

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra pedagogiky



**Česká zemědělská
univerzita v Praze**

Možnosti zvyšování kvalifikace zaměstnanců

ve vybraném oboru

Bakalářská práce

Autor: Luisa Stránská

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková

2020

Zadávací list

Zde bude vložen zadávací list

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „**Možnosti zvyšování kvalifikace zaměstnanců ve vybraném oboru**“ vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V dne

.....
(podpis autora práce)

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí práce, paní Ing. Kateřině Tomšíkové, za cenné rady, vstřícnost a za čas, který mi věnovala při zpracování této bakalářské práce.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce „Možnosti zvyšování kvalifikace zaměstnanců ve vybraném oboru“ byly vlastní návrhy a doporučení vedoucí k možnému zlepšení vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci. V teoretické části byly představeny pojmy s tématem související, jako jsou lidské zdroje a jejich řízení, charakterizovány strategie řízení lidských zdrojů, definováno vzdělávání s akcentem na vzdělávání pracovníků. Samostatná kapitola byla věnována motivaci a popisu procesu tvorby motivačního programu. V praktické části byla nejprve charakterizována vybraná společnost a představeny formy vzdělávání aplikované v této společnosti. Hlavními metodami použitými ve výzkumné části práce byla metoda skupinového rozhovoru se zaměstnanci a metoda individuálního rozhovoru s představitelem managementu společnosti. Snahou bylo zjistit možné nedostatky v oblasti zvyšování kvalifikace pracovníků obchodní služby. Pomocí metody analýzy a komparace odpovědí byla zjištěna potřeba vzdělávání pracovníků v oblasti osobního rozvoje. S využitím metody syntézy bylo navrženo vlastní doporučení, které by mohlo přispět ke zvýšení efektivity práce v oblasti obchodní služby v dané organizaci.

Klíčová slova

zaměstnanec, zvyšování kvalifikace, motivace

Abstract

The aim of the bachelor's thesis "The possibilities of increasing the qualification of employees in a selected field" was to create own suggestions and recommendations leading to improvements in education of employees. In the theoretical part, concepts related to the topic were introduced, such as human resources and their management, characterized human resource management strategies, defined education with an emphasis on employee training. A separate chapter was devoted to motivation and a description of the process of creating a motivational program. In the practical part, the selected company was first characterized and the forms of education applied in this company, were characterised. The main methods used in the research part of the work were the method of a group interview with employees and an individual interview with the member of the management. The aim was to identify possible shortcomings in the area of raising the qualification of business service employees. Using the method of analysis and comparison of answers, the need for training of employees in the field of personal development was identified. Using the synthesis, our own recommendation was proposed, which could contribute to increasing the efficiency of work in the field of business service in the organization.

Keywords

employee, qualification increase, motivation

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ VÝCHODISKA	
1 Cíl a metodika	11
2 Lidské zdroje.....	12
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	12
2.1.1 Vývoj lidských zdrojů.....	14
2.1.2 Strategie lidských zdrojů	15
2.1.3 Strategické řízení lidských zdrojů.....	18
3 Vzdělávání a rozvoj	20
3.1 Vybrané pojmy související se vzděláváním.....	21
3.1.1 Kariérová kotva a kariérové plány	23
3.2 Vzdělávání pracovníků.....	25
3.2.1 Oblasti vzdělávání pracovníků.....	25
3.2.2 Učební zásady	26
3.2.3 Cíle vzdělávání pracovníků	27
3.2.4 Neformální a formální vzdělávání	27
3.2.5 Metody vzdělávání.....	28
3.2.6 Řízení pracovního výkonu	29
4 Motivace zaměstnanců.....	31
4.1 Základní motivační teorie	31
4.2 Stimulace.....	32
4.3 Motivační nástroje.....	32
4.4 Systém odměňování	33
4.5 Základní kroky při tvorbě motivačního programu	33

PRAKTICKÁ ČÁST

5	Vlastní šetření	35
5.1	Charakteristika vybraného oboru (instituce).....	35
5.2	Analýza vzdělávání ve vybrané instituci.....	36
5.2.1	Přehled certifikačních povinností	36
5.2.2	Následný rozvoj obchodní služby.....	37
5.2.3	Další vzdělávání zaměstnanců	37
5.3	Metoda výzkumu formou rozhovorů	38
5.3.1	Realizace skupinového rozhovoru se zaměstnanci obchodní služby... 38	
5.3.2	Výsledky skupinového rozhovoru	39
5.3.3	Realizace individuálního rozhovoru se zástupcem managementu	41
5.3.4	Výsledek individuálního rozhovoru.....	41
5.4	Zhodnocení výsledků šetření.....	44
6	Vlastní doporučení	45
	ZÁVĚR	46
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	48

ÚVOD

„Řekni mi a já zapomenu. Uč mě a já si zapamatuji. Zaujmi mě a já se naučím.“

Benjamin Franklin¹

Současnost ukazuje, že téma zvyšování kvalifikace zaměstnanců je jednoznačně nutností pro konkurenceschopnost a budoucnost organizací. Má mnoho podob a základním důvodem je změna. Fluktuace zaměstnanců je jednou z největších hrozeb organizací po celém světě. Vztah mezi zaměstnancem a organizací je důležitější než kdy dříve. Tyto poznatky přinesly výzkumy globální poradenské společnosti McKinsey & Company. Již v minulosti nové technologie vyvolaly průmyslové revoluce, které mimo jiné ovlivňují i trh práce a vzdělávací systém. V dnešní době čelíme další průmyslové revoluci, označujeme ji jako Průmysl 4.0 (MPO, 2017). Statistické materiály Světové organizace práce poukazují na nutnost organizací vydávat na vzdělávání více prostředků. Tyto prostředky nejsou chápány jako náklady, nýbrž investice do budoucna.

Zvyšování kvalifikace je změna hodnoty kvalifikace zaměstnance, uvádí zákoník práce v § 231 a je v zájmu zaměstnavatele. Základem je vést lidi na základě motivace. Uznání a odměna hraje velkou roli, může motivovat a podporovat loajalitu, a to je hnací silou růstu zaměstnanců. Rozvoj lidských zdrojů ať formální nebo neformální zvyšuje efektivitu organizace. Vysoce kvalifikovaná pracovní síla zajišťuje vyšší účinnost organizace a lepší dosahování jejích cílů. Efektivně aplikovaný rozvoj lidských zdrojů je také klíčem k tomu, jak přilákat zaměstnance a zmírnit fluktuaci.

Bakalářská práce se zabývá důležitým tématem, a to vzděláváním zaměstnanců a jejich motivací. V části teoretické je použita metoda rešerše literatury renomovaných autorů zabývajících se danou problematikou.

V praktické části je představena vybraná společnost a její způsob vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v obchodní službě. Výzkumné šetření proběhlo pomocí skupinového rozhovoru a individuálního rozhovoru. Na základě komparace zjištěných informací

¹ *Efektivní učitel – jak zaujmout a naučit* – Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně. Institut celoživotního vzdělávání VUT v Brně [online]. Copyright © 2000 [cit. 30.01.2021]. Dostupné z: <https://www.lli.vutbr.cz/efektivni-ucitel-jak-zaujmout-a-naucit>

z rozhovorů spolu s interními informacemi a podklady proběhlo zhodnocení výsledků šetření a je uvedeno vlastní doporučení.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1 Cíl a metodika

Hlavním cílem bakalářské byly vlastní návrhy a doporučení ke zlepšení vzdělávání zaměstnanců ve vybrané instituci. Dílčím cílem v části teoretické bylo vytvořit základnu z pojmů a názorů renomovaných autorů, kteří se danou problematikou zabývají.

V praktické části práce byly hlavními metodami rozhovory, a to skupinové rozhovory se zaměstnanci vybrané instituce a individuální rozhovor s představitelem managementu. Na základě analýzy a komparace odpovědí byla s využitím metody syntézy vyslovena vlastní doporučení. V teoretické části bylo hlavní metodou analýza informací z dostupných textových a elektronických zdrojů.

2 Lidské zdroje

Tomšík, Duda (2011, s. 11) hovoří o lidských zdrojích jako o lidech, jejich odborné a kvalifikační úrovni, vzdělání, kázni, motivaci a nabídce práce. Práce se sestává z lidského času stráveného prací ve výrobě v podnicích všech odvětví a sektorů, obděláváním půdy, učením se ve školách. Tisíce povolání a úkolů na všech úrovních kvalifikace zahrnují nabídky práce. V současnosti je to nejběžnější a nejdůležitější vstup pro rozvinutou ekonomiku. V minulosti používaný termín pracovní síla, vztahující se na období průmyslové revoluce a průmyslový rozvoj společnosti ve smyslu taylorismu, kteří chápali člověka jako mikron, bez vlastní vůle pouhou součástí ekonomického celku by měl nahrazovat v postindustriální společnosti termín lidský zdroj. Tento termín se vztahuje k fyzickým i duševním předpokladům lidí. Ti by měli k produkci statků a služeb čili k tvorbě kapitálu jako věcného zdroje používat těchto vlastností. Uvádějí, že ve vazbě na lidské zdroje můžeme hovořit o lidském kapitálu s jehož schopností produkovat větší množství zboží a služeb roste jeho hodnota a cena. Lidský kapitál a jeho produktivnost závisí na vzdělání a tréninku. Podle Tomšíka a Dudy se jedná o nehmotný zdroj, jež poskytují zaměstnanci svým zaměstnavatelům, ale vlastníkem lidského kapitálu jsou zaměstnanci, nikoliv zaměstnavatelé.

Bláha, Mateicuc a Kaňáková (2005, s. 10) poukazují, že před dvěma desetiletími se začalo užívat pojmu lidské zdroje k označení personálu jako nezbytného faktoru podnikání a fungování organizací. V této souvislosti se o dnes o zaměstnancích uvažuje také jako o lidském, intelektuálním a sociálním kapitálu nebo také lidském či sociálním potenciálu organizace. Lidským potenciálem rozumí úhrnnou způsobilost zaměstnanců organizace k naplňování jejího poslání, tedy dosahování provozních a produkčních cílů a k rozvíjení způsobilosti a vytváření rezerv zaměstnanců pro zvládnutí ještě náročnějších budoucích úkolů a dosahování ambicióznějších cílů.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, s.24) vymezuje pojem řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Brodský (2009, s. 10) V tomto přístupu k lidským zdrojům nalézá tyto základní rysy:

- že se jedná o strategický přístup,
- je kladen důraz na dlouhodobý vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- jako nejdůležitější statek organizace jsou zde chápáni zaměstnanci,
- silným prvkem je také budování kultury organizace.

Koubek (2011, s. 14) uvádí, že v nejmodernějším pojetí personální práce bývá označeno termínem řízení lidských zdrojů, které se vyznačuje především kladením důrazu na strategický aspekt personální práce. Tím rozumí věnování se zvýšené pozornosti perspektivě, dlouhodobým formulováním, obecnými a komplexně pojatými cíli personální práce provazujícími se s ostatními cíli firmy, hledáním a navrhováním cest směřujícím k jejich dosažení. Ve zvýšené míře se proto zajímá o vnější podmínky formování a fungování pracovní síly firmy. Dále uvádí současnost globalizujících se trhů a jejich značnou proměnlivost, což vyžaduje od firem pružnost a připravenost na změny. Mimořádný důraz se proto klade na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. Zkušenosti poukazují na to, že je to nejefektivnější nástroj flexibilizace a udržení firemní konkurenceschopnosti. Z důvodu výrazné vazby mezi spokojeností pracovníka a jeho výkonem a oddaností se firmy orientují na kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem, spokojenost pracovníků. Firmy věnují značnou pozornost participativnímu stylu řízení, pracovním podmínkám a personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků, v souhrnu vytváření zdravých pracovních vztahů. V moderně řízených firmách bez ohledu na jejich velikost se personální práce stává páteří celého řízení firmy.

Urban (2013, s. 12-13) popisuje tři pilíře úspěšného řízení jako znalosti a schopnosti, na kterých je úspěšné řízení lidí v organizaci založeno.

Prvním pilířem je znalost osobních i situačních faktorů podmiňujících výkonnost a pracovní chování osob. Znalosti této oblasti vycházejí především z poznatků psychologie práce a řízení. Osobní faktory výkonnosti jsou především schopnosti, osobní vlastnosti a pracovní motivace. Jsou to faktory, které si lidé na pracoviště přinášejí a některé z nich mohou organizace a jejich vedoucí pracovníci ovlivnit.

Druhým pilířem navazujícím na předchozí, tvoří schopnosti, které bývají označovány jako měkké či sociální schopnosti manažera. Uplatňují se při jeho jednání

a komunikaci se spolupracovníky, i tyto schopnosti se opírají o určitá pravidla. Jde o zásady zadávání a delegování úkolů, předávání zpětné vazby, vytváření a podpory motivace, rozvoje a koučování zaměstnanců, přesvědčivé komunikace, tvorby a vedení týmu apod.

Třetí pilíř tvoří principy řízení lidských zdrojů organizace. Liší se od předchozích oblastí tím, že jde o pravidla a postupy uplatňované vůči širším skupinám zaměstnanců. Například pravidla a postupy výběru osob, stanovení jejich pracovních či výkonových cílů, hodnocení jejich výkonu, tvorby základních i výkonových mezd, školení a tréninku, řízení změn a firemní kultury apod. I tyto pravidla a postupy spadají do této oblasti a plynou z obecně platných zásad řízení lidí, mohou však vyplývat i z požadavků diktovaných podnikatelskou a jí odpovídající personální strategií organizace.

2.1.1 Vývoj lidských zdrojů

Dvořáková (2001, s. 6-9) uvádí několik vývojových etap přístupů k řízení zaměstnanců:

- Do 60. let minulého století – **personální administrativa** – správa personálních činností a agendy, je charakteristická evidencí vstupu a výstupu zaměstnanců. Ze zákona sleduje nutné statistiky z hlediska počtu, kvalifikace, struktury apod. je chápána jako servisní služba pro management.
- Od 60. let minulého století – **personální řízení** – do jisté míry vzniká v souvislosti s přijetím Charty lidských práv, zaměřena dovnitř firmy mající povahu operativního řízení a mále se soustředí na strategii.
- Od počátku 80. let – **řízení lidských zdrojů** – jádrem řízení podniku se stává personální práce. Je charakteristická velmi úzká vazba mezi liniovými vedoucími a personálním útvarem.
- Od 90. let minulého století – **řízení intelektuálního kapitálu** – jako budoucnost dané organizace nebo také jako determinanty konkurenční přednosti organizace jsou chápáni lidé.

2.1.2 Strategie lidských zdrojů

Armstrong (2007, s. 113) definuje strategie lidských zdrojů jako vyjadřující to, co organizace zamýšlejí udělat. Jsou propojeny s podnikovou strategií a jednak navzájem mezi sebou, jejich účelem je usměrňovat vytváření a realizací programů řízení lidských zdrojů. Jsou prostředky jejichž pomocí organizace sděluje všem, jichž se to týká své záměry o tom, jak budou řízeny lidské zdroje. Tvoří základnu pro strategické plánování a umožňují posuzovat organizaci dosažený pokrok a hodnotit výsledky. Nabízejí vizi budoucnosti a jsou zároveň prostředky definující potřebné akce, jak by měla být uskutečňována příslušná vize. Dále vysvětluje rozdíl mezi strategickým řízením lidských zdrojů a strategiemi lidských zdrojů tak, že strategické řízení lidských zdrojů je výsledek formulace strategie lidských zdrojů. Poukazuje, že termín „strategické řízení lidských zdrojů“ a „strategie lidských zdrojů“ jsou často zaměňovány, lze však mezi nimi rozlišovat.

Strategické řízení lidských zdrojů můžeme vidět jako obecný přístup opírající se o filozofii strategického řízení lidských zdrojů v souladu se záměry organizace. Týkají se budoucích směrů, kterými se chce organizace ubírat. Tento proces postupně přináší proud rozhodnutí, která formují modely, vzorce přijaté a uplatňované organizací ve vztahu k řízení lidských zdrojů, také definují oblasti, v nichž je třeba vytvořit specifické a konkrétní strategie lidských zdrojů.

Kociánová (2010, s. 14-15) uvádí, že personální řízení musí respektovat situaci organizace a je závislé na aktuálních faktorech prostředí. Z podmínek vně i uvnitř organizace musí vycházet při stanovení cílů, metod a nástrojů. Vnější a vnitřní podmínky ovlivňují a podmiňují charakter personálního řízení, to se v jednotlivých organizacích liší.

V širším spektru mezi **vnější** podmínky patří:

- Mění se technologie a rozvoj nové techniky – ovlivňuje charakter, obsah práce a nároky na kvalifikaci pracovníků.
- Podmínky ekonomické – hospodářský cyklus ovlivňující zaměstnanost.

- Konkurence na národním, evropském a globálním trhu – tlak na produktivitu práce, kvalitu, flexibilitu ad., personální oblast v důsledku významně ovlivňují organizační změny.
- Vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí.
- Sociální a kulturní vlivy.
- Demografické vlivy.
- Aktuální situace na trhu práce.
- Internacionalizace trhu práce.
- Prostorová mobilita pracovních sil – národní, evropská i globální.
- Hodnotové orientace lidí – profesně kvalifikační orientace, sociální potřeby atd.
- Ekologické vlivy – tlak na zavádění techniky a technologie s ohledem na životní prostředí.

Mezi **vnitřní podmínky**, organizační, patří:

- Charakter činnosti organizace ovlivňující strukturu pracovníků a charakter práce – obsah pracovní činnosti a její podmínky, nároky na kvalifikaci, motivaci a stimulaci k vykonávání práce, přitažlivost práce, finanční ohodnocení, kariérní postup, možnost vzdělávání ad.
- Strategie a politika organizace – cíle organizace, podniková kultura, způsob řízení organizace.
- Velikost organizace.
- Geografická poloha.
- Organizační struktura – ovlivňuje koncepci pracovních míst.
- Ekonomická situace organizace – hospodářské výsledky ovlivňují objem finančních prostředků pro personální oblast – vzdělávání, odměňování, péče o pracovníky ad.
- Technologické a technické vybavení – ovlivňuje charakter pracovních činností, nároky na kvalifikaci a rozvoj pracovníků, podmínky práce ad.
- Sociální, kvalifikační a profesní struktura pracovníků a rozvojový potenciál pracovníků, jejich flexibilita, mobilita ad.

- Organizační kultura – řízení lidských zdrojů je významným aspektem kultury organizace, musí vycházet ze specifík kultury organizace, současně je považován za důležitý prostředek změny organizační kultury.
- Odbory.

Strategické řízení se zaměřuje na cíle, rozumně vize žádoucího stavu po určité době i nástroje, tím je zamýšleno, jak bude pravděpodobně vize realizována, tedy cesty k dosažení cílů.

Armstrong (2007, s. 137-138) zmiňuje, že strategické zkoumání a posuzování, které systematicky vyhodnocuje požadavky ve světle analýzy současných a budoucích cílů, cílů podnikových i cílů lidí, může poskytnout základnu pro sestavení strategie. Uvádí body, které jsou dosti typické, jelikož neexistuje nějaký standartní model pro sestavení strategie.

a. Základnu

- Potřeby podniku a podnikání v podobě klíčových prvků podnikatelské a podnikové strategie;
- Analýzu faktorů podnikových a faktorů prostředí (SWOT – silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby či PESTLE – politických, ekonomických, sociálních, technologických, právních souvislostí a souvislostí prostředí).
- Faktory kulturní jako možné faktory napomáhající realizaci nebo překážející realizaci.

b. Obsah

- Podrobnosti navrhované strategie lidských zdrojů.

c. Důvody

- Příklady svědčící pro strategii na pozadí podnikových potřeb a faktorů prostředí, respektive kulturních faktorů.

d. Plán realizace

- Program akcí.
- Odpovědnost za každou fázi.
- Potřebné zdroje.
- Navrhovaná opatření týkající se komunikace, konzultací, zapojení a vzdělávání.

- Systém řízení projektu.

e. Analýza nákladů a přínosů

- Odhad důsledků plánu pro oblast zdrojů (náklady, lidé, zařízení) a přínosy, které z toho vyplynou pro organizaci jako celek, pro liniové manažery a pro jednotlivé pracovníky, pokud to bude možné, měly by tyto přínosy být kvantifikovány v podobě přidané hodnoty.

2.1.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, s. 107) uvádí, že významnou charakteristikou definice řízení lidských zdrojů je to, že je strategické. Tato charakteristika je dále vyjádřena pojetím strategického řízení lidských zdrojů, tedy integrovaným přístupem k vytváření strategií lidských zdrojů (personálních strategií), umožňující organizacím plnit jejich cíle. Směr, kterým jde organizace určuje strategie ve vztahu ke svému okolí. Je to proces definování záměrů (strategický záměr) a alokování zdrojů nebo spojování zdrojů s příležitostmi a potřebami (na zdrojích založená strategie). Podniková strategie se zabývá získáváním konkurenční výhody. Na strategické schopnosti manažerů organizace závisí efektivní vytváření a realizace strategie. Vyjádření v profesních standardech britského CIPD to znamená schopnost vytvářet dosažitelné vize budoucnosti, předvídat dlouhodobý vývoj, předpokládat možnosti volby (a jejich pravděpodobné důsledky), volit správný postup, povznést se nad každodenní detaily, zpochybňovat a snažit se změnit status quo. Strategie je vyjádřena ve strategických cílech a formulována a realizována pomocí strategických plánů v procesu strategického řízení. Strategie je určována realizací, která zahrnuje řízení změny a plánování. Významným aspektem strategie je potřeba dosažení strategického souladu. Tento termín používá ve třech významech:

- Sladování zdrojů a schopností organizace s příležitostmi, které existují ve vnějším prostředí.
- Sladování jedné oblasti strategie s druhou, například strategie řízení lidských zdrojů, s podnikovou strategií.
- Zabezpečování toho, aby různé stránky strategie byly vzájemně skloubeny a vzájemně se podporovaly.

Pojetí strategie není nic přímočarého a jednoznačného. O tom, co to je a jak to funguje existuje mnoho různých teorií.

3 Vzdělávání a rozvoj

Armstrong (2007, s. 462) vysvětluje, že podněcování vzdělávání (učení se) se opírá o model zaměřený na postup, ten spočívá v usnadňování vzdělávacích aktivit jednotlivých pracovníků, dále pak v poskytování prostředků potřebných ke vzdělávání. Na druhé straně výcvik (odborné vzdělávání) je i používání modelu zaměřeného na obsah, znamenající s předstihem rozhodovat, jaké znalosti a dovednosti je třeba zlepšit pomocí výcviku (odborného vzdělávání), plánovat program, rozhodovat o metodách výcviku a překládat obsah v logickém pořadí prostřednictvím různých forem vzdělávání.

Váchal, Vochozka (2013, s. 79) uvádějí vzdělávání, kvalifikaci a rozvoj zaměstnanců jako oblast velmi často začleňovanou pod personalistiku. Ve většině podniků je však kvalifikace, školení a další rozvoj zaměstnanců přímo odvislý od potřeb ostatních oblastí – výroby, obchodu, financí, takže o rozvoj zaměstnanců se starají přímo ty oblasti, do kterých tito zaměstnanci spadají. V neposlední řadě v posledních letech jednoznačně dominuje názor, že lidské zdroje jsou nejdůležitějším kapitálem organizace. Proto je vhodné vyčlenit vzdělávání jako samostatnou oblast oddělenou od personalistiky.

Bláha, Mateicuc a Kaňáková (2005, s. 180-182) uvádějí pojetí a význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jako součást celkové strategie a politiky firmy. Takto chápaný rozvoj znalostí a dovedností je ku prospěchu jak organizace, tak zaměstnanců. Důležité je uvědomění, že vzdělávání a rozvoj je především investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům. Uvádějí, že současná literatura na základě poznání praxe zdůrazňuje význam tzv. znalostního podniku, který požaduje propojenost strategie podniku s orientací na zákazníka, procesní orientaci, týmovou práci, uplatňování znalostí a respektování firemních hodnot. Vzdělávání se soustřeďuje na rozvoj:

- Znalostí – jako jsou například fakta, pravidla či postupy.
- Dovedností – např. manuální, počítačové, interpersonální.
- Postojů – např. k bezpečnosti práce, ke kvalitě, k firmě, k lidem.

Tyto tři základní oblasti jsou středem zájmu většiny vzdělávacích aktivit v organizaci.

3.1 Vybrané pojmy související se vzděláváním

Čopíková, Bláha a Horvátová (2015, s. 92) vysvětlují rozdíl mezi učením, vzděláváním a rozvojem následovně:

Učení (Learning)

Je proces změny, který zahrnuje nové vědění i konání. Je relativně trvalou změnou ve vědění chování či prožívání, která je výsledkem určité činnosti nebo zkušenosti. Znamená mnohem víc než jen přijímat fakta nebo nové vědomosti. Rozlišujeme učení spontánní a organizované, jedno vytváří příležitost pro druhé. Pozornost je především soustředěna na učení se organizované, které je reprezentované vzděláváním.

Vzdělávání (Training)

Jeden ze způsobů učení (se), institucionalizovaný a organizovaný způsob učení, kde jsou vzdělávací aktivity ohraničené svým začátkem a koncem. Při koncipování vzdělávání v organizaci postupujeme systematicky.

Rozvoj (Development)

To je dosažení žádoucí změny pomocí učení (se), je to vývojový proces umožňující progresivní postup ze současného stavu znalostí, dovedností a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně znalostí, dovedností a schopností. Jedná se o vzdělávací aktivity zaměřující se na přípravu zaměstnanců pro náročnější, odpovědnější a širší pracovní úkoly.

Palán (2002, s. 107) vykládá pojmy týkající se kvalifikace v organizaci jako:

Kvalifikace

- a. Jako odborná profesní příprava. Soustava schopností (vědomestí, dovedností, návyků, zkušeností) potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti (většinou uznávané státem) k výkonu určité činnosti (povolání, funkce). Současná tendence v této oblasti spěje od úzké specializace k získání širšího profesního základu. Získává se přípravou na povolání nebo absolvováním školy a následnou praxí, event. i v dalším profesním vzdělávání nebo rekvalifikačním vzděláváním. K uplatnění na trhu práce dnes často běžná kvalifikace nestačí. Požadují se tzv. klíčové kvalifikace; k lepšímu uplatnění na trhu práce souží i tzv. druhá

kvalifikace, event. multikvalifikovanost (získání kvalifikace v několika příbuzných profesích).

- b. Kvalifikace pracovníka, též kvalifikace subjektivní. Během života získaný soubor schopností, dovedností, návyků, ale i osobních vlastností, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací s potenciální možností jejich využití pro výkon určité činnosti (určitých činností). Bývá také nazývána kvalifikací neformální, na rozdíl od kvalifikace formální získávané jako příprava pro výkon určité konkrétní profese.
- c. Kvalifikovanost práce – kvalifikace objektivní. Požadavky na kvalifikaci pracovníka vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce. Zajištění souladu mezi kvalifikovaností práce a kvalifikací pracovníků je operativním úkonem podnikového vzdělávání. Je to neustálý proces, protože jak v pracovních zdrojích, tak i v pracovním procesu stále dochází ke směnám, což si vynucuje neustálé přizpůsobování. Nesoulad přináší problémy na obou stranách.

Kvalifikační vzdělávání

Vzdělávání vedoucí k získání nebo udržení kvalifikace. Významná složka dalšího profesního vzdělávání (spolu s rekvalifikačním vzděláváním a periodickým školením). Pojem vyjadřuje obecné označení dynamického rozvoje všech strukturních složek kvalifikace žádoucím směrem.

Kooperativní vzdělávání

Forma podnikového vzdělávání, která slučuje vzdělávání na pracovišti se vzděláváním mimo podnik. Podstatou je úzké sepětí teorie s prací. Vedle teoretických vědomostí získávají účastníci znalosti a dovednosti přímo na pracovištích, většinou v místě jejich příštího pracovního zařazení, event. formou stáže. Na kooperativním vzdělávání bývá často zainteresováno více partnerů (kromě organizátora podniky i vzdělávací zařízení). Studium se skládá obvykle z týdenních cyklů, kdy se střídá vzdělávání s pobytem na pracovišti, většinou v podniku, který posluchače sponzoruje. Kooperativní vzdělávání může mít formu podnikového nástavbového studia, kdy se střídá působení v podniku se vzděláváním ve smluvní škole (Palán, 2002, s. 105).

Podnikové (firemní) vzdělávání

Vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik či vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými – kvalifikace objektivní, tj. kvalifikovanost práce. Cílem podnikového vzdělávání není jen předávání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje. V podnikovém vzdělávání dochází ke sjednocování osobních a podnikových cílů. Podnikové vzdělávání zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace,
- rekvalifikace,
- vzdělávání manažerů (Palán, 2002, s. 157).

Podnikové vzdělávání je jednou ze základních personálních činností. Souvisí s plánováním lidských zdrojů, s náborem, s výběrem pracovníků i jako součást proti flukтуаčních opatření. Podnikové vzdělávání je jednoznačně investicí do lidských zdrojů. Z praxe vyplývá, že konkurence-schopné mohou být jen ty podniky, v nichž je rychlost učení větší než rychlost změn v jejich okolí.

Kvalita podnikového vzdělávání může pozitivně ovlivnit všechny ostatní personální činnosti.

3.1.1 Kariérová kotva a kariérové plány

Kariérová kotva

je soubor subjektivně vnímaných vlastních schopností, kvalifikovanosti, vlastního talentu, motivů a hodnot, který slouží k „ukotvení“ vlastní profesní kariéry. Vede k sebedůvěře při vedení, usměrňování a stabilizování osobní kariéry (Palán, 2002, s. 93-94).

Kariérové plány

jinak řečeno plány osobního rozvoje. Ty mohou být zpracovávány podnikem nebo jako individuální kariérové plány (IKP). Za základ individuálních plánů se považuje kariérová kotva. IKP se pak provádí rozbohem 4 úrovní spjatých s pracovní kariérou. Těmito úrovněmi jsou:

- a. Kariérová kotva.
- b. Profese – analýza osobního potencialu, ověření vlastního IQ, analýza současné profese. Která povolání odpovídají zjištěnému zaměření? Je současné povolání odpovídající kariérové kotvě? Je možné stávající profesi přizpůsobit nebo obohatit? Nároky nově zvolené profese. Plán individuálních intervencí, realizace vlastního plánu dalšího vzdělávání.
- c. Zaměstnání – odpovídá stávající zaměstnání očekáváním? Pokud volíme nové – připravit se na přijímací řízení.
- d. Pozice – zamyšlení nad možností změny v rámci stávajícího povolání. Je změna reálná?

Rozhodnutí na všech těchto úrovních je podřízeno aktuálnímu kariérovému problému. Toto rozhodnutí vychází:

- a. Z podoby předchozího stupně kariéry.
- b. Z individuálních podmínek jednotlivce.
- c. Z vnějších možností.

Rozhodnutí se porovnává na každé úrovni, výsledkem jsou individuální intervence (co bych měl udělat – např. poznání kariérové kotvy, poznání osobního potenciálu, změna profese, hledání jiného zaměstnání, změna zaměstnání, hledání jiné pozice, změna obsahu práce v pozici apod.)

Podnikové plány osobní kariéry v podstatě vychází ze stejných principů. Užívají se hlavně u vysoce specializovaných kategorií pracovníků a u manažerů. Zpracování probíhá ve 4 krocích:

- a. Hodnocení osobní kariérové kotvy a stanovení vlastních cílů.
- b. Hodnocení organizací.
- c. Informování pracovníka o jeho možnostech v rámci podniku.

d. Dohoda o stanovení cílů kariéry a cesty k jejich dosažení, tzv. startovací krok, který provádí personalista s pracovníkem a jeho liniovým vedoucím.

Součástí plánu pracovní kariéry jsou individuální plány vzdělávání a rozvoje pracovníka.

3.2 Vzdělávání pracovníků

3.2.1 Oblasti vzdělávání pracovníků

Koubek (2011, s. 139-140) rozděluje oblasti vzdělávání pracovníků na oblast odborného vzdělávání, jinak řečeno kvalifikace a na oblast rozvoje, tím je myšleno další vzdělávání nebo rozšiřování kvalifikace. První zmíněná oblast odborného vzdělávání je chápána jako přizpůsobování se pracovníků požadavkům a měnícím se požadavkům pracovních míst. Pro přesnější představu jde tedy konkrétně o:

- Orientaci, zapracování nového pracovníka a úsilí o zkrácení a zefektivnění jeho adaptace na firmu, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě tím, že se mu dostanou všechny potřebné informace, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl přijat.
- Doškolení neboli prohlubování kvalifikace, jde o pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě; jedná se tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho současného pracovního místa, vyvolaným změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod.
- Přeškolení neboli rekvalifikaci, což je takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních (rekvalifikace může být plná nebo částečná; v druhém případě jsou některé znalosti a dovednosti původního povolání využitelné v povolání novém).

Druhé rozdělení oblasti vzdělávání pracovníků je na oblast rozvoje. Oblastí rozvoje je zamýšleno další vzdělávání nebo rozšiřování kvalifikace, která je orientována na získání širšího rozsahu znalostí a dovedností, než je nezbytně nutné k vykonávání

současné práce pracovníka ve firmě. Podstatné je zaměření na pochopení a zvládnutí širších, komplexních problémů, které leckdy překračují i meze oboru. Věnuje se péče nejen formování pracovních schopností ale také sociálních vlastností a osobnosti jedince, díky čemuž může lépe přispívat k vytváření a zlepšování zdravých mezilidských vztahů a kultury ve firmě. Rozvoj je více orientován na budoucí využitelnost pracovníka, na jeho kariéru oproti zaměření na aktuálně vykonávanou práci. U pracovníků se formuje zejména jejich pracovní potenciál než jejich kvalifikace, tím se z jedinců stávají adaptabilní pracovní zdroje.

3.2.2 Učební zásady

Werther, Davis (1989, s. 278) zmiňují učební zásady, zároveň připomínají, že ačkoliv se učební proces důkladně zkoumá, mnoho se toho o něm neví. Jako problém vidí zčásti v tom, že učení nejde pozorovat, ale jen ho lze měřit výsledky. Učební zásady jsou podle nich vodítka pro způsoby, díky kterým se lidé učí efektivněji. Čím více jsou tyto zásady v odborné přípravě obsaženy, tím efektivnější bude i tato příprava. Řadíme sem následující zásady:

- Účast – většinou rychlejší učení a delší uchování osvojených znalostí v paměti při splnění podmínky aktivní účasti. Účast zvyšuje motivaci a zapojuje více smyslů, což posiluje učební proces. Díky zásadě účasti se lidé učí rychleji a uchováme déle znalosti.
- Opakování – daný model nám evidentně vrývá do paměti i přes jeho nízkou zábavnost.
- Věcnost – jeli materiál, který si mají posluchači osvojit smysluplný, učení se stává snazší.
- Přenos – čím užší je souvislost požadavků programu odborné přípravy s požadavky zaměstnání, tím rychleji se jednotlivci naučí tuto práci vykonávat.
- Zpětná vazba – posluchače informuje o jejich pokroku. Motivovaní posluchači mohou díky zpětné vazbě přizpůsobit své chování a rychleji dosáhnout stoupající učební křivky. Bez zpětné vazby nelze posoudit pokrok, což může způsobit ztrátu odvahy.

3.2.3 Cíle vzdělávání pracovníků

Armstrong (2007, s. 463) říká, že vzdělávání bude pravděpodobně efektivnější, jestliže vzdělávaná osoba bude mít cíle vzdělávání. Měly by jimi být cíle a standardy výkonu, které budou přijatelné a dosažitelné a umožní této osobě posuzovat své vlastní pokroky ve vzdělávání. Lidé by měli být vedeni k tomu, aby si své vlastní cíle stanovovali sami, a mělo by se jim přitom dostávat potřebné pomoci. Výsledky vzdělávání musejí být jasné.

Vzdělávající se lidé potřebují mít jasný směr a zpětnou vazbu, jak si vedou. Mělo by se jim dostat ocenění za správné chování, aby se toto chování upevňovalo. Vnitřně motivovaní a sami sebe motivující jedinci si to mohou zabezpečit sami, ale v každém případě bude nutné mít někoho, kdo pomáhá a usnadňuje vzdělávání, například mentora, který je připraven v případě potřeby povzbudit a pomoci. Vzdělávající se osoby obvykle potřebují rychle vědět, jak si vedou. Dlouhodobější programy vyžadují průběžné kroky k povzbuzení dalšího vzdělávání. Obsah těchto vzdělávacích programů by tak měl být rozdělen do malých modulů nebo prvků, z nich každý má nějaký cíl.

3.2.4 Neformální a formální vzdělávání

Armstrong (2007, s. 464) popisuje neformální vzdělávání jako učení se ze zkušeností. Většina učení neprobíhá ve formálních vzdělávacích programech. Lidé se mohou naučit 70 % toho, co vědí o své práci, zcela neformálně, pomocí procesů, které nejsou organizovány nebo podporovány organizací.

Formální vzdělávání jako plánované a systematické. Používá strukturované vzdělávací programy, které se skládají z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky.

Armstrong charakterizuje a porovnává formální a neformální vzdělávání podle následující tabulky:

Tabulka č. 1: Porovnání formálního a neformálního vzdělávání

Neformální	Formální
Vysoce odpovídající individuálním potřebám	Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné
Vzdělávající se osoby se učí podle potřeby	Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž
Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi	Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
Vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat	O tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel
Bezprostřední uplatnitelnost (vzdělávání typu „právě včas“ – „ <i>just-in-time</i> “)	Doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená
Snadno přenositelné vzdělávání	Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
Odehrává se při práci	Často se odehrává mimo pracoviště

Zdroj: Armstrong, 2007, s. 466

3.2.5 Metody vzdělávání

Brodský (2009, s. 99-101) uvádí metody vzdělávání pracovníků, předtím ale zdůrazňuje, že je nutné si uvědomit, že stanovení určité metody není samoučelný krok toho, kdo plánuje vzdělávání pracovníků, ale že se jedná o součást celého programu vzdělávání. Tomuto předchází jasné definování cílů, správné zvolení metod, místa a zařízení, dále pak jeho délky a časového rozmezí.

Uvádí aspekty místa vzdělávání a to:

- Přímou při výkonu práce – na pracovišti.
- Mimo výkonu práce – na pracovišti.
- Mimo výkon práce, externí vzdělávání – mimo pracoviště.

Dalším aspektem je, pro koho je vzdělávání určené:

- Pro manažery a liniové vedoucí.
- Pro pracovníky prodeje.

- Pro odborníky, kvalifikované dělníky a řemeslníky – u této skupiny se v odborné literatuře často objevuje odborné vzdělávání, odborný výcvik či jen výcvik.

Samotné metody vzdělávání pracovníků se v současnosti dělí na:

- Metody vzdělávání na pracovišti – „on the job“.
- Metody vzdělávání mimo pracoviště – „off the job“.
- Metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.

Mezi metody „on the job“ patří demonstrování, koučování, mentoring, rotace práce či plánované získávání zkušeností, zatímco mezi metody „off the job“ bývají zařazeny přednášky, případové studie, hraní rolí, simulace, skupinové cvičení, nácvik asertivity, distanční vzdělávání či outdoor learning.

3.2.6 Řízení pracovního výkonu

Armstrong (2011, s. 71-72) definuje řízení pracovního výkonu jako proces, jehož účelem je vytvořit společné chápání, společnou shodu v tom, čeho a jak má být dosaženo, zároveň je to přístup k řízení a rozvíjení lidí. Je to přístup, který zlepšuje výkon jednotlivců, týmu a organizace. Lze ho rovněž charakterizovat jako strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace, zaměřující se na zlepšování pracovního výkonu a rozvoj pracovníků.

Konkrétněji se řízení pracovního výkonu týká:

- Propojování individuálních cílů s cíli organizace a podněcování jedinců, aby respektovali a vyznávali základní hodnoty podniku.
- Umožňování definovat očekávání a následnou dohodu na nich z hlediska povinností a odpovědností role (očekávaná práce), dovedností (které se očekávají) a chování (které se očekává).
- Poskytování příležitostí jednotlivým pracovníkům k identifikaci vlastních cílů a rozvíjení jejich dovedností a schopností.
- Motivování lidí tak, že se jim dostane uznání a příležitosti využívat a rozvíjet jejich dovedností a schopností.

Řízení pracovního výkonu poskytuje prostor pro uznávání úspěšnosti a nabízení příležitostí k růstu. Znamená, že je součástí systému celkové odměny. Může být využit k vytvoření klasifikací pro potřeby rozhodování o odměnách, ale to není nezbytnou součástí tohoto procesu. Je to v podstatě rozvojový proces, jehož cílem je zlepšovat výkon a potenciál lidí prostřednictvím jejich vlastního úsilí za pomoci jejich manažerů a jejich organizace.

Armstrong (2011, s. 46) popisuje čtyři hlavní vlivy působící na výkon:

- Aby pracovník efektivně pracoval, potřebuje mít tu správnou úroveň schopností, motivace, podpory a podnětů.
- Pracovní skupina, členové budou mít silný pozitivní nebo negativní vliv na postoje, chování a výkon pracovníka.
- Manažer pracovníka, musí v zájmu výkonu poskytovat neustálou podporu a působit jako vzor, kouč a stimulátor.
- Organizace, může vytvářet překážky efektivnímu výkonu v případě neexistující žádné silné, stmelující vize anebo naopak existuje neefektivní struktura, kultura nebo systémy práce, ničemu nepomáhající politika a systémy pracovních vztahu nebo nevhodný styl vedení a řízení.

4 Motivace zaměstnanců

(Armstrong, 2007, s. 462) Lidé musejí být motivováni vzdělávat a učit se. Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, dovedností nebo schopností nebo jejich současné postoje či chování je třeba rozvinout nebo zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných. Musejí tedy mít jasnou představu o tom, jak by se v tomto případě měli chovat. Aby byli motivováni, musejí vzdělávající se lidé nalézat ve vzdělávání uspokojení. Ke vzdělávání bývají nejochotnější, jestliže to uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb. A na druhé straně, i nejlepší programy vzdělávání mohou selhat, jestliže je jejich účastníci nepovažují za užitečné.

Urban (2013, s. 106) popisuje motivaci a odměňování pracovníků jako sobě blízké, ale ne totožné. Úkolem vedoucích je povzbuzovat motivaci pracovníků k plnění jejich úkolů, výkonových cílů či dalších požadavků organizace. Motivační nástroje k tomu použité však nemusí být jen finanční nebo hmotné.

4.1 Základní motivační teorie

Brodský (2009, s. 84-85) popisuje Maslowovu teorii motivace, která je typicky uspořádána dle potřeb do pyramidy. Těmito potřebami od nejzákladnějšího po nejvyšší jsou: fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby sebeaktualizace. V roce 1959 navázal na teorie Abrahama Maslowa Frederick Herzberg který popisuje, že u lidí je možné nalézt myšlenku rozporu v situaci, kdy se rozhoduje o vynaložení nízkého úsilí pro své zajištění potřeb ekonomických a potřebami vyššími, rozeznává potřeby po jejichž naplnění usilují všichni živočichové a jsou obsaženy v nižších patrech potřeb, které popsal Maslow. A potřeby vyšší v Maslowově pyramidě, ty jsou výhradně lidské. Herzbergerova teorie také rozděluje motivaci na:

- vnitřní motivaci – chování člověka závisí na vlastních utvářených faktorech, které ho ovlivňují, jako takové faktory lze uvést odpovědnost, autonomii, příležitost, rozvoj schopností a dovedností atd.,
- vnější motivaci – vše, co podněcuje lidskou motivaci vnějšími zdroji jako například plat, pochvaly, povýšení, ale také tresty.

4.2 Stimulace

Bedrnová, Nový (2002, s. 288-289) říkají, že poznat motivační strukturu člověka, kterého chceme ovlivňovat umožní snadněji vybrat nejúčinnější stimulační podnět. Podstatou stimulace tedy je záměrné ovlivňování chování lidí, kterým lze z vnějšku působit na motivaci. Stimul jako prvek stimulace můžeme chápat jako vnější podnět, pobídku, popud či iniciativu. Přímocarář vztah mezi stimulací a motivací nelze potvrdit stejně tak jako to, že motivaci skutečně ovlivní. Účinek stimulace je závislý na vnitřním prostředí, motivační struktuře člověka a jeho připravenosti. Znalost osobnosti a motivačního profilu je základní podmínkou pro účinnou stimulaci.

4.3 Motivační nástroje

Urban (2013, s. 107-109) rozlišuje motivační nástroje podle toho, zdali se opírají o vnější (hmotné) nebo vnitřní (nehmotné) faktory motivace. Motivace není u všech stejná je nutné pochopit, že je do určité míry individuální. Co motivuje jednoho to nemusí motivovat druhého. Je vhodné zjistit, co koho opravdu motivuje.

Vhodnou formou posílení lidí preferující vnější neboli hmotné faktory jsou:

- výsledky práce jsou jasně dány,
- přesné definování způsobu odměny za dosažené výsledky nebo pracovní úsilí,
- zajistit pracovníkovi nebo skupině možnost ovlivnit výsledky práce,
- zdůraznit vztah mezi dosaženým výkonovým cílem a odměnou,
- podpořit vyšší podíl výkonového odměňování na celkové odměně a zavést možnost usilování o nepeněžní odměny.

Faktory vnitřní motivace, tedy nehmotné jsou potřeby:

- uznání a respekt,
- výkon zajímavé, smysluplné či společensky významné práce,
- uplatnění svých schopností, překonávání překážek,
- být hrdý na výsledky,
- nové zkušenosti, osobní rozvoj, inspirující prostředí,
- udržení dobrých vztahů na pracovišti.

Pravidla motivování ve třech zásadách:

- jednání lidí závisí na tom, jak jsou motivováni, odměňováni či sankcionováni,
- čím dříve odměna přichází, tím je účinnější,
- reálnost sankcí hrozících při neplnění úkolů.

4.4 System odměňování

Bělohlávek (1996, s. 189-190) vysvětluje, že systém vhodně zvolených odměn lze použít k efektivnímu formování jednání a výkonnosti pracovníků. Říká, že značná pozornost byla věnována vztahu mezi jednáním a odměnou. Byly popsány čtyři typy vztahů mezi reakcí a odměnou:

- a. Pevný interval – pracovník je odměňován v pravidelných časových intervalech.
- b. Pevný poměr – odměna je funkcí pevného počtu splněných úkolů.
- c. Proměnlivý interval – odměňování v určitých časových intervalech, které však nejsou stálé. Např. pracovník může být prémiován někdy za pololetí, jindy za kvartál.
- d. Proměnlivý poměr – odměňování je postaveno na výsledcích činnosti, ale poměr mezi výsledku činnosti a odměnou není stálý.

Praxe ukázala, že poměrové systémy, které jsou založeny na výkonnosti pracovníků jsou efektivnější než systémy intervalové.

4.5 Základní kroky při tvorbě motivačního programu

Bedrnová, Nový (2002, s. 305) popisují fáze do kterých lze rozdělit postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu následovně:

- Analýza motivačního profilu pracovníků, která vede k identifikaci kritických míst v oblasti motivačního jednání pracovníků.
- Stanovení cílů motivačního programu, tedy určit jeho působení a zaměření.
- Zpracování charakteristiky současného stavu ve vymezené oblasti a stanovení její cílové úrovně. Rozdíl pomůže určit jaké úkoly či problémy budeme motivačním programem řešit, zároveň poskytnou základ pro zhodnocení výsledků uplatnění.

- Určení stimulačních prostředků, ujasnění možností stimulace.
- Výběr konkrétních forem stimulace, postupů stimulace a stanovení podmínek pro jejich uplatňování. Předpoklad podmíněnosti, aby byl stimul účinný.
- Sestavení motivačního programu formou podnikového dokumentu.
- Seznámení pracovníků s motivačním programem.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Vlastní šetření

Praktická část byla zaměřena na zjišťování informací potřebných pro naplnění hlavního cíle této bakalářské práce. Praktická část byla zpracována pomocí kvalitativních metod výzkumu vhodných pro jeho účel. Hlavní cílem této části i celé bakalářské práce byl vlastní návrh a doporučení vedoucí ke možnému zlepšení vzdělávání zaměstnanců ve vybrané instituci. Použitými metodami byl skupinový rozhovor se zaměstnanci a individuální rozhovor s představitelem managementu. Další doplňkovou metodou byla analýza interních dokumentů. Vlastní doporučení byla vyslovena na základě analýzy a komparace odpovědí a využití metody syntézy zjištěných výsledků.

5.1 Charakteristika vybraného oboru (instituce)

Vybraným oborem pro empirického šetření je pojišťovnictví. Zvolenou institucí je Generali Česká pojišťovna, a. s., (dále jen GČP), která vznikla fúzí České pojišťovny a Generali 21. prosince 2019. Jedná se o akciovou společnost založenou Fondem národního majetku České republiky zakladatelskou listinou ze dne 28. dubna 1992 a vznikla zápisem 1. května 1992 do obchodního rejstříku. Po sloučení čítá na tuzemském trhu 900 prodejních míst a 6000 obchodníků. GČP jako univerzální pojišťovna poskytuje široké spektrum služeb. Nabízí jak individuální životní a neživotní pojištění, tak pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslu, zemědělství či podnikatelských rizik. Je součástí skupiny Generali Group, která je uspořádaná tak, aby optimálně pokrývala spektrum služeb nabízející soukromé pojištění, důchodové spoření a investování. Pro prodej pojištění slouží interní distribuční kanály, a to ČP Distribuce, a. s., (dále ČPD) a Generali Distribuce, a. s. Jednou z hodnot GČP je, že si váží svých lidí, tím je myšlena snaha o podporu různorodosti a vytváření vhodného prostředí. Vkládání finančních prostředků do průběžného vzdělávání a profesního růstu pracovníků a jejich rozvojem utváří do budoucna dlouhodobé fungování. ČPD nabízí klientům širokou škálu produktů a služeb, ty lze rozdělit do následných lobů: Oblast pojišťovnictví, investic, penzijních

produktů, finanční služby a zprostředkování produktů a služeb v pilotním režimu (Výroční zpráva Generali Česká pojišťovna, 2021).

5.2 Analýza vzdělávání ve vybrané instituci

Organizace vzdělávání je řešena prostřednictvím akreditované společnosti mající příslušná oprávnění od ČNB a MŠMT, disponující odpovídajícím výcvikovým týmem a organizačně-technickým vybavením.

5.2.1 Přehled certifikačních povinností

Obchodník při zahájení své činnosti musí znát problematiku praní špinavých peněz, ochrany osobních údajů a kodex etiky v pojišťovnictví. Ověřování těchto znalostí probíhá formou certifikačních e-kurzů. Obchodník v rámci adaptačního období je v 1. měsíci povinen složit e-kurzy:

- FATCA – daňový zákon Spojených států amerických, dle kterého se sleduje, zda klienti jsou, či nejsou daňovými rezidenty Spojených států amerických,
- AML – opatření proti praní špinavých peněz,
- Etika,
- Kurs GDPR – obecné nařízení o ochraně osobních údajů.

Na základě podmínek zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění (ZDPZ) je povinen složit odborné zkoušky podle obchodního zaměření:

1. Distribuce životního pojištění,
2. Pojištění motorových vozidel,
3. Neživotní občanské pojištění,
4. Neživotní pojištění podnikatelů,
5. Velká pojistná rizika.

Pokud by zákonné certifikace a odborné zkoušky nebyly úspěšně složeny vzniká důvod k ukončení spolupráce.

Obchodník si může vybrat specializaci v oblasti doplňkového penzijního spoření, spotřebitelské úvěry, investiční služby. K těmto specializacím musí složit odpovídající

certifikace (odborné zkoušky) zároveň pojišťovna vyžaduje splnění produktové zkoušky.

5.2.2 Následný rozvoj obchodní služby

ČPD využívá tzv. kreditní systém (KS) obsahující jednotlivé typy vzdělávacích aktivit, jak prezenční, tak elektronické, které vedou k prohlubování odborné způsobilosti, udržování profesní kvalifikace v rámci celoživotního vzdělávání. Tento systém je součástí povinné certifikace a následného vzdělávání, které je zaměřené na prohlubování odborných znalostí a dovedností podle skupiny odbornosti definované v ZDPZ, splňující požadavky České národní banky. Vzdělávání zajišťuje akreditovaná osoba. Smyslem KS je splnění předepsaného minimálního počtu kreditů za rok, které je podmínkou pro výkon činnosti. Jinými slovy kontroluje zákonný požadavek povinného následného vzdělávání podle zvolené skupiny odbornosti v kumulativním rozsahu 15 hodin v daném roce. Tato povinnost začíná následující rok od složení odborné specializační zkoušky. Konkrétní nabídka je vyhlášována na obchodním portále v sekci vzdělávání.

5.2.3 Další vzdělávání zaměstnanců

Rozvojové období se týká těch, kteří jsou ve stavu od 13. měsíce od nástupu a déle. Cílem je:

- prohlubování odborných znalostí a dovedností podle skupin odbornosti a specializace,
- rozšiřování specializace v oblasti finančního poradenství,
- udržování obchodních dovedností,
- práce se systémem.

Jedná se o jednorázové prezenční a elektronické kurzy nebo dlouhodobé vzdělávací programy. Je možnost volby či kombinace podle další specializace či aktuálních vzdělávacích potřeb, tak aby byla splněna zákonná podmínka, tj. minimálně kumulovaně 15 hodin ročně za každou skupinu odbornosti.

V rámci dlouhodobé vzdělávací aktivity směřující ke kariéře finančního poradce lze absolvovat kombinovaný bakalářský studijní program, „Finanční poradce“ na

Masarykově univerzitě v Brně, kde může být zpětně uznáno předešlé vzdělání v rámci adaptace nebo vykonaných odborných zkoušek.

5.3 Metoda výzkumu formou rozhovorů

Pro výzkumné šetření ve výše zvolené instituci budou využity jako metodika dva výzkumné nástroje, a to skupinový rozhovor s vhodně zvolenými sedmi respondenty pracujícími v obchodní službě GČP a individuální hloubkový rozhovor s představitelem managementu. Oba rozhovory byly polostrukturované podle předem připravených otázek jejichž hlavním obsahem byla kvalifikace a vzdělávání v obchodní službě pojišťovny.

5.3.1 Realizace skupinového rozhovoru se zaměstnanci obchodní služby

Rozhovor byl předem připravený podle autorkou zpracovaného seznamu otázek. Vybrána byla metoda polostrukturovaného rozhovoru jako nejvhodnější pro získání kvalitativních dat, zároveň však držící se struktury a účelu pro relevantní zjištění. Rozhovor byl nahráván se souhlasem zúčastněných na mobilní záznamník zvuku. Při použití mobilního telefonu bylo nutné vypnout veškeré síťové připojení, aby nedošlo k narušení. Telefon byl ve flipovém pouzdru položený na stole při skupinovém rozhovoru a nepůsobil jako rušivý element ani neznervózňoval participanty. Bylo důležité si předem několikrát vyzkoušet chování techniky, aby se předešlo jakémukoliv selhání. Díky kvalitní technice nahrávka neobsahovala žádný šum.

Nahrávku byla několikrát přehrána za účelem přepisu. Následovalo zpracování dat z rozhovorů metodou analýzy. Výsledky skupinového rozhovoru jsou rozčleněny na jednotlivé otázky, které zastupují kategorie. Do těchto kategorií byla rozepsána zjištěná data od výzkumného vzorku na základě nahrávky zvukového záznamu. Doslovný přepis nebyl z důvodu vysokého obsahu dat možný.

Skupinový rozhovor byl realizován po předchozí dohodě na základě osobních kontaktů v zasedací místnosti firmy. Jednalo se o 10 pracovníků, kteří pracují pro firmu v délce od 2 do 21 let. Trval jednu hodinu a jeho cílem bylo zjistit, která oblast vzdělávání pracovníkům obchodní služby chybí.

5.3.2 Výsledky skupinového rozhovoru

Cítíte potřebu zdokonalovat se a vzdělávat v rámci výkonu vaší pracovní činnosti?

Všichni účastníci se shodli, že cítí potřebu zdokonalovat se a vzdělávat pro výkon jejich práce. Důležité jsou zejména vzdělávání zaměřená na aktualizaci znalostí v produktovém vzdělávání stejně jako vzdělávání v oblasti nových produktů. Respondenti se také shodli na potřebě vzdělávat se v oblasti komunikace s klienty.

Jaký způsob vzdělávání vám nejvíce vyhovuje?

Jako nejvíce vyhovující způsob vzdělávání jsou organizovaná školení po 20-30 účastnících vedená odborným lektorem. Druhým zmiňovaným způsobem bylo online školení vedené přes webkameru nebo formou video přednášky za pomoci předem získaných materiálů vztahujících se k tématu vzdělání. Respondenti se také shodují na důležitosti praktických ukázek či možnosti praktického využití formou demonstrace situace spolu s lektory, pro tuto možnost vzdělávání je zapotřebí osobního kontaktu.

Naplňuje a pokrývá nabídka vzdělávání vaše potřeby?

Co se týče školení a možností rozšiřování kvalifikace v oblasti produktů, tak ano. Chybí možnosti vzdělávání v oblasti např. správa kmene a práce s ním, dále v osobním rozvoji. Účastníci diskuse by uvítali školení zaměřené na psychologii prodeje, typologii klienta, řešení krizových situací, možnost tréninku v jednání s problémovým klientem atp.

Jakým způsobem jsou ověřovány znalosti, schopnosti či dovednosti po absolvovaném školení?

Znalosti jsou u produktových školeních ověřovány formou testu. Testy obsahují jak otázky z teorie, tak praktické ověřování na základě demonstrativních případů. Při rozšiřování kvalifikování pro další oblasti, které pojišťovna nabízí to bývají i povinné zkoušky, které když účastník nesplní, nemůže vykonávat to, pro co se školil. Ti, co pracují v pojišťovně kratší dobu, zmínili, že při adaptačních kurzech byli jejich schopnosti a dovednosti ověřovány často demonstrováním ve dvojicích. Konkrétně zmínili třeba proces prodeje v oblasti životního pojištění, kdy jeden z účastníků zastával roli klienta a druhý roli pojišťovacího poradce. Následovalo zhodnocení školiteli a doporučení.

Je způsob informování o nabídkách vzdělávání dostatečný?

Informování o vzdělávacích možnostech je zejména v kompetenci manažerů skupin, ti často neinformují o všech dostupných možnostech. Další možností je vyhledání informace v intranetu v rubrice vzdělávání. V oblasti povinného vzdělávání je informování dobré. Většinou souvisí s nutností se na školení registrovat. Po registraci už probíhá informování prostřednictvím emailu, a to je detailní a dostatečné. Informování o dalších nepovinných možnostech vzdělávání není dostatečné. Na intranetu jsou uvedeny některé možnosti např. osobního rozvoje, ale bez konkrétních datumů a dalších informací.

Jak často se musíte povinně vzdělávat?

Povinné vzdělávání je u každého rozdílné podle jeho oblasti působení. Průběžně je povinné vzdělávání pro splnění 15 kreditů ročně dané Českou národní bankou. Momentálně jsou vypisovaná povinná vzdělávání v Moodle, kde každý sleduje, co by měl splnit, přihlašuje se a vykonává test. Respondenti by jednotně uvedli nutnost povinného vzdělávání ve frekvenci 5-6 školeních ročně.

Jste spokojeni se vzděláváním společnosti?

Všichni jsou spokojeni se způsobem vzdělávání ve společnosti, s lektory, s náplní i s ověřováním znalostí. Někteří uvádí, že ověřování znalostí je i dosti náročné. Jediná nespokojenost je v nabídce možnosti vzdělávání v oblasti osobního rozvoje. Uvádí, že kontaktní vzdělávání jsou určitě lepší a užitečnější, ale že společnost výborně reagovala na situaci danou pandemií a online školení jsou špičková a mají dobrou úroveň. Respondenti chválí vysokou úroveň školitelů.

Jakým způsobem se můžete vyjádřit případně uvést návrhy v oblasti vzdělávání?

Návrhy, co probrat jsou často předmětem dotazů školitelů v daném školení, tam se můžou vyjádřit všichni a vždy jim bývá vyhověno. Účastníci rozhovoru neví, jak by mohli informovat o zájmu ve vzdělávání v osobním rozvoji. Účastníci uvedli, že by bylo možné se obrátit na manažera.

Na kterou oblast by podle vás měla být z hlediska vzdělávání zaměřena větší pozornost?

Respondenti se shodují, že na psychologii prodeje, správě a práci s vlastním kmenem, znalosti výhod produktu oproti konkurenci, průběžné školení v oblasti novinek a více praktických příkladů a modelových situacích v jednotlivých segmentech pojištění.

Víte jaká je nabídka v oblasti osobního rozvoje? Účastnili jste se jí?

Respondenti pracující v pojišťovně pracující do 5 let kromě osobního rozvoje v rámci adaptačních kurzů nevědí. Pracovníci nad 5 let působení ve společnosti vzpomínají na kdysi pořádané kurzy např. na téma psychologie prodeje vedené přímo psychologem. Jeden z účastníků na tento kurz vzpomíná velmi pozitivně a uvítal by opětovnou možnost pořádání. Vyjadřuje i doporučení, že by se tento kurz líbil a ocenili by ho i ostatní. Všichni se shodují, že nabídka osobního rozvoje pro obchodní službu není nikde konkrétně definována s tématy a termíny a možností účasti.

Je podle vás vzdělávání v oblasti osobního rozvoje užitečné, kde cítíte potřebu rozvoje a o jaké vzdělávání byste měli zájem?

Ano pro všechny respondenty je téma osobního rozvoje užitečné. Potřebu rozvoje i zájmu participantů sjednotili a shodli se zejména v oblastech: pomoc v oblasti vlastní organizace práce a rozvoje dovedností komunikace a znalost psychologie.

5.3.3 Realizace individuálního rozhovoru se zástupcem managementu

Individuální rozhovor byl veden se zástupcem managementu v oblasti vzdělávání. Tento zástupce se rozhodl poskytnout rozhovor za podmínky zachování anonymity. Rozhovor byl realizován s využitím metody polostrukturovaného rozhovoru podle předem připravených otázek autorkou. Účelem bylo zjistit jaké jsou možnosti zvyšování kvalifikace pracovníků v obchodní službě. Rozhovor byl nahráván se souhlasem na mobilní záznamník zvuku za podmínek uvedených výše u skupinového rozhovoru. Nahrávka byla přehrána a doslovně přepsána. Vzhledem k stručným a přesným odpovědím je individuální rozhovor a jeho přepis uveden v praktické části. Rozhovor byl realizován po předchozí dohodě na základě osobního kontaktu v kanceláři zástupce managementu firmy a trval dvacet minut.

5.3.4 Výsledek individuálního rozhovoru

Kdo a jak má na odpovědnost vzdělávání obchodní služby?

„HR oddělení pro obchodní službu. Provádí identifikaci rozvojových potřeb pracovníků. Vypracovává dlouhodobou a krátkodobou koncepci vzdělávání v oblasti profesního vzdělávání a rozvoje kvalifikace i její úpravy a sleduje a vyhodnocuje její naplňování. Vypracovává rozpočet, zajišťuje vzdělávání, vyvíjí a realizuje nové programy a formy vzdělávání, stanovuje a pravidelně ověřuje úroveň kompetencí, sestavuje tréninkový plán vzdělávacích aktivit, vyhledává a kontroluje externí dodavatele vzdělávacích programů a doplňkových služeb, eviduje vzdělávací akce a pro školenost, připravuje podklady pro školení, organizuje a provádí přezkoušení základních znalostí v oblasti pojišťovnictví spolu s organizací zkoušek a přezkoušením odborné způsobilosti dle zákona a zajišťuje komplexní vzdělávání celé obchodní služby.“

Co zahrnuje vzdělávání obchodní služby?

„Zahrnuje vzdělávání nových pracovníků, legislativní semináře, závěrečné zkoušky, produktové tréninky, tréninky prodejních dovedností, pojistného plánování, informovanost, koučování v terénu a zvláštní projekty vzdělávání.“

Jaká je nabídka uzavřeného, otevřeného, popřípadě interního vzdělávání?

„Všichni obchodníci získávají v adaptačním období podle svého zaměření potřebné znalosti a dovednosti v oblastech distribuce životního, neživotního pojištění až po pojištění velkých rizik a mají povinnost splnit produktové a odborné zkoušky. Dále volitelné kurzy s tematikou servisních úkonů na smlouvách, obsluhu a kontaktování klienta, kurz zaměřený na historické informace o životních a neživotních pojištění. Postupně můžou obchodníci rozšířit svoji kvalifikaci o oblast investic, prodej podnikatelského pojištění, penzi a úvěry.“

Na základě čeho jsou identifikovány vzdělávací potřeby?

„Všichni pracovníci obchodní služby musí absolvovat každý rok prezenčně nebo elektronicky kurzy ve kterých musí získat minimálně 15 kreditů, což se rovná 15 hodin.“

Jaké jsou metody kontroly vzdělávání?

„Testy a zkoušky.“

Existuje ustálená nabídka kurzů pro obchodní službu? Z čeho se skládá?

„Existuje, zahrnuje povinné kurzy, produktové zkoušky, recertifikace, produktové balíčky, adaptace do nových produktů, a ostatní kurzy, např. jak provádět vinkulace.“

Nabízíte pro obchodní službu některé další možnosti školení?

„Jednorázové vzdělávací aktivity zaměřené na refresh produktů a práci se systémem, a e-kurzy, elektronické zaměřené na novinky na trhu a video průvodce. Dlouhodobé vzdělávací aktivity, obchodní a investiční akademie zahrnující prezenční výuku a praxi do které může vstoupit po složení odborných zkoušek. Dále čtyřměsíční modul vzdělávacích aktivit s možností rekvalifikace na finančního poradce. Možnost vysokoškolského studia se specializací na Finanční poradenství.“

Jaké jsou možnosti osobního rozvoje?

„Rozvojové tréninky mohou proběhnout na základě objednávky manažera do určitého regionu po předchozí domluvě kolegů, kteří mají zájem o určitý trénink nebo kurz. Nabídka je dostupná v intranetu v sekci vzdělávání následného rozvoje obchodníka.“

Existuje možnost, aby obchodní služba vyjádřila své potřeby a zájmy v oblasti vzdělávání?

„Veškeré možnosti může obchodní služba řešit přes svého manažera.“

Existuje něco jako katalog kurzů?

„Ve vzdělávacím Moodle je přehled pořádaných kurzů. V dnešní době probíhá veškeré vzdělávání online. Kurzy jsou doplňovány a vytvářeny souběžně s potřebou a legislativou.“

Jaká je frekvence povinného vzdělávání obchodní služby?

„Povinné kurzy např. praní špinavých peněz probíhá každý rok. Možnosti adaptačních kurzů jsou individuální. Můžou se jich účastnit pouze vybraní obchodníci. Rozšiřují možnost působnosti, např. o zemědělské pojištění. Produktové certifikace probíhají v průběhu roku a je nutné jejich splnění, aby obchodník mohl sjednávat vybraný produkt.“

Jak často se pořádají kurzy zaměřené na osobní rozvoj?

„Na žádost manažera.“

Považujete kontinuální vzdělávání obchodní služby za důležité?

„Průběžné vzdělávání je dané zákonem. Důležité je z důvodu kvality poskytovaných služeb našimi obchodníky. Vzdělávání je na vysoké úrovni a pokrývá všechny potřeby, které činnost obchodníků v pojišťovnictví vyžaduje. Každý obchodník potřebuje detailně znát informace o každém produktu, včetně způsobu jeho sjednávání a práci s klientem, vzdělávání je proto nezbytnou součástí v kariéře každého obchodníka.“

Považujete současný systém a nabídku v oblasti vzdělávání za dostačující?

„Rozhodně ano.“

Kde podle vás spatřujete potřebu zdokonalení u obchodní služby?

„Existuje neustálá potřeba zdokonalovat obchodníky v oblasti efektivit práce.“

5.4 Zhodnocení výsledků šetření

Na základě skupinového rozhovoru a individuálního rozhovoru se zastupitelem managementu byla analyzována stávající možnost zvyšování kvalifikace obchodní služby ve společnosti. Ze získaných informací lze tvrdit, že je pro všechny strany vzdělávání důležité. Vzdělávání ve společnosti je aktivně organizováno a účast pracovníků povinná na firemně a zákoně povinných kurzech, rozšiřující vzdělávání a jeho možnost je v kompetenci každého pracovníka na základě jeho dosažených výsledků, nicméně organizace jej nabízí. Z tohoto zjištění vyplývá, že identifikace vzdělávacích potřeb je dána shora složkou zabývající se vzděláváním obchodní služby. Ve společnosti není organizováno vzdělávání v oblasti osobního rozvoje bez nutnosti vytvořit skupinu zájemců, kteří by jej přes manažera vyžádali pro svůj region. Znalosti jsou ověřovány formou testů a možnost vyjádřit se je pouze přes manažera, v případě školení u školitele. Z výpovědi pracovníka managementu vyplývá potřeba zvyšování efektivit práce naproti tomu mají pracovníci opakovaně zmiňovaný zájem o vzdělávání v oblastech psychologických věd, a to konkrétně znalost typologie klienta, psychologie obchodu, komunikace atd. Zároveň mají zájem o vzdělávání v oblastech práce s vlastním kmenem a organizace práce. Na tyto oblasti bude zaměřeno moje doporučení. Možnost firemního vzdělávání a zvyšování kvalifikace je na výborné úrovni a není zde přílišný prostor pro doporučení.

6 Vlastní doporučení

Na základě analýzy a komparace zjištěných informací lze konstatovat, že vzdělávání ve společnosti GČP je na vysoké úrovni, co se týče organizace i rozsahu a odpovídá potřebám a požadavkům pracovníků v obchodní službě. Nedostatek vyplynul při zjišťování potřeb a požadavků v oblasti osobního rozvoje. Současný systém nenabízí pracovníkům vzdělávání, které by jednotlivci mohli absolvovat v oblastech vlastního zefektivnění práce a práce s klientem. Na základě toho bych doporučila firmě několik následujících návrhů.

Katalog vzdělávacích aktivit reagující na požadavky pracovníků s nabídkou pevně daných termínů a možností účasti nejlépe prezenční formou s tématy: „Psychologie prodeje“, „Psychologie osobnosti“, „Psychologie komunikace s možností nácviku“. Jako další bych doporučila kurz zabývající se organizací práce a způsobem práce s kmenem. Důležitým tématem by bylo, jak neztrácet kontakt se všemi klienty a možnosti udržování těchto kontaktů u pracovníků, jejichž klientela je rozsáhlá a početná. Kurzy zaměřené na oblast z psychologických znalostí a dovedností bych nesvěřovala třetím stranám nebo nezakládala na spolupráci se vzdělávací společností, nýbrž bych preferovala psychologa, který by měl exkluzivní smlouvu a tyto školení poskytoval jen pro pracovníky firmy, jednalo by se tak o jistou konkurenční výhodu. Kurzy zajišťující pomoc v oblasti organizace času a umění práce s vlastním kmenem a klientelou by mohly být online formou workshopů.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce na téma „Zvyšování a možnost kvalifikace zaměstnanců ve vybrané organizaci“ byl vlastní návrh a doporučení vedoucí k možnému zlepšení vzdělávání zaměstnanců ve vybrané instituci. K tomu byly vybrány jako hlavní metody rozhovory, a to skupinové rozhovory se zaměstnanci vybrané organizace a individuální rozhovor s představitelem managementu. Vlastní doporučení byla vyslovena na základě analýzy a komparace odpovědí s využitím metody syntézy. Dílčím cílem bylo shrnout teoretické podklady a vytvořit základnu pojmů a názorů renomovaných autorů zabývajících se touto problematikou. To proběhlo metodou analýzy informací z dostupných textových zdrojů a jednoho elektronického zdroje.

Teoretická část obsahuje tři kapitoly, přičemž první kapitola je věnována vymezením lidských zdrojů jejich řízení, vývoj, strategie a strategické řízení lidských zdrojů. V druhé kapitole je přiblíženo vzdělávání a rozvoj, vybranými pojmy souvisejícími se vzděláváním a představením vzdělávání pracovníků. Poslední kapitola se týká motivace, konkrétně motivace zaměstnanců.

V úvodu praktické části je přiblíženo zaměření praktické části a přiblíženy metody výzkumných šetření. Následně je představena vybraná společnost a analyzován způsob vzdělávání a rozvoje zaměstnanců obchodní služby. Následuje výzkumné šetření pomocí skupinového rozhovoru a individuálního rozhovoru. Nakonec byly zhodnoceny a porovnány výsledky šetření a na jejichž základě bylo uvedeno vlastní doporučení.

Z rozhovorů vyplynul nedostatek s ohledem na přání pracovníků obchodní služby v konkrétních oblastech osobního rozvoje. Bylo navrženo, aby současný systém byl doplněn o kurzy zaměřující se na psychologii prodeje, psychologii osobnosti, psychologii komunikace s možností nácviku jednotlivých situací. Jako další byly doporučen kurz zabývající se organizací práce a prací s klientským kmenem. Tyto kurzy by mohli podstatně zvýšit efektivitu práce pracovníků obchodní služby. Uvedená zjištění jsou použitelná v praxi a to tak, že by tyto kurzy byly zavedeny aktivní běhy na téma osobního rozvoje nabízené v intranetu společnosti s možností přihlášení a absolvování konkrétního datumu.

Věřím, že výsledky této práce budou inspirovat tvůrce vzdělávání pro obchodní službu a zváží jejich zařazení do aktivní nabídky volitelného vzdělávání pro obchodní službu v rámci osobního rozvoje.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.

ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. 240 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Personální řízení I*. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

WERTHER, William B. a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-x.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

GENERALI ČESKÁ POJIŠŤOVNA. *Výroční zpráva 2019*. [online]. [cit. 02.01.2021]. Dostupné z:

https://www.generaliceska.cz/documents/20183/26794/VZ_GCP19_CZ.PDF/44ccdf5b-db15-4318-a385-ceafe6c9576a

MPO ČR. *Iniciativa Průmysl 4.0*. [online]. 2017. [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53723/64358/658713/priloha001.pdf>

MŠMT ČR. *Národní soustava kvalifikací*. [online]. [cit. 2020-12-23]. Dostupné z: [http://www.nuv.cz/p/evropsky-ramec-kvalifikaci-eqf/evropsky-ramec-kvalifikaci-](http://www.nuv.cz/p/evropsky-ramec-kvalifikaci-eqf/evropsky-ramec-kvalifikaci-1)