



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Katedra inženýrské pedagogiky

**Programy vzdělávání a rozvoje ve společnosti Coca-Cola HBC
Česká republika, s.r.o.**

**Programs of education and development at Coca-Cola HBC
Czech Republic, Inc.**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

Markéta Hynková

Praha rok 2016



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Markéta Hynková
Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky
Téma bakalářské práce: Programy vzdělávání a rozvoje ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.
Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Programs of education and development at Coca-Cola HBC Czech Republic, Inc.

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav dané problematiky v oblasti vzdělávacích programů (jak se lidé učí, systém vzdělávání – potřeba a design, vzdělávání vedoucích pracovníků, měření úspěšnosti vzdělávacích programů)
- Zjistěte současné nastavení a fungování vzdělávacích programů ve společnosti Coca Cola
- Proveďte šetření v uvedené společnosti pomocí dotazníků a strukturovaných rozhovorů a na základě získaných informací zpracujte a vyhodnoťte data získaná statistickým šetřením
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu
- Navrhněte konkrétní doporučení pro společnost Coca Cola v programu Passion to Lead

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

Celoživotní učení pro všechny - výzva 21. století: Lifelong learning for all - challenge of 21st century. Vyd. 1. Editor Jaroslav Veteška. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2014, 408 s. ISBN 978-80-7452-047-1.

FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

Podpis vedoucího bakalářské práce:


.....

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015


.....

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky


L.S.


.....

Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:


.....

Vzor citačního záznamu

HYNKOVÁ, Markéta. *Programy vzdělávání a rozvoje ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.*. Praha: ČVUT 2016. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne.....

podpis:.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za trpělivost, ochotu a cenné rady, které mi poskytla během zpracování této práce. Děkuji také Mgr. Janě Megelové, která se mnou spolupracovala při šetření ve společnosti Coca-Cola a v neposlední řadě děkuji za podporu a trpělivost všem svým blízkým.

Abstrakt

Tato práce se zaměřuje na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v podniku. Práce je zpracována pomocí teoretických poznatků, analýzou dokumentů a strukturovaných rozhovorů. Cílem práce je rozebrat nastavení vzdělávacích programů ve společnosti Coca-Cola, analyzovat program „Passion to Lead“ a vytvořit jeho novou podobu.

Klíčová slova

Rozvoj, vzdělávání, výcvik, mentoring, koučování, design vzdělávacích potřeb

Abstract

This bachelor thesis is focused to development and education of employees at a company. The thesis is processing through by theoretic knowledge, analyse of documents and structural interview. Target of the thesis research the settings of education programmes in the company Coca-Cola, analyse the programme „Passion to Lead“ and make a new image of it.

Key words

Development, learning, training, mentoring, coaching, design of education needs.

Obsah

1 Úvod.....	4
2 Teoretická část	6
2.1 Teorie učení	6
2.2 Styly učení	8
2.2.1 Kolbovy styly učení	8
2.2.2 Honeyho a Mumfordovy styly učení	9
2.3 Vzdělávání a rozvoj	10
2.3.1 Definice a charakteristiky	10
2.3.2 Význam a výhody vzdělávání a rozvoje pro organizaci	10
2.3.3 Cyklus vzdělávání.....	11
2.3.4 Metody vzdělávání, rozvoje a výcviku v organizaci	16
2.4 Vzdělávání a rozvoj manažerů.....	22
3. Praktická část	25
3.1 Představení společnosti.....	25
3.1.1 Historie společnosti Coca-Cola	26
3.1.2 Poslání, vize, hodnoty, cíle a lidé	27
3.2 Rozvoj a vzdělávání ve společnosti Coca-Cola.....	29
3.2.1 Učení se prostřednictvím zkušeností	29
3.2.2 Učení se prostřednictvím lidí.....	30
3.2.3 Učení se prostřednictvím kurzů	33
3.2.4 Vzdělávací a rozvojové programy	34
3.3 Program Passion to Lead	36
3.3.1 Základní informace o programu	37
3.3.2 Re-design programu Passion to Lead	37
3.3.3 Zpětná vazba účastníků pilotní verze Passion to Lead	40
3.4 Dotazníkové šetření	41
3.4.1 Identifikační otázky	41
3.4.2 Současný stav vzdělávání a názory zaměstnanců	44
3.5 Celkové hodnocení a doporučení.....	51
4 Závěr	53
5 Seznam bibliografických odkazů.....	55

6 Seznam obrázků.....	57
7 Seznam grafů	58
8 Přílohy.....	59

1 Úvod

V dnešní moderní a trochu uspěchané době se vše vyvíjí neuvěřitelnou rychlostí, a proto je zapotřebí se neustále vzdělávat a zdokonalovat. Už pominuly doby, kdy si člověk vystačil pouze s informacemi a znalostmi, které nabyl v době studia a přípravy na povolání. Jedním z hlavních procesů personální činnosti je právě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Bez toho by se podniky nemohly dále rozvíjet, v širším měřítku by dokonce nemohly ani existovat.

Tématem této bakalářské práce jsou programy vzdělávání a rozvoje ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. V první části jsou zpracovány teoretické poznatky z oblasti vzdělávání, ve druhé části je pozornost soustředěna na společnost Coca-Cola a její vzdělávací programy. Cílem této práce je zhodnotit vzdělávání ve společnosti Coca-Cola a doporučit změny v programu Passion to Lead.

Metodikou v této práci je rozbor odborné literatury v teoretické části a dotazníkové šetření se zaměstnanci, rozbor interních dokumentů, pozorování, rozhovory s manažerkou vzdělávání a rozvoje a s účastníky pilotní verze nově nastaveného Passion to Lead v části praktické.

Teoretická část je rozdělena na čtyři podkapitoly. První a druhá podkapitola se zaměřuje na teorie a styly učení. Ve třetí podkapitole se budeme zabývat vzděláním a rozvojem jako takovým. Zde budou tyto pojmy definovány, bude upozorněno na význam a výhody tohoto personálního procesu, podrobněji se rozebere vzdělávací cyklus a budou popsány jednotlivé metody vzdělávání.

Praktická část je rozdělena do pěti podkapitol. V první se nejprve dozvíme něco o společnosti Coca-Cola, zjistíme jaké je její poslání, vize a hodnoty. Druhá podkapitola je zaměřena na rozvoj a vzdělávání ve společnosti. Zde bude na základě analýzy interních dokumentů popsán systém vzdělávání ve společnosti a také zde budou stručně popsány některé rozvojové programy. Třetí podkapitola se věnuje jednomu konkrétnímu programu a to, Passion to Lead. Tato část byla také předmětem zkoumání autorky práce, protože zde dochází k re-designování tohoto programu, což je i cílem této práce. Ve čtvrté podkapitole je dotazníkové šetření, které zkoumá aktuální nastavení, spokojenost a názory zaměstnanců na celý proces vzdělávání ve společnosti. V závěru této části je celkové zhodnocení vzdělávání a rozvoje ve společnosti,

konkrétní doporučení pro program Passion to Lead, vyhodnocení výzkumných předpokladů a doporučení vyplívající z dotazníkového šetření.

2 Teoretická část

Teoretická část práce se zaměřuje na různé teorie a styly učení. Dále na oblast vzdělání a rozvoje, kde jsou tyto pojmy definovány, je zde popsán cyklus vzdělávání s jeho jednotlivými fázemi. V následující části jsou rozebrány metody vzdělávání, rozvoje a výcviku, jako jsou například mentoring nebo koučink. Poslední kapitola teoretické části se zabývá rozvojem manažerů.

2.1 Teorie učení

Existuje mnoho teorií učení, každá se soustředí na různé aspekty tohoto procesu. Armstrong (2007, s. 454) popisuje čtyři hlavní teorie, které se týkají:

- Upevňování správných reakcí
- Poznávací (kognitivní) teorie
- Učení se zkušeností
- Sociální učení (Armstrong, 2007, s. 454)

Folwarczná (2010, s. 50, 51) zmiňuje další dvě teorie, které se vyvíjely v průběhu 60. a 70. let minulého století. Jedná se o manažerské hry a teorii T-skupin (Folwarczná, 2010, s. 50,51).

Manažerské hry se na přelomu 60. – 70. let staly velice populárními. Vychází z myšlenky, že jedinec je schopen mnohem rychleji a efektivněji vstřebat nové informace a dovednosti, pokud se je učí při akci. Manažerské hry jsou simulací manažerského prostředí, kdy jsou tvořeny týmy, které mezi sebou soutěží a vzájemně si konkurují (Folwarczná, 2010, s. 50).

Myšlenka rozvoje jednotlivce prostřednictvím působení skupiny vznikla z tzv. T-skupin (training groups) neboli výcvikových skupin. Naprosto zásadní je pro tento proces učení, vzájemné ovlivňování členů skupiny, tedy učení se jeden od druhého (Folwarczná, 2010, s. 51).

Palán (2002, s. 221) učení definuje jako proces, kde dochází k záměrnému navozování činností nebo výsledku nabytých zkušeností, které vedou k získávání a rozšiřování poznatků, a tím k poměrně trvalému měnění struktury vlastní osobnosti,

jejího vědění, chování, prožívání, jejích znalostí, dovedností, postojů, hodnot a pracovního chování (Palán, 2002, s. 221).

Teorie upevňování správných reakcí

Tato teorie vyjadřuje přesvědčení, že změny, které se v chování vyskytují jako důsledek nějaké reakce na události nebo jiné podněty, jsou spojeny s očekáváním důsledků, odměn nebo trestů. Poté byla vytvořena teorie podnět-reakce (Gagne, 1977), která se týká procesu učení řadou svých faktorů. Těmito faktory jsou hnací síla, podnět, reakce a upevňování správných reakcí (Armstrong, 2007, s. 454).

Poznávací (kognitivní) teorie

Toto učení se odehrává pomocí získávání znalostí a pochopení něčeho, díky vstřebávání informací v podobě pojmů, faktů, pouček a jejich osvojení. Armstrong používá přirovnání pro učící se osoby a to takové, že je lze považovat za talentované stroje na zpracování informací (Armstrong, 2007, s. 454).

Teorie učení se ze zkušeností

K učení se ze zkušeností dochází ve chvíli, když lidé o své vlastní zkušenosti přemýšlejí, analyzují ji, snaží se ji pochopit a uplatnit v obdobných situacích. Armstrong (2007, s. 454) uvádí, že *konstruktivisté jako například Rogers se domnívají, že učení se ze zkušeností se zlepšuje tím, že se usnadňuje – vytváří se prostředí, v němž jsou lidé stimulováni k tomu, aby přemýšleli a jednali způsobem, který jim pomůže co nejlépe využívat svých zkušeností* (Armstrong, 2007, s. 454).

Sociální teorie učení

Tato teorie tvrdí, že k efektivnímu učení je zapotřebí sociální interakce. Je uváděno, že všichni lidé jsou příslušníky různých skupin, které mají stejnou odbornost, a že tato společenství jsou primárními zdroji učení. Armstrong uvádí pohled Bandury,

který vidí učení jako řady kroků procesu zpracování informací poháněných kupředu sociálními interakcemi (Armstrong, 2007, s. 454).

2.2 Styly učení

Existují dvě nejznámější klasifikace stylu učení, jejichž autory jsou Kolb, Honey a Mumford.

2.2.1 Kolbovy styly učení

Kolbov cyklus učení je jedním z nejrozšířenějších stylů učení a získávání znalostí. Tento cyklus tvoří čtyři fáze, které popisuje Armstrong (2007, s. 455) následovně. Konkrétní zážitek nebo zkušenost (může být náhodný či plánovaný), reflexivní pozorování (aktivně se přemýšlí o zážitku či zkušenosti a jejich významu), abstraktní vytváření pojetí (zobecnování na základě zkušeností za účelem vytvoření různých myšlenek a pojetí, které je možné použít v případě, že se jedinec vyskytne v obdobných situacích), aktivní experimentování (testování pojetí nebo myšlenek v nových situacích, což může poskytnout novou konkrétní zkušenost a tím celý cyklus začíná znovu (Armstrong, 2007, s. 455).

Kolb také definoval používané styly učení učícími se osobami a rozdělil je do následujících čtyř kategorií. Kompromisníci se učí metodou pokusů a omylů a spojují dvě fáze z Kolbova cyklu, fázi konkrétní zkušenosti a fázi experimentování. Imaginativní typy preferují postup od konkrétních situací učení k abstraktním a od úvah k aktivnímu zapojení. Tito jedinci mívají velkou fantazii a díky tomu mohou vidět celou situaci z více různých hledisek. Dále jsou to logické typy, které upřednostňují experimentování s nápady a těchto nápadů si váží hlavně pro jejich praktickou užitečnost. Spojují abstraktní a experimentální dimenzi právě proto, že jejich hlavním zájmem je to, zda teorie funguje i v praxi. Poslední skupinou jsou asimilátoři, kteří rádi vytvářejí vlastní teoretické modely a přeměňují celou řadu nesourodých pozorování do uceleného obecného vysvětlení. Zaměřují se tedy na reflexivní a abstraktní dimenze (Armstrong, 2007, s. 456).

2.2.2 Honeyho a Mumfordovy styly učení

Zde se rozeznávají čtyři typy učících se osob a z toho vyplývají i čtyři styly učení. Pragmatici touží vyzkoušet nové přístupy, myšlenky a pojetí, aby viděli, jestli fungují. Přemítaví (reflektori) stojí převážně v pozadí a pozorují nové zážitky a zkušenosti z různých úhlů, zkoumají a shromažďují údaje, a pak docházejí k závěru. Teoretici upravují a aplikují svá pozorování prostřednictvím logických teorií a mají sklon k perfekcionismu. Aktivisté si libují v nových úkolech a plně a bez předpojatosti se zapojují do nových zážitků a zkušeností (Armstrong, 2007, s. 456). Na následujícím obrázku č. 1 je načrtnuto schéma propojení typů osobností a učících se stylů.



Obr. č 1: Honeyho a Mumfordův styl učení (zdroj: DePryck, 2005, s. 80).

Peter Honey tvrdí, že jedinci oscilují mezi rozdílnými postoji k učení se ze zkušenosti. Někdy se nechají ukonejšit úspěchem a v procesu učení se spolehnou na intuici, někdy může dojít náhle k neúspěchu, poté k poklesu sebevědomí, pak je jedinec nucen přiznat si omyl nebo chybu. Jindy si zase vybírá a pohlíží na zkušenost pomocí zpětné vazby od ostatních. Často také úmyslně zkouší dělat věci nově a jinak, aby nabyl nových zkušeností. Honey také představil zajímavý cyklus učení, který nazval „učení se učení“. Ten přináší nový rozměr do celého cyklu, a to tím, že se zajímá o proces, kterým došlo k učení, a jak je možné se příště učit lépe nebo jinak (Folwarczná, 2010, s. 59).

2.3 Vzdělávání a rozvoj

Nejprve budou tyto pojmy definovány pohledy různých autorů. Poté bude vysvětlen význam vzdělávání a jeho výhody pro organizaci. Dále bude podrobně rozebrán cyklus vzdělávání, který má čtyři fáze. V poslední části této podkapitoly budou popsány jednotlivé metody vzdělávání.

2.3.1 Definice a charakteristiky

Dnešní moderní společnost se neustále vyvíjí, nabývá dynamického růstu a tomu se organizace a samotní pracovníci musejí přizpůsobit. Proto je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě jednou z klíčových činností personalistů. Zajišťují tím rozvoj celé organizace, snižují fluktuaci zaměstnanců a zvyšují jejich spokojenost.

Podle Armstronga je vzdělávání nepřetržitý proces, který vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, zvyšuje existující schopnosti a také připravuje lidi na budoucí náročnější, širší a z hlediska úrovně i vyšší úkoly (Armstrong, 2007, s. 462).

Podle Koubka je vzdělávání zaměstnanců zaměřeno na formování pracovních schopností v širším slova smyslu a také formování sociálních znalostí, které jsou potřebné při vytváření zdravých mezilidských vztahů zaměstnanců mezi sebou (Koubek, 2007, s. 206).

Podle Bartoňkové je firemní vzdělávání proces, který je organizovaný firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, interní vzdělávání, vnitropodnikové, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti, tak i vzdělávání mimo podnik, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení a externí vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 16).

2.3.2 Význam a výhody vzdělávání a rozvoje pro organizaci

Díky vzdělávání se zlepšuje individuální, týmový i podnikový výkon v podobě výstupů, kvality, rychlosti a celkové produktivity. Správně nastavený program vzdělávání a rozvoje přitahuje vysoce kvalitní pracovníky tím, že jsou jim nabídnuty příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, které zvyšují úroveň jejich vlastních schopností

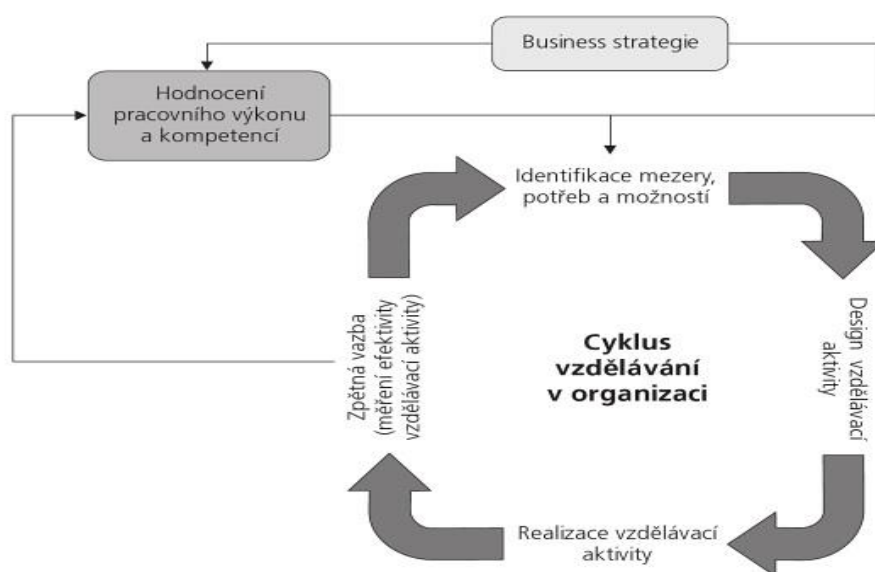
a dovedností a umožňují jim dosáhnout většího uspokojení z práce, vyšší odměny a kariérního postupu. Zlepšuje se operační flexibilita tým, že rozšiřují okruh dovedností pracovníků (všeoborová kvalifikace). Zvyšuje se oddanost pracovníků tým, že jsou vedeni k tomu, aby se ztotožňovali s posláním a cíli organizace. Vzděláváním a rozvojem vybavuje organizace své liniové manažery dovednostmi, které jsou potřebné k řízení a dalšímu rozvíjení lidí. Pomáhá to vytvářet pozitivní kulturu v organizaci a zabezpečuje se vyšší úroveň služeb pro zákazníky (Armstrong, 2007, s. 501, 502).

2.3.3 Cyklus vzdělávání

Vzdělávání pracovníků, kteří prošli adaptačním procesem, je těsně spjata s hodnocením pracovníků, respektive s výkonností. Na základě dohody o rozvoji a o cílech rozvoje a samozřejmě v návaznosti na business strategii a strategii vzdělávání, koncipujeme jednotlivé vzdělávací aktivity podle schématu (viz obr. č. 2), který nazýváme cyklus vzdělávání (Hroník, 2007, s. 133).

Hroník dále rozděluje tento cyklus do čtyř fází:

- Identifikace mezery, potřeb a možností
- Design vzdělávací aktivity
- Realizace vzdělávací aktivity
- Zpětná vazba



Obr. č 2: Cyklus vzdělávání (zdroj: Hroník, 2007, s. 134).

Identifikace mezery, potřeb a možností

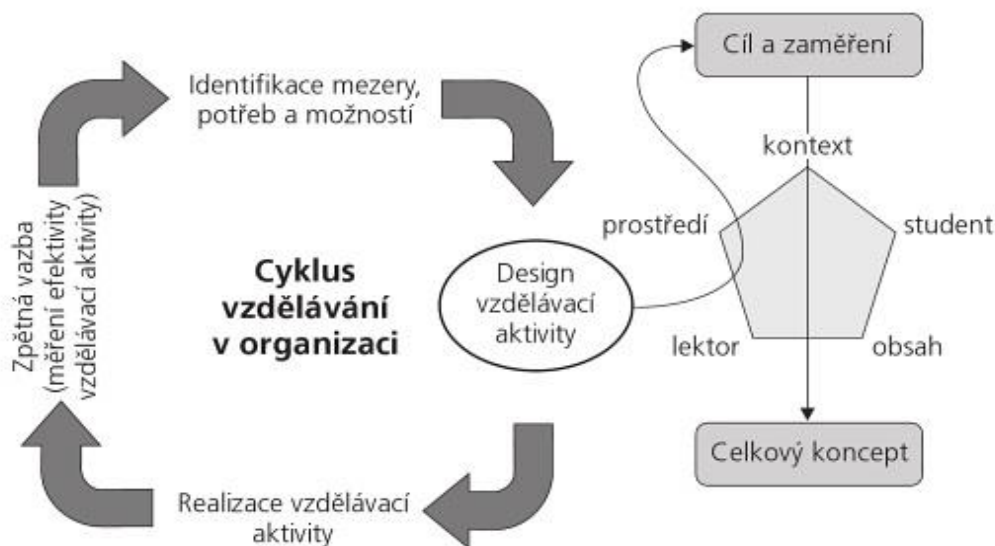
Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je prvním krokem v systému, plánu a projektu vzdělávací akce. Jedná se o nejdůležitější a také nejkritičtější fázi. Pokud by se zde objevila chyba, která by nebyla dostatečně včas odhalena, projeví se to i v dalších krocích, tedy i při realizaci firemního vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 118).

Tato fáze spočívá hlavně ve shromažďování informací o současném stavu schopností, dovedností a znalostí pracovníků, o výkonnosti osob, týmů a celého podniku a v porovnávání zjištěných údajů s úrovní požadovanou. Výsledkem této analýzy je odhalení mezer ve výkonnosti, které je nutné eliminovat, se zaměřením na ty, které je možné odstranit vzděláváním (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85).

Na základě této analýzy, odhalení mezer a určení potřeb, jsou vybírání pracovníci do organizovaného vzdělávání. V některých případech musejí jednotliví pracovníci prokázat určité znalosti, kterými je nutné se nominovat na vzdělávací akci, jejímž účelem je primárně budování dovedností (Hroník, 2007, s. 142).

Design vzdělávací aktivity

Na základě identifikace mezery a potřeb je zjištěno, co bude předmětem vzdělávací aktivity a kdo budou účastníci jednotlivých programů. V dalším kroku je tedy nutné sdružit různé potřeby do jasně formulovaných rozvojových cílů. Design se týká pěti základních oblastí (kontext, student, obsah, lektor a prostředí), (viz obr. č. 3). Po popisu těchto základních elementů vytváříme celkový koncept, který je dále rozpracováván do konkrétního programu (Hroník, 2007, s. 143).



Obr. č 3: Design v cyklu vzdělávání (zdroj: Hroník, 2007, s. 143).

Nejprve je tedy nutné naformulovat cíl a zaměření. Potřebujeme zde rozlišit účel a prostředek, pracovní a rozvojový cíl. Rozvojový cíl je prostředkem k dosažení pracovního cíle. Pracovní a rozvojové cíle musí být při formulaci jasně provázané a individuální pracovní cíle jsou rozpracováním cílů skupinových. Charakter cíle předurčuje zaměření programu (Hroník, 2007, s. 144).

Ve chvíli, kdy je definován cíl a k němu odpovídající zaměření, je možné se podrobněji zaměřit na pět již zmiňovaných základních elementů (kontext, student, obsah, lektor a prostředí). Kontext zahrnuje společnost, kulturu, firmu a její strategie. U studenta je nutné zohlednit teorie učení, křivku zapomínání a styly učení. Lektor se soustředí na didaktiku a uplatňování učebních zásad, obsah zahrnuje jednotlivá témata, jejich strukturu a prostředí nám nabízí hned několik možností, například virtuální, outdoorové nebo interní prostředí.

V tento okamžik je možné začít s tvorbou celkového konceptu. Vytváří se představa, jak budou jednotlivé aktivity poskládané a jak na sebe budou navazovat. Při designování je potřeba vymezit program nejen délkou dílčích aktivit, ale především je nutné ho rozložit v čase (Hroník, 2007, s. 146).

Realizace vzdělávací aktivity

Program je v tuto chvíli celý nedesignován a je nachystán i rozpočet. Přestože je program připraven, stále ještě není připraven k samotné realizaci. Hroník uvádí tři fáze realizace:

- Příprava
- Vlastní realizace
- Transfer (Hroník, 2007, s. 162)

Příprava

Je nutné připravit lektora (profesní příprava a příprava na jednotlivé lekce a chování), učební materiály a pomůcky (powerpointové prezentace, knihy, skripta a učební sešity), také účastníky (komunikace s účastníky, včasná informovanost a pretestování) a celou akci je potřeba organizačně zajistit (školící místnost, uspořádání a vybavení.) (Hroník, 2007, s. 162 – 172).

Vlastní realizace

Tato fáze začíná příjezdem lektora na místo konání akce. Následně lektor představí sebe i vzdělávací program, seznámí účastníky s harmonogramem, domluví se s účastníky na způsobu komunikace, atp. Poté následuje samotný průběh akce, kdy po celou dobu lektor monitoruje dění a celkový průběh, vytváří a udržuje vysokou úroveň pracovního společenství, reaguje na nenadále situace a věnuje se všem účastníkům (Hroník, 2007, s. 172 – 174).

Transfer

Zde je nutné, aby se po ukončení programu nově získané dovednosti a znalosti přenesly do reálného pracovního procesu. Slouží k tomu různé podpůrné materiály, jako například fotodokumentace, zakotvení efektů organizovaného učení, atp. Je odpovědností manažera, aby se podílel na transferu, protože s účastníkem kurzu má těsnější kontakt (Hroník, 2007, s. 174, 175).

Zpětná vazba a měření efektivity vzdělávací akce

Podle Armstronga (2007, s. 508) definoval Hamblin (1974) proces vyhodnocování vzdělávání jako každý pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace. Vyhodnocení vyústí k rozhodnutí o tom, zda mělo dané vzdělávání smysl (hlavně z hlediska poměru nákladů a celkového přínosu). Stanovení cílů a metod měření výsledků je, mělo by být, důležitou součástí plánovací fáze jakéhokoliv programu vzdělávání a rozvoje (Armstrong, 2007, s. 508).

Úrovně hodnocení popisuje jeden z nejznámějších modelů, a to Kirkpatrickův model evaluace vzdělávání. Tento model obsahuje čtyři úrovně – reakce, hodnocení poznatků, hodnocení chování a hodnocení výsledků.

Reakce

Na první úrovni se zkoumá reakce a názor účastníka na proces vzdělávání. Představuje hlavní reakci bezprostředně po kurzu. Odpovídá to na otázku – Jak byli účastníci spokojeni s kurzem? Měří se s pomocí dotazníků ihned po skončení školení. Tyto dotazníky zjišťují právě spokojenost účastníků s obsahem kurzu, jeho organizací a průběhem, výkonem a kvalitou lektora nebo i prostředím, ve kterém se kurz konal.

Zpětnou vazbou na tomto prvním stupni dává realizátor i zadavatel najevo, že jejich názor je důležitý. Opomenutí evaluace na této úrovni často znamená vyloučení účastníků z aktivní spolupráce na tvorbě a zlepšování programu. V oblasti firemního vzdělávání je měření na tomto stupni běžným standardem (Štěpánová, 2012).

Hodnocení poznatků

Na této úrovni se zjišťují informace o tom, zda byly splněny cíle vzdělávání a do jaké míry. Je nutno zjistit, kolik si účastníci osvojili znalostí a dovedností, případně jak se zlepšili a do jaké míry se změnily jejich postoje v žádoucím směru. V ideální situaci by měly být použity testy organizované před uskutečněním vzdělávání a po něm (Armstrong, 2007, s. 508).

Hodnocení chování

Zde se hodnotí změna chování účastníků vzdělávání po návratu na pracoviště, respektive do jaké míry se chování změnilo. Hodnocením by se mělo posoudit, do jaké míry bylo dosaženo vzdělávacích cílů, které se týkají změn chování a aplikace znalostí a dovedností (Armstrong, 2007, s. 508).

Hodnocení výsledků

V poslední úrovni se měří výsledky, tedy vliv vzdělávacího programu na podnikové ukazatele (ziskovost, obrat, kvalita, produktivita, snížená úrazovost, zvýšená spokojenost zákazníků apod.). Jedná se o nejobtížnější krok evaluace. Měření na této úrovni je namáhavější, časově náročnější a finančně nákladnější než na předchozích třech.

Nejen že měření je tu velmi obtížné, ale je také velmi málo pravděpodobné, že bude možné prokázat přímou souvislost mezi vzdělávacím programem a např. zvýšením produktivity podniku. V případě, že se podaří provést evaluaci na této úrovni správně, výsledkem budou hodnotné informace týkající se kvality a efektivity vzdělávacího programu.

Evaluaci na této úrovni je ale možné realizovat pouze tehdy, když jde o vzdělávací akci realizovanou pro jednu konkrétní organizaci a pokud ji absolvovali její klíčoví pracovníci (Dvořáková, 2003, online).

2.3.4 Metody vzdělávání, rozvoje a výcviku v organizaci

Podle Koubka (2007, s. 265) je jednou z nejdůležitějších fází vzdělávání pracovníků volba metod vzdělávání. Postupně se vytvořila celá škála různých vzdělávacích metod, které lze rozdělit do dvou velkých skupin. Jedná se o skupinu metod „on the job“, to jsou metody, které se používají ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a skupina „off the job“, což jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

Do skupiny „on the job“ se řadí instruktáž na pracovišti, koučink, mentoring, rotace na pracovišti, asistování apod. Na druhé straně „off the job“ metody mají formu

podobnou školnímu systému. Konají se ve vzdělávacích institucích a specializovaných zařízeních. Řadí se sem přednášky, případové studie, workshopy, assessment centra, manažerské hry apod (Koubek, 2007, s. 265 – 272) .

Pro účely této práce zde budou podrobně rozebrány pouze některé metody, které se mimo jiné objevují i v praktické části.

Koučování

Metoda koučinku vznikla v 60. letech 20. století, přičemž stěžejním bodem byla psychologie člověka a psychoterapie. Člověk v rámci psychologie je chápán jako osobnost, které se má neustále vyvíjet, neustále zdokonalovat, vzdělávat a tím přispívat k samotné seberealizaci a rozvoji osobnosti.

Je definováno jako umění usnadňující zlepšování výkonu, vzdělávání a rozvoj jiných lidí. Má formu osobního přístupu ke vzdělávání na pracovišti, který pomáhá lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň schopností. Koučování je zaměřeno na rychlé zlepšování dovedností, chování a výkonu, obvykle ve vazbě na práci vykonávanou v současnosti. Jádrem koučování je dobře strukturovaný a účelový, k určitému cíli směřující dialog (Armstrong, 2007, s. 467).

Koučování je proces, během kterého si zaměstnanec dlouhodobě a soustavně osvojuje dovednosti, znalosti a schopnosti, pod dohledem určeného kouče, které potřebuje pro svůj odborný a sociální rozvoj a které mu napomáhají k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů. (Dvořáková, 2007, s. 299)

Stěžejní je kouč, člověk, který má jedince motivovat ke stále lepšímu výkonu a zejména mu pomoci vyhledat jeho zásadní, stěžejní zdroje v sobě samotném. Kouč má být aktivní, důsledný, spolehlivý a zejména empatický. Tyto vlastnosti, kterými má disponovat jsou zásadní proto, aby tato metoda vzdělávání byla v podniku co nejvíce akceptována a přinášela pozitivní výsledky odrážející se ve výkonu samotných pracovníků. Tato metoda vzdělávání je jednou z nejvyužívanějších metod v rámci podnikového vzdělávání, které se opírá o hledání silných stránek osobnosti a jejich využití pro pracovní výkon, o podporu samostatnosti a schopnosti pracovníka. Koučink je častěji využíván pro vzdělávání manažerů, specialistů pro různou problematiku, ale nestrání se ani vzdělávání řadových zaměstnanců.

Hlavním úkolem kouče je připravit zaměstnance tak, aby si uměl vytyčit priority, měl jasno v tom, co chce udělat a co bude jeho hlavní činností. S tím souvisí hledání nových obzorů, možností a postavení se nejrůznějším překážkám. Kouč jednak instruuje, vysvětluje a sděluje možné připomínky a hlavně kontroluje pracovníkův výkon. Jeho významným úkolem je také inspirovat pracovníka, snažit se mu co nejvíce pomáhat v případě řešení složitějších situací v rámci pracovního výkonu.

Pokud shrneme osobnost kouče jako takového, lze jednoznačně vymezit, že jeho osobnost je velmi důležitá jednak tím, že pro pracovníky působí jako poradce, pomocník, vzdělavatel a průvodce různými situacemi, které mohou nastat v průběhu reálného pracovního výkonu.

Koučinkem by se měli pracovníci naučit koordinovat sebe sama a tím pádem i ostatní pracovníky. Metoda má žádoucí účinky, které směřují jednak k lepšímu pracovnímu výkonu a zejména k vlastní iniciativě včetně rozvoje samotné osobnosti a posílení jeho individuality (Veteška, 2014, s. 304).

Obvyklým rámcem, který koučové používají, je takzvaný GROW model.

G (goal) – je cíl koučování, který je třeba vyjádřit v konkrétních měřitelných požadavcích, reprezentující smysluplný krok k budoucímu rozvoji

R (reality) – znamená držet se skutečnosti. Jde o proces vytvoření pokud možno úplného popisu toho, co se koučovaná osoba potřebuje naučit.

O (option) – týká se zkoumání nabízejících se možností. Jde o rozpoznání tolika řešení a aktivit, kolik je jen možné.

W (wrapping up) – dochází k němu, když kouč zjistí, že je koučovaný jedinec odhodlán k akci (Armstrong, 2007, s. 468).

Silné stránky koučování:

- Kontinuální informování z hlediska hodnocení práce pracovníků ze strany kouče
- Úzká vazba a spolupráce kouče a vzdělávaného pracovníka
- Silná komunikační vazba na obou stranách
- Stanovení jednoznačných cílů pracovní kariéry pracovníka

Slabé stránky koučování:

- Formulace pracovních schopností může působit nesoustavně a neuspořádaně
- Formování pracovních schopností se většinou odehrává pod tlakem pracovních úkolů vyznačovanými hlučným a rušivým pracovním prostředím (Veteška, 2014, s. 305).

Mentoring

Mentoring je odvozen od slavné řecké báje vypovídající o Odysseovi, který se připravoval na Trojskou válku, a tudíž svou rodinu, děti svěřil Mentorovi. Mentor se o ně staral, vychovával je k samostatnosti, zodpovědnosti a učil je být silnou osobností s jasně stanovenými prioritami. Mentor byl chápán jako přítel, který napomáhá svěřenci k jeho rozvoji. A na základě této báje se odvodila vzdělávací metoda aplikovaná v podnicích, která se využívá dodnes (Veteška, 2014, s. 306).

Je to proces, který používá speciálně vybrané a vyškolené jedince, kteří vedou pracovníka a poskytují mu pragmatické rady a soustavnou podporu, a tím pomáhají při vzdělávání a rozvoji pracovníka nebo pracovníků, kteří jsou jim přiděleni (Armstrong, 2007, s. 469).

Mentoring je vztah zkušenějšího a staršího – mentora –, který pomáhá svému svěřenci rozvíjet jeho osobnost, dovednosti a schopnost orientovat se v dané problematice. Mentor předává své poznatky a zkušenosti formou rad, diskuze a poskytování zpětné vazby. Navozuje dilemata a příklady k řešení (Podaná, 2012, s. 21).

Tato metoda je podobná již zmiňovanému koučování, ale přesto zde můžeme spatřit jednoznačný rozdíl. Tím je to, že vzdělávaný pracovník vyvíjí samostatnou iniciativu, volí si mentora neboli rádce, který je pro něho chápán jako vzor, ideál. Díky tomu, že samotný pracovník si volí svého rádce, a tedy k němu vzhlíží, tak je poté více uplatňována jeho vlastní iniciativa a větší zapojení. Mentor by měl disponovat vlastnostmi, jako jsou čestnost, důslednost, flexibilita, nestrannost, otevřenost vůči novým názorům, vnímavost.

Mentoring tedy funguje na principu předávání zkušeností a rad starších pracovníků juniorům. Starší pracovníci (senioři) jsou zkušenější, působí v podniku delší

dobu, tím pádem mají větší přehled o možných řešeních určitých problémů, které by mohly nastat (Veteška, 2014, s. 306).

Mentor i chráněnci jsou vždy zaměstnanci stejné organizace, přičemž chráněnci je zpravidla nově nastupující pracovník nebo služebně mladý kolega, který má být dosazen na vyšší pozici a nezbytně potřebuje odbornou i lidskou podporu. Mentor získává od chráněnce respekt, obdiv a úctu, což má pozitivní vliv na jeho loajalitu vůči dané firmě. Zároveň musí mentor reagovat na nové a netradiční pohledy svého chráněnce, a tím se brání riziku profesní slepoty (Cipro, 2015, s. 21).

Je vymezeno několik zásad, kterými by se měl mentor řídit, aby tato metoda byla co nejvíce efektivní a zajišťovala odborný, pracovní a sociální rozvoj vzdělávaného. Stěžejní zásadou je zejména zpětná vazba, pomocí které mentor získává odpověď, zda jsou jeho návrhy a doporučení akceptovány a dobře zpracovány vzdělávaným. Podstatnou úlohu hraje i projevení zájmu o výsledky ze strany mentora. Jedině tak může být vzdělávací metoda efektivní a vést k příznivým výsledkům pro všechny zúčastněné (Veteška, 2014, s. 307).

Silné stránky mentoringu:

- Samotná iniciativa vzdělávaného pracovníka
- Vlastní volba svého mentora
- Neformální vztah na obou stranách
- Aklimatizace vzdělávaného
- Nové poznatky, náměty a jejich osvojení si ze strany mentora
- Napomáhání rozvoji samotného podniku k lepší produktivitě a výsledkům

Slabé stránky mentoringu:

- Formulace pracovních schopností mohou být nesoustavné a rozkouskované
- Formování pracovních schopností většinou probíhá pod tlakem pracovních úkonů
- Špatná volba mentora
- Možné nebezpečí ze strany mentora, který bude klást důraz na své postupy, které mohou působit konzervativně a zastarale
- Hrozba vyprofilování juniora jako kopie mentora a potlačení individuality samotného juniora (Veteška, 2014, s. 307).

360° zpětná vazba

360° zpětná vazba je metoda vícenásobné zpětné vazby získané pro osobní rozvoj a hodnocení. Poskytuje příležitost manažerům získat hodnocení svého pracovního výkonu od lidí kolem sebe – spolupracovníků, nadřízeného, kolegů, podřízených či externích zákazníků. Této zpětné vazby mohou manažeři využít k porovnávání názorů ostatních se svým vlastním vnímáním, pozitivně identifikovat své silné stránky a přesně označit oblasti své pracovní výkonnosti, které by mohli zlepšit (Shine, 2015).

Aby byla zpětná vazba úspěšná, je nutné, aby splňovala určitá kritéria. Musí mít aktivní podporu vrcholového managementu, který ji sám poskytuje a přijímá zpět a také vede ostatní lidi v organizaci, aby dělali totéž. Otázky nebo body dotazníku by se měly týkat skutečných událostí, jaké pracovník zažívá. Následuje dobře adresovaná a obsáhlá komunikace a vzdělávací programy. Neměla by se omezovat pouze na odměňování, ale jejím hlavním účelem by měl být rozvoj, nikoliv finanční odměna. A také je vhodné minimalizovat byrokracii (Armstrong, 2007, s. 439).

Výhody:

- Jedinci získají širší přehled o tom, jak je vnímají jiní lidé
- Vyšší a vrcholoví manažeři si ve zvýšené míře uvědomují, že je nutné se rozvíjet zlepšovat
- Posiluje a upevňuje žádoucí schopnosti podniku
- Zpětná vazba je vnímána jako klidnější a objektivnější a vede k akceptaci požadovaných výsledků a kroků
- Identifikuje silné stránky, které lze poté využít ve prospěch podniku

Nevýhody:

- Lidé nemusejí vždy poskytnout upřímnou a poctivou zpětnou vazbu
- Lidé jsou stresováni tím, když musejí přijímat nebo poskytovat zpětnou vazbu
- Po zpětné vazbě nemusí vždy následovat potřebné kroky
- Přílišné spoléhání na techniku
- Příliš mnoho byrokracie (Armstrong, 2007, s. 438).

Mezi další metody vzdělávání patří učení se zkušeností, učení se akcí, učení se hrou nebo pohybovými aktivitami, specializované vzdělávací programy, instruktáže, přednášky, diskuze, případové studie, hraní rolí, simulace nebo skupinová cvičení.

2.4 Vzdělávání a rozvoj manažerů

Tato část se soustředí na rozvoj pracovníků na manažerských pozicích. Nejprve je definována role manažera a požadavky, které se k ní vztahují. Dále je vysvětlen rozdíl mezi vzděláváním, výcvikem a rozvojem. Styly, jakými se manažeři učí, metody a přístupy, které využívají, budou popsány v závěru této teoretické části.

Role manažera a její požadavky

Poprvé se termín manažer začal používat v anglosaských zemích, kde označoval všechny osoby, které byli zodpovědné za chod organizace nebo služby, nehledě na to, jestli se jednalo o podnikání, veřejnou správu nebo neziskovou organizaci. Nicméně tento pojem je velice široký, tudíž je nutné zjistit, co tato osoba skutečně dělá.

Úspěšný manažer by měl splňovat následující požadavky. Měl by být vzorem pro ostatní, znát dobře sebe sama, soustavně se vzdělávat, měl by mít potěšení ze změny, dále má vizi a dokáže ji srozumitelně formulovat, je si vědom současného stavu věcí, chová se čestně a eticky, dokáže myslet systémově, dokáže efektivně komunikovat, myslí pozitivně, umí sebe i ostatní nadchnout, je opravdový (umí přirozeně podtrhnout svou jedinečnost) a je důvěryhodný (Folwarczná, 2010, s. 14 - 22).

Rozvoj manažerů

V této oblasti se objevují tři základní termíny, a to vzdělávání manažerů, výcvik manažerů a rozvoj manažerů. Vzdělávání hledá způsoby jak zkvalitnit proces učení manažerů, aby porozuměli prostředí, ve kterém a pracují, a aby získali potřebné znalosti. Výcvik představuje krátkodobější a specifickou část procesu učení. V průběhu výcviku si manažeři osvojují dovednosti pro lepší vykonávání své práce. Jsou například

programy komunikačních dovedností, programy zaměřené na finanční plánování nebo na tvorbu marketingových strategií. Rozvoj je širší pojem, tudíž vzdělání a výcvik jsou jeho podmožinami. Jedná se o nepřetržitý proces, který poskytuje širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti manažerů. Rozvoj se vždy vztahuje k naplňování cílů a strategií organizace (Folwarczná, 2010, s. 28,29).

Styly učení manažerů

Manažeři se chtějí učit takové věci, které odrážejí jejich potřeby buď okamžité, nebo potřeby vztahující se k blízké budoucnosti. Procesy, které se soustředí na obsah práce a podporují manažera v plnění jeho cílů a cílů organizace se řadí mezi neúčinnější. Ideální cyklus učení je ten, ve kterém si manažeři sami vyvozují závěry na základě praktické zkušenosti. Manažeři preferují různé styly učení, proto je zapotřebí k jejich učení přistupovat individuálně (Folwarczná, 2010, s. 60).

Metody a přístupy rozvoje manažerů

Formální přístupy

Tyto přístupy zakládají na identifikaci potřeb rozvoje podle hodnocení pracovního výkonu nebo pomocí assessment centre a zahrnují rozvoj při výkonu práce prostřednictvím mentoringu, koučování, konzultování nebo kontinuálního poskytování zpětné vazby ze strany nadřízených manažerů. Dále rozvoj prostřednictvím rozšiřování práce, rotace práce, aktivní účasti na projektech, učení se akcí a pracovními stážemi. Zahrnuje také formální vzdělávání pomocí externích a interních kurzů a strukturovaný seberozvoj prostřednictvím plánů osobního rozvoje a individuálních učebních programů (Folwarczná, 2010, s. 64).

Neformální přístupy

Neformální přístupy využívají k rozvoji manažerů příležitosti k učení, se kterými se manažeři setkávají během své každodenní práce (Folwarczná, 2010, s. 64).

Strukturovaný seberozvoj

Jedná se o přístup, který zdůrazňuje důležitost celoživotního učení. Seberozvoj přenáší prvotní odpovědnost za proces učení na učícího se jedince. Tento přístup se stal jedním z klíčových pro rozvoj manažerů v organizaci. Pomáhá manažerovi rychleji se adaptovat na změny a učí ho využívat nové výzvy, které sebou přináší současné turbulentní prostředí v životě organizace (Folwarczná, 2010, s. 74).

Učení se akcí

Jedná se o metodu, která pomáhá manažerům rozvíjet jejich talent, tím že musí čelit skutečným problémům. Je po nich vyžadováno, aby vzniklé problémy analyzovali, formulovali různá doporučení a následně podnikli potřebné kroky, které vedou k úspěšnému řešení. Tato metoda vychází z faktu, že manažeři se lépe učí při akci, tedy když něco dělají, než když se jim něco říká (Armstrong, 2008, s. 114).

Talent management

Se vzděláváním a rozvojem manažerů velmi úzce souvisí také pojem Talent management neboli řízení talentů. Tento krok může být pro podnik velice užitečný, protože tím, že si firma určí ty své talenty, může efektivně investovat právě do lidí, kteří mají strategický význam a jsou pro společnost nepostradatelní. V současné době převládá mínění, že kritériem talentu není věk, ale hlavně perspektiva, výkonnost a respekt. Lze tedy tvrdit, že talent má v dané chvíli vysokou výkonnost a zároveň perspektivu, že svoji výkonnost ještě zvýší. V rámci talent managementu jsou velmi často vypracovány individuální plány rozvoje pracovníků, které napomáhají řízení talentů. (Hroník, 2007, s. 109)

Mezi další metody v rozvoj manažerů se řadí již zmiňovaný koučink a konzultování, 360° zpětná vazba a mnoho dalších.

3. Praktická část

Praktická část je zaměřena na vzdělávání a rozvoj ve společnosti Coca-Cola. Nejprve bude společnost představena, bude zmíněna její historie, poslání, vize a hodnoty. V další části se bude práce věnovat již samotnému rozvoji. Na základě analýzy interních dokumentů společnosti budou popsány jednotlivé způsoby učení se a budou rozebrány různé programy vzdělávání v této společnosti.

Praktická část je převážně zaměřena na vzdělávací program Passion to Lead, u kterého byl proveden re-design, na kterém se autorka práce podílela. Bude popsáno současné nastavení programu, změny, ke kterým dochází a pomocí strukturovaných rozhovorů bude zjištěna úspěšnost pilotní verze. Dále bude zkoumána celková spokojenost se vzděláváním ve společnosti pomocí dotazníkového šetření. Z těchto výstupů se bude odvíjet závěrečné doporučení.

Metodikou této práce jsou strukturované rozhovory se zaměstnanci společnosti, analýza interních dokumentů společnosti, dotazníkové šetření a pozorování.

Výzkumné předpoklady:

1. Zaměstnanci, kteří se účastní programu Passion to Lead, jsou s jeho obsahem plně spokojeni.
2. Zaměstnanci získají po absolvování programu Passion to Lead potřebné dovednosti, které jim umožňují efektivně vést tým.
3. Aby program Passion to Lead odpovídal současným potřebám businessu, bude nutná jeho transformace.

3.1 Představení společnosti

Nejprve se zaměříme na historii společnosti Coca-Cola. Kdy vznikla, jakým způsobem se objevila v České republice a jak se v naší zemi dále rozvíjí. Poté se dozvíme, co je poslání této společnosti, jaké jsou její cíle a hodnoty a jak se společnost staví ke svým zaměstnancům. Tato podkapitola je volně převzata

z oficiálních internetových stránek společnosti Coca-Cola, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

3.1.1 Historie společnosti Coca-Cola

Poprvé se Coca-Cola objevila v roce 1886 v USA, konkrétně v hlavním městě Státu Georgia, v Atlantě. Na území Československa se dostala na konci druhé světové války, díky vojákům americké armády. Během května 1945 se v západních Čechách pohybovalo mnoho mladých Američanů, kteří se po dlouhém boji ve válce chtěli bavit a s plzeňskými obyvateli, kteří toužili po neznámém nápoji, vyměňovali lahve Coca-Coly za místní plzeňské pivo (Coca-Cola, 2015).

V roce 1971 byl nápoj Coca-Cola poprvé vyroben i v tehdejší Československé republice na základě licenční smlouvy The Coca-Cola Company a národního podniku Fruta Brno. Mezi lety 1971 až 1989 byly dostupné různé řady značkových výrobků této společnosti, konkrétně se jednalo o podnik v Karlových Varech, který produkoval Cherry Coke a Caffeine-free Coca-Cola, Chrást u Chrudimi, který měl na starost džusy Cappy a produktem z Českých Budějovic byl Lift. Coca-Cola jako samostatná společnost začala v Československu působit až krátce po Sametové revoluci (Coca-Cola, 2015).

V roce 1990 zahájila společnost The Coca-Cola Company jednání s Pražskými sodovkárnami a magistrátem hlavního města Prahy. V dubnu téhož roku založil ve Vídni sídlo pracovní tým středoevropské pobočky společnosti Coca-Cola Amatil Limited a začal s vyhodnocováním možnosti investování v Československu. *V červenci téhož roku společnost The Coca-Cola Company zplnomocnila firmu Coca-Cola Amatil Limited k zahájení jednání s místními výrobními závody, zaměřené na transformaci a konsolidaci systému Coca-Cola v Československu.* (Coca-Cola, 2015).

Během června roku 1991 pan Geoff Mensforth, původem z Austrálie, přijal funkci prvního zahraničního generálního manažera pro společnost Coca-Cola Amatil v Československu. 1. září 1991 získala společnost Coca-Cola Amatil Limited licenci pro celé Československo na nápoje značky Coca-Cola a pod názvem CCA Praha vytvořila prodejní a distribuční pobočku (Coca-Cola, 2015).

V září tohoto roku se společnost rozhodla ukončit jednání s Pražskými sodovkárnami, které mělo vytvořit společný podnik, a podala návrh na odkoupení 100 % podílu na výrobu nealkoholických nápojů v Praze-Kyjích (Coca-Cola, 2015).

V roce 1992 podepsala společnost CCA dohodu o koupi sodovkárny v Kyjích a ihned začala s velmi rozsáhlou přestavbou (Coca-Cola, 2015).

V roce 1998 se Coca-Cola Amatil Limited rozdělila a z její evropské části vznikla britská Coca-Cola Beverages (v září 1998 vzniká Coca-Cola Beverages Česká republika), která se v roce 2000 sloučila s řeckou nezávislou výrobní společností Hellenic Bottling, aby vznikl druhý největší strategický partner The Coca-Cola Company – Coca-Cola Hellenic Bottling Company (CCHBC). V České republice společnost vybuďovala obchodní a distribuční síť (Coca-Cola, 2015).

Na počátku nového tisíciletí, v roce 2000 se společnost Coca-Cola Hellenic stává nejvýznamnějším evropským výrobcem nealkoholických nápojů společnosti The Coca-Cola Company, převzala veškeré aktivity společností Coca-Cola Amatil a Coca-Cola Beverages, které působily ve střední Evropě (Coca-Cola, 2015).

V roce 2008 došlo ke změně obchodního názvu společnosti na Coca-Cola HBC Česká a Slovenská republika (Coca-Cola, 2015).

3.1.2 Poslání, vize, hodnoty, cíle a lidé

My, zaměstnanci společnosti Coca-Cola Hellenic, budeme poskytovat osvěžení našim spotřebitelům, budeme partnery našim zákazníkům, budeme vytvářet hodnoty pro naše akcionáře a obohacovat život místních komunit (Coca-Cola, 2015).

Vizi společnosti je být nezpochybnitelnou jedničkou na každém trhu. Dosahují toho rozvojem zaměstnanců, dosahováním výborných partnerských vztahů se zákazníky a spokojeností spotřebitelů, vyhledáváním nových příležitostí, budováním a využíváním vynikajících schopností celé organizace, výbornými výsledky v dosažitelnost vlastního zboží, jeho dostupnosti, cenové přijatelnosti a aktivací trhu. Dále neustálou optimalizací nákladů a předsevzetím, že budou jednat s plnou zodpovědností tak, aby zajistili dlouhodobou udržitelnost svého podnikání, lokálních komunit a celého světa, ve kterém žijí (Coca-Cola, 2015).

Mezi hodnoty společnosti Coca-Cola patří především jednat vždy bezúhonně a dodržovat své závazky, pracovat s nadšením pro vynikající výsledky, jít za vítězstvím jako jeden tým, zajistit svým zaměstnancům rozvoj všech jejich dovedností a schopností a ke každému se chovat otevřeně, čestně a s respektem (Coca-Cola, 2015).

Cílem je poskytovat osvěžení spotřebitelům, být dobrým obchodním partnerem zákazníků, chránit životní prostředí a podporovat místní komunity.

Pro společnost je důležité, že jednají zodpovědně proto, aby zajistili udržitelný rozvoj pro svoji společnost, jejich okolí a pro země, ve kterých působí. Společnost Coca-Cola HBC Česká a Slovenská republika se považuje za místní firmu, která vyrábí nápoje v českých a slovenských podnicích a distribuuje je na český a slovenský trh. Jejimi dodavateli jsou především domácí české a slovenské společnosti a v jejich závodech a pobočkách pracují místní lidé (Coca-Cola, 2015).

Stejně jako všichni členové skupiny Coca-Cola Hellenic se cítí být zavázáni k tomu, aby jednali společensky odpovědným a aktivním způsobem, a aby pracovali na zavádění relevantních postupů v každé činnosti jejich podnikání (Coca-Cola, 2015).

Lidé této společnosti tvoří jeden z pilířů jejich podnikání. Coca-Cola HBC Česká a Slovenská republika zaměstnává téměř 1100 lidí v České republice a 400 na Slovensku. Její podnikání stojí především na jejich schopnostech a nadšení pro práci (Coca-Cola, 2015).

Společnost vytvořila speciální programy, jak získávat, rozvíjet a udržet si ty nejlepší zaměstnance. Díky tomuto přístupu mohou budovat svoji organizaci takovým způsobem, který jim umožňuje splňovat očekávání všech zainteresovaných stran. Všechno úsilí, které vynaložili do těchto cílů, ústí ve fakt, že lidé jsou jednou z klíčových hodnot této společnosti (Coca-Cola, 2015).

3.2 Rozvoj a vzdělávání ve společnosti Coca-Cola

Možností je opravdu mnoho - od různých tréninků, kurzů, workshopů, přes koučování, mentoring, až po učení se zkušeností nebo učení se od nadřízeného.

Ve společnosti Coca-Cola se uplatňuje model 70/20/10. Kdy 70 % učení je díky zkušenostem, 20 % zastává učení se od lidí a zbývajících 10 % připadá na kurzy a školení. U některých ze zmíněných kategorií budou uvedeny názory zaměstnanců.

Proces vzdělávání a rozvoje je ve společnosti Coca-Cola plánován s jednotlivými zaměstnanci individuálně v rámci oficiálního hodnocení, které probíhá dvakrát do roka. To znamená, že veškeré vzdělávací aktivity jako jsou tréninky, kurzy, mentoring, přidělování do speciálních programů a podobně, se plánují v rámci těchto sezení. Zde dochází k vyhodnocení uplynulého období, na jehož základě jsou zaměstnanci přiřazovány aktivity, které mu umožní další rozvoj, posun na vyšší roli, případně zlepšení v činnostech, které se projevily jako nedostačující. Jedná se zde i o časovém rozložení vzdělávacích a rozvojových aktivit, v případě zvolení mentoringu nebo koučinku pro následující období, je vybírán mentor či kouč. Každému zaměstnanci jsou následně nastaveny nové cíle, které by měl být schopen plnit, než se tento proces bude opakovat.

V době, kdy probíhají vzdělávací a rozvojové aktivity, je zaměstnanec hodnocen průběžně, neformálním způsobem a zároveň dochází k hodnocení již zmíněných aktivit jím samotným. Díky průběžnému hodnocení obou stran, lze odstranit případné nedostatky a chyby, které by se mohli během průběhu daných aktivit objevit. Pokud by byl kurz/školení/program vybrán špatně, tzn., úroveň by byla příliš vysoká nebo naopak nízká, dochází k přeražení zaměstnance, případně ke změně lektora/školitele.

3.2.1 Učení se prostřednictvím zkušeností

Jak uvádí Koubek (2007, s. 265) a zároveň Armstrong (2007, s. 454) přibližně 70% si odnese z aktivit „on the job“ – zkušenosti z reálných situací, úkolů a řešení problémů. Toto je nejdůležitější část každého rozvojového plánu a učení se. Když si potřebujeme znalosti a dovednosti osvojit, musíme je začít používat. Jen tak se nám

dostanou pod kůži. Následují pohledy dvou zaměstnanců na přínos tohoto typu učení ve společnosti Coca-Cola.

Zaměstnanec 1

„Mojí největší zkušeností z dosavadního dvouletého působení v naší společnosti bylo řízení implementace změn v technicko-provozním oddělení v rámci celokorporátního projektu ICSC. Měl jsem na starosti koordinovat komplexní změny od organizační struktury přes standardizaci aktivit jednotlivých oddělení po správnou komunikaci a change management. V rámci projektu jsem se dostal do pravidelného kontaktu jak s naším TOP managementem, tak s nejvyššími Supply Chain korporátními manažery ze skupiny Hellenic. Z každého setkání a diskuze jsem si vždy odnesl cenné zkušenosti a můj pohled na celé naše podnikání. Jsem přesvědčen, že tyto zkušenosti mi v budoucnu pomohou v tom těžkém kroku přesunout se na pozici s podřízenými.“

Zaměstnanec 2

„To co mě nejvíce posunulo a posouvá, jsou lidé, se kterými mám tady u nás možnost spolupracovat. Učím se od nich vlastně naprosto neustále a ne vždy je to pochopitelně lehké (pro obě strany), ale pro mě určitě vždy obohacující. Druhou důležitou oblastí je důvěra těchto lidí, kterou do mě vložili a neustále vkládají. Bez této důvěry v mé schopnosti bych se nikdy nemohla podílet na konkrétních velkých i malých projektech i každodenních aktivitách, což považuji za třetí oblast důležitou k tomu, abych se mohla neustále rozvíjet, a tím třeba ovlivnit pozitivně i někoho dalšího. A když vše zmíněné je k dispozici, pak už je to jen na mě a na tom, jak těchto možností využiji a rozvíjím sebe sama.“

Zdroj: (Interní dokumenty,2015)

3.2.2 Učení se prostřednictvím lidí

Společnost Coca-Cola v této oblasti využívá nástroje jako je koučink, mentoring a 360° zpětná vazba. Dle Vetešky (2014, s. 304) a také Podané (2012, s. 21) je rozdíl mezi koučem a mentorem poměrně značný. Zatímco kouč obvykle nedává přímé rady, spíše se ptá a vhodnými otázkami pomáhá, aby se koučovaný jedinec dobral k cíli sám, mentor se snaží předávat své znalosti a zkušenosti. Mentor také bývá často expertem na problematiku mentorovaného, pomáhá mu s řešením určitého úkolu, nebo s tím jak se

má chovat v určitých situacích. Ve společnosti Coca-Cola je jedním z letošních cílů v oblasti vzdělávání právě větší zapojení se do projektu mezifiremního mentoringu, což s sebou kromě jiného přináší i možnost získání zkušeností z kultury jiné společnosti.

Jak fungují jednotlivé procesy v praxi

Koučování

Koučink pomáhá k dosažení cílů a maximalizaci potenciálu v osobní i pracovní sféře. Je to proces, kdy kouč a koučovaný pomocí dialogu a neustálé zpětné vazby hledají a definují jednotlivé kroky (cesty), které pomohou koučovanému k realizaci cíle. Na rozdíl od mentora, kouč není poradce, ale využívá znalosti a potenciál koučovaného tak, aby koučovaný našel svoji cestu a své vlastní řešení konkrétní a jedinečné situace. Všichni interní kouči prošli výcvikem a mají za sebou praxi v koučinku.

Zaměstnanec 3

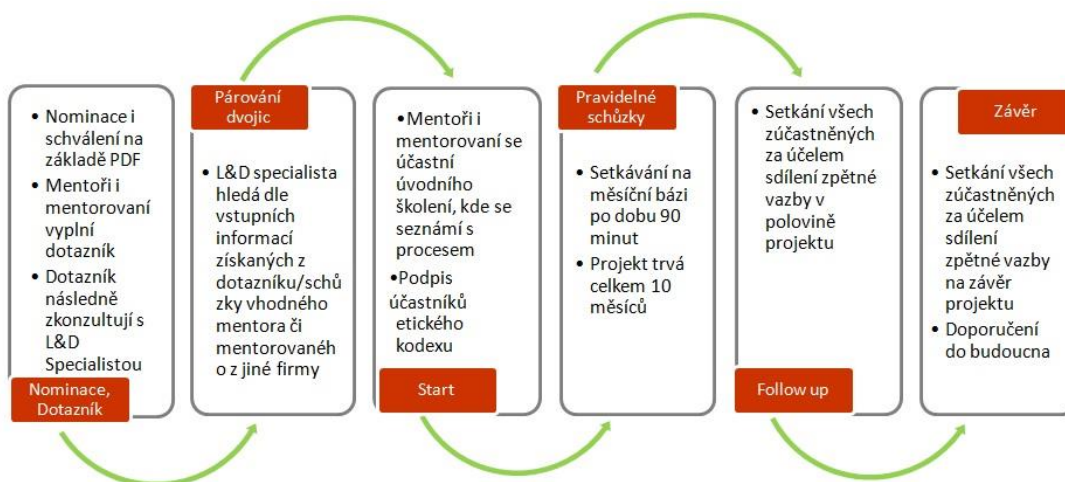
„Koučování a jeho principy mi pomohly v hlubším pochopení jednání jednotlivých členů týmu a v jejich rozvoji ve svěřených oblastech. Zároveň příprava na AC s koučem mi pomohla ve správném směru – nepoužívat koučování pro ovlivňování apod., ale pro pochopení a následné společné nastavení dalších kroků. Mé poslední koučování na téma „řízení času“ mi pomohlo uvědomit si, na základě čeho si určuji priority, co mě baví, jak si rozvrhuji čas atd. I když se to nezdálo, tak mi to v závěru výrazně pomohlo i v rozhodování, kam směřovat další kariérní kroky.“

Zdroj: (Interní dokumenty,2015)

Mezifiremní mentoring

Prostřednictvím iniciativy „Together to Grow“ podporuje Coca-cola nové možnosti rozvoje zaměstnanců a sdílení zkušeností napříč společnostmi formou mentoringu. Tím otvírají prostor pro nové myšlenky, pohledy a inspirace. Spolupracují s firmami, jako jsou například IBM, RWE, O2, ČSOB, atd. Tento proces znázorňuje obr. č. 4.

Proces mezifiremního mentoringu



Obr. č. 4: Proces mezifiremního mentoringu, zdroj: (Interní dokumenty,2015)

Zaměstnanec 4

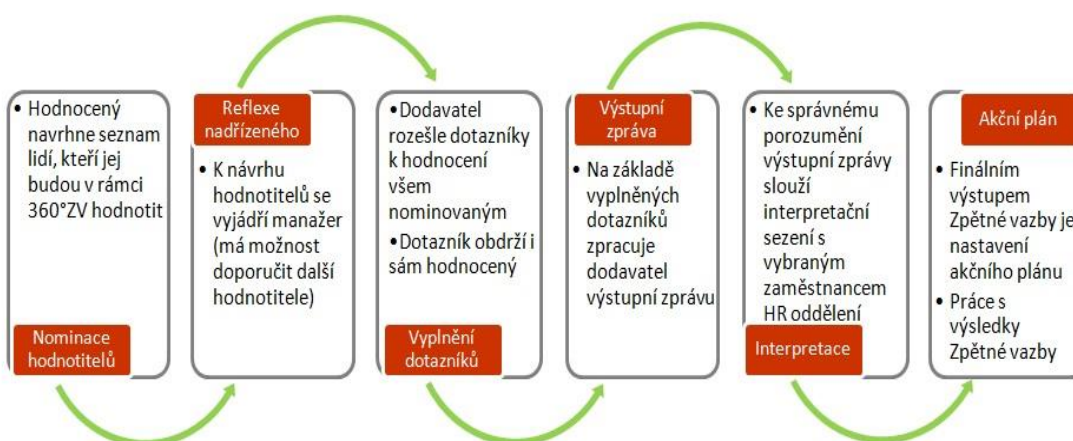
„Program mezifiremního mentoringu Together to Growth nevidím z pohledu mentora jen jako přímý benefit pouze pro mě, ale v širších souvislostech pro celou firmu. Díky reciprocitě ve vztahu mentor-mentee mají naši zaměstnanci zároveň možnost diskutovat svoje témata se zkušenými mentory z jiných firem a odvětví a z vlastní zkušenosti musím potvrdit, že právě toto rozdílné prostředí bývá překvapivě inspirující pro obě strany.“

Zdroj: (Interní dokumenty,2015)

360° zpětná vazba

360ti-stupňová zpětná vazba je metoda pro anonymní hodnocení pracovního výkonu a klíčových kompetencí jednotlivce prostřednictvím nezávislých výpovědí nadřízených, podřízených, kolegů a interních/externích zákazníků. Kromě hodnocení slouží zároveň jako podklad pro nastavení individuálních rozvojových plánů, jak uvádí SHINE Consulting (2015). Obr. č. 5 popisuje tento proces.

Proces 360° Zpětné vazby



Obr. č. 5: Proces 360° zpětné vazby, zdroj: (Interní dokumenty,2015)

3.2.3 Učení se prostřednictvím kurzů

Získávání úplně nových znalostí je nevyhnutelná část rozvoje a učení. Když se chceme naučit něco úplně nového, musíme získat teoretické vědomosti, které pak aplikujeme v praxi. Je důležité si plánovat používání získaných vědomostí a tipů na kurzech i po jejich absolvování, aby se informace a poznatky neztratily. Samotná účast na kurzu bez dalšího využití v praxi nepřinese zlepšení vlastních dovedností.

Coca-Cola nabízí svým zaměstnancům širokou škálu kurzů, které mohou zlepšovat jejich pracovní výkon a posunout je výše po kariérním žebříčku. Z kurzů zaměřených na leadership a měkké dovednosti si mohou zaměstnanci vybrat například Passion to Lead, Situační styly vedení, Prezentační dovednosti, Leading with Presence nebo LEAP. Dále je v nabídce celá řada počítačových kurzů, které jsou zaměřeny primárně na Excel. A také jsou k dispozici dlouhodobé kurzy z oblasti finančnictví.

Zaměstnanec 5

„V průběhu dvou let jsem díky našim trenérům získala komplexní teoretické znalosti v oboru manažerských dovedností a doporučení, jak dovednosti aplikovat v praxi. Každý z nás ví, že „teorie není úplně vše“ a to nejdůležitější teprve přichází v praktickém životě. P2L pro mne znamenalo čas na to, abych se zastavila, ohlédla se za svým dosavadním fungováním v roli manažera a přehodnotila některé postoje nebo názory právě díky novým znalostem a praktickým cvičením. Pokud tu bude ta možnost,

ráda se přihlásím i na další obdobné programy nebo dílčí kurzy, protože celoživotní vzdělávání nás posouvá neustále dál a pomáhá nám s naším osobním růstem. Program P2L mohu vřele doporučit všem začínajícím manažerům i těm manažerům, kteří již nějaký rok úspěšně vedou své týmy nebo absolvovali obdobně zaměřené externí kurzy, protože opravdu každý si tam najde to „své“.

Zaměstnanec 6

„LEAP a hlavně jeho nominace na něj pro mě znamenala hodně a vnímám ji jako odměnu a příležitost pro můj rozvoj. Zatím jsem absolvoval pouze první ze třech modulů, ale trénink byl velmi precizně připraven a odnesl jsem si z něj zajímavé zkušenosti. Určitě bych rád jmenoval obchodní simulaci, kde jsme v teamech soutěžili na imaginárním trhu o market share. Tato simulace byla velmi komplexní a ukázala mi krásně konsekvence rozhodnutí, jaké management dělá každý den, na většinu oddělení a ukazatelů v naší společnosti. Velkým přínosem pro mě také byla práce v mezinárodním teamu, kde jsem si procvičil anglický jazyk, ale hlavně získal nové přátele v ostatních zemích naší skupiny.“

Zdroj: (Interní dokumenty,2015)

3.2.4 Vzdělávací a rozvojové programy

V této části budou stručně popsány některé vzdělávací programy, na základě analýzy interních dokumentů. Hlavní zaměření se bude týkat programu Passion to Lead, který v současné době prochází změnou, upravuje se původní nastavení a obsah programu. Autorka této práce provedla šetření pomocí rozhovorů s manažerkou rozvoje a s účastníky pilotní verze nového P2L.

Program LEAP (Leadership Excellence and Acceleration Program)

Toto je jeden z nových programů, který se zaměřuje na rozvoj lídrů na úrovni „řízení manažerů“. LEAP probíhá v angličtině s účastí manažerů z celé skupiny Coca-Cola HBC a kromě rozvoje lídrovských dovedností umožní i navázání nových kontaktů a rozvoj angličtiny. Jedná se o třítydenní program, který probíhá 18 měsíců (vždy 1 týden za 6 měsíců). První týden je zaměřen na porozumění businessu a řízení

výsledků, ve druhém týdnu se zaměřuje na budování vysoce výkonných týmů a třetí týden se soustředí na vedení organizační změny.

Program Leading with Presence

Tento program se zaměřuje na to, abyste jako lídři byli vidět, aby vám druzí se zájmem naslouchali a abyste dokázali inspirovat svůj tým. Je určen vedoucím týmů, tedy úrovni „řízení druhých“ i lídrům na úrovni „řízení manažerů“. Náplní dvoudenního školení je tedy motivovat a inspirovat zaměstnance k tomu, aby byli jako lídři „přítomni“ a tím motivovali a inspirovali své týmy. Pracovat na tom, jak být při komunikaci autentický a tím u svých týmů a partnerů budovat důvěru. Budovat vztahy díky efektivnímu naslouchání, projevům empatie a hledání společných cílů a využívat osobní příběhy a metafory jako nástroje motivace k zapojení lidí do strategie, práci s daty a vytváření osobních kontaktů.

Prezentační dovednosti

Tento program je určen pro všechny typy, tzn. „řízení manažerů“, „řízení druhých“ a „řízení sebe“. Jedná se o jednodenní školení, jehož cílem je zlepšit základní prezentační dovednosti a schopnosti připravit si a odprezentovat dynamickou prezentaci, pomocí které dokáže prezentující ovlivnit druhé. Trénink umožní účastníkům získat a upevnit si sebevědomí při prezentování díky nahrávání prezentací na kameru, následné analýze nahrávek a práci se zpětnou vazbou.

Finanční akademie

Společnost BPP Professional education vyvinula na základě individuálních potřeb CC HBC CZ/SK projekt Finanční akademie. Cílem programu je zlepšení finančních znalostí zaměstnanců, kteří mají zkušenosti s řízením lidí, rozšíření znalostí z oblasti financí specialistům a expertům, podpora spolupráce mezi lidmi z různých dílčích útvarů.

Od programu lze očekávat pochopení, jak vaše rozhodnutí ovlivní zbytek firmy a finanční výsledky. Studium analýz a účetnictví, finančních výkazů, cash flow, finančních nástrojů a technik a řízení výkonu za účelem získání kvalitních informací pro

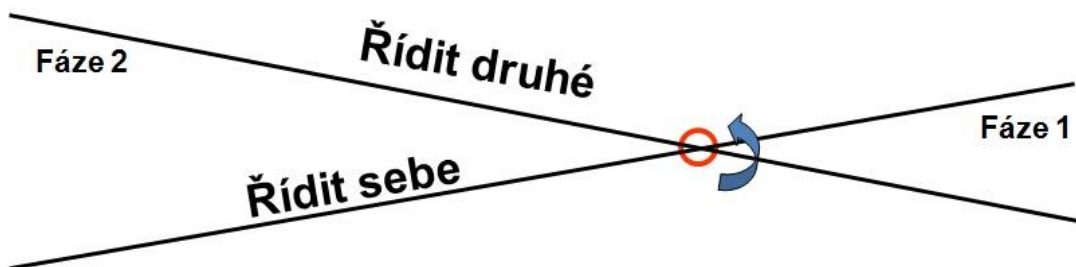
obchodní rozhodnutí. Získání lepšího přehledu ve strategii, právu, daních a auditu. Pochopení vztahu a souvislostí jednotlivých firemních divizí či oddělení.

Finanční akademie trvá jeden rok a skládá se ze čtyř modulů. Business simulace je zaměřena na strategii, finance, plánování, koordinaci, identifikaci příležitostí trhu. V modulu finanční účetnictví jsou informace z úvodu do účetnictví, záznamu obchodní transakce a úpravy a z oblasti účetnictví pro korporace. Dalším modulem jsou náklady a manažerské účetnictví, které obsahují budgeting a řízení výkonu, rozhodovací techniky, kalkulace nákladů a techniky řízení nákladů. Poslední modul audit, daně a právo a business analýzy obsahuje informace z oblastí analýzy finančních výkazů, daně, audit, business analýzy a z oblastí obchodního práva, občanského a obchodního zákoníku.

Společnost dále poskytuje svým zaměstnancům školení a kurzy v oblasti jazykového vzdělávání, kde je možnost skupinové i individuální výuky, rozvoje dovedností v počítačových programech například excel, powerpoint atd., dále se jedná o rozšiřování znalostí v interních programech a mnoho dalšího.

3.3 Program Passion to Lead

Tento program trvá celkem 6,5 dne. Cílem je poskytnout manažerům podporu při přechodu od úspěšného řízení sama sebe k řízení a získávání výsledků skrze tým. Následující obrázek č. 6 ukazuje bod tohoto přechodu na modelu piperine.



Obr. č. 6: Leadership model, zdroj: (Interní dokumenty,2015)

3.3.1 Základní informace o programu

První část školení (2 dny) má za cíl vytvořit nadšení pro novou manažerskou roli, zlepšit schopnost používat situační styly v praxi a osvojit si základní komunikační nástroje a zručnosti, které manažerovi pomůžou motivovat svůj tým. Hlavními body školení jsou - role lídra, základy situačních stylů vedení a komunikace.

Druhá část (2 dny) je zaměřena na osvojování si základů rozvojového koučování a poskytování motivační zpětné vazby a získání základní techniky time managementu s cílem zvýšit svoji efektivitu. Hlavními body jsou zde - coaching, feedback a time management.

Ve třetí části (2dny) je cílem zvýšit efektivitu svého týmu a plně využít potenciál každého člena týmu, naučit se předcházet konfliktům a efektivně řídit ty konflikty, které nastanou. Hlavní body zde představují - budování efektivních týmů a řízení konfliktů.

Poslední část (0,5 dne) má za cíl zopakovat všechny hlavní modely a principy P2L programu a mít příležitost setkat se s členy senior managementu a diskutovat s nimi s ohledem na využití P2L v manažerské praxi. Celé školení vede k získání certifikace. Hlavními body v tomto posledním bloku jsou - P2L test, diskuse se senior manažery a P2L certifikáty.

3.3.2 Re-design programu Passion to Lead

Pomocí strukturovaného rozhovoru s manažerkou vzdělávání a rozvoje (viz příloha č. 1) byly zjišťovány následující informace:

- Z jakého důvodu bylo nutné upravit stávající nastavení programu P2L
- Jak probíhala příprava a spolupráce s kolegy
- Co má být hlavním přínosem nové podoby
- Jaká je spokojenost účastníků tohoto programu
- Jaké výhledy má P2L do budoucna

Program úspěšně existuje již 8 let, průběžně se upravujeme, tato změna přišla jako přirozená potřeba nahradit méně úspěšné části něčím aktuálním, co přímo reaguje

na potřeby businessu – např. vypustit ½ denní modul Koučování a nahradit ho celodenním modulem Zpětná vazba a rozvoj (protože za ½ dne se stejně nikdo koučovat nenaučí, proto raději více času na téma ZV, která měla doposud jen ½ dne).

Spolupráce s kolegy a vytváření nové podoby P2L probíhalo tak, že se uspořádal workshop pro manažery z businessu s cílem zjistit, jaké jsou typické obtížné situace, do kterých se začínající manažeři dostávají a které by se měli tréninkem P2L pokrýt. Workshopu se zúčastnilo cca 12 manažerů CCHBC na úrovni „Manage Others“ a „Manage Managers“, někteří z těchto manažerů byli i absolventy programu P2L – ne všichni, tudíž ne všichni program do detailu znali, což ale nebylo na překážku účasti a diskuzi. Výstupem z tohoto workshopu byl seznam doporučení, jaké situace a cvičení nově do programu zařadit. A na základě doporučení, manažerka vzdělávání a rozvoje společně s kolegyní trenérkou program upravila. Odstranila se cvičení, která už nebyla tak aktuální nebo se dlouhodobě ukazovala jako méně účinná a nahradila se novými cvičeními.

Hlavním přínosem nového P2L je více praktických cvičení, lepší propojení s aktuálními potřebami businessu, více „hostů“ z businessu – inspirativní diskuze s reálnými lídry společnosti Coca-Cola.

Celková ZV na trénink P2L byla vždy dobrá, současná úprava určitě nebyla žádná „revoluce“, jednalo se spíše o „evoluci“ – potřeba změny přišla hlavně od trenérů, kteří program dobře znali. Účastníci mívali výhrady k některým cvičením, v tomto se shodli s trenéry, ale celkově program hodnotili výborně.

P2L program má své opodstatněné místo ve firemním leadership curriculum, takže se s ním určitě počítá i do budoucna. Manažerka vzdělávání a rozvoje očekává, že letošní úprava nebyla poslední a že i v budoucnu se budou dělat další úpravy, vždy podle aktuálních potřeb businessu (Manažerka vzdělávání a rozvoje CCHBC, 2015).

Workshop na re-design programu Passion to Lead

Workshop proběhl ve dvou sezeních, které se odehrály v průběhu dubna roku 2015. Autorka této práce byla na obou schůzkách přítomna a na základě pozorování získala následující výstupy, které zahrnují plánování a budoucí změny v programu Passion to Lead.

Jak již bylo zmíněno v rozhovoru, cílem workshopu bylo získat relevantní vstupy (situace, do kterých se noví manažeři dostávají a se kterými mají problém, jedná se o reálné situace, které se mohou v rámci tréninku rozebrat a procvičit), které pomohou upravit současný program tak, aby i nadále naplňoval aktuální potřeby businessu. Řešily se tři hlavní oblasti rozvoje tohoto programu – komunikace, koučink a zpětná vazba a role lídra.

Návrhy na změny v oblasti komunikace:

- Řešení konfliktních a stresových situací – zařadit cvičení v AJ (angličtina je pro většinu lidí problém a stresový okamžik, kdy se dostane do konfliktní situace)
- Schopnost přesvědčit (chci si něco vyjednat a přesvědčit ostatní, prosadit si svůj názor) – součást modulu komunikace
- Prezentační dovednosti – (exposure to higher management), jedno ze cvičeních by mohla být prezentace v angličtině před senior manažerem, který bude stresující faktor (lidé mají problém prezentovat před top manažery a doporučujeme jim například občas si zkusit prezentovat něco místo svého nadřízeného)
- Umět prodat svému šéfovi, to co potřebuji
- Neverbální komunikace – tipy a triky; vysílání a příjem neverbální komunikace

Návrhy na změny v oblasti koučink a zpětná vazba:

- Koučink v tomto pojetí není správný – lepší je nahradit jej slovem rozvoj
- Přejmenovat tuto celou část na „Zpětná vazba a rozvoj“
- Koučink brát pouze jako jednu z metod rozvoje – zúžit koučink a rozšířit ostatní možnosti rozvoje
- Ukázat celé portfolio možností, jak rozvíjet lidi a zaměřit se na zpětnou vazbu
- Vyřazení Grow modelu
- Případová studie: Dát rozvojovou zpětnou vazbu na soft skills podřízenému, který nemá sebereflexi
- Průběžná zpětná vazba a její důležitost – PDF jednou za rok nestačí
- Případová studie: Dát feedback někomu na to, že „smrdí“ potem.

- Jak motivovat – učit chválit
- Jak dát zpětnou vazbu člověku, se kterým se možná budu chtít rozloučit
- Neverbální komunikace při ZV – jak správně číst signály toho, že mi druhá strana nenaslouchá, že si z mé ZV asi nic nebere

Návrhy na změny v oblasti role lídra:

- Jak se stát lídrem v týmu, kde jsem sám byl členem
- Zaměřit se na to, co nedělat – změna chování, stylu oblečení, umělé vytváření pozice šéfa, či opak být se všemi od začátku kamarád
- Rozdíl mezi manažerem a lídrem vysvětlovat v závěru dne
- Vědět o tom, co asi očekává tým, který povedu – případová studie: zamyslet se sami nad svojí rolí a uvědomit si změny, které z toho plynou – udělat si analýzu týmu a lidí, které povedu; zamyslet se nad tím, co ode mě tým očekává + akční plán, co udělám
- Co by si nový manažer, před nástupem měl vyjasnit/nastavit:
 - Očekávání od šéfa a od podřízených
 - Vyjasnění cílů
 - Nastavení si rutin s podřízenými
 - Vyjádřit podporu ostatním – dát jim jistoty
 - Struktura prvního rozhovoru s podřízenými (chtít od podřízeného vědět, co funguje a co ne) a na základě toho pak nastavit akční plán – případová studie: První rozhovor s podřízeným, nebo první vedení týmu – individuální rozhovor s podřízeným, následně meeting s celým týmem

3.3.3 Zpětná vazba účastníků pilotní verze Passion to Lead

Pilotní verze se zúčastnilo celkem 7 manažerů společnosti Coca-Cola. Všichni se tohoto programu účastnili poprvé, tudíž, nedochází k porovnání původního nastavení programu s jeho novou podobou.

Strukturované rozhovory (viz příloha č. 2) proběhly s pěti účastníky. Jednalo se o manažery z různých oblastí, například IT, finance nebo obchod. Jejich působení ve společnosti se různí, je to přibližně od 1 roku až po 7 let.

Celkové nastavení programu shledávají všichni jako velmi dobré. V loňském roce dosáhl tento program průměrné spokojenosti 5,62 (na škále kde, 1 znamená velmi slabý, 6 je vynikající). V rámci spokojenosti se neočekávají drastické změny ani po zavedení nového designu, což dokazuje tato první zpětná vazba na pilotní verzi.

Účastníci se shodují na tom, že tento program je velice užitečný, získané dovednosti mohou uplatnit v praxi. Jako hlavní přínosy zúčastnění uvádějí ujištění se ve stylech vedení, pochopení souvislostí a propojení, které na sebe tato oblast váže a sdílení zkušeností top managementu společnosti, kteří se účastnili jako hosté.

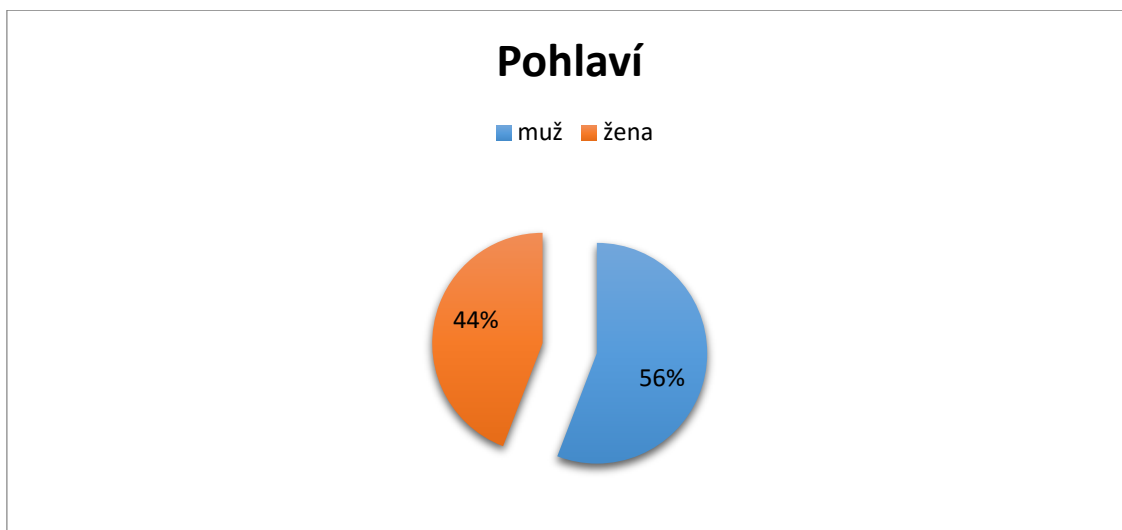
Účastníci byli spokojeni především s praktickými cvičeními, hraním rolí a případovými studiemi. Naopak jako nedostatky uváděli například mnoho teorie, málo prostoru pro diskuzi a uvítali by také více prostoru pro role plays.

3.4 Dotazníkové šetření

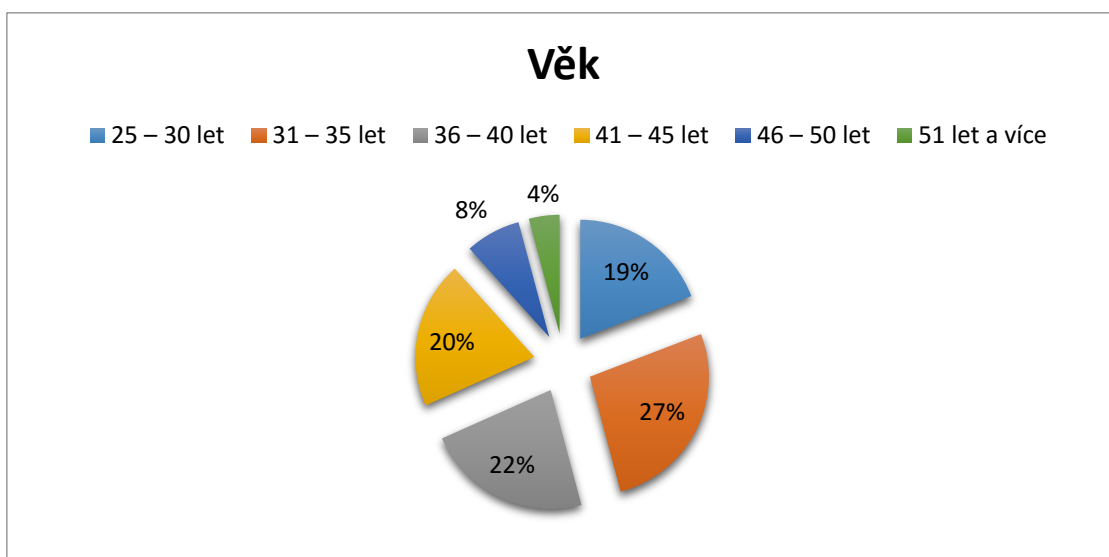
Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 120 zaměstnanců z různých oddělení napříč společností, z šetření bylo vynecháno pouze výrobní oddělení. Dotazník (viz příloha č. 3) má celkem 15 otázek a je skládán ze dvou částí. V první jsou pokládány identifikační otázky týkající se pohlaví, věku, délky trvání zaměstnání u společnosti a počtu vystřídaných pozic u společnosti. Ve druhé části se vyskytují uzavřené otázky, které zkoumají současný stav vzdělávání a názory zaměstnanců, což dává prostor pro případné návrhy a podněty pro zlepšení.

3.4.1 Identifikační otázky

Podíl pracujících žen a mužů je téměř vyrovnaný. Z celkového počtu 120 dotázaných je 56% mužů a 44% žen. Věkově tvoří téměř 50% skupina 30 až 40 let, jak zobrazují následující dva grafy (graf č. 1 a graf č. 2).

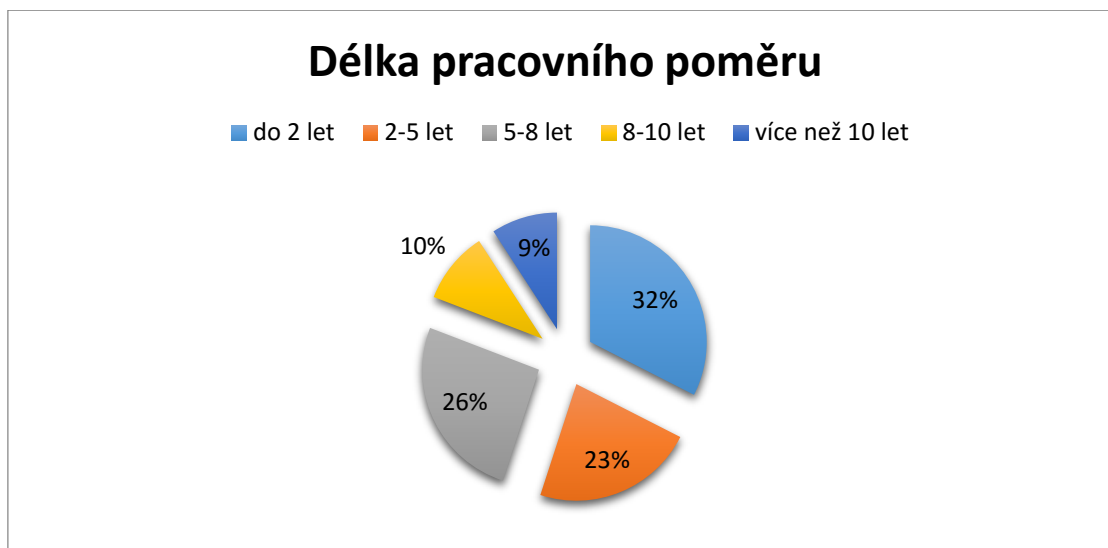


Graf č. 1: Pohlaví, zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)



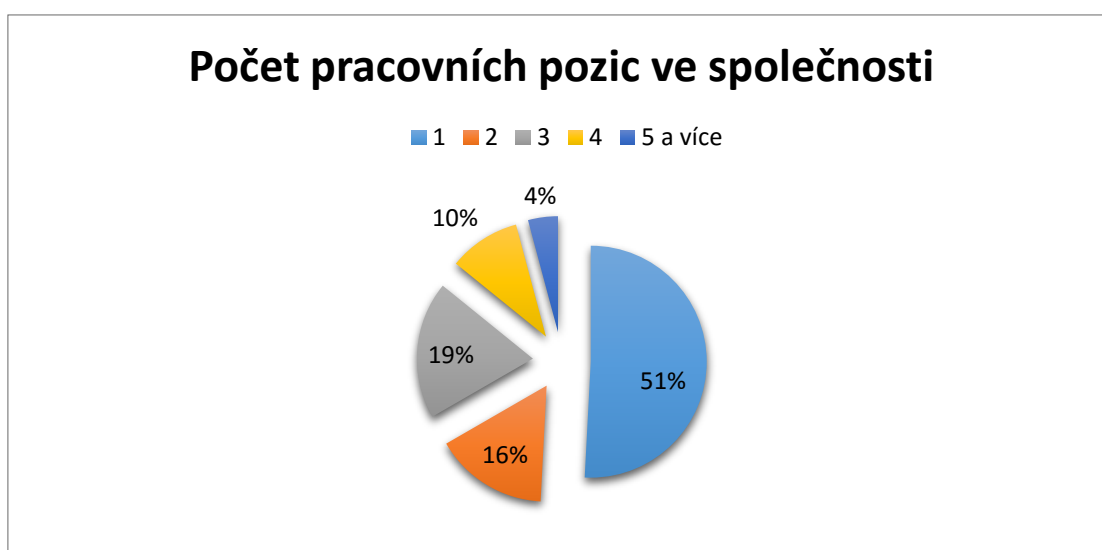
Graf č. 2: Věk, zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

Následující graf č. 3 rozděluje zaměstnance podle toho, jak dlouho působí ve společnosti. Více než polovina dotázaných je u společnosti méně než dva roky, to je způsobeno pravděpodobně růstem společnosti, který vytvořil více pracovních míst. Zároveň téměř 20% respondentů pracuje pro společnost více než 8 let, což je ukazatelem loajality zaměstnanců a stability firmy.



Graf č. 3: Délka pracovního poměru, zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

Poslední graf č. 4 první části dotazníku ukazuje počet pozic, které zaměstnanci vystřídali za celou dobu svého působení ve firmě. Toto je ukazatel, který nastiňuje možnost a využívání kariérního postupu. Fakt, že přibližně polovina dotázaných ve firmě není déle než 5 let, ovlivnil i následující rozložení grafu. 51% dotázaných je stále na své „startovní“ pozici. Nicméně se výskyt pouze jednoho pracovního zařazení vyskytl i u několika pracovníků s působností delší než 5 let. Dále graf ukazuje, že svou „celoživotní“ kariéru si zde budují 4% zaměstnanců, kteří za sebou již mají 5 a více pracovních pozic, což opět poukazuje na loajálnost vůči společnosti.

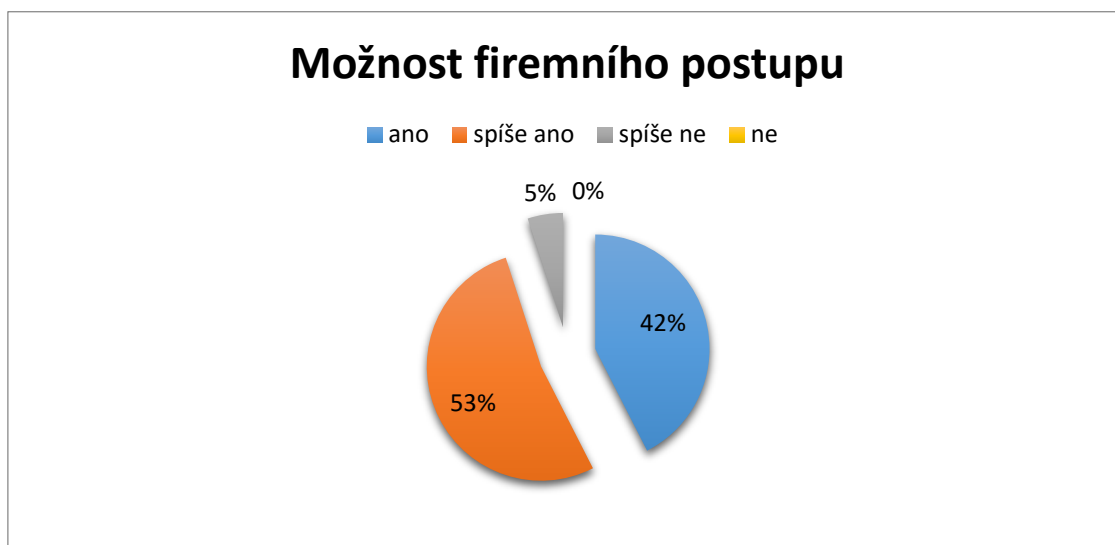


Graf č. 4: Počet pracovních pozic ve společnosti, zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

3.4.2 Současný stav vzdělávání a názory zaměstnanců

První sada otázek se zaměřuje na možnost firemního postupu, zájem o něj, pocit seberealizace a informovanost o možnostech vzdělávání. Bylo důležité zjistit, jak zaměstnanci vnímají možnosti ve firmě, protože to odrazuje nastavení interní komunikace mezi manažery a jejich podřízenými a zároveň mezi jednotlivými odděleními.

První otázka se ptá, jestli je zaměstnancům umožněn firemní postup. Celých 95% dotázaných si myslí, že ano nebo spíše ano. Pouze 5% tvrdí, že spíše ne. Můžeme tedy říci, že informovanost o možnostech kariérního růstu je na vynikající úrovni. S tím souvisí skutečný zájem o vlastní rozvoj. Zde je číslo nepatrně nižší. 82% dotázaných má zájem o postup, zbylých 18% je spokojeno na svých současných pozicích. Obě rozložení ukazují následující dva grafy (graf č. 5 a graf č. 6).

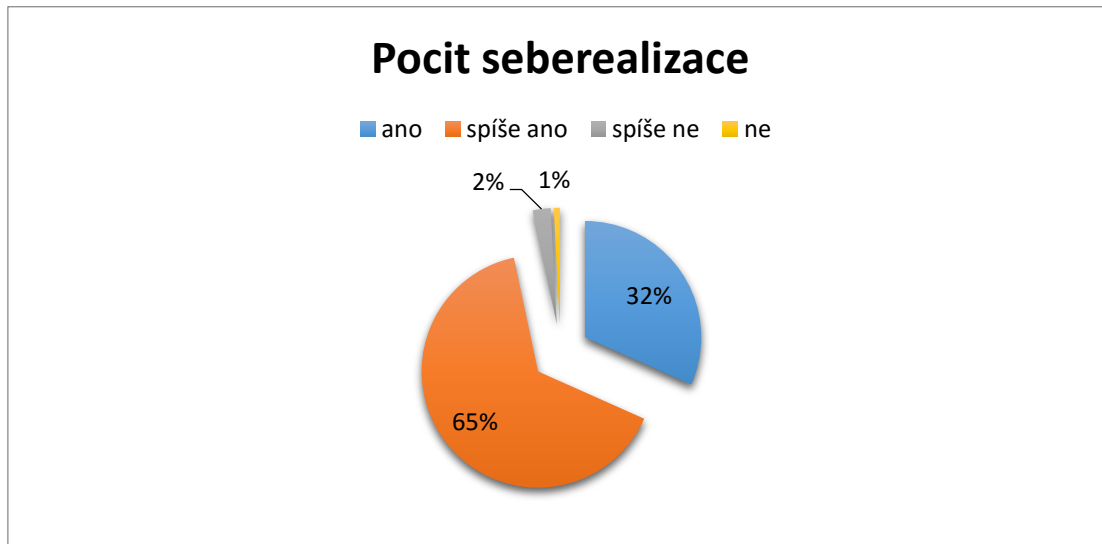


Graf č. 5: Možnost firemního postupu, zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)



Graf č. 6: Zájem o profesní růst, zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

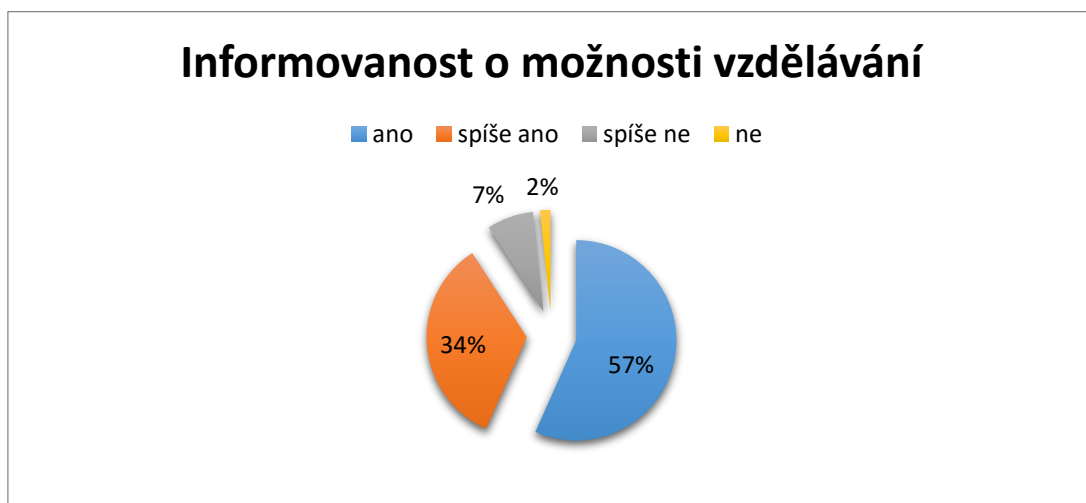
Další č. 7 vyjadřuje otázku, jež zjišťovala pocit seberealizace v zaměstnání, která je ukazatelem celkové spokojenosti v zaměstnání, správného nastavení procesů vzdělávání s potenciálem profesního i osobnostního růstu. Odpověď spíše ne nebo ne zvolilo pouze 3% dotázaných, u kterých tím pádem hrozí riziko odchodu ze společnosti.



Graf č. 7: Pocit seberealizace, zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

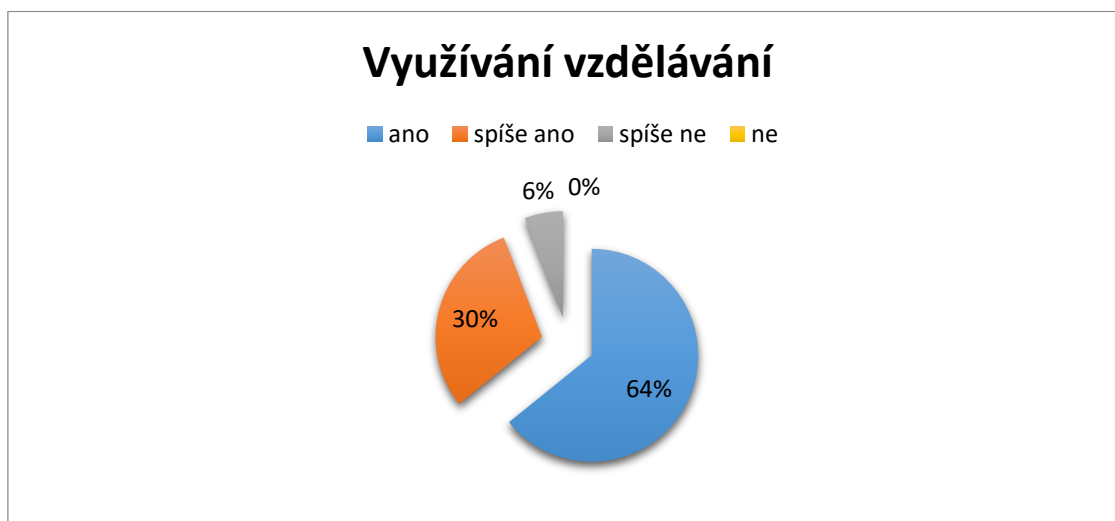
První sadu otázek zakončuje zjištění o informovanosti o možnostech vzdělávání jako takovém. Jak ukazuje další graf č. 8, celých 91% dotázaných je plně informováno o tom, jaké mají ve společnosti možnosti v rámci vzdělávání a rozvoje. Z toho vyplývá,

že proces interní komunikace je velmi dobře nastaven a samotní zaměstnanci se mohou podílet na vytváření vzdělávacího procesu.



Graf č. 8: Informovanost o možnosti vzdělávání, zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

Téměř všichni dotázaní, ať už v menší či větší míře využívají možnost vzdělávání, kterou jim společnost poskytuje. V grafu č. 9 vidíme, že nikdo z dotazovaných ne zvolil odpověď ne, díky tomu se můžeme domnívat, že i lidé, kteří nemají zájem o kariérní postup, využívají minimálně základní školení/kurzy nebo semináře, případně jazykovou výuku.



Graf č. 9: Využívání vzdělávání, zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

Následující graf č. 10 zkoumá celkovou spokojenost s kvalitou vzdělávání. 12% z dotazovaných shledává kvalitu za nedostatečnou, což může být způsobeno špatnou volbou školicího programu, případně nevhodně zvoleným lektorem. Na druhé straně 41% dotázaných je s kvalitou vzdělávání naprosto spokojena.



Graf č. 10: Spokojenost s kvalitou vzdělávání, zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

Cílem vzdělávání je zvyšování kvalifikace zaměstnanců, které vede ke zvýšení konkurenceschopnosti celé společnosti. Firma mezinárodního měřítko jako je tato, se snaží „vychovávat si“ vlastní zaměstnance, aby bylo schopná fungovat jednotně v globálním působení. Proto je velmi důležité, aby vzdělávání skutečně vedlo k profesnímu rozvoji. Graf č. 11 ukazuje, že nastavení této společnosti plní očekávání jak na straně zaměstnanců, tak na straně společnosti. U 97% dotázaných vyplývá, že tento proces vede k pracovnímu růstu.



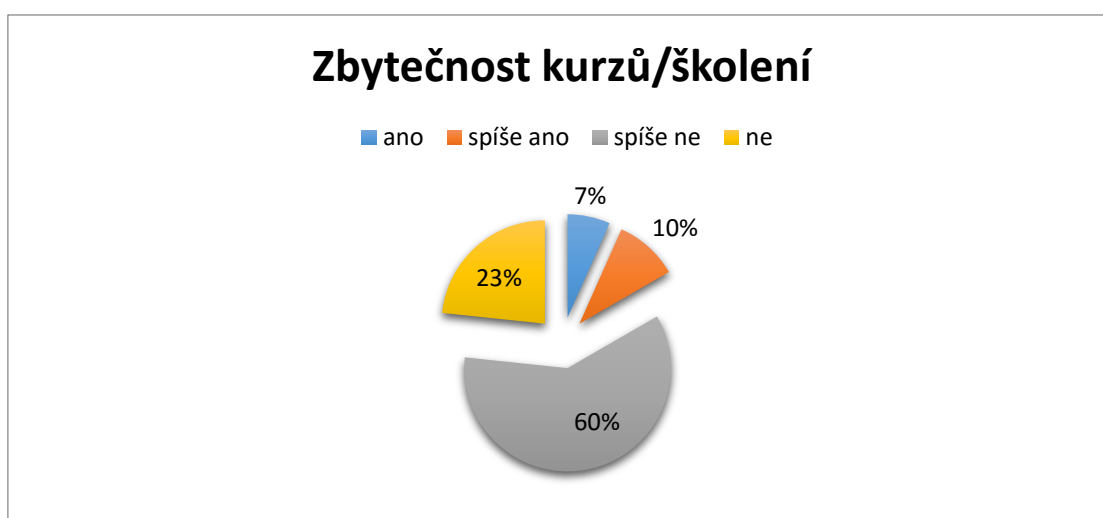
Graf č. 11: Vzdělávání a profesní rozvoj, zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

Další graf č. 12 zobrazuje názor dotazovaných na specializované programy jako jsou již zmiňované LEAP, Leading with Presence nebo Passion to Lead, kterým se zabývá předchozí část práce. Protože jsou tyto programy speciálně vytvořené pouze pro společnost Coca-Cola, jsou považovány za určitý druh benefitu. Tento graf znázorňuje to, jak to skutečně vnímají samotní zaměstnanci. Výsledek je velice pozitivní. Všech 120 dotázaných zaměstnanců vidí tyto programy, které umožňují posun na vyšší manažerskou roli, jako benefit.



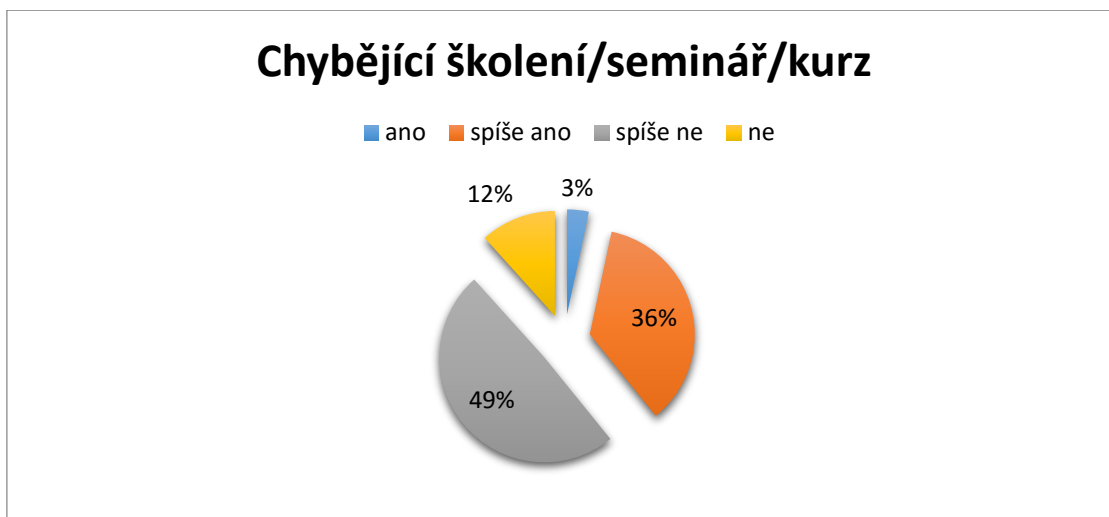
Graf č. 12: Speciální programy jako benefit, zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

Další graf č. 13 ukazuje efektivitu jednotlivých vzdělávacích aktivit. Snaží se zjistit, jestli dotazovaní zaměstnanci vidí některé školení, kurzy, semináře, atd. jako zbytečné, takže by mohli být úplně vynechány nebo přepracovány. Po každé vzdělávací aktivitě následuje dotazník spokojenosti, který vyplňuje každý účastník, z toho jsou potom vyvozovány závěry, které aktivity je nutno upravit. Na tomto grafu je vidět celkový pohled na věc. Celých 60% dotázaných nepovažuje žádnou aktivitu za zbytečnou, 23% s menšími výhradami také ne, ale zbývajících 17% by některé vzdělávací aktivity vypustili nebo by uvítali jejich změnu.



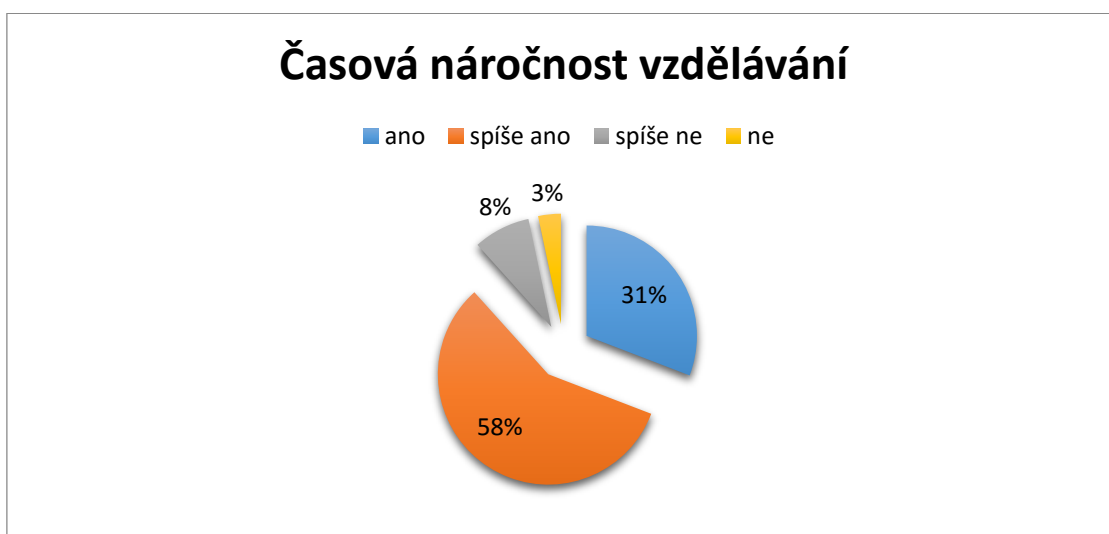
Graf č. 13: Zbytečnost kurzů/školení, zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

Když jsme zjistili, že lze některé vzdělávací aktivity vynechat, je nutné vědět, jestli je poptávka po něčem novém, ze strany zaměstnanců. Tedy jestli mají zájem o vzdělávání, které jim zatím není poskytováno, a které by shledávali užitečným pro svou práci a profesní rozvoj. Návrhy na potřeby jednotlivců jsou řešeny při pravidelném půlročním hodnocení zaměstnance. Kde v rámci hodnotících rozhovorů jsou probírány plány na následující období, které zahrnují právě i vzdělávací programy, umožňující kariérní růst. V tento okamžik by 15% dotázaných uvítalo vzdělávací aktivitu, kterou společnost momentálně nenabízí, jak ukazuje graf č. 14.



Graf č. 14: Chybějící školení/seminář/kurz, zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

Poslední graf č. 15 zobrazuje adekvátnost časového vytížení při vzdělávání vůči standardnímu pracovnímu procesu. Jak již bylo zmíněno, proces vzdělávání a rozvoje je nedílnou součástí úspěšné společnosti, ale nesmí docházet k situaci, kdy bude převažovat účast narůzných vzdělávacích aktivitách oproti práci samotné. 89% dotázaných zvolilo možnost ano nebo spíše ano, což lze považovat za velmi dobrý výsledek, protože to označuje ideální časovou dotaci pro vzdělávací aktivity. Zbývajících 11% dotázaných nepovažuje časovou náročnost adekvátní vůči své práci. V tomto případě bude dále nutné zjistit, čím je to způsobeno, jestli se jedná o neefektivitu zaměstnance, účast na, pro jednotlivce, nepotřebných vzdělávacích aktivitách, případně špatném nastavení dané aktivity.



Graf č. 15: Časová náročnost vzdělávání, zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

3.5 Celkové hodnocení a doporučení

Z rozhovorů s účastníky pilotní verze nové podoby programu Passion to Lead a s manažerkou vzdělávání a rozvoje vyplývá, že celkové fungování vzdělávacích programů ve společnosti Coca-Cola je dlouhodobě na velmi vysoké úrovni. Díky tomu jsou zaměstnanci vůči společnosti loajální, jsou zde velmi spokojeni, mají zájem se neustále rozvíjet a vzdělávat, což prospívá celkovému fungování společnosti.

Konkrétní doporučení pro program Passion to Lead, díky vysoké spokojenosti, není nijak drastické, spíše se jedná o menší úpravy a návrh co by bylo možné například vypustit nebo naopak přidat.

Mezi věci, které lze vyřadit nebo omezit, spadá především teorie, která je samozřejmě nezbytná, ale bylo by vhodnější, aby byla podpořena více aplikacemi do praxe nebo aby byly zkráceny teoretické bloky. Také je nevhodné, pokud jsou některé části teorie příliš obecné nebo základní. Dále jsou to některá cvičení, které se ukázala být již neúčinná, a proto by bylo dobré je nahradit novými. Zvláště pak v oblasti situačních stylů vedení a time managementu.

Dále by bylo vhodné, poskytnout více prostoru diskuzím, které probíhají v rámci školení a také větší využití role plays, což vyplývá z rozhovorů s účastníky.

Naopak to co se osvědčilo, je zvaní hostů z vyšších manažerských pozic. Účastníci na to reagují velice pozitivně, mohou se inspirovat jejich příběhy a dozvědí se spoustu zajímavých informací, hosté sdílejí své zkušenosti a práci. Dále to jsou případové studie a praktické cvičení.

Celý program Passion to Lead funguje velmi dobře, jen je vždy nutné ho oživit a transformovat dle aktuálních potřeb businessu.

Když porovnáme výsledky šetření s teoretickou částí, vidíme, že společnost Coca-Cola se o tyto teoretická východiska opírá. Jak bylo vysvětleno v publikaci od Folwarczné (2010, 60) a také od Armstronga (2008, s. 114), manažeři se neradi učí příliš teoretické a nic neříkající podklady, ale vyžadují propojení do praxe a viditelnou užitečnost, což nastavení programů společnosti bezvýhradně splňuje. Dále zmíněné metody vzdělávání, také probíhají dle stanovených pravidel, které uvádí literatura. Samotný program P2L, i jeho nová podoba, byl tvořen podle zásad, které jsou uvedeny v rámci cyklu vzdělávání.

Výsledky dotazníkového šetření, které zjišťovalo aktuální nastavení, názory a spokojenost zaměstnanců s celým vzdělávacím procesem, jsou velmi uspokojivé. Také potvrzují stabilitu a loajálnost zaměstnanců, potvrzují, že procesy vzdělávání a rozvoje plní svoji úlohu velice efektivně, ale stále jsou zde prostory na zlepšování a inovaci.

Zde by bylo vhodné se více zaměřit na individuální potřeby zaměstnanců v rámci pravidelného hodnocení při plánování profesního růstu. Dotazníkové šetření odhalilo zbytečnost některých vzdělávacích aktivit a současně také chybějící aktivity, které by zaměstnanci potřebovali ke svému dalšímu posunu.

Další oblastí, kterou by bylo možné vylepšit, je informovanost o možnostech vzdělávání. Současná situace je velmi dobrá, nicméně z šetření vyplývá, že téměř 10% zaměstnanců vnímá informace, které se jim dostávají, jako nedostatečné. V tomto případě je doporučení pro samotné manažery, kteří jsou v každodenním kontaktu s týmem, který řídí, tudíž by měli zajistit přístup k těmto informacím všem svým podřízeným pracovníkům.

4 Závěr

Cílem této práce byl rozbor současného fungování vzdělávacích a rozvojových programů ve společnosti Coca-Cola, s konkrétním zaměřením na program Passion to Lead. U toho programu bylo popsáno jeho stávající nastavení a návrhy na nový design. Autorka této práce se zúčastnila workshopu na re-design P2L, a na základě takto získaných informací byl zpracován přehled o plánovaných změnách v tomto programu.

Na začátku této práce byly stanoveny tři výzkumné předpoklady.

1. Zaměstnanci, kteří se účastní programu Passion to Lead, jsou s jeho obsahem plně spokojeni.
2. Zaměstnanci získají po absolvování programu Passion to Lead potřebné dovednosti, které jim umožňují efektivně vést tým.
3. Aby program Passion to Lead odpovídal současným potřebám businessu, bude nutná jeho transformace.

Pomocí analýzy interních dokumentů, strukturovaných rozhovorů a teoretických poznatků se všechny tři výzkumné předpoklady potvrdily. První a druhý předpoklad se prokázal díky zpětné vazbě zaměstnanců po absolvování programu Passion to Lead. Zaměstnanci byli spokojeni s obsahem i průběhem školení, program hodnotili pouze kladně. Měli jen nepatrné výtky, které směřovali na obsaženou teorii a časové rozložení.

Třetí předpoklad je dokázán samotným re-designem Passion to Lead, který vycházel právě z potřeb aktuálního fungování businessu. Byly zde aktualizovány všechny tři části programu Passion to Lead, aby vyhovoval zaměstnancům, trenérům i podniku, pomocí workshopu, jehož výstupy jsou v této práci uvedeny na základě pozorování autorky.

Hlavním doporučením pro novou podobu programu Passion to Lead je omezení či proložení teoretické části praktickými ukázkami a rozšíření časového prostoru ve prospěch diskuzí a role plays.

Díky strukturovaným rozhovorům s manažerkou vzdělávání a rozvoje a s pěti manažery, kteří se účastnili pilotní verze nového P2L, jsme se dozvěděli jak probíhá proces transformace, co je možné ještě vylepšit a jaké má tento program vyhlídky do budoucna.

V závěru praktické části proběhlo dotazníkové šetření, které mělo za úkol zjistit nastavení, fungování, spokojenost a názory zaměstnanců na celý vzdělávací proces ve společnosti. Šetření se zúčastnilo 120 zaměstnanců z různých pracovních zařazení, s výjimkou výrobního oddělení. Dotazník obsahoval 15 otázek, které nejprve ukázaly strukturu dotazovaných a následně zjišťovaly názory zaměstnanců na aktuální stav vzdělávání a rozvoje ve společnosti. Toto šetření rovněž potvrdilo první dva výzkumné předpoklady a zároveň poskytlo možnost pro další zlepšování.

V teoretické části, která je rozdělena na čtyři podkapitoly, jsme se zaměřili na teorie a styly učení. Byly zde definovány hlavní pojmy této práce, rozvoj a vzdělávání, zjistili jsme jaký je význam a výhody tohoto personálního procesu, dále byly popsány jednotlivé vzdělávací metody, koučování, mentoring a 360° zpětná vazba. A v poslední části jsme teoreticky shrnuli vzdělávání a rozvoj manažerů.

Na základě porovnání teoretických poznatků a analýzy v praktické části, můžeme říci, že společnost Coca-Cola, není jen obrovskou mezinárodní organizací, ale i lídrem v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Její vzdělávací programy jsou velmi důkladně propracované a neustále se inovují. Díky tomu má společnost loajální a spokojené zaměstnance.

5 Seznam bibliografických odkazů

Monografie

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivacejednání koučovaného*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2015, 2žč s. ISBN 978-80-247-5350-8.

Celoživotní učení pro všechny - výzva 21. století: Lifelong learning for all - challenge of 21st century. Vyd. 1. Editor Jaroslav Veteška. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2014, 408 s. ISBN 978-80-7452-047-1.

DEPRYCK, Koen. *Začněme s ODL*. Antwerpen: Garant, 2005. ISBN 90-441-1902-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník : výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 109 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4519-0.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

Coca-Cola Hellenic [online]. Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o, ©2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <<http://www.coca-colahellenic.cz>>

Evaluace jako nástroj zjišťování kvality v dalším vzdělávání. DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. NÚV - Národní ústav pro vzdělávání, ©2011-2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <<http://www.nuv.cz/cinnosti/analyzy-trhu-prace-rozvoj-kvalifikaci-dalsiho-vzdelavani/evaluace-jako-nastroj-zjistovani-kvality-v-dalsim-vzdelavani>>

Hodnocení 360°ZV. *Shine* [online]. SHINE Consulting s. r. o., ©2014 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <<http://www.shine.cz/manazersky-osobnostni-rozvoj/hr-poradenstvi/hodnoceni-360degzv>>

Kirkpatrickův model evaluace vzdělávání. ŠTĚPÁNOVÁ, Irena. *Training cook books* [online]. 2012 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <<http://www.trainingcookbooks.cz/2012/04/kirkpatrickuv-model-evaluace-vzdelavani/>>

Interní zdroje

Interní dokumenty, Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., 2015.

6 Seznam obrázků

Obr. č. 1: Honeyho a Mumfordův styl učení.....	8
Obr. č. 2: Cyklus vzdělávání.....	10
Obr. č. 3: Design v cyklu vzdělávání.....	12
Obr. č. 4: Proces mezifiremního mentoringu.....	30
Obr. č. 5: Proces 360° zpětné vazby.....	31
Obr. č. 6: Leadership model.....	35

7 Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví.....	40
Graf č. 2: Věk.....	41
Graf č. 3: Délka pracovního poměru.....	41
Graf č. 4: Počet pracovních pozic ve společnosti.....	42
Graf č. 5: Možnost firemního postupu.....	43
Graf č. 6: Zájem o profesní růst.....	43
Graf č. 7: Pocit seberealizace.....	44
Graf č. 8: Informovanost o možnosti vzdělávání.....	44
Graf č. 9: Využívání vzdělávání.....	45
Graf č. 10: Spokojenost s kvalitou vzdělávání.....	45
Graf č. 11: Vzdělávání a profesní rozvoj.....	46
Graf č. 12: Speciální programy jako benefit.....	47
Graf č. 13: Zbytečnost kurzů/školení.....	47
Graf č. 14: Chybějící školení/semináře/kurzy.....	48
Graf č. 15: Časová náročnost vzdělávání.....	49

8 Přílohy

Příloha č. 1: Rohovor s manažerkou vzdělávání a rozvoje společnosti Coca-Cola

1. Z jakého důvodu jste se rozhodla pro přepracování programu P2L, co byla hlavní kritéria?

Program úspěšně existuje již 8 let, průběžně ho upravujeme, tato změna přišla jako přirozená potřeba nahradit méně úspěšné části něčím aktuálním, co přímo reaguje na potřeby businessu. Například vypustit 1/2 denní modul Koučování a nahradit ho celodenním modulem Zpětná vazba a rozvoj (protože za 1/2 dne stejně nikoho koučovat nenaučíme, proto raději více času na téma ZV, která měla doposud jen 1/2 dne).

2. Jak probíhala spolupráce s kolegy, kteří se podíleli na změně P2L?

Uspořádala jsem workshop pro manažery z businessu, na kterém jste byla také přítomna, a potřebovali jsme zjistit, jaké jsou typické obtížné situace, do kterých se začínající manažeři dostávají a které bychom měli tréninkem P2L pokrýt. Workshopu se zúčastnilo cca 12 manažerů CCHBC na úrovni „Manage Others“ a „Manage Managers“, někteří z těchto manažerů byli i absolventy programu P2L, ale ne všichni. Ne všichni také program do detailu znali, což ale nebylo na překážku účasti a diskuze.

Výstupem z tohoto workshopu byl seznam doporučení, jaké situace a cvičení nově do programu zařadit. Potom na základě doporučení jsem s kolegyní trenérkou program upravila, odstranila jsem cvičení, která už nebyla tak aktuální nebo se dlouhodobě ukazovala jako méně účinná a nahradila je novými cvičeními.

3. Co by mělo být hlavním přínosem nového P2L?

Více praktických cvičení, lepší propojení s aktuálními potřebami businessu. Více „hostů“ z businessu, takže účastníci P2L mohou vést inspirativní diskuze s reálnými lídry naší společnosti.

4. Jakou zpětnou vazbu jste zaznamenávala od účastníků původního P2L a současných účastníků?

Celková ZV na trénink P2L byla vždy dobrá, současná úprava určitě nebyla žádná „revoluce“, jednalo se spíše o „evoluci“. Potřeba změny přišla hlavně od trenérů, kteří program dobře znali. Účastníci mívali výhrady k některým cvičením, v tomto se shodli s trenéry, ale celkově program hodnotili výborně.

5. Jak vidíte fungování tohoto programu do budoucna?

P2L program má své opodstatněné místo v našem leadership curriculum, takže s ním určitě počítáme i do budoucna. Očekávám, že letošní úprava nebyla poslední a že i v budoucnu budeme dělat další úpravy, vždy podle aktuálních potřeb businessu.

Příloha č. 2: Strukturované rozhovory s účastníky pilotní verze P2L

Dotazovaný č. 1

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti Coca-Cola a jaká je Vaše současná pracovní pozice?

U společnosti jsem začínal v roce 2008, takže už to je 7 let. Za ty roky jsem vystřídal různé pozice, v současné době jsem na pozici Manažer oddělení kmenových dat pro Českou a Slovenskou republiku.

2. Účastnili jste se programu P2L již dříve, pokud ano, jaké jste zaznamenali rozdíly mezi původní a novou verzí?

Neúčastnil, tohle bylo poprvé. Bohužel tedy nemám srovnání.

3. Shledáváte tento program užitečným pro svoji práci? Co je pro Vás největším přínosem?

Určitě ano, ujistil jsem se ve stylech vedení a program mi pomohl pochopit spoustu návazností. Také přítomnost top manažera, byla jednak výborným zpestřením, a také jsem se dozvěděl spoustu zajímavých informací z trochu jiného prostředí.

4. Jak jste byli celkově spokojeni s průběhem školení, co se Vám líbilo, co byste naopak vytkli?

Byl jsem opravdu velmi spokojen, bylo to dobře sestavené a rozhodně přínosné. Nic co bych vytknul, mě nenapadá.

Dotazovaný č. 2

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti Coca-Cola a jaká je Vaše současná pracovní pozice?

Pro Coca-Colu pracuji přibližně rok a půl na pozici Channel development manager HM/SM CZ/SK

2. Účastnili jste se programu P2L již dříve, pokud ano, jaké jste zaznamenali rozdíly mezi původní a novou verzí?

Ne, tohle byla premiéra.

3. Shledáváte tento program užitečným pro svoji práci? Co je pro Vás největším přínosem?

Ano, především díky sehrání role plays, které využiji v praxi a dále díky sdílení zkušeností top managementu, který se školení účastnil jako host.

4. Jak jste byli celkově spokojeni s průběhem školení, co se Vám líbilo, co byste naopak vytkli?

Byl jsem velmi spokojen. K úplné dokonalosti chybí více prostoru pro diskuze a role plays.

Dotazovaný č. 3

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti Coca-Cola a jaká je Vaše současná pracovní pozice?

U společnosti jsem 6 let jako obchodní zástupce.

2. Účastnili jste se programu P2L již dříve, pokud ano, jaké jste zaznamenali rozdíly mezi původní a novou verzí?

Neúčastnil jsem se.

3. Shledáváte tento program užitečným pro svoji práci? Co je pro Vás největším přínosem?

Myslím si, že je hodně užitečný. Největším přínosem je určitě to, že mi pomůže při přechodu na pozici manažera.

4. Jak jste byli celkově spokojeni s průběhem školení, co se Vám líbilo, co byste naopak vytkli?

Byl jsem velmi spokojen. Nenapadá mě nic, co bych mohl vytknout.

Dotazovaný č. 4

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti Coca-Cola a jaká je Vaše současná pracovní pozice?

Jsem tady přibližně rok a čtvrt na pozici Brand profitability finance manažer.

2. Účastnili jste se programu P2L již dříve, pokud ano, jaké jste zaznamenali rozdíly mezi původní a novou verzí?

Ne, tohle byla má první zkušenost.

3. Shledáváte tento program užitečným pro svoji práci? Co je pro Vás největším přínosem?

Rozhodně ano, pomůže mi to v přechodu na další úroveň. Navíc si myslím, že některé věci lze využít i v běžném životě.

4. Jak jste byli celkově spokojeni s průběhem školení, co se Vám líbilo, co byste naopak vytkli?

Byl jsem velice spokojen. Celkově si myslím, že je program dobře nastavený, mělo spád. Co bych vytknul? Ty části, ve kterých se řešila třeba teorie, nebyly až tak zajímavé. Je mi jasné, že to tam být musí, ale asi bych snesl kratší bloky.

Dotazovaný č. 5

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti Coca-Cola a jaká je Vaše současná pracovní pozice?

Jsem na pozici finančního manažera a pro společnost pracuji už 4 roky.

2. Účastnili jste se programu P2L již dříve, pokud ano, jaké jste zaznamenali rozdíly mezi původní a novou verzí?

Passion to Lead jsem absolvoval poprvé, ale účastnil jsem se jiných programů.

3. Shledáváte tento program užitečným pro svoji práci? Co je pro Vás největším přínosem?

Určitě ano, největším přínosem pro mě byla cvičení, které byly založeny na reálných příkladech z praxe.

4. Jak jste byli celkově spokojeni s průběhem školení, co se Vám líbilo, co byste naopak vytkli?

Ano, byl jsem velmi spokojen. Školení se mi líbilo, jak už jsem zmiňoval, tak opravdu dobré byly praktická cvičení. Vytknul bych možná málo času na diskuze.

Příloha č. 3: Dotazník

Dotazník

Vážení pracovníci,

jsem studentkou Masarykova ústavu vyšších studií, oboru personální management v průmyslových podnicích na ČVUT v Praze. Za téma bakalářské práce jsem si vybrala Programy vzdělávání a rozvoje ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.

Prosím Vás o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro účely mé bakalářské práce, a informace z něho vyplývající nebudou užity k jiným účelům.

U každé otázky vyberte jednu odpověď, která vyjadřuje Váš názor.

Předem Vám děkuji za ochotu a spolupráci.

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Věk

- 25 – 30 let
- 31 – 35 let
- 36 – 40 let
- 41 – 45 let
- 46 – 50 let
- 51 let a více

3. Délka trvání pracovního poměru ve společnosti

- Do 2 let
- 2 – 5 let
- 5 – 8 let
- 8 – 10 let
- Více než 10 let

4. Počet pracovních pozic za celou dobu působení ve společnosti

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 a více

5. Je umožňován zaměstnancům firemní postup?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Máte zájem profesně růst?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - ne
7. Máte v zaměstnání pocit seberealizace?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
8. Jste plně informován/(a) o možnostech vzdělávání ve firmě?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
9. Využíváte možnost vzdělávání?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
10. Jste spokojen/(a) s kvalitou vzdělávání?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
11. Pomáhá Vám vzdělávání v profesním rozvoji?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
12. Považujete vzdělávací programy (tzn. speciální programy pro posun na vyšší roli) ve společnosti za benefit?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
13. Považujete některé školení/kurzy v rámci vzdělávání za zbytečné?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

14. Máte pocit, že Vám v rámci vzdělávání chybí kurz/seminář/školení..., který by byl užitečný k Vaší práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Považujete časovou náročnost spojenou se vzděláváním adekvátní vůči standardním pracovním povinnostem?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

