

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

A

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Petr Vlček

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

A

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MANAGEMENTU V JINDŘICHOVĚ HRADCI**

Vzdělávání dospělých v rámci firemních potřeb

Autor: Petr Vlček

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Miroslav Procházka**

Studijní program: Sociální pedagogika, specializace výchovně-vzdělávací

Datum odevzdání: **31. 3. 2009**

BIBLIOGRAFICKÁ IDENTIFIKACE

Název bakalářské práce: Vzdělávání dospělých v rámci firemních potřeb

Pracoviště: Katedra pedagogiky a psychologie Pedagogické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

Jméno a příjmení autora: Petr Vlček

Studijní obor: Sociální pedagogika

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Miroslav Procházka

Rok obhajoby: 2009

Anotace

Bakalářská práce se věnuje specifikům vzdělávání dospělých v podmínkách firemního vzdělávání. V teoretické části popisuje nejprve specifika výchovy a vzdělávání dospělých, dále se věnuje otázkám tradic ve firemním vzdělávání na našem území. Následně popisuje současné trendy, které se projevují v přípravě pracovníků. Stručně porovnává systém na našem území se systémem a trendy v některých evropských zemích. V praktické části je proveden výzkum, který mapuje vzdělávací potřeby v konkrétní firmě a provádí krátkou evaluaci efektivity dosavadního firemního vzdělávání a přípravy na vybraném vzorku respondentů.

BIBLIOGRAPHIC IDENTIFICATION

Title of bachelor work: Education of Adults as a Part of Company Needs

Department: Department of Pedagogy and Psychology of Pedagogical Faculty of the University of South Bohemia in České Budějovice

First and last name of author: Petr Vlček

Field of study: Social Pedagogy

Supervisor of bachelor work: Mgr. Miroslav Procházka

Year of defence of bachelor work: 2009

Annotation

This bachelor work deals with the specifics of education of adults in the conditions of corporate training.

Its theoretical part first describes the specifics of education and training of adults, then it deals with the questions of traditions in corporate training in our country. Current trends in preparation of employees are described further. It briefly compares the system in our country with the system and trends in some European countries. The practical part brings a research mapping education needs in a concrete company and it carries out a short evaluation of efficiency of the existing company training and preparation on a selected sample of respondents.

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Mgr. Miroslavu Procházkovi za rady, náměty, připomínky a metodické vedení práce.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použité a citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě pedagogickou fakultou, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG, provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 31. 3. 2009

Petr Vlček

ÚVOD.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1. PROBLEMATIKA UČENÍ V DOSPĚLOSTI	11
1.1. Výhody a nevýhody u dospělých v rámci učení	11
1.2. Charakteristika dospělého účastníka vzdělávání	13
1.3. Co působí na efektivitu učení dospělých	14
1.4. Motiv a motivace ve vzdělávání dospělých	16
1.5. Popis nejčastějších typů ve vzdělávání dospělých.....	18
1.6. Odlišnost vzdělávání dospělých od klasického vzdělávání	21
2. PROBLEMATIKA PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	23
2.1. Podnikové vzdělávání z historického pohledu.....	23
2.2. Srovnání podnikového vzdělávání ČR s členy EU	24
2.3. Popis a cíle podnikového vzdělávání	24
2.4. Výchova a vzdělávání dospělých v rámci podniku.....	26
2.5. Přístupy organizací k podnikovému vzdělávání	27
2.6. Metody vzdělávání	29
2.7. Vyhodnocování vzdělávání.....	32
II. PRAKTICKÁ ČÁST	
.....	Chyba! Záložka není
definována.	
3. STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA BUDĚJOVICKÉHO BUDVARU	35
4. METODIKA A CÍLE PRAKTICKÉ ČÁSTI	36
4.1. Popis cíle č. 1	36
4.2. Popis cíle č. 2	37
5. ANALÝZA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU	40
5.1. Počítačové kurzy	40
5.2. Jazykové kurzy.....	42
5.3. Individuální vzdělávací programy	43
5.4. Povinná školení ze zákona	44
5.5. Interní školení zaměstnanců obchodního týmu.....	44
5.5.1. Školení a zácvik nových zaměstnanců	44
5.5.2. Školení obchodního týmu.....	45
5.5.3. Teoreticko-praktická část na ústředí společnosti.....	48
5.6. Budvar Academy (externí vzdělávání zaměstnanců).....	50
5.6.1. Stanovení potřeb.....	50
5.6.2. Realizace externího vzdělávání na základě stanovených potřeb	51
5.6.3. Obsah a cíle kurzů	52
5.6.4. Obsah a cíle nadstavbových kurzů	53
5.6.5. Zakončení externího vzdělávání.....	58
5.6.6. Způsob hodnocení externího vzdělávání zadavatelem	58

5.6.7.	Vyhodnocení.....	58
6.	HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ NA VYBR. VZORKU RESPONDENTU	59
6.1.	Vybraný vzorek.....	59
6.2.	Výzkum.....	59
6.3.	Vyhodnocení dotazníku	60
6.3.1.	Dílčí cíl číslo 1.	60
6.3.2.	Dílčí cíl číslo 2.	61
6.3.3.	Dílčí cíl číslo 3.	66
6.4.	Vyhodnocení	70
III.	ZÁVĚR.....	70
	Seznam použité a citované literatury	72
	Přílohy	73

ÚVOD

Ve své práci se budu věnovat specifikám vzdělávání dospělých v podmínkách systému firemního vzdělávání.

V teoretické části se nejprve zaměřím na dospělého žáka, kde uvedu jeho výhody a nevýhody při učení, jeho charakteristiku, co působí na efektivitu vzdělávání dospělých, jaké jsou nejčastěji používané vzdělávací metody a poukazují na odlišnosti od klasického vzdělávání. Následně se rozeptší o podnikovém vzdělávání. Stručně popíši jeho historii, porovnám jeho stav v ČR s ostatními státy v EU, budu se věnovat obecným cílům firemního vzdělávání, výchově, metodám, vyhodnocování a nastíním přístup českých podniků k firemní edukaci.

Praktickou část začnu stručným popisem společnosti Budějovický Budvar n.p., která právem patří mezi nejúspěšnější firmy v našem regionu, a tudíž můžeme předpokládat, že se aktivně zabývá otázkou vzdělávání svých zaměstnanců. Nejprve zmapuji její vzdělávací systém na základě metody přímého dotazování jejího zástupce a studiem materiálů. Následně provedu evaluaci vzdělávacího systému na vybraném vzorku respondentů pomocí dotazníků, kde se budu zajímat především o to, jestli současný systém vychází ze strategie a cílů podniku, zdali je dostatečně motivující pro zaměstnance v otázkách skladby a obsahu kurzů a jaká je jeho celková úroveň (organizace, lektoři aj.). Získané údaje zpracuji a vyhodnotím, přičemž poukážu na přednosti a nedostatky v rámci firemního vzdělávání u společnosti Budějovický Budvar n.p..

Cílem této práce je na základě teoretických poznatků provést popis a rozbor efektivit firemního vzdělávání u konkrétní společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. PROBLEMATIKA UČENÍ V DOSPĚLOSTI

1.1. Výhody a nevýhody u dospělých v rámci učení

Po ukončení školní docházky není výchova a vzdělání zdaleka ukončeno, protože člověk nikdy nemůže být připraven na vše, co ho v životě potká. Vzdělávání je tím pádem nepřetržitý proces, který pomáhá člověku zvládnout nové životní situace. Podle Procházky, M. a Somra, M. je u dospělých větší potřeba vzdělávání, protože je pro ně složité se orientovat ve stále složitějším, přetechnizovaném světě a mezilidských vztazích.

Dospělí mají stejné nebo podobné předpoklady k úspěšnému vzdělávání jako jiné věkové kategorie lidí. Často se setkáváme s pověrou, že s věkem se schopnost učení postupně ztrácí, což ovšem vyvracejí psychologické výzkumy a zkušenosti z praxe. Vzdělávání dospělých je podle výše zmíněných autorů závislé, na individuálních vlastnostech, schopnostech, duševním a tělesném zdraví, na motivaci, na potřebách, zájmech a na okolí (rodina, kolegové a jejich postoje). Důležité jsou předpoklady u dospělého člověka při vzdělávání:

- Pozornost – dospělí mají vyšší schopnost se soustředit. Soustředěnou optimální pozornost dokážou udržet až 45 minut, pokud jsou správně motivováni.
- Vnímání – je u dospělého člověka dokonalejší díky srovnání se zkušeností a kritickému hodnocení. Nabyté vědomosti se snaží promítnout do praktického života.

- Myšlení – jeho schopnost vyvozování ze zkušeností je určitou protiváhou snižující se přesnosti a funkčnosti, na které působí stereotypy.
- Paměť – sice se ztrácí mechanická vlastnost zapamatování si. Nicméně významnou kompenzací je schopnost zapamatování si pomocí logické paměti a pochopení merita věci. Logické myšlení je trvalejší, rychlejší a nevyžaduje časté opakování na rozdíl od mechanického, které vyžaduje neustále memorování.

S antropologického hlediska se ovšem můžeme setkat i s překážkami, které stěžují dospělému jedinci učení se novým poznatkům a to zejména:

- Receptiva – pasivita při procesu vzdělávání, která se projevuje jistou libostí v pouhém poslouchání a přihlížení, což zcela potlačuje myšlenkový rozbor skutečnosti. Posluchač v tomto případě upřednostňuje svůj konzervativní postoj.
- Normativa – dospělí často inklinují k určité konformitě a touze po jistotě, která může fungovat u ostatních. Mění tím morální zásady a pohled na vědění. Obecnou pravdu tak povyšují nad relativní skutečnost. Neustále hledání vzorů ve vnějším světě (sportovci, mediální hvězdy atd.) a návodu „jak být úspěšný“ či „úspěšně žít“ mohou dospět k jisté neschopnosti se otevřít jiným než konvenčním názorům.
- Reflektiva – popření individuality člověka. Vše je vnímáno a posuzováno jako objekty, vše jsou jen prostředky a účely.

Výše popsané překážky podle Procházky, M. a Somra, M. v zásadě mohou omezit hranici lidské vzdělatelnosti. Deficity ve vzdělání z doby dospívání, které přímo ovlivňují prožitek světa, nemůžeme od základu změnit, ale pouze poupravit s ohledem na účinnost podvědomí a získaných postojů. Vzdělatelnost dospělých je ovlivněna zkušenostmi, rolemi a vztahem ke vzdělávání z dětství, které si jedinec osvojil ve škole.

1.2. Charakteristika dospělého účastníka vzdělávání

Specifika nejlépe vystihuje J. Barták¹ svými praktickými postřehy, které mohou být užitečné při skladbě výkladu nebo učebních materiálů.

- U dospělých se setkáváme s problémem zdůrazňovaného „vzdělávacího deficitu starších posluchačů“ (pozor na absolutizování tohoto přístupu – vhodnými postupy lze odstranit bariéry, které obecně existují, záleží na vhodné motivaci a individuálním přístupu).
- V rámci dospělých existuje ve větší míře diferencované a kritické přijímání poznatků (dospělý posluchač má tendenci vše poměřovat vlastními zkušenostmi – mluví o praxi (tedy o své praxi, o tom, co za praxi považuje vzhledem ke svým zkušenostem) a je obecně nedůvěřivý k poznatkům, které do jeho schématu poznání nezapadají).
- U dospělých existuje zvýšená potřeba uplatnění ve studiu již získaných životních a pracovních zkušeností (musíme tedy dbát na průzkum vzdělávacích potřeb na pracovišti, provést audit dosavadních znalostí a dovedností a na nich založit své projektování výuky).
- U této skupiny posluchačů ve větší míře najdeme dobrovolný a aktivní vztah ke vzdělávání.
- U dospělých jedinců dominuje zvýšený význam samostatného myšlení a jednání.
- U dospělých nalezneme vyšší úroveň pozornosti. S věkem narůstají však významné rozdíly v této schopnosti.
- U dospělých nalezneme významné rozdíly v pružnosti myšlení (rozvoj od 25 let věku a kulminace kolem 35 – 40 let věku). Dospělí se vyznačují praktickým až pragmatickým přístupem ke vzdělávání, hledají vždy účel, cíl, smysl i materiální efekt vzdělávání. Vyžadují spojení vzdělávání s vlastními potřebami, potřebami ve vazbě na motivační systém firmy i postavení své rodiny.

¹

BARTÁK, J.: Základní kniha lektora/trenéra. Praha: Votobia 2003, s. 18

- U dospělých posluchačů nalezneme zvláštnosti v průběhu rozvoje logického myšlení (nastupující rovnoměrný rozvoj po 26 roce) – nad logickým myšlením však dominuje praktická orientace. V praxi to znamená tlak na výběr metod – slovní monologické metody vyhovující logickému myšlení x skupinové, dialogické metody vyhovující myšlení praktickému.
- U dospělých existují zvláštnosti v průběhu paměti (od 26 roku začíná postupně převládat krátkodobá paměť na paměť dlouhodobou).
- U dospělých se v různé míře projevuje postupné snižování rozvoje paměťových schopností (dochází k němu od 36 – 40 let, samozřejmě s velkými individuálními rozdíly v souvislosti s „ténovaností“ každého člověka).
- U dospělých nastupují rozdíly v odolnosti a stabilitě vnímání (nejvyšší stabilita a odolnost vůči rušivým vlivům je mezi 27. – 33. rokem, pak postupně klesá).
- U dospělých se projevuje nárůst celkové nejistoty při prezentacích či zkouškových situacích (roste obava selhání, strach udělat chybu).
- U dospělých se projevuje také nárůst vnějších tlaků, okolností umocňujících problémy (pracovní, rodinné či jiné obtíže bránící v intenzivním studiu).

1.3. Co působí na efektivitu učení dospělých

Podle Vašutové J². dospělí jedinci potřebují znát důvod, proč se musí vzdělávat, obzvláště lidé ve střední a starší dospělosti (35 – 60 let). Motivaci pro další vzdělávání jsou utilitární zájmy, kdy dospělý žák musí získat konkrétní užitek, např. kvalifikaci, rekvalifikaci, nebo aktuální poznatky nezbytné pro lepší výkon profese. Dospělí se vyznačují silnější vnitřní motivací a dlouhodobými cíly, čímž se odlišují od mladší generace žáků. Na druhou stranu mají také vysoká očekávání od vzdělávání. Pokud nedojde k naplnění cíle, představ nebo je dokonce nařízené, tak můžeme počítat rezignací, demotivací a následným odmítnutím edukace. Ve firemním prostředí je třeba zavedení jistých stimulů v podobě kariérních postupů, platových zařazeních, vysláno do

² VAŠUTOVÁ, J.: Elektronický text. Praha 2008, s. 8

zahraničí apod. Může ovšem pomoci i široká nabídka témat a programů, kvůli možnosti volby dospělého edukanta.

Klasifikace přístupů dospělých ke vzdělávání podle J. Vašutové:

Povrchní přístup – se vyznačuje tendencí formálně splnit povinnost, absolvovat, získat certifikát. Dospělý se učí tak, aby vyhověl stanoveným požadavkům lektora nebo vzdělávacího programu, aby uspěl. Učí se pilně vše, co je předepsáno, co bylo lektorem řečeno. Chce obsáhnout všechno vzdělávací obsah a přitom znát od každého alespoň něco. Přínos vzdělávání pro osobní a profesní rozvoj není tak důležitý, jako „mít to za sebou“. Mít celkový náhled je pozitivní, avšak povrchnost bývá postavena na memorování, reprodukování znalostí bez porozumění a bez pochopení souvislostí.

Hluboký přístup – učení je u dospělého založeno na úsilí detailním porozumění ovládnutí určitého vzdělávacího obsahu. Cílem je vytěžit co nejvíce pro profesní a osobní rozvoj, pro zdokonalení pracovního výkonu a ovládnutí daného oboru. Někteří se hojně věnují systematickému učení faktografie a detailům, které je odvádí od celkového náhledu. Znají sice mnoho podrobností, ale nedovedou je propojit a využít pro srovnání a zobecnění. Hluboký přístup uplatňují ti jedinci, kteří preferují samotné poznání, pro využití v praxi.

Utilitární přístup - k učení je charakterizován úsilím dospělého být jakkoli úspěšný. Hledá proto cesty, jak snadno dosáhnout výsledku. Volí přístupy, které nemají moc společného s naučením se. Sbírá spíše informace o požadavcích, o nárocích, o výhodách a nevýhodách, preferuje co nejmenší námahu. Vždy se přizpůsobuje konkrétní učební situaci. Naučí se například nazpaměť pasáže z příruček tam, kde je to oceněno. V jiné situaci uspěje s aktivitou nad rámec požadavků.

Efektivní učení je zaručeno v propojení se zkušeností a užitím v praxi. Učení je pro dospělé snazší, když si mohou vybavit vlastní zkušenost nebo si vyzkoušet konkrétní činnost v praxi. Častým jevem bývá, že dospělý operuje s vlastními zkušenostmi u zkoušek, což často znamená neznalost teorie.

Další častý problém u dospělých je ve výběru a vybavení si uložených znalostí, které se ovšem zase mohou aktivizovat metodami znovu-vybavení v nových souvislostech při řešení problémů s kolegy v partnerské komunikaci. Z toho vyplývá, že znalosti jsou často zakódované v dovednostech, činnostech a v komplexních znalostech.

Je třeba vzít v potaz také skutečnost, že dospělí mohou trpět někdy i ztrátou důvěry, kdy se obávají selhání v naučení se novým poznatkům či neúspěchem u zkoušky. Lektor by měl povzbuzovat a vytvářet prostor pro dosahování úspěchů. Neúspěch s dospělým vždy rozebrat a pomoci mu k účinné nápravě. Opakované neúspěchy totiž dokáží dospělé odradit od dalšího sebevzdělávání.

1.4. Motiv a motivace ve zdělávání dospělých

V soukromé rovině jedince podle Procházky, M. a Somra, M. mohou mít stimuly a cíle podobu:

- Odstraňování vlastních nedostatků
- Potřeba rozvíjení se
- Potřeba sebeuplatnění
- Potřeba ocenění
- Vysoké aspirace a ctižádostivost
- Vliv osobních zájmů a koníčků
- Pocit nejistoty
- Vliv existenčních problémů v sociální realitě člověka (nezaměstnanost, sesazení z funkce atd.)
- Odstranění nudy, pocitu osamění, nepotřebnosti

Motivaci pak dělí:

Vnější motivaci – změny v platovém zařazení, kariérním růstu, systému hodnocení, možnosti změny v obsahu práce (možnost specializace), možnosti zapojení

do rozvojových a metodických týmů, uznání kvalifikace ve vztahu k současné a potencionální budoucí pozici

Vnitřní motivaci

- Potřeby biologické – vnitřní pohoda – zdraví, respektování bioritmu, vhodná struktura kurzu aj.
- Potřeby psychologické – harmonické, kooperující pracovní vztahy podporují úspěch a smysluplné uplatnění
- Potřeby sociální – pozitivní, harmonické a sociální klima. "

Vybrané významné motivační faktory u dospělých:

- Bezchybná organizace vzdělávání a práce v kurzu.
- Zajistit trvalou a kladnou motivaci v průběhu vzdělávání, kdy je očekáván klientský přístup lektora.
- Vyhnout se demotivaci pramenící z nezájmu a lhostejnosti ostatních účastníků kurzu.
- Učení je změna – ochota měnit znalosti, dovednosti je limitována očekávanými zisky = ekonomika jednání. Zisk je přínos pro každodenní praktickou činnost.
- Vyhnout se tomu, aby účast na vzdělávání byla povinná a vedla tak k formálnosti a neangažovanosti, kde by mohlo dojít k dosahování jiných cílů.
- Přesvědčit účastníky, že problémy v praxi mohou být způsobeny nedostatkem některých znalostí či dovedností.
- Nevytvářet stresové situace a vyhnout se negativním pocitům jako jsou strach, stud atd..
- Každé úsilí bude vyrovnáno evidentním ziskem.
- Výběr správných metod.
- Monitoring případných změn motivů během vzdělávání.
- Stanovení reálných cílů.

1.5. Popis nejčastějších typů ve vzdělávání dospělých

Podle Procházky, M. a Somra, M. je nejčastějším druhem výuky tzv. univerzální typ – výuka informativní. Nicméně v současnosti nalezneme i alternativní koncepce výuky, kdy jsou jednotlivé typy výuky rozlišeny na základě řízení podstaty procesu. Jedná se o typy:

- **Výuka informativní** – se vyznačuje především jednosměrnou interakcí od vyučujícího k žákovi. Hlavním jejím cílem je předávání informací.
- **Výuka heuristická** – se vyznačuje objevováním a výzkumnou činností lektora (heuréka).
- **Výuka produkční** – zde je hlavním znakem činnost, produkce a produktivní činnost posluchačů.

Výuka regulativní – je specifická hlavně automatickou regulací, kde je aktivita žáků řízena pomocí programů, algoritmů, vyučovacích automatů, počítačů atd..

Výuka informativní se vyznačuje vůdčím postavením lektora. Její úroveň je závislá na úrovni kompetenci učitele. U tohoto druhu vyučování je subjekt (pedagog) nositelem informace a za pomoci střídáním výkladu, předváděním pokusů, využíváním mediální techniky jí předává objektu (žák). Posluchač je pasivním příjemcem a nemá prostor pro uplatnění a tvůrčí aktivní spoluúčast. Výklad je ochuzen o sociální vazby mezi účastníky, ovlivňování průběhu výukového procesu poznámkami, zkušenostmi a dotazy. Do popředí vystupuje osobnost pedagoga, který za pomoci své odbornosti a pedagogicko psychologických schopností, musí vést posluchače k logickému a tvůrčímu uvažování vedoucím k samostatné práci. Je zde kladen důraz na metodu výkladu, jež musí mít charakter motivačního uvedení do problematiky, dále musí být dostatečně provokativní, aby aktivovala následné přemýšlení o obsahu přednášky ze strany posluchačů.

Úspěšnost výuky je dána:

Schopností vést žáky k logickému uvažování stylizací a podnětností obsahu předávaných poznatků.

Uměním rozlišovat podstatnou a standardní stránku učiva je stylizací výkladu tak, abychom jasně zdůraznili, co je podstatné, co vedlejší doplňující nebo nepodstatné, umožníme tím posluchačům následnou orientaci v textu a procesu učení.

Měli bychom rozdělit rozsah a obsah látky. V náročných pasážích případně zařadit prodloužený výklad.

Sledovat pozornost a v případě jejího poklesu použít alternativní metody výkladu, jako jsou zvýšení hlasu nebo se zaměření na jedince, kteří narušují výuku.

Výuka heuristická orientuje východně vzdělávací proces podle Maňáka, J.³ na samostatnou práci, na zkoumání, objevování a tvořivost. Lektor heuristickou výuku usměrňuje, ale jeho řízení je specifické v tom smyslu, že posluchače metodicky promyšleně vede, a to po jednotlivých stupních ke stále vyšší úrovni samostatnosti a tvořivosti. Tato metoda přispívá více než jiné typy výuky k rozvoji myšlení žáků. Podstatou této metody je samostatné objevování žáků dosud neznámých skutečností, čímž je jistou analogií vědeckého badání a je určitým návratem k prapůvodnímu autentickému poznávání světa člověkem.

Výuka produkční si klade za cíl uvést účastníky do praktické nebo pracovní situace v přímém kontaktu s realitou. Jde především o získání praktických schopností a dovedností, které by měl edukant následně použít v reálném životě (porucha automobilu, dopravní kalamity, přírodní katastrofy apod.).

Výuka regulativní se vyznačuje nedetailně rozpracovaným projektem, rozpisem učební látky do dalších operací, jež jsou zaměřeny na dosažení cíle, za pomoci logicky provázaných soustavných činností. V průběhu výuky je třeba využít některé další aktivizační metody jako:

³ MAŇÁK, J.: *Nárys didaktiky*. Brno: Masarykova univerzita 1990, s.21

- problémový způsob výuky
- programovanou výuku
- výuka podporovaná počítačem
- projektová výuka

Problémový způsob výuky – základní dělení:

- Jednočlankové - mají jen jednu náročnost a její vypracování je konečné řešení daného problému.
- Řetězové, mnohočlankové – obsahují několik překážek a obtíží předložených k řešení. Tato množina problémů s rozdílnými obtížnostmi vyžaduje logicky, metodicky, promyšlený postup řešení, který bude mít potřebnou souslednost s ohledem na cílové řešení. Odhalení každého kroku může být podle náročnosti přiřazeno podle schopností řešitelů. Je možné zapojit i celou skupinu účastníků, kde stejně jako v předchozím případě bude diferencované přiřazení kroků řešení podle potenciálu vědomostí.

Problémová výuka má charakter etapového řešení s provázanou strukturou a normativního závazku. Etapy problémové výuky jsou:

- **Vymezení a nastolení problému** je první částí problémového vyučování, kdy je předložena problémová situace vytvořena lektorem tak, aby byla především motivační a vstřícná ke spolupráci s řešiteli. Problémová situace je posléze zanalyzována. Jsou představeny možné způsoby řešení, které do jisté míry obsahují všechny možné směry hledání a pojmenování nejen jednotlivých částí problémů, ale také vztahů mezi nimi.
- **Řešení problému** je další navazující etapou problémového vyučování a zahrnuje realizaci zadaného úkolu s přiřazením jednotlivým členům nebo pracovním skupinám podle charakteru a obtížnosti.

Řešení problému vyžaduje:

- Aktivizaci vědomostí a zkušeností za účelem nalezení nejideálnějšího postupu a řešení.
- Využití nově nabytých poznatků k případnému nekonvenčnímu řešení.
- Formulování pracovní hypotézy, která jednak stanoví známé i neznámé veličiny potřebné k řešení. Je garancí kvalitativního nebo kvantitativního řešení.
- **Vyřešení problému** je třetí etapou a vyznačuje se především vysokou motivační hodnotou pro další pracovní úsilí žáků. Zážitek z úspěšného řešení přináší nejen uspokojení z dobře odvedené práce, ale i poznání, že nabyté vědomosti a dovednosti mají svůj význam.
- **Kontrola řešení** je poslední etapou problémového vyučování v případě, že jsou výsledky přesvědčivé a akceptovatelné všemi účastníky.

Přínos problémového vyučování je v osvojení si základních metodologických přístupů ke zkoumání jevů a tvůrčí kooperace.

1.6. Odlišnost vzdělávání dospělých od klasického vzdělávání

Určitá specifika dospělých edukantů, které si často řada nezasvěcených neuvědomuje, se ukáže při porovnání s klasickým vzděláváním dětí školu povinných. Procházka J., a Somr M., tyto rozdíly vidí například:

- Děti často odpovídají v duchu černobílého nebo naučeného vidění. Dospělí často posuzují problémy z více hledisek. Odpovědi mohou být proto nejisté a váhavé.
- U dětí se nesetkáváme s vázaností ke stereotypům a tradicím jako u dospělých posluchačů. Nové přístupy, pohledy a postoje často podvědomě vyvolávají odpor ke vzdělávání.

- Dospělý hledá ve vzdělávání odpovědi na problémy, které má. Naopak děti mají jiné problémy nebo jsou nevyhraněné. Nemohou si uvědomit všechny důsledky jako dospělí. Děti jsou zase úspěšnější v memorování.
- Dítě se nekriticky přizpůsobuje škole a učí se tomu, co mu předloží na rozdíl od dospělých, kteří mají mnohdy jiná stanoviska. Nemusí vždy souhlasit s materiálem předkládaným lektorem. Mohou tak vznikat konflikty, pokud lektor nereflektuje stanoviska posluchačů.
- Dospělý se rozhoduje většinou vzdělávat, pokud věří, že mu nové vědění něco přinese, vyřeší jeho problémy a naplní touhu po úspěchu a štěstí. U dětí je vzdělávání povinné a často direktivní, což by dospělé odradilo.

2. PROBLEMATIKA PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

2.1. Podnikové vzdělávání z historického pohledu.

Trvalý úspěch je přímo závislý na růstu vzdělanosti. Vzdělání přestalo být přípravou na život a stalo se jeho součástí. Přesto pro dospělé je intenzivní vzdělávání atypickou situací, která není pro ně běžnou pracovní činností. Projevuje se časový odstup od školního vzdělávání, ztráta návyků a vliv předchozích zkušeností s učením se (kladných i záporných). Biologicky probíhá proces učení v základních rysech stejně u dítěte jako dospělého člověka, ale z hlediska psychologie dochází k anomáliím. *Vzájmu efektivnosti procesu učení je nutné respektovat specifika vzdělávání dospělých.*⁴

Procházka, M. a Somr, M. uvádí, že podnikové vzdělávání bylo do počátku 20. století omezeno na přípravu vlastních dělníků, které se rozvíjí v rámci studia psychologie práce. Hlavním smyslem psychologie práce bylo vybírat vhodné kandidáty pro dané povolání s předpoklady, znalostmi a kvalifikací. Jistým způsobem tak suplovalo nedostatky školských systémů, kde škola dodávala kvalifikovanou pracovní sílu, jejíž kvalifikace byla dána jednou pro vždy a zcela opomíjela informační a technologický rozvoj. Další nedostatky školské soustavy v tomto období vidí v tom, že nedokázala pružně reagovat na potřeby praxe. Výsledkem pak bylo začlenění osobitého systému vzdělávání do struktury podniku jako součásti personálních, motivačních a řídicích systémů firem. Od druhé poloviny čtyřicátých let minulého století je patrný trend ve změně priorit. Kladený důraz na nové kádry a jejich vyhledávání ustupuje zdokonalování vlastních zaměstnanců. Zcela logicky tím rostly i nároky na zaměstnance, kteří byli za vzdělávání zodpovědní. Po válce tento trend převzal obnovovaný evropský průmysl, socialistické státy až v 60. letech. Pojem „výcvik“ byl nahrazen pojmem „vzdělávání“ s tím, že hlavním cílem byly praktické tréninkové činnosti. V této době bylo již naprosto zřejmé, že vzdělávání má vliv na produktivitu a hospodářský rozvoj.

⁴ PROCHÁZKA, M., SOMR, M.: *Kapitoly z didaktiky vzdělávání dospělých*. Č.Budějovice: V-Studio 2008, s.10

2.2. Srovnání podnikového vzdělávání ČR s členy EU

Výsledky mezinárodního šetření⁵ o dalším vzdělávání na podnicích (CVTS) v ČR ukázaly, že poskytovalo svým zaměstnancům vzdělávání 67% podniků z celkového počtu podniků. Tento podíl byl v rámci zemí střední a východní Evropy, které se zúčastnily šetření, nejvyšší, při porovnání s tehdejšími členy EU však srovnání již příznivé tak není. S výjimkou Španělska a Portugalska byl ve všech zemích podíl podniků poskytujících další odborné vzdělávání častější.

Šetření také prokázalo pozitivní vazbu na velikost podniku. Vzdělávání zaměstnanců vykazuje vyšší intenzitu ve větších podnicích a naopak. V podnicích, které poskytovaly svým zaměstnancům další odborné vzdělávání, se tohoto vzdělávání v ČR účastnil některou formou zhruba každý druhý zaměstnanec. Tento výsledek je opět mezi zeměmi střední a východní Evropy nejlepší a i v porovnání s tehdejšími členy EU vyznívá pro ČR příznivě. ČR v rámci těchto 12 zemí zaujala 7. Místo. Šetření dále ukázalo, že české podniky používají mnohem častěji vzdělávací kurzy externích poskytovatelů (94% podniků), než kurzy interní (37% podniků).

2.3. Popis a cíle podnikového vzdělávání

Prochazka, M., Somr, M. se následně zamýšlejí na současnou praxí podnikového vzdělávání, která je podle nich schopna zabezpečit firmě servis aktuálních informací. Na případné vyskytnuvší se provozní problémy je potřeba mít znalosti „ihned při ruce“. Stírají se tak hranice mezi školením a prací, čímž se hledají technické možnosti, které by co nejlépe zajistily tok informací. Tím se do popředí zájmu dostala potřeba okamžité aplikovatelnosti vědomostí, dovedností, praktických postupů a návodů, za podpory moderních technologií. Dále poukazují na výskyt úvah v andragogické didaktice v kontextu nových modelů hybridních učení dospělých, kdy se vliv současných informačních technologií střídá s vlivem lektorské práce.

⁵ HAVLÍČKOVÁ, V., KOFRŇOVÁ, O., VYMAZAL, J., MATOUŠKOVÁ, Z.: *Kvalita lidských zdrojů*. Praha: Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání 2005. Working paper NOZV-NVF č. 5/2005, s.58

Podle Vodáka, J. a Kucharčíkové, A. jsou jednotlivci v podniku ti, kteří vytvářejí, uchovávají, rozvíjejí a využívají znalostí – lidský kapitál. Tyto znalosti jsou rozšiřovány a obohacovány součinností, aktivitou, spoluprací za účelem generování strukturálního a organizačního kapitálu. Hodnotu podniku vytvářejí znalosti, schopnosti a dovednosti jednotlivců. To je důvod pro nutné udržování, rozvíjení a pečování lidského kapitálu vlastněného těmito pracovníky. ***Efektivita podniku je závislá na kvalitním a efektivním využívání znalostí a způsobilostí, které je potřeba dále rozvíjet, podporovat vzájemnou výměnu pro potřeby strukturálního organizačního kapitálu. Jde tedy o řízení znalostí.***⁶

Dále uvádějí, že k rozvoji potřebných schopností zaměstnanců přispívají především výchova a vzdělávání. Tyto dva pojmy spolu úzce souvisejí a vzájemně se ovlivňují. Výchovu definují jako proces vytváření osobnosti člověka a vzdělávání jako formu dotváření rozvoje lidské osobnosti.

Koubek⁷ mluví o podnikovém vzdělávání jako o formování pracovních schopností v širším smyslu slova, včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože firma tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží. Na svoje náklady jim poskytuje perspektivu v podobě zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivit vnitřních procesů vedoucích k rozvoji podniku jako celku.

Vzdělávání, které je realizováno podniky, je součástí celoživotního vzdělávání, kde ho chápeme jako spojení vzdělávání formálního (realizováno školským systémem), neformálního (realizovaného v průběhu zaměstnání) a informálního (je součástí každodenního vzdělávání a nemusí být na něj pohlíženo jako na vzdělání)!

Pokud nám jde o to, aby vzdělávání nebylo nahodilé a nepravidelné, zaručilo efektivitu a návratnost vložených prostředků, tak bychom měli usilovat o systematickosti

⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing a.s. 2007, s. 58

⁷ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Management Press, Praha 1997, s. 206

a napojení na podnikovou strategii. Je nutná spolupráce více oddělení ve firmě, interních i externích odborníků a vzdělávacích institucí.

Pozitivní vlivy zdělávání krátkodobého či dlouhodobého charakteru budou pocíťovány, bude-li vzdělávání úzce propojeno s vizí, strategií a profesionalitou. Všechny aktivity v rámci společnosti by měly směřovat k naplnění vize.

Je třeba si uvědomit, že systém podnikového vzdělávání by měl být opakující se cyklus, který vychází ze zásad firemní vzdělávací politiky, opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání a sleduje firemní cíle. Do celého systému podnikového vzdělávání patří podle Vodáka, J. a Kucharčíkové orientace na pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj, který financuje a iniciuje podnik.

Hlavním smyslem podnikového vzdělávání je příprava zaměstnanců na zvýšení jejich schopnosti efektivně dosáhnout požadovaných cílů za účelem zvýšení konkurenceschopnosti, prosperity a naplňování cílů firemní strategie.

2.4. Výchova a vzdělávání dospělých v rámci podniku

Výchovou ⁸ (v rámci podnikového vzdělávání je proces tvorby vzdělávacích návyků a schopností implementovat nabyté poznatky do požadované normy chování. To znamená jejich aktivní využívání při realizaci záměrů a cílů v rovině podnikové a soukromé).

Proces výchovy a vzdělávání chápou jako spojení těchto atributů:

- Kdo? - subjekt vzdělávání.
- Jak? – forma vzdělávání.
- Co? – obsah vzdělávání a výchovy.
- Proč? – motivace ke vzdělávání.
- Kdy? – časová dimenze procesu vzdělávání.

⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing a.s. 2007, s. 58

Konkretizace těchto atributů je dána aktuálními tržními, podnikovými a celospolečenskými podmínkami.

Výchova a vzdělávání by měly představovat významnou složku činností personálního oddělení v rámci podniku. Efektivní dosahování cílů plynoucích ze strategie lze právě dosáhnout sladěním měnících se požadavků s pracovními činnostmi, dovednostmi, kvalifikací a chováním zaměstnanců. Z hlediska pracovníků by mělo jít o pocit vnitřního uspokojení, který je u jednotlivých osob značně odlišný a závisí na: individuálních danostech člověka, charakterů, nárocích u vykonávané práce a pracovním prostředí.

Účinnost aktivit výchovy a vzdělávání v závislosti zhodnocení investic předpokládá realizaci programů, které budou propojeny s ostatními činnostmi řízení podniku zejména kvůli cílům podnikové strategie.

Úspěšné splňování úkolů související se zajišťováním potřebného množství zaměstnanců s požadovanou úrovní kvalifikace je přímo závislé na realizaci individuálního vzdělávání, neformálních organizovaných vzdělávání a podnikových systému vzdělávání.

2.5. Přístupy organizací k podnikovému vzdělávání

Některé podniky podle Vodáka, J. a Kucharčíkové se nedomnívají, že se vyplatí investovat do rozvoje lidí. Níže jsou uvedeny nejčastější argumenty, proč dávají přednost jiným prioritám:⁹

- Efektivní dosahování výsledků v manažerských činnostech je vrozené a mnoho už se naučit nedá.
- Je lehčí vybrat lidi, kteří už potřebné dovednosti mají.
- Není dostatečně jasné kauzální spojení mezi vzděláváním a dosahováním výsledků.

⁹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing a.s. 2007, s. 62

- Nedokážeme odlišit vliv vzdělávacích aktivit od jiných faktorů ovlivňujících výkonnost lidí.
- Proč lidi vzdělávat, když už delší dobu podávají ve své práci přiměřený výkon.
- Rozvoj a vzdělávání na pracovišti lidi odvádí o jejich skutečné práce.
- Máme se vzdělávacím procesem špatné předchozí zkušenosti.

Firemní problémy či pokles produktivity práce nemusí vždy samozřejmě znamenat, mezery či potřebu vzdělávání zaměstnanců, ale mohou mít i jiné jmenovatele jako např. nevhodné pracovní metody, špatné pracovní podmínky, nízkou kvalitou materiálu, nevhodným počtem zaměstnanců atd.. Vzdělávání může být jedním, nikoliv jediným řešením těchto problémů, které brání naplnění podnikových cílů. Analýzou potřeb mohou být identifikovány aktuální nedostatky, jež mohou analyzovat mezery v dovednostech s celou řadou dalších faktorů ovlivňující výkonnost pracovníků.

Vodák, J. a Kucharčíková,¹⁰ A rozlišují tři přístupy podnikového vzdělávání:

- ***musí realizovat – přičemž jde o základní požadavky na vzdělávání, často dané legislativou a potřebou dovedností, bez nichž není možné, aby pracovníci vykonávali požadované práce a dosahovali požadovaných cílů;***
- ***mělo by se realizovat – v tomto případě jde o dovednosti přinášející pravděpodobně podniku užitek, například manažerské dovednosti;***
- ***podnik je chce realizovat – přičemž přínosy nemusejí být okamžitě viditelné, ale jsou zřejmé v dlouhodobém horizontu, například podpora vytváření požadované podnikové kultury;***

Zaměření vzdělávání dospělých v organizacích

¹⁰VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing a.s. 2007, s. 63

Vzdělávání dospělých v organizacích¹¹ se zpravidla zaměřuje na:

- zlepšování pracovního výkonu,
- uplatňování zákonů, pravidel nebo postupů,
- povědomí o širším kontextu (technologickém, hospodářském a kulturním),
- rozvoj potenciálu (včetně kariérního rozvoje a přípravy lidí na zvládnutí budoucích problémů),
- iniciování a zvládání změn
- řízení vztahů (např. týmová práce, péče o zákazníky),
- odborné dovednosti (např. finance, personalistika) směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikace.

2.6. Metody vzdělávání

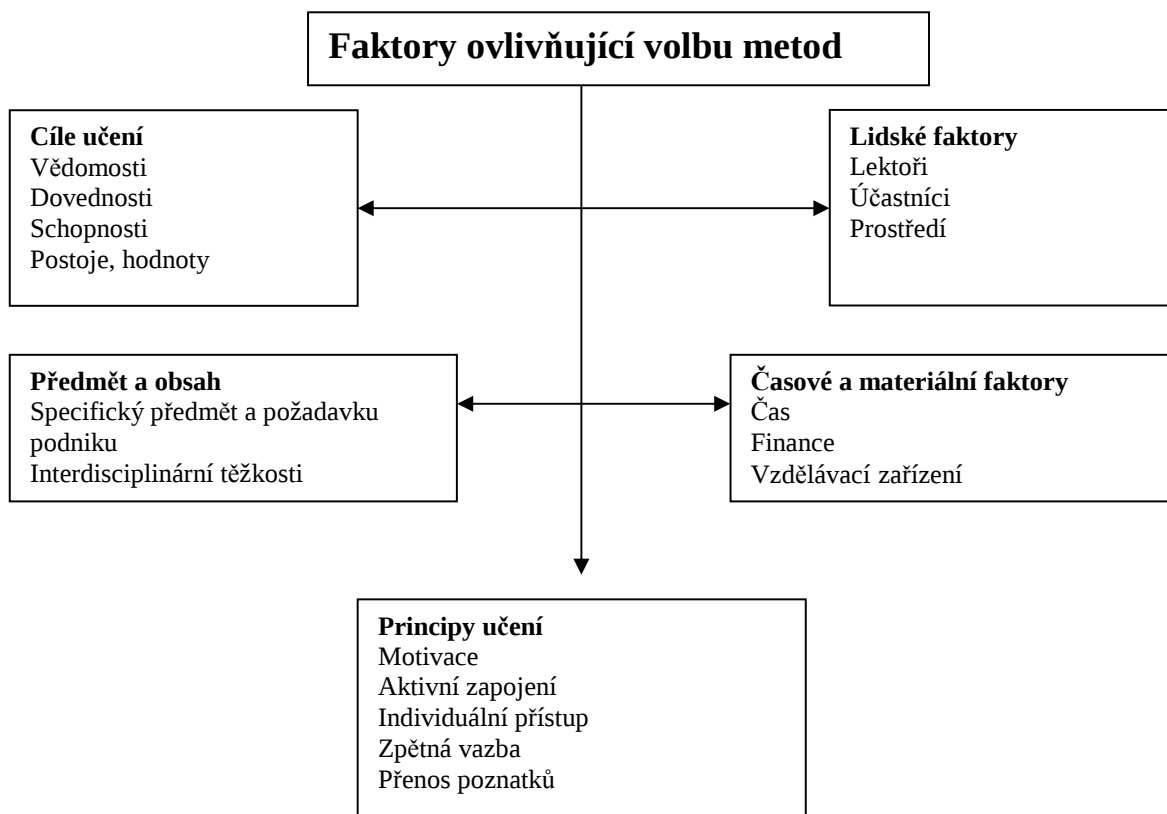
Pokud máme již stanovené cíle, jichž chce podnik prostřednictvím vzdělávání dosáhnout, je nutné se správně rozhodnout pro vhodnou metodu. Volba by měla záviset na momentálním rozpoložení firmy a jejích potřeb. Podle Vodáka, J. a Kucharčíkové, A. je jedním z východisek i zaběhnutý styl a kultura učení. Je možné i učební metody měnit v souvislosti se změnou kultury. Nicméně vždy musí být uvážěn dopad učebních metod na obsah a musí se brát zřetel na individuální učební styl frekventantů. Selekce a vhodné použití metod by jednak mělo odrážet individuální potřeby a požadavky firmy, ale také přihlídnout k současným celosvětovým trendům technického a ekonomického vývoje. Determinanty výběru vhodných metod mohou být různé faktory, jako počet a věk účastníků, požadovaná úroveň vědomostí, aktuální pracovní pozice účastníků, stupeň motivace atd. Jedním z hlavních faktorů jsou však především programové cíle, priority a druh podnikání. Neméně podstatné faktory jsou i odborná úroveň, zkušenost lektorů a prostorové možnosti vzdělávání.

faktory ovlivňující volbu metod.

¹¹BARTÁK, J.: Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa Publishing 2007, s. 17

Použito:

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing a.s. 2007, s. 96



Podle J. Koubka¹² je možné metody vzdělávání rozdělit do dvou základních skupin:

1. **Metody vzdělávání na pracovišti** (on the job), na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností, které jsou vhodnější u vzdělávání dělníků. Patří sem například: instruktáž při výkonu, rotace práce (cross training), koučování (coaching) nebo mentorování (mentoring).
2. **Metody vzdělávání mimo pracoviště** (off the job) jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. K takovým metodám patří: přednáška, demonstrace,

¹² KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Management Press, Praha 1997, s. 250

koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, případová studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, bzučící skupiny, diagnosticko – výcvikový program (assessment centre).

Nejčastější využívané metody jsou podle Vodáka, J. a Kucharčíkové, A. přednášky, semináře. Modernější a účinnější jsou podle nich tzv. participativní metody. K dosahování vyšší efektivity doporučují kombinaci více metod.

- **Přednášky** jsou vhodné pro předávání obsáhlé látky velkému počtu účastníků. U této metody ovšem chybí možnost vzájemné interakce mezi účastníky a přednášejícím. Orientace je především na zdokonalování vědomostí. Z hlediska uchování informací však nebývá moc efektivní.
- **Semináře** se zaměřují na výměnu informací a názorů účastníků na předem dané téma. Hlavními plasy jsou podpora a rozvoj myšlení a okamžitá zpětná vazba. Kvalita výuky je ovšem přímo závislá na vědomostech účastníků.
- **Participativní metody** se vyznačují vysokou mírou aktivity účastníků při výuce. Jsou vhodné pouze pro menší skupiny účastníků. Jejich výhodou je lepší zapamatování probíraného učiva. Jedna z těchto v současnosti populárních metod je trénink, který klade důraz na aktivní procvičování a prožitek „learning by doing“. Vychází z podstaty, že lidé si mnohem více zapamatují, když si něco vyzkoušejí, než když pasivně přijmou učební látku v podobě textu či přednášky. Trénink se vyznačuje vyšší mírou participace účastníků než klasické metody (přednáška, seminář atd.). Aktivizace účastníků probíhá formou skupinových prací, brainstormingu, manažerských her, řešení případových studií, hraní rolí atd. Co by při těchto metodách nemělo chybět, je zpětná vazba a vyhodnocování uskutečňovaných aktivit. Při hodnocení se často používá např. snímání účastníků kamerou a následné zhodnocení situací členy kurzu za účelem zvyšování kvality hodnocení. Tréninkové učební aktivity jsou určeny především pro dospělé, kde zážitková forma výrazně přispívá k zafixování vědomostí a činností, které by každou firmu měly posunout v oblasti připravenosti a

konkurenceschopnosti. K efektivnějšímu uplatnění těchto metod napomáhají audiovizuální pomůcky jako dataprojektor, flipchart, zpětný projektor, bílá tabule, zábavné filmy, prezentace pomocí počítačů zejména v programu PowerPoint a další.

2.7. Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování je podle Vodáka, J. a Kucharčíkové poslední a velmi důležitou částí firemního vzdělávacího procesu. Jedná se o jakýkoli pokus získání zpětné vazby o účinnosti vzdělávacích programů. Jde o komplexní proces, který se snaží měřit přínosy a náklady vzdělávacích programů. Poptávka podle výše zmíněných autorů roste i přes to, že se nejedná o jednoduchou záležitost. Ze stran společností se často proti vyhodnocování objevují námitky. Před rozhodnutím, zdali se podrobit vyhodnocování by bylo vhodné, aby si lektori i manažeři položili několik otázek o negativech a pozitivěch.

Zjištěné nevýhody vyhodnocování:

- Získávání potřebných informací je velice náročné a výsledky často podléhají subjektivním posouzením.
- Je zapotřebí mnoho úsilí, času, vynaložení dodatečných finančních prostředků, úzkou spoluprací mezi lektory, účastníky vzdělávání a top managementem.
- Problematické je zejména izolovat dopady vzdělávání do vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů. Některé přínosy vzdělávání jsou velmi obtížně kvantifikovatelné.

K výhodám vyhodnocování patří:

- Soustředění pozornosti na lidské zdroje ze strany manažerů a zlepšení vztahů mezi účastníky a manažery.
- Přispívá k efektivitě podnikání.
- Utužuje vazbu mezi cíli vzdělávání a firemními cíli podniku.
- Více se zaměřuje na požadované cíle vzdělávání, na dosažení cílů jednotlivců a týmů.

- Zvyšuje závazky účastníků a manažerů v oblastech návratnosti investic v případě vzniku dalších navazujících setkání.
- Zdůrazňuje účastníkům zodpovědnost za dosažené výsledky s tím, že vzdělávací aktivity neslouží pouze k uvolnění z pracovního procesu.
- Stává se prvkem zlepšování výkonnosti a zaměřuje se na osobní a rozvojové funkce.
- Napomáhá při rozhodování o prioritách, zejména o tom, které vzdělávací aktivity nejvíce přispívají k dosažení firemních cílů a zvýšení výkonnosti.
- Může pomoci při objasnění otázky, zdali je vzdělávání pro daný problém tím nejlepším řešením.
- Ukazuje jiné efektivnější způsoby, jak dosáhnout požadovaných výsledků.
- Podporuje integraci vzdělávání a dalších pracovních aktivit.
- Zkvalitňuje spolupráci mezi personálním oddělením a managementem.
- Pomáhá v orientaci vzdělávacích příležitostí na nejvhodnější adepty.
- Zabraňuje emotivním subjektivním reakcím, protože je vzdělávání vyhodnocováno s vhodnými kritérii.
- Aktivizuje pozornost managementu na lidské zdroje.

Firmy mají sklony vyhodnocování vzdělávání odkládat, neboť jsou si vědomy těžkostí s oddělováním toho, které ovlivnění výkonnosti je výsledkem vzdělávání a co je způsobeno jinými faktory (nákup nových technologií, styl řízení společnosti, mikroekonomické vlivy apod.). Tyto faktory můžeme rozlišit pomocí:

3. **Kontrolních skupin** – vytvoříme skupinu lidí, která je podobná té, která prošla vzděláváním. Tato skupina se neúčastní žádných kurzů a je srovnávána se skupinou, která prošla vzděláváním.
4. **Analýza trendů** – současné trendy výkonnosti jsou promítnuty do budoucnosti a srovnávány s výkonností pro realizaci podnikového vzdělávání.
5. **Expertních odhadů** – odhadování nárůstu výkonu vzdělávacími aktivitami.

6. **Zpětná vazba od zákazníka** – jsou zjišťovány interní a externí názory zákazníků na to, zdali došlo ke zlepšení požadovaných dovedností v důsledku vzdělávání.

Jestliže podnik neumí správně měřit výkonnost zaměstnanců v jejich práci před vzděláváním, nebude schopen určit dopady, které vzdělávání mělo na jejich výkonnost.¹³

¹³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing a.s. 2007, s. 112

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3. STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA BUDĚJOVICKÉHO BUDVARU

Budějovický Budvar n.p. představuje jeden z nejúspěšnějších českých potravinářských podniků. Vysoký podíl vývozu, v roce 2002 to bylo 513 tisíc hl., činí Budweiser Budvar jednou z nejexportovanějších pivních značek. Na domácím trhu prodal Budějovický Budvar v roce 2002 700 tis. hl. piva z celkového výstavu 1 213 tis. hl. a zařadil se tak na třetí místo v České republice podle výstavu (za skupinou SAB a skupinou Pražské pivovary). V podniku dnes pracuje přes 670 lidí.

Budějovický Budvar n.p. vlastní cenné duševní bohatství v podobě ochranných známek, ochrany označení původu, zeměpisného označení a obchodního jména, jako je Budweiser Budvar, Budweiser, Budvar, Bud a Budějovický Budvar. Tento fond je výlučně vázán na místo původu, město České Budějovice, dříve Budiwoyz, Budweis má ve více než 101 zemích zaregistrováno na 380 ochranných známek. Založil tři dceřiné obchodní společnosti v Chorvatsku, Německu a Anglii. Po roce 1989 patří mezi nejdynamičtěji se rozvíjející české podniky. Celkové výnosy pivovaru činily v roce 2002 více než 2,3 mld. Kč.

V roce 1991 prodával pivo v 18 zemích, o pět let později ve 43 a v roce 2002 již téměř v 60 státech pěti světadílů a v uplynulých dvanácti letech vložil pivovar do svého rozvoje přes 2,5 miliardy korun.

Patří mezi nejziskovější české potravinářské firmy. Na tom má zásluhu především stále rostoucí export, kam pivovar umisťuje přes 40% své produkce, a také několikanásobné zvýšení prodeje na tuzemském trhu od začátku 90. let. Své obchodní aktivity buduje na dlouhodobých a seriózních vztazích a v duchu své více než stoleté tradice sponzorsky podporuje místní sport, kulturu a zdravotnictví.

4. METODIKA A CÍLE PRAKTICKÉ ČÁSTI

4.1. Popis cíle č. 1

Prvním cílem praktické části mé bakalářské práce je analýza současného systému vzdělávání ve společnosti Budějovický Budvar n.p., která patří v rámci Jihočeského kraje k těm nejvýznamnějším a řadu let i nejobdivovanějším. Od začátku devadesátých let minulého století dokázala svoji produkci zvýšit až trojnásobně. Zařadila se tak vedle Plzeňského Prazdroje a Pražských pivovarů mezi nejvýznamnější výrobce piva v rámci České republiky.

S ohledem na výše popsané úspěchy a tvrdé konkurenční prostředí předpokládám, že Budějovický Budvar se aktivně zabývá otázkou školení svých zaměstnanců, aby dokázal čelit tlaku konkurence a mohl se dynamicky rozvíjet. Zmapování vzdělávacího systému u této organizace nám nejprve ukáže, jaké jsou uplatňované metody vzdělávání a pro jakou skupinu zaměstnanců jsou určeny.

Detailní přehled vzdělávání byl vyhotoven na základě studia školicích materiálů a řízeného rozhovoru s pracovníkem Budějovického Budvaru n.p. , který působí ve středním managementu na pozici vedoucího regionálních prodejtů pro oblast Čech a Moravy.

Cíl jsem si rozdělil do tří oblastí:

- **Celkový systém vzdělávání v rámci Budějovického Budvar n.p. (dále jen B.B.n.p)**
- **Popis interního vzdělávání.**
- **Popis externího vzdělávání.**

Použité techniky sběru dat a jejich stručná charakteristika

Rozhovor

Informace jsou získávány na základě přímo řízené interakce s respondentem. Rozhovor můžeme provádět telefonicky nebo osobně tváří v tvář. Jedná se o časově náročnou techniku, která vyžaduje jednak přípravu otázek a následně dovednost vedení interview s dotazovaným¹⁴.

V případě užití této techniky pro tuto práci bylo připraveno cca 20 otázek, které se týkaly výše zmíněných oblastí vzdělávacího systému. Pro interview byl vybrán zaměstnanec B.B. n.p. ze středního managementu, který je aktivním spolutvůrcem řady kurzů, školitelem v rámci interního vzdělávání a aktivním účastníkem většiny kurzů vzdělávání. Seznam otázek je součástí příloh této práce.

Studium dokumentů

Jedná se o obsahovou analýzu písemných záznamů, představující kvantitativní, objektivní rozbor jakéhokoliv druhu. Může se zabývat obsahem, formou, autorem i adresátem takového sdělení. Například pro sociologii jde o velmi cenný a rozsáhlý materiál. Vyznačuje se přímočarým postupem. Organizačně obsahová analýza sleduje logické schéma a jejím východiskem je pracovní hypotéza. Jedná se o objektivní metodu analýzy sdělení, což znamená, že při analýze určitého materiálu by každý výzkumník měl dojít ke stejným závěrům. Obsahová analýza je definována jako kvantitativní metoda.

Pro účely získání informací pro tuto práci byly použity prezentace školitelů a záznamy o průběhu školení.

4.2. Popis cíle č. 2

Dalším cílem je provést evaluaci „systému vzdělávání“ na vybraném vzorku respondentů.

Tento cíl jsem opět rozdělil do třech dílčích cílů:

Dílčí cíl číslo 1.

¹⁴

SOMR, M.: Úvod do metodologie a metod výzkumu. České Budějovice 2006, s. 12

Zjistit, zdali mají zaměstnanci pocit, že současný vzdělávací systém vychází z firemní strategie, vede k naplnění firemních cílů a vychází z potřeb zaměstnanců. Tato oblast by měla potvrdit hypotézu, že veškeré činnosti v každé úspěšné společnosti by měly vést k naplnění cílů a firemní strategie. Vzdělávací systém by měl zaměstnancům především ukázat nejefektivnější cestu, metody a předat znalosti, jak splnit firemní cíle v duchu firemní strategie a zaručit tím prosperitu, konkurenceschopnost a dynamický rozvoj společnosti.

Dílčí cíl číslo 2.

Další důležitou oblastí je to, jak působí samotné vzdělávání na zaměstnance. Je pro ně opravdu hnacím motorem nebo ho považují za ztrátu času? Jde nám v tomto případě především o hodnocení celkové skladby kurzů a jejich obsahu. V této části by se měla potvrdit hypotéza, která vychází z nutnosti naplňování vnitřních potřeb u dospělých edukantů. Pokud dospělý jedinec nevidí smysl ve firemní edukaci a nesplní jeho očekávání, tak může dojít k rezignaci, demotivaci a jejímu odmítnutí.

Dílčí cíl č. 3.

Poslední oblastí je zjištění celkové úrovně a organizace kurzů ze strany posluchačů. I přes splnění dvou předešlých cílů nemusí být zdaleka vyhráno. Pokud edukaci neprovádí proškolený lektor za asistence správně zvolených nástrojů, s pomocí pečlivě připravených učebních materiálů a ve správném prostředí, tak i sebevíce zapálený posluchač může nejenom ztratit o výuku zájem, ale zamýšlený smysl výuky nemusí ani pochopit, pokud mu k tomu nevytvoříme potřebné podmínky.

Výše uvedené dílčí cíle spatřuji jako základní pilíře „úspěšného firemního vzdělávání“.

Použité techniky sběru dat a jejich stručná charakteristika

Jako nejvhodnější techniku sběru dat jsme pro tento případ zvolili „dotazník“, který bude vyplněn cca 28 pracovníky z řad zaměstnanců B.B. n.p.. Vzorek respondentů byl záměrně sestaven z pracovníků z řad středního managementu, nižšího managementu a odborných pracovišť, kteří v horizontu tří posledních let prošli celou řadou kurzů a měli by dobře znát prostředí a procesy uvnitř firmy.

Forma dotazníku je „kombinovaná se škálou, kde respondenti budou kladeny nestrukturované a strukturované otázky se škálou odpovědí. Dotazník je rozdělen do třech oblastí na základě výše zmíněných dílčích cílů.

- **Pro dílčí cíl č. 1** byly zařazeny 3 otázky strukturovaného typu se škálou odpovědí.
- **Pro dílčí cíl č. 2** bylo zařazeno 8 otázek nestrukturovaného a strukturovaného typu se škálou odpovědí.
- **Pro dílčí cíl č. 3** bylo zařazeno 9 otázek nestrukturovaného a strukturovaného typu se škálou odpovědí.

Vyhodnocení dotazníků bude zaneseno v tabulkách:

- S počty odpovědí u každé otázky rozdělených podle druhů odpovědí s převedením na procentuální zastoupení jednak z celkového počtu respondentů a celkového počtu pracovníků, který prošel vzděláváním (kritéria viz. výše).
- S počty nejčastějších odpovědí od vybraných respondentů.

Dotazník je součástí přílohy této práce.

Vyplňování proběhne přímo na pracovišti jednotlivých respondentů

5. ANALÝZA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU

V současné době se ve společnosti Budějovický Budvar n.p. (dále B.B.n.p) praktikují níže uvedené vzdělávací kurzy:

- **Počítačové kurzy**
- **Jazykové kurzy**
- **Individuální vzdělávací programy**
- **Povinná školení ze zákona**
- **Interní školení zaměstnanců obchodního úseku**
- **Budvar Academy (externí vzdělávání zaměstnanců)**

5.1. Počítačové kurzy

Jedná se o interní vzdělávací kurzy, které jsou jednak zabezpečovány oddělením správa informačního systému (dále SIS) a pracovníky jiných odborných úseků (obchodní oddělení, ekonomické oddělení aj.). Cíle kurzů jsou následující:

1. Zaškolení nových zaměstnanců
2. Zdokonalení a zkvalitnění práce s programy Microsoft Office
3. Zaškolení v interním firemním programu S21
4. Zaškolení v interním manažerském informačním systému MIS

Zaškolení nových zaměstnanců

Při nástupu každého nového zaměstnance probíhá seznámení s hardwarovým vybavením a softwarovým systémem v rámci společnosti. Zaměstnanci je přiděleno heslo do počítačové sítě. Je seznámen stručně s programy ve kterých bude pracovat a složkami do kterých bude mít přístup. Dále je proškolen jak zacházet s hardwarovým vybavením (počítače, scannery, kopírky atd.). Na závěr je proškolen z práv a povinností, které jsou spojeny s užíváním počítačové sítě a hardwarového vybavení

B.B.n.p. (např. je zakázána instalace jakýchkoliv vlastních počítačových programů atd.).

Zdokonalení a zkvalitnění práce s programy Microsoft Office

Účelem těchto kurzů je především pozvednutí a zkvalitnění práce s programy sady Microsoft Office. Účastníci již často ovládají základní funkce výše zmíněných programů. Nicméně účelem tohoto školení je především rozšířit uživatelův obzor o funkce programů, se kterými běžně nepracuje (především se jedná o Microsoft Excel, kontingenční tabulky atd.). Uživatel tak získává nové znalosti, které mu v běžné práci zrychlují, rozvíjí a ulehčují jeho práci. Školení vzniklo na popud zaměstnanců a je zabezpečováno pracovníky oddělení SIS. Posluchači jsou na základě svého hodnocení dovedností rozřídění do výkonnostních skupin.

Zaškolení v interním programu S21.

Program S21 je primárním výpočetním systémem v oblasti účetnictví, fakturace, logistiky, evidence prodeje aj., na který B.B. n.p. přešel v závěru roku 2005. Se zavedením nového programu bylo nutno zaškolit především aktivní uživatele v rámci celé firmy. Některým proškoleným jedincům byly přiděleny role „klíčových uživatelů“ na základě pracovních pozic, kteří byli zodpovědní za proškolení svých kolegů a podřízených zejména v pracovištích mimo centrálu (distribuční centra, dceřiné společnosti atd.). Tyto zaměstnanci nadále fungují jako školitelé v oblasti práce s výše uvedeným výpočetním systémem mimo centrálu.

Zaškolení v interním manažerském informačním systému MIS

V minulém roce proběhlo rozšíření primárního výpočetního systému o nadstavbu „manažerský informační systém“, která je určena pro pracovníky vyššího, středního a nižšího managementu za účelem tvorby analýz a jednoduššího získávání potřebných informací za účelem řízení lidí a procesů uvnitř firmy. V současnosti probíhají školení vybraných zaměstnanců.

Kurzy probíhají převážně na centrále v učebně vybavené počítači, projektory a multimediálními dotykovými tabulemi. Forma kurzů je „informativní výuka“, která se

vyznačuje především jednosměrnou interakcí od vyučujícího k žákovi za účelem předávání informací.

5.2. Jazykové kurzy

V rámci společnosti B.B. n.p. v současnosti probíhají jazykové kurzy zaměřené na výuku anglického a německého jazyka. Výuka je zabezpečována externí společností EDUCO, která je členem „Asociace Jazykových Škol a Agentur ČR“ a má akreditovaný program ministerstvem školství na pomaturitní studium jazyků.

Před započítáním výuky nejprve školitel provedl analýzu firemních potřeb B.B. n.p. ve spolupráci s personálním oddělením. Následně pak provedl jazykový audit u vybraných pracovníků formou testů, které pak rozřadil do skupin podle úrovně znalostí dle klasifikace CEFRL (kompetence dle Společného evropského jazykového rámce).

Na základě analýzy a jazykového auditu navrhl externí školitel komplexní řešení jazykové výuky - firemní jazykový projekt. Jeho metodik následně vypracoval vhodné osnovy (plán výuky) pro každou pokročilost a zaměření. Za účelem hladkého průběhu projektu a komunikace se zadavatelem je zodpovědný Course Manager.

Vlastní výuka probíhá podle navržených a odsouhlasených osnov. Metodik spolupracuje s lektory, připravuje pro ně nové materiály k výuce a vyhodnocuje zpětnou vazbu od studentů. Kontroluje výuku z hlediska kvality a plnění na začátku stanovených cílů. Tím je zajištěno, aby průběh výuky odpovídal dohodnutým parametrům a směřoval k vytyčeným cílům.

Školitel zajišťuje mimo jiné zadavateli i pravidelné reporty a to:

- Přehled docházky účastníků kurzů
- Přehled odučených hodin zvlášť za každý kurz
- Dosažený pokrok ve výuce (přehled probrané látky, průběžné výsledky a závěrečné testování)
- Měsíční fakturace

Testování

V průběhu trvání projektu jsou studenti průběžně testováni, aby lektor i studenti měli přehled o zvládnuté látce. V dohodnutých termínech (zpravidla 2x ročně) probíhá komplexní testování. Na závěr školního roku obdrží každý účastník hodnocení svých jazykových kompetencí dle Společného evropského jazykového rámce.

Hodnocení

Hodnocení studentů probíhá na základě CEFRL a umožňuje tak jasnou charakteristiku jejich jazykových kompetencí. Tato charakteristika je srozumitelná kdekoliv v Evropě a personalistům dává do ruky nástroj jak ohodnotit efektivitu výuky a vložených investic do firemního vzdělávání. Student podle tohoto hodnocení přesně ví, jaké jsou jeho jazykové znalosti. Výsledky hodnocení zpravidla dostává personální oddělení B.B.n.p..

V současnosti se v B.B.n.p. vzdělává asi cca 20 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do 4 skupin maximálně do 8 edukantů podle úrovně znalosti jazyka od mírně do středně pokročilých. Vyučování každé skupiny probíhá 1x týdně v rozsahu 90 minut od září do srpna následujícího roku mimo prázdnin a státních svátků.

Hlavním cílem jazykových kurzů je prohloubení jazykových znalostí a dovedností zejména u pracovníků, kteří denně přicházejí do kontaktu s jazykem při plnění pracovních povinností.

K výuce se především využívají nakopírované materiály tak, aby co nejlépe vyhověly zaměření kurzů. Výuku vedou vyškolení lektori s vysokoškolským vzděláním.

5.3. Individuální vzdělávací programy

Jsou především určeny pro pracovníky, kteří si neustále musí prohlubovat svoji odbornost a zajistit přehled v současných trendech. Školení jsou většinou objednávana na žádost zaměstnanců, po dohodě s personálním oddělením a konají se převážně mimo firmu. Jedná se o odborné semináře, kurzy a konference. Po návratu z tohoto typu vzdělávání je zaměstnanec povinen sepsat zápis z oblastí, které ho zaujaly a zaslat ho na své nadřízené.

5.4. Povinná školení ze zákona

V rámci povinného školení ze zákona se v rámci B.B. n.p. pravidelně konají: Školení řidičů (nákladní automobily nad a do 7,5t, referentská vozidla, vysokozdvížné vozíky)

- Bezpečnost práce
- Vstupní školení

5.5. Interní školení zaměstnanců obchodního týmu

Je rozděleno na dvě základní části:

- Školení a zácvik nových zaměstnanců
- Školení obchodního týmu

5.5.1. Školení a zácvik nových zaměstnanců

Tato část školení se koná v místě výkonu práce obchodních zástupců, což je nejčastěji v obchodních střediscích, která jsou rozmístěna celkem na osmi místech v rámci Čech a Moravy (Č.Budějovice, Brno, Ostrava, Praha, Mladá Boleslav, Teplice, Plzeň, Pardubice). Hlavním posláním těchto obchodních středisek je především v příslušné oblasti zajišťovat klientský servis, distribuci piva a vyhledávání nových zákazníků.

Po nástupu nového pracovníka na pracoviště probíhá tzv. vstupní školení a zácvik, které jsou mimo jiné povinné i ze zákoníku práce. Zácvik řídí a koordinují vedoucí daného pracoviště a jejich zástupci. Délka školení se pohybuje od 10 do 15 dnů, kde se nováček postupně seznámí se všemi činnostmi na středisku a v terénu.

První týden je věnován otázkám náplně práce, prohlídce pracoviště, proškolení dle platných předpisů (směrnice a normy), předávání pomůcek pro výkon práce, seznámením s administrativou obchodu (vedení evidence zákazníků, systém objednávek

aj.). Zaměstnanec si některé činnosti i vyzkouší i přímo v praxi (převzetí objednávek aj.).

V dalším týdnu nastupuje důkladně proškolení se skladovým hospodářstvím, jehož hlavní části jsou zejména příjem a výdej zboží, zbožížnalství, trasování, výdej propagačních materiál aj.. Dále se seznamují s oblastmi sekundární distribuce, servisních zařízení, požadavky v záležitosti péče o pivní hospodářství a čepování piva. Poslední částí zaškolení je seznámení s prací v terénu, kde služebně starší kolega seznamuje pracovníka s terénem a zákazníky v regionu, kde by měl působit. V součinnosti s prací v terénu probíhá i školení obchodních dovedností ze kterých je na závěr prozkoušen svými nadřízenými. Na závěr je podroben hodnocení se zpětnou vazbou.

5.5.2. Školení obchodního týmu

Jedná se o interní komplexní vzdělávací systém pracovníků obchodního úseku, jehož hlavním cílem je, aby každý účastník získal komplexní přehled v rámci společnosti B.B. n.p. v oblastech logistiky, výroby, produktů, marketingu, administrativy a řízení jakosti. Nabyté vědomosti by měly pracovníkům z obchodního úseku zejména rozšířit obzor v procesech a činnostech uvnitř firmy, pomoci při argumentaci k získávání nových zákazníků, prohloubení znalostí v rámci obchodně-marketingové strategie, administrativy, péče o zákazníky a zajištění servisu s udržováním kvality piva.

Tento vzdělávací systém se spustil v roce 2008 a do dnešního dne jím prošlo přibližně 75 zaměstnanců z oddělení tuzemského obchodu. Jednotlivé kurzy probíhaly vždy po skupinách přibližně s 15 účastníky a výuka zabrala celkem tři pracovní dny.

Znalosti jsou po té průběžně testovány v rámci „koučingu“ prováděným nadřízenými jednotlivých pracovníků v terénu a na pracovišti. Systém je připraven do budoucna i pro nové pracovníky a bude spuštěn v případě pěti a více nováčků.

Pro úplný přehled bych rád popsal metodu koučingu, která se zejména zabývá nalezením a jasným vymezením cíle, kterého chce pracovník dosáhnout, s následným vyhledáváním vhodné cesty k němu. Souběžně s tímto zaměřením na cíl, jako „vedlejší produkt“, dochází ke zlepšování sebereflexe, sebedůvěry, sebevědomí a sebeúcty. Dále

se rozvíjí schopnost rozhodování a přijímání větší odpovědnosti. Koučování odstraňuje obavy, strach a stres. Řeší problém vyhoření a umí pracovat s organizací času.

Školení bylo rozděleno do dvou úrovní a to:

- Teoretická část v místě pracoviště
- Teoreticko praktická část na ústředí společnosti

Teoretická část v místě pracoviště

Délka školení je jeden pracovní den, kdy školení zajišťují vedoucí odborní pracovníci z oddělení tuzemských prodejců, kteří zároveň vytvořili i jeho obsahovou část. Školící materiály jsou pro účastníky většinou vytištěné prezentace vytvořené v programu Power Point, které jsou v průběhu kurzů promítány za součinnosti počítače a projektoru na promítací plátno. Nejčastěji se jedná o formu přednášky, kde je v závěru vyhrazena část pro dotazy. Délka přednášky jednoho tématu se pohybuje v průměru 1,5 hodiny včetně krátké přestávky na občerstvení.

Seznam témat:

- Jednotná administrativa obchodního týmu
- Prodej doplňkového sortimentu
- Péče o zákazníka
- Parametry a klíčová ustanovení obchodních smluv

Jednotná administrativa obchodního týmu

Cílem přednášky je seznámení obchodních zástupců s administrativními činnostmi:

- Příjem a zpracování objednávek
- Evidence obalů
- Analýza prodejů
- Evidence pohledávek
- Nároky propagací

Přednášející: Vedoucí oddělení administrativy

Prodej doplňkového sortimentu

Cílem přednášky je seznámení účastníků se strategií prodeje doplňkového sortimentu, který nevyrábí B.B. n.p. (nealkoholické nápoje a dovozové pivo Carlsberg).

Přednášející: Vedoucí regionálních prodejů

Péče o zákazníka

Cílem přednášky je seznámení posluchačů se základními činnostmi spadajícími do péče o zákazníka:

- Individuální přístup k zákazníkovi
- Argumentace
- Způsob selekce zákazníků
- Pravidelnost návštěv u zákazníků
- Způsob plánování návštěv u zákazníků
- Vyhodnocení efektivity prodeje u zákazníka
- Sběr informací o zákaznících

Přednášející: Vedoucí regionálních prodejů

Parametry a klíčová ustanovení obchodních smluv

Cílem přednášky je seznámení posluchačů s obsahem a způsobem používání obchodních smluv. Předmětem jsou níže uvedená témata:

- Parametry a klíčová ustanovení obchodní smlouvy
- Všeobecné obchodní podmínky
- Druhy speciálních smluv
- Práce s objednávkami aj.

Přednášející: Vedoucí tuzemského prodeje

5.5.3. Teoreticko-praktická část na ústředí společnosti

Délka školení jsou dva pracovní dny, kdy školení zajišťují vedoucí odborní pracovníci z odborných oddělení tuzemských prodejců, výroby, marketingu, logistiky a řízení jakosti. Školící materiály jsou pro účastníky většinou vytištěné prezentace vytvořené v programu Power Point, které jsou v průběhu kurzů promítány za součinnosti počítače a projektoru na plátno. Nejčastěji se jedná o formu přednášky, kde je v závěru vyhrazena část pro dotazy. Délka přednášky jednoho tématu se pohybuje v průměru 2 hodiny včetně krátké přestávky na občerstvení.

Seznam témat:

- Technologie výroby
- Kontrola jakosti
- Marketingová komunikace
- Logistika
- Pivo v gastronomii

Technologie výroby

Cílem přednášky je seznámit účastníky s technologickým postupem výroby piva, s výrobními surovinami, se způsobem výtoče piva, jeho vadami a produktovým portfoliem. Dále navazuje praktická část, která je formou prohlídky výrobní části pivovaru, kde zaměstnanec jednak poznává nejdůležitější části výroby na vlastní oči a je přezkušován z teorie, kterou načerpá v průběhu přednášky. Celková doba této části školení je asi 5hodin. Školitelem je pracovník technologie výroby.

Kontrola jakosti

Cílem této části školení je seznámení účastníka s významem jakosti výrobků B.B. n.p., způsoby její kontroly a řízení, hlavními kritérii jakosti a sledováním jakosti u konkurence.

Školitelem je vedoucí pracovník podnikové laboratoře.

Marketingová komunikace

Cílem této části školení je zasvěcení posluchačů do marketingové komunikace jednotlivých značek vyráběných v B.B. n.p.. Hlavními body této přednášky jsou:

- Podíly na trhu výrobků B.B. n.p. a jejich konkurentů v rámci ČR
- Firemní marketingově-obchodní filosofie
- Image firmy
- Obsah a způsoby komunikace produktů
- Merchandisingová pravidla (pravidla umístění výrobků na prodejní ploše)
- Způsoby podpory prodeje a používání reklamních materiálů
- Konkurenční pole značek

Školitelem je pracovník oddělení marketingu

Logistika

Cílem tohoto tématu je seznámení účastníka s výrobními a logistickými údaji, s druhy a hlavními částmi distribuce v rámci pivovaru, pracovní náplní oddělení nákupu, ložením a manipulací s výrobky B.B. n.p..

Školitelem je vedoucí pracovník oddělení logistiky.

Pivo v gastronomii

Cílem je této přednášky je proškolení pracovníků s kodexem péče o pivo v gastronomii, jež zahrnuje dopravy piva, sanitaci výčepních zařízení, způsobem čepování piva, druhy výčepních zařízení, tlačné plyny, nejčastější závady na výčepních zařízeních, časté dotazy a připomínky zákazníků.

Školitelem je odborný pracovník oddělení tuzemských prodejeů

5.6. Budvar Academy (externí vzdělávání zaměstnanců)

Jedná se o interní školení, které je zjišťováno českou poradenskou a vzdělávací firmou Inventa založenou v roce 1991. Tato společnost po sérii dílčích školení přišla v roce 2002 s návrhem uceleného vzdělávání, které by vycházelo z potřeb zadavatele. Po definování potřeb bylo toto školení spuštěno v roce 2003. Hlavním cílem bylo proškolení účastníků z teorie, která by při uplatnění v podobě dovedností praxi mohla vést k zefektivnění vnitřních procesů, dynamickému rozvoji a k větší ziskovosti společnosti.

Definice cíle:

*Teorie → Aplikace v praxi → Zefektivnění vnitřních procesů a flexibilní
přizpůsobení k vnějšmu prostředí → Hledání příležitostí → Dynamický rozvoj =*
Vyšší ziskovost!

5.6.1. Stanovení potřeb

Před samotným spuštěním vzdělávacího procesu byly stanoveny potřeby zadavatele, které byly základem při tvorbě témat a samotného obsahu jednotlivých kurzů. Metoda stanovení potřeb proběhla formou vzájemných diskusí mezi personálním oddělením, oddělením tuzemských prodejců a vzdělávací agenturou. Na základě několika setkání byly stanoveny níže uvedené potřeby:

- **Prohloubení obchodních dovedností (řízení prodeje, vyjednávání, prezentační dovednosti aj.)**
- **Dovednosti v rámci jednání se zákazníkem (řešení konfliktů, zvládání problémových situací, problematika obchodu s klíčovými zákazníky aj.)**
- **Vedení a řízení lidí (leadership, koučink, teambuilding aj.)**

5.6.2. Realizace externího vzdělávání na základě stanovených potřeb

Po stanovení potřeb připravila vzdělávací agentura systém vzdělávání, který počítal se zapojením celého prodejního týmu tuzemského a zahraničního prodeje, vedoucích pracovníků z oddělení logistiky. Délka školení byla stanovena na 3 roky s tím, že každý vybraný pracovník měl absolvovat celkem 6 témat (jedno téma = 2,5 pracovního dne), což znamenalo půlroční interval mezi jednotlivými kurzy. Po absolvování všech témat si účastník zvolil problematiku z praxe, na které před skupinou ostatních účastníků, vedoucích pracovníků a zástupci vzdělávací agentury odprezentoval její řešení na základě získaných vědomostí z kurzů. Po úspěšné obhajobě získal certifikát o úspěšném absolvování studia.

První tři témata byla společná pro všechny uchazeče a zaměřovala se na prohloubení obchodních dovedností. Níže uvádím přehled témat:

Prodej – Cesta – Proces

- Raport – Vztah
- Interview
- Délka kurzu: 2,5 dne

Prezentace firmy a produktu

- Prezentace obchodu
- Délka kurzu: 2,5 dne

Vyjednávání

- Zakončení
- Délka kurzu: 2,5 dne

Počet účastníků: 46

Pracovní pozice: obchodní zástupci, vedoucí obchodních zástupců, vedoucí obchodních středisek, vedoucí regionálních prodejtů, vedoucí tuzemského prodeje, zástupci oddělení klíčových zákazníků

5.6.3. Obsah a cíle kurzů

První téma (prodej, cesta a proces)

První část školení se zabývala tématy, jako dynamika integrovaného prodeje, kde se měl účastník naučit navázání vztahu se zákazníkem, následnou identifikací potřeb zákazníka, jak klienta zaujmout, vyjednáváním optimálních podmínek a zakončení obchodu. Výuku prováděl zkušený lektor za pomoci projektoru, počítače a zpracovaných prezentací v programu Power Point. V průběhu výkladu využíval aktivních metod na poznání problémů. Používal skupinové řešení problémů, kdy rozdělil účastníky do menších skupin o třech až čtyřech členech. Každá skupina si zvolila svého vedoucího, jež byl posléze seznámen s problémem, který měla skupina řešit. Skupiny měly za úkol prodiskutovat problém, vypracovat písemně závěr a odprezentovat před ostatními účastníky za pomoci flipchartu a barevných zvýrazňovačů.

Dále byla použita inscenační metoda, kdy účastníci hráli osoby s různými funkcemi, při kterých vystupovali v určených problémových situacích a měli svým improvizovaným jednáním reagovat vzájemně na sebe.

Prezentace firmy a produktu

Druhá část školení se zabývala faktory úspěšné prezentace, přípravy prezentace firmy a produktu, práce s prezentačními pomůckami, fázemi prezentace a analýzou publika. Lektor nejprve vysvětlil teorii a zásady u výše zmíněných témat. Následně promítnul nejčastější druhy používaných prezentací, kde vysvětlil jejich klády a zápory. Po výkladu dostal každý účastník za úkol vypracovat do druhého dne prezentaci na libovolné téma. Mohl přitom využít počítač a příslušný program nebo průsvitné fólie a barevné zvýrazňovače, které byly promítány pomocí projektoru na plátno. V dalším dnu účastníci prezentovali své výtvary před ostatními posluchači za snímání kamery. Po každé prezentaci vyjadřovalo publikum své bezprostřední dojmy a hodnocení. Celá

prezentace byla následně promítnuta znovu, aby prezentující získal zpětnou vazbu s poukázáním na klady a nedostatky své práce a prezentačních dovedností.

Vyjednávání

Ve třetí části se posluchači učili poznávat fáze obchodního vyjednávání. Lektor nejprve vysvětlil jednotlivé fáze vyjednávání:

- Přípravná fáze
- Zahájení vyjednávání
- Nabídková fáze
- Jádro vyjednávání, řešení konfliktů a rozporů
- Dohoda
- Závěr
- Vyhodnocení vyjednávání
- Implementace dohody

V této části byla opět využívána inscenační metoda, kdy účastníci hráli osoby s různými funkcemi, při kterých vystupovali v určených problémových situacích a měli svým improvizovaným jednáním reagovat vzájemně na sebe. Ve výuce lektor opět používal počítač s projektorem, kde byly promítány prezentace v programu Power Point.

Po absolvování výše zmíněných témat byli účastníci kurzu rozděleni na dvě skupiny podle pracovního zařazení. Každá skupina opět absolvovala tři nadstavbové moduly školení.

5.6.4. Obsah a cíle nadstavbových kurzů

Skupina A

Účastníci: obchodní zástupci, referenti oddělení klíčových zákazníků, referenti exportního oddělení

Seznam témat:

- Jednání se zákazníkem, řešení konfliktů a zvládání problémových situací
- Key account management (řízení prodeje s klíčovými zákazníky)
- Supervize reálných případů z praxe
- Délka školení jednotlivých témat: 2,5 dne
- Počet účastníků: 37

Jednání se zákazníkem, řešení konfliktů a zvládání problémových situací

V úvodní části kurzu se posluchači seznamovali s tím, co tvoří osobnost a psychologii zákazníka. Byly zmíněny pojmy jako strukturální analýza osobnosti, Eysenckův systém osobnosti, Learyho systém dimenzí aj.. Poslední dva pojmy měli účastníci kurzu možnost si vyzkoušet a to tak, že byli rozděleni na tři menší podskupiny, kde na základě připravených formulářů hodnotili nejprve samy sebe, pak každý každého a na závěr každý z účastníků dostal osobnostní test. Smyslem bylo porovnání subjektivního názoru každého účastníka na svou osobu s názorem ostatních a výstupem testu. Výsledky byly pro řadu lidí překvapivé, protože se jejich subjektivní názory na sebe samé velmi často rozcházely s výsledky testu a názory ostatních. Learyho systém dimenzí zkoumal proti sobě na osách dominanci s submisivitou a agresivitu s vřelostí. Eysenckův systém osobnosti hodnotil zase labilitu se stabilitou a introvertci s extrovertci. Přes poznání sebe sama se v další části kurzu účastníci učili typologii lidského chování, aby byli schopni více odhadnout svého zákazníka při obchodních jednáních. Dále se učili zvládnutí problémových zákazníků za pomoci asertivity a neverbální komunikace. Výuka opět probíhala za pomoci počítače a projektoru.

Key account management (řízení prodeje s klíčovými zákazníky)

Tento kurz byl orientován na strategii budování vztahů se zákazníky, umět si definovat významné klíčové zákazníky, strategii a taktiku získání zákazníka, jak si udržet a rozvíjet hodnotu zákazníka a řízení vztahů s významnými zákazníky v praxi. Při výuce se každý z účastníků učil poznávat především své vlastní klienty a možný potenciál v rozvoji obchodní spolupráce. Při výuce byl použit projektor, počítač a flipchart.

Supervize reálných případů z praxe

V této části školení se frekventanti učili poznávat předměty supervize (obchodní případ, obchodní vztah, proces vyjednávání), na co se zaměřit v supervizi a funkce supervize. V této části se posluchači učili především analyzovat úroveň vztahu se svými klienty, posouzení procesu vyjednávání, porozumění vztahu a procesu mezi zákazníkem a obchodníkem. Při výuce byla použita několikrát metoda jednoduché strukturální inscenace. Účastníci dostávali předem vypracované podklady, charakteristiku výchozí situace a popis přidělené role. Při seznamování s podklady se účastníci orientovali ve svých vzájemných formálních a neformálních vztazích, poznávali smysl inscenace a své poslání v jejím průběhu. Chod inscenace byl na počátku ovlivněn zmíněnými informacemi, jak se však inscenace rozvíjela, vystupovaly do popředí stále více prvků improvizace, samotné přístupy k řešení zadaného problému. Při výuce byl použit projektor, počítač a flipchart.

Skupina B

Účastníci: střední a nižší management (vedoucí tuzemského prodeje, vedoucí regionálních prodejů, vedoucí obchodního střediska, vedoucí obchodních zástupců, vedoucí exportního oddělení, vedoucí divize gastro)

Seznam témat:

- Strategické budování organizační jednotky
- Vedení lidí, leadership a koučování
- Týmy a team building
- Délka školení jednotlivých témat: 2,5 dne
- Počet účastníků: 30

Strategické budování organizační jednotky

V této části školení se účastníci učili poznávat jak napomoci ke zvýšení efektivity organizace se zaměřením na firemní strategii, propojení cílů podniku, analýzu podnikatelského systému (kdo jsem, kde jsem), SWAT a GAPs analýzy, řízení v podmínkách permanentních změn, klíčové způsobilosti aj.. Teorie byla konfrontována s procesy a zavedeným režimem uvnitř firmy. Cílem kurzu bylo posluchačům přiblížení

manažerských dovedností a jejich následné uplatňování při naplňování firemní strategie a tvorbě pracovních cílů. Při výuce byl použit projektor, počítač a flipchart

Vedení lidí, leadership a koučování

Cílem tohoto kurzů bylo seznámit frekventanty se styly vedení lidí, rozsahy manažerských stylů, situačními styly vedení a chováním vedoucího, rozdíly mezi manažery a lídry, koučingem a jeho technikami, dovednostmi kouče. V průběhu výuky praktikoval vyučující metodu „mnohostranného hraní rolí“, kdy se skupina účastníků nejprve rozdělila na podskupiny. V jednotlivých podskupinách se pokoušeli účastníci praktikovat získané vědomosti v modelových situacích, kdy jeden člen podskupiny zastával roli nadřízeného a další podřízených. Na závěr proběhlo vyhodnocení s opakováním teorie.

Týmy a team building

Závěrečná část školení byla věnována především práci v týmech, analýze skupinového procesu, formám řízení týmů a jejich utužení. Cílem bylo poznání dovedností a teorie za účelem zefektivnění řízení a týmové práce.

Schéma externího kurzů Budvar Academy

Pořadí a délka kurzů v rámci Budvar Academy	<i>Společný trénink</i>
1. 2,5 dne	Dynamický integrovaný prodej
2. 2,5 dne	Prezentační dovednosti
3. 2,5 dne	Komunikace a zvládání problémových a agresivních klientů

Pořadí a délka kurzu	<i>Skupina A</i>	Pořadí a délka kurzu	<i>Skupina B</i>
4. 2,5 dne	<i>Jednání se zákazníkem, řešení konfliktů a zvládání problémových situací</i>	4. 2,5 dne	<i>Strategické budování organizační jednotky</i>
5. 2,5 dne	<i>Key account management (prodej u klíčových zákazníků)</i>	5. 2,5 dne	<i>Vedení lidí, leadership a koučování</i>
6. 2,5 dne	<i>Supervize reálných případů z praxe</i>	6. 2,5 dne	<i>Týmy a team building</i>

5.6.5. Zakončení externího vzdělávání

Do současnosti prošlo minimálně dvěma kurzy cca 60 pracovníků s tím, že 28 posluchačů má za sebou již absolvování všech kurzů v rámci svého profesního zařazení a potřeb. Na závěr musel každý účastník veřejně prezentovat získané teoretické poznatky a dovednosti ve formě samostatné práce a její obhajoby před skupinou zástupců společnosti. Forma obhajoby probíhala formou kolokvia a účastníci vzdělávání si většinou volili témata z praxe, kde mohli nejlépe využít načerpané poznatky k problematice, která jim byla nejbližší. Po úspěšné obhajobě své práce každý z účastníků obdržel certifikát o absolvování „Budvar Academy“.

5.6.6. Způsob hodnocení externího vzdělávání zadavatelem

Při obhajobách závěrečných prací byli přítomni vedoucí pracovníci a jeden zástupce z vrcholného managementu, kde mohli přímo zhodnotit na základě prezentací účastníků, jak byl tento druh externího vzdělávání přínosný pro společnost a zaměstnance. Hodnocení ze strany zadavatele a účastníků bylo velmi pozitivní.

5.6.7. Vyhodnocení

Zmapování vzdělávacího systému ve společnosti Budějovický Budvar jednoznačně potvrdilo, že se tato firma aktivně věnuje vzdělávání zaměstnanců v oblastech interního a externího vzdělávání. V rámci externích vzdělávacích programů jsou uplatňovány moderní metody jako osobnostní testy, natáčení na kameru, inscenační metody, mnohostranné hraní rolí aj.. Interní kurzy jsou zase nejčastěji pořádány formou přednášek za asistence počítače a projektoru. Vzdělávání se nejčastěji účastní pracovníci obchodního úseku.

6. HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ NA VYBRANÉM VZORKU RESPONDENTU

6.1. Vybraný vzorek

Výběr respondentů byl ze skupiny pracovníků obchodního úseku společnosti Budvar n.p., kteří mají jednak přímé zkušenosti z výše popsanými interními kurzy a minimálně dvakrát se účastnili jakéhokoliv kurzu v oblasti externího vzdělávání (Budvar Academy). Celkový počet těchto pracovníků v rámci společnosti je cca 60 lidí. Do uzávěrky vyhodnocení se podařilo vybrat 28 vyplněných dotazníků z této skupiny s tím, že vzorek obsahuje většinu spektra profesí, které byly zahrnuty do vzdělávání. S ohledem na skutečnost, že se nepodařilo sehnat více jak polovinu z celkového počtu a procentuální zastoupení jednotlivých profesí neodpovídá skutečnosti, jsou výsledky orientační a mají ryze informativní charakter.

Pro doplnění uvádím strukturu respondentů:

Název pozice	Počet respondentů
Vedoucí tuzemského prodeje	1
Vedoucí regionálních prodejů	2
Vedoucí obchodního střediska	6
Vedoucí obchodních zástupců	7
Obchodní zástupce	4
Referenti oddělení klíčových zákazníků	3
Vedoucí logistiky	1
Vedoucí administrativy	1
Referenti exportního oddělení	3
Celkem	28

6.2. Výzkum

Výzkum probíhal na základě dotazníku, který obsahoval 20 otázek a monitoroval tři základní oblasti firemního vzdělávání popsaných v kapitole „Metodika a cíle práce praktické práce“. Výzkum probíhal v termínu od 4.3. do 20.3.2009. Dotazník byl poslán všem respondentům v elektronické podobě s tím, že část byla vyplněna a zaslána elektronicky zpět a zbylá část byla vybrána od respondentů osobně ve vytištěné formě zástupcem B.B. n.p..

6.3. Vyhodnocení dotazníku

6.3.1. Dílčí cíl číslo 1.

Mají zaměstnanci pocit, že současný vzdělávací systém vychází z firemní strategie, vede k naplnění firemních cílů a vychází z potřeb zaměstnanců?

Tato oblast by měla ověřit předpoklad, že veškeré činnosti v každé úspěšné společnosti by měly vést k naplnění cílů a firemní strategie. Vzdělávací systém by měl zaměstnancům především ukázat nejefektivnější cestu, metody a předat znalosti, jak splnit firemní cíle v duchu firemní strategie a zaručit tím prosperitu, konkurenceschopnost a dynamický rozvoj společnosti.

Otázky:

1. Víte jaká je strategie Vaší společnosti a jaké jsou její střednědobé a krátkodobé cíle?

Vyberte, prosím, jedno hodnocení.

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nemohu posoudit	ostatní
počet odpovědí	8	15	5	0	0	0
% ze vzorku respondentů	28,57%	53,57%	17,86%	0,00%	0,00%	0,00%
% z celkového účastníků školení	13,33%	25,00%	8,33%	0,00%	0,00%	0,00%
Počet respondentů	28					
Celkový počet účastníků kurzů	60					

Zjištění:

Více jak 80% respondentů tvrdí, že zná strategii společnosti, její střednědobé a krátkodobé cíle.

2. Máte pocit, že současný systém vzdělávání ve Vaší společnosti vychází z firemní strategie a cílů podniku?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nemohu posoudit	ostatní
počet odpovědí	3	16	3	3	3	0
% ze vzorku respondentů	10,71%	57,14%	10,71%	10,71%	10,71%	0,00%
% z celkového účastníků školení	5,00%	26,67%	5,00%	5,00%	5,00%	0,00%
Počet respondentů	28					
Celkový počet účastníků kurzů	60					

Zjištění:

Více jak 2/3 oslovených respondentů míní, že současné vzdělávání vychází z firemní strategie a cílů společnosti.

3. Pomohly Vám nějakým způsobem nabyté vědomosti a dovednosti z kurzů splnit Vaše pracovní cíle?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nemohu posoudit	ostatní
počet odpovědí	12	11	5	0	0	0
% ze vzorku respondentů	42,86%	39,29%	17,86%	0,00%	0,00%	0,00%
% z celkového účastníků školení	20,00%	18,33%	8,33%	0,00%	0,00%	0,00%
Počet respondentů	28					
Celkový počet účastníků kurzů	60					

Zjištění:

Více jak 80% respondentů uvádí, že jim pomohly nabyté vědomosti ze školení při plnění pracovních cílů.

6.3.2. Dílčí cíl číslo 2.

Další důležitou oblastí je, jak působí samotné vzdělávání na zaměstnance. Je pro ně opravdu hnacím motorem nebo ho považují za ztrátu času? Jde nám v tomto případě především o hodnocení celkové skladby kurzů a jejich obsahu.

V této části chceme prokázat platnost předpokladu, který vychází z nutnosti naplňování vnitřních potřeb u dospělých edukantů. Pokud dospělý jedinec nevidí smysl ve firemní edukaci a nesplní jeho očekávání, tak může dojít k rezignaci, demotivaci a jejímu odmítnutí.

4. Jakou prioritu má podle Vás vzdělávání a příprava zaměstnanců ve Vašem podniku?

	vysokou	střední	nízkou	nemohu posoudit	ostatní
počet odpovědí	4	10	12	2	0
% ze vzorku respondentů	14,29%	35,71%	42,86%	7,14%	0,00%
% z celkového účastníků školení	6,67%	16,67%	20,00%	3,33%	0,00%
Počet respondentů	28				
Celkový počet účastníků kurzů	60				

Zjištění:

S ohledem na zjištění, kdy se cca 80% respondentů uvedlo prioritou vzdělávání v rámci svého podniku za střední nebo nízkou, tak lze usuzovat, že vzdělávání zaměstnanců nepatří mezi nejdůležitější oblasti firemní strategie. Nejvíce respondentů (cca 43%) se domnívalo, že vzdělávání v podniku má nízkou prioritu.

5. Souhlasíte s tvrzením, že systém vzdělávání ve Vaší společnosti je součástí motivačních složek a přispívá k Vašemu profesnímu růstu?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nemohu posoudit	ostatní
počet odpovědí	4	9	11	3	1	0
% ze vzorku respondentů	14,29%	32,14%	39,29%	10,71%	3,57%	0,00%
% z celkového účastníků školení	6,67%	15,00%	18,33%	5,00%	1,67%	0,00%
Počet respondentů	28					
Celkový počet účastníků kurzů	60					

Zjištění:

Polovina respondentů si nemyslí, že současné firemní vzdělávání přispívá k jejich profesnímu růstu a nepovažují ho za určitý benefit. Nicméně druhá polovina je přesvědčena o opaku. Při hlubší analýze, je zde patrná korelace mezi pracovním zařazením pracovníků. Kladně nejčastěji odpovídali obchodní zástupci a vedoucí obchodních zástupců. Záporně odpovídali většinou pracovníci na vyšších postech, kde by mohly být důvody např. vyšší očekávání a odlišné potřeby. Nejčastěji uváděný názor byl, že spíše systém vzdělávání nepřispívá k profesnímu růstu a ani není vnímán jako benefit (38%).

6. Jsou firemní kurzy pro Vás zdrojem nových a zajímavých informací, které Vám nějakým způsobem pomáhají v denní práci?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nemohu posoudit	ostatní
počet odpovědí	11	12	2	1	2	0
% ze vzorku respondentů	39,29%	42,86%	7,14%	3,57%	7,14%	0,00%
% z celkového účastníků školení	18,33%	20,00%	3,33%	1,67%	3,33%	0,00%
Počet respondentů	28					
Celkový počet účastníků kurzů	60					

Zjištění:

Více jak 80% respondentů považuje firemní kurzy za zdroje nových a zajímavých informací, které nějakým způsobem využijí v denní práci.

7. Naplňuje současné firemní vzdělávání Vaše profesní potřeby?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nemohu posoudit	ostatní
počet odpovědí	2	10	6	4	6	0
% ze vzorku respondentů	7,14%	35,71%	21,43%	14,29%	21,43%	0,00%
% z celkového účastníků školení	3,33%	16,67%	10,00%	6,67%	10,00%	0,00%
Počet respondentů	28					
Celkový počet účastníků kurzů	60					

Zjištění:

Přibližně 43% respondentů uvedlo, že firemní vzdělávání určitě nebo spíše naplňuje jejich profesní potřeby, 36% uvedlo opak a 21% nedokázalo posoudit. Domnívám se (stejně jako u otázky č. 5), že se zvyšují nároky a potřeby v oblasti vzdělávání u pracovníků zařazených na vyšších postech, proto jejich stanovisko může být negativní. Nejčastěji uváděné hodnocení bylo „spíše ano“ (cca 36%).

8. Jak hodnotíte obsahovou stránku firemních kurzů?

	výborně	chvalitebně	dobře	dostatečně	nedostatečně	ostatní
počet odpovědí	7	10	7	2	0	2
% ze vzorku respondentů	25,00%	35,71%	25,00%	7,14%	0,00%	7,14%
% z celkového účastníků školení	11,67%	16,67%	11,67%	3,33%	0,00%	3,33%
Počet respondentů	28					
Celkový počet účastníků kurzů	60					
Průměrná známka	2,2					

Zjištění:

Celkem 85% respondentů, nedalo známku v hodnocení obsahové stránky vzdělávání horší než „dobrá“ s tím, že nejčastější hodnocení bylo „chvalitebně“ (36%). Průměrná známka je „chvalitebně“, z čehož lze usuzovat, že obsahová stránka firemních kurzů může splňovat očekávání a potřeby posluchačů.

9. Vzpomínáte si alespoň na jednu dovednost, kterou jste si osvojili díky firemnímu vzdělávání?

Nejčastěji uváděné dovednosti	Počet odpovědí
Komunikace se zákazníkem a individuální přístup	6
Obchodní dovednosti (vedení obchodního jednání)	7
Vedení lidí a komunikace s podřízenými	6
Prezentační dovednosti	5
Ostatní	3
Neuvedeno	5

Zjištění:

Většina respondentů používá nabyté vědomosti a dovednosti z kurzů v denní práci ve výše uvedených oblastech.

10. Postrádáte nějaké kurzy v systému současného firemního vzdělávání?

Nejčastěji uváděné kurzy	Počet odpovědí
Jazykové kurzy	12
Počítačové kurzy	8
Nejsou žádné kurzy	4
Kurzy asertivity	2
Kurzy obchodního jednání	2
Ostatní	8
Neuvedeno	1

Zjištění:

Podle odpovědí respondentů by stálo za zvážení, zdali oblast jazykového vzdělávání nezařadit do benefitů pro vybrané pracovníky v podobě příspěvku nebo jejich zařazení do probíhajících kurzů. Absence počítačových kurzů může znamenat nenaplnění vzdělávacích potřeb u zaměstnanců, doporučoval bych se touto otázkou zabývat.

11. Jak hodnotíte systém firemního vzdělávání ve Vaší společnosti?

	výborně	chvalitebně	dobře	dostatečně	nedostatečně	ostatní
počet odpovědí	1	7	11	4	5	0
% ze vzorku respondentů	3,57%	25,00%	39,29%	14,29%	17,86%	0,00%
% z celkového účastníků školení	1,67%	11,67%	18,33%	6,67%	8,33%	0,00%
Počet respondentů	28					
Celkový počet účastníků kurzů	60					
Průměrná známka	3,2					

Zjištění:

Na základě výše uvedených výsledků můžeme usuzovat, že „systém firemního vzdělávání“ v organizaci má určité trhliny, které vedou k určité nespokojenosti se současným stavem u některých zaměstnanců (32% procent respondentů hodnotilo známkami od „dostatečně“ do „nedostatečně“. Nejčastější hodnocení bylo „dobře“ (39%), které bylo i průměrnou známkou.

6.3.3. Dílčí cíl číslo 3.

Poslední oblastí je zjištění celkové úrovně a organizace kurzů ze strany posluchačů. I přes splnění dvou předešlých cílů nemusí být zdaleka vyhráno. Pokud edukaci neprovádí proškolený lektor, a to za asistence správně zvolených nástrojů, s pomocí pečlivě připravených učebních materiálů a ve správném prostředí, tak i sebevíce zapálený posluchač může nejenom ztratit o výuku zájem, ale zamýšlený smysl výuky nemusí ani pochopit, pokud mu k tomu nevytvoříme potřebné podmínky.

12. Jak hodnotíte celkovou úroveň firemního vzdělávání ve Vaší společnosti?

	výborně	chvalitebně	dobře	dostatečně	nedostatečně	ostatní
počet odpovědí	2	9	6	7	4	0
% ze vzorku respondentů	7,14%	32,14%	21,43%	25,00%	14,29%	0,00%
% z celkového účastníků školení	3,33%	15,00%	10,00%	11,67%	6,67%	0,00%
Počet respondentů	28					
Celkový počet účastníků kurzů	60					
Průměrná známka	3,1					

Zjištění:

Na základě zjištěných výsledků můžeme říci, že celkovou úroveň kurzů respondenti hodnotí spíše průměrně. Nejčastěji hodnotili známkou „chvalitebně“ a to cca 32% z dotázaných.

13. Je podle Vás frekvence firemních kurzů dostačující?

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nemohu posoudit	ostatní
počet odpovědí	0	5	8	11	4	0
% ze vzorku respondentů	0,00%	17,86%	28,57%	39,29%	14,29%	0,00%
% z celkového účastníků školení	0,00%	8,33%	13,33%	18,33%	6,67%	0,00%
Počet respondentů	28					
Celkový počet účastníků kurzů	60					

Zjištění:

Podle názoru 2/3 dotázaných je frekvence současného vzdělávání spíše či určitě nedostatečná. Nejčastější odpověď, je však „určitě ne“ cca 39% respondentů, což může signalizovat, že v poslední době žádné kurzy neprobíhají.

14. Jak hodnotíte úroveň přednášejících v rámci firemních kurzů?

	výborně	chvalitebně	dobře	dostatečně	nedostatečně	ostatní
počet odpovědí	9	13	3	2	0	1
% ze vzorku respondentů	32,14%	46,43%	10,71%	7,14%	0,00%	3,57%
% z celkového účastníků školení	15,00%	21,67%	5,00%	3,33%	0,00%	1,67%
Počet respondentů	28					
Celkový počet účastníků kurzů	60					
Průměrná známka	1,9					

Zjištění:

Úroveň lektorů je podle respondentů na slušné úrovni. Průměrné hodnocení je „chvalitebně“, kde tuto známku použilo více jak 46% dotázaných.

15. Jak hodnotíte technické vybavení učeben?

	výborně	chvalitebně	dobře	dostatečně	nedostatečně	ostatní
počet odpovědí	14	8	5	0	0	1
% ze vzorku respondentů	50,00%	28,57%	17,86%	0,00%	0,00%	3,57%
% z celkového účastníků školení	23,33%	13,33%	8,33%	0,00%	0,00%	1,67%
Počet respondentů	28					
Celkový počet účastníků kurzů	60					
Průměrná známka	1,7					

Zjištění:

Nejlepší hodnocení s průměrnou známkou „lepší chvalitebná“. Technické vybavení učeben je podle respondentů na velmi slušné úrovni.

16. Jak hodnotíte organizaci firemních kurzů?

	výborně	chvalitebně	dobře	dostatečně	nedostatečně	ostatní
počet odpovědí	4	14	6	2	1	1
% ze vzorku respondentů	14,29%	50,00%	21,43%	7,14%	3,57%	3,57%
% z celkového účastníků školení	6,67%	23,33%	10,00%	3,33%	1,67%	1,67%
Počet respondentů	28					
Celkový počet účastníků kurzů	60					
Průměrná známka	2,3					

Zjištění:

Organizace firemních kurzů je také na slušné úrovni, kde 50% dotázaných dalo známku „chvalitebně“, co je po zaokrouhlení i průměrné hodnocení.

17. Jak hodnotíte úroveň učebních materiálů v rámci firemního vzdělávání?

	výborně	chvalitebně	dobře	dostatečně	nedostatečně	ostatní
počet odpovědí	6	6	12	0	2	2
% ze vzorku respondentů	21,43%	21,43%	42,86%	0,00%	7,14%	7,14%
% z celkového účastníků školení	10,00%	10,00%	20,00%	0,00%	3,33%	3,33%
Počet respondentů	28					
Celkový počet účastníků kurzů	60					
Průměrná známka	2,5					

Zjištění:

Nejčastěji hodnotili respondenti úroveň učebních materiálů známkou „dobře“ s tím, že průměrné hodnocení je přesně mezi „chvalitebně“ a „dobře“. Výsledek můžeme tudíž považovat za více jak uspokojivý.

18. Jak hodnotíte prostředí, v němž se kurzy standardně pořádají?

	výborně	chvalitebně	dobře	dostatečně	nedostatečně	ostatní
počet odpovědí	9	15	1	1	1	1
% ze vzorku respondentů	32,14%	53,57%	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%
% z celkového účastníků školení	15,00%	25,00%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%
Počet respondentů	28					
Celkový počet účastníků kurzů	60					
Průměrná známka	1,9					

Zjištění:

Opět velmi slušné hodnocení s průměrnou známkou „lepší chvalitebná“. Můžeme tedy říci, že technické vybavení a prostředí učeben je na velmi slušné úrovni.

19. Je něco s oblasti firemního vzdělávání, co byste navrhovali zlepšit?

Nejčastěji uváděné okruhy	Počet odpovědí
Systém vzdělávání	10
Častější frekvence kurzů	9
Nevyjádřilo se	7
Zařazení jazykových kurzů	4
Ostatní	6

Zjištění:

Nejčastěji uváděná témata na zlepšení jsou „systém vzdělávání“ a „frekvence kurzů“, která byla nejhůře hodnocena i v předešlých otázkách.

20. Co je podle Vás největší předností a největším nedostatkem firemního vzdělávání ve Vaší společnosti?**Přednosti:**

Nejčastěji uváděné přednosti	Počet odpovědí
Kvalita přednášejících	6
Výběr témat a úroveň kurzů	4
Technické zázemí učeben	2
Uplatnění získaných dovedností	2
Existence firemních kurzů	2
Ostatní (pouze jedna odpověď)	6
Nevyplněno	7

Nedostatky:

Nejčastěji uváděné nedostatky	Počet odpovědí
Frekvence nebo současná absence kurzů	10
Oblasti systému vzdělávání (nedokončené kurzy, nadstavba kurzů, nesystémovost, nutnost řešit kurzy komplexně atd.)	9
Zaměření kurzů	3
Ostatní (pouze jedna odpověď)	4
Nevyplněno	7

Zjištění:

Výsledky u této otázky pouze potvrdily přednosti a nedostatky, které již byly zmíněny v předešlých vyhodnoceních. Přednosti jsou podle dotazovaných zejména kvalita přenášejících a obsahová stránka kurzů. Za nedostatky považují frekvenci kurzů a určitou nesystémovost firemního vzdělávání.

6.4. Vyhodnocení

Vyhodnocení prvního dílčího cíle

Na základě výše uvedených zjištění můžeme říci, kde se více jak 2/3 respondentů u všech otázek vyjadřovalo kladně k otázce, že systém vzdělávání u obchodního úseku vychází ze strategie a cílů podniku a nabyté vědomosti jsou nápomocny k jejich plnění. Tím je naplněn jeden z předpokladů úspěšného firemního vzdělávání.

Vyhodnocení druhého dílčího cíle

Výsledky z výše uvedených otázek (č.4 až č.11) nepotvrdily, že by pro zaměstnance B.B. n.p. byly kurzy firemního vzdělávání ztrátou času spíše naopak. Většina respondentů bere kurzy jako zdroj nových informací (viz.otázka č.6) a získané dovednosti uplatňují i v praxi (viz. otázka č. 9). Velmi dobře hodnotili i obsahovou stránku kurzů (viz. otázka č.8). Nicméně slabostí současného vzdělávání je jeho samotná systémovost (viz. otázka č.11), která může vycházet z toho, že firemní vzdělávání má v rámci společnosti spíše nižší prioritu (viz. otázka č.4). Výsledky nejsou jednoznačné, že by firemní vzdělávání přispívalo k naplnění profesních potřeb, profesnímu růstu či bylo považováno jako benefit (viz. otázky č. 5 a č.7). V otázce naplnění profesních potřeb by mohlo pomoci zintenzivnění počítačových kurzů. Benefitem by se pak mohl stát příspěvek na jazykové vzdělávání u vybraných pracovníků.

Vyhodnocení třetího dílčího cíle

Třetí předpoklad svědčí o dobrých podmínkách v oblasti firemního vzdělávání v rámci společnosti B.B. n.p. Respondenti zjevně oceňují úroveň lektorů, příjemné prostředí, technické vybavení a úroveň učeben, organizaci i učební materiály. Nicméně otázky odhalily i v této části nedostatky v systémovosti, jež pravděpodobně vyúsťují v neuspokojivé frekvenci a četnosti kurzů.

III. ZÁVĚR

Potřeba poznání je jednou z hlavních lidských potřeb¹⁵

Vzdělávání člověka už dávno není omezeno jen dobou dětství, ale dnes se s ním setkáváme u všech věkových hranic. Cílem této bakalářské práce bylo, jednak na základě teoretických poznatků přiblížit a popsat specifika dospělých edukantů. Dozvěděli jsme se, že úspěšnost vzdělávání přímo závisí na naplnění osobních potřeb a získání užitku u každého dospělého jedince.

Dalším cílem bylo popsání problematiky „firemního vzdělávání“, kde jsme se věnovali výchově v podniku, cílům, metodám a vyhodnocení podnikového vzdělávání aj. Hodnotu úspěšného podniku vytvářejí v dnešní době především znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Je na každé společnosti, jak dokáže právě z „firemní edukace“ vytěžit maximum pro svou úspěšnou budoucnost.

Následná analýza vzdělávacího systému ve společnosti Budějovický Budvar n.p., která patří právem mezi nejúspěšnější v našem regionu, potvrdila předpoklad, že se aktivně věnuje vzdělání svých zaměstnanců. Uplatňuje jednak propracovaný interní systém, kde jsou kurzy zajišťovány z vlastních zdrojů, tak externí systém firemního vzdělávání, kde si najímá školitele z jiných společností. Z celé řady vzdělávacích programů bych především vyzdvihnul „Budvar Academy“, která je podle mne zdrojem moderních vzdělávacích metod, potřebných znalostí a dovedností namířených k naplňování firemních cílů.

Výzkum v podobě „ankety“ v závěrečné části mé práce, kde bylo osloveno 28 pracovníků, aby se vyjádřilo a ohodnotilo vzdělávací systém u své společnosti, bohužel ukázal jisté nedostatky, které narušují jeho efektivitu. Jako hlavní problém spatřuji především v tom, že Budějovický Budvar n.p. nezařadil tuto oblast mezi své hlavní priority, což se projevuje např. určitými trhlinami v systémovosti a neuspokojivé frekvenci, které mohou ohrozit návratnost investic vynaložených do vzdělávání. Na druhou stranu můžeme říci, že výsledky potvrdily zájem pracovníků o oblast firemního vzdělávání, kde ho především vnímají jako zdroj užitečných znalostí a dovedností.

¹⁵

MUŽÍK, J.: *Androdidaktika*. Praha: ASPI Publishing 2004, s.17

SEZNAM POUŽITÉ A CITOVANÉ LITERATURY

1. BARTÁK J.: *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing 2007.
ISBN 978-80-86851-68-6
2. BARTÁK, J.: *Základní kniha lektora/trenéra*. Praha: Votobia 2003
ISBN 80-86851-17-6
3. HAVLÍČKOVÁ, V., KOFROŇOVÁ, O., VYMAZAL, J., MATOUŠKOVÁ, Z.:
Kvalita lidských zdrojů. Praha: Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání
2005. Working paper NOZV-NVF č. 5/2005
4. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press 1997.
ISBN 80-7178-246-7
5. MAŇÁK, J.: *Nárys didaktiky*. Brno: Masarykova univerzita 1990.
ISBN 80-210-1124-6
6. MUŽÍK J.: *Androdidaktika*. Praha: ASPI Publishing 2004. ISBN 80-7357-045-9
7. PROCHÁZKA, M., SOMR, M.: *Kapitoly z didaktiky vzdělávání dospělých*.
Č.Budějovice: V-Studio 2008. ISBN 978-80-254-1919-9
8. SOMR, M.: *Úvod do metodologie a metod výzkumu*. České Budějovice 2006.
ISBN 80-239-8227-3
9. VAŠUTOVÁ, J.: *Elektronický text*. Praha 2008
10. VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha:
Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

INTERNETOVÉ ODKAZY:

www.nvf.cz

www.budvar.cz

PŘÍLOHY

Seznam příloh

Příloha č.1 – Respondentem vyplněný dotazník

Příloha č.2 – Seznam otázek řízeného rozhovoru se zaměstnancem Budějovického
Budvaru n.p.

Dotazník k analýze vzdělávání v Budějovické Budvaru n.p.

*Určeno jako důvěrné pro interní potřebu vypracování bakalářské práce studenta
Jihočeské univerzity v oboru: Sociální pedagogika*

Zadavatel: Petr Vlček, student
Jihočeské univerzity

Datum: 4. 3. 2009

Pracovní pozice: Key Account Manager

1. Víte jaká je strategie Vaší společnosti a jaké jsou její střednědobé a krátkodobé cíle?
Vyberte, prosím, jedno hodnocení.

a) určitě ano **b) spíše ano** c) spíše ne d) určitě ne e) nemohu posoudit

2. Máte pocit, že současný systém vzdělávání ve Vaší společnosti vychází z firemní strategie a
cílů podniku?
Vyberte, prosím, jedno hodnocení.

a) určitě ano **b) spíše ano** c) spíše ne d) určitě ne e) nemohu posoudit

3. Pomohly Vám nějakým způsobem nabyté vědomosti a dovednosti z kurzů splnit Vaše
pracovní cíle?
Vyberte, prosím, jedno hodnocení.

a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne e) nemohu posoudit

4. Jakou prioritu má podle Vás vzdělávání a příprava zaměstnanců ve Vašem podniku?
Vyberte, prosím, jedno hodnocení.

- a) vysokou **c) střední** d) nízkou e) nemohu posoudit

5. Souhlasíte s tvrzením, že systém vzdělávání ve Vaší společnosti je součástí motivačních složek a přispívá k Vašemu profesnímu růstu?
Vyberte, prosím, jedno hodnocení.

- a) určitě ano **b) spíše ano** c) spíše ne d) určitě ne e) nemohu posoudit

6. Jsou firemní kurzy pro Vás zdrojem nových a zajímavých informací, které Vám nějakým způsobem pomáhají v denní práci?
Vyberte, prosím, jedno hodnocení.

- a) určitě ano** b) spíše ano c) spíše ne d) určitě ne e) nemohu posoudit

7. Naplňuje současné firemní vzdělávání Vaše profesní potřeby?
Vyberte, prosím, jedno hodnocení.

- a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne **d) určitě ne** e) nemohu posoudit

8. Jak hodnotíte obsahovou stránku firemních kurzů?
Vyberte, prosím, jedno hodnocení.

- a) výborně** b) chvalitebně c) dobře d) dostatečně e) nedostatečně

9. Vzpomínáte si alespoň na jednu dovednost, kterou jste si osvojili díky firemnímu vzdělávání?

Uved'te ji, prosím:

komunikace se zákazníkem

10. Postrádáte nějaké kurzy v systému současného firemního vzdělávání?

Uved'te, prosím, jaké:

jakékoliv, protože v současnosti žádné neprobíhají

11. Jak hodnotíte systém firemního vzdělávání ve Vaší společnosti?

Vyberte, prosím, jedno hodnocení.

a) výborně b) chvalitebně c) dobře **d) dostatečně** e) nedostatečně

12. Jak hodnotíte celkovou úroveň firemního vzdělávání ve Vaší společnosti?

Vyberte, prosím, jedno hodnocení.

a) výborně **b) chvalitebně** c) dobře d) dostatečně e) nedostatečně

13. Je podle Vás frekvence firemních kurzů dostačující?

Vyberte, prosím, jedno hodnocení.

a) určitě ano b) spíše ano c) spíše ne **d) určitě ne** e) nemohu posoudit

14. Jak hodnotíte úroveň přednášejících v rámci firemních kurzů?
Vyberte, prosím, jedno hodnocení.

a) výborně b) chvalitebně c) dobře d) dostatečně e) nedostatečně

15. Jak hodnotíte technické vybavení učeben?
Vyberte, prosím, jedno hodnocení.

a) výborně b) chvalitebně c) dobře d) dostatečně e) nedostatečně

16. Jak hodnotíte organizaci firemních kurzů?
Vyberte, prosím, jedno hodnocení.

a) výborně **b) chvalitebně** c) dobře d) dostatečně e) nedostatečně

17. Jak hodnotíte úroveň učebních materiálů v rámci firemního vzdělávání?
Vyberte, prosím, jedno hodnocení.

a) výborně b) chvalitebně c) dobře d) dostatečně e) nedostatečně

18. Jak hodnotíte prostředí v němž se kurzy standardně pořádají?
Vyberte, prosím, jedno hodnocení.

a) výborně b) chvalitebně c) dobře d) dostatečně e) nedostatečně

19. Je něco s oblasti firemního vzdělávání, co byste navrhovali zlepšit?

Uveďte, prosím:

aby se vůbec nějaké konaly

20. Co je podle Vás největší předností a největším nedostatkem firemního vzdělávání ve Vaší společnosti?

Uveďte, prosím:

Přednosti: profesionální úroveň kurzů

Nedostatky: nyní se nekonají

Děkuji moc za spolupráci!

Petr Vlček

Seznam otázek monitorující systém podnikového vzdělávání v Budějovickém Budvaru n.p.

Datum uskutečnění: 13.2.2009 v 16,30 hod.

Za Budějovický Budvar n.p.: Bc. Jiří Brunclík (vedoucí regionálních prodejm)

Otázky:

1. Jaké kurzy a školení tvoří systém vzdělávání u Vaší společnosti?

Otázky k internímu vzdělávání, týkající se obchodního úseku.

2. Jak školení probíhá často?
3. Co je cílem školení?
4. Kolik se ho účastní v průměru lidí?
5. Kdy začalo a skončí? Bude probíhat opakovaně pro nové OZ?
6. Bude toto školení zakončeno nějakou zkouškou?
7. Bude OZ opakovaně testován z probrané látky?
8. Jaké metody se používají (prezentace atd..)?
9. Kdo školí jednotlivé sekce?

Otázky k externímu vzdělávání, týkající se obchodního úseku (Budvar Academy)

10. Co vedlo BB n.p. ke spuštění tohoto projektu?
11. Jak probíhal výběr externího školitele?
12. Jaký subjekt nakonec školení prováděl?
13. Kdo se účastnil školení?
14. Kdy tento projekt začal?
15. Jak probíhá? Opakovaně?
16. V jaké je současné fázi?
17. Co je cílem tohoto školení?
18. Kolik lidí již školením prošlo?
19. Kolik lidí již školení ukončilo a jak ukončení probíhalo?
20. Mohl bych ukázat některou závěrečnou práci?
21. Používané školicí metody?
22. Jak hodnotí školení zadavatel?