

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávání při práci a mimo práci v organizaci

Training on the job and off the job in the organization

Michaela Černá

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela ČERNÁ**
Osobní číslo: **K16B0227P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vzdělávání při práci a mimo práci v organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Analyzujte na základě studia odborné literatury význam a metody vzdělávání zaměstnanců v organizacích při práci a mimo práci.
2. Charakterizujte specifika posuzované organizace - obor činnosti, vnější a vnitřní prostředí, cíle pro následující období.
3. Analyzujte a zhodnoťte situaci a trendy ve využívání různých forem a metod vzdělávání v organizaci.
4. Určete a zdůvodněte příležitosti pro případné inovace v obsahu a řízení vzdělávání zaměstnanců v organizaci.
5. Navrhněte opatření a postup realizace pro zajištění úkolů vzdělávání v následujícím období.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

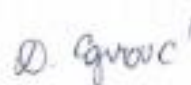
- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- **HRONÍK, František.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- **SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva.** *Podniková ekonomika.* 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- **VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**


Doc. Ing. Michaela Krechová, Ph.D.
děkanka




Doc. PaedDr. Iva Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávání při práci a mimo práci v organizaci“

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

Plzeň, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala mému vedoucímu bakalářské práce, panu PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D., za jeho odborné rady, cenné připomínky, ochotu a čas, které mi během zpracování mé bakalářské práce ochotně věnoval.

Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům Plzeňského Prazdroje, a. s. – konkrétně paní Janě Zvěřinové a panu Milanu Staňkovi za poskytnutí potřebných informací a materiálů pro tvorbu mé bakalářské práce.

V neposlední řadě bych také ráda poděkovala rodině, která mě podporovala během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	9
1.1 Význam vzdělávání.....	10
1.2 Vzdělávání v podniku	10
1.3 Cíle vzdělávání.....	11
1.4 Význam systematického vzdělávání	12
1.5 Proces systematického vzdělávání	13
1.5.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb	14
1.5.2 Plánování vzdělávání.....	15
1.5.3 Realizace vzdělávacího procesu	16
1.5.4 Hodnocení výsledků vzdělávání.....	17
1.6 Účastníci vzdělávání	18
1.7 Lektori.....	19
1.8 Metody podnikového vzdělávání	20
1.8.1 Metody vzdělávání při práci (on the job)	21
1.8.2 Metody vzdělávání mimo práci (off the job).....	25
1.9 Shrnutí.....	29
2 PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S.....	31
2.1 Základní charakteristika organizace.....	31
2.2 Historie a současná situace společnosti.....	31
2.3 Vize, mise a hodnoty společnosti.....	33
2.4 Strategické priority a cíle pro následující období	33
2.4.1 Strategické priority	33
2.4.2 Cíle pro následující období.....	34
2.5 Analýza podnikatelského prostředí organizace.....	35
2.5.1 Analýza vnějšího prostředí	36
2.5.2 Analýza vnitřního prostředí	40
2.6 Finanční analýza podniku	44
2.7 SWOT analýza	46
3 VZDĚLÁVÁNÍ V PLZEŇSKÉM PRAZDROJI	48
3.1 Základní školení.....	48
3.2 Rozvoj kompetencí.....	49
3.3 Leadership.....	50

3.4	Zákonná školení	50
3.5	Interní a ostatní školení	51
3.6	Mezifiremní mentoring	53
3.7	Školení obchodních zástupců a specialistů rozvoje obchodu	54
3.8	Rozpočet vzdělávacích procesů	55
4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	56
4.1	Respondenti	56
4.2	Vyhodnocení provedeného šetření	56
5	ZHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT	64
6	NÁVRHY A OPATŘENÍ V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ.....	67
6.1	Aktualizace prezentací na úvodním workshopu	67
6.2	Změna formy dotazníku	68
6.3	Rozšíření povinného vzdělávání	69
6.4	Sledování prodejů jednotlivých obchodních zástupců	70
6.5	Realizace outdoor trainingu pro vedoucí prodejce.....	70
	SEZNAM TABULEK	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79
	ABSTRAKT	87
	ABSTRACT.....	88

ÚVOD

V současné době se vzdělávání považuje za velmi důležitou aktivitu, která se týká celé populace. Absolvováním školy vzdělávání pro většinu z nás nekončí. Na zaměstnance jsou kladeny stále vyšší nároky a abychom obstáli, je třeba do dalšího vzdělávání a prohlubování znalostí a dovedností investovat další potřebný čas.

Pro většinu firem je standardem, nabízet svým lidem potřebné vzdělání. Firmy jsou si totiž vědomy, že investice do vzdělávání svých zaměstnanců je způsob, jak mohou konkurovat ostatním firmám na trhu. Právě díky kvalitnímu vzdělávání mohou firmy zvyšovat kvalitu vyráběných výrobků a poskytovaných služeb. V dnešní době je kladen důraz na rozvoj nových technologií a postupů, a právě proto je nutné se neustále přizpůsobovat novým požadavkům.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu vzdělávacích procesů ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s., zhodnotit tyto procesy a následně navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení současného vzdělávacího systému v organizaci především pro oblast obchodních zástupců.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části – část teoretickou a část praktickou. Teoretická část bakalářské práce je zpracována na základě studia odborné literatury. Jsou zde obsaženy základní informace o vzdělávání, informace o jednotlivých etapách vzdělávacího procesu v organizaci a také jsou popsány jednotlivé metody vzdělávání při práci a mimo práci.

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na vybranou organizaci a na její vzdělávací procesy. Nejdříve je charakterizována samotná organizace, její strategické priority a cíle pro následující období. Dále je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí organizace, na jejímž základě je vytvořena SWOT analýza. Následně je popsán vzdělávací systém v organizaci.

Na základě získaných informací je prostřednictvím vlastního dotazníkového šetření zjišťováno, jak jednotliví zaměstnanci hodnotí současný vzdělávací proces v organizaci. Pro tvorbu dotazníku byly využity poznatky z dotazníkového šetření, které firma provádí sama po skončení úvodního vzdělávacího workshopu. Po vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření je přistoupeno k návrhu opatření, která by mohla vést ke zlepšení vzdělávání ve vybrané organizaci.

1 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

„Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání.“ (Tureckiová, 2004, s. 89)

Mezi základní složky vzdělávání a rozvoje patří:

- učení se,
- všeobecné vzdělávání,
- odborné vzdělávání (výcvik),
- rozvoj (Armstrong, Taylor, 2015).

Formování pracovních schopností člověka zahrnuje nejen samotné vzdělávání pracovníků, ale také jejich rozvoj. **Rozvoj** zaměstnanců lze charakterizovat jako získávání znalostí a schopností, které zaměstnanci nutně nepotřebují k výkonu své práce. Rozvoj se nesoustřeďuje pouze na rozvoj pracovních schopností, ale také klade důraz na sociální dovednosti a osobnost člověka. Neorientuje se tedy zpravidla jen na současně vykonávanou práci, ale na celou pracovní kariéru zaměstnance. Mezi rozvojové aktivity patří například jazykové kurzy, počítačové kurzy, kurzy komunikace apod. (Dvořáková, 2007).

Hroník (2007) považuje rozvoj za nadřazený pojem k pojmu vzdělávání. V malých firmách zodpovídá za rozvoj lidských zdrojů manažer, ve středních firmách má tuto činnost na starosti personální oddělení. Ve velkých firmách odpovídá za rozvoj svých lidí také manažer, ale dále k rozvoji využívá i různě zaměřené personalisty. Personální oddělení ve větších firmách je na rozdíl od středních firem vnitřně členěno na další menší útvary.

Výcvik je charakterizován jako uplatňování systematických výukových aktivit, které podporují vzdělávání. Prostřednictvím výcviku mohou zaměstnanci získat požadované znalosti a dovednosti v případě, že tyto znalosti nemohou získat vzděláváním na pracovišti nebo samostatným vzděláváním. Výcvikové programy se mohou týkat různých oblastí, mezi které lze zařadit: manuální dovednosti, počítačové dovednosti, výcvik vedoucích týmů, výcvik manažerů, aj. (Armstrong, Taylor, 2015).

Just-in-time výcvik lze chápat jako uspokojování naléhavých a důležitých potřeb v oblasti vzdělávání, které souvisejí s plněním zadaných pracovních úkolů. Tento typ výcviku je realizován co nejbližší okamžiku, kdy mají být splněny zadané pracovní úkoly (Armstrong, Taylor, 2015).

Zhuštěný výcvik zahrnuje osvojení konkrétních znalostí nebo dovedností během intenzivní výcvikové aktivity, která je zaměřena na jednu konkrétní činnost. Tento typ výcviku je většinou realizován prostřednictvím e-learningu (Armstrong, Taylor, 2015).

1.1 Význam vzdělávání

Koubek (2011) uvádí obecnou definici vzdělávání: „*Vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených firmách jednou z nejvýznamnějších personálních činností.*“ (Koubek, 2011, s. 139).

Proces vzdělávání dokáže firmě zajistit, aby její pracovníci měli požadované znalosti a dovednosti, které potřebují k vykonávání své práce jak v současnosti, tak i v budoucnu. Vedení každé firmy by si mělo uvědomit, že řídit firmu je v současné době dosti náročným úkolem a každý ze zaměstnanců by měl být připraven zvládat měnící se podmínky a požadavky. Firma by ve svém vlastním zájmu měla zaměstnancům pomáhat s přizpůsobením se těmto podmínkám (Koubek, 2011).

„*Vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti. V nejširším slova smyslu je třeba ho chápat jako prvotní, rozšiřující, doplňující a inovační vzdělávání; jde o proces získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí lidského poznání.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 76).

1.2 Vzdělávání v podniku

Zaměstnanci mají zpravidla sami zájem zvyšovat si svoji kvalifikaci, ale i v tomto případě by měla organizace tento proces řídit a usměrňovat. Charakter práce se často mění, proto je v současnosti proces zvyšování kvalifikace celoživotním úkolem (Synek, Kislíngrová, 2015).

Vzdělávání je ve firmě uskutečňováno za účelem systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce. Díky vzdělávání jsou zaměstnanci připraveni na změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace (Šikýř, 2016).

Se základním vzděláváním zaměstnanců souvisí také jejich další individuální rozvoj a celkový organizační rozvoj. Cílem všech těchto třech procesů je zlepšit efektivitu organizace, prostřednictvím zlepšení kvality lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou totiž pro firmu nejcennějším aktivem. Aby bylo vzdělávání zaměstnanců účinné, je nutné ho systematicky naplánovat a nenechávat ho pouze náhodě či subjektivní iniciativě každého ze zaměstnanců (Dvořáková, 2007). Systematické vzdělávání je dle Koubka (2015) „*neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“ (Koubek, 2015, s. 259)

Bartoňková (2010, s. 11) uvádí několik zjednodušených **definic firemního vzdělávání**:

- Firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců ve firmě.
- Firemní vzdělávání zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělání zaměstnanců.
- Firemní vzdělávání zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance.
- Firemní vzdělávání je součástí profesního vzdělávání.
- Firemní vzdělávání představuje část systému formování pracovních schopností člověka.
- Firemní vzdělávání zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců.
- Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím „co je“, a tím „co je žádoucí“.

Podnikové vzdělávání je součástí personální činnosti, protože tím, že podnik organizuje a realizuje vzdělávání svých zaměstnanců, jim dává najevo, že si jich vysoce váží. Tím, že podnik podporuje vzdělání svých pracovníků, přispívá k rozvoji podniku jako celku a zaměstnanci mohou na náklady organizace, ve které pracují, zvyšovat svou konkurenceschopnost na trhu práce (Vodák, Kucharčíková, 2011).

1.3 Cíle vzdělávání

Cílem vzdělávání v organizaci je zabezpečení kvalifikovaných, vzdělaných a schopných lidí k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. Aby bylo možné tohoto cíle dosáhnout, je nutné zabezpečit, aby byli lidé připraveni a ochotni se vzdělávat. Musejí být schopní převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání včetně pomoci od liniových manažerů (Armstrong, Taylor, 2015).

Hlavním cílem je připravit zaměstnance tak, aby se zvýšila jejich výkonnost, čímž se zvýší také konkurenceschopnost podniku. Nesmíme ovšem zapomenout na to, že cílem podnikového vzdělávání je zároveň vytvořit takové podmínky pro zaměstnance, aby se mohli seberealizovat (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Barták (2007) uvádí, že hlavní cíl vzdělávání je uskutečňován prostřednictvím dílčích vzdělávacích cílů. Všechny vzdělávací cíle by měly být SMART, tedy specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované.

Správně stanovený cíl se vyznačuje následujícími charakteristikami:

- ze správně stanoveného cíle vyplývá obsah;
- je měřitelná změna znalostí, dovedností a postojů;
- správně stanovený cíl nám usnadní evaluaci;
- má usměrňující, dynamizující a integrující funkci pro vzdělávací akci (Bartoňková, 2010).

Stanovení cílů má výhody jak pro vzdělavatele, tak pro vzdělávaného:

- **Výhody pro vzdělavatele:** vzdělavatel si pomocí cíle ujasní, co mají účastníci vzdělávacího kurzu procvičovat a může si poměrně přesně odhadnout potřebný čas. Pokud vzdělavatel ví, co přesně by pracovníci měli umět, je pak mnohem jednodušší hodnotit, zda to dovedou, či nikoliv. Díky stanovenému cíli také může posoudit, do jaké míry byla vzdělávací akce úspěšná.
- **Výhody pro vzdělávaného:** účastníci vědí, co je čeká, jsou motivováni svým pokrokem ve studiu a díky stanovenému cíli mohou průběžně zjišťovat, čeho již dosáhli (Bartoňková, 2010).

1.4 Význam systematického vzdělávání

Aby podnikové vzdělání nebylo jen náhodné, ale bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených finančních prostředků, musí být systematické a musí vycházet z celkové strategie podniku. Je zde také nezbytná spolupráce mezi jednotlivými odděleními v podniku a spolupráce s odborníky a vzdělávacím institucemi.

Systematické vzdělávání pracovníků má mnoho **výhod** pro zaměstnance i pro podnik:

- Dodává podniku odborně připravené pracovníky, bez jejich často náročného hledání na trhu práce;

- umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb podniku;
- neustále zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti i osobnost zaměstnanců;
- průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiných způsobech vzdělávání;
- umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předcházejícího vzdělávacího cyklu jsou zohledněny v cyklu následujícím;
- zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu jednotlivého pracovníka a jeho potenciální šance na trhu práce v podniku i mimo něj;
- přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů (Koubek, 2015).

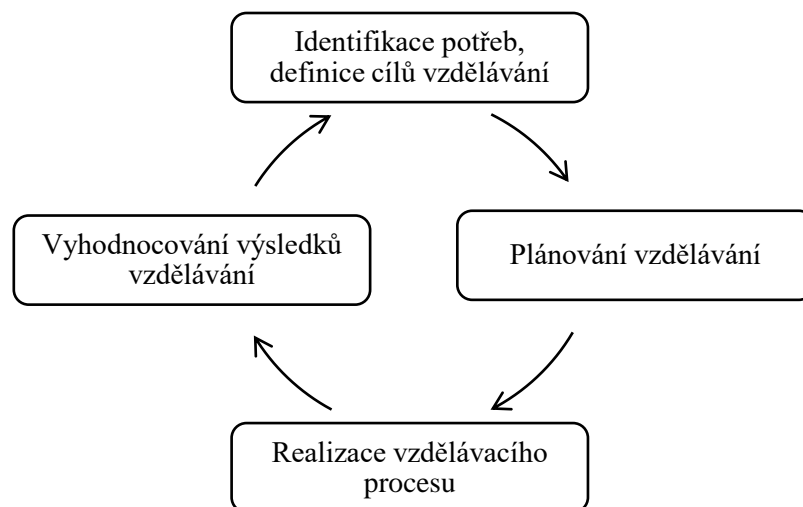
1.5 Proces systematického vzdělávání

Vzdělávání v podniku může být realizováno prostřednictvím interních odborníků nebo vlastního vzdělávacího centra, případně prostřednictvím externí instituce (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Podnikové vzdělávání je dlouhodobý proces, který zahrnuje tyto **čtyři fáze**:

1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání;
2. plánování vzdělávání;
3. realizace vzdělávacího procesu;
4. hodnocení výsledků vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011), (Šikýř, 2016).

Obrázek 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zpracovala: Michaela Černá, 2019

1.5.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

V rámci této fáze analyzujeme současný stav znalostí, schopností a dovedností pracovníků, shromáždíme informace o výkonnosti jednotlivců, týmů i celého podniku a tyto údaje porovnáváme s požadovanou úrovní.

Po provedení analýzy zjistí podnik mezery ve výkonnosti, které je třeba eliminovat. Podnik by se měl zaměřit na odstranění těch změn, které lze odstranit vzděláním. Dalším výsledkem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu.

Při identifikaci potřeb vzdělávání se porovnávají dvě úrovně výkonnosti – standardní (požadovaná) výkonnost a současná (reálná) výkonnost. Rozdíl mezi těmito úrovněmi lze označit jako **výkonnostní mezeru**. Aby mohla organizace dosáhnout konkrétních cílů, je potřeba se zaměřit na zvýšení výkonnosti jednotlivých zaměstnanců a toho lze dosáhnout například prostřednictvím vzdělávání. Ale ne všechny problémy se dají řešit prostřednictvím vzdělávání. Když provádíme identifikaci a analýzu vzdělávání, je potřeba se zaměřit nejen na problémy ve výkonnosti, ale také na organizační či procesní problémy, které nejsou vzděláním řešitelné (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Proces identifikace vzdělávacích potřeb probíhá ve **třech etapách**:

- **V první etapě** se analyzují podnikové cíle. Je důležité zajistit, aby všichni pracovníci znali firemní strategii a ztotožnili se s ní. V této etapě, kdy se identifikují vzdělávací potřeby, je nutné brát zřetel na podnikovou kulturu, která odráží systém hodnot. V případě realizace vzdělávání prostřednictvím externí organizace, je vhodné uskutečnit nejdříve analýzu podnikové kultury. Úkolem analýzy je zjistit rozdíl mezi požadovanou a dosahovanou výkonností a způsob, jak lze tuto mezeru za pomoci vzdělávání zmenšit.
- **V druhé etapě** se analyzují úkoly, znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků. Tyto údaje se zjišťují z popisů a kvalifikačních charakteristik pracovních míst, následně se porovnávají se skutečnými schopnostmi zaměstnanců a výsledkem je informace o potenciální potřebě vzdělávání. Každý zaměstnanec má individuální potřeby vzdělávání, protože každý člověk je jiná osobnost, má jinou úroveň vzdělání, pracuje na jiné pracovní pozici a má jiné zkušenosti než ostatní. Díky hodnocení individuálních potřeb lze připravit vzdělání „na míru“ každému pracovníkovi a přizpůsobit ho jeho aktuálním potřebám. Je také potřeba

analyzovat potřeby celého týmu jako celku, protože některé potřeby nelze definovat pro jednotlivce, ale pouze pro celý tým.

- **V třetí etapě** se analyzují individuální charakteristiky jednotlivých zaměstnanců a ty jsou pak dále porovnávány s požadavky podniku. Jednotlivé údaje lze získat ze záznamů o hodnocení pracovníků, o absolvování nejrůznějších vzdělávacích programů nebo například z dosaženého vzdělání (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Výstupem této fáze je vypracování návrhu vzdělávacího programu.

1.5.2 Plánování vzdělávání

Proces plánování vzdělávání se skládá z následujících fází:

- **Přípravná fáze** – specifikují se potřeby, analyzují jednotliví účastníci a stanovují cíle vzdělávacího programu. Pokud má být vzdělávací proces dlouhodobějšího charakteru, stanovují se zde i dílčí cíle. Ty pak slouží jako milníky dosahovaných výsledků.
- **Realizační fáze** – tato fáze zahrnuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci. Určí se způsob, dle kterého bude vzdělávání probíhat a stanoví se techniky vzdělávání. Při volbě správné techniky je důležité brát ohled na počet účastníků, priority podniku, možné obavy pracovníků atd.
- **Zdokonalovací fáze** – průběžně se hodnotí jednotlivé etapy vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Hledají se možnosti, jak zlepšit celý proces vzdělávání. Této fáze se účastní organizátoři, lektori, účastníci a manažeři vzdělávaných pracovníků.

Plán vzdělávání by měl obsahovat odpovědi na otázky jaká téma vzdělávání zajistit, jaká bude cílová skupina, jaké se využijí metody a techniky, která vzdělávací instituce bude zvolena, kdy se vzdělávání uskuteční, kde se uskuteční, jakým způsobem a kdy se bude realizovat hodnocení a jaké jsou náklady na vzdělávání.

Téma vzdělávání se vybírá tak, aby účastníky posunulo výše a aby získali nové znalosti, případně si zlepšili současné kompetence. Vzdělávání je většinou „šité na míru“ každému konkrétnímu podniku na základě jeho specifik a požadavků.

Cílová skupina by měla být homogenní, tzn. že účastníci vzdělávacího procesu by měli být na stejné úrovni ve svých vědomostech i schopnostech. Je vhodné, aby se vzdělávání účastnili i manažeři spolu s ostatními pracovníky.

Metod a technik vzdělávání existuje velké množství. Vzdělávání lze realizovat na pracovišti nebo mimo pracoviště a mohou se využít jak tradiční, tak i moderní vzdělávací metody.

Výběr **vzdělávací instituce** je ovlivněn předchozími zkušenostmi se vzděláváním, referencemi od jiných organizací apod. Vzdělávání lze realizovat prostřednictvím interních odborníků či vlastním vzdělávacím centrem nebo prostřednictvím externích institucí.

Kdy a kde bude uskutečněno vzdělávání, záleží na každém podniku. Obecně se nedoporučuje organizovat vzdělávání například v době dovolených, na začátku pracovního týdne nebo na konci měsíce. Vzdělávací aktivity mohou být uskutečněny přímo v podniku nebo i mimo něj.

Hodnocení celého vzdělávacího plánu je důležité k posouzení přínosů a efektivity vzdělávání. Mělo by být zaměřeno na otázku propojenosti vzdělávacího plánu se strategií podniku.

Náklady na vzdělávání jsou buď přímé, nebo alternativní. Mezi přímé náklady patří náklady na studijní materiály, dopravu, stravu, ubytování, lektory apod. Do alternativních nákladů patří vynaložený pracovní čas účastníků vzdělávání.

(Vodák, Kucharčíková, 2011)

1.5.3 Realizace vzdělávacího procesu

Po ukončení fáze plánování lze začít s realizací vzdělávání. V této fázi se určují **cíle** vzdělávacího procesu. V praxi je třeba rozlišovat pojmy cíl a záměr. Zatímco záměr vyjadřuje, co chce lektor v průběhu lekce dělat, cíle říkají, co budou účastníci schopni dělat po absolvování vzdělávacího kurzu. Dále musí být stanoven **program**, který obsahuje časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky. Nedílnou součástí celého vzdělávacího procesu je **motivace** zaměstnanců. Motivace ve velké míře ovlivňuje celou efektivitu vzdělávání. Pokud má zaměstnanec velkou motivaci se vzdělávat, jeho výstupy se pak transformují do kvantity a kvality výkonnosti podniku.

Motivačními faktory vzdělávání jsou například:

- vyšší platové ohodnocení;
- pracovní postup, získání pracovního místa;
- získání kvalifikace (titulu);
- zlepšení postavení v týmu, ve skupině;
- možnost seberealizace aj. (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Pokud jsou fáze plánování připraveny systematicky, realizace vzdělávacího procesu by měla být bez komplikací a neměla by způsobovat vážnější problémy. Je zde však nutná flexibilita, protože každý z účastníků je jiný a má jiné potřeby, tudíž může být potřeba vzdělávací program upravit, aby vyhovoval všem účastníkům (Armstrong, Taylor, 2015).

1.5.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

Vyhodnocení vzdělávání je poslední a velmi důležitou částí celého vzdělávacího procesu. Cílem je získat zpětnou vazbu o účinnosti vzdělávacího programu. Jedná se o komplexní proces, při kterém se měří celkové přínosy a náklady (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Základním problémem této fáze je stanovení kritérií hodnocení. Jednou z možností, jak vzdělávání hodnotit, je **porovnání výsledků** vstupních testů účastníků s testy, které účastníci vyplní po uskutečnění vzdělávacích aktivit. Existuje zde ovšem problém, který spočívá ve velké náročnosti na sestavení vhodného testu. Když se porovnávají výsledky těchto dvou testů, hodnotitelé většinou přisuzují pozitivní rozdíl pouze účinkům vzdělávání a s negativním rozdílem si neví rady. Vůbec neberou v úvahu působení náhody nebo jiných vlivů.

Dalším způsobem je **monitorování** vzdělávacího procesu. Zde se hodnotí vhodnost a účinnost zvolených metod a postupů, případně práce lektorů. V neposlední řadě lze hodnotit vzdělávání pomocí **ekonomických ukazatelů** jako je například zvýšení produktivity práce, snížení nákladů, zvýšení prodeje nebo zvýšení kvality výrobků.

Nejčastěji je proces hodnocení rozdělen na několik dílčích hodnocení. Zkoumá se:

- použití adekvátních nástrojů vzdělávání, tj. metody, technické vybavení, časový plán, obsahová stránka;
- odezva, postoje a názory účastníků;
- míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností;

- míra uplatnění znalostí a dovedností získaných vzděláváním v praxi (Koubek, 2015).

Při hodnocení existuje několik výhod a nevýhod. Mezi **výhody** patří například podpora těsnější vazby mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli podniku, dále ukazuje účastníkům, že mají zodpovědnost za dosažené výsledky a že vzdělávací aktivity neslouží pouze k uvolnění z práce, podporuje rozhodování o tom, které vzdělávací aktivity nejvíce přispívají ke zvyšování výkonnosti podniku, vytváří spolupráci mezi personálním oddělením a managementem aj.

Mezi **nevýhody** lze zařadit časté subjektivní posuzování výsledků, náročnost při získávání potřebných informací, vynaložení velkého množství času a úsilí nebo obtížnou kvantifikaci přínosů vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011).

1.6 Účastníci vzdělávání

Účastníci jsou důležitým prvkem podnikového vzdělávání. Každý z pracovníků má vlastní styl učení. Někomu vyhovují praktická cvičení a nejlépe se učí ze svých vlastních chyb, jinému může vyhovovat spíše abstraktní diskuze nebo získání nových informací a dovedností. Jsou definovány čtyři základní styly učení:

Aktivista se cítí dobře tady a teď. Projevuje se v krátkodobých krizích, rád přijímá nové výzvy a při realizaci dlouhodobých činností dokáže být otrávený. Nejlépe se učí za těchto okolností:

- výskyt nových problémů, z nichž se mohou učit;
- možnost zúčastnit se krátkých činností ihned a na místě;
- existence vzrušení a dramatu, rychlý spád, zvraty;
- „vhození do vody“ a řešení komplikovaného úkolu;
- mohou být součástí týmu a předávat mu nápady.

Reflektor rád stojí v pozadí a pozoruje věci z různých úhlů pohledu. Nejdříve shromáždí údaje a analyzuje je a až poté učiní závěr. Je velice opatrný a vše nejprve zváží, než se pohne kupředu. Při školeních se často sedá na zadní židli. Reflektorovi vyhovují při učení následující podmínky:

- může sledovat činnosti a přemýšlet o nich;
- poslouchá a pozoruje skupinu lidí při práci;

- řídí se rčením „dvakrát měř, jednou řež“;
- může zkontrolovat, co se stalo nebo co se má učit;
- vyměňuje si myšlenky a nápady s ostatními.

Teoretik oceňuje racionalitu a logiku a má snahu být objektivní. Touží po základních principech, teoriích a systémech. Má rád věci, které se shodují s racionálními tématy. Nejlépe se učí za následujících podmínek:

- má příležitost ptát se a zkusit základní předpoklady a logiku;
- to, co je mu nabízeno, je součástí systému či teorie;
- je vyžadováno, aby pochopil složité situace;
- jsou mu nabízeny zajímavé myšlenky, i když nejsou v daném okamžiku důležité;
- je ve strukturovaných situacích s jasným účelem.

Pragmatik pátrá po nových myšlenkách. Často se chopí první příležitosti, aby mohl experimentovat. Z kurzu se vrací s množstvím nových myšlenek, které chce hned vyzkoušet v praxi. Problémy považuje za novou výzvu. Pragmatik se nejlépe učí, pokud má zajištěny následující podmínky:

- probíraná látka a jeho zaměstnání je v jasném spojení;
- představované myšlenky a postupy mají praktické výhody a jejich řešení má opodstatnění;
- má možnost si postupy vyzkoušet a procvičit spolu s instruktorem;
- může se soustředit na praktický problém (Vodák, Kucharčíková, 2011).

1.7 Lektori

V jednotlivých etapách vzdělávacího procesu jsou na lektora kladeny různé nároky. Firma si často vybírá lektora jen podle jeho technologických znalostí a na osobnostní a pedagogické předpoklady už neklade takový nárok. Aby mohlo být vzdělávání úspěšné, hrají zde velkou roli osobnostní předpoklady lektorů. Osobnost lektora by měla být vyzrálá, protože jen tak si dokáže zachovat odstup i ve vypjatých a konfliktních situacích a dokáže sloužit potřebám účastníků. Dále by měl mít lektor vysokou míru sociální inteligence. To znamená, že dokáže dobře fungovat v mezilidských vztazích, má cit pro situaci, je empatický a dokáže zvládat emoce. Lektori mohou při vzdělávání uplatňovat behaviorální, funkcionalistický, strukturalistický a humanistický vzdělávací styl.

V **behaviorálním stylu** se vzdělávací proces orientuje na výsledek, je veden zábavnou formou a uplatňují se nové pomůcky. Tento styl je náročnější na přípravu ze strany lektora, ale na druhé straně je zde vytvořeno povzbuzující prostředí pro zúčastněné. Lektor navrhne a zrealizuje systém kroků a vede účastníky k žádanému chování.

Funkcionalistický styl je založen na zásadě, že lidé se učí nejlépe praktické věci. Vzdělávací proces je orientovaný na problém a zvyšování výkonnosti. Ze strany lektorů jsou kladeny na účastníky náročné cíle. Nevýhodou může být netrpělivost lektorů s účastníky, kteří se učí pomaleji.

Při využití **strukturalistického stylu** se plní kritéria výuky a testuje se efektivita učení. Je zde kladen důraz na přesné plánování výuky, na dodržování struktury a technik. Důsledkem přílišné orientace na prostředky výuky a na její strukturu je podcenění emocionálního stavu účastníků a nemožnost přizpůsobit se jejich potřebám.

Humanistický styl vzdělávání je určen pro lidi, kteří upřednostňují sebeobjevování a jejich cílem je zlepšit si své charakterové vlastnosti. Základem tohoto stylu je pochopení druhých, budování vztahů, empatie a otevřenost. Nevýhodou může být příliš osobně laděný vztah k účastníkům, slabá kontrola skupiny a nejasný směr výuky.

Ať už si lektor vybere jakýkoli z těchto vzdělávacích stylů, neměl by zapomenout na zásady, jako jsou naslouchání, podpora a povzbuzení účastníků v jednotlivých aktivitách. Dále by měl zúčastněným poskytovat zpětnou vazbu, být trpělivý a respektovat osobnost každého účastníka. Dobří lektori mají vysokou úroveň interpersonálních dovedností, umějí dobře klást otázky, mají skutečný zájem o lidi, dokáží flexibilně využívat různé strategie a taktiky, jsou vnímaví a přátelští (Vodák, Kucharčíková, 2011).

1.8 Metody podnikového vzdělávání

Proces podnikového vzdělávání zahrnuje vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole). (Bartoňková, 2010).

Existuje velké množství metod vzdělávání, které lze podle Koubka (2015) nebo Šikýře (2016), rozčlenit do **dvou základních skupin**:

- metody vzdělávání při práci (**on the job**) – tyto metody se využívají na konkrétním pracovním místě při vykonávání běžných pracovních úkolů;
- metody vzdělávání mimo práci (**off the job**) – jedná se o vzdělávání v organizaci nebo mimo ni.

Koubek (2015) považuje první z uvedených metod jako vhodnější pro vzdělávání dělníků a druhou pro vzdělávání vedoucích a specialistů. V praxi se však využívají obě dvě metody pro vzdělávání všech zaměstnanců, případně i jejich kombinace.

Na rozdíl od výše uvedených autorů, Dvořáková (2007) rozlišuje **tři různé metody vzdělávání**:

- metody vzdělávání na pracovišti;
- metody vzdělávání mimo pracoviště;
- metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.

Do poslední skupiny metod zahrnuje pracovní porady, poradenství, action learning, trainee programy, samostudium a e-learning.

1.8.1 Metody vzdělávání při práci (on the job)

Mezi metody vzdělávání při práci můžeme zařadit instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotaci práce, a pracovní porady. S výjimkou poslední metody lze všechny ostatní považovat za individuální metody vzdělávání, při kterých je vyžadován partnerský vztah mezi vzdělávaným a jeho vzdělavatelem (Koubek, 2015).

Následující metody patří mezi typické představitelé vzdělávání při práci.

Instruktáž při výkonu práce

Jedná se o nejčastěji využívanou metodu vzdělávání na pracovišti. Nový nebo méně zkušený pracovník je jednorázově zacvičen od zkušeného pracovníka nebo od svého bezprostředně nadřízeného. Pracovníkovi je předveden pracovní postup, který si pozorováním a napodobováním osvojí a může ho poté využít při plnění svých vlastních pracovních úkolů.

Výhody: díky této metodě je zácvik pracovníka poměrně rychlý a během něj se vytvoří vzájemný vztah mezi vzdělávaným a jeho bezprostředně nadřízeným případně jiným pověřeným pracovníkem, který ho vzdělává.

Nevýhody: zácvek se využívá u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, je většinou jednorázový a často se uskutečňuje v hlučném nebo jinak rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů (Koubek, 2015).

Asistování

Jedná se o tradiční metodu, která je často používaná k formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník dostane roli pomocníka a pomáhá zkušenému pracovníkovi s plněním úkolů a zároveň se od něj učí pracovní postupy. S postupem času se na práci podílí stále ve větší míře, až získá takové dostatečné znalosti a dovednosti, aby mohl práci vykonávat zcela sám. Tato metoda se může využít při manuálním vzdělávání nebo při výchově nových řídicích pracovníků, kteří potřebují k osvojení pracovních schopností a dovedností delší dobu.

Výhody: soustavné působení a je zde kladen důraz na praktickou stránku vzdělávání.

Nevýhody: vzdělávaný si může od vzdělavatele osvojit nesprávné nebo ne zcela vhodné pracovní postupy či návyky. Pracovník má instrukce pouze od jednoho zdroje a není zde podporován jeho vlastní tvůrčí přístup, protože pouze napodobuje činnosti vzdělavatele, a to může vyústit až do podceňování alternativních pracovních postupů (Koubek, 2015).

Pověření úkolem

Tato metoda rozvíjí předchozí metodu, tedy asistování, nebo může být její závěrečnou fází. Vzdělavatel pověří svého pracovníka splněním určitého úkolu, který má k tomu vytvořeny potřebné podmínky a stanoveny příslušné pravomoci. Využití této metody je spíše u řídicích a tvůrčích pracovníků.

Výhody: pracovník si může vyzkoušet své schopnosti a je motivován k jejich rozvoji, čímž se mu může rozšířit pole působnosti. Zároveň tato metoda vychovává pracovníka k samostatnému rozhodování a řešení úkolů s využitím tvůrčího přístupu.

Nevýhody: není možné pracovníka neustále sledovat při plnění zadaných úkolů, tudíž se může dopustit chyby nebo nemusí zadaný úkol vůbec splnit. To vede k tomu, že mu nadřizený může přestat důvěřovat anebo začne pochybovat o jeho schopnostech, případně to může narušit důvěru pracovníka v sebe samého (Koubek, 2015).

Rotace práce (cross training)

Pracovník rotuje postupně celou organizací a v různých částech organizace (pracovištích, pracovních místech) je na určitou dobu pověřen splněním zadaných úkolů. Metoda se

často využívá při výchově řídicích pracovníků, ale může se použít i u řadových pracovníků. Je také vhodné ji využít při nástupu čerstvého absolventa do organizace, aby se mohl seznámit se všemi jejími odděleními.

Výhody: díky této metodě si pracovník může rozšířit své zkušenosti a schopnosti a mohou se u něj vytvořit nové zájmy. Všechny pracovní postupy a úkoly pozná komplexně, což rozvíjí jeho flexibilitu a schopnost vidět problémy organizace ve vzájemné provázanosti. Prostřednictvím rotace práce si pracovník i jeho nadřízení testují jeho schopnosti a priority.

Nevýhody: ne na všech pracovištích a pracovních pozicích musí být pracovník úspěšný, což může vést k tomu, že si přestane důvěřovat, a to se také může odrazit v hodnocení ze strany jeho nadřízených (Koubek, 2015).

Pracovní porady

Účastníci porad se během jejich konání seznamují s existujícími problémy nejen na vlastních pracovištích nebo v úsecích, ve kterých vykonávají svěřenou práci, ale také s problémy, které se týkají celé organizace jako celku.

Výhody: během porady si účastníci navzájem vyměňují své zkušenosti, prostřednictvím prezentace názorů jednotlivých pracovníků a zaujímání postojů k pracovním problémům se zvyšuje informovanost pracovníků o dění ve firmě, ale také jejich pocit důležitosti v kolektivu či organizaci. Jedná se o neformální metodu, díky které se mohou noví nebo méně zkušení pracovníci něčemu novému přiučit nebo si rozšířit své dosavadní znalosti.

Nevýhodou je časové umístění pracovní porady. Pokud se porady konají v pracovní době, pracovníkům se zkracuje doba, kterou mají na plnění pracovních úkolů. V případě uspořádání porady mimo pracovní dobu nebo v pracovních přestávkách nemusejí být zaměstnanci ochotni se této porady zúčastnit, případně se všichni snaží, aby byla porada co nejkratší (Koubek, 2015).

Existují také metody, které autoři zařazují mezi metody vzdělávání při práci, avšak tyto metody se dají využít i při vzdělávání mimo práci. Patří mezi ně:

Coaching

Coaching, česky koučování, znamená většinou dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek. Nadřízený či vzdělavatel pracovníka pravidelně kontroluje při

výkonu práce. Vzdělávaný je tedy soustavně podněcován a směřován k žádoucím výkonu a k vlastní iniciativě. Současně se také bere v úvahu jeho individualita.

Výhody: vzdělavatel pravidelně informuje pracovníka o hodnocení jeho práce, obě strany spolu úzce spolupracují, což napomáhá zlepšení komunikace mezi vzdělávaným a vzdělavatelem a vytváří se prostor pro stanovení kariérních cílů pracovníka.

Nevýhody: pracovní schopnosti vzdělávaného jsou formovány pod tlakem pracovních úkolů a často v hlučném a rušivém prostředí (Koubek, 2015).

Mentoring

Je to metoda, která je velmi podobná coachingu, ale s tím rozdílem, že vzdělávaný musí vyvinout určitou iniciativu a odpovědnost při výběru svého rádce (mentora), který mu radí a usměrňuje ho při výkonu práce a také mu pomáhá v kariéře a stává se jeho patronem. (Koubek, 2015). Mentor pracovníka neustále podporuje a připravuje ho k tomu, aby mohl v budoucnu dosahovat lepších výsledků a aby mohl zvládat náročnější úkoly a výzvy (Armstrong, Taylor, 2015).

Výhody jsou obdobné jako u coachingu, při formování pracovních schopností pracovníka je zde navíc jeho vlastní iniciativa a neformální vztah. Tato metoda je hodnocena příznivěji než coaching.

Nevýhody jsou opět podobné jako u coachingu. Navíc je zde riziko volby nevhodného mentora. Mentor by měl být zkušený odborník, ale to ne vždy dokáže nový nezkušený pracovník správně rozpoznat. Někdy bývá jako mentor upřednostňován člověk s určitou mocí, který může pracovníkovi pomoci v kariérním postupu než člověk, který má určité odborné znalosti a zkušenosti. Jelikož dochází při mentoringu k vytvoření silnějšího vztahu mezi dvěma osobami, není tato metoda příliš vhodná pro osoby opačného pohlaví (Koubek, 2015).

Counselling

Counselling patří k nejnovějším metodám. Vzdělávaný a vzdělavatel nebo podřízený a nadřízený spolu vzájemně konzultují pracovní postupy a vzájemně se ovlivňují. Je zde překonána jednosměrnost vztahu.

Výhody: vzdělávaný pracovník je aktivní a iniciativní, vyjadřuje se ke všem problémům své práce i k procesu vzdělávání a přichází s vlastními návrhy řešení různých problémů.

Mezi ním a vzdělavatelem vzniká zpětná vazba, čímž si vzdělavatel může sám prověřovat a formovat své pracovní schopnosti v práci s lidmi.

Nevýhody: metoda je poměrně časově náročná, což může zasahovat do plnění běžných pracovních úkolů pracovníka. Někteří vedoucí pracovníci této metodě příliš nedůvěřují (Koubek, 2015).

1.8.2 Metody vzdělávání mimo práci (off the job)

Tyto metody slouží k hromadnému vzdělávání skupin pracovníků. Vzdělávání je realizováno ve vzdělávacích institucích, výukových dílnách, počítačových učebnách, v zařízeních předvádějících novou techniku atd. Mezi metody vzdělávání mimo práci můžeme zařadit jak tradiční metody, tak také moderní metody. Tradiční metody se orientují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností pracovníků, zatímco moderní metody ve stejné míře rozvíjí znalosti i dovednosti zúčastněných (Koubek, 2015).

Přednáška

Během přednášky se zúčastnění dozívají faktické informace či teoretické znalosti.

Výhody: rychlý přenos většího množství informací velké skupině lidí a malá náročnost na vybavení. V současné době se využívají moderní multimediální prostředky, což může zvýšit nápaditost přednášek.

Nevýhody: jedná se pouze o jednostranný tok informací, které účastníci pasivně přijímají, a není zde prostor ke vzájemné interakci přednášejícího s účastníky. Proto jsou přednášky často málo efektivní z hlediska uchování informací (Koubek, 2015), (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Přednáška spojená se skupinovou diskuzí (seminář)

Tato metoda především zprostředkovává znalosti a na rozdíl od samotné přednášky má menší nevýhody.

Výhody: během diskuze jsou pracovníci stimulováni k aktivitě a mohou přijít s novými nápady a řešeními jednotlivých problémů.

Nevýhody: je nutná důkladnější příprava a organizace, zároveň je také vhodné zajistit moderátora k usměrňování diskuze (Koubek, 2015).

Demonstrování (praktické, názorné vyučování)

Pracovníkům jsou názorně předvedeny znalosti a dovednosti za použití počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů či obsluhy jednotlivých zařízení. K demonstrování se využívají výukové dílny či vývojová pracoviště, kde je kladen důraz na praktické využívání znalostí a zlepšování dovedností.

Výhody: účastníci si mohou vyzkoušet své dovednosti v bezpečném prostředí. Výukové dílny jsou vhodně přizpůsobeny a pracovníci se tak nemusí bát, že by způsobili závažné škody.

Nevýhody: rozdílnost podmínek na reálném pracovišti oproti vzdělávacímu zařízení, zjednodušení pracovních problémů ve zkušebních dílnách a následný problém při řešení reálných problémů (Koubek, 2015).

Případové studie

Využití hlavně při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Účastníkům je vylíčen organizační problém (reálný nebo smyšlený) a ti se ho snaží jednotlivě nebo v menších skupinách diagnostikovat a navrhnout jeho řešení.

Výhody: pokud je případová studie dobře připravena, podporuje analytické myšlení. Je možné využít konkrétní problémovou situaci, která nastala ve firmě ve vzdálené minulosti, a porovnat analýzu a řešení účastníků se skutečným řešením problému a jeho výsledky v minulosti.

Nevýhody: velké nároky na přípravu případové studie i na moderátora. Ten by měl být taktický k navrhovaným řešením od účastníků studie (Koubek, 2015).

Simulace

Tato metoda je ve velké míře zaměřená na praxi a aktivní účast všech vzdělávaných. Účastníci mají za úkol řešit běžné životní situace, které se vyskytují v práci vedoucích pracovníků. Každý z účastníků dostane scénář a je požádán, aby během určité doby učinil několik rozhodnutí. Začíná se jednoduššími problémy, až poté se pokračuje ke složitějším.

Výhody: formuje vyjednávací schopnosti účastníků a zlepšuje jejich rozhodování.

Nevýhody: velká náročnost na přípravu, problém najít vhodnou formu, jak usměrňovat účastníky (Koubek, 2015).

Hraní rolí (manažerské hry)

Při této metodě se rozvíjí především praktické schopnosti zúčastněných. Ti musí být aktivní a samostatní. Každý účastník dostane určitou roli a má za úkol řešit konkrétní situaci. V některých případech je role přesně stanovená a někdy má samotný účastník prostor si roli dotvořit. Vzdělávání tak během hraní rolí poznávají mezilidské vztahy a osvojí si určité sociální role. Tato metoda se využívá převážně u vedoucích pracovníků.

Výhody: účastníci se naučí samostatně myslet, reagovat a také ovládat své vlastní emoce.

Nevýhody: náročná příprava, velké nároky na vzdělavatele jako u případové studie či simulace (Koubek, 2015).

Assessment centre (development centre)

Assessment centre, česky diagnosticko-výcvikový program, je moderní metoda, která se využívá k výběru a vzdělávání manažerů. Účastník tohoto typu vzdělávání musí plnit úkoly a řešit problémy, které jsou každodenní náplní práce manažera. Jednotlivé úkoly jsou generovány prostřednictvím počítače, což vytváří také různou úroveň stresu pro účastníky. Řešení úkolů jsou předem vypracovaná nebo je řeší počítač a účastníci pak mohou svá rozhodnutí porovnat s optimálním řešením, čímž se vlastně učí. Dalo by se říci, že assessment centre je zdokonalení předchozích třech metod (případové studie, simulace a hraní rolí).

Výhody: prostřednictvím této metody si účastník komplexním způsobem osvojí znalosti i manažerské dovednosti, učí se zvládat stres, jednat s lidmi a hospodařit s časem.

Nevýhody: náročná příprava, náročné požadavky na technické vybavení (Koubek, 2015).

Outdoor training/lerning („adventure education“)

Tato metoda se stále častěji využívá ke vzdělávání manažerů a lze ji označit jako „učení se hrou či pohybovými aktivitami“. Ve skutečnosti jde o hry, které jsou spojeny se sportovními výkony. Manažeři se při nich učí manažerským dovednostem, například hledají optimální řešení úkolu, koordinují určitou činnost, komunikují se spolupracovníky a pověřují je úkoly. Vzdělávací akce se může odehrávat ve volné přírodě, nebo v uzavřeném prostoru, kterým může být tělocvična, učebna nebo jiná, k tomu uzpůsobená místnost. Zadaný úkol řeší účastníci společně, jeden z nich je určen jako vedoucí týmu a po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly při plnění úkolu využity nebo co by se dalo udělat jinak či lépe.

Výhody: účastníci si osvojují a zdokonalují manažerské dovednosti zábavnou formou, metoda je velmi efektivní.

Nevýhody: náročná příprava, potřeba překonat předsudky a obavu ze zesměšnění při hrách, v některých případech je program fyzicky náročný, tudíž není vhodný pro starší osoby (Koubek, 2015).

E-learning

V současné době je zaznamenán nárůst využití této metody. Jedná se o vzdělávání prostřednictvím počítače, který simuluje určitou pracovní situaci, usnadňuje učení a poskytuje vzdělávajícím se osobám velké množství informací. Účastníci plní různé testy a cvičení, které jsou hned vyhodnocovány, což jim poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. Je zde také možnost komunikace se vzdělavatelem či ostatními účastníky e-learningových kurzů.

Výhody: využití pro individuální i kolektivní vzdělávání, bezprostřední zpětná vazba, každý z účastníků si může zvolit vlastní tempo vzdělávání podle svých potřeb. Z hlediska organizace se jedná o časově efektivní metodu, protože zaměstnanci se mohou vzdělávat kdykoli během pracovního dne, případně i doma po pracovní době.

Nevýhody: náročná metoda na vybavení, vysoká finanční nákladnost na vzdělávací programy, zejména pokud si je organizace nechá vytvořit na míru (Koubek, 2015).

Mezi metodami vzdělávání mimo práci také existují metody, které se nemusí využívat jen mimo práci, ale lze je využít jako vzdělávací metodu při práci. Mezi ně patří:

Workshop (skupinové cvičení)

Jedná se o variantu případových studií. Využívají se komplexní případové studie, které jsou aktuální a účastníci je řeší ve větších týmech. Danou situaci musejí většinou vyřešit ve stanoveném čase. Variantou workshopu, která je více zaměřena na kreativní myšlení účastníků a konfrontaci řešení s reálnými podmínkami je brainstorming (viz dále).

Výhody: podporuje týmovou práci a interdisciplinární přístup, účastníci se dělí o své nápady s ostatními a díky tomu mohou posuzovat každodenní problémy z různých aspektů.

Nevýhody: pokud tým řešitelů nemá dostatečné znalosti a zkušenosti v určité odborné oblasti, mohou se objevit problémy při řešení celé případové studie (Koubek, 2015), (Dvořáková, 2007).

Brainstorming

Brainstorming je také variantou případové studie. Každý z účastníků je vyzván, aby navrhl způsob řešení zadaného problému. Tento návrh může být buď ústní, nebo písemný. Poté, co všichni zúčastnění vysloví (napíší) svůj návrh, je uspořádána diskuze o navržených řešeních a vybírá se nejlepší řešení.

Výhody: je to velmi účinná metoda, která přináší nové nápady a podporuje kreativní myšlení účastníků.

Nevýhodou jsou poměrně vysoké nároky na moderátora, který vede diskuzi (Koubek, 2015).

1.9 Shrnutí

Vzdělávání zaměstnanců je v poslední době velkým trendem. Každá firma, ať už se jedná o začínající malý podnik nebo o velkou nadnárodní společnost, se snaží dát svým zaměstnancům maximum. Jednou z možností je poskytnout jim širokou škálu vzdělávacích aktivit. Firmy se snaží prostřednictvím vzdělávání svých zaměstnanců udržet krok s vývojem nových technologií a s konkurenčními firmami na trhu.

V dnešní době je téměř samozřejmostí nabídnout svým zaměstnancům vzdělávání jako nefinanční benefit. Každá firma chce mít spokojené zaměstnance, kteří jsou loajální ke svému zaměstnavateli. Zaměstnavatel podporuje vzdělávání a osobní rozvoj svých zaměstnanců prostřednictvím příspěvků na vzdělávání.

Na základě studia odborné literatury byl charakterizován proces vzdělávání zaměstnanců v podniku. Důležitým aspektem samotného vzdělávacího procesu je stanovení cíle, kterého chce firma prostřednictvím vzdělávacích aktivit dosáhnout. Celý vzdělávací proces se skládá z jednotlivých etap, mezi které patří identifikace potřeb, plánování vzdělávání, jeho realizace a následné vyhodnocení. Pro vzdělávání zaměstnanců mohou firmy využít různé metody. Dvě základní kategorie vzdělávání jsou vzdělávání při práci (on the job) a vzdělávání mimo práci (off the job).

Mezi nejvyužívanější formy vzdělávání mimo práci lze v současné době zařadit přednášky, workshopy a e-learning. Přednášky se realizují ve většině firem při nástupu nových zaměstnanců. Prostřednictvím přednášky se noví zaměstnanci většinou komplexně seznámí s celou firmou a jsou jim vyloženy nejdůležitější fakta. Při přednáškách se využívají moderní technologie, například promítání prezentací přes

dataprojektor. Dále se často využívají workshopy, při kterých účastníci spolupracují v týmech a snaží se řešit komplexní situace. Tato forma vzdělávání podporuje týmovou práci v kolektivu zaměstnanců. Nejčastěji využívaným prostředkem vzdělávání jsou e-learningové vyučovací kurzy a testy. Pro většinu firem je to nejjednodušší způsob, jak vzdělávat najednou velké množství zaměstnanců bez velkých nároků na prostory a organizaci.

Nejčastěji využívané metody vzdělávání při práci můžeme zařadit asistování, coaching, mentoring a pracovní porady. Asistování se hojně využívá při zácvičení nových pracovníků, kdy asistent pomáhá pracovníkovi, který zatím nemůže svěřený úkol vykonávat zcela sám. Coaching a mentoring lze v současné době chápat jako moderní metodu vzdělávání, kterou začíná využívat stále větší počet firem. Nemusí se jednat nutně o vzdělávání při práci, tyto metody lze také využít mimo práci. Díky mentorovi či koučovi dokáže zaměstnanec nejen odborně růst, ale učí se také lépe poznat sám sebe. Pracovní porady se využívají v téměř každé firmě při řešení nových či stávajících problémů. V menších firmách probíhají porady formou osobního setkání zaměstnanců, v nadnárodních firmách například formou online či telefonických konferencí.

2 PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, A. S.

V této části práce bude charakterizována organizace, popsána její vize a mise a zmíněny strategické priority a cíle pro následující období. Dále bude identifikováno vnější i vnitřní prostředí organizace a provedena finanční analýza.

2.1 Základní charakteristika organizace

Obchodní firma:	Plzeňský Prazdroj, a. s.
Sídlo:	U Prazdroje 64/7, Východní Předměstí, 304 97 Plzeň
Datum vzniku:	1. května 1992
Právní forma:	akciová společnost
Identifikační číslo:	453 57 366
Předmět podnikání:	pivovarnictví a sladovnictví
Základní kapitál:	2 000 000 000 Kč, splaceno 100 %
Jediný akcionář:	Asahi Breweries Europe Ltd. (Justice.cz, 2019)

2.2 Historie a současná situace společnosti

Historie

První várka nového plzeňského piva byla uvařena dne 5. října 1842 sládkem Josefem Grollem. 15. října roku 1870 zahájil provoz první akciový pivovar (dnešní Gambrinus), který byl založen 20 významnými podnikateli v čele s Emilem Škodou. Na konci tohoto roku byla registrována první ochranná známka Pilsner Bier. Už roku 1873 bylo pivo poprvé exportováno do USA. V roce 1887 se pivo začíná poprvé stáčet do lahví a dva roky poté je vytvořena první stáčírna, která fungovala dalších 70 let. Při 50. výročí od založení pivovaru byla postavena jubilejní historická brána, která se stala symbolem pivovaru. V roce 1898 vznikla ochranná známka Plzeňský Prazdroj – Pilsner Urquell. Na začátku 20. století se stává měšťanský pivovar největším v Evropě a překonává hranici milionu hektolitrů. V dalších letech probíhají nejrůznější rekonstrukce, technické inovace a od roku 1991 se začíná vyrábět první nealkoholické pivo Birell. Na počátku 21. století se otevírá prohlídková trasa pro návštěvníky Plzeňského Prazdroje, která zahrnuje mimo jiné i ochutnávku nefiltrovaného a nepasterizovaného piva Pilsner Urquell, které se čepuje přímo z dubových sudů. V současné době mohou návštěvníci absolvovat i prohlídky pivovaru Gambrinus, pivovaru ve Velkých Popovicích nebo pivovaru Radegast, který se nachází v Nošovicích (Historie české legendy, 2019).

Současná situace

Plzeňský Prazdroj, a. s. změnil v roce 2017 své hodnocené období na kalendářní rok. Dosud byl hodnoceným obdobím fiskální rok, který začínal 1. dubna a končil 31. března. Firma změnila hodnocené období z důvodu sladění finančního hodnocení se svou mateřskou firmou Asahi Breweries Europe Ltd, která se dne 31. března 2017 stala majitelem Plzeňského Prazdroje, a. s. (Výroční zpráva společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s., 2017).

K 31. prosinci 2018 byla jediným akcionářem firmy společnost Asahi Breweries Europe Ltd. Plzeňský Prazdroj, a. s. zaměstnává přibližně dva tisíce lidí, především ve výrobě a obchodně-distribučních službách zákazníkům. K 31. prosinci 2018 to bylo 1977 zaměstnanců (Výroční zpráva společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s., 2018).

Plzeňský Prazdroj, a. s. v hodnoceném období dosáhl tržeb za zboží, vlastní výroby a služby ve výši 16,5 miliard Kč, výsledek hospodaření po zdanění byl 4,5 miliardy Kč, výstav dosáhl hranice 9 milionů hektolitrů (Výroční zpráva společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s., 2018).

V současné době Plzeňský Prazdroj, a. s. exportuje do více než 50 zemí po celém světě a je největším exportérem českého piva. (Příběh, který nepřestává inspirovat, 2019).

V roce 2018 dokončila společnost jednu z největších investičních výstaveb za několik posledních let. Jednalo se o rozšíření varné kapacity na výrobu prémiového ležáku Pilsner Urquell. Kapacita byla rozšířena o třetinu na současných 3,5 milionu hektolitrů ročně. Společnost je tedy díky investici téměř 300 milionů korun připravená na další nárůst poptávky po nejoblíbenějším prémiovém ležáku jak na českém, tak i na zahraničním trhu (Výroční zpráva společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s., 2018).

Prodávané značky

Plzeňský Prazdroj vyrábí několik značek pív. Všechna piva a ostatní nápoje vaří podle původních receptur a pečují o jejich nejvyšší kvalitu. Cílem firmy je přinést českým, ale i zahraničním spotřebitelům prostřednictvím vyráběných alkoholických i nealkoholických nápojů radost a potěšení (Naše značky, 2019).

V současné době je na trhu 12 různých značek alkoholických i nealkoholických nápojů, mezi které patří: Pilsner Urquell, Gambrinus, Kozel, Radegast, Birell, Excellent, Frisco,

Kingswood, Master, Kopparberg, Klasik, Primus. Podrobnější popis prodávaných značek viz příloha A.

Společnost v posledních letech rozvíjí také program Volba sládků, který nabízí spotřebitelům limitované edice pивních speciálů. V současné době se tyto pивní speciály čepují ve více než tisíce hospodách po celé České republice (Výroční zpráva společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s., 2018).

2.3 Vize, mise a hodnoty společnosti

Vize

Formulace vize je pro každou firmu důležitá. Vize odpovídá na otázku, jak bude daný podnik vypadat v budoucnosti. Jádrem každé vize by měl být „výsledek“, kterého chce podnik v zájmu zákazníka dosáhnout. Konkrétní obsah vize závisí na každé firmě, ale i na odvětví, ve kterém firma působí (Jakubíková, 2013). Plzeňský Prazdroj pojal definici vize následovně:

„Jsmе Prazdroj“ Nesporný lídr vedený vášní pro pivo (Intranet PPAS, 2019).

Mise

Mise (neboli poslání podniku) by měla vysvětlit smysl a účel podnikání. Mělo by se jednat o prohlášení, čeho chce firma dosáhnout (Jakubíková, 2013). Formulace mise Plzeňského Prazdroje je následující:

Růst díky našim lidem a jejich dokonalé péči o značky (Intranet PPAS, 2019).

Hodnoty

- obстоjíme díky našim lidem;
- vyžadujeme jasnou a osobní odpovědnost;
- pracujeme a vyhráváme jako tým;
- chápeme a respektujeme naše zákazníky a spotřebitele;
- svou reputaci vytváříme vším, co děláme (Intranet PPAS, 2019).

2.4 Strategické priority a cíle pro následující období

2.4.1 Strategické priority

Mezi sedm strategických priorit Plzeňského Prazdroje, a. s., které se týkají udržitelného rozvoje, patří:

1. Péče o historii a historický odkaz;
2. Podpora domácího zemědělství a českých dodavatelů;
3. Snižování spotřeby energie, vody, a uhlíkové stopy ve výrobě a distribuci;
4. Podpora a rozvoj české pивní kultury a našich zákazníků;
5. Péče o zaměstnance a rozvíjení jejich potenciálu;
6. Podpora regionů, ve kterých působíme;
7. Podpora zodpovědné konzumace a prevence pití alkoholu rizikovými skupinami (Podnikání pro budoucnost, 2019).

2.4.2 Cíle pro následující období

Suroviny – rozvoj zemědělství

Priority: podporovat trvale udržitelné využívání půdy k pěstování pivovarnických surovin, české dodavatele a domácí zemědělství

Výhled do roku 2020: „*Budeme nadále zachovávat principy odpovědného dodavatele při dodržování maximální kvality. Základními principy spolupráce a partnerství pro nás zůstávají korektní vztahy, dlouhodobost a férovost. Budeme spolupracovat s domácími zemědělci v oblasti udržitelného pěstování surovin a ve světle klimatických změn, se kterými se všichni potýkáme.*“ (Naše strategie trvale udržitelného rozvoje, 2019)

Výroba, balení, distribuce

Priority: zajistit kvalitní zdroje vody, snižovat spotřebu vody, energií a emisí CO₂, recyklovat obaly a zaměřit se na jejich opětovné použití.

Výhled do roku 2020: „*Budeme monitorovat dodávky vody, o kterou se dělíme s místními obyvateli. Snižíme spotřebu vody na 2,94 hl na hektolitr piva. Budeme nadále usilovat o snižování uhlíkové stopy. Do roku 2020 chceme dosáhnout hodnoty TDE nižší než 76,44 MJ/hl. Budeme nadále hledat příležitosti pro zavádění principů cirkulární ekonomiky do našich procesů.*“ (Naše strategie trvale udržitelného rozvoje, 2019)

Zaměstnanci

Priority: Být atraktivním zaměstnavatelem, pečovat o své zaměstnance a jejich rozvoj, nabízet rovné pracovní podmínky pro muže i ženy.

Výhled do roku 2020: „*Budeme nadále zvyšovat naši atraktivitu pro potenciální zaměstnance. Budeme pokračovat v rozvíjení odborných a profesních dovedností našich*

lidí a zaměříme se na prosazování větší diverzity na pracovišti.“ (Naše strategie trvale udržitelného rozvoje, 2019).

Podpora malých a středních podnikatelů a české pивní kultury

Priority: Rozvíjet českou pивní kulturu, zlepšovat prostředí v hospodách, pomáhat hospodám se zvyšováním kvality a jejich konkurenceschopnosti.

Výhled do roku 2020: *„S našimi zákazníky si nastavíme rozvojové plány ohledně směřování jejich byznysu (kvalita provozoven, objemy, služby), které budeme pravidelně vyhodnocovat a společně reagovat na příležitosti ke zlepšení. Chceme rozvíjet koncept zážitkové hospody a pomoci navrátit život do hospod, obzvlášť na vesnicích, kde lidé mají stále méně příležitosti k setkávání a rozvíjení sousedských vztahů.*“ (Naše strategie trvale udržitelného rozvoje, 2019)

Komunity

Priority: Být dobrým sousedem v regionech, kde podnikáme.

Výhled do roku 2020: *„Budeme pokračovat v investicích do projektů komunit, které potřebují naši pomoc. Rovněž budeme nadále rozvíjet CSR projekty v rámci jednotlivých našich značek, které reflektují aktuální celospolečenská témata.*“ (Naše strategie trvale udržitelného rozvoje, 2019)

Historie

Priority: Pečovat o historické dědictví, aby bylo možné jej předat našim potomkům.

Výhled do roku 2020: *„Budeme nadále investovat do zachování historických budov, tradičních řemesel, sbírek a pramenů. Nadále budeme zpřístupňovat naše pivovary široké i odborné veřejnosti.*“ (Naše strategie trvale udržitelného rozvoje, 2019)

Zodpovědná konzumace

Priority: Usilovat o to, aby bylo pivo přirozenou volbou pro odpovědné konzumenty.

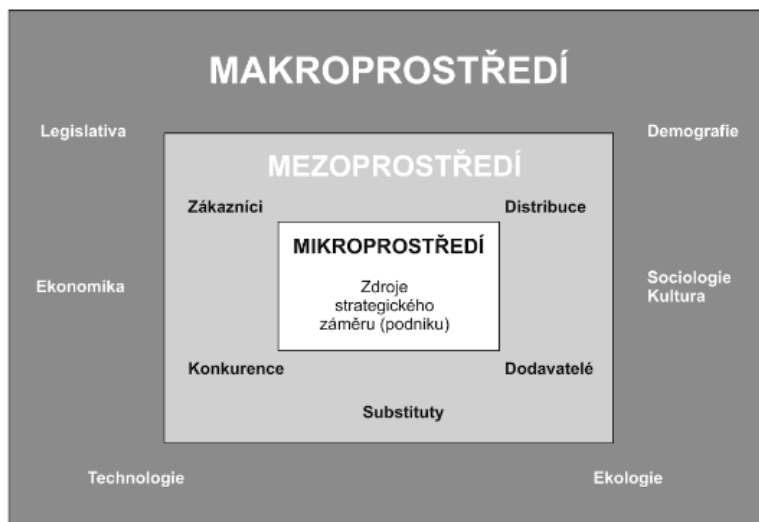
Výhled do roku 2020: *„Budeme se snažit oslovit všechny konzumenty našich piv efektivními komunikačními kampaněmi a partnerskými aktivitami. Jejich cílem bude podpořit umírněnou konzumaci piva.*“ (Naše strategie trvale udržitelného rozvoje, 2019)

2.5 Analýza podnikatelského prostředí organizace

Podnikatelské prostředí firmy se dělí na dvě hlavní části – na externí a interní prostředí. Do externího (vnějšího) prostředí patří makroprostředí, které existuje nezávisle na vůli

organizace, a mezoprostředí, které může firma částečně ovlivnit. Interní (vnitřní) prostředí, resp. mikroprostředí, může firma přímo ovlivnit svými činnostmi (Fotr, 2017).

Obrázek 2: Podnikatelské prostředí firmy



Převzato: Úspěšná realizace strategie a strategického plánu, 2019

2.5.1 Analýza vnějšího prostředí

2.5.1.1 Makroprostředí organizace

Pro analýzu makroprostředí organizace se používá PEST analýza. Tato analýza je považována za všeobecnou a platí pro všechny organizace. Cílem této analýzy je popsat prostředí, ve kterém se organizace pohybuje a které nemůže ovlivnit. Název PEST analýzy označuje jednotlivá prostředí a je převzat z anglických slov **Political** (politické), **Economical** (ekonomické), **Social** (sociální) a **Technological** (technologické). Tato analýza může být rozšířena ještě o další dvě prostředí, a to **Legislative** (legislativní) a **Ecological** (ekologické). Po přidání těchto prostředí se jedná o SLEPTE nebo PESTLE analýzu (Mallya, 2007), (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Politické prostředí

Politické prostředí úzce souvisí s legislativním prostředím. Je zde důležitá stabilita vlády a její působení. Politická rozhodnutí mohou ovlivnit celou firmu – může se jednat například o změnu daňového systému, zákony na ochranu životního prostředí, regulace v oblasti zahraničního obchodu apod. Dopady některých změn může organizace ovlivnit například vzděláváním svých zaměstnanců. Legislativní změny, které byly nově schváleny, jsou podrobněji zmíněny v legislativním prostředí.

Ekonomické prostředí

Firmu ovlivňuje také ekonomické prostředí, které se týká například vývoje kurzů, inflace. S růstem inflace souvisí jak mírné zdražování piva, tak ale také zakotvení růstu mezd zaměstnanců v kolektivní smlouvě (Zaměstnanci, 2019). S vývojem kurzů souvisejí také kurzové zisky a ztráty, které vznikají při prodeji do zahraničí. Transakce, které společnost provádí v cizích měnách jsou přepočteny denním kurzem, který vyhláší Česká národní banka a zůstatky peněžních aktiv, pohledávek a závazků vedených v cizích měnách jsou přepočteny devizovým kurzem zveřejněným Českou národní bankou k rozvahovému dni, tedy k 31. prosinci (Výroční zpráva společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s., 2018).

Sociální prostředí

Vlivy sociálního prostředí ovlivňují spotřební a nákupní chování lidí. Sleduje se vývoj počtu obyvatelstva, jeho věková struktura, migrace a mnoho dalšího. Do tohoto prostředí lze zařadit vliv reklamy na člověka. Společnost Plzeňský Prazdroj musí vytvářet reklamu v souladu s Kodexem komerční komunikace. Snaží se reklamou cílit pouze na zletilé (Zodpovědná konzumace, 2019).

Technologické prostředí

Plzeňský Prazdroj se zabývá vývojem nových receptur a souvisejících technologických postupů, které se využívají při přípravě alkoholických i nealkoholických nápojů. Dále se také vyvíjí nové nebo podstatně zdokonalené technologické postupy a procesy, které se využívají při přípravě, výrobě, zpracování, skladování či distribuci výrobků. Z toho plyne potřeba doškolení stávající zaměstnance a seznámit je s novými technologiemi, postupy nebo například s novými zásadami dodržování bezpečnosti (Intranet PPAS, 2019).

Legislativní prostředí

Velký vliv má na firmu zavedení plošného zákazu kouření, jedná se o třetí legislativní změnu, která ovlivnila firmu a její okolí. Z předchozího období se jedná o zavedení elektronické evidence tržeb a kontrolního hlášení k DPH. Plzeňský Prazdroj nabízí hospodám a restauracím pomoc v podobě vybavení, poradenství v oblasti práva, účetnictví, ekonomiky a marketingu, a to se firmě vrací v podobě větší výtoče piv než u konkurentů. Tato změna souvisí také s politickým a ekonomickým prostředím (Výroční zpráva společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s., 2017).

Ekologické prostředí

V současné době je kladen velký nárok na ekologické počínání firem s ohledem na naše životní prostředí. Plzeňský Prazdroj, a. s. na to reaguje efektivním hospodařením s přírodními surovinami. Společnost se snaží snižovat spotřebu vody a energií, využívá odpady, snaží se minimalizovat uhlíkovou stopu apod. Všechny tyto aktivity se snaží dělat tak, aby se šetrný vztah k přírodě nepromítnul do ceny konečného výrobku. Dále se firma snaží šetřit přírodu přechodem ze sudového piva na tankové pivo. Cisterna s pivem je totiž efektivnější než automobil, který rozváží sudy, protože jeho prostor není využit na 100 % (Výroba, balení a distribuce, 2019).

2.5.1.2 Mezoprostředí organizace

V rámci mezoprostředí jde především o analýzu zákazníků, dodavatelů, distributorů, konkurentů a substitutů (Fotr, 2017).

Zákazníci

Mezi zákazníky Plzeňského Prazdroje můžeme zařadit restaurace a pivnice. Společnost radí provozovatelům těchto podniků, jak optimalizovat svoji nabídku, zlepšit interiér provozovny nebo jak zachránit podnik v nesnázích.

Plzeňský Prazdroj dodává pivo do přibližně 22 tisíc restaurací a pivnic. Společnost má v současné době 5 obchodních sládků a až 40 externích spolupracovníků, zkušených výčepníků, kteří radí zákazníkům, jak správně pivo čepovat. Škola čepování patří mezi nejoblíbenější formy podpory, kterou firma klientům nabízí. Tato podpora je zdarma, restauracím a pivnicím stačí pouze investovat svůj vlastní čas (Podpora zákazníků a české pivní kultury, 2019).

Konkurence

Mezi konkurenční pivovary Plzeňského Prazdroje, a. s. patří pivovar Heineken Česká republika, a. s., Budějovický Budvar, n. p. a Pivovary Staropramen s. r. o.

Společnost **Heineken Česká republika, a. s.** vlastní v České republice tři tuzemské pivovary – pivovar Starobrno, Královský pivovar Krušovice a pivovar Velké Březno. V současnosti je třetím nejvýznamnější společností na domácím trhu s pivem (Kdo jsme, 2019). Tato společnost zaznamenala v předchozím hodnoceném období výstav 2,4 milionů hektolitrů piva značek Krušovice, Zlatopramen, Březňák, Starobrno a Hostan, což je v porovnání s Plzeňským Prazdrojem, a. s. o 4,3 milionu hektolitrů piva méně (srovnáváno s výstavem Plzeňského Prazdroje za rok 2017). Společnost dosáhla

tržeb 3,1 miliardy korun a hospodářského výsledku před zdaněním 251 milionů korun, což je v porovnání s Plzeňským Prazdrojem podstatně nižší částka (Výroční zpráva společnosti Heineken Česká republika, a. s., 2017).

Budějovický Budvar, n. p. je jedním z nejúspěšnějších potravinářských podniků v České republice a své pivo vyváží do více než 70 zemí na světě. Mezi prodávané značky se řadí Budvar, Pardál, Carlsberg a Somersby (O Budějovickém Budvaru, 2019). Výstav pivovaru Budějovický Budvar, n. p. činil v roce 2018 1,6 milionů hektolitrů piva. To je necelá pětina výstavu Plzeňského Prazdroje, a. s. Tržby za výrobky a služby byly ve výši 2,6 miliardy korun a zisk před zdaněním činil přibližně 328 milionů korun (Výroční zpráva podniku Budějovický Budvar, 2018).

Pivovary Staropramen s. r. o. jsou druhým největším producentem piva v České republice. Společnost je také významným exportérem piva, značku Staropramen mohou spotřebitelé vyhledat ve více než 35 zemích světa. Společnost provozuje dva pivovary – Staropramen a Ostravar. Pivovary Staropramen s. r. o. jsou lídrem na trhu pivních inovací. S revoluční novinkou přišla firma již na konci 19. století, kdy svým zákazníkům nabídla první polotmavý ležák. V současnosti je poslední revoluční novinkou nealkoholický sladový nápoj Sládkova limonáda. (O společnosti, 2019). Společnost zaznamenala v kalendářním roce 2017 výstav piva o objemu 3,1 miliardy hektolitrů. Provozní výsledek hospodaření činil 272 milionů korun (Výroční zpráva společnosti Pivovary Staropramen s. r. o., 2017).

Konkurence může Plzeňský Prazdroj, a. s. předhonorit v produkci piva, případně v úrovni personálu, což zcela jistě firmu ovlivní a začne své zaměstnance doškoloovat, aby se vyrovnala konkurenci, ba dokonce aby své konkurenty předstihla a dokázala oslovit větší množství potenciálních zákazníků.

Distributoři

Plzeňský Prazdroj školí i maloobchodní prodejce. Edukační projekt, který nese název „Věnuj pivu 10 minut“ absolvovalo v roce 2017 téměř 2 tisíce maloobchodních prodejců. Součástí tohoto školení je vysvětlení, jak rozvrhnout regály a umístit lahve tak, aby sortiment působil přehledně a esteticky (Podpora zákazníků a české pivní kultury, 2019).

Dodavatelé

Firma Plzeňský Prazdroj, a. s. má velké nároky na dodavatele. Nabízí jim různé konzultace a semináře. S dodavateli uzavírá víceleté smlouvy, aby jim zajistila stabilitu

jejich podnikání. Veškerý ječmen, který se používá k výrobě piva, je nakupován pouze z domácích zdrojů. Chmel je pořizován výhradně od tuzemských dodavatelů, ale část je nakupována i ze zahraničí. Některé odrůdy zahraničního chmele jsou totiž vhodnější pro výrobu pivních speciálů (Suroviny, 2019).

Substituty

Pokud budeme chtít zůstat na domácím trhu, mezi substituty výrobků Plzeňského Prazdroje, a. s. lze zařadit jednotlivé výrobky 3 největších konkurentů společnosti. Jedná se o výrobky společností Heineken Česká republika, a. s., Budějovický Budvar, n. p. a Pivovary Staropramen s. r. o. Většina produktů Plzeňského Prazdroje, a. s. má ve srovnání s konkurenty velmi podobné složení a výrobní postup, ale i tak je každý z výrobku jedinečný svojí chutí.

2.5.2 Analýza vnitřního prostředí

Do vnitřního prostředí firmy můžeme zahrnout všechny prvky uvnitř firmy, které je firma schopna určitým způsobem ovlivnit. Je nutné analyzovat jednotlivé části mikroprostředí, protože mohou výrazně ovlivnit činnost firmy (Zamazalová, 2010).

Organizační struktura

Plzeňský Prazdroj využívá funkcionální organizační strukturu. Jednotliví pracovníci jsou seskupeni podle odborných znalostí a zkušeností. Výhodou je možnost učit se od ostatních, protože v jednom organizačním útvaru jsou pracovníci, kteří vykonávají stejnou činnost (Dedouchová, 2001).

V čele Plzeňského Prazdroje stojí generální ředitel Grant Murray Liversage. Tomu je přímo podřízeno šest oddělení a tři samostatní pracovníci. Jedná se o následující oddělení: Distribuce a plánování poptávky, Marketingové oddělení, Finanční oddělení, Úsek lidských zdrojů, Obchodní oddělení pro Českou republiku a Obchodní oddělení pro Slovensko. Mezi samostatné pracovníky, kteří jsou přímo podřízeni generálnímu řediteli patří Projektový manažer, Výkonný asistent a Emeritní sládek.

Vzhledem k tomu, že generálnímu řediteli přímo podléhá jen malý počet oddělení, jedná se o strmou organizační strukturu. Každé oddělení má v čele ředitele, kterému podléhají další pracovníci v několika stupních (Intranet PPAS, 2019).

Management

Společnost má dualistický systém vnitřní struktury. Mezi její orgány patří valná hromada, představenstvo a dozorčí rada.

Nejvyšším orgánem společnosti je **valná hromada**. V případě, že má společnost pouze jediného akcionáře – v tomto případě Asahi Breweries Europe Ltd., nekoná se valná hromada a působnost valné hromady vykonává tento akcionář. Do působnosti valné hromady patří například rozhodování o změně stanov společnosti, rozhodování o změně základního kapitálu a vydání akcií společnosti, volba a odvolání členů představenstva a dozorčí rady, rozhodování o rozdělení zisku aj. Valná hromada se koná nejméně jedenkrát za účetní období a svolává ji představenstvo (Stanovy společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s., 2019).

Statutárním orgánem společnosti je **představenstvo**, které se skládá z pěti členů – předseda představenstva (Grant Murray Liversage), místopředseda představenstva a další tři členové představenstva. Za představenstvo jedná navenek ve všech věcech samostatně předseda nebo místopředseda představenstva (Justice.cz, 2019). Úkolem představenstva je obchodní vedení společnosti a zastupování společnosti navenek. Představenstvo zasedá podle potřeby, nejméně však dvakrát za rok. Představenstvo rozhoduje na zasedání usnesením, každý z členů má jeden hlas a v případě rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy (Stanovy společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s., 2019).

Kontrolním orgánem je **dozorčí rada**. Ta se skládá ze třech členů. Dozorčí rada především dohlíží na výkon působnosti představenstva a na uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti (Stanovy společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s., 2019).

Účetním obdobím Plzeňského Prazdroje, a. s. byl do 31. března 2017 hospodářský rok, který začínal 1. dubna a končil 31. března. Od 1. ledna 2018 je účetním obdobím společnosti kalendářní rok. Zkráceným účetním obdobím, které bezprostředně předcházelo této změně bylo období od 1. dubna 2017 do 31. prosince 2017 (Stanovy společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s., 2019).

Marketing

Propagace Plzeňského Prazdroje se provádí převážně formou reklamy. Své výrobky se snaží prodávat odpovědným způsobem. V dnešní době musejí reklamy na pivo a jiné alkoholické nápoje dodržovat nejrůznější normy a pravidla, proto Plzeňský Prazdroj přijal

Kodex komerční komunikace (dále jen Kodex), který zahrnuje normy pro marketing svých značek. Kodex zahrnuje například tyto oblasti:

- prevenci oslovování mladistvých,
- odpovědnou konzumaci alkoholu,
- obsah alkoholu,
- zdravotní hlediska,
- násilí a asociální chování aj. (Zodpovědná konzumace, 2019).

Tím, že firma dodržuje tyto zásady, se snaží především chránit mladé lidi. Na dodržení Kodexu komerční komunikace dohlíží Komise pro odpovědnost v oblasti obchodu a marketingu. Tato komise zkoumá každou reklamu před jejím zveřejněním (Zodpovědná konzumace, 2019).

Zaměstnanci

Plzeňský Prazdroj, a. s. má v současné době přibližně 2 tisíce zaměstnanců napříč celou Českou republikou. Firma podporuje zaměstnance prostřednictvím třech různých způsobů:

- mzdovou politikou, kterou reprezentuje pravidelný růst mezd a podíl výkonnostní složky;
- řadou nefinančních benefitů;
- různými formami vzdělání, do nichž investuje mimořádné finanční prostředky.

Mezi nefinanční benefity patří například vysoká podpora spoření na penzi, výrobky společnosti či příspěvek na školku pro zaměstnance vracující se dříve do zaměstnání. Dále firma nabízí svým zaměstnancům sponzorované vstupenky na kulturní či sportovní akce, příspěvky na cestování, možnost exkurze v pivovarech nebo poukázky na výhodný nákup výrobků firmy.

Společnost také klade velký důraz na procentuální zastoupení žen ve firmě. V současné době je ve vedení firmy 32 % žen. V posledních 10 letech se zvýšilo jejich procentuální zastoupení o 15 %. (Zaměstnanci, 2019).

Informační systémy

Plzeňský Prazdroj, a. s. využívá nejrůznější softwarové vybavení. Mezi nejpoužívanější a nejdůležitější programy lze zařadit:

- SAP – podnikový informační systém, který se využívá napříč celým podnikem;
- Microsoft Outlook – elektronická pošta na zaslání emailů, pozvánek, sdílení kalendářů;
- GRAS – služba vzdáleného připojení, které umožňuje připojit se do sítě Asahi prostřednictvím internetu z jakéhokoli místa mimo pracoviště;
- Prazdroj Partner – mobilní nebo webová aplikace, sloužící pracovníkům obchodního týmu při prezentování na obchodní schůzce u zákazníka;
- Skype pro firmy – komunikace zaměstnanců prostřednictvím tohoto programu v reálném čase (Intranet PPAS, 2019).

CSR (Corporate Social Responsibility)

Společenská odpovědnost, anglicky Corporate Social Responsibility (CSR), je takové chování, kdy podnik respektuje celosvětové problémy a potřeby. „*CSR se nachází na spojenci mezi komerčním sektorem a společností a umožňuje podnikům přizpůsobovat se měnícímu se prostředí ve společnosti – hodnotám, politice, technice a životnímu prostředí – a zároveň komplexně sledovat vnější dopady své činnosti, tzv. externality.*“ (Dvořáková, 2012, s. 405).

Firma Plzeňský Prazdroj podporuje odpovědný přístup ke konzumaci a propagaci piva. Uvědomuje si, že nezodpovědná konzumace alkoholu může mít na člověka velmi negativní dopad. Při propagaci a prodeji piva se řídí etickými pravidly a zapojuje do aktivit, podporujících odpovědnou konzumaci piva.

Odpovědná reklama

Komerční komunikace Plzeňského Prazdroje podléhá přísným etickým pravidlům a procesům. To zaručuje, že cílí převážně na dospělé zákazníky a nenabádá k nezodpovědné konzumaci alkoholu. Odpovědná reklama se týká TV reklamy, tištěných i on-line médií, sociálních sítí, ale i obalů na výrobcích apod. Na dodržování pravidel dohlíží Komise pro odpovědnost (Odpovědná konzumace a propagace piva, 2019).

Na pivo s rozumem

Firma vytvořila ve spolupráci s odborníky webové stránky „Na pivo s rozumem“, na kterých poskytuje stručné a přesné informace o rizicích i přínosech konzumace alkoholu (Odpovědná konzumace a propagace piva, 2019). Na těchto stránkách může veřejnost najít informace, které se týkají vlivu alkoholu na lidské tělo, dále rady, jak pít s rozumem,

online poradnu nebo například kalkulačku na výpočet aktuální hladiny alkoholu v krvi (Napivosrozumem.cz, 2019).

Respektuj 18

Jedná se o projekt, který vznikl ve spolupráci Plzeňského Prazdroje, Magistrátu města Plzně a Centra protidrogové prevence a terapie. Prostřednictvím tohoto projektu chce firma změnit tolerantní postoj veřejnosti ke konzumaci alkoholu mladistvými občany a omezit podávání alkoholu nezletilým (Odpovědná konzumace a propagace piva, 2019). Na internetových stránkách tohoto projektu se mohou lidé dočíst o jednotlivých akcích, které jsou pořádány na podporu tohoto projektu, najdou zde také rady a tipy pro rodiče nezletilých i pro prodávající, případně informace o současné situaci konzumace alkoholu mladistvými (Respektuj18.cz, 2019).

2.6 Finanční analýza podniku

Finanční analýza podniku slouží k vyhodnocení finanční situace podniku. Hlavním smyslem finanční analýzy je připravení podkladů pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Finanční analýza neslouží pouze k ověření finančního zdraví podniku, ale také tvoří základ pro finanční plánování. Pro výpočet jednotlivých ukazatelů se nejčastěji používají dva základní účetní výkazy – rozvaha a výkaz zisku a ztráty (Růčková, 2012).

Ukazatele rentability patří mezi poměrové ukazatele. Někdy se také označují jako ukazatele výnosnosti. Všechny ukazatele rentability se dají interpretovat podobně – udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. Mezi základní ukazatele rentability patří rentabilita aktiv, vloženého kapitálu a tržeb (Kislingerová, 2010).

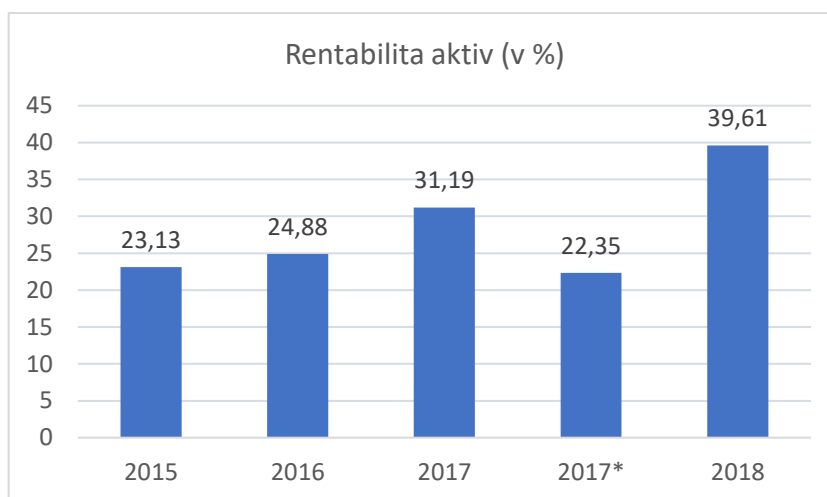
Plzeňský Prazdroj, a. s. má od 1. ledna 2018 účetní období shodné s kalendářním rokem, tedy od 1. ledna do 31. prosince. Do doby než Plzeňský Prazdroj, a. s. koupila japonská firma Asahi, využívala společnost hospodář rok, který začínal 1. dubna a končil 31. března. Jednotlivé ukazatele rentability jsou spočítány k 31. březnu daného roku (platí pro roky 2015-2017) nebo k 31. prosinci daného roku (platí pro roky 2017-2018).

Pro výpočty ukazatelů rentability byl v čitateli použit zisk před úroky a zdaněním (EBIT), který odpovídá provoznímu výsledku hospodaření ve výkazu zisku a ztráty (Růčková, 2012). Jednotlivé vzorečky a výpočty ukazatelů rentability jsou uvedeny v příloze B.

ROA (Return on Assets) – rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv bývá označována také jako produkční síla. Tento ukazatel poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání. Nebere se ohled na to, zda byla aktiva financována z vlastního kapitálu nebo kapitálu věřitelů (Růčková, 2012).

Obrázek 3: Ukazatel ROA



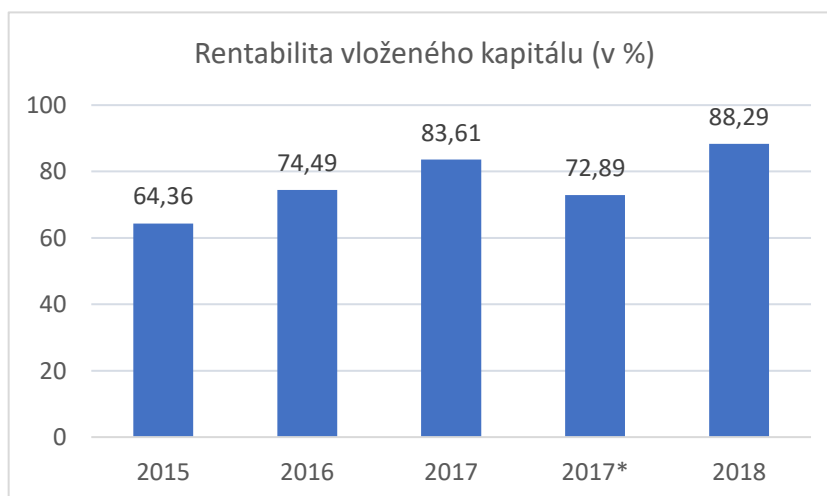
* zkrácené účetní období (9 měsíců)

Zpracovala: Michaela Černá, 2019

ROE (Return on Equity) – rentabilita vloženého kapitálu

Ukazatel rentability vloženého kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do firmy vložili akcionáři či jiní vlastníci podniku (Růčková, 2012).

Obrázek 4: Ukazatel ROE



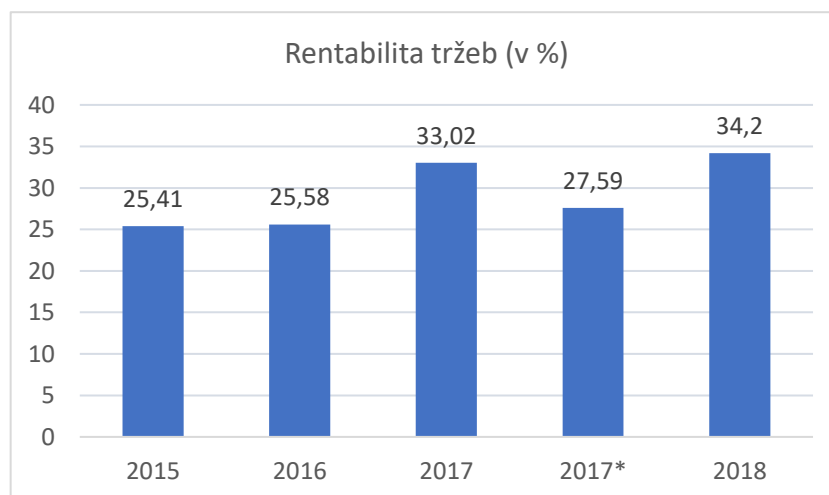
* zkrácené účetní období (9 měsíců)

Zpracovala: Michaela Černá, 2019

ROS (Return on Sales) – rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb udává schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Vyjadřuje tedy, kolik efektu dokáže podnik vyprodukovat na 1 Kč tržeb (Růčková, 2012). Pro účely práce byly celkové tržby chápány jako součet tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržeb z prodeje zboží.

Obrázek 5: Ukazatel ROS



* zkrácené účetní období (9 měsíců)

Zpracovala: Michaela Černá, 2019

Na základě propočtu jednotlivých ukazatelů rentability (ROA, ROE, ROS) lze říci, že ve sledovaném období (roky 2015-2018) měly ukazatele rostoucí trend. V grafickém znázornění je u všech ukazatelů vidět pokles v roce 2017*, na to má vliv zkrácené účetní období, které mělo pouze 9 kalendářních měsíců. Díky dlouhodobě rostoucímu trendu je vidět, že se firmě v posledních letech daří a že je poměrně stabilní.

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza je výsledkem předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí organizace. V této analýze se v rámci vnitřního prostředí identifikují silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses) organizace a v rámci vnějšího prostředí se identifikují příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Název této analýzy je tedy odvozen z počátečních písmen anglických slov. SWOT analýza se nejčastěji sestavuje ve formě tabulky, ze které dokáže firma díky její přehlednosti poměrně snadno vyvodit strategii.

Tabulka 1: SWOT analýza Plzeňského Prazdroje, a. s.

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • široké portfolio nabízených značek • široké portfolio vzdělávání a vysoké investice do vzdělávání • investice do výrobních zařízení • propracovaný marketing • dobrá image – životní prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • zkrácení komunikačních toků vlivem organizační struktury • jazyková bariéra – cizinci ve vedení společnosti
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • dominantní postavení na tuzemském trhu • zájem trhu o nové produkty – firma na to reaguje výrobou ciderů a pivních speciálů (Volba sládků) • největší exportér českého piva • zájem dodavatelů o semináře • zájem odběratelů o školení 	<ul style="list-style-type: none"> • změny v legislativě – protikuřácký zákon, EET • rostoucí ceny vstupů – suroviny, energie • inovace konkurentů – Pivovary Staropramen s. r. o. • širší pole zákazníků ve světě – Budějovický Budvar, n. p. vyváží pivo do více států

Zpracovala: Michaela Černá, 2019

3 VZDĚLÁVÁNÍ V PLZEŇSKÉM PRAZDROJI

Vzdělávání a rozvoj představuje pro Plzeňský Prazdroj, a. s. investici do svých lidí. Nejdůležitější oblastí vzdělávání je budování požadovaných komerčních kompetencí s cílem zajistit realizaci strategie firmy. Díky vytvoření skutečných komerčních dovedností se Plzeňský Prazdroj, a. s. může odlišovat od konkurence a dosáhnout tak určité konkurenční výhody.

Firma realizuje vzdělávání prostřednictvím kombinace metod, protože takovýto způsob osvojování nových poznatků považuje za neefektivnější. Snaží se o dodržování **principu 70-20-10**. Tento princip ukazuje, v jakém poměru jsou využívány jednotlivé druhy vzdělávání:

- 70 % při výkonu práce;
- 20 % mentoring a koučování;
- 10 % formální školení (Intranet PPAS, 2019).

Některá školení jsou jednorázová, jiná pravidelná. Na periodicky opakující se školení se zaměstnanec nemusí hlásit, protože je zván automaticky prostřednictvím emailové výzvy. Každý zaměstnanec má povinnost se po obdržení emailové výzvy zúčastnit povinného školení nebo absolvovat daný e-learningový kurz.

Plzeňský Prazdroj, a. s. nabízí svým zaměstnancům tyto **kategorie školení** (podrobnější vysvětlení viz následující kapitoly):

1. základní školení;
2. rozvoj kompetencí;
3. leadership;
4. zákonná školení;
5. interní a ostatní školení.

3.1 Základní školení

Tato školení jsou určena pro všechny zaměstnance společnosti. Všechna školení jsou zaznamenávána v adaptačním plánu a zaměstnanec má na absolvování základních školení přibližně první 3 měsíce. Na tato školení se zaměstnanec nemusí přihlašovat, přihlášení proběhne automaticky dle jeho funkce.

Cílem těchto školení je:

- splnit zákonné požadavky na proškolení ohledně bezpečnosti práce apod.;
- poskytnout novým zaměstnancům úvodní informace o společnosti;
- obeznámit zaměstnance s pivní kulturou;
- zabezpečit potřebné odborné znalosti pro vykonání dané funkce.

Základní školení jsou realizována převážně prostřednictvím interně organizovaných tréninků a workshopů (např. Úvodní den a Pivní Misionář) nebo prostřednictvím e-learningu v aplikaci eDoceo.

Úvodní den je prezentace klíčových informací o společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Jedná se o tzv. zaměstnanecké minimum historie firmy, organizační struktury, strategie, značek, obchodu a distribuce. Prezentace se koná v Plzni (budova generálního ředitelství), v Pivovaru Velké Popovice a v Pivovaru Radegast Nošovice. V Plzni se koná Úvodní den každý 1. pracovní den v měsíci.

(Intranet PPAS, 2019)

3.2 Rozvoj kompetencí

Tato oblast vzdělávání znamená pro firmu rozvoj znalostí, dovedností a postojů daného zaměstnance. Kompetence jsou rozděleny na:

- **odborné** (functional) – tyto kompetence jsou specifické pro obchod, marketing, HR oddělení apod.;
- **generické** (generic) – specifické pro oblast komunikace, řešení problémů, chování a rozvoj IT dovedností apod.;
- **vůdčí** (leadership) – jedná se o manažerské dovednosti, vůdčí chování, řízení změny apod.

Rozvoj kompetencí a následná práce s nimi umožní firmě vybrat správné uchazeče pro nástup na určitou pozici, dosahovat vysokého výkonu, zajistit interní spravedlnost v odměňování zaměstnanců a ujasnit vzdělávací a rozvojové priority (Intranet PPAS, 2019).

3.3 Leadership

Cílem této oblasti vzdělávání je rozvoj a růst budoucí generace lídrů. Za lídra společnost považuje osobu se silnou osobností s orientací na výsledek, který posiluje vědomí vlastního potenciálu, motivuje ostatní pracovníky a zároveň jim dává prostor pro chyby, vítá diskuzi a očekává zpětnou vazbu.

Firma se zaměřuje na rozvoj vedoucích pracovníků na všech úrovních organizace, rozšíření koučovacího přístupu a na podporu budování tvůrčích týmů.

Tato část vzdělávacího procesu zahrnuje rozvojové programy **v následujících oblastech:**

- rozvoj dovedností vedoucího pracovníka – procesy a nástroje řízení lidí, manažerské dovednosti;
- zaměření na styly vedení – coaching a mentoring;
- exekutivní programy – určeno pro vyšší manažery a klíčové talenty (Intranet PPAS, 2019).

3.4 Zákonná školení

Zákonná školení jsou povinná za zákona a musí je absolvovat každý zaměstnanec Plzeňského Prazdroje, a. s. Mezi zákonná školení patří:

- školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) – frekvence opakování 1x ročně;
- požární ochrana (PO) – frekvence opakování 1x ročně;
- havarijní připravenost – frekvence opakování 1x ročně;
- školení řidičů – frekvence opakování 1x ročně.

BOZP

Povinnost poskytnout Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci má každý zaměstnavatel. Každý zaměstnanec musí projít tímto školením, protože informace a pokyny k BOZP jsou nezbytným kvalifikačním předpokladem k výkonu jeho práce. Program tohoto školení zahrnuje legislativní předpisy, Zákoník práce, kategorizaci jednotlivých prací, ochranu proti výbuchu a několik dalších témat.

Požární ochrana

Školení požární ochrany zahrnuje základní legislativní požadavky, požadavky požární ochrany při výkonu požárně nebezpečných činností, požadavky na provoz, údržbu

a obsluhu zařízení v případě požáru, informace o hlavních uzávěrech vody, přenosných hasicích přístrojích, požárních hydrantech, protipožárních dveřích, únikových cestách a východech a informace o dodržování preventivních opatření.

Havarijní připravenost

Součástí tohoto školení je připravit zaměstnance na možné havarijní situace, kterými mohou být: povodeň, únik chemické látky, teroristický útok, zemětřesení aj. Pro povodně je zpracována krizová instrukce *Povodeň*. Při úniku chemické látky je potřeba zamezit kontaminaci vody a tuto chemickou látku zlikvidovat. Únik chemických látek, především čpavku, je velice nebezpečný a zaměstnanci jsou při školení seznámeni s instrukcemi jak postupovat při vyhlášení poplachu. Poplach ohlašují sirény kolísavým tónem a zaměstnanci musejí neprodleně opustit objekt kolmo na směr větru, od místa havárie a dostavit se k některé z bran.

(Intranet PPAS, 2019).

3.5 Interní a ostatní školení

Interní školení nejsou povinná ze zákona a firma si je stanoví sama na základě svých vnitřních potřeb. Patří sem například:

- Abeceda alkoholu – platnost 3 roky;
- Etika a lidsko-právní principy – platnost 1 rok;
- Směrnice o správě záznamů – platnost 1 rok;
- Bezpečnost informací – platnost 1 rok;
- GDPR – toto školení nemá periodicitu, je realizováno pouze jednorázově při nástupu nového zaměstnance.

Firma je názoru, že vzdělání je jedním z nejdůležitějších benefitů, které může zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytnout. Aby mohli zaměstnanci plně využít svůj potenciál, mohou využívat individuální rozvojové plány. Na základě těchto plánů firma plánuje jejich kariérní postup. Zaměstnanci mají k dispozici **různé formy vzdělávání**:

- katalog vzdělávacích kurzů;
- dlouhodobé rozvojové programy šité na míru;
- vzdělávací programy pro výrobu;
- další formy vzdělávání.

Katalog vzdělávacích kurzů

Plzeňský Prazdroj, a. s. nabízí všem svým zaměstnancům velké množství kurzů, které se týkají nejrůznějších oblastí. Zaměstnanci mohou absolvovat neomezené množství z nabízených kurzů. Největší zájem firma registruje v oblasti jazyků. O výuku anglického jazyka má zájem přibližně každý sedmý zaměstnanec Plzeňského Prazdroje. Za jazykovými kurzy následují měkké dovednosti.

Dlouhodobé rozvojové programy šité na míru

Firma vytvořila rozvojové programy pro různé skupiny svých zaměstnanců. Cílem těchto programů je rozvíjet profesní znalosti a dovednosti zaměstnanců. Tyto programy jsou nabízeny jak novým zaměstnancům, tak i těm stávajícím. Do této skupiny vzdělávání může firma zařadit vzdělávací programy Marketingová a obchodní akademie Plzeňského Prazdroje nebo Leadership Fundamentals. Druhý ze zmíněných programů je speciální rozvojový plán pro manažery, kterým v roce 2017 prošlo více než 400 zaměstnanců na manažerských pozicích.

Vzdělávací programy pro výrobu

Plzeňský Prazdroj je výrobní společností, proto klade velký důraz na bezpečnost práce. V loňském roce firma poprvé zorganizovala tzv. Safety Camp. Na tomto campu se zaměstnanci z výrobních závodů učili interaktivní a praktickou formou o zásadách bezpečnosti práce.

Další formy vzdělávání a osobního rozvoje

Od roku 2017 funguje v Plzeňském Prazdroji interní mentoringový program. Dále firma nabízí letní stáže pro studenty (řada z nich se po skončení stáže stane řádným zaměstnancem), koučink, shadowing apod. Firma se již řadu let účastní mezifirmního programu Together 2 Grow (viz dále) a Equilibrium.

Do dalších forem vzdělávání patří i **jazykové kurzy**. Pro Plzeňský Prazdroj, a. s. je jazykové vzdělání svých zaměstnanců jednou z klíčových priorit. Nabízí proto příspěvek zaměstnavatele na výuku anglického jazyka v jazykové škole, která garantuje vysokou kvalitu a efektivitu vzdělávání. Jedná se o jazykovou školu James Cook Languages, která se specializuje především na firemní jazykové vzdělávání. Výše příspěvku zaměstnavatele činí maximálně 4 000 Kč za příslušný kalendářní rok a výuka jazykových kurzů musí probíhat mimo pracovní dobu zaměstnance. Mezi zaměstnanci je o výuku

anglického jazyka velký zájem – tyto kurzy využívá přibližně každý sedmý zaměstnanec Plzeňského Prazdroje, a. s.

(Intranet PPAS, 2019)

3.6 Mezifiremní mentoring

Firma Plzeňský Prazdroj, a. s. je již řadu zapojena do mezifiremního mentoringového programu Together 2 Grow.

Do programu Together 2 Grow je zapojeno více než třicet firem, které formou mezifiremního mentoringu podporují otevřené sdílení zkušeností, znalostí a dovedností. Mezi firmy, které jsou do tohoto programu zapojeny patří například: Česká pojišťovna, Česká pošta, Česká spořitelna, ČSOB, IBM, Lindt, L'Oréal, O2, Tchibo, Tesco a mnoho dalších.

Hlavní myšlenkou je otevřenost a sdílení zkušeností a znalostí lidí, kteří jsou odlišní a pracují v různých firemních kulturách a průmyslových odvětvích. Tato platforma byla založena v roce 2013 a zapojilo se 9 společností a v roce 2016 se rozšířila i na Slovensko.

Princip fungování

Každou společnost zastupuje tzv. garant. Program je výjimečný v tom, že zapojené společnosti samy rozhodují o jeho podobě. Účastníci do programu vstupují v září a po 9 měsících je jejich spolupráce ukončena certifikačním workshopem. Každý z účastníků se zúčastní úvodního mentoringového workshopu a během roku se páry (mentoři a mentees) potkávají cca každé 3-4 týdny. Účastníci programu nejvíce oceňují:

- možnost srovnání dvou firemních kultur;
- propojení odlišných byznysů;
- oboustrannou inspiraci;
- možnost dostat se mimo škatulky korporací aj.

V rámci celého programu Together 2 Grow je podporována otevřenost, sdílení zkušeností, znalostí a různorodých pohledů lidí, kteří jsou odlišní, pracují v odlišných firemních kulturách a průmyslových odvětvích.

Heslem tohoto programu je: *„Nevymýšlíme vymyšlené, prostě se svou rozmanitostí vzájemně inspirujeme.“*

(Together 2 Grow, 2019)

3.7 Školení obchodních zástupců a specialistů rozvoje obchodu

Role obchodních zástupců je pro Plzeňský Prazdroj, a. s. klíčová. Obchodní zástupci jsou totiž v přímém kontaktu s jednotlivými zákazníky, ovlivňují jejich nákupní chování a to se následně promítá do tržeb společnosti. Proto je nezbytné tyto zaměstnance vzdělávat. Zaměstnanci se člení na specialisty rozvoje obchodu (ON Trade) a obchodní zástupce (OFF Trade).

Specialisté rozvoje obchodu (ON Trade) se zaměřují na distribuci piva a vybavení do jednotlivých hospod, restaurací, kaváren apod. Jedná se o konzumaci jednotlivých produktů přímo v místě prodeje. Obchodník komunikuje přímo s majitelem hospody/restaurace a snaží se prosadit co největší množství produktů, především těch prémiových, což obchodníkovi přináší vyšší potenciální výdělek.

Obchodní zástupci (OFF Trade) se starají o distribuci výrobků do obchodních řetězců (hypermarkety a supermarkety) a do menších potravin či večerek. Hypermarkety a supermarkety spadají to tzv. moderního trhu, kde obchodník uzavírá smlouvu s celým obchodním řetězcem a prodává na základě těchto smluv. Snaží se hledat nejručnější příležitosti, kde by mohl pomocí svých schopností a dovedností získat např. větší prodejní plochu, díky které by získal větší % podíl. Na tzv. tradičním trhu, kam spadají malé potraviny a večerky, jedná obchodník přímo s vlastníkem či provozovatelem prodejny.

Každý z těchto zaměstnanců má při nástupu do Plzeňského Prazdroje, a. s. nastaven adaptační plán. První vzdělávání je teoretické, kdy se nově nastupující zaměstnanec vzdělává prostřednictvím brožur a různých e-learningových kurzů. Součástí adaptačního plánu je také 5 denní školení Sales Academy workshop.

Sales Academy workshop je realizován pro nově nastupující obchodní zástupce i specialisty rozvoje obchodu. Účastníci získají teoretické i praktické znalosti (např. čepování piva), které jsou nezbytné pro jejich roli ve společnosti. Školení je 5 denní, začíná v pondělí ráno a končí v pátek odpoledne. Behem každého dne jsou představeny jednotlivá oddělení firmy.

Účelem tohoto programu je získání praktických zkušeností s komerčními nástroji Plzeňského Prazdroje, a. s. Workshop pomůže účastníkům naučit se:

- chápat jak vnímají zákazníci své dodavatele;
- chápat jaké jsou motivace Plzeňského Prazdroje k podnikání;

- používat efektivně značky Plzeňského Prazdroje;
- používat firemní prodejní nástroje;
- rozumět problematice kvality piva;
- využívat svůj čas pro co nejefektivnější návštěvu u zákazníka.

Následný proces vzdělávání a adaptace

Po absolvování úvodního školení jsou obchodní zástupci i specialisté rozvoje obchodu přiřazeni na své pracovní místo a následuje praktická část vzdělávání. Zaměstnanec má k dispozici mentora, který ho seznamuje s teorií, jednotlivými procesy a přináší mu praktický pohled na věc.

Firma dále organizuje pro své zaměstnance adaptační program, který trvá zpravidla 60 nebo 90 dní, během kterého zaměstnanec navštěvuje hospody či obchodní řetězce spolu s přiděleným „trenérem“ od kterého může získávat zkušenosti přímo v praxi. „Trenér“ asistuje zaměstnanci při práci – např. při organizaci rozložení prodejny, čepování piva, sanitaci výčepních zařízení aj. Tento „trenér“ je v podstatě v roli kouče.

Co se týká dalších vzdělávacích kurzů, každý zaměstnanec (včetně obchodních zástupců a specialistů rozvoje obchodu) má k dispozici katalog vzdělávacích aktivit, ve kterém může najít nejrůznější druhy školení a je v jeho kompetenci (po poradě s nadřízeným), jaká školení absolvuje pro zlepšení svých schopností a dovedností.

3.8 Rozpočet vzdělávacích procesů

Dle interních zdrojů vynaloží Plzeňský Prazdroj, a. s. na veškeré vzdělávací aktivity pro své zaměstnance částku přes 10 milionů korun ročně. Podrobnější informace o rozpočtu na vzdělávání nebyly firmou poskytnuty.

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Po provedení analýzy vzdělávacího procesu ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. byl za účelem získání podrobnějšího hodnocení systému vzdělávání v organizaci vytvořen dotazník.

Dotazníkové šetření bylo provedeno formou elektronického dotazníku, který obsahoval celkem 17 otázek. Otázky byly rozděleny do 4 bloků. První blok otázek obsahoval obecné identifikační údaje, druhý blok se týkal všeobecného pohledu na vzdělávání a třetí a čtvrtý blok se věnoval konkrétním formám vzdělávání při práci a mimo práci.

Jednotlivé otázky, které obsahoval elektronický dotazník, jsou obsaženy v příloze C.

4.1 Respondenti

Respondenty dotazníkového šetření byli pouze obchodní zástupci a specialisté rozvoje obchodu Plzeňského Prazdroje, a. s. Elektronický dotazník byl rozeslán prostřednictvím emailu celkem 90 náhodně vybraným obchodním zástupcům a specialistům rozvoje obchodu přibližně v poměru 50:50. Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné a zaměstnanci na něj měli přibližně tři týdny. Na dotazník odpovědělo celkem 39 respondentů.

4.2 Vyhodnocení provedeného šetření

V této kapitole budou představeny jednotlivé otázky a odpovědi z dotazníkového šetření. Pro lepší přehlednost bude u některých otázek využito grafického znázornění jednotlivých odpovědí. Jak již bylo zmíněno výše, na dotazník odpovědělo 39 respondentů, což je přibližně 43 % z dotázaných.

Blok 1 – Obecné identifikační otázky

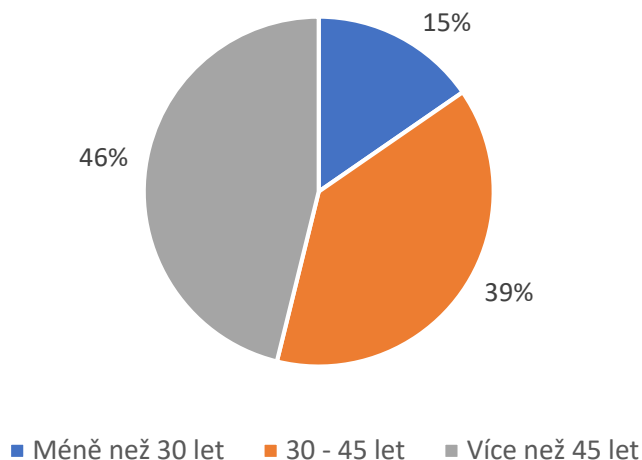
Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

První otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na pohlaví respondentů. Na dotazník odpovědělo 31 mužů a 8 žen.

Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

Druhá otázka se týkala věku respondentů. Na výběr byla 3 věková rozmezí – méně než 30 let, 30-45 let a více než 45 let. Nejvíce respondentů bylo z věkové skupiny nad 45 let – celkem 18 z dotázaných. Z věkové skupiny 30-45 let bylo 15 respondentů a z věkové skupiny mladší 30ti let odpovědělo na dotazník 6 zaměstnanců (viz obrázek 6).

Obrázek 6: Otázka č. 2 – Věk respondentů



Zpracovala: Michaela Černá, 2019

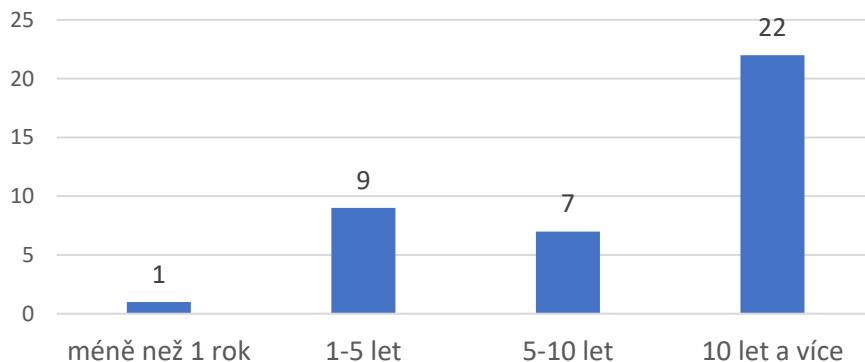
Otázka č. 3: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Tato otázka měla za úkol rozdělit respondenty dle pracovního zařazení na specialisty rozvoje obchodu (ON Trade) a obchodní zástupce (OFF Trade). Na dotazník odpovědělo 18 specialistů rozvoje obchodu a 21 obchodních zástupců. Dá se tedy říci, že jejich poměr je přibližně stejný.

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete na této pozici?

Čtvrtá otázka ukázala, že více než 50 % respondentů pracuje na své pozici více než 10 let a naopak pouze 1 respondent méně než 1 rok (jednotlivé odpovědi jsou znázorněny v obrázku 7). Z toho lze usoudit, že většina z dotázaných již během svého působení ve firmě absolvovala několik vzdělávacích aktivit a školení, a tudíž následující odpovědi budou mít určitou vypovídací schopnost.

Obrázek 7: Otázka č. 4 – Doba strávená na této pozici

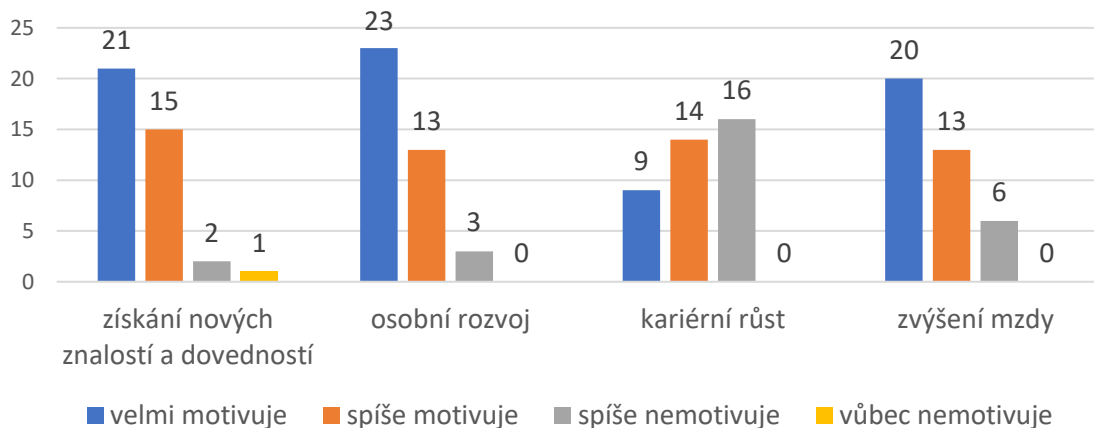


Zpracovala: Michaela Černá, 2019

Blok 2 – Všeobecný pohled na vzdělávání

Otázka č. 5: Co a do jaké míry Vás motivuje ke vzdělávání?

Obrázek 8: Otázka č. 5 - Motivace ke vzdělání



Zpracovala: Michaela Černá, 2019

Z obrázku 8 lze vyčíst, že jsou zaměstnanci ke vzdělávacím aktivitám motivováni různými důvody. Nejčastěji a nejvíce je motivuje získání nových znalostí a dovedností, osobní rozvoj a zvýšení mzdy. Naopak relativně malý počet zaměstnanců vzdělávací aktivity spíše nemotivují a vzdělávání berou pouze jako nutnost nebo pracovní povinnost. Pouze 1 respondent uvedl, že ho jedna z nabízených možností vůbec nemotivuje.

Otázka č. 6: Můžete si v rámci vašeho profesního vzdělávání určit, kterých vzdělávacích aktivit se zúčastníte, nebo je to pouze v kompetenci vašeho nadřízeného?

V šesté otázce mohli respondenti vybírat celkem z 5 odpovědí, mezi které patřily:

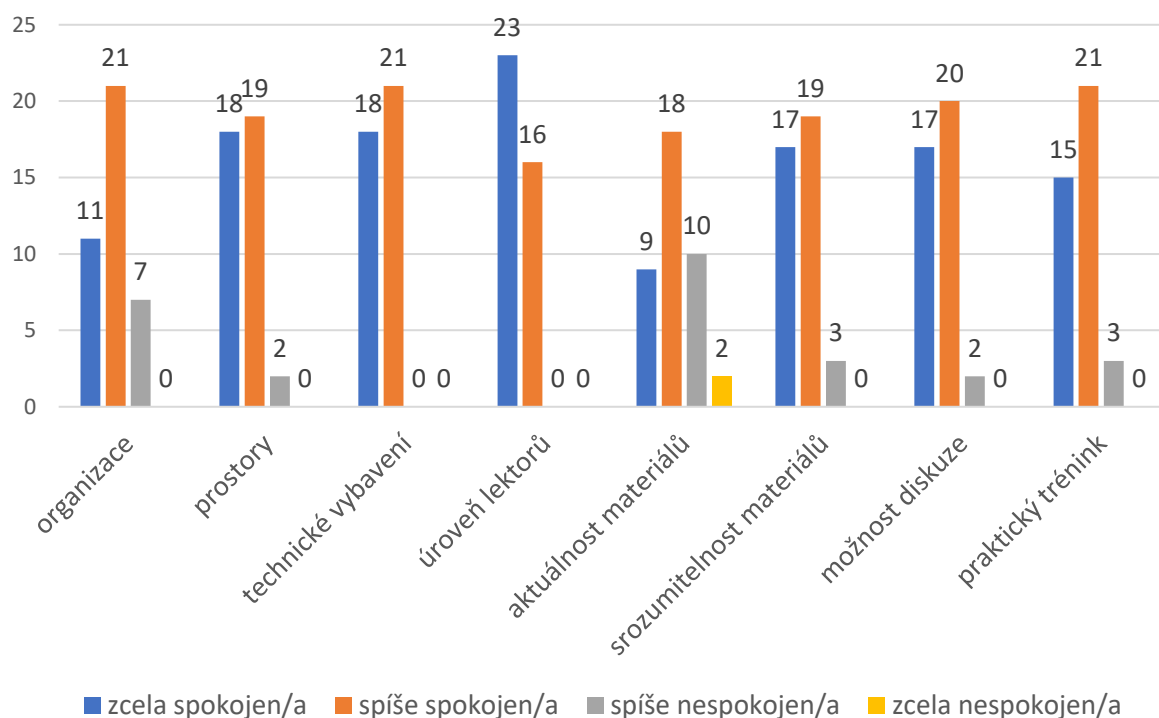
- nadřízený samostatně stanoví, jakých vzdělávacích aktivit se máte zúčastnit
- nadřízený stanoví účast na vzdělávacích aktivitách v závislosti na předchozí domluvě se zaměstnancem
- nadřízený a zaměstnanec se dohodnou na vzdělávacích aktivitách v závislosti na předchozí konzultaci se zaměstnancem
- zaměstnanec si po projednání svých požadavků s nadřízeným sám stanoví vzdělávací akce, kterých se chce zúčastnit
- zaměstnanec má plnou kompetenci vybrat si vzdělávací aktivitu bez domluvy s nadřízeným

Nejčastěji respondenti volili odpověď „c“ (celkem 18 respondentů) a nejméně respondentů si vybralo odpověď „e“ (3 respondenti). Zbylé odpovědi měli poměrně stejné

zastoupení (přibližně 5-7 respondentů). Z toho vyplývá, že zaměstnanci si nemohou vybírat vzdělávací aktivity a kurzy pouze podle svých přání a potřeb, ale většinou až po konzultaci se svým nadřízeným, případně vzdělávací aktivity určí sám nadřízený, který má přehled o absolvovaných kurzech svých podřízených.

Otázka č. 7: Jak jste spokojen/a s jednotlivými předpoklady v rámci úvodního vzdělávacího workshopu Sales Academy?

Obrázek 9: Otázka č. 7 – Spokojenost s úvodním workshopem



Zpracovala: Michaela Černá, 2019

Na obrázku 9 můžeme vidět spokojenost zaměstnanců s úvodním vzdělávacím workshopem. Ve většině případů byli zaměstnanci zcela spokojeni nebo spíše spokojeni. Našlo se ale i několik zaměstnanců, kteří nebyli s určitými oblastmi příliš spokojeni. Jednalo se o nespokojenost s organizací workshopu, s prostory konání vzdělávací akce, s aktuálností a srozumitelností studijních materiálů a s možnostmi diskuze a praktického tréninku. Největší spokojenost vyjádřili respondenti s technickým vybavením a úrovní lektorů, z čehož lze usoudit, že si firma dává záležet na tom, aby vybírala kvalitní lektory a využívala k vzdělávacím akcím kvalitní a různorodé technické vybavení a prostředky.

Otázka č. 8: Je něco, co Vám v tomto workshopu chybělo nebo co byste změnili?

Osmá otázka byla otevřená a respondenti mohli svými slovy vyjádřit, proč byli s jednotlivými oblastmi workshopu nespokojeni. Mezi nejčastější důvody nespokojenosti patřily: lokalita workshopu, aktuálnost prezentací, málo volného času, příliš dlouhé teoretické bloky, malé množství praktických ukázek nebo by například uvítali zařazení diskuze místo teoretického shrnutí jednotlivých částí workshopu.

Otázka č. 9: Na základě vyplněných dotazníků po absolvování tohoto workshopu – byly splněny Vaše požadavky na další vzdělávací akce, které by navazovaly na úvodní školení?

Na základě výsledků této otázky lze shrnout, že někteří zaměstnanci neměli žádné další požadavky na vzdělávání v návaznosti na úvodní vzdělávací kurz. Zaměstnancům, kteří měli další požadavky na vzdělávání, bylo vyhověno a požadované kurzy (prezentační dovednosti, marketing, time management, zvládání stresu, typologie osobnosti apod.) mohli absolvovat. Nejčastěji byl zájem o prezentační dovednosti – 12 respondentů, typologii osobnosti – 8 respondentů a zvládání stresu – 6 respondentů.

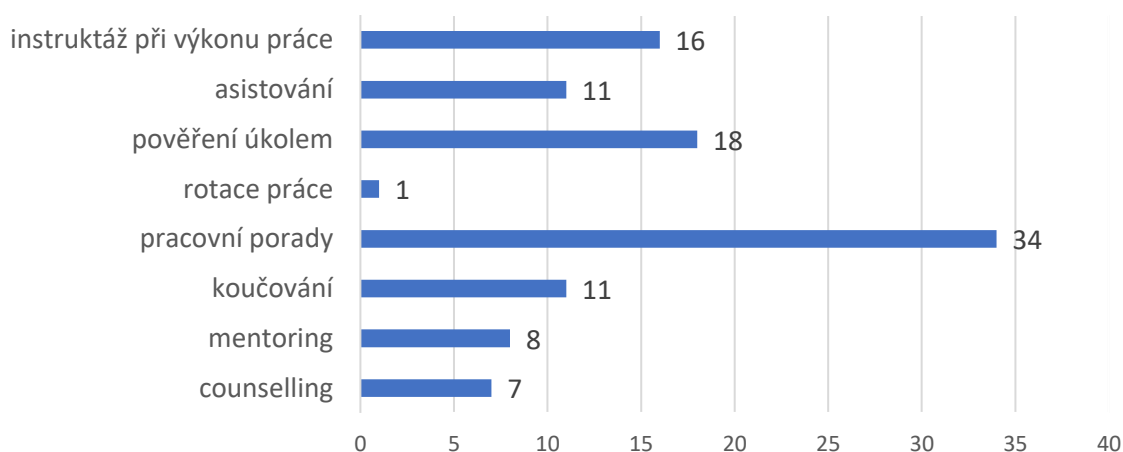
Blok 3 – Vzdělávání při práci

Na začátku tohoto bloku měli všichni respondenti stručně vysvětleny jednotlivé formy vzdělávání při práci, aby mohli správně odpovědět na následující otázky.

Otázka č. 10: Jakých vzdělávacích aktivit při práci jste se za poslední rok účastnil/a?

V desáté otázce měli respondenti na výběr z 8 možností vzdělávání při práci, přičemž mohli zaškrtnout 1 nebo i více odpovědí. Četnost odpovědí viz obrázek 10.

Obrázek 10: Otázka č. 10 – Absolvované vzdělávací aktivity při práci



Z odpovědí na desátou otázku je patrné, že zaměstnanci se nejčastěji účastní pracovních porad, které jsou bez sporu důležité, ale dle odpovědí na následující otázku ne tolik efektivní jako jiné formy vzdělávání při práci – např. koučování či mentoring.

Otázka č. 11: Která z těchto aktivit pro Vás byla nejpřínosnější a která naopak nejméně přínosná? Proč?

U této otázky respondenti vybrali jako nejpřínosnější formy vzdělávání při práci koučování a mentoring, a to z toho důvodu, že zaměstnanec má velký prostor řešit zadaný problém převážně sám a kouč/mentor ho pouze usměrňuje, podněcuje a případně kontroluje. Zaměstnanci mají potom lepší pocit, že zadaný úkol zvládli vyřešit nebo splnit skoro sami. Naopak nejméně přínosné metody jsou pro respondenty pracovní porady a pověření úkolem. Při pracovních poradách se zaměstnanci většinou seznamují pouze se současnými problémy a snaží se najít jejich řešení a tím pádem zde nemají moc prostoru pro osobní zlepšení. Při pověření úkolem jsou nespokojeni s malým prostorem pro vlastní kreativitu při řešení zadaného úkolu.

Otázka č. 12: Jak byste ohodnotil/a kvalitu vzdělávacích aktivit při práci?

Ve dvanácté otázce měli respondenti možnost celkově zhodnotit úroveň a kvalitu vzdělávacích aktivit při práci. Hodnotili na škále od 1 do 5 hvězdiček, kdy 1 hvězdička znamenala nejhorší hodnocení a 5 hvězdiček hodnocení nejlepší. Celkové hodnocení bylo na úrovni 3,9 hvězdičky.

Otázka č. 13: Kterou ze vzdělávacích aktivit při práci byste naopak uvítali a chtěli ji využít při svém vzdělávání a proč?

Respondenti měli opět na výběr ze všech forem vzdělávání při práci a nejčastěji by chtěli využít vzdělávání formou mentoringu nebo rotace práce. Mentoring vybírali z důvodů uvedených výše v otázce č. 11 a rotaci práce by rádi vyzkoušeli díky možnosti získání zkušeností z jiné sféry podniku.

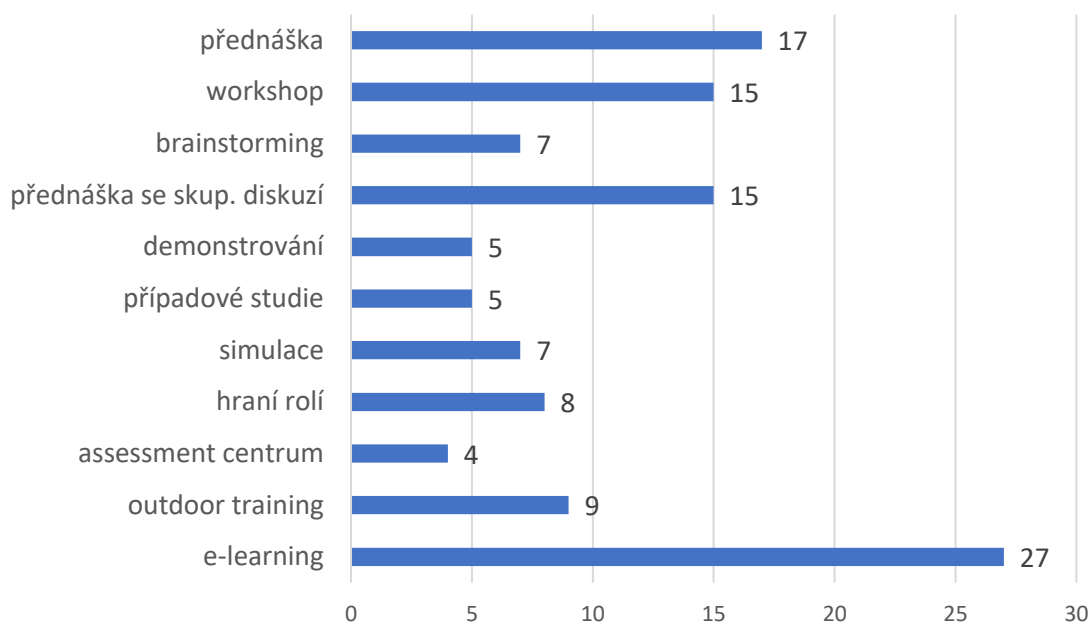
Blok 4 – Vzdělávání mimo práci

Na začátku tohoto bloku měli všichni respondenti opět stručně vysvětleny jednotlivé formy vzdělávání mimo práci, aby mohli správně odpovědět na následující otázky.

Otázka č. 14: Jakých vzdělávacích aktivit mimo práci jste se za poslední rok účastnil/a?

Ve čtrnácté otázce měli respondenti na výběr z 11 možností vzdělávání mimo práci, přičemž mohli opět zaškrtnout 1 nebo i více odpovědí. Četnost odpovědí je znázorněna na obrázku 11.

Obrázek 11: Otázka č. 14 – Absolvované vzdělávací aktivity mimo práci



Zpracovala: Michaela Černá, 2019

Zaměstnanci se nejčastěji účastní vzdělávání prostřednictvím e-learningu, přednášek a workshopů. E-learning je ve firmě velmi využíván z důvodu možnosti vzdělávat velké množství lidí najednou, což se velké firmě, kterou beze sporu Plzeňský Prazdroj, a. s. je, určitě vyplatí. Firma využívá e-learning nejen ke vzdělávání obchodních zástupců, ale napříč celou firmou.

Otázka č. 15: Která z těchto aktivit pro Vás byla nejpřínosnější a která naopak nejméně přínosná? Proč?

Mezi nejpřínosnější vzdělávací aktivity zařadili respondenti e-learning a brainstorming. E-learning vybírali kvůli přehlednosti a klidu na studium. Brainstorming zase proto, že je zde prostor pro vyjádření vlastního názoru a díky velkému množství nápadů se dají nejrůznější problémy snadněji vyřešit. Za nejméně přínosnou vzdělávací aktivitu mimo práci volili respondenti hraní rolí, protože jim přijde tato forma vzdělávání nepřirozená a mnohdy i nereálná a neradi řeší uměle vytvořené, někdy až nereálné problémy.

Otázka č. 16: Jak byste ohodnotil/a kvalitu vzdělávacích aktivit mimo práci?

V šestnácté otázce měli respondenti možnost, stejně jako ve dvanácté otázce, ohodnotit kvalitu vzdělávacích aktivit mimo práci. Hodnotilo se opět na škále od 1 do 5 hvězdiček a celkové hodnocení bylo na úrovni 3,4 hvězdičky, což je o něco horší hodnocení než

u vzdělávacích aktivit při práci. Z toho vyplývá, že pro zaměstnance je o něco přínosnější „učení se v reálu“ než „učení se ve školní lavici“.

Otázka č. 17: Kterou ze vzdělávacích aktivit mimo práci byste naopak uvítali a chtěli ji využít při svém vzdělávání a proč?

V poslední otázce se respondenti vyjádřili, že by rádi využili ke vzdělávání brainstorming (ne všichni s ním mají doposud zkušenost), případně outdoor training. Důvodem pro zařazení brainstormingu do vzdělávacích aktivit je možnost vyjádření vlastního názoru, za který nebude nikdo kritizován a možnost výběru nejlepšího řešení dané situace. Možnost vyjádřit vlastní názor totiž u většiny vzdělávacích aktivit respondenti nemají. Outdoor training by uvítali z důvodu úplného odpoutání se od reality a možnosti lépe poznat své kolegy z jiné než pracovní stránky. Jsou přesvědčeni, že kolektiv, který se navzájem dobře zná, dokáže podávat v práci lepší výsledky.

5 ZHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

Na základě informací, které byly získány studiem odborné literatury, analýzy vzdělávacích procesů v Plzeňském Prazdroji, a. s. a dotazníkového šetření, které bylo provedeno elektronickou formou u obchodních zástupců a specialistů rozvoje obchodu společnosti, bylo vytvořeno následující zhodnocení vzdělávacích aktivit v organizaci. Součástí analýzy vzdělávacích procesů v Plzeňském Prazdroji, a.s. byly i papírové dotazníky, které firma dává účastníkům po absolvování úvodního workshopu.

Společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. je velkou firmou s velkým počtem zaměstnanců. Proto je pro firmu nezbytné, aby svoje zaměstnance pravidelně vzdělávala. Pro společnost je na prvním místě, aby měla kvalifikované zaměstnance, proto do vzdělávání **investuje velké množství finančních prostředků**. Věří totiž, že vysoce kvalifikovaní zaměstnanci poskytnou firmě určitou konkurenční výhodu.

Základním vzděláním, které firma svým zaměstnancům poskytuje jsou **zákonná školení**. Tato školení musí zaměstnavatelé poskytovat všem svým zaměstnancům povinně. Další školení, která firma nabízí jsou úvodní školení a přednášky pro nově nastupující zaměstnance. Tato školení jsou koncipována tak, aby byla vysvětlena strategie firmy, popsány její základní hodnoty a prodávané produkty. V neposlední řadě firma nabízí další vzdělávací aktivity, které jsou zaměřeny na konkrétní skupiny zaměstnanců.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na **obchodní zástupce a specialisty rozvoje obchodu**, kteří jsou pro firmu důležití, protože jsou v přímém kontaktu se zákazníkem a dokáží ho ve vysoké míře ovlivnit. Pokud má obchodní zástupce či specialista rozvoje obchodu pozitivní vliv na zákazníka – ať už je zákazníkem konkrétní hospoda, restaurace anebo obchodní řetězec – odrazí se to jistě v objemu prodeje výrobků a následných tržbách za prodané výrobky či služby.

Při posuzování spokojenosti obchodních zástupců a specialistů rozvoje obchodu se současným vzdělávacím procesem lze uvést, že výše zmínění jsou ve velké míře **spokojeni s úvodním workshopem**, který je realizován pro každého nově příchozího zaměstnance v této oblasti. Téměř ve všech posuzovaných oblastech úvodního workshopu je spokojenost účastníků nad hranicí 90 % (hodnocení zcela spokojeni a spíše spokojeni). Celkově je tento workshop hodnocen pozitivně, avšak na základě analýzy poskytnutých dotazníků byly zjištěny i určité nedostatky. Firma Plzeňský Prazdroj, a. s.

provádí po tomto workshopu vlastní dotazníkové šetření, kde účastníci hodnotí jednotlivé bloky workshopu i jednotlivé přednášející na stupnici od 1 do 5 (1 – ve většině oblastí nesplněno očekávání, 2 – občas nesplněno očekávání, 3 – vše podle očekávání, bez připomínek, 4 – občas splněno nad očekávání, 5 – ve většině oblastech splněno nad očekávání). Dotazník dále obsahuje několik otevřených otázek, na jejich základě lze identifikovat jednotlivé nedostatky tohoto workshopu. Na základě poznatků z tohoto dotazníku bylo vytvořeno vlastní dotazníkové šetření.

Při srovnání výsledků hodnocení jednotlivých přednášek a jejich přednášejících lze obecně říci, že účastníci jsou s obsahem přednášek i lektorem ve většině případů spokojeni. Na základě porovnání odpovědí z otevřených otázek lze usoudit, že někteří účastníci by uvítali určité změny. Jedná se například o **zaktualizování prezentovaných dat**, poskytnutí více volného času, zkrácení teoretických bloků, a naopak zařazení více praktických ukázek, případně zařazení diskuzí namísto teoretického shrnutí jednotlivých přednášek a v neposlední řadě vytvoření souhrnného dotazníku v elektronické podobě (všechny tyto připomínky se objevily i v elektronické formě dotazníku, který byl obchodním zástupcům rozeslán prostřednictvím e-mailu).

Dále mohli účastníci vyjádřit svou spokojenost se zázemím a technickým zabezpečením kurzu. V této oblasti byla identifikována u převážné většiny účastníků naprostá spokojenost, z čehož vyplývá, že si firma dala s celou organizací týdenního workshopu velkou práci. Nakonec mohli účastníci navrhnout další oblasti, ve kterých by se nadále chtěli vzdělávat případně jaké další školení či kurz by chtěli absolvovat. Tyto podněty byly využity při tvorbě vlastního dotazníku za účelem zjištění, zda tyto jejich požadavky byly naplněny či nikoli.

Po absolvování celého úvodního workshopu měli někteří zaměstnanci zájem o další školení či rozvoj v určitých oblastech. Jejich přáním bylo vyhověno a po konzultaci se svým nadřízeným si mohli vybrat vzdělávací akce ze vzdělávacího katalogu, ve kterém firma zaměstnancům nabízí nejrůznější druhy vzdělávání. Jelikož se ale respondenti v mnoha případech shodli v požadavcích na další vzdělávání, bylo by vhodné se nad touto skutečností zamyslet a často požadované vzdělávací aktivity – **prezentační dovednosti, typologie osobnosti** aj. zařadit do povinného programu vzdělávání obchodních zástupců – viz další kapitola. Právě tyto oblasti jsou pro práci obchodního zástupce, dle mého

názoru, nezbytné a znalost a orientace v těchto oblastech může obchodnímu zástupci ulehčit a zefektivnit jeho práci.

Na základě hodnocení úvodního workshopu jednotlivými účastníky by bylo vhodné, aby firma aktualizovala všechna data ve svých prezentacích, aby zvažila poměr teoretických přednášek a praktických ukázek a aby především zvažila **změnu dotazníku z papírové podoby do podoby elektronické**. Současný dotazník sice obsahuje možnost dopsat komentář ke každému absolvovanému bloku výuky, ale účastníci tuto možnost využívají velmi zřídka. Náklady na tvorbu takového dotazníku a výhody jeho využití budou zmíněny v následující kapitole.

Na základě zpracování výsledků, které se týkaly vzdělávání při práci by zaměstnanci rádi využili vzdělávání formou koučování nebo mentoringu. Obě tyto metody firma využívá v začátcích ke vzdělávání obchodních zástupců či specialistů rozvoje obchodu a ti jsou s těmito formami vzdělávání spokojeni. Bylo by tedy vhodné zařadit **koučování** i **mentoring** i během dalšího vzdělávání, protože právě tyto dvě formy jsou pro zaměstnance nejvíce přínosné. Konkrétní plán, jak by mohla firma využít koučování během dalšího působení zaměstnance ve firmě, bude navržen v následující kapitole.

Z výsledků vzdělávání mimo práci lze usoudit, že má firma vhodně zpracovaný systém vzdělávání prostřednictvím e-learningu, který je pro zaměstnance velice přehledný. Plzeňský Prazdroj, a. s. využívá tuto formu vzdělávání svých zaměstnanců ve velké míře. Respondenti by rádi uvítali více vzdělávání formou **outdoor trainingu**. Tato forma vzdělávání by byla vhodná pro vedoucí jednotlivých obchodních oblastí. Během takové vzdělávací akce by se mohli zdokonalit v oblastech, které se týkají vedení svých podřízených a komunikace s nimi a zároveň by se mohli lépe seznámit se svými kolegy na stejném stupni řízení. Konkrétní podoba outdoor trainingu bude navržena v následující kapitole.

Dle provedeného šetření bylo zjištěno, že obchodní zástupci **preferují vzdělávací metody při práci**, protože se raději učí během reálných situací, než aby se učili pouze „v lavici“ a prostřednictvím uměle vytvořených situací, do kterých se mnohdy nedokáží zcela vcítit.

6 NÁVRHY A OPATŘENÍ V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ

V této kapitole budou představeny jednotlivé návrhy a opatření, které by měly vést ke zlepšení současných vzdělávacích procesů při práci a mimo práci v Plzeňském Prazdroji, a. s. Jednotlivá opatření budou navržena na základě zjištěných skutečností z provedeného dotazníkového šetření. Tato opatření by měla vést k lepšímu hodnocení firemního vzdělávání jednotlivými zaměstnanci (konkrétně obchodními zástupci a specialisty rozvoje obchodu).

6.1 Aktualizace prezentací na úvodním workshopu

Respondenti poměrně často vyjadřovali nespokojenost s aktuálností prezentovaných dat na úvodním workshopu. Firma by měla dbát na to, aby během všech vzdělávacích aktivit prezentovala pouze aktuální data. Pro zaměstnance není přínosné, když se během jednotlivých přednášek, workshopů apod. dozvídají data a informace, které se mohou lišit od skutečnosti.

Opatření

Kontrola všech prezentací a materiálů, které firma prezentuje na úvodním workshopu pro obchodní zástupce. Nově nastupující zaměstnanci by se měli dozvídat především pravdivé a co nejaktuálnější informace, protože se jedná o jejich první seznámení s jednotlivými odděleními celé firmy a jejich fungováním.

Odpovědná osoba

Za provedení výše uvedeného opatření budou přímo zodpovědní lektori, kteří přednáší v jednotlivých blocích úvodního workshopu.

Termín splnění

Aktualizace všech materiálů by měla být provedena co nejdříve, aby se k zaměstnancům dostávaly pouze aktuální informace. Dále by měli lektori své prezentace pravidelně, alespoň 1x za půl roku, kontrolovat, zda nedošlo k nějakým změnám, které by opět vedly k dalším aktualizacím prezentovaných informací.

Náklady na realizaci

Všechny tyto činnosti by měly být pravidelnou součástí práce lektorů, tudíž by firmě neměly vzniknout žádné dodatečné náklady v této oblasti.

6.2 Změna formy dotazníku

Dále by měla firma zvážit předělání papírového dotazníku, který zaměstnancům poskytuje po absolvování úvodního workshopu k získání zpětné vazby. Bylo by vhodnější zvolit elektronickou formu dotazníku, která přináší řadu výhod. Mezi výhody by patřila například možnost zajistit, aby odpovědi na všechny otázky byly pro všechny respondenty povinné, tudíž by se prostřednictvím dotazníkového šetření dalo zjistit mnohem více informací a poznatků, které by posloužily k případnému zlepšení celého workshopu. V současné době totiž zaměstnanci při vyplňování papírových dotazníků vyjádří nespokojenost s určitou částí workshopu, ale už málokdo tuto nespokojenost specifikuje, tudíž firma často neví, v jaké oblasti by měla workshop vylepšit.

Opatření

Vytvoření elektronického dotazníku na internetu. K vytvoření byla vybrána webová stránka www.survio.cz, která firmě nabízí i pokročilejší funkce.

Odpovědná osoba

Osobou, která by měla být zodpovědná za změnu dotazníku, by měl být specialista vzdělávání, který je přímo zaměřený na vzdělávání obchodních zástupců a specialistů rozvoje obchodu.

Termín splnění

Výše uvedené opatření by mělo být realizováno v horizontu 3 měsíců, aby mohla firma začít využívat výhody elektronické formy dotazníku co nejdříve.

Náklady na realizaci

V současné době je na internetu mnoho webových stránek, které nabízejí vytvoření dotazníku zcela zdarma. Většina z nich ale nabízí i prémiové verze, které jsou sice zpoplatněné, ale nabízejí nejrůznější funkce navíc. Vybraná webová stránka nabízí 3 varianty ročního předplatného. Pro tyto účely byla vybrána varianta *Business*, která by firmě nabízela 10 000 zodpovězených dotazníků za měsíc a souhrn výsledků do 1 souboru ve formátech PDF, DOCx, PPTx. Za tuto variantu by firma zaplatila při zakoupení ročního členství 482 Kč měsíčně (Ceník, 2019).

6.3 Rozšíření povinného vzdělávání

Respondenti se často shodovali, že by chtěli v rámci vzdělávání absolvovat kurzy zaměřené na prezentační dovednosti a typologii osobnosti. V návaznosti na časté a opakující se požadavky respondentů, by se firma měla zaměřit na realizaci dalšího povinného kurzu, který by zahrnoval výše zmíněné oblasti.

Opatření

Realizace kurzu, který bude zaměřený na zlepšení prezentačních dovedností obchodních zástupců i specialistů rozvoje obchodu a kurzu, který bude zaměřen na typologii osobnosti. Kurz bude probíhat formou přednášky, při které se respondenti dozví základní teoretické informace k danému tématu. Poté bude následovat hraní rolí, kdy si účastníci vyzkouší získané znalosti o prezentování v praxi a odprezentují kolegům přibližně 10 minut dlouhou prezentaci na vlastní téma. Dále bude následovat malý kontrolní test, kdy účastníci budou vybírat z nabízených možností, jak by se chovali k zákazníkovi s určitými charakteristickými rysy.

Odpovědná osoba

Za vytvoření nových povinných kurzů pro všechny obchodní zástupce by měl být zodpovědný specialista vzdělávání, který má na starost tvorbu povinných kurzů pro různé kategorie zaměstnanců ve firmě. Specialista vzdělávání by měl být zodpovědný také za zajištění lektora pro tento vzdělávací kurz.

Termín splnění

Tento kurz by měl být uskutečněn do jednoho měsíce od absolvování úvodního vzdělávacího workshopu. Znalosti v těchto oblastech by měl získat každý obchodní zástupce/specialista rozvoje obchodu ještě předtím, než začne spolu s trenérem jezdit za jednotlivými zákazníky.

Náklady na realizaci

Jednalo by se o jednodenní kurz, který by byl pořádán pro menší skupiny účastníků. Cena za pronájem prostor by byla závislá na místě realizace daného kurzu, náklady na lektora byly vyčísleny přibližně na 5 200 Kč (2x 2 hodiny výuky).

6.4 Sledování prodejů jednotlivých obchodních zástupců

Dalším návrhem pro zlepšení práce obchodních zástupců je sledování objemu jejich prodejů. Nadřízení pracovníci by měli sledovat, jak si vedou jejich podřízení. V případě, že by jejich prodeje byli na velmi nízké úrovni, bylo by vhodné učinit opatření, která by vedla ke zlepšení dané situace.

Opatření

Sledování statistik prodejů jednotlivých obchodních zástupců a vytvoření hodnotící škály, podle které se bude posuzovat úspěšnost každého prodejce. Bude stanovena spodní hranice prodejů. Pokud se obchodní zástupce bude dlouhodobě (alespoň 3 měsíce v řadě) pohybovat pod touto spodní hranicí, bude mu přidělen kouč, který s ním bude po určité době jezdit za zákazníky, bude na něj dohlížet, kontrolovat jeho práci a případně mu radit, co zlepšit nebo dělat jinak, aby se jeho prodeje zvýšily a byly na optimální úrovni.

Odpovědná osoba

Za realizaci tohoto opatření bude odpovědný specialista na vzdělávání obchodních zástupců. Ten vytvoří hodnotící stupnici, podle které bude moci přímý nadřízený sledovat konkrétního obchodního zástupce. Za přidělení kouče bude odpovědný přímý nadřízený, který také stanoví délku tohoto vzdělávacího procesu v závislosti na prodejích konkrétního obchodního zástupce.

Termín splnění

V tomto návrhu není stanoven pevný termín splnění. Dodatečné vzdělávání formou koučování bude probíhat na základě statistik prodejů jednotlivých obchodních zástupců.

Náklady na realizaci

Výše nákladů při realizaci tohoto opatření bude závislá na délce koučování. Náklady budou stanoveny ve výši mzdového ohodnocení přiděleného kouče.

6.5 Realizace outdoor trainingu pro vedoucí prodejce

Posledním návrhem, který bude představen na základě shrnutí analýzy vzdělávacích procesů a provedeného dotazníkového šetření, bude realizace outdoor trainingu pro vedoucí jednotlivých oblastí obchodu.

Opatření

Uspořádání dvoudenního outdoor trainingu pro vedoucí prodejce, který bude zaměřený na zlepšení jejich schopností vést své podřízené a vzájemnou komunikaci.

Odpovědná osoba

Odpovědnou osobou za realizaci outdoor trainingu bude specialista vzdělávání, který má na starosti tvorbu jednorázových outdoorových vzdělávacích akcí.

Termín splnění

Frekvence realizace tohoto opatření by měla být 1x ročně, případně častěji dle aktuálních potřeb vedoucích prodejců.

Náklady na realizaci

Celkové náklady na uspořádání dvoudenního outdoorového trainingu pro 20 vedoucích prodejců jsou 27 000 Kč a jsou znázorněny v tabulce 2.

Tabulka 2: Náklady na outdoor training pro vedoucí prodejce

POLOŽKA	JEDNOTKOVÁ CENA	POČET	CELKOVÁ CENA
Ubytování	400 Kč	20	8 000 Kč
Stravování	700 Kč	20	14 000 Kč
Lektor pro outdoorové aktivity	5 000 Kč	1	5 000 Kč

Zpracovala: Michaela Černá, 2019

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na vzdělávání zaměstnanců při práci a mimo práci v organizaci. Cílem práce byla analýza současného procesu vzdělávání ve zvolené organizaci, se zaměřením na obchodní zástupce, zhodnocení vzdělávacích procesů a následné navržení opatření pro zlepšení současného stavu. Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části byly na základě studia odborné literatury definovány základní pojmy, které se týkají vzdělávání. Tato část se zabývala významem vzdělávání a podrobněji zde bylo charakterizováno vzdělávání v podniku. Následně byly zmíněny cíle vzdělávání, systematické vzdělávání a celý jeho proces. Ten se skládá z identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace a hodnocení vzdělávání. Dále jsme se seznámili s jednotlivými účastníky vzdělávání, lektory a jejich vzdělávacími styly. V závěru celé teoretické části byly vysvětleny pojmy vzdělávání při práci a mimo práci a představeny jednotlivé metody, které jsou pro dané formy vzdělávání typické. U každé metody byly také uvedeny její výhody a nevýhody.

Praktická část byla zaměřena na charakteristiku zvolené organizace a analýzu jejích vzdělávacích procesů. Pro účely bakalářské práce byla zvolena organizace Plzeňský Prazdroj, a. s. a analýza byla zaměřena na obchodní zástupce, kteří jsou pro organizaci důležití. Jsou totiž v přímém kontaktu se zákazníkem a prostřednictvím svých schopností a dovedností mohou ovlivnit jeho nákupní chování a rozhodování. V první kapitole praktické části byla charakterizována zvolená organizace, její vnější a vnitřní prostředí a cíle pro následující období. Dále byly analyzovány vzdělávací procesy. Nejdříve byly popsány základní školení pro všechny zaměstnance, následně povinná zákonná školení a interní školení. Poté bylo podrobněji charakterizováno vzdělávání obchodních zástupců a specialistů rozvoje obchodu.

Na základě této analýzy vzdělávání obchodních zástupců a specialistů rozvoje obchodu bylo vytvořeno dotazníkové šetření, které bylo rozděleno do čtyř bloků. První blok se týkal identifikace respondentů, následovaly obecné otázky o vzdělávání a třetí a čtvrtá část se zabývala vždy jednou z konkrétních forem vzdělávání – vzdělávání při práci a vzdělávání mimo práci. Odpovědi z dotazníkového šetření byly zpracovány

prostřednictvím grafů a slovního shrnutí. V páté kapitole bylo zhodnoceno vzdělávání na základě výsledků z dotazníkového šetření a vytvořeny návrhy pro případné zlepšení.

V následující kapitole bylo vybráno pět stěžejních návrhů, které byly podrobněji rozpracovány. Návrhy se týkaly aktualizace prezentací na úvodním workshopu, změny formy dotazníku, který je poskytován účastníkům po skončení úvodního workshopu, rozšíření povinného vzdělávání zařazením dalších vzdělávacích akcí, o které mají obchodní zástupci často zájem a jsou nezbytné pro výkon jejich práce. Dalším návrhem bylo sledování prodejů jednotlivých obchodních zástupců. Na základě jejich výsledků by pak firma přistoupila k dalším vzdělávacím opatřením. Posledním návrhem byla realizace outdoor trainingu pro vedoucí prodejce, který by byl zaměřen na zlepšení jejich schopností a vzájemné komunikace. U každého návrhu byla určena odpovědná osoba, termín splnění a náklady na uskutečnění. Realizace těchto opatření v Plzeňském Prazdroji, a. s. by měla vést ke zlepšení současných vzdělávacích procesů a k následnému lepšímu hodnocení těchto procesů ze strany jejich zaměstnanců.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza Plzeňského Prazdroje, a. s.	47
Tabulka 2: Náklady na outdoor training pro vedoucí prodejce	71
Tabulka 3: Hodnoty Plzeňského Prazdroje, a. s. (v mil. Kč).....	82

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců	13
Obrázek 2: Podnikatelské prostředí firmy	36
Obrázek 3: Ukazatel ROA	45
Obrázek 4: Ukazatel ROE	45
Obrázek 5: Ukazatel ROS	46
Obrázek 6: Otázka č. 2 – Věk respondentů	57
Obrázek 7: Otázka č. 4 – Doba strávená na této pozici	57
Obrázek 8: Otázka č. 5 - Motivace ke vzdělání	58
Obrázek 9: Otázka č. 7 – Spokojenost s úvodním workshopem	59
Obrázek 10: Otázka č. 10 – Absolvované vzdělávací aktivity při práci	60
Obrázek 11: Otázka č. 14 – Absolvované vzdělávací aktivity mimo práci	62

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOTR, Jiří et al. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

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

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

Budějovický Budvar, n. p. *O Budějovickém Budvaru*. [online] ©2019. [cit. 21.11.2019].

Dostupné z: <https://www.budejovickybudvar.cz/pivovar/o-budejovickem-budvaru>

HEINEKEN Česká republika, a. s. *Kdo jsme*. [online] ©2012-2019. [cit. 21.11.2019].

Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/kdo-jsme?age=more>

Pivovary Staropramen, s. r. o. *O společnosti*. [online] ©2019. [cit. 21.11.2019]. Dostupné

z: <https://pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/o-spolecnosti/>

Plzeňský Prazdroj, a. s. *Historie české legendy*. [online] ©2019. [cit. 21.11.2019].

Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/nas-pribeh/historie>

Plzeňský Prazdroj, a. s. *Naše strategie trvale udržitelného rozvoje*. [online] ©2019. [cit.

21.11.2019]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018/nase-strategie>

Plzeňský Prazdroj, a. s. *Naše značky*. [online] ©2019. [cit. 21.11.2019]. Dostupné z:

<https://www.prazdroj.cz/nase-pivo>

Plzeňský Prazdroj, a. s. *O stránkách*. [online] ©2019. [cit. 21.11.2019]. Dostupné z:

<http://www.napivosrozumem.cz/o-strankach/>

Plzeňský Prazdroj, a. s. *Odpovědná konzumace a propagace piva*. [online] ©2019. [cit.

21.11.2019]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/odpovedna-konzumace>

Plzeňský Prazdroj, a. s. *Podpora zákazníků a české pivní kultury*. [online] ©2019. [cit.

21.11.2019]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018/zakaznici>

Plzeňský Prazdroj, a. s. *Projekt Respektuj 18!* [online] ©2019. [cit. 21.11.2019].

Dostupné z: <http://www.respektuj18.cz/o-projektu/>

Plzeňský Prazdroj, a. s. *Příběh, který nepřestává inspirovat*. [online] ©2019. [cit. 21.11.2019]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/nas-pribeh>

Plzeňský Prazdroj, a. s. *Suroviny*. [online] ©2019. [cit. 21.11.2019]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018/suroviny>

Plzeňský Prazdroj, a. s. *Výroba, balení a distribuce*. [online] ©2019. [cit. 21.11.2019]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018/vyroba-baleni-a-distribuce>

Plzeňský Prazdroj, a. s. *Zaměstnanci*. [online] ©2019. [cit. 21.11.2019]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018/zamestnanci>

Plzeňský Prazdroj, a. s. *Zodpovědná konzumace*. [online] ©2019. [cit. 21.11.2019]. Dostupné z:

<https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018/zodpovedna-konzumace>

Survio. *Ceník*. [online] ©2012-2019. [cit. 21.11.2019]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/cenik>

Together 2 Grow. *Together 2 Grow*. [online] ©2019. [cit. 21.11.2019]. Dostupné z: <https://www.t2grow.cz/o-t2g>

Ostatní zdroje

Budějovický Budvar, n. p. *Výroční zpráva podniku*. České Budějovice: Budějovický Budvar, n. p., 2018.

Heineken Česká republika, a. s. *Výroční zpráva*. Krušovice: Heineken Česká republika, a. s., 2017.

Intranet PPAS – interní intranetový zdroj dostupný pro zaměstnance Plzeňského Prazdroje, a. s.

Pivovary Staropramen s. r. o. *Výroční zpráva*. Praha: Pivovary Staropramen s. r. o., 2017.

Plzeňský Prazdroj, a. s. *Stanovy společnosti*. Plzeň: Plzeňský Prazdroj, a. s., 2019.

Plzeňský Prazdroj, a. s. *Výroční zpráva společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.* Plzeň: Plzeňský Prazdroj, a. s., 2017.

Plzeňský Prazdroj, a. s. *Výroční zpráva společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.* Plzeň: Plzeňský Prazdroj, a. s., 2018.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Prodávané značky Plzeňského Prazdroje, a. s.

Příloha B: Výpočet ukazatelů rentability v Plzeňském Prazdroji, a. s.

Příloha C: Dotazníkové šetření

Přílohy

Příloha A: Prodávané značky Plzeňského Prazdroje, a. s.

Pilsner Urquell je jedinečný, světlý, spodně kvašený plzeňský ležák. Receptura i varní postup je stejný od jeho vzniku v roce 1842. Obsah alkoholu je 4,4 %. Pivo má karamelovou chuť, kterou získává trojitým rmutováním.

Gambrinus má svou historickou tradici od roku 1869. Vyrábí se několik druhů piva Gambrinus včetně osvěžujících míchaných nápojů Gambrinus ochucený s 2 % alkoholu: Nepasterizovaná 10°, Nefiltrovaný ležák, Nepasterizovaná 12°, Originál 10°, Plná 12°, Limetka & bezinka, Řízný citron a Šťavnatý grep.

Kozel se vyrábí ve Velkých Popovicích, počátky výroby se datují až do roku 1874. Opět má tato značka několik druhů: Kozel světlý, Kozel 11, Kozel černý, Kozel Mistrův ležák, Kozel Řezaný 11 a limitovaná edice Kozel Florián.

Radegast byl poprvé vyroben v roce 1970 v Nošovicích. Tato značka má velkou základnu konzumentů hlavně na Moravě a ve Slezsku. Jednotlivé druhy: Rázná 10, Ryze hořká 12 a Radegast nefiltrovaný.

Birell je neprodávanější nealkoholické pivo v České republice. Na trhu se nachází od roku 1992. Kromě tradičních druhů se vyrábí i ovocné varianty: Birell světlý, Birell polotmavý, Birell Zelený ječmen, Pomelo & grep, Polotmavý citron, Limetka & malina, Botanicals Zelený čaj, Botanicals Bezový květ a Botanicals Jablko.

Excellent je jedenáctistupňový ležák, který prochází trojím chmelením. Poprvé byl v Plzni uvařen v roce 2008.

Frisco je jemně perlivý alkoholický cider. V současné době se prodávají čtyři varianty: Jablko a citron, Brusinka, Ananas & lemongrass a Lesní ovoce.

Kingswood byl vyvíjen speciálním inovačním týmem přímo pro českého konzumenta téměř jeden celý rok. Jedná se o alkoholický nápoj vyrobený z jablek. V současnosti se vyrábí klasický Kingswood, Kingswood Dry, Kingswood Rosé a Kingswood Spiced Apple.

Master je značka pivních speciálů, které mají specifickou hořkost. Vyrábí se dvě varianty, a to Polotmavý 13 a Tmavý 18.

Kopparberg je alkoholický nápoj vyráběný kvašením jablek nebo hrušek. Na současném trhu můžeme najít tyto druhy: Bezinka & limetka, Hruška a Jahoda & limetka.

Klasik je reprezentantem piv s nižším obsahem alkoholu, které je dostupné za příznivou cenu. Charakteristikou tohoto piva je jemná hořkost a méně výrazná chmelová chuť.

Primus je světlé výčepní pivo, které je charakteristické svou vysokou pitelností. Má osvěžující lehkou chuť a nižší obsah alkoholu (Prazdroj.cz, 2019).

Příloha B: Výpočet ukazatelů rentability v Plzeňském Prazdroji, a. s.

Tabulka 3: Hodnoty Plzeňského Prazdroje, a. s. (v mil. Kč)

Období končící	ZISK EBIT	Celková aktiva	Vlastní kapitál	Celkové tržby
31. 3. 2015	3 542	15 312	5 503	13 938
31. 3. 2016	3 694	14 850	4 959	14 443
31. 3. 2017	4 917	15 766	5 881	14 890
31. 12. 2017	3 364	15 052	4 615	12 193
31. 12. 2018	5 648	14 259	6 397	16 517

Zpracovala: Michaela Černá, 2019

Rentabilita aktiv: ROA = zisk EBIT/celková aktiva

$$ROA_{2015} = 3\,542 / 15\,312 = 0,2313 = 23,13 \%$$

$$ROA_{2016} = 3\,694 / 14\,850 = 0,2488 = 24,88 \%$$

$$ROA_{2017} = 4\,917 / 15\,766 = 0,3119 = 31,19 \%$$

$$ROA_{2017*} = 3\,364 / 15\,052 = 0,2235 = 22,35 \%$$

$$ROA_{2018} = 5\,648 / 14\,259 = 0,3961 = 39,61 \%$$

Rentabilita vlastního kapitálu: ROE = zisk EBIT/vlastní kapitál

$$ROE_{2015} = 3\,542 / 5\,503 = 0,6436 = 64,36 \%$$

$$ROE_{2016} = 3\,694 / 4\,959 = 0,7449 = 74,49 \%$$

$$ROE_{2017} = 4\,917 / 5\,881 = 0,8361 = 83,61 \%$$

$$ROE_{2017*} = 3\,364 / 4\,615 = 0,7289 = 72,89 \%$$

$$ROE_{2018} = 5\,648 / 6\,397 = 0,8829 = 88,29 \%$$

Rentabilita tržeb: ROS = zisk EBIT/celkové tržby

$$ROS_{2015} = 3\,542 / 13\,938 = 0,2541 = 25,41 \%$$

$$ROS_{2016} = 3\,694 / 14\,443 = 0,2558 = 25,58 \%$$

$$ROS_{2017} = 4\,917 / 14\,890 = 0,3302 = 33,02 \%$$

$$ROS_{2017*} = 3\,364 / 12\,193 = 0,2759 = 27,59 \%$$

$$ROS_{2018} = 5\,648 / 16\,517 = 0,3420 = 34,20 \%$$

Příloha C: Dotazníkové šetření

BLOK 1 – Obecné identifikační otázky

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - a) muž
 - b) žena
2. Kolik je Vám let?
 - a) méně než 30 let
 - b) 30-45 let
 - c) více než 45 let
3. Jaká je Vaše pracovní pozice?
 - a) specialista rozvoje obchodu (ON Trade)
 - b) obchodní zástupce (OFF Trade)
4. Jak dlouho pracujete na této pozici?
 - a) méně než 1 rok
 - b) 1-5 let
 - c) 5-10 let
 - d) 10 let a více

BLOK 2 – Všeobecný pohled na vzdělávání

5. Co a do jaké míry Vás motivuje ke vzdělávání?

	Velmi motivuje	Spíše motivuje	Spíše nemotivuje	Vůbec nemotivuje
Získání nových znalostí a dovedností				
Osobní rozvoj				
Kariérní růst				
Zvýšení mzdy				

6. Můžete si v rámci vašeho profesního vzdělávání určit, kterých vzdělávacích aktivit se zúčastníte, nebo je to pouze v kompetenci vašeho nadřízeného?

- a) nadřízený samostatně stanoví, jakých vzdělávacích aktivit se máte zúčastnit
- b) nadřízený stanoví účast na vzdělávacích aktivitách v závislosti na předchozí domluvě se zaměstnancem
- c) nadřízený a zaměstnanec se dohodnou na vzdělávacích aktivitách v závislosti na předchozí konzultaci se zaměstnancem
- d) zaměstnanec si po projednání svých požadavků s nadřízeným sám stanoví vzdělávací akce, kterých se chce zúčastnit
- e) zaměstnanec má plnou kompetenci vybrat si vzdělávací aktivitu bez domluvy s nadřízeným

7. Jak jste spokojen/a s jednotlivými předpoklady v rámci úvodního vzdělávacího workshopu Sales Academy?

	Zcela spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Vůbec nespokojen/a
Organizace workshopu				
Prostory				
Technické vybavení				
Úroveň lektorů				
Aktuálnost vzdělávacích materiálů				
Srozumitelnost vzdělávacích materiálů				
Možnost diskuze na jednotlivá témata				
Praktický trénink získaných znalostí				

8. Je něco, co Vám na tomto workshopu chybělo, nebo co byste změnili?

Napište odpověď:

9. Na základě vyplněných dotazníků po absolvování tohoto workshopu – byly splněny vaše požadavky na další vzdělávací akce, které by navazovaly na úvodní školení?

- a) žádné požadavky na další vzdělávání jsem neměl/a
- b) ano (níže specifikujte, o jaké školení jste měl/a zájem)
- c) ne (níže specifikujte, o jaké školení jste měl/a zájem)

Měl/a jsem zájem o:

BLOK 3 – Vzdělávání při práci

Jedná se o formu vzdělávání, kdy jsou pracovníci vzděláváni přímo na konkrétním pracovním místě při vykonávání běžných pracovních úkolů.

Jednotlivé metody vzdělávání při práci:

- *instruktáž při výkonu práce* (zácvik nového nebo méně zkušeného pracovníka od nadřízeného nebo zkušenějšího kolegy)
- *asistování* (vzdělávaný pracovník pomáhá zkušenému pracovníkovi s plněním úkolů a zároveň se od něj učí pracovní postupy a postupem času zvládne práci vykonat zcela sám)
- *pověření úkolem* (vzdělavatel pověří svého pracovníka splněním určitého úkolu, který má k tomu vytvořeny potřebné podmínky a stanoveny příslušné pravomoci)
- *rotace práce* (pracovník rotuje celou organizací, na jednotlivých pracovištích je pověřen splněním zadaných pracovních úkolů)
- *pracovní porady* (pracovníci se během porad seznamují s existujícími problémy na vlastních pracovištích/úsecích)

- *koučování* (dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek, vzdělavatel pracovníka pravidelně kontroluje při výkonu práce a vzdělávaný je podněcován k žádoucímu výkonu a vlastní iniciativě)
- *mentoring* (vzdělávaný si vybere svého mentora (rádce), který mu radí a usměrňuje ho při výkonu práce a pomáhá mu v kariéře)
- *counselling* (vzdělavatel a vzdělávaný spolu konzultují pracovní postupy a vzájemně se ovlivňují)

10. Jakých vzdělávacích aktivit při práci jste se za poslední rok účastnil/a? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)

- instruktáž při výkonu práce
- asistování
- pověření úkolem
- rotace práce
- pracovní porady
- koučování
- mentoring
- counselling

11. Která z těchto aktivit pro Vás byla nejprínosnější a která naopak nejméně přínosná? Proč?

Napište odpověď:

12. Jak byste ohodnotil/a kvalitu vzdělávacích aktivit při práci?

Označte 1-5 hvězdiček (1 hvězdička = nejhorší, 5 hvězdiček = nejlepší)

13. Kterou ze vzdělávacích aktivit při práci byste naopak uvítali a chtěli ji využít při svém vzdělávání a proč?

Napište odpověď:

BLOK 4 – Vzdělávání mimo práci

Jedná se o formu vzdělávání buď v organizaci nebo mimo ni, vzdělávání probíhá mimo výkon pracovního úkolu, jednotlivé metody slouží k hromadnému vzdělávání skupin pracovníků

Jednotlivé metody vzdělávání mimo práci:

- *přednáška* (účastníci se dozvídají faktické informace či teoretické znalosti, jednostranný tok informací)
- *přednáška se skupinovou diskuzí* (navíc možnost aktivity účastníků, generování nových nápadů)
- *demonstrování* (praktické, názorné předvedení znalostí a dovedností za použití počítačů, trenažérů předvádění pracovních postupů ...)
- *případové studie* (diagnostika a návrh řešení stanoveného problému)
- *simulace* (účastník obdrží scénář a po určité době má přijít s možnými návrhy na řešení)
- *hraní rolí* (účastník dostane určitou roli a řeší konkrétní situaci)
- *assessment centrum* (účastník plní úkoly a řeší problémy, které jsou každodenní náplní práce manažera, využití k výběru a vzdělávání manažerů)
- *outdoor training* (učení se hrou nebo pohybovými aktivitami, účastníci řeší zadaný úkol, určí si vedoucího týmu a po vyřešení úkolu se diskutuje o využitých manažerských dovednostech)

- *e-learning* (velké množství informací, usnadnění učení, účastníci plní testy a cvičení, které jsou ihned vyhodnoceny)
- *workshop* (varianta případových studií, řeší se ve větších týmech a ve stanoveném čase)
- *brainstorming* (každý z účastníků navrhne způsob řešení daného problému, následná diskuze a výběr nejlepšího řešení)

14. Jakých vzdělávacích aktivit mimo práci jste se za poslední rok účastnil/a?

- a) přednáška
- b) přednáška se skupinovou diskuzí
- c) demonstrování
- d) případové studie
- e) simulace
- f) hraní rolí
- g) assessment centrum
- h) outdoor training
- i) e-learning
- j) workshop
- k) brainstorming

15. Která z těchto aktivit pro Vás byla nejpřínosnější a která naopak nejméně přínosná? Proč?

Napište odpověď:

16. Jak byste ohodnotil/a kvalitu vzdělávacích aktivit mimo práci?

Označte 1-5 hvězdiček (1 hvězdička = nejhorší, 5 hvězdiček = nejlepší)

17. Kterou ze vzdělávacích aktivit mimo práci byste naopak uvítali a chtěli ji využít při svém vzdělávání a proč?

Napište odpověď:

ABSTRAKT

ČERNÁ, Michaela. *Vzdělávání při práci a mimo práci v organizaci*. Plzeň, 2019. 87 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: vzdělávání při práci, vzdělávání mimo práci, rozvoj zaměstnanců, podnikové vzdělávání, systematické vzdělávání

Předložená bakalářská práce je zaměřena na vzdělávání zaměstnanců v organizaci, konkrétně na vzdělávání při práci a mimo práci. Je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou část a praktickou část. V teoretické části jsou na základě studia odborné literatury obsaženy základní informace o vzdělávání zaměstnanců v podniku se zaměřením na vzdělávání při práci a mimo práci. V praktické části je představena zvolená organizace – Plzeňský Prazdroj, a. s. a její systém vzdělávání se zaměřením na obchodní zástupce. Prostřednictvím dotazníkového šetření je zjištěn názor zaměstnanců na vzdělávání a na základě výsledků tohoto dotazníku jsou vytvořeny návrhy a opatření pro zlepšení vzdělávacích procesů ve zvolené organizaci.

ABSTRACT

ČERNÁ, Michaela. *Training on the job and off the job in the organization*. Plzeň, 2019. 87 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: on the job training, off the job training, employee development, company training, systematic training

This bachelor thesis is focused on training of employees in the organization, especially on on-the-job and off-the-job training. It is divided into two main parts – theoretical part and practical part. The theoretical part contains basic information about training of employees in the company focused on on the job and off the job training based on the study of literature. In the practical part the chosen organization – Plzeňský Prazdroj, a. s. and its sales representatives education system is introduced. The opinion of employees on the training is analyzed through the questionnaire. Based on the answers of this questionnaire the following suggestions and measures for improving the current training process in the company are made.