

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávací procesy v podniku

Educational processes in a company

Barbora Jiráková

Plzeň 2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávací procesy v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce, panu PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za pomoc, cenné rady a odborné vedení při vypracování této bakalářské práce.

Dále bych ráda vyslovila poděkování panu Miroslavu Duškovi za ochotu a cenné praktické informace, které mi poskytoval při psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 TEORETICKÁ ČÁST	9
1.1 Personální činnost	9
1.2 Vzdělávání zaměstnanců.....	9
1.2.1 Cíl vzdělávání	10
1.2.2 Oblasti vzdělávání.....	12
1.3 Rozvoj zaměstnanců.....	13
1.4 Učení	13
1.4.1 Styly učení	14
1.4.2 Principy využívané v procesu učení	16
1.5 Motivace ke vzdělávání.....	17
1.6 Výcvik.....	17
1.7 Učící se organizace	18
1.8 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců.....	19
1.9 Vyučovací metody a metody vzdělávání	21
1.9.1 Formy vzdělávání	22
1.9.2 Metody vzdělávání a rozvoje.....	23
1.9.3 Role personalisty ve vzdělávání	29
1.9.4 Role manažera ve vzdělávání	29
1.9.5 Role zaměstnance ve vzdělávání	30
1.9.6 Talent management.....	30
1.9.7 Bariéry úspěšného vzdělávání	31
1.10 Rozvoj manažerů.....	32

1.11	Hodnocení vzdělávacích procesů	33
1.11.1	Kirkpatrickův model	33
1.12	Shrnutí	35
2	PRAKTICKÁ ČÁST	36
2.1	Profil společnosti.....	36
2.2	Historie firmy Eurest, spol. s r.o.	37
2.3	Zaměstnanci společnosti	38
2.4	Organizační rozdělení	38
2.5	Vize a podniková kultura společnosti	39
2.6	Základní ekonomické ukazatele	41
2.6.1	Likvidita.....	41
2.6.2	Rentabilita.....	42
2.7	SWOT analýza	43
2.8	Podnikové vzdělávání	44
2.8.1	Oblasti vzdělávání.....	44
2.8.2	Principy využívané v procesu učení ve firmě Eurest, spol. s r.o.	45
2.8.3	Plánování programu vzdělávání.....	45
2.8.4	Metody vzdělávání a rozvoje ve firmě Eurest, spol. s r.o.....	46
2.8.5	Školitelé společnosti Eurest, spol. s r.o.	51
2.9	Analýza vzdělávacích programů	51
2.9.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	52
2.9.2	Zhodnocení dotazníkového šetření	61
2.10	Návrh na zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	62
2.10.1	Vzdělávací program pro školitele	63
2.10.2	Výměna zkušeností mezi lektory	65
2.10.3	Hodnocení vzdělávacích programů	66

2.11	Shrnutí	68
ZÁVĚR		70
Seznam tabulek		71
Seznam obrázků		72
Seznam použitých zkratk		73
Seznam použité literatury		74
Seznam příloh		76

ÚVOD

Součástí každého podniku jsou zaměstnanci. Zaměstnanci ovlivňují každodenní chod společnosti, řídí podnikové procesy, jednají se s zákazníky a tím reprezentují firmu. Každá společnost by proto měla dbát na chování, vystupování a kvalifikaci svých zaměstnanců. O zaměstnance ve firmě pečuje personální oddělení. Mezi jeden z úkolů personálního oddělení patří i zabezpečení podnikového vzdělávání. Na zaměstnance jsou kladeny čím dál tím větší požadavky v oblasti výkonnosti a větší efektivnosti práce. Aby si zaměstnanec udržel svoji pracovní pozici, musí držet krok s rostoucími požadavky zaměstnavatele a rozvíjet své dovednosti a odborné znalosti. Některé společnosti věnují vzdělávání svých zaměstnanců značnou pozornost. K úspěšnému rozvoji zaměstnanců však nestačí jen úsilí ze strany zaměstnavatele, je potřeba také chuť vzdělávat se ze strany zaměstnanců.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat vzdělávací systém ve společnosti Eurest, spol. s r.o. a navrhnout opatření pro zkvalitnění tohoto systému se zaměřením na firemní lektory. Vzdělávací systém bude analyzován na základě dotazníkového šetření, poskytnutých rozhovorů a interních dokumentů firmy.

Práce bude rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. V teoretické části bude analyzován, na základě studia odborné literatury, význam metody vzdělávání zaměstnanců. Ve druhé, tedy praktické části, budou získané poznatky aplikovány ve společnosti Eurest, spol. s r.o. Společnost Eurest, spol. s r.o. byla pro tuto práci vybrána z důvodu, že ve firmě věnují značné úsilí na vzdělávání svých zaměstnanců a bude zcela jistě přínosem takovou společnost analyzovat. V úvodu praktické části budou vymezeny základní charakteristiky firmy, předmět podnikání a základní ekonomické ukazatele. Následující část bude věnována vzdělávacím programům, které ve firmě probíhají, a následně analýze těchto programů. Z výsledků této analýzy budou navrženy změny pro zlepšení kvality vzdělávání.

Při zpracování praktické části této bakalářské práce bylo čerpáno z interních zdrojů firmy, dotazníkového šetření a rozhovorů, které poskytl pan Miroslav Duška, viceprezident pro klíčové klienty.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Personální činnost

Na začátku této práce bude krátce zmíněna personální činnost, do které spadá i zabezpečení vzdělávání pracovníků. Aby firma směřovala k dosahování svých cílů, je nezbytné se o své zaměstnance starat a vytvářet příznivou pracovní atmosféru. Tyto skutečnosti ve firmě zabezpečuje personální oddělení. Do náplně práce personalistů patří kromě péče o zaměstnance také personální plánování, řízení znalostí, nábor nových pracovníků, vzdělávání a rozvoj, odměňování, vztahy s pracovníky a bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Personální oddělení vytváří příznivé pracovní prostředí a napomáhá tím zaměstnancům, aby co nejefektivněji využívali svůj potenciál. Efektivní využívání potenciálu je přínosem jak pro organizaci, tak pro samotné zaměstnance. Personální oddělení by se mělo snažit o neustálý rozvoj zaměstnanců a následně také celé organizace (Armstrong, 2007).

Jako zákazníci personálního oddělení vystupují nejen zaměstnanci, ale také linioví manažeři a vrcholový management, kteří očekávají, že jim personalisté poskytnou služby na vysoké úrovni. Výběr pracovníků personálního oddělení nelze tedy podcenit. Personalisté musejí pracovat ve shodě s potřebami celé společnosti (Armstrong, 2007).

1.2 Vzdělávání zaměstnanců

Součástí personální činnosti je vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání v podniku se dá definovat jako proces, prostřednictvím kterého zaměstnanci získávají nové znalosti, dovednosti a postoje, nebo rozvíjí stávající. Michael Armstrong ve své publikaci uvádí následující dělení (Armstrong, 2007):

- Instrumentální vzdělávání – Toto vzdělávání je uplatňováno tehdy, pokud již bylo dosaženo základní úrovně výkonu práce a následně jde o to, aby práce byla vykonávána ještě lépe.
- Poznávací (kognitivní) vzdělávání – Poznávací vzdělávání je uplatňováno tehdy, chce-li společnost dosáhnout lepších výsledků pomocí prohloubení znalostí a pochopení věcí.

- Citové (emoční) vzdělávání – Výsledků emočního vzdělávání je dosahováno spíše pomocí formování postojů nebo pocitů než formováním znalostí.
- Sebereflektující vzdělávání – Vede zaměstnance k vytvoření si nových způsobů nazírání, myšlení a chování, které vede následně k formování nových znalostí.

Josef Koubek (2012, str. 253) uvádí následující definici:

„Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnících se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností
- Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
- Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci.“

Vzdělávání můžeme rozdělit na (Eger, 2005):

- interní - Do interního vzdělávání se řadí interní školení, zácvik nového zaměstnance, trénink na pracovišti, přednášku či seminář o nových trendech, týmovou výměnu zkušeností, realizaci interního projektu, rotaci v pracovních pozicích, studium různých interních zdrojů nebo samostudium na pracovišti.
- externí – Do externího vzdělávání patří účast na externích školeních, účast na workshopech a konferencích, účast na exkurzích a praxi v jiných organizacích.

1.2.1 Cíl vzdělávání

Cílem vzdělávacích programů v organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace (Armstrong, 2007). Zpravidla každá organizace chce pomocí firemních vzdělávacích programů dosáhnout zlepšování pracovního výkonu, uplatňování zákonů, pravidel nebo postupů, povědomí o širším kontextu, iniciování a zvládání změn, řízení vztahů a

odborné dovednosti směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikace (Barták, 2007).

Každý vzdělávací proces, který má být efektivní, musí mít předem určený cíl, ke kterému mají dílčí vzdělávací a rozvojové procesy směřovat. Dílčí procesy směřují k dílčím cílům a celý proces poté k cíli hlavnímu. Každý z těchto cílů musí být SMART (Barták, 2007).

S – specifický

M – měřitelný

A – aktivizující

R – realistický

T – termínovaný

Specifický neboli konkrétní znamená, že cíl musí obsahovat jasně specifikovatelnou hodnotu. Například pokud chce společnost být nejlepší v republice, je důležité vědět, v jaké republice a podle jakého ukazatele chce být nejlepší. S konkrétní specifikací cíle bezprostředně souvisí i jeho měřitelnost. Konkrétní hodnota, ke které chce společnost dospět, musí být jednoznačně a opakovatelně měřitelná. Aktivizující vyjadřuje vztah, kde cíl vždy někdo stanoví a někdo musí učinit kroky směřující k jeho dosažení. Může, ale nemusí se jednat o jednu osobu. Může dojít k tomu, že osoba, která má dosáhnout cíle ho nepřijme za svůj a cíl nebude splněn. Následně hrozí zhoršení vztahů ve firmě. Další vlastností je realistický. Nerealistický cíl je stejně špatný jako cíl málo ambiciózní. Je nezbytné najít kompromis mezi těmito dvěma protipóly. U cíle je také velice důležité zařazení v čase, tedy musí být termínovaný (Barták, 2007).

Cíle by měly vycházet z požadovaných výkonových standardů na daném pracovišti, vyjadřovat, za jakých podmínek a v jakém čase je lze vyhodnocovat, umožňovat hodnocení individuálních studijních výsledků a hodnocení vzdělávací nebo rozvojové aktivity a poskytovat manažerům vzdělávání, organizátorům, tvůrcům kurzů, lektorům a účastníkům jasné vodítko, kam ve vzdělávání směřovat (Barták, 2007).

Eger zdůrazňuje, že efektivní vzdělávání snižuje náklady na zaškolení, zlepšuje výkonnost jedince, týmu i organizace jako celku, zlepšuje provozní flexibilitu, ale také

láká kvalitní pracovníky a zvyšuje pracovní oddanost a angažovanost pracovníků. Samozřejmě usnadňuje řízení a pomáhá v utváření pozitivní kultury v organizaci a k dosažení potřebných změn. Výsledky pomáhají k dosažení vyšší kvality. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci by také mělo být relevantní v tom smyslu, že uspokojuje zjištěné potřeby vzdělávání (Eger, 2005).

Z předchozího textu vyplývá několik hlavních cílů ve vzdělávání zaměstnanců:

1. Snížit náklady na zaškolení.
2. Zabezpečit kvalifikované pracovníky.
3. Zvýšit pracovní výkon.
4. Zvýšit zájem pracovníků.
5. Podpořit individuální růst zaměstnanců.
6. Vytvořit příznivou atmosféru v podniku.
7. Usnadnit řízení zaměstnanců.
8. Zdokonalit poskytování služeb.

1.2.2 Oblasti vzdělávání

Zaměstnavatel přijímá taková opatření, která vedou ke zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců. Mezi oblasti vzdělávání patří (Dvořáková, 2007):

- Orientace, jejímž cílem je začlenit nového zaměstnance efektivně a v krátkém čase do organizace, pracovního kolektivu a na jeho pracovní pozice.
- Prohlubování kvalifikace neboli doškolení, prostřednictvím kterého zaměstnanec získává odborné znalosti specifické pro dané pracovní místo.
- Rekvalifikace pomáhá zaměstnancům získat nové znalosti a dovednosti, které jim umožní vykonávání práce na jiném než současném pracovním místě.
- Profesní rehabilitace, která se snaží o opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě bránil ve vykonávání dosavadního zaměstnání.

1.3 Rozvoj zaměstnanců

Dalším prostředkem směřujícím k odstranění rozdílů mezi požadovanou a stávajícími kvalifikací zaměstnanců prostřednictvím získávání nových znalostí, dovedností a schopností je vedle vzdělávání rozvoj zaměstnanců. Rozvoj zahrnuje všechny další aktivity, které slouží k rozšíření kvalifikace, je však zaměřen na získávání znalostí a schopností, které zaměstnanec nepotřebuje nutně k vykonávání svého současného zaměstnání. Nejčastějšími rozvojovými aktivitami jsou jazykové kurzy, počítačové kurzy, kurz asertivity nebo komunikace. Rozvoj pracovní schopnosti a flexibility organizace jako celku je označován jako rozvoj lidských zdrojů (Dvořáková, 2007).

Investování podniku do rozvoje lidských zdrojů přináší výhody pro všechny osoby podílející se na chodu podniku. Plány a programy pro řízení lidských zdrojů by měly být součástí podnikové a personální strategie podniku. Napomáhá to dosažení strategických cílů. Stejně tak by měl být každý člen organizace veden k učení a neustálému zdokonalování se (Armstrong, 2007).

Z hlediska psychologie lze na rozvoj nahlížet ve třech rovinách (Jermář a kol, 2014):

- Individuální rozvoj
- Skupinový / týmový rozvoj
- Organizační rozvoj

Individuální rozvoj je potřeba jedince rozšiřovat své osobní i profesní schopnosti tak, aby byl schopný uspokojit požadavky daného pracovního místa. Skupinový a organizační rozvoj může probíhat jako přirozený rozvoj týmu nebo prostřednictvím řídicích zásahů ze strany manažera. Cílený rozvoj je plánovaný proces, který se snaží o zvýšení efektivity činností týmů i organizace. Speciální metodou v rozvoji týmů je teambuilding (Jermář a kol, 2014).

1.4 Učení

Učení patří mezi nejpodstatnější procesy v podniku. Prostřednictvím procesu učení se člověk učí ovládat nové požadavky. Podstatou tohoto procesu je poskytování informací vnímat, porozumět jim, vnitřně se s nimi ztotožnit a vynaložit snahu k jejich aplikaci v

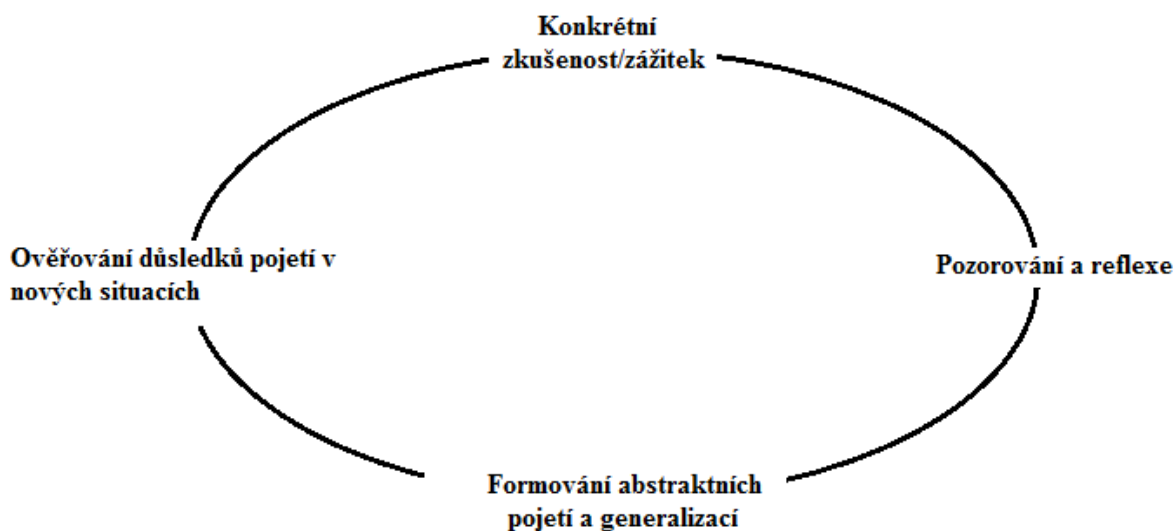
praxi. K větší efektivitě procesu učení přispívá vhodně zvolená motivace. Prostřednictvím vhodně zvolené motivace lze proces učení urychlit. Učení je v těsném vztahu s pamětí. Paměť nám poskytuje informace, který jsme si uchovali z procesu učení (Jermář a kol., 2014)

1.4.1 Styly učení

Nezbytnou součástí vzdělávacího procesu jsou účastníci. Každému člověku vyhovuje jiný přístup. Někdo upřednostňuje praktická cvičení, jiný dává přednost získání nových informací či abstraktní diskuzi. Styly učení zkoumali Kolb, Honey a Mumford. Na základě svých studií Kolb stanovil cyklus učení. Honey a Mumford stanovili čtyři typy učících se osob: aktivista, reflektor, teoretik, pragmatik.

1.4.1.1 Kolbovy styly učení

Obr. č. 1: Kolbův cyklus učení



Zdroj: vlastní zpracování, 2015,

Definice jednotlivých fází cyklu (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- Konkrétní zkušenost (zážitek) – Rozlišuje, zda se jedná o plánovanou nebo náhodnou zkušenost či zážitek.

- Reflexivní pozorování – Znamená aktivní přemýšlení o předem definované zkušenosti (zážitku) a jejím významu.
- Abstraktní vytváření pojetí – V této fázi dochází ke generalizování na základě předchozích zkušeností za účelem definování různých myšlenek a pojetí.
- Aktivní experimentování – Dochází k testování myšlenek definovaných v předchozí fázi v nových situacích.

Z Kolbova cyklu učení vyplývají následující čtyři typy učícího se člověka, které vystihují jiné charakteristiky (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- Aktivista

Aktivisté vynikají v krátkodobém časovém horizontu. Ať už se to týká krátkodobých krizí, které hravě zvládnou, nebo krátkých činností. Rádi přijímají nové výzvy, ale realizace dlouhodobých činností dokáže potlačit jejich potenciál. Vynikají i jako součást týmu, kde se aktivně zapojují do řešení problémů a předávají ostatním své nápady.

- Reflektor

Takto jsou označováni lidé, kteří stojí v pozadí. Potřebují čas, aby si veškeré informace promysleli a mohli si utvořit svůj vlastní názor. Údaje nejdříve shromáždí, analyzují a až posléze dojdou k závěru. Nesdělují své prvotní nápady, jak tomu dělají aktivisté. Rádi pozorují ostatní a neradi riskují. Při učení jim nejvíce vyhovují podmínky, které jim umožňují být nad věcí, poslouchat nebo pozorovat.

- Teoretik

Teoretici oceňují během procesu učení racionalitu a logiku. Upřednostňují základní předpoklady, principy, teorie, modely a systémy. Sami se snaží být objektivní a analytičtí. Nejlépe se pohybují ve strukturovaných situacích, které mají jasný účel. Učení je pro ně atraktivní v případě, že jsou jim nabízeny zajímavé myšlenky a koncepty, které nemusí být důležité okamžitě.

- Pragmatik

Pragmatici nevynechají příležitost k experimentu s aplikacemi, hledají nové myšlenky, problémy a příležitosti berou jako výzvu a ze vzdělávacích kurzů si přinášejí spoustu nových myšlenek, které touží vyzkoušet v praxi. V procesu učení je pro ně důležité, aby viděli spojitost mezi probíranou látkou a zaměstnáním, aby představované myšlenky měly praktické výhody a aby měli možnost si postupy vyzkoušet za pomoci instruktora.

1.4.2 Principy využívané v procesu učení

V procesu učení je uplatňována řada principů, které napomáhají ke zvýšení efektivity učení. Mezi tyto principy patří (Jermář a kol, 2014):

- Princip posilování – Tento princip stojí na myšlence, že lidé jsou ochotni vykonávat takové úlohy, které mají spojeny s pozitivní odměnou. Na druhou stranu se vyvarují situace, ze které jim plynuly negativní následky.
- Princip modelování – V principu modelování vystupuje ve vedoucí pozici model neboli mentor, který vystupuje jako zkušenější a pomáhá vést méně zkušené. Mentor předvádí zvolenou činnost svým žákům, ty se od něj učí a jeho pracovní postup potom napodobují.
- Princip praxe – Při uplatnění tohoto principu je nutné teoretické poznatky uplatnit v praxi. U jednoduchých úkolů je možné praktický trénink uskutečnit po částech. U činnostech, kde je potřeba, aby zaměstnanec pochopil kontext, se musí praktický trénink provádět vcelku.
- Princip křivek učení – Existují různé druhy křivek učení. Křivky znázorňují vztah mezi časem na vodorovné ose a množstvím naučených dovedností na ose svislé. Nejčastějším druhem křivky učení je, že nejprve dochází k rychlému růstu a následuje pomalé zlepšování.
- Princip motivace k učení – Hlavní úlohu v tomto principu hraje motivace. Aby byl člověk schopný se něco naučit, musí být učení sám nakloněn.

1.5 Motivace ke vzdělávání

Motivace je jedním z principů učení. Aby byli lidé motivováni, musejí nalézat ve vzdělání uspokojení. Ke vzdělávání bývají nejochotnější, jestliže to uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb. I nejlepší programy vzdělávání mohou selhat, pokud je jejich účastníci nepovažují za užitečné (Armstrong, 2007).

Motivace je definována jako souhrn vnitřních i vnějších faktorů, které vzbuzují, aktivují, dodávají energii lidskému jednání a prožívání, které zaměřují toto jednání a prožívání určitým směrem, řídí jeho průběh, způsob dosahování výsledků, a které ovlivňují též způsob reagování jedince na jeho jednání a prožívání, jeho vztahy k ostatním lidem a ke světu. Aby bylo docíleno vnitřní motivace, je nezbytné, aby vzdělávací činnost a její výsledky byly pro zaměstnance smysluplné a potřebné. Vnější motivace je spojena se získáním odměny za výsledek nebo vyhnutí se trestu za neúspěch (Eger, 2005). Manažer musí znát svůj pracovní kolektiv a na základě této znalosti odvodit motivační faktory, které jsou pro jednotlivé pracovníky žádoucí. Důležitý je individuální přístup, neboť pro každého pracovníka je motivační faktor něco jiného. Někomu může motivovat pouze to, že si pracovní místo udrží a pro někoho jiného je důležitý pracovní růst. Mezi další motivační faktory patří možnost využití získané kvalifikace, získání kvalifikace, zvýšení pracovní výkonnosti, zvýšení flexibility, vyšší platové ohodnocení získání sociálních výhod nebo možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech (Vodák, Kucharčíková, 2011).

1.6 Výcvik

Výcvik má úzkou souvislost s procesem učení. Ve firmě je zajišťován personálním oddělením, ale důležitá je i podpora managementu společnosti. Rozlišuje se úzké a široké pojetí výcviku.

Úzké pojetí výcviku znamená, že zaměstnancům jsou představeny speciální dovednosti, které budou při výkonu své práce bezprostředně využívat. Široké pojetí naopak umožňuje osvojení si znalostí k dlouhodobému upotřebení. Speciálním případem jsou organizace, které na proces učení kladou velký důraz. Takové organizace jsou nazývány učící se organizace (Jermář a kol., 2014)

1.7 Učící se organizace

Vyšší úroveň strategického přístupu ke vzdělávání označujeme jako učící se organizaci. Učící se organizace je definována jako: „organizace, v nichž lidé nepřetržitě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po nichž skutečně touží, kde se věnuje péče novým a objevným způsobům myšlení a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit.“ (Senge, 2007, str. 145) Učící se organizace je charakteristická v podporování průběžného vzdělávání včetně sebevzdělávání. V této organizaci patří vzdělávání do každodenní běžné práce a návrhy na nové způsoby myšlení jsou vítány. Dá se říci, že učení probíhá úplně všude, tedy na všech úrovních a všemi směry. Učí se podřízené od nadřízených, ale i opačně. Jedinec má tak možnost rozvinout svůj potenciál a uplatnit své dovednosti. Učící se organizace přistupuje ke každému zaměstnanci individuálně, používá různé metody učení dle potřeb pracovníka. Nedochází ke standardizaci ze strany zaměstnavatele, jako je tomu u klasického přístupu. Pro zavedení systému učící se organizace je nezbytné mít jasnou vizi organizace, součástí strategických cílů musí být rozvoj lidských zdrojů, monitorování vnitřního i vnějšího prostředí, motivace pracovníků ke spolupráci, vytvoření nástrojů hodnocení a pravidelné srovnávání s těmi nejlepšími v oboru (Egerová, 2012).

Učící se organizaci tvoří jednotlivci, kteří se učí. Bez učících se jednotlivců nemůže docházet k žádnému organizačnímu učení. Avšak to, že se učí jedinci, není zárukou organizačního učení. Kazuo Inamori říká: „Ať jde o výzkum a vývoj, řízení firmy nebo o jakýkoli jiný aspekt podnikové činnosti, jeho aktivní silou jsou „lidé“. A lidé mají svou vlastní vůli, svou vlastní hlavu a své vlastní způsoby myšlení. Pokud zaměstnanci sami nebudou dostatečně motivováni k tomu, aby posunovali cíle růstu a technického rozvoje..., nebude prostě žádný růst, nedostaví se žádné přírůstky produktivity a žádný technický rozvoj.“ (Senge, 2007) Inamori je přesvědčen, že povinností manažera je podporovat hmotné blaho i duchovní bohatství svých pracovníků. Poté dochází k plnému využití jejich potenciálu (Senge, 2007).

Bedrnová a Nový v literatuře uvádějí následující rysy učící se organizace (Bedrnová, Nový, 2009, str. 427):

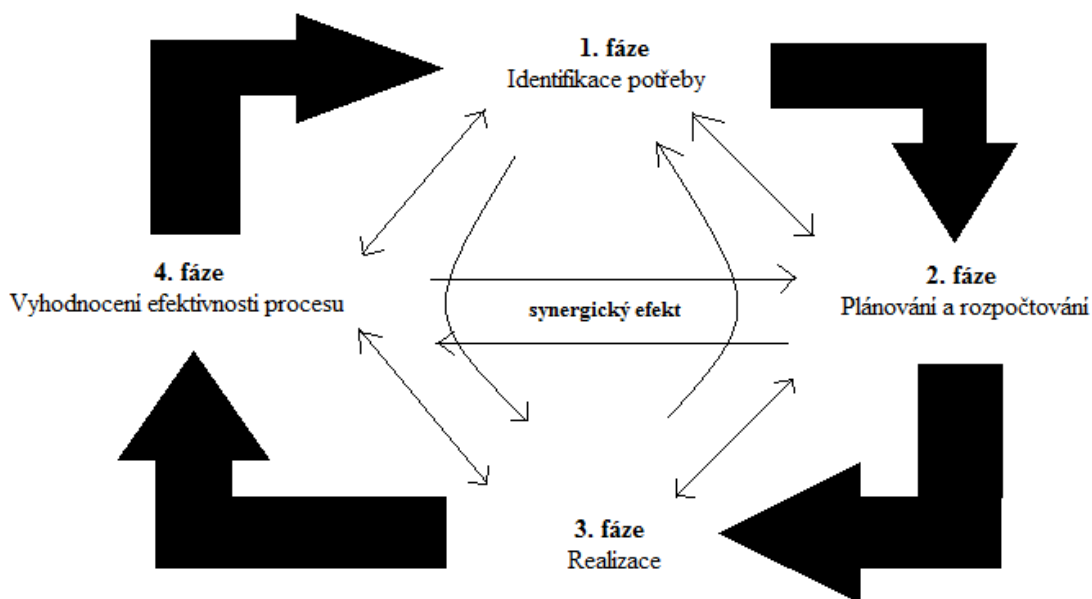
- systematická sondáž – Systematická sondáž spočívá v pátrání po problémech, jejich následném pojmenování a nalezení východiska.

- experiment – Experiment je zkoušení vhodnosti pochopení a zvládnutí identifikovaného problému pro danou společnost.
- učení se z minulosti – Provádí se rozbor minulých kladných a negativních výsledků.
- učení se od ostatních – Znamená učení se nejen od ostatních podniků ve svém i jiném oboru, ale i od zákazníků.
- transfer znalostí – Přenos informací, které získali určití pracovníci k ostatním pracovníkům na veškerá podniková oddělení.

1.8 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Specifické požadavky strategie i cíle organizační strategie odráží neustále se opakující cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců.

Obr. č. 2: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Systematické vzdělávání je složeno ze čtyř základních fází (Dvořáková, 2007):

1. identifikace potřeby
2. plánování a rozpočtování

3. realizace
4. vyhodnocení efektivity procesu a jeho promítnutí do dalšího kola

Proces se opakuje neustále dokola a při každém dalším opakování dochází k vyhlazování chyb, které nastaly v předcházejícím procesu. Části cyklu jsou jak samostatnými, tak doplňujícími se procesy, které jako celek přinášejí synergický efekt.

Prvním krokem identifikace potřeby vzdělání a rozvoje zaměstnanců je rozpoznání poměru mezi kvalifikací zaměstnanců a požadavky pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci, které je založeno na expertních odhadech a aproximálních výpočtech, neboť nelze určit zcela přesně. K dalšímu vzdělávání dochází tehdy, pokud je zjištěn nedostatek, který brání zaměstnanci nebo zaměstnavateli v dosažení hlavního cíle nebo dílčích cílů a který může být překonán některou z metod vzdělávání. Aby byl rozvoj a vzdělávání efektivní, musí být známy cíle a dosavadní výsledky u zaměstnanců, týmů, organizačních jednotek a zaměstnavatele jako celku (Dvořáková, 2007).

Identifikace potřeby vzdělávání plynule přechází na fázi plánování vzdělávání, při které dochází ke zjišťování, zda je pro firmu možné tuto potřebu pokrýt. Jednou z nejdůležitějších součástí plánování je výběr metody vzdělávání, která má rozhodující vliv na efektivitu celého vzdělávacího procesu. Aby byla vybrána správná metoda, musí být zodpovězeny následující otázky (Dvořáková, 2007):

- Kým a jak bude vzdělávání zabezpečeno?
- Kdo ponese odpovědnost za jeho řízení?
- Kdy, popřípadě jak dlouho?
- Kde bude probíhat?

Další nedílnou součástí plánování je financování vzdělávacích aktivit, kdy dochází k sestavování rozpočtu. Většinou se pracuje s rozpočtem jednoročním nebo s kratším časovým rozmezím. Každý rozpočet by měl obsahovat fixní, variabilní a rezervní složku. Fixní složka zabezpečuje dlouhodobé vzdělávací programy, variabilní operativní vzdělávací programy a rezervní složka zabezpečuje neplánované a neočekávané potřeby vzdělávání (Dvořáková, 2007).

Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je další část vzdělávacího cyklu, která zabezpečuje organizační zajištění vzdělávacích akcí. Patří sem rozhodnutí o dodavateli, vyjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv, zajištění lokality, studijních materiálů, dopravy případně ubytování, včasné informování účastníků a distribuce instrukcí ke kurzu (Dvořáková, 2007).

Poslední fází je vyhodnocení efektivnosti procesu vzdělávání, pro kterou jsou využívány následující postupy (Dvořáková, 2007):

1. Definice výsledků, kterých má školení dosáhnout.
2. Transformace výsledků v cíle. Cíle musí být SMART a musí definovat nejen co, ale i kdy jich má být dosaženo.
3. Zajištění, aby každý znal od začátku cíl.
4. Vytvoření metod pro porovnávání skutečných výsledků s cíli.
5. Vyhodnocení okamžitého a dlouhodobého přínosu.
6. Využití výsledků.

1.9 Vyučovací metody a metody vzdělávání

Vyučovací metody se dají představit jako nějaký postup, cesta nebo způsob vyučování. Zprostředkování vědomostí a dovedností, zapojení studujících a komunikace, která je součástí a předpokladem smysluplné a efektivní interakce, jsou hlavní funkce výukové metody. Neexistuje jediná správná nebo univerzální metoda. Každá metoda má své slabé a silné stránky, výhody a nevýhody. Metody se dělí na teoretické, teoreticko-praktické a praktické. Teoretické jsou přednášky, přednášky s diskusí, cvičení, semináře. U teoretické metody převažuje verbální projev a monolog, role účastníka je velmi malá. Mezi teoreticko-praktické se řadí diskusní metody, problémové metody, programová výuka, diagnostické a klasifikační metody a projektové metody. Při těchto metodách se o problémech nejen hovoří, ale snaží se vést k předvedení jednání prostřednictvím školských případů. Metody praktické jsou potom instruktáž, koučování, mentorování, poradenství, asistování, rotace práce, stáž a exkurze. Vycházejí ze vzdělanostní základny a sledují rozvoj dovedností, návyků a hodnot (Eger, 2005).

1.9.1 Formy vzdělávání

Pod pojmem forma se rozumí určitý druh procesu, během kterého dochází ke vzdělávání. Je rozlišováno šest možných forem vzdělávání (Dvořáková, 2007):

- Řízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti.

Tato forma vzdělávání se řadí mezi neformální vzdělávání. Jde o proces, kdy školitel učí zaměstnance nové poznatky a dovednosti, aniž by došlo k přerušení běžné pracovní činnosti.

- Řízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti.

Jedná se o formální vzdělávání, které neprobíhá současně s běžnou pracovní činností jako předchozí forma. Procesem vzdělávání zaměstnanci procházejí mimo své pracoviště. Například ve školících místnostech nebo výukových dílnách.

- Řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele.

Tato forma má dlouhohodší charakter. Jak už z názvu vyplývá, jedná se o vzdělávání mimo prostory firmy zprostředkované převážně středními, vysokými školami a vzdělávacími institucemi. Jedná se také o vzdělávání pomocí stáží a studijních cest. Zaměstnavatel vzdělávací proces jen objednává u specializovaných institucí, případně může vystupovat jako spoluúčastník na řízení vzdělávacího procesu. Úkolem zaměstnavatele je zaměstnance motivovat a vytvořit vhodné podmínky pro uplatnění získaného vzdělání.

- Neřízené vzdělávání, při výkonu práce na pracovišti.

Pro aktivní zaměstnance je vzdělávání každodenní proces. Učí prostřednictvím sledování práce jiných, získávání informací, potřebných pro vykonání zadaného úkolu a vstupováním do pracovních vztahů.

- Neřízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti.

Rozdíl v předchozí variantě je především v působení širších mezilidských vztahů a v sociálním postavení jedince v rámci organizační jednotky. Patří sem především aktivity, které nejsou zaměstnanci zadány, ale vykonává je sám. Zaměstnanec je hnán zvědavostí a velkou roli zde hraje i organizační kultura. Dají se sem zařadit ale i formálnější procesy, jako jsou motivační programy nebo systém odměn.

- Neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele.

Pro člověka, který se chce v dnešní době uplatnit na trhu práce, je nezbytné se neustále zdokonalovat a sebevzdělávat. Jednotlivé obory se prolínají a jen málo oborů vyžaduje pouze specifické znalosti a zkušenosti.

Dvořáková rozlišuje tři základní přístupy organizace ke vzdělávání (Dvořáková, 2007):

1. Bez strategie - Mezi organizace bez strategie se řadí především malé podniky, které se vzděláváním buď vůbec nezajímají, nebo pouze dodržují obligatorní povinnosti vyplývající z pracovněprávních předpisů.
2. Nesystematická koncepce interního vzdělávání - Aktivity spojené se vzděláváním vznikají náhodně a pokrývají jen momentální potřebu.
3. Systematické vzdělávání zaměstnanců - Organizace mají vzdělávání a rozvoj jako jednu z priorit a věnují jim stálou pozornost.

1.9.2 Metody vzdělávání a rozvoje

U metod vzdělávání jsou rozlišovány metody, které probíhají na pracovišti, mimo pracoviště a na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. Je možné si u specializovaných institucí objednat speciálně připravený vzdělávací program, podle toho, co zrovna organizace potřebuje.

1.9.2.1 Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti

Instruktaž při výkonu práce

Školený se učí sledováním zkušeného zaměstnance, napodobuje pracovní jeho pracovní postupy a tím dochází k zaučení nového nebo méně zkušeného zaměstnance. Tato

metoda vzdělávání se využívá většinou v případě méně náročných pracovních úkolů (Dvořáková, 2007).

Asistování

Během metody asistování dochází k přidělení školené osoby jako pomocníka ke zkušenému zaměstnanci. Školený se postupně zapojuje do pracovních postupů a tím si pracovní postupy osvojuje. Využívá se především v případech, kdy je na osvojení potřeba delší doba a to nejen při zaučování zaměstnanců na manuální pozice ale i při zaučování řídicích pracovníků a specialistů. Nevýhodou u této metody je, že během zaškolování může školený pracovník přijmout i negativní pracovní návyky a je potlačena jeho kreativita (Koubek, 2012).

Rotace práce

Metoda rotace práce spočívá v tom, že vzdělávaný pracovník pracuje po určitý časový úsek na jednom pracovišti a následně se přesune do dalšího. Pracovník tak pozná všechny části organizace. Tato metoda se využívá při vzdělávání vedoucích pracovníků nebo při seznámení nově příchozích absolventů s chodem firmy. Výhodou je, že pracovník je poté schopný definovat, kde případný problém vznikl, flexibilněji a pohotověji reagovat a organizaci vidí komplexněji, než kdyby byl školen pouze v rámci jednoho pracoviště. Nevýhodou pro vzdělávaného pracovníka může být, že nemusí být znalý na všech pracovištích organizace a případný neúspěch může podryvat jeho sebevědomí (Koubek, 2012).

Koučink, mentoring, poradenství

Koučink je metoda, které se zaměřuje na rozšíření schopností, znalostí a dovedností zaměstnance. Zaměstnanec se rozvíjí pod dohledem kouče. Tento proces probíhá dlouhodobě a soustavně a pomáhá zaměstnanci ke zlepšení plnění pracovních úkolů (Dvořáková, 2007). Ivana Folwarczná zdůrazňuje, že v koučinku nejde o to, dávat přesné pokyny k řešení zadaného úkolu, ale „naučit koučovaného nalézt řešení sám.“ (Folwarczná, 2010, str. 94) Kouč pomocí správně mířených otázek, podporování a aktivního naslouchání přivádí koučovaného k jinému způsobu myšlení (Folwarczná, 2010).

Primární funkcí mentoringu je specializovaný a sociální rozvoj svěřené osoby, kde mentor zpravidla není jeho přímým nadřízeným (Folwarczná, 2010). Mentoring je

typický tím, že zaměstnanci není vedoucí osoba přidělena, ale sám si svého mentora vybere. Vztah zaměstnance s mentorem bývá mnohdy neformální a může zasahovat i do oblasti osobního života (Dvořáková, 2007).

V případě poradenství probíhá proces spíše jako vzájemné konzultování. Největší výhodou těchto metod je okamžitá zpětná vazba a vysoká úroveň aktivity školeného. Na druhou stranu se jedná o metody, které trvají delší dobu, jsou tedy časově náročné a můžou školitele zatěžovat (Dvořáková, 2007). Využívá se především pro okamžité zlepšení pracovního výkonu (Folwarczná, 2010).

1.9.2.2 Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště

Přednáška

Přednášky jsou vhodné při předávání velkého množství informací velké skupině posluchačů. K zefektivnění přednášky dochází využíváním moderních technologií. Nevýhoda spočívá v absenci vzájemné interakce přednášejícího s účastníky. Také nejsou zcela efektivní z hlediska uchování informací (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Semináře

Při seminářích je větší důraz kladen na diskusi a vzájemnou výměnu informací a názorů na dané téma. Semináře přinášejí účastníkům rozvoj myšlenek a okamžitou zpětnou vazbu. Kvalita semináře hodně závisí na připravenosti jednotlivých účastníků (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Demonstrování

Metoda demonstrování probíhá na výukových pracovištích, kde školitel názorně předvádí pracovní postupy, jedná se tedy o názorné učení. Výhodou je praktičnost školení. Nevýhodou je, že podmínky na speciálně vytvořených výukových pracovištích se mohou lišit od skutečnosti (Dvořáková, 2007)

Workshop a případové studie

„Workshop a případové studie předkládají účastníkům vzdělávacího programu reálnou nebo smyšlenou problémovou situaci, která již proběhla nebo je aktuální (workshop) a kterou musejí účastníci vyřešit ve stanoveném čase.“ (Dvořáková, 2007, str. 300) Zaměstnanci při tomto typu metody mohou zapojit vlastní kreativitu. Neexistuje jen

jediný správný názor, ale každý může vyjádřit svoji myšlenku. Mezi tyto metody patří i brainstorming.

Simulace

Tato metoda spočívá ve vytvoření modelové situace, kdy se jednotliví zaměstnanci řídí předem připraveným scénářem. Na splnění jednotlivých úkolů mají stanovený čas a během tohoto času musí činit rozhodnutí. Simulace se využívá nejčastěji pro nácvik argumentace a rozhodování (Dvořáková, 2007).

Hraní rolí

Metoda hraní rolí se soustředí na zdokonalování praktických zkušeností a citově založené prožívání člověka. Stejně jako v případě simulace je předem stanovený scénář, podle kterého účastníci hrají své role. Prostřednictvím svých rolí prožívají různé situace v oblasti mezilidských vztahů a střetů. Scénář je většinou sestaven tak, aby každý účastník mohl navrhnout své řešení situace, nemá tedy jasně daný konec. Hraní rolí se používá především pro zdokonalení sociálních dovedností manažerů (Dvořáková, 2007).

Assessment centre

Vzdělávací metoda assesment centre je metoda, která se využívá při výběru nebo vzdělávání zaměstnanců. „V případě jejího použití pro vzdělávání je účastník konfrontován s reálnými simulacemi nebo případovými studii typických pracovních úkolů, které jsou mu náhodně předkládány v různých časových intervalech. Střídáním dynamiky výskytu nahodilých jevů se mění míra stresu, se kterou se účastníci musí vypořádat, přičemž se sleduje jejich jednání i výkon. Po skončení každé dílčí fáze vzdělávacího programu konfrontuje účastník své výsledky s navrženým optimálním řešením a postupně podstupuje hodnotící rozhovory s více hodnotiteli, kteří jej sledovali.“ (Dvořáková, 2007, str. 301)

Outdoor training

Metoda outdoor training učí poznávat vlastnosti práce manažera. Outdoor training se uskutečňuje v otevřeném prostředí prostřednictvím sportu. Během vykonávání úkolů účastníci zdokonalují své komunikační a koordinační dovednosti i senzuální vnímání problému.

1.9.2.3 Metody vzdělávání na rozvoje mezi pracovištěm a mimo pracoviště

Pracovní porady

Během pracovních porad dochází k projevení názorů a zkušeností účastníků se zaměstnanců na různou problematiku nebo na chod firmy. Pracovní porady umožňují i zapojení jinak neaktivních kolegů, nebo nových zaměstnanců (Dvořáková, 2007).

Poradenství

Poradenství je určeno především zaměstnancům na vedoucích pozicích, kteří jsou motivováni k dalšímu vzdělávání. Rizikem této metody je pasivní přístup ze strany vedoucích zaměstnanců a následné přejímání již hotových řešení bez zapojení vlastních nápadů (Dvořáková, 2007).

Action learning

Metoda action learning lze uplatnit pouze v učících se organizacích. Spočívá v pravidelném učení se z každodenních reálných problémů pomocí rad a připomínek spolupracovníků nebo nadřízených (Dvořáková, 2007).

Trainee programs

Trainee programs, neboli programy odborné přípravy nadějných zaměstnanců, jsou určeny zejména pro čerstvé absolventy s cílem označit jejich přednosti a nedostatky a předejít tak situaci obsazení pracovního místa nevhodným kandidátem (Dvořáková, 2007).

Samostudium

Předpokladem pro samostudium není osobní účast, tak jako tomu je u obvyklých forem vzdělávání. Osobní účast je nutná pouze při ukončení vzdělávacího procesu v předem stanoveném čase i termínu. Tato metoda je vyhledávaná spíše u starších a zkušenějších zaměstnanců, kteří jsou lépe motivováni (Dvořáková, 2007).

E-learning

E-learning je vzdělávání, které je poskytováno elektronicky. Jako nástroj vzdělávání je vždy spojován s počítačem a počítačovými technologiemi. Pro získání obsahu používáme většinou internet nebo CD-ROM. E-learning lze využít na zefektivnění vzdělávání v podniku vytvořením vzdělávacích portálů. Na vzdělávací portály, ke kterým mají zaměstnanci přístup, se vkládají vzdělávací materiály zaměřené na určitou

skupinu nebo problematiku. Vzdělávací portály umožňují i samotným uživatelům sdílet své znalosti. Přínos e-learningu pro podnik spočívá především v rychlém přenosu potřebných znalostí a aktuálních informací, zkrácení doby mezi školením a prodejem nového produktu či poskytnutí nové služby, podpoře spolupráce, zkrácení projektové přípravy kurzů, zvýšení dostupnosti vzdělávání, samostudiu a neméně důležité je i snižování nákladů na cestovné, lektory, učebny nebo studijní materiály (Egerová, 2012).

Výhody e-learningu z pohledu organizace (Egerová, 2012):

- možnost vzdělávání kdekoliv, kdykoliv a odkudkoliv
- možnost vytvářet kurzy podle aktuálních potřeb organizace
- opakovatelnost
- jednodušší distribuce studijních materiálů
- rychlejší dosažení cílů vzdělávání
- snížení času potřebného pro vzdělávání účastníků
- pokrok účastníků může být snadno monitorován

Výhody pro účastníka (Egerová, 2012):

- časová a prostorová flexibilita
- pohodlí
- dostupnost vzdělávání odkudkoliv a kdykoliv
- možnost studovat vlastním tempem, podle vlastních potřeb a schopností
- lépe zapamatovatelná forma učební látky
- možnost využití okamžité zpětné vazby

Nevýhody pro organizaci (Egerová, 2012):

- vysoké počáteční náklady
- závislost na technologiích
- nevhodnost pro určité typy kurzů
- při větším počtu účastníků narůstá administrativa
- limitování v oblasti zvuku, videa, grafiky

Nevýhody pro účastníka (Egerová, 2012):

- omezený osobní kontakt mezi účastníky vzdělávání
- zahlcení informačními zdroji
- technické problémy
- účastníci s malou motivací a špatnými studijními návyky mohou být neúspěšní

1.9.3 Role personalisty ve vzdělávání

Personální služby může ve firmě vykonávat vlastní personalista nebo se na poskytování personálních služeb podílejí vlastní personalista a externí subjekt prostřednictvím outsourcingu. Další možností je také podílení se vlastního personalisty, delegovaných vedoucích zaměstnanců a externích subjektů. V malých organizacích může roli personalisty zastupovat pouze jeden člověk. Velké a střední organizace vytvářejí personální útvar. Podle zařazení personálního útvaru do organizační struktury poznáme, jaký význam společnost dává personální práci (Dvořáková, 2007).

V oblasti vzdělávání může personalista vystupovat různě. Může se jednat o personalistu, který má na starosti více oblastí z personální činnosti a jednou z nich je i vzdělávání. Dá se předpokládat, že v tomto případě nebude vzdělávání věnována zvláštní pozornost. Personalista bude zabezpečovat nabídku vzdělávacích kurzů mimo pracoviště, jejich organizaci a případně hodnocení. Jinou možností je, že členem personálního oddělení je osoba, která se stará výhradně o vzdělávání. V tomto případě bude vzdělávání věnovat veškerou svou pozornost a bude tedy zabezpečovat nejen nabídku vzdělávacích kurzů, organizaci a hodnocení, ale bude provádět identifikaci vzdělávacích potřeb ve firmě a bude se plně soustředit na dosažení cílů firmy prostřednictvím vzdělávání. Personalista připravuje podklady pro vzdělávací programy, programy koordinuje. Provádí výzkum trhu v oblasti vzdělávání, sleduje nové trendy, organizuje expertízy pro oblast diagnózy vzdělávacích a rozvojových potřeb. Personalista se také stará o individuální potřeby jedince, plánuje jeho osobní rozvoj a koordinuje plány kariéry.

1.9.4 Role manažera ve vzdělávání

Manažeři mají hlavní význam pro prosperitu personální politiky. Jsou to osoby, které odpovídají za efektivní práci svého týmu a vůči těmto lidem mají i určité pravomoci. Není pravidlem, že manažer musí mít podřízený personál. Může být odpovědný za

řízení a kontrolu svých povinností, aniž by mu v tom někdo pomáhal. Samozřejmostí v odpovědnosti manažera je také odpovědnost za řízení sebe sama (Armstrong, 2008).

Manažeři se snaží o co nejefektivnější práci svých podřízených a tím se podílejí na úspěšnosti organizace. Efektivitu práce ovlivňuje především správné plánování využití zdrojů, pohotové přizpůsobení se změnám a předcházení vzniku problémů (Armstrong, 2008). Manažer monitoruje potřeby dalšího vzdělávání zaměstnanců v daných oblastech, provádí a organizuje vzdělávací programy na pracovišti. Při zabezpečování vzdělávacích programů poskytuje technické informace pro určení možností vzdělávání. Náplní práce manažera je také neustálé zkoumání možností pracovníků a sledování jejich rozvoje.

1.9.5 Role zaměstnance ve vzdělávání

Zaměstnanec musí být na účast ve vzdělávacích programech řádně připraven. Během přípravy pracovníků, je nutné dodržovat některé principy (Bedrnová, Nový, 2007):

1. Zajistit těsnou spojitost mezi kariérními plány jednotlivých zaměstnanců a cílem, kterého chce firma prostřednictvím vzdělávacích programů dosáhnout.
2. Odborné vzdělávací programy zajistit zvláště pro jednotlivé pracovní kategorie.
3. Střídat formy vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště.
4. Ve firmě musí být nastavena taková pracovní atmosféra, aby pobízela zaměstnance k dalšímu vzdělávání.
5. Průběžné hodnocení přínosu vzdělávání zaměstnanců.

Příprava zaměstnanců na vzdělávání má řadu pozitiv. Například mohou být vzdělávací programy vytvořeny přesně na míru podle aktuální vzdělávací potřeby, mohou připravovat jednotlivé pracovníky na úkoly, které budou muset v budoucnu plnit. Velice důležitá je taky skutečnost, že příprava zaměstnanců na vzdělávání napomáhá ke ztotožnění se zaměstnanců s filosofií firmy. Nahodilá účast pracovníků na vzdělávání nepřináší takový efekt, jako po předchozí přípravě.

1.9.6 Talent management

Talent management je proces, pomocí kterého společnost postupně objevuje, reguluje a rozvíjí své zaměstnance pro budoucnost. Věnuje se rozvoji strategie k vymezení možností společnosti, k uskutečnění aktuálních i budoucích nároků držitelů akcií,

k vymezení metody získávání a udržení osob, které jsou nezbytnou součástí pro dosažení úspěchu. Talent management dává také důraz na metody měření účinku strategií talentového managementu tak, aby společnost mohla v průběhu času dosahovat lepších výsledků a podávat lepší výkon. Výchozí úvahou talent managementu je přesvědčení, že v každém člověku se skrývá určitý potenciál. K odkrytí tohoto potenciálu by měl být použit libovolný vhodný přístup. Podnik vyžaduje určité zásadní schopnosti, které rozhodují o jeho udržitelné konkurenční výhodě, cílem talent managementu je tyto schopnosti objevit, zachovat je a dále formovat (Vodák, Kucharčíková, 2011).

1.9.7 Bariéry úspěšného vzdělávání

Bariéry ve vzdělávání vychází z předpokladu, že lidé chtějí mít vše pod kontrolou. Procesy, které souvisejí se vzděláváním, vždy pod kontrolou mít nemohou. Některé situace nemusí očekávat, mohou je tedy zaskočit a tím vznikne bariéra. Bariéry spočívají v těchto tvrzeních (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- **Potřeba dokonalosti** - Potřeba dokonalosti se objevuje u jedinců především na vyšších pozicích, kteří neměli svoji cestu ke své pozici jednoduchou, museli tvrdě pracovat, aby si ji zasloužili. Tito jedinci si nyní nedokážou připustit jakýkoli neúspěch nebo vlastní chybu. Bojí se, že by tímto svoje pracovní místo ohrozili a ztratili autoritu.
- **Negativní zkušenost** – Pokud má zaměstnanec předchozí vzdělávací proces spojený s neúspěchem, může se to projevit jako nechuť zapojit se do nějaké další vzdělávací akce. Předpokladem pro úspěšné vzdělávání je i víra ve svůj úspěch.
- **Nevhodná definice cíle, nevhodná výzva** – Aby školící pracovník vzbudil u zaměstnanců o vzdělávání zájem, je nezbytné vhodně zvolit výzvu a vyhnout se tak situaci, kdy účastníci programu budou vzdělávání vnímat jako něco nad jejich schopnosti. Je třeba rozlišovat komfortní zónu, zónu učení a zónu paniky. V komfortní zóně účastníci již všechno znají a nedozvídají se žádné nové informace, ale zároveň je nemůže nic zaskočit. Zóna učení je pro účastníky oblast neznáma. Dochází k obohacení účastníků a nové poznatky, vědomosti a dovednosti prostřednictvím vzdělávacích metod a přístupů. Zóně paniky by se

měl každý školící pracovník vyhnout. Jedná se o oblast, která je nad schopnosti účastníků.

- Stereotypy učení – Zaměstnanci zastávají názor, že není potřeba se dále vzdělávat, pokud vše funguje. Neberou v potaz, že mohou existovat i efektivnější a příjemnější možnosti jak plnit jejich každodenní pracovní úkoly. Nedokážou uvažovat jiným než tradičním způsobem.

1.10 Rozvoj manažerů

Rozvoj manažerů je širší pojem, který zahrnuje i výcvik a vzdělávání manažerů. Rozvoj manažerů je „nepřetržitý proces, který poskytuje širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti manažerů.“ (Folwarczná, 2010, str. 28)

Armstrong uvádí, že „rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti v budoucnu.“ (Armstrong, 2007, str. 489) Rozvoj probíhá u těch manažerů, kteří jsou pro podnik přínosem a napomáhají k uspokojování současných i budoucích potřeb firmy.

Díličí cíle rozvoje manažerů jsou:

- vybrat manažery s potenciálem, podporovat je v osobním rozvoji, zajistit jim vhodný rozvoj, vzdělání i zkušenosti, které jim v budoucnu pomohou zvládnout i náročnější situace
- pozdvihnout výkony, které na svých pozicích manažeři podávají a připravit je tím na větší zodpovědnost
- postarat se o to, aby všichni manažeři pochopili, jaké jsou na ně kladené požadavky
- zaopatřit následnictví na manažerských pozicích a vytvořit systém, který by určitých časových intervalech prováděl revizi

„Britský Charter Institute of Personnel and Development (2002) zformuloval tři klíčové a vzájemně se podporující požadavky na propojení podnikových problémů a rozvoje manažerů (Armstrong, 2007, str. 490):

1. Formulovat argumenty ve prospěch rozvoje manažerů
2. Vytvořit spojení mezi podnikatelskými strategiemi, organizací a rozvojem manažerů
3. Řídit vzdělávání – dosáhnout správně realizace

Společnost se musí rozhodnout, jaké manažery vyžaduje dosažení strategických cílů firmy a podle toho vybrat vhodné kandidáty a dále je rozvíjet. Dále by měl dát manažerům jasně najevo, v jakých oblastech je žádoucí jejich osobní rozvoj (Armstrong, 2007).

Rozvíjení manažerů dle Mumforda (1993) musí obsahovat tyto tři prvky (Armstrong, 2007):

- rozvíjení sebe sama
- rozvíjení pocházející od organizace
- rozvíjení pocházející od šéfa

Předpokladem pro úspěšné rozvíjení manažerů je umožnit jim využívat a porozumět svým dosavadním praktickým poznatkům a dále na nich stavět. Formální vývoj není u rozvíjení manažerů většinou tak efektivní jako předchozí způsob.

1.11 Hodnocení vzdělávacích procesů

Hodnocení vzdělávání probíhá v průběhu celého vzdělávacího programu. Hodnocena je jak příprava, průběh, tak konečný výsledek. Některé výsledky vzdělávání jsou špatně vyčíslitelné. Zda byl vzdělávací program úspěšný, se projeví až po delším časovém období v postojích a chování vzdělávaných zaměstnanců. Nehodnotí se jen dopad vzdělávacího programu na jeho účastníky, ale i zda byly dodrženy odpovídající metody a jaké je využití nových poznatků při plnění každodenních úkolů (Šikýř, 2012).

1.11.1 Kirkpatrickův model

Kirkpatrickův model je jednou z metod hodnocení investic do vzdělávání a rozvoje. Mimo Kirkpatrickův model patří mezi tyto modely ještě karta vyrovnaného skóre neboli Balanced Scorecard nebo hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje podle Sullivana (Folwarczná, 2010).

Metoda hodnocení dle Donalda Kirkpatricka je nejčastěji využívaný model pro hodnocení vzdělávacích procesů. Donald Kirkpatrick rozdělil hodnocení efektivity a rozvoje do čtyř úrovní (Folwarczná, 2010):

1. Úroveň reakce (reaction level)

Hodnocení se uskutečňuje po skončení vzdělávacího programu a hodnotí bezprostřední reakci účastníka na vzdělávací program. Vzdělávaný hodnotí jednotlivé prvky programu v rozpětí většinou pěti až deseti stupňové stupnice. Vyhodnocení může také probíhat prostřednictvím zodpovězení několik otevřených otázek nebo pomocí diskusní skupiny. Tato úroveň hodnocení posuzuje, zda nebyl program zcela nevýznamný nebo špatně realizovaný.

2. Úroveň učení (learning level)

Hodnocení na úrovni učení zkoumá vědomosti a dovednosti, které si účastníci programu doopravdy osvojili. Probíhá formou testů či kvízů, které jsou součástí vzdělávacího programu. Podstatné je, aby se vzdělávaní naučili dovednosti, které můžou uplatnit ve své práci.

3. Úroveň přenosu poznatků do prostředí pracovního místa (transfer to the workplace level)

Hodnocení na této úrovni posuzuje, z jaké části účastníci vzdělávacího programu doopravdy využívají dosažených znalostí při své práci a zda měl program nějaký vliv na změnu jejich chování. Toto hodnocení nejde provádět pomocí jednoduchých dotazníků. Většinou se provádí prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s jednotlivými účastníky vzdělávacího programu, nebo pomocí diskusních skupin. V některých případech může být hodnocení tvořeno z poznatků získaných pozorováním na pracovišti.

4. Úroveň podnikatelských výsledků (business results level)

Hodnocení na úrovni podnikatelských výsledků má pro organizaci největší přínos. Posuzuje totiž, jak velký efekt přinesl vzdělávací program celé společnosti a nejen jednotlivým účastníkům. Porovnávají se dosažené výsledky s náklady, které byly na vzdělávací program vynaloženy.

1.12 Shrnutí

V předchozím textu jsou popsány jednotlivé aspekty, metody a formy vzdělávání v podnicích. Samotné vzdělávání je pojato jako rozvoj osobnosti, rozvíjení svých znalostí a dovedností. Proces vzdělávání je součástí činnosti personálního oddělení. Před zahájením vzdělávacího programu je nezbytné stanovit cíl programu, který by měl být SMART. V rámci podnikového vzdělávání jsou sledovány různé oblasti vzdělávání. Patří mezi vzdělávání za účelem zaučení nového zaměstnance, prohlubování kvalifikace, rekvalifikace nebo profesní rehabilitace. Každý podnik si oblasti vzdělávání následně volí sám. Nejpodstatnějším procesem celého vzdělávacího programu je učení, prostřednictvím kterého se člověk učí ovládat nové požadavky. V procesu učení se využívají principy, které napomáhají ke zvýšení efektivity učení. Mezi tyto principy patří princip posilování, modelování, praxe, křivek učení a princip motivace k učení. V práci je zdůrazněna také motivace, neboť patří k nejdůležitějším principům pro zvýšení efektivity. Pro každého jedince je zdrojem motivace něco jiného, je tedy nezbytné odhalit jeho potřeby a následně zvolit vhodnou formu motivace. Aby bylo vzdělávání efektivní a pro organizaci přínosné, je nezbytné dodržovat určitý cyklus. V první fázi dochází k identifikaci potřeby vzdělávání, poté k plánování a rozpočtování, třetím krokem je realizace a posledním krokem je vyhodnocení efektivnosti. Cyklus vzdělávání je neustále se opakující proces. V praktické části bude využito dělení metod vzdělávání na metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti, mimo pracoviště a mezi pracovištěm a mimo pracoviště. Po skončení každého vzdělávacího programu by organizace měla věnovat čas vyhodnocení vzdělávání. V teoretické části je popsán Kirkpatrickův model, který bude aplikován v praktické části na firmu Eurest, spol. s r.o.

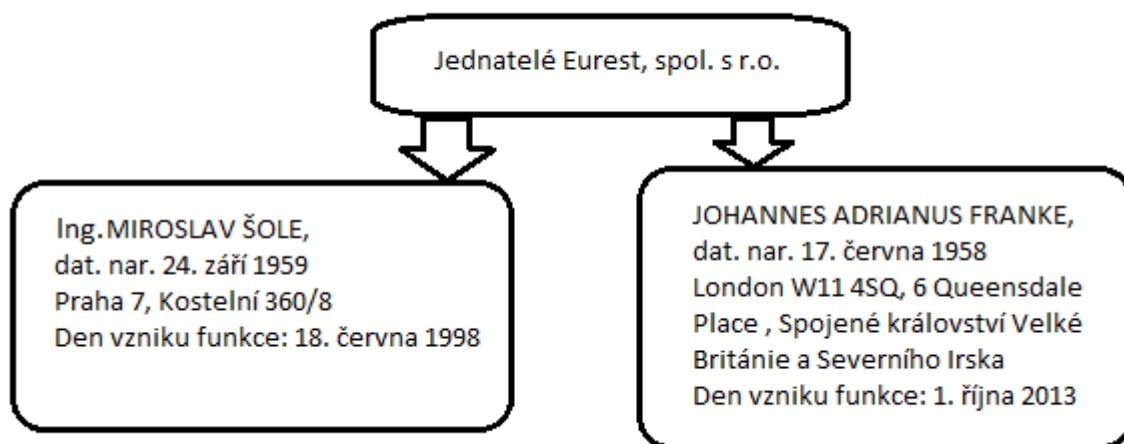
2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Profil společnosti

Společnost Eurest, spol. s r.o. se sídlem Jankovcova 1603/47a, Holešovice, 170 00 Praha 7, je od 27. prosince 1990 zapsána v obchodním rejstříku. Jedná se o největší stravovací společnost v České republice, která nabízí vysokou úroveň kvality služeb. Kvalita služeb společnosti Eurest spol. s r.o. je známá nejen v České republice, ale i po celém světě. Vysoká kvalita poskytovaných služeb úzce souvisí k dobrým know-how firmy. Na českém trhu vystupuje již od roku 1991 a v České republice má mnoho poboček. Eurest, spol. s r.o. je vůdčí společností v oblasti cateringu s pokrytím po celém území České republiky. Předmětem podnikání je dle zápisu v obchodním rejstříku:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Hostinská činnost
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Obr. č. 3: Jednatelé společnosti Eurest, spol. s r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2015, informace z webové stránky justice, 2015

Právní forma je společnost s ručením omezeným, za závazky ručí firma celým svým majetkem. Firma Compass Group International Finance jako společník ručí za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů podle stavu zápisu v obchodním rejstříku. Jako statutární orgán ve firmě vystupují jednatele Ing. Miroslav Šole a Johannes Adrianus Franke. Nejvyšším orgánem je valná hromada. V důsledku fúze sloučením společnosti Eurest, spol. s r.o. se společností DORA Gastro a.s., se sídlem Most, Jaroslava Seiferta 2179, PSČ 43401, IČ: 25138448, přešlo na společnost Eurest, spol. s r.o. jako na nástupnickou společnost jmění zanikající společnosti DORA Gastro a.s.

Společnost Eurest, spol. s r.o. je součástí britské skupiny Compass Group se sídlem v Londýně. Compass Group je největší firma, která působí na světovém trhu stravovacích služeb. Součástí společnosti Eurest, spol. s r.o. je společnost Scolarest. Jako vůdčí společnosti ve stravovacím odvětví musí mít společnost nastaveny nejvyšší standardy pro kvalitu služeb, které poskytuje a odbornou a etickou stránku svého podnikání. Závisí na tom pověst společnosti a její budoucí úspěch.

2.2 Historie firmy Eurest, spol. s r.o.

Společnost Eurest, spol. s r.o. se již od počátku, když byla ve Francii založena v roce 1970, zaměřuje na stravování. Z Francie během relativně krátké doby expandovala do dalších zemí, jako jsou např. Německo, Nizozemí, Belgie, Rakousko, Itálie nebo Španělsko. Pobočky ve všech zemích jsou rovnocenné, žádná z nich není ostatním nadřazená. Pobočky byly odpovědné centrále, která se nacházela v Paříži. Právě z Rakouska se v roce 1991 společnost dostala do tehdejšího Československa. Také v roce 1991 se firma Eurest, spol. s r.o. vstoupila do skupiny Accor. Tato společnost byla založena v roce 1983 a je provozovatelem sítě hotelů po celém světě s ústředním sídlem v Paříži, kde sídlí také její generální ředitel Sébastien Bazin. Poté v roce 1995 vstoupila společnost Eurest, spol. s r.o. do skupiny Compass Group. Firma Compass Group je největší společnost v oblasti stravovacích služeb na světě, byla založena v roce 1941 a ústřední společnost se nachází ve Spojeném království. Její generální ředitel je Richard Cousins.

2.3 Zaměstnanci společnosti

Eurest, spol. s r.o. vlastní na území České republiky 310 restaurací, na kterých zaměstnává 3450 zaměstnanců. Počet zaměstnanců rok od roku klesá. Před deseti lety měla firma 4500 zaměstnanců. Z důvodu finanční úspory, došlo ve firmě k propouštění. Práce, kterou vykonávali, musela být nahrazena z jiných zdrojů. Například pracovníci, kteří loupali brambory a byli propuštěni, byli nahrazeni tak, že dochází k objednávkám již naloupaných a předvařených brambor. Došlo tak ke zvýšení výdajů na samotné brambory, ale výsledné náklady jsou nižší, než při zaměstnávání pracovníků, na vykonávání této činnosti. Stejně je to i s nákupem již loupané, případně i krájené cibule, krájené zeleniny nebo nákupu masa na plátky.

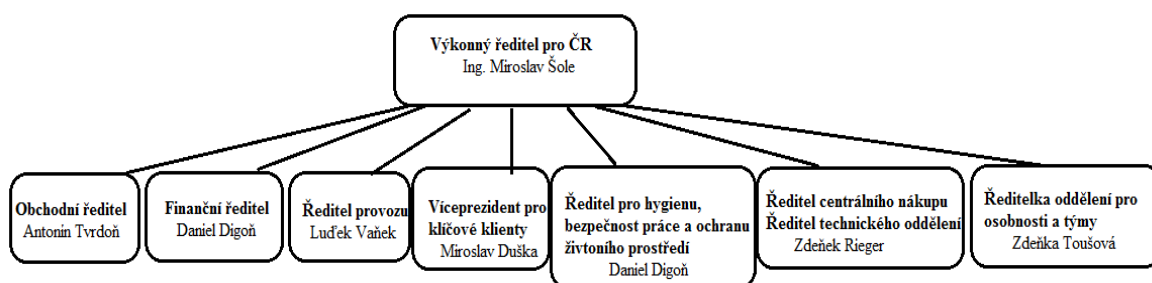
Zaměstnanci firmy jsou při nástupu do zaměstnání důkladně školeni. Společnost klade velký důkaz na kvalitu svých služeb, tudíž i na kvalifikaci svých zaměstnanců. Každý zaměstnanec musí minimálně jednou za dva měsíce přijet na centrálu do Prahy a podstoupit školení. Důležité pro firmu je, aby došlo ke ztotožnění zaměstnance s filosofií firmy. Pokud k tomu nedojde, mohou vznikat různé problémy, které pramení právě z neztotožnění se s filosofií firmy. Jiné problémy se zaměstnanci, se kterými se firma někdy potýká, je nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci a nedodržování legislativních předpisů a právních norem.

2.4 Organizační rozdělení

Místo výkonného ředitele pro Českou republiku ve firmě zastával ještě v nedávné době pan Jan Jiran. Po jeho odchodu do důchodu nebyl zvolen jeho nástupce, ale místo zastává pan Ing. Miroslav Šole, který je zároveň jednatelem firmy. Ing. Miroslav Šole má na starosti mimo České republiky i Polsko, Rusko, Rumunsko a Slovensko. Je členem představenstva pro zónu Evropa a Japonsko v mateřské společnosti Compass Group. Společně s dalšími 11 členy řídí dceřiné podniky v Evropě a Japonsku. Nejčastěji se zdržuje na centrále společnosti Compass Group v Londýně, kde také přednáší na vysoké škole. Mimo vysokých škole v Londýně přednáší i na VŠE v Praze. Celé společnosti dává směr a sám navrhuje většinu projektů.

Samotné vedení firmy tvoří kromě výkonného ředitele, ještě dalších 7 členů. Obchodní ředitel, který zodpovídá za dvanáct podřízených manažerů. Finanční ředitel, který řídí mzdové a finanční oddělení. Jedná se o 25 výkonných pracovníků, kteří se starají o účetnictví ve firmě. Oddělení GPD (Great people department) neboli oddělení pro týmy zabezpečuje veškeré podnikové vzdělávání, prezentování firmy na veřejnosti a řídí ideologický směr firmy. Firma nemá samostatné personální oddělení. O zaměstnance se stará GPD a finanční oddělení. Provozní oddělení je největší oddělení ve firmě. Má dvanáct regionálních ředitelů, kteří řídí všech 310 restaurací a zodpovídají za 3300 zaměstnanců. Centrální nákup se skládá z ředitele centrálního a osmi manažerů, kteří dojednávají dodavatele. Zároveň dodavatele kontrolují, aby bylo vše té nejvyšší kvality. Oddělení Health and safety, neboli hygienické oddělení, tvoří čtyři podnikoví hygienici, v jejichž čele stojí ředitel hygienického oddělení. Oddělení Retention má na starosti udržení klíčových klientů. To znamená předcházení výpovědi, komunikace, osobní návštěvy, pořádání různých akcí a večerů. Zajímá se o spokojenost klientů, řeší případné stížnosti.

Obř. ř. 4: Organizační rozdělení společnosti Eurest, spol. s r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

2.5 Vize a podniková kultura společnosti

Novou vizí společnosti je stát se prostřednictvím své strategie symbolem kvalitních a jedinečných týmů. Budoucí dosažení vize podporuje školicími programy.

Podniková kultura je jedním z prvků, které vytvářejí pověst společnosti. Je to soubor zásad, principů, hodnot a vztahů, které členy týmu spojují a každý člen se denně podílí na jejich vytváření. Podnikovou kulturu firmy tvoří v první řadě lidé svou odborností a lidskými kvalitami, svým vzhledem, chováním a vystupováním. Podniková kultura

představuje pro společnost Eurest, spol. s r.o. prostředí, kde uplatňuje a pěstuje firemní hodnoty. Hodnoty firmy Eurest, spol. s r.o. jsou pro firmu vírou ve společnou budoucnost. Hodnoty musí dodržovat každý zaměstnanec. Pro úspěch je firma ochotna změnit vše, kromě svých stálých hodnot, neboť právě ty jsou pro firmu typické. Jedná se o hodnoty:

- Morálka – Společnost netoleruje žádné podvodné nebo nečestné jednání svých zaměstnanců.
- Kvalita – Společnost se snaží o zajištění nejvyšší kvality služeb pro své klienty a hosty.
- Rodinné cítění – Společnost respektuje důstojnost každého jednotlivce a podporuje efektivní obousměrnou komunikaci.
- Zodpovědnost – Společnost podniká způsobem, který je co nejpříznivější k životnímu prostředí.
- Odhodlanost – Společnost podporuje pozitivní přístup k práci a váží si ochoty pomáhat.

Při svém podnikání respektuje společnost Eurest, spol. s r.o. Zlatá pravidla Compass Group, neboli Golden Rules, která vycházejí z Etického kodexu mateřské společnosti Compass Group a z materiálu Zásady obchodního styku. Rovněž se všichni zaměstnanci musí řídit Standardy Eurest, spol. s r.o., které jsou založeny na zásadách správné provozní praxe a legislativních požadavcích v oblasti hygieny, bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí.

Zlatá pravidla Compass Group (Golden Rules):

1. Ochrana zdraví, bezpečná strava, ochrana zdraví při práci a péče o životní prostředí jsou pro nás nejvyššími prioritami. Ujistěte se, že jsou i prioritami Vašimi.
2. Korupce, úplatkářství nebo jiné nezákonné činnosti jakéhokoliv druhu jsou striktně zakázány.
3. Jednejte se svými kolegy spravedlivě a nikoho nediskriminujte.
4. Buďte vždy profesionální, zdvořilí, upřímní, a s klienty, hosty, dodavateli a kolegy jednejte vždy bez postraním úmyslů.
5. Vždy jednejte tak, aby nedošlo k poškození dobrého jména naší společnosti.

2.6 Základní ekonomické ukazatele

2.6.1 Likvidita

Ukazatelé likvidity říkají, v jaké situaci se firma nachází ve spojitosti s krátkodobými závazky. Z těchto ukazatelů je zřejmé v jaké časové relaci je firma schopna uhradit své závazky. Nejčastěji používanými ukazateli likvidity jsou běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita (Konečný, 2004).

Tab. č. 1: Likvidita podniku Eurest, spol. s r.o.

Ukazatele finanční analýzy	Rok	
	2012	2013
Běžná likvidita	1,2060	2,0234
Pohotová likvidita	1,1542	1,9260
Okamžitá likvidita	0,1326	0,1797

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, informace z interních zdrojů firmy Eurest, spol. s r.o.

Ukazatel běžné likvidity, někdy též označován jako solventnost firmy, říká, kolika korunami z celkových oběžných aktiv firmy je pokryta jedna koruna krátkodobých závazků. Tedy kolikrát můžeme uspokojit věřitele, když v dané chvíli transformujeme oběžná aktiva na hotovost. V ideálním případě by se tato hodnota měla pohybovat v rozpětí 2-3, ale za dostačující se považuje i hodnota mezi 1-2. Pokud je hodnota běžné likvidity nižší než 1, ve většině případů to značí, že podnik financuje dlouhodobý majetek krátkodobými zdroji. Toto počínání není v souladu se zlatým bilančním pravidlem a není dlouhodobě udržitelné¹ (Konečný, 2004). V případě firmy Eurest, spol. s r.o. měl tento ukazatel v roce 2012 hodnotu 1,2060. Běžná likvidita firmy byla tedy dostačující. V roce 2013 se tento ukazatel zvýšil o 0,8174 na hodnotu 2,0234. V tomto případě můžeme firmu zařadit mezi finančně zdravé firmy.

¹ Dle zlatého bilančního pravidla financování by měl být dlouhodobý majetek kryt vlastním kapitálem nebo dlouhodobým cizím kapitálem. Předpokládá tedy časovou shodu mezi majetkem a zdroji jeho financování (Vochozka, Mulač, 2012).

Pohotová likvidita říká, kolika korunami pohledávek a peněžních prostředků je pokryta jedna koruna krátkodobých závazků. Rozdíl mezi běžnou a pohotovou likviditou spočívá v odstranění zásob z oběžných aktiv. Doporučené rozmezí je 1-1,5. V roce 2012 byla hodnota 1,1542. Tato hodnota je tedy v doporučeném rozmezí. Pro rok 2013 vzrostla na 1,9260. Tato hodnota je nad horní hranici doporučeného rozmezí. Pro věřitele je to tedy příznivější, ale pro vlastníky firmy nikoli, neboť podstatná část oběžných aktiv je ve formě pohotových prostředků, které nepřináší žádný nebo zanedbatelný úrok (Valach, 1999).

Okamžitá likvidita udává schopnost firmy zaplatit závazky ihned. Ihned je možné závazky uhradit prostřednictvím hotovosti, peněz na bankovním účtu, šeky nebo krátkodobými cennými papíry. Hodnota okamžité likvidity se doporučuje mezi 0,2-0,5. Pro oba sledované roky je ve firmě Eurest, spol. s r.o. hodnota pod 0,2. V roce 2012 je to 0,1326 a pro 2013 je hodnota 0,1797. Okamžitá likvidita roste, není možné tedy vyloučit, že pro následující rok se hodnota dostane do doporučeného rozmezí.

2.6.2 Rentabilita

Rentabilita poskytuje primární obraz o efektivitě podnikání. Z hodnot ukazatelů rentabilit je možné odvodit, zda je efektivnější pracovat s vlastními prostředky nebo cizím kapitálem, dále ukazují, jak byl vložený vlastní kapitál zhodnocen a upozorňuje na slabé stránky v podnikání. Ukazatele rentability se tedy využívají na zhodnocení a vytvoření souhrnného posudku efektivnosti podniku. Mezi základní ukazatele rentability patří rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb.

Tab. č. 2: Rentabilita společnosti Eurest, spol. s r.o.

Ukazatele finanční analýzy	Rok	
	2012	2013
Rentabilita aktiv	19,50%	15,69%
Rentabilita vlastního kapitálu	60,58%	49,68%
Rentabilita tržeb	8,36%	6,42%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015, informace z interních zdrojů firmy Eurest, spol. s r.o.

Rentabilita aktiv vyjadřuje, jak efektivně firma produkuje zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů čerpá. Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, jak efektivně jsou ve společnosti zhodnocovány vložené prostředky, tedy kolik korun zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Je vhodná pro srovnávání s konkurencí. Rentabilita tržeb říká, jaký poměr má zisk z celkových tržeb a ukazuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb (Synek, Kislingerová, 2010).

2.7 SWOT analýza

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ (Jakubíková, 2008, str. 103)

SWOT analýza se skládá ze dvou dílčích analýz a to analýzy SW a analýzy OT. Analýza OT se zabývá příležitostmi a hrozbami, tedy vnějším prostředím firmy, jak v makroprostředí, tak v mikroprostředí. Makroprostředí tvoří politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory. Mikroprostředí tvoří zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost. SW analyzuje vnitřní prostředí ve firmě, jako je cíl, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura nebo kvalita managementu (Jakubíková, 2008).

Tab. č. 3: SWOT analýza společnosti Eurest, spol. s r.o.

<p style="text-align: center;">Silné stránky (strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • lídr ve stravování v ČR • součást největší stravovací firmy na světě • působí i na zahraničních trzích • vysoká úroveň nabízených služeb • dobré know-how podniku • kvalifikovaní zaměstnanci • ucelený systém vzdělávání • korektní přístup k zákazníkům 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • neztotožnění se zaměstnanců s filozofií firmy • nedostatečná komunikace • někteří zaměstnanci ne vždy dodržují veškeré legislativní a vnitropodnikové nařízení • složitost zavádění myšlenek do praxe (mnoho poboček)
<p style="text-align: center;">Příležitosti (opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • expandování na nové trhy • využití programů EU na podporu podnikání 	<p style="text-align: center;">Hrozby (threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • rychle se měnící preference a vkus odběratelů • změny v právních normách • nový konkurent v odvětví • odchod důležitých zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Vzdělávání se zaměřuje na rozvoj silných stránek a odstranění slabých.

2.8 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání ve firmě zastřešuje oddělení GPD (Great people department). Na plánování vzdělávacích programů se podílí oddělení GPD a výkonný ředitel firmy Ing. Miroslav Šole. Programy jsou zpravidla plánovány na pět let dopředu.

2.8.1 Oblasti vzdělávání

V teoretické části jsou uvedeny oblasti vzdělávání dle Dvořákové. Firma Eurest, spol. s r.o. se věnuje většině uvedených oblastí. Věnuje svou pozornost orientaci, jejímž cílem je začlenit nového zaměstnance do organizace, pracovního kolektivu a na jeho pracovní pozici. Dvořáková uvádí, že začlenění by mělo být efektivní a v krátkém čase.

Firma Eurest, spol. s r.o. klade důraz na efektivitu, ale zaškolení neprobíhá vždy v krátkém čase. Nového zaměstnance školí v průběhu vykonávání své práce přibližně rok, aby byl schopný dosahovat jejich požadavků. Co se týká prohlubování kvalifikace, neboli doškolování prostřednictvím kterého zaměstnanec získává odborné znalosti, tak na tuto oblast klade firma také velký důraz. Neškolí jen nově přijaté zaměstnance, ale všechny. Prostřednictvím školení získávají nové dovednosti, znalosti, ale probíhají i školení na vystupování a chování před zákazníkem. Rekvalifikace ve firmě probíhá také. Jedná se o stravovací společnost, ale pro přijetí nového zaměstnance není nezbytné odborné vzdělání v oboru. Přijímání jsou i uchazeči bez vzdělávání v příslušném oboru a jsou následně vyškoleni v podniku.

2.8.2 Principy využívané v procesu učení ve firmě Eurest, spol. s r.o.

Ve firmě Eurest, spol. s r.o. využívají princip posilování. Pozitivní odměna je poskytována zpravidla pochvalou. Aby se zaměstnanci vyhnuli negativním následkům, musejí dodržovat přísně stanovené požadavky, se kterými byli obeznámeni na vstupním školením. Firemní požadavky jsou také připomínány během prvních pěti minut na všech školeních. Princip modelování je také využíván. Na každé restauraci je několik osob, které jsou schopné školit ostatní zaměstnance. Tito vedoucí zaměstnanci předvádějí činnosti svým podřízeným, kteří poté jejich pracovní postup napodobují. Teoretické poznatky jsou bezprostředně uplatněny v praxi. Např. co se týká školení vaření, vše probíhá v kuchyňském studiu na centrále společnosti v Praze. Zaměstnanci si tedy hned po získání teoretických poznatků zkoušejí vše v praxi.

2.8.3 Plánování programu vzdělávání

Pokud je v podniku Eurest, spol. s r.o. identifikována potřeba vzdělávání, přichází na řadu stanovení a následné plánování vzdělávacího programu. Vzdělávací program je realizován jako reakce na vzdělávací potřebu.

1. Prvním krokem plánování vzdělávacího programu je samotná identifikace vzdělávací potřeby.
2. Následně je ve firmě určena odpovědná osoba, která bude plán vzdělávacího programu sestavovat a poté realizovat.
3. Stanoví se název, cíl programu a vzdělávací záměr.

4. Vymezí se, pro koho je vzdělávací program určen (pro jaké pracovní pozice).
5. Sestavení odborného popisu obsahu akce. Vytyčení metod, které se během programu budou aplikovat a pojmenování pomůcek, které je nezbytné obstarat.
6. Stanovení harmonogramu a určení celkové časové náročnosti vzdělávacího programu. V tomto kroku se vypočítá také rozpočet, který odpovědný pracovník předá ke schválení vedení firmy.
7. V případě, že vedení schválilo rozpočet i harmonogram akce, následuje organizační zabezpečení, jako je určení místa konání, záznamy průběhu, kontrola průběhu.
8. Posledním krokem je vyhodnocení programu. Jak ze strany samotných účastníků, tak od osoby odpovědné za celé plánování. Vyhodnocení spokojenosti účastníků probíhá prostřednictvím dotazníků, nebo formou osobního pohovoru.

2.8.4 Metody vzdělávání a rozvoje ve firmě Eurest, spol. s r.o.

Ve společnosti působí několik podpůrných týmů. Přibližně 100 lidí je schopných školit. Jezdí tedy po restauracích a školí zaměstnance. Je důležité zaměstnance seznámit s tím, proč to firma chce a co to přinese jim. Firma vytváří doprovodné filmy pro lepší pochopení školení ze strany zaměstnanců. Většina vzdělávacích projektů trvá přibližně rok. Zaměstnanci jsou školeni za účelem spokojenosti veškerých klientů.

Z výzkumu, který firma prováděla, vyplývá, že zákazník nejvíce ocení:

- | | |
|-------------------|-----|
| 1. Chování | 28% |
| 2. Čerstvost | 17% |
| 3. Kvalitu jídla | 15% |
| 4. Rozsah nabídky | 10% |
| 5. Rychlost | 5% |
| 6. Úsměv | 4% |
| 7. Velikost porce | 4% |
| 8. Prostředí | 3% |

Všechny tyto kritéria firma v rámci vzdělávacích programů zohledňuje a školí své zaměstnance tak, aby plně uspokojili požadavky zákazníků.

2.8.4.1 Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti

1. Koučink

O toto školení se stará sto vybraných lidí z firmy, kteří jezdí do restaurací a po obědě nebo ráno u kávy minimálně 30 minut školí zaměstnance na dané téma. Cílem je seznámit zaměstnance s předem určenou problematikou. Téma koučinku se mění každé čtyři měsíce. Koučink probíhá nepřetržitě, časově omezená je pouze délka trvání jednotlivých témat. Koučink se týká všech zaměstnanců, kteří pracují na jednotlivých restauracích. Efektivita koučinku je podpořena formou krátkých filmů. Zaměstnanci mají možnost se vzdělávat na pracovišti při výkonu své práce prostřednictvím přiděleného kouče, který jim pomáhá v hledání jejich vlastních cest a je jim partnerem při výběru co nejúčinnějšího způsobu k dosažení cílů. Proces koučování se ve firmě využívá u zaměstnanců, kteří potřebují rozšířit stávající kompetence. Za výsledky odpovídá kouč, který je zpravidla členem GPD oddělení. Po absolvování koučinku není zaměstnanec zkoušen prostřednictvím žádného testu. Zda danou problematiku koučovaný pochopil, je koučovi patrné z otázek, které pokládá v průběhu koučinku.

Aktuální školení, která probíhají formou koučinku je školení „Úsměv“ a „Stížnost je dar“. Školení „Úsměv“ má změnit přístup zaměstnanců ke své práci tak, aby se více usmívali a navodili tím příjemnou atmosféru jak pro zákazníky, tak pro celý pracovní kolektiv.

Prostřednictvím školení „Stížnost je dar“ chce firma své zaměstnance naučit, jak přijímat stížnost a jak s ní následně naložit. Tím, že si někdo stěžuje, jim přináší informaci. V rámci tohoto školení se zaměstnanci učí i jak komunikovat, jak říct, co potřebují.

2. Mentoring

Vedoucí zaměstnanec restaurace školí své podřízené v průběhu pracovní činnosti. Ve firmě se uplatňuje systém 5,1. Znamená to 5 minut denně, 1 hodina týdně. V praxi to funguje tak, že vedoucí pracovník v pondělí během půl hodiny vysvětlí zaměstnancům, co je v následujícím týdnu čeká a v pátek je během půl hodiny pochválí. Cílem mentoringu je tedy seznámení zaměstnanců s týdenním programem a následné vyhodnocení jejich chování. Pochvala souvisí s programem zaměřeným na optimismus.

Pracovníka je nutné minimálně jednou týdně pochválit. 5 minut denně znamená, že každý den se na začátku pracovní doby přijde k ostatním zaměstnancům šéfkuchař a obeznámí je se situací. Například, že v nějakém jídle je surovina, kterou někdo nemusí mít rád nebo na ní může být alergický, je tedy důležité na to při objednávce upozornit. Školení je určeno pro všechny zaměstnance jednotlivých restaurací, za které odpovídá pověřený mentor. Funkci mentora zastupuje vedoucí restaurace a šéfkuchař.

3. Trénink

Trenér je v restauraci osoba, která by měla pomáhat novému zaměstnanci se začlenit a být mu oporou. Zároveň vystupuje trenér jako pravá ruka vedoucího zaměstnance. Cílem je napomáhat k zařazení nového zaměstnance do pracovního kolektivu. Stejně jako koučink a mentoring není nijak časově omezen. Není dáno, že trenér může novému zaměstnanci pomáhat jen nějakou dobu po jeho nástupu. Na každé restauraci působí vždy více než jeden trenér. Za trénink jsou zodpovědní pověřeni trenéři. Trénink probíhá vždy při příchodu nového zaměstnance. Je tedy určen pro nově přijaté zaměstnance a nepodléhá žádné formě zkoušení.

2.8.4.2 Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště

1. Školení BOZP

Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je ze zákona dané povinné školení. Eurest, spol. s r.o. seznamuje pracovníky s právními a ostatními předpisy k zabezpečení ochrany zdraví při práci, riziky a přijatými opatřeními na ochranu před působením rizik, která souvisejí s pracovní náplní zaměstnance. Školení se konají v pracovní době, ještě před nástupem zaměstnance na svoji pracovní pozici. Bez účasti na tomto školení není možné, aby pracovník nastoupil na svoji pozici. Školení probíhá nejen u nově přijatých zaměstnanců, ale i při změně pracovního zařazení, při instalaci nové technologie nebo při změně výrobních procesů. Za jeho zajištění odpovídá oddělení GPD. Ve společnosti Eurest, spol. s r.o. je školení BOZP součástí vstupního školení, tedy následné přezkoušení je součástí testu či ústního pohovoru po ukončení vstupního školení.

2. Vstupní školení

Jedná se o školení, při kterém jsou zaměstnanci kromě školení BOZP navíc ještě seznámeni s pracovním řádem, filosofií firmy, informacemi o firmě a podnikovými normami. Cílem programu je identifikace zaměstnanců s jejich pracovní pozicí. Během vstupního školení je jasně dáno, co je pro firmu žádoucí a co ne. Vstupní školení se konají vždy před nástupem zaměstnanců na místo výkonu práce. Toto školení je určeno pro všechny nově nastupující zaměstnance a odpovídá za ně oddělení GPD. Po skončení školení je zaměstnanec přezkoušen prostřednictvím písemného testu, případně ústním pohovorem. Jaká metoda přezkoušení bude zvolena, záleží na vedoucím pracovníkovi, který je za školení zodpovědný.

3. Školení optimismu

Školení optimismu probíhá ve firmě od začátku roku 2015 a předpokládaná délka trvání se odhaduje na dva roky. Při zahájení byl zaměstnancům zadán test, který měl odhalit, jak jsou optimističtí. Výsledkem bylo, že pouze 20% zaměstnanců společnosti jsou naladěni optimisticky a zbytek nepovažuje optimismus za nutné. V rámci projektu „Jsme optimistická firma“ chce společnost tuto skutečnost změnit. Po roce se plánuje zadat zaměstnancům ten stejný test a očekává se zlepšení výsledku.

4. Školení ZTC

Školení „Zone training center“ probíhá způsobem, kdy přijíždí zaměstnanci z cizích zemí a jsou školeni v restauracích v České republice, jak mají pracovat. Česká republika je vzor pro ostatní východní země. Cílem je seznámit zahraniční zaměstnance s jejich prací. Školení ZTC je určeno výhradně pro zahraniční zaměstnance a zajišťuje ho jeden z členů oddělení Retention. Koná se vždy v případě potřeby. Nejsou tedy předem dané žádné časové intervaly, kdy školení probíhá. Zahraniční zaměstnanci nejsou po školení žádným způsobem přezkoušeni. Zkoušení probíhá až na centrále společnosti v zemi, kde pracují.

5. Školení „Změň své chování“

Školení „Změň své chování“ provádí stejný školitel jako školení předcházející a za školení také odpovídá. V čase, když neškolí zaměstnance z cizích zemí, jezdí po

restauracích v České republice a učí zaměstnance, jak se profesionálně chovat, jak stolovat. Snaží se změnit myšlení zaměstnanců tak, aby je jejich práce bavila. Termíny školení jsou známy přibližně měsíc dopředu. Školení se musí zúčastnit vždy všichni zaměstnanci restaurace, na kterou školitel právě přijel. Školitel nezkouší zaměstnance, zda jeho informace pochopili. Na jejich počínání se zaměřuje vedoucí restaurace při výkonu jejich práce.

6. Školení KUK

Jedná se o již výše zmiňované kuchařské studio na centrále, kde se dennodenně školí osm lidí, kteří se učí vařit. Školení probíhá ve speciálně vystavěných kuchyních pod dohledem profesionálního kuchaře, který také odpovídá za průběh a výsledek školení. Učí zaměstnance od úplných základů, jak nakrájet cibuli, až po speciality. Učí je vařit poctivě, bez práškových příměsí. Cílem školení je vyškolit zaměstnance v perfektní kuchaře. Zaměstnanci si všechno sami zkusí a profesionální kuchař je kontroluje a upozorňuje na chyby, kterých se dopouštějí. Školení probíhá během pracovní doby a ze zkušeností firmy je známo, že výsledky jsou patrné nejdříve za rok.

Jedná se o méně nákladný způsob školení, než kdyby byl každému kuchaři, který se školení účastní, přidělen samostatný školitel. Nevýhoda spočívá v tom, že v uměle vytvořeném prostředí se neuvažuje stress a tíseň, který v praxi mnohdy bývá. Školený je tedy oprostěn od těchto vlivů a jeho výsledek v reálné situaci může být odlišný.

7. Chováme se podle Špačka

„Chováme se podle Špačka“ je školení, které probíhá pod vedením pana Ladislava Špačka. Jedná se o školení, které probíhá na centrále společnosti v Praze pod vedením externího pracovníka. Zaměstnanci nejsou po skončení nijak zkoušeni. Všichni, kteří absolvovali toto školení, dostanou kulatý odznáček, který nosí na svém pracovních oděvu. Toto školení probíhá pouze dvakrát do roka s omezenou kapacitou. Každý zaměstnanec se účastní tedy pouze jednou. Za školení odpovídá oddělení GPD, které ho také organizuje.

8. Konference

Konference probíhá jednou ročně. Pozve se host z řad špičkových kuchařů, v tomto roce je pozván pan Roman Paulus. Cílem je vzdělávat pracovníky příjemnou cestou. Můžou vidět známou osobnost, která je dokáže ovlivnit. Konference nejsou povinné, ale ze zkušenosti je zřejmé, že se všichni zaměstnanci rádi účastní. Konferenci organizuje také oddělení GPD a stejně tak odpovídá za průběh. Účastníci nejsou nijak zkoušeni z poznatků, co si z konference odnesli.

2.8.5 Školitelé společnosti Eurest, spol. s r.o.

Školitelem společnosti Eurest, spol. s r.o. se může stát každý zaměstnanec, který podává na své pracovní pozici vynikající výsledky. Dodržuje veškerá pravidla, je spolehlivý, komunikativní a vystupuje jako vzor pro ostatní, nebo má v oblasti školení již nějakou praxi. Školitelé jsou vybíráni oddělením pro týmy (GPD oddělení). Většina školitelů má ve firmě ještě jinou funkci než firemní školitel. Převážně se jedná o funkce v top managementu, vedoucí oddělení, manažeři nebo vybraní vedoucí restaurací. Výjimkou jsou pouze dva zaměstnanci, kteří mají pouze funkci školitele. Jedná se o lektora kuchařského studia, který učí vařit kuchaře a kuchařky z celé společnosti. Druhým je školitel, který jezdí po všech restauracích v České republice a školí týmy přímo v restauracích. Školí je v oblastech chování, stolničení, obsluhování i výdeje jídla. Společnost Eurest, spol. s r.o. disponuje velkým počtem školitelů, kteří mají klíčovou roli ve firemních vzdělávacích procesech, z toho důvodu jsem na ně zaměřila své dotazníkové šetření.

2.9 Analýza vzdělávacích programů

Analýza vzdělávacího systému byla provedena na základě dotazníkové šetření, interních materiálů firmy a poskytnutých rozhovorů. V rámci dotazníkového šetření byl firemním školitelům předán dotazník (Příloha A) se čtrnácti otázkami, který byl anonymní. Dotazník byl předložen 90 respondentům, z čehož se vrátilo 55 dotazníků. Návratnost dotazníkového šetření je tedy 61 %. I počet 55 dotazníků je dostačující pro účel této bakalářské práce. Cílem dotazníku bylo zjistit základní data o školitelích (věk, pohlaví, vzdělání,...), analyzovat, jak jsou pro svoji pozici školitele připravováni, zjistit případný zájem o další vzdělávání ze strany školitelů a zmapovat oblasti, ve kterých by byl o vzdělávání zájem.

Dotazník je anonymní, aby nedocházelo ke zkreslení informací z důvodu obav školitelů ze ztráty prestiže. V dotazníku jsou převážně otevřené otázky s nabídnutými možnostmi. Otázky jsou formulované tak, aby byly jednoznačné a zabraly respondentům co nejméně času. Prvních 5 otázek je zaměřených na strukturu respondentů (věk, pohlaví, dosažené vzdělání, funkce ve firmě a doba působení). Dalších 9 otázek je cíleno na samotné vzdělávání ve firmě Eurest, spol. s r.o. U otázek číslo 7 a 13 je doplněna tabulka, aby respondent mohl každou z možností ohodnotit. Hodnocení je rozděleno na několik stupňů, v případě otázky číslo 7 na vždy, často, zřídka a nikdy. U otázky číslo 13 je škála možností ohodnocení rozdělena na ano, spíše ano, průměrně, spíše ne a ne.

2.9.1 Výsledky dotazníkového šetření

První otázka je zaměřena na pohlaví respondentů.

Tab. č. 4: Pohlaví respondentů

pohlaví	počet respondentů	podíl v %
muži	36	65%
ženy	19	35%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Výsledek dotazníkového šetření je zobrazen pomocí tabulky (Tab. č. 4). Z výsledku je patrné, že více než polovinu dotazovaných tvoří muži. Tento výsledek je překvapující, neboť společnosti Eurest, spol. s r.o. má v celkovém počtu zaměstnanců většinový podíl žen.

Druhá otázka se dotazuje na věk respondentů.

Tab. č. 5: Věk respondentů

věk	počet respondentů	podíl v %
méně než 30	8	15%
30 - 50	28	51%
více než 50	19	34%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Odpovědi na tuto otázku jsou zobrazeny v tabulce (Tab. č. 5). Ve firmě jsou zastoupeny všechny věkové kategorie. Věk respondentů je tedy velmi různorodý.

Třetí otázka je zaměřená na vzdělání respondentů.

Tab. č. 6: Dosažené vzdělání respondentů

dosažené vzdělání	počet respondentů	podíl v %
základní	0	0%
středoškolské	26	47%
vysokoškolské	15	27%
vyučen	14	26%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Jak respondenti odpovídali na tuto otázku je zaznamenáno v tabulce výše (Tab. č. 6). Žádný z respondentů nevybral odpověď základní, lze tedy předpokládat, že žádný z dotazovaných školitelů nemá nejvyšší dosažené vzdělání základní. Skoro polovina odpovídajících má středoškolské vzdělání. Druhou polovinu tvoří respondenti s vysokoškolským vzděláním a vyučení respondenti, jejich procentuální podíl je zhruba stejný. Vzdělání firemních školitelů je stejně jako jejich věk velice rozmanité.

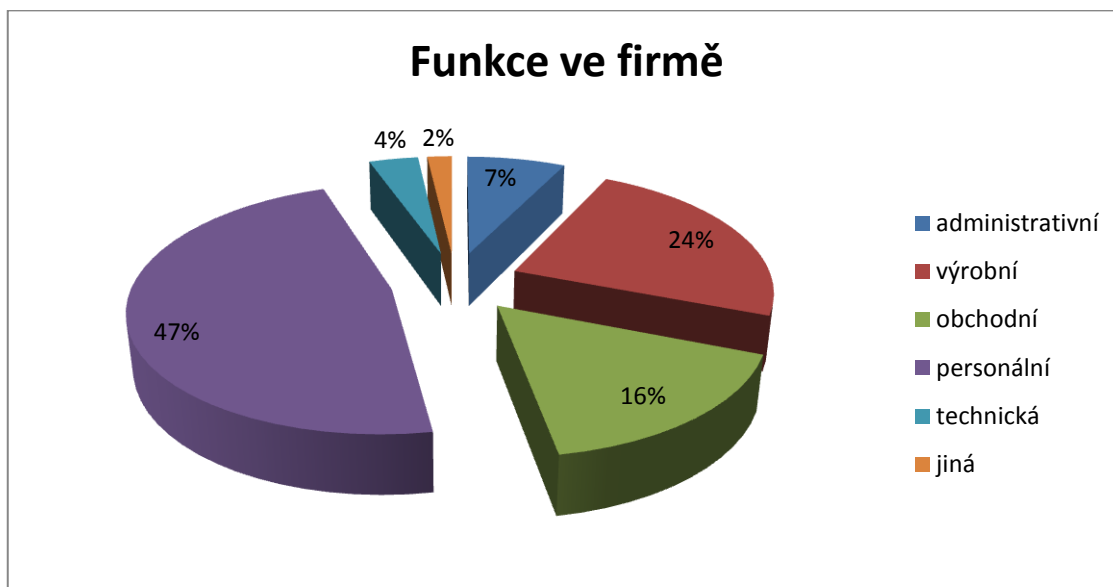
Čtvrtá otázka je zaměřena na funkci ve firmě.

Tab. č. 7: Funkce ve firmě

funkce ve firmě	počet respondentů	podíl v %
administrativní	4	7%
výrobní	13	24%
obchodní	9	16%
personální	26	47%
technická	2	4%
jiná	1	2%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Obr. č. 5: Funkce ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Odpovědi na otázku jsou zaznamenány v tabulce (Tab. č. 7) a graficky zobrazeny v grafu pod tabulkou (Obr. č. 5). Většina školitelů ve firmě vykonávají ještě jinou pozici a tato otázka má zjistit, jakou pozici vykonávají dotazovaní školitelé. V této otázce měli respondenti možnost doplnit i jinou funkci, která nebyla v nabídce. Možnosti doplnit jinou funkci využil jeden respondent, který uvedl, že jeho funkcí je viceprezident společnosti. Největší počet respondentů uvedl, že jejich funkce je personální. Vzdělávání je ve firmě úkolem právě personálního oddělení. Hned po personální funkci následuje funkce výrobní, kterou vybrala přibližně jedna čtvrtina respondentů. A na třetím místě v počtu respondentů se umístila funkce obchodní.

Pátá otázka je zaměřena na délku výkonu pozice školitele.

Tab. č. 8: Délka výkonu pozice školitele

délka výkonu pozice	počet respondentů	podíl v %
méně než 1 rok	9	16%
1-3 roky	28	51%
4-6 let	14	25%
více než 6 let	4	8%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Odpovědi na tuto otázku jsou zaznamenány v tabulce (Tab. č. 8). Polovina respondentů vybrala možnosti 1-3 roky a čtvrtina odpověděla, že délka jejich výkonu pozice školitele je 4-6 let. Většina respondentů zastává tuto pozici v průměru 2 roky. Pouze 4 respondenti ve firmě vykonávají pozici školitele více než 6 let a 9 respondentů můžeme označit jako nováčky v této funkci, protože na ní působí méně než 1 rok.

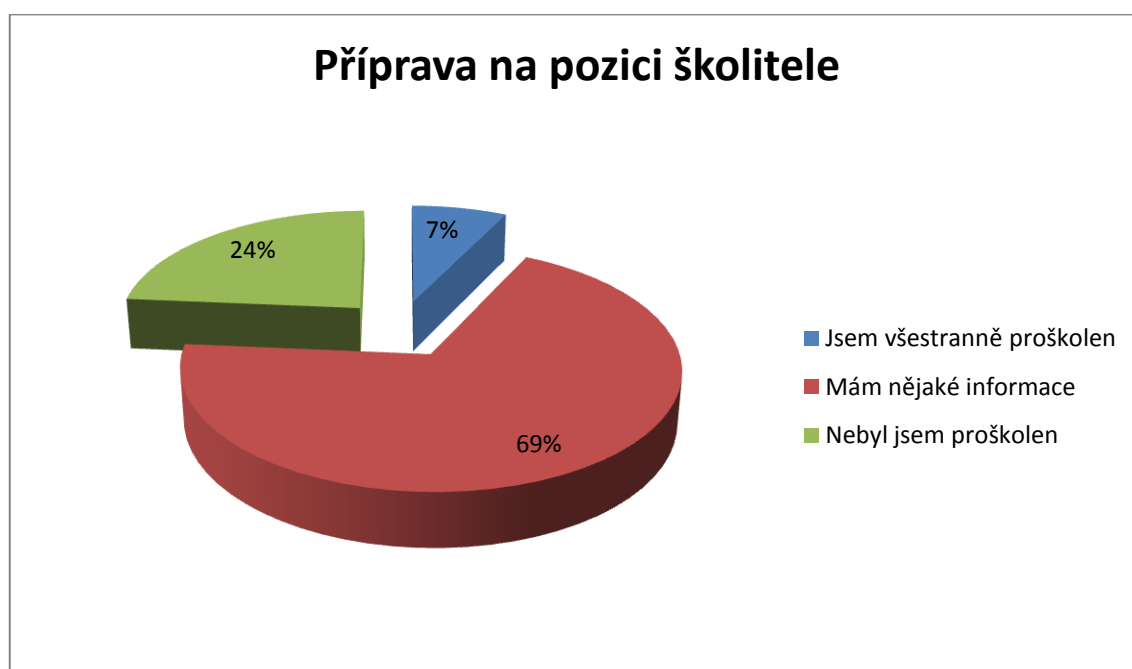
Šestá otázka má za cíl zjistit, zda firemní lektori sami prošli nějakým školením pro výkon své pozice.

Tab. č. 9: Příprava na výkon pozice školitele

příprava na pozice školitele	počet respondentů	podíl v %
Všestranně proškolen	4	7%
Nějaké informace	38	69%
Žádné školení	13	24%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Obr. č. 6: Příprava na pozici školitele



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Výsledek odpovědí na tuto otázku je zaznamenán v tabulce (Tab. č. 9) a graficky zobrazen pomocí grafu pod tabulkou (Obr. č. 6). Převážná většina respondentů, tedy 69%, odpověděla, že mají nějaké informace v oblasti školení a čtvrtina respondentů

vybrala možnost, že pro výkon této funkce nebyli ve firmě proškoleni. Pouze čtyři zúčastnění dotazníkové šetření odpověděli, že byli pro výkon této funkce všestranně proškoleni.

Sedmá otázka je zaměřena na problémy, se kterými se lektori během školení setkávají.

Tab. č. 10: Problémy při školení

problémy při školení	vždy	často	zřídka	nikdy
nekázeň				
počet respondentů	0	4	34	17
podíl v %	0%	7%	62%	31%
nepochopení				
počet respondentů	0	9	41	5
podíl v %	0%	16%	75%	9%
nedůvěra				
počet respondentů	0	0	12	43
podíl v %	0%	0%	22%	78%
nesoustředěnost				
počet respondentů	0	12	42	1
podíl v %	0%	22%	76%	2%
nedostatek prostoru na práci				
počet respondentů	0	0	3	52
podíl v %	0%	0%	5%	95%
technické problémy				
počet respondentů	0	0	16	39
podíl v %	0%	0%	29%	71%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Odpovědi na sedmou otázku jsou zobrazeny v tabulce (Tab. č. 10). U každé možnosti bylo potřeba zvolit stupeň, prostřednictvím kterého respondenti zvolili, jak často se s tímto problémem potýkají. Největší procentuální podíl byl u možností nekázeň, nepochopení a nesoustředěnost u intenzity zřídka, kterou zvolilo vždy přibližně tři čtvrtiny respondentů. Skoro všichni respondenti si myslí, že mají na práci dostatek

prostoru. Není vyloučeno, že respondenti pochopili tuto otázku, která byla zaměřena na dostatek času na práci, jako otázku na dostatek místa na práci. Z toho důvodu je u této otázky nejasný výsledek. S nedůvěrou se většina školitelů nesetkává. Při hodnocení všech zmíněných problémů ani jednou nevybral žádný z respondentů možnost vždy a možnost často jen v nízkém procentuálním zastoupení.

Otázka číslo osm je zaměřena na systém vzdělávání ve firmě.

Tab. č. 11: Hodnocení systému vzdělávání

Hodnocení systému vzdělávání	počet respondentů	podíl v %
Hodně propracovaný	42	76%
Spíše propracovaný	11	20%
Dostačující	2	4%
Spíše nedostačující	0	0%
Nedostačující	0	0%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Vyhodnocení otázky je zobrazeno v tabulce (Tab. č. 11). Většina respondentů odpovídala kladně. Převážná většina hodnotí systém vzdělávání jako hodně propracovaný. Žádný z respondentů nevybral možnost spíše nedostačující ani nedostačující.

Devátá otázka je zaměřena na případnou potřebu vzdělávání školitelů.

Tab. č. 12 Zaměření vzdělávacích programů pro školitele

zaměření vzdělávacích programů pro školitele	počet respondentů	podíl v %
odborná pedagogika	0	0%
prezentační schopnosti	7	13%
komunikační schopnosti	4	7%
psychologie vyučování	12	22%
jiné	3	5%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Odpovědi na otázku jsou zobrazeny v tabulce (Tab. č. 12). Tato otázka měla zjistit, v jakých oblastech by se školitelé rádi vzdělávali. Případně, kde sami spatřují své slabé stránky a chtěli by to zlepšit. Na tuto otázku odpovědělo pouze 26 dotazovaných, to znamená, že více než polovina nechala otázku nevyplněnou. 3 respondenti zvolili

možnost jiné, kde uvedli, že nemají potřebu se dále vzdělávat. Největší počet respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli, vybrali možnosti psychologie vyučování, jako druhou variantu pro zaměření vzdělávacích programů pro školiteli vybrali prezentační schopnosti a následně komunikační schopnosti.

Desátá otázka je zaměřena na přínosy vzdělávání.

Tab. č. 13: Přínos vzdělávání

přínos vzdělávání	počet respondentů	podíl v %
dosažení úspěchu	24	44%
rozvoj dovedností	43	78%
rozvoj odborných znalostí	46	84%
žádný nevidím	0	0%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Odpovědi na tuto otázku, které jsou zobrazeny v tabulce (Tab. č. 13), byly všechny kladné. Respondenti většinou vybrali více odpovědí, proto procentuální podíl nedává dohromady 100%. Převážná většina respondentů si myslí, že pomocí vzdělávání dochází k rozvíjení odborných znalostí i dovedností. Necelá polovina si myslí, že vzdělávání může být cestou k dosažení úspěchu. Ani jeden z respondentů nevybral tvrzení, že vzdělávání nemá žádný přínos.

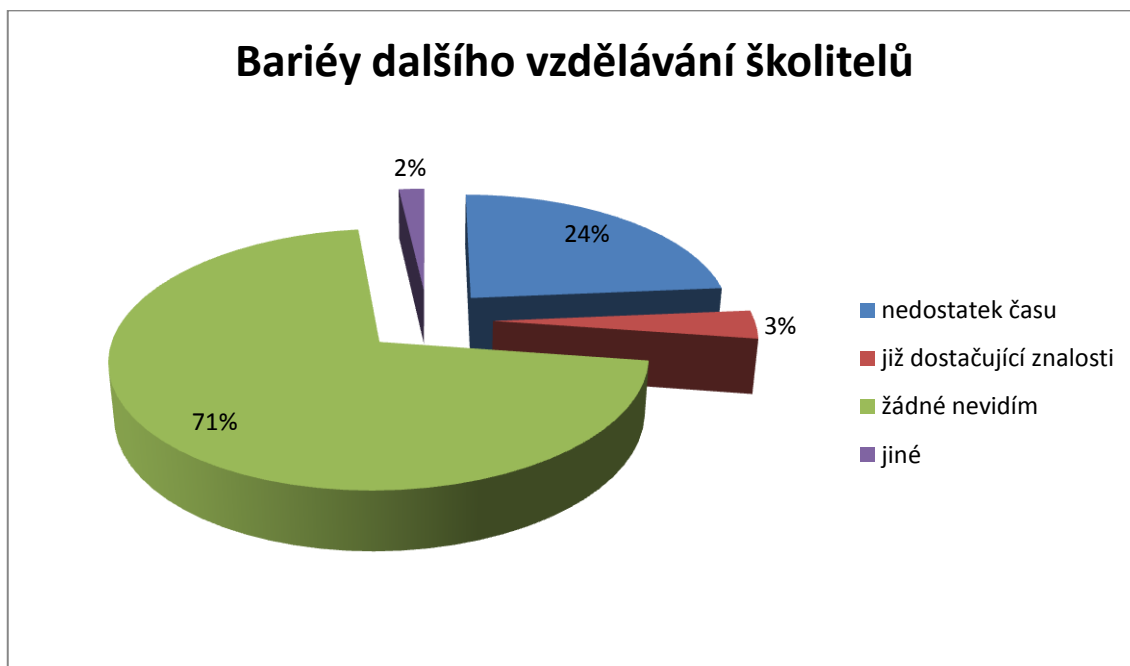
Jedenáctá otázka zjišťuje, jaké jsou bariéry dalšího vzdělávání školitelů.

Tab. č. 14: Bariéry dalšího vzdělávání školitelů

bariéry dalšího vzdělávání	počet respondentů	podíl v %
nedostatek času	13	24%
již dostačující znalosti	2	3%
žádné nevidím	39	71%
jiné	1	2%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Obr. č. 7: Bariéry dalšího vzdělávání školitelů



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Odpovědi na tuto otázku jsou zaznamenány v tabulce (Tab. č. 14) a zobrazeny pomocí grafu (Obr. č. 7), který se nachází pod tabulkou. Většina respondentů odpověděla, že žádné bariéry pro své další vzdělávání nevidí. Čtvrtina respondentů nemá na další vzdělávání dostatek času a jeden respondent vybral možnost jiné, ale už nedoplnil, v čem spočívá jeho problém se dále vzdělávat.

Dvanáctá otázka zjišťuje, jaký mají účastníci školení o školení zájem.

Tab. č. 15: Přijímání školení účastníky

přijímání školení účastníky	počet respondentů	podíl v %
Vždy se setkávám se zájmem.	3	5%
Většinou se setkávám se zájmem.	17	31%
Někdy se setkávám se zájmem.	30	55%
Většinou nemají zájem.	4	7%
Zpravidla není o školení zájem.	1	2%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Odpovědi na tuto otázku jsou zobrazeny v tabulce (Tab. č. 15). Tato otázka byla hodnocena spíše pozitivně, tedy že o vzdělávání je spíše zájem. Pouze jeden respondent uvedl, že o školení zpravidla není zájem.

Třináctá otázka se zaměřuje na vlastnosti, které školitelé hodnotí pro svojí činnost lektora jako nejdůležitější.

Tab. č. 16: Nejdůležitější schopnosti školitele

nejdůležitější schopnosti při školení	ano	spíše ano	průměrně	spíše ne	ne
komunikační schopnosti					
počet respondentů	18	30	7	0	0
podíl v %	33%	55%	12%	0%	0%
prezentační schopnosti					
počet respondentů	38	9	8	0	0
podíl v %	69%	16%	15%	0%	0%
organizační schopnosti					
počet respondentů	29	23	3	0	0
podíl v %	53%	42%	5%	0%	0%
motivační schopnosti					
počet respondentů	3	21	18	13	0
podíl v %	5%	38%	33%	24%	0%
tvůrčí myšlení					
počet respondentů	5	11	23	12	4
podíl v %	9%	20%	42%	22%	7%
odolnost proti psychické zátěži					
počet respondentů	0	2	6	18	29
podíl v %	0%	3%	11%	33%	53%
morální vlastnosti					
počet respondentů	6	24	21	4	0
podíl v %	11%	44%	38%	7%	0%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Odpovědi jsou zobrazeny v tabulce výše (Tab. č. 16). Z odpovědí, které respondenti uváděli, je vidět, že na některé vlastnosti mají velice odlišný názor. Jejich názor se nejvíce liší u tvůrčího myšlení, kde v nejhojnějším počtu byla zastoupena možnost průměrně. Možnosti spíše ano a spíše ne jsou zastoupeny 20% a 22%, stejně tak možnosti ano a ne jsou si procentuálně velice blízko, označilo je 9% a 7% respondentů. Po seřazení vlastností od nejdůležitějších vyplývá, že jako nejdůležitější vidí respondenti prezentační schopnosti, za nimi jsou organizační schopnosti, komunikační schopnosti, morální vlastnosti, tvůrčí myšlení a odolnost proti psychické zátěži.

Čtrnáctá otázka se zaměřuje na přístup k internetu a případné využití e-learningových kurzů pro své další vzdělávání.

Tab. č. 17: Přístup k internetu k absolvování e-learningových kurzů

pro vzdělávání mohou využít e-learningových kurzů	počet respondentů	podíl v %
ano, mám přístup k internetu	53	96%
bylo by to pro mě obtížné	2	4%
ne, nemám přístup k internetu	0	0%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z odpovědí, zobrazených v tabulce (Tab. č. 17) vyplývá, že většina respondentů by s touto formou vzdělávání neměla problém, neboť mají přístup k internetu. Pro některé by to bylo obtížné, ale ani jeden z respondentů neuvedl, že k internetu neměl přístup.

2.9.2 Zhodnocení dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývají následující skutečnosti:

- Dotazníkového šetření se zúčastnilo více mužů než žen.
- Věk školitelů ve společnosti Eurest, spol. s r.o. je velice různorodý. Největší počet školitelů se věkově pohybuje v rozmezí 30-50 let.
- Vzdělávání školitelů je také velice různorodé. Žádný ze školitelů nemá základní vzdělávání a nejvíce z nich má vzdělávání středoškolské.
- Přibližně polovina školitelů zastává ve firmě mimo funkce školitele ještě funkci personální.
- Největší podíl školitelů vykonává tuto funkci 1-3 roky.

- Společnost věnuje značné úsilí na vzdělávání zaměstnanců, ale vzdělávací programy pro školitele jsou opomíjeny. Pouze zanedbatelná část školitelů odpověděla, že jsou všestranně proškoleni. Největší podíl školitelů disponuje nějakými vědomostmi v oblasti školení, ale někteří nebyli proškoleni vůbec.
- Lektoři se v průběhu školení s problémy spíše nesetkávají. S nekázní se setkávají zřídka, stejně tak s nepochopením a nesoustředěností. Největší podíl školitelů se nikdy nesetkal s projevem nedůvěry, nedostatkem prostoru na práci či technickými problémy.
- Školitelé hodnotí vzdělávací systém kladně, hodnotí ho jako propracovaný.
- Z dotazníku vyplývá, že většina školitelů by s dalším vzděláváním neměla problém.
- Přínos vzdělávání školitelé vidí v rozvoji odborných znalostí a rozvoji dovedností. V důsledku tohoto rozvoje je možné dosáhnout úspěchu.
- Převážná většina školitelů nevidí žádné bariéry pro další vzdělávání. Někteří uvádějí, že nemají dostatek času.
- Jako nejdůležitější schopnosti lektora vybrali respondenti prezentační a organizační schopnosti. Na druhou stranu jako nejméně důležité hodnotí odolnost proti psychické zátěži.
- Školitelé mají přístup k internetu a bylo to proto možné navrhnout vzdělávání pomocí e-learningových kurzů.

2.10 Návrh na zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V této části bakalářské práce se nachází návrhy na zlepšení vzdělávání ve firmě zaměřené na firemní lektory. Zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zaměřené na firemní lektory bude navrženo na základě teoretických poznatků, získaných studiem odborné literatury a uvedených v teoretické části práce. Na základě těchto znalostí, analýzy vzdělávacího systému a rozhovorů poskytnutých firmou byly odhaleny slabé stránky vzdělávacího systému. Hlavní nedostatek vzdělávacího systému je zanedbání vzdělávacích programů pro firemní lektory a hodnocení vzdělávacích programů.

2.10.1 Vzdělávací program pro školitele

Z důvodu odhalení nedostatků ve vzdělávání samotných školitelů navrhuji vzdělávací programy, který tento nedostatek odstraní. Pro většinu vzdělávacích programů využívá firma interních školitelů. V tomto případě navrhuji přijmout externí agenturu, která by lektory vyškolila. Vzdělávací kurzy by byly zaměřeny na schopnosti, které sami lektori určili v dotazníkovém šetření jako nejdůležitější, tedy především prezentační schopnosti. Mimo prezentačních schopností se školení zaměří na komunikační schopnost a lektorské dovednosti, které jsou pro výkon lektorské funkce také důležité. Cílem tohoto školení je zlepšit schopnosti lektorů.

Pro školení navrhuji vybrat vzdělávací agenturu Signum. Tuto agenturu navrhuji na základě jejího přístupu ke vzdělávání a velkého množství kladných recenzí. Agentura Signum označuje svoje kurzy jako srozumitelné, praktické a zážitkové. Nejedná se tedy pouze o teorii.

Kurzy probíhají ve školících místnostech agentury Signum v centru Prahy, ale neměl by být problém zajistit, aby lektori docházeli na centrálu společnosti Eurest, spol. s r.o. a tam následně kurzy probíhaly.

2.10.1.1 Kurz prezentačních dovedností

Jedná se jednodenní kurz s názvem: Presentace, která má šmrnc. Na začátku kurzu bude zjišťováno, jaký je aktuální stav dovedností účastníků v oblasti prezentačních dovedností a v jakých místech je možné provést zlepšení. Kurz zdůrazňuje důležitost přípravy prezentace. Na začátku přípravy kurzu je nutné stanovit si cíl, kterého je třeba dosáhnout, následně promyslet obsah prezentace, analyzovat posluchače, zvolit vhodnou strukturu prezentace a nakonec si prezentaci vyzkoušet. Pečlivá příprava je základem úspěšné prezentace. V rámci kurzu si každý účastník tento proces vyzkouší a vytvoří si vlastní prezentaci, kterou bude prezentovat před lektorem kurzu a ostatními účastníky. Lektor kurzu následně prezentaci zhodnotí a upozorní na chyby, kterých se prezentující dopustil. Kurz bude mít sedm hlavních témat, která budou postupně probírána (Agentura Signum, 2015). Tato témata jsou podrobněji uvedena v přílohách (Příloha B).

Tab. č. 18: Podrobnosti o kurzu

Název kurzu	Prezentace, která má šmrnc
Termín	19. 6. 2015, 9:00 - 16:00
Místo konání	Multimediapoint, Klimentská 50, Praha 1
Cena	3 509 Kč
Lektor	Mgr. Kateřina Kryllová

Zdroj: vlastní zpracování, informace z webových stránek Agentura Signum, 2015

2.10.1.2 Komunikační dovednosti

Komunikace je základním prostředkem k dorozumívání mezi lidmi. Slouží k vyjadřování myšlenek a názorů. Komunikační dovednosti ovlivňuje z velké část vztahy mezi lidmi a pomáhají nám k dosažení cílů. Cílem tohoto kurzu je naučit účastníky mluvit efektivně, otevřeně, srozumitelně, stručně a naučit, jak podvědomě ovlivňovat partnera pomocí pozitivní komunikace a posílit tím pravděpodobnost, že při vyjednávání dosáhnete svého cíle. Kurz bude rozdělen na čtrnáct hlavních témat, která budou postupně probírána. Obsah kurzu je blíže specifikován v přílohách (Příloha C). Pro tento kurz nemá agentura bohužel ještě určený termín a tedy ani stanovenou výši cen. Z těchto důvodů nejsou tyto informace uvedené ani v této práci (Agentura Signum, 2015).

2.10.1.3 Lektorské dovednosti

Kurz lektorských dovedností naučí účastníky správně komunikovat, mluvit přirozeně a přesvědčivě. Naučí je také, jak se naladit na posluchače, zaujmout ho a řešit případné dotazy či námítky. Jednou z lektorských dovedností je také umění improvizace a práce se zpětnou vazbou, tedy její přijímání a vyhodnocování. Cílem tohoto kurzu, je prohloubit lektorské dovednosti svých účastníků. Jednotlivé body, které budou na kurzu probírány, jsou uvedeny v přílohách (Příloha D). Stejně jako u předchozího kurzu agentura ještě nemá vypsány přesný termín konání, tedy ani ceny. Z tohoto důvodu zde tyto informace nejsou uvedeny (Agentura Signum, 2015).

2.10.1.4 E-learningové kurzy

Někteří respondenti v dotazníkovém šetření uváděli, že nemají dostatek času pro další vzdělávání. Vzhledem k okolnostem, že skoro všichni zaměstnanci mají přístup k internetu a vzdělávání pomocí e-learningových kurzů by pro ně nebyl problém, jsou navrženy lektorské e-learningové kurzy. E-learningové kurzy by měly vyřešit problém

s nedostatkem času, neboť není přesně stanovený termín pro absolvování tohoto kurzu a kurz je možné studovat i z domova. Účastník se může do kurzu přihlásit kdykoliv a studovat podle vlastního tempa.

Jako zprostředkovatele e-learningových kurzů navrhuji vybrat vzdělávací centrum ACZ. Společnost má dlouholetou praxi, poskytuje vzdělávací služby již od roku 1995 a zabývá se pořádáním vzdělávacích akcí pro dospělé. Vzdělávací centrum ABZ nabízí široké spektrum vzdělávacích aktivit pro veřejnost i pro firemní zákazníky. Jsou schopni vytvořit i individuální kurz na míru pro danou firmu (Vzdělávací centrum ACZ, 2015).

Z nabízených kurzů doporučuji vybrat kurz Lektor, který má společnosti momentálně v nabídce. Společnost nabízí prostřednictvím tohoto kurzu získání potřebných znalostí z oblasti psychologie, pedagogiky a prezentace, které jsou důležité pro lektorskou činnost. Součástí kurzu je také zvládnutí počítačového programu MS Office PowerPoint, se kterým se účastníci seznámí v přehledně zpracovaných studijních textech a budou mít možnost si ho procvičit na zadaných úkolech. Je tu také možnost účastnit se on-line diskusí s ostatními účastníky a získat pravidelnou zpětnou vazbu od tutora kurzu (Vzdělávací centrum ACZ, 2015).

Tab. č. 19: Podrobnosti o e-learningovém kurzu

Název kurzu	E-learningový kurz Lektor
Termín	1. 1. 2015 - 31. 12. 2015
Místo konání	Kdekoli s přístupem k internetu
Cena	1 900 Kč
Lektor	RNDr. Olga Karousová

Zdroj: vlastní zpracování, informace z webové stránky Vzdělávací centrum ACZ, 2013

2.10.2 Výměna zkušeností mezi lektory

Zároveň bych doporučila zavést výměnu zkušeností mezi lektory. Tato výměna informací by probíhala formou porady. Předem by se určila osoba, která by vedla diskusi, čímž by se předešlo případným problémům v komunikaci mezi jednotlivými lektory. Vedoucí této porady, by měl být odborník, který disponuje lektorskými dovednostmi a bude ostatním lektorům schopen poradit. Cílem setkávání lektorů je nejen

výměna zkušeností, ale také konfrontace problémů a poskytnutí odborné podpory ze strany vedoucí osoby.

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že všichni lektoři mají přístup k internetu. Výměna informací může tedy probíhat také prostřednictvím internetového portálu. Navrhuji vytvoření internetového portálu, který bude přímo uzpůsobený na tuto činnost. Internetový portál bude sloužit jako místo, kde mohou lektoři získávat informace a vyměňovat zkušenosti. Na internetový portál bude vedení firmy sdílet informace ohledně nových trendů v oblasti školení, nových technik i ověřené způsoby přípravy i průběhu školení. Pro lektory, kteří budou mít nějaké dotazy, připomínky, nebo budou potřebovat radu od svých kolegů, existuje možnost otevřít diskusní fórum, kde na jejich příspěvky mohou reagovat ostatní členové.

2.10.3 Hodnocení vzdělávacích programů

Společnost Eurest, spol. s r.o. věnuje značnou pozornost vzdělávacím programům pro své zaměstnance, ale opomenuté je následné vyhodnocení vzdělávacího programu. Z toho důvodu navrhuji zavedení hodnocení vzdělávacích programů dle Kikrpatricka. Kikrpatrickův model hodnocení investic do vzdělávání je součástí teoretické části této práce. Jedná se o nejčastěji využívaný model pro hodnocení vzdělávacích procesů. Model je rozdělen do čtyř úrovní.

1. Úroveň reakce

V této úrovni navrhuji jako prostředek hodnocení dotazník, který účastníci vzdělávacích programů vyplní bezprostředně po jejich absolvování. Dotazník bude zkoumat přímou reakci na vzdělávací program. Otázky budou zaměřeny, jak na obsah programu, tak na spokojenost s vedoucím školitelem a případné návrhy na změny. Tímto dotazníkem bude školiteli poskytnuta zpětná vazba k jeho výkonu a pro příští kurz bude vědět, na co se víc zaměřit a kde svůj projev zlepšit.

2. Úroveň učení

Vědomosti a dovednosti, které si účastníci vzdělávacího programu skutečně osvojili, budou kontrolovány formou písemného testu. V písemném testu budou položeny

otázky, na které každý účastník vzdělávacího programu musí znát odpověď. Při zjištění, že na určitou otázku neví odpověď žádný z účastníků, je nutné zjistit, z jakého důvodu tuto odpověď neví. Zda došlo k pochybení lektora programu nebo k chybě na straně účastníků.

3. Úroveň přenosu poznatků do prostředí pracovního místa

Navrhuji, aby úroveň přenosu poznatků do pracovního místa kontrolovali vedoucí zaměstnanci, většinou tedy vedoucí restaurací. Vedoucí zaměstnanec bude školeného pozorovat a na základě tohoto pozorování posoudí, zda zaměstnanec při práci využívá poznatků získaných školením. Toto zjištění písemně zdokumentuje a předá svým nadřízeným, aby mohlo dojít k celkovému vyhodnocení efektivity vzdělávacího programu.

4. Úroveň podnikatelských výsledků

Pro posouzení celkové efektivity vzdělávacího programu je potřeba určité kvalifikace. Proto veškeré dokumenty získané v předchozích krocích budou doručeny pracovníkům oddělení GPD, kteří následně celkovou efektivitu vyhodnotí. Tento krok je mnohdy opomíjený, ale velice důležitý, neboť zkoumá nejen efekt vzdělávacího programu pro jednotlivé účastníky, ale efekt pro celou společnost.

2.11 Shrnutí

Druhá část bakalářské práce, tedy část praktická, je zaměřena na aplikaci teoretických poznatků, získaných studiem odborné literatury a popsaných v části teoretické, na reálně existující firmu. Pro tuto bakalářskou práci byla vybrána společnost Eurest, spol. s r.o. z toho důvodu, že tato firma klade na vzdělávání svých zaměstnanců velký důraz.

Společnosti Eurest, spol. s r.o. vystupuje na trhu stravovacích služeb. Jedná se o společnost s dlouholetou tradicí. Původně byla firma založena ve Francii, poté expandovala do Německa, Nizozemí, Belgie, Rakouska, Itálie a Španělska. Do České republiky se společnost dostala v roce 1991. Společnost Eurest, spol. s r.o. je součástí britské skupiny Compass Group, která sídlí v Londýně. Compass Group je největší firma, která působí na světovém trhu stravovacích služeb.

Po celé České republice má 310 restaurací a zaměstnává 3 450 zaměstnanců. Ve svých pobočkách nabízí zákazníkům vysokou kvalitu poskytovaných služeb. V čele společnosti stojí jednatel a zároveň i výkonný ředitel, pan Ing. Miroslav Šole. Společně s panem Ing. Miroslavem Šolem se na vedení společnosti podílí dalších sedm členů. Každý člen vedení zastupuje jedno oddělení. Společnosti byla dále popsána pomocí základních ekonomických ukazatelů. Pro popis pomocí základních ekonomických ukazatelů byla vybrána rentabilita a likvidita. Na základě získaných informací byla provedena SWOT analýza společnosti, kde byly určeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti.

Ve společnosti Eurest, spol. s r.o. probíhá velké množství vzdělávacích programů. Vzdělávací programy jsou plánovány zpravidla pět let dopředu a schvalovány jeden rok dopředu. Vzdělávání zabezpečuje oddělení pro týmy neboli GPD oddělení. Vzdělávací programy probíhají pod vedením interních školitelů s výjimkou programu „Chováme se podle Špačka“, který vede externí lektor pan Ladislav Špaček. Interní školitelé jsou z ekonomického hlediska pro firmu méně nákladní, než při zprostředkování vzdělávacích programů vzdělávacími agenturami.

Velký důraz na vzdělávání dává společnost z důvodu nové vize. Novou vizí společnosti je stát se prostřednictvím své strategie symbolem kvalitních a jedinečných týmů. Pro

firmu je také důležitá podniková kultura, která vytváří pověst společnosti. Důraz klade na hodnoty: morálka, kvalita, rodinné cítění, zodpovědnost a odhodlanost.

Pro vzdělávací procesy využívá vzdělávacích metod na pracovišti a mimo pracoviště. Na pracovišti probíhá koučink, mentoring a trénink. Mimo pracoviště probíhá školení BOZP, vstupní školení, školení optimismu, školení ZTC, Změň své chování, školení KUK, Chováme se podle Špačka a konference. Školení, která probíhají mimo pracoviště, probíhají na centrále společnosti Eurest, spol. s r.o. v Praze v Holešovicích.

Po uskutečnění analýzy, která byla sestavena na základě dotazníkového šetření, interních materiálů společnosti a rozhovorů s viceprezidentem společnosti pro klíčové klienty, byla navržena opatření pro zvýšení efektivity procesu vzdělávání ve firmě.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zpracovaná na téma „Vzdělávací procesy v podniku“. Práce obsahuje dvě části, část teoretickou a část praktickou. V teoretické části byla na základě studia odborné literatury uvedena problematika týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku. V praktické části byly teoretické poznatky aplikovány na reálnou firmu, firmu Eurest, spol. s r.o.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systém vzdělávání v podniku Eurest, spol. s r.o. a na základě této analýzy navrhnout opatření pro zkvalitnění tohoto systému. Vzdělávací systém ve společnosti je velice propracovaný. Vysoká kvalita vzdělávacího systému vyplynula i z dotazníkového šetření. Na základě dotazníkového šetření a rozhovorů bylo odhaleno slabé místo v tomto jinak velice precizně propracovaném systému. Školitelé jsou sice vybíráni na základě svých výborných výsledků, ale opomíjeno je vyškolení těchto zaměstnanců na lektory. Výborné výsledky nezajišťují, že zaměstnanec disponuje také lektorskými dovednostmi, mezi které nesporně patří prezentační a komunikační dovednosti.

Jako opatření zvyšující kvalitu vzdělávacího systému byly navrženy kurzy pro firemní lektory. Kurzy jsou zaměřeny na lektorské dovednosti, komunikační dovednosti a prezentační dovednosti. Další návrh na zlepšení, byla možnost vzdělávání prostřednictvím e-learningových kurzů. Tato varianta byla zvolena z důvodu nedostatku času, který uváděli někteří respondenti v dotazníku. E-learningové kurzy je možné studovat i z domova a zvolit si vlastní tempo studia. Následující dva návrhy jsou zaměřeny spíše na organizaci vnitropodnikových činností. Bylo navrženo zavedení výměny zkušeností mezi lektory prostřednictvím porad, kterých se budou lektoři osobně účastnit pod vedením odborníka nebo vytvořením internetového portálu, kde spolu mohou jednotliví lektoři komunikovat a čerpat informace. Poslední návrh je zaměřený na hodnocení vzdělávacích programů. Hodnocení bylo popsáno pomocí čtyř stupňů Kirkpatrickova modelu. V důsledku zavedení tohoto modelu hodnocení by společnost Eurest, spol. s r.o. měla být schopna posoudit nejen výsledný efekt, který vzdělávací program přinesl jednotlivým účastníkům, ale i celkový efekt, který vzdělávací program přinesl celé společnosti.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Likvidita podniku Eurest, spol. s r.o.....	41
Tab. č. 2: Rentabilita společnosti Eurest, spol. s r.o.	42
Tab. č. 3: SWOT analýza společnosti Eurest, spol. s r.o.	44
Tab. č. 4: Pohlaví respondentů.....	52
Tab. č. 5: Věk respondentů	52
Tab. č. 6: Dosažené vzdělání respondentů.....	53
Tab. č. 7: Funkce ve firmě	53
Tab. č. 8: Délka výkonu pozice školitele.....	54
Tab. č. 9: Příprava na výkon pozice školitele	55
Tab. č. 10: Problémy při školení.....	56
Tab. č. 11: Hodnocení systému vzdělávání	57
Tab. č. 12 Zaměření vzdělávacích programů pro školitele.....	57
Tab. č. 13: Přínos vzdělávání.....	58
Tab. č. 14: Bariéry dalšího vzdělávání	58
Tab. č. 15: Přijímání školení účastníky.....	59
Tab. č. 16: Nejdůležitější schopnosti školitele	60
Tab. č. 17: Přístup k internetu k absolvování e-learningových kurzů	61
Tab. č. 18: Podrobnosti o kurzu.....	64
Tab. č. 19: Podrobnosti o e-learningovém kurzu.....	65

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Kolbův cyklus učení	14
Obr. č. 2: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	19
Obr. č. 3: Jednatelé společnosti Eurest, spol. s r.o.....	36
Obr. č. 4: Organizační rozdělení společnosti Eurest, spol. s r.o.	39
Obr. č. 5: Funkce ve firmě	54
Obr. č. 6: Příprava na pozici školitele.....	55
Obr. č. 7: Bariéry dalšího vzdělávání školitelů.....	59

Seznam použitých zkratk

EU	Evropská unie
GPD	Great people department
ČR	Česká republika
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ZTC	Zone training center
MS	Microsoft Office

Seznam použité literatury

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

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 9788071798934.

EGER, Ludvík. *Technologie vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005, 171 s. ISBN 80-7043-398-1.

EGEROVÁ, Dana. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 2012, 141 s. ISBN 9788026101390.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 238 s. Management. ISBN 9788024730677.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JERMÁŘ, Milan, EGEROVÁ, Dana. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 2., upr. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2014, 176 s. ISBN 978-80-261-0402-5.

KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno: Vysoké učení technické, 2004, 102 s. ISBN 8021425644.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 9788072611683.

SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 439 s. 20. ISBN 9788072611621.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 9788024741512.

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku: zakládání podniku, finanční analýza, oběžný majetek, plánování, zdroje a formy financování, investiční rozhodování, hospodářský výsledek, oceňování podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 8086119211.

VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 9788024736518.

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

Prezentační dovednosti. [online] Agentura Signum, 2015 [cit. 2015-4-11]. Dostupné z <http://www.agentura-signum.cz/otevrene-kurzy/kurz-prezentacni-dovednosti.htm>.

Komunikační dovednosti. [online] Agentura Signum, 2015 [cit. 2015-4-11]. Dostupné z <http://www.agentura-signum.cz/soft-skills-kurzy/komunikacni-dovednosti.htm>.

Lektorské dovednosti. [online] Agentura Signum, 2015 [cit. 2015-4-11]. Dostupné z <http://www.agentura-signum.cz/soft-skills-kurzy/lektorske-dovednosti.htm>.

E-learningový kurz Lektor. [online] Vzdělávací centrum ACZ, 2013 [cit. 2015-4-12]. Dostupné z <http://www.acz-kurzy.cz/e-learning/e-learningovy-kurz-lektor#>.

Interní dokumenty firmy

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Obsah kurzu prezentačních dovedností

Příloha C: Obsah kurzu komunikačních dovedností

Příloha D: Obsah kurzu lektorských dovedností

Příloha A

Dotazník (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou třetího ročníku bakalářského studia na Západočeské univerzitě v Plzni a chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku. V rámci své bakalářské práce se zabývám vzdělávacími procesy k podniku Eurest, spol. s r.o. Dotazník je anonymní a poslouží výhradně pro účely mé bakalářské práce.

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Věk:

- méně než 30
- 30 – 50
- více než 50

3. Dosažené vzdělání:

- základní
- středoškolské
- vysokoškolské
- vyučen/a

4. Vaše funkce ve firmě (mimo školitel):

- administrativní
- výrobní
- obchodní
- personální
- technická
- jiná _____

5. Jak dlouho vykonáváte pozici školitele?

- Méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 4 – 6 let
- více než 6 let

6. Jak hodnotíte přípravu pro výkon této pozice?

- Jsem všestranně proškolen.
- Mám nějaké informace v oblasti školení.
- Nebyl jsem pro tuto pozici proškolen.

7. Setkal/a jste se při školení s nějakými problémy?

	vždy	často	zřídka	nikdy
nekázeň				
nepochopení				
nedůvěra				
nesoustředěnost				
nedostatek prostoru na práci				
technické problémy				

8. Jak hodnotíte systém vzdělávání ve Vaší firmě?

- Hodně propracovaný
- Spíše propracovaný
- Dostačující
- Spíše nedostačující
- Nedostačující

9. Jak by měl být zaměřený vzdělávací program pro školitele?

- Odborná pedagogika
- Prezentační schopnosti
- Komunikační schopnosti
- Psychologie vyučování
- Jiné _____

10. V čem pro sebe vidíte hlavní přínos vzdělávání?

- Dosáhnout úspěchu.
- Rozvoj dovedností.
- Rozšíření odborných znalostí.
- Nevidím přínos.

11. V čem vidíte bariéry/problémy ohledně dalšího vzdělávání?

- Nedostatek času.
- Již dostačující znalosti.
- Žádné nevidím.
- Jiné _____

12. Jak účastníci přijímají školení?

- Vždy se setkávám se zájmem. Účastníci kladou otázky.
- Většinou se setkávám se zájmem.
- Někdy se setkávám se zájmem.
- Většinou nemají zájem.
- Zpravidla není o školení zájem. Účastníci nekladou otázky.

13. Jaké schopnosti jsou při výkonu Vaší práce nejdůležitější?

	ano	spíše ano	průměrně	spíše ne	ne
komunikační schopnosti					
prezentační schopnosti					
organizační schopnosti					
motivační schopnosti					
tvůrčí myšlení					
odolnosti proti psychické zátěži					
morální vlastnosti					

14. V případě potřeby mohu pro své vzdělávání využít e-learningových kurzů:

- Ano, mám přístup k internetu.
- Bylo by to pro mě obtížné.
- Ne, nemám přístup k internetu.

Příloha B

Obsah kurzu prezentačních dovedností (Zdroj: Agentura Signum, 2015)

1. Cíl – Téma cíl má účastníky kurzu naučit, aby si na začátku každé prezentaci ujasnili, čeho tím chtějí dosáhnout. Co chtějí, aby si jejich posluchači zapamatovali, a jaká je klíčová myšlenka prezentace.
2. Forma – V druhém bodu bude objasněna důležitost zvolení si vhodné formy prezentace. Jaké jsou možnosti, omezení a na co je třeba myslet u různých forem prezentace.
3. Obsah – Během tohoto tématu bude probíráno, jak upoutat a udržet pozornost, naladit se na posluchače a základní pravidla pro verbální a neverbální komunikaci.
4. Materiály – Jaké materiály zvolit pro prezentujícího a jaké pro účastníky. A jak je připravit.
5. Generálka – Proč je důležité si prezentaci předem vyzkoušet. Tipy, jak pracovat s publikem.
6. Vlastní prezentace – Jak oslovit publikum a udělat dobrý dojem.
7. Reflexe – Po prezentaci je důležité svůj výkon objektivně zhodnotit. Zhodnocení je prospěšné pro možnost dalšího zlepšování sebe sama.

Příloha C

Obsah kurzu komunikačních dovedností (Zdroj: Agentura Signum, 2015)

1. Co je komunikace – Vytvoření myšlenkové mapy.
2. Princip otevřené komunikace – Co vede ke skutečné efektivitě v komunikaci.
3. Princip WIN-WIN dohodou – Jak této dohody dosáhneme a proč není stejná jako kompromis.
4. Aktivní naslouchání a soustředěná pozornost – Jak se naladit na svého partnera, jeho osobnost, emoce a potřeby.
5. Jak eliminovat domněnky – Otevřené vs. uzavřené otázky.
6. Nenásilná komunikace, resp. efektivní komunikace emocí – 4 fáze: popis, vyjádření pocitů, vyjádření potřeby a prosba.
7. Manipulace a jak se jí ubránit – Vytvoření individuální účinné kontramaniplativní strategie.
8. Asertivita a umění říci „NE" – Zdravé sebeprosazení a jak odolat tlaku ostatních.
9. Zvládání konfliktů v komunikaci a zvládání námitek – Jak změnit konflikt v příležitost.
10. Pozitivní komunikace – Co jsou negativní slova a jak ovlivňují naše podvědomí.
11. Neverbální komunikace – Praktické demonstrace a komunikační strategie.
12. Transakční analýza – Uvědomění si jednotlivých vztahů a pozic v komunikaci.
13. Vyjednávací techniky
14. Zvládání námitek – Metoda POZA, katalog námitek a princip adrenalinové pumpy.

Příloha D

Obsah kurzu lektorských dovedností (Zdroj: Agentura Signum, 2015)

1. Klíčové kompetence lektora – Jako jsou klíčové kompetence lektora.
2. Vzdělávání dospělých
3. Efektivní vzdělávací proces – Jak vytvořit a řídit, klíčové principy a fáze procesu.
4. Zážitkové vzdělávání – Jak propojit vzdělávání dospělých se zážitkem a umocnit tak jeho efektivitu.
5. Styly učení – Charakteristika stylů učení a jak s nimi zacházet v praxi.
6. Typologie účastníka – Jak přistupovat k jednotlivým typům člověka.
7. Jak motivovat sebe i své posluchače
8. Prezentační a lektorské dovednosti – Teorie, praktická příprava a nácvik.
9. Zpětná vazba – Proč a jak ji získávat, hodnocení výstupu a efektivity vzdělávací akce.
10. Neverbální komunikace, verbální komunikace a rétorika lektora

Abstrakt

JIRÁKOVÁ, B. *Vzdělávací procesy v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 76 s., 2015.

Klíčová slova: vzdělávání zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, podnikové vzdělávání, analýza vzdělávacích programů

Předložená práce je zaměřena na analýzu vzdělávacích procesů v podniku. Cílem této práce je analyzovat vzdělávací systém a navrhnout opatření ke zkvalitnění tohoto systému. Práce je rozdělena na dvě dílčí části, teoretickou a praktickou část. Na základě studia odborné literatury jsou v teoretické části vymezeny základní charakteristiky podnikového vzdělávání, tedy cíl vzdělávání, metody vzdělávání a způsob hodnocení. Ve druhé části jsou využity poznatky z teoretické části, které jsou následně aplikovány na daný podnik. Praktická část popisuje vzdělávací procesy ve společnosti Eurest, spol. s r.o. Analýza vzdělávacích procesů ve společnosti Eurest, spol. s r.o. je prováděna na základě dotazníkového šetření a poskytnutých rozhovorů.

Abstract

JIRÁKOVÁ, B. *Educational processes in a company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 76 s., 2015.

Key words: education of employees, development of employees, company education, educational methods analysis

The submitted thesis is focused on the analysis of the educational processes in a company. The main purpose of this thesis is to analyze the educational system and to suggest measures to improve this system. The thesis is divided into two general parts, theoretical and practical part. There are basic characteristics of the company education defined in the theoretical part, which are based on the professional literature - goal of the education, methods of the education and the evaluation method. In the second part of the thesis there are used information from the theoretical part, which are then applied on the company. The practical part of the thesis describes educational processes in the company Eurest, spol. s r.o. The Analysis of the educational processes in the company Eurest, spol. s r.o. is based on questionnaires and given interviews.