

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra jazyků**



**Bakalářská práce**

**Vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku: Jan  
Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.**

**Nikola Douděrová**

**© 2024 ČZU v Praze**



# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Nikola Douděrová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku: Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.**

Název anglicky

**Employee training in a selected company: Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.**

---

## Cíle práce

Hlavním cílem práce je zhodnotit stávající metody vzdělávání ve vybraném podniku a navrhnout jejich možné zlepšení. Dílčím cílem práce je identifikovat potřeby zaměstnanců a určit jejich spokojenost.

## Metodika

Na základě rešerše odborných literárních zdrojů bude provedena analýza současného stavu vzdělávacích metod ve vybraném podniku a zjištění spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. Bude vytvořeno porovnání teoreticky nabytých informací s těmi praktickými a poskytnutí návrhů ke zlepšení stávající situace.

## **Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

## **Klíčová slova**

vzdělávání, zaměstnanci, dovednosti, školení, andragogika

---

## **Doporučené zdroje informací**

FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Mgr. Jan Mrva

## **Garantující pracoviště**

Katedra jazyků

Elektronicky schváleno dne 30. 5. 2023

**PhDr. Mgr. Lenka Kučírková, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 01. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku: Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2024

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. Janu Mrvovi, Ph.D. za vstřícnost, cenné rady a pozitivní podporu při vedení mé bakalářské práce. Dále bych také chtěla poděkovat všem zaměstnancům společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s., kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Zároveň bych ráda poděkovala zástupkyni HR oddělení za poskytnutí informací o společnosti.

# **Vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku: Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.**

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku, kterým je Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. V teoretických východiscích jsou vymezeny základní pojmy týkající se lidského kapitálu, řízení lidských zdrojů, motivace zaměstnanců, vzdělávání nových zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, včetně cyklu vzdělávání a metod vzdělávání, a dále také pojem talent management. Ve vlastní práci je nejprve charakterizován vybraný podnik a popsána jeho historie a vize a hodnoty. Následně na základě provedeného rozhovoru je popsán systém vzdělávání a rozvoje v samotném podniku. Součástí je také dotazníkové šetření, kterého se účastnili pražští zaměstnanci a zaměřuje se na jejich spokojenost se vzdělávacím systémem. Dle výsledků dotazníkového šetření jsou navržena opatření ke zlepšení vzdělávacího systému podniku.

**Klíčová slova:** vzdělávání, zaměstnanci, rozvoj, dovednosti, školení, andragogika, lidský kapitál, řízení lidských zdrojů

# **Employee training in a selected company: Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.**

## **Abstract**

The bachelor's thesis focuses on employee training in selected company, which is Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. Theoretical starting points defines basic concepts related to human capital, human resource management, employee motivation, education of new employees, education and development of employees, including the training cycle and education methods, as well as the concept of talent management. In the thesis itself is the selected company first characterized, including its history, vision and values. Subsequently, based on conducted interviews, the education and development system within the company itself is described. A questionnaire survey is also included, involving employees from Prague office, and focusing on their satisfaction with the educational system. Based on the results of the questionnaire survey, measures are proposed to improve the company's educational system.

**Keywords:** education, employees, development, skills, training, andragogy, human capital, human resources management



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Lidský kapitál.....	13
3.1.1 Teorie lidského kapitálu.....	14
3.1.2 Měření lidského kapitálu .....	14
3.2 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.2.1 Lidské zdroje.....	15
3.2.2 Činnosti řízení lidských zdrojů .....	16
3.3 Motivace zaměstnanců .....	17
3.4 Vzdělávání a rozvoj nových zaměstnanců .....	19
3.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	20
3.5.1 Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb .....	21
3.5.2 Plánování vzdělávání a rozvoje .....	22
3.5.3 Realizace vzdělávání a rozvoje.....	24
3.5.4 Hodnocení a zpětná vazba vzdělávacích aktivit .....	24
3.6 Metody vzdělávání zaměstnanců .....	26
3.6.1 Vzdělávání na pracovišti.....	26
3.6.2 Vzdělávání mimo pracoviště .....	27
3.6.3 E-learning.....	28
3.7 Talent management .....	29
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>31</b>
4.1 Charakteristika subjektu.....	31
4.1.1 Historie společnosti.....	31
4.1.2 Vize a hodnoty společnosti .....	31
4.2 Vzdělávání a rozvoj v JBKB.....	32
4.2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb v JBKB .....	32
4.2.2 Plánování vzdělávání v JBKB .....	33
4.2.3 Realizace vzdělávacích aktivit v JBKB .....	33
4.2.4 Hodnocení a zpětná vazba v JBKB.....	34
4.3 Nástupní proces v JBKB .....	35
4.4 Dotazníkové šetření.....	36
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>52</b>

5.1	Zhodnocení.....	52
5.2	Doporučení.....	53
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>55</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>56</b>
7.1	Tištěné zdroje.....	56
7.2	Internetové zdroje.....	57
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>58</b>
8.1	Seznam obrázků.....	58
8.2	Seznam tabulek.....	58
8.3	Seznam grafů.....	58
8.4	Seznam použitých zkratk.....	58
<b>Přílohy</b>	<b>.....</b>	<b>59</b>

# 1 Úvod

V dnešní době, kdy dynamika ekonomického prostředí stále přináší nové výzvy, se stává klíčovým faktorem pro úspěch organizací správné vedení a rozvoj lidských zdrojů. V konkurenčním prostředí je nezbytné, aby organizace využívaly veškeré dostupné zdroje a strategie k dosažení a udržení konkurenční výhody. Vedle tradičních zdrojů, jako jsou finanční, materiální a informační zdroje se stávají stále důležitějšími lidské zdroje. Právě zaměstnanci představují živou sílu organizace a klíčový faktor pro její úspěch.

V této souvislosti získává vzdělávání zaměstnanců stále větší význam. Vzdělání a šikovní zaměstnanci přináší nejenom větší hodnotu pro organizaci, ale také jsou schopni lépe reagovat na nové výzvy a změny v prostředí. Právě schopnosti a dovednosti zaměstnanců jsou to nejcennější, co může mít organizace k dispozici. Z toho důvodu jsou investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců důležité a přispívají k prosperující budoucnosti organizace.

Nejen organizace, ale i samotní zaměstnanci by si měli uvědomovat důležitost vzdělávání a rozvoje. Při rozvíjení schopností a dovedností jsou zaměstnanci atraktivnější a konkurenceschopnější na trhu práce. Mohou dosahovat lepších pracovních výsledků, udržují krok s neustále se měnícím pracovním prostředím a rovněž přispívají ke svému osobnímu růstu. Všechny tyto důsledky vzdělávání se podílejí na lepším sebevědomí jedince.

Zaměstnanci, kteří mají možnost vzdělávání a rozvoje v zaměstnání mají vyšší předpoklad k pracovní spokojenosti, jelikož pocítují ocenění, možnost růstu a snižují tak svůj zájem odchodu ke konkurenci. Z tohoto důvodu mnoho potencionálních zaměstnanců vnímá možnost vzdělávání a rozvoje jako formu benefitu a zvyšuje to atraktivitu organizace na trhu práce.

Správně nastavený vzdělávací a rozvojový systém je klíčový faktor pro úspěšné a konkurenceschopné fungování organizace.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout případné zlepšení metod vzdělávání.

Mezi dílčí cíle práce patří identifikace potřeb zaměstnanců, vymezení základních pojmů týkajících se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vypracování teoretických východisek v problematice vzdělávání zaměstnanců, charakteristika metod vzdělávání a vzdělávacích potřeb a charakteristika vybraného podniku.

### **2.2 Metodika**

První část závěrečné práce je tvořena teoretickou částí, která se zabývá rešerší literárních zdrojů a odborných článků. Literární rešerše se zabývá oblastí lidských zdrojů a vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Tato témata tvoří teoretická východiska, která jsou rozložena do sedmi kapitol, z nichž čtyři mají další podkapitoly.

Druhou část závěrečné práce tvoří vlastní práce, ve které jsou využity poznatky ze studia odborné literatury. Na základě rozhovoru (příloha 1) provedeného s pracovníci HR oddělení je popsán systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a nových zaměstnanců. Zároveň jsou popsány využívané programy a metody vzdělávání. Následně je provedeno dotazníkové šetření ke zjištění spokojenosti zaměstnanců. Dotazník (příloha 2) byl vytvořen v aplikaci Forms, která je součástí Google aplikací. Po sestavení otázek byl dotazník rozeslán pomocí emailové komunikace všem zaměstnancům pražské kanceláře společnosti. Dotazník obsahuje 23 otázek, 21 otázek je uzavřených a 2 jsou otevřené. Dotazník vyplnilo 43 zaměstnanců z 79 možných, návratnost je tedy 54 %. Výsledky jsou interpretovány a zpracovány v aplikaci Excel pomocí grafů a tabulek. Následně jsou pomocí získaných informací z rozhovoru a dotazníkového šetření zhodnoceny vzdělávací metody a navrženy opatření ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

### 3 Teoretická východiska

Teoretická východiska se zaměřují na charakteristiku definic a pojmů úzce spojených s hlavním tématem vzdělávání zaměstnanců v podniku. Dílčí témata jsou důležitou součástí k pochopení problematiky a samotného tématu.

#### 3.1 Lidský kapitál

Podle Armstronga (2015, s. 50) je lidský kapitál termín, který se vyskytuje v ekonomii a v řízení lidských zdrojů pouze posledních pár desetiletí. Armstrong (ibid, s. 50) definuje lidský kapitál podle jednoho z autorů Schultze následujícím způsobem: „*Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Vlastnosti..., které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.*“.

Dle Hübelové (2013) je tento pojem charakterizovaným různými autory a různými způsoby, tudíž k němu nelze přiřadit přesnou definici. Obecně lze, ale lidský kapitál definovat jako soubor vlastností a charakteristik jedince. Patří mezi ně všechny znalosti, dovednosti, schopnosti a talenty, kterými jedinec disponuje. Pro vznik lidského kapitálu je zapotřebí určitá investice, kterou při vzniku jedinec musí vynaložit. Dle Garyho Beckera (1994) hraje při rozhodování o účasti na tvorbě lidského kapitálu roli porovnání výnosu a nákladů, které představují danou investici. V jeho pojetí lze mezi výnosy zařadit např. vyšší finanční ohodnocení, lepší zaměstnání či kulturní vzdělanost. Mezi náklady se řadí strávený čas neboli náklady ztracené příležitosti.

K pojmu lidský kapitál nepochybně patří rovněž pojmy intelektuální, společenský a organizační kapitál. Intelektuální kapitál Bláha (2013, s. 14) charakterizuje jako komplex nehmotného vlastnictví, znalostí, dovedností, postupů a procesů. Intelektuální kapitál se nejčastěji vyznačuje jako nehmotné aktivum organizace. Přestože se nehmotná aktiva nedají nijak fyzicky zachytit, právě ony jsou tím nejvýznamnějším podílem na tržní hodnotě podniku. Bláha (ibid, s. 14-15) vyznačuje rozdíl mezi nehmotnými aktivy a standardním účetnictvím takto: „*Nehmotná aktiva jsou považována za význačnější než standardní účetnictví. To dokáže ukázat, jak si podnik vedl v minulosti, ale ukazatele postavené na nehmotných aktivech indikují, jak se pravděpodobně bude dařit podniku v budoucnosti.*“.

Společenský kapitál je součástí kapitálu intelektuálního a Bláha (2013, s. 18) ho popisuje jako znalosti získané díky mezilidským kontaktům a vztahům, navazovaným na pracovišti i mimo něj. Intelektuální kapitál se pomocí společenského mění a vyvíjí pomocí lidí se kterými spolupracujeme a komunikujeme. Zatímco organizační kapitál jsou

institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které najdeme uloženy v databázích, informačních systémech, dokumentech a manuálech.

### 3.1.1 Teorie lidského kapitálu

Teorie lidského kapitálu vyjadřuje důležitost a význam vzdělávání lidí, jakožto jedinečný přínos organizaci. Teorie zdůrazňuje, že lidé pro organizaci představují jmění, bohatství, aktiva a vyplatí se do nich investovat. Investice do lidského kapitálu lze označit jako prostředek k dosažení trvalého růstu a rozvoje a zároveň zvyšování návratnosti těchto investic. Armstrong (2015, s. 52) popisuje návratnost investice jako „*Očekává se, že tato návratnost se projeví v podobě zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, což by mělo pramenit z rozšiřování kvalifikační základny a z rostoucí úrovně znalostí a schopností.*“.

Dle Bláhy (2013, str. 21) je právě investiční pohled, který rozděluje pojmy lidský kapitál a lidské zdroje v ekonomické a manažerské terminologii. Pojem lidský kapitál vyznačuje určitou investici, zatímco pojem lidské zdroje zdůrazňuje spíše nákladový pohled na zaměstnance. Ovšem je otázkou, zda organizace chápou vzdělávání spíše jako investici nebo náklad.

### 3.1.2 Měření lidského kapitálu

Armstrong (2015, s. 113) popisuje, že cílem měření lidského kapitálu je ověřovat a zkoumat vliv řízení lidských zdrojů a dopad lidí na výkon organizace. Zabývá se hledáním a objasňováním vazeb a korelací mezi množstvím personálních údajů s použitím statistických metod.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 35) je měření lidského kapitálu důležitou součástí jeho rozvoje, pokud je lidský kapitál považován za klíčovou součást tržní hodnoty podniku. Pomocí měření lze zajistit možnosti tvorby a strategie rozvoje lidských zdrojů a jejich následné pozorování a zhodnocení efektivity personální práce. Neexistuje jednotná metodika pro měření hodnoty lidského kapitálu, přestože je mnoho přístupů k jeho měření. Důležitým bodem při zavádění systému pro měření lidského kapitálu je vědomí, že podnik vnímá lidi a jejich rozvoj, jakožto investice do budoucnosti, nikoliv náklady. Pokud podnik lidský kapitál nijak neměří, nemusí si dostatečně uvědomovat svůj potenciál a zda investoval do rozvoje svých zaměstnanců efektivně, jelikož mezi častý problém patří kvantifikace vědomostí, schopností a dovedností. Měření lze provádět například pomocí pozorování

stabilizace zaměstnanců, výdajů na vzdělání, spokojenosti zaměstnanců, produktivity, absence, úrazovosti a dalších.

## 3.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (z anglického *human resources management*) lze chápat dle Armstronga (2015, s. 27) jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“.

V řízení lidských zdrojů je zahrnuta komplexní personální práce, tedy mnoho metod a postupů používaných pro řízení lidských zdrojů a pro práci s lidmi v organizaci. Řízení lidských zdrojů se týká každého pracovníka organizace, ale nejvíce pracuje s manažery.

### 3.2.1 Lidské zdroje

Termín lidské zdroje neboli HR (z anglického *human resources*) se dle Bláhy (2013, s. 13) vyskytuje především v prostředí firmy, avšak ho nelze přesně definovat. Lidské zdroje zahrnují širokou škálu aspektů spojených s pracovními silami a zaměstnanci v organizaci. Koubek (2015, s. 15) uvádí, že řízení lidských zdrojů označuje nejnovější koncepci personální práce a stává se nejdůležitější součástí řízení organizace. Tato nová koncepce personální práce vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly a je tou nejdůležitější částí výrobního vstupu a fungování organizace. Dle Bláhy (2013, s. 13) jsou lidé v organizacích pojímáni, jako „zdroj“. Z ekonomického hlediska jsou lidské zdroje jedním ze zdrojů ekonomického růstu a definují se jako množství práce, kvalifikace, motivace a celková etika v organizace. Tato oblast řízení se zabývá různými aspekty týkajícími se lidské práce a lidského kapitálu.

Podle Koubka (2015, s. 15-16) se řízení lidských zdrojů charakterizuje a současně odlišuje od personálního řízení následujícími znaky:

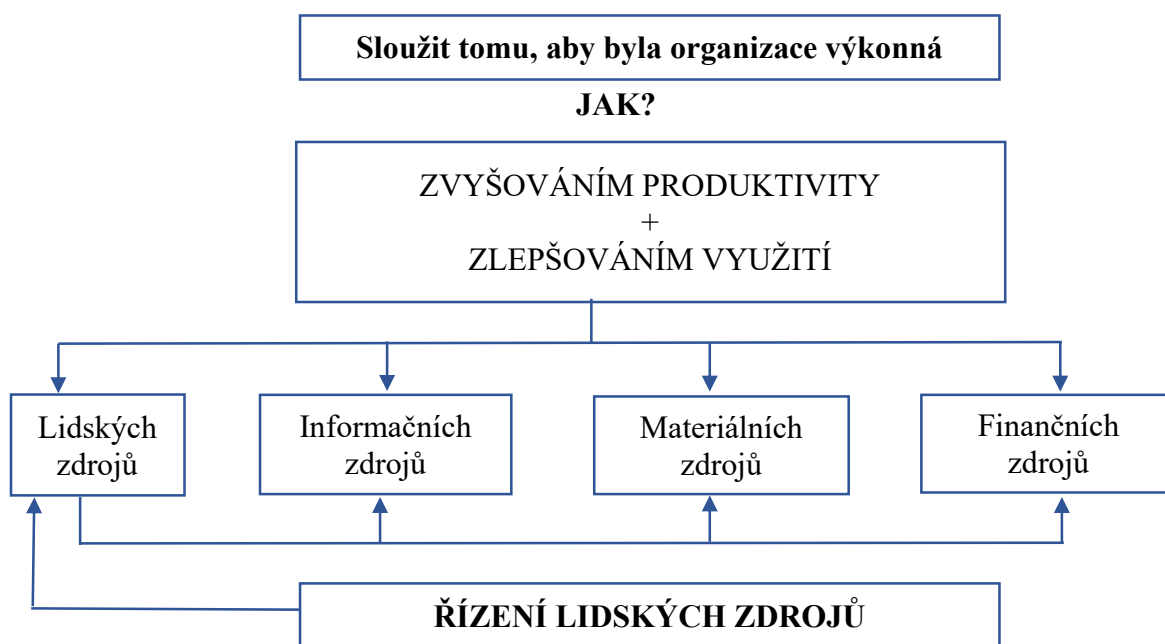
- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem – zaměření se na dlouhodobý dopad všech rozhodnutí v oblasti personální práce
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace – zájem o trh práce, vnější ekonomické podmínky, hodnotové orientace lidí a jejich sociální rozvoj, osídlení a životní prostředí apod.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných pracovníků a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků – vedoucí pracovníci mají k řadovým

zaměstnancům poněkud blíže nežli personální oddělení, tudíž více pravomocí a rozhodování v této oblasti přechází na ně a personální oddělení plní spíše poradenskou, organizační a kontrolní roli.

### 3.2.2 Činnosti řízení lidských zdrojů

Podle Koubka (2015, s. 16) je nejdůležitějším úkolem řízení lidských zdrojů péče o organizaci, její výkonnost a prosperitu. K jeho splnění je zapotřebí nepřetržitého zlepšování všech zdrojů, se kterými organizace pracuje – finanční, materiální, informační, a především lidské zdroje. Obecné řízení lidských zdrojů stojí především na neustálém zlepšování lidských zdrojů – rozvoj a využití pracovních schopností. Jelikož lidské zdroje rozhodují o využití zdrojů finančních, materiálních a informačních, řízení lidských zdrojů rozhoduje i o vylepšování použití zbývajících zdrojů organizace. Obecný úkol řízení lidských zdrojů je prezentován na obrázku 1.

**Obrázek 1** Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: vlastní upravené zpracování dle Koubka (2015, s. 17)

Koubek (2015, s. 19-20) uvádí, nově zaměřené činnosti řízení lidských zdrojů, které se zaměřují na jinak stanovené priority. Mezi hlavní úkoly patří:

1. zlepšení kvality pracovního života;



2. zvýšení produktivity;
3. zvýšení spokojenosti pracovníků;
4. zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů;
5. zvýšení připravenosti na změny.

S cílem splnit tyto hlavní úkoly, je řízení lidských zdroj zaměřeno na následující aktivity:

- Vzdělávání a rozvoj pracovníků – zjištění potřeb, zajištění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zaměřené na důležité dovednosti a vlastnosti.
- Organizační rozvoj – zajištění zdravých vztahů mezi pracovníky a pomoc oddělením při provedení změn.
- Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur – určování firemní struktury, jak budou seskupeny pracovní povinnosti, pravomoci do pracovních pozic.
- Formování personální organizace – výběr, nabírání a propuštění pracovníků, naplnění lidského potenciálu a dovedností na správné pracovní pozici.
- Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému – zabezpečení dat personální práce.
- Plánování lidských zdrojů – hledání způsobů, jak naplnit potřeby personálních strategií a potřeby lidských zdrojů v organizaci.
- Odměňování a zaměstnanecké výhody – zabezpečení odměňování zaměstnanců, tak aby bylo odpovídající a pravidelné.
- Pracovní vztahy – zajišťování zdravých vztahů mezi pracovníky a jednotlivými odděleními.
- Pomoc pracovníkům – zabezpečování pomoci pracovníkům v případě, že je potřeba, poskytnutí poradenské služby.

### 3.3 Motivace zaměstnanců

Podle Šikýře (2016, s. 147) motivace zaměstnanců znázorňuje ochotu zaměstnanců provádět sjednanou práci, nabývat požadovaného výkonu a naplňovat strategické cíle organizace. Ochota zaměstnanců je ovlivňována vnitřními motivy (vnitřní podněty působící v psychice člověka a cíli jednání a chování člověka k uspokojení určité potřeby) a vnějšími

stimuly (vnější podněty působící na psychiku člověka a usměrňující jednání a chování člověka k dopracování se očekávaného výsledku). Pouze pokud se aplikované stimuly setkají s příslušnými motivy, tak určují chování člověka.

Armstrong (2015, s. 218) vymezuje tři složky motivace: směr, úsilí a vytrvalost. Říká, že pokud jsou lidé správně motivováni, vykazují pozitivní dobrovolné chování – snaží se projevit větší snahu a provést něco navíc. Stejně jako Šikýř, Armstrong taktéž dělí motivaci na dva typy – vnitřní a vnější. Dle Armstronga (2015, s. 218-219) se vnitřní motivace vyznačuje, jakmile je práce významná, zajímavá a inspirativní pro lidi samotné a nabízí jim patřičnou dávku samostatnosti a volnosti. Vnitřní motivaci lze definovat jako motivaci, která vychází z práce samotné. Existují tři opatření, které vedou ke zvýšení motivace zaměstnanců, Armstrong (2015, s. 218-219):

- Autonomie – samostatnost a volnost zaměstnanců, dovolit jim nastavit si vlastní plán a nechat je se zaměřit spíše na výsledky nežli na postup práce.
- Dokonalost – vést zaměstnance, aby našli cestu, která povede k jejich zdokonalování a společně sledovat jejich růst.
- Účel – důležité je sdělit především důvod prováděné práce při předávání instrukcí a úkolů.

Vnější motivaci Armstrong (2015, s. 219) definuje jako jevy, kterými chceme motivovat ostatní lidi. Patří k tomu různé odměny (povýšení, zvýšení mzdy apod.), ale i tresty (vyjádření kritiky, odebrání nenárokové složky mzdy apod.). Vnější motivátory mohou disponovat významným a bezprostředním účinkem, ale nepůsobí vždy dlouhodobě.

Na motivaci zaměstnanců má vliv i péče o ně. Šikýř (2016, s. 146) vyjadřuje péči o zaměstnance jako „*Starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“. Mezi hlavní hodnoty, které ovlivňují zaměstnance během jeho pracovního výkonu, patří například pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a pracovní vztahy. Naplnění těchto hodnot je hlavním účelem péče o zaměstnance. Zařízení příznivých podmínek pro výkon práce nejen pozitivně ovlivňuje zdraví, spokojenost, motivaci, chování a výsledky zaměstnance, ale především jsou zákonnou povinností i ekonomickou nutností. Při zařízení příznivých podmínek lze dosahovat požadovaného výkonu, jelikož jsou zaměstnanci ustáleni a zlepšují jejich sounáležitost s prováděnou prací a nastavenými cíli organizace. Péče o zaměstnance se rozděluje na dvě části – povinná péče a dobrovolná péče.

Povinná péče neboli smluvní péče, která vychází z pracovněprávních předpisů. Zahrnuje pracovní podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj zaměstnanců, stravování zaměstnanců a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců.

Dobrovolná péče se stanovuje dle personální politiky zaměstnavatele. Zahrnuje personální rozvoj a vzdělávání, zaměstnanecké výhody a ostatní služby na pracovišti.

### **3.4 Vzdělávání a rozvoj nových zaměstnanců**

Rovněž je důležité rozdělovat vzdělávací aktivity pro stávající a nové zaměstnance. Podle Koubka (2011, s. 142-145) je pracovní chování a vztah k firmě definován počátečním vzděláváním a pozorností, která je novému zaměstnanci věnována. Je důležité zajistit vzdělávací aktivity, které mu pomůžou: porozumět všem aspektům své práce, zorientovat se ve firmě a začlenit se do kolektivu, získat sebedůvěru v rámci pracovních úkolů atd. Vzdělávací proces nového zaměstnance musí být individuální a vycházet nejen z popisu pracovní pozice, ale i z informací o samotném zaměstnanci, které se v procesu výběru získaly. Je důležité si uvědomit, že každý nový zaměstnanec, bez ohledu na jeho kvalifikační požadavky a schopnosti, potřebuje určité zapracování a adaptaci na nové prostředí.

Doporučený postup vzdělávání nového zaměstnance by měl začínat půldenní až jednodenní instruktáží v den jeho nástupu do zaměstnání. Při které by měl být informován o firmě, jejích výrobcích či službách, struktuře, zákaznících a plánech do budoucna. Následně je vhodné přejít ke konkrétní pozici, na kterou byl zaměstnanec přijat a pomocí popisu pracovního místa mu sdělit konkrétní náplň jeho práce a všechny jeho povinnosti a podmínky, za kterých bude pracovat (pracovní doba, plat nebo mzda, přesčasová práce, dovolená, zaměstnanecké benefity apod.). Následně je potřeba zaměstnance seznámit s firemními zvyklostmi, pravidly a postupy (jak požádat o volno, jaká jsou pravidla hodnocení atd.) a pravidly BOZP. Po ukončení teoretického seznámení s firmou a pozicí, přichází provedení nového zaměstnance firmou, seznámení s kolegy a ukázání jeho pracovního místa. Při provádění nového zaměstnance je dobré průběžně zdůrazňovat jaké chování od zaměstnanců očekáváme a jaké zvyklosti ve firmě jsou. Prohlídka je zakončena na jeho pracovním místě a zkušenější zaměstnanci nebo přímý nadřízený mu předávají informace ohledně jeho rutinní práce a postupně ho pověřují a předávají mu úkoly. Vzdělávací aktivity pro nového pracovníka jsou uskutečňovány především pomocí osobního kontaktu, ale zároveň je vhodné mu poskytnout písemné materiály, které si bude moci projít později. Adaptování zaměstnance trvá rozdílnou dobu v závislosti na jeho dřívějších

zkušenostech, avšak každému novému zaměstnanci by měla být v prvních týdnech věnována soustavná pozornost. Po prvním měsíci v zaměstnání by si měl nadřízený se zaměstnancem důkladně promluvit, zaměstnanec by měl dostat zpětnou vazbu na jeho dosavadní výkon a případně spolu vyřešit jakékoliv nejasnosti či otázky ze strany zaměstnance.

### 3.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Dle Bartáka (2015, s. 7-8) výchova a vzdělávání dospělých znázorňuje proces zaměřující se na rozvíjení poznání a k posílení či upravení postojů, chování a jednání člověka při zužitkování zkušeností v sociálních a pracovních vztazích. Vzdělávaný těží především ze své motivace, ochoty a snahy být hlavně subjektem vzdělávacího procesu, nikoli objektem, a aktivně se účastnit na plnění potřebných výchovných a vzdělávacích cílů. Různé míry plánovitosti, uvědomělosti a intencionality jsou hlavními vzdělávacími působeními na utváření jedince. Barták (2015) rozděluje tři druhy působení – formální, neformální a informální. Formální vzdělávání je klasický případ školního vzdělávání. Vyznačuje se dlouhodobým, řízeným, přímým, soustavným a plánovitým vzděláváním. Neformální vzdělávání představuje rovněž řízený proces, avšak je v něm kladen důraz na přímé působení učitele, lektora na účastníka vzdělávací akce a účastník aktivně zasahuje do kontaktu. Účastník si v tomto druhu procesu osvojuje určitý okruh znalostí a dovedností. Informální působení se zaměřuje především na volnočasové aktivity, zájmy jedince a jeho dospívání. Vyznačuje se spontánností, živelností a samostatností aktivit, kterými se jedinec zabývá.

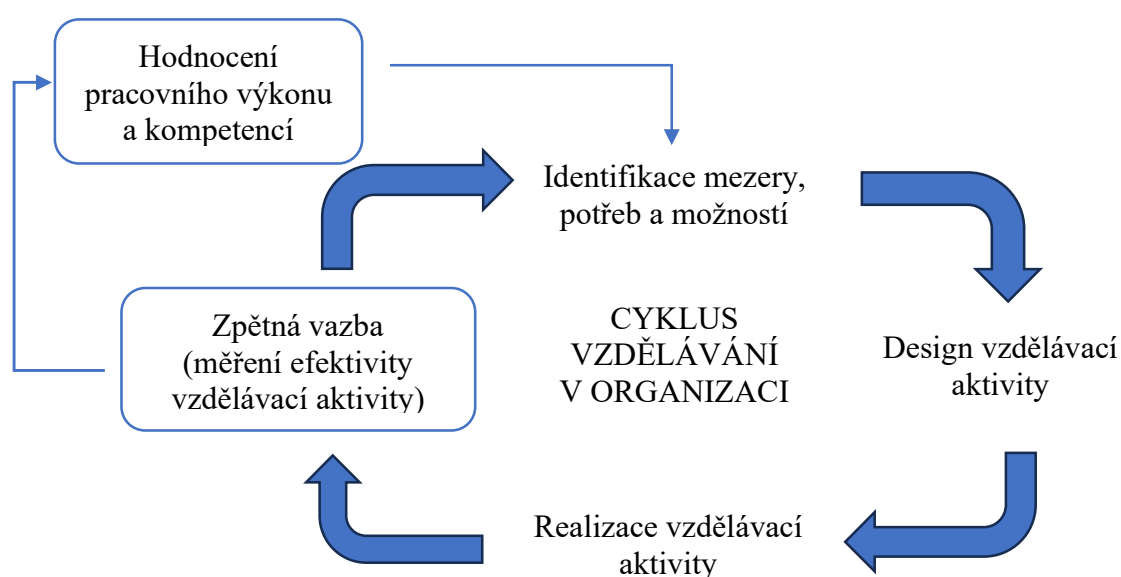
Barták (2015, s. 11) se dále zabývá vzděláváním zaměstnanců, jelikož je to ojedinelá součást vzdělávání. Promítá se do něho určitá disciplína – pedagogická, sociologická, ekonomická, politická, profesní, personální, právní a i etické. K celkovému pochopení je zapotřebí použít systémový přístup. Při práci a vzdělávání zaměstnance je potřeba ho plně respektovat a umět správně využít jeho silné stránky. Dospělý účastník se projevuje především jistou hladinou sociální zralosti, vyrovnaností, ustáleným životním způsobem a citem pro skutečné cíle.

Při vzdělávání zaměstnanců je důležité vymezit cíl výchovy. Barták (2015, s. 21-22) mluví o vymezení cílů takto: „*Rozhodující je vymezení, event. stanovení takového cíle, kterého je třeba skutečně dosáhnout (přestavuje výraz objektivní potřeby a pokud možno i subjektivní potřeby účastníka), který je chápán jako potřebný, žádoucí a zároveň přiměřený možnostem a schopnostem účastníka, tedy jasně a konkrétně vymezený a dosažitelný.*“. Ve firemním vzdělávání může mezi cíle patřit například zvýšení odbornosti, rekvalifikace, nebo

doplnění znalostí. Důležitým faktorem je množství vynaloženého úsilí, které je určováno především významem vzdělávání pro člověka, jaké výsledky od něho očekává a jaká je pravděpodobnost jejich splnění. Rovněž je důležité, aby byl stanovený cíl objektivně hodnotný, potřebný a konkrétní a zároveň subjektivně žádoucí a přitažlivý.

Dále Hroník (2007, s. 194) uvádí pět elementů, ze kterých se skládá, jak klasické vzdělávání zaměstnanců, tak e-learningové vzdělávání. Těmi pěti elementy jsou: kontext (společnost, kultura), student (teorie učení, styly učení), lektor (učební zásady), obsah a jeho struktura a prostředí (virtuální či outdoorové). Jelikož si každá vzdělávací aktivita klade za cíl zvýšit pracovní výkon zaměstnanců, je zapotřebí znát v jaké míře designovaná a realizovaná vzdělávací aktivita naplnila svůj cíl. Rovněž je zapotřebí znát, koho a jak budeme seznamovat s výsledky hodnocení. Cyklus vzdělávání v organizaci je prezentován na obrázku 2.

**Obrázek 2 Cyklus vzdělávání v organizaci**



Zdroj: vlastní upravené zpracování dle Hroníka (2007, s. 176)

### 3.5.1 Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

Stejně jako u zvolení správné metody vzdělávání je při identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb důležité znát cíl vzdělávání, potřebu vzdělávání a organizační předpoklady vzdělávání. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 85) se analýza potřeb vzdělávání zakládá na shromažďování informací o nynějším stavu znalostí, schopností a

dovedností zaměstnanců, rovněž i na výkonnosti jednotlivců, týmů a podniků. Při identifikaci potřeb zaměstnanců by měl podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 85) podnik znát odpovědi na následující otázky:

- *„Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?*
- *Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností?*
- *Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?*
- *Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují? “.*

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 85-86) říkají, že výsledkem analýzy zjistíme mezery ve výkonnosti a následně se zaměříme na takové, které lze odstranit vzděláváním. Zároveň zjistíme návrh vhodné vzdělávací metody. Výkonnostní mezeru zjistíme rozdílem mezi standardní výkonností a současnou výkonností. Standardní výkonnost je výkonnost optimální, plánovaná a požadovaná. Současná výkonnost je existující a reálná výkonnost. Je důležité, aby se příprava zaměstnanců vždy zaměřovala na zvýšení výkonnosti a na dosažení konkrétních cílů, jelikož nejdůležitějším výsledkem vzdělávání je dosažení nejvyšších cílů podniku. Avšak často nestačí pouze vzdělávání zaměstnanců na zlepšení efektivity a výkonnosti podniku, vyskytují se i problémy, které vzděláváním řešit nelze.

### 3.5.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

Fáze identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb plynule splývá s fází plánování vzdělávání a rozvoje. Podle Koubka (2015, s. 264) se již ve fázi identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb vyskytují návrhy plánů, sestavují se první úkoly a priority vzdělávání, ze kterých plynou návrhy programů a rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně konkretizují a prodiskutovávají, dokud nevznikne konečná podoba rozpočtu a programu. Program se následně více specifikuje na konkrétní kategorie pracovníků, oblast (předmět) vzdělávání, metody a prostředky vzdělávání a také určuje časový plán vzdělávání.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 96-97) se tvorba plánu vzdělávání skládá ze tří fází – přípravná fáze, realizační fáze a fáze zdokonalování. Při přípravné fázi se nastavuje hlavní cíl vzdělávání a případně i dílčí cíle jednotlivých oblastí. Cíle jsou použity jako měřítko dosahovaných výsledků. Dále se analyzují účastníci a jejich potřeby. Realizační fáze znázorňuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího programu a nastavení úkolů a pořadí témat neboli určuje, jak bude vzdělávání probíhat. Nejdříve jsou stanoveny vhodné metody vzdělávání a rozvoje, kdy je důležité brát zřetel k lidskému faktoru z pohledu intelektuálních schopností a vzdělání a rovněž motivaci každého účastníka. Poslední fáze

zdokonalování je využita při průběžném hodnocení samotných etap vzdělávacího programu s ohledem na nastavené cíle. Jsou hledány způsoby zdokonalení celého procesu vzdělávání při využití vhodných technik a hodnotících modelů. Rovněž se v této fázi zjišťuje informovanost účastníků a zajišťuje se organizační stránka vzdělávací akce – případné ubytování, stravování, doprava, ekonomická nákladovost a vhodnost lektorů. Na této fázi by se měli podílet organizátoři, lektori a manažeři pracovníků, kteří se vzdělávání zúčastnili.

Kvalitně vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl podle Koubka (2015, s. 265) odpovídat na následující otázky:

- *„Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?“*
  - *Obsah*
- *Komu?*
  - *Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků*
- *Jakým způsobem?*
  - *Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání*
- *Kým?*
  - *Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení*
- *Kdy?*
  - *Termín, časový plán*
- *Kde?*
  - *Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.*
- *Za jakou cenu, s jakými náklady?*
  - *Rozpočtová stránka plánu*
- *Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?*
  - *Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit“.*

### 3.5.3 Realizace vzdělávání a rozvoje

Mužik a Krpálek (2017, s. 148) uvádí, že vzdělávání v podniku reprezentuje především důležitý motivační faktor, který nezvyšuje pouze pracovní výkon zaměstnance, ale rovněž pomáhá s identifikací pracovníka s podnikem.

Bláha (2013, s.129-130) definuje fázi realizace vzdělávání a rozvoje, jako fázi, ve které se naplánované akce uskutečňují. Je zapotřebí přichystat učební pomůcky, materiály a především zkušeného lektora. Zároveň je nutné připravit samotné účastníky a celou akci organizačně připravit. Příprava akce s sebou nese řadu nezbytných činností, které se liší místem konání akce – v prostředí organizace či mimo ni. Jedná se především o zajištění stravování, ubytování, učebních materiálů, pomůcek, technického vybavení, školící místnosti atd. Akce může být zajišťována interními lektory nebo externími agenturami či konzultanty a rovněž může být kombinována interními a externími lektory. Před každou akcí je zapotřebí účastníky informovat o tom, co je čeká. Mezi základní informace patří údaje z vytvořeného plánu vzdělávání, který by se měl vytvořit při každé plánované vzdělávací akci. Mezi tyto údaje patří: čas a místo konání, cíl a téma lekce včetně potřebných pomůcek, aktivity před zahájením samotné lekce, lektor, kontaktní osoba a případné ubytování, doprava či způsob úhrady.

### 3.5.4 Hodnocení a zpětná vazba vzdělávacích aktivit

Urban (2013, s. 104) říká, že efektivní vzdělávání je to, které přineslo požadované výsledky. Abychom zjistili, zda se výsledky projeví, je zapotřebí vzdělávací aktivitu zhodnotit, především ve vztahu k předem určeným cílům. Hodnocení se nezakládá pouze na ověření a rozboru účinnosti metod a způsobu vzdělávání, ale rovněž i v posílení motivace účastníků, případně organizátorů. Výsledky vzdělávání se posuzují na základě čtyř hlavních kritérií:

- získání nových schopností – dle typu školení může být ověření schopnosti vypracovávat určité činnosti či úkoly správně a samostatně. Toto ověření je potřeba provést ihned po ukončení vzdělávací akce. Hodnocení lze provést lektorem nebo i nadřízeným případně personalistou.
- Změna pracovního chování účastníků – posouzení, zda nově nabyté schopnosti jsou skutečně využívány v praxi. Toto hodnocení lze provést až s odstupem času, avšak by měl být termín předem sjednán. Vyhodnocení zpravidla provádí přímý nadřízený, avšak může být založeno na komentářích kolegů či zákazníků.



- Pracovní výsledky – měření výsledků určitými výkonovými ukazateli, například individuální nebo skupinová produktivita práce, kvalita produkce, úspory pracovního času, snížení nákladů atd. záleží jaké ukazatele se zvolí na základě dané pozice. Hodnocení se koná po uplynutí určité doby po účasti na vzdělávací akci a termín je předem stanoven.
- Finanční rentabilita – popisuje poměr mezi zlepšením výkonových ukazatelů (finanční vyjádření) a výdaji na vzdělávací aktivity. Toto kritérium se ověřuje zejména u rozsáhlejších vzdělávacích akcí. Finanční rentabilita se posuzuje po uskutečnění akce, ale u významnějších akcí, by měla být posuzována i předem, podle očekávaných přínosů, které by mělo vzdělávání účastníkům přinést, vzhledem k jeho nákladům.

V případě, že by požadované cíle nebyly dosaženy, z hodnocení by měl vzejít důvod neúspěchu. Důvodem může být neodpovídající zaměření (externím lektorům nebyly správně vysvětleny cíle nebo nebyly dodrženy), nevhodné provedení (špatně zvolená vzdělávací metoda, nedostatečně kvalifikovaní lektoři, nízká aktivita účastníků, nedostatek času apod.), nevládnutí aplikace nových poznatků v praxi nebo nemožnost nové schopnosti v praxi aplikovat.

Urban (2012, s. 60-64) označuje zpětnou vazbu jako nejdůležitější předpoklad pro výkonnost zaměstnanců. Zpětná vazba je rovněž faktorem motivace, proto je důležité, aby ji zaměstnanci dostávali ve správnou chvíli a vhodným způsobem. Pokud je zpětná vazba nedostatečná nebo nesprávně podána může být jedním z důvodů, proč zaměstnanci své úkoly neplní, dle očekávání nadřízených. Dva nejčastější důvody nedostatečné zpětné vazby jsou nevěnování dostatečné pozornosti a nevytknutí nedostatků.

Při nevěnování dostatečné pozornosti nadřízený předpokládá, že zadání úkolů a případná kontrola jejich výsledků je plně dostačující pro řízení výkonu zaměstnance. Zároveň považují za svou hlavní náplň práce odbornou činnost nikoli řízení a vedení lidí.

V případě nevytknutí nedostatků nadřízený ví o nedostacích svých podřízených, avšak si myslí, že by jejich kritikou mohl jejich výkon či motivaci více snížit a doufá, že si podřízení své nedostatky uvědomí sami.

Problém nedostatečné zpětné vazby je zesilován především, tím že mnoho pracovníků nemá pocit, že by své úkoly plnily špatně či nedostatečně a zároveň si myslí, že svou práci vykonávají lépe než ostatní. Z toho důvodu jim ani zpětná vazba neschází,

především pokud je jejich nadřizený na chyby neupozorňuje, jsou přesvědčeni, že žádné chyby nedělají a budou stejným způsobem pokračovat nadále.

Zpětná vazba má několik druhů – pozitivní či negativní, obecná či konkrétní a osobní či neosobní. Pozitivní zpětná vazba vyzdvihuje úspěchy či zlepšení, kterých zaměstnanec dosáhl, negativní naopak vytýká určité chování nebo nedostatky. Obecná zpětná vazba podává obecné zhodnocení a bývá často použita k zdůrazňování určité vlastnosti, kterou zaměstnanec stále vykazuje. Naopak konkrétní zpětná vazba obsahuje informace, které se týkají konkrétní situace či případu a odkazuje na konkrétní chování zaměstnance a jeho důsledky. Osobní zpětná vazba zahrnuje přímý nebo nepřímý „útok“ na osobu hodnoceného nebo tak může vyznít. Neosobní neboli neutrální zpětná vazba naopak vyznívá v kontextu porovnávání výsledků odvedené práce s určitými standardy či požadavky.

Mnohdy se organizace spoléhají na pravidelné hodnocení výkonu při poskytování zpětné vazby, které se děje jednou či dvakrát ročně. Avšak pravidelné hodnocení zaměstnanců není nástrojem průběžné zpětné vazby udělované po určité akci či události, jelikož je poskytováno příliš pozdě nebo nedostatečně často a často i velmi obecně, tudíž bezprostřední výkon zaměstnance neovlivňuje. Pravidelné hodnocení je vhodné spíše pro dlouhodobé koučování zaměstnanců, při kterém dojde ke shrnutí výsledků za určité období a stanovení dalších cílů a úkolů.

### **3.6 Metody vzdělávání zaměstnanců**

Podle Šikýře (2016, s. 141) je zvolení správné metody vzdělávání klíčovou součástí úspěšné realizace vzdělávání, při kterém je zaměstnancům umožněno ovládnout požadované znalosti, dovednosti a schopnosti. Před zvolením správné metody je důležité určit si konkrétní kritéria, kterými jsou: cíl vzdělávání, cílová skupina vzdělávání, potřeba vzdělávání, organizační předpoklady vzdělávání apod. Důležitá je kontrola plánu vzdělávání a následně i jeho vyhodnocení, zda si zaměstnanci osvojili nabyté schopnosti, znalosti a dovednosti a dokážou je aplikovat při výkonu práce. Rozlišujeme tři metody vzdělávání – vzdělávání na pracovišti, vzdělávání mimo pracoviště a e-learning.

#### **3.6.1 Vzdělávání na pracovišti**

Vzdělávání na pracovišti, se uplatňuje především individuálně na obvyklém pracovišti zaměstnance během výkonu práce. Šikýř (2016, s. 142) do této metody vzdělávání zahrnuje instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotaci práce, koučování a mentorování.

Instruktaž je při výkonu práce využívána zejména při zaškolování či zaučování a zaměstnanec si lehce osvojí znalosti, dovednosti a schopnosti. Zaměstnanec se učí pozorováním a napodobováním práce svého školitele.

Asistování je prováděno spolu se zkušeným školitelem, kdy mu zaměstnanec asistuje, a přitom si osvojuje určitý pracovní postup. Zaměstnanec je takto schopen zvládnout stanovenou práci bez problému, avšak si může osvojit špatné pracovní návyky školitele.

Pověření úkolem spočívá v zadání úkolu zaměstnanci, při kterém musí projevit osvojené znalosti, dovednosti a schopnosti a použít je ke splnění úkolu. Zaměstnanec se touto metodou učí samostatnosti a odpovědnosti.

Při rotaci práce se zaměstnanec učí během dočasného a postupného přemísťování mezi různými pracovními místy a pracovními úkoly. Zaměstnanec si takto rozšíří kvalifikaci a zlepší přizpůsobivost.

Koučování probíhá pod vedením kouče, který zaměstnance povzbuzuje a směřuje k samostatnosti a iniciativě při výkonu práce.

Mentorování je prováděno pod vedením mentora, odborníka v určité oblasti. Mentor by měl zaměstnanci předat své zkušenosti a poradit mu při vykonávání práce.

### 3.6.2 **Vzdělávání mimo pracoviště**

Vzdělávání mimo pracoviště se provádí zejména hromadně mimo běžné pracoviště zaměstnanců. Šikýř (2016, s. 143) do této metody vzdělávání zahrnuje následující:

- Přednáška – zaměstnanci absolvují přednášku, která jim umožňuje snadné a rychlé předání znalostí a dovedností od školitele. Tato metoda může snižovat motivaci zaměstnanců k aktivnímu procvičení znalostí a dovedností, vzhledem k jednostrannému výkladu školitele.
- Seminář – zaměstnanci se účastní semináře, která probíhá jako výklad školitele a následně proběhne diskuse mezi školitelem a účastníky. Zaměstnanci jsou pomocí této metody motivováni k aktivnímu osvojování předaných a sdílených znalostí, dovedností a schopností.
- Demonstrování – školitel ukazuje zaměstnancům určitý pracovní postup v modelových či reálných pracovních situacích. Zaměstnanci si takto názorně osvojují znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné v k vykonávání práce.

- Případová studie – zaměstnanci mají společné zadání a musí společně dojít k řešení určitého modelového či reálného problému. Touto metodou si zaměstnanci rozvíjí analytické a systémové myšlení spolu s týmovou spoluprací.
- Outdoorové aktivity – zaměstnanci si v rámci sportovních aktivit ve volné přírodě rozvíjejí své přirozené schopnosti (analyzovat, rozhodovat, realizovat, plánovat, organizovat, vést, hodnotit, komunikovat, kooperovat apod.) a následně je uplatňují v každodenním pracovním životě při výkonu práce.

### 3.6.3 E-learning

Šikýř (2016, s. 143-144) uvádí, že e-learning neboli elektronické vzdělávání spadá do specifické skupiny, kterou lze vzdělávat na pracovišti i mimo pracoviště neboli jednotlivě či skupinově. E-learning je alternativní metoda vzdělávání, která vzdělává s pomocí informačních a komunikačních technologií, zejména vzdělávacích programů. Základem aplikace e-learningu je nahrazení školitele, jako zdroje znalostí, určitou informační a komunikační technologií, která uživateli (zaměstnanci) obstará znalosti školitele. Hlavní výhodou e-learningu je jeho atraktivnost a názornost vzdělávání. Uživatel má k dispozici širokou a kombinovanou formu zdrojů (text, obrázky, grafy, tabulky, audio, video), což upoutává bezmála všechny smysly a rozvíjí aktivní přístup k učení. Nabyté znalosti si uživatelé mohou většinou okamžitě otestovat pomocí otázek a modelových situací. Úspěšnost e-learningu určuje především motivace, odpovědnost a aktivita zaměstnance nežli dokonalost uplatňované technologie. E-learning je založen zejména na řízeném samostudiu, při kterém jsou uživatelům vytvořeny podmínky pro samostudium. Avšak mnoho uživatelům schází potřebná vůle a odhodlání k samostudiu, proto vznikly takzvané virtuální třídy, ve kterých se setkávají různí lidé z různých míst a společně komunikují a spolupracují on-line. Pomocí virtuální třídy se účastníci vzájemně motivují k aktivitě při samostudiu. Tato metoda postrádá možnost osvojení si nezbytných znalostí při vlastním výkonu práce v reálných pracovních podmínkách na rozdíl od vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště.

### 3.7 Talent management

Barták (2015, s. 113) popisuje důležitost talent managementu jako: „*Aktivní a talentovaní zaměstnanci představují to nejcennější, s čím může organizace dosahovat podnikatelských úspěchů. Proto je třeba se práci s talenty věnovat systematicky, od identifikace talentů, přes jejich vzdělávání a rozvoj až po jejich stabilizaci v organizaci.*“. Práci s talenty lze podle Bartáka (2015, s. 113-115) rozdělit do čtyř kroků – výběr talentů, rozvoj talentů, rozmístění talentů a propojování a stabilizace talentů.

Výběr talentů spočívá ve správné identifikaci zaměstnance, který má vyšší podíl na výkonnosti organizace, než je požadováno a hodnota, kterou tvoří pro zákazníky nebo akcionáře přesahuje průměr. A zároveň tento zaměstnanec projevuje znaky verbální, vizuální a imaginační. Jelikož účelem je přenastavení kreativity do praktických inovačních řešení firemních problémů, je důležité diagnostikovat intelektuální předpoklady, a to především schopnosti: absorpční, retenční, přemýšlení, „bezbariérového“ myšlení a kooperace. Diagnostika intelektuálního, emočního a kreativního předpokladu je leckdy překvapující, jelikož vedení netušilo, jaký potenciál znalostí a dovedností ve svých zaměstnancích případně kandidátech má.

Rozvoj talentů využívá celou škálu přístupů, které umožňují talentovaným jedincům se rozvíjet v takové oblasti a takovým způsobem, které jsou pro ně nejvhodnější, přinášejí nejlepší výsledky a nejvíce je motivují. Je důležité navodit prostředí tvůrčí pohody a pocitu bezpečí, které prospívá tvorbě nápadů. Pomáhat a povzbuzovat jedince k netradičním nápadům a reakcím, aniž by se strachovali z chyb a neúspěchů, které je mohou naopak posílit.

Rozmístění talentů je praktikováno s ohledem na nejlepší využití jejich znalostí a kreativních schopností. Zároveň je třeba brát zřetel na potřebu jedince pracovat samostatně a povzbuzovat ho k iniciativním projektům. Pro talentovaného jedince může být inspirativní přiřazení náročnějšího úkolu, než doposud vykonával. Především pokud je úkol samostatný, vyžaduje tvořivý přístup a zvědavost. V případě, že má jedinec možnost plnit postupně náročnější úkoly a odpovídají jeho potenciálu, zdokonaluje se rychleji a lépe, než kdyby zůstal při rutinních činnostech, které ho nemotivují.

Propojování a stabilizace talentů je proces, při kterém se talenty navzájem ovlivňují a obohacují v oblasti explicitních znalostí, tacitních způsobilostí, praktických poznatků a zkušeností. Jedná se o nestandardní metodu, která dosahuje nestandardních výsledků pomocí prostředí, v němž spolu talentovaní jedinci vzájemně soutěží a především spolupracují.

Motivace talentů je povzbuzována pomocí relevantního hodnocení ze strany managementu a finančním i nefinančním odměňováním. Talenti postupně sjednocují jejich potřeby a zájmy se zájmy organizace a zlepšují své firemní postoje (posun od plniče úkolů až k aktivnímu zlepšovateli).

V moment, kdy jsou talenti identifikováni, je zapotřebí s nimi systematicky pracovat v cyklu rozvoj – rozmístění – propojení. Až při vzájemném souladu těchto tří faktorů dochází ke sladění hodnot, ztotožnění pracovníků se svěřenými úkoly a k vytvoření kreativní týmové spolupráce. Zdrojem naplňování zaměstnanců je jejich motivace a stimulace k co nejefektivnějšímu zužitkování jejich tvořivého potenciálu k prozkoumání nových horizontů organizace i jich samotných.

## 4 Vlastní práce

Vlastní práce se zabývá charakteristikou zvoleného podniku Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. a jeho historií. Následně prověřuje metody a způsoby vzdělávání v pražské kanceláři pomocí provedeného rozhovoru s pracovníci z HR oddělení. Na závěr je vyhodnoceno dotazníkového šetření, ve kterém je nahlédnuto do vzdělávání ze strany zaměstnanců a zjištěna jejich spokojenost.

### 4.1 Charakteristika subjektu

Dle Justice.cz (2024) podnik Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. (dále jen „JBKB“) je český výrobce a distributor lihovin a ostatních alkoholických nápojů. Firma se vyznačuje především výrobou českého bylinného likéru pod názvem „Becherovka“. JBKB byla zapsána do obchodního rejstříku k 1.1.1994 se sídlem T.G. Masaryka 282/57, 360 01 Karlovy Vary a IČO společnosti je 49790765. Přestože firma sídlí v Karlových Varech, kde probíhá i výroba likéru, kanceláře se nachází v Praze 7 na Veletržní 24, 170 00. JBKB zaměstnává celkem 150 zaměstnanců, a z toho tvoří 79 zaměstnanců pražskou kancelář.

#### 4.1.1 Historie společnosti

Webové stránky Becherovka (2024) uvádí, že bylinný likér Becherovka je nejstarší značkou alkoholu v českém státě – vyrábí se nepřetržitě od roku 1807 a jeho recepturu znají pouze dva lidé na světě. V roce 1805 Josef Vitus Becher zdokonalil původní recept, ve kterém se míchá dvacet druhů bylin a koření. Avšak až syn Johann Nepomuk Becher je považován za pravého zakladatele firmy, jelikož rozvíjel její výrobu téměř 40 let. Becherovka se během let vyvíjela designem, exportovala do světa a získala řadu ocenění.

V roce 1997 se JBKB stala součástí globální skupiny Pernod Ricard, která patří mezi největší světové výrobce a prodejce vína a destilátů. Pernod Ricard působí ve více než 160 zemích světa a nabízí 240 prémiových značek alkoholických nápojů.

IRozhlas uvedl k 21.12.2023, že došlo k podepsání smlouvy o prodeji společnosti JBKB polské skupině Maspex. Dokončení obchodu a převedení vlastnictví se uskuteční do konce června 2024.

#### 4.1.2 Vize a hodnoty společnosti

Webové stránky Jan Becher Pernod Ricard (2024) uvádí, že společnost má do roku 2030 plán s názvem „*Good times from a good place*“, který se skládá ze čtyř pilířů – ochrana

půdy, úcta k lidem, koloběh výroby a zodpovědná komunikace. Pilíře vycházejí z aspektů, které vystihují podnikání společnosti a mají za úkol podpořit inovace, diferenciaci značek a přilákání nových, talentovaných tváří.

K hlavním hodnotám společnosti Pernod Ricard patří vstřícnost, podnikavost a odpovědnost. Společnost disponuje přátelskou a uctivou atmosférou, která přispívá k dosahování jejich cílů.

## 4.2 **Vzdělávání a rozvoj v JBKB**

Společnost JBKB si dlouhodobě klade za cíl investovat do rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců, tak aby mohli plně dosáhnout svého potenciálu. Vzdělávání a rozvoj v JBKB se opírá o interní směrnici, podle které se formuluje vzdělávací plán a ostatní prvky vzdělávání. Vzdělávací proces lze rozdělit do čtyř fází:

1. identifikace vzdělávacích potřeb;
2. plánování vzdělávání;
3. realizace vzdělávacích aktivit;
4. hodnocení a zpětná vazba.

V rámci vzdělávacího programu jsou nabízeny různé školení, semináře a workshopy, které se zaměřují na aktuální problémy a potřeby. Rovněž se společnost soustředí na vzdělávání a začleňování nováčků do firemní kultury. O správné zařazení se stará nástupní proces.

### 4.2.1 **Identifikace vzdělávacích potřeb v JBKB**

Dle provedeného rozhovoru je identifikace vzdělávacích potřeb v JBKB je především o správné a pravidelné komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a řadovým pracovníkem, který spadá do jeho týmu. Zároveň probíhá i diskuse mezi manažery neboli vedoucími pracovníky a HR oddělením, pod které spadá odbor vzdělávání.

Každý manažer by měl mít pravidelně nastavené *one to one*, při kterém se jednotlivě setkává se svými podřízenými a hodnotí uskutečněné a nadcházející projekty. Zároveň je zde prostor pro zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance a pro diskusi ohledně potřeby vzdělání v určitém odvětví jeho práce. Manažeři hrají důležitou roli v identifikaci potřeb vzdělávání a měli by kontinuálně sledovat pracovní výkony a chování svých podřízených, aby napomohli identifikovat potřeby svých podřízených a následně mohli zhodnotit efektivnost vzdělávacího programu.



Každý rok se pravidelně v červenci uskutečňuje roční hodnocení mezi manažerem a zaměstnancem, při kterém probíhá společná diskuse ohledně rozvojových potřeb zaměstnance pro následující fiskální rok a společně vytváří individuální plán rozvoje. Ve spolupráci s pracovníkem HR oddělení jsou upřesněny informace ke zvoleným školením a doplněny položky z pohledu strategie oddělení či firmy.

#### **4.2.2 Plánování vzdělávání v JBKB**

Z provedeného rozhovoru vychází, že pro naplánování vzdělávání je zapotřebí sestavit již zmíněný individuální rozvojový plán, který se sestavuje jednou za rok a po půl roce je možné ho upravit či doplnit. Pro sestavení rozvojového plánu je využívána vzdělávací platforma Workday, ve které se následně plán i vyhodnocuje. Do rozvojového plánu zaměstnance má přístup jeho nadřízený, se kterým ho sestavuje a následně i HR pracovník, která celý plán schvaluje.

Po sestavení individuálního plánu následuje ze strany HR oddělení vytvoření navazujícího vzdělávacího plánu s konkrétními cíli. Rozvojové cíle by měly splňovat stejná pravidla jako všechny ostatní cíle – měly by být SMART (specifické, měřitelné, akceptované/ambiciózní, reálné, termínované).

Při potřebě vzdělávací aktivity není třeba vycházet pouze z individuálního rozvojového plánu, ale také z pravidelných *one to one* sezení. V tomto případě se po domluvě potřeby nárazového školení manažera a zaměstnance zapojí HR pracovník, který navrhne vhodný program, sestaví rozpočet a případně vyhledá externí zdroje pro uskutečnění vzdělávací aktivity.

V této fázi je rovněž prováděna konzultace mezi pracovníkem HR oddělení a manažerem ohledně rozpočtu vzdělávání, přičemž každé oddělení má určitý rozpočet, který lze na vzdělávací akce využít. Následně jsou probrány možnosti a metody k zajištění vzdělávacích akcí. K metodám, které jsou využívány se řadí vzdělávání na pracovišti, mimo pracoviště a e-learning. V JBKB se nejčastěji využívá metoda e-learningu neboli online školení a webináře.

#### **4.2.3 Realizace vzdělávacích aktivit v JBKB**

Po naplánování průběhu vzdělávání nastane fáze samotné realizace vzdělávací akce. Podle provedeného rozhovoru je plnění vzdělávacích plánů iniciováno, jak HR oddělením, tak přímo zaměstnanci, kterých se rozvojový cíl týká, či jejich nadřízenými. Samotné

zajištění vzdělávací akce je výhradně v gesci HR oddělení, které rovněž sleduje plnění vzdělávacího plánu. V rámci vzdělávacího systému v JBKB není stálá nabídka vzdělávacích aktivit, ze které by si zaměstnanci mohli vybírat aktivity do svých individuálních rozvojových plánů, ale řeší se individuálně s HR pracovníkem, který následně správné školení vybere. Avšak existuje nabídka vzdělávacích platforem, která je dostupná všem zaměstnancům, a je určena pro dozdělení ve vlastním čase či zahrnuje webináře probíhající v pracovní době.

- Soulmio – vzdělávací platforma, která je zaměřena především na zlepšení *soft skills* (komunikace, odolnost vůči stresu, zodpovědnost atd.). Nabízí poradenské služby, konzultace a webináře zaměřující se na duševní zdraví a *wellbeing*.
- MyPortal – portál, ve kterém jsou k dispozici školení na zlepšení *hard skills* (odborné dovednosti). K dispozici jsou především video návody k práci s aplikacemi Office 365. Do portálu jsou rovněž přidávány příspěvky s novinkami a medailonky nových zaměstnanců.
- HR snídaně – společné setkání zaměstnanců spolu se zajímavým hostem nad aktuálním tématem (syndrom vyhoření, jak správně sedět, jak přijmout změnu atd.). Uskutečňuje se v prostorách kanceláře jednou za čtvrt roku v dopoledních hodinách s nabídkou občerstvení. Zaměstnanci následně mohou vyjádřit svůj názor a přispět tématy, která by je zajímala při dalším setkání.

K dalším školením patří zákonná školení, mezi která patří školení BOZP a PO, které musí absolvovat každý zaměstnanec. Následně se k nim řadí školení řidičů, které absolvují všichni zaměstnanci, kteří mají možnost využít firemní auto. Tyto školení se absolvují každý rok skrze online platformu.

V rámci firemního vzdělávání je pouze jedno školení povinné – *Code of duty* školení, které probíhá celokorporátně. Zaměřuje se na pracovní standardy a pravidla, jak by se zaměstnanci měli správně chovat v souladu s politikou společnosti. Ostatní školení jsou dobrovolná.

#### 4.2.4 Hodnocení a zpětná vazba v JBKB

Poslední fáze vzdělávacího procesu – vyhodnocovací fáze, je velmi důležitou součástí celého vzdělávání v JBKB, jelikož je v této fázi zjištěna efektivnost vzdělávacích aktivit a následná implementace znalostí a dovedností do praxe. Jak vyšlo z provedeného rozhovoru mezi nejčastější a nejučinnější metodou hodnocení v JBKB je zpětná vazba od

nadřízeného. Tato metoda se využívá nejen při pravidelném setkávání *one to one*, ale rovněž při vyhodnocování individuálního rozvojového plánu.

V rámci individuálního plánu proběhne po půl roce od jeho nastavení tzv. pololetní hodnocení, ve kterém proběhne revize sestaveného plánu. Manažer s podřízeným vyhodnotí dosavadní plnění individuálního plánu rozvoje a mají možnost ho upravit či aktualizovat, pokud došlo ke změně rozvojových potřeb. Následně po roce od nastavení cílů proběhne celkové hodnocení a zaměstnanec dostane zpětnou vazbu od manažera. V případě splnění nastavených cílů je zaměstnanci, dle typu pozice, vyplacen bonus.

Zpětnou vazbu mají možnost vyjádřit i zaměstnanci, jak na vzdělávací akce, tak na celkový chod firmy. Dotazník ISay, který zjišťuje spokojenost zaměstnanců, je rozesílán jednou ročně a je anonymní. Zaměstnanci mohou vyjádřit svůj názor na různá témata týkající se chodu firmy – jak jsou spokojeni s komunikací, čemu nerozumí, co se jim nelíbí nebo líbí atd. Dotazník se následně vyhodnocuje a HR oddělení z něho čerpá podněty pro lepší fungování a spokojenost.

### 4.3 Nástupní proces v JBKB

Nástupní proces neboli *onboarding* představuje v JBKB adaptační plán pro nového zaměstnance pro jeho první tři měsíce ve firmě. Zaměřuje se na první den, první týden, první měsíc a celkově na první tři měsíce.

V prvním dni je zaměstnanci představena společnost, její zvyky, pravidla, struktura a další důležité informace. Jsou podepsány všechny potřebné dokumenty a zaměstnanec absolvuje zákonná školení. Následně je nový zaměstnanec seznámen s prostory kanceláře, proveden a postupně seznámen se všemi kolegy. Po této části je usazen ke svému pracovnímu místu a seznámen se svým týmem a pracovní náplní kolegů. Následně dostane pracovní vybavení – mobilní telefon a notebook. Poté ho už čeká pouze společný oběd s kolegy z týmu a následně postupné začleňování do pracovní náplně.

V prvním týdnu je zaměstnanci postupně předávána jeho agenda a úkoly. Zároveň si musí s nadřízeným stanovit cíle na první tři měsíce, aby mohlo dojít k jejich vyhodnocení ke konci zkušební doby. Tímto rovněž dostane přístup do docházkového systému a Workday platformy.

Během prvního měsíce zaměstnanec pozná všechny kolegy, zákazníky a dodavatele, se kterými bude pravidelně v kontaktu a spolupracovat. Má zajištěné všechny přístupy do systémů, které bude využívat a již měl možnost se s nimi seznámit. Rovněž se seznámí s

důležitými procesy probíhajícími v ostatních odděleních, které mu napomohou při výkonu jeho práce. A především mu je předána celá agenda, kterou byl postupně proveden a seznámen.

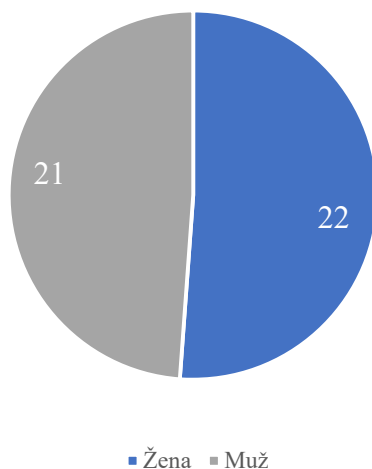
Během prvních tří měsíců je zaměstnanec seznámen s benefity, které má možnost začít čerpat po skončení zkušební doby. Zaměstnanec absolvuje návštěvu skladu v Líbeznicích, kde je seznámen s logistickými procesy a proveden skladem. Další uvítací program, který JBKB zajišťuje pro nováčky se nazývá „Becherovka zblízka“, kdy je pro skupinu nových zaměstnanců připraven dvoudenní program. Program začíná v pražské kanceláři prezentacemi ostatních zaměstnanců o jednotlivých odděleních. Nováčci se takto dozví, co jaké oddělení přesně řeší a s čím se na koho mohou případně obrátit. Následně se v odpoledních hodinách přesunou do Karlových Varů, kde je čeká společná večeře s některými kolegy z Karlových Varů. Následující den je pro ně připravena prohlídka výrobní továrny samotné Becherovky a poté komentovaná prohlídka muzea *The Home of Becherovka*.

#### 4.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření pro zjištění spokojenosti bylo sestaveno z celkem 23 otázek, u 19 uzavřených otázek bylo možné vybrat pouze jednu odpověď, u 2 uzavřených otázek byla možnost vybrat více odpovědí a 2 otázky byly otevřené. Dotazník byl rozeslán v pražské kanceláři a zúčastnilo se jej 43 respondentů.

Otázka č. 1 (viz graf 1) zjišťovala pohlaví respondentů, 22 respondentů (51 %) jsou ženy a 21 respondentů (49 %) jsou muži.

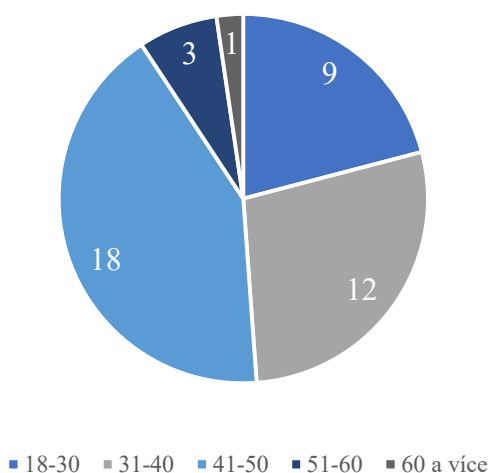
**Graf 1 Pohlaví**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 (viz graf 2) se ptala na věk respondentů, 18 respondentů (42 %) je ve věku 41-50, 12 respondentů (28 %) je ve věku 31-40, 9 respondentů (21 %) je ve věku 18-30, 3 respondenti (7 %) jsou ve věku 51-60 a 1 respondent (2 %) je ve věku 60 a více. Průměrný věk respondentů je 39 let, což je zároveň i průměrný věk zaměstnanců pražské kanceláře.

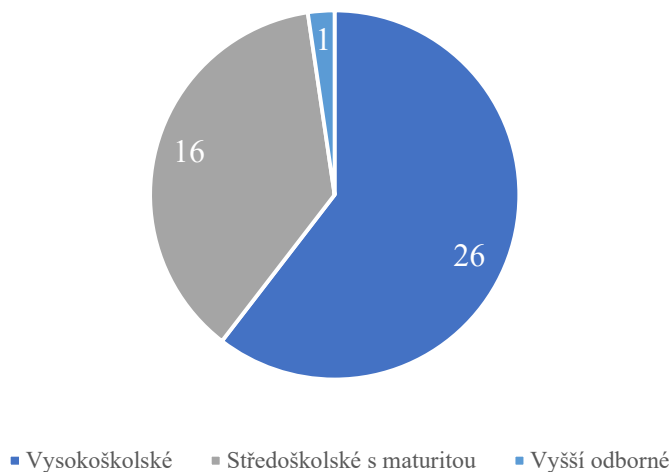
**Graf 2 Věk**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 (viz graf 3) se ptala na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů, 26 respondentů (61 %) má vysokoškolské vzdělání, následně 16 respondentů (37 %) má středoškolské vzdělání s maturitou a 1 respondent (2 %) má vyšší odborné vzdělání.

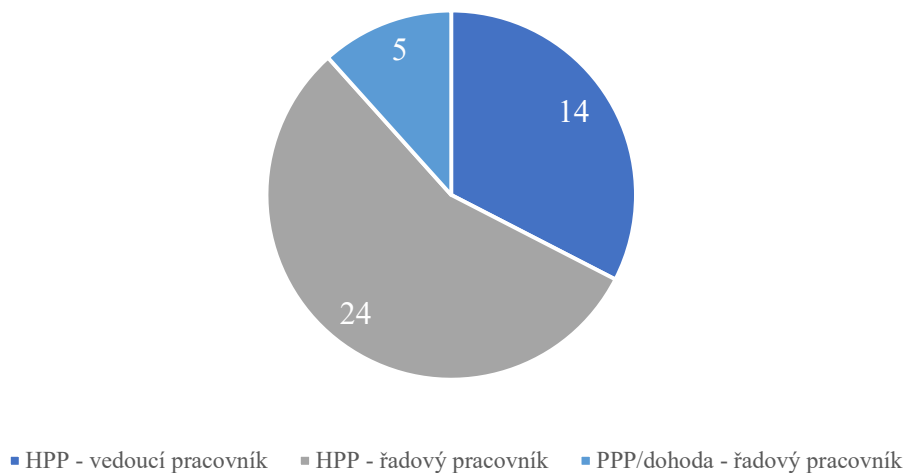
**Graf 3 Vzdělání**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 (viz graf 4) zjišťovala, na jaké pracovní pozici respondenti pracují, 24 respondentů (56 %) pracuje jako řadový pracovník na HPP, 14 respondentů (33 %) je vedoucími pracovníky na HPP a 5 respondentů (11 %) je řadovými pracovníky pracujícími na PPP nebo dohodu.

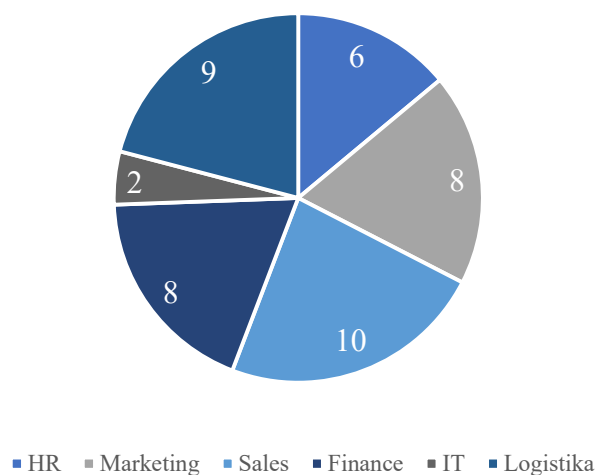
**Graf 4 Pracovní pozice**



Zdroj: vlastní zpracování

Na rozdělení podle oddělení se dotazovala otázka č. 5 (viz graf 5). Respondenti jsou rozdělení následovně: 10 respondentů (23 %) sales oddělení, 9 respondentů (21 %) oddělení logistiky, 8 respondentů (19 %) oddělení financí, 8 respondentů (19 %) marketingové oddělení, 6 respondentů (14 %) HR oddělení a 2 respondenti (4 %) IT oddělení.

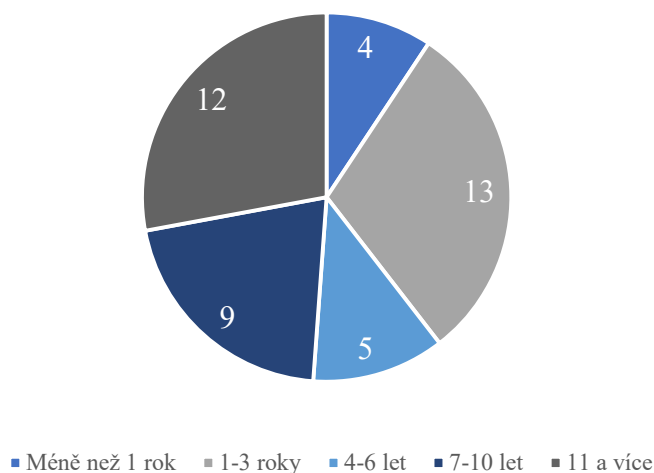
**Graf 5 Rozložení dle oddělení**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 (viz graf 6) se ptala na délka pracovního poměru respondentů. 13 respondentů odpovědělo (30 %) 1-3 roky, 12 respondentů (28 %) 11 a více let, 9 respondentů (21 %) 7-10 let, 5 respondentů (12 %) 4-6 let a 4 respondentů (9 %) méně než 1 rok.

**Graf 6 Délka pracovního poměru**

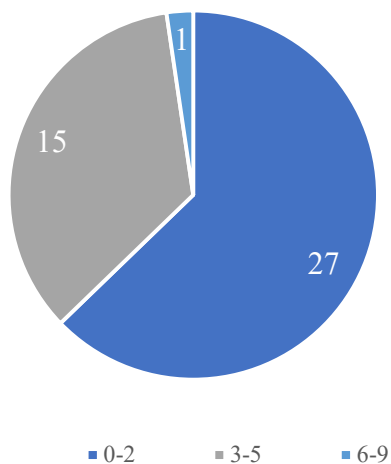


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 (viz graf 7) se zabývala průměrným počtem absolvovaných vzdělávacích a rozvojových akcí za rok. 27 respondentů (63 %) odpovědělo, že se účastní 0-2 akcí, 15 respondentů se účastní 3-5 akcí a 1 respondent 6-9 akcí.



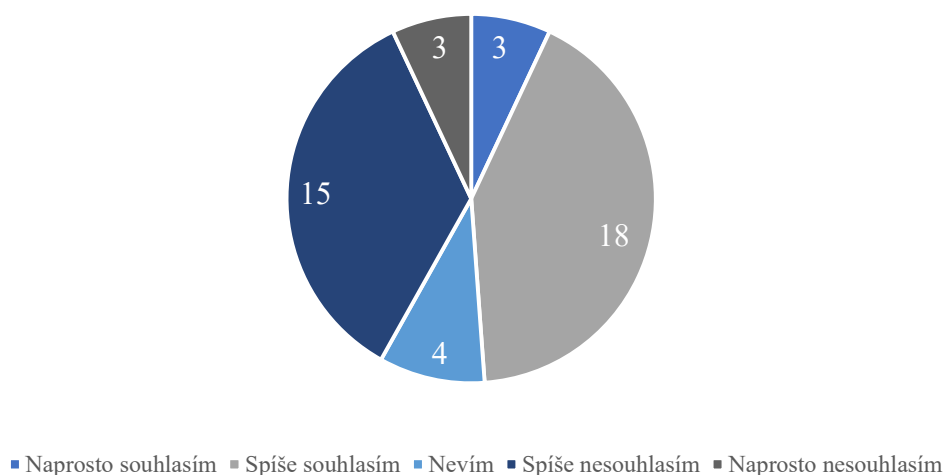
**Graf 7 Průměrný počet absolvovaných vzdělávacích a rozvojových akcí za rok**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 (viz graf 8) se zaměřuje na spokojenost s množstvím probíhaných akcí. Největší množství respondentů 18 (42 %) je spíše spokojeno, avšak druhé největším množstvím respondentů 15 (35 %) spíše spokojeno není. 4 (9 %) respondenti nevědí, 3 (7 %) respondenti jsou naprosto spokojeni a 3 (7 %) respondenti nejsou vůbec spokojeni.

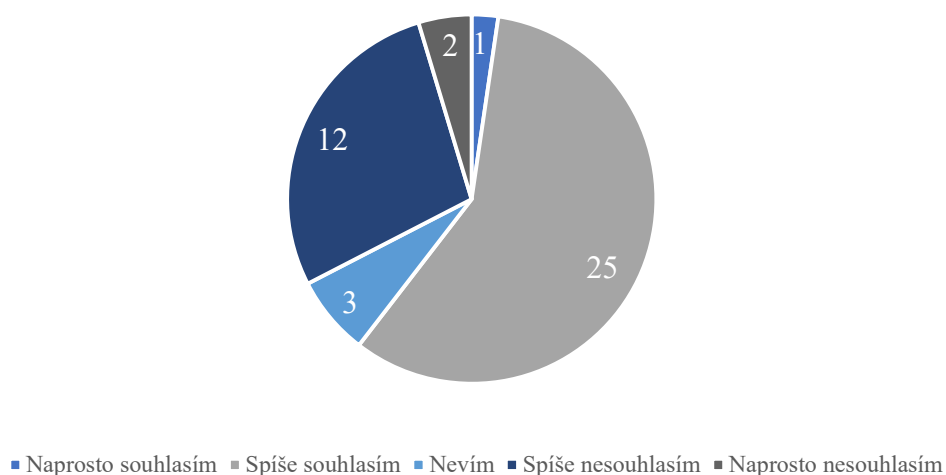
**Graf 8 Spokojenost s množstvím konaných akcí**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9 (viz graf 9) zjišťovala, zda jsou zaměstnanci spokojeni s druhem akcí podle potřeb jejich oddělení. 25 respondentů (58,1 %) uvedlo, že spíše souhlasí, 12 respondentů (27,9 %) uvedlo, že spíše nesouhlasí. 3 (7 %) respondenti nevědí, 2 (4,7 %) respondenti naprosto nesouhlasí a 1 (2,3 %) respondent naprosto souhlasí.

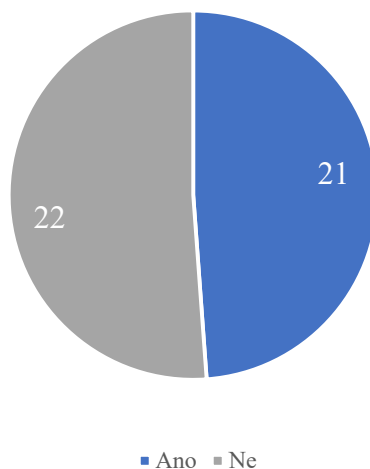
**Graf 9 Spokojenost s druhem akcí podle potřeb oddělení**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 (viz graf 10) se ptala, zda je se zaměstnanci prováděna konzultace ohledně výběru vzdělávací akce. 22 respondentů (51,2 %) odpovědělo, že není, 21 (48,1 %) respondentů odpovědělo, že s nimi konzultace prováděna je.

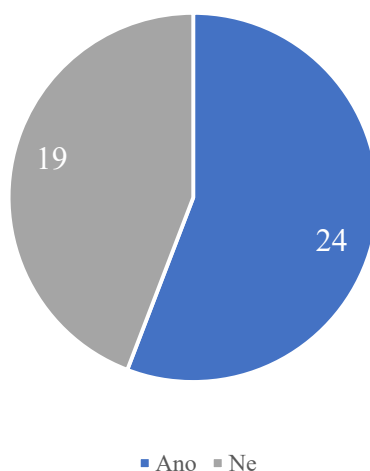
**Graf 10 Provádění konzultace ohledně výběru akce**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11 (viz graf 11) zjišťovala, zda mají zaměstnanci možnost vybrat si akci podle svých potřeb. Převažovala odpověď „ano“, s 24 (56 %) respondenty. „Ne“ odpovědělo 19 (44 %) respondentů.

**Graf 11 Možnost vybrání si vzdělávací akce podle svých potřeb**

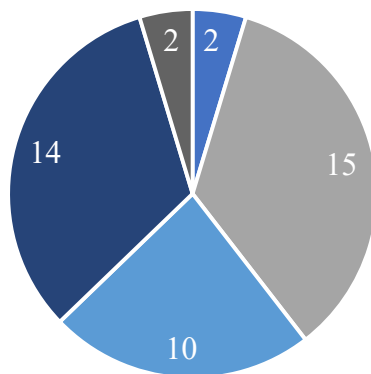


Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka č. 12 (viz graf 12) se ptala, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o možnostech dalšího vzdělávání. S tímto tvrzením spíše souhlasilo 15 (35 %)

respondentů, 14 (33 %) respondentů spíše nesouhlasilo, 10 (23 %) respondentů neví, 2 (4 %) respondenti naprosto souhlasí a 2 (4 %) respondenti naprosto nesouhlasí.

**Graf 12 Dostatečná informovanost o dalším vzdělávání**

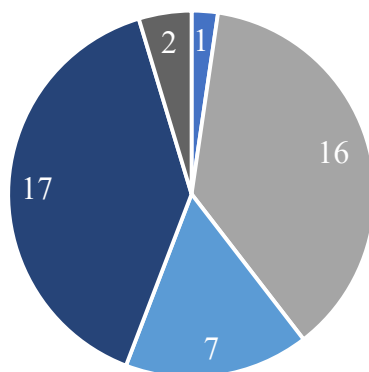


■ Naprosto souhlasím ■ Spíše souhlasím ■ Nevím ■ Spíše nesouhlasím ■ Naprosto nesouhlasím

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 (viz graf 13) se zabývala otázkou, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou vzdělávacích a rozvojových akcí. Spíše nesouhlasilo 17 (40 %) respondentů, spíše souhlasilo 16 (37 %) respondentů, 7 (16 %) respondentů odpovědělo, že neví, 2 (5 %) respondenti naprosto nesouhlasili a 1 (2 %) respondent naprosto souhlasil.

**Graf 13 Spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí**



■ Naprosto souhlasím ■ Spíše souhlasím ■ Nevím ■ Spíše nesouhlasím ■ Naprosto nesouhlasím

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14 navazovala na předchozí otázku a zaměřuje se na důvody nespokojenosti s nabídkou vzdělávacích a rozvojových akcí. Na otázku odpovědělo 20 respondentů a nejčastější odpovědi se týkaly špatné informovanosti a nedostatečné nabídky kurzů. V následující Tabulce 1 lze vidět některé konkrétní odpovědi respondentů.

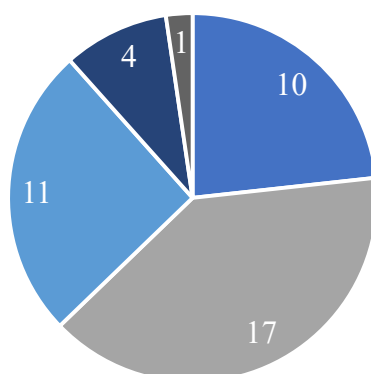
**Tabulka 1 Důvody nespokojenosti s nabídkou vzdělávání**

Nedostatečná informovanost o možnostech, chybí mi možnosti coachingu/leadership programy.
Chybí mi osobní konzultace ohledně dalšího vzdělávání, možnost výběru rozvojových akcí směrem, který bych si mohla po dohodě určit sama...
Neodpovídají mým potřebám.
Nemám možnost se zapojit do kurzu angličtiny, za 4 roky mi byla nabídnuta jedna vzdělávací akce. Většinou vzdělávací kurzy nereflektují individuální potřeby zaměstnance.
Není tady klasický workshop, na kterém participuješ třeba 2 dny (někde mimo práci, soustředěn pouze na dané téma), nyní se vše přesunuje do on-line platforem... a to mi moc neseď.
Chybí mi obecně diskuse nad možnostmi vzdělání pro mé oddělení, nebo dokonce konkrétní lidi.
Není žádná nabídka, na mé návrhy vzdělávání pro celé oddělení v rámci šetření nikdo nereagoval.
Nemám možnost volby. Mimo on-line kurzy dostupné "zdarma" v rámci Pernod Ricard mi není nabízeno nic více. Pouze jsem si prosadila hodiny angličtiny. Není ani pravděpodobné, že mi bude dopřáno vzdělání na mé proaktivní přání.

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15 (viz graf 14) se ptala, zda je možnost zpětně vyjádřit názor na konané vzdělávací a rozvojové akce. S tímto tvrzením spíše souhlasilo 17 (40 %) respondentů, 11 (26 %) respondentů odpovědělo nevim, 10 (23 %) respondentů naprosto souhlasilo, 4 (9 %) respondenti spíše nesouhlasili a 1 (2 %) respondent naprosto nesouhlasil.

**Graf 14** Možnost vyjádření zpětného názoru na vzdělávací akce

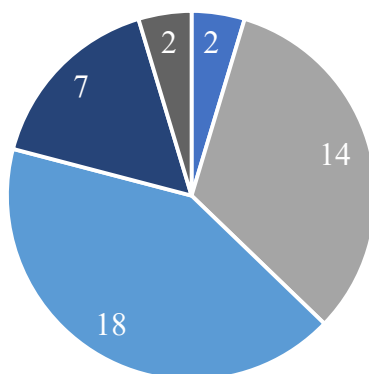


■ Naprosto souhlasím ■ Spíše souhlasím ■ Nevím ■ Spíše nesouhlasím ■ Naprosto nesouhlasím

Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka č. 16 (viz graf 15) navazovala na předchozí otázku a zjišťovala, zda je brán zřetel na vyjádřený zpětný názor a pokud existuje případná náprava. Nejvíce respondentů 18 (42 %) odpovědělo „Nevím“, následně 14 (33 %) respondentů odpovědělo, že spíše souhlasí, 7 (16 %) respondentů odpovědělo, že spíše nesouhlasí, 2 (4,5 %) respondenti odpověděli, že naprosto souhlasí a taktéž 2 (4,5 %) respondenti, že naprosto nesouhlasí.

**Graf 15** Zpětný názor brán na vědomí

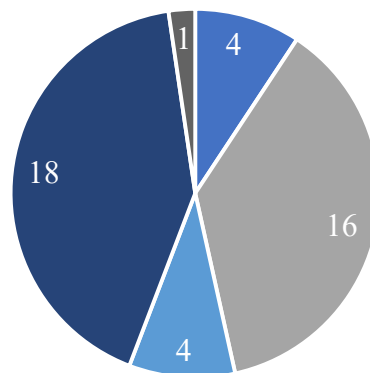


■ Naprosto souhlasím ■ Spíše souhlasím ■ Nevím ■ Spíše nesouhlasím ■ Naprosto nesouhlasím

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17 (viz graf 16) se zjišťovala, zda jsou zaměstnanci stimulováni zaměstnavatelem ke svému vzdělávání a rozvoji. 18 (42 %) respondentů spíše nesouhlasilo, 16 (37 %) spíše souhlasilo, 4 (9,5 %) respondenti naprosto souhlasili a rovněž 4 (9,5 %) respondenti odpověděli „Nevím“ a 1 (2 %) respondent naprosto nesouhlasil.

**Graf 16 Stimulace zaměstnavatelem ke vzdělávání**

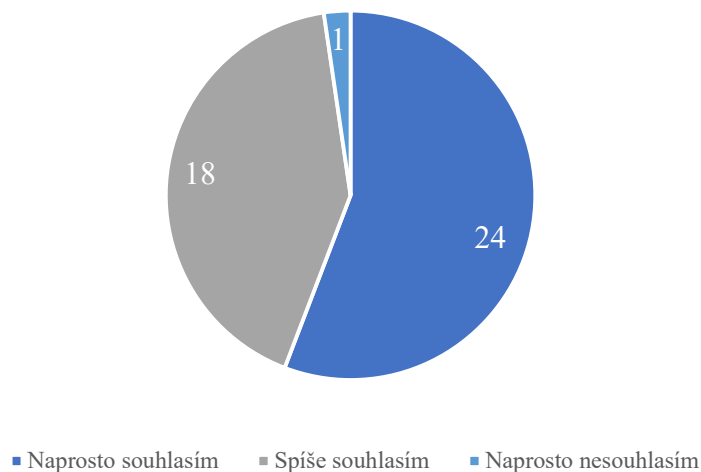


■ Naprosto souhlasím ■ Spíše souhlasím ■ Nevím ■ Spíše nesouhlasím ■ Naprosto nesouhlasím

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18 (viz graf 17) se ptala, zda je pro zaměstnance vzdělávání a rozvoj v zaměstnání důležitý. 24 (56 %) respondentů naprosto souhlasí, 18 (42 %) respondentů spíše souhlasí a 1 (2 %) respondent naprosto nesouhlasí.

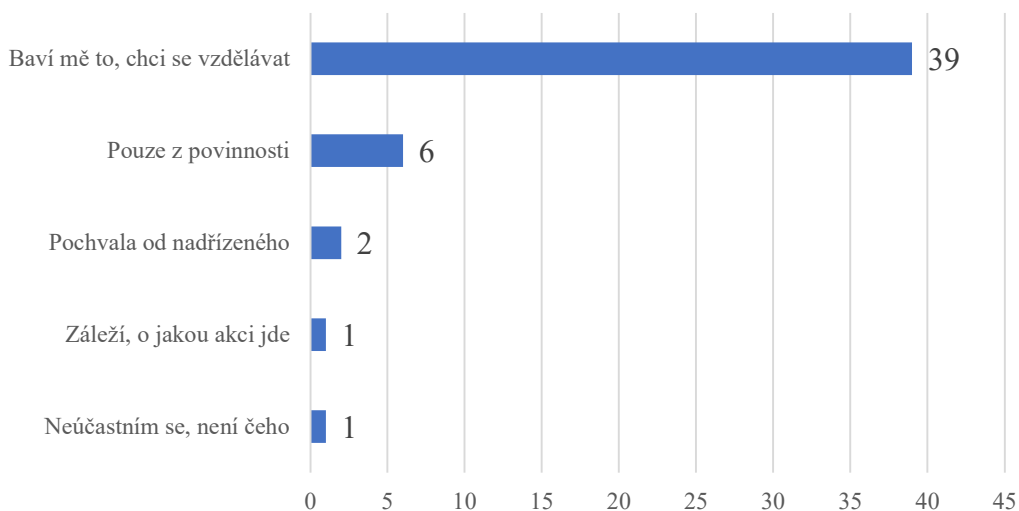
**Graf 17 Důležitost vzdělávání a rozvoje v zaměstnání**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19 (viz graf 18) se zaměřovala na důvod účasti na vzdělávacích akcích. Respondenti mohli vybrat více než jednu odpověď nebo případně odpověď připsat. Nejčastěji respondenti (39) vybrali odpověď „Baví mě to, chci se vzdělávat“, následně 6 respondentů vybralo odpověď „Pouze z povinnosti“ a 2 respondenti vybrali odpověď „Pochvala od nadřízeného“. Poté 2 respondenti připsali svou vlastní odpověď, první odpověď zněla „Záleží, o jakou akci jde“ a druhá odpověď „Neúčastním se, není čeho“.

**Graf 18 Důvody účasti na vzdělávacích akcích**

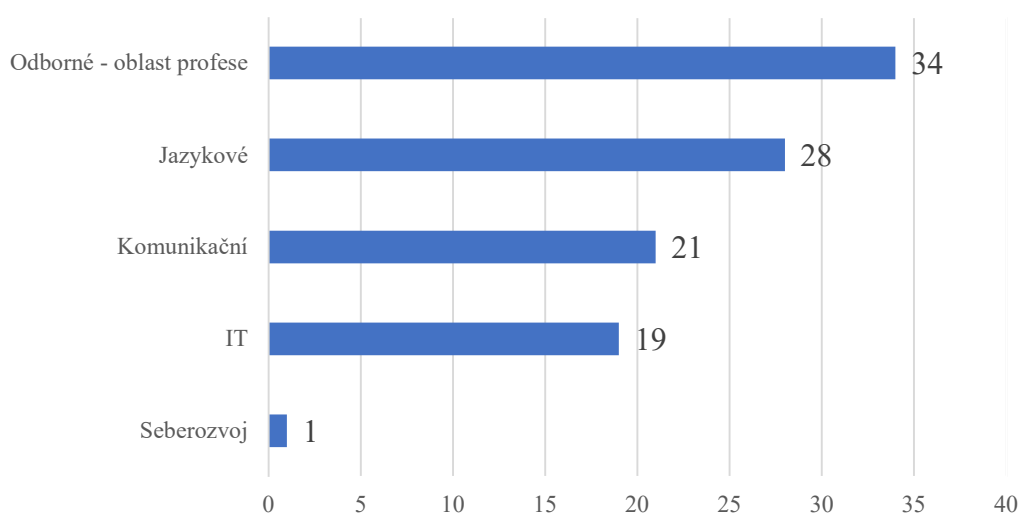


Zdroj: vlastní zpracování



Otázka č. 20 (viz graf 19) se zabývala druhem oblasti, ve kterém by se zaměstnanci chtěli vzdělávat. Stejně jako v předchozí otázce mohli respondenti vybrat více než jednu odpověď nebo připsat svou. Nejvíce odpovědí (34) získala možnost „Odborné – oblast profese“, následně 28 respondentů zvolilo odpověď „Jazykové“, poté 21 respondentů odpovědělo „Komunikační“ a 19 respondentů „IT“. Následně byla připsána odpověď týkající se seberozvoje.

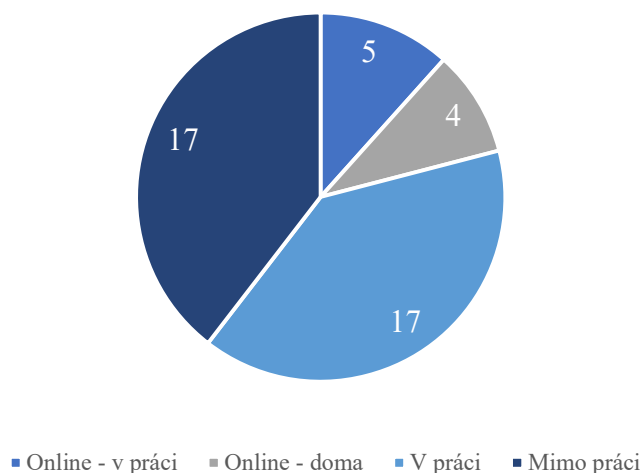
**Graf 19 Oblasti vzdělávání**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21 (viz graf 20) se zaměstnanců ptala, jakou formu vzdělávání nejvíce preferují. 17 (40 %) respondentů nejvíce preferuje vzdělávání mimo práci, rovněž 17 (40 %) respondentů má nejraději vzdělávání v práci, 5 (11 %) respondentů preferuje vzdělávání online – v práci a 4 (9 %) respondenti preferují vzdělávání online – doma.

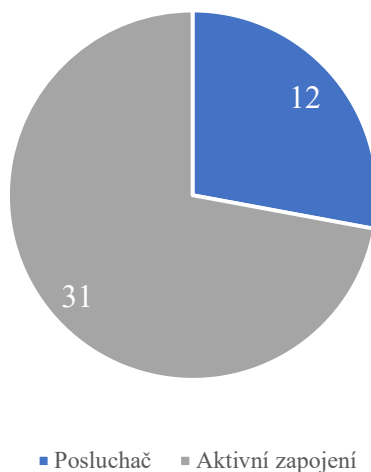
## Graf 20 Forma vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22 (viz graf 21) zjišťovala, jakou formu účasti na vzdělávacích akcích zaměstnanci preferují. 31 (72 %) respondentů preferuje aktivní zapojení, 12 (28 %) respondentů je raději v roli posluchače.

## Graf 21 Účast na vzdělávacích akcích



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka č. 23 byla otevřená a respondenti dostali možnost vyjádřit, co by na vzdělávání ve firmě změnili, kdyby mohli. Nejčastěji se opakovala odpověď týkající se rozšíření nabídky vzdělávání a celkově lepšího přístupu ke vzdělávání. V Tabulce 2 lze vidět některé z odpovědí respondentů.

**Tabulka 2 Změna ve firemním vzdělávání**

Více kurzu dle potřeby, méně z povinnosti.
Poskytnout možnost proplacení školení mimo Courseru. Ohledně formy účasti preferuji learning by doing (aktivní, ale zároveň samostatní zapojení).
Osobní přístup. Mám pocit, že čím dál, tím víc jsou mi online nabízené webináře, kde si ani nemůžu řádně vybrat termín. To, v čem bych se ráda vzdělávala se mnou není konzultováno už vůbec...
Zvýšit, resp. obnovit vzdělávací, talentové a rozvojové programy ve firmě.
Ráda bych, aby společnost více investovala do individuálního rozvoje zaměstnanců. Možnost vybrat si alespoň jeden vzdělávací kurz za rok by byla skvělá.
Chtěl bych, aby šlo reálně zvolit vzdělávací oblast a aktivně jí absolvovat, což se zatím nestalo...
Proaktivní přístup ze strany HR o možnostech komplexního vzdělávání se, práci s již sestavenými osobními plány rozvoje – nabídky kurzů interně či od externích agentur cílově dle potřeb jednotlivců či celého oddělení. Externí agentura dává možnost zpětné vazby a snaží se je reflektovat, bohužel zpětná vazba v rámci společnosti nemá odezvu ani reakci.
Mít možnost realizovat alespoň něco z IDP pro můj tým a pro sebe (individuální plán).

Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Výsledky a diskuse

V této kapitole je shrnuta vlastní práce a zhodnoceno vzdělávání na základě provedeného rozhovoru s pracovníci HR oddělení a dotazníkového šetření. Následně jsou společnosti doporučena opatření ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

### 5.1 Zhodnocení

Vzdělávání ve společnosti JBKB vychází ze čtyř fází – identifikace, plánování, realizace a hodnocení vzdělávacích aktivit. Nejvýraznějším prvkem vzdělávání v JBKB je individuální rozvojový plán, který sestavuje každý zaměstnanec a vytyčuje si v něm cíle a vzdělávací aktivity na následující fiskální rok.

Fáze identifikace vzdělávacích aktivit závisí především na pravidelných rozhovorech mezi manažerem a podřízeným. Manažer by měl kontinuálně sledovat pracovní výkon a chování podřízeného, aby následně mohl správně identifikovat jeho potřeby. Tento proces by se měl konat minimálně jednou ročně při ročním hodnocení, kdy právě dochází k nastavování cílů a vzdělávacích aktivit na následující fiskální rok.

Následuje fáze plánování, kdy se k manažerovi a podřízenému připojí HR pracovník, který doplní potřebné informace. Rovněž se v této fázi vytvoří vzdělávací plán, který obsahuje všechny náležitosti potřebné k uskutečnění vzdělávací akce. V rámci individuálního rozvojového plánu se celý proces zaznamenává do vzdělávací platformy Workday, kam má náhled jak manažer podřízeného, tak HR pracovník.

Fáze realizace je již samotné uskutečnění naplánované vzdělávací akce. Kromě vzdělávacích akcí, které si zaměstnanec vybírá podle svých potřeb, má k dispozici vzdělávací platformy, na kterých najde videa na *soft skills* i *hard skills*. Rovněž se pravidelně konají webináře, kterých se zaměstnanci můžou účastnit.

Poslední fáze hodnocení probíhá po uskutečnění vzdělávací akce s odstupem času a nejčastěji probíhá formou rozhovoru manažera s podřízeným. Tato fáze je velmi důležitým krokem celého cyklu vzdělávání, jelikož se zjistí, zda byly potřeby identifikovány správně a správně zvoleny metody vzdělávání.

Jak bylo řečeno, největším prvkem vzdělávání v JBKB je individuální rozvojový plán a rovněž na něm skoro celé vzdělávání ve společnosti stojí. Avšak dle některých otevřených odpovědí z dotazníkového šetření vyšlo, že realizace vybraných vzdělávacích akcí v individuálním rozvojovém plánu není samozřejmostí, a že chybí zpětná vazba a proaktivní přístup od HR oddělení. Dle dotazníkového šetření má mírná většina pocit, že je dostatečně

informována o dalším vzdělávání a rovněž si mírná většina myslí, že je zaměstnancem stimulována k dalšímu vzdělávání.

Přestože je možnost nárazově absolvovat určitou vzdělávací akci, zaměstnanec nemá žádnou stálou nabídku vzdělávacích akcí, ze kterých by si mohl vybrat, ale vše je dle domluvy s HR pracovníkem. Z některých otevřených odpovědí z dotazníkového šetření vyšlo, že zaměstnanci nejsou s nabídkou vzdělávacích akcí spokojeni právě z důvodu chybějící nabídky nebo témata neodpovídají potřebám zaměstnanců. Rovněž některým zaměstnancům chybí osobní přístup a více akcí, které by nebyly prostřednictvím online platform. Dále mnoho zaměstnanců postrádá výuku angličtiny (28 respondentů), která není zařazena do nabídky benefitů, ale mají na ni nárok pouze zaměstnanci, u kterých ji jejich pozice vyžaduje. Většina respondentů (72 %) dotazníkového šetření preferuje být aktivně zapojen na vzdělávacích akcích, avšak webináře a vzdělávací akce, které se pravidelně uskutečňují jsou pouze formou posluchače.

Zaměstnanci, kteří ve firmě pracují již 11 a více let jsou z větší části nespokojeni, především z důvodu neodpovídající nabídky vzdělání podle jejich potřeb a zároveň by chtěli nabídku rozšířit. Naopak zaměstnanci, kteří ve firmě pracují pouze 1-3 roky jsou s nabídkou a množstvím vzdělávacích akcí většinou spokojeni. Celkově jsou zaměstnanci, dle dotazníkového šetření, více spokojeni s množstvím a druhem akcí, které se uskutečňují.

## 5.2 Doporučení

Dotazníkové šetření ukázalo, že spokojenost zaměstnanců není jednostranná, ale velmi protikladná a odpovědi byly mnohdy těsné. V celkovém ohledu je polovina zaměstnanců spíše spokojená a druhá polovina je spíše nespokojená. Z tohoto důvodu jsou navrženy následující opatření, která by mohla přinést vyšší míru spokojenosti zaměstnanců.

- Nabídka vzdělávacích akcí – jak vyšlo najevo z rozhovoru s pracovníci HR oddělení, tak z dotazníkového šetření, zaměstnancům není k dispozici žádná stálá nabídka vzdělávacích aktivit nebo dodavatelů, ze kterých by bylo možné vybírat. Z otevřených odpovědí dotazníkového šetření je patrné, že to je jeden z největších nedostatků, který zaměstnancům schází. V tomto ohledu by bylo dobré zapojit více pravidelných školení, ve kterých jsou zaměstnanci aktivně zapojeni a nejsou pouze posluchači. Právě proto by bylo vhodné vytvořit zaměstnancům nabídku vzdělávacích akcí, ze které by mohli vybírat, a to nejen do svých individuálních plánů.

- Jazykové kurzy – při otázce, která zjišťovala oblast, ve které by se respondenti chtěli vzdělávat odpovědělo 28 respondentů jazykové kurzy. Jak bylo zmíněno, jazykové kurzy nejsou v nabídce benefitů pro všechny řadové zaměstnance, ale pouze pro ty, kteří to při výkonu své práce potřebují. Jelikož společnost JBKB nevlastní česká společnost, ale zahraniční a někteří kolegové nejsou česky mluvící, bylo by vhodné, kdyby se všichni zaměstnanci domluvili, alespoň na začátečnické úrovni. Především z tohoto důvodu je společnosti doporučováno přidat kurzy angličtiny do nabídky benefitů.
- Komunikace – zejména s konzultací ohledně volby vzdělávací akce jsou zaměstnanci nespokojeni, v dotazníkovém šetření 51 % respondentů uvedlo, že s nimi není prováděná konzultace ohledně výběru vzdělávací akce. Zároveň 33 % respondentů spíše nesouhlasí s výrokem, že jsou dostatečně informováni o možnostech dalšího vzdělávání. Přestože je ve většině případů možné zpětně vyjádřit názor na vzdělávací akce, 42 % respondentů neví, zda je brán jejich názor v potaz a 21 % respondentů si to dokonce nemyslí. Z těchto důvodů by společnost, zejména HR oddělení, mělo zapracovat na komunikaci směrem k zaměstnancům, aby si v nich vybudovali důvěru a zaměstnanci věděli, že vyjádření jejich názoru není zbytečné.

Tato navrhovaná opatření ve vzdělávacím procesu ve společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. mohou být cestou ke zlepšení spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců i přes počáteční vyšší finanční náklady a navýšení časové náročnosti.

## 6 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. a jejím hlavním cílem bylo zhodnotit stávající metody vzdělávání.

Teoretická část práce byla vypracována na základě studia odborné literatury a webových zdrojů. Zaměřovala se na témata týkající se oblasti lidského kapitálu, řízení lidských zdrojů, péče o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a talent management.

Praktická část práce byla zaměřena na společnost Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. a vycházela z provedeného rozhovoru s pracovníci z HR oddělení a dotazníkového šetření. Nejdříve byla společnost charakterizována, uvedena její historie a vize a hodnoty, tyto informace byly čerpány z webových stránek společnosti. Následně byl charakterizován proces vzdělávání zaměstnanců a adaptační proces nových zaměstnanců ve společnosti dle rozhovoru a interních informací. V druhé části bylo provedeno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 43 respondentů. Dotazník byl rozeslán pouze v rámci pražské kanceláře, kterou tvoří 79 zaměstnanců. Otázek bylo celkem 23 a týkaly se zejména spokojenosti zaměstnanců s nabídkou a fungováním vzdělávání ve společnosti. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že vzdělávání ve společnosti je na dobré úrovni, přesto byly výsledky často nerozhodné. Následně byla z výsledků a informací navrhnutá opatření ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Mezi navrhnutá opatření patří vytvoření stálé nabídky vzdělávacích akcí, které společnost postrádá, zavedení jazykových kurzů pro všechny řadové zaměstnance a zlepšení komunikace ze strany společnosti v rámci výběru vzdělávací akce. Zaměstnanci společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s. se z 90 % chtějí vzdělávat a je to pro ně důležitou součástí pracovního života.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-113-3.

BECKER, Gary. 1994. *Human capital*. The University of Chicago Press. ISBN 9780226041209.

BLÁHA, Jiří. 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

HRONÍK, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 5. vyd. Management press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, Jan. 2013. *Management lidských zdrojů*. Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-4-3.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.



## 7.2 Internetové zdroje

Becherovka [online]. 2024 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z:  
<https://www.becherovka.com/historie-a-produkce/>

HÜBELOVÁ, Dana. 2013. *Lidský kapitál jako jeden z klíčových rozvojových faktorů* [online]. [cit. 2023-11-01]. Dostupné z:  
[https://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/4884317/41725568/09\\_2013.pdf](https://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/4884317/41725568/09_2013.pdf)  
doi:10.5817

IRozhlas [online]. 2023 [cit. 2024-03-01]. Dostupné z:  
[https://www.irozhlas.cz/ekonomika/becherovka-polsko-koupilo-prodej-maspex-ricard\\_2312212017\\_jar](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/becherovka-polsko-koupilo-prodej-maspex-ricard_2312212017_jar)

Jan Becher Pernod Ricard [online]. 2024 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z:  
<https://www.pernod-ricard.cz>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. 2024 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z:  
[https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?nazev=Jan+Becher](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=Jan+Becher)

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	16
Obrázek 2 Cyklus vzdělávání v organizaci.....	21

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Důvody nespokojenosti s nabídkou vzdělávání.....	45
Tabulka 2 Změna ve firemním vzdělávání .....	51

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví .....	37
Graf 2 Věk.....	37
Graf 3 Vzdělání .....	38
Graf 4 Pracovní pozice.....	39
Graf 5 Rozložení dle oddělení .....	39
Graf 6 Délka pracovního poměru.....	40
Graf 7 Průměrný počet absolvovaných vzdělávacích a rozvojových akcí za rok.....	41
Graf 8 Spokojenost s množstvím konaných akcí .....	41
Graf 9 Spokojenost s druhem akcí podle potřeb oddělení .....	42
Graf 10 Provádění konzultace ohledně výběru akce.....	43
Graf 11 Možnost vybrání si vzdělávací akce podle svých potřeb.....	43
Graf 12 Dostatečná informovanost o dalším vzdělávání .....	44
Graf 13 Spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí.....	44
Graf 14 Možnost vyjádření zpětného názoru na vzdělávací akce.....	46
Graf 15 Zpětný názor brán na vědomí .....	46
Graf 16 Stimulace zaměstnavatelem ke vzdělávání.....	47
Graf 17 Důležitost vzdělávání a rozvoje v zaměstnání.....	48
Graf 18 Důvody účasti na vzdělávacích akcích .....	48
Graf 19 Oblasti vzdělávání .....	49
Graf 20 Forma vzdělávání.....	50
Graf 21 Účast na vzdělávacích akcích .....	50

### 8.4 Seznam použitých zkratk

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

JBKB – Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.

PO – Požární ochrana

## **Přílohy**

Příloha 1: Otázky k rozhovoru.....	60
Příloha 2: Dotazník .....	61

## Příloha 1: Otázky k rozhovoru

1. Jak identifikujete vzdělávací potřeby jednotlivých zaměstnanců?
2. Jak probíhá plánování vzdělávání? Jak sestavujete plán vzdělávání, kdo, kdy a na jak dlouho?
3. Jaké jsou stávající metody vzdělávání?
4. Jak vyhodnocujete výsledky vzdělávání a jak probíhá zpětná vazba?
5. Rozlišujete vzdělávací aktivity pro řadové pracovníky a manažery?
6. Jak motivujete zaměstnance ke vzdělávání?
7. Jaké vzdělávací kurzy jsou v nabídce?
8. Jakým způsobem jsou zaměstnanci o vzdělávacích kurzech informováni?
9. Jsou školení povinná či dobrovolná?
10. Je nějaké omezení v rámci počtu školení, které mohou zaměstnanci absolvovat?
11. Jak probíhá vzdělávání nováčků?

Příloha 2: Dotazník

**Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a.s.**

Dotazník je anonymní a výsledky budou použity pouze pro účely praktické části mé bakalářské práce.

Nikola Douděrová

1. Pohlaví:
  - Žena
  - Muž
  
2. Věk:
  - 18-30
  - 31-40
  - 41-50
  - 51-60
  - 60 a více
  
3. Nejvyšší dosažené vzdělání:
  - Středoškolské s maturitou
  - Vyšší odborné
  - Vysokoškolské
  
4. Na jaké pracovní pozici jsi?
  - HPP – vedoucí pracovník
  - HPP – řadový pracovník
  - PPP/dohoda – řadový pracovník
  
5. Na jakém oddělení pracuješ?
  - HR
  - Marketing
  - Sales
  - IT
  - Logistika
  - Finance
  
6. Jak dlouho ve firmě JBKB pracuješ?
  - Méně než 1 rok
  - 1-3 roky
  - 4-6 let
  - 7-10 let
  - 11 a více
  
7. Kolik průměrně absolvuješ vzdělávacích akcí za rok?
  - 0-2
  - 3-5
  - 6-9
  - 10 a více

8. Jsi spokojen/a s množstvím akcí, které se uskutečňují?
- Naprosto souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Nevím
  - Spíše nesouhlasím
  - Naprosto nesouhlasím
9. Jsi spokojen/a s druhem akcí podle potřeb tvého oddělení?
- Naprosto souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Nevím
  - Spíše nesouhlasím
  - Naprosto nesouhlasím
10. Je s tebou prováděna konzultace ohledně výběru vzdělávací akce?
- Ano
  - Ne
11. Máš možnost si vybrat vzdělávací akci dle tvých potřeb?
- Ano
  - Ne
12. Jsi dostatečně informován/a v možnostech dalšího vzdělávání?
- Naprosto souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Nevím
  - Spíše nesouhlasím
  - Naprosto nesouhlasím
13. Jsi spokojen/a s nabídkou vzdělávacích a rozvojových akcí?
- Naprosto souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Nevím
  - Spíše nesouhlasím
  - Naprosto nesouhlasím
14. Z jakého důvodu jsi nespokojen/a s nabídkou vzdělávacích a rozvojových akcí? Co ti chybí?  
\*Otevřená odpověď\*
15. Je možnost zpětně vyjádřit názor na konané vzdělávací akce a rozvojové akce?
- Naprosto souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Nevím
  - Spíše nesouhlasím
  - Naprosto nesouhlasím
16. Je brán zřetel na zpětný názor, existuje případná náprava?
- Naprosto souhlasím

- Spíše souhlasím
  - Nevím
  - Spíše nesouhlasím
  - Naprosto nesouhlasím
17. Jsi zaměstnavatelem stimulován ke svému vzdělávání a rozvoji?
- Naprosto souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Nevím
  - Spíše nesouhlasím
  - Naprosto nesouhlasím
18. Je pro tebe vzdělávání a rozvoj v zaměstnání důležitý?
- Naprosto souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Nevím
  - Spíše nesouhlasím
  - Naprosto nesouhlasím
19. Z jakého důvodu se účastníš vzdělávacích a rozvojových akcí?
- Baví mě to, chci se vzdělávat
  - Pouze z povinnosti
  - Pochvala od nadřízeného
  - Finanční odměna
  - Jiné...
20. V jaké oblasti se vzděláváš/chceš vzdělávat?
- Odborné – oblast profese
  - Jazykové
  - IT
  - Komunikační
  - Jiné...
21. Jakou formu vzdělávání nejvíce preferuješ?
- Online – v práci
  - Online – doma
  - V práci
  - Mimo práci
22. Jakou formu účasti na akcích preferuješ?
- Posluchač
  - Aktivní zapojení
23. Je něco, co bys chtěl/a na vzdělávání a rozvoji ve firmě změnit?  
\*Otevřená odpověď\*