

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Institut mezioborových studií Brno

**Manažerské vzdělávání jako součást firemní
kultury**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Vypracoval:

Bc. Viktor Doležal

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma **Manažerské vzdělávání jako součást firemní kultury** zpracoval samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové (bakalářské) práce. Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

V Brně dne 18.3.2010

.....
Podpis

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Obsah

ÚVOD	6
1. FIREMNÍ KULTURA A VZDĚLÁVÁNÍ	9
1.1 Funkce a typy firemní kultury	12
1.2 Silná a slabá firemní kultura	14
1.3 Změna firemní kultury	16
1.4 Učíci se organizace	19
1.4.1 Firemní kultura učící se organizace	20
1.4.2 Hodnoty	21
1.4.3 Kompetence	22
1.5 Manažerské kompetence	22
1.5.1 Firemní kultura a řízení lidských zdrojů	23
1.5.2 Řízení podle kompetencí	24
1.6 Podnikové vzdělávání	25
1.6.1 Charakteristika podnikového vzdělávání	26
1.6.2 Fáze podnikového vzdělávání	28
2. MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ STAROPRAMEN	34
2.1 Firemní kultura společnosti Pivovary Staropramen	34
2.2 Kompetenční modul	38
2.2.1 Získávání a výběr nových zaměstnanců	39
2.2.2 Kompetence a lidský rozvoj	40
2.2.3 Řízení k pozitivní změně	41
2.2.4 Stanovení a hodnocení cílů	42
2.2.5 Metoda PDCA	44
2.2.6 Hodnocení kompetencí	47
2.2.7 Osobní plán rozvoje	55
3. DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM	56
3.1 Příprava dotazníku	56
3.2 Průběh výzkumu	57
3.3 Vyhodnocení výsledků	58
3.3.1 Hodnocení důležitosti kompetencí u zaměstnanců	58
3.3.2 Hodnoty zaměstnavatele	60

3.3.3 Motivace zaměstnanců	61
3.3.4 Hodnocení vzdělávacího modulu	62
3.3.5 Vliv vzdělávacího modulu na kariéru	63
4. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	64
ZÁVĚR	66
RESUMÉ	68
ANOTACE	69
KLÍČOVÁ SLOVA	70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENY	71
SEZNAM PŘÍLOH	72

Úvod

Cílem mé diplomové práce je zpracovat problematiku firemního vzdělávání ve vztahu k firemní kultuře. Práce by měla prokázat, jak napovídá již její název, zda firemní kultura společnosti ovlivňuje manažerské vzdělávání jejich zaměstnanců a jejich další rozvoj a profesní růst.

Ve své práci na téma „Manažerské vzdělávání jako součást firemní kultury“ hodlám využít zkušeností a poznatků, které jsem získal během svého působení v pozici vedoucího týmu ve společnosti Pivovary Staropramen.

Během tohoto období jsem absolvoval řadu školení zaměřených na firemní kulturu a manažerské vzdělávání. Díky tomu jsem pronikl do problematiky vzdělávání zaměstnanců na manažerských pozicích.

V teoretické části své diplomové práce se pokusím vysvětlit základní pojmy - co to firemní kultura vlastně je, co tvoří firemní identitu, co to je firemní strategie, hodnoty atd. Existuje celá řada definic různých expertů na tuto problematiku, mnohdy se jejich výklad liší. V úvodní kapitole nastíním rozdíl mezi firemní identitou a firemní kulturou. Kultura společnosti je jednou z několika částí, které tvoří identitu společnosti. I když je to velmi zajímavé téma, víc se mu věnovat nebudu, jelikož není předmětem této práce.

Zatímco ve světě firmy dbaly na firemní identitu a kulturu již dávno, v České republice můžeme tento jev pozorovat až po pádu komunistického režimu (tj. cca 20 let), a to především s příchodem velkých globálních firem na náš trh. Na problematiku firemní identity a kultury je v dnešním tržním konkurenčním prostředí kladen velký důraz. V současné době existuje celá řada firem, které se specializují na tuto problematiku, a nabízejí své služby začínajícím (vytvoření firemní identity) i stávajícím firmám (změna firemní identity, kultury).

Součástí firemní kultury je mimo jiné také podnikové vzdělávání, a především manažerské vzdělávání, tj. neustálé rozvíjení klíčových, předem vytypovaných pracovníků, se kterými se počítá na důležité posty společnosti. V práci popíšu jednotlivé procesy podnikového vzdělávání, od identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb, až po jeho realizaci a vyhodnocování v rámci firemní kultury, která vychází z podnikové filozofie, vize a dlouhodobého podnikatelského cíle, a musí být stvrzována

chováním firmy, zaměstnanců a veškerou vnitřní i vnější komunikací. Každá firma si vybírá své klíčové lidi a talenty, na jejichž vzdělávání a další rozvoj se pak zaměří.

Manažerské vzdělávání by mělo být stěžejním prvkem této práce, která má prokázat, že vzdělávání klíčových pracovníků je v dnešní době nezbytnou součástí firemní kultury. Chce-li firma udržet krok s konkurencí, musí vynaložit nemalé finanční prostředky na průběžné vzdělávání svých zaměstnanců, zaměřit se na jejich rozvoj a přípravu na kariérní růst a posun na vyšší pozice.

Vzdělávání napomáhá a ovlivňuje myšlení zaměstnanců, kteří získávají techniky a dovednosti, které jim pak pomáhají efektivně řídit své týmy a dosahovat výsledků ve firemním stylu. Vzdělávání ve firmě má také vliv na chování, identifikaci a angažovanost zaměstnanců.

V praktické části své práce se budu věnovat vzdělávacím technikám, které jsou využívány ve firmě Pivovary Staropramen, a.s.. Tyto techniky se pokusím zpracovat na praktických příkladech. Rád bych blíže rozpracoval vzdělávací modul ve firmě od jeho prvopočátků, tj. vyhledávání vhodných talentů a manažerů, do kterých pak firma investuje svůj čas a peníze, až po jejich kariérní růst a umístění na vhodné klíčové pozice dle jejich potenciálu.

Práce by měla ověřit nebo vyvrátit hlavní hypotézu, která je obsažena již v samotném názvu - **je manažerské vzdělávání součástí firemní kultury či není?**

Součástí této práce bude také vlastní výzkum mezi zaměstnanci. Zkoumaným vzorkem budou účastníci vzdělávacího modulu Managing@InBev, který je určen vybraným zaměstnancům s velkým potenciálem a perspektivou pro firmu. Modul Managing@InBev je program dlouhodobého vzdělávání. Jedná se o sérii různých školení a bloků. Po dobu cca 9 měsíců bude vybraný vzorek sledován a na závěr bude vyhodnoceno, jak jednotliví účastníci uspěli a kam se posunuli ve své profesní kariéře.

Nedílnou součástí praktické části bude dotazníkový průzkum, který bude proveden mezi účastníky vzdělávacího modulu. Bude použita metoda dotazníku s uzavřenými otázkami. Cílem bude získání objektivních informací o tom, jak zaměstnanci vnímají vzdělávání ve firmě Pivovary Staropramen, jak dobře chápou hodnoty a principy společnosti, jak často se účastní různých školení, co jim přináší atd.

Vyhodnocení dotazníku bude zaměřeno především na hodnoty a kompetence zaměstnanců a jejich potřeby na vzdělávání. Zajímavé bude zjistit, co zaměstnance motivuje a jaký vliv má manažerské vzdělávání na kariéru sledovaných zaměstnanců.

Na základě těchto poznatků bych chtěl ve spolupráci s personálním útvarem navrhnout vhodné formy řešení vzdělávání, které by bylo možné využít v některém z následujících plánovaných manažerských modulů.

1. Firemní kultura a vzdělávání

Firemní identita je strategicky naplánovaná představa vycházející z podnikové filozofie, vize a dlouhodobého podnikatelského cíle. Musí být stvrzována chováním firmy a veškerou vnitřní i vnější komunikací. Firemní identita firmy je navržena tak, aby vedla k usnadnění dosahování stanovených obchodních cílů. To se projevuje především prostřednictvím značky a užíváním ochranných známek, ale také prostřednictvím firemní kultury, komunikace atd. Každá firma má zájem být kladně vnímána veřejností, aby o ní bylo slyšet v médiích ve spojitosti s pozitivními událostmi.

Podniková identita označuje cílevědomě utvářený koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace podniku v tržním prostředí. Vyjadřuje vlastní specifčnost, originalitu a nezaměnitelnost s jinými podniky. Podniková kultura vytváří základ pro podnikovou identitu.

Firemní identita je komplexní souhrn prostředků (komunikační, vizuální), kterými se organizace, firmy a výrobci odlišují od sebe navzájem a veřejnost je velmi dobře rozezná. Firma prezentuje svou originalitu, jedinečnost a specifčnost. Je deklarována stabilita společnosti a dlouhodobé působení dovnitř i navenek. Součástí je nastavení komunikačních kanálů, které urychlují a zefektivňují veškerou komunikaci a propagaci firmy. Firma, která má dokonale nastavenou firemní identitu a kulturu, je velmi kladně hodnocena a pro zaměstnance, kteří v takové firmě pracují, je to většinou prestižní záležitost. Zaměstnanci jsou plně integrováni, jsou vůči firmě velmi loajální a angažovaní pro danou věc.

Podniková kultura tvoří bezpochyby rozhodující základ pro podnikovou identitu, avšak nevyčerpává zcela její obsah (Nový, 1993, s. 71). Vytváří pro ni obsahové zázemí, působí stabilizujícím způsobem a bez silné kultury lze jen těžko vytvořit koncept podnikové identity. Má-li být fungování podniku úspěšné, pak musí být podnik především vnitřně integrovaný a navenek působit stabilizovaně a důvěryhodně. Tyto rysy jsou v tržním prostředí velmi důležité a jejich reálného naplnění je možné dosáhnout jen tehdy, jsou-li obsah a forma podnikových aktivit vždy vhodně vyváženy.

Vytváření podnikové identity je vždy řízený proces, probíhající v řídicí hierarchii směrem shora dolů, je poměrně dlouhodobý a lze jej charakterizovat postupně v jednotlivých fázích. Důležité je především obsahové i formální sjednocení, které je velmi profesionální záležitostí, a je proto nezbytné se opírat o poradenské a konzultační firmy. Jen velké, stabilizované a ekonomicky silné podniky realizují program podnikové identity vlastními silami.

Firemní identitu tvoří:

- vize společnosti (určuje cíle, poslání a filozofii společnosti),
- logotyp (značka, logo, grafický symbol - je identifikátorem společnosti, zboží nebo služby),
- firemní komunikace (vnější projev firemní identity na trhu a ve společnosti),
- firemní design (jednotný vizuální styl - vizuální forma komunikace),
- firemní etika,
- vztahy s veřejností (forma prezentace společnosti na veřejnosti),
- reklama (masová forma komunikace v médiích),
- interní komunikace (výměna informací mezi firmou a jejími pracovníky),
- firemní produkt (kompletní podnikové portfolio společnosti),
- obraz podniku (celkový obraz firmy, vnímaný jejím okolím),
- firemní kultura.

Každý z výše uvedených bodů by si zasloužil podrobnější rozpracování, ale práce je věnována firemní kultuře a vzdělávání, takže v dalším textu se budu věnovat výhradně tomuto tématu.

V odborné literatuře, časopisech i na internetu existuje celá řada interpretací a výkladů pojmu *firemní kultura*. Tato rozdílnost názorů, co se týče významu a hodnoty

firemní kultury, má původ především v rozdílných vědních oborech, které se tímto pojmem zabývají. Pojďme si několik těchto definic shrnout.

Firemní kultura podle L. Pfeifera a M. Umlaufové je „souhrn představ přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a dlouhodobě udržovaných“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19).

Podle M. Armstronga představuje firemní kultura soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci, které formují způsob jednání lidí a vykonávání práce (Armstrong, 2002, s. 357).

Podle Z. Šiguta (Šigut, 2004, s. 10) vyjadřuje firemní kultura určitý charakter podniku, vnitřní pravidla, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, a celkovou atmosféru ve firmě.

P. Brose a J. Hentze vysvětlují podnikovou kulturu jako typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy (Nový, 1993, s. 14). Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně uznávaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.

Z psychologického hlediska formuloval definici podnikové kultury E. H. Schein jako vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla nebo vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné (Nový, 1993, s. 14). Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.

Firemní kultura je tedy celkový součet hodnot, zvyků, tradic a významy, které dělají společnost jedinečnou. Je často nazývána jako "charakter organizace", jelikož ztělesňuje vizi společnosti zakladatelů.

Firemní kultura je termín používaný k popisu kolektivního přesvědčení, hodnot a procesů. Podniky všech velikostí mají nějaký typ podnikové kultury. Každá firma má soubor hodnot a cílů, které jsou definovány, a které pomáhají společnosti v podnikání.

Firemní kultura znamená určitý základ, který určuje osobitost firmy, utváří chování jednotlivých pracovníků, jejich ztotožnění se s tím, co se od nich očekává, tj. jakési „slušné chování“. Podporuje stabilitu firmy a odráží se v jejich každodenních činnostech, je „silou“, která podporuje firmu při plnění jejich strategických cílů. Jinak řečeno – „kultura“ s nadsázkou znamená „*To, co děláme, když šéf není v kanceláři*“. Dojde-li ke změně podnikové strategie a cílů, změní se i firemní kultura.

V dnešní době je firemní kultura jedním z klíčových faktorů, které ovlivňují úspěšnost, efektivitu a konkurenceschopnost firmy. Úspěch podniku nezávisí pouze na ekonomické síle, ale i na síle podnikové kultury.

Kulturu firmy můžeme rozdělit na *explicitní*, nebo-li to, co je viditelné (chování, tituly, budovy, symboly), a *implicitní*, tj. neviditelné (pravidla, hodnoty, názory, domněnky).

1.1 Funkce a typy firemní kultury

Firemní kultura zásadním způsobem ovlivňuje dvě oblasti (Pfeifer, Umlaufová, 2006, s. 33):

a) vnější - jde o přizpůsobení se firmy okolním podmínkám, jak rychle a pružně firma reaguje na změněnou situaci na trhu, jakým způsobem se firma prezentuje navenek, jak je vnímána okolím - image firmy,

b) vnitřní- způsob integrace uvnitř firmy, tedy způsob, jak je nový zaměstnanec (nové metody, postupy) implementován do firmy. Rozumí se tím i průbojnost strategie firmy – je-li zvolená strategie v souladu s firemní kulturou, získává na síle.

Kultura firmy může být v každé firmě jiná. Je to individuální a specifická záležitost, každá firma se na trhu snaží prosadit svou cestou. Existuje škála sedmi kritérií, dle kterých lze firemní kulturu členit na různé typy (Pfeifer, Umlaufová, 2006):

a) **podle výrazných determinantů** – patří sem především míra rizikovosti předmětu podnikání a zpětná vazba trhu (jak rychle zareaguje)

Obr. č. 1: Typy kultury podle výrazných determinantů

		Míra rizikovosti předmětu podnikání	
		Velká	Malá
Rychlost zpětné vazby trhu	Velká	Kultura "ostrých hochů"	Kultura "přátelských experimentů"
	Malá	Kultura "jízdy na jistotu"	Kultura "mašliček"

Zdroj: Pfeifer, L., Umlaufová, 1993, str. 36

b) **podle zaměření** – kam se nejvíce zaměřují snahy ve firmě

Kultura zaměřená na:

- moc a dosažení dominantního postavení,
- role, která preferuje dodržování pravidel, postupů a procesů,
- výsledky, která oceňuje zvládnutí úkolů a splnění cílů,
- člověka, která dává lidem prostor k seberealizaci a osobnímu růstu.

c) **podle dominantní orientace ve změně** – jakým způsobem zareaguje firma na měnící se situaci v jejím okolí:

- obranná kultura – vyznává jistotu a stabilitu,
- akční kultura – usiluje o velké změny obsahu, ale i způsobu fungování firmy,
- analytická kultura – preferuje hledání nových způsobů.

d) **podle péče věnované základním dimenzím činnosti** – každá firma stojí na třech základních pilířích - cíle a výsledky, lidé, struktura a procesy. Záleží pak

na každém podniku, na kterou z těchto dimenzí klade důraz. Jsou-li všechny tři dimenze v rovnováze, hovoříme o harmonické kultuře.

e) **podle rozložení převažujících zájmů** - vychází z toho, co je hlavním předmětem zájmů podniku - inovace, mezilidské vztahy atd. Od toho se odvíjí firemní kultura podniku.

f) **podle profilu charakteristik** - typ kultury se odvíjí od toho, čím je firma charakteristická.

g) **podle životní fáze podniku** - každá firma se neustále vyvíjí a tím pádem se mění i její firemní kultura. Firma si postupně prochází obdobím kultury průkopnické (vše směřuje k prosazení se na trhu), ustálení (zavedení pevné struktury a standardních procesů) a vzájemnosti (nalezení rovnovážného stavu mezi rozvojem firmy a okolím).

1.2 Silná a slabá firemní kultura

Jak už bylo popsáno výše, kultura podniku se tvoří postupně. Jinak se firma chová, když se chce prosadit na trhu, a jiné je její chování, když už získá určité postavení. Kromě toho je podniková kultura ovlivňována kulturou společnosti, kulturou národní a regionální, podnikatelskou kulturou a také děním uvnitř konkrétního podniku.

Podniková kultura je tak silná, jak silný je management firmy, který utváří chod podniku, má své vize a cíle, kam se chce ubírat, a tomu podřizuje všechny své kroky, strategii, chování.

Slabá podniková kultura se projevuje vnitřní rozdílností názorů, špatnou komunikací nejen mezi vedením a níže postavenými subjekty, ale i mezi jednotlivými odděleními. Kvůli těmto nedostatkům pak vznikají mnohem větší nároky na kontrolu a motivaci kolektivu. To samozřejmě ztěžuje dosažení uspokojivých výsledků.

Naopak silná podniková kultura jasně definuje, jaké jednání je požadováno (Nový, 1993). Pracovníci vědí, které aktivity jsou na pracovišti žádoucí, které jsou akceptovatelné, a které jsou již nepřijatelné a vyloučené. Proto je nutné, aby se všichni pracovníci s těmito prvky firemní kultury seznámili a ztotožnili, setkávali se s nimi v každé situaci a na každém místě. V silné firemní kultuře se všichni pracovníci denně

setkávají s jasně definovanými postupy a procesy napříč celou firmou a odděleními. Každý pracovník zná strategii společnosti, zná své cíle a cestu, jak se dostat k jejich úspěšnému splnění.

Silná podniková kultura se dále vyznačuje tím, že jsou vytvořeny podmínky pro jednoznačnou komunikaci, která umožní rychleji nacházet společná řešení v krizových situacích a jejich rychlou implementaci.

Mezi další výhody silné podnikové kultury patří nízké nároky na kontrolu zaměstnanců. Je to především díky zavedeným firemním postupům a vysoké míře angažovanosti pracovníků, kteří znají svou roli ve firmě. Firma si vybírá a ponechává pracovníky, kteří jsou hrdí na to, že pro ni mohou pracovat a u nichž se nepředpokládá, že by zneužívali prostředky jim svěřené. Prokáže-li se však opak, firma přichází s poměrně razantním opatřením.

Firemní kultura zvyšuje motivaci a týmový duch. Pracovníci se snaží dosahovat podnikových cílů, ale i při různých příležitostech reprezentují firmu navenek. Pracovníci jsou hrdí na to, že pracují v úspěšném podniku s dobrou image, což zvyšuje jejich společenské postavení a tím také motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu.

Dalším znakem silné firemní kultury je kladení velkého důrazu na rozvoj zaměstnanců. Cílem je reagovat na vývoj v konkrétním oboru a zajistit potřebné znalosti a dovednosti pro výkon profese. Postoje ke vzdělávání se v různých typech organizací liší. Malé podniky se na vzdělávání příliš často nezaměřují, spíše si najmou kvalifikované odborníky. Naproti tomu velké podniky mají lepší podmínky a prostředky pro vzdělávání, mají často vypracovaný kompletní vzdělávací systém a jsou tak lépe připraveny zaučit zaměstnance na pracovní místo.

Firmy se silnou podnikovou kulturou a podnikající v rychle se měnícím prostředí vnímají vzdělávání jako podstatnou součást personální práce, která napomáhá udržovat klíčové zaměstnance a připravovat je na kariérní růst ve firmě. Některé organizace pohybující se spíše ve stabilnějším prostředí mohou vzdělávání chápat jako benefit pro zaměstnance.

I když silná firemní kultura přináší především pozitivní věci, je nutné zmínit i negativa, která se mohou objevit. Silná firemní kultura může vést k uzavřenosti

podnikového systému. Všechny signály z okolí neslučující se s firemní kulturou pak bývají odmítány. Lidé si zvykají na osvědčené postupy, ctí tradice a hodnoty, a odmítají nové strategie a postupy, záměrně se jim vyhýbají. Pracovníci, kteří jsou s podnikem svázáni delší dobu, mohou mít problémy s adaptací na nové postupy, vykazují nedostatek flexibility a adaptability na změny. Tito lidé pak z podniku odcházejí. Naopak noví pracovníci se mohou hůře přizpůsobovat firemní kultuře podniku.

1.3 Změna firemní kultury

Každá moderní firma se vyvíjí a musí reagovat na vnější i vnitřní podněty, které mohou nastat – především změny sociální, ekonomické a technologické. Postupem času může docházet k situacím, kdy nastavená strategie podniku a s tím spojená firemní kultura již nevede k úspěchu a konkurenceschopnosti. Nastává okamžik, kdy je stávající situace již neudržitelná a management podniku musí jasně říct, jakou cestou půjde dál, jaké kroky podnikne a co bude změna obnášet.

Ve stále tvrdších podmínkách je životně důležité udržet krok s konkurencí, a to tím, že se firma přizpůsobí novým trendům. V moderní tržní ekonomice neexistuje nic pevného, neměnného a stálého. A co je v poslední době nové, je permanentnost změn, dynamika, rostoucí frekvence, komplexnost a globalizace.

Neustálý proud změn bude stále výrazněji ovlivňovat úspěšnost firmy a její uplatnění na trhu. Je tedy nutné pochopit a uvědomit si nezbytnost a naléhavost změn a naučit se s nimi žít. Úspěšná firma či podnikatel se je musí naučit předvídat, ovlivňovat, využívat jich jako nových příležitostí, šancí a možností.

Takových okolností vedoucích ke změně firemní kultury může být několik (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 64):

- stávající kultura firmy se již neslučuje se změněnými podmínkami v prostředí, ve kterém se firma pohybuje,
- nastavená kultura firmy neodpovídá nově zvolené strategii managementu,
- podnik přechází z jedné vývojové etapy ke druhé, např. firma se již prosadila na trhu, nyní se na něm chce udržet nebo se zaměřit na jinou cílovou skupinu,

- firma mění předmět podnikání,
- dochází k převzetí nebo fúzi podniku,
- mění se postavení podniku na trhu,
- dochází ke změně velikosti podniku,
- dojde ke generační výměně v podniku jak v managementu, tak i mezi řadovými pracovníky.

Změna firemní kultury je velmi složitý a komplexní proces, který se dotýká všech složek (např. hodnoty, myšlení, chování lidí). Firma si dopředu musí stanovit, co je výchozí stav a kam až se chce dostat. Podstatou změny je situace, kdy přístupy a hodnoty zaměstnanců nejsou v souladu s přístupy a hodnotami, o které vedení firmy usiluje.

Firma si v první řadě musí vybrat správné lidi a vytvořit z nich společenství, které upřednostňuje zájmy firmy před svými zájmy. Takový kolektiv je založen na vzájemné důvěře, schopnostech a vzájemné podpoře.

Při tvorbě firemní strategie se zvažuje nejen vnitřní situace firmy, její silné a slabé stránky, ale také vnější vlivy – politické, ekonomické, technologické a sociologické – při co nejlepší znalosti trhu a konkurence.

Řízení změn předpokládá zejména:

- znalost trhu a konkurenčního prostředí,
- identifikaci kritických míst,
- vytipování nových podnikatelských příležitostí,
- vytvoření koalice, která bude schopná koncipovat nutné a potřebné změny, a zejména získat pro tyto změny manažery a ostatní zaměstnance, plně využít jejich potenciálu k prosazení a realizaci opodstatněných změn.

Takové změny mají firmě přinést přiblížení se k zákazníkovi, větší operativnost, flexibilitu, zvýšení produktivity a efektivity práce, optimalizaci nákladů – tedy větší

rychlost, kvalitu a hospodárnost jako základní předpoklad firemní konkurenceschopnosti.

Má-li být žádoucí změna úspěšně prosazena, musí být plán změny přímo propojen se strategickými plány firmy, včetně finančního, nákladového zdůvodnění a vytipování nositelů – leaderů změn, lidí vybavených příslušnými pravomocemi a kompetencemi v oblasti rozhodování.

V oblasti lidských zdrojů musí být identifikace schopností a dovedností nutných ke změně. Ty je potřeba u stávajících zaměstnanců rozvíjet a u nových vyhledávat. Na druhé straně je též nutná identifikace všech pracovníků, kteří prokazatelně firmě již nic nového nepřinesou a je tudíž lepší se s nimi rozloučit.

Nové požadované vlastnosti lépe vyniknou, zkusíme-li porovnat rozdíly mezi vlastnostmi a schopnostmi klasického manažera a leadera.

Manažer uvažuje ve vymezených hranicích, vykonává stanovené úkoly, rozhoduje direktivně a postupuje podle manuálů a směrnic. Leader jde naopak za rámec svých povinností, má vizi, určuje strategii, uvažuje dlouhodobě, předvídá budoucí, má talent moderátora a diplomata. Pracuje s nadhledem, je flexibilní, otevřený novému, má neformální přístup k lidem a podporuje participativní řízení a rozhodování.

Od leadera, „manažera budoucnosti“, se tedy očekává globální myšlení, týmová spolupráce a partnerství, předjímání a sdílení změny, podpora tvořivosti, inovativnosti konstruktivních výzev, péče o spokojenost zákazníka, dosahování konkurenčních výhod, pozitivní komunikace, profesní zdatnost, sebereflexe, osobní rozvoj, sdílené vedení a sdílení firemních hodnot.

Ideálním zaměstnancem už není ten, kdo dělá věci správně, ale ten, kdo dělá správné věci. Není to již pouhý vykonavatel příkazů, ale kreativní, nápaditý člověk, který dovede vyhledávat nové podnikatelské příležitosti a využít je k prospěchu firmy i svému vlastnímu. Tento přístup je výsledkem koučování, tréninku podporujícího motivaci zaměstnance a jeho zainteresovanost na změnách.

Nové pojetí vychází z nezaměnitelné jedinečnosti každé lidské osobnosti, která, má-li se plně uplatnit a rozvinout, potřebuje důvěru, podporu a motivaci, směřující k uspokojování vyšších potřeb člověka, zejména rozvoje vlastního ega a seberealizace.

Úspěšná změna ve firmě vyžaduje hlubokou motivaci zaměstnanců, kteří se dokáží ztotožnit se zájmy firmy a rozvinout své nejlepší schopnosti k dosažení společného úspěchu.

1.4 Učící se organizace

Řada firem se z důvodu konkurenceschopnosti snaží neustále zdokonalovat, zlepšovat se, přicházet s novými nápady a řešeními, vzdělávat své pracovníky. Proto se v současné době můžeme setkávat s pojmem „učící se organizace“.

Tento pojem neznamena nic jiného, než že se firma neustále zdokonaluje, hledá nové cesty a řešení, reaguje na nové situace, rozvíjí své pracovníky – zkrátka se „učí“. Učení a vzdělávání ve firmě je podporováno vlastníky, vedením podniku a zaměstnanci.

Je to podobné jako u jednotlivců. Aby člověk v dnešní době našel uplatnění a zůstal konkurenceschopný, musí se neustále vzdělávat. Vzdělávání dospělých zahrnuje jak vzdělávání všeobecné, tak i vzdělávání profesní. Vzdělávání není jen nástrojem, ale je neoddělitelnou součástí života jedince a společnosti. Celoživotní vzdělávání je otevřeno všem bez rozdílu věku, nadání či společenského postavení a umožňuje co největší využití lidského potenciálu. Jeho cílem je dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů v rámci rekvalifikace, specializačních kurzů atd. V centru pozornosti konceptu celoživotního učení je učící se jedinec a jeho potřeby. Každý jedinec se může svobodně rozhodnout, zda se bude dále vzdělávat a je též zodpovědný za svou vlastní vzdělávací dráhu.

V procesu vlastního sebepoznání si člověk uvědomuje, kým je a kam patří. V procesu sebehodnocení si ujasňuje, jaké jsou jeho přednosti, jaké způsoby práce a učení mu vyhovují. V procesu seberozvoje se pak rozhoduje, s kým, v jakém směru, s jakou intenzitou a jakým způsobem bude ochoten a schopen sdílet svůj osobní a profesní růst, a jaké jsou jeho předpoklady k úspěšnému rozvoji jako jedince i týmového hráče.

Myšlenka učící se organizace je zvláště v době současné hospodářské krize velmi populární a za posledních 5 - 10 let zaznamenala velký celosvětový rozvoj. Celá řada velkých globálních firem má vypracovány komplexní vzdělávací moduly, které se

implementují ve všech složkách a divizích podniku všude tam, kde daná firma působí. Samozřejmě každá firma může k procesu vzdělávání přistupovat rozdílně, ale princip je většinou velmi podobný.

Strategie učící se organizace vychází z orientace na předpokládané a očekávané podnikatelské výsledky. Jde o cílevědomé úsilí směřující k návratnosti investic vložených do rozvoje lidí a zahrnující stanovení osobních cílů, plány osobního rozvoje, učení, trénink, plán rozvoje kariéry, řízení výkonu a rozvoj požadovaných způsobilostí.

1.4.1 Firemní kultura učící se organizace

Firemní kultura se v globální firmě odvíjí od společné vize vrcholného managementu podniku. Vize znamená něco, co by firma chtěla realizovat, k čemu chce dospět, vede firmu k určitému cíli. Mnohdy se může jednat o velký a náročný sen, často i nesplnitelný, který však pohání firmu k lepším výkonům a kvalitnějším rozhodnutím. Povzbuzuje zaměstnance, aby táhli všichni za jeden provaz. Takovým může být třeba sen společnosti Anheuser – Bush InBev¹ „Od největší (společnosti) k nejlepší“. Management podniku rozhodne o vizi a ta je pak postupně prezentována ostatním zaměstnancům.

Firma má také svou misi, tedy poslání, které je jejím důvodem existence a její podstatou. Taková mise je většinou nadčasová – „Vytvářet trvalé vztahy se spotřebiteli poskytováním značek a zážitků, které lidi spojují“.

Management podniku si nestanoví jen vizi, aniž by věděl, jak se k ní dobrat. Jsou samozřejmě vypracovány i postupy, které ke splnění tohoto snu vedou. Můžeme je rozdělit do tří složek:

kultura - hodnoty, přesvědčení, metody a zásady řízení,

hodnoty - jsou základními kameny kultury, definující, kdo jsme a jak jednáme,

kompetence - přenášejí hodnoty do chování pracovníků.

¹ Anheuser – Bush InBev - jedna z pěti TOP světových FMCG společností, působící ve 30 zemích světa a zároveň jednička nebo dvojka na trzích ve více jak 20 zemích. Vlastník společnosti Pivovary Staropramen, a.s.

1.4.2 Hodnoty

Jedním z faktorů ovlivňujícím chování pracovníků jsou firemní hodnoty. Hodnoty bývají dlouhodobější a dodávají smysl tomu, co je správné a co ne, co dobré a co špatné. Vyvíjejí se v čase a mohou být spojeny se společenskými faktory. Organizace se zajímají o individuální a kolektivní hodnoty, velký význam má především otázka etiky. Anheuser – Bush InBev si velmi dobře uvědomuje svou pozici na trhu, což je pro ni závazek, aby pokračovala v hledání cest, jak minimalizovat dopad na životní prostředí, podporovala zodpovědné pití alkoholu² a zodpovědně naslouchala občanům v komunitách, ve kterých operuje. Za své hodnoty prohlásila po fúzi v srpnu 2008 následující:

- spotřebitelé jsou na prvním místě,
- rozhodující jsou naši lidé,
- ukazujeme jiným cestu,
- uvádíme věci do pohybu.

Hlavní silou společnosti Anheuser – Bush InBev jsou lidé. Panuje velká důvěra v sílu firemních zaměstnanců. Firma získává a udržuje si ty nejlepší, talentované a odhodlané zaměstnance na každém stupni organizace, kteří táhnou za jeden provaz – učí se od ostatních, respektují se a tvrdou prací budují velkou společnost. Firma investuje do jejich rozvoje, podporuje soustavné vzdělávání a odměňuje úspěch. Klíčem k úspěchu v dlouhodobých cílech je silné vedení.

Oblasti, v nichž mohou být hodnoty vyjádřeny, jsou následující: péče o pracovníky, péče o zákazníky, stejná příležitost, týmová práce, sociální odpovědnost, soutěživost, podnikavost, spravedlnost, dokonalost, výkonnost, růst, inovace, kvalita, produktivita, priority mezi potřebami lidí a organizace.

² Společnost Pivovary Staropramen připravila na konci roku 2009 ve spolupráci s Asociací hotelů a restaurací ČR a Policií ČR druhý ročník kampaně „Nech ty klíčky v kapse“, která připomíná řidičům, aby po požití alkoholického nápoje nesesali za volant. Společnost Pivovary Staropramen chce jako zodpovědný výrobce upozorňovat na rizika plynoucí z nadměrné či nezodpovědné konzumace alkoholických nápojů.

1.4.3 Kompetence

Kompetence vlastně vypovídají o tom, jak se firma chová. Termín kompetence může být chápán jako synonymum pro možnost se vyjádřit k určitému problému nebo jako pravomoc či oprávnění o něčem rozhodnout. S oprávněním rozhodovat se samozřejmě pojí také odpovědnost za výsledek rozhodovacího procesu.

Existuje však ještě jedno vysvětlení pojmu „kompetence“, které se do povědomí dostalo až v poslední době. Kompetence je soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také i postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňují osobní rozvoj a naplnění jeho životních aspirací ve všech oblastech života (Veteška, 2008, s. 25).

Již zmiňovaný cyklus celoživotního učení je tedy kontinuálně probíhající proces i řízení podle kompetencí. Kompetentním je jedinec, který dokáže ve svém životě úspěšně rozvíjet a uplatnit svůj lidský potenciál, tedy své schopnosti, znalosti, dovednosti, zkušenosti a motivaci.

Kompetence lze formovat prostřednictvím praxe a profesního vzdělávání. Klíčové kompetence jsou výjimečným a jedinečným zdrojem organizace a jednotlivců, kteří jimi disponují. Tyto kompetence jsou pak hlavními hodnotami z hlediska tvořivosti, zdrojů a také hlavním činitelem, jak uspět v konkurenci.

Klíčovou kompetencí se rozumí specificky strukturovaný a v praxi efektivně používaný soubor znalostí, dovedností a pracovních návyků. Jedná se také o projevy postojů a dalších motivů v chování pracovníků.

1.5 Manažerské kompetence

Pojem kompetence se neustále vyvíjí a v současné době se můžeme setkávat nově s pojmem „manažerské kompetence“. Tyto kompetence tvoří nejen funkční způsobilost manažera, ale také proměnlivé a vyvíjející se podmínky vnitřního i vnějšího ekonomicky-sociálního prostředí. Kompetencí manažera se rozumí jeho schopnost úspěšně vykonávat nějakou funkci nebo soubor funkcí.

Vývoj manažerských kompetencí se v posledních letech ubírá k univerzální škále dovedností. Manažerské kompetence nemají hranice, patří sem např. dovednost pracovat s informacemi, time management, projektové řízení, knowledge management, leadership, odborné znalosti, schopnost analyzovat rizika a také dobře zvládnutý cizí jazyk.

Manažerské kompetence můžeme dělit na několik složek:

- znalosti – získané informace o určitých jevech,
- povahové rysy jednotlivce – jsou nezbytné pro vykonávání určitého druhu práce, jsou určující pro reakci manažera na určitou událost,
- postoje – spočívají v zaujímání stanovisek k různým otázkám; hodnoty a z nich vycházející postoje se formují po celý život,
- dovednosti – je to schopnost dělat určité věci, využívat své znalosti, osobní předpoklady, odborné dovednosti,
- zkušenosti,
- kompetence technické – znalosti a talent, které se týkají technologických, informačních, ekonomických a finančních aspektů práce,
- schopnost jednání s lidmi – jedná se o oblast chování a vystupování, komunikativnost, asertivitu.

1.5.1 Firemní kultura a řízení lidských zdrojů

Každá velká firma má své personální oddělení, které se zabývá řízením lidských zdrojů. Celé pojetí řízení lidských zdrojů samozřejmě vychází ze strategie firmy a firemní kultury. Důraz je kladen především na řízení, mezilidské vztahy, motivační systém, rozvoj personálu a vzdělávací systém podniku.

Personální oddělení zjišťuje potřeby jednotlivých oddělení ve firmě a spolupracuje při výběru vhodných nových pracovníků. Podstatné je si hned na začátku

ujasnit, jakého pracovníka hledat, s jakými vlastnostmi a znalostmi, charakteristickými rysy. Je důležité si uvědomit, zda pracovník splňuje naše představy, zda zapadne do kolektivu a plně se v něm adaptuje či zda se ztotožní s kulturou firmy. Proto u pohovorů bývá vždy přítomen pracovník personálního oddělení, který by měl být zárukou, že se vybere opravdu vhodný kandidát. Výběrová řízení na vedoucí pozice mohou mít i několik kol, mnohdy bývá i pohovor s firemním psychologem.

Dbá se na to, aby pracovník – manažer byl schopný, ochotný se učit a vzdělávat, byl přístupný změnám, ochoten vytvářet ideály, cíle a hodnoty, nebál se svých rozhodnutí a byl schopen motivovat své podřízené.

Některé firmy spolupracují s předem vytypovanými studenty a absolventy vysokých škol, které zvou na různé stáže ve firmě a pro něž jsou pak připraveny různé tréninkové programy. Konkrétně ve firmě Pivovary Staropramen, a.s. se jedná o tzv. Global Trainee Program³. Velká pozornost je soustředěna na spolupráci se studenty. Pivovary Staropramen se snaží rozvíjet spolupráci v rámci různých kurzů a setkání, přednášek na středních i vysokých školách a nabízí studentům také možnost odborných stáží.

Takovýto „trainee“ pak absolvuje „kolečko“ po firmě a různých odděleních, aby poznal zevrubně chod podniku. Většinou má dopředu stanoven úkol (projekt), na kterém pracuje, a který má přispět ke zlepšení fungování firmy. Trainee je systematicky připravován na vedoucí pozici v oddělení, která mu bude nejvíce vyhovovat, což se ukáže právě během tohoto „trainee“ programu.

1.5.2 Řízení podle kompetencí

Řízení lidských zdrojů podle kompetencí je v současné době velmi populární a je považováno za nejprogresivnější systém personální práce v organizacích. Podílejí se na něm v různé míře všichni členové organizace, tj. zaměstnanci a řídicí pracovníci, manažeři firem, školitelé a externí pracovníci.

System řízení lidských zdrojů sdružuje strategické personální procesy do jednoho celku, jehož základním prvkem je právě soustava kompetencí. Jedná se o profesní

³ Global Trainee Program - přípravný a rozvojový program pro studenty a absolventy vysokých škol

kompetence, které byly vedením firmy označeny za klíčové. Jsou do určité míry sdílené všemi členy organizace a jsou podstatné pro úspěch společnosti.

Z hlediska řízení lidských zdrojů se jedná o komplexní, důkladně propracovaný modul, který tvoří několik strategických personálních procesů. Tyto procesy popsal M. Armstrong ve své knize *Řízení lidských zdrojů*, a v podstatě se shodují i s mnohaletou zkušeností velkých nadnárodních organizací. Jedná se o následující procesy:

- získávání a výběr pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků.

Výše uvedené procesy vytvářejí systém personální práce a mají jeden základní cíl – získat pro organizaci, rozvinout a udržet v ní vysoce motivované, loajální, angažované a odborně zdatné, kompetentní pracovníky, a současně s tím těmto lidem poskytnout příležitost k dalšímu rozvoji jejich kompetencí a následně adekvátně zhodnotit a ocenit jejich přínos pro organizaci. Takovéto strategické řízení lidských zdrojů je vrcholným nástrojem manažerské personalistiky.

1.6 Podnikové vzdělávání

Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat „správné věci správně“ a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi.

Rozvoj je komplexem aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život člověka zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny.

Vzdělávání a rozvoj umožňuje široká škála vzdělávacích činností. Využívá se školení (např. kurzy), mezi novější formy patří on-line kurzy (např. učení s využitím

výpočetní techniky), školení na pracovišti (koučing, instruktáže), samostatně řízené učení (četba, projektové práce) a další možnosti (např. stáže, praxe).

Mezi vzděláváním a rozvojem není určena jasná hranice. Za určující hledisko můžeme považovat míru, v jaké si je objekt učení vědom vlastní odpovědnosti za svůj rozvoj.

K rozvoji potřebných schopností zaměstnanců podniku přispívají výchova a vzdělávání. Proces výchovy a proces vzdělávání spolu úzce souvisí a navzájem se ovlivňují. Výchovu chápeme jako proces vytváření osobnosti člověka. Vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti.

Výchovou rozumíme proces tvorby vzdělávacích návyků a schopností převádět získané poznatky do požadované normy chování, tedy schopností odevzdávat či využívat získané poznatky při realizaci záměrů a cílů, ať už vlastních nebo podnikových.

Výchova a vzdělávání jsou významnou složkou činností personálního managementu podniku. Je to prostředek sladění měnících se nároků na pracovní činnosti, kvalifikaci a chování zaměstnanců s cílem efektivně dosáhnout cílů vytýčených strategií podniku. Současně jde o prostředek k dosažení vyššího stupně uspokojení pracovníků při výkonu jejich činností (schopnosti, dosahování výkonu).

Neustálé vzdělávání je nezbytné zejména kvůli rychlým změnám na trzích způsobených globalizačními tlaky a s tím související vznik nových oblastí podnikání vyžadujících nové vědomosti a dovednosti personálu, rozvojem nových technologií a nových pracovních příležitostí.

1.6.1 Charakteristika podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na formování pracovních schopností včetně sociálních vlastností potřebných při vytváření pozitivních mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si váží svých zaměstnanců. Na svoje náklady umožňuje zaměstnancům zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá

ke zkvalitnění a zvýšení efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku.

Vzdělávání realizované v podnicích tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání. Jako součást celoživotního vzdělávání se rozumí vzdělávání formální (realizované v rámci školské soustavy), neformální (realizované v průběhu zaměstnání) a informální, které tvoří přirozenou součást každodenního života.

Aby vzdělávání bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a musí vycházet z podnikové strategie. Vyžaduje to spolupráci více oddělení v podniku, i spolupráci interních a externích odborníků a vzdělávacích institucí.

Základním úkolem systému podnikového vzdělávání je umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získávat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků.

Hlavním cílem systému podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich efektivita a výkonnost, čímž se zvýší konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie. Dalším cílem podnikového vzdělávání je také vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci zaměstnanců.

Systematické vzdělávání zaměstnanců pak přináší řadu výhod jak pro zaměstnance, tak i pro podnik (Vodák, Kucharčíková, 2007). Neustále zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti i osobnost zaměstnanců, dodává odborně připravené pracovníky, aniž by je podnik musel složitě vyhledávat na pracovním trhu. Průběžně formuje pracovní schopnosti zaměstnanců podle specifických požadavků podniku a je jedním z nejefektivnějších způsobů hledání a nalézání vnitřních zdrojů k pokrytí potřeby zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců přispívá ke zlepšování pracovního výkonu a produktivity práce výrazněji než jiný způsob vzdělávání. Průměrné náklady na vzdělávání pracovníků bývají nižší než při jiných způsobech vzdělávání. Umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů, realizaci moderní koncepce řízení pracovní výkonnosti a ulehčuje hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. Zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje jejich motivaci. Zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a ulehčuje získávání a stabilizaci

zaměstnanců, přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců a zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup. Rovněž přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

Vzdělávání dospělých v organizacích se zpravidla zaměřuje na:

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

1.6.2 Fáze podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání může být realizováno prostřednictvím interních odborníků, vlastním vzdělávacím školicím centrem nebo externí institucí. Podnikové vzdělávání představuje dlouhodobý proces, který je tvořen čtyřmi fázemi:

- a) identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání,
- b) plánování vzdělávání,
- c) realizace vzdělávání,
- d) hodnocení výsledků vzdělávání.

Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů

a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Identifikace potřeb dává podniku odpověď na řadu otázek. Výsledkem takovéto analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je potřeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním.

Při identifikaci potřeb se porovnávají dvě úrovně výkonnosti – standardní (požadovaná, optimální) a současná (existující, reálná). Rozdíl mezi těmito úrovněmi představuje tzv. výkonnostní mezeru (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 69). Výkon je možno posoudit, je-li k dispozici určitá porovnávací úroveň, nebo-li standard. Vzdělávacím standardem je schopnost, kterou pracovník získá v průběhu procesu podnikového vzdělávání. Výkonnostní standard poskytuje informace o tom, co zaměstnanec dokáže vykonat za normálních (standardních) pracovních podmínek.

Analýza potřeb se musí zabývat i problémy organizačními či procesními, které nejsou vzděláváním řešitelné, a poukázat na jejich vztah k problémům v dosahování cílů podniku.

Proces identifikace vzdělávacích potřeb probíhá ve třech etapách.

V první etapě je realizována analýza podnikových cílů. Má-li být vzdělávání efektivní a úspěšné, musí vycházet z celkové strategie podniku a musí být podpořeno ze strany managementu. Důležité je zajistit, aby všichni zaměstnanci znali strategii firmy a ztotožnili se s ní. Úkolem této analýzy je zjištění rozdílů mezi požadovanou a dosahovanou výkonností a vyjádření skutečnosti, zda a jakým způsobem lze zmenšit tuto výkonnostní mezeru za pomoci vzdělávání.

Ve druhé etapě se analyzují úkoly, znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Údaje pro analýzu se mohou získat z popisů, specifikací a kvalifikačních charakteristik pracovních míst – tzv. job description. Získané údaje se porovnají se skutečným stavem schopností pracovníků, zjišťuje se styl vedení manažerů na všech úrovních, kultura pracovních vztahů atd. Výsledkem je informace o potenciální potřebě vzdělávání.

Třetí etapa je zaměřena na analýzu osob, kdy jsou individuální charakteristiky zaměstnanců porovnány s požadavky podniku. Údaje je možné získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, o jeho vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů, tréninků apod.

Informace o podstatě činnosti pracovního místa a dosahované úrovni výkonnosti můžeme získat za pomoci různých metod, jakými jsou např. strukturovaný rozhovor, skupinová diskuse, dotazník, participace nebo pozorování. Z pohledu úspěšnosti procesu identifikace vzdělávacích potřeb je důležité množství a vypovídající hodnota informací o podniku, jeho činnostech a lidech. Pro získávání údajů se používá také studium a zpracování interních dokumentů podniku, SWOT analýza⁴, workshopy s managementem a zaměstnanci, sledování pracovního výkonu, testy schopností, ale také hodnocení výkonu a sebehodnocení. V praxi je nutné použít kombinaci technik vhodných pro danou situaci v podniku.

Cílem procesu analýzy údajů je nalezení problémů ve výkonnosti prostřednictvím příznaků, jimiž se projevují, a stanovení jejich příčin. Výkonnost podniku i jednotlivce je ovlivněna vnitřním prostředím a kulturou podniku, jeho okolím, motivací a chováním pracovníků. V procesu analýzy údajů je nutné tyto změny ve výkonnosti odhalit a specifikovat.

Výsledkem procesu analýzy a identifikace je seznam vzdělávacích potřeb zaměstnanců a návrh vzdělávacího programu. Jde v podstatě o určení, kdo a proč potřebuje vzdělávání.

Zkušenosti potvrzují, že dobře připravená a realizovaná identifikace a analýza vzdělávacích potřeb umožňuje lepší investování do rozvoje lidského kapitálu a efektivně podporuje zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů a celého podniku.

Na základě identifikace potřeb vzdělávání vznikl vypracovaný **návrh vzdělávacího programu** (plánu, projektu), což představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje. Proces tvorby plánů se skládá z následujících fází:

Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Cíle slouží jako měřítko dosahovaných výsledků.

Realizační fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího

⁴ SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang. Strengths) a slabé (ang. Weaknesses) stránky, příležitosti (ang. Opportunities) a hrozby (ang. Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod.

projektu, vlastní realizaci formou úkolů a stanovení pořadí témat. Jde tedy o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Při volbě těchto technik je třeba vzít v úvahu lidský faktor (intelektuální schopnosti, zařazení účastníků na různých úrovních v podniku), počet účastníků, priority podniku a podmínky podniku při uvolňování zaměstnanců.

Fáze zdokonalování je částí procesu, kde jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům.

Vzdělávací plán by měl obsahovat, jaká témata vzdělávání je třeba zajistit, jaká bude cílová skupina účastníků, jakými metodami a technikami se bude vzdělávání realizovat, která vzdělávací instituce bude zvolena a v jakém časovém období a kde se vzdělávání uskuteční. Rovněž musí být stanoveno, jakým způsobem bude provedeno průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu a jaké budou náklady na vzdělávání.

Po skončení plánovací fáze a dalších přípravných prací je možné začít s **realizací vzdělávacích aktivit** v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace se skládá z několika prvků – cíl, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

Ve vzdělávacím procesu představují cíle determinující proměnné, které vyjadřují, co je třeba účastníky naučit, jaké vědomosti a dovednosti by si měli osvojit, případně na jaké úrovni. Určují, k čemu má určitá vzdělávací a rozvojová aktivita směřovat. Hlavní vzdělávací cíl se uskutečňuje prostřednictvím dílčích vzdělávacích cílů.

Vzdělávací cíle by měly být SMART, tj. specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované. Měly by tedy být specifikované vzhledem k vymezeným potřebám, vycházet z požadovaných výkonových standardů na daném pracovišti. Měly by vyjadřovat, za jakých podmínek a kdy je lze vyhodnocovat.

Obr. č. 2: Vzdělávací cíle - systém SMART

Systém SMART

S pecific	Z cíle je jasně patrné - kdo, kde, kdy a jak. Má stanovenou jasnou výpočetní metodu.
M easurable	Existuje spolehlivý systém nebo objektivní zdroj, který zhodnotí, zda bylo dosaženo cíle.
A chievable	Cíle lze dosáhnout s rozumným nasazením a úsilím. Cíl je kaskádově rozložen z vyšších pater.
R elevant	Tento cíl přispívá k firemním výsledkům. Lidé, jimž byl zadán, mohou situaci skutečně ovlivnit.
T ime Based	Je jasně stanoven termín dokončení úkolu, případně jeho začátek.

Zdroj: InBev

Aby efektivní vzdělávání vedlo k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí, musí být stanoven program vzdělávací akce, který obsahuje časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky.

Jsou-li účastníkům jasné cíle pro danou vzdělávací akci, je třeba také přihlédnout k osobní motivaci účastníka k učení. Motivace k učení, ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání.

Jestliže účastníci očekávají přínos realizace vzdělávacího programu, je potřeba se zabývat problematikou motivace a stimulace. Motiv představuje vnitřní pohnutku způsobující změnu chování člověka a směřující k uspokojení potřeb. Stimulování je pak proces navozování motivace za pomoci vnějších podnětů. Má-li být motivace úspěšná, musí být dosaženo shody názorů manažera a zaměstnance.

Klíčovým prvkem podnikového vzdělávání jsou sami účastníci. Motivační připravenost účastníků vzdělávání závisí také na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Aktuální stav a dispozice účastníka mají vliv na to, jaký bude jeho přístup k učení.

Po stanovení cílů, jichž chce podnik díky systému vzdělávání dosáhnout, je třeba k jejich naplnění zvolit vhodnou metodu. Vhodná metoda závisí na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům a k učebním cílům. Je determinován různými faktory, např. počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí a dovedností.

Vyhodnocení výsledků vzdělávání je poslední a velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Jedná se vlastně o získání informací o účincích vzdělávacího programu. Je to komplexní proces pokoušející se měřit celkový přínos a náklady.

Samotné vyhodnocování může mít pozitiva, ale mohou se objevit i negativa. Jako nevýhoda vyhodnocování může být, že je náročné na získávání potřebných informací, přičemž výsledky jsou posuzovány subjektivně. Je náročné na čas, úsilí a vynaložené finanční prostředky.

K výhodám můžeme naopak řadit to, že umožňuje soustředit pozornost na lidské zdroje, přispívá k efektivitě podnikání a podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli podniku.

Jedním z důležitých předpokladů úspěšnosti fáze vzdělávacího procesu je plánování vyhodnocování už v době stanovování cílů. Mělo by se stát součástí první fáze vzdělávacího procesu.

2. Manažerské vzdělávání ve firmě Staropramen

V praktické části diplomové práce bude představen a zpracován výzkum, který je tematicky rozdělen na dvě části. První část je zaměřena na bližší představení společnosti Pivovary Staropramen, a.s. a její vzdělávací modul, pravidelné hodnocení kompetencí a rozvoj pracovníků včetně rozebrání jednotlivých nástrojů, které pro tyto účely firma používá.

Ve druhé části je popsán vlastní výzkum, jehož cílem je prokázat, že podnikové vzdělávání je jednou ze základních složek firemní kultury a také, že firemní kultura značně ovlivňuje vzdělávací a výukové metody užívané pro rozvoj vlastních zaměstnanců. Po určité časové období (9 měsíců) byli jednotliví účastníci vzdělávacího modulu sledováni a bylo vyhodnoceno, jak vnitropodnikové vzdělávání ovlivnilo jejich profesní růst. Součástí výzkumu je dotazník, jehož respondenty bylo 85 účastníků manažerského vzdělávacího modulu. Dotazník byl samozřejmě anonymní.

2.1 Firemní kultura společnosti Pivovary Staropramen

Společnost Pivovary Staropramen je s 15,6 % podílem na trhu druhým největším producentem piva v České republice a druhým největším českým exportérem piva. Značka Staropramen se vyváží do 32 zemí světa. Hlavním cílem společnosti Pivovary Staropramen je zůstat ziskovou společností a dále zvyšovat svůj podíl na trhu, nabízet svým zákazníkům a spotřebitelům u nás i v zahraničí pivo vysoké kvality a kompletní služby.

Pivovary Staropramen jsou součástí společnosti Anheuser-Busch InBev⁵, přední globální světové pivovarské skupin, která vznikla v listopadu 2008 spojením společnosti InBev a Anheuser-Busch. V současné době zaměstnává přes 120 tisíc zaměstnanců ve více než 30 zemích světa. Anheuser-Busch InBev zaujímá první nebo druhou pozici

⁵ Během zpracování této diplomové práce došlo v listopadu 2009 k prodeji Pivovarů Staropramen, a.s. společnosti CVC Capital Partners. Součástí prodeje byly společnosti v Bosně a Hercegovině, Bulharsku, Chorvatsku, České republice, Maďarsku, Černé Hoře, Rumunsku, Srbsku a Slovensku, které budou členy nově vzniklé skupiny StarBev se sídlem v Praze.

na dvaceti klíčových trzích, což je více než jakákoliv jiná pivovarnická společnost. Ve svém portfoliu má přes 200 pivních značek.

V současné době společnost Pivovary Staropramen provozuje dva pivovary - smíchovský pivovar Staropramen a ostravský pivovar Ostravar. Portfolio tvoří celostátní značky Staropramen a Braník, regionální značky Ostravar, Měšťan a Vratislav, širokou škálu značek doplňují originální sametový Velvet a tajemný Kelt. Mezi nejvýznamnější pivní speciály patří belgický ležák Stella Artois, Hoegaarden či Leffe nebo globální značky Budweiser a Beck's.

Obr. č. 3: Logo společnosti Anheuser-Busch InBev a Pivovary Staropramen



Zdroj: Pivovary Staropramen, a.s.

„Naším InBev snem je být nejlepší, nejziskovější pivovarnickou společností na světě. Naši lidé, sdílející naši jedinečnou firemní kulturu, jsou naši konkurenční výhodou a umožňují nám realizovat náš sen.“

Carlos Brito

Chief Executive Officer Anheuser Busch - InBev

Kultura společnosti Pivovary Staropramen, a.s. je tvořena dvěma základními pilíři, kterými jsou mise a vize:

- **mise** - „Vytvářet trvalé vztahy se spotřebiteli poskytováním značek a zážitků, které lidi sbližují“.
- **vize** - „Náš sen je stát se nejlepší pivovarnickou společností v lepším světě“.

Obr. č. 4: Ukázka firemní kultury Anheuser Busch - InBev



Zdroj: Pivovary Staropramen, a.s.

Ve společnosti Pivovary Staropramen (resp. Anheuser Busch – InBev) je kultura něčím, na čem si všichni zaměstnanci i členové nejvyššího vedení velmi zakládají, s čím se ztotožňují, čemu věří a co je povzbuzuje ke stále větším a efektivnějším výkonům. Je to něco, podle čeho se vše řídí, je to způsob, jak se věci dělají. Kulturu každé společnosti tvoří vždy její lidé, to jací jsou a jak se chovají. Soulad s kulturou společnosti Pivovary Staropramen je klíčový pro správnou volbu těch nejlepších zaměstnanců.

Kulturu společnosti Pivovary Staropramen lze obecně popsat tzv. 10 principy, které tvoří tři důležité stavební kameny - SEN, LIDÉ a KULTURA, a 6 klíčovými kompetencemi.

Kompetence je soubor dovedností, postojů, typů chování a schopností. Soubor kompetencí slouží k hodnocení a směřování profilů zaměstnanců tak, aby se nacházeli v souladu s cíli a hodnotami společnosti. Kompetence popisují oblasti, které jsou velice důležité a na kterých u zaměstnanců záleží.

Společnost Pivovary Staropramen, a.s. definovala šest základních **kompetencí**:

- jsme největší a dáváme si proto velké motivující výzvy,
- rozvíjíme nejlepší zaměstnance & týmy,
- máme vliv & motivujeme,
- jednáme s disciplínou,
- jednáme jako vlastníci,
- jdeme příkladem.

Pro zajímavost uvádím i 10 principů společnosti Pivovary Staropramen, které jsou rozděleny do 3 pilířů:

Sen „DREAM“

- „Velký a náročný sen nás všechny povzbuzuje, abychom táhli za jeden provaz“.

Lidé „PEOPLE“

- „Skvělí lidé, kterým je umožněno rozvíjet se způsobem odpovídajícím jejich talentu a kteří jsou adekvátně odměňováni, jsou největší devizou naší společnosti“.
- „Jako manažeři si vybíráme do svého týmu lidi, kteří budou při správném vedení, se správnými cíli a při naší podpoře jednoho dne lepší než my sami“.

Kultura „CULTURE“

- „Nikdy nejsme naprosto spokojeni se svými výsledky, a to nám pomáhá udržet si náskok a trvalou konkurenční výhodu“.
- „Zaměřujeme se na výsledky, což nám umožňuje věnovat čas a energii těm věcem, které jsou klíčové pro náš úspěch v podnikání. Víme, že není možné být nejlepší ve všem“.

- „Vše, co ve firmě děláme, má svého vlastníka se zodpovědností a odpovídajícími pravomocemi. Diskuse nad problémem je důležitá, ale vlastník nakonec vždy a včas musí udělat konečné rozhodnutí“.
- „Zdravý selský rozum a jednoduchý přístup vede obvykle k lepším výsledkům než přílišná komplexnost a složitost“.
- „Neustále řídíme své náklady. Jsou nejvýznamnějším faktorem, který je plně pod naší kontrolou. Jako efektivní firma budeme mít více možností investovat do růstu našich prodejů“.
- „Lidi vedeme osobním příkladem a to jak svým přístupem, tak svými činy. Zásadní oblasti našeho podnikání jsou tam, kde se vyrábí a prodává naše pivo. Proto se snažíme navštěvovat tyto oblasti, kdykoliv to jde“.
- „Tvrdě pracujeme na tom, abychom vybudovali silnou společnost s výbornou pověstí a značkami. Nehledáme účelové zkratky, i kdyby to mělo znamenat ztrátu prodeje. Víme, že dodržování vysokých standardů se nám v našem podnikání vždy vyplatí“.

Zdroj: Pivovary Staropramen

2.2 Kompetenční modul

Jak už bylo v předchozím textu popsáno, řada velkých firem se velmi podrobně věnuje problematice vzdělávání vlastních zaměstnanců. Je to jedna ze základních věcí, aby firma byla konkurenceschopná, měla ve svých řadách schopné, angažované a motivované zaměstnance, kteří budou pro firmu „dýchat“ a budou k ní loajální.

Velké firmy se lidským zdrojům a vzdělávání věnují obšírně. Každá firma má svůj personální útvar, který se zabývá vyhledáváním a získáváním nových zaměstnanců pro klíčové posty, vzděláváním a jejich udržováním. Firmy se snaží své vybrané pracovníky rozvíjet a motivovat, připravovat si je pro klíčové posty a na základě hodnocení také odměňovat.

Pro tyto účely má firma Staropramen vytvořen propracovaný vzdělávací modul, který je v souladu s firemní kulturou.

2.2.1 Získávání a výběr nových zaměstnanců

Personální oddělení zjišťuje potřeby jednotlivých oddělení ve firmě a spolupracuje při výběru nových pracovníků. Firma má svou představu o tom, jak by měl vypadat její potenciální zaměstnanec, jaké hodnoty, vlastnosti a osobnostní rysy preferuje a co od něj očekává.

Požadavky firem a nároky na zaměstnance jsou samozřejmě stále náročnější. V tomto směru se mluví o klíčových kompetencích. Obraz zaměstnance se za posledních několik desítek let výrazně změnil. Můžeme pozorovat, že z nesamostatného pracovníka plnícího pouze přesné pokyny se stává samostatný, odpovědně jednající zaměstnanec, jenž uvažuje ve větších souvislostech a uvědomuje si dopady svých rozhodnutí.

Jednou z možností, které firma Staropramen využívá k získávání kvalitních zaměstnanců, je oslovení studentů již na vysoké škole. Tito studenti se pak účastní různých stáží v podniku a po absolvování nastupují do firmy na juniorské pozice v rámci Global Trainee programu.

K získání kvalitních zaměstnanců mohou vést také klasická, i vícekolová výběrová řízení, jichž se zpravidla účastní zástupce personálního oddělení. Další možností je tzv. assesment centrum⁶. Jeho výhodou je to, že ve stejném čase na jednom místě mohou personalisté pozorovat a hodnotit vzorek kandidátů na jednu pozici, kteří plní skupinově určité úkoly, musí spolupracovat a řešit řadu situací.

Strategie interního náboru, která je velmi dobře definována, zaujímá pevné místo v personální strategii společnosti a většina pozic specialistů a středního a vyššího managementu je obsazována zaměstnanci společnosti. Tímto interním posunem vzniká neobsazená pozice, která je posléze nabízena externím uchazečům.

⁶ Assesment centrum - užívá se při výběru nových pracovníků, vytváření pracovních týmů, srovnání účastníků výběrových řízení, přestavba organizační struktury. Tato metoda stanoví jasná kritéria pro rozhodovací proces a srovnávání účastníků. Díky těmto kritériím je rozhodovací proces přesnější a je výrazně sníženo riziko špatného rozhodnutí či nesprávný výběr pracovníka.

2.2.2 Kompetence a lidský rozvoj

Cílem firmy Staropramen je mít „správné lidi se správnými schopnostmi na správných místech ve správný čas“, což povede ke správným výsledkům. Proto si firma musí takovéto „správné“ lidi vychovat, rozvíjet jejich potenciál a motivovat je. K tomu slouží ve firmě Anheuser Bush InBev tzv. kompetenční model. Jedná se vlastně o celoroční cyklus, kdy probíhá nastavení cílů, jejich plnění, zhodnocení a případná revize. Tento model je využíván k hodnocení zaměstnanců, nastavení a zhodnocení jejich cílů, zpětné vazbě a motivaci lidí.

Jak už bylo řečeno, kompetence představují soubor chování, znalostí a dovedností, jež lidé uplatňují s cílem efektivně plnit danou roli, práci, úkol či povinnost.

Kompetenční model představuje společný soubor vzorců chování, které lze trvale aplikovat napříč organizací.

Efektivní řízení výkonnosti zaměstnanců vyžaduje, aby se podnik soustředil nejen na to, co dělá, ale také jak to dělá. Jde o to, aby dosahoval obchodních výsledků způsobem typickým pro jeho firemní kulturu.

Kompetence jsou klíčovým faktorem v procesu zjišťování, jakým způsobem podnik věci dělá. Cílem tohoto přístupu je vytvořit takové prostředí, které všem umožní přispět svým dílem a dát ze sebe to nejlepší.

Hodnocení kompetencí probíhá ve firmě každý rok v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců. Abychom mohli zaměstnance hodnotit, musí být předem stanoven cíl, kterého má pracovník dosáhnout. Ten samozřejmě vychází z cílů podniku.

Cíl je přesnou definicí určitého úkolu nebo projektu, který manažer svým zaměstnancům zadává pro dané časové období. Dosažení cílů se měří prostřednictvím Key Performance Indicator (KPI, klíčový ukazatel výkonu), který říká, zda bylo dosaženo cíle. Prostřednictvím různých KPI se defínuje, jakou podobu má úspěch. Kompletní KPI musí obsahovat popis, přesně definovanou kalkulační metodu, hodnotu, termín a zdroj.

Obr. č. 5: Definice KPI

Cíl Úkol, který má být splněn	Popis KPI Definice KPI zvoleného k měření cíle musí odpovídat systému SMART	Hodnota Hodnota cíle	Metoda výpočtu Měrná jednotka a vzorec pro výpočet KPI	Termín Datum, kdy má být změřena skutečná hodnota cíle
---	---	--------------------------------	--	--

Zdroj: Inbev

Vzdělávací cíle se stanovují podle systému SMART, tj. specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované.

2.2.3 Řízení k pozitivní změně

Pivovary Staropramen si stanovují takové cíle, aby výsledek vedl ke zlepšení procesů a větší efektivnosti a výkonnosti. Vedení firmy formuluje jasnou strategii vedoucí ke stanovení cílů. Strategie vychází z vize firmy. Takovéto cíle pak hodnotí v dlouhodobém a střednědobém horizontu.

Abyste byl splněn konečný cíl daný managementem společnosti, jsou stanovovány i dílčí cíle, např. v ročním horizontu směřující ke zlepšení výkonnosti. Mohou sem patřit např. různé projekty.

Rozlišují se i tzv. denní cíle, což jsou standardní procesy a postupy každodenního provozu vedoucí k udržení výkonnosti.

Všechny tyto aktivity vedou k dosahování lepších výsledků. Vedení chce firmu neustále rozvíjet. To znamená hledání nových řešení a propracovanější model vzdělávání zaměstnanců, což v konečném důsledku směřuje k pozitivní změně.

Obr. č. 6: Řízení k pozitivní změně



Zdroj: InBev

2.2.4 Stanovení a hodnocení cílů

Firmy jako jsou Pivovary Staropramen si stanovují cíle z několika podstatných důvodů. Podnik chce následující:

- definovat, jak vlastně vypadá jeho „sen“,
- přispět k dosažení firemních cílů,
- zacílit zdroje k těm nejdůležitějším metám,
- motivovat zaměstnance.

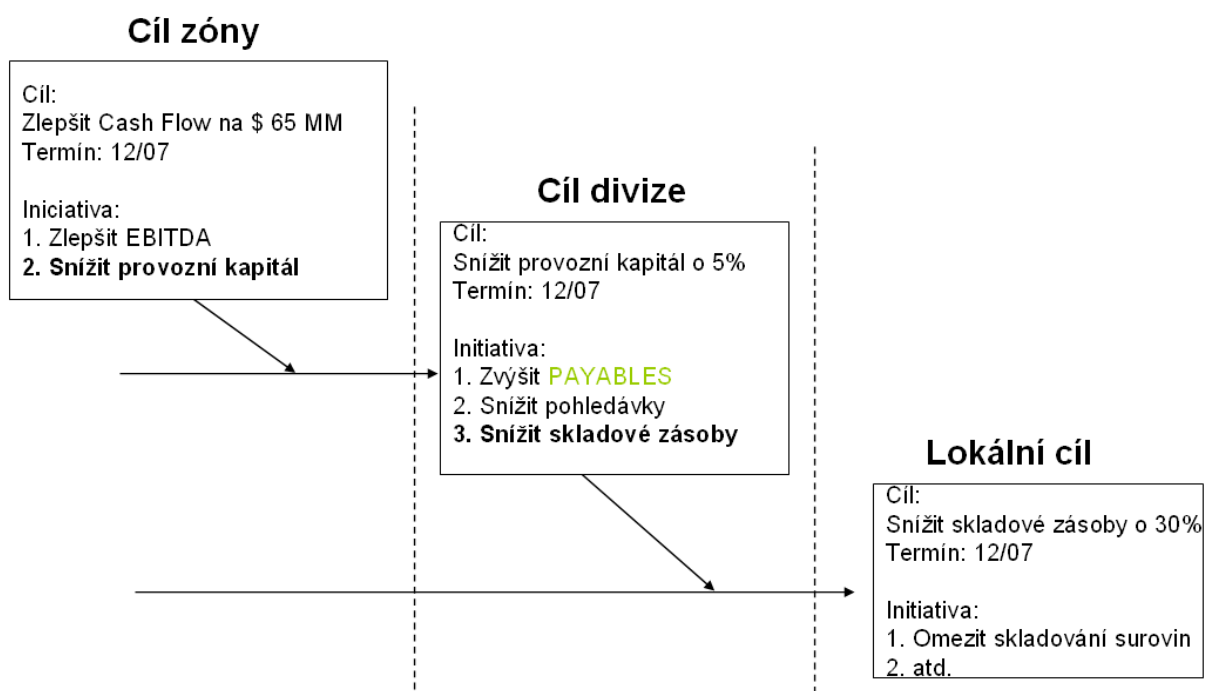
Management zhodnotí aktuální stav podniku, přičemž se berou v úvahu veškerá dostupná data, zdroje a tabulky. Analyzují se historické trendy, sezónní nebo cyklické

charakteristiky a odchylky, nejlepší historické hodnoty atd. Zjišťuje se, jaké kroky byly doposud podniknuty ke změně, jakých výsledků se dosáhlo a jestli jsou konzistentní. Je důležité vědět, jakých metod a typů analýz bylo použito. Následně se stanoví odvážná (vyzývající) číselná hodnota a z tohoto místa se přistupuje k problému. Stanoví se realistický časový plán podle složitosti úkolu.

Cíle se stanovují směrem shora dolů, to znamená, že dochází ke kaskádovému rozložení cílů. Každý si zaslouží mít vlastní cíl a cítit se užitečný - od vrcholného manažera až po dělníka v továrně. Existují dva způsoby kaskádového rozložení cílů.

První způsob je **metoda „od cíle k iniciativě“**. Princip spočívá v tom, že top management stanoví strategický plán firmy a cíl, současně je také definován společný postup (iniciativa - cíle a kroky) jednotlivých divizí, oddělení a technické podpory, který povede ke společnému cíli.

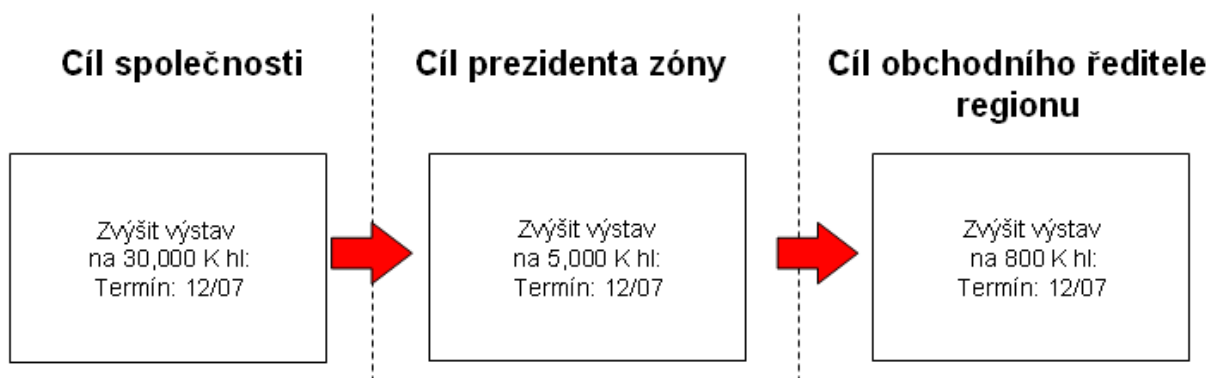
Obr. č. 7: Příklad kaskádování cílů dle metody „od cíle k iniciativě“



Zdroj: InBev

Druhým způsobem kaskádování cílů je **metoda „od cíle k cíli“**. Tento způsob spočívá v jasném stanovení konkrétních cílů jednotlivých subjektů společnosti. Podle této metody se např. stanoví cíl globální společnosti, cíl prezidenta zóny nebo cíl obchodního ředitele regionu.

Obr. č. 8: Příklad kaskádování cílů dle metody „od cíle k cíli“



Zdroj: InBev

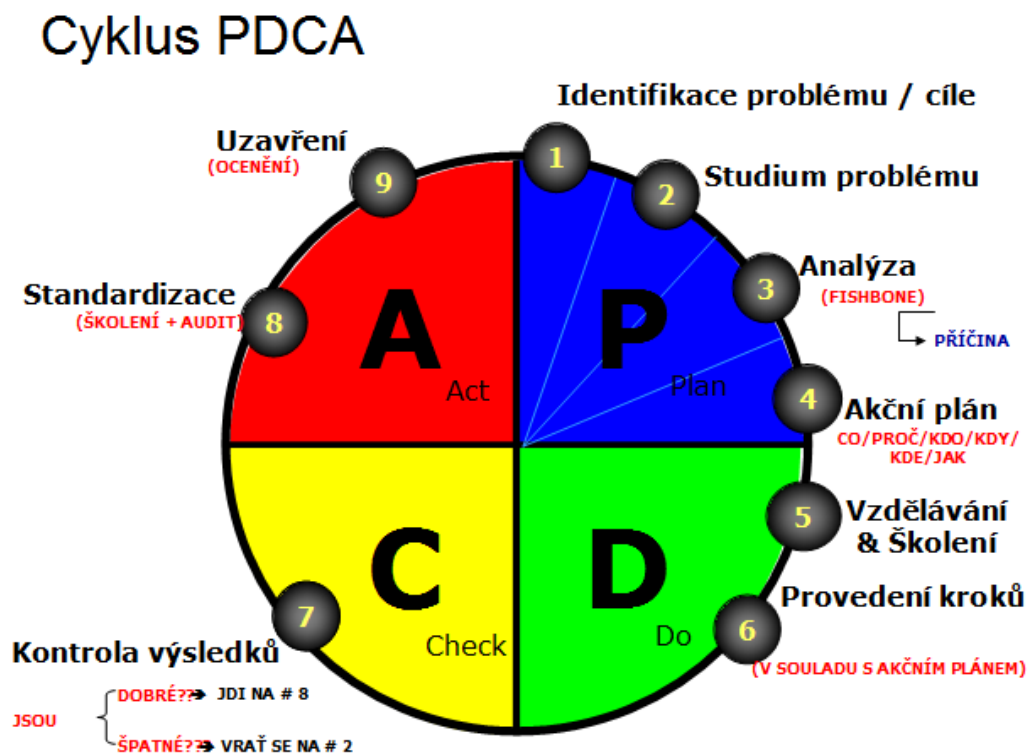
Při plnění cílů je nutné hledat priority, oprostít se od věcí nepodstatných, které firmu ke splnění cílů nedovedou. Vedení by se mělo zaměřit na výsledky, nikoliv na prostředky, a soustředit se na kritické cíle v takovém počtu, s jakým si dokáže efektivně poradit. Měly by se najít a identifikovat chronické problémy, které ovlivňují externí a interní klienty a také problémy ovlivňující různá oddělení, např. spojené s morálkou nebo bezpečností.

Hlavní prioritou je však dokázat udržet výsledky a vytvořit atmosféru neutuchající snahy o zlepšení a dosažení cíle.

2.2.5 Metoda PDCA

Rozhodne-li se podnik pro pozitivní změnu vedoucí k větší efektivnosti, musí se zaměřit se na vzdělávání svých zaměstnanců a měl by upravit také systém řízení. A to jak každodenní exekutivu, tak i plánované řízení. K tomu ve firmě Staropramen slouží metoda k dosažení cílů a zlepšování výsledků – **PDCA**.

Obr. č. 9: Cyklus PDCA



Zdroj: InBev

Tato metoda má čtyři fáze: *plan (P)*, *do (D)*, *check (C)* a *act (A)* a devět kroků:

A) fáze **Plan** – plánování je kritickým krokem na cestě k určení příčiny a k vyřešení problému. Chce-li firma něco změnit, musí si dobře naplánovat a zanalyzovat současnou situaci a připravit kroky, které ji přiblíží k pozitivní změně.

1. identifikace problému – podnik musí identifikovat všechny své problémy, které mohou brzdit jeho rozvoj a konkurenceschopnost v jasných a měřitelných pojmech. Tato fáze zahrnuje sběr a analýzu historických dat, která popisují problém.

2. studium problému – je nutné rozpoznat charakteristiky problému, podrobným zkoumáním vlastností problému o něm zjistit co nejvíc, např. jak vlastně problém nastal? Musí se prostudovat všechna dostupná data a fakta, uspořádat je několika způsoby (korelace, histogramy). Cílem je zjistit, nač musí firma zaměřit svou pozornost v dalším kroku.

3. procesní analýza – odhalení základních příčin pomocí důkladné procesní analýzy. Identifikují se možné nebo potenciální příčiny, obtíže nebo omezení související s problémem - proč vlastně problém nastal? Tyto příčiny se identifikují pomocí různých metod jako např. fishbone⁷ nebo brainstorming⁸, a seřadí se podle důležitosti.

4. akční plán – plánují se kroky, jimiž se podaří eliminovat či minimalizovat prioritní hlavní příčiny. Diskutuje se o různých alternativách, jak se zbavit daných hlavních příčin. Hledají se ty, které jsou efektivní, jednoduché, nenákladné a jsou kompatibilní s časovým plánem. Postupuje se podle metody 5W + 1H (what, when, who, why, where + how)⁹.

B) fáze **Do** - plánované akce je třeba uskutečnit v souladu s akčním plánem.

5. vzdělávání a školení - jedná se o fázi, kdy by firma měla vzdělávat a školit své zaměstnance a připravit je tak na realizaci akcí. Nelze totiž očekávat lepší výsledky, když bude firma dělat věci stále stejně.

6. provedení kroků – v souladu s akčním plánem.

C) fáze **Check** - 7. kontrola výsledků - v této fázi se provádí kontrola již podniknutých kroků, sledují se výsledky, zjišťuje se aktuální status provedených akcí, jak si podnik vede vůči původnímu plánu. Mělo by dojít k potvrzení efektivnosti stanoveného plánu. Jsou-li výsledky dobré, následuje fáze standardizace. Zjistí-li se, že zatímní výsledky nejsou uspokojivé, je potřeba se vrátit zpět ke studiu problému.

D) fáze **Act** – pokud ještě nedošlo k dosažení cíle, měla by firma podniknout nápravné akce. Na základě dat se identifikuje odchylka od původního plánu a ta se napraví. Budou-li všechny dosavadní kroky úspěšné, firma vyřeší problém a následná kontrola potvrdí pozitivní změnu, může nastat fáze standardizace.

⁷ Fishbone - diagram příčin a následků je někdy také nazýván Ishikawův diagram nebo i diagram rybí kosti (angl. Fishbone diagram). Jeho účelem je stanovení nejpravděpodobnější příčiny problému. I tento nástroj je obvykle používán v týmu, kdy pomocí brainstormingu jsou generovány všechny možné, i málo pravděpodobné, příčiny problému, který řešíme.

⁸ Brainstorming - skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Je založena na skupinovém výkonu. Volně se překládá např. jako „hřmění mozků“ nebo „burza nápadů“.

⁹ Metoda 5W + 1H - hlavním úkolem této metody je podrobná analýza zkoumaného objektu, aby o něm bylo zjištěno co nejvíce informací. Tím pádem je možné problém rozebrat a řešit, případně nám již samotná metoda poskytne konečnou odpověď na hledanou otázku, či řešený problém.

8. standardizace – všechny nastavené a úspěšné kroky se podrobí auditu a zautomatizují se. Definitivně se eliminují předchozí problémy a odchylky od standardů. Firma proškolí své zaměstnance, aby všichni znali aktuální procesy a postupy vedoucí k úspěchu.

9. uzavření - v této fázi probíhá revize aktivit a plánování budoucích úkolů.

2.2.6 Hodnocení kompetencí

Součástí celého modulu péče o zaměstnance je také pravidelný pohovor s pracovníkem či manažerem. Po celý rok si zaměstnanec plní své pracovní úkoly a jeho práce je hodnocena a odměňována. Pracovník dostává jakousi zpětnou vazbu od svého nadřízeného na svoji práci. Tato hodnocení mohou být na měsíční, čtvrtletní či roční bázi. Jedná se o ucelený proces komplexního hodnocení výkonnosti zaměstnanců, který slouží jako nástroj motivace a zpětné vazby, podpory systematického osobního a kariérního rozvoje s provázaností na další interní procesy – cíle, KPI a bonusy. Celý proces musí mít přesný časový rámec (1 rok) a jasná pravidla.

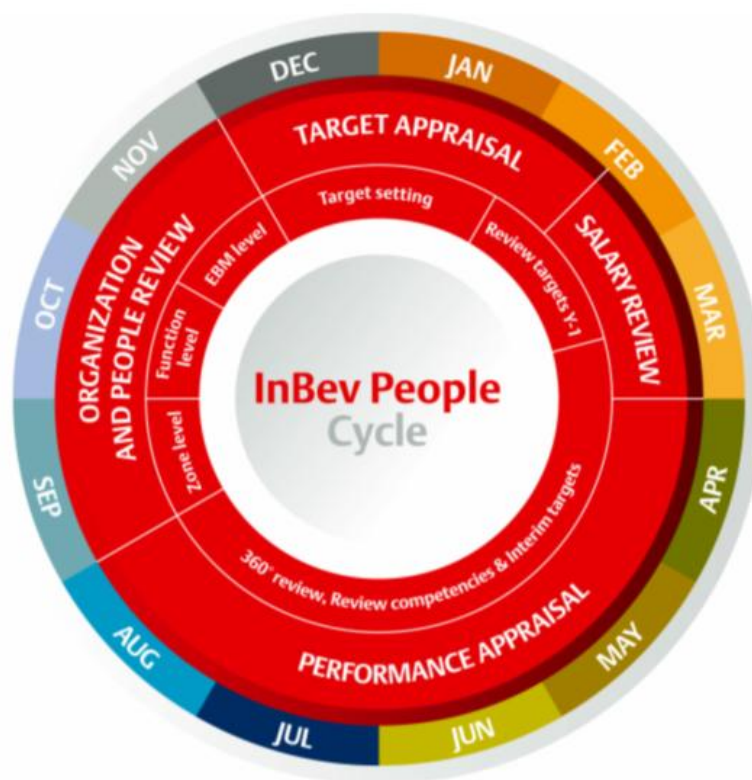
Hodnocení je obousměrný dialog, který díky hodnocení výkonu dává každému jednotlivci možnost prodiskutovat svůj výkon konstruktivním a objektivním způsobem. Kromě toho hodnocení motivuje pracovníky k jejich dalším výkonům.

V rámci firmy je pak stanoveno několik globálních kompetencí, které vypovídají o charakteru společnosti a jsou strategické pro kariérní růst a individuální rozvoj v rámci firmy. V zájmu podniku je, aby všichni zaměstnanci dosahovali výborných výsledků, zapadali do firemní kultury a byli žádaní.

Tyto kompetence by měl mít zaměstnanec na paměti a měl by se podle nich řídit a pracovat. Smyslem hodnocení kompetencí je se s každým zaměstnancem zamyslet, jak svou práci vykonává, zda dosahuje výsledků, je efektivní a ambiciózní, a zda je přínosem pro společnost a má potenciál pro další růst.

Proces hodnocení zaměstnanců obsahuje samotné hodnocení kompetencí a tzv. OPR - Organization and People Review.

Obr. č. 10: Kompetenční model Anheuser Busch - InBev



Zdroj: InBev

a) Hodnocení kompetencí – jedná se o zhodnocení globálních kompetencí ze strany zaměstnance a přímého nadřízeného, zvážení mobility, znalosti jazyků, zájmu o kariérní růst a osobní rozvoj. Samotnému hodnocení by měla vždy předcházet důkladná příprava jak ze strany hodnotitele, tak i ze strany hodnoceného. Obě strany si připraví hodnocení – pracovník zhodnotí svůj výkon a hodnotitel (většinou nadřízený) mu následně sdělí svou zpětnou vazbu.

Hodnocení může probíhat různými způsoby. Hodnotit může manažer, spolupracovníci, tým, podřízení (nadřízeného), každý sám sebe, zákazníci nebo nezávislý pozorovatel.

Hodnocení, nebo-li zpětná vazba, má být věcná a konkrétní. Zaměstnanec by se měl aktivně účastnit diskuse, která by měla obsahovat silné a slabé stránky hodnoceného, povzbuzení k individuálnímu rozvoji a případnému kariérnímu růstu.

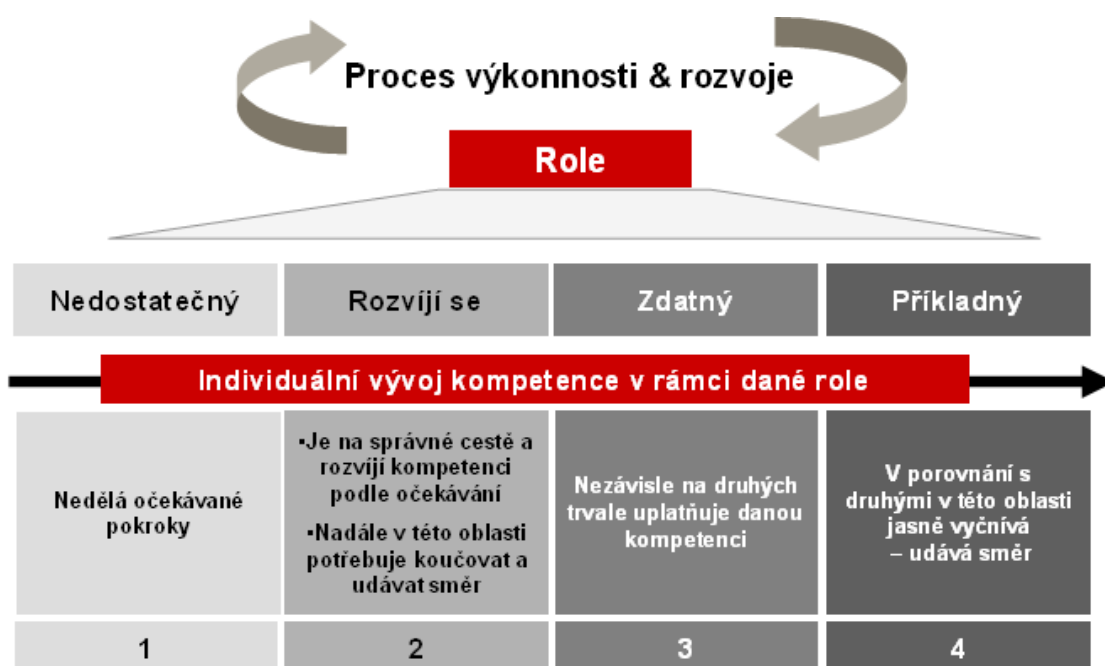
Klíčové zásady zpětné vazby jsou:

- odezva má být konkrétní, nikoli obecná,
- zaměřit se spíše na určité chování než na osobnost člověka,
- zpětná vazba musí být včasná,
- naslouchat a citlivě reagovat,
- namísto rozdávání rad sdílet informace,
- zpětnou vazbu sdělovat v malých, stravitelných dávkách,
- ověřit si u svého protějšku, že sdělení správně pochopil,
- zpětná vazba musí být konstruktivní,
- být spravedlivý, nesrovnávat,
- požádat o pomoc při řešení problému.

Příprava a závěrečné hodnocení by mělo být zaneseno do strukturalizovaného formuláře, který obsahuje definované základní kompetence a vyjádření hodnoceného a hodnotitele k nim. Dále obsahuje zhodnocení cílů a celkový výkon zaměstnance, akční plán rozvoje, plánování kariéry a otázky např. mobility, znalosti jazyků atd.

Další z možností, jak hodnotit, je tzv. **360° hodnocení**, kdy jednu osobu (manažera) hodnotí několik hodnotitelů z různých stran – tj. nadřízený, podřízení zaměstnanci, manažeři na stejné úrovni, kolegové, se kterými spolupracuje.

Obr. č. 11: Hodnocení kompetencí – proces výkonnosti a rozvoje



zdroj: InBev

Součástí osobního hodnocení by měl být i rozvojový plán. Nedostatečný osobní rozvoj je jedním z nejčastějších důvodů, proč lidé odcházejí. Plánovaný rozvoj je dohoda či závazek, který jednotlivec uzavírá se svým nadřízeným. Jeho účelem je pomáhat jednotlivci v rozvoji konkrétních dovedností či kompetencí s následným pozitivním dopadem podle hesla – „dnes praxe, zítra budoucí kariérní rozvoj a navíc přidaná hodnota pro další kariéru“.

Při formulování kvalitního rozvojového plánu zaměstnance (manažera) se doporučuje dodržet 6 kroků rozvojového plánování:

1. určit nedostatky, co je potřeba zlepšit, aby se dosáhlo cíle (kompetence, funkční technické dovednosti atd.),
2. stanovit priority a konkretizovat – zaměřit se na jeden nebo dva, konkretizovat současný stav versus požadovaný stav,
3. formulovat výukový cíl,
4. stanovit vhodnou taktiku rozvoje, jakých rozvojových aktivit se pracovník

zúčastní, na co se zaměří. Možností rozvoje je několik – knihy, e-learningový modul, pozorování, diskuse s ostatními, prezentace, koučing, vztah s mentorem,

5. vytvořit akční plán,

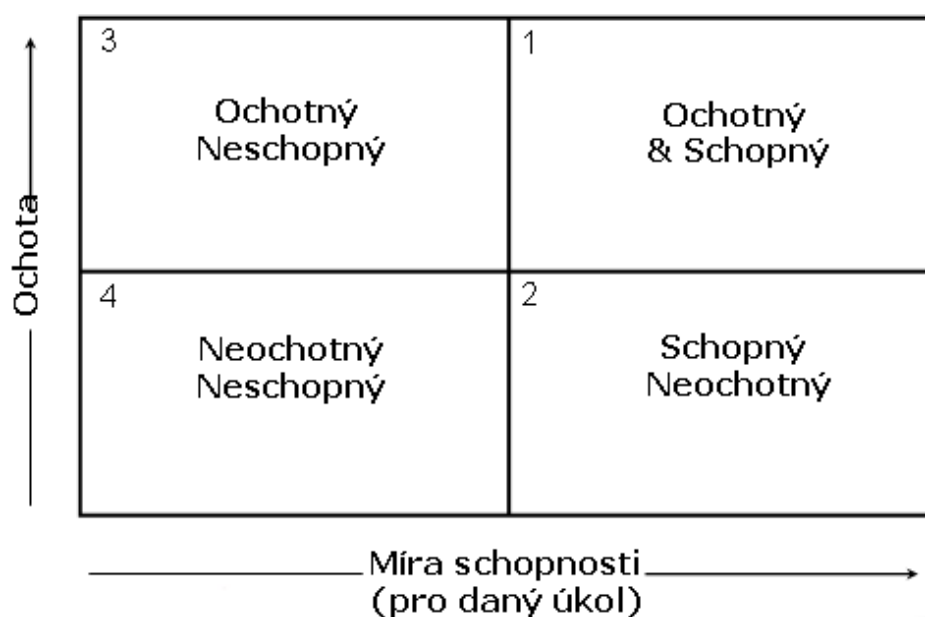
6. postupovat podle metodologie PDCA (popsána v předchozím textu).

Je nutné rozlišovat mezi potřebou školení a výkonnostní rezervou. Jestliže pracovník není schopen úkol splnit, protože nemá dostatečné znalosti a dovednosti, musí se učit. V úvahu pak přichází individuální rozvojový plán. Jestliže by mohl zaměstnanec úkol udělat, kdyby na tom závisela jeho práce, ale nedělá to, jedná se o výkonnostní rezervu a musí se definovat problém a pochopit, proč se tak děje.

Výkon jednotlivce je ovlivněn několika faktory - chování, prostředí, jasnost, znalosti a dovednosti. Rozlišujeme dva důvody špatného výkonu. Jedním z nich je neschopnost, tedy míra schopnosti splnit určitý úkol. Druhým důvodem je neochota, kdy míra ochoty implikuje stupeň zaujatosti pro práci. Míra ochoty je různá podle toho, jak je člověk schopný. Stejně tak schopnost něco udělat se různí podle toho, zda je člověk ochoten se učit. Špatný výkon je často jen symptomem dalších problémů.

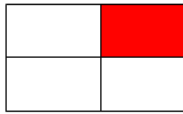
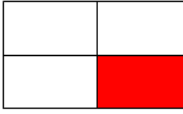

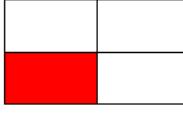
Pro zjištění výkonnosti se využívá **kvadrantový model výkonnosti**.

Obr. č. 12: Kvadrantový model



zdroj: InBev

Kvadrantový model výkonnosti aplikovaný na špatný výkon můžeme vysvětlit takto:

- a) Q1 Ochetný a schopný - člověk je vysoce schopný a ochotný, zaujatý svou prací; to však nutně neznamená, že své pracovní cíle splní. Může se jednat o nováčka ve své roli, který potřebuje radu nebo koučing. Může to být i pracovník, který tvrdě pracuje, ale chybí mu zaměření na cíl.
- 
- b) Q2 Schopný, ale neochotný - jedná se o takového pracovníka, který upřímně věří, že pracuje správně. Může být zahořklý kvůli nějaké organizační záležitosti nebo se příliš zaobírá postranními problémy.
- 
- c) Q3 Ochetný, ale neschopný - do této kategorie může patřit nováček, který potřebuje vhodné školení a koučing, nebo člověk, který podává jen mírně podprůměrný výkon. V takovém případě je potřeba využít jeho ochoty a zaujetí ke zvýšení schopností prostřednictvím školení, koučingu a mentoringu.
- 
- d) Q4 Neochotný a neschopný - podává podprůměrný výkon a je apatický. Zjišťuje se, jak a proč k tomu došlo, zda byl tento pracovník dříve v jiném kvadrantu. Hledají se dosažitelné cíle v rámci jeho schopností. Jestliže nedojde ke zlepšení jeho výkonnosti, zaměstnavatel se s ním rozloučí.
- 

b) Organization and People Review (OPR) – ve firmě Staropramen je takto nazývána formální klasifikace celkové výkonnosti a potenciálu zaměstnance, jaká je jeho funkční a celková úroveň. Smyslem organization & people review je klasifikovat lidi jako talenty na základě jejich výkonu a potencionálu a získat přehled o možných potencionálních nástupcích na klíčové pozice. Při tomto hodnocení dochází k nastavení individuálního plánu rozvoje a kariérového plánu.

V zájmu každého podniku je, aby měl na správných místech správné lidi ve správný čas. Právě k této identifikaci slouží tento nástroj. Při OPR by si měl

nadřízený či personalista klást tyto následující otázky:

- Je zaměstnanec v souladu s kulturou AB InBev? – k tomu slouží právě hodnocení kompetencí nebo hodnocení 360°. Je v naší firmě rád? Je pozitivní i v době, kdy se nedaří? Má chuť do další práce?
- Dosahuje skvělých výsledků? Dokážeme identifikovat dva skvělé měřitelné výsledky, kterých tento pracovník dosáhl v posledních dvou letech? Jak rozsáhlý je tento individuální úspěch?
- Je zaměstnanec ambiciózní? Hledá výzvy a chce dělat výjimečné věci? Rozhoduje se cíleně a disciplinovaně? Je schopen se vypořádat se změnami? Má touhu učit se a zdokonalovat se?
- Jaké je jeho vedení (leadership), intelektuální a technické schopnosti? Ví, jak jednat s lidmi? Má vliv na formování názorů? Chápe rychle složité otázky? Hledá jasná a jednoduchá řešení?
- Je zaměstnanec žádaný? Jestliže by byl daný hodnocený zaměstnanec volný, přijal bych ho do svého týmu ?

Na základě těchto kladených a zodpovězených otázek se zaměstnanec hodnotí a zjišťuje se jeho přínos pro firmu. Pro toto hodnocení pak slouží hodnotící škála, kterou může mít každý podnik jinak. Pro příklad uvádím systém klasifikace OPR.

Obr. č. 13: Systém klasifikace OPR

SYSTÉM KLASIFIKACE OPR					
Celkový výkon	Dobrý	4A	Připraven na povýšení ihned	Jistý	Potenciál
	Dobrý	4B	Povýšení během 1-2 let	Jistý	
	Dobrý	3A	Ještě musí prokázat potenciál k povýšení	Možný	
	Dobrý	3B	Dosáhl potenciálu, lze přesunout horizontálně	Správná úroveň	
	Příliš brzy k hodnocení	2	Nový ve společnosti (méně než 1 rok)	Příliš brzy k hodnocení	
	Nízký	1A	Špatný výkon, ale dobrá kultura	Žádný	
	Špatný	1B	Špatný výkon a/nebo špatná kultura	Žádný	

zdroj: InBev

Kategorie 4 znamená, že hodnocený pracovník má jasný potenciál k postupu. U zaměstnance v kategorii 3 ještě potenciál k postupu není jasný nebo z určitých důvodů ještě neexistuje. Nově příchozí (v kat. 2) je maximálně půl roku na pozici. Jeho výkonnost ještě nebyla hodnocena. Z této skupiny se musí posunout, jakmile budou splněny a vyhodnoceny první roční cíle. Pracovník v kategorii 1 znamená pro firmu problém a je potřeba ho řešit.

Aby celý proces organization & people review byl efektivní, je nutné provést tyto kroky:

- dát zaměstnancům zpětnou vazbu,
- nastavit osobní plán rozvoje pro skupiny 2, 3, 4,
- připravit akční plán pro pracovníky ze skupiny 1,

- sestavit plán nástupnictví pro všechna oddělení, ke klíčovým pozicím je potřeba určit jednoho až dva vhodné nástupce.

Cílem je objektivně posoudit všechny zaměstnance, zmapovat trendy ve společnosti, zajistit zdravý vývoj talentů a přijmout patřičné kroky pro neustálé zlepšování se, pomoci jim v osobním a profesionálním růstu.

2.2.7 Osobní plán rozvoje

Při plánování osobního rozvoje pracovníků platí tyto zásady:

- zaměstnanec má vždy za svůj osobní rozvoj vlastní zodpovědnost,
- přímý nadřízený se musí aktivně zajímat a podporovat rozvoj svých lidí realizací individuálního plánu rozvoje,
- individuální plán rozvoje musí zahrnovat maximálně 3 rozvojové priority. Vždy je nutné definovat rozvojový cíl a kroky k jeho dosažení. Musí probíhat pravidelná kontrola a měření pokroku,
- k učení dochází zejména díky zkušenostem podporovaným vedením přímého nadřízeného a odbornými znalostmi ostatních, školení není vždy nutné, je možné využít např. koučing, mentoring, práce na novém projektu, vychovávat si svého zástupce.

Zaměstnanec se svým nadřízeným vlastně uzavřou dohodu, že se zaměstnanec během určitého časového obdobílepší ve vybraných činnostech. Přesně se stanoví, na co se dotýčný zaměří a jak toho dosáhne. Během plnění tohoto rozvojového plánu pak dochází k průběžné kontrole. Na závěr se posoudí, zda došlo u pracovníka k pokroku či nikoliv.

3. Dotazníkový průzkum

Hlavní cílovou skupinou provedeného výzkumu byli zaměstnanci pivovaru Staropramen, kteří se účastnili vzdělávacího modulu Managing@InBev v roce 2009. Jedná se o dlouhodobé vzdělávání manažerů a řídicích pracovníků se zaměřením na jejich schopnosti a dovednosti. Cílem je připravit je na posun v jejich profesní kariéře a vychovat si vhodné kandidáty pro klíčové pozice. Celý vzdělávací modul probíhá v průběhu 9 měsíců, kdy účastníci absolvují několik školících bloků, zaměřených na různé aktivity - např. leadership, efektivní komunikace, manažerské kompetence, hodnocení kompetencí a plánování rozvoje atd.

3.1 Příprava dotazníku

Pro zpracování tohoto výzkumu byla původně zvolena technika elektronického dotazování.

Velikost výběrového souboru byla stanovena na 85 respondentů, kteří absolvovali vzdělávací modul v roce 2009, pro vypovídající zpracování dat bylo stanoveno jako minimum 55 odpovědí. Lhůta pro vyplnění dotazníku byla stanovena na 10 dnů po distribuci dotazníku.

Dotazník byl připraven na základě vlastních zkušeností s danou problematikou, v souvislosti s interním průzkumem, který byl zaměřen na stanovenou cílovou skupinu dle aktuálních potřeb společnosti Pivovary Staropramen, a.s.

Cílem bylo zjistit, jaké potřeby mají vedoucí pracovníci a co jim vzdělávací modul přináší.

V dotazníku se vyskytovaly uzavřené otázky, z nichž respondenti vybírali různé možnosti. Otázky byly zaměřeny na hodnocení jednotlivých bodů na stupnici 1 – 5. 1 bod znamenal „není vůbec důležité“, „vůbec nevystihuje“ apod., hodnocení pěti body naopak bylo nejvyšší možné ohodnocení - „velmi důležité“, „zcela vystihuje“ apod.

Před spuštěním samotného dotazníkového výzkumu byl uskutečněn předvýzkum na menším vzorku respondentů. Tento předvýzkum odhalil nedostatky v podobě

velkého množství otázek, které byly zaměřeny na zdůvodnění odpovědí. Problém byl rovněž v délce samotného dotazníku. Po přehodnocení zvolených otázek bylo ponecháno minimum doplňujících otázek a zbytek byl buď vypuštěn a nebo byla otázka přepracována na otázku hodnotící s již navrženými variantami.

3.2 Průběh výzkumu

Původní idea byla připravit tento dotazník elektronicky a zaslat ho vybraným respondentům prostřednictvím emailu, který by obsahoval internetový odkaz na příslušný dotazník. Bohužel během přípravy akce se zjistilo, že dodavatelské firmě připravující různé průzkumy pro společnost Pivovary Staropramen, a.s. nebude prozatím prodloužena smlouva v souvislosti s prodejem Pivovarů Staropramen novému vlastníkovi.

Z tohoto důvodu bylo nutné během krátké doby připravit náhradní řešení, které spočívalo v tom, že dotazník byl distribuován respondentům již v závěru školicího modulu a ti ho anonymně vyplnili na závěrečném školení. Dotazník obdrželi řídicí pracovníci a specialisté společnosti Pivovary Staropramen, účastníci se vzdělávacího programu. Všichni byli o tomto průzkumu předem informováni a byli požádáni o zodpovědné vyplnění tohoto dotazníku.

Tímto krokem byla zajištěna i poměrně velká návratnost vyplněného dotazníku, která by v případě vyplnění elektronickou formou na intranetu byla jistě nižší.

Celkem bylo zaznamenáno 79 řádně vyplněných dotazníků z celkového počtu 85, což je 93 % návratnost a byla tím splněna i podmínka min. 55 získaných odpovědí. Šest zaměstnanců zahrnutých do výzkumu v průběhu sledovaného období ukončilo pracovní poměr.

Během samotné realizace výzkumu nebyly zaznamenány žádné další významné problémy.

Výsledky byly zpracovány v aplikaci MS Excel, pomocí které byly vygenerovány grafy výsledků jednotlivých otázek. Veškeré údaje byly vyhodnoceny v procentech, viz. příloha Výsledky a vyhodnocení průzkumu.

3.3 Vyhodnocení výsledků

Výzkumu ze zúčastnilo:

- 65 % mužů a 35 % žen,
- 18 % respondentů bylo ve věku 20-25 let, 39 % ve věku 26 – 34 let, 33 % ve věku 35 - 49 let, 10 % ve věku 50 a více let,
- 48 % respondentů má ukončené vysokoškolské vzdělání, 24 % středoškolské vzdělání s maturitou, 15 % vyšší odborné vzdělání a 13 % uvedlo jiný typ vzdělání,
- 42 % respondentů pracuje ve společnosti Pivovary Staropramen, a.s. 3 - 5 let, 23 % 1 - 2 roky, 27 % 6 - 10 let a 9 % respondentů zde pracuje 11 a více let.

3.3.1 Hodnocení důležitosti kompetencí u zaměstnanců

V mém výzkumu jsem si položil otázku, jaké kompetence, znalosti a dovednosti očekávají manažeři společnosti Staropramen účastníci se vzdělávacího modulu od svých podřízených. Tento průzkum byl inspirován výzkumem Jaroslava Vetešky z roku 2005, který provedl v rámci své disertační práce *Klíčové kompetence v kontextu celoživotního vzdělávání* (Veteška, 2008, s. 123).

Cílem šetření bylo zmapovat názory manažerů společnosti Staropramen na to, jaké znalosti, dovednosti a schopnosti očekávají od svých zaměstnanců, které pak v rámci dalšího vzdělávání rozvíjejí, a porovnat je s výsledky šetření J. Vetešky.

Samozřejmě, že očekávání manažerů a vedoucích pracovníků jsou vyšší, než u řadových pracovníků nebo zaměstnanců s nižším vzděláním.

Požadovaná míra důležitosti přesahuje u všech dovedností, schopností či znalostí 76 %. Míra 76 % byla zjištěna u znalosti cizích jazyků. U všech zbývajících kompetencí se pak míra pohybovala mezi 81 – 100 %. 100% respondentů společnosti Staropramen uvedlo jako nezbytné tyto položky – „něst zodpovědnost“, „samostatnost“, „ochota učit

se a vzdělávat“ a „vysoké pracovní nasazení“.

Ve Veteškově průzkumu, který provedl mezi zaměstnanci 98 zaměstnavatelů, z nichž bylo 94 % s ukončeným vysokoškolským vzděláním, odpovědělo 100 % respondentů u položek „komunikační schopnosti a dovednosti“ (Staropramen 97 %), „adaptabilita“ (97 %), „schopnost rozhodovat se“ (96 %), „schopnost řešit problémy“ (99 %), „schopnost týmové práce“ (97 %), „ochota učit se a vzdělávat“ (100 %) a „vysoké pracovní nasazení“ (100 %).

Porovnáme-li tato zjištění s Veteškou, zjistíme, že v jeho výzkumu odpovědělo 100 % respondentů u dvou položek stejně, jako respondenti firmy Staropramen. Shodli se v položce „ochota učit se a vzdělávat“ a „vysoké pracovní nasazení“. Z toho vyplývá, že zaměstnanci s vyšším vzděláním vnímají to, že ochota učit se a neustále se vzdělávat je v dnešní době nezbytná, a je už standardní součástí firemní kultury většiny společností.

Tab. č. 1: Hodnocení důležitosti kompetencí u zaměstnanců Pivovary Staropramen, a.s.

Klíčové kompetence	zcela nezbytné	velmi důležité	důležité	důležité celkem	méně důležité	nepotřebné
znalost cizích jazyků	19%	22%	35%	76%	18%	6%
komunikační schopnosti a dovednosti	20%	44%	33%	97%	3%	0%
adaptabilita	15%	35%	47%	97%	3%	0%
schopnost rozhodovat se	24%	39%	33%	96%	4%	0%
tvůrčí myšlení	15%	29%	37%	81%	13%	6%
schopnost řešit problémy	18%	58%	23%	99%	1%	0%
nést zodpovědnost	27%	33%	41%	100%	0%	0%
časová flexibilita, ochota cestovat	14%	35%	37%	86%	14%	0%
samostatnost	24%	41%	35%	100%	0%	0%
schopnost týmové práce	42%	33%	23%	97%	3%	0%
schopnost vést a motivovat druhé	24%	35%	29%	89%	10%	1%
ochota učit se a vzdělávat	52%	41%	8%	100%	0%	0%
profesionální vystupování a chování	47%	32%	22%	100%	0%	0%
znalost výpočetní techniky	24%	35%	30%	90%	10%	0%
zdatnost práce s informacemi	32%	47%	20%	99%	1%	0%
analytické myšlení	22%	41%	33%	95%	5%	0%
manažerské schopnosti	20%	39%	27%	86%	6%	8%
vysoké pracovní nasazení	27%	41%	33%	100%	0%	0%

Zdroj: vlastní

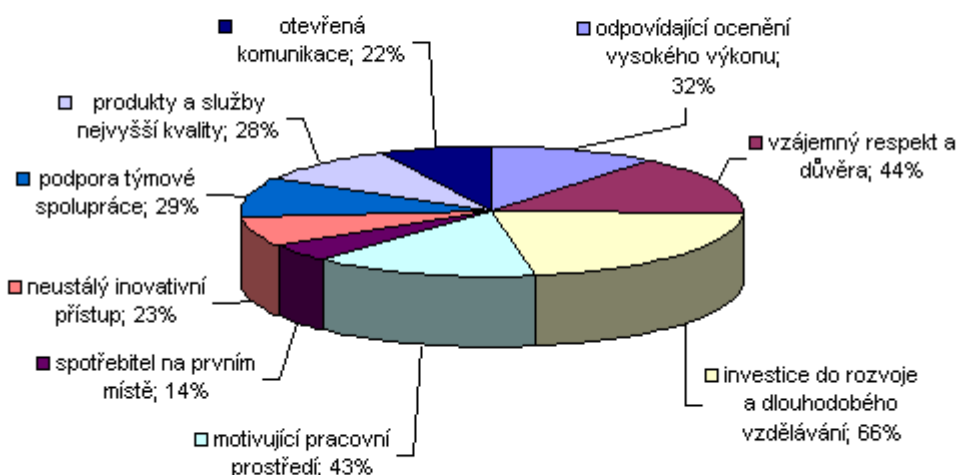
3.3.2 Hodnoty zaměstnavatele

Hodnoty zaměstnavatele tvoří základ firemní kultury a vypovídají o konkrétní společnosti. Odpovídají tomu, jaká firma je, jak se chová a jací v ní pracují lidé. 66 % dotázaných odpovědělo, že nejdůležitější hodnotou je pro ně investice do rozvoje a dlouhodobého vzdělávání. 43 - 44 % respondentů očekává, že si jich zaměstnavatel bude vážit a že zajistí odpovídající motivující pracovní prostředí. Tyto hodnoty by měly být součástí každé podnikové kultury a na základě toho by měly být budovány vzájemné vztahy mezi zaměstnanci v rámci i mimo podnik. 32 % zaměstnanců pak očekává odpovídající platové ohodnocení za odvedený vysoký výkon.

Na druhou stranu pouze 14 % odpovídajících považuje za důležité mít spotřebitele na prvním místě. To je poměrně překvapivé zjištění v kontextu s tím, že hodnota „spotřebitelé jsou na prvním místě“ je jednou ze čtyř hlavních hodnot společnosti Anheuser – Bush InBev a potažmo Pivovary Staropramen, a.s.

Obr. č. 14: Hodnoty očekávané od zaměstnavatele Pivovary Staropramen, a.s.

Hodnoty očekávané od zaměstnavatele Pivovary Staropramen, a.s.



Zdroj: vlastní

3.3.3 Motivace zaměstnanců

Otázka byla zaměřena na motivaci zaměstnanců společnosti Pivovary Staropramen. Jestliže účastníci očekávají přínos realizace vzdělávacího programu, je potřeba se zabývat problematikou motivace a stimulace účastníků vzdělávacích programů.

Motiv představuje vnitřní pohnutku způsobující změnu chování člověka a směřující k uspokojení jeho potřeb. Má-li být motivace úspěšná, musí být dosaženo shody názorů mezi manažerem a zaměstnancem. Manažer by měl ovládat metody poznání postojů a příčin jednání jeho spolupracovníků.

Motivace k učení, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Zajímalo mne tedy, co nejvíce motivuje mé kolegy ve firmě Staropramen.

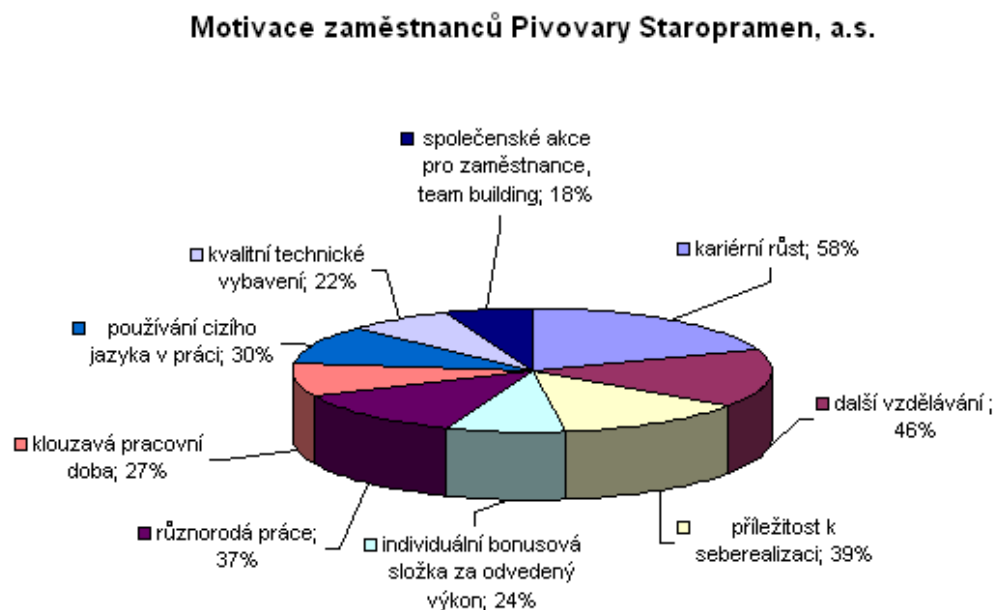
Z průzkumu vyplynulo, že největším motivačním faktorem je kariérní růst, který uvedlo 58 % dotázaných. Každý z oslovených mohl uvést 3 různé motivační faktory. 46 % respondentů uvedlo jako další motivační faktor „další vzdělávání“, což svědčí o tom, že zaměstnanci s vyšším vzděláním a na vyšší pozici si plně uvědomují, že bez neustálého doplňování informací a znalostí jen těžko uspějí na dnešním pracovním trhu. V době globalizace se vzdělávání stává rozhodující silou úspěšných podniků. Více než kdykoli předtím je potřeba udržovat vědomosti a dovednosti zaměstnanců na potřebné úrovni.

39 % dotázaných uvedlo, že je nejvíce motivuje „příležitost k seberealizaci“ a 37 % „různorodá práce“. Většina lidí s vyšším vzděláním totiž uvítá spíše zajímavou různorodou a kreativní práci než stereotypní.

Naopak pouze 18 % zaměstnanců uvedlo, že je motivují společenské akce pro zaměstnance a team building, 22 % pak kvalitní technické vybavení.

41 % oslovených odpovědělo na otázku „Jak vnímáte změnu v motivaci zaměstnanců po absolvování vzdělávacího modulu?“, že vidí velkou změnu v chování a motivaci svých proškolených kolegů, 39 % pak uvádí, že dokonce zaznamenali výrazný posun v motivaci.

Obr. č. 15: Motivace zaměstnanců Pivovary Staropramen, a.s.



Zdroj: vlastní

3.3.4 Hodnocení vzdělávacího modulu

Všichni respondenti absolvovali vzdělávací modul společnosti Staropramen a byli tedy kompetentní odpovědět na otázku „Kterou z částí vzdělávacího modulu považujete pro praxi za nejdůležitější?“.

Vzdělávací modul byl rozdělen do několika bloků zaměřených na různé znalosti a dovednosti:

- systém řízení a metoda PDCA,
- budování týmu, motivace, angažovanost,
- efektivní komunikace,
- situační vedení,
- kultura a řízení,
- kompetence a lidský rozvoj.

Zajímalo mne, které části vzdělávacího modulu přikládají moji kolegové největší důležitost v praxi. Každý mohl označit 3 možnosti. 72 % dotázaných odpovědělo, že z jejich pohledu je pro praxi nejdůležitější kultura a řízení. Z toho vyplývá a v praxi se opětovně potvrzuje, že vzdělávání je nedílnou součástí firemní kultury. Manažeři si uvědomují, že znalost a vštípení zásad firemní kultury všem zaměstnancům je pro firmu zásadní.

53 % respondentů uvedlo, že důležitou součástí je znalost „kompetencí“ a zaměření se na „lidský rozvoj“ a potenciál.

Naopak za nejméně důležitý považuje 39 % dotázaných „Systém řízení a metodu PDCA“. Je to pravděpodobně dáno tím, že tato metoda je poměrně složitá a ne všichni si ji osvojí tak, aby ji byli schopni používat.

3.3.5 Vliv vzdělávacího modulu na kariéru

Pivovary Staropramen používají vzdělávací modul pro rozvoj svých manažerů a řídicích pracovníků se zaměřením na jejich schopnosti a dovednosti, s cílem připravit je na posun v jejich profesní kariéře a vychovat si vhodné kandidáty pro klíčové pozice. Jak už bylo řečeno, v uvedeném období se vzdělávacího modulu zúčastnilo 85 zaměstnanců. Šest z nich v průběhu roku ukončilo pracovní poměr. Ze zbývajících 79 účastníků uvedlo 94%, že vzdělávací modul velmi nebo výrazně přispěl k rozvoji jejich osobnosti a sebezpoznání.

74 % z nich využije hodně či výrazně nově získaných poznatků ve své další praxi.

Během sledovaného období či krátce po něm se posunulo na novou vyšší pozici 19 % zúčastněných, dalších 28 % dostalo v rámci společnosti Staropramen nabídku na jiné, pro ně zajímavější, uplatnění. To je celkem 47 % manažerů a vedoucích pracovníků, kteří během jednoho roku změnili své působiště. To svědčí o tom, že firma Staropramen dává velké příležitosti svým stávajícím zaměstnancům, vychovává si své talenty a dává přednost výchově vzdělávání svých lidí před náborem externích pracovníků, který je náročnější a také dražší.

4. Zhodnocení výsledků výzkumu

Výzkum, jehož respondenty bylo 85 vedoucích pracovníků společnosti Staropramen účastnících se vzdělávacího modulu pro manažery Managing@InBev, byl proveden ve spolupráci s personálním útvarem společnosti. Průzkum byl zaměřen na určité oblasti s cílem zjistit potřeby manažerů a vedoucích pracovníků, které by mohly být využity při přípravě vzdělávacích aktivit pro rok 2010.

Jedním z hlavních bodů výzkumu bylo zjistit, jaké znalosti, schopnosti a dovednosti očekávají vedoucí pracovníci firmy Staropramen od svých podřízených. Z průzkumu vyplynulo, že mají zájem především o adaptabilní pracovníky s komunikačními schopnostmi a dovednostmi, schopné samostatně řešit problémy. Nutností je samozřejmě profesionální vystupování a vysoké pracovní nasazení, které se od pracovníků všeobecně očekává. Dokonce 52 % dotázaných uvedlo, že za „zcela nezbytnou“ považují ochotu učit se a vzdělávat (za důležité toto považuje 100 % respondentů).

Od těchto zjištěných skutečností se budou dále odvíjet externí i interní přijímací pohovory. Personalisté se zaměří především na takové uchazeče, kteří budou splňovat představy vedoucích pracovníků.

Společnost Staropramen se zaměřuje především na vzdělávání svých vlastních zaměstnanců, které se snaží rozvíjet a posouvat dál v jejich kariérách. Uvolněné pozice jsou zaplňovány vhodnými pracovníky z řad stávajících pracovníků. Ti jsou ztotožnění s firemní kulturou společnosti a jsou loajální vůči firmě. Tato skutečnost je velmi důležitá pro zaměstnance, protože 66 % z nich uvedlo, že očekávají od svého zaměstnavatele investice do rozvoje a dlouhodobého vzdělávání.

Dotazníkový průzkum měl také zjistit a ověřit, jaké motivační faktory ovlivňují myšlení a chování pracovníků. Z průzkumu vyplynulo, že největším motivátorem je kariérní růst (58 %) a další vzdělávání (46 %). Zaměstnanci si uvědomují, že pokud na sobě budou neustále pracovat, učit se, vzdělávat a doplňovat si informace, budou mít větší šanci na posun ve své kariéře, ať už ve firmě Staropramen nebo jinde na pracovním trhu. S tím je samozřejmě spojené i vyšší platové ohodnocení.

Průzkum také prokázal, že účastníci vzdělávacího modulu vnímají tento vzdělávací proces jako přínosný a velmi důležitý z hlediska firemní strategie získávání a rozvoje nových kompetentních pracovníků, který je součástí nastavené firemní kultury společnosti Anheuser Bush - InBev. 72 % účastníků označilo právě jeden z bloků celého modulu „Kultura a řízení“ za nejdůležitější z pohledu praktického využití. Správné pochopení firemních standardů je zásadní pro plnění nelehkých cílů společnosti.

Rovněž zaměření a pracovní výkon v souladu s nastavenými firemními kompetencemi vnímají zaměstnanci jako stěžejní při každodenní práci, při vedení a motivování svých lidí a týmů.

Potvrzuje se rovněž skutečnost, že nastavený vzdělávací model firmy má velký vliv na účastníky školení a jejich rozvoj a potenciál. Během sledovaného období změnilo svou pozici v rámci firmy na obdobnou či vyšší manažerskou pozici 47 % manažerů a vedoucích pracovníků. To je poměrně velké číslo, které svědčí o tom, že firma Staropramen, potažmo Anheuser Bush - InBev, dává velký prostor pro seberealizaci svým klíčovým zaměstnancům. Tímto postojem dává najevo zájem o své lidi, kteří jsou jedním ze tří základních stavebních kamenů společnosti - *Sen, Lidé, Kultura*.

Závěr

Ve své diplomové práci jsem se pokusil popsat firemní kulturu, tak jak je vnímána v současné době. Čerpal jsem z řady zdrojů uvedených níže v seznamu literatury, ale i z vlastních zkušeností v této oblasti, které jsem postupně získal během své téměř 15-leté profesní kariéry ve společnostech GE Money Bank, a.s. a Pivovary Staropramen, a.s.

Cílem práce bylo zpracovat problematiku firemního vzdělávání a prokázat vztah mezi firemní kulturou a podnikovým vzděláváním. V úvodní teoretické části jsem vysvětlil pojmy firemní kultura a vzdělávání. Následně jsem se zaměřil na rozbor manažerského vzdělávání ve společnosti Pivovary Staropramen.

Společnost Pivovary Staropramen se velmi výrazně věnuje vzdělávání svých zaměstnanců. Personální útvar má vypracován rozsáhlý modul školení, který pravidelně absolvují manažeři a vedoucí pracovníci společnosti. Firma si sama vyhledává vhodné kandidáty na klíčové pozice a věnuje se jejich rozvoji. Každý rok pravidelně probíhá zhodnocení cílů za předchozí období a hodnotící pohovory, kde každý zaměstnanec dostane zpětnou vazbu od nadřízeného. Hodnotí se výsledky, kompetence a angažovanost zaměstnanců, a také probíhá plánování cílů na další období. Každý zaměstnanec má svůj osobní plán rozvoje, čemu se bude věnovat, v čem se zlepšit a kam chce směřovat svou další kariéru.

Ve spolupráci s personálním útvarem a jeho vzdělávacími pracovníky jsem připravil dotazníkový průzkum pro účastníky školícího modulu, jehož cílem bylo zjistit spokojenost účastníků školení s manažerským vzděláváním ve firmě. Dalším z dílčích cílů průzkumu bylo zjištění, co nejvíce motivuje pracovníky společnosti a jaké hodnoty očekávají vedoucí pracovníci od svého zaměstnavatele. V dotazníku jsem se ptal svých kolegů, jaké vlastnosti a kompetence očekávají od svých podřízených. Ujasnění této otázky je důležité především pro náborové pracovníky, kteří vyhledávají vhodné kandidáty na volné pozice. V průběhu sledovaného období (tj. cca 1 rok) jsem rovněž sledoval kariéru účastníků vzdělávacího modulu.

Výsledkem průzkumu bylo zjištění, že ve společnosti Pivovary Staropramen pracují na vedoucích pozicích angažovaní zaměstnanci, kteří vnímají manažerské vzdělávání jako velmi důležitou část celé firemní kultury. Hlavním motivačním

faktorem těchto pracovníků je kariérní růst a další vzdělávání. Vnímají ho jako benefit ze strany zaměstnavatele, který investuje do svých klíčových lidí nemalé prostředky. Rozvíjí jejich znalosti a dovednosti, aby na všech klíčových pozicích pracovali kompetentní a loajální pracovníci.

Všichni respondenti průzkumu hodnotili celý blok školení jako přínosný. Uvedli, že zcela určitě ovlivní jejich další kariéru. Ze statistického průzkumu vyplývá, že během sledovaného období v roce 2009 změnilo své působiště na jinou či vyšší pozici 47 % účastníků vzdělávacího modulu, tedy téměř polovina. Z toho je patrné, že společnost Staropramen hledá na volné klíčové pozice vhodné kandidáty především mezi stávajícími zaměstnanci, se kterými dlouhodobě pracuje a připravuje je na možný kariérní růst. Ukazuje se, že to je velmi dobrá strategie firmy vycházející ze silné firemní kultury.

Na základě interního průzkumu mezi zaměstnanci bude upravena struktura školení pro vzdělávací modul 2010. Školení se ještě více zaměří na zvládnutí a pochopení principů firemní kultury, klíčové kompetence zaměstnanců a jejich osobní rozvoj. Strategie školení by se měla ještě více ztotožňovat s kulturou a hodnotami společnosti a její zaměstnanci by měli být jakýmsi reprezentativním vzorkem.

Tato diplomová práce, respektive její interní průzkum, byl proveden ve spolupráci s personálním útvarům společnosti Pivovary Staropramen, a.s. Některá zjištění a závěry by měly být využity pro potřeby vzdělávacího oddělení. Hlubší proniknutí do problematiky vzdělávání zaměstnanců v souladu s firemní kulturou mi pomohlo získat nové cenné poznatky, které bych rád v budoucnu využil i ve své praxi.

Resumé

Úvod

Úvod obsahuje popis hlavního cíle práce a důvodů, které mne vedly k volbě tohoto tématu. Současně uvádí výčet dílčích cílů práce, stanovuje hlavní hypotézu a vymezuje postup jejich dosažení.

Firemní kultura a vzdělávání

Kapitola vysvětluje základní pojem firemní kultura, její funkce a typy. Popisuje rozdíl mezi silnou a slabou firemní kulturou a cestu k pozitivní změně. Je zde popsán relativně nový pojem manažerské kompetence a řízení dle kompetencí. Charakterizuje podnikové vzdělávání a jeho jednotlivé fáze.

Manažerské vzdělávání ve firmě Staropramen

Kapitola obsahuje charakteristiku společnosti Pivovary Staropramen a popisuje její firemní kulturu, personální politiku, metodiku a kompetenční model firmy. Zabývá se nábořem, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců společnosti dle kompetencí.

Dotazníkový průzkum

V kapitole je popsán způsob, jakým byl proveden průzkum mezi zaměstnanci společnosti Staropramen. Jsou zde rozebrány jednotlivé otázky a okruhy, výsledky jsou předběžně vyhodnoceny.

Zhodnocení výsledků výzkumu

Kapitola shrnuje výsledky vyhodnocení dotazníkového průzkumu.

Anotace

Práce pojednává o problematice firemní kultury. Poukazuje na to, že v dnešní době musí každá moderní firma reagovat a přizpůsobit se stále tvrdším podmínkám, aby zůstala konkurenceschopná. V práci jsou popsány jednotlivé kroky a postupy, které mohou vést k pozitivní změně firemní kultury. Mapuje firemní kulturu a vzdělávání společnosti Pivovary Staropramen a detailně popisuje kompetenční modul firmy, který zahrnuje nábor nových zaměstnanců, jejich rozvoj, hodnocení a plánování další kariéry, k čemuž slouží velmi dobře propracované manažerské vzdělávání.

Součástí práce je dotazníkový průzkum, který řeší otázky motivace zaměstnanců společnosti Staropramen, jejich očekávání a hodnoty. Průzkum také hodnotí, jaký vliv mělo absolvování vzdělávacího modulu na další kariéru manažerů. V textu jsou shrnuty výsledky průzkumu a návrhy řešení, které by měly být využity personálním útvarem společnosti Staropramen při přípravě vzdělávacího modulu pro rok 2010.

Annotation

My dissertation is aimed at the issue of corporate culture. Points out, that any modern company must react and adapt to increasingly tougher conditions currently in order to remain competitive. The thesis describes the different steps and procedures that can lead to positive change in corporate culture. The thesis maps the corporate culture and training of Staropramen Breweries and describes in detail the competency module of the company, which includes recruitment of new employee, their development, evaluation and career planning, to which helps very well prepared managerial education.

Part of this thesis is a survey questionnaire, that solves questions of employee motivation, their expectations and values. The survey also assesses the impact of the training module to the next career of managers. The text summarizes the results of the survey and proposal solutions, which should be used by the personnel department of Staropramen in the development of a training module for 2010.

Klíčová slova

firemní kultura, hodnoty, kompetence, manažer, manažerské kompetence, personální oddělení, vzdělávání, manažerské vzdělávání, Staropramen, rozvoj zaměstnanců, hodnocení kompetencí, plán rozvoje, dotazník, průzkum

Key words

corporate culture, values, competencies, manager, managerial competences, personnel department, training, managerial education, Staropramen, staff development, assessment of competencies, development plan, questionnaire, survey

Seznam použité literatury a prameny

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2
2. BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*, Praha: Alfa Publishing, 2007, ISBN 978-80-86851-68-6
3. BROOKS, I. *Firemní kultura*, Praha: Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-763-9
4. COLEMAN, R., BARRIE, G. *525 způsobů, jak se stát lepším manažerem*, Management Press, 2001, ISBN 80-7261-049-X
5. GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*, Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008
6. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1457-4
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3
8. MUŽÍK, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*, Plzeň: FRAUS, 2006, ISBN 8072382209
9. NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*, Praha, VŠE, 1993
10. PFEIFER, L. *Firemní kultura – Síla sdílených cílů, hodnot...* , Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-7169-018-X
11. PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*, Praha: Grada, 1993, ISBN 80-7169-018-X
12. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*, Praha: ASPI, 2004, ISBN 80-7357-046-7
13. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0405-6
14. VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání*, Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 9788024717708
15. VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 9788024719047
16. <http://www.pivovarystaropramen.cz>
17. <http://www.wikipedia.org>
18. <http://www.cs.wikipedia.org>
19. intranet Pivovary Staropramen, a.s. a InBev

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Výsledky a vyhodnocení průzkumu

Dotazník - hodnocení vzdělávacího modulu Pivovary Staropramen

Tento dotazník je určen pro zpracování diplomové práce na téma Manažerské vzdělávání jako součást firemní kultury. Děkuji za čas, který strávíte vyplněním následujícího dotazníku. Vyplňování by Vám nemělo zabrat více než 15 minut, dotazník je zcela anonymní. Děkuji.

1) Jste žena či muž?

- žena
 muž

2) Kolik je Vám let?

- 20 - 25 let
 26 - 34 let
 35 - 49 let
 50 a více let

3) Uveďte prosím své nejvyšší dosažené vzdělání.

- středoškolské s maturitou
 vyšší odborné
 vysokoškolské
 jiné

4) Jak dlouho pracujete ve firmě Staropramen?

- 1 - 2 roky
 3 - 5 let
 6 - 10 let
 11 a více let

5) Co Vás motivuje v práci? (označte 3 položky, které jsou pro Vás nejdůležitější)

- kariérní růst
 další vzdělávání
 příležitost k seberealizaci
 individuální bonusová složka za odvedený výkon
 různorodá práce
 klouzavá pracovní doba
 používání cizího jazyka v práci
 kvalitní technické vybavení
 společenské akce pro zaměstnance, team building

6) Jaké hodnoty očekáváte od svého zaměstnavatele? (označte 3 položky, které jsou pro Vás nejdůležitější)

- odpovídající ocenění vysokého (kvalitního) výkonu
- vzájemný respekt a důvěra
- investice do rozvoje a dlouhodobého vzdělávání zaměstnanců
- motivující pracovní prostředí
- spotřebitel na prvním místě
- neustálý inovativní přístup
- podpora týmové spolupráce
- produkty a služby nejvyšší kvality
- otevřená komunikace

7) Kterou z částí vzdělávacího modulu považujete pro praxi za nejdůležitější? Vyberte 3.

- systém řízení a metoda PDCA
- situační vedení
- kultura a řízení
- kompetence a lidský rozvoj
- efektivní komunikace
- budování týmu, motivace, angažovanost

8) V jaké míře přispěl vzdělávací modul k Vašemu sebezpoznání a rozvoji Vaší osobnosti? Označte v tabulce vždy jen jednu možnost.

	velmi malý	malý	přiměřený	velký	významný
Přínos vzdělávacího modulu					

9) Do jaké míry využijete poznatky z tréninku ve své praxi? Označte v tabulce vždy jen jednu možnost.

	velmi málo	malo	přiměřeně	hodně	výrazně
Využití nových poznatků					

10) Jaké vlastnosti a kompetence očekáváte u svých podřízených? Označte je v tabulce.

Znalosti, schopnosti, dovednosti, kompetence	zcela nezbytné	velmi důležité	důležité	méně důležité	nepotřebné
znalost cizích jazyků					
komunikační schopnosti a dovednosti					

adaptabilita					
schopnost rozhodovat se					
tvůrčí myšlení					
schopnost řešit problémy					
nést zodpovědnost					
časová flexibilita, ochota cestovat					
samostatnost					
schopnost týmové práce					
schopnost vést a motivovat druhé					
ochota učit se a vzdělávat					
profesionální vystupování a chování					
znalost výpočetní techniky					
zdatnost práce s informacemi					
analytické myšlení					
manažerské schopnosti					
vysoké pracovní nasazení					

11) Jak vnímáte změnu v motivaci zaměstnanců směrem k plnění jejich úkolů po ukončení vzdělávacího modulu?

	žádný	malý	průměrný	velký	výrazný
Posun v motivaci					

12) Nastal po nebo během absolvování vzdělávacího modulu posun ve vaší profesní kariéře?

- nenastal
- posun na jinou pozici (horizontálně)
- posun na vyšší pozici (vertikálně)

Děkuji za vyplnění a odevzdání dotazníku.
Hezký den.
Viktor Doležal

Výsledky a vyhodnocení průzkumu

Počet respondentů	85
Počet vyplněných dotazníků	79

	Počet odpovědí	%
Jste žena či muž?		
žena	28	35%
muž	51	65%
<i>Celkem respondentů</i>	79	100%

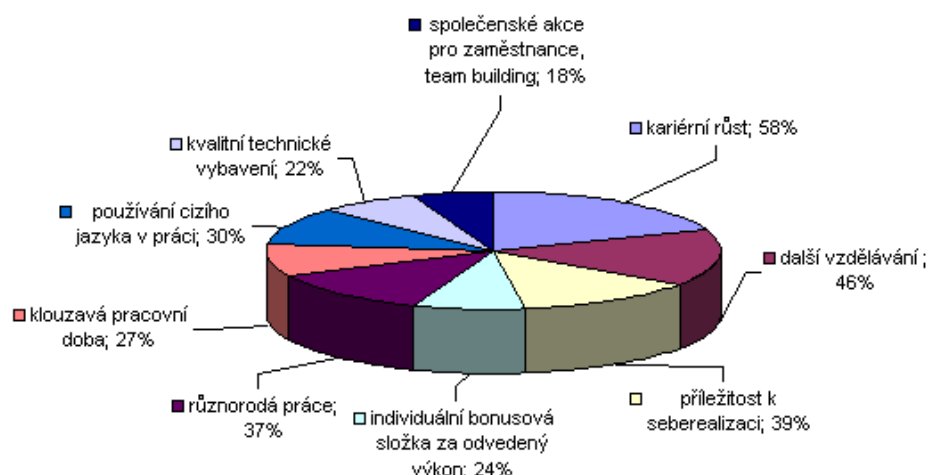
	Počet odpovědí	%
Věk		
20-25	14	18%
26-34	31	39%
35-49	26	33%
50 a více	8	10%
<i>Celkem respondentů</i>	79	100%

	Počet odpovědí	%
Vzdělání		
středoškolské s maturitou	19	24%
vyšší odborné	12	15%
vysokoškolské	38	48%
jiné	10	13%
<i>Celkem respondentů</i>	79	100%

	Počet odpovědí	%
Jak dlouho pracujete ve Staropramenu?		
1-2 roky	18	23%
3-5 let	33	42%
6-10 let	21	27%
11 a více let	7	9%
<i>Celkem respondentů</i>	79	100%

	Počet odpovědí	%
Co Vás motivuje v práci?		
kariérní růst	46	58%
další vzdělávání	36	46%
příležitost k seberealizaci	31	39%
individuální bonusová složka za odvedený výl	19	24%
různorodá práce	29	37%
klouzavá pracovní doba	21	27%
používání cizího jazyka v práci	24	30%
kvalitní technické vybavení	17	22%
společenské akce pro zaměstnance, team b	14	18%
<i>Celkem respondentů</i>	79	

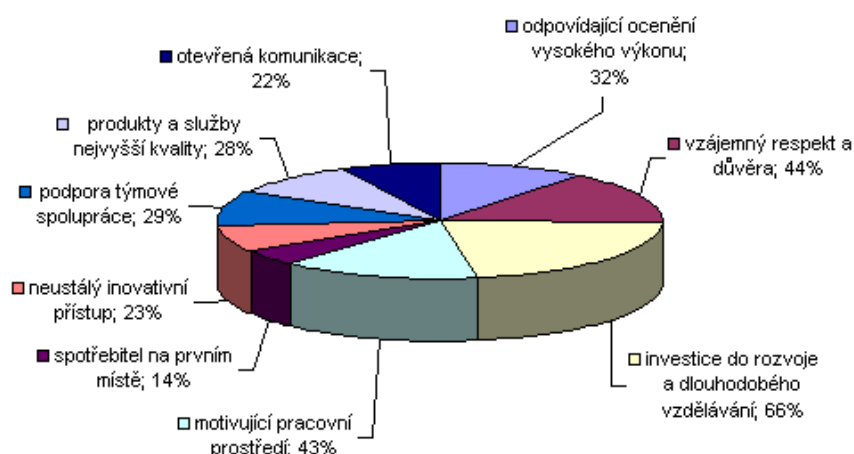
Motivace zaměstnanců Pivovary Staropramen, a.s.



Jaké hodnoty očekáváte od svého zaměstnavatele?

	Počet odpovědí	%
odpovídající ocenění vysokého výkonu	25	32%
vzájemný respekt a důvěra	35	44%
investice do rozvoje a dlouhodobého vzdělávání	52	66%
motivující pracovní prostředí	34	43%
spotřebitel na prvním místě	11	14%
neustálý inovativní přístup	18	23%
podpora týmové spolupráce	23	29%
produkty a služby nejvyšší kvality	22	28%
otevřená komunikace	17	22%
<i>Celkem respondentů</i>	<i>79</i>	

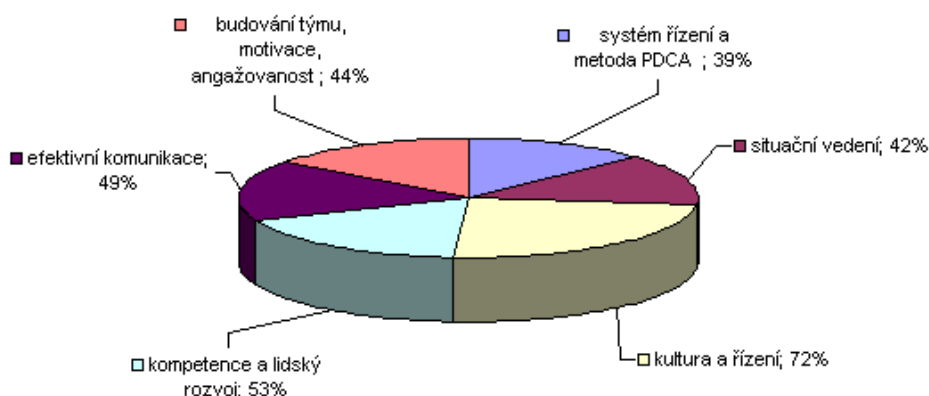
Hodnoty očekávané od zaměstnavatele Pivovary Staropramen, a.s.



Kterou z částí vzdělávacího modulu považujete pro praxi za nejdůležitější?

	Počet odpovědí	%
systém řízení a metoda PDCA	31	39%
situační vedení	33	42%
kultura a řízení	57	72%
kompetence a lidský rozvoj	42	53%
efektivní komunikace	39	49%
budování týmu, motivace, angažovanost	35	44%
<i>Celkem respondentů</i>	<i>79</i>	

Která z částí vzdělávacího modulu je pro praxi nejdůležitější?



V jaké míře přispěl vzdělávací modul k Vašemu sebepoznání a rozvoji Vaší osobnosti?

	Počet odpovědí	%
velmi malý	0	0%
malý	0	0%
přiměřený	5	6%
velký	49	62%
významný	25	32%
<i>Celkem respondentů</i>	<i>79</i>	<i>100%</i>

Do jaké míry využijete poznatky z tréninku ve své praxi?

	Počet odpovědí	%
velmi málo	0	0%
málo	7	9%
přiměřeně	14	18%
hodně	37	47%
výrazně	21	27%
<i>Celkem respondentů</i>	<i>79</i>	<i>100%</i>

Jaké vlastnosti a kompetence očekáváte u svých podřízených?							
Klíčové kompetence	zcela nezbytné	velmi důležité	důležité	důležité celkem	méně důležité	nepotřebné	
znalost cizích jazyků	15	17	28	60	14	5	79
komunikační schopnosti a dovednosti	16	35	26	77	2	0	79
adaptabilita	12	28	37	77	2	0	79
schopnost rozhodovat se	19	31	26	76	3	0	79
tvůrčí myšlení	12	23	29	64	10	5	79
schopnost řešit problémy	14	46	18	78	1	0	79
nést zodpovědnost	21	26	32	79	0	0	79
časová flexibilita, ochota cestovat	11	28	29	68	11	0	79
samostatnost	19	32	28	79	0	0	79
schopnost týmové práce	33	26	18	77	2	0	79
schopnost vést a motivovat druhé	19	28	23	70	8	1	79
ochota učit se a vzdělávat	41	32	6	79	0	0	79
profesionální vystupování a chování	37	25	17	79	0	0	79
znalost výpočetní techniky	19	28	24	71	8	0	79
zdatnost práce s informacemi	25	37	16	78	1	0	79
analytické myšlení	17	32	26	75	4	0	79
manažerské schopnosti	16	31	21	68	5	6	79
vysoké pracovní nasazení	21	32	26	79	0	0	79

Klíčové kompetence - %	zcela nezbytné	velmi důležité	důležité	důležité celkem	méně důležité	nepotřebné	
znalost cizích jazyků	19%	22%	35%	76%	18%	6%	100%
komunikační schopnosti a dovednosti	20%	44%	33%	97%	3%	0%	100%
adaptabilita	15%	35%	47%	97%	3%	0%	100%
schopnost rozhodovat se	24%	39%	33%	96%	4%	0%	100%
tvůrčí myšlení	15%	29%	37%	81%	13%	6%	100%
schopnost řešit problémy	18%	58%	23%	99%	1%	0%	100%
nést zodpovědnost	27%	33%	41%	100%	0%	0%	100%
časová flexibilita, ochota cestovat	14%	35%	37%	86%	14%	0%	100%
samostatnost	24%	41%	35%	100%	0%	0%	100%
schopnost týmové práce	42%	33%	23%	97%	3%	0%	100%
schopnost vést a motivovat druhé	24%	35%	29%	89%	10%	1%	100%
ochota učit se a vzdělávat	52%	41%	8%	100%	0%	0%	100%
profesionální vystupování a chování	47%	32%	22%	100%	0%	0%	100%
znalost výpočetní techniky	24%	35%	30%	90%	10%	0%	100%
zdatnost práce s informacemi	32%	47%	20%	99%	1%	0%	100%
analytické myšlení	22%	41%	33%	95%	5%	0%	100%
manažerské schopnosti	20%	39%	27%	86%	6%	8%	100%
vysoké pracovní nasazení	27%	41%	33%	100%	0%	0%	100%

Jak vnímáte změnu v motivaci zaměstnanců po ukončení vzdělávacího modulu?

	Počet odpovědí	%
žádný	0	0%
malý	5	6%
průměrný	11	14%
velký	32	41%
výrazný	31	39%
<i>Celkem respondentů</i>	<i>79</i>	<i>100%</i>

Nastal po nebo během absolvování vzdělávacího modulu posun ve vaší profesní kariéře?

	Počet odpovědí	%
nenastal	42	53%
posun na jinou pozici	22	28%
posun na vyšší pozici	15	19%
<i>Celkem respondentů</i>	<i>79</i>	<i>100%</i>