

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hana Rozsypalová

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Sodexo

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jan Štika

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED PART TIME STUDIES

2016-2017

BACHELOR THESIS

Hana Rozsypalová

Education of employees in the company Sodexo

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Jan Štika

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Hana Rozsypalová

Poděkování

Děkuji Mgr. Janu Štikovi za cenné rady, podněty a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Lucii Tvarůžkové za poskytnuté informace o vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Sodexo. Poděkování patří i samotným zaměstnancům společnosti, kteří si našli čas a byli ochotni zúčastnit se dotazníkového šetření.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců ve společnosti Sodexo. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy – management, řízení lidských zdrojů, vzdělávání dospělých a andragogika. Dále je věnována pozornost firemnímu vzdělávání. Cílem praktické části je analyzovat proces vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Sodexo. Nejprve jsou sděleny základní informace o společnosti Sodexo a informace o průběhu vzdělávání v této firmě. K analýze vzdělávacího procesu je využito dotazníkového šetření.

Klíčová slova

Andragogika, celoživotní vzdělávání, firemní vzdělávání, management, řízení lidských zdrojů, společnost Sodexo, vzdělávání dospělých, zaměstnanci.

Annotation

This bachelor thesis deals with the education of the employees in the Sodexo company. The thesis is divided into two parts – a theoretical one and a practical one. The basic terms are explained in the theoretical part – management, human resources management, adult education and andragogy. Corporate education is also paid attention to. The aim of the practical part is to analyse the educational process of the employees in the Sodexo company. At first basic information about the Sodexo company and information about the educational process in this company is stated. Questionnaires have been applied for the analysis of the educational process.

Keywords

Adult education, andragogy, corporate education, employees, human resources management, lifelong learning, management, the Sodexo company.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	11
1.1 Management.....	11
1.2 Řízení lidských zdrojů	12
2 ANDRAGOGIKA A VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	15
2.1 Vzdělávání dospělých	15
2.2 Andragogika.....	19
3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	23
3.1 Definice firemního vzdělávání.....	23
3.2 Cyklus vzdělávání zaměstnanců	26
3.3 Cíle firemního vzdělávání.....	26
3.4 Plánování a strategie vzdělávání.....	27
3.5 Formy, metody, pomůcky a prostředky firemního vzdělávání.....	29
3.5.1 Formy firemního vzdělávání.....	29
3.5.2 Metody firemního vzdělávání	32
3.5.3 Didaktické pomůcky	34
3.5.4 Didaktické prostředky	35
PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 SPOLEČNOST SODEXO.....	36
4.1 Profil společnosti	36
4.2 Cíle, hodnoty a etické principy společnosti Sodexo	36
4.3 Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Sodexo.....	38
4.3.1 Sodexo Academy	38
4.3.2 Vzdělávací aktivity – povinné a nepovinné	38
4.3.3 Kalendář vzdělávacích aktivit.....	41
4.3.4 Vzdělávající se profese	41
4.3.5 Financování vzdělávacích aktivit.....	42
4.3.6 E-learningové aktivity.....	42
4.3.7 Směrnice vzdělávání	42

5	VÝZKUM	43
5.1	Cíl výzkumu.....	43
5.2	Stanovení hypotéz.....	43
5.3	Metodologie výzkumu	44
5.3.1	Použité výzkumné metody	44
5.3.2	Výzkumný soubor	45
5.4	Výsledky výzkumu	45
5.5	Vyhodnocení hypotéz	50
	ZÁVĚR	52
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	54
	SEZNAM PŘÍLOH	57

ÚVOD

Dnešní moderní doba klade velké nároky na člověka, jelikož neustále dochází k rozvoji vědy a techniky. Společnost vyžaduje zdokonalování poznatků a dovedností člověka, je potřeba, aby docházelo k jejich prohlubování. Mnohdy nestačí vědomosti získané ve školních lavicích, jelikož se vyvíjí nové technologické postupy a naše vědomosti se stávají zastaralé. Z toho důvodu je velmi důležité vzdělávat se průběžně, a jak se lidově říká „držet krok s dobou.“

Lidský kapitál je jedním z nejdůležitějších zdrojů, který podnik vlastní. Mnozí zaměstnavatelé jsou si toho vědomi a zajišťují průběžné vzdělávání zaměstnancům, aby docházelo k rozvoji tohoto důležitého zdroje podniku a aby byl podnik konkurenceschopný na trhu práce.

Vzdělávání zaměstnanců jsem si vybrala jako téma pro zpracování své bakalářské práce. Konkrétně se budu zabývat vzděláváním zaměstnanců ve společnosti Sodexo. Cílem mé práce bude analyzovat proces vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Sodexo. V případě shledání nedostatků se pokusím nastínit návrh na úpravu a zdokonalení těchto nedostatků.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. Na část teoretickou a na část praktickou.

Část teoretickou tvoří 3 kapitoly, které jsou dále členěny do podkapitol. V první kapitole vymezují základní pojmy management a řízení lidských zdrojů. V další kapitole se zabývám vzděláváním dospělých a vědou zabývající se vzděláváním dospělých – andragogikou. Ve třetí kapitole teoretické části se soustředím na firemní vzdělávání, které nejprve charakterizuji, uvádím cíle podnikového vzdělávání, dále se věnuji plánování a strategii firemního vzdělávání a vyjmenovávám formy, metody, prostředky a pomůcky podnikového vzdělávání.

Na teoretickou část navazuje část praktická, jejímž cílem je analyzovat vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Sodexo. V první kapitole praktické části představuji společnost Sodexo. Nejprve společnost Sodexo charakterizuji, popisuji její cíle, hodnoty a principy. Dále už je pozornost zaměřena na vzdělávací aktivity, které společnost

Sodexo nabízí svým zaměstnancům. Druhá kapitola praktické části je věnována samotnému výzkumu. Je zde představen výzkumný cíl a stanoveny hypotézy. V závěru této kapitoly popisují výsledky výzkumu, ke kterým jsem došla formou dotazníkového šetření, které bylo realizováno s vybranými zaměstnanci společnosti Sodexo.

TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části jsou nejprve vysvětleny pojmy management a řízení lidských zdrojů, jelikož tyto pojmy mají velmi blízko ke vzdělávání lidí ve firmě. Dále je přiblíženo vzdělávání dospělých a věda zabývající se vzděláváním dospělých – andragogika. Poslední kapitolu teoretické části tvoří firemní vzdělávání, kde je popisováno vzdělávání lidí ve firmě obecně. Jsou zde uvedeny cíle a cyklus podnikového vzdělávání, plánování a strategie firemního vzdělávání a vyjmenovány formy, metody, prostředky a pomůcky podnikového vzdělávání.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V první kapitole jsou vysvětleny základní pojmy – management a řízení lidských zdrojů.

1.1 MANAGEMENT

Stýblo (2008, s. 6) charakterizuje management jako lidskou aktivitu spojenou s ovládáním věcných systémů (technika řízena člověkem), smíšených systémů (řízení objektu, které obsahuje využívanou techniku a i lidi, kteří ji využívají) a společenských systémů (řízení objektu složitou strukturou tvořenou lidmi a jimi utvořenými vazbami). Jedná se o ucelený soubor ověřených názorů, přístupů, zkušeností, doporučení a metod sloužících k dosažení cílů objektu managementu. Management představuje samostatný vědní obor, který vychází z praxe a poznatků jiných vědních oborů (ekonomie, sociologie, psychologie, matematika, kybernetika apod.). Práce manažerů vyžaduje využívání vědních poznatků v konkrétních a někdy ve zcela nepředvídatelných situacích praktického uplatnění.

Existuje celá řada definic pojmu management. Může se jednat o souhrn názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) používají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), které jsou nutné k dosažení záměrů podniku. Dále můžeme o managementu hovořit jako o činnosti, která mobilizuje lidské i věcné činitele při respektování norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění

určité akce či projektu. Také můžeme říci, že jde o jakési umění dosáhnout toho, aby lidé udělali potřebné činnosti. (Veber a kol., 1999, s. 9)

Stýblo (2008, s. 6) vysvětluje, že struktura managementu je dána dle základních manažerských funkcí, které na sebe logicky navazují: plánování, organizování, koordinování a kontrolování. Dle obsahu lze management dělit na:

- strukturu manažerských pozic (od vrcholových pozic přes střední po základní linii managementu)
- určitý způsob vedení druhých lidí
- oblast vědních disciplín - stanovení postupů jak nejlépe dosáhnout požadovaného cíle

1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

O řízení lidských zdrojů lze mluvit jako o přístupu k řízení lidí v organizaci. Lze říci, že se jedná o řízení toho nejcennějšího, co firmy mají, jelikož lidé přispívají ke splňování cílů společnosti. Jedná se o přístup, který je logicky promyšlený a má svoji určitou strategii. Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby docházelo k úspěšnému plnění cílů společnosti prostřednictvím lidí. (Armstrong, 2007, s. 27-30)

„Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, ve vztahu k vykonané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Duda, 2008, s. 7)

Urban (2013, s. 13-14) vysvětluje, že při řízení lidských zdrojů je využíváno především:

- motivování (finanční motivace, motivace zájmu a nadšení pro práci, nástroje – uplatnění schopností pracovníků, týmová práce, podílení se na rozhodování)
- delegování (zadávání náročnějších úkolů – samostatné plnění a širší rozhodovací pravomoc, inspirace zaměstnanců a povzbuzování jejich sebedůvěry)

- podpora (vedoucí pracovník vystupuje jako kouč – navrhování dalšího vzdělávání, předávání zpětné vazby, zajišťování podmínek a zdrojů, možnost zaměstnanců přicházet s vlastními názory, otázkami, návrhy postupů a řešení problémů)
- získávání a předávání informací (předávání informací zaměstnancům o vývoji organizace, strategii, získávání informací)

Řízení lidských zdrojů je velmi rozmanité. Existuje mnoho modelů a postupů řízení lidských zdrojů, přičemž v každé organizaci jsou různorodé a teoretické verze řízení lidských zdrojů se mnohdy dotýkají jen minimálně. Významným rysem u řízení lidských zdrojů je kladení důrazu na strategii. Důležité je, aby jednotlivé složky řízení lidských zdrojů byly ve vzájemném souladu a docházelo k naplňování strategických plánů. Za důležité se považuje i oddanost a angažovanost zaměstnanců. Jedná se o určitý pocit závazku vůči firmě a jejím cílům. U pracovníků by mělo docházet k identifikaci s cíli a hodnotami podniku. Tyto dvě složky posilují ochotu pracovníků jednat pružně a v zájmu společnosti. Dále je zde zmiňován názor, že lidé by měli být považováni spíše za bohatství a aktiva (lidský kapitál) a ne jen jako za potřebné náklady. (Armstrong, 2007, s. 32-35)

Urban (2013, s. 12) říká, že organizace je založena na znalostech a schopnostech lidí. Rozděluje tři předpoklady úspěšného řízení lidských zdrojů:

- znalost faktorů podmiňujících výkonnost a pracovní chování osob (znalosti vychází především z oblasti psychologie práce a řízení, k hlavním faktorům výkonnosti patří schopnosti, osobní vlastnosti a pracovní motivace zaměstnanců)
- znalost manažerských postupů a nástrojů (zásada zadávání a delegování úkolů, předávání zpětné vazby, vytváření a podpora motivace, rozvoj zaměstnanců, přesvědčivé komunikace, vedení týmu apod.)
- pravidla a postupy používané vůči širším skupinám zaměstnanců (postup při výběru osob, stanovení pracovních cílů, hodnocení výkonu, tvorba mezd, školení zaměstnanců apod.)

Duda (2008, s. 7-8) uvádí, že podnik je schopný fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat zdroje materiální povahy spolu

s finančními, informačními a lidskými zdroji. Klade důraz na důležitost lidských zdrojů, jelikož právě ony představují nejcennější zdroj firmy, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Řízení lidských zdrojů je z tohoto důvodu jádrem a nejdůležitější oblastí podnikového řízení. Zaměstnanci firmy směřují k plnění úkolů firmy, proto je důležité uvědomit si jejich význam a hodnotu. Mezi obecné úkoly pracovníků patří sloužit podniku tak, aby se podnik vyvíjel a zlepšoval.

Řízení lidských zdrojů se opírá o různé styly řízení. Rozdíly mezi jednotlivými styly můžeme shledávat ve způsobu rozhodování vedoucího pracovníka, v jeho jednání se zaměstnanci, kontrolou nad pracovními úkoly, informování zaměstnanců, sociálním odstupem mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem apod. Styl řízení vychází především z osobnosti manažera a jeho názorů.

Rozlišujeme autokratický, liberální a demokratický styl řízení.

- autokratický (direktivní) styl se vyznačuje samostatným a nezávislým rozhodováním vedoucího pracovníka. Je založen na příkazech a hrozbách sankcemi. O potřeby zaměstnanců je nízký zájem. Tento styl sice dosahuje určitých výsledků, ale z dlouhodobého pohledu není mnohdy efektivní. Zaměstnanci dlouhodobě nepracují s nejvyšší výkonností, jelikož jim chybí vlastní zájem a důvěra. K autokratickému stylu se většinou přistupuje v situacích, kdy je potřeba řešit neodkladně daný úkol a nezbyvá čas na diskuzi a vysvětlování.
- liberální styl je charakterizován omezenými zásahy vedoucího pracovníka do práce zaměstnanců, přičemž mají zaměstnanci široké pole působnosti pro vlastní rozhodování. Vedoucí pracovníci se mají zaměřit na motivování zaměstnanců, na vnímání jejich potřeb a pocitů.
- demokratický (participativní) styl řízení využívá možnosti zaměstnanců projevit svůj názor a možnosti přispět jím k rozhodnutí svého nadřízeného. Vedoucí pracovníci si váží názorů svých spolupracovníků a jednají s nimi jako s partnery. Nepřenáší na ně však svoji odpovědnost. Bývá nejproduktivnější z výše zmiňovaných stylů. (Urban, 2013, s. 14-16)

2 ANDRAGOGIKA A VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

2.1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Celoživotní učení lze charakterizovat jako soubor veškerých příležitostí, které člověk získává během svého života. Jeho součástí je i počáteční vzdělávání ve školských institucích. Za ideální se považuje, aby proces vzdělávání probíhal nepřetržitě celý život a prolínaly se v něm různé formy učení. Základem má být kvalitní vzdělávání od útlého dětství. Počáteční a další vzdělávání by mělo opatřit člověka dovednostmi a schopnostmi, které nebudou postrádat morální obsah. Vede člověka k schopnosti umět se učit. (Veteška a Vacínová, 2011, s. 50-52)

Veteška (2016, str. 89-90) hovoří o cíli vzdělávání dospělých jako o změně, která může vést k dosažení nových znalostí a dovedností. Vysvětluje, že cíle existují **hlavní** a **vedlejší**, zpravidla jsou hierarchicky uspořádané. V podnikovém vzdělávání se odvíjí od cílů a strategie firmy. Dále hovoří o cílech **vnitřních** (autonomních) a **vnějších** (heteronomní). U vnitřních cílů je v popředí vlastní přesvědčení účastníka, jeho potřeby či motivace. Vnější cíle jsou vytyčeny vnějším objektem, kterým může být například firma, stát, sociální okolí. Dále dělí Veteška cíle z pohledu obecnosti na **celkové**, **etapové**, **dílčí** a **konkrétní**. Z pohledu délky plánované realizace na **krátkodobé**, **střednědobé** a **dlouhodobé**. Dle obsahu vzdělávacího procesu lze cíle klasifikovat jako **kognitivní** (poznávací), **afektivní** (postojové, hodnotové), **psychomotorické** a **psychosociální**.

Systém vzdělávání realizuje své funkce přímým a nepřímým způsobem. Přímou realizací je myšleno uskutečnění vzdělávacích programů. Nepřímé vlivy nejsou obsahem vzdělávacích programů (např. klima ve společnosti, vlastní role ve společnosti, podřizování se pravidlům či zodpovědnost za vlastní jednání). Zde je vidět, že je vzdělávací systém provázaný s ostatními oblastmi společenského života. (Beneš, 2008, s. 44-45)

Veteška a Salivarová (2013, str. 13-21) poukazují ve své knize na důležitost dalšího vzdělávání dospělých a to z důvodu současné společnosti, která klade vysoké nároky na jedince. Hovoří o tom, že dnešní vzdělávání dospělých je státem deklarováno, však na

druhou stranu je podceňováno a je mu věnováno mnohem méně pozornosti, než by mělo. Jedná se o velmi aktuální téma dnešní společnosti.

Vzdělávání dospělých lze definovat jako vzdělávací proces zahrnující veškeré vzdělávací aktivity uskutečněné dospělými jedinci, ať už se jedná o formální či neformální vzdělávání. Pod formálním vzděláváním si lze představit získání stupně vzdělání ve školském systému v rámci počátečního vzdělávání. V rámci celoživotního učení je v popředí neformální vzdělávání, kdy jedinec získává velké spektrum vzdělávacích příležitostí. Vzdělávání dospělých tvoří jednu z nejdůležitějších oblastí celoživotního vzdělávání. Může zahrnovat i tři čtvrtiny života člověka, což je z časového hlediska velmi významný dlouhodobý úsek. (Veteška, 2016, s. 88)

S Veteškou souhlasí i Vacínová (2011, s. 50-53), kteří společně uvádí, že je důležité propojovat vzdělávání ve všech rovinách – formální, neformální a informální. Za **formální učení** je považováno vzdělávání v institucích, především ve školských zařízeních – základní, středoškolské a vysokoškolské vzdělání. Účastníci vzdělání dostávají doklad o absolvování jednotlivých stupňů vzdělání – vysvědčení, diplom, certifikát apod. Legislativa je upravena v zákoně. Pod **neformálním vzděláváním** se skrývá vzdělávání mimo školské zařízení. Probíhá v rámci realizace různých kurzů, seminářů, workshopů apod. Uskutečňuje se obvykle v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucí, neziskových organizacích, ale i v klasických školách. Zaměřuje se na získávání dovedností, znalostí, zkušeností a kompetencí, které směřuje ke zlepšení postavení jedince ve společnosti i v rámci profesního uplatnění. K neformálnímu vzdělávání řadíme např. kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikační kurzy, autoškolu, povinná školení zaměstnanců, krátkodobé školení, přednášky související s legislativními změnami. Pod **informálním učením** si můžeme představit proces získávání a osvojování si dovedností. Jedná se o učení, které vyplývá z každodenních činností, které se odehrávají v práci, rodině či volném čase. Taktéž zahrnuje i sebevzdělávání, kdy jedinec nemá v daný okamžik možnost ověřit si nabyté znalosti a dovednosti formálními prostředky. Jedná se o neorganizované a zpravidla nesystematické vzdělávání, čímž se liší od předchozích dvou typů vzdělávání.

S rozdělením vzdělávání na formální, neformální a informální souhlasí i Palán a Langer. Shoduje se s nimi i Barták (2015, s. 7-10), který popisuje formální vzdělávání jako proces učení a vyučování, který je řízený. Má jasné cílové zaměření, je dlouhodobé, přímé, bezprostřední, soustavné, systematické a plánované. Jeho realizace probíhá ve školském zařízení. Naopak neformální vzdělávání se uskutečňuje mimoškolními vzdělávacími institucemi. Cílem je osvojení si jisté oblasti znalostí a dovedností. Zpravidla při něm dochází k přímému kontaktu mezi učitelem (lektorem) a účastníkem vzdělávání. Účastník může dávat lektorovi zpětnou vazbu a pokládat otázky. Společně směřují k regulování vzdělávacího procesu podle konkrétních podmínek. Neformální vzdělávání může probíhat také v rovině sebevzdělávání. U informálního vzdělávání nemůže mluvit o plánovaném vzdělávání, jelikož není jeho primárním cílem vychovávat systematicky jedince. Odehrává se v prostředí, v němž jedinec vyrůstá a realizuje své potřeby. Mezi znaky informálního vzdělávání řadíme spontánnost, živelnost a samovolnost realizovaných aktivit jedince.

Armstrong (2007, s. 465) dodává, že lidé se mohou naučit až 70% toho, co vědí o své práci, zcela neformálně za pomoci procesů, které nejsou organizovány nebo podporovány organizací. Výhodou neformálního učení je, že se jedinci dostávají k informacím bezprostředně, učí se postupně a ne podobou náročného vzdělávání s potřebou velkého zapamatování informací a další výhodou je, že lze rychle aplikovat získané poznatky do praxe. Neformální vzdělávání má však i své nevýhody. Ne každý jedinec využije šance takto se vzdělávat a někteří vzdělávající se si mohou vybrat špatné zvyky pro svůj další rozvoj.

Veteška s Vacínovou (2011, s. 43-50) vysvětlují, že celoživotního vzdělávání se musí účastnit celý vzdělávací systém a vzdělávací politika. Vzdělávání nemá být zaměřeno jen na výuku ve vzdělávacích institucích, ale podporu vzdělávání mají nabízet i zainteresované subjekty jakými jsou například profesní zaměstnavatelé, odbory, církve či komunity. Obsah učení by se měl odrážet od hodnot, zájmů a potřeb vzdělávaných, nemělo by vycházet jen z předmětů a učební látky. Pod pojmem vzdělávání dospělých si většina z nás představí vzdělávání osob v zaměstnání. Ačkoli ve většině případů se opravdu jedná o firemní vzdělávání, nesmíme zapomenout ani na jiné oblasti. Do vzdělávání dospělých řadíme například též občanské a zájmové vzdělávání.

Barták (2015, s. 8-10) připomíná, že bychom neměli stavět hradbu mezi školním a mimoškolním vzděláváním, jelikož mimoškolní aktivity také ovlivňují osobnostní zrání jedince a tvoří širší rámec výchovně vzdělávacího procesu. Jmenuje některé klady tohoto širšího rámce:

- doplňují a rozvíjí dosavadní získané poznatky lidí, navazují (přímo i nepřímo) na výchovné působení
- hbitě reagují a navazují na současné problémy vědy, techniky, technologií, ekonomiky, kultury
- ukazují možnost uplatnění nových poznatků v praxi
- podněcují k zájmu a pozornosti jedince, k motivaci práce na sobě samém, k dalšímu systematictějšímu vzdělávání
- nástroj k rozvíjení emoční inteligence
- pomáhá k překonávání nepříznivých návyků či stereotypů
- přispívá k osvojování si nových forem a metod myšlení, k vytváření a prohlubování si schopností dalšího vzdělávání a sebevzdělávání

Dle Vetešky (2016, str. 91-92) je proces vzdělávání ovlivněn celou řadou faktorů. Mluví jak o faktorech **subjektivních**, které vychází z postojů jedince, jeho motivace, dosažené úrovně vzdělání, sociální situace, rodinného prostředí apod., tak o faktorech **objektivních**, které jsou dány požadavky a postoji zaměstnavatelů, systémem organizace dalšího vzdělávání, podněcováním pro investice do dalšího vzdělávání, legislativou apod. U vzdělávání dospělých jedinců je důležité respektovat jejich **vnitřní** a **vnější** faktory, které ovlivňují proces vzdělávání. Mezi velmi důležité faktory patří **motivace** a **věk**. Dle statistik se ochotněji vzdělává mladší věková skupina dospělých, jelikož přibývajícím věkem snižuje zájem vzdělávat se.

Beneš (2008, s. 41-43) vysvětluje, že od vzdělávání dospělých se předpokládá, že přinese určité aktivum pro rozvoj společnosti. V literatuře nalézáme většinou odkaz na tři až čtyři základní funkce vzdělávání:

- zprostředkování vědění v nejširším slova smyslu (získání znalostí, dovedností, kvalifikace, kompetence)
- přidělení sociálního statusu (hierarchické přidělení pozice, rozdílné sociální role, získávání kvalifikace)

- sociální kontrola (nutnost zajištění respektování pravidel a norem ve společnosti, organizacích či podnicích)
- podíl vzdělávání na společenských a kulturních změnách (změny vyvolává přímo nebo nepřímo, vzdělanému jedinci se dostává možnost vidět svět novým způsobem a aktivně ho měnit)

Palán a Langer (2008, s. 81-82) se shodují s dalšími autory na tom, že vzdělávání dospělých je v dnešní době považováno za nutnost. Tradiční zažitě tři stupně škola – práce – důchod již neplatí. Za nezbytné se považuje průběžné vzdělávání, které směřuje k rozvoji jedince a nejen na jeho pracovní úrovni.

2.2 ANDRAGOGIKA

Slovo andragogika vzniklo odvozováním a úzce souvisí s pedagogikou. „*V antickém Řecku byl za pedagoga (paidagógos) označován člověk, který doprovázel do školy chlapce (genitiv paidos). Většinou se jednalo o sluhu či otroka. Termín andragogika tedy pochází ze starořečtiny: afér – muž, přeneseně chápáno jako dospělý jedinec, člověk; genitiv, tj. 2. Pád – André; slovo agogé, agein, ago – vedení, vésti, vedu (někdy též uváděno agogos). Andragogika je potom „v přesném slova smyslu doprovázení mužů. Pochopitelně musíme tento původní význam chápat jako již dávno překonaný.“* (Beneš, 1997 cit. dle Vetešky, 2016, s. 16)

Veteška (2016, s. 16) upozorňuje na dílo Platonova nauka o výchově jako pedagogika pro jednotlivce a stát od německého učitele Alexandra Kappa, jelikož právě zde je pravděpodobně poprvé užit pojem andragogika. Kapp položil základy terminologie andragogiky a charakterizoval její podstatu. Pokusil se ji charakterizovat jako nauku o vzdělávání dospělých, nauku odlišnou od pedagogiky.

Palán a Langer (2008, s. 36-37) také uvádějí, že s pojmem andragogika přišel jako první Kapp. Dodává však, že v českých zemích byl převzat až Vladimírem Jochmannem v roce 1990. Dnes můžeme andragogiku chápat jako:

- vědu o vzdělávání dospělých, dále jako výchovu a péči o dospělé, která uznává specifickou dospělou populaci a věnuje se jejímu rozvoji

- studijní obor na vysokých školách, který je směřován k rozvíjení odborníků v této rozsáhlé oblasti
- oblast praxe (konkrétní aktivity, jimiž je andragogika realizovaná v praxi)

Za objekt andragogiky je považován dospělý jedinec (zralý biologicky, psychicky, sociálně a ekonomicky). Andragogická edukační realita je jejím předmětem. Edukačním procesem myslíme činnosti, v nichž dochází ke vzdělávání se dospělého jedince prostřednictvím jiného subjektu – přímo či nepřímo a informace jsou sdělovány záměrně či nezáměrně. (Veteška 2016, s. 28)

Andragogika je vědou multidisciplinární - dotýká se řady jiných vědních disciplín a přejímá jejich poznatky, o které obohacuje své metody. Řadíme ji do věd společenských, přičemž nejbliže má k antropologii, psychologii (zejména k sociální psychologii, psychologii osobnosti, vývojové psychologii a pedagogické psychologii), sociologii, filozofii, etice, estetice a k poznatkově formulujícím vědám – kybernetice a teorii systémů. (Palán a Langer, 2008, s. 45-48)

Ve středu zájmu andragogické vědy nestojí jen proces, ale i specifická interakce osobnosti účastníka vzdělávacího procesu (např. student, účastník kurzu, zaměstnanec vyslaný na školení) a osobnosti toho, kdo daný proces organizuje, vede či řídí (např. lektor, učitel, poradce). Formování osobnosti v kontextu andragogiky je vždy viděno v širších souvislostech – sociálních a ekonomických. (Průcha a Veteška, 2014, s. 40)

Palán a Langer (2008, s. 52-53) vysvětlují, že andragogika je strukturována do dalších subdisciplín, které můžeme v zásadě rozdělit na základní a aplikované. Pod základními subdisciplínami si představíme disciplíny, ze kterých andragogika vychází zdrojově a následně získané poznatky aplikuje do své konkrétní oblasti. Za základní subdisciplíny jsou považovány: obecná andragogika, historie andragogiky, komparativní andragogika a andragogická didaktika. Andragogika je chápána jako disciplína, která pomáhá jedinci komplexně – vzdělává jej, vychovává, pomáhá a pečuje. Mezi aplikované disciplíny řadíme například tyto: personální andragogika, sociální andragogika, kulturní andragogika, speciální andragogika a gerontagogika.

Objektem andragogiky rozumíme oblast jejího zájmu - skutečnost, na kterou se andragogika zaměřuje (sleduje ji, analyzuje, zkoumá, popisuje, interpretuje). Na objekt andragogiky lze nahlížet z různých rovin, ale obecně lze říci, že je soustředěna na dospělého jedince v celém průběhu životní dráhy. Musíme brát ohled na to, že jedinec vstupuje do andragogických procesů již s předchozími znalostmi, zkušenostmi, a dovednostmi, které získal v počátečním vzdělávání. Je potřeba vzít danou skutečnost v úvahu a umět s ní pracovat. Andragogika se nezabývá pouze jedincem v produktivním věku, ale v současné době klade význam na práci se seniory. (Palán a Langer, 2008, s. 71-72)

Vymezení předmětu andragogiky se různí. Pro účely bakalářské práce je vybráno rozdělení předmětu dle Vetešky (2016, s. 29-30), který vychází ze Základů andragogiky od Paláta a Langera. Předmět andragogiky může vycházet z následujících sfér:

- celoživotní učení a vzdělávání se (jedná se o užší pojetí, kdy hlavním předmětem je celoživotní vzdělávání a učení se dospělých v celé jeho délce a šířce)
- vyrovnání se se sociálními institucemi (v rámci procesu institucionalizace se jedinec vyrovnává s nově vzniklými institucemi – proces vytváření pravidel)
- mobilizace lidského kapitálu v rámci sociální změny (ve společnosti probíhají neustálé změny a lidský kapitál představuje nejvýznamnější determinant existence a vývoje společnosti)
- orientace jedince v kritických okamžicích (využívá psychologie, zaměřuje se na člověka jako na individuum)
- individuální a sociální souvislosti změn syntetického statusu (jedná se o status, který je získán propojením vzájemných ukazatelů – změna jedné ze složek se promítne i do složek ostatních)
- animace dospělého jedince (nekončící proces humanizace člověka, který vede k socializaci, enkulturaci či profesionalizaci – může být záměrná či nezáměrná)

Beneš (2008, s. 35-36) vysvětluje, že předmětem andragogiky je učící se dospělý. Uvádí, že se andragogika zabývá učením se dospělých (předpoklady s vyrovnáváním se s nároky a změnami života) ve čtyřech rovinách:

- zaměření na význam sociálních, kulturních, politických, ekonomických a technologických struktur a změn pro vzdělávání se dospělých
- zázemí institucí a organizací pro vzdělávání dospělých
- analýza procesů organizovaného učení
- tvorba identity, možnost plánování vlastní způsob vzdělávání, vztah k celoživotním problémům apod.

3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

3.1 DEFINICE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Lidský zdroj ve firmě představuje nejcennější kapitál, jelikož lidé ve firmě jsou tvůrci úspěchu a závisí na jejich kompetenci (kvalifikaci, znalostech a vědomostech) konkurenceschopnost podniku. Za velmi důležité se proto považuje správné vedení lidí a zkvalitňování schopností lidských zdrojů. Na pracovníky jsou kladeny velké nároky, které se týkají jejich další kvalifikace, podílení se na chodu společnosti a zvyšování míry nasazení. Je od nich vyžadována samostatnost, odpovědnost, tvořivost, iniciativa a vysoká kvalifikovanost. Předpokladem efektivity firmy je práce s lidskými zdroji, které má společnost k dispozici. Firmy proto vkládají vysoké prostředky na další vzdělávání zaměstnanců, čímž získávají kvalifikované pracovníky. (Palán a Langer, 2008, s. 53-57)

O podnikovém vzdělávání můžeme hovořit jako o souboru edukačních aktivit, které směřují k rozšíření, prohloubení nebo změně kvalifikace pracovníků. Záměrem je odstranit rozdíl mezi aktuální (subjektivní) kvalifikací zaměstnanců a požadavky, které jsou na ně klady v rámci pracovních úkolů. Firemní vzdělávání zajišťuje sám podnik či organizace. (Průcha a Veteška, 2014, s. 217)

Prostřednictvím podnikového vzdělávání se firmy stávají lépe konkurenceschopné na trhu práce, jelikož nedochází jen k rozvoji zaměstnanců, ale také k rozvoji firmy jako celku. Pro efektivní a pravidelné vzdělávání je zapotřebí systematickosti a strategie podniku. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 79-80)

Barták (2008, s. 120) hovoří o tom, že prvně získaná kvalifikace ve školách je jen jakousi vstupenkou do povolání a nezajišťuje doživotní uplatnění a stálé jistoty. Velmi důležité je vzdělávací role firem. Ne v každém povolání dochází ke vzdělávání zaměstnanců na stejné úrovni. Existují povolání (např. lékař, právník, programátor), které vyžadují další vzdělávání za nutné. Vedle nich stojí specializovaná zařízení, které berou vzdělávání zaměstnanců jako součást personální práce a zaměstnanci mají většinou dobrý přístup ke vzdělávání (např. státní správa, vojsko, velké podniky, banky). Máme i povolání, kde je nabídka a možnost dalšího vzdělávání omezená (např. řidiči, pracovníci úklidových firem, pracovníci v malých podnicích). Dále se rozděluje

vzdělávání vrcholového managementu, vzdělávání nižšího a středního managementu, vzdělávání řadových zaměstnanců, vzdělávání perspektivních zaměstnanců a nabídka vzdělávání pro všechny zaměstnance. Nabídka vzdělávacích aktivit se odráží také od velikosti podniku a jeho oborovém zaměření.

„Podnikové vzdělávání je zaměřeno především na odstranění negativních rozdílů mezi požadavky na pracovníka (na jeho formální/objektivní kvalifikaci, resp. kompetenční profil) a jeho skutečný výkonem, který může být nepříznivě ovlivněn v důsledku sníženého rozvoje schopností nebo sníženou motivací.“ (Veteška, 2016, s. 118)

Vzdělávání dospělých v organizaci se zaměřuje především na zlepšování pracovního výkonu, uplatňování zákonů a postupů, rozvoj potenciálu (např. kariérní růst, příprava na zvládání problémů v budoucnosti), iniciování a zvládání změn, řízení vztahů (např. týmová práce, péče o zákazníky) a odborné dovednosti směřující k prohlubování kvalifikace zaměstnance. (Barták, 2007, s. 17)

Firemní vzdělávání lze definovat jako souhrn vzdělávacích aktivit, které zajišťuje pracovní organizace s cílem rozšířit nebo zvýšit kompetence a kvalifikaci zaměstnanců. Konkrétní podobu vzdělávání si volí každý podnik sám, přihlíží k vnitřním a vnějším situacím podniku. Do firemního vzdělávání se řadí vzdělávání členů organizace v rámci procesu orientace a sociální i pracovní adaptace na organizaci, povinné normativní vzdělávání, doplňování kvalifikace, změna kvalifikace, individuální rozvoj pracovníků a ostatní vzdělávací akce. (Veteška a Vacínová, 2011, s. 158-159)

Další profesní vzdělávání je v dnešní době chápáno hlavně jako nástroj individuálního, ale i celospolečenského rozvoje a prosperity. Nejedná se pouze jen o předávání poznatků, ale především o neustálé zkvalitňování lidských zdrojů. K realizaci firemního vzdělávání je zapotřebí brát v úvahu všechny dostupné druhy a možnosti vzdělávacích aktivit. (Šerák, 2009, s. 20-24)

Barták (2008, s. 123) uvádí některé trendy ve vzdělávání lidí v organizacích.

- zaměření na rozvoj kompetencí
- rostoucí význam neustálého učení se, sebevzdělávání se, učení se v týmu

- hledání možnosti rozvíjet se (rozvoj osobní, metodický, odborový)
- kladen důraz na přípravu, vyhodnocení a přenos získaných kompetencí do výkonu zaměstnání
- rozvoj vzdělávání se stává úlohou vedoucích pracovníků (zodpovědnost nadřízených)
- vzdělávání propojeno s cíli rozvoje organizace

Dle Urbana (2013, s. 101-102) je z dlouhodobého pohledu velmi důležité zvyšování výkonu zaměstnanců formou vzdělávání. Je nutné však dodržovat určité zásady, mezi které patří například:

- stanovení cílů vzdělávání
- výběr správné metody vzdělávání
- hodnocení a analýza výsledků vzdělávání
- stanovení a kontrola faktorů, které činnost vzdělávání podmiňují

Firemní vzdělávání je proces, který je organizovaný firmou. Řadíme do něj vzdělávání v podniku, ale i mimo něj a zahrnuje do sebe veškerou přípravu na povolání, ne jen přípravu školní. (Bartoňková, 2010, s. 16)

Do podnikového vzdělávání zahrnujeme: vzdělávání a rozvoj pracovníků, normativní vzdělávání (povinné, vyplývající z právních předpisů), doplňování kvalifikace, změnu kvalifikace (tzv. rekvalifikace) a individuální rozvoj pracovníků. (Průcha a Veteška, 2014, s. 218)

Bartoňková (2010, s. 17) uvádí, že se firemní vzdělávání týká tří oblastí:

- oblast vzdělání (základní všeobecné znalosti získané prostřednictvím školským systémem)
- oblast kvalifikace (příprava na danou profesi – příprava na povolání, orientace, doškolování, přeškolování, profesní rehabilitace)
- oblast rozvoje (další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti jedince, formování potenciálu jedince)

3.2 CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Průcha a Veteška (2014, s. 218) charakterizují cyklus firemního vzdělávání prostřednictvím čtyř kroků:

- identifikace vzdělávacích potřeb
- plánování vzdělávacích akcí
- realizace vzdělávání
- měření a hodnocení efektivity vzdělávání

Hroník (2007, s. 133) popisuje cyklus firemního vzdělávání prostřednictvím čtyř fází:

- identifikace mezery, potřeb a možností
- design vzdělávací aktivity
- realizace vzdělávací aktivity
- zpětná vazba

Na výše uvedených fázích se shoduje více autorů a je využíváné i firmami v praxi.

3.3 CÍLE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Cílem vzdělávání lidí ve firmě je získat kvalifikované, vzdělané a schopné lidi, kteří budou schopni uspokojovat současné a i budoucí potřeby společnosti. Ke splnění tohoto cíle je zapotřebí, aby byli lidé připraveni a ochotni se vzdělávat. Důležitá je také motivace a ochota zaměstnanců vzdělávat se, pochopení potřeby rozvinout své znalosti k lepšímu výkonu své práce. Pokud si jedinec dá sám za cíl dále se vzdělávat, pak lze usuzovat, že vzdělávání bude obecně efektivnější. (Armstrong, 2007, s. 461-463)

Duda (2008, s. 113-115) vysvětluje, že základním cílem firemního vzdělávání je pomoci zhodnotit rozhodující zdroj (zaměstnanec) a tím pomoci dosáhnout cílů organizace. Je velmi důležité investovat do lidského kapitálu a rozvíjet tak schopnosti pracovníků, zlepšit jejich výkon, pomoci jim dosahovat firemního růstu a uspokojit tak potřeby organizace z vlastních vnitřních zdrojů.

Firemní vzdělávání směřuje ke dvěma cílům – rozvoj způsobilostí všeho druhu a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Funkce orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a změnová, motivační můžeme zařadit mezi další důležité funkce podnikového vzdělávání. Samozřejmě nedochází k naplňování všech funkcí stejnou měrou, ale v průběhu celého procesu se dostávají do popředí různé funkce. (Hroník, 2007, s. 127)

3.4 PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE VZDĚLÁVÁNÍ

„Strategie učící se organizace vychází z orientace na předpokládané (očekávané) podnikatelské výsledky. Jde o cílevědomé úsilí směřující k návratnosti investic vložených do rozvoje lidí a zahrnující stanovení osobních cílů, plány osobního rozvoje, učení a tréninku, plán rozvoje kariéry, řízení výkonu a rozvoje požadovaných způsobilostí.“ (Barták, 2007, s. 103)

Strategické plánování je prvním krokem firemního vzdělávání. Strategické plánování by mělo odpovídat na to, co budeme dělat a pro koho to budeme dělat, jakých cílů chceme dosáhnout a jak budeme řídit podnikové aktivity, abychom dosáhli vytyčených cílů. Strategické plánování začíná formulováním základního poslání a vize, pokračuje analýzou prostředí, vnitřních zdrojů a schopností a současného stavu firmy. Musí se jednat o vytrvalý a souvislý cyklus. (Bartoňková, 2010, s. 49)

Duda (2008, s. 115-122) se shoduje s Bartoňkovou a člení plánování firemního vzdělávání takto:

- **identifikace a analýza potřeb vzdělávání** - nejprve je nutné stanovit potřebu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Důležité je určit požadavky na dané pracovní místo – vzdělání a kvalifikace zaměstnanců. Pokud je zjištěn nesoulad, je potřeba započít vzdělávací proces.
- **plánování vzdělávání** - dalším důležitým krokem je vyřešit otázky spjaté s firemním vzděláváním – rozpočet, časový plán, volba vzdělávaných pracovníků, oblast, rozsah, metody školení...
- **hodnocení procesu vzdělávání** - zde hovoříme o získání zpětné vazby na uskutečněné vzdělávání. Vyhodnocování celého procesu vzdělávání může být obtížné. Důvodem jsou těžko definované měřitelné cíle či nesnadné

shromáždění informací o výsledcích. Při vyhodnocování můžeme přihlížet na reakce školených osob na zážitky ze vzdělávání, hodnocení poznatků získaných v průběhu vzdělávání, uplatňování poznatků při výkonu zaměstnání, zjišťování zlepšování výstupů a produktivity firmy, hodnocení prospěchu vzdělávání firmě jako celku.

Úlohou strategického plánování je pomoci organizaci, aby si stanovila své reálně proveditelné dlouhodobé cíle a dosáhla jich. Strategie vzdělávání zaměstnanců je závislá na strategii řízení lidských zdrojů a podnikové strategii. Pomocí vzdělávání zaměstnanců je firma schopna řídit pracovní výkon. Zdroje pro tvorbu strategie se dělí na hmotné, finanční a lidské. (Bartoňková, 2010, s. 49-53)

Strategie rozvoje se člení různými způsoby. V mé práci budu vycházet ze členění Hroníka (2007, s. 19-25), který rozděluje strategii rozvoje a vzdělávání podle tří základních os:

a) osa Strategie organizačního rozvoje – Strategie rozvoje jednotlivců

- rozvoj organizace a lidí v ní vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy
- důležité je zaměřit se na všechny zaměstnance, ne jen na jednoho
- zaměření se na změnu fungování celé společnosti a jejích částí
- jedinci, kteří se vzdělávají, vedou k lepší výkonnosti firmy

b) osa Strategie diferenciaci – Strategie integrace

- pro efektivní řízení výkonnosti je zapotřebí diferenciaci (podpora dosahování vysoké výkonnosti)
- musí docházet k bezbariérovému přístupu ke vzdělávání – integraci (vytváření prostoru pro budování znalostí a dovedností)
- strategie minimální laťky (vzdělávání se zaměřuje na ty, kteří mají problém s naplněním minimálního standardu – odstranění těchto nedostatků)
- strategie maximální laťky (zaměření na nejvýkonnější zaměstnance, kteří jsou důležití pro rozvoj a konkurenceschopnost firmy – není čas zabývat se méně výkonnými)
- v praxi většinou nedochází k uplatňování pouze čistě jedné strategie

c) osa Strategie velkého skoku – Strategie plynulého zlepšování

- cílem každého učení je přinést změnu (charakter změny závisí na přístupu)
- strategie velkého skoku – potřeba velké změny v krátkém čase (obvykle jsou vyvolány tlakem zvenčí)
- strategie plynulého zlepšování (plynulé zlepšování se děje záměrně a nepřetržitě)
- v praxi dochází ke kombinaci obou

3.5 FORMY, METODY, POMŮCKY A PROSTŘEDKY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Bartoňková (2010, s. 149) upozorňuje na další důležitý krok firemního vzdělávání - výběr **didaktických forem** (např. přímý kontakt lektora a účastníka nebo distanční forma výuky) a **metod** (postupy lektora při vyučování), **pomůcek a techniky** (včetně materiálů ke studiu).

3.5.1 FORMY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Formy vzdělávání představují ustálený relativně trvalý komplex didakticko-organizačních opatření, jimiž dochází k realizaci vzdělávání ve stanoveném čase, prostřednictvím živých (lektor – účastník) a neživých (metody, pomůcky, technika) systémů. Lze říci, že forma vzdělávání se liší dle míry a charakteru kontaktu lektora s účastníkem. Kontakt může být přímý (lektor x účastník – prezenční vzdělávání) a nepřímý (např. prostřednictvím počítače, distančního vzdělávání, e-learningu). Můžeme se setkat i s kombinovanou formou výuky, kde dochází k propojení předešlých forem. (Bartoňková, 2010, s. 149-150)

Barták (2015, s. 125-138) dělí formy vzdělávání zaměstnanců na monologické, dialogické a skupinové, složené a kombinované.

Formy monologické jsou založeny na bezprostředním kontaktu lektora s vyučováním. Lektor podává informace ústním způsobem, v rámci jednosměrné slovní

interakce (lektor – účastník). Nestačí, aby sdělil jen nutné informace k problému. Lektor by měl usilovat o to, aby věc přiblížil rozumově i citově. Nevýhodou může být jednostranný vztah, méně zkušené lektory, riziko verbalizace, pasivita účastníků. Mezi monologické formy se řadí:

- přednáška
- vysvětlování
- vyprávění
- komentář
- popis
- úvaha

Formy dialogické jsou založeny na aktivním a dialogickém vztahu lektora s účastníkem (někdy i účastníků mezi sebou). Odehrávají se především formou rozhovoru. Důležité jsou pokládané otázky lektora, které by měly podněcovat k samostatnému myšlení účastníků a řídit proces vyučování k cíli. Do dialogických forem patří například:

- diskusní setkání
- večery otázek a odpovědí
- výměny zkušeností
- workshopy

Smyslem **skupinových forem** je navodit a upevnit zdravé sociální a komunikační vztahy a vazby mezi účastníky. Kladné je využití neoficiálního prostředí, které nevede k potlačování názorů a submisivnosti. Odrážet by se měl tento přístup i v uspořádání prostoru (nevhodné je uspořádání lavic jako ve škole, naopak přínosné je sezení v kroužku apod.) Ke skupinovým formám radíme:

- kurz
- seminář
- workshop
- skupinové cvičení/trénink

Formy složené tvoří formy slovního projevu ve spojení s dalšími formami, které mají blíže k bezprostřednímu vnímání předmětů, jevů, vztahů apod. Opírají se o metody praktické a názorné. V rámci těchto forem lze využít kombinace:

- skupinových cvičení
- hraní rolí
- trénink senzitivity
- případové studie
- brainstorming a workshop
- koučink (coaching)

Do posledních forem patří **formy kombinované**, které využívají možností, které se objevují při kombinování a doplňování různých forem. Každá z výše uvedených forem má své přednosti a také nedostatky, je proto vhodné, aby lektor uměl jednotlivé formy kombinovat k efektivnímu výsledku vzdělávání. Lze a je vhodné skloubit dohromady například:

- přednášku s rozhovorem
- přednášku s diskuzí

Bartoňková (2010, s. 110) se zmiňuje i o dalších formách vzdělávání využívaných v praxi:

- jednodenní školení
- krátké internátní kurzy
- semináře
- studijní skupiny
- studijní zájezdy
- korespondenční kurzy
- frontální (hromadné) vyučování
- skupinové a kooperativní vyučování
- individualizované a diferencované vyučování
- projektové vyučování

3.5.2 METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Existuje více metod vzdělávání zaměstnanců. K realizaci vzdělávání může být použita jedna metoda, většinou se však využívá propojení více metod dohromady. Předpokládá se, že kombinace více metod přinese lepší výsledky. Cílem metod je upoutat zájem vzdělávajících se osob. (Armstrong, 2007, s. 463-464)

Každou formu vzdělávání lze realizovat různými metodami. Jedná se o určitý postup směřující k cíli s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů. Jediná správná a univerzální metoda vzdělávání neexistuje, musíme volit danou metodu s ohledem na další skutečnosti – jedny metody využijeme při osvojování vědomostí a dovedností, jiné při rozvoji schopností, jiné při ovlivňování postojů atd. (Bartoňková, 2010, s. 150-151)

Barták (2015, s. 45) definuje metody jako prostředky, které směřují k dosahování cílů organizace. Metody vzdělávání vycházejí z potřeb a zájmů dospělých účastníků, z jejich hodnot, individuality, sociálního a profesního postavení, zkušeností z práce a života, způsobilosti učit se a způsobu života. Metody lze vzájemně kombinovat.

Metody se třídí různými způsoby. Bakalářská práce vychází z dělení dle Dudy (2008, s. 117-121), který je třídí na metody vzdělávání na pracovišti, vzdělávání mimo pracoviště a vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracovištěm.

Metody vzdělávání na pracovišti jsou zaměřeny především na osvojení si potřebných dovedností a pracovního jednání. Vzdělávání mohou zajišťovat manažeři, vedoucí týmu, spolupracovníci či mentoři. Do těchto metod patří:

- instruktáž při výkonu práce - nejčastěji využívaná metoda, nejjednodušší zácvik pracovníka formou předvedení pracovního postupu, lze provádět i opakovaně, využitelnost spíše u jednodušších postupů
- coaching, mentoring – dlouhodobější instruování ze strany nadřízeného či školitele, sdělování připomínek a kontrola výkonu pracovníka, nevýhodou je formování jedince pod tlakem
- asistování – pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění pracovních úkolů a tím se učí, později je schopen

vykonávat práci zcela samostatně, nevýhodou je naučení se nepříliš žádoucích návyků, oslabování vlastního tvůrčího přístupu

- rotace práce – pracovník je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku (pracovních místech, pracovištích, úsecích), využitelnost především u vedoucích pracovníků, rozšíření zkušeností zaměstnance, nevýhodou je, že ne na každé pozici může zaměstnanec uspět

Metody vzdělávání mimo pracoviště se orientují především na získání odborných znalostí a jsou považovány za účelnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků. Vzdělávání mimo pracoviště mohou obstarávat jak členové útvaru vzdělávání, tak externí pracovníci vzdělávacích a výcvikových zařízení. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště lze zařadit:

- přednáška spojená s diskuzí – zprostředkovává znalosti, účastníci stimulováni k aktivitě, přináší nové nápady a řešení problémů, akce musí být dopředu připravená a následně moderována
- případové studie, workshopy – využívané hlavně u manažerů, hledání řešení u skutečných nebo vymyšlených problémů, pomáhají rozvíjet analytické schopnosti
- brainstorming – vzdělávání pomocí případových studií, účastník musí navrhnout způsob řešení problému (ústně či písemně), poté se uspořádá diskuze o navrhovaných řešeních, přináší nové nápady
- hraní rolí, stimulace – orientace na rozvoj praktických dovedností, účastníci na sebe berou určitou roli, osvojení si sociální role, učí školené samostatně myslet, ovládat emoce, vyžaduje pečlivou přípravu
- assessment centre (diagnosticko – výcvikový program) – moderní metoda, vhodná ke vzdělávání manažerů, školená osoba plní úkoly a řeší problémy, úkoly generovány PC – různá roveň stresové zátěže, komplexní osvojování poznatků, náročná metoda na přípravu a vybavení

V moderním pojetí se využívají i **metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracovištěm**. Můžeme mezi ně zařadit následující:

- pracovní porady – v rámci porad se pracovníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se firmy, prezentace názorů, výměna zkušeností, zvyšování informovanosti zaměstnanců, problémem může být časové umístění porady
- učení se akcí – cíleno na soustavné učení při řešení denních reálných problémů s využitím rad spolupracovníků, prohlubování spolupráce
- trainee programs – využívány při přípravě uchazečů o vedoucí funkce, kombinace metody rotace práce a asistování s metodami mimo pracoviště (např. workshopy, přednášky)
- samostudium – distanční studium, e-learning, využití PC a multimediálních programů, rozšiřování vědomostí v libovolnou dobu, problémem může být motivace zaměstnanců ke vzdělávání
- vědomostní balíčky – součástí samostudia, soubor materiálu ke vzdělávání (čtení, aktivity, rozborů určitých případů, zvukový záznam, videozáznam, hodnotící cvičení apod.), vlastní zvolené tempo školeného

3.5.3 DIDAKTICKÉ POMŮCKY

Cílem pomůcek je zpřístupnit, prohloubit a rozšířit informaci sdělovanou školitelem. Pomůcky mají za úkol napomáhat lektorovi s demonstrací probíraného učiva, stimulací skutečnosti navození bezprostředního dojmu, usnadněním pochopení, posilováním motivace účastníků nebo umocňováním pozornosti a aktivizace účastníků. Tyto úlohy mohou plnit např. diapositiv či videozáznam. (Barták, 2015, s. 143-144)

Bartoňková (2010, s. 163) uvádí, že didaktické pomůcky plní zprostředkovatelskou funkci a jejich výběr závisí na formě a metodě vzdělávání. Didaktické pomůcky plní funkce informativní, instrumentální, formativní a motivační.

Po didaktických pomůckách požadujeme, aby byly srozumitelné, názorné a esteticky na úrovni. Je pro ně charakteristické, že představují skutečné předměty, simulaci skutečnosti, modely, zobrazení (statické, dynamické, ozvučené...), literární pomůcky (výukové materiály, testy, studie, články...) či zvukové nahrávky. (Barták, 2015, s. 143-144)

3.5.4 DIDAKTICKÉ PROSTŘEDKY

Dle Bartoňkové (2010, s. 162-166) zajišťují prostředky firemního vzdělávání efektivnější průběh vzdělávacího procesu a podporují dosažení cílů vzdělávání. Jako příklady uvádí autorka didaktickou techniku (zpětný projektor, nástěnné tabule, magnetická tabule, interaktivní tabule, projekční plochy), písemné/tištěné materiály (skripta, studijní opory, scénáře, pracovní sešity a listy, manažerské hry) a materiály nabízené prostřednictvím jiného média (PC, internet, video-konference).

Barták (2015, s. 145) se s Bartoňkovou shoduje a doplňuje, že didaktické prostředky představují technické zařízení, které zprostředkuje prezentaci názorné pomůcky. Škála techniky se neustále rozšiřuje a vyvíjí, je proto zapotřebí, aby je lektor dokázal využít. Dělí je následovně: zobrazovací plochy (tabule, flip chart, promítací plochy), přístrojové techniky (zpětný projektor, přístroje na měření, počítání, záznam zvuku), vyučovací a testovací stroje, automatizované učebny, PC, tablet, chytrý telefon, CD, internet či prostředky virtuálního vzdělávání.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktickou část bakalářské práce tvoří dvě kapitoly. První kapitola se soustředí na charakteristiku společnosti Sodexo, která je zaměřena především na popis vzdělávacích aktivit v této firmě. V druhé kapitole je pozornost věnována samotnému výzkumu, který vznikl na podkladě dotazníkového šetření s vybranými zaměstnanci společnosti Sodexo.

4 SPOLEČNOST SODEXO

4.1 PROFIL SPOLEČNOSTI

Společnost Sodexo byla založena roku 1966 Pierrem Bellonem v Marseilles ve Francii. V dnešní době má tato společnost jedinečné postavení v oblasti služeb a to díky kompletní nabídce inovativních služeb, která zahrnuje více než 100 různých profesí. Společnost působí v 80 zemích světa a zaměstnává 428 000 zaměstnanců. Jedná se o 18. největšího zaměstnavatele na světě a 7. v evropském měřítku.

V České republice byla společnost založena v roce 1992, sídlo společnosti se nachází v Praze. Na českém trhu působí dvě divize Sodexo: Sodexo - Služby u klienta a Sodexo Benefits. V rámci Služeb u klienta jsou poskytovány služby facility managementu od technického zabezpečení budov, přes administrativní a úklidové služby až po společné stravování klientů z řad zdravotnictví, korporátních společností, nápravných zařízení, škol, armády, sportovních zařízení či domovů pro seniory. V druhé divizi – Sodexo Benefits je nabízena řada zaměstnaneckých benefitů. Například stravenky, volnočasové benefity či dárkové poukazy. Svým klientům navrhuji benefitové programy, pomáhají je spravovat. Obsah je dodáván na míru. (Sodexo, © 2016)

4.2 CÍLE, HODNOTY A ETICKÉ PRINCIPY SPOLEČNOSTI SODEXO

Jeden z hlavních cílů společnosti Sodexo je zlepšení kvality života lidí, kterého společnost dosahuje prostřednictvím optimálního nastavení služeb obou divizí. Dalším cílem společnosti je přispívání k ekonomickému a sociálnímu rozvoji a životnímu

prostředí regionů, měst a zemí, ve kterých společnost Sodexo působí. Tento cíl je naplňován zaměstnáváním desítek tisíc lidí, díky kterému dochází ke zvyšování kvality lidí a rozvíjení jejich kariéry.

Společnost Sodexo má vytvořenou strategii k naplňování svých cílů – Program pro lepší budoucnost. Tento program je platný od roku 2009 a definuje potřebná opatření v pěti hlavních oblastech: zodpovědný zaměstnavatel, zlepšování zdraví a životní úrovně, podpora rozvoje místních komunit a skupin, rozvoj vztahů s dodavateli a zlepšení řízení v oblasti životního prostředí.

Mezi největší hodnoty společnosti Sodexo patří:

- orientace na zákazníka (pečlivé naslouchání přáním zákazníků, věnování pozornosti každému detailu, zaměstnanci Sodexa se snaží být dostupní, vnímaví, vstřícní a efektivní, dodržování slibů, hrdost na poskytování služeb druhým)
- týmový duch (týmový duch je klíčem kvality poskytovaných služeb, uvědomení si kvalit a dovedností každého zaměstnance, upřímnost a vzájemný respekt)
- touha rozvíjet se (najít a využít příležitosti pro rozvíjení se, učení se z chyb, úspěch společnosti jako celku)

Ve svých činnostech se společnost řídí následujícími principy:

- loajalita (vzájemná důvěra, jasné a loajální vztahy mezi lidmi)
- respekt k člověku (poskytování rovných příležitostí všem svým zaměstnancům bez ohledu na rasu, původ, vyznání, pohlaví, styl života či věk, důstojnost člověka je na prvním místě)
- transparentnost (jasné a srozumitelné smlouvy, poskytování transparentních informací akcionářům, informování zaměstnanců o jejich cílech, právech a povinnostech)
- odmítání korupčních praktik a nekalé soutěže

(Sodexo, © 2016)

4.3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI SODEXO

Informace o vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Sodexo byly získané prostřednictvím rozhovoru s Mgr. Lucií Tvarůžkovou (interním trenérem společnosti Sodexo).

Současný vzdělávací systém, který je realizován ve společnosti Sodexo, vzešel z velkého vzdělávacího projektu, v jehož rámci bylo vytvořeno šest obecných vzdělávacích modulů. Projekt byl financován prostřednictvím fondů z Evropské unie (až 11,5 mil Kč) a probíhal v letech 2010 - 2012 a prošel jím velký počet zaměstnanců – cca 365 jedinců. Toto kontinuální vzdělávání probíhalo napříč celou firmou. Jednalo se o dva roky intenzivních kurzů, ve kterých se vystřídaloby přibližně osm vzdělávacích modulů. Do této doby nebylo vzdělávání zaměstnanců striktně nastaveno. Ve vzdělávání se pokračovalo i po roce 2012, jelikož z projektu vyplývá podmínka, že vzdělávání musí probíhat minimálně po dobu pěti let.

4.3.1 SODEXO ACADEMY

Po skončení vzdělávacího projektu zřídili zaměstnanci Sodexa svůj vzdělávací koncept - Sodexo Univerzitu, která byla později přejmenována na Sodexo Academy. Důvodem přejmenování byla jednotnost názvu s ostatními zeměmi, kde společnost Sodexo působí. Zprvu byly pro vzdělávání manažerů vymezeny 3 školicí dny, ve kterých byly realizovány všechny aktivity povinně (bloková výuka – měkké i tvrdé dovenosti). Školení se ukázalo jako neefektivní. Důvodem byl velký počet vzdělávaných jedinců.

4.3.2 VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY – POVINNÉ A NEPOVINNÉ

Další rok už byly vzdělávací aktivity rozděleny na povinné a nepovinné aktivity. Povinné aktivity musí být zaměstnancem absolvovány (např. BOZP, školení z hygieny, první pomoci, personální legislativa). Nepovinné aktivity si vybírá zaměstnanec sám. S jejich výběrem musí souhlasit nadřízený. Je doporučeno zvolit si 5 – 6 aktivit (povinných i nepovinných) z důvodu únosnosti (časové náročnosti). Vzdělávací aktivity probíhají během fiskálního roku (od září do června) a jejich struktura se liší dle aktuální potřeby pro daný rok, v závislosti na projektech apod.

Výběr některých vzdělávacích aktivit ve společnosti Sodexo:

Clients for Life

- program podpory proklientského vztahu

Diverzita – poznej sám sebe

- workshop diverzity
- seznámení se s aspekty diverzity (zaměřeno na sebepoznání a hlubokou vnitřní reflexi)

Výběr lidí

- oblast měkkých dovedností
- zaměřeno na proces výběru lidí, základní principy výběrového pohovoru

Zpětná vazba – motor efektivity

- oblast měkkých dovedností
- zaměřeno na osvojení si základních postupů v procesu hodnocení a poskytování zpětné vazby

Jak si najít čas

- oblast měkkých dovedností
- zaměřeno na plánování času, zopakování a upevnění manažerských postojů

Neboj se mluvit před ostatními

- oblast měkkých dovedností
- zaměřeno na principy veřejného vystupování

Komunikační dovednosti

- oblast měkkých dovedností

- zaměřeno na základní aspekty komunikace (verbální i neverbální)
- navazující kurz – **Komunikace ve službách**

Sodexo Etiketa

- proškolení v prozákaznickém přístupu
- základní pravidla Sodexa – úsměv, pozdrav, pohled do očí (rozebírání na konkrétních příkladech)

Sodexo Academy líheň

- nominováni lidé s potenciálem – manažeři i šéfkuchaři

Adaptační program

- program pro nové zaměstnance
- seznamování s provozem, zaškolování
- zaměřeno především na manažery (strávení 6 -8 týdnů na provozu, 3 dny na centrále v Praze – proškolení v diverzitě, manažerských dovedností, firemní kultuře)

Tour de Sodexo

- den, kdy centrála chodí na provoz a zapojuje se do jejích činností
- pro získání představy o chodu provozu
- dříve realizováno pod názvem Founder's Day

K výše uvedeným aktivitám lze získat více informací v příloze D – Hodnocení vzdělávacích aktivit ve fiskálním roce 2015/2016.

Společnost Sodexo nabízí i individuální vzdělávání zaměstnanců, které se odvíjí od potřeb jednotlivců či skupin.

Vzdělávací aktivity jsou zabezpečovány především z řad interních školitelů (např. interní trenér či interní hygienik). K některým vzdělávacím aktivitám jsou přizváni externí školitelé (např. školení první pomoci, školení BOZP či školení PC).

Vzdělávací aktivity probíhají na různých místech po celé České republice. Vždy je nejprve snaha o využití vlastních prostor (provozy se zasedací místností, centrála Sodexa v Praze), v některých případech probíhá školení v externích prostorách.

Na vzdělávacích kurzech je od zaměstnanců primárně vyžadována zpětná vazba. Viz příloha C – Zpětná vazba.

4.3.3 KALENDÁŘ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

O vzdělávacích aktivitách se zaměstnanci dozvídají prostřednictvím kalendáře, ve kterém jsou na každý měsíc fiskálního roku naplánované aktivity – povinné i nepovinné. Společně s kalendářem obdrží zaměstnanci i přihlášku ke vzdělávacím aktivitám. Kalendář s přihláškami získají zaměstnanci v měsících srpnu až září prostřednictvím emailu od interního trenéra – Mgr. Lucie Tvarůžkové.

4.3.4 VZDĚLÁVAJÍCÍ SE PROFESE

Mezi dvě základní linie Sodexo Academy patří manažeři provozu a šéfkuchaři. Tyto dvě skupiny zaměstnanců jsou do vzdělávání zařazeny automaticky. Manažeři využívají vzdělávacích aktivit, které jsou uvedeny v předchozích podkapitolách. Pro šéfkuchaře je vedeno především technologické vzdělávání, plánování objednávek apod. Technologický blok bývá jednou za dva měsíce. Toto vzdělávání je striktně dané, musí se ho zúčastnit i provozovna, která nemá šéfkuchaře. V takovémto případě je vyslán na vzdělávací aktivitu jiný zaměstnanec z daného provozu.

Dále existují vzdělávací aktivity pro zaměstnance centrály, které obsahují především měkké dovednosti (komunikace, prezentační dovednosti, time management, počítačové dovednosti apod.) Další podporovanou skupinou zaměstnanců jsou junioři z řad manažerů a šéfkuchařů. Jedná se o vytypované jedince s potenciálem, které se snaží společnost Sodexo prostřednictvím vzdělávacích aktivit posunout na vyšší úroveň. Mezi další vzdělávané profese v Sodexu patří například asistenti provozu, asistenti prodeje, výdejčí nebo účetní.

4.3.5 FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

Vzdělávání je ve společnosti Sodexo bráno jako benefit. Interní vzdělávání je bezplatné. Společnost se snaží o co největší množství aktivit, které jsou uskutečňovány interním způsobem. Hrazena jsou externí vzdělávání, která se rozúčtovávají na jednotlivá střediska dle počtu účastníků. Z důvodu co nejnižších nákladů se hledají především interní cesty vzdělávání.

4.3.6 E-LEARNINGOVÉ AKTIVITY

„E-learning je pojem používaný pro elektronické vzdělávání, tedy vzdělávání s využitím IT a software. E-Learning není jen pouhý e-learning software nebo pouhé vystavení studijních materiálů na internet, ale jedná se o organizovanou formu výuky (samostudia) dle stanoveného výukového plánu. e-Learningové vzdělávání využívá různý multimediální obsah, jako jsou prezentace, texty, odkazy, video, animované sekvence, hlasové komentáře, sdílené pracovní plochy, vlastní poznámky a celý kurz je obvykle zakončen testem.“ (ManagementMania, © 2011-2016)

Cílem společnosti Sodexo je dopracovat se v příštím fiskálním roce k e-learningovým aktivitám v rámci interního programu Sodexa. Prostřednictvím e-learningu by zaměstnanci ušetřili svůj čas, který musí doposud věnovat dojíždění na dané aktivity na centrálu do Prahy. Do programu je snaha dostat aktivity typu první pomoc či BOZP.

4.3.7 SMĚRNICE VZDĚLÁVÁNÍ

Společnost Sodexo se ve vzdělávání zaměstnanců řídí dle směrnice – Vzdělávání zaměstnanců a adaptační program pro nové zaměstnance (S-300-01). V této směrnici lze nalézt cíle a poslání vzdělávacích aktivit ve společnosti Sodexo, program vzdělávání (požadavky, pravidla a postupy vzdělávacího programu), penalizaci za neúčast na školeních, adaptační program nových zaměstnanců jako součást vzdělávacího systému a všeobecná ustanovení.

5 VÝZKUM

Pro výzkum v praktické části bakalářské práce jsem si zvolila společnost Sodexo. Ve společnosti Sodexo jsem uskutečnila rozhovor s interním trenérem Mgr. Lucií Tvarůžkovou, abych získala informace o vzdělávání zaměstnanců v této společnosti. Poté jsem vytvořila dotazník s uzavřenými a otevřenými otázkami, který byl rozeslán vybraným zaměstnancům společnosti. Záměrem dotazníku bylo zmapovat vzdělávací aktivity ve společnosti Sodexo.

5.1 CÍL VÝZKUMU

Cílem bakalářské práce je analyzovat proces vzdělávání ve společnosti Sodexo.

5.2 STANOVENÍ HYPOTÉZ

„Hypotéza je domněnka, podmíněně pravdivý výrok o vztahu mezi dvěma či více jevy, o existenci nějakého faktu, fenoménu, procesu ad. a jejich příčinách, o jejich změnách atd. V empirickém výzkumu musí vycházet ze znalosti problému, jinak řečeno z vytvářeného konceptuálního rámce zkoumání. Svou formulací předjímá určitý stav (vztah mezi znaky apod.), který je možné zjišťovat a zkoumat, empiricky ověřovat.“
(Reichel, 2009, s. 60)

H1 – Společnost Sodexo se podílí na vzdělávání svých zaměstnanců aktivněji, než tomu bylo dříve.

H2 – Pro zaměstnance společnosti Sodexo je nabídka vzdělávacích aktivit dostačující, přičemž pozitivněji hodnotí prakticky zaměřené kurzy, než kurzy formou přednášky.

H3 – Domnívám se, že společnost Sodexo vyžaduje po svých zaměstnancích zpětnou vazbu, aby se zjistila efektivita poskytovaných vzdělávacích aktivit.

5.3 METODOLOGIE VÝZKUMU

5.3.1 POUŽITÉ VÝZKUMNÉ METODY

Ke sběru dat ke zpracování praktické části bakalářské práce jsem zvolila metodu polostrukturovaného rozhovoru a metodu dotazníkového šetření.

Polostrukturovaný rozhovor je typický tím, že má předem nachystané otázky či soubor témat, která budou jeho předmětem. Pořadí otázek není striktně vymezeno. Během rozhovoru lze pokládat doplňující otázky k objasnění skutečností. (Reichel, 2009, s. 111 – 112)

Výzkumnou metodu formou rozhovoru jsem využila při sběru informací o vzdělávacích aktivitách ve společnosti Sodexo. Rozhovor byl uskutečněn na centrále společnosti Sodexo v Praze s Mgr. Lucií Tvarůžkovou, která je interním trenérem této společnosti. Paní Tvarůžkové jsem předem přes emailovou korespondenci zaslala okruh témat, kterých by se měl rozhovor týkat. Při uskutečnění rozhovoru mi paní Tvarůžková přiblížila průběh vzdělávacích aktivit, přičemž jsem měla možnost pokládat doplňující otázky pro lepší pochopení sdělených informací. Celý rozhovor byl se souhlasem paní Tvarůžkové nahráván na záznamník a následně poté přepsán.

Jako druhou výzkumnou metodu jsem si zvolila dotazníkové šetření. Podstatou dotazníku je písemné kladení otázek. Při sestavování otázek je důležité dodržovat několik zásad, mezi něž patří např. formulace srozumitelných otázek či jednoznačných otázek. (Reichel, 2009, s. 99 – 102)

Řezanková (2007, s. 12) doplňuje, že je důležité, aby otázky byly za sebou řazeny logicky. Za podstatné považuje i vzhled dotazníku. Dále vyjmenovává druhy otázek v dotazníku – otázky otevřené, uzavřené a polouzavřené, kdy si respondent může vybrat z více možností nebo může uvést svou odlišnou variantu.

Dotazník vychází z informací, které jsem získala během rozhovoru. Obsahuje celkem 15 otázek, z nichž první tři byly identifikační ke zjištění pohlaví, věku a délky pracovního poměru zaměstnanců. Další otázky byly zaměřené přímo na vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Sodexo. Dotazník obsahuje jak otázky otevřené, tak

uzavřené i polouzavřené. Dotazník byl zaměstnancům rozeslán prostřednictvím paní Tvarůžkové přes emailovou komunikaci. Důvodem volby internetového dotazníku na Survio.cz bylo rozmístění manažerů po celé České republice a Slovensku. Dotazníkové šetření bylo anonymní.

5.3.2 VÝZKUMNÝ SOUBOR

Dotazníkové šetření bylo zaměřené jen na jednu ze dvou hlavních linií zaměstnanců společnosti Sodexo – na manažery. Důvodem byla obtížnost rozeslání přímo šéfkuchařům na jejich provozy, kde by byl problém s přístupem k internetovému dotazníku prostřednictvím emailových adres, což se dá vzhledem k jejich povolání zcela pochopit.

Z důvodu reprezentativnosti výsledků nebyli do dotazníkového šetření zahrnuti všichni manažeři. Dotazníky nebyly rozeslány manažerům, kteří pracují ve firmě pouze krátce a zatím se nezúčastnili vzdělávacích aktivit nebo se zúčastnili jen jedné aktivity. Výzkumný vzorek se odvíjí i od dalších skutečností, které vychází například z těchto situací – nástup na mateřskou dovolenou, odchod do důchodu apod. Dotazník byl vzhledem k vyšší návratnosti rozeslán i na Slovensko. Celkem byl rozeslán 60 respondentům – 45 respondentům z České republiky a 15 respondentům ze Slovenské republiky. Pro představu – v České republice pracuje cca 80 manažerů, Slovensko není tak velké, nastavení je přizpůsobené počtu zaměstnanců. Vzhledem k počtu lidí jsou všechny vzdělávací aktivity na Slovensku povinné.

5.4 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Jak uvádím výše, dotazníky byly rozeslány 60 respondentům prostřednictvím emailové korespondence. Dotazníky rozeslala zaměstnancům sama paní Tvarůžková a to z důvodu, že ji zaměstnanci znají a je větší pravděpodobnost, že zareagují na výzvu vyplnění dotazníku. Na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci 10 dní, během kterých jim byla nastavena připomínka, aby se jim email s prosbou o vyplnění dotazníku opětovně zobrazil. Ani jedna z možností nepřinesla požadovaný efekt. Celkem se vrátilo 33 dotazníků. Návratnost dotazníku je 55%.

Identifikační otázky:

První otázka dotazníku byla směřovaná na pohlaví. Celkem se dotazníkové šetření zúčastnilo 84,8 % žen a 15,2 % mužů. Převaha žen odpovídá i skutečnosti, jelikož na provozech ve vedoucích postaveních pracují převážně ženy.

Na otázku týkající se věku uvedlo 72,7 % respondentů věkové rozmezí 31-50 let. Věkovou skupinu nad 50 let zvolilo 24,2 % respondentů a zbylé 3% respondentů uvedla věkové rozmezí do 30 let.

Třetí identifikační otázka se věnovala délce trvání dosavadního pracovního poměru u zaměstnavatele Sodexo. 63,6 % respondentů odpovědělo, že u současného zaměstnavatele pracuje nad 4 roky. Dalších 21,2 % uvedlo, že zde pracují 2 – 4 roky a 15,2 % uvádí, že ve společnosti Sodexo pracují méně než 2 roky.

Výsledky třetí otázky odpovídají tomu, že zaměstnanci byli vybíráni k vyplňování dotazníku a podmínkou byla zkušenost se vzdělávacími aktivitami ve firmě. Z toho vyplývá, že ve firmě musí pracovat již déle, aby měli možnost projít si více vzdělávacími aktivitami.

Otázka č. 4: Podporuje společnost Sodexo další vzdělávání svých zaměstnanců?

Zaměstnanci hodnotí podporu vzdělávání ze strany společnosti Sodexo zpravidla kladným způsobem. Na tuto otázku odpovídali následovně: 63,6 % respondentů uvedlo ano, 30,3 % respondentů spíše ano a 6,1 % respondentů spíše ne. Odpověď ne neuvedl žádný z respondentů.

Otázka č. 5: Co Vás nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání?

Zaměstnanci uvádí, že k dalšímu vzdělávání je nejvíce motivuje seberealizace (48,5 % hlasů), zvýšení kvalifikace (36,4 % hlasů), udržení stávajícího pracovního místa (12,1 % hlasů) a lepší platové ohodnocení (3 % hlasů). Žádný z respondentů nezvolil možnost kariérního postupu a možnosti uvést vlastní odpověď.

Z výsledků je patrné, že každého motivuje něco jiného, což je způsobené individualitou člověka.

Otázka č. 6: Pokládáte za důležité se dále profesně vzdělávat?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou si vědomi důležitosti profesního vzdělávání. 63,6 % respondentů považuje firemní vzdělávání za velmi důležité, 33,3 % zaměstnanců za důležité a pouze 3% uvádí, že další profesní vzdělávání je zcela nedůležité.

Otázka č. 7: Považujete nabídku dalšího firemního vzdělávání ve společnosti Sodexo za dostačující?

Ve výše zmíněné otázce mohli respondenti odpovídat čtyřmi možnostmi. Odpovědi byly především kladné. Nabídku firemního vzdělávání považuje za dostačující 36,4 % dotazovaných. Téměř polovina dotazovaných - 45,5 % pak hodnotí nabídku firemního vzdělávání za spíše dostačující. Odpověď spíše nedostačující uvedlo 12,1 % respondentů. Jako zcela nedostačující ohodnotili nabídku vzdělávacích aktivit 2 lidé (6,1 %).

Otázka č. 8: Jaká školení jsou pro Vás nejpřínosnější?

Tato otázka byla otevřená a účastníci dotazování na ni mohli odpovědět vlastními slovy. Obecně účastníci uváděli, že nejpřínosnějšími aktivitami jsou pro ně takové aktivity, které se týkají přímo jejich pracovní pozice a takové aktivity, díky kterým mohou lépe zvládat svoji práci.

Konkrétněji pak za nejpřínosnější vzdělávací aktivity jsou považovány následující: školení z oblasti IT, program Excel, účetnictví, marketing, komunikace se zákazníkem, diverzita, prozákaznický přístup, personalistika, hygiena, BOZP, Budget, manažerské techniky či komunikace.

Pro zaměstnance je též důležité, aby získali informace, které budou moci využít přímo v provozu. V několika případech dotazování odpověděli, že již prošli několika školeními a všechny jim připadají přínosné a využitelné ve svoji pracovní pozici.

Zazněla i odpověď, že zaměstnanci považují za přínosné prakticky zaměřené kurzy s praktickými příklady a za přínosné považují také jakékoli nové školení.

Otázka č. 9: Doplnili byste firemní vzdělávání o další aktivitu?

U této otázky mohli respondenti zvolit možnost ano či ne. Ve výsledku převažovala odpověď ano (54,5 %) nad odpovědí ne (45,5 %).

Otázka č. 10: Pokud jste v předešlé otázce odpověděli ano, uveďte jakou:

Zaměstnanci v této otázce mohli upřesnit, jakou vzdělávací aktivitu postrádají a rádi by ji zařadili do vzdělávacího plánu.

Většina dotazovaných uvedla, že by přivítali vzdělávací aktivitu zaměřenou na cizí jazyky, konkrétně pak angličtinu. Dále by zaměstnanci uvítali více kurzů zaměřených na počítačovou gramotnost, kurzy týkající se mezd, vyjednávání s lidmi, kurzy týkající se konfliktních situací či etikety.

Vícekrát zazněla i odpověď, že by vzdělávání nemělo být především zaměřeno jen na vedoucí pozice. Dotazovaní si myslí, že je důležité proškolenat i zaměstnance, kteří přijdou do kontaktu se zákazníky. Jeden respondent uvedl, že nevidí důvod, proč by se nemohli posunout dál ve vzdělávání i „paní u myčky“.

Dále by se například zaměstnanci rádi setkali s lidmi z jiných firem a předali si své zkušenosti.

Z informací, které mi byly sděleny Mgr. Lucií Tvarůžkovou, vyplývá, že pro tento fiskální rok je pro zaměstnance připraven počítačový kurz se zaměřením na Excel, který je zaměstnanci tolik vyžadován. Zaměstnancům jsou nabízeny i kurzy anglického jazyka, ale u této vzdělávací aktivity je vyžadována poloviční spoluúčast, proto nevstoupí do kurzu tak velký počet zaměstnanců.

Otázka č. 11: Považujete za přínosné praktické zaměření kurzů? (individuální či skupinové aktivity, prostor pro diskusi, vyzkoušení rozhovoru apod.)

Z výsledku dotazníkového šetření vyplývá, že prakticky zaměřené kurzy mají u zaměstnanců velkou oblibu. Kromě jednoho dotazovaného (3 %) byly odpovědi dotazovaných velmi kladné. Praktické zaměření kurzů považuje za přínosné 54,5 % respondentů a za spíše přínosné je považováno ze 42,4 %.

O důležitosti prakticky zaměřených kurzů vypovídá i fakt, že byly tyto kurzy zmiňovány i v otázce o nepřínosnějších vzdělávacích aktivitách.

Otázky č. 12: Vzdělávací aktivity (semináře, workshopy, přednášky apod.) hodnotíte jako:

Cílem této otázky bylo zjistit, jakým způsobem vnímají vzdělávací aktivity samotní zaměstnanci.

Aktivity hodnotí jako výborné 54,5 % zaměstnanců. 42,4 % dotazovaným se jeví vzdělávací aktivity jako uspokojující. Pouze 3% dotazovaných považují vzdělávací aktivity jako nedostačující.

Otázka č. 13: Jste ochotni investovat do svého dalšího vzdělávání?

Na tuto otázku odpovědělo 48,5 % respondentů, že jsou ochotni investovat do svého dalšího vzdělávání. Dalších 45,5 % zaměstnanců odpovědělo, že spíše ano. Pouhých 6 % dotazovaných uvedlo, že nejsou ochotni investovat do svého dalšího vzdělávání.

Z těchto výsledků vyplývá, že jsou si zaměstnanci vědomi důležitosti dalšího profesního vzdělávání a jsou ochotni investovat do svého dalšího vzdělávání.

Otázka č. 14: Jsou pro Vás získané informace v rámci průběžného firemního vzdělávání užitečné k výkonu Vašeho povolání?

Předposlední otázka se zabývá užitečností vzdělávacích aktivit. Výsledky šetření jsou velmi pozitivní. 57,6 % respondentů uvádí, že získané informace jsou pro výkon jejich povolání užitečné. Pro dalších 39,4 % lidí jsou získané znalosti spíše užitečné. Zbýlé 3 % respondentů uvádí, že získané informace jsou pro ně spíše neužitečné.

Otázka č. 15: Zajímá se Váš nadřízený o Vaši účasti na vzdělávacích aktivitách?

Poslední otázka byla zaměřena na zpětnou vazbu od zaměstnavatele. V dotazníkovém šetření uvádí 6,1 % respondentů, že se jejich nadřízený nezajímá o jejich účasti na vzdělávacích aktivitách. Ostatní dotazovaní (93,9 %) potvrzují, že se jejich nadřízený o jejich účasti na vzdělávacích aktivitách zajímá.

5.5 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ

H1 – Společnost Sodexo se podílí na vzdělávání svých zaměstnanců aktivněji, než tomu bylo dříve.

Hypotéza č. 1 se ve výzkumu potvrdila. Společnost Sodexo započala kontinuální vzdělávání na základě projektu, který byl financován z fondů Evropské unie. Do této doby nebylo vzdělávání ve společnosti Sodexo striktně nastaveno. Zmíněný projekt probíhal v letech 2010 – 2012 a ve vzdělávání zaměstnanců se od té doby pokračuje i nadále. Dnes nabízí firma povinné i nepovinné vzdělávací aktivity. Přestože je nabídka vzdělávacích aktivit pestrá, společnost se neustále snaží o zdokonalování svých vzdělávacích aktivit tak, aby byly co nejpřínosnější pro své zaměstnance a pro výkon jejich povolání.

H2 – Pro zaměstnance společnosti Sodexo je nabídka vzdělávacích aktivit dostačující, přičemž pozitivněji hodnotí prakticky zaměřené kurzy, než kurzy formou přednášky.

Druhá hypotéza se též potvrdila. Zaměstnanci se shodují, že prakticky zaměřené aktivity jsou pro ně přínosnější, než kurzy formou přednášky. Pro zaměstnance je velkým přínosem, když jsou jim informace přiblíženy i názorným způsobem. Takto získané informace a zkušenosti mohou poté lépe využít v provozu. Prakticky zaměřené kurzy jsou mnohými označovány i za vůbec nejpřínosnější vzdělávací aktivity v rámci nabídky vzdělávacích kurzů.

H3 – Domnívám se, že společnost Sodexo vyžaduje po svých zaměstnancích zpětnou vazbu, aby se zjistila efektivita poskytovaných vzdělávacích aktivit.

I v posledním případě došlo k potvrzení hypotézy. Pro společnost Sodexo je velmi důležitá kvalita poskytovaných vzdělávacích aktivit, proto vyžadují na jednotlivé vzdělávací aktivity zpětnou vazbu od svých zaměstnanců. V rámci zpětné vazby mohou zaměstnanci vyjádřit své hodnocení týkající se obsahu školení, přínosu vzdělávací aktivity pro své povolání, hodnocení lektora či vzdělávací aktivity celkově. Takto získané informace napomáhají společnosti Sodexo ve zlepšování stávajících

poskytovaných vzdělávacích aktivit. Zaměstnanci mají možnost navrhnout i vzdělávací aktivity, které postrádají a rádi by je zařadili do vzdělávacího programu.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce je věnována vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Sodexo. Především se zaměřuje na popis vzdělávacích aktivit ve společnosti Sodexo a zjištění spokojenosti zaměstnanců s nabízenými vzdělávacími aktivitami.

V teoretické části práce vysvětlují základní pojmy, kterými jsou management, řízení lidských zdrojů, andragogika, vzdělávání dospělých a firemní vzdělávání. Firemnímu vzdělávání je věnována větší pozornost, jelikož se má práce zabývat vzdělávání lidí ve společnosti Sodexo.

Na teoretickou část navazuje část praktická, ve které se zabývám charakteristikou společnosti Sodexo a jejími vzdělávacími aktivitami. Dále je v praktické části věnována pozornost výzkumu, který je založen na dotazníkovém šetření. V dotaznících se mohli respondenti vyjádřit k poskytovaným vzdělávacím aktivitám ve společnosti Sodexo.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat vzdělávací proces ve společnosti Sodexo. K analýze vzdělávacího procesu bylo využito dotazníkového šetření a rozhovoru s interním trenérem společnosti Sodexo. Dále byly za účelem splnění cíle práce stanoveny tři hypotézy, které se potvrdily.

Z výzkumu vzešly velmi kladné ohlasy na vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Sodexo. Respondenti považují aktivity ve velkém měřítku za dostačující, efektivní a potřebné k výkonu jejich profese. Někteří zaměstnanci by rádi doplnili vzdělávací program o další vzdělávací aktivity. V rámci rozhovoru s interním trenérem jsem však zjistila, že požadované aktivity se chystají v nadcházejícím fiskálním roce a zaměstnanci budou mít možnost se jich účastnit.

Nenavrhuji žádné doporučení na zlepšení vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Sodexo, jelikož firma se snaží neustále vzdělávací aktivity zdokonalovat, aby byly pro zaměstnance co nejvýhodnější. Nezapomíná ani na individuální vzdělávací potřeby jednotlivců, což považuji za velmi kladné.

Výsledky dotazníkového šetření poslouží firmě Sodexo při plánování vzdělávacích aktivit v dalším fiskálním roce.

Jsem velmi ráda, že jsem si dané téma zvolila a měla možnost zjistit, jak probíhá vzdělávání ve firmě Sodexo. Jsem velmi mile překvapena, jaké množství vzdělávacích aktivit nabízí společnost svým zaměstnancům. Také velmi kladně hodnotím přístup společnosti Sodexo, který má ke zdokonalování svých vzdělávacích aktivit. Ostatně kvalita vzdělávacích aktivit se odráží v dotazníkovém šetření, které dopadlo velmi dobře.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2580-2.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

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

PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

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

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-49-8.

STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.

ŠERÁK, Michal. *Zájmové vzdělávání dospělých*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-551-6.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

VEBER, Jaromír. *Základy managementu pro střední školy*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 1999. ISBN 80-7168-654-9.

VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

VETEŠKA, Jaroslav a Jarmila SALIVAROVÁ (eds.). *Vzdělávání dospělých - příležitosti a úskali v globalizovaném světě*. Praha: Educa Service, 2013. ISBN 978-80-87306-12-3.

VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-012-9.

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

Seznam použitých internetových zdrojů

ManagementMania. *E-learning* [online]. 2011-2016 [cit. 15.1.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/e-learning>

Sodexo. *O nás. Profil společnosti.* [online]. 2016 [cit. 2.2.2017]. Dostupné z: <http://cz.sodexo.com/home/o-nas/profil-spolecnosti.html>

Sodexo. *O nás. Základní informace.* [online]. 2016 [cit. 2.2.2017]. Dostupné z: <http://cz.sodexo.com/home/o-nas/zakladni-informace.html>

Seznam ostatních použitých zdrojů

Hodnocení vzdělávacích aktivit ve fiskálním roce 2015-2016

Směrnice vzdělávání Sodexo - Vzdělávání zaměstnanců a adaptační program pro nové zaměstnance (S-300-01)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Fotografie.....	I
Příloha B – Dotazník	II
Příloha C – Zpětná vazba (formulář)	V
Příloha D – Hodnocení vzdělávacích aktivit (zkrácená verze)	VI

Příloha A – Fotografie

Centrála společnosti Sodexo (budova City Tower)



(vlastní zdroj)

Logo společnosti Sodexo



(zdroj: formulář zpětné vazby)

Stravenka (Sodexo benefity)



(vlastní zdroj)

Příloha B – Dotazník

Dotazník - Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Sodexo

Dobrý den,

jmenuji se Hana Rozsypalová a jsem studentkou oboru Vzdělávání dospělých na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze. Ve své bakalářské práci se zabývám vzděláváním zaměstnanců ve společnosti Sodexo. Dovoluji si Vás proto požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který Vám zabere několik málo minut. Dotazník je anonymní a jeho výsledky budou sloužit pouze pro účely mé bakalářské práce. Předem děkuji za Vaši ochotu a čas, který budete tomuto dotazníku věnovat.

1. Jste:
 - a) žena
 - b) muž

2. Kolik Vám je let?
 - a) do 30 let
 - b) 31 – 50 let
 - c) nad 50 let

3. Jak dlouho pracujete u společnosti Sodexo?
 - a) méně než 2 roky
 - b) 2 roky až 4 roky
 - c) více než 4 roky

4. Podporuje společnost Sodexo další vzdělávání svých zaměstnanců?
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) ne
 - d) spíše ne

5. Co Vás nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání?
 - a) kariérní postup
 - b) lepšího platebního ohodnocení
 - c) zvýšení kvalifikace
 - d) udržení stávajícího pracovního místa
 - e) seberealizace
 - f) jiné (uved'te)

6. Pokládáte za důležité se profesně vzdělávat?
- a) velmi důležité
 - b) důležité
 - c) nedůležité
 - d) zcela nedůležité
7. Považujete nabídku dalšího firemního vzdělávání ve společnosti Sodexo za dostačující?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) ne
 - d) spíše ne
8. Jaká školení jsou pro Vás nejpřínosnější?
(*otevřená odpověď*)
9. Doplnili byste firemní vzdělávání o další vzdělávací aktivitu?
- a) ano
 - b) ne
10. Pokud jste v předešlé otázce odpověděli ano, uveďte jakou:
11. Považujete za přínosné praktické zaměření kurzů? (individuální či skupinové aktivity, prostor pro diskuzi, vyzkoušení rozhovoru apod.)
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) ne
 - d) spíše ne
12. Vzdělávací aktivity (semináře, workshopy, přednášky apod.) hodnotíte jako:
- a) výborné
 - b) uspokojující
 - c) nedostatečné
13. Jste ochotni investovat do svého dalšího vzdělávání?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) ne
 - d) spíše ne

14. Jsou pro Vás získané informace v rámci průběžného firemního vzdělávání užitečné k výkonu Vašeho povolání?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) určitě ne
- d) ne

15. Zajímá se Váš nadřízený o Vaši účasti na vzdělávacích aktivitách?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne

Příloha C – Zpětná vazba

ZPĚTNÁ VAZBA – HODNOCENÍ JE ANONYMNÍ!

Datum: Název školení:

1) Jak hodnotíte obsah školení

1 výborně	2 velmi dobře	3 průměrně	4 spíše špatně	5 špatně
--------------	------------------	---------------	-------------------	-------------

Připomínky:

2) Jak hodnotíte přínos pro Vaši práci (využitelnost informací při práci)?

1 výborně	2 velmi dobře	3 průměrně	4 spíše špatně	5 špatně
--------------	------------------	---------------	-------------------	-------------

Připomínky:

3) Jak hodnotíte lektora (vystupování, výklad, srozumitelnost...)?

1 výborně	2 velmi dobře	3 průměrně	4 spíše špatně	5 špatně
--------------	------------------	---------------	-------------------	-------------

Připomínky:

4) Jak celkově hodnotíte školení?

1 výborně	2 velmi dobře	3 průměrně	4 spíše špatně	5 špatně
--------------	------------------	---------------	-------------------	-------------

Připomínky:

Příloha D – Hodnocení vzdělávacích aktivit ve fiskálním roce 2015 – 2016 (výběr)



HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT VE FISKÁLNÍM ROCE 2015 - 2016

Zpracovala: Mgr. Lucie Tvarůžková

POPIS INTERNÍCH VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

HYGIENA VE STRAVOVÁNÍ, HYGIENICKÉ MINIMUM PRO FM

- povinné školení dle legislativy
- plošné proškolení z hygieny je pravidelnou součástí vzdělávacího kalendáře každý rok
- proškolení z hygieny zajišťovali interní hygienici Jan Strejček a Jaromír Hrudník, na Slovensku Martina Tillnerová
- cílem aktivity v oblasti hygieny bylo upevnění, prohloubení a rozšíření hygienických zásad při výkonu službového oboru zaměřeného na stravování, opakování znalostí o povinných dokumentech, seznámení s novinkami v hygieně, součástí byla také problematika alergenů; dále došlo k proškolení v oblasti HSMS
- aktivita pro FM byla zaměřena z větší části na problematiku hygieny na FM provozech, současně ale byli kolegové z FM seznámeni i s problematikou hygieny v oblasti stravování, nedílnou součástí bylo proškolení v HSMS
- v ČR bylo proškolení realizováno pro manažery restaurací, distrikt manažery a FM oddělení
- v SR bylo proškolení realizováno pro manažery restaurací, distrikt manažery, regionální ředitele, a samostatně pro FM oddělení
- povinná proškolení v hygieně, BOZP a HSMS jsou řešena i u nových zaměstnanců, kteří nastoupí v průběhu fiskálního roku; pokud někdo nastoupil až po realizaci těchto hromadných školení, pak se řešilo jeho proškolení v hygieně individuálně přímo na provoz, BOZP pro vedoucí zaměstnance proběhlo při větším uskupení, případně individuálně na provozu po dohodě s Ing. Bělohávkem ze společnosti LEX Plus. Vedoucí byli proškoleni při nástupu v BOZP klasicky jako každý nový zaměstnanec, pouze nemohli školit své podřízené, dokud nezískali vlastní proškolení pro vedoucí zaměstnance. Do té doby proškolovali nové zaměstnance na provozech nadřízení manažerů – tedy distrikt manažeri, případně hygienici, kteří toto oprávnění mají také
- součástí hygienických školení bylo v předešlém fiskálním roce BOZP a první pomoc. Proškolení BOZP pro vedoucí zaměstnance je platné 3 roky, další hromadné proškolení se

chystá ve fiskálním roce 2016/2017. Co se týče první pomoci, tak není zákonem určená hranice platnosti, obecně se udává 2-3 roky. V letošním roce bylo zajištěno proškolení v první pomoci pouze pro MR/DM/FM (tedy vedoucí zaměstnance), kteří zatím proškolení neměli. Pokud někdo doložil osvědčení o proškolení od Červeného kříže, bylo mu toto školení uznáno.

DIVERZITA – POZNEJ SÁM SEBE

- workshop diverzity byl v letošním fiskálním roce povinný nejen pro manažery cat. a FM provozů a DM, ale také pro zaměstnance centrály (v ČR i SR)
- téma diverzity patří již dlouhodobě k předním v společnosti, a to v globálním měřítku
- v minulosti byli zaměstnanci seznamováni s touto problematikou prostřednictvím firemní kultury a hodnot společnosti
- pro potřeby lepší informovanosti a sžití se s tématem byl pro společnost Sodexo speciálně připraven interaktivní workshop Diversity&Inclusion. Workshop připravila společnost Pluribus. V Paříži probíhají pravidelně TTT programy (Train The Trainer), kterého se účastní trenéři a školitelé z různých zemí, a v průběhu 3 dní se připravují na průvodce workshopem diverzity. Celý program je v angličtině, výstupem jsou až 3 prezentace (vysvětlení určitého nástroje, jeho implementace, realizace úkolů a cvičení k danému nástroji). Workshop vede přímo zástupce společnosti Pluribus, nejčastěji Isabelle Pujol. Každý školitel dostává portfolio materiálů – tištěné i elektronické prezentace, tištěný manuál k workshopu, videa, pracovní listy. Na základě daných materiálů je pak dotyčný proškolený školitel schopen vést workshop.
- Za ČR a SR byla v daném programu proškolená interní trenérka Lucie Tvarůžková.
- pro potřeby obou zemí musely být materiály upraveny a přeloženy do češtiny
- workshop byl upraven do cca šestihodinového bloku, interaktivní formou
- cílem aktivity bylo seznámení se všemi aspekty diverzity – oblasti mužského a ženského principu, zdravotních omezení, ageismu, sexuální orientace, původu, stejně jako oblast komunikace. Workshop cílil na vnímání diverzity všude kolem nás, na běžné vnímání diverzitních prvků jako běžné součásti pracovního i osobního života. Workshop se zaměřoval na sebepoznání, hlubokou vnitřní sebereflexi. V průběhu workshopu bylo využito několik aktivit, které posilovaly seznámení /Diversity Bingo/, vnitřní sebereflexi /Kolo Diverzity/, odkrývání vlastního pohledu a vnímání /otevřená diskuze, skupinové práce/.
- aktivita byla velice rozsáhlá, realizovala se v 10 kurzech – v Praze, Přerově, Bratislavě a ve Vlkanově
- celkově aktivitou prošlo 130 zaměstnanců z provozu a centrály

VÝBĚR LIDÍ

- celodenní volitelná aktivita z oblasti měkkých dovedností
- aktivita se zaměřuje na proces výběru lidí, základní principy výběrového pohovoru – od předvýběru, přípravy, přes samotné vedení výběrového pohovoru, po vyhodnocení celého výběrového procesu; aktivita se dále zaměřuje na praktické tipy pro sestavení profilu, přípravu otázek, eliminaci tzv. „žabičkování“, kurz byl veden prakticky – s možností diskuse, či vlastního nácviku vedení pohovoru
- aktivita nebyla realizována – v průběhu fiskálního roku došlo k přehodnocení potřeby a nutnosti – aktivita byla zvolena jako povinná pro všechny v následujícím fiskálním roce. Současně bude skloubena s pracovně-právní legislativou.

ZPĚTNÁ VAZBA – MOTOR EFEKTIVITY

- celodenní volitelná aktivita z oblasti měkkých dovedností
- kurz se zaměřuje na osvojení základních postupů v procesu hodnocení a poskytování zpětné vazby, zaměřil na vysvětlení základní terminologie (hodnocení, zpětná vazba, provozní zpětná vazba, rozvojová zpětná vazba, kritika apod.), kurz je koncipován prakticky, s velkým prostorem k diskuzi a řešení konkrétních situací z oblasti hodnocení a zpětné vazby přímo z provozů, v kurzu je také zmíněn systém půlročního a celoročního hodnocení, účastníci si mohou vyzkoušet hodnotící rozhovor
- aktivita je modifikací již dříve nabízeného kurzu, úprava názvu
- aktivita se nerealizovala – o aktivitu nebyl zájem

JAK SI NAJÍT ČAS

- celodenní aktivita z oblasti měkkých dovedností
- kurz se zaměřil na techniky a přístup k plánování času, sloužil k zopakování a upevnění základních manažerských nástrojů a jejich využití v praxi, v kurzu byly zmíněny postřehy k mýtům o čase, probral se význam a důležitost přestávek, byly probrány časové nástroje (priority, časové matice, Paretovo pravidlo, delegování apod.), aktivita zohledňovala propojení pracovní a osobní roviny, v průběhu kurzu se účastníci zamysleli s pomocí pracovních listů nad zdroji, které jim kradou čas, nad svým postojem k času a jeho plánování; kurz byl zaměřen prakticky, s větším množstvím individuálních i skupinových úkolů, a možností široké diskuze
- v letošním roce byla tato aktivita nabídnuta také zaměstnancům centrály v ČR a SR

NEBOJ SE MLUVIT PŘED OSTATNÍMI

- celodenní aktivita z oblasti měkkých dovedností
- kurz byl zaměřen na principy veřejného vystupování, resp. sebe prezentace; v kurzu byly probrány postupy pro tvorbu prezentace, kurz se zaměřil také na zvládnutí tématy, hlasový projev, neverbální prvky komunikace; kurz byl veden prakticky s četnými nácviky prezentačních výstupů
- i tato aktivita byla nabídnuta v letošním roce zaměstnancům centrály v ČR i SR, v obou zemích si našla své zájemce
- aktivita se realizovala v ČR, pouze v české části, v moravské byl nižší zájem, z organizačních důvodů se aktivita přesune do dalšího fiskálního roku. Aktivita se zrealizovala i pro zaměstnance centrály – v ČR byli spojeni s účastníky z provozů, na Slovensku byla aktivita též realizována a byla propojena s komunikačními dovednostmi.

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

- celodenní aktivita z oblasti měkkých dovedností
- kurz je zaměřen na základní aspekty komunikace, věnuje se jak verbální, tak neverbální komunikaci, v kurzu je zmíněn proces, druhy i formy komunikace, účastníci si v průběhu kurzu mohou vyzkoušet vlivy jednosměrné a dvousměrné komunikace, principy aktivního naslouchání, v neposlední řadě je v kurzu věnován prostor manažerské komunikaci, barierám v komunikaci a interní komunikaci; aktivita je zaměřena především prakticky (větší množství skupinových i individuálních aktivit)
- aktivita byla opět zařazena do nabídky, nesetkala s takovým zájmem ze strany manažerů provozů; zájemci byli osloveni, zda by souhlasili se sloučením s kurzem Komunikace ve službách; ne všichni byli s touto variantou srozuměni. Aktivita byla nabídnuta i zaměstnancům centrály - opět nebyl zájem masivní. Aktivitu jsme přesunuli do dalšího fiskálního roku, dojde ke sloučení účastníků za provoz a centrálu CZ. Na Slovensku byla aktivita spojena s tématem prezentačních dovedností, do kurzu komunikačních a prezentačních dovedností se přihlásili stejní zájemci, sloučení tak bylo pro všechny strany výhodné. Na Moravě nebyl o aktivitu zájem vůbec.

KOMUNIKACE VE SLUŽBÁCH

- aktivita je obdobou komunikačních dovedností, jde o navazující kurz, který se k některým aspektům komunikace vrací, jiné rozšiřuje, některé již nezmiňuje, ale staví na jejích znalostech. Aktivita se zaměřuje převážně na komunikaci ve službových oborech, cílí na konkrétní situace z provozů. Hlavním bodem zájmu je verbální a neverbální komunikace se zákazníkem – pokladna, výdej, řešení stížností. Zaměřuje se na rozbor neverbálních signálů znaků, stejně jako rozebírá verbální prvky ve vztahu ke klientovi. Aktivita se nerealizovala s organizačně technických důvodů. Bude zařazena do aktivit v následujícím fiskálním roce.

Všechny aktivity z oblasti měkkých dovedností zastřešila Lucie Tvarůžková (interní trenér).

SODEXO ACADEMY LÍHEŇ

I v letošním fiskálním roce jsme se pokusili pokračovat v části SDXA – líheň. Stejně jako v předchozím roce nominovali účastníky do líhně district manažeri. Pro manažerskou líheň vytypovali 5 osob, pro kuchařskou 9 osob.

Co se týče manažerské linie, povinně daný byl akorát blok diverzity, dále si mohli vybrat max. 2 další kurzy z nabídky pro manažery. Celkový počet účastníků manažerské líhně byl pro letošek velmi nízký – 2 účastnice navíc v průběhu vypadly – jedna odešla na mateřskou dovolenou, druhá ukončila pracovní poměr. Hromadné aktivity pro 3 zbývající účastníky by byly silně neefektivní. Propojení s manažery bylo více obohacující. Nefunguje ovšem další prohloubení a napojení v podobě stáží na jiných provozech, rozšíření pravomocí na provozu apod. Nemožnost výměnných stáží je většinou vysvětlována nízkým personálním zajištěním provozu, který by byl nepřítomností dané osoby ještě více oslaben.

Kuchařská linie nefungovala v letošním fiskálním roce vůbec, ačkoli došlo k vytypování účastníků. Část provozů nebyla nakloněna ani klasické části pro šéfkuchaře, to mohl být důvod ignorování kuchařské líhně. Dle mého názoru je nárazové zapojení do SDX Academy neefektivní z pohledu dalšího vývoje. Efektivnější, pro účastníka přínosnější, a v neposlední řadě i zajímavější a zábavnější, je zařazení do programu výměnných stáží nejen v rámci ČR, resp. SR, ale celého regionu. Tento postup v případě této části SDXA budeme prosazovat /i s ohledem na fakt, že v průběhu prázdninových měsíců dochází k výrazné obměně oddělení technologie, včetně ředitele technologie a výroby/.

DALŠÍ VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY PRO MANAŽERY CATERINGOVÝCH A FM PROVOZŮ, A PRO DISTRIKT MANAŽERY

Také v uplynulém fiskálním roce byly realizovány aktivity nad rámec SDX Academy. Tyto aktivity vyplývají z aktuálních potřeb jednotlivců i celých provozoven. Stejně jako v předcházejících letech to bylo školení zaměřené na sestavování budgetů, výraznou potřebou pak bylo proškolení uživatelských znalostí v programu Optimum, na který postupně všechny provozy přecházejí, resp. budou přecházet.

Školení budgetů mělo klasickou podobu, zavedený systém funguje. Školení se soustředí na správné vyplnění budgetů pro následující fiskální rok. Povinné je školení pro nové manažery, pro ostatní je pouze ve volitelné podobě.

Školení uživatelských dovedností v programu Optimum bylo rozděleno na dvě části /dvě celodenní školení/. Prodleva mezi jednotlivými termíny byla cca 14 dní.

Na Slovensku se realizovalo pouze interní proškolení v oblasti sestavení budgetů. Školení bylo povinné pro nováčky, dále doporučené pro ty, kteří si nejsou v daném tématu jistí. Účastníci byli konzultováni se zástupcem z oddělení controllingu, případně byli donominováni ti, kteří se sami nepřihlásili, nicméně jejich dovednosti v této oblasti mají určité nedostatky.

EXTERNÍ AKTIVITY

Externí aktivity byly realizovány v ČR i SR, konkrétně školení PC dovedností, školení prostředí pro FM, školení první pomoci – vše v ČR, a na Slovensku pak povinná školení BOZP a první pomoci, jejichž realizace a nastavení vyplývá z tamější legislativy. Školení PC bylo primárně zaměřeno na ovládání Excelu a PowerPointu. Proběhlo v prostorách společnosti, a to pro manažery provozů (2x v Čechách, 2x na Moravě), tato školení byla zaměřena na základní uživatelské dovednosti. Následně proběhlo ještě samostatné školení pro zaměstnance centrály, resp. pro oddělení nákupu, personální a finanční účtárna. Toto školení bylo ve stupni pokročilý. Na Slovensku bude podobné školení realizováno v průběhu září či října 2016. V květnu/červnu 2016 došlo k vytipování nejvhodnější nabídky externí společnosti – a to jak z hlediska obsahu, tak také ceny. Školení prostředí bylo realizováno pouze pro vedoucí zaměstnance FM, kteří dané informace a postupy implementují dále na své provozovny. Školení první pomoci bylo zajištěno pro vedoucí zaměstnance, kteří toto proškolení doposud neměli (a to z důvodu nedávného nástupu do společnosti).

Adaptační program

S pravidelností je do vzdělávacího plánu celého roku zařazován adaptační program pro nové zaměstnance. Pod záštitou centrály probíhají adaptační programy pro zaměstnance centrály a pro manažery cateringových a FM provozů. Tyto adaptační programy probíhají na centrále v Praze, a to i pro kolegy ze Slovenska (pro ně s výjimkou personální legislativy, která je od české odlišná, proto ji absolvují s HR managerem na Slovensku).

Adaptační program pro zaměstnance centrály je vždy koncipován v souladu s nadřazeným daného zaměstnance, obsahově je zaměřen dle následných pracovních potřeb daného zaměstnance, většinou je spojen i s návštěvou cateringového nebo FM provozu.

Pro manažery cateringových a FM provozů je kostra daná pevněji. Vždy jsou zastoupeny konzultace z oblasti personální legislativy, docházkového systému, firemní kultury, samostatně je nyní ještě zařazen blok zaměřený na diverzitu, dále jsou zastoupeny bloky z oblasti nákupu, marketingu, interních procesů, controllingu, obchodu, finančního účetnictví. Stále je realizováno setkání s generálním ředitelem. V neposlední řadě je součástí také blok manažerských dovedností. V případě časových možností lze zařadit také proškolení vedoucích zaměstnanců z BOZP. BOZP se ale v poslední době řeší primárně přímo na provozu. Dříve bylo součástí proškolení z hygieny, tuto část jsme také přesunuli přímo na provoz, realizace tohoto proškolení přímo na provozu je logičtější a efektivnější pro všechny strany. Termíny proškolení z oblasti hygieny probíhají dle možností interních hygieniků, resp. manažerů zdraví. Adaptační program pro manažery provozů probíhá na centrále nejdříve 6 týdnů po nástupu. Toto minimální období zajišťuje základní seznámení s procesy a vyšší efektivitu adaptačního programu na centrále, jelikož nový manažer může formulovat své dotazy a problémy cíleně. Pro manažery provozoven probíhá uceleně v průběhu 3 po sobě následujících dní. Pro zaměstnance centrály je adaptační program realizován průběžně dle možností školitelů i samotných nových zaměstnanců. Po provozní stránce je adaptační program v kompetenci distrikt manažera, ten si může určit pro zaškolení zkušeného manažera, případně interního školitele, určuje místo stáže na jiném provozu.

V uplynulém roce byl adaptační program pro manažery realizován 2x – v únoru a dubnu. Tento fakt je ovlivněn především nenabíráním nových manažerů. Celkem bylo do adaptačního programu na centrále zařazeno 18 osob, z toho 12 bylo z provozů (jak z cateringových, tak FM, včetně 1 distrikt/regionálního manažera)). Zbytek byli zaměstnanci centrály. 5 osob bylo ze Slovenska, 13 z České republiky.

Také zaměstnanci provozoven mají své adaptační programy, jejich realizace je v kompetenci manažera restaurace, resp. distrikt manažera. Tento adaptační program se týká mj. povinných proškolení (BOZP, hygiena, žíraviny apod.), dále provozních procesů, především se zaměřením na pracovní náplň nového zaměstnance.

SODEXO ACADEMY PRO ŠÉFKUCHAŘE

Také v letošním roce se realizovala linie SDX Academy pro šéfkuchaře. Stejně jako v předešlých letech bylo cílem kurzů zaměření na osvojení, prohloubení a upevnění technologických postupů při vaření. Technologická školení jsou dále propojena s marketingovými akcemi. Součástí jednotlivých kurzů bylo i řešení provozně-operativních činností jako např. plánování jídelních lístků, užitečnost a využití modulu V1, efektivní řízení nákladů na potraviny, důvody vysokých nákladů na potraviny a jejich snižování, plánování výroby nebo likvidace.

Aktivity byly naplánované na každý měsíc, od září 2015 do června 2016. Školicími místy byla Praha, Ostrava a Bratislava. V průběhu fiskálního roku došlo ke sloučení skupin z Ostravy a Prahy, a eliminaci, případně celému vyrušení školení v Bratislavě.

Také v kuchařské linii vznikla odnož líhně. Ve vzdělávacím plánu byly určeny 2 účasti na technologickém školení. Další úkoly byly naplánovány přímo na povozu. Tato část, bohužel, v letošním fiskálním roce vůbec nefungovala. Jak ze strany technologie, tak ze strany provozní. Pro nový fiskální rok bude jedním z úkolů nastavení efektivního fungování a podpory, jak ze strany technologie, tak ze strany provozní.

Do vzdělávání pro ŠK v ČR bylo zařazeno celkem 40 šéfkuchařů a kuchařů. Informace o účasti nejsou relevantní, jelikož oddělení technologie nedodávalo od března prezenční listiny ze školení. Účast za zbývající měsíce byla doplněna dle informací interního trenéra, odd. marketingu či dalších hostů na školení. Tyto informace nemusí být tím pádem ucelené.

Do vzdělávání pro ŠK na Slovensku bylo zařazeno celkem 10 šéfkuchařů. Údaj průměrné účasti není vzhledem k předčasnému ukončení relevantním údajem. 3 účastníci byli přítomni na všech 4 kurzech, které byly realizovány.

Do líhně bylo zařazeno 16 kuchařů. Průběh byl podobný jako v ČR. Slovenská část SDXA nebyla navíc skoro vůbec navštěvovaná – nezájem ze strany provozů, nedostatečná podpora ze strany technologie.

Technologická školení nejsou hodnocena pomocí formuláře zpětné vazby.

PROŠKOLOVÁNÍ TÝMŮ

V uplynulém fiskálním roce jsme se opět vrátili k proškolení provozních týmů v prozákaznickém přístupu. Pro proškolení byl připraven komiksový leták, který akcentuje firemní hodnoty, principy prozákaznického přístupu. Proškolení je kratší, než bylo v minulých letech, je založeno na diskuzi a rozboru konkrétních příkladů z praxe. Nevyužívá se žádná technika, pouze leták. Školení probíhá v pracovní době /v minulosti až po pracovní době/. Na provozech s velkou vytižeností i v menších skupinách.

VÝHLEDY PRO FISKÁLNÍ ROK 2016/17

V následujícím fiskálním roce bude pokračovat vzdělávací koncept Sodexo Academy. V manažerské linii SDXA budou opět určené povinné a nepovinné aktivity, celkový počet aktivit by neměl přesáhnout 5 aktivit. Do povinných aktivit bude opět zařazena hygiena, tentokrát znovu BOZP, pravděpodobně i první pomoc. Minimálně musí dojít k proškolení manažerů bez tohoto školení, je nutné také proškolení vybraných osob na centrále, navíc budou zahrnuta pravidla HSMS. Dalším povinným kurzem bude personální legislativa, storytelling a generace. Storytelling a generace vychází z nastavení Sodexo Gorup, tak jako byla v uplynulém roce zařazena diverzita. Posledním povinným blokem bude Clients for life. Pro centrálu bude povinně zařazeno opakované školení BOZP, jak už bylo uvedeno první pomoc pro vybrané účastníky, storytelling a generace (v rámci diverzity). Pro regionální manažery proběhne proškolení CDM. Nabídka povinně volitelných aktivit by neměla být tak rozsáhlá, aby nedocházelo k roztržitosti, a následným problémům s otevřením aktivity. Aktivity by měly být tematicky zaměřeny tak, aby se daly získané poznatky a dovednosti uplatňovat v praxi. Mezi povinně volitelnými bloky by se měly objevit kurzy zaměřené na výběr lidí, komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, to i pokračovací verzi, time management, resp. worklifebalance, zpětnou vazbu.

Manažeři, kteří jsou ve firmě nejdéle 1 rok, budou mít opět vybrané aktivity povinně – např. diverzitu (základní seminář D&I, zákaznický servis apod.)

Podporu bude mít i vzdělávání talentů, bude nutné změnit nastavení modulu, především by mělo dojít ke sloučení aktivit se seniorní manažerskou linií. Právě spojení se zkušenými manažery může talentům pomoci k lepší orientaci v problematice, mají možnost velkého sdílení a získávání zkušeností v oblasti přístupu a řešení provozních problémů. Pro obě linie by měly být nastaveny rozvojové plány.

Vybraní účastníci talentové části by měli před zařazením konzultaci s interním trenérem. Talentová akademie by jim byla představena, v rámci rozhovoru by došlo k vysvětlení významu,

očekávání ze strany středního a vyššího managementu, ale také k ujasnění očekávání zařazeného účastníka.

Pro slovenskou část manažerské akademie pak budou aktivity opět určeny povinně, celkem 3, jejich realizace bude v souladu s regionálními poradami, aby došlo k efektivnímu nakládání s finančními prostředky, tak také k časové efektivitě. Tematické zaměření bude konzultováno s distrikt manažery a regionálním ředitelem. Na Slovensku by mělo opět proběhnout proškolení v hygieně a BOZP, resp. HSMS, personální legislativě a Clients for Life.

Dále bude zařazeno proškolení budgetů, opět nepovinně pro stávající manažery, povinně pro nové manažery.

Podoba kuchařské linie SDXA je nyní v jednání, řeší se, zda bude pokračovat, či bude zrušena. Obě alternativy jsou možné.

V nadcházejícím roce by mělo pokračovat proškolení provozních týmu v prozákaznickém přístupu.

Stejně jako v předešlých letech i pro následující fiskální rok se počítá s realizací adaptačního programu. Nadále bude probíhat s odstupem od nástupu do společnosti. Pro provozní zaškolení a lepší orientaci je připravován koncept provozní adaptace na cca 5 týdnů. Tento koncept by měl pomoci jak samotnému MR, tak také DM, který má zajištění proškolení na starosti. Pro adaptační program na centrále je v přípravě nový manuál, kde budou praktické informace využitelné přímo v praxi, postupy a procesy, které musí manažer využívat dnes a denně na provozech. Následně by měl proběhnout AP na centrále, cca po 6-8 týdnech od nástupu.

Co se týče povinného školení v BOZP, pak každého zaměstnance na provozu proškoluje jeho nadřízený, tedy MR, případně DM. MR i DM mají platná proškolení pro vedoucí zaměstnance. Tito zajišťují také průběžná školení v BOZP. Na centrále bude nové zaměstnance proškolovat interní trenér, stejně tak bude zajišťovat i průběžné proškolení zaměstnanců na centrále, součástí proškolení bude i seznámení s HSMS. Pro vedoucí zaměstnance bude zajištěno proškolení pro vedoucí pracovníky externí společnosti LexPlus, a to v průměru jednou za dva měsíce hromadně pro větší počet lidí najednou. Pokud to bude možné, bude proškolení spojeno s realizací adaptačního programu. Na Slovensku má kontrolu nad proškolením v oblasti hygieny, BOZP i první pomoci interní hygienička.

Pro další fiskální rok se plánuje širší zapojení interních školitelů do proškolení v daných oblastech (finanční a další aplikace, procesy, postupy...). Interní školitelé by měli být také více zapojováni do adaptace na provozu.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Hana Rozsypalová

Obor: Vzdělávání dospělých (Bc. VD Voš)

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Sodexo

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 45

Celkový počet stran příloh: 17

Počet titulů českých použitých zdrojů: 19

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Mgr. Jan Štika