovního místa hodnotí aktuální stav znalostí, schopností a dovedností zaměstnance s požadavky uvedenými právě v popisu pracovního místa. Díky tomuto porovnání je možné určit, v čem se zaměstnanec bude vzdělávat prioritně.

Tato činnost je prováděna, jelikož je pro společnost Bonavita s.r.o. velmi důležité, aby byl pro svou pozici zaměstnanec dostatečně kvalifikovaný. Další možností, jak ve společnosti probíhá identifikace potřeb vzdělávání je sledování konkurence.

Jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly, v identifikaci vzdělávacích potřeb nechybí ani aktuální legislativa, která udává oblasti, ve kterých je nezbytné zaměstnance vzdělávat. Společnost Bonavita s.r.o. si zakládá na tom, že také samotný zaměstnanec hraje při identifikaci potřeb vzdělávání svou důležitou úlohu, neboť si sám může zvolit, ve které oblasti se chce vzdělávat. Tento fakt se týká především zaměstnanců specialistů, zaměstnanců středního a top managementu. Výběr ze vzdělávacích aktivit probíhá tím způsobem, že je zaměstnancům personalistkou předložen seznam vzdělávacích akcí a zaměstnanci si podle svých zájmů a představ vyberou vhodné školení (Interní materiály, 2015c).

Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání nemá ve společnosti Bonavita s.r.o. danou univerzální osnovu. Plány vzdělávání obvykle vznikají rok dopředu a v případě nástupu nového zaměstnance nebo odchodu stávajícího pracovníka jsou plány dodatečně upravovány. Vždy jsou připravovány dva typy plánů. V práci budou uvedena ta školení, která měla společnost naplánována a následně také všechna proběhla v roce 2014. Prvním z nich je plán a evidence periodických školení a zdravotních prohlídek, druhým z nich je plán vzdělávacích akcí (Interní materiály, 2015c).

Plán a evidence periodických školení obsahuje nejprve školení, která musí být prováděna jednou ročně. Patří sem školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany pro všechny zaměstnance a brigádníky, školení požárních hlídek a preventistů, školení řidičů referentského vozidla, školení řidičů z povolání, školení řidičů motorových vozíků, školení hygienického minima, školení jeřábníků a vazačů, školení obsluhy výtahů a školení obsluhy zdvihacích zařízení do pěti tun.

Jedenkrát za dva roky se provádí svářečské zkoušky pro svářeče a školení určené pro strojníky stavebních a zemních strojů. Jednou za tři roky je prováděno přezkoušení z vyhlášky č. 50/1978 Sb. pro elektrikáře, školení práce s plynovými spotřebiči, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany pro vedoucí pracovníky a dále školení obsluhy a údržby tlakových stabilních nádob. Jednou za pět let se provádí školení obsluhy plynové kotelny (Interní materiály, 2015d).

Mezi **povinné zdravotní prohlídky**, které byly naplánované na rok 2014 pro všechny zaměstnance, patří vstupní zdravotní prohlídka pro nové zaměstnance, preventivní prohlídka, která probíhá jednou za dva roky a prohlídka způsobilosti práce v noci, která se opakuje každoročně. Pro řidiče vozidel jsou povinné každoroční prohlídky určené řidičům referentům, dále pak jednou za dva roky řidičům nákladních vozidel a řidičům vysokozdvíhacích vozíků a jedenkrát za tři roky pracovníkům pracujících na kovoobráběcích a dřevoobráběcích strojích.

Jednou do roka je prováděna zdravotní prohlídka pro jeřábníky, jednou za dva roky kontrola sluchu pro zaměstnance pracující v hlučném prostředí a pro zaměstnance pracující v prašném prostředí kontrola rizika prachu. Vždy po třech letech je prováděna zdravotní prohlídka obsluhy a údržby tlakových stabilních nádob, strojníků stavebních strojů, obsluhy zdvihacích zařízení a zdravotní kontrola vazačů. Dále pak probíhá zdravotní prohlídka způsobilosti práce ve výškách nad deset metrů, u zaměstnanců do 50 let je to jedenkrát za tři roky a u zaměstnanců nad 50 let jednou do roka (Interní materiály, 2015d).

Do **plánu a evidence vzdělávacích akcí** pro rok 2014 společnost Bonavita s.r.o. zařadila školení pro správné provádění účetní závěrky, daňové a účetní novinky, školení nového obchodního zákoníku, školení cestovních náhrad, školení účetní tematiky a školení personalistiky. Těchto školení se účastnilo obchodní a personální oddělení celkem o 12 zaměstnancích.

Dále bylo plánováno školení rozborů surovin a školení nových trendů potravinářství určené pro 6 mistrů výroby, kteří pak proškolili zbylé zaměstnance výroby. Pro 2 mistry výroby bylo zrealizováno také školení zaměřené na stavební stroje. Na celý rok byl pro 18 zaměstnanců vrcholového managementu naplánován kurz angličtiny, který probíhal vždy jednou týdně v časové dotaci dvou vyučovacích hodin (Interní materiály, 2015e).

Metody vzdělávání

Metody vzdělávání využívá společnost Bonavita s.r.o. jak určené pro výuku na pracovišti, tak i mimo něj.

Jelikož jsou každoročně plánované jiné vzdělávací akce, nelze říci, že využívá společnost jen pár metod. V roce 2014 byly použity metody přednášek, přednášek spojených s diskuzí, workshopy, instruktáže i asistování (Interní materiály, 2015c). V předchozích letech ale společnost Bonavita s.r.o. pro výuku využívala také metod e-learningu, koučování, outdoorových aktivit nebo rotace práce (Interní materiály, 2015c).

Realizace vzdělávání

Aby mohl být vzdělávací program společnosti Bonavita s.r.o. realizován, je třeba důkladná příprava. Tato fáze navazuje na plánování vzdělávání, kdy společnost rozhodne, v jakých oblastech se zaměstnanci budou vzdělávat.

Vše se odvíjí od předem stanoveného rozpočtu. Poté je již na personalistce společnosti, aby zajistila školicí prostory, vybrala vhodnou vzdělávací agenturu a především tedy kvalitního lektora a poté včas zaměstnance o konání kurzu informovala (Interní materiály, 2015c).

Hodnocení vzdělávání

Společnost Bonavita s.r.o. má v databázi univerzální formulář určený absolventům vzdělávacího kurzu nebo školení, který vždy po skončení kurzu vyplní.

Tento formulář obsahuje název školení, název hodnotitele, datum školení, jméno lektora, pozitivní a negativní stránky školení a tipy na zlepšení. Dále pak obsahuje hodnocení odborné úrovně školitele, prezentačních dovedností školitele a otázku, zda si zaměstnanci přejí, aby budoucí školení tento lektor prováděl.

Ve formuláři je také možnost individuálního komentáře. Personální oddělení společně s vedením tyto formuláře berou v potaz, jelikož jim na spokojenosti zaměstnanců záleží. Personální oddělení si vede agendu stálých dodavatelů vzdělávacích kurzů, ale samozřejmě se snaží i pro vyhledávání nových dodavatelů, aby školení nebyla příliš jednotvárná. Jiné typy hodnocení vzdělávání společnost Bonavita s.r.o. neprovádí (Interní materiály, 2015c).

Rozvoj zaměstnanců

Z interních materiálů společnosti Bonavita s.r.o. vyplývá, že společnost celý vzdělávací systém nazývá systémem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Uvedená společnost s výjimkou toho, že si někteří zaměstnanci mohou vybrat vzdělávací kurz, organizuje spíše hromadné vzdělávací aktivity a povinná školení. Individuální rozvoj zaměstnanců a tedy ani plány osobního rozvoje nejsou ve společnosti využity (Interní materiály, 2015c).

3. 4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo zvoleno jako vhodná metoda pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců s vzdělávacím procesem společnosti Bonavita s.r.o..

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou s procesem zaměstnanci spokojeni, jaké mají případně ke vzdělávacímu systému výhrady, jaké metody vzdělávání jsou voleny a podobně.

Výzkumná sonda byla provedena v sídle společnosti Bonavita s.r.o. ve Vidovicích. Dotazník, který je součástí přílohy, tvořilo celkem 29 otázek. Z tohoto počtu byly 3 otázky identifikačního charakteru a zjišťovaly pohlaví, věk a pracovní zařazení respondentů. Zbylé otázky se týkaly samotného vzdělávacího systému společnosti Bonavita s.r.o.. 18 otázek z celkového počtu bylo uzavřených, polootevřených otázek bylo 8 a 3 otázky, které sloužily k doplnění, byly otevřené.

Výběrový soubor zahrnoval celkem 180 respondentů, celkem bylo o vyplnění dotazníku požádáno 203 osob, zaměstnanců společnosti Bonavita s.r.o.. Dotazník byl určen všem zaměstnancům společnosti, pracujícím ve výrobě, pracujícím na pozicích specialistů a ve středním nebo vrcholovém managementu. Účast na dotazníkovém šetření odmítlo 23 zaměstnanců, přesto byla návratnost dotazníku poměrně vysoká a činila 88, 7%.

Zaměstnanci byli prostřednictvím e-mailu hlavní personalistkou osloveni již v polovině února 2015, aby se ve dnech 27. února 2015 a 2. března 2015 dostavili na personální oddělení a vyplnili dotazník spokojenosti se vzdělávacím systémem společnosti.

Jak již bylo uvedeno, 23 zaměstnanců účast na dotazníkovém šetření odmítlo. Dotazníkový formulář je k vidění v příloze č. 1.

Pilotní šetření

Před zahájením dotazníkového šetření bylo provedeno pilotní šetření. Pilotní šetření bylo nezbytné provést zejména proto, aby byl dotazník kvalitní a pomohl autorce docílit dosažení relevantních výsledků. Nejprve byly autorkou sestaveny otázky, poté byl test předložen dvanácti respondentům. Z pilotního šetření vyplynulo, že některé otázky nebyly správně formulovány, proto došlo k jejich úpravě a následnému předložení zaměstnancům společnosti Bonavita s.r.o.

3. 4. 2 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkový formulář, který byl zaměstnancům společnosti Bonavita s.r.o. osobně předán personalistkou společnosti, obsahoval celkem 29 otázek. Vyplnění dotazníkových formulářů probíhalo ve dvou dnech, 27. února 2015 a 2. března 2015. Následně proběhlo vyhodnocení dotazníkových formulářů a tvorba příslušných grafů.

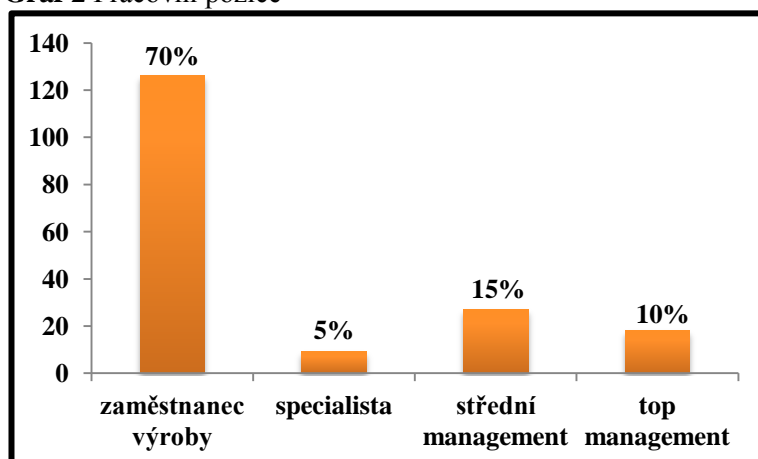
1. Otázka - **Pohlaví**

První otázka zjišťovala pohlaví respondentů. Z odpovědí vyplynulo, že účastníky dotazníkového šetření tvořilo celkem 103 mužů a 77 žen. Graf č. 1 k první otázce je součástí přílohy č. 2.

2. Otázka – **Pracovní pozice**

Otázka druhá zjišťovala pracovní pozice všech zúčastněných respondentů.

Graf 2 Pracovní pozice



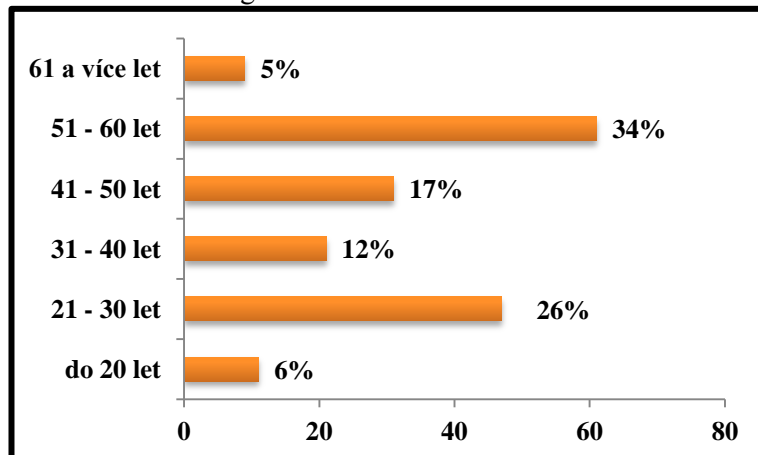
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět v Grafu č. 2, dotazník, který se týkal hodnocení vzdělávání ve společnosti Bonavita s.r.o. vyplnilo celkem 126 zaměstnanců pracujících ve výrobě společnosti, dále pak 9 specialistů, 27 zaměstnanců středního managementu a 18 osob top managementu celé společnosti.

3. Otázka – Věková kategorie

Třetí otázka měla za úlohu zařadit všechny zúčastněné zaměstnance do věkových kategorií, přehled opovědí uvádí graf č. 3.

Graf 3 Věková kategorie



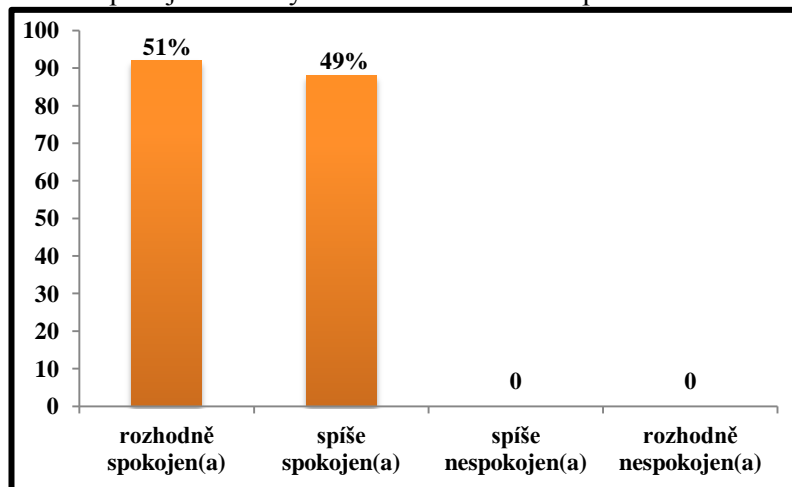
Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedený graf vyobrazuje věkové kategorie respondentů. Zaměstnanců společnosti Bonavita s.r.o. ve věku do 20 let je celkem 11, ve věku od 21 do 30 let je 47, 21 zaměstnanců se řadí do věkové kategorie od 31 do 40 let, 31 respondentům se zařadilo do věkové kategorie mezi 41 a 50 lety. Nejvíce respondentů, celkem 61, je ve věku od 51 do 60 let a naopak nejméně zaměstnanců, celkem 9 osob, je starších 61 let.

4. Otázka – Se systémem vzdělávání ve společnosti Bonavita s.r.o. jsem:

Čtvrtá otázka se zabývala obecně spokojeností se systémem vzdělávání ve společnosti Bonavita s.r.o..

Graf 4 Spokojenost se systémem vzdělávání ve společnosti Bonavita s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni zaměstnanci účastníci se dotazníkového šetření jsou se systémem vzdělávání v uvedené společnosti spokojeni.

Z celkového počtu 180 respondentů zvolilo možnost rozhodně spokojen(a)

92 zaměstnanců a možnost spíše spokojen(a) 88 zaměstnanců.

Jak již bylo uvedeno, nikdo ze zaměstnanců není se systémem vzdělávání ve společnosti Bonavita s.r.o. nespokojen.

5. Otázka – Pokud Vám systém vzdělávání vyhovuje, uveďte, prosím, co se Vám na systému líbí nejvíce.

Pátá otázka byla otevřená a byla určena zaměstnancům, kteří v předchozí otázce uvedli, že jsou se systémem vzdělávání spokojeni. Na tuto otázku odpovědělo celkem 103 zaměstnanců. 54 zaměstnanců uvedlo, že jsou zcela spokojeni, jelikož jim vyhovuje, že si mohou vybrat z široké škály nabídky školení.

23 zaměstnanců je spokojeno, že je personální oddělení společnosti o vzdělávacích aktivitách informuje s časovým předstihem a dostatečně je informuje. Celkem 26 zaměstnanců je spokojeno s faktem, že jsou vzdělávací aktivity realizovány vždy v pracovní době, a tak nepřichází o své volné dny.

6. Otázka – V případě, že Vám vzdělávací systém společnosti nevyhovuje, uveďte, prosím, nedostatky, které byste do budoucna chtěli zlepšit.

Ačkoliv byla šestá otázka původně určena respondentům, kteří nejsou se systémem vzdělávání spokojeni, vyjádřilo se k této otevřené otázce celkem 97 respondentů. Jednalo se také o několik respondentů, kteří se vyjadřovali k šesté otázce.

Celkem 35 zaměstnanců by uvítalo výuku jazykových kurzů, což celkem 7 zaměstnanců rozvedlo o informaci, že by se konkrétně mělo jednat o konverzaci v anglickém jazyce.

52 zaměstnanců by si přálo zvýšit počítačovou gramotnost a zlepšit tak své schopnosti práce na počítači, který každodenně pro svou práci využívají. 13 zaměstnanců přejících si počítačové kurzy by rádo absolvovalo kurz zaměřený na program Microsoft Excel a to zejména kvůli tvorbě tabulek. 8 zaměstnancům by k větší spokojenosti se systémem vzdělávání pomohlo, kdyby se mohli zúčastnit kurzu se zaměřením na zvládnání stresu a 2 zaměstnanci by rádi zlepšili své prezentační dovednosti.

7. Otázka – Jaké typy metod vzdělávání jsou ve společnosti Bonavita s.r.o. užívány?

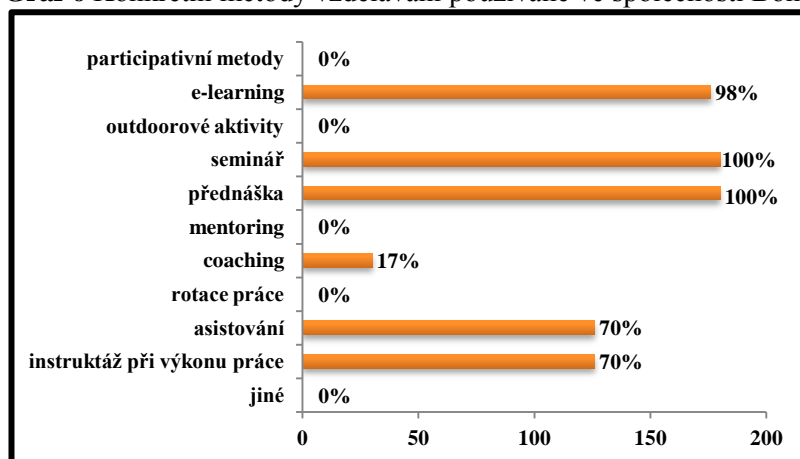
Další otázka zjišťovala od zaměstnanců společnosti Bonavita s.r.o., jaké typy metod vzdělávání jejich zaměstnavatel pro jejich vzdělávání a rozvoj užívá, na výběr měli zaměstnanci společnosti z metod vzdělávání na pracovišti, mimo něj nebo kombinaci obou typů metod.

Jelikož se všech 180 respondentů shodlo na jedné odpovědi, a sice že společnost pro vzdělávání užívá metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj, je graf č. 5 součástí přílohy č. 3.

8. Otázka – Jaké konkrétní metody vzdělávání společnost Bonavita s.r.o. užívá?

Otázka osmá měla napomoci k tomu, aby zaměstnanci vyjádřili, jaké konkrétní metody společnost Bonavita s.r.o. ke vzdělávání užívá. Odpovědi na tuto otázku zaznamenává graf č. 6.

Graf 6 Konkrétní metody vzdělávání používané ve společnosti Bonavita s.r.o.



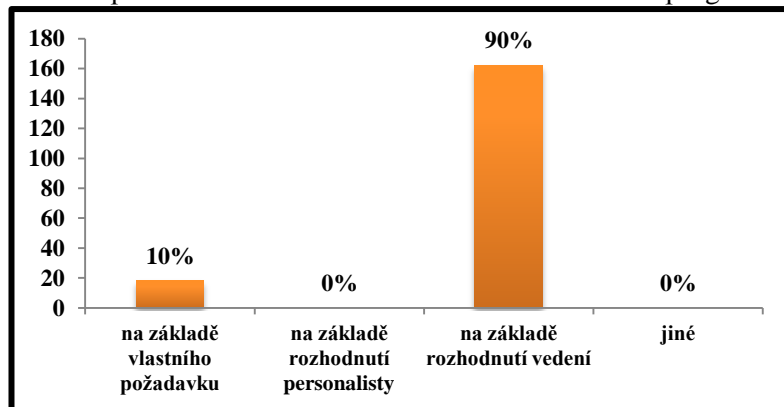
Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče konkrétních metod vzdělávání užívaných společnostmi Bonavita s.r.o., mohli zaměstnanci vybrat více odpovědí. Celkem 176 respondentů uvedlo, že společnost pro vzdělávání využívá e-learning, všichni zaměstnanci, tedy celkem 180 respondentů, se shodli na tom, že je dále využíván jak seminář, tak i přednášky. 30 zaměstnanců uvedlo jako vzdělávací metodu coaching a 126 zaměstnanců se shodlo na využití metody asistování a instruktáže při výkonu práce.

9. Otázka – Jakým způsobem je rozhodováno o tom, zda se budete vzdělávacího programu účastnit?

Důležitou informací týkající se vzdělávacího programu byl způsob, kterým je ve společnosti Bonavita s.r.o. rozhodováno, tedy která osoba rozhoduje o účasti na vzdělávacím programu.

Graf 7 Způsob rozhodování o účastnících vzdělávacího programu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že 18 zaměstnanců může vznést požadavek na určitý vzdělávací kurz, u zbytku respondentů, tedy celkem u 162 zaměstnanců rozhoduje o vzdělávacích aktivitách vedení společnosti.

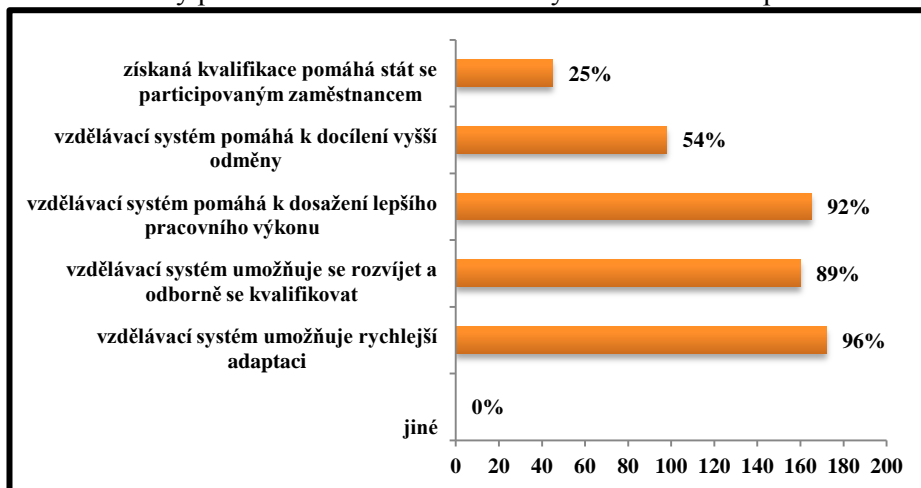
10. Otázka – Vidíte ve vzdělávacím systému společnosti Bonavita s.r.o. pozitivní vliv na ostatní personální činnosti?

Výše uvedené otázka se zabývala skutečností, zda podle zaměstnanců společnosti Bonavita s.r.o. vzdělávací systém společnosti pozitivně ovlivňuje ostatní personální činnosti. Celkem 177 zaměstnanců odpovědělo kladně, 3 zaměstnanci jsou přesvědčeni, že vzdělávací systém ostatní personální činnosti pozitivně neovlivňuje. Graf č. 8 je vložen do přílohy č. 4.

11. Otázka – Pokud ano, vyberte, v čem konkrétně pozitivní vliv vidíte.

Jedenáctá otázka dotazníku byla určena pro výběr z možností, ve kterých případech vidí zaměstnanci pozitivní vliv na ostatní personální činnosti. Zaměstnanci měli možnost označit více odpovědí, případně vybrat jinou možnost a vepsat svoji vlastní odpověď.

Graf 9 Příklady pozitivní vlivu vzdělávacího systému na ostatní personální činnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak uvádí Graf č. 9, 45 zaměstnanců zastává názor, že kvalifikace získaná se vzdělávacích kurzů jim pomáhá k tomu, aby se stali participativními zaměstnanci, 98 zaměstnanců tvrdí, že díky vzdělávacím kurzům se jim dostává větší odměny, 165 zaměstnancům napomáhají vzdělávací kurzy ke zlepšení pracovních výkonů, 160 respondentů se díky vzdělávacím kurzům rozvíjí a odborně se kvalifikují a 172 zaměstnanců se shodlo na možnosti, že vzdělávací systém umožňuje rychlejší adaptaci.

12. Otázka – Pokud nevidíte pozitivní vliv vzdělávacího systému na ostatní personální činnosti, prosím, uveďte, z jakého důvodu.

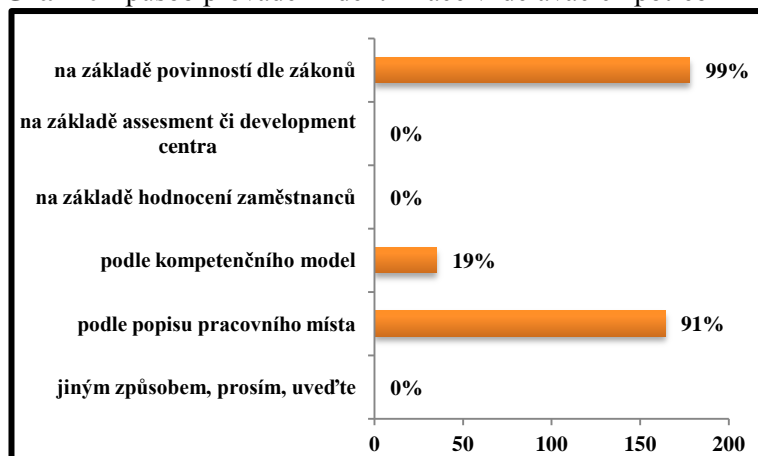
Otázka dvanáctá byla určena těm respondentům, kteří nevidí ve vzdělávacím systému pozitivní vliv na další personální činnosti.

Nikdo z respondentů ovšem na tuto otevřenou otázku neodpověděl.

13. Otázka – Jakým způsobem je ve společnosti Bonavita s.r.o. prováděna identifikace vzdělávacích potřeb?

Další otázka se zabývala otázkou způsobu identifikace potřeb vzdělávání v dané společnosti. Respondenti měli možnost zvolit více odpovědí a také přidat svou vlastní odpověď.

Graf 10 Způsob provádění identifikace vzdělávacích potřeb



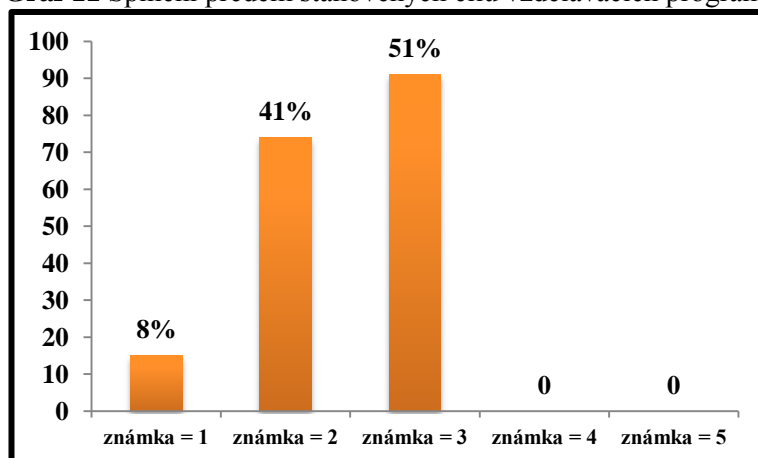
Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 178 zaměstnanců uvedlo, že identifikace potřeb vzdělávacích aktivit vychází především z povinnosti vyplývající z platných zákonů, dále pak 164 zaměstnanců tvrdí, že je identifikace prováděna dle popisu pracovního místa a 35 z dotázaných označilo za nástroj identifikace vzdělávacích potřeb kompetenční model.

14. Otázka – Vzdělávací programy splňují cíle, které byly předem stanoveny.

Tato otázka se týkala hodnocení, zda vzdělávací programy vždy splní své dané cíle.

Graf 11 Splnění předem stanovených cílů vzdělávacích programů



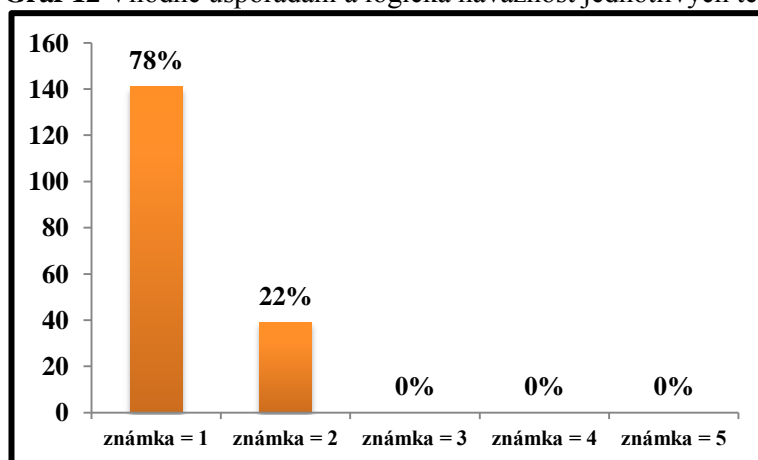
Zdroj: Vlastní zpracování

Splnění předem daných cílů vzdělávacích programů celkem 15 respondentů ohodnotilo známkou 1, 74 respondentů známkou 2 a známkou tři tento aspekt hodnotilo nejvíce, tedy 91 osob. Výsledná hodnotící známka byla 2,4.

15. Otázka – **Vzdělávací programy jsou vhodně uspořádány a jednotlivá témata na sebe logicky navazují.**

V další otázce byla hodnocena uspořádanost vzdělávacích programů a návaznost jednotlivých témat.

Graf 12 Vhodné uspořádání a logická návaznost jednotlivých témat



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak plyne z Grafu č. 12, vzdělávací programy byly, co se týče témat a celkového uspořádání, hodnoceny 141 zaměstnanci známkou 1 a 31 zaměstnanci známkou o stupeň horší, tedy 2. Výsledným hodnocením je průměr 1, 2.

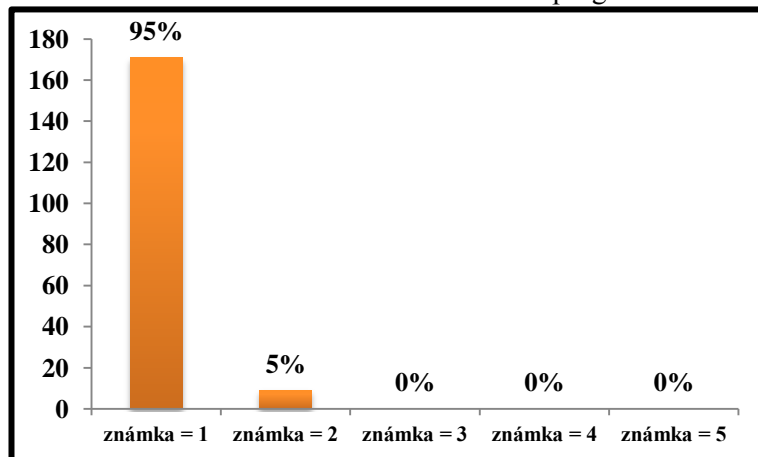
16. Otázka – **Všichni účastníci vzdělávacího programu dostávají studijní podklady, které pomáhají pochopit problematiku probíraného tématu.**

Šestnáctá otázka se zabývala názorem respondentů na studijní podklady ke vzdělávacím aktivitám a zejména tím, zda jim pomáhají k pochopení probíraného tématu. Jelikož všech 180 zaměstnanců shodně oznámkovalo tuto otázku známkou 1, je graf č. 13 k vidění v příloze č. 5.

17. Otázka – Termín vzdělávacího programu účastníci znají včas.

V další otázce následovalo zjišťování faktu, zda je termín účastníkům vzdělávacích kurzů sdělován včas.

Graf 14 Včasné sdělení termínu vzdělávacího programu



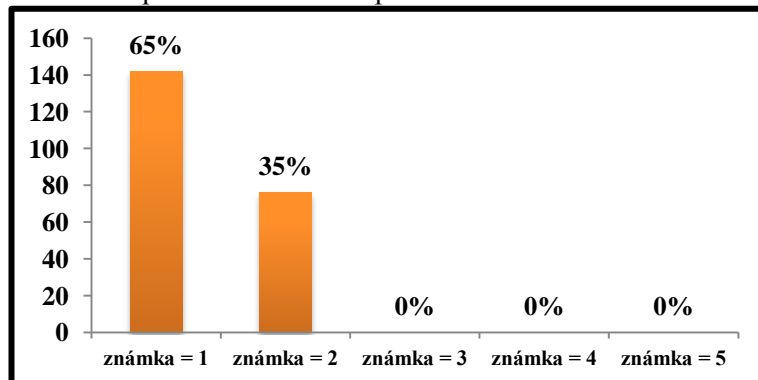
Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 171 zaměstnanců tuto otázku ohodnotilo na známku 1, zbylý počet respondentů, tedy 9 zaměstnanců včasné sdělení termínu vzdělávacího programu oznámkovalo známkou 2. Výsledné hodnocení je tedy 1,1.

18. Otázka – Prostory, kde vzdělávací programy probíhají, jsou vždy připravené.

Tvrzení, které měli dále respondenti hodnotit, se zabývalo tím, zda jsou vzdělávací prostory vždy pro účastníky připravené.

Graf 15 Příprava vzdělávacích prostor



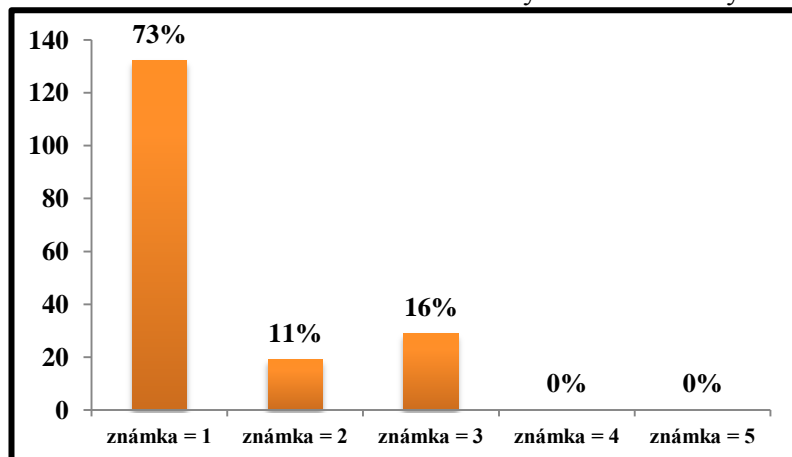
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět v grafu č. 15, 142 účastníků kurzů přípravu vzdělávacích prostor obecně hodnotilo známkou 1, známkou 2 hodnotilo vzdělávací prostory 76 osob. Průměrné výsledné hodnocení je 1,2.

19. Otázka – Díky vzdělávacímu systému ve společnosti Bonavita s.r.o. získávám dostatek znalostí a dovedností.

V pořadí devatenáctá otázka zjišťovala pohled zaměstnanců společnosti, zda se cítí díky vzdělávacímu systému být obohaceni o dostatek znalostí a dovedností.

Graf 16 Získávání znalostí a dovedností díky vzdělávacímu systému společnosti Bonavita s.r.o.



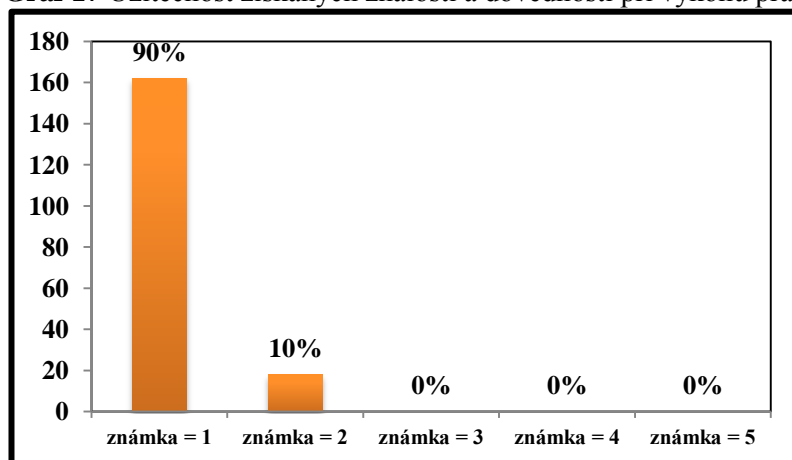
Zdroj: Vlastní zpracování

132 zaměstnanců je přesvědčeno na známku 1, že jim vzdělávací systém dané společnosti umožňuje dostatek znalostí a dovedností, známkou 2 tuto skutečnost ohodnotilo 19 osob a 29 osob známkovalo známkou 3. Výsledné hodnocení je 1, 4.

20. Otázka – Získané znalosti a dovednosti jsou užitečné pro mou pracovní pozici a při výkonu práce je využívám.

Důležitým faktorem pro hodnocení bylo, zda znalosti a dovednosti získané během kurzů a školení zaměstnanci používají při výkonu práce.

Graf 17 Užitečnost získaných znalostí a dovedností při výkonu práce



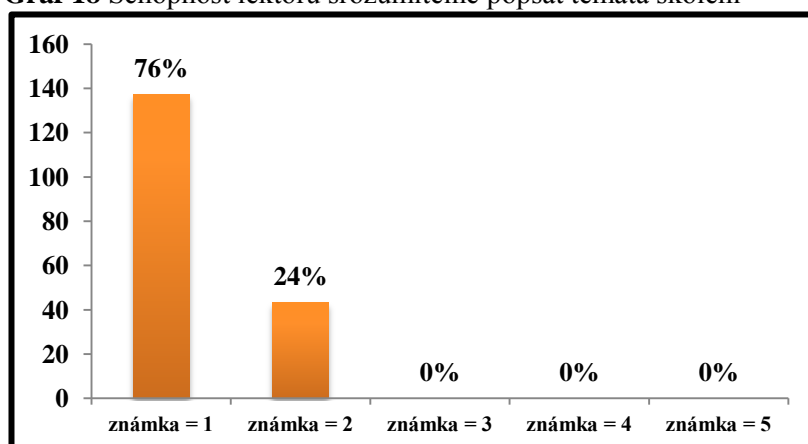
Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci výše uvedené tvrzení, zobrazené v grafu č. 17, hodnotili kladně, 162 respondentů známkovalo využití nových znalostí a dovedností pro svou pracovní pozici na známku 1, 18 respondentů na známku 2.

21. Otázka – **Lektoři vzdělávacích programů jsou schopni témata školení vysvětlit vždy srozumitelně.**

Další hodnocení se týkalo samotných lektorů, a sice, srozumitelnosti témat a jejich vysvětlení.

Graf 18 Schopnost lektorů srozumitelně popsat témata školení



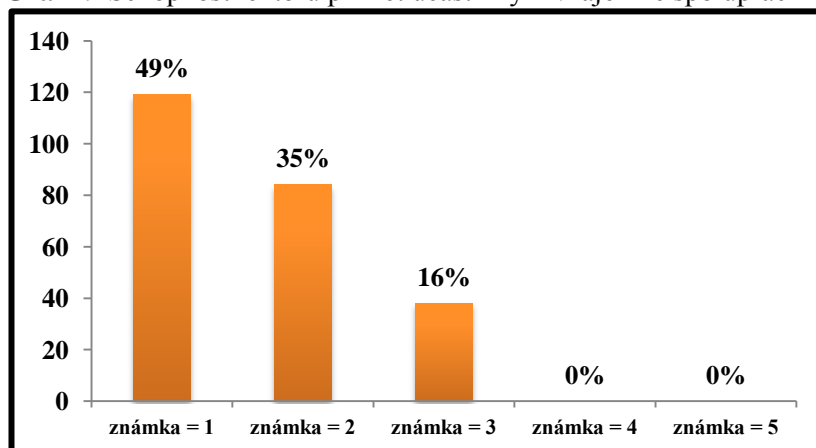
Zdroj: Vlastní zpracování

Schopnost lektorů vysvětlovat srozumitelně témata byla 137 respondenty známkována na 1, dále pak byla 43 zaměstnanci ohodnocena známkou 2. Průměr hodnocení u této otázky činil 1, 2.

22. Otázka – **Lektoři umí vždy účastníky přimět k vzájemné spolupráci.**

Otázka, která následovala, byla vytvořena s cílem zjištění, zda lektori dostatečně a úspěšně pobízejí účastníky k tomu, aby se zapojovali do spolupráce.

Graf 19 Schopnost lektorů přimět účastníky k vzájemné spolupráci



Zdroj: Vlastní zpracování

Tvrzení, že lektoři umí zaměstnance přimět k vzájemné spolupráci, bylo hodnoceno 119 respondenty známkou 1. 42 respondentů hodnotilo tuto skutečnost známkou 2, známkou tři celkem 19 zaměstnanců. Výsledná známka byla 1,3.

23. Otázka – Lektoři se snaží zodpovědět všechny dotazy účastníků.

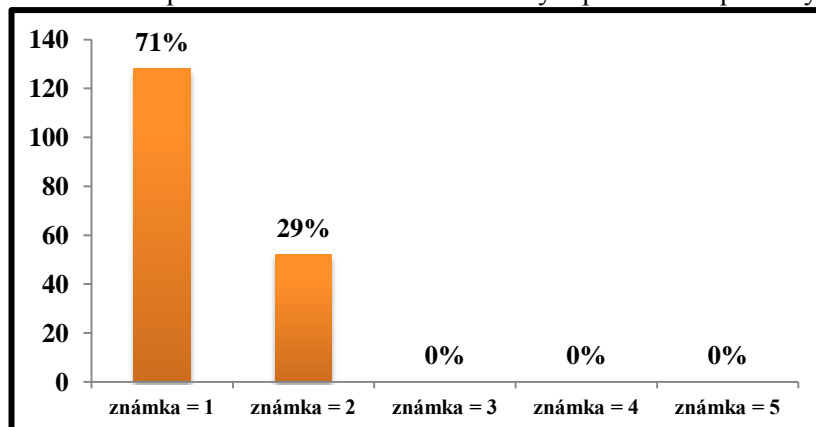
Třiadvacátá otázka vedla respondenty ke zhodnocení, zda se snaží obecně lektoři odpovědět na všechny dotazy účastníků vzdělávacího programu.

Všech 180 respondentů ohodnotilo výrok známkou 1, graf č. 20 součástí přílohy č. 6.

24. Otázka – Lektoři ke každému teoretickému poznatku vždy uvádí příklady z praxe a díky tomu tak dochází k lepšímu pochopení dané problematiky.

Výše uvedená otázka zjišťovala názor zaměstnanců společnosti Bonavita s.r.o. na to, zda lektoři vzdělávacích kurzů k teorii uvádí vždy příklady z praxe, aby mohli účastníci lépe pochopit přednášené téma. Graf č. 21 zobrazuje odpovědi respondentů.

Graf 21 Schopnost lektorů uvádět k teoretickým poznatkům příklady z praxe



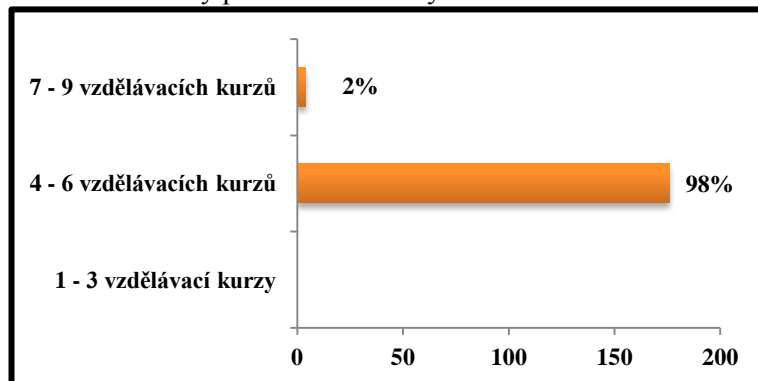
Zdroj: Vlastní zpracování

Známku 1 udělilo tvrzení ve čtyřiadvacáté otázce 128 zaměstnanců společnosti, 52 dalších zaměstnanců udělilo známku 2, z čehož plyne celková známka 1,3.

25. Otázka – Kolik vzdělávacích aktivit ročně přibližně absolvujete?

Následující otázka se zabývala počtem vzdělávacích aktivit, které zaměstnanci společnosti přibližně absolvují během jednoho roku,

Graf 22 Přibližný počet absolvovaných vzdělávacích aktivit ročně



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 21 vyobrazuje odpovědi na otázku týkající se přibližného počtu absolvovaných vzdělávacích kurzů ročně. Celkem 176 respondentů se účastní průměrně 4 až 6 kurzů ročně, pouze 4 respondenti odpověděli, že roční počet jimi absolvovaných kurzů činí 7 až 9 akcí.

26. Otázka – Obdržíte po absolvování vzdělávacího programu zpětnou vazbu?

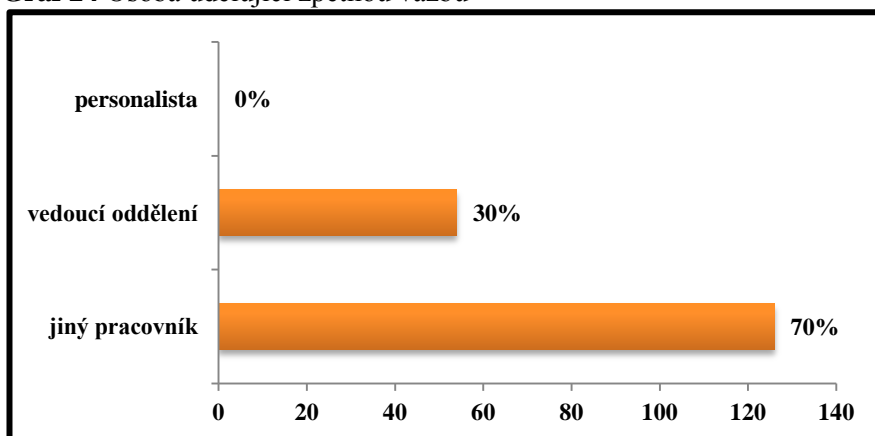
Další otázka, která byla součástí dotazníkového šetření, zjišťovala, zda získají vždy zaměstnanci společnosti Bonavita s.r.o. po ukončení vzdělávacího kurzu zpětnou vazbu. Všech 180 respondentů odpovědělo kladně, a sice že zpětnou vazbu vždy obdrží.

Graf č. 23 je k vidění v příloze č. 7.

27. Otázka – **V případě, že zpětnou vazbu získáváte pokaždé, uveďte, prosím, kdo Vám ji uděluje.**

Navazující otázka zaměřená taktéž na zpětnou vazbu měla objasnit, od koho zaměstnanci zpětnou vazbu dostávají.

Graf 24 Osoba udělující zpětnou vazbu



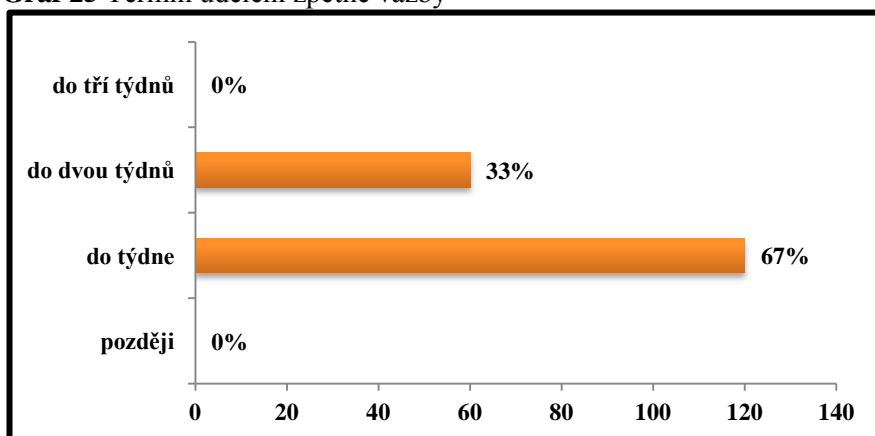
Zdroj: Vlastní zpracování

54 zaměstnancům z celkového počtu respondentů uděluje zpětnou vazbu vedoucí oddělení. 126 zaměstnanců uvedlo možnost, že jim zpětnou vazbu uděluje jiný pracovník. Všichni tyto respondenti uvedli, že zodpovědnou osobou za udělování zpětné vazby je mistr výroby.

28. Otázka – **V případě, že zpětnou vazbu získáváte, uveďte, s jakým časovým odstupem.**

Osmadvacátá otázka měla cíl zjistit, s jakým časovým odstupem je zpětná vazba udělována.

Graf 25 Termín udělení zpětné vazby



Zdroj: Vlastní zpracování

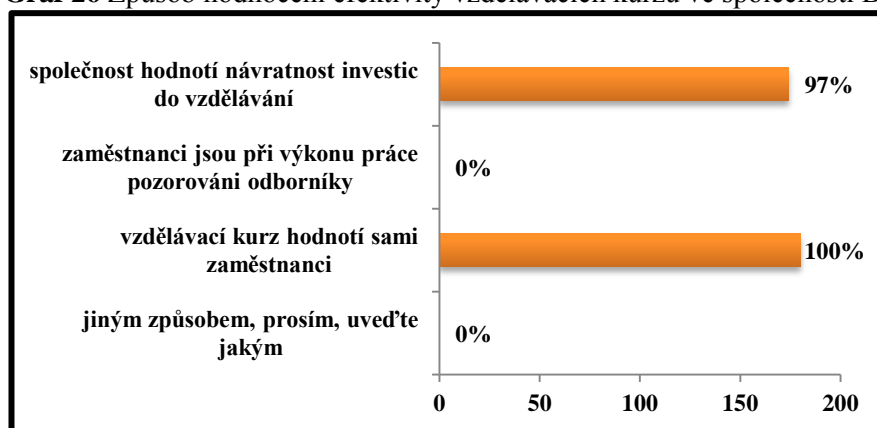
Do týdne zpětnou vazbu obvykle dostane většina dotázaných zaměstnanců, tedy 120 osob. 60 zaměstnanců uvedlo, že zpětnou vazbu dostává do dvou týdnů.

Maximální doba pro získání zpětné vazby po ukončení vzdělávacího programu jsou dva týdny.

29. Otázka – Jakým způsobem probíhá ve společnosti Bonavita s.r.o. hodnocení efektivitvy vzdělávacího kurzu?

Poslední otázka dotazníku se zabývala zjištěním způsobu hodnocení efektivitvy, kterou vzdělávací kurz přinesl.

Graf 26 Způsob hodnocení efektivitvy vzdělávacích kurzů ve společnosti Bonavita s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti měli možnost označit více odpovědí, všichni respondenti, tedy 180 osob, se shodli na tom, že vzdělávací kurz hodnotí oni sami jakožto absolventi vzdělávacího kurzu a 174 respondentů označilo, že společnosti Bonavita s.r.o. hodnotí návratnost investic do vzdělávání.

3. 4. 3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro návrh možných opatření na zlepšení vzdělávacího systému ve společnosti Bonavita s.r.o. bylo nezbytné získat informace ohledně spokojenosti samotných zaměstnanců. Z tohoto důvodu byl sestaven dotazníkový formulář a bylo provedeno dotazníkové šetření, kterého se nakonec zúčastnilo 180 respondentů. Dotazník obsahoval celkem 29 otázek, které byly sestaveny tak, aby na sebe logicky navazovaly a pomohly hodnotit celý systém.

Respondenti byli jak muži, tak i ženy, největší část respondentů tvořili zaměstnanci výroby, nejmenší část zaměstnanci na pozici specialistů. Společnost Bonavita s.r.o. zaměstnává nejvíce lidí ve věku mezi 51 a 60 lety. Nejmenší počet zaměstnanců je ve věku nad 61 let.

Z odpovědí vyplynulo, že jsou zaměstnanci se vzdělávacím systémem spokojeni, jelikož jsou dostatečně informováni a vyhovuje jim také fakt, že vzdělávací kurzy nemusí absolvovat v pracovní době.

Ačkoliv všichni zaměstnanci uvedli, že jsou se vzdělávacím systémem spokojeni, více než polovina respondentů také uvedla, co jim na systému nevyhovuje. Nejvíce zaměstnancům chybí kurzy počítačové gramotnosti, nebo jazykové kurzy.

Je patrné, že zaměstnanci mají o vzdělávacím systému společnosti dostatečný přehled a vědí jaké typy a metody vzdělávání společnost preferuje, kdo vzdělávání schvaluje a podobně.

Téměř všichni zaměstnanci jsou přesvědčení, že vzdělávání ovlivňuje i ostatní personální činnosti. Většině z nich pomáhá vzdělávání k lepší adaptaci, osobnímu rozvoji a dosažení lepších pracovních výkonů.

Průměrné hodnocení zaměstnanci udělili splnění cílů vzdělávacích programů, proto autorka usuzuje, že cíle nemusí být vhodně formulovány nebo stanovovány.

Autorka se zabývala také tím, jak jsou zaměstnanci spokojeni obecně s organizací vzdělávacích kurzů. Z odpovědí respondentů je zřetelné, že nikdo ze zaměstnanců nemá výhrady k uspořádáním a návazností témat, ke studijním materiálům, ani k výukovým prostorám, které jsou vždy připraveny. Dále se opět potvrdila dobrá komunikační schopnost personálního oddělení se zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s tím, že je personální oddělení vždy včas a dostatečně informuje o termínech kurzů.

Dále bylo zjišťováno, jaký názor mají zaměstnanci na získávání znalostí a dovedností. Opět se potvrdilo, že jsou zaměstnanci spokojeni se vzdělávacími aktivitami, znalosti a dovednosti jsou jimi následně využívány v každodenní práci. Je evidentní, že společnost Bonavita s.r.o. neorganizuje zbytečné vzdělávací kurzy a vybírá jen ty potřebné.

Autorka se v dotazníkovém šetření zaměřila také na lektory kurzů. Lze tvrdit, že společnost Bonavita s.r.o. si dává na výběru kvalitních lektorů záležet, což autorka vyvozuje ze spokojenosti vysvětlování probírané tematiky, dále pak s tím, že lektori umí zaměstnance povzbuzovat, aby s nimi spolupracovali, a také odpovídají na dotazy.

Navazovaly dotazy týkající se zpětné vazby. Z odpovědí respondentů autorka došla k závěru, že zpětná vazba je vhodně nastavena, a sice že ji zaměstnanci dostávají od svých přímých nadřízených, a to nejpozději do dvou týdnů po ukončení vzdělávacího kurzu.

Poslední otázka dotazníkového šetření zjišťovala způsob hodnocení vzdělávací aktivity. V této oblasti zaměstnanci společnosti Bonavita s.r.o. důkladně informováni nejsou, správně uvedli, že kurzy hodnotí sami zaměstnanci, ovšem hodnocení návratnosti investic do vzdělávání, jak označila většina zaměstnanců, ve společnosti neprobíhá.

3. 4. 4 Zhodnocení systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti Bonavita s.r.o.

Společnost Bonavita s.r.o. sídlí ve Vidovicích nedaleko Velkých Popovic. Předmět činnosti této společnosti je výroba cereálních produktů a racionální výživy. Na trhu je společnost od roku 1991 (Interní materiály, 2015a).

Cílem společnosti Bonavita s.r.o. je zvyšovat adaptabilitu zaměstnanců, udržovat a obnovovat jejich kvalifikaci a tím zefektivnit firemní procesy. Společnost Bonavita má v současné chvíli 203 zaměstnanců, z nichž téměř tři čtvrtiny pracují ve výrobě, další zaměstnanci pracují na pozicích specialistů a ve středním nebo vrcholovém managementu. Za klíčové zaměstnance společnost považuje především obchodní zástupce, kterých je celkem 13 a dále pak 3 manažery pro klíčové zákazníky. Tito zaměstnanci jsou pro společnost klíčoví především proto, že jsou nejvíce v kontaktu se zákazníky, bez kterých by společnost nemohla fungovat.

Autorka si v úvodu diplomové práce stanovila celkem tři otázky, na které v průběhu práce hledala odpovědi. První otázka se týkala zjištění faktu, jakým způsobem probíhá ve společnosti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Vzdělávání zaměstnanců je součástí strategie společnosti a celý vzdělávací systém má na starosti personální oddělení. Vzdělávání a rozvoj je zaměřen na obecné vzdělávání a rozvoj potřebných znalostí v rámci aktuálních potřeb, které jsou nutné nejenom v návaznosti na legislativní změny a potřeby zaměstnanců. Jedná se nejčastěji o potřebu zvýšení kvalifikace, doplnění potřebných znalostí, odborné způsobilosti a také jazykové dovednosti. Z interních materiálů je patrné, že společnost celý vzdělávací proces nazývá proces vzdělávání a rozvoje, ale zaměstnanci společnosti Bonavita s.r.o. se na vytváření plánu osobního rozvoje nepodílí a společnost vytváření těchto plánů ani neumožňuje.

První otázka souvisela s otázkou druhou, která na ni navázala se zjišťováním jednotlivých kroků procesu vzdělávání a rozvoje. V návaznosti na teoretickou část se autorka snažila nejprve zjistit přístup ke vzdělávání společnosti Bonavita s.r.o.. Z interních materiálů vyplynulo, že společnost využívá dvou přístupů ke vzdělávání, a sice organizuje jednorázové akce, ale jelikož se snaží propojovat personální i firemní strategii, přistupuje společnost ke vzdělávání také systematicky.

Identifikace potřeb probíhá je prvním krokem celého vzdělávacího procesu.

Ve společnosti Bonavita s.r.o. probíhá identifikace vzdělávacích potřeb pomocí popisu pracovního místa a personalistka tak může posoudit, v jakých oblastech by se měl zaměstnanec vzdělávat a rozvíjet. U zaměstnanců specialistů a zaměstnanců pracujících ve středním nebo vrcholovém managementu navíc identifikace potřeb probíhá za jejich spolupráce, a sice že si sami zvolí vzdělávací aktivity, které chtějí.

Společnost Bonavita s.r.o. vypracovává vždy v průběhu roku plán vzdělávacích aktivit na rok následující. Tento plán je dodržován a dle potřeby také upravován, neboť mohou ze společnosti někteří zaměstnanci odejít nebo naopak mohou nastoupit noví zaměstnanci.

V rámci plánování vzdělávacích aktivit jsou vybrány metody vzdělávání, společnost volí buď metody doporučené vzdělávací agenturou, nebo ty, které jsou osvědčené. Mezi nejčastěji používané metody vzdělávání patří asistování, instruktáž při výkonu práce, přednáška, přednáška spojená s diskuzí, e-learning nebo workshopy.

Při realizaci vzdělávacích programů se postupuje podle stanovených plánů. Důležitým bodem tohoto kroku je rozpočet, od kterého se celý postup realizace také odvíjí.

Je vybrána vzdělávací agentura a lektor, který bude vzdělávací kurz vést, dále pak prostory, kde bude školení probíhat a samozřejmě termín školení, který je sdělen samotným účastníkům.

Po skončení vzdělávacího kurzu obdrží vždy zaměstnanci hodnotící dotazníky, které jsou univerzálním formulářem pro všechny typy školení. Zjišťují pouze spokojenost zaměstnanců. Jiným způsobem společnost Bonavita s.r.o. vzdělávací aktivity nehodnotí.

Z výše uvedených informací plyne, že společnost Bonavita s.r.o., alespoň co se vzdělávacího týče, postupuje dle jednotlivých kroků formulovaných v teoretické části práce Vodákem a Kucharčíkovou (2007, s. 81).

Odpověď na třetí stanovenou otázku, tedy zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem vzdělávání a rozvoje autorka hledala za pomoci rozboru interních materiálů a dotazníkového šetření. Z rozboru interních materiálů i z vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření je patrné, že ve společnosti Bonavita s.r.o. funguje dobře komunikace mezi personálním oddělením a zaměstnanci.

Zaměstnanci mají dostatek informací a jsou spokojeni, že vzdělávací aktivity probíhají v pracovní době. Identifikace vzdělávacích potřeb a realizace vzdělávacích akcí probíhá ve společnosti zcela v pořádku, což potvrzují také literární zdroje, ze kterých autorka čerpala. Drobné nedostatky autorka vidí v plánování vzdělávací aktivity, konkrétně v tom, že by společnost Bonavita s.r.o měla lépe stanovovat cíle a s těmito cíli také obeznámit zaměstnance. Další bod, který by mohl být zlepšen, je výběr vzdělávacích kurzů zaměstnanci, který se v současné době netýká zaměstnanců výroby.

Mezera, kterou by bylo třeba doplnit je také v hodnocení vzdělávacích kurzů, kdy společnost vůbec nevyužívá hodnocení návratnosti investic do vzdělání.

Ačkoliv je zřetelné, že se společnost snaží o to, aby byl vzdělávací systém co nejvíce efektivní, je třeba zmínit, že několik málo nedostatků by bylo třeba vylepšit, aby byl celý systém dokonalejší. Následující kapitola obsahuje celkem čtyři návrhy na zlepšení vzdělávacího systému.

3. 5 Návrh na zlepšení vzdělávacího systému

Z odpovědí respondentů dotazníkového šetření a z rozboru interních materiálů společnosti vyplynulo, že ve společnosti Bonavita s.r.o. nejsou stanovovány cíle vzdělávacích programů pomocí určitých pravidel a dále pak zaměstnanci nejsou s cíli programu srozuměni. V návaznosti na tyto výsledky autorka navrhla personálnímu oddělení ve fázi plánování vzdělávací aktivity použití **metody SMART**. Cíl, který si společnost Bonavita s.r.o. stanoví, musí splňovat tedy určitá kritéria, a sice musí být formulován srozumitelně, dále by měl být měřitelný a bylo by tedy možné nějakým způsobem ověřit výsledky kurzu, dalším kritériem je dostatečná náročnost, dále adekvátní zvládnutelnost stanoveného cíle a jako poslední musí být určen termín, do kdy by mělo být cíle dosaženo (Horská, 2009, s. 74 – 74).

Při rozboru interních materiálů vyšlo najevo, že hodnocení vzdělávacího programu, tedy poslední fáze celého vzdělávacího cyklu má značné mezery a je třeba jej více propracovat. Autorka na základě získaných informací, které uvedla také do teoretické části práce, doporučuje společnosti Bonavita s.r.o. pro hodnocení vzdělávacího programu využití **Kirkpatrickova modelu hodnocení** a hodnotit tak celkem 4 úrovně.

Nejprve úroveň učení, tedy toho, jak účastník reaguje na vzdělávací program (Folwarczná, 2010, s. 76). Tuto úroveň má již společnost Bonavita s.r.o. propracovanou, jelikož zaměstnanci po každé dostávají po ukončení kurzu k vyplnění dotazník spokojenosti a vyjadřují se jak k pozitivním, tak i k negativním stránkám kurzu a hodnotí lektora pomocí hodnotící škály.

Dále by mělo společnost Bonavita s.r.o. hodnotit úroveň učení a zjistit tak, k jakému posunu ve znalostech a dovednostech po vzdělávacím kurzu došlo.

Bylo by vhodné provést jeden znalostní test již před začátkem samotného kurzu a druhý test až po jeho absolvování (Bartoňková, 2010, s. 187). Ačkoliv jde hodnotit úroveň učení také jinými způsoby, domnívá se autorka, že toto řešení by bylo pro společnost Bonavita s.r.o. nejrychlejší a nejefektivnější.

Třetí úroveň, kterou by měla v rámci Kirkpatrickova modelu hodnocení společnost Bonavita s.r.o. dodržovat, je úroveň chování. Cílem této úrovně je zhodnotit chování absolventa vzdělávacího kurzu při výkonu práce. Opět by bylo vhodné pozorování zaměstnance při výkonu práce před vzdělávacím kurzem a podruhé až po skončení vzdělávacího kurzu (Bartoňková, 2010, s. 187 – 188). Toto pozorování může provádět jak externí odborník například ze vzdělávací nebo consultingové agentury, ale pokud by společnost Bonavita s.r.o. chtěla zvolit ekonomičtější variantu, může tato pozorování provádět také mistr výroby nebo odborníci v rámci společnosti. Jako příklad při volbě externího konzultanta uvedla autorka možnost pozvání odborníka z agentury Herodek Consulting s.r.o.. Tato agentura působí v České republice již 20 let a její velkou výhodou je spolupráce s klienty po celé České i Slovenské republice. Částka za celodenní poradenství, v tomto případě tedy pozorování, které by probíhalo osm hodin, by v případě, že by společnost Bonavita s.r.o. měla o tuto službu zájem, činilo celkem 27 000 Kč bez DPH.

Jelikož by pozorování probíhalo jak před zahájením vzdělávacího kurzu, tak i po jeho ukončení, činila by celková částka za pozorování efektivity vzdělávací aktivity celkem 54 000 Kč bez DPH pro skupinu, která by dle agentury měla ideálně mít do dvanácti členů (Herodek Consulting, 2015). Samozřejmě budou mít obě varianty své výhody i nevýhody.

Výhodou u volby externího odborníka autorka vidí především objektivnější pohled na zaměstnance, ale také možnost přínosu nových poznatků a informací v případě udělení zpětné vazby zaměstnanci. Nevýhodou u volby externího odborníka může být vyšší nákladnost. Výhodou, v případě, že by společnost zvolila pro pozorování zaměstnance možnost zaměstnance společnosti Bonavita s.r.o., by mohl být fakt, že se jedná o levnější variantu a společnost by si mohla zvolit, kdy bude pozorování probíhat. Nevýhodu autorka u této varianty vidí ve skutečnosti, že se do následného hodnocení, které po pozorování zaměstnance proběhne, mohou promítat případné negativní vztahy na pracovišti pozorovaného s pozorovatelem.

Poslední a velmi důležitá úroveň hodnocení, která nesmí být opomenuta, je úroveň výsledků. V této úrovni by měla společnost Bonavita s.r.o. zjistit, zda byl vzdělávací kurz přínosný z hlediska vynaložených nákladů (Armstrong, 2007, s. 509).

Ačkoliv není hodnocení této úrovně vůbec jednoduché, je velmi důležitá. Například Armstrong (2007, s. 509) navrhl jako nejlepší metodu hodnocení úspěšnosti vzdělávacího programu metodu ROI. **ROI** (return on investment) je metoda výpočtu návratnosti vynaložených investic a je počítána v procentech.

Autorka doporučuje použití výpočtu ROI, které by bylo pro společnost

Bonavita s.r.o. přínosné. Návratnost vynaložených investic lze vypočítat podle následujícího vzorce:

$$\frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (v Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (v Kč)}} \times 100$$

Samozřejmě tento vzorec nelze aplikovat například na hodnocení vzdělávacího programu, který se zabýval výukou vyjednávání se zákazníky (Kerns, Miller, 1997 in Armstrong, 2007, s. 509).

V tomto případě by bylo pro hodnocení efektivity vzdělávacího programu vhodné využít například krátké elektronické dotazníky pro zákazníky, které by společnost umístila na své webové stránky nebo na stránku Bonavita, kterou má společnost na sociální síti Facebook. Tyto dvě varianty by společnosti Bonavita s.r.o. umožnily téměř bezplatně zjistit názory svých zákazníků, kterým dotazník zabere minimum času.

Na stránce na uvedené sociální síti, kde má společnost více než třináct tisíc fanoušků, by autorka doporučila odměnit respondenty malou slevou na nákup v internetovém obchodě společnosti, tak aby potenciální respondenty společnost co nejvíce namotivovala.

Dalším z návrhů je **návrh možnosti výběru vzdělávacích aktivit v rámci zaměstnaneckých benefitů také pro zaměstnance pracující ve výrobě**. Z dotazníků, ale i rozboru interních materiálů společnosti Bonavita s.r.o. plyne, že zaměstnanci výroby nemají možnost výběru volitelné vzdělávací aktivity. Jelikož zaměstnanci pracující ve výrobě představují většinu zaměstnanců a tvoří tak 70% zaměstnanců společnosti, navrhuje autorka umožnění výběru jedné vzdělávací aktivity ročně a to především z důvodu zvýšení motivace zaměstnanců. Autorka se domnívá, že by bylo pro tyto zaměstnance vhodné připravit krátký dotazník s možnostmi vzdělávacích aktivit vybraných personalistkou a umožnit zaměstnancům výroby tak výběr z daného seznamu kurzů.

Z dotazníkových formulářů, které autorka od zaměstnanců obdržela je vidět, že by zaměstnanci měli nejvíce zájem o kurzy zaměřené na práci s počítačem a také o kurzy jazykové, proto autorka doporučuje společnosti Bonavita s.r.o. zahrnout tyto typy kurzů zaměstnancům do výběru ze vzdělávacích aktivit.

Díky zahrnutí uvedených kurzů do nabídky vzdělávacích aktivit by mohlo být docíleno vyšší motivace zaměstnanců a tím pádem také jejich pracovního výkonu.

Posledním návrhem je **návrh zavedení plánů osobního rozvoje pro klíčové zaměstnance**, tedy pro 13 obchodních zástupců a 3 manažery pro klíčové zákazníky (Interní materiály, 2015b). Autorka navrhuje zavedení plánů osobního rozvoje především z toho důvodu, že je nezbytné, aby se klíčoví zaměstnanci společnosti Bonavita s.r.o. mohli individuálně rozvíjet, což by mohlo vést k jejich větší spokojenosti a opět také k větší motivaci zaměstnanců. Autorka práce doporučuje společnosti Bonavita s.r.o. při plánování osobního rozvoje postupovat podle kroků uvedených Armstrongem (2007, s. 471).

Prvním krokem plánu osobního rozvoje by tedy mělo být zhodnocení aktuálního stavu a stavu požadovaného a dále také silných i slabých stránek zaměstnance. Vedení by mělo v tomto případě provést hodnotící rozhovor s klíčovým zaměstnancem, při kterém by si stanovili oblasti, ve kterých se bude zaměstnanec rozvíjet.

Druhým krokem plánování osobního rozvoje by mělo být stanovení cílů osobního rozvoje. Tyto cíle navrhuje opět autorka stanovit dle metody SMART formulovanou Horskou (2009, s. 74 – 75) v subkapitole 2. 1. 4. Cíle, které zaměstnanec s vedením společnosti stanoví, by dále také měly brát ohledy na potřeby zaměstnance, měly by popisovat také plánované rozvojové aktivity a úlohu vedení při rozvoji zaměstnance (Armstrong, 2008, s. 112).

Třetím krokem plánu osobního rozvoje by mělo být plánování jednotlivých kroků rozvoje. Autoři Koubek (2004, s. 75), D'Ambrosiová (2014, s. 421) a Armstrong (2008, s. 112) se v tomto případě shodli na doporučení nechat navrhnout jednotlivé kroky osobního rozvoje nejprve zaměstnance a poté nechat zkontrolovat vedením. Autorka je přesvědčena, že tato varianta by byla pro společnost Bonavita s.r.o. přijatelná, jelikož by vedení společnosti mělo nad klíčovými zaměstnanci kontrolu.

Po sestavení jednotlivých bodů rozvoje zaměstnancem by vedení jednotlivé body zkontrolovalo, odsouhlasilo je nebo je případně zamítlo a poskytlo by zaměstnancům jiná doporučení. Po odsouhlasení kroků v plánu osobního rozvoje by již mohla následovat samotná realizace osobního rozvoje klíčových zaměstnanců.

4 ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Bonavita s.r.o..

Janišová a Křivánek (2013, s. 212) tvrdí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je pro společnost velmi významným procesem a zároveň také investicí, která se vrací například v podobě motivovaných zaměstnanců, ale také jejich vyšší produktivitou práce. Dvořáková (2007, s. 316) je přesvědčena, že v případě pokud společnost věnuje vzdělávání a rozvoji zaměstnanců dostatečnou péči, vytváří si tím pověst dobrého zaměstnavatele a dokáže si také udržet kvalitní motivované zaměstnance.

Také Walker (2003, s. 92) potvrzuje důležitost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a je toho názoru, že nejvýznamnější činnosti zaměstnance vychází ze získaných znalostí.

Diplomová práce měla teoreticko-empirickou povahu. Teoretická část práce tvořila základ diplomové práce a byla vypracována metodou obsahové analýzy. Výsledkem obsahové analýzy byla literární rešerše. Na část teoretickou autorka navázala částí praktickou, ve které uvedla společnost Bonavita s.r.o., provedla rozbor poskytnutých materiálů týkajících se problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a zrealizovala také dotazníkové šetření určené zaměstnancům společnosti, aby zjistila, zda jsou se vzdělávacím systémem společnosti spokojeni. Cílem diplomové práce bylo navrhnout opatření na zlepšení celého systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti.

Tato opatření autorka mohla navrhnout poté, co provedla rozbor interních materiálů společnosti, vytvořila dotazníkový formulář ohledně spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím systémem společnosti, který následně vyhodnotila a na základě vyplývajících zjištění týkajících se vzdělávání a rozvoje ve společnosti Bonavita s.r.o., provedla autorka porovnání s teoretickými poznatky a navrhla několik opatření na zefektivnění systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti Bonavita s.r.o..

Uvedená společnost od roku 1991 úspěšně působí v oblasti výroby cereálních produktů a racionální výživy. Společnost se snaží doplňovat a zvyšovat odbornou kvalifikaci, profesní rozhled a schopnosti svých zaměstnanců. Zaměstnance společnost vnímá jako svůj velmi důležitý zdroj a proto usiluje o to, aby byli zaměstnanci dostatečně vzdělávání a současně tak motivováni ke kvalitnímu odvádění pracovního výkonu.

Společnost Bonavita s.r.o. postupuje během vzdělávacího procesu podle jednotlivých kroků a tyto kroky také dodržuje. Celý vzdělávací systém má na starosti personální oddělení společnosti, které spolupracuje s řadou vzdělávacích agentur. Celý vzdělávací proces má celkem čtyři kroky, a sice identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacího programu, realizaci vzdělávacího programu a posledním krokem procesu je hodnocení vzdělávacího programu.

Společnost Bonavita s.r.o. dělí vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců do tří oblastí. První jsou periodická školení, dále pak povinné zdravotní prohlídky a vzdělávací akce.

Vzdělávací akce se plánují každý rok jiné a to dle potřeby a dle přání zaměstnanců vyjma zaměstnanců pracujících ve výrobě. Jsou realizovány tři typy vzdělávacích akcí, a sice manažerské, odborné a jazykové.

Uvedená společnost využívá vzdělávací metody jak na pracovišti, tak i mimo něj. Mezi nejběžněji používané metody vzdělávání patří asistování nebo instruktáž při výkonu práce, přednášky, workshopy nebo e-learning.

Společnost Bonavita s.r.o. má ve své databázi seznam pořadatelů již proběhách vzdělávacích kurzů a nejčastěji vybírá pro své zaměstnance vzdělávací akce od ověřených dodavatelů a především lektorů. Vždy po absolvování vzdělávacího kurzu vyplní účastníci formulář hodnocení školení, díky kterému personální oddělení dokáže zhodnotit efektivitu kurzu a zohlednit výsledky hodnocení při plánování budoucích akcí.

Jak vyplývá z výše uvedených informací, vzdělávací systém společnosti Bonavita s.r.o. je vhodně vypracován a společnost se snaží rozvíjet znalosti a dovednosti svých zaměstnanců. Při rozboru interních materiálů, vyhodnocování dotazníkového šetření a následném porovnání obou výzkumných metod, byly nalezeny nedostatky, které by pro větší efektivitu vzdělávání bylo vhodné vylepšit.

Autorka diplomové práce navrhla společnosti Bonavita s.r.o. celkem čtyři opatření na zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti.

Za hlavní opatření, které by společnost měla rozhodně zvážit, autorka považuje vylepšení hodnocení vzdělávacích aktivit.

Jelikož ve společnosti Bonavita s.r.o. není, co se týče kroků vzdělávacího systému, příliš propracován krok hodnocení vzdělávací akce, navrhla autorka společnosti, že by bylo vhodné pro hodnocení vzdělávání využít například Kirkpatrickův model hodnocení, který v návrhu stručně popsala.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Literatura

Monografie

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing a. s. 2007, 789 s. ISBN 8024714078.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha : Grada Publishing a. s. 2010, 204 s. ISBN 802-4729-14-8.

BRENNER, Doris a Frank BRENNER. *Poznejte své silné a slabé stránky: základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 171 s. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2691-5.

D'AMBROSOVÁ, H. ČORNEJOVÁ, H. LEŠTINSKÁ, V. PELECH, P. SCHMIED, Z. STÝBLO, J. ŠENK, Z. TRYLČ, L. VALENTA, J. *Abeceda personalisty 2014*. ANAG. 2014. 488 s. ISBN 807-26-3869-6.

DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. CH Beck. 2007, 485 s. ISBN 807-17-9893-2.

FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 174 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada publishing a. s. 2007, 233 s. ISBN 802-47-1457-4.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha : Grada publishing a. s. 2006, 204 s. ISBN 802-47-6663-9.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 265 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora: praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 107 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2453-9.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada publishing a. s. 2010, 207 s. ISBN 802-47-2497-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. ISBN 9788072611164.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. Aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada Publishing a. s. 2011, 288 s. ISBN 8024770830.

KUTNOHORSKÁ, J. *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha : Grada Publishing a. s., 2009, 179 s. ISBN 9788024766546.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

PALATKOVÁ, M. MRÁČKOVÁ, E. KITTNER, M. KAŠŤÁK, O. ŠESTÁK, J. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha : Grada Publishing a. s. 2012, 224 s. ISBN 802-47-8202-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

RAE, Leslie a Leslie RAE. *Assessing the value of your training: the evaluation process from training needs to the report to the board*. Burlington, VT: Gower, c2002, x, 229 p. ISBN 0566085356.

RUSS-EFT DARLENE, Hallie Preskill. *Evaluation in organizations: a systematic approach to enhancing learning, performance, and change*. 2nd ed. New York: Basic Books, 2009. ISBN 9780465018666.

SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 192 s., [8] s. barev. obr. příl. Manažer. ISBN 80-247-0318-1.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a. s. 2014, 200 s. ISBN 8024752123.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada Publishing a. s. 2012, 208 s. ISBN 8024779145.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ŠOFEROVÁ, Jana. *Lektorské finty: jak připravit a realizovat zajímavá školení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2483-6.

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

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

WAGNEROVÁ, I A KOL. *Psychologie práce a organizace*. Praha : Grada Publishing, a. s. 2011, 155 s. ISBN 802-47-3701-9.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 253 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

Ostatní zdroje

O společnosti. *Bonavita*. Vidovice, 2015a. Interní materiály společnosti. Vidovice.

Produktové portfolio. *Bonavita*. Vidovice, 2015b. Interní materiály společnosti. Vidovice.

Vzdělávání a rozvoj. *Bonavita*. Vidovice, 2015c. Interní materiály společnosti. Vidovice.

Plán a evidence povinných periodických školení a zdravotních prohlídek. *Bonavita*. Vidovice, 2015d. Interní materiály společnosti. Vidovice.

Plán a evidence vzdělávacích akcí. *Bonavita*. Vidovice, 2015e. Interní materiály společnosti. Vidovice.

Internetové zdroje

Herodek Consulting [online]. 2015. [cit 2015-3-27]. Dostupný z: <http://www.herodekconsulting.cz/default.asp>

Seznam grafů

- Graf č. 1** Pohlaví
- Graf č. 2** Pracovní pozice
- Graf č. 3** Věková kategorie
- Graf č. 4** Spokojenost se systémem vzdělávání ve společnosti Bonavita s.r.o.
- Graf č. 5** Typy vzdělávacích metod ve společnosti Bonavita s.r.o.
- Graf č. 6** Konkrétní metody vzdělávání používané ve společnosti Bonavita s.r.o.
- Graf č. 7** Způsob rozhodování o účastnících vzdělávacího programu
- Graf č. 8** Pozitivní vliv vzdělávacího systému na ostatní personální činnosti
- Graf č. 9** Příklady pozitivní vlivu vzdělávacího systému na ostatní personální činnosti
- Graf č. 10** Způsob provádění identifikace vzdělávacích potřeb
- Graf č. 11** Splnění předem stanovených cílů vzdělávacích programů
- Graf č. 12** Vhodné uspořádání a logická návaznost jednotlivých témat
- Graf č. 13** Spokojenost účastníků kurzu se studijními podklady
- Graf č. 14** Včasné sdělení termínu vzdělávacího programu
- Graf č. 15** Příprava vzdělávacích prostor
- Graf č. 16** Získávání znalostí a dovedností díky vzdělávacímu systému společnosti Bonavita s.r.o.
- Graf č. 17** Užitečnost získaných znalostí a dovedností při výkonu práce
- Graf č. 18** Schopnost lektorů srozumitelně popsat témata školení
- Graf č. 19** Schopnost lektorů přimět účastníky k vzájemné spolupráci
- Graf č. 20** Schopnost lektorů zodpovídat dotazy účastníků
- Graf č. 21** Schopnost lektorů uvádět k teoretickým poznatkům příklady z praxe
- Graf č. 22** Přibližný počet absolvovaných vzdělávacích aktivit ročně
- Graf č. 23** Získávání zpětné vazby po ukončení vzdělávacího programu
- Graf č. 24** Osoba udělující zpětnou vazbu
- Graf č. 25** Termín udělení zpětné vazby
- Graf č. 26** Způsob hodnocení efektivity vzdělávacích kurzů ve společnosti Bonavita s.r.o.

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1** Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců
- Obrázek č. 2** Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb
- Obrázek č. 3** Prvky procesu realizace vzdělávání
- Obrázek č. 4** Směry kariéry
- Obrázek č. 5** Plánování osobního rozvoje

Seznam příloh

- Příloha č. 1:** Dotazník: Hodnocení vzdělávání a rozvoje ve společnosti Bonavita s.r.o.
- Příloha č. 2:** Graf č. 1 Pohlaví
- Příloha č. 3:** Graf č. 5 Typy vzdělávacích metod ve společnosti Bonavita s.r.o.
- Příloha č. 4:** Graf č. 5 Typy vzdělávacích metod ve společnosti Bonavita s.r.o.
- Příloha č. 5:** Graf č. 8 Pozitivní vliv vzdělávacího systému na ostatní personální činnosti
- Příloha č. 6:** Graf č. 13 Spokojenost účastníků kurzu se studijními podklady
- Příloha č. 7:** Graf č. 20 Schopnost lektorů zodpovídat dotazy účastníků
- Příloha č. 8:** Graf č. 22 Přibližný počet absolvovaných vzdělávacích aktivit ročně

Přílohy

Příloha 1 Dotazník: Hodnocení vzdělávání ve společnosti Bonavita s.r.o.

Hodnocení vzdělávání ve společnosti Bonavita s.r.o.

Vážení respondenti,

Tento dotazník je zcela anonymní a bude sloužit jako podklad pro zpracování mé diplomové práce s názvem Hodnocení vzdělávání ve společnosti Bonavita s.r.o.

Na základě vypracování praktické části práce, bude zhodnocen celkový systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Bonavita s.r.o. a budou doporučeny návrhy na zlepšení.

Mnohokrát Vám děkuji za spolupráci.

Bc. Markéta Vršecká
studentka Vysoké školy ekonomie a managementu

U následujících otázek zaškrtněte odpovídající možnost.

1. Pohlaví: muž žena
2. Pracovní pozice: zaměstnanec výroby
specialista
střední management
top management
3. Věková kategorie: do 20 let 21 – 30 let
31 – 40 let 41 – 50 let
51 – 60 let 61 a více let
4. Se systémem vzdělávání ve společnosti Bonavita s.r.o. jsem:
rozhodně spokojen(a)
spíše spokojen(a)
spíše nespokojen(a)
rozhodně nespokojen(a)

5. Pokud Vám systém vzdělávání vyhovuje, uveďte, prosím, co se Vám na systému líbí nejvíce.

.....
.....

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

6. V případě, že Vám vzdělávací systém společnosti nevyhovuje, uveďte, prosím, nedostatky, které byste do budoucna chtěli zlepšit.

.....
.....

7. Jaké typy metod vzdělávání jsou ve společnosti Bonavita s.r.o. užívány?

- metody on the job
- metody off the job
- oba výše uvedené typy metod

8. Jaké konkrétní metody vzdělávání společnost Bonavita s.r.o. užívá? Zaškrtněte jednu nebo více možností z nabídky.

- instruktáž při výkonu práce
- asistování
- rotace práce
- coaching
- mentoring
- přednáška
- seminář
- outdoorové aktivity
- e-learning
- participativní metody
- jiné (prosím, uveďte)

.....

9. Jakým způsobem je rozhodováno o tom, zda se budete vzdělávacího programu účastnit?

- na základě vlastního požadavku
- na základě rozhodnutí personalisty
- na základě rozhodnutí vedení
- jiné (prosím, uveďte)

.....

10. Vidíte ve vzdělávacím systému společnosti Bonavita s.r.o. pozitivní vliv na ostatní personální činnosti?

- ano
- ne

11. Pokud ano, vyberte, v čem konkrétně pozitivní vliv vidíte. U této otázky je možno vybrat více odpovědí.

- vzdělávací systém umožňuje rychlejší adaptaci
- vzdělávací systém umožňuje se rozvíjet a odborně se kvalifikovat
- vzdělávací systém pomáhá k dosažení lepšího pracovního výkonu
- vzdělávací systém pomáhá k docílení vyšší odměny
- získaná kvalifikace pomáhá stát se participativním zaměstnancem
- jiný (prosím, uveďte)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

12. Pokud nevidíte pozitivní vliv vzdělávacího systému na ostatní personální činnosti, prosím, uveďte, z jakého důvodu.

.....
.....

13. Jakým způsobem je ve společnosti Bonavita s.r.o. prováděna identifikace vzdělávacích potřeb?

U této otázky je možno vybrat více odpovědí.

- podle popisu pracovního místa
- podle kompetenčního modelu
- na základě hodnocení zaměstnanců
- na základě assesment či development centra
- na základě povinnosti dle zákonů
- jiným způsobem, prosím, uveďte

.....

U následujících otázek, prosím oznámujte jednotlivé výroky vždy na stupnici od 1 do 5, stejně tak, jako ve škole.

14. Vzdělávací programy splňují cíle, které byly předem stanoveny.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15. Vzdělávací programy jsou vhodně uspořádány a jednotlivá témata na sebe logicky navazují.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16. Všichni účastníci programu dostávají studijní podklady, které pomáhají pochopit problematiku probíraného tématu.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

17. Termín vzdělávacího programu účastníci znají vždy včas.

- | | |
|---|--------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> |
| 2 | <input type="checkbox"/> |
| 3 | <input type="checkbox"/> |
| 4 | <input type="checkbox"/> |
| 5 | <input type="checkbox"/> |

18. Prostory, kde vzdělávací programy probíhají, jsou vždy připravené.

- | | |
|---|--------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> |
| 2 | <input type="checkbox"/> |
| 3 | <input type="checkbox"/> |
| 4 | <input type="checkbox"/> |
| 5 | <input type="checkbox"/> |

19. Díky vzdělávacímu systému ve společnosti Bonavita s. r. o. získávám dostatek znalosti a dovednosti.

- | | |
|---|--------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> |
| 2 | <input type="checkbox"/> |
| 3 | <input type="checkbox"/> |
| 4 | <input type="checkbox"/> |
| 5 | <input type="checkbox"/> |

20. Získané znalosti a dovednosti jsou užitečné pro mou pracovní pozici a při výkonu práce je využívám.

- | | |
|---|--------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> |
| 2 | <input type="checkbox"/> |
| 3 | <input type="checkbox"/> |
| 4 | <input type="checkbox"/> |
| 5 | <input type="checkbox"/> |

21. Lektoři vzdělávacích programů jsou schopni témata školení vysvětlit vždy srozumitelně.

- | | |
|---|--------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> |
| 2 | <input type="checkbox"/> |
| 3 | <input type="checkbox"/> |
| 4 | <input type="checkbox"/> |
| 5 | <input type="checkbox"/> |

22. Lektoři umí vždy účastníky přimět k vzájemné spolupráci.

- | | |
|---|--------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> |
| 2 | <input type="checkbox"/> |
| 3 | <input type="checkbox"/> |
| 4 | <input type="checkbox"/> |
| 5 | <input type="checkbox"/> |

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

23. Lektori se vždy snaží zodpovědět všechny dotazy účastníků.

- | | |
|---|--------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> |
| 2 | <input type="checkbox"/> |
| 3 | <input type="checkbox"/> |
| 4 | <input type="checkbox"/> |
| 5 | <input type="checkbox"/> |

24. Lektori ke každému teoretickému poznatku vždy uvádí příklady z praxe a díky tomu tak dochází k lepšímu pochopení dané problematiky.

- | | |
|---|--------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> |
| 2 | <input type="checkbox"/> |
| 3 | <input type="checkbox"/> |
| 4 | <input type="checkbox"/> |
| 5 | <input type="checkbox"/> |

U následujících otázek zaškrtněte odpovídající možnost.

25. Kolik vzdělávacích aktivit ročně přibližně absolvujete?

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| 1 – 3 vzdělávací kurzy | <input type="checkbox"/> |
| 4 – 6 vzdělávacích kurzů | <input type="checkbox"/> |
| 7 – 9 vzdělávacích kurzů | <input type="checkbox"/> |
| více (prosím, uveďte, kolik) | <input type="checkbox"/> |

.....

26. Obdržíte vždy po absolvování vzdělávacího programu zpětnou vazbu?

- | | |
|-----|--------------------------|
| ano | <input type="checkbox"/> |
| ne | <input type="checkbox"/> |

27. V případě, že zpětnou vazbu získáváte pokaždé, uveďte, prosím, kdo Vám ji uděluje.

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| vedoucí oddělení | <input type="checkbox"/> |
| personalista | <input type="checkbox"/> |
| jiný pracovník (prosím, uveďte) | <input type="checkbox"/> |

.....

28. V případě, že zpětnou vazbu získáváte, uveďte, s jakým časovým odstupem.

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| do týdne | <input type="checkbox"/> |
| do dvou týdnů | <input type="checkbox"/> |
| do tří týdnů | <input type="checkbox"/> |
| později (prosím, uveďte, kdy) | <input type="checkbox"/> |

.....

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

29. Jakým způsobem probíhá ve společnosti Bonavita s.r.o. hodnocení efektivity vzdělávacího kurzu?

vzdělávací kurz hodnotí sami zaměstnanci

zaměstnanci jsou při výkonu práce pozorováni odborníky

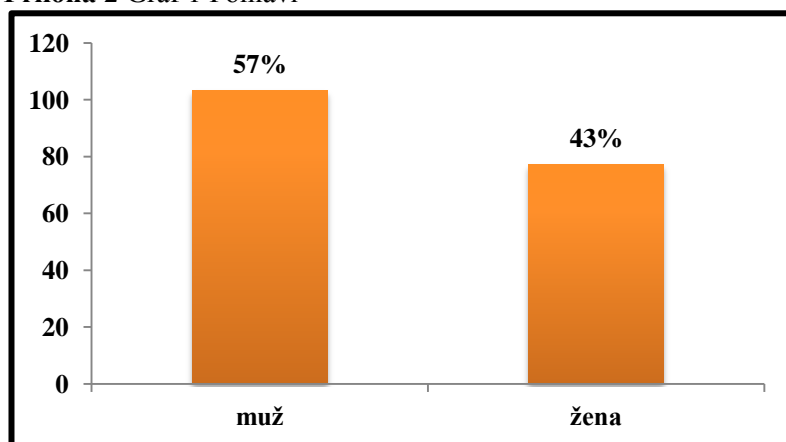
společnost hodnotí návratnost investic do vzdělávání

jiným způsobem, prosím, uveďte jakým

.....

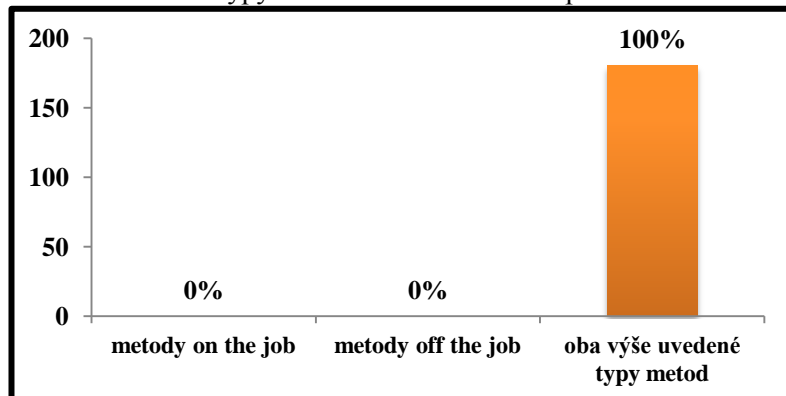
Děkuji Vám za Váš čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

Příloha 2 Graf 1 Pohlaví



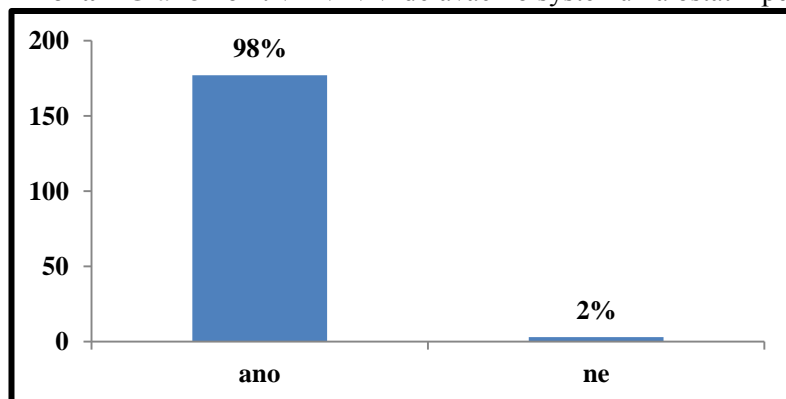
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Graf 5 Typy vzdělávacích metod ve společnosti Bonavita s.r.o.



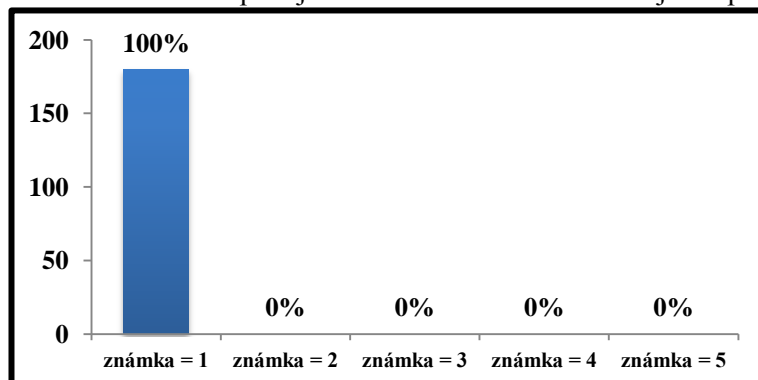
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Graf 8 Pozitivní vliv vzdělávacího systému na ostatní personální činnosti



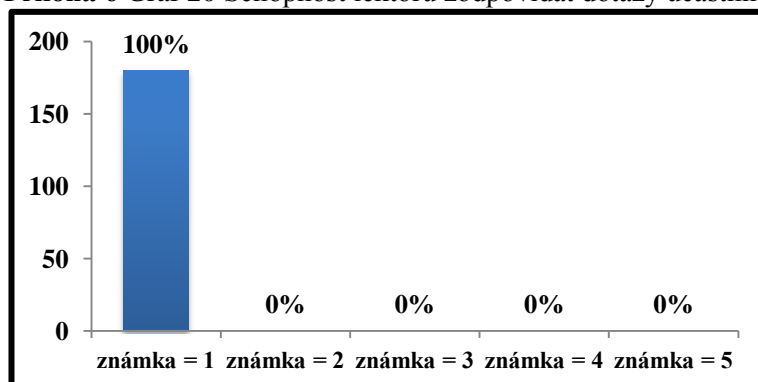
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5 Graf 13 Spokojenost účastníků kurzu se studijními podklady



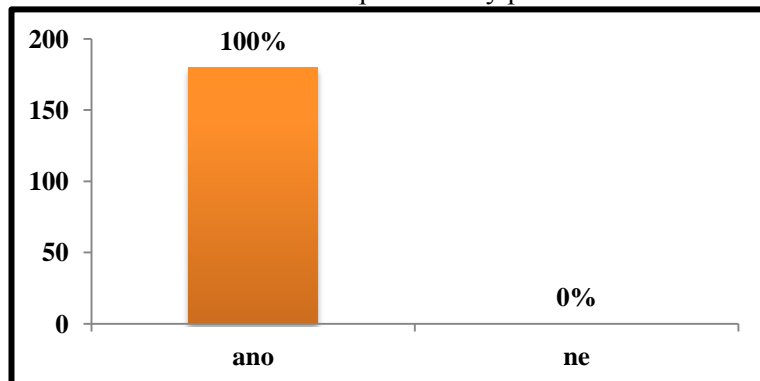
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 6 Graf 20 Schopnost lektorů zodpovídat dotazy účastníků



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 7 Graf 22 Získávání zpětné vazby po ukončení vzdělávacího programu



Zdroj: Vlastní zpracování