

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Management vzdělávání v neškolských organizacích
Management of adult education in Non-school organizations

Michaela Hübnerová

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2018

Odevzdáním této diplomové práce na téma Management vzdělávání v neškolské organizaci potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 11. 4. 2018

Tato strana je věnována paní PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. jako poděkování, za její odborné vedení, konzultace a doporučení na úpravy práce.

ABSTRAKT

Tématem předkládané diplomové práce je téma **Management vzdělávání v neškolských organizacích**. Zabývá se interním systémem vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Coca–Cola Hellenic Česko a Slovensko. Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat stávající systém vzdělávání pracovníků ve společnosti Coca – Cola Česko a Slovensko a Rakousko, komparovat systém vzdělávání vybraných zemí a na základě zjištěných skutečností navrhnout úpravu tohoto systému, aby podpořily další úspěšný rozvoj pracovníků v organizaci.

Práce je členěna do dvou částí a to, do teoretické a praktické části. V teoretické části dojde k seznámení s odbornými pojmy, které jsou nutné k pochopení tématu. Práce se zabývá managementem vzdělávání, tvorbou strategie v organizaci, personální strategií, cyklem vzdělávání v organizaci (analýzou vzdělávacích potřeb, plánováním vzdělávání, realizací) a jeho následným vyhodnocováním. V praktické části dojde k popsání současného stavu cyklu firemního vzdělávání ve vybrané organizaci Coca–Cola Hellenic Česko. Na základě zjištěných skutečností budou navrženy úpravy tohoto systému. Na základě analýzy současného stavu vzdělávání v třech porovnávaných zemích Coca-Cola Hellenic dojde následně ke komparaci vzdělávacího systému Coca-Cola Hellenic Rakousko, Polsko a Česko a Slovensko. V rámci provedeného průzkumu jsou navržena doporučení k úpravě tohoto systému o rozdíly ve vzdělávání mezi srovnávanými zeměmi. Konkrétně se jedná o management vzdělávání, analýzu, plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávací akce uskutečňované uvnitř organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Analýza, dovednosti, kompetence, koncepce, management, rozvoj, strategie, vzdělávání pracovníků.

ABSTRACT

The topic of this diploma thesis is the topic **Management of education in non-school organizations**. It deals with the internal employee education system at Coca-Cola Hellenic Czech Republic and Slovakia. The main aim of this diploma thesis is to analyze the existing system of training of employees in Coca - Cola Czechia and Slovakia and Austria, to compare the education system of selected countries and to propose the modification of this system in order to support the further successful development of the employees in the organization.

The thesis is divided into two parts, theoretical and practical part. The theoretical part introduces the professional concepts that are necessary to understand the topic. The work deals with the management of education, the formation of strategy in the organization, the personnel strategy, the learning cycle in the organization (by analyzing the educational needs, the planning of education, realization) and its subsequent evaluation. The practical part will describe the current state of the corporate education cycle in the selected Coca-Cola Hellenic Czech Republic. On the basis of the facts found, modifications of this system will be proposed. Based on an analysis of the current state of education in both Coca-Cola Hellenic countries analyzed, Coca-Cola Hellenic Austria, Poland and the Czech Republic and Slovakia, which belong to the same organization, will then be compared. In the framework of the survey conducted, a recommendation is made to adapt this system to the differences in education. Specifically, it is the management of education, analysis, planning, realization and evaluation of the educational activities carried out within the organization.

KEYWORDS

Analysis, competencies, development, management, employee training, skills, strategies.

Obsah

Úvod	7
1 Strategické řízení lidských zdrojů	9
1.1 Personální strategie	11
1.2 Vzdělávání	12
1.2.1 Formy vzdělávání	12
1.2.2 Vzdělávání pracovníků	14
2 Cyklus vzdělávání pracovníků v organizaci	17
2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb	18
2.2 Plánování vzdělávacích akcí	21
2.3 Metody vzdělávání	24
2.4 Realizace vzdělávacích akcí	31
2.5 Evaluace vzdělávání v orgaizaci	34
3 Coca-Cola Hellenic Botling Company	39
3.1 Coca-Cola Česko a Slovensko, Polsko a Rakousko	39
3.2 Komparace vybraných zemí v procesu vzdělávání pracovníků	40
3.2.1 Volba vzorku	40
3.2.2 Technika sběru dat	41
3.3 Interpretace výsledků výzkumného šetření	42
3.4 Coca-Cola Hellenic, oddělení vzdělávání ve vybraných zemích	42
3.5 Cyklus vzdělávání v Coca-Cola Hellenic	46
3.5.1 Strategie organizace	47
3.5.2 Analýza vzdělávacích potřeb	50
3.5.3 Plánování vzdělávání	54
3.5.4 Realizace vzdělávání	60

3.5.5	Evaluace vzdělávání	64
3.6	Silné a slabé stránky v cyklu vzdělávání ve vybraných organizacích	67
	Závěr.....	69
	Seznam použitých informačních zdrojů	71
	Seznam příloh.....	73

Úvod

“Vzdělání je to, co nám zůstane, když zapomeneme všechno, co jsme se naučili ve škole.”

Karel Čapek

V současné době je lidský kapitál jedním z nejdůležitějších zdrojů, které organizace vlastní. K tomu, aby si organizace udržela kvalitu vlastních pracovníků a zajistila si konkurenceschopnost v tržním prostředí, je velmi důležité analyzovat, plánovat a realizovat rozvoj znalostí a dovedností v organizaci. K tomu, aby organizace mohla zajistit vzdělávání a pracovníky efektivně a systematicky rozvíjet, je důležité zahrnout vzdělávání a rozvoj pracovníků do myšlení a kultury organizace. Vzdělávání a rozvoj pracovníků se stává jedním z klíčových procesů oddělení lidských zdrojů a pro pracovníka je celoživotním procesem.

Součástí vzdělávání pracovníků označuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života. Posláním je rozvíjet postoje, znalosti, schopnosti a požadované (očekávané) chování, které je nezbytné pro uplatnění na trhu práce. Kvalifikace jednotlivých pracovníků má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění v rámci organizace.

Tato diplomová práce se zabývá tématem Managementu vzdělávání v neškolských organizacích. Téma je autorkou zvoleno jako možnost přínosu nových poznatků a doporučení pro vybranou organizaci v oblasti systematického vzdělávání zaměstnanců v neškolských organizacích pro praxi. Práce se zabývá teorií managementu vzdělávání v organizaci, tvorbou strategie, personální politikou a cyklem vzdělávání pracovníků v organizaci.

V teoretické části je používána metoda rešerže odborné literatury, která se zabývá tématem systematického rozvoje pracovníků. Všechny odborné poznatky získané z rešerže literatury slouží jako podklad pro praktickou část diplomové práce. V praktické části je na základě pozorování popsáno, jaký je současný stav v celém systému vzdělávání v organizaci Coca-Cola Česko a Slovensko. Praktická část se zabývá, jakým způsobem dochází od počátku analýzy vzdělávacích potřeb, stanovení cílů vzdělávání, realizaci vzdělávání a jeho

následný proces vyhodnocení. V praktické části je provedena komparace tří zemí v této organizaci, a to konkrétně Rakousko, Polsko a Česko a Slovensko. Šetření proběhne na základě polostrukturovaných rozhovorů s manažery oddělení vzdělávání ve vybrané organizaci. V praktické části je pomocí komparace systémů vzdělávání vybraných zemí zjišťováno, jakým způsobem se liší jednotlivé kroky z analýzy, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávání.

Za účelem naplnění cíle a zpracování diplomové práce jsou stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Jaký je stávající stav vzdělávání v Coca-Cola Česko a Slovensko?
2. Jaké jsou nedostatky stávajícího systému vzdělávání oproti teoretickým východiskům v Coca-Cola Česko a Slovensko?
3. Jaké jsou rozdíly ve vzdělávání mezi Coca-Cola Hellenic Polsko, Rakousko, Česko a Slovensko?

Cílem diplomové práce je analyzovat stávající systém vzdělávání pracovníků vCoca-Cola Hellenic Polsko, Rakousko, Česko a Slovensko a komparovat systém vzdělávání vybraných zemí. Na základě těchto zjištěných skutečností, navrhnout úpravu tohoto systému.

1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí strategie celé organizace k naplnění stanovených cílů. Každá organizace pracuje s lidskými zdroji tak, aby průběžně na základě stanovených cílů udržovala plynulý a zdravý chod organizace. „*Baird a Meshoulam (1988, s. 116) konstatovali, že „podmínkou dosahování strategických cílů je vytváření a uplatňování zásad, postupů a systémů v řízení lidských zdrojů v souladu s potřebami organizace, jinými slovy, podmínkou je přijetí strategického přístupu k řízení lidských zdrojů.“* (Armstrong 2015, s. 58) Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje řadu personálních procesů. Jedním z klíčových personálních procesů je vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Strategie je nástrojem k tvorbě konkurenční výhody na trhu mezi jednotlivými organizacemi. Hlavním úkolem je jasná vize majitelů organizací a potřebných zdrojů (i těch lidských) k jejímu naplnění. „*Manažeři uvažující strategicky mají široký a dlouhý přehled o tom, kam směřují. Jsou si vědomi zodpovědnosti za plánování, zaměření zdrojů na příležitosti a za řízení těchto příležitostí takovým způsobem, který významně přispěje k dosaženým výsledkům podniku.“* (Vodák a kol. 2011, s. 44) Strategicky uvažující manažeři mají pohled, který je dlouhodobý a přebírají odpovědnost za plnění manažerských funkcí, které vyžadují základní soubor manažerských činností, jako jsou plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrolování. Dle Armstronga „*strategické řízení lidských zdrojů je specifický přístup k vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů, které jsou integrovány se strategií organizace a podporují dosahování strategických cílů organizace.“* (Armstrong 2015, s. 57)

Armstrong i Koubek ve svých publikacích píše o tvorbě konkurenční výhody prostřednictvím využití strategického řízení lidských zdrojů a uplatňování zásad a postupů, které směřují k naplnění cílů organizace. Pro organizaci je důležité mít správné lidi na správném místě. O své pracovníky by organizace měla dobře pečovat, a to nejen po stránce zázemí, ale také po stránce rozvoje schopností a celkového lidského kapitálu. Díky vývoji pracovního trhu se mění požadavky na samotné řízení lidských zdrojů a na jejich rozvoj. Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se neustále vyvíjí. Lidé, aby mohli být dnes

zaměstnatelní, musí rozšiřovat své znalosti a dovednosti pro výkon dané pracovní pozice. Samotné vzdělávání se pak stává celoživotním procesem. (Koubek, 2015, s. 252)

Je důležité, aby si organizace uvědomovaly potřebu pevné strategie a prostřednictvím rozvoje pracovníků přispěly k celkovému úspěchu organizace. Je to proces strategického záměru a alokování lidských zdrojů pro účely zabezpečení požadovaných výsledků organizace. Strategické řízení lidských zdrojů je tedy úzce provázáno se strategickým řízením organizace. Strategické řízení organizace musí dle Koubka řešit několik základních otázek. Otázky se týkají filozofie organizace, jakou roli chce organizace na trhu hrát, jakým vnějším vlivům organizace čelí, jaké jsou výhody a nevýhody organizace, jaké má cíle a jak těchto cílů chce dosáhnout. (Koubek, 2015, s. 25)

Pokud tedy organizace plánuje a využívá promyšleného přístupu, je schopna konkurovat jiným organizacím a uspokojovat potřeby svých zákazníků. Strategické chování organizace dokáže predikovat určité změny a vývoj tržních podmínek. Prostřednictvím znalostí trhu je organizace otevřena inovacím a je schopna udávat trendy ve svém oboru. Na pracovníky v organizaci je nahlíženo, jako na strategický nástroj k dosažení těchto cílů organizace.

Při vytváření strategie je důležité si odpovědět na základní otázky toho, kam se chce organizace dostat a jaké nástroje využije k tomu, aby dosáhla svých stanovených cílů. V neposlední řadě je pro organizaci důležitá otázka financí a to, jak tím organizace finance získá. Strategie nastavuje směr, prostřednictvím kterého organizace získává konkurenční výhodu. Zároveň organizaci pomáhá lépe odhadnout změny a rychle se jim přizpůsobit, reagovat na ně nebo jim předcházet. Aby docházelo ke kvalitnímu rozvoji pracovníků na všech úrovních organizace, je důležité zajistit kompetentní manažery na klíčových pozicích. Prostřednictvím schopných manažerů organizace dosahuje snadněji svých stanovených cílů. Strategie organizace ovlivňuje dlouhodobý záměr organizace, konkurenční výhody na trhu, umění reagovat na změny, mobilizaci lidských zdrojů a odpovědi na to „kam“ a „jak“. (Bartoňková, 2010, s. 12)

Nyní je jasné, proč je důležité strategicky plánovat a organizaci řídit dle stanovených plánů k dosažení cílů. V dalších kapitolách bude popsáno, jakým způsobem, ze strategie organizace vychází personální politika a celý cyklus vzdělávání v organizaci, který je jedním z klíčových procesů strategického řízení lidských zdrojů.

1.1 Personální strategie

Personální strategie představuje nástroj k zajištění dlouhodobého a systematického rozvoje. Tvoří základ jednotlivých činností v organizaci. Personální strategie je soustava dlouhodobých cílů práce s lidskými zdroji k dosažení strategických cílů organizace.

Personální oddělení se při plánování personální strategie zaměřuje na otázky, které jsou důležité při implementaci nové strategie. Jaké specifické požadavky na lidské zdroje a systém práce oddělení lidských zdrojů si její implementace žádá. „*Analýza vnitřního prostředí zahrnuje podnik, vlastní práci, stanovené cíle a charakteristiky zaměstnanců. Analýza vnějšího prostředí zkoumá vývoj na trhu práce, změny v hodnotové orientaci a mobilitě lidí, legislativu, politiku zaměstnanosti, změny v konkurenčním prostředí a národním hospodářství.*“ (Vodák 2011, s. 48)

Na základě výstupu z jednotlivých analýz se může začít tvořit samotná personální strategie. Jednotlivé oblasti, kterými se nastavený systém personální strategie zabývá, jsou činnosti týkající se analýzy pracovního místa a pracovního výkonu. V organizacích se například provádí stínování dané pozice, či rozhovory s pracovníky nebo nadřízenými. Na základě výběru pracovníků dochází k nastavení celého adaptačního procesu. Vstupuje do něj složka vzdělávání a zpravidla se na zaškolování a úvodu pracovníka do organizace podílejí i další oddělení včetně manažerů.

Oddělení vzdělávání zpravidla participuje s personálním útvarem na tvorbě adaptačních plánů. Dalším z nástrojů personální strategie je systém hodnocení práce odměňováním na základě plnění požadavků, úkolů či cílů. Personální strategie v sobě dále zahrnuje následující činnosti: sociální péče, ochrana zdraví a bezpečnost, personální systém a již zmíněný rozvoj a vzdělávání pracovníků. (Vodák, Kucharčíková 2009, s. 47-49)

V současnosti je spousta nových trendů při získávání a výběru pracovníků. Zejména vlivem internetu a sociálních sítí. Na základě výběru pracovníků dochází k nastavení celého adaptačního procesu. Vstupuje do něj složka vzdělávání a zpravidla se na zaškolování a úvodu pracovníka do organizace podílejí i další oddělení včetně manažerů.

Je důležité, aby všechny činnosti personální strategie byly v synergii a společně se vzájemně podporovaly tak, aby organizace dosáhla svých cílů a zároveň uspokojila potřeby pracovníků.

Hlavním posláním personální strategie je definování cílů a zajištění toho, aby organizace měla zajištěný dostatečný počet lidských zdrojů. To je hlavním cílem celé personální práce a jednotlivé procesy podporují její snadnější naplnění. Personální strategie je součástí organizačního chování. Jednotlivé body personální strategie se zaměřuje především na klíčové oblasti týkajících se zaměstnanců v oblasti formování pracovní síly v organizaci. Vzhledem ke stále se zrychlujícímu tempu nastupujících inovací zejména v technologiích, agresivnější konkurenci, častějších změnám v organizacích. Velkému důrazu na kvalitu služeb a výrobků, mění se procesy a povahu práce, ale i způsob řízení a mnoho dalších faktorů. Ty přispívají k nutnosti mít vzdělávání hluboce zakořeněné v organizačním chování. V současném podnikání je vzdělávání nedílnou součástí strategického řízení lidských zdrojů a personální strategie.

1.2 Vzdělávání

Každý jedinec prochází za svůj život několika etapami vzdělávání, a to vzděláváním formálním, neformálním a informálním, které je součástí celoživotního učení.

1.2.1 Formy vzdělávání

Vzdělávání má tři základní formy, z kterých následně vystupují další aktivity spojené se vzděláváním.

Formální vzdělávání (formal education) je vedené formálním učebním plánem, vede k formálně uznávanému pověření, jako je diplom o absolvování střední školy nebo titul z vysoké školy. Tento typ formálního vzdělávání je uznáván vládním systémem dané země. Učitelé jsou obvykle vyškolení odborníci. ([online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://drsaraheaton.wordpress.com/2010/12/31/formal-non-formal-and-informal-learning-what-are-the-differences/>)

Formální vzdělávání dospělých je uskutečňováno v institucích, které mají oprávnění dát jedinci při dokončení vzdělávacího programu certifikát o jeho absolvování a jsou legislativně vymezeny. (Veteška, 2014, s. 115)

Neformální vzdělávání (non-formal learning and education) zahrnuje nejrůznější aktivity směřující ke vzdělávání mimo školský systém. Vzdělávání probíhá nejčastěji formou kurzů, seminářů, workshopů, výcviků, školení, apod. přímo na pracovišti nebo ve specializovaných centrech určeného ke vzdělávání a výcviku pracovníků. Neformální vzdělávání nemusí vždy směřovat k získání certifikátu či osvědčení, ale lze do něj zahrnout například i kurzy autoškoly nebo povinná legislativní (normativní) školení pro pracovníky. Jedinou podmínkou neformálního vzdělávání je vedení kurzu, či vzdělávací aktivity odborníkem (lektorem, trenérem, koučem, tutorem, atd.). (Veteška, 2014, s. 191)

Neformálnímu vzdělávání je přisuzována velká důležitost v ohledu celoživotního vzdělávání. V současné době je na trhu velký výběr vzdělávacích organizací nabízejících nejrůznější další vzdělávání a vlastní rozvoj. Na výběr je velké množství kurzů, seminářů, workshopů, které jsou pořádány akreditovanými pracovišti, ale i laickou veřejností, kde při kurzech dochází ke vzájemnému sdílení zkušeností. Tato forma vzdělávání je velmi těžko kontrolovatelná a měřitelná. Ačkoli to nevede k formálnímu vzdělání nebo diplomu, neformální vzdělávání je vysoce obohacující a rozvíjí dovednosti a schopnosti jednotlivce. ([online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://drsaraheaton.wordpress.com/2010/12/31/formal-non-formal-and-informal-learning-what-are-the-differences/>)

Informální učení (informal learning) je proces získávání vědomostí, dovedností a schopností z každodenních zkušeností a činností na pracovišti, v rodině a ve volném čase. Zahrnuje i sebevzdělávání, i když si není možné ověřit získané znalosti jedince. Na rozdíl od formálního a neformálního vzdělávání je informální učení neorganizované a nesystematické. Často k němu dochází spíše spontánně a nemá charakter řízeného učení. Každý se učí informálně od raného dětství v průběhu celého života. Informální učení má v celém procesu rozvoje jednotlivce významnou a nezastupitelnou roli. Tento druh učení se velmi špatně analyzuje. V zahraničí se setkáme s termínem zkušenostní učení

(experiential learning). (Veteška, 2014, s. 139) Učitel při informálním učení je někdo s více zkušenostmi, jako je rodič, prarodič nebo přítel. Příkladem informálního vzdělávání může být předání dovednosti na pracovišti mezi jednotlivými pracovníky v organizaci. ([online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://drsaraheaton.wordpress.com/2010/12/31/formal-non-formal-and-informal-learning-what-are-the-differences/>)

Zejména v oblasti vzdělávání v organizaci se můžeme setkat s pojmem označení „*know-how*“, zde se sledují nejen teoretické poznatky, ale také kompetence k vykonávání určitých činností. To se odráží i v uznávání výsledků neformálního a informálního vzdělávání, kde se klade větší důraz na ověřování praktických dovedností než na teoretické znalosti.

Vzdělávání pracovníků je součástí celoživotního učení. Po formálním vzdělávání nastupuje etapa dalšího vzdělávání, jehož součástí je i vzdělávání pracovníků. Vzdělávání pracovníků řadíme mezi druhy neformálního učení, které zahrnuje vzdělávací aktivity mimo formální vzdělávání. Je realizováno formou kurzů, seminářů a dalších. Vzdělávání pracovníků je zaměřeno na rozvoj a formování schopností, dále jde o formování charakteristik osobností a hodnot potřebných pro vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti a také k formování pracovních týmů. „*Změny, ke kterým v rámci podnikového vzdělávání a dalších aktivit podporujících (sebe)rozvoj pracovníků postupně dochází, jsou zprostředkovaně ovlivňovány celkovým vývojem společnosti. V zaměstnavatelských organizacích pak bezprostředně souvisejí s aplikací pokročilých systémů řízení a rozvoje pracovníků.*“ (Tureckiová, 2009, s. 68)

1.2.2 Vzdělávání pracovníků

Segment dalšího vzdělávání zahrnuje několik oblastí vzdělávání pracovníků. Jedná se zejména o normativní vzdělávání, které je vymezeno legislativně. Další vzdělávání je v procesu orientace a adaptace pracovníka v organizaci. Změna, či doplnění nebo rozšíření současné kvalifikace, individuální rozvoj pracovníků a další vzdělávací akce zaměřené na rozvoj specifických dovedností. (Tureckiová, 2009, s. 81)

Jakýkoliv druh vzdělávání probíhající v organizaci, libovolnou formou, vždy vychází ze strategie organizace. Jak bylo uvedeno ve 2. kapitole, každá organizace má obchodní strategii, kterou využívá k celkovému dosažení cílů organizace, ta se váže na potřeby, které vedou k rozvoji a vzdělávání pracovníků. V organizacích působících na českém trhu je oddělení vzdělávání součástí personálního oddělení její strategie. Aby organizace byla konkurenceschopná, je nutná větší podpora neformálního učení v organizaci a také důraz na formalizovaný systém vzdělávacích aktivit. Nedílnou součástí propracovaného systému vzdělávání je umění motivace pracovníků k vlastnímu rozvoji. Výchova pracovníka vyžaduje systematický přístup ve výcviku, práci se silnými a slabými stránkami a v neposlední řadě je potřeba respektovat jeho osobnost. *„Dospělí účastníci se z hlediska výchovy a vzdělávání liší od mládeže zejména:*

- *věkem, úrovní vzdělání, druhem profese, životními zkušenostmi, dovednostmi, schopnostmi, vlastnostmi;*
- *růzností motivů ke studiu, vzdělávacími potřebami, životními postoji;*
- *odlišnostmi v rozvíjení poznávacích zájmů (úměrně tomu, jak objektivně významné skutečnosti vzdělávání požadují či nepovažují i za subjektivně – tj. pro ně samé – významné);*
- *množstvím volného času;*
- *zdravotním stavem“ (Barták 2015, 11s.)*

Výše zmíněné skutečnosti je třeba zohlednit ve fázi plánování a realizace vzdělávání v rámci cyklu vzdělávání v organizaci. V současné době se klade vysoký důraz na zefektivňování jednotlivých procesů v organizaci. Organizace by měla rychle reagovat na potřeby trhu a vliv konkurence tak, aby měla stále k dispozici vysoce motivované a kompetentní pracovníky, kteří budou angažovaní a budou přispívat k naplnění cílů organizace. Jde tedy o *„souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných zaměstnavatelskou organizací se záměrem doplnit, tj. rozšířit, prohloubit, zvýšit, nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků a odstranit tak obvykle negativní rozdíl mezi jejich aktuální (subjektivní) kvalifikací a požadavky, které na ně klade výkon pracovních činností (objektivní kvalifikace, resp. kvalifikovanost práce).“ (Tureckiová, 2009, s. 79)*

Systematické vzdělávání pracovníků vychází z cyklu vzdělávání v organizaci, který je rozdělen na čtyři etapy:

„Vlastní cyklus firemního vzdělávání sestává ze sekvence čtyř na sebe navazujících kroků:

- *identifikace a analýza vzdělávacích potřeb,*
- *plánování vzdělávacích akcí,*
- *realizace vzdělávacích akcí,*
- *měření efektivity firemního vzdělávání.“* (Tureckiová, 2009, s. 82)

Systematické vzdělávání pracovníků je neustále opakující se cyklus, který reflektuje strategické cíle organizace. V první etapě cyklu vzdělávání v organizaci je nutné vyřešit otázku co je potřeba, tedy analýzu či identifikaci potřeb. V další etapě plánování je důležité řešit finanční rozpočet, časový plán, účastníky, oblasti vzdělávání a metody, které budou použity ve třetí etapě, a to při realizaci vzdělávání. Jelikož je vzdělávání vždy velmi nákladnou záležitostí pro organizaci a výsledky nepřináší okamžitý zisk, je důležitá i fáze vyhodnocování, která ukáže, do jaké míry byly stanovené cíle dosaženy. (Koubek, 2015, s. 259) Tento cyklus je nástrojem, jak si zajistit systematické vzdělávání v organizaci.

2 Cyklus vzdělávání pracovníků v organizaci

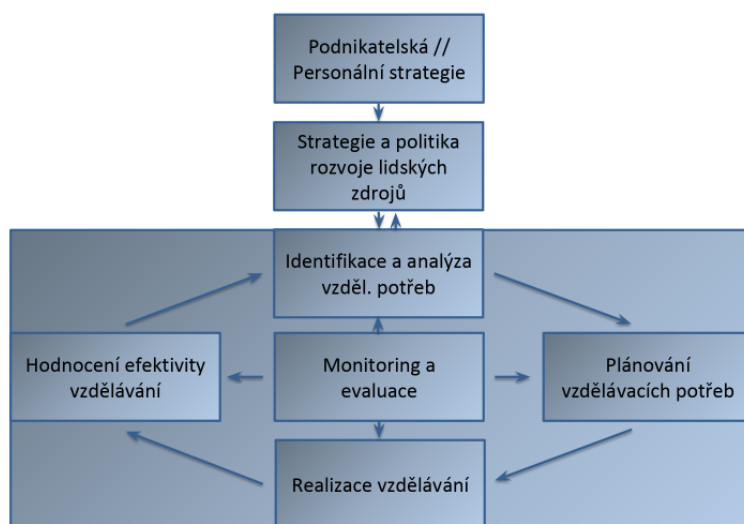
Kvalita vzdělávacích procesů může významně ovlivnit stabilitu a úspěch organizace, proto je na vzdělávání kladen vysoký důraz. Důležitým předpokladem pro naplnění efektivity vzdělávání je jeho těsnější propojení s personálními procesy vycházejícími z personální strategie a strategie organizace. Jedná se zejména o systém získávání a výběru pracovníků, formování pracovní síly, motivaci, vzdělávání a rozvoj, hodnocení a odměňování pracovníků. (Tureckiová, 2004, s. 93) Vysoký důraz, který je kladen na kvalitu vzdělávání bývá strategickým opatřením proti fluktuaci pracovníků nebo udržení konkurenceschopnosti na trhu. Samotný cyklus vzdělávání v organizaci stojí na čtyřech hlavních pilířích, ze kterého vyplývají dílčí úkoly a kroky pro jednotlivá oddělení. V první řadě závisí na správné analýze vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacích akcí, realizaci vzdělávacích aktivit a na měření efektivity vzdělávání v organizaci. Důležitá je následná evaluace a monitoring jednotlivých kroků a činností. Evaluace patří k navazujícím činnostem vykonávaných po realizaci vzdělávací akce. Základním předpokladem správně provedené analýzy vzdělávacích potřeb je provedení analýzy na úrovních jednotlivců, týmů, pracovních skupin a celé organizace. Analýza potřeb by kromě znalostí a dovedností měla zahrnovat možnosti rozvoje potenciálu. *„Na základě analýzy vzdělávacích potřeb, určení klíčových problémů a zvážení stanoviska expertů lze kvalifikovaně rozhodnout, které vzdělávací (včetně výcvikových) a rozvojové potřeby se stanou prioritami a budou přednostně naplňovány.“* (Tureckiová 2009, 83s.)

Plánování vzdělávání v organizaci vychází ze strategie organizace a výsledků analýzy vzdělávacích potřeb. Je důležité přemýšlet nad strategickými cíli organizace, aktuální situací na trhu, organizačním chováním a rychle se měnícími požadavky trhu. Při plánování vzdělávání je důležité zohlednit veškeré interní i externí podmínky.

K realizaci vzdělávání v organizaci dochází na základě jednotlivých výsledků z předchozích kroků cyklu vzdělávání, a to z analýzy potřeb a plánování vzdělávání. Vzdělávací aktivity jsou realizovány tak, aby naplnily výsledek analýzy vzdělávacích potřeb, potřeb jednotlivců, ale i organizace jako celku s cílem naplnit její strategické cíle. Motivovaní a vzdělaní pracovníci jsou stále tím nejcennějším bohatstvím podniku.

Vzdělávací aktivity jsou následně realizovány tak, aby naplnily výsledek analýzy vzdělávacích potřeb, potřeb jednotlivců a organizace. S cílem naplnit strategické cíle organizace. Důležitým krokem je samotná fáze vyhodnocení přínosu vzdělávacích aktivit.

Obrázek 1: Rozšířený cyklus firemního vzdělávání



Zdroj: upraveno dle Tureckiová (2009)

2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb slouží k identifikaci silných a rozvojových stránek pracovníků v organizaci. Jedná se o soubor plánovaných činností, jejichž smyslem je změřit úroveň znalostí v organizaci a rozvíjet je tak, aby došlo k ovlivnění výkonu organizace. Organizace někdy čerpají jen na základě obecné představy o tom, co by daný pracovník měl umět. Tento způsob může pokrýt částečnou potřebu vzdělávání, ale zpravidla je velmi povrchný. Analýza se zaměřuje především na identifikaci mezer ve vzdělávání a analyzuje potřeby na úrovni organizace, skupin i jednotlivců. (Armstrong, 2015, s. 354)

Každá organizace má k dispozici nejrůznější techniky a postupy, jak analýzu provést. Jsou prováděny průzkumy mezi pracovníky. Analýza je realizována dotazníkovou formou, pozorováním pracovníka či rozhovory. Rozhovory mohou být prováděny s nadřazeným

pracovníkem, s oddělením lidských zdrojů či nezávislou stranou, která je schopna objektivně posoudit výkon na pracovní pozici. Ne všichni pracovníci mají dostatečnou míru sebereflexe a dokáží tak správně identifikovat oblasti pro vlastní rozvoj. Dle Vetešky je *„cílem identifikace potřeb školení je rozdíl mezi tím, co zaměstnanci znají a umí dělat, a tím, co musí znát a umět dělat a popřípadě také které nevhodné pracovní návyky můžeme eliminovat pomocí školení.“* (Veteška a kol. 2013, s. 34)

Koubek také popisuje důležitost analýzy nejen na úrovni jednotlivců, ale i celých skupin a celé organizace. Údaje o organizaci a její struktuře v kontextu výrobních postupů, znalostí trhu, zdrojů (lidských, finančních a vybavení) a další, jsou pro organizaci velmi významné. Svě místo zde mají data o pracovnících, jejich pohybu v organizaci, pracovní neschopnosti, či úrazech. Další nezbytné údaje pro analýzu jsou jednotlivá pracovní místa a vykonávané činnosti, tedy požadavky na pracovníky. Poslední analyzovanou skupinou jsou jednotliví pracovníci, u kterých je hodnoceno do jaké míry naplňují očekávání organizace. Tyto údaje potřebné k analýze lze mimo jiné získat z personálních systémů, kde je evidence všech pracovníků a záznamů o vzdělání o absolvování vzdělávacích programů. (Koubek, 2015, s. 262)

„Všechny tyto údaje umožňují vytvořit si přehled o současné a potenciální disproporci mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků organizace na jedné straně a požadavky pracovních míst na straně druhé. Na základě těchto údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace.“ (Koubek, 2015, s. 262)

Tureckiová také rozděluje a zaměřuje směr analýzy potřeb ve vzdělávání na tři základní skupiny, kde jsou použity různé metody napříč zkoumanými skupinami. Při analyzování jednotlivce jsou využívány metody, např. osobní dokumenty, hodnocení adaptačního procesu pracovníka, analýza pracovního místa a kompetencí. Při posuzování týmů jsou nejčastěji využívanou metodou dotazníková šetření, týmová hodnocení nebo kreativní workshopy využívající nejrůznější formy brainstormingu nebo týmového myšlení. Poslední zkoumanou oblastí ve fázi analýzy vzdělávacích potřeb je organizace jako celek, tedy vnitřní prostředí organizace, kde dochází k posuzování strategických plánů, právních norem a monitoring a analýza organizace. Analýza se zaměřuje na vnější prostředí

organizace, a to na trendy a potřeby zákazníků a srovnání s konkurencí. (Tureckiová, 2004, s. 101)

Analýzou v organizaci by se měl zabývat zkušený člověk, který umí vést rozhovory, dokáže pracovníky nasměrovat a rozpohybovat jejich přemýšlení o sobě samém a vlastním výkonu. Analýza se zaměřuje především na kompetence, dovednosti, znalosti a motivaci pracovníků. Zpravidla navazuje na strategický plán organizace, který je nastavován na určitá období. Na základě požadavků organizace oddělení lidských zdrojů sestaví soubor kompetencí k daným pozicím. Oddělení lidských zdrojů ve spolupráci s interními lektory a manažery sestaví plány rozvoje pracovníků. Pokud organizace nedisponuje vlastními zdroji, může spolupracovat s externími vzdělávacími organizacemi. Tímto způsobem si zajišťuje odbornou spolupráci, pokud nemá své interní zdroje pro naplnění cílů vzdělávání. Analýza se zaměřuje na slabé stránky a mezery ve znalostech, na rozvojové oblasti pracovníka a práci s jeho potenciálem.

Pokud organizace správně provede analýzu vzdělávacích potřeb, správně definuje klíčové problémy a rozvojové potřeby, cíle organizace budou snadněji naplňovány. Tento základní personální proces slouží k sestavení rozvojových plánů, umožňuje organizaci získat potřebné informace pro vypracování profilů jednotlivých rolí. Získává informace pro potřeby výběru pracovníků a k hodnocení pracovního výkonu. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb navazuje na analýzu pracovního místa nebo pracovní role a umožňuje tak, zpracovat popisy pracovních míst. Personální činnosti jako je řízení pracovního výkonu umožňuje aktualizovat popisy pracovních míst. (Armstrong, 2015, s. 356) Analýzy jsou prováděny formou dotazníků ke zjišťování názorů na vzdělávání v organizaci. Analýza zkoumá pracovní výkon, monitoruje výsledky, a jiné. (Koubek, 2015, s. 263)

Analýza pracovního místa pro potřeby vzdělávání, či analýza rolí vychází z personálního auditu. Personální audit má za cíl zhodnotit způsobilost jednotlivých pracovníků vykonávat danou pracovní pozici, úroveň jejich motivace a předpoklady k dalšímu rozvoji jeho kompetencí či potenciálu. Personální audit se zaměřuje na schopnosti a znalosti a jejich využití v praxi. Na základě strategických východisek personálního auditu personální strategie zahrnuje několik úkolů pro samotná oddělení vzdělávání nebo oddělení lidských zdrojů. (Barták, 2015, s. 40)

Další oblastí, která může sloužit jako podklad pro analýzu vzdělávacích potřeb je také vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Na základě výše zmíněných bodů je důležité vzít strategii společnosti, její hlavní priority a na základě toho budovat koncepci systému vzdělávání jednotlivých pracovníků a týmů. Je zde velmi důležitá kooperace oddělení lidských zdrojů, ostatních oddělení a participace liniových manažerů na sestavení koncepce rozvoje tak, aby k němu docházelo systematicky.

Výstupem celé fáze analýzy vzdělávacích potřeb je návrh koncepce vzdělávání pracovníků, což obsahuje fázi přípravy, realizační fázi a fázi zdokonalování celého procesu. *„Proces analýzy školících požadavků ve firmě má v zásadě pět etap: sběr informací, zveřejnění problému ve výkonu lidí, stanovení příčin těchto problémů, rozdělení problémů na požadující a nevyžadující školení a také určení jejich pořadí na základě priority.“* (Veteška a kol., 2013, s. 35)

Na základě těchto výstupů z analýzy je oddělení vzdělávání schopno a připraveno sestavit takový vzdělávací program, který povede k odstranění příčin problémů a ke zlepšení výkonu pracovníků v organizaci.

2.2 Plánování vzdělávacích akcí

Přístupy k plánování vzdělávání vychází z teorií učení a učení se ze zkušeností. Mezi hlavní úkoly plánování vzdělávacích akcí patří na základě zjištěných skutečností tvorba a realizace adaptačních nebo orientačních programů pro nové pracovníky. Plánování má za úkol zjednodušit jejich adaptaci v novém pracovním prostředí a předcházet fluktuaci. Plánování vzdělávání plynule navazuje na analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb. Již ve fázi analýzy potřeb se počítá s návrhy rozpočtů na vzdělávání, které se ve fázi plánování upřesňují a předávají ke schvalování vedení organizace. Dle Tureckiové *„má poskytnout možnosti pro dodatečné zařazování vzdělávacích akcí dle aktuální potřeby (vzdělávání mimo plán, také zvané „just in time“ vzdělávání rozvoj). Při vytváření vzdělávacích rozvojových plánů je rovněž zohledňováno zdrojové zajištění a možnosti realizace*

firemního vzdělávání v konkrétním období, a to vzhledem k interním i externím podmínkám fungování organizace.“ (Tureckiová, 2009, s. 83).

Vzdělávací proces je uzpůsoben tak, aby pracovníkům poskytoval možnost rozvoje znalostí, dovedností, schopností a postojů. Vzdělávání je cíleně a systematicky orientované směrem k pracovníkům, skupinám či pracovním týmům, ale také celé organizaci. Celý proces je nastaven tak, aby zabezpečil kvalifikované a vzdělané pracovníky k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutná znalost strategie organizace pro daná období a nastavení kroků k jejich postupnému naplnění. Pokud se prostřednictvím zvýšení motivace jednotlivých pracovníků podaří naplnit očekávání a přenechá se jim zodpovědnost za vlastní vzdělávání, můžeme hovořit o samostatně fungujícím systému vzdělávání v podniku.

Plánování vzdělávání vychází ze zmiňované personální strategie, která se váže na strategii celé organizace. Součástí plánů vzdělávání je odstraňování nedostatků a doplnění chybějících znalostí a také rozvoje osobnosti a kompetencí. Díky strategickému přístupu ke vzdělávání a dodržení jednotlivých kroků z cyklu vzdělávání, tak dochází konečně k efektivnímu spojení personální strategie a strategie organizace. Plánování vzdělávání predikuje změny a potřeby organizace. Celý systém je průběžně sledován, pravidelně vyhodnocován a také inovován na základě nově vzniklých potřeb, jako reakce na vnější prostředí organizace, tedy na trendy či aktivity konkurence.

Výsledkem plánování je přehled o všech vzdělávacích aktivitách, které budou realizovány, v jakém časovém horizontu, pro jaké účastníky, s jakým obsahem, cílem a jiné. Dle Koubka by v plánování mělo být zohledněno několik otázek, které lépe pomohou vypracovat plán vzdělávání v organizaci. Při plánování se řeší otázky, jaké vzdělávání má být zajištěno, komu, jakým způsobem, kým bude vzdělávání realizováno, kdy, kde, za jakou cenu a jak bude vyhodnocen jeho přínos. (Koubek, 2015, s. 265). Vodák a Kucharčíková tyto základní otázky rozšiřují ještě o to, jaká konkrétní témata je potřeba v rámci vzdělávání zajistit a jaké budou náklady. (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 81)

V případě dobře nastaveného plánu vzdělávání, jeho propracovaný systém odpovídá na několik základních otázek. Zaměřuje se, co je cílem vzdělávání, jaký je obsah vzdělávání, komu bude vzdělávání poskytováno, kým bude zajišťováno, kdy a kde bude

provedeno, za jaké náklady a jak se celý výsledek vzdělávání bude měřit. Jedním ze zásadních kroků plánování vzdělávání je volba vhodných metod. Metody využívané k plánování a realizaci vzdělávání se dělí do dvou velkých skupin a to na:

- metody ke vzdělávání používané při výkonu práce
- metody ke vzdělávání používané mimo pracoviště (Koubek 2015, s. 271)

Barták ve fázi plánování doporučuje využít situační analýzu, formulaci cílů, definici postupů, alokaci zdrojů a směřování toho, kam se chce organizace dostat. Tedy odpovídá na otázky, kde je organizace nyní, kam se chce dostat, jakým způsobem se tam dostane a jestli zvolený postup organizaci opravdu směřuje tam, kam se chce dostat. (Barták, 2011, s. 67)

Při přípravě plánů vzdělávání se musí organizace také zamyslet nad zásadní otázkou a to, kým bude vzdělávání zajišťováno. Následný proces se poté může mírně lišit. Pokud se organizace rozhodne pro využití interních zdrojů, vlastních lektorů a specialistů na danou oblast vzdělávání, bude následné plánování probíhat mírně odlišně oproti vzdělavatelům z externích agentur. Při vzdělávání externí agenturou může dojít k větší časové prodlevě a vyšším finančním nákladům, nelze zaručit kvalitu poskytovaného vzdělávání. Někdy se organizace uchylují ke kombinaci obou výše zmíněných forem vzdělávání. (Tureckiová, 2004, s. 102) V rámci fáze plánování je důležité promyslet jednotlivé metody, které budou ke vzdělávání použity s ohledem na vzdělávací program, účastníky, obsah a cíle vzdělávání.

Armstrong popisuje fázi vývoje, kterou lze také zahrnout do fáze plánování vzdělávání. Fáze vývoje představuje tvorbu a zpracování podrobného plánu vzdělávání, na jehož základě stojí analýza vzdělávacích potřeb. Fáze vývoje zahrnuje několik dalších postupů, které vymezují obsah a výstup jednotlivých vzdělávacích akcí, samotné metody, které budou uplatňovány, studijní a výukové materiály, se kterými účastníci vzdělávání budou pracovat. Osoby zodpovědné za celý průběh vzdělávání musí zajistit soulad mezi strategickými plány organizace, analýzou vzdělávacích potřeb a výstupem vzdělávací akce. (Armstrong, 2015, s. 366)

Celý proces plánování je stejně jako všechny ostatní fáze z cyklu vzdělávacího procesu velmi důležitým prvkem k funkčnímu rozvoji celé organizace.

2.3 Metody vzdělávání

Výběr konkrétní metody pro následnou realizaci vzdělávání je velmi důležitý, a to z důvodu přenosu informací směrem k účastníkům. Při výběru a volbě vhodných metod pro jednotlivá témata po celou dobu vzdělávací akce, je potřeba zohlednit několik faktorů. *“Výběr vhodných metod je determinován různými faktory. Jsou to například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice.”* (Vodák, Kucharčíková 2011, 112 s.)

Dle Bartoňkové mezi hlavní kritéria při výběru jednotlivých metod pro vzdělávací akce patří zejména: charakter učebních plánů, obsah výuky, vzdělávací forma, zda se jedná o prezenční, distanční nebo kombinaci. Je potřeba zohlednit kontakt lektora s účastníky. Dalším kritériem pro volbu vhodné metody vzdělávání je připravenost účastníků a stupeň aktivizace účastníků, tedy jaká aktivita při vzdělávací akci bude ze strany účastníků nutná k tomu, aby dopad či efekt dané akce, měl co největší přínos. Dále je potřeba s ohledem na výběr metody přihlížet, v jaké části fáze učebního procesu se nacházíme, tedy jestli se jedná o úvod do vzdělávání, doplnění či závěr. Důležitá je také časová dotace a vybavenost účastníků vzdělávání a schopnosti lektora. Některé metody jsou velmi náročné na čas a na schopnosti lektora vést účastníky ke správnému cíli. (Bartoňková, 2010, s. 151)

Plamínek zohledňuje čtyři základní metody, které jsou stavebními kameny každé vzdělávací akce. *“Mezi tréninkovými technikami, jimiž můžeme disponovat a z nichž skládáme tréninkový kurs, dominuje čtvero klíčových Technik, jakási “velká čtyřka”. Patří do ní prezentace, diskuse, řešení modelových situací a řešení reálných situací.”* (Plamínek, 2010, s. 110)

Určení využití jednotlivých metod ve vzdělávání může být někdy velmi obtížné, protože existuje velké spektrum metod, které je možné ve vzdělávání využít. Zde je pro vzdělavatele důležité pracovat s výstupy z analýzy a plánování, a to zejména s tím, komu bude vzdělávání poskytováno. Každá metoda má své výhody i nevýhody a je důležité uvědomit si konkrétní situaci, ve které bude metoda využita. Záleží na počtu účastníků a dovednostech či zkušenostech lektora. U jednotlivých forem plánování vzdělávání je pro organizaci důležité určit si způsob, jak bude vzdělávání zajišťováno. Zda-li prezenční

formou, distanční formou nebo kombinací obojího. *“Volba formy podnikového vzdělávání by měla korespondovat s účelem a cílem podnikového vzdělávání, s jeho obsahem a v neposlední řadě také s časovými a fyzickými možnostmi účastníků.”* (Tureckiová, 2004, s. 103)

Pro vytváření a rozvoj znalostí, se nejvíce doporučuje metoda kombinovaná. Formy vzdělávání se liší dle charakteru kontaktu lektora s účastníky. Nelze říci, že existuje jediná správná univerzální metoda na vzdělávání. Jiné metody jsou využívány při zaškolování pracovníků, jiné při přeškolení či doplňování nových znalostí a poznatků a jiné metody slouží zase k samotnému rozvoji pracovníků. (Bartoňková, 2010, s. 151)

Dle Koubka přístupy a metody ve vzdělávání je možné rozdělit do dvou následujících skupin:

Metody určené ke vzdělávání v místě výkonu práce (on the Job)

Jsou to metody, které jsou běžně používány při výkonu zaměstnání na pracovišti u konkrétního pracovníka, za účelem osvojení, získání a rozšíření znalostí a dovedností.

1. **Instruktaž** – jedna z nejčastěji využívaných metod, zejména při výcviku nově nastupujících pracovníků, kdy se jedná o jednorázové proškolení zkušenějším pracovníkem. Vzdělávaný pracovník si procesy osvojuje napodobováním. (Koubek, 2015, s. 267)

Metoda instruktáže je vhodná pro rychlé osvojení si základních činností a tak je nejčastěji využívána při výcviku nových pracovníků. ([online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/instruktaž>)

2. **Koučink** – metoda je oproti instruktáži naopak poskytována dlouhodobě s cílem, kde jde o soustavné směřování pracovníka k vlastní iniciativě a přebírání zodpovědnosti za svěřené úkoly. (Koubek, 2015, s. 267)

Armstrong popisuje metodu koučování jako přístup, který jednotlivcům napomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a celkově tak zlepšuje jejich pracovní výkon.

Koučink je zpravidla prováděn jeden na jednoho, ale může být i skupinový nebo týmový. (Armstrong, 2015, s. 374)

Koučování je proces, nelze jej využít jednorázově, má-li být dosaženo rozvinutí potenciálu koučovaného. Kouč pomáhá koučovanému uvědomit si jeho cíle a podporuje ho v naplánování si jednotlivých kroků k naplnění svého cíle. Může se jednat jak o pracovní cíle, tak soukromé. Koučování pomáhá zlepšovat míru sebereflexe a cíle, které si sám koučovaný definuje, jsou pak snadněji realizovatelné, protože cíl je akceptován a navrhován přímo samotným koučovaným účastníkem. (Veteška, 2014, s. 163)

3. **Mentoring** – iniciativa je přenechána vzdělávanému pracovníkovi, který si vybere svého mentora, svůj osobní vzor, který mu pak radí, stimuluje a usměrňuje ho. Mentor pomáhá vzdělávanému pracovníkovi rozvíjet jeho kariéru. (Koubek, 2015, s. 267) Mentor je zpravidla člověk v organizaci, jež je vyškolený a pomáhá svěřeným osobám při jejich vzdělávání, tím, že je odborně vede, poskytuje praktické rady a trvalou podporu. (Armstrong, 2015, s. 374)

Dle Vetešky mentoring doplňuje formální vzdělávání, protože nabízí výcvik a vedení od odborníků v daném oboru. (Veteška, 2014, s. 181)

4. **Counselling** – jedna z mladších metod formování schopností a dovedností pracovníků. Jde o konzultování postupů například s nadřízeným pracovníkem. (Koubek, 2015, s. 268) U konzultace je důležitý vztah a důvěra mezi oběma stranami. *„Konzultace vychází z poradenské praxe, na místo vztahu „expert“ a „klient“ však nabízí vztah dvou (nebo více) odborně zdatných jedinců, kteří společně řeší problém, případně (ve variantě bližší poradenství) pomáhá „counsellor“ (rádce, konzultant) obvykle externí klientovi (nejčastěji manažerovi) vyřešit situaci, v níž se jedná o odborný nebo vztahový problém a jde o to, dosáhnout změny (vyjednat ji, nebo situaci vyřešit jinak), na rozdíl od výše zmíněných metod se zde jedná o jednorázovou aktivitu.“* (Tureckiová, 2004, s. 104)

5. **Asistování** – tradičně používaná metoda. Juniornější pracovník je přiřazen ke zkušenějšímu pracovníkovi jako pomocník a je mu nápomocen při plnění daných úkolů. Tato metoda je běžná zejména u manuálních povolání. (Koubek, 2015, s. 268)

Účelem využití metody asistování může být i plánované nástupnictví ve funkci. (Tureckiová, 2004, s. 104)

6. **Pověření úkolem** – metoda je využívána u řídicích pracovníků ke sledování jeho práce a kompetencí k výkonu dané pozice. Metoda se využívá zejména při formování schopností pracovníků. (Koubek, 2015, s. 268)

7. **Rotace práce** – metoda, kdy je vzdělávaný pracovník na nějaké časové období pověřován úkoly, které nesouvisí s výkonem jeho pracovní pozice. Může sloužit k náhledu na chod celé organizace, protože pracovník je zpravidla poslán na jiná oddělení, lokace či dokonce do jiné země. (Koubek, 2015, s. 269)

Pracovník prostřednictvím plnění různorodých úkolů z odlišných pracovních pozic získává náhled na fungování organizace v širším kontextu. Rotace práce může být také jedno z opatření proti syndromu vyhoření na pracovišti a vyvedení ze stereotypu. ([online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://www.kmosek.cz/pojem/rotace-prace>)

8. **Pracovní porady** – rovněž patří do metod vzdělávání. Porady slouží zejména k řešení problémů, plánování a vyhodnocování cílů. Během porad dochází ke sdílení zkušeností, informací a znalostí mezi jednotlivými pracovníky a může tak sloužit jako metoda rozvoje. (Koubek, 2015, s. 269)

Všechny výše uvedené metody jsou individualistické a vyžadují individuální přístup ke každému zaměstnanci. Je to pro organizaci časově náročnější než vzdělávání celých skupin zaměstnanců mimo pracoviště. Efekt na vzdělávání má podstatně vyšší, protože si pracovníci dané činnosti lépe a zpravidla rychleji osvojí. Jsou to také metody, které rozvíjí daného jedince a směřují ho rychleji k vytyčenému cíli. Pro prezenční formu

vzdělávání se využívá celá škála metod a jedná se zejména o ty, které vyžadují aktivitu účastníků vzdělávání, tedy metody interaktivní, kdy dochází k předávání poznatků nejen mezi lektorem vzdělávání, ale i mezi účastníky a je tak zajištěno řízené sdílení zkušeností. Lektor se v tuto chvíli stává spíše facilitátorem, který skupinu vede k cíli. K tomu jsou určeny metody vzdělávání mimo pracoviště, které nejsou individualistické a zaměřují se na rozvoj většího počtu účastníků a pracovních skupin, popřípadě celé organizace.

Metody určené ke vzdělávání mimo pracoviště:

- 1. Přednáška** – slouží k jednosměrnému předávání informací a teoretických znalostí. (Koubek, 2015, s. 270) Často je využívána jako jednosměrná prezentace k podnícení další práce s výukovými materiály pro účastníky. Ukazuje také na vztah mezi jednotlivými pojmy, které jsou obsahem přednášky. „*V anglosaské terminologii se požadavek na strukturu přednášky formuluje jako pravidlo 3xTELL: Řekni, co chceš říci, řekni to a shrň, co jsi řekl.*“ (Malach, 2003, s. 22)
- 2. Přednáška spojená s diskusí/seminář** – je více interaktivní, ale pořád se jedná spíše o jednosměrný tok informací, zprostředkování znalostí. (Koubek, 2015, s. 270) Oproti samotné přednášce si lektor vytváří čas pro získání odpovědí od účastníků na jednotlivé otázky nebo vyslovení názoru na dané téma ze strany účastníků. Ti jsou více aktivizováni a zapojeni do řešení daného tématu. (Malach, 2003, s. 22) Obě metody, jak přednáška, tak přednáška spojená s diskusí jsou metody, které seznamují s obsahem předmětu vzdělávání. (Bartoňková, 2010, s. 151)
- 3. Demonstrování** – dodává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití techniky (PC, audiovizuální pomůcky, trenažerů, výcvikových dílen, atp.). Metoda klade důraz na dodání znalostí a praktické aplikování získaných znalostí.

- 4. Případové studie** – jedná se o velmi oblíbenou metodu ve vzdělávání. Jedná se o smyšlené situace, které simulují pracovní situaci a pracovníci mají čas se na řešení situace připravit a navrhnout řešení daného problému, individuálně nebo ve skupinách. Zde je důležitá bezprostřední konfrontace účastníků se znalostí metod a postupů k řešení problémů. Účastníci ve skupinách mají možnost prozkoumat a navrhnout více možných řešení daných problémů. Řešení je efektivnější, pokud pracují ve skupině, vzájemně se obohacují o své myšlenky a zkušenosti s řešením podobných situací na pracovišti. Do řešení situací účastníci vkládají i své životní zkušenosti, kterými tak mohou obohatit například mladší méně zkušené účastníky. (Malach, 2003, s. 33.)
- 5. Workshop** – alternativa případových studií rozšířená o komplexnější řešení. Práce je vždy ve skupinách. (Koubek, 2015, s. 271)
„Workshopy nejsou součástí běžného pracovního procesu a nekonají se pravidelně. Jejich hlavním cílem je získat a vyhodnocovat nové nápady a náměty, objevovat netradiční souvislosti i oživovat osvědčené a zapomenuté. Posléze také přicházet s náměty na perspektivní řešení problémů souvisejících se zadaným nosným tématem“ (Fiala, Sládková, 2003, s. 13).
- 6. Brainstorming** – jedná se o reálné řešení případových studií formou skupinových diskuzí nad návrhy jednotlivých řešení. Umožňuje řešit nastalé situace z nejrůznějších úhlů pohledu. (Koubek, 2015, s. 271)
U brainstormingu je klíčová produkce mnoha návrhů řešení problémů za relativně krátký čas. Tato metoda nezajistí úplné vyřešení problémů, ale identifikuje díky skupinovému tvořivému myšlení možné postupy a návrhy řešení. Při brainstormingu se vytváří skupiny. Celková skupina účastníků, by neměla přesáhnout více jak 12 účastníků a měla by být časově ohraničena. (Maňák, Švec, 2003, s. 164)
Svatošová uvádí, hned několik možných metod pro brainstorming, které podporují kreativní myšlení a je v organizacích poměrně často využívána k řešení strategií,

ale i problémů. Jedná se o jednu z nejoblíbenějších a nejpoužívanějších metod, která je snadná i na provedení méně zkušenými lektory či manažery týmů. Mezi používané metody při brainstormingu patří brainwriting, metoda 365, metoda kolektivního zápisníku, myšlenkové mapy, bisociace a další. (Svatošová, 2010, s. 40)

7. Simulace – metoda se zaměřuje především na praxi. Vzdělávání jsou podrobení sestavení podrobného scénáře řešení pracovní situace. Přechází se od jednodušších problémů ke složitějším v rámci celé simulace. Mohou být využívány i při výběru pracovníků k otestování rozsahu schopností pro výkon dané pracovní pozice.

8. Manažerské hry – metoda orientovaná na rozvoj schopností u řídicích pracovníků. Účastníci mají přidělené role, hra může probíhat ve fiktivním prostředí i reálném. V současné době se nazývají jako business simulace, kdy si daný podnik nechá na míru sestavit program tak, aby to simulovalo reálné situace z podnikového prostředí. (Koubek, 2015, s. 271)

Stejně jako u metody brainstormingu tak i u metod simulací a manažerských her existuje několik možných alternativ. Metody lze využít k řešení nejrůznějších situací. Situační metody podněcují pracovníky k přemýšlení a dávají mu prostor se nad situací v klidném prostředí zamyslet. Slouží k „*ověření pohotového a tvořivého jednání účastníků v modelových situacích, které umožňují eliminovat bariéry a obavy ze selhání jedince v reálné situaci.*“ (Malach, 2003, s. 35)

9. Assesment centre nebo development centre – moderní a vysoce hodnocená metoda. Jde o plnění souboru úkolů, které pomáhají vzdělavatelům lépe identifikovat a cílit na rozvojové potřeby pracovníků. V podstatě jde o kombinaci simulací, případových studií a hraní rolí. (Koubek, 2015, s. 271)

10. Outdoor training – je to metoda hry spojená se sportovním výkonem. Jde o umění komunikace, kooperace, vyjednávání a hledání optimálního řešení. Účastníci se učí manažerským dovednostem. (Koubek, 2015, s. 272)

Množství metod a přístupů ke vzdělávání a rozvoji pracovníků v organizaci je široké a někdy může být obtížné identifikovat tu správnou metodu pro vzdělávání. Lektor by měl být dostatečně vybaven znalostmi a schopnostmi se přizpůsobit jakékoliv situaci při zajišťování vzdělávací akce a umět reagovat na okamžité potřeby účastníků vzdělávání.

Někdy je vzdělávání na pracovišti i mimo něj obohacováno o doporučení na odbornou literaturu a samostudium. Za výhodu pro organizaci lze požadovat úsporu času v pracovní době, nevýhodou pak může být rozdílné tempo v samostudiu pracovníků a také to, že její organizace nemá pod kontrolou.

2.4 Realizace vzdělávacích akcí

Vychází z předchozích jednotlivých fází cyklu vzdělávání v organizaci. Předchozí kroky jsou nedílnou součástí samotné realizace vzdělávání. Je těžké jít správnou cestou v neznámém území, když nemáte mapu a přesně k tomu bychom mohli připodobnit realizaci vzdělávání bez předchozí analýzy a plánování toho, jakým směrem se bude vzdělávání v organizaci ubírat. S realizací je možné začít po řádném ukončení předchozích částí procesu. *„Fáze realizace pozůstává z několika nezbytných prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.“* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 98)

Při realizaci vzdělávacích a výukových programů je potřeba zohlednit zjištěné skutečnosti a reflektovat reálné potřeby pracovníků. Jednotlivé vzdělávací programy jsou koncipovány s cílem, co nejvíce se přiblížit a přizpůsobit pracovníkům. Samotná fáze realizace vzdělávání v organizaci vyžaduje systematický přístup a nutnost dodržení několika základních kroků. Odpovědnost za realizaci vzdělávání mají lektori. Následnou implementaci získaných znalostí do praxe již drží ve svých rukou především manažeři, kteří přebírají značnou část odpovědnosti za svěřené týmy, ale také pracovník sám. Manažeři musí vzdělávání a rozvoj zaměstnanců podporovat a navazovat na absolvovanou vzdělávací akci pracovníkem. Hrají zde klíčovou roli, stejně důležitou jako ve fázi plánování a analýzy. Organizují a usnadňují zapracování nových pracovníků a vytváří příležitosti k rozvoji, ať už individuálnímu, nebo týmovému. (Armstrong, 2015, s. 375)

Samotné cíle vzdělávání musí být velmi dobře nastaveny pro pozdější snadnější evaluaci. Nastavení cílů nám říká, co pracovník bude umět po absolvování vzdělávacího programu. Jaké znalosti a dovednosti bude mít a jaké kompetence budou rozvinuty. „*Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování, případně definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování.* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 100) Cíle by měly obsahovat základní atributy metody SMART, S – specifický, M – měřitelný, A – akceptovatelný, R – reálný, T – termínovaný, aby ve fázi vyhodnocování úspěšnosti vzdělávacího programu, posloužily jako měřítko úspěšnosti tréninku.

Dle Bartoňkové samotnou realizaci dále dělíme na tři fáze, a to fázi přípravy, kdy mám již naplánovaný projekt vzdělávací akce, ale je potřeba nyní připravit další kroky, které zajistí naplnění cílů vzdělávací akce (lektora, materiály pro účastníky a pomůcky). Další fází je samotná realizace vzdělávání. Ta začíná od lektora a jeho příchodu na místo konání. Poslední fází je transfer informací, který již v průběhu plánování počítá s jednotlivými metodami a aktivitami, které budou při realizaci vzdělávání používány. Součástí transferu informací jsou i následující dny po proběhlé vzdělávací aktivitě, spadá sem i zpracování materiálů z kurzu, které následně účastníci od lektora obdrží v elektronické podobě, dále je součástí i zpracování fotodokumentace. Po skončení vzdělávací akce by měla být většina účastníků dále motivována k přenosu získaných poznatků do praxe a tato část je především závislá na nadřízených pracovnících. (Bartoňková, 2011, s. 167)

Samotný program je takovým scénářem samotné vzdělávací akce, který by měl obsahovat podrobný obsah, časový harmonogram, potřebné pomůcky a použité vzdělávací metody. Proto, aby vzdělávací akce dopadla takzvaně na úrodnou půdu je potřeba zajistit:

- dostatečný čas a prostor pro možnost vstřebání informací a možností se vyjádřit, případně odstraňovat nejasnosti
- očekávání účastníků od vzdělávací akce, aby lektor mohl daný program v průběhu výcviku přizpůsobit potřebám vzdělávaných
- vytvoření pohodové a otevřené atmosféry
- dostatečná časová rezerva pro maximální efekt vzdělávací akce
- pravidelné rekapitulování získaných znalostí

- možnost pro účastníky poskytnou zpětnou vazbu a vyjádření se k celé vzdělávací akci (Vodák, Kucharčíková, s. 101)

Další nedílnou součástí pro úspěch vzdělávací akce je samotná motivace pracovníků. Je důležité si cíle vyjasnit ještě před zahájením samotného tréninku, protože v průběhu tréninku je těžší získávat motivaci pracovníků. V rámci motivace se lektor zaměřuje zejména na řádné vysvětlení a přesvědčení o dopadech kurzu a závazku od účastníka k aplikaci získaných poznatků do praxe. Motivace účastníka velmi výrazně ovlivňuje dopad vzdělávání na jeho znalosti, schopnosti a dovednosti. „*Na motivaci působí:*

- *Hodnota, jíž účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře, a náročnost úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. Jsou-li úkoly příliš lehké, ztrácejí účastníci zájem a pozornost, jsou-li naopak příliš náročné, úsilí účastníků se v průběhu kurzu bude snižovat.*
- *Okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 102)*

Každý výcvikový program má svou vlastní dynamiku, záleží na typu akce, účastnících a také kdy a kde akce probíhá. Lektor s motivací účastníků pracuje v průběhu celé vzdělávací akce. Vysoká míra motivace zajišťuje u vzdělávaných pracovníků vyšší míru aplikace získaných znalostí a dovedností do praxe, jejímu dlouhodobému udržení a následnému rozvíjení získaných schopností. Organizace se na zvyšování motivace pracovníků ke vzdělávání může připravit již ve fázi plánování vzdělávání a to, nastavením vhodného systému motivace ke vzdělávání. Při přípravě motivačního systému ke vzdělávání je nutné přihlídnout k samotné strategii celé organizace, vycházet z cílů personální strategie a cílů vzdělávání v organizaci. Je také nesmírně důležité přihlídnout k vnějším ekonomickým, politickým a tržním podmínkám.

Klíčovým prvkem, jemuž jsou vzdělávací aktivity určeny, jsou účastníci vzdělávání. Každý pracovník má jiný styl učení a ze strany vzdělavatele je důležité umět identifikovat

jednotlivé typy účastníků a přizpůsobit jim vzdělávací program tak, aby byli schopni dané informace pojmout a udrželi si potřebnou motivaci.

Jednotlivé dostupné metody vzdělávání se dělí na pracovišti a mimo něj a byly popsány výše v kapitole 2.3.2.

Lektoři uzavírají celý systém zabezpečení realizace vzdělávání a bez nich by nebylo možné doručit vzdělávání jednotlivým pracovníkům na požadované úrovni. Jejich role je ve shromáždění materiálů, dodržení cílů vzdělávání, přípravě celého programu, se zajištěním místa, materiálu a potřebných pomůcek. Je velmi zásadní klást důraz na to, jakým způsobem jsou informace zprostředkovány cílovým skupinám. Lektor je klíčová osoba pro doručení znalostí, schopností a dovedností účastníkům vzdělávání.

2.5 Evaluace vzdělávání v orgaizaci

Měření efektivity vzdělávání, vyhodnocování vzdělávání a měření dopadů vzdělávacích akcí uzavírá celý cyklus vzdělávání v organizaci. Je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu. Z vyhodnocení mohou vyplynout nové zkušenosti a celý proces je opakován s cílem dosažení požadované úrovně vzdělávání u jednotlivých skupin pracovníků. Samotné průběžné vyhodnocování výsledků a dílčích kroků systematického vzdělávání je nedílnou součástí celého cyklu. Zejména v období, kdy podnik špatně hospodaří, je míra efektivity velmi důležitá. Je důležité zjistit, kolik a jaké prostředky byly vynaloženy na vzdělávací akce a jaký úspěch organizace zaznamenala. Výsledek může být různý. Hlavním cílem je naplnění strategie organizace. Součástí cíle může být i změna chování, schopností, prohloubení kvalifikace, zefektivnění procesů či vyšší míra konkurenceschopnosti a mnoho dalších faktorů, které mají za cíl jediný, a to, aby organizace splnila cíle a uspokojila potřeby svých zákazníků.

Vzdělávání v organizaci je vyhodnocováno na třech úrovních. První se hodnotí strategie vzdělávání. Dále se hodnotí vzdělávání jako celek a v neposlední řadě hodnocení konkrétní vzdělávací akce. Existuje velké množství technik, kterými je možné zhodnotit vzdělávací akci. (Bartoňková, 2011, s. 181)

Dle Vetešky:

Hodnotit by se mělo:

1. *Osnovy, znalosti a jejich užitečnost pro profesionální život zaměstnance.*
2. *Způsob předávání znalostí, kvalifikace, příprava školitelů a formální stránka organizace kurzu, neboli: hodnocení ubytování, jídla, dopravy.*
3. *Realizace školení.*
4. *Náklady na školení a jeho měřitelné výsledky.*“ (Veteška a kol. 2013, s. 38)

Dle výše uvedeného je cyklus vzdělávání v organizaci ucelený proces, který se ve své poslední fázi pokouší změřit výsledky vzdělávání a vynaložené prostředky na jeho realizaci. V mnoha organizacích samotná poslední fáze cyklu vzdělávání chybí a někdy se jí i brání. V případě odmítání vyhodnocování efektu vzdělávání je potřeba si uvědomit negativa a pozitiva vyhodnocení vzdělávacích akcí.

Jako u každého procesu, i vyhodnocování má svá pozitiva a negativa. Mezi ty základní negativa patří určitě to, že není možné zaručit požadovaný výsledek dopadu na pracovníky. Každý má jiné předpoklady se učit a vstřebávat nové informace. Jednotliví účastníci vyžadují různé přístupy a tempo výuky, a tak je těžké hodnotit efektivitu vzdělávání, jen na základě znalostí. Vyžaduje to úzkou spolupráci lektora a managementu, ale management ne vždy má časové kapacity věnovat se detailní přípravě vyhodnocení vzdělávání.

K výhodám patří zvyšující se efektivita podnikání, prostřednictvím vzdělávání pracovníků. Podporuje pevnou vazbu mezi strategickými cíli organizace a cíli vzdělávání. V případě navazujících aktivit na vzdělávání dochází k vyšším závazkům pracovníků a manažerů. Odpovídá na spoustu otázek, které bychom bez vyhodnocení neznali. Napomáhá ke změnám systému a procesu vzdělávání a samotného řízení chodu organizace.

David Simons navrhl model vyhodnocování vzdělávání sestávající ze tří kroků:

1. *Interní validace, jejímž cílem je zjistit, zda vzdělávací program dosáhl svých cílů zaměřených na změnu chování. Jde o hodnocení vzdělávacího programu s cílem posouzení kvality vzdělávací aktivity.*

2. *Externí validace, jejímž cílem je zjistit, zda cíle zaměřené na změnu chování byly realisticky založené a zda vyplynuly z přesné vstupní identifikace vzdělávacích potřeb, a to ve vztahu ke kritériím efektivity, která podnik přijal. Hodnocení je zaměřeno na posouzení výkonu účastníka vzdělávání.*
3. *Evaluace je posouzením celkové hodnoty vzdělávacího systému nebo konkrétní akce v sociálních a ekonomických kategoriích. Jde tedy o hodnocení kvality a dopadu vzdělávací akce s cílem zvýšení celkového přínosu pro podnik.“ (Vodák, Kucharčíková, 2009, s. 138)*

Hodnocení zahrnuje úroveň a dopad na znalosti pracovníků samotné vzdělávací akce. Hodnotí se organizace, realizace, prostředí, lektori, studijní materiály a celý vzdělávací program. (Bartoňková, 2011, s. 182)

Hodnocení ve vzdělávání dospělých plní řadu významných funkcí. Poskytuje informace o vstupních znalostech účastníků a na jejich základě lze řídit vzdělávání v organizaci. Po počáteční analýze umožňuje lektorovi věnovat zvláštní péči účastníkům se specifickými potřebami nebo požadavky na vzdělávání. (Malach, 2003, s. 60)

Vyhodnocení zpravidla provádějí účastníci kurzu, kteří dávají zpětnou vazbu bezprostředně po realizované vzdělávací akci. Mezi hodnotitele patří nadřízený pracovník vzdělávaného, který je kompetentní posoudit dosažení stanovených cílů vzdělávání, a to změnou chování či aplikací získaných znalostí v praxi.

Lektori a pracovníci v organizaci, kteří se zabývají rozvojem lidí v organizaci, jsou také kompetentní k hodnocení přínosu vzdělávání. V praxi se k hodnocení vzdělávání využívá celá řada modelů sloužící k měření efektivity vzdělávání či vyhodnocení přínosů vzdělávacích akcí. Mezi nejznámější patří: model D. Kirkpatricka, návratnost kapitálu a model C-I-P-O.

Model dle Kirkpatricka stanoví čtyři úrovně vyhodnocení vzdělávání a to na hodnocení úrovně reakce účastníků na školení. Zahrnuje v sobě různé formy zpětné vazby účastníků (elektronické, tištěné) na téma, obsah, formu, přínos a organizaci vzdělávací akce. (Armstrong, 2015, s.) Při vyhodnocování reakce je důležité najít odpověď na otázku: „Líbilo se mi to?“ Účastníci vzdělávací akce zpravidla vyplňují dotazníky po proběhlém

kurzu a reagují bezprostředně po skončení na to, jak se jim připravený kurz líbil. Jde především o vyjádření míry spokojenosti s obsahem, prostředím, lektorem, materiály, tempem výuky a dalších. Záleží na tom, pro koho je vzdělávací akce určena a jak je postavena. Na základě designu vzdělávací akce se vybírají otázky pro dotazníky na zpětnou vazbu od účastníků. (Bartoňková, 2010, s. 186) Zpravidla je zde zahrnuta metoda škály na stupnici 1 – 10 bodů nebo například hodnocení jako známkou ve škole 1-5.

Další úrovní hodnocení dle Kirkpatricka je úroveň učení se, tedy o porovnání mezi reálným a plánovaným růstem kvalifikace pracovníka. Nejjednodušší a nejsnadnější způsob, jak provést měření míry učení je provést na začátku a na konci vzdělávací akce test. Jakékoliv zlepšení je možné pokládat za přínos po účasti na vzdělávací akci. Testy mohou být znalostní, ale také jako simulace v reálných situacích. (Bartoňková, 2010, s. 187) Jako další metody vyhodnocování této úrovně mohou být použity písemné a ústní zkoušky nebo didaktický test. Zde hledáme odpověď na otázku: „Naučili se to?“

Hodnocení úrovně chování se zabývá hodnocením: „Použili to na pracovišti?“, a to zkoumá, do jaké míry se chování účastníka při práci změnilo, a jaký má vliv má samotné vzdělávání na tuto změnu chování. Pozorovatelé mohou hodnotit pracovní výkon před a po vzdělávací akci. Nadřízení pracovníci mohou být požádáni o názor na chování účastníka po kurzu. Standardně se v praxi využívají nástroje k hodnocení pracovníků a pracovního výkonu. Někdy je doporučována časová prodleva mezi vyhodnocováním dopadů vzdělávání a samotnou realizací. Zde záleží na typu vzdělávací akce, v některých případech účastníci potřebují dostatek času si nové znalosti a dovednosti osvojit v praxi. (Bartoňková, 2010, s. 188)

Mezi nejčastěji používané metody pro evaluaci vzdělávání v organizaci patří například dotazníky, pohovory, 360 stupňová zpětná vazba, hodnocení pracovního výkonu, kontrola výstupů a výsledků či plánování činností, které by účastník po proběhlé vzdělávací akci měl realizovat v určitém časovém horizontu. (Bartoňková, 2010, s. 188)

Do vyhodnocení můžeme také zahrnout měření na úrovni výsledků. Toto je velmi těžké posoudit, protože nelze přesně vysledovat, zda výsledná změna chování byla díky výkonnosti pracovníka nebo vzdělávání. „*Proto by konečné cíle školicích programů měly*

být definovány jako měřitelné cíle, např. zvýšení výroby, nižší počet pracovních úrazů nebo zvýšení prodeje. V případě školení, která se zabývají tématy jako např. vedení lidí, komunikace, motivace, rozhodování, je měření výsledků školení těžké nebo nemožné.“ (Veteška a kol., 2013, s. 39) Je těžké určit, že změna postojů účastníků vedla ke snížení nákladů nebo naopak k navýšení zisku organizace.

Model C-I-P-O (Context-Input-Process-Outcome) se využívá zejména k měření efektivity výsledků vzdělávání vedoucích pracovníků. Shromažďují se o aktuální situaci v podniku, efektivnosti vykonávaných činností a dodržování procesů. *„Na úrovni nákladů jsou shromažďovány informace, které slouží k hodnocení, zda byly vybrány dobré metody školení v souvislosti s cíli vzdělávacího procesu. Na úrovni procesu se shromažďují názory účastníků školení, týkajících se jeho průběhu.“* (Veteška a kol., 2013, s. 41) Hledáme tak odpověď na otázku: „Vyplatilo se to?“

3 Coca-Cola Hellenic Botling Company

Skupina Coca-Cola Hellenic (celým názvem Coca-Cola Hellenic bottling company) je jedna z největších světových výrobců značkových nápojů společnosti The Coca-Cola Company. Působí v 28 zemích Evropy, Asie a Afriky. Nabízí nápoje více než 589 milionům spotřebitelů. Celá skupina má více než 36 000 pracovníků, 66 výrobních center a 307 distribučních center a skladů. (<https://cz.coca-colahellenic.com/cz/o-nas/o-spolecnosti-coca-cola-hbc-cesko-a-slovensko/>)

Centrála společnosti je registrovaná ve Švýcarsku. Akcie organizace jsou obchodovány v prémiovém segmentu na Londýnské burze cenných papírů a v rámci sekundárního listingu na burzách v Aténách. Veškerá činnost organizace směřuje k dosažení vůdčího postavení v oblasti udržitelného rozvoje.

Celou skupinu řídí The Coca-Cola Company, která globálně zajišťuje a řídí marketing jednotlivých kampaní značky. The Coca-Cola Company dává zadání pro směřování a strategii jednotlivých organizací tzv. bottlerů, neboli plničů lahví. Na světě je několik velkých organizací, kteří “plní lahve” a Coca-Cola Hellenic patří mezi tři největší, s kterými značka The Coca-Cola Company spolupracuje. (<https://cz.coca-colahellenic.com/cz/o-nas/o-spolecnosti-coca-cola-hbc-cesko-a-slovensko/>)

3.1 Coca-Cola Česko a Slovensko, Polsko a Rakousko

Coca-Cola Česko a Slovensko, Polsko a Rakousko je část organizace Coca-Cola Hellenic bottling company. Na základě korporátní vize a nastavení strategií ze strany společnosti The Coca-Cola company, jednotlivé pobočky transformují zadání pro naplnění cílů a lokalizují je do lokálních podmínek konkrétního trhu zákazníků a spotřebitelů.

Coca-Cola Česko a Slovensko má 1000 zaměstnanců a vlastní 5 výrobních linek v jednom závodě, prostřednictvím kterých je schopna obhospodařovat kolem 60 000 zákazníků. ([online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/>)

Rakousko má 1000 zaměstnanců a vlastní také několik výrobních linek v jednom závodě. Rakousko se stará o 60 000 zákazníků. ([online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.coca-colahellenic.at/about-us/>)

Polsko má 2000 zaměstnanců, tři výrobní závody a přibližně 120 000 zákazníků. ([online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://pl.coca-colahellenic.com/pl/kariera/aktualne-oferty-pracy/>)

Hlavním cílem organizace je přinášet spotřebitelům osvěžení, být partnerem zákazníkům, kteří dále produkty spotřebitelům nabízí a prodávají, přinášet zisk a obohacovat místní komunity. Lze si všimnout, že Rakousko, Česko a Slovensko se stará o stejně velký trh zákazníků a využívá k tomu přibližně stejný počet pracovníků. V Polsku pochopitelně na dvojnásobný počet zákazníků je i dvojnásobný počet pracovníků vůči komparovaným zemím.

3.2 Komparace vybraných zemí v procesu vzdělávání pracovníků

Předmětem zkoumání diplomové práce, jsou rozdíly v aplikování cyklu vzdělávání ve vybraných pobočkách organizace Coca-Cola Hellenic bottling company. Cílem výzkumného šetření je analýza cyklu vzdělávání, tak jak je v praxi aplikována na vybraných pobočkách organizace.

Z uvedeného cíle diplomové práce byly vyvozeny tři základní výzkumné otázky:

1. Jaký je stávající stav vzdělávání v Coca-Cola Česko a Slovensko?
2. Jaké jsou nedostatky stávajícího systému vzdělávání oproti teoretickým východiskům v Coca-Cola Česko a Slovensko?
3. Jaké jsou rozdíly ve vzdělávání mezi Coca-Cola Hellenic, Polsko, Rakousko, Česko a Slovensko?

3.2.1 Volba vzorku

Pro analýzu současného stavu vzdělávání v organizaci Coca-Cola Hellenic bottling company v systému vzdělávání pracovníků byly sledovány a analyzovány tři země. Česko a Slovensko (jedna pobočka organizace), Rakousko a Polsko, které byly zvoleny k účelům komparace.

Jako výzkumné otázky diplomové práce byly stanoveny tři základní oblasti pozorování a analyzování. Výzkumný vzorek byl identifikován záměrně na manažerských pozicích v oddělení vzdělávání.

Stručný popis respondentů:

Commercial capability development manager

- Jan Václav Kašpar, Commercial capability development manager, Česko a Slovensko, 37 let, 8 měsíců v řídicí funkci, řízení vzdělávání v organizaci
- Michael FELL, Commercial capability development manager, Rakousko, 45 let, 3 roky v řídicí funkci, vzdělávání v organizaci
- Marta Libiszewska, Commercial capability development manager, Polsko, 39 let, 2 roky v řídicí funkci, vzdělávání v organizaci

3.2.2 Technika sběru dat

Hlavní výzkumnou metodou byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, který probíhal v lokálním a anglickém jazyce.

Rozhovory probíhaly ve společnosti Coca-Cola Česko, Slovensko, Polsko a Rakousko s manažery oddělení vzdělávání v březnu roku 2018. Cílem rozhovoru bylo zjistit základní rozdíly ve vzdělávání mezi jednotlivými pobočkami organizace a srovnání přístupů ke vzdělávání s teoretickými východisky. Celý rozhovor měl délku šedesát minut.

Tato metoda byla zvolena z důvodu, že *“je vhodné ho využít tam, kde nepotřebujeme oslovit velké množství respondentů. Tedy v situacích, kdy tazatel (student) zvládne samostatně řídit dostatečné množství rozhovorů.”* (Vojtíšek, 2012, s. 25)

Na začátku rozhovoru bylo připraveno 25 otázek, které byly rozděleny do pěti samostatných oblastí, a to strategie organizace a celého cyklu vzdělávání pracovníků v organizaci, respondenti byli tři manažeri vzdělávání z vybraných zemí.

V následujícím textu naleznete označení CZSK, jako Česká a Slovenská republika, pod označením písmenem “A” se nachází Rakousko a pod označením písmeny “PL” se nachází Polsko. Tyto zkratky zemí byly zvoleny pro přehlednost mezi jednotlivými odpověďmi v dotazníku.

3.3 Interpretace výsledků výzkumného šetření

V následujícím textu se pokusím objektivně interpretovat zjištěné výsledky z provedeného výzkumného šetření. Pokusím se komparovat uplatňování systematického přístupu ke vzdělávání ve vybraných zemích organizace a identifikovat oblasti, kde mají jednotlivé země rezervy a v čem se mezi sebou v přístupu liší.

3.4 Coca–Cola Hellenic, oddělení vzdělávání ve vybraných zemích

Následující popis cyklu vzdělávání v organizaci je popisován na základě provedeného rozhovoru s jednotlivými manažery vzdělávání ve vybraných zemích. Rozhovor byl zaměřen na chod oddělení vzdělávání, jeho provázanost se strategií organizace, aplikaci celého cyklu vzdělávání v jednotlivých zemích a analýzu jeho jednotlivých fází.

Každé oddělení vzdělávání v Coca-Cola Hellenic má svého manažera, který je podřízený obchodnímu řediteli lokální pobočky a řediteli vzdělávání na úrovni celé skupiny 28 států. Manažer vzdělávání a zástupce pro danou zemi je současně s ostatními manažery v jednotlivých zemích součástí týmu pro plánování vzdělávání. Plánování vzdělávání

vychází ze strategických cílů celé organizace Coca-Cola Hellenic. Každý manažer vzdělávání má za úkol lokalizovat jednotlivé vzdělávací cíle v dané zemi s ohledem na lokální strategii pobočky a zohlednit je při plánování vzdělávání ve své zemi.

Uspořádání oddělení vzdělávání v jednotlivých zemích:

1. Kolik zaměstnanců má Vaše oddělení vzdělávání?

CZSK: 1 - 10

A: 1 - 10

PL: 1 - 10

2. Kolik lidí vzděláváte?

CZSK: 301 – 500

A: 100 – 300

PL: 500 a více

3. Koho rozvíjíte?

CZSK: Obchodní zástupce a oblastní manažery, telefonní operátory a teamleadery, key account managery a group key account managery, případně skupinu pracovníků, která je součástí obchodního plánu orgaizace.

A: Obchodní zástupce a oblastní manažery, telefonní operátory a teamleadery, key account managery a group key account managery.

PL: Obchodní zástupce a oblastní manažery, telefonní operátory a teamleadery, key account managery a group key account managery.

Všechny tři země mají oddělení vzdělávání stejně organizačně uskupené. Disponují stejným počtem interních lektorů a zajišťují vzdělávání a rozvoj pro stejnou skupinu pracovníků, tedy obchodní oddělení. Mezi jednotlivými zeměmi si lze všimnout rozdílu mezi počtem vzdělávaných pracovníků. Polsko vzdělává větší skupinu pracovníků než zbývající dvě pobočky, při zástupu stejného počtu vzdělavatelů. Toto vychází z velikosti trhu a korporace, zajímavé však je, že mají stejný počet interních lektorů na dvojnásobný počet zaměstnanců.

Cílem oddělení vzdělávání, které je interně nazýváno Commercial capability development department, je realizace vzdělávání a rozvoj pracovníků tak, aby byly uspokojeny potřeby organizace, lokální a globální cíle. Oddělení vzdělávání je sestaveno z několika členného týmu interních lektorů, kteří zajišťují vzdělávání a rozvoj v organizaci. Oddělení vzdělávání je součástí obchodního oddělení, protože velká část pracovní náplně je o vzdělávání pracovníků na obchodních pozicích.

Vzdělávání ostatních pracovníků je primárně o normativních školeních, které je zajišťováno pracovníkem oddělení lidských zdrojů. Povinná normativní školení, jsou organizacím dána zákonem, dále se organizace řídí interními nařízeními pro celou skupinu Coca-Cola Hellenic bottling company. Mezi tyto kurzy patří například: kurz O životním prostředí a jeho ochraně, systému kvality výroby nápojů, nebo jak se vyvarovat úplatkům.

Obchodní oddělení se skládá z oddělení zákaznické péče, tedy o call centrum. Oddělení zákaznické péče tvoří telefonní operátoři, jejich nadřízení, tedy team leadeři a manažeři call centra, kteří mají call centrum rozdělené dle obsluhy zákazníků příchozích a odchozích hovorů. Obchodní oddělení je složeno z národního manažera, který je podřízený obchodnímu řediteli a tomu reportují podřízení regionální manažeři. Regionální manažeři mají přímo podřízené oblastní manažery a ti mají ve svých týmech obchodní zástupce. Celkem se jedná o několik stovek lidí na obchodním oddělení, záleží na typu a velikosti země. Oddělení vzdělávání má na starost také oddělení, které se stará o klíčové zákazníky, key account managery. Praktická část této diplomové práce se bude zabývat cyklem vzdělávání v organizaci na celém obchodním oddělení. (Organizační struktura CCHBC)

Vzdělávání a rozvoj v Coca-Cola Hellenic se uskutečňuje ve 4 oblastech:

1. Adaptace
2. Rozvoj talentů
3. Training Curriculum
4. Odborné a specifické kurzy

Pro zajištění naplnění rozvojových cílů a efektivního získávání znalostí, využívá organizace několik podpůrných nástrojů:

1. Tréninkový a adaptační plán
2. Talent Program
3. Individuální plán rozvoje (IDP)
4. Model 70:20:10

Na realizaci vzdělávání ve všech výše zmíněných oblastech se společně podílejí oddělení vzdělávání, oddělení lidských zdrojů a manažeři jednotlivých oddělení, kteří dle cyklu vzdělávání v organizaci společně kooperují nad dílčími činnostmi vzdělávání a rozvoje.

Adaptace je ucelený proces uvedení nového pracovníka do organizace a do pracovní pozice. Cílem je novému pracovníkovi usnadnit a zefektivnit zapojení v organizaci. Umožňuje mu pochopit základní hodnoty a priority organizace. Nový pracovník nejprve absolvuje Orientační den pro nové pracovníky a poté je svým nadřízeným seznámen s adaptačním a tréninkovým plánem, kde je přehled kroků, které pracovník musí učinit pro zapracování včetně legislativních požadavků na zaškolení a zaučení nového pracovníka.

Zde hraje klíčovou roli oddělení vzdělávání, které realizuje a koordinuje jednotlivé činnosti, které jsou součástí adaptačního plánu. Oddělení vzdělávání realizuje vstupní program pro nové pracovníky. Cílem vstupního, úvodního vzdělávání v organizaci je novým pracovníkům poskytnout vhled do organizace a jejích procesů, výrobků, strategií a cílů. Na vstupní tréninky pro nové pracovníky, které trvají 7 dní, navazuje liniový manažer, který s novým pracovníkem nastavuje individuální a konkrétní adaptační plán na pracovní místo. Celý proces zastřešuje oddělení lidských zdrojů.

Rozvoj talentů je v organizaci na pokročilé úrovni a s talenty je zde pracováno napříč jednotlivými zeměmi. Pro identifikovanou skupinu talentů z ročního hodnocení zaměstnanců funguje ve společnosti Talent Program, který kromě klasických rozvojových nástrojů nabízí i další specifické aktivity, jako je např. setkávání talentů, jejímž

prostřednictvím poznávají jednotlivá oddělení, jejich práci a procesy. Rozvoj je zaměřen především na manažerské dovednosti a porozumění byznysu podle potřeb cílové skupiny talentů. Při ročním hodnocení výkonu u jednotlivých pracovníků (interně nazýváno People development forum – PDF) dochází k identifikaci jejich potenciálu pro postup do Talent programu. Jsou dva typy, první je pro pracovníky, kteří řídí sami sebe, nemají přímé podřízené. V talent programu participují na zpracování konkrétního projektu, kde je garantem vždy někdo z top managementu organizace. Druhý typ talent programu je pro manažery, kteří spolupracují na mezinárodních projektech a podmínkou pro vstup do tohoto druhého typu talent programu je nutná znalost anglického jazyka.

Training Curriculum je nabídka základních tréninků pro rozvoj měkkých manažerských dovedností pro celou organizaci, které se ve vybraných zemích mohou lišit, dle aktuálních potřeb nebo lokální analýzy vzdělávacích potřeb.

Odborné a specifické kurzy jsou realizovány na základě specifické potřeby. Jsou součástí plánu vzdělávání na základě analýzy vzdělávacích potřeb. Odborné vzdělávání může být zprostředkováno interně nebo externě.

Všechny výše zmíněné oblasti jsou součástí analýzy potřeb vzdělávání a jsou součástí i samotných plánů. Ve všech oblastech a fázích cyklu vzdělávání v organizaci spolupracují zejména oddělení lidských zdrojů a vzdělávání ve spolupráci s manažery jednotlivých oddělení a týmů. Jak je popsáno v teoretické části, vzdělávání navazuje na strategii organizace, z ní vychází strategie lidských zdrojů a na ně navazuje vzdělávání, které má za úkol naplnit cíle organizace prostřednictvím schopných pracovníků.

Coca-Cola Hellenic při plánování a realizaci vzdělávání vychází ze strategických potřeb organizace a úzce spolupracuje s oddělením lidských zdrojů. Zde se shodují teoretická východiska s praxí. (Interní směrnice CCHBC, HR-TR-001, Human Resources, Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců)

3.5 Cyklus vzdělávání v Coca-Cola Hellenic

Nyní bude popsáno na základě výsledků rozhovorů oddělení vzdělávání v Coca-Cola Hellenic s vybranými zeměmi a zaznamenány jeho konkrétní přístupy v jednotlivých fázích cyklu vzdělávání.

3.5.1 Strategie organizace

Nejprve jsem se v rozhovoru zaměřila na implementaci strategie organizace do vzdělávání pracovníků. V teorii bylo popsáno, že strategie organizace by měla být pevně zakořeněna a zohledněna při vzdělávání. Dále bylo vzdělávání popsáno, jako jeden z klíčových personálních procesů, které organizaci pomáhají prostřednictvím lidských zdrojů dosahovat jejích cílů.

1. Je ve Vaší organizaci přihlíženo ke vzdělávání při plánování strategických cílů?

CZSK: Ano, oblast vzdělávání je součástí ročního Business plánu celé společnosti. Jednotlivé strategie a cíle rozvoje reflektují firemní obchodní cíle.

A: Ano, zjišťujeme potřeby zákazníků a na základě toho připravujeme tréninkové plány a programy.

PL: Ano, při plánování vycházíme vždy primárně z korporátní vize organizace. Snažíme se o to, aby vzdělávání vždy korespondovalo s cíli organizace.

2. Popište, jakým způsobem spolupracují jednotlivá oddělení při procesu vzdělávání zaměstnanců? (HR, nadřízený a odd. vzdělávání)

CZSK: Oddělení lidských zdrojů se v rámci CCH stará o leadership tréninky středního a vyššího managementu, povinná školení typu BOZP, PO. Nadřízení mají na starosti onjob vzdělávání v rámci systému 70-20-10. Odd. vzdělávání zajišťuje onboarding zaměstnanců na pozicích v rámci obchodního oddělení (Obchodní

oddělení, Call centrum, Key Accounts), dále průběžný rozvoj na téma nových produktů nebo obchodních technik. Zajišťuje také tréninky pro jednotlivé specifické pozice a funkce v rámci jiných oddělení (marketing, commercial excellence,...). Oddělení vzdělávání, oddělení lidských zdrojů i nadřízení spolu průběžně komunikují v rámci plánování, nastavení návaznosti a koncepčních kroků vzdělávání na jednotlivých pozicích.

A: V rámci procesu vzdělávání dodržujeme korporátní nastavení interní směrnici, kdy se zaměřujeme na čtyři oblasti vzdělávání. Součástí analýzy a plánování vzdělávání je oddělení lidských zdrojů a liniovní manažeři.

PL: Oddělení vzdělávání má na starosti čtyři oblasti vzdělávání, které vychází z korporátní směrnice. Podílí se společně s oddělením lidských zdrojů na celkovém zajištění vzdělávání a úzce s ním spolupracujeme. Také spolupracujeme s konkrétními odděleními, pro které je rozvoj připravován.

3. Co je obsahem Vaší náplně práce v CCHBC?

CZSK: Zajistit efektivní vzdělávání jednotlivých obchodních pozic, koordinace jednotlivých částí vzdělávání, příprava a realizace vstupních tréninků, reflektování všech obchodních změn v rámci rozvoje. Další částí je pak podpora liniových manažerů jako zodpovědných za rozvoj týmů v rámci systému 70-20-10.

A: Náplň práce našeho oddělení je zejména identifikace potřeb vzdělávání, design tréninku, rolování do celé organizace, kontrola rozvojových aktivit, koučink, mentorink, podpora.

PL: Provádíme primárně přípravu a realizaci tréninků a rozvoj projektů.

4. Jakým způsobem v organizaci dodržujete cyklus vzdělávání? (analýza potřeb, plánování, realizace, vyhodnocování)

CZSK: Využíváme Kirkpatrickových metod hodnocení a plánování rozvoje. Analýza probíhá na dvou úrovních. Korporátní a lokální. V rámci plánování musíme přihlížet na dostupnost zdrojů, posuzovat efektivitu tréninků a logistiku v rámci regionů, případně celé země. Tento přístup ke vzdělávání nám byl

transferován externě organizací Develor, zabývající se rozvojem organizací. Využití Kirkpatricka se nám velmi osvědčilo v praxi.

A: Využíváme všech oblastí cyklu vzdělávání v organizaci. Nejprve definujeme požadavky na vzdělávání, posuzujeme relevantnost zjištěných informací, následně provádíme analýzu vzdělávacích potřeb, průběžně kontrolujeme a reportujeme výsledky příslušným manažerům oddělení. V průběhu vzdělávací akce výsledky revidujeme a následně vyhodnocujeme. K vyhodnocení používáme testy znalostí a pohovory s nadřízenými pracovníky a následně osobní zpětné vazby.

PL: Dodržujeme standardní cyklus vzdělávání, kdy na základě analýzy vzdělávacích potřeb dodáváme podněty do obchodního plánu pro následující období. Na základě obchodního plánu dochází k plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávání. Celý cyklus se několikrát do roka opakuje na základě „akutních potřeb“.

Posuzované pobočky vybrané organizace uvádějí podobné přístupy k plánování strategie vzdělávání. Aplikaci a přenos poznatků do praxe lze porovnat s teoretickými východisky. Strategie vzdělávání vychází ze strategie organizace a jejího obchodního plánu pro dosažení stanovených cílů. Pobočky organizace dodržují jednotlivé fáze cyklu vzdělávání v organizaci. Česko-Sloveská pobočka navíc využívá Kirkpatrickových metod pro plánování a designování vzdělávacích akcí a velmi si aplikaci tohoto přístupu ke vzdělávání chválí. Polská pobočka se zaměřuje navíc na rozvoj a podporu jednotlivých projektů. Coca-Cola Hellenic obecně napříč porovnávanými zeměmi dodržuje pravidlo 70-20-10, kdy 70% času je učení se prostřednictvím účasti na projektech, 20% je koučování a mentoring, 10% je školení a řada rozvojových programů. V Polsku se oddělení vzdělávání navíc zaměřuje na rozvoj projektů. Lze zde pozorovat jen minimální rozdíly, spíše rozšíření o lokální aktivity oproti standardu.

3.5.2 Analýza vzdělávacích potřeb

Otázky jsou zaměřené na oblast analýzy potřeb a na techniky, které jsou ve vybraných organizacích využívány k analýze vzdělávacích potřeb. Cílem analýzy potřeb je definování oblastí, které pracovníci potřebují ke své práci a nedostatečně splňují požadavky na výkon pozice.

1. Jakým způsobem provádíte analýzu vzdělávacích potřeb?

CZSK: Každé svěřené oddělení má na starosti jeden trenér, který je v každodenním kontaktu s vedoucími a obchodníky daného regionu. Trenéři tráví zhruba polovinu času na trhu s obchodníky a vedoucími. Další analýzy jsou prováděny v rámci pravidelných setkání s regionálními manažery. Využíváme také analýzy prostřednictvím reportingu plnění jednotlivých cílů, testy atd.

Hovoříme o tzv. „time study“, kdy zaznamenáváme u pracovníka průběh pracovních činností po celý den. Zaznamenává se čas, vykonávaná činnost a následně doba, po kterou ji pracovník vytvářel. Jsou zaznamenávány i osobní pauzy, příchody a odchody z pracoviště. Na základě analýzy pracovního místa se organizace zabývá plánováním kolik, a kam potřebuje pracovníků a jejich následným náborem.

A: Analýzu vzdělávacích potřeb provádíme stínováním rutin manažerů, dotazníky, zpětné vazby, pozorováním, koučinkem, PDF forum. Každý trenér má na starosti svůj tým obchodníků a manažerů dle svěřeného regionu.

PL: Analýzu provádíme testy znalostí, dotazníky a pozorováním.

2. Jak často provádíte analýzu vzdělávacích potřeb?

CZ: Průběžně, několikrát do roka. Lokálně průběžně, korporátně dle standardizovaných testů 1x ročně.

A: Průběžně, několikrát do roka na lokální úrovni. Na korporátní úrovni 1x ročně shodně s ostatními zeměmi, které jsou součástí celé skupiny Coca-Cola Hellenic.

PL: Průběžně, několikrát do roka.

3. Jaké metody k analýze vzdělávacích potřeb využíváte?

CZSK: testy znalostí, dotazníky, rozhovory, stínování pracovní pozice, popis pracovní pozice, údaje ze SAPu (interní systém používaný pro evidenci záznamů o pracovnících).

A: testy znalostí, dotazníky, rozhovory, stínování pracovní pozice, popis pracovní pozice.

PL: Testy znalostí a stínování pracovní pozice. Tuto analýzu provádíme na základě výstupů z ročního hodnocení zaměstnanců pro identifikaci správných a reálných vzdělávacích potřeb.

4. Na co se analýza vzdělávacích potřeb zaměřuje?

CZSK: Na zjištění aktuálního stavu znalostí a dovedností na jednotlivých pozicích s ohlédnutím na požadovaný stav.

A: Na potřeby vyplývající z obchodního plánu a ročního hodnocení zaměstnanců.

PL: Analýza se zaměřuje na aktuální stav vzdělávání u pracovníků a také na realizaci a převedení znalostí do praxe.

Analýza vzdělávacích potřeb v porovnávaných zemích probíhá podobně, ve stejné frekvenci, s využitím téměř totožných metod. Pobočky využívají k analýze techniky, které popisuje teorie jako ideální, pro využití analýzy. Mezi uváděné metody patří: testy znalostí, dotazníky, rozhovory, stínování pracovní pozice, popis pracovní pozice, výstupy z ročního hodnocení zaměstnanců či personálních údajů o pracovnících. Analýza shodně probíhá na dvou úrovních a to, korporátní standardizované, či lokální realizovanou jednotlivými odděleními participujícími na vzdělávání pracovníků.

Analýzovat potřeby vzdělávání je nutné pro budoucí sestavování plánů vzdělávání pracovníků, kde jsou zohledňovány jednotlivé náklady na plánovanou vzdělávání. Oddělení vzdělávání na základě znalosti strategie organizace definuje potřebné kompetence ke splnění strategických cílů. Jejím úkolem je na základě znalostí souboru kompetencí provést analýzu současného stavu v organizaci. Jedná se zejména o znalosti, zmíněné kompetence, ale také nové potřeby, které vznikají na základě vývoje tržní situace

a technologického pokroku. Při analýze všechny pobočky zohledňují požadavky managementu a strategické cíle. Při analýze vzdělávacích potřeb jsou využívány nejrůznější techniky, jako jsou dotazníky, pozorování, stínování pracovníků, time study, rozhovory s nadřízeným, a další. V organizaci se na jednotlivých úrovních využívá různých technik v závislosti na pracovní pozici. Úroveň řadových pracovníků, jako jsou výroba a obchodní oddělení jsou analyzovány interně z vlastních zdrojů. Na manažerských pozicích jsou využívány společně s interními zdroji, ale zpracování analýzy podporuje externí vzdělávací instituce.

Analýza vzdělávacích potřeb není nijak blíže specifikována interní směrnici. Na obchodním oddělení a oddělení zákaznické péče je analýza prováděna pravidelně jednou za rok, dle standardizovaných dotazníků pro celou skupinu Coca-Cola Hellenic bottling company, jak bylo zjištěno z rozhovorů s manažery. Na základě výsledků jsou dále navrhovány tréninkové a rozvojové aktivity a jsou zohledněny ve fázi plánování vzdělávacího cyklu. Analýza je v organizaci zpracovávána na úrovni jednotlivců, týmů a celých oddělení. Výsledky z analýzy jsou zaznamenávány do interního systému, který uchovává všechny dostupné informace o pracovnících. Výsledky z analýzy ukazují, v jakých oblastech mají pracovníci mezery. Na základě strategie organizace a výstupů z analýzy si organizace určuje, kam chce jít. V rámci analýzy se organizace zaměřuje na znalost vnějšího prostředí, tedy trhu, zákazníků a spotřebitelů. Sleduje trendy v dané oblasti a následně je zohledňuje při analýze a plánování vzdělávání. V této oblasti organizace spolupracuje s externím dodavatelem v oblasti zákaznických průzkumů, konkrétně se společností GFK (Growth from knowledge), která provádí průzkum zákaznické spokojenosti ve srovnání s ostatními dodavateli. K výstupům z analýzy trhu je přihlíženo při plánování strategie a cílů, a zejména v oblasti vzdělávání pracovníků, hlavně obchodníků a telefonních operátorů, kteří jsou v tomto ohledu tváří dané organizace, značky. Dále analýza vzdělávání vychází z předchozích personálních procesů (analýza pracovního místa a personální audit). Analýza vzdělávacích potřeb vychází také z popisu pracovních míst. Výstupy z analýzy jsou sladovány s cíli organizace a propojovány se strategickým řízením organizace.

Analýza vzdělávacích potřeb v organizaci probíhá na dvou úrovních:

1. Korporátní analýza vzdělávacích potřeb

Korporátní analýza vzdělávacích potřeb je řízená centrálním vedením celé skupiny Coca-Cola Hellenic bottling company. Zadání je pro všechny země stejné. V zadání každá pobočka dostane standardizovaný test, který je členěn do několika oblastí a měří tři oblasti, na které se organizace zaměřuje. V první řadě měří znalosti pro danou oblast, dále měří kompetence a posledním měřením je úroveň jistoty pro danou oblast otázek. Tento soubor otázek si každá země lokalizuje, je důležité zachovat stejný počet otázek, aby země byly mezi sebou porovnatelné. Toto korporátní měření úrovně znalostí a kompetencí probíhá jednou za rok. S jeho výsledky je dále pracováno v přípravě strategie organizace a plánování vzdělávání pro následující rok.

2. Lokální analýza vzdělávacích potřeb

Lokální analýza vzdělávacích potřeb navazuje na tu korporátní a pracuje s jejími východisky. Lokální analýza je prováděna na úrovni celé pobočky Česko a Slovensko v souladu se strategií, jednotlivých regionů až po úroveň jednotlivce. Lokální analýza je členěna na regionální úroveň a probíhá v každém týmu individuálně na základě znalostí a dovedností vzdělávatele, lektora. Součástí analýzy je také stínování jednotlivých manažerských rutin v týmech. Lektor sbírá informace a poskytuje manažerům zpětnou vazbu a sbírá podněty pro analýzu potřeb vzdělávání. Samotná analýza na lokální úrovni není pevně ukotvena v procesech organizace, a tak se můžou jednotlivé přístupy mírně lišit.

Analýza pro celou organizaci vychází z analýzy regionální, kdy každý zástupce vzdělávání společně s regionálním manažerem hodnotí výkony a úroveň znalostí na základě osobního pozorování a rozhovory s oblastními manažery. Dochází také ke vzájemnému sdílení zkušeností mezi jednotlivými lektory a je podkladem pro následné plánování vzdělávání. Toto pozorování dle rozhovorů s manažery probíhá kontinuálně po celý rok.

3.5.3 Plánování vzdělávání

Manažer oddělení vzdělávání v souladu s odpovědností za zajištění potřeb přípravy pracovníků v organizaci průběžně sleduje, a to nejméně jednou ročně a analyzuje vývoj pracovní způsobilosti kvalifikační struktury jednotlivých pracovníků v organizaci, a to z hlediska současných i budoucích potřeb. Na základě analýzy mezi požadovanou úrovní způsobilostí a skutečnou úrovní dochází ke zpracování formulářů pro “Hodnocení pracovníků”, jehož součástí je i požadavek na zajištění rozvoje a vzdělávání pracovníků.

1. Jakým způsobem dochází k plánování vzdělávání ve Vaší organizaci?

CZSK: Dle nastaveného Business plánu, v průběhu roka také ad hoc dle potřeby reakce změn na trhu.

A: Na základě tréninkového kalendáře, kam jsou ukládány aktivity vylývající z obchodního plánu a na základě konzultací s manažery oddělení.

PL: Workshopy s odděleními, které participují na plánování vzdělávání, nejčastěji obchodní oddělení a trénink „on the job“, tedy při rozvojových spolujízdách s manažery a obchodními zástupci.

2. Jak ve fázi plánování vzdělávání zohledňujete výstupy z analýzy vzdělávacích potřeb?

CZSK: Analýza nám pomáhá při nastavení priorit jednotlivých rozvojových projektů nebo kroků. Je důležitým zdrojem i v rámci přípravy rozvoje.

A: Výstupy z analýzy pravidelně konzultujeme s manažery napříč jednotlivými odděleními a snažíme se nalézt společné oblasti, které je potřeba rozvíjet napříč odděleními.

PL: Výstupy z výše uvedených spolujízd jsou také zohledňovány při plánování vzdělávání.

3. Kdo je součástí plánování vzdělávání?

CZSK: Trenér daného oddělení, manažer daného týmu (oddělení), dále i sám rozvíjený v případě nastavování individuálního rozvojového plánu.

A: Interní zákazník, oddělení vzdělávání, manažerské týmy, vedoucí oddělení, spoluzadavatelé vzdělávání, experti, vybraní zaměstnanci v rámci jejich vlastního rozvoje. K dispozici jsou také hostující mluvčí a odborníci.

PL: Oddělení vzdělávání, obchodní tým a oddělení lidských zdrojů.

4. Co vše je potřeba zohlednit ve Vaší organizaci při plánování vzdělávání?

CZSK: Kromě finančních zdrojů také logistiku, prioritu oproti ostatním rozvojovým projektům.

A: Různé interní události, dovolené, sezóny (zima/léto – vytížení jiných oblastí), skutečná zaměření organizace, která se mohou v průběhu roku měnit, cílové skupiny, které vzděláváme.

PL: Prostředí, měnící se strategii a interní potřeby pracovníků.

5. Jaké faktory ovlivňují/narušují plánování vzdělávání?

CZSK: V rámci trhu, na kterém působíme, můžeme a musíme velmi rychle reagovat na změny chování trhu. Během roku tedy může docházet ke změnám priorit, na které je nutné okamžitě reagovat. Dalším faktorem jsou personální a procesní změny.

A: Stejně jako u předchozí odpovědi, zejména s vysokým důrazem na aktuální zaměření organizace, které se v průběhu roku pravidelně mění, protože se nacházíme ve vysoce konkurenčním prostředí a tak je důležité z naší strany umět rychle a flexibilně reagovat na potřeby našich pracovníků.

PL: Rychle se měnící situaci na trhu (neočekávané potřeby) a nutnost rychle reagovat na potřeby v průběhu roku, nad rámec stanoveného plánu. Dále kapacity lektorů na vysoký počet vzdělávaných lidí.

6. Co vše spadá do vzdělávání ve Vaší organizaci? (také orientačně-adaptační proces)

CZSK: Vstupní program, onboarding v rámci zkušební doby s využitím systému 70-20-10, povinná školení, funkční a korporátní tréninky, leadership tréninky, práce s manažery a podpora 70-20-10.

A: Hlavním pilířem vzdělávání je proces adaptace a nástupní proces nových pracovníků, poté rozvoj manažerů a individuální rozvoj jednotlivých pracovníků na obchodním oddělení.

PL: Vstupní program a rozvoj manažerů.

7. Na jak dlouhé období vzdělávání plánujete?

CZSK: Na jeden rok.

A: Na jeden rok.

PL: 1- 3 roky.

Shnutí otázek plánování:

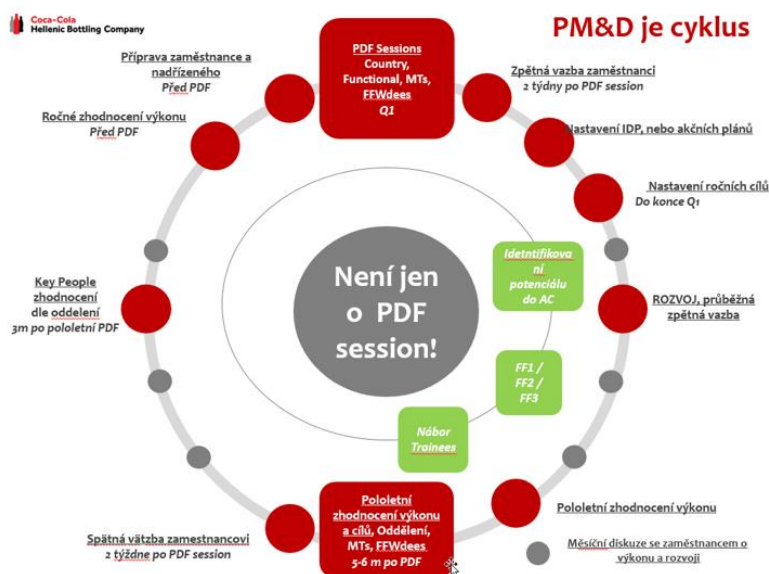
Plánování aktivit pro rozvoj pracovníků v organizaci probíhá v porovnávaných zemích na základě výstupu z analýzy potřeb a schváleného obchodního plánu. Obě pobočky plánují vzdělávání na časový horizont jednoho roku. Polsko plánuje vzdělávání na delší časový horizont, což je dáno zejména menším počtem vzdělavatelů na větší počet pracovníků.

V podílu jednotlivých účastníků plánování vzdělávání se dané země mírně liší. Česko a Slovensko při plánování vzdělávání využívá pouze interních zdrojů, zatímco Rakousko využívá i konzultace externích odborníků. Polsko se zaměřuje pouze na vstupní program rozvoj manažerů, nikoliv na rozvoj všech pracovníků v obchodě, jako porovnávané země.

Při plánování vzdělávání vybrané země zohledňují podobné faktory. Zejména tržní faktory a zaměření organizace, které se může v průběhu roku měnit. Všechny země shodně uvádějí, že se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí a tak je důležité umět pružně a rychle reagovat na změny. Dle cyklu vzdělávání pracovníků v organizaci je správně při plánování vycházeno, jak ze strategie organizace, tak z analýzy potřeb.

V Coca-Cola Hellenic je plánování vzdělávání navazujícím procesem na hodnocení pracovního výkonu pracovníků. Provádí se pravidelně jednou za rok dle následujícího schématu. (Obrázek 2)

Obrázek 2: Hodnocení pracovního výkonu



Zdroj: Hodnocení pracovního výkonu Coca - Cola I (Interní směrnice CCHBC HR-TR-002)

V přiloženém schématu je možné vidět roční plánování cílů pracovníkem, jeho pravidelná revize a nastavení rozvoje s manažerem. Na základě stanovení ročních cílů jednotlivými pracovníky, které probíhá vždy do konce měsíce března daného roku, dochází k plánování a nastavení průběžného rozvoje pracovníků. Výstupy z ročního hodnocení, které zpracovává oddělení lidských zdrojů, slouží jako podklad pro následnou analýzu a plánování vzdělávacích potřeb. Oddělení vzdělávání s těmito výstupy pracuje.

Mezi plánování vzdělávání ve vybrané organizaci patří tvorba a realizace orientačních a adaptačních programů pro nové pracovníky oddělení zákaznické péče a obchodního oddělení. Dalším typem vzdělávání a rozvoje pracovníků, které organizace zabezpečuje jsou tréninky zaměřené na rozvoj soft skills (prodejní a manažerské dovednosti). Cílem plánování je reflektovat zjištěné potřeby vzdělávání, ale také dodatečně reagovat na vzniklé nové potřeby jednotlivých pracovníků. Plánování vzdělávání ve vybrané organizaci

probíhá na dvou úrovních. První úroveň je na úrovni managementu, kdy je plán vzdělávání součástí obchodního plánu pro daný rok a druhá úroveň je plánování uvnitř oddělení vzdělávání, a to již v konkrétních vzdělávacích akcích, které jsou oddělením vzdělávání zajišťovány.

Coca-Cola Hellenic bottling company plánuje vzdělávání krátkodobě, pouze na rok dopředu. Polsko vzdělávání vzhledem k počtu interních lektorů a množství vzdělávaných pracovníků plánuje na delší časové období, a to až tři roky. Plán vzdělávání je součástí obchodní strategie, která se tvoří každý rok a je součástí dlouhodobé obchodní strategie, která se tvoří na 3 - 5 let a vychází ze strategických cílů celé skupiny Coca-Cola Hellenic bottling company. Začátek přípravné fáze plánování obchodní strategie je vždy v září a na konci roku je předložen ke čtení generální ředitelce a k jejímu konečnému schválení. Součástí tohoto obchodního plánu je i návrh rozvojových aktivit a plánovaných vzdělávacích akcí na základě výsledků z analýzy vzdělávacích potřeb, hodnocení vzdělávání a také jak již bylo zmíněno z výsledků průzkumu trhu. Dále do plánování vstupuje uvedení nových produktů na trh či implementace nových procesů. Některé procesy se nedají naplánovat přesně, a to z důvodu, že jako výrobce nealkoholických nápojů, který se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí, jsou některé nové produkty či procesy plánovány tajně a zná je jen malá skupina lidí v organizaci. V plánu vzdělávání je tedy počítáno pouze se vzdělávací aktivitou a časem, ale ne s žádnou konkrétní vzdělávací akcí. Na plánování vzdělávání se podílí oddělení vzdělávání a jeho manažer, oddělení lidských zdrojů a manažeré ostatních oddělení jako jsou marketing, finance, oddělení, které má na starosti jednotlivé procesy uvnitř organizace a jiné. Na plánování vzdělávání není organizací dán žádný nastavený proces, probíhá zejména jako součást plánování obchodní strategie a je jedním z klíčových bodů strategie organizace.

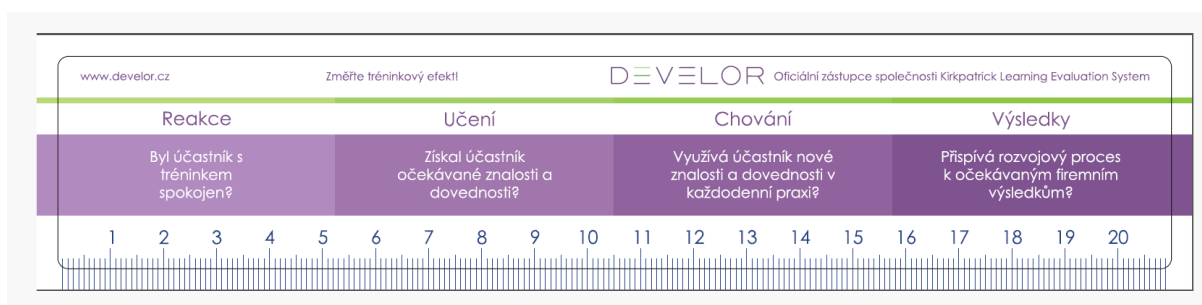
Plánování vzdělávání v oddělení vzdělávání v organizaci probíhá na základě schváleného obchodního plánu generální ředitelkou. Na začátku roku je schválený plán prezentován členům oddělení vzdělávání, kteří pak následně plánují a realizují jednotlivé vzdělávací akce.

Velkou součástí plánování vzdělávání je úprava a tvorba adaptačních programů, které jsou obsáhlé a musí flexibilně reagovat na změny a potřeby organizace. Pravidelně dochází

ke změnám a úpravám výukových materiálů z důvodů změn, které organizace přináší. Další součástí jsou nové kurzy, které se musí plánovat, připravit, realizovat a dohlédnout poté na následný proces implementace do praxe. V rámci plánování vzdělávání si oddělení určuje a odpovídá na otázky, co je cílem, jaký bude obsah vzdělávání, kdo bude vzděláván, jaká je cílová skupina, za jaké náklady, jaké metody a pomůcky budou potřeba. Dále oddělení zohledňuje také, zda-li bude schopno požadovanou potřebu vzdělávání uspokojit samo, či bude spolupracovat s externími dodavateli. V neposlední řadě se oddělení také zamýšlí nad tím, jak výsledek a přínos vzdělávání změří.

Oddělení vzdělávání v Coca-Cola Česko a Slovensko při plánování vzdělávání používá proces metody dle Kirkpatricka, kdy postupuje od poslední úrovně k té první. Konkrétně se jako první řeší na úrovni managementu Výsledek, a to zda-li přispívá rozvojový proces k očekávaným firemním výsledkům? Další úroveň, kterou se organizace při plánování vzdělávání zabývá je Chování. Využívá pracovník nové znalosti a dovednosti v každodenní praxi? Na základě stanovených výsledků je připravován seznam znalostí a dovedností, které by daný pracovník měl začít v praxi uplatňovat a následně slouží také jako podklad pro hodnocení pracovníků. Úrovní učení zjišťujeme, zda pracovník získal očekávané znalosti a dovednosti. Na tomto základě jsou voleny vzdělávací metody, které budou ve vzdělávací akci použity. Poslední hodnocenou úrovní zůstává Reakce, tedy spokojenost pracovníků se vzdělávací akci. Pro hodnocení reakce organizaci slouží jako podklad výsledky z ročního hodnocení pracovníků, kde je hodnocena spokojenost pvníků s možnostmi vzdělávání v organizaci a jejím provedením.

Obrázek 3: Plánování vzdělávání v CCH



Plánování vzdělávání dle Kirkpatricka (interní dokument CCHBC)

3.5.4 Realizace vzdělávání

Vzdělávání v organizaci Coca-Cola Hellenic je realizováno na základě předchozích výstupů z analýzy potřeb a schváleného plánu vzdělávání, které navazuje na strategické cíle organizace. Vzdělávání je realizováno s využitím vlastních pracovníků v rolích lektorů nebo za pomoci externí agentury, která zprostředkovává vzdělávání pracovníků. Na realizaci se podílí celé oddělení vzdělávání.

1. Jakým způsobem dochází k realizaci vzdělávání ve Vaší organizaci?

CZSK: Využíváme systém 70-20-10. Kombinujeme formy prezenčních tréninků, onjob přístup, zpětné vazby a koučinkový přístup, samostudia, konference, e-learning.

A: Základní kurikulum, jako jsou vstupní tréninky pro nové pracovníky a adaptační proces, kdy pomáháme liniovým manažerům s nastavením. Obchodní akademie, která je určena pro obchodníky, kteří pravidelně plní své nastavené cíle a mají zájem o další rozvoj svých prodejních dovedností. Focus days – pravidelné dny, které probíhají jednou za čtvrtletí, kdy se zaměřujeme na to, co chtějí řešit pracovníci, na které se zaměřujeme. Zde je důležité, aby téma bylo známo před vzdělávací akcí a trenéři se na to mohli řádně připravit. Dále metody koučink, hraní rolí a e – learning, jako podpůrný nástroj vzdělávání.

PL: Workshopy a „on the job“ tréninky.

2. Jaké jsou cíle vzdělávání?

CZSK: Cíle vždy zohledňují firemní cíle v rámci prodeje a úspěšnosti firmy na trhu.

A: Být nejlepší na trhu a v celé skupině Coca-Cola Hellenic bottling company.

PL: Zvyšování schopností pracovníků k naplnění cílů organizace.

3. Kdo realizaci provádí?

CZSK: Interní trenéři, externí trenéři, specialisté a manažeři, externí ambasadoři produktů.

A: Interní trenéři, externí trenéř, specialisté a manažeři.

PL: Interní lektoři.

4. Jak často dochází k realizaci vzdělávání?

CZSK: Kontinuálně v průběhu celého roku.

A: Denně děláme jednotlivé rozvojové aktivity všeho druhu. Ať už se jedná o individuální rozvoj nebo skupinový, na pracovišti nebo mimo pracoviště.

PL: Několikrát do měsíce.

5. Jaké metody ve vzdělávání jsou používány?

CZSK: trénink a školení, prezentace, simulace, přednáška, demonstrování.

A: trénink, e - learning, prezentace, simulace, přednáška, demonstrace, hraní rolí, „speed selling“ metoda podobná jako „rychlé rande – speed dating“.

PL: Tréninky, e – learning, prezentace a simulace.

6. Jak jsou účastníci motivováni ke vzdělávání?

CZSK: Finančně, kariérními cestami, nadřizným.

A: Finančně, kariérními cestami, nadřizným.

PL. Kariérními cestami.

7. Máte v nabídce následující vzdělávací akce?

CZSK: Vstupní školení pro obchodní zástupce, vstupní školení pro telefonní operátory, vstupní školení pro oblastní manažery, vstupní školení pro teamleadery, školení manažerských dovedností, prodejní školení, trénink obchodní matematiky.

A: Vstupní školení pro obchodní zástupce, vstupní školení pro telefonní operátory, vstupní školení pro oblastní manažery, vstupní školení pro teamleadery, školení manažerských dovedností, prodejní školení, trénink obchodní matematiky, produktová školení a prezentační dovednosti.

PL: Vstupní program pro obchodní zástupce, oblastní manažery a team leadery. Manažerské dovednosti, prodejní tréninky a tréninky obchodní matematiky.

Shrnutí otázek realizace vzdělávání:

Při realizaci vzdělávání cíle jednotlivých vzdělávacích akcí vychází z předchozích kroků cyklu vzdělávání v organizaci. Při realizaci se interní lektoři zaměřují na strategické cíle organizace. Realizaci provádí interní lektoři a jednotlivé země shodně uvádí, že v některých případech se obrátí na externí agenturu, která poskytuje rozvoj organizacím.

Ke vzdělávání jednotlivé země využívají techniky popsané v odborné literatuře. Jedinou technikou, kterou nabízí Rakousko a není uváděna v literatuře je „speed selling“ obdoba „rychlého rande“, kterou využívají místo hraní rolí.

Účastníci jsou v posuzovaných zemích motivováni k rozvoji stejně, a to primárně kariérními cestami, finančně a svými nadřizenými v rámci individuálního rozvoje.

V Polsku jsou pracovníci motivováni primárně kariérními cestami, toto by stálo za bližší prozkoumání.

V Česko-Slovenské pobočce není zatím využíván e-learning, jako jedna ze vzdělávacích metod.

K rozdělení jednotlivých vzdělávacích akcí a její přípravě jsou zohledňovány schopnosti a znalosti lektora. Na základě rozdělení jednotlivých aktivit členy týmu vzdělávání začíná přípravná fáze realizace vzdělávací akce. Zde lze posoudit, že vzdělavatelé realizují

vzdělávání na základě teoretických východisek a drží se základních pravidel a postupů, které je potřeba při realizaci dodržet a neopomenout. Vzdelávání a rozvoj organizace se rozděluje do čtyř skupin zmíněných v kapitole 3.2.

Níže je blíže popsáno, jak oddělení vzdělávání vstupuje do jednotlivých oblastí rozvoje pracovníků v organizaci.

1. Adaptace
2. Rozvoj talentů
3. Training Curriculum
4. Odborné a specifické kurzy

Adaptace

Vstupní trénink absolvuje nový pracovník po podpisu pracovní smlouvy. Součástí vstupního tréninku jsou informace o společnosti, produktové znalosti a základní informace o procesech a systémech, ve kterých pracovník bude na pracovišti pracovat. Součástí vstupního tréninku jsou normativní školení, která jsou zprostředkována oddělením lidských zdrojů prvního nástupního dne do organizace. Na celém procesu vstupních tréninků se podílí oddělení vzdělávání, oddělení lidských zdrojů, manažer a kolegové pracovníka. Ti mají za úkol novému pracovníkovi pomoci s orientací na pracovišti a povinnostmi spojenými s výkonem pracovní pozice, takový kolega je interně nazýván "buddy" a doškoluje nového pracovníka, dle předem stanoveného plánu oddělením vzdělávání, který je pro všechny pracovníky stejný. Role lektora je v adaptačním programu pro nové pracovníky velmi důležitá, a to zejména v přípravě obsahu adaptačních programů, volbě vhodných vzdělávacích metod, práci s účastníky a následném vyhodnocení vzdělávací akce.

Rozvoj talentů

Zde oddělení vzdělávání má minimální roli. Vzdelávání je dále zajišťováno oddělením lidských zdrojů. Role lektora je pouze poradní, kdy na základě analýzy znalostí svěřeného oddělení společně s oddělením lidských zdrojů a liniových manažerů pomáhá identifikovat talentované pracovníky.

Odborné a specifické kurzy

Do této oblasti vzdělávání lze zahrnout všechny ostatní kurzy, které jsou spojeny s novými službami, výrobky či procesy v organizaci. Vychází ze schváleného plánu vzdělávání organizace.

Individuální rozvoj pracovníků

Individuální rozvoj pracovníků je stanoven na základě výsledků ročního hodnocení výkonu pracovníka, blíže popsáno v kapitole 3.2.2. V této oblasti vzdělávání si pracovník sám za přítomnosti manažera a pracovníka z oddělení vzdělávání stanovuje své roční individuální cíle (IDP – individual development plan), vycházející z platné interní směrnice. (Interní směrnice CCHBC HR-TR-002)

Oddělení vzdělávání vstupuje do každé oblasti vzdělávání v celé organizaci. Někdy je jen v roli poradce, ale ve většině případů je primárně v roli vykonavatele a realizovatele vzdělávání.

3.5.5 Evaluace vzdělávání

K vyhodnocování vzdělávání jsou ve vybrané organizaci využívány známé metody popsány v teoretické části této diplomové práce.

1. Vyhodnocujete pravidelně vzdělávání ve vaší organizaci?

CZ: Ano.

A: Ano. Je to velmi důležité a klíčové pro náš obchod.

PL: Ano, vždy vyhodnocujeme všechny vzdělávací akce. Slouží nám to i jako podklad pro následný rozvoj interních lektorů.

2. Jaké metody k vyhodnocování vzdělávání využíváte?

CZ: Testy po rozvoji, schůzky, jednou ročně PDF forum, které hodnotí celkový výkon a profil zaměstnance.

A: Dotazníky, testy, formuláře pro zpětnou vazbu, osobní zpětná vazba.

PL: Dotazníky.

3. Jakým způsobem je měřen dopad vzdělávání?

CZ: Zpětná vazba, testy, analýzy firemních a prodejních ukazatelů po proběhlé vzdělávací akci.

A: KBI's – klíčové ukazatele obchodu, které jsou stanoveny na základě obchodního plánu organizace a vážou se na konkrétní pracovní pozice, prodaný objem nápojů, transakce a motivace pracovníků, která je pravidelně měřena na úrovni celé organizace Coca-Cola Hellenic.

PL: Progres ve znalostech a dovednostech.

4. Co je součástí měření spokojenosti se vzdělávací akcí?

CZ: Dotazník se škálou hodnocení a slovní zpětnou vazbou.

A: Formulář pro zpětnou vazbu a motivace účastníků.

PL: Chování pracovníků, dotazníky a změny v dovednostech.

5. Jakým způsobem jsou vyhodnocovány jednotlivé vzdělávací akce?

CZ: Zpětné vazby, testy, analýza firemních a prodejních ukazatelů po proběhlé vzdělávací akci. Analýza zpětných vazeb, SWOT analýza Capability teamu.

A: Dotazníky, testy, formuláře pro zpětnou vazbu, osobní zpětná vazba.

PL: Dotazníky, znalosti a změna chování.

6. Jakým způsobem je zajišťován následný “follow-up” po skončení vzdělávací akce?

CZ: Každá akce je doplněna doporučením pro účastníky, případně pro jejich vedoucí, jak a co následně podporovat, procvičovat. Všechny doporučené aktivity jsou provázané s denními rutinami vedoucích, jako jsou týmové porady, denní hovory s obchodníky, ale také doporučení pro individuální rozvoj pracovníků. Co ověřovat a procvičovat za nové znalosti.

A: Opětné testování znalostí a porovnání se znalostmi před a bezprostředně po vzdělávací akci.

PL: Kontrolujeme posun a změnu ve znalostech pracovníků, chování a také plnění cílů oddělení i samotných pracovníků.

Shrnutí otázek vyhodnocení:

Pobočky shodně uvádějí vyhodnocování vzdělávání, jako klíčový ukazatel pro nastavení obchodní strategie. Využívají stejných metod vyhodnocování vzdělávání.

V Česko-Slovenské pobočce má výsledek testování znalostí (učení) a kvality (reakce) přímý dopad na hodnocení lektorů a hodnocení jejich pracovního výkonu. V Rakousku nemají lektori cíle navázány na výsledky vzdělávání, ale na obchodní výsledky. V Polsku zase hodnotí změnu chování u pracovníků po proběhlé vzdělávací akci, toto neuvádějí ani Česko-Slovenská a Rakouská pobočka organizace.

Česko-Slovenská republika se zaměřuje důkladně na následny „follow up“ vzdělávacích akcí, toto Rakousko a Polsko neuvádí.

Nejčastěji využívanou metodou je hodnocení dle D. Kirkpatricka. Reakce je hodnocena bezprostřední zpětnou vazbou účastníky vzdělávací akce, a to elektronickou formou prostřednictvím dotazníků zjišťujících reakcí. Účastníci jsou dotazováni na spokojenost s lektorem, obsahem vzdělávací akce, tempem výuky, kvalitou výukových materiálů a mají možnost dát slovní zpětnou vazbu lektorovi, ale i na průběh vzdělávací akce. Učení je měřeno závěrečným testem znalostí získaných v průběhu vzdělávací akce.

Chování je hodnoceno nadřízeným pracovníkem, který je podporou pracovníkovi po absolvování vzdělávání. Výsledky jsou měřeny plněním cílů nebo certifikací pracovníků, které uzavírá celý proces vzdělávání. Toto je těžko měřitelné, stejně jako popisuje teorie, protože je těžké odhadnout, jaký vliv měla na vzdělávání pracovníka vzdělávací akce, jaký vliv měl nadřízený pracovník a jaká je jeho vybavenost znalostmi a kompetencemi pro pracovní místo.

3.6 Silné a slabé stránky v cyklu vzdělávání ve vybraných organizacích

Oddělení vzdělávání v organizaci Coca-Cola Hellenic bottling company se snaží odvádět kvalitní práci ve vzdělávání a rozvoji svých pracovníků. Coca-Cola Hellenic má napříč jednotlivými pobočkami nastavený funkční systém vzdělávání, který dané země dodržují a řídí se základními pravidly vycházejícími z teoretických východisek. Na vzdělávání a rozvoji pracovníků je ve vybraných organizacích kladen vysoký důraz, neboť si organizace uvědomuje, že její největší bohatství má právě ve svých lidech, bez kterých by se v konkurenčním prostředí výroby a prodeje nealkoholických nápojů neobešla.

Při rozhovorech s jednotlivými manažery oddělení vzdělávání komparovaných zemí Česko-Slovenské pobočky a pobočky v Rakousku a Polsku, jsem byla mile překvapena, že lze vidět téměř učebnicový přístup k zajištění systematického vzdělávání pracovníků v organizaci. Jednotlivé země respektují přístupy ke vzdělávání dle cyklu vzdělávání pracovníků v organizaci. Kladou důraz na všechny fáze cyklu.

Organizace, které se staly předmětem zkoumání této diplomové práce před samotným započítáním cyklu vzdělávání plánují vize a cíle organizace, a to jak na úrovni celé skupiny 28 zemí, tak na lokální úrovni. Při plánování strategie na lokální úrovni pak dochází k transformaci cílů pro daný trh a zohledňují se všechna jeho specifika.

Při započítání cyklu vzdělávání v organizaci a před samotným plánováním vzdělávání je analýza potřeb, kterou vybrané země shodně provádějí, jak na korporátní úrovni, což je řízeno celou skupinou, tak na té lokální, která probíhá průběžně po celý rok. Zde jsou

klíčovými pracovníky za vzdělávání prováděny analýzy na úrovni jednotlivých regionů. Pobočky využívají stejné přístupy a techniky pro důkladnou analýzu. V rámci fáze cyklu analýzy vzdělávacích potřeb nejsou mezi vybranými zeměmi žádně rozdíly. Vychází z teorie a přístupy k analýze uplatňují do praxe.

Další posuzovanou oblastí v rámci cyklu vzdělávání je plánování vzdělávání, kde lze opět mezi porovnávanými zeměmi shledat jen minimální rozdíly. Plánování navazuje na strategické cíle organizace (korporátní i lokální) a bere v úvahu i samotnou analýzu potřeb na jehož základě pak uskutečňují samotné plánování. V Rakouské pobočce si na rozdíl od té české berou na pomoc externí odborníky či poradce. V Česko-Slovenské pobočce se spoléhají na nábor odborníků do vlastních řad vzdělavatelů.

V oblasti realizace se jednotlivé země shodují, ať už ve vzdělávání cílových skupin pracovníků nebo samotné realizaci výukových programů. Co je však v Česko-Slovenské pobočce doposud v počítcích je metoda využití e-learningu. Zatím jsou všechny potřebné vzdělávací aktivity, které by mohly využívat metodu e-learningu realizovány osobně lektorem. V rámci úspory času i finančních prostředků, by se Česko-Slovenská pobočka měla zaměřit na zařazení e-learningu mezi metody k realizaci vzdělávání.

V poslední fázi vyhodnocování celého cyklu se Česko-Slovenská pobočka zaměřuje v rámci přípravy tréninkových materiálů i na následná doporučení a kroky pro liniové manažery k usnadnění implementace získaných znalostí do praxe. Tyto zbývající dvě pobočky zatím nedělají, zaměřují se pouze na vyhodnocování vzdělávacích akcí, které měří dle Kirkpatricka.

Co mi zde chybí a ani jedna země toto neuvedla, je přenos informací a zkušeností mezi jednotlivými odděleními vzdělávání a jejichmi lektory, kde by docházelo k předávání nových metod a přístupů ke vzdělávání a vyhodnocování efektivity aplikace přístupů.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný systém rozvoje a vzdělávání pracovníků v organizaci Coca-Cola Hellenic bottling company.

V teoretické části byly shrnuty teoretické poznatky, které se především týkaly toho, jaký význam má v dnešní době vzdělávání pracovníků v organizaci. Dále se teoretická část zabývala strategií organizace, personální strategií a především celým cyklem vzdělávání pracovníků v organizaci, který sloužil jako podklad pro zpracování praktické části předkládané diplomové práce.

Praktická část práce se věnovala specifickým podmínkám v oddělení vzdělávání na pobočkách vybraných organizací Česko a Slovensko, Polsko a Rakousko, kde proběhly rozhovory s manažery oddělení vzdělávání, jakým způsobem je v praxi realizován cyklus vzdělávání. Rozhovory sloužily jako podklad pro komparaci aplikace cyklu vzdělávání ve vybraných zemích a identifikaci základních rozdílů a následným doporučením.

V rámci praktické části této diplomové práce byly stanoveny tři základní výzkumné otázky:

1. Jaký je stávající stav vzdělávání v Coca-Cola Česko a Slovensko?
2. Jaké jsou nedostatky stávajícího systému vzdělávání oproti teoretickým východiskům v Coca-Cola Česko a Slovensko?
3. Jaké jsou rozdíly ve vzdělávání mezi Coca-Cola Česko a Slovensko a Rakousko?

Během výzkumu v organizaci Coca-Cola Hellenic bottling company, jsem došla k závěru, že v organizaci existuje ucelený systém vzdělávání pracovníků, dle toho, jak jej popisuje teorie s vlastní úpravou na základě individuálních potřeb organizace. Organizace k analýze potřeb využívá totožných metod, jak popisuje teorie. Provoňované pobočky využívají stejné metody k analýze vzdělávání, které jsou částečně zakotveny v interní směrnici.

Jsem velmi mile překvapena, že se organizace Coca-Cola Hellenic bottling company drží teoretických postupů a implementuje je do své praxe, přes to, že celá organizace má nad třicet tisíc zaměstnanců. Na základě toho je celý systém vzdělávání pracovníků

v organizaci ucelený a systematický. Využívá všech fází celého cyklu vzdělávání a je si vědoma, že pevná strategie může zaručit kvalitní a propracovaný systém vzdělávání.

Na základě výsledků a teoretických poznatků jsem v závěru práce uvedla doporučení pro zkvalitnění vybraných prvků v tomto systému. Za nejdůležitější kroky považuji v systému rozvoje a vzdělávání pracovníků podporu vzdělávání pomocí e-learningových metod pro Česko-Slovenskou pobočku. Pro rakouskou pobočku plyne doporučení v zaměření se na následný rozvoj po proběhlé vzdělávací akci, a to formou podpory liniových manažerů a přípravy materiálů, jak s účastníky po vzdělávací akci pracovat, na co se zaměřit, co sledovat a v neposlední řadě co vyhodnocovat. Pro Polsko je k zamyšlení, zda k vysokému počtu zaměstnanců zajistit adekvátní počet vzdělavatelů, aby se pobočka mohla zaměřit na hlubší rozvoj pracovníků a ne jen skupin manažerů a vstupního tréninku.

Dále by se organizace mohly zamyslet nad tím, jak zajistit sdílení jednotlivě využívaných technik napříč celým cyklem vzdělávání mezi jednotlivými pobočkami a jejichmi vzdělavateli. Tato samotná akce by mohla být samotným rozvojem přímo pro vzdělavatele. Jelikož se v organizaci klade i vysoký důraz na učení se anglického jazyka, vzhledem k odlišným kulturám, mohlo by to být jedna z cest, jak více pracovníky v učení se jazyka podpořit. Protože cílem práce bylo analyzovat cyklus vzdělávání, pro organizaci by mohlo být prospěšné provést hlubší průzkum a vyhodnocení efektu jednotlivých technik v každé fázi cyklu a porovnat je mezi vybranými zeměmi. Zjištěné poznatky a uvedené výsledky slouží jako podnět k zamyšlení.

Obecně lze závěrem shrnout, že Coca-Cola Hellenic bottling company má velmi propracovaný systém vzdělávání, který se shoduje s teoretickými východisky. Mezi porovnávanými zeměmi nejsou žádné zásadní rozdíly v přístupu vzdělávání pracovníků, obě země dodržují jednotlivé fáze z cyklu vzdělávání a každou považují za důležitou pro to, aby mohli být úspěšní na trhu a vítězit se svými zákazníky, tak jak hovoří jedna z vizí organizace.

Na samotný závěr této diplomové práce bych ráda uvedla doporučení pro všechny ostatní organizace, které se na samotný rozvoj pracovníků až tak nezaměřují, či na něj nekladou velký důraz. Lze zde pozorvat, že díky správné aplikaci vzdělávacího cyklu dochází k systematickému rozvoji pracovníků, který má ucelený systém, jak postupovat při analýze, plánování, realizaci i vyhodnocování vzdělávání.

Seznam použitých informačních zdrojů

Tištěné:

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 9788074521133.

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

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.

MALACH, Josef. Efektivní metody vzdělávání dospělých: [studijní materiály pro distanční kurz ...]. Ostrava: Ostravská univerzita, Pedagogická fakulta, 2003. Systém celoživotního vzdělávání Moravskoslezska. ISBN 80-7042-946-1.

MAŇÁK, Josef a Vlastimil ŠVEC. Výukové metody. Brno: Paido, 2003. ISBN 80-7315-039-5.

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

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

SVATOŠOVÁ, Veronika. Tvořivé myšlení a inovace. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-010-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 9788086723808.

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

VOJTÍŠEK, Petr. Další vzdělávání pedagogických pracovníků vyšších odborných škol v oblasti specifických kompetencí, 2012. ISBN 978-80-905109-3-7.

Elektronické:

[online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://drsaraheaton.wordpress.com/2010/12/31/formal-non-formal-and-informal-learning-what-are-the-differences/>

[online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://cz.coca-colahellenic.com/cz/>

[online]. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.coca-colahellenic.at/about-us/>

[cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://pl.coca-colahellenic.com/pl/kariera/aktualne-oferty-pracy/>

Materiály Coca-Cola Hellenic bottling company:

Interní směrnice HR-TR 001

Interní směrnice HR-TR 002

Seznam příloh

Příloha 1 – Strukturovaný rozhovor.....II

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozšířený cyklus firemního vzdělávání..... 18

Obrázek 2: Hodnocení pracovního výkonu 57

Obrázek 3: Plánování vzdělávání v CCH..... 59

Příloha 1 Strukturovaný rozhovor

Rozhovor Coca – Cola Hellenic Česko a Slovensko

Strategie:

1. Je ve Vaší organizaci přihlíženo ke vzdělávání při plánování strategických cílů?

Pokud **Ano** - Jakým způsobem?

Ano, oblast vzdělávání je součástí ročního Business plánu celé společnosti. Jednotlivé strategie a cíle rozvoje reflektují firemní obchodní cíle.

2. Popište jakým způsobem spolupracují jednotlivá oddělení při procesu vzdělávání zaměstnanců? (HR, nadřízený a odd. vzdělávání)
HR se v rámci CCH stará o leadership tréninky středního a vyššího managementu, povinná školení typu BOZP, PO. Nadřízení mají na starosti onjob vzdělávání v rámci systému 70-20-10. Odd. vzdělávání zajišťuje onboarding zaměstnanců na pozicích v rámci obchodního oddělení (Sales, Callcentrum, Key Accounts), dále průběžný rozvoj na téma nových produktů nebo obchodních technik. Zajišťuje také tréninky pro jednotlivé specifické pozice a funkce v rámci jiných oddělení (marketing, commercial excellence,...) Oddělení vzdělávání, HR i nadřízení spolu průběžně komunikují v rámci plánování, nastavení návaznosti a koncepčních kroků vzdělávání na jednotlivých pozicích.

Uspořádání oddělení vzdělávání:

Následující otázky jsou zaměřeny na zjištění velikosti oddělení vzdělávání.

1. Kolik zaměstnanců má Vaše oddělení vzdělávání?

a) **1-10** b) 11-20 c) 21 a více

2. Kolik lidí vzděláváte?

a) 100-300 b) **301-500** c) 501 a více

3. Koho rozvíjíte?

a) obchodní zástupce a area sales managery

b) telefoní operátory a teamleadery

c) key account managery a group key account managery

d) všechny výše zmíněné

e) jiné – uveďte koho **Další specifické pozice dle zadání business plánu**

1. Co je obsahem Vaší náplně práce v CCHBC?
Zajistit efektivní vzdělávání jednotlivých obchodních pozic, koordinace jednotlivých částí vzdělávání, příprava a realizace vstupních tréninků, reflektování všech obchodních změn v rámci rozvoje. Další částí je pak podpora liniových manažerů jako zodpovědných za rozvoj týmů v rámci systému 70-20-10
2. Jakým způsobem v organizaci dodržujete cyklus firemního vzdělávání? (analýza potřeb, plánování, realizace, vyhodnocování)
Využíváme Kirkpatrickových metod hodnocení a plánování rozvoje. V rámci plánování musíme přihlížet s dostupnosti zdrojů, posuzovat efektivitu tréninků a logistiku v rámci regionů, případně celé země.

Analýza:

1. Provádíte analýzu vzdělávacích potřeb?
Ano – jakým způsobem?
Každé svěřené oddělení má na starosti jeden trenér, který je v každodenním kontaktu s vedoucími a obchodníky daného regionu. Trenéři tráví zhruba polovinu času na trhu s obchodníky a vedoucími. Další analýzy jsou prováděny v rámci pravidelných setkání s regionálními manažery. Využíváme také analýzy díky reportingu plnění jednotlivých cílů, testy atd.
2. Jak často provádíte analýzu vzdělávacích potřeb?
a) jednou ročně b) dvakrát ročně c) **průběžně, několikrát do roka**
3. Na co se analýza vzdělávacích potřeb zaměřuje?
Na zjištění aktuálního stavu znalostí a dovedností na jednotlivých pozicích s ohlednutím na požadovaný stav.
4. Jaké metody k analýze vzdělávacích potřeb využíváte?
a) **test znalostí**
b) **dotazníky**

- c) **rozhovory**
 - d) **stínování pracovní pozice**
 - e) **popis pracovní pozice**
 - f) jiné – co?
5. Na co se analýza vzdělávacích potřeb zaměřuje?
Na zjištění aktuálního stavu znalostí a dovedností na jednotlivých pozicích s ohlednutím na požadovaný stav.

Plánování:

1. Jakým způsobem dochází k plánování vzdělávání ve Vaší organizaci?
Dle nastaveného Business plánu, v průběhu roka také ad hoc dle potřeby reakce změn na trhu.
2. Jak ve fázi plánování vzdělávání zohledňujete analýzu (pokud tedy analýza probíhá)?
Analýza nám pomáhá při nastavení priorit jednotlivých rozvojových projektů a anebo kroků. Je důležitým zdrojem i v rámci přípravy rozvoje.
3. Kdo je součástí plánování vzdělávání?
trenér daného oddělení, manažer daného týmu (oddělení), dále i sám rozvíjený
4. Co vše je potřeba zohlednit ve Vaší organizaci při plánování vzdělávání?
Krom finančních zdrojů také logistiku, prioritu oproti ostatním rozvojovým projektům
5. Jaké faktory ovlivňují/narušují plánování vzdělávání?
V rámci trhu, na kterém působíme můžeme a musíme velmi rychle reagovat na změny chování trhu. Během roku tedy může docházet ke změnám priorit, na které je nutné okamžitě reagovat
6. Co vše spadá do vzdělávání ve Vaší organizaci? (také orientačně-adaptační proces)
Vstupní program, onbording v rámci zkušební doby s využitím systému 70-20-10, povinná školení, funkční a korporátní tréninky, leadership tréninky, práce s manažery a podpora 70-20-10
7. Na jak dlouhé období vzdělávání plánujete?

- a) **0-1 rok** b) 1-3 roky c) 3-5let

Realizace:

1. Jakým způsobem dochází k realizaci vzdělávání ve Vaší organizaci?

Využíváme systém 70-20-10. Kombinujeme formy prezenčních tréninků, onjob přístup, zpětné vazby a koučinkový přístup, samostudia, konference, e-learning

2. Jaké jsou cíle vzdělávání?

Cíle vždy zohledňují firemní cíle v rámci prodeje a úspěšnosti firmy na trhu.

3. Kdo realizaci provádí?

- a) **interní trenér** b) **externí trenér** c) **specialisté a manažeři** d) ostatní – kdo?

Externí ambasadoři produktů

4. Jak často dochází k realizaci vzdělávání?
kontinuálně

5. Jaké metody ve vzdělávání jsou používány?

a) **trénink, školení**

b) **e-learning**

c) **prezentace**

d) **simulace**

e) **přednáška**

f) **demonstrování**

g) jiné – co?

6. Jak jsou účastníci motivováni ke vzdělávání?

- a) **finančně** b) **kariérními cestami** c) **nadřazeným** d) ostatní
– co?

7. Máte v nabídce následující školení?

- a) vstupní školení pro obchodní zástupce
- b) vstupní školení pro telefonní operátory
- c) vstupní školení pro oblastní manažery
- d) vstupní školení pro teamleadery
- e) školení manažerských dovedností
- f) prodejní školení
- g) trénink obchodní matematiky
- h) další – jaká?

Vyhodnocení:

1. Vyhodnocujete pravidelně vzdělávání ve vaší organizaci?
 - a) **ano** b) ne
2. Jaké metody k vyhodnocování vzdělávání využíváte?

Testy po rozvoji, schůzky, jednou ročně PDF forum, které hodnotí celkový profil zaměstnance
3. Jakým způsobem dochází k vyhodnocení vzdělávání ve Vaší organizaci?

viz 2
4. Jakým způsobem je měřen dopad vzdělávání?

Feedback, Testy, analýza firemních, prodejních ukazatelů po rozvoji
5. Co je součástí měření spokojenosti se vzdělávací akcí?

Dotazník se škálou hodnocení
6. Jakým způsobem jsou vyhodnocovány jednotlivé vzdělávací akce?

Feedback, Testy, analýza firemních, prodejních ukazatelů po rozvoji.

Analýza zpětných vazeb, SWOT analýza Capability teamu

7. Jakým způsobem je zajišťován následný “follow-up” po skončení vzdělávací akce? Každá akce je doplněna doporučením pro účastníky, případně jejich vedoucí, jak a co následně podporovat, procvičovat

Rozhovor Coca – Cola Hellenic Rakousko

Strategie:

1. Je ve Vaší organizaci přihlíženo ke vzdělávání při plánování strategických cílů?
Ano, zjišťujeme potřeby zákazníků a na základě toho připravujeme tréninkové plány a programy.
2. Popište jakým způsobem spolupracují jednotlivá oddělení při procesu vzdělávání zaměstnanců? (HR, nadřízený a odd. vzdělávání)
V rámci procesu vzdělávání dodržujeme korporátní nastavení interní směrnicí, kdy se zaměřujeme na čtyři oblasti vzdělávání. Součástí analýzy a plánování vzdělávání je oddělení lidských zdrojů a linioví manažeři.

Uspořádání oddělení vzdělávání:

Následující otázky jsou zaměřeny na zjištění velikosti oddělení vzdělávání.

1. Kolik zaměstnanců má Vaše oddělení vzdělávání?
a) **1-10** b) 11-20 c) 21 a více
2. Kolik lidí vzděláváte?
b) 100-300 b) **301-500** c) 501 a více
3. Koho rozvíjíte?
a) obchodní zástupce a area sales managery
b) telefoní operátory a teamleadery
c) key account managery a group key accoun managery
d) všechny výše zmíněné
e) jiné – uveďte koho
4. Co je obsahem Vaší náplně práce v CCHBC?
Nápní práce našeho oddělení je zejména identifikace potřeb vzdělávání, design

tréninku, rolování do celé organizace, kontrola rozvojových aktivit, koučink, mentorink, podpora

5. Jakým způsobem v organizaci dodržujete cyklus firemního vzdělávání?

Využíváme všech oblastí cyklu vzdělávání v organizaci. Nejprve definujeme požadavky na vzdělávání, posuzujeme relevantnost zjištěných informací, následně provádíme analýzu vzdělávacích potřeb, průběžně kontrolujeme a reportujeme výsledky příslušným manažerům oddělení. V průběhu vzdělávací akce výsledky revidujeme a následně vyhodnocujeme. K vyhodnocení používáme testy znalostí a pohovory s nadřízenými pracovníky a následně osobní zpětné vazby.

Analýza:

1. Provádíte analýzu vzdělávacích potřeb?

Ano – jakým způsobem?

Analýzu vzdělávacích potřeb provádíme stínováním rutin manažerů, dotazníky, zpětné vazby, pozorováním, koučinkem, PDF forum. Každý trenér má na starosti svůj tým obchodníků a manažerů dle svěřeného regionu.

2. Jak často provádíte analýzu vzdělávacích potřeb?

a) jednou ročně b) dvakrát ročně c) **průběžně, několikrát do roka,**
Průběžně, několikrát do roka na lokální úrovni. Na korporátní úrovni 1x ročně shodně s ostatními zeměmi, které jsou součástí celé skupiny Coca-Cola Hellenic.

3. Na co se analýza vzdělávacích potřeb zaměřuje?

Na potřeby vyplývající z obchodního plánu a ročního hodnocení zaměstnanců.

4. Jaké metody k analýze vzdělávacích potřeb využíváte?

- a) **test znalostí**
- b) **dotazníky**
- c) **rozhovory**
- d) **stínování pracovní pozice**
- e) **popis pracovní pozice**

- f) jiné – co?
5. Na co se analýza vzdělávacích potřeb zaměřuje?
Na potřeby vyplývající z obchodního plánu a ročního hodnocení zaměstnanců.

Plánování:

1. Jakým způsobem dochází k plánování vzdělávání ve Vaší organizaci?
Na základě tréninkového kalendáře, kam jsou ukládány aktivity vylývajcí z obchodního plánu a na základě konzultací s manažery oddělení.
2. Jak ve fázi plánování vzdělávání zohledňujete analýzu (pokud tedy analýza probíhá)?
Výstupy z analýzy pravidelně konzultujeme s manažery napříč jednotlivými odděleními a snažíme se nalézt společné oblasti, které je potřeba rozvíjet napříč odděleními.
3. Kdo je součástí plánování vzdělávání?
Interní zákazník, oddělení vzdělávání, manažerské týmy, vedoucí oddělení, spoluzadavatelé vzdělávání, experti, vybraní zaměstnanci v rámci jejich vlastního rozvoje. K dispozici jsou také hostující mluvčí a odborníci.
4. Co vše je potřeba zohlednit ve Vaší organizaci při plánování vzdělávání?
Různé interní události, dovolené, sezóny (zima/léto – vytížení jiných oblastí), skutečná zaměření orgnaizace, která se mohou v průběhu roku měnit, cílové skupiny, které vzděláváme.
5. Jaké faktory ovlivňují/narušují plánování vzdělávání?
Stejně jako u předchozí odpovědi, zejména s vysokým důrazem na aktuální zaměření organizace, které se v průběhu roku pravidelně mění, protože se nacházíme ve vysoce konkurenčním prostředí a tak je důležité z naší strany umět rychle a flexibilně reagovat na potřeby našich pracovníků.
6. Co vše spadá do vzdělávání ve Vaší organizaci? (také orientačně-adaptační proces)

Hlavním pilířem vzdělávání je proces adaptace a nástupní proces nových pracovníků, poté rozvoj manažerů a individuální rozvoj jednotlivých pracovníků na obchodním oddělení.

7. Na jak dlouhé období vzdělávání plánujete?

- a) **0-1 rok** b) 1-3 roky c) 3-5let

Realizace:

1. Jakým způsobem dochází k realizaci vzdělávání ve Vaší organizaci?

Základní kurikulum, jako jsou vstupní tréninky pro nové pracovníky a adaptační proces, kdy pomáháme liniovým manažerům s nastavením. Obchodní akademie, která je určena pro obchodníky, kteří pravidelně plní své nastavené cíle a mají zájem o další rozvoj svých prodejních dovedností. Focus days – pravidelné dny, které probíhají jednou za čtvrtletí, kdy se zaměřujeme na to, co chtějí řešit pracovníci, na které se zaměřujeme. Zde je důležité, aby téma bylo známo před vzdělávací akcí a trenéři se na to mohli řádně připravit. Dále metody koučink, hraní rolí a e – learning, jako podpůrný nástroj vzdělávání. Jaké jsou cíle vzdělávání? Cíle vždy zohledňují firemní cíle v rámci prodeje a úspěšnosti firmy na trhu.

2. Kdo realizaci provádí?

- a) **interní trenér** b) **externí trenér** c) **specialisté a manažeři** d) ostatní – kdo?

3. Jak často dochází k realizaci vzdělávání?
Denně děláme jednotlivé rozvojové aktivity všeho druhu. Ať už se jedná o individuální rozvoj nebo skupinový, na pracovišti nebo mimo pracoviště.

4. Jaké metody ve vzdělávání jsou používány?

- a) **trénink, školení**

- b) **e-learning**

- c) **prezentace**
- d) **simulace**
- e) **přednáška**
- f) **demonstrování**
- g) **jiné – speed selling** – metoda jako speed dating

5. Jak jsou účastníci motivováni ke vzdělávání?

- a) **finančně** b) **kariérními cestami** c) **nadřazeným** d) **ostatní**
- co?

7. Máte v nabídce následující školení?

- a) **vstupní školení pro obchodní zástupce**
- b) **vstupní školení pro telefonní operátory**
- c) **vstupní školení pro oblastní manažery**
- d) **vstupní školení pro teamleadery**
- e) **školení manažerských dovedností**
- f) **prodejní školení**
- g) **trénink obchodní matematiky**
- h) **další – jaká?**

Vyhodnocení:

1. Vyhodnocujete pravidelně vzdělávání ve vaší organizaci?

- a) **ano** b) **ne**

2. Jaké metody k vyhodnocování vzdělávání využíváte?

Dotazníky, testy, formuláře pro zpětnou vazbu, osobní zpětná vazba

3. Jakým způsobem dochází k vyhodnocení vzdělávání ve Vaší organizaci?
viz 2
4. Jakým způsobem je měřen dopad vzdělávání?
KBI's – klíčové ukazatele obchodu, které jsou stanoveny na základě obchodního plánu organizace a vážou se na konkrétní pracovní pozice, prodaný objem nápojů, transakce a motivace pracovníků, která je pravidelně měřena na úrovni celé organizace Coca-Cola Hellenic.
5. Co je součástí měření spokojenosti se vzdělávací akcí?
Formulář pro zpětnou vazbu a motivace účastníků
6. Jakým způsobem jsou vyhodnocovány jednotlivé vzdělávací akce?
Dotazníky, testy, formuláře pro zpětnou vazbu, osobní zpětná vazba.
7. Jakým způsobem je zajišťován následný "follow-up" po skončení vzdělávací akce?
Opětovné testování znalostí a porovnání se znalostmi před a bezprostředně po vzdělávací akci

Odpovědi Coca-Cola Hellenic Polsko

Strategy:

1. Is your organization taking into account training when planning strategic goals?
Yes, always adjusting training plan to strategic goals. So all the trainings are in line with strategy.
2. Describe how individual departments work together in the training of employees?
(HR, Superior and Secondary Education)
Some trainings are delivered by Capability Team, some by HR. Those two departments communicate about trainings processes.

Organization of Education:

1. How many employees does your education department have?
a) 1-10 b) 11-20 c) 21 or more
2. How many people do you educate?

a) 100-300 b) 301-500 c) **501 or more**

3. Who do you develop?

a) Sales Representative and Area Sales Managers

b) Telephone Operators and Team Leaders

c) Key Account Managers and Group Key Managers

d) all above mentioned

e) others - state who

4. What is the content of your work in CCHBC?

Trainings, on the job coachings, preparing trainings materials, development projects.

5. How do you follow the corporate education cycle in your organization?

(needs analysis, planning, implementation, evaluation)

Analysis:

1. Do you analyze educational needs?

Yes, by observation and questionnaires.

2. How often do you analyze your educational needs?

a) once a year b) twice a year c) **continuously, several times a year**

3. What methods do you use to analyze educational needs?

a) knowledge test

b) questionnaires

c) interviews

d) Shading of the job position

e) a job description

f) other - what?

4. What does the analysis of educational needs focus on?

On needs which are the most important.

Planning:

1. How do you plan your organization's education?

Planning workshops according to BP and needs.

2. How do you consider the analysis at the planning stage (if the analysis is in progress)?

We take into account the outcomes of analysis.

3. Who is involved in training planning?

Capability Department, Sales Force, HR

4. What do you need to take into consideration in your organization when planning your education?

Environment, changing strategies, internal needs.

5. What factors affect / disrupt educational scheduling?

Unexpected needs, issues which occur during a year.

6. What is all about education in your organization? (also an orientation-adaptation process)

A part of a culture, motivation factor.

7. How long do you plan to train?

a) 0-1 year **b) 1-3 years** c) 3-5 years

Realization:

1. How is the training in your organization implemented?

By workshops and OJD coaching.

2. What are the learning objectives?

To gain skills/knowledge needed to achieve goals.

3. Who does the implementation?

a) **internal coach** b) external coach c) specialists and managers d) others - who?

4. How often does the training take place?

Few times a month

5. What methods in education are used?

a) training, training

b) e-learning

c) Presentation

d) Simulation

e) lecture

f) demonstration

g) other - what?

6. How are participants motivated to learn?

a) financially b) **career paths** c) superiors d) others - what?

7. Do you have the following training?

a) **initial training for sales representatives**

b) **In-patient training for telephone operators**

c) **initial training for regional managers**

d) **In-service training for team-leaders**

e) **Managerial skills training**

f) **sales training**

g) **business mathematics training**

h) next - what?

Evaluation:

1. Do you regularly evaluate your organization's education?

a) yes b) no

2. What methods do you use to evaluate your education?

questionnaires

3. How does education in your organization evaluate?

At a good level

4. How is the impact of education measured?

By progress in knowledge and skills.

5. What is the measure of satisfaction with the educational event?

Questionnaire, change in skills and knowledge, behaviours

6. How are individual learning events evaluated?

By questionnaire, progress in knowledge and skills, behaviour change.

7. How is a follow-up after the educational event completed

We check a change in knowledge level, skills and behaviours. We also look at the KBIs.