

# Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Bc. Veronika Kunderátková

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Kunderátková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti

Název anglicky

Staff Training & Development in Selected Company

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém vzdělávání rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2014 – 08/2015

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2015 – 11/2015

Agregace poznatků: 12/2015 – 02/2016

Odevzdání práce na katedru: 03/2016

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, kompetence, vzdělání, metody vzdělávání, rozvoj zaměstnanců

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BUCKLEY, R., CAPLE, J. Trénink a školení. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOLWARCZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- FOOT, M., HOOK C. Personalistika. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10: 1412992427.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
- 

**Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2016

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti“ vypracovala samostatně pod vedením Ing. Martiny Fejfarové Ph.D. a použila jen prameny, které uvádím v seznamu použitých zdrojů. Jsem si vědoma, že zveřejněním diplomové práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platném znění, a to bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Praze dne 31. 3. 2016

.....  
Bc. Veronika Kundrátková

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala všem, kteří ochotně přispěli ke zpracování této diplomové práce. Především děkuji Ing. Martině Fejfarové Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení, poskytování cenných rad a připomínek při její tvorbě.

## Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti

---

### Staff Training & Development in Selected Company

#### **Souhrn:**

Diplomová práce „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti“ je zaměřena na analýzu stávající situace vzdělávacího systému a rozvoj zaměstnanců v Komerční bance a.s.. Hlavním cílem je zhodnotit problematiku stávající situace, konkrétně navrhnout doporučení ke zlepšení na základě zjištěných výsledků. Za tímto účelem jsou provedena šetření, tj. dotazníkové šetření a osobní rozhovory s bankovními poradci, na základě kterých se zjišťuje spokojenost zaměstnanců banky se současným procesem vzdělávání a rozvoje. Na základě výsledků hodnocení dojde k návrhu řešení pro zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců banky. Výsledek tohoto šetření slouží k návrhu opatření, kterými jsou zavedení pravidelných vzdělávacích aktivit, které slouží ke zjednodušení jednání a řešení dané problematiky zaměstnancům. Tato opatření pomohou k lepší orientaci zaměstnanců na trhu, což povede k větší konkurenceschopnosti, a zároveň ke vzdělání zaměstnanců, lepší komunikaci nadřízeného a podřízeného. V konečném kontextu slouží ke zlepšení stavu vzdělávání zaměstnanců v bance a rozvojovému plánu.

#### **Klíčová slova:**

- Řízení lidských zdrojů,
- kompetence,
- vzdělání,
- metody vzdělávání,
- rozvoj zaměstnanců.

## **Summary**

The thesis "Education and development of employees in a selected company" is focused on analyzing the current situation of the education system and staff development at Komerčni banka a .s.. The main objective is to evaluate the problems of the current situation, specifically propose recommendations for improvement based on the findings. For this purpose a survey, ie. Questionnaires and personal interviews with banking advisors, on the basis of which is determined by the bank employee satisfaction with the current process of education and development. Based on the results of the evaluation will be to design a solution for process improvement training and development banks. The result of this survey is used to design measures, which are the introduction of regular educational activities that serve to simplify negotiations and solving the problems of the employees. These measures will help to guide employees on the market, leading to greater competitiveness, while education employees, better communication supervisor and subordinate. In the final context serves to improve the state of education employees in the bank and a development plan.

## **Keywords:**

- Management of human resources,
- skills,
- education,
- methods of education,
- staff development.

## Obsah

Úvod.....	8
2 Cíl práce a metodika.....	9
2.1 Cíl práce.....	9
2.2 Metodika práce.....	9
3 Literární rešerše.....	12
3.1 Personalistika a její hlavní role v organizaci.....	12
3.2 Řízení lidských zdrojů.....	13
3.3 Firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	15
3.3.1 Podnikové vzdělávání.....	17
3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	19
3.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání.....	22
3.4.2 Plánování vzdělávání a rozvoje.....	24
3.4.3 Realizace vzdělávání.....	26
3.4.4 Vyhodnocování vzdělávání.....	27
3.5 Popis vybraných metod vzdělávání.....	30
3.6 Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky.....	33
3.6.1 Postup při vzdělávání nového pracovníka.....	34
4 Praktická část.....	36
4.1 Komerční banka a .s.....	36
4.1.1 Historie KB.....	37
4.1.2 Etika v Komerční bance.....	39
4.2 Systém vzdělávání v Komerční bance.....	41
4.2.1 Nový zaměstnanec v Komerční bance.....	43
4.2.2 Hlavní principy vzdělávání KB.....	46
4.3 Vyhodnocení dat šetření.....	53



5	Zhodnocení výsledků a doporučení.....	70
5.1	Zhodnocení výsledků .....	71
5.2	Doporučení.....	72
6	Závěr.....	74
7	Doporučená literatura: .....	76
8	Přílohy .....	78

## Úvod

Téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v posledních letech aktuálním tématem každé společnosti. V dnešní době je nesmírně důležité udržet společnost konkurenceschopnou. Aby společnost zůstala konkurenceschopná, je důležité vzdělávat a rozvíjet své zaměstnance a inovovat samotnou společnost. V současnosti některé společnosti vynakládají až neuvěřitelné finanční prostředky na vzdělávání svých zaměstnanců a to právě z důvodu, že chápou důležitost firemního vzdělávání. Za aktuálních podmínek je důležité sledovat požadavky klientů (zákazníků) a jim následně přizpůsobovat strategii společnosti. Vedení společnosti sice strategii představí, ale hlavní tváří celé strategie a komunikace s klientem je zaměstnanec, který je v každodenním kontaktu s klienty.

Vzdělávání pracovníků lze také chápat jako seberealizaci a možnost zvýšení jejich kvality. Nyní nestačí pouhé základní vzdělání, či znalosti. Technologické procesy jdou rychle vpřed a díky vzdělávání zaměstnanců nabývají na hodnotě pro společnost a stávají se nedílnou a důležitou součástí společnosti. Každý zaměstnanec prochází vstupním školením, které je základním pilířem pro možnost fungování ve společnosti. Zaměstnanci se dále musí vzdělávat průběžně, rozvíjet své dovednosti, firemní znalosti, musí být ochotni učit se novým věcem. Vzdělávání a samotný rozvoj zaměstnanců způsobují větší efektivitu a prospívá to jak samotnému zaměstnanci, tak to dopomáhá k plnění stanovených cílů společnosti. Je důležité, aby zaměstnanec ovládal širší spektrum činností pro snížení nákladů společnosti.

Důležitou složkou společnosti je především oddělení lidských zdrojů, které má přímý dopad na nábor a adaptaci zaměstnanců. Každá společnost by se měla zajímat, jak efektivně investovat do rozvojových aktivit pro zaměstnance. Na tyto činnosti má společnost personální oddělení, které si nastavuje následující priority: nábor a kvalita výběru zaměstnance, jejich motivace, odměňování, plánování vzdělávacích aktivit a průběžné hodnocení a rozbor aktivit, činností daného zaměstnance. Firemní vzdělávání je jednou ze základních činností personálního oddělení a slouží ke snížení fluktuace dané společnosti. Pokud chce být společnost lídrem na trhu a dosahovat úspěchů, musí myslet na kvalitu zaměstnanců a poskytnout jim možnost rozvoje.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit dosavadní systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Komerční bance a.s. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Diplomová práce se zaměří i na dílčí cíle, kterými jsou:

- zpracování literární rešerše k dané problematice, na základě studia odborné literatury,
- charakteristika společnosti Komerční banka a.s. a její současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- příprava dotazníku na šetření dané problematiky vzdělávání a rozvoje,
- provedena realizace dotazníkového šetření, a následné vyhodnocení,
- vytvořeny návrhy opatření a jejich prezentace pro společnost Komerční banka a.s..

### **2.2 Metodika práce**

Diplomová práce je zaměřena na problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Komerční bance a.s., která má velmi specifické požadavky na splnění stanovených cílů. Jednotlivé cíle se v každé společnosti liší, zároveň má i každá společnost své vlastní procesy školení, které jsou rovněž odlišné.

Vedle velikosti, činnosti nebo cílů společnosti lze rovněž mezi důležitá kritéria společnosti zahrnout dobrý systém hodnocení, řízení lidských zdrojů a systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vzdělávání a práce lidských zdrojů hraje v této diplomové práci velkou roli. V Komerční bance veškeré cíle přerozděluje divizní ředitel, který má své segmentové náměstky rozdělené na jednotlivé segmentové portfolia. Segmentoví náměstci dále rozdělují úkoly a cíle na oblastní ředitele, kteří mají k dispozici své segmentové náměstky a ředitele poboček, organizační struktura Komerční banky a.s. – divize Střední Morava je v příloze č. 2. Až po úrovni ředitele pobočky se informace dostávají na úroveň bankovních poradců a pokladníků. V určitém směru je tato organizační struktura velmi přehledná a organizace činností je systematická, ale vzhledem k efektivitě práce, je tok informací velmi zdlouhavý.

V teoretické části je použita metoda literární rešerše, která se zabývá daným tématem. Na základě poznatků z literární rešerše dochází k objasnění několika termínů. V této části diplomové práce se rozebírá samotný systém podnikového vzdělávání, kde se vysvětlují jednotlivé procesy identifikace, plánování, realizace a evaluace vzdělávání. Poslední kapitola literární rešerše se zabývá procesem adaptace nového zaměstnance.

Praktická část se zabývá současným stavem vzdělávacího systému a možnostmi rozvoje zaměstnance v Komerční bance, který je aktuálně zavedený. Na začátku praktické části dochází k charakteristice Komerční banky, její historie a finanční data. Dále pokračuje identifikace jednotlivých možností školení ve společnosti. Na základě vyhodnocení výzkumu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti jsou vyhotovena řešení s návrhem opatření, který vede ke zlepšení stávající situace společnosti.

Hlavní použité techniky sběru dat v této diplomové práci jsou nastudování odborné literatury, dotazníkové šetření, osobní rozhovory a analýza interních dokumentů společnosti.

### Studium odborné literatury

Literární rešerše diplomové práce je zpracována na základě výstupů z odborné literatury. Jedná se o interpretace jednotlivých autorů a dochází k tvorbě této části diplomové práce. Seznam použité literatury je uveden v kapitole č. 7.

### Dotazníkové šetření

V dotazníku byla vybrána pouze jedna forma možností odpovědí. Zaměstnanci banky měli na výběr z několika odpovědí, kde mohli vybrat pouze jednu odpověď. Na začátku dotazníku jsou použity identifikační otázky, které přesněji představují daného zaměstnance (např. pohlaví, vzdělání, délka pracovního poměru v KB, počet pozic) – tento typ otázek není nejdůležitější součástí dotazníku, ale mohou jednotlivé zaměstnance ovlivnit vzhledem k atraktivitě vzdělávání. Druhá část je již zaměřená na získávání informací o kvalitě vzdělávání, jednotlivých potřebách zaměstnanců a možnosti kariérního růstu, jakožto možnost dalšího rozvoje zaměstnance. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem vzdělávání v Komerční bance, či co jim chybí, co postrádají v procesu vzdělávání. Ukázka dotazníku je uvedena v příloze č. 1.

### Osobní rozhovory

Osobní rozhovor byl vedený s ředitelem pobočky, který zastává funkci prodejce, manažera, personalisty a trenéra. Ředitelem mi byl představen chod pobočky a fungování firmy. Rozhovor byl neformální a trval cca 60 minut. Při osobním rozhovoru byla stručně vysvětlena pozice bankovního poradce a objasněna náplň práce. Zároveň bylo znázorněno schéma vstupního školení.

### Analýza interních dokumentů

Analýzou dokumentů je považovaný rozbor dotazníku a získávání dat. Data jsou zpracována a zobrazena do grafů s jednotlivými popisy s informacemi o dané otázce. Každá otázka dotazníkového šetření je vyhodnocena a použita jako součást návrhu opatření a doporučení.

### 3 Literární rešerše

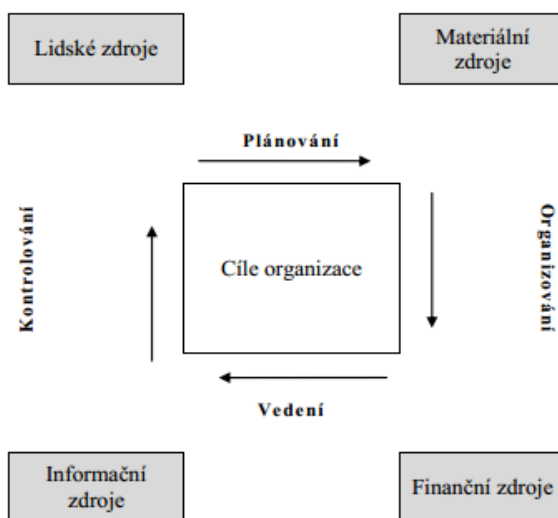
#### 3.1 Personalistika a její hlavní role v organizaci

Personalistika je jednou z nejdůležitějších činností společnosti. Co se týče definic personalistiky, tak existuje celá řada pohledů na způsoby řízení lidských zdrojů, personální činnost. Jednou z definic podle autora Koubka (2001) je, že personalistika je ta část řízení organizace, zaměřující se na vše, týkající se člověka v pracovním procesu, a to především jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností, ale také pracovního chování, jeho vztah k vykonané práci, samotné organizaci či spolupracovníkům, nebo také jeho vlastní uspokojení z vykonávané práce a v neposlední řadě též jeho personální a sociální rozvoj. Každá společnost, aby mohla dobře fungovat, by měla využívat veškeré možnosti shromažďování informací, propojit tyto informace, rozpohybovat je, a hlavně je efektivně využívat:

- a) materiální zdroje,
- b) finanční zdroje,
- c) informační zdroje, které jsou nezbytné pro fungování společnosti,
- d) lidské zdroje.

Podle Koubka (2001) těmito činnostmi zajistíme a dosáhneme naplnění hlavního úkolu řízení společnosti.

Obrázek č. 1 – Zdroje organizace a proces řízení



Zdroj: Koubek (2001)

## Úkoly personalistiky

Hlavním úkolem personalistiky je zajistit dostatečný počet pracovníků ve společnosti. Je potřeba zajistit schopné a motivované lidi, díky nimž bude společnost dosahovat stanovených cílů. Šikýř (2012) vysvětluje, že tyto úkoly mohou být naplňovány buď jednotlivými manažery úseků, anebo ve větších společnostech to můžou být samotní personalisté. Můžeme najít nespočet personálních činností, služeb, funkcí, které má ale každá společnost jiné na základě velikosti společnosti. Těmi nejčastějšími jsou:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- plánování zaměstnanců,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- formování pracovních vztahů,
- péče o zaměstnance a pracovní podmínky,
- personální informační systém.

Koubek (2001) doplňuje činnosti zmíněné autorem Šikýřem (2012) o následující činnosti:

- prozkoumávání trhu práce,
- zdravotní péče o zaměstnance,
- metodické průzkumy, zjišťování a zpracovávání informací,
- péče o zaměstnance v oblasti dodržování zákonů či povinností, které jsou zákonem dané.

### 3.2 Řízení lidských zdrojů

Ve spoustě společností se řízení lidských zdrojů nyní nazývá HRM – Human Resource Management. HRM charakterizuje určité manažerské postupy, prostřednictvím kterých jsou zaměstnanci získávání, udržování a motivování k dosahování výkonů, které slouží k dosažení stanovených cílů (Bláha, Matejčičuk, Kaňáková, 2005).

Společnost využívá několik zdrojů, z důvodu efektivity a prosperity společnosti. Tou nejvíce využívanou složkou jsou především lidské zdroje, které využívají převážně zdroje materiální, finanční a informační. Zvyšováním kvality lidských zdrojů společnosti dochází k větší konkurenceschopnosti společnosti. Armstrong (2007) hovoří o řízení lidských zdrojů jako jeden z nejlepších možných přístupů řízení toho nejcennějšího, co jednotlivé společnosti mají. Jedná se o strategické a logické promyšlení celého přístupu – jsou to lidé, kteří jsou součástí společnosti, pracují zde, a kteří intenzivně přispívají k dosažení cílů společnosti. Palánův (2002) pohled na rozvoj lidských zdrojů je „zvyšování těch znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností jednotlivců tak, aby byli schopni uspokojit potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů a současně, aby si jako lidé dokázali udržet svou individuální integritu a sociální, občanskou a osobnostní suverenitu.“ Autor Wilson (2005) doplňuje charakteristiku rozvoje lidských zdrojů o zvyšování schopnosti jednotlivců, skupin, kolektivu a organizace na základě určitého rozvoje a vzdělávání, který vede ke zlepšení výkonu jak jedince, tak i celé společnosti.

Grant (1991) hovoří o firemním potenciálu představením hlavní charakteristiky lidských zdrojů na základě obecné klasifikace zdrojů následujícím způsobem:

- Vzdělávání a zkušenosti pracovníků determinují dovednosti, se kterými firma disponuje.
- Adaptabilita pracovníků determinuje strategickou flexibilitu firmy.
- Konkurenční výhoda poukazuje na kvalitu společnosti vzhledem k oddanosti a loajalita svých pracovníků.

Řízení lidských zdrojů i lidského kapitálu může každý chápat odlišně. Někteří lidé chápou lidské zdroje či kapitál jako bohatství. Toto tvrzení vyvrací ředitel Centre for Applied HR Research na Oxford Brookes University (Oracel, 2005) William Scott – Jackson: „Nemůžete prostě chápat lidi jako jmění, protože je to depersonalizuje a vede to k nebezpečí, že je budete vidět čistě jen ve finančních termínech, což však nikterak nepřispívá k jejich nanejvýš důležité angažovanosti.“

Nelze považovat lidi pouze za bohatství, jmění či aktiva. Obě koncepce z pohledu řízení lidí také uplatňují integrovaný a strategický přístup, jenž se týká všech zainteresovaných společností, nikoli jen lidí na manažerských pozicích. Armstrong (2002)



si položil otázku: „Takže, jak koncepce řízení lidského kapitálu podporuje nebo doplňuje koncepci řízení lidských zdrojů?“ Odpovědi na tuto otázkou jsou, že řízení lidského kapitálu:

- klade velký důraz na měření, jehož hlavním cílem je vytvořit jasný proces mezi aktivitami a opatřeními, které vedou k úspěchu společnosti Kearns (2005),
- posiluje a utvrzuje přesvědčení, že lidé jsou bohatství než náklady,
- cílí svou pozornost na vytvoření strategie a procesu řízení lidských zdrojů, vytváření hodnot, které vedou k dosažení cílů společnosti,
- zesiluje potřebu být strategický,
- klade důraz na roli specialistů na řízení lidských zdrojů,
- poskytuje rady co měřit a jakým způsobem to měřit,
- utvrzuje používání metody měření k prokázání vynikajícího fungování řízení lidí, což přináší výsledky celé společnosti a slouží k ukázání směru, jakým by se strategie měla ubírat.

Součástí řízení lidského kapitálu a zároveň doplňujícím faktorem je řízení lidských zdrojů. Lidský kapitál nenahrazuje lidské zdroje. Obě dvě složky, jak řízení lidského kapitálu, tak řízení lidských zdrojů jsou považovány za jedny z nejdůležitějších složek v procesu řízení lidí.

### **3.3 Firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Firemní vzdělávání se neliší od klasického vzdělávání, které je popsáno výše. Je to systematický proces, který probíhá uvnitř společnosti, při kterém u jednotlivých zaměstnanců dochází ke změně znalostí, dovedností a motivace. Tímto procesem se zabývá autorka Bartoňková (2006), která říká, že tento proces snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní. Ve firemním vzdělávání je několik oblastí, které formují pracovní schopnosti člověka:

- a) oblast všeobecného vzdělání – do této oblasti můžeme zahrnout základní všeobecné znalosti a dovednosti, které jsou zaměřené na sociální rozvoj jedince, osobnost, školní systém,
- b) oblast odborného vzdělání – zde sledujeme odbornou či profesní přípravu (příprava na povolání, prohlubování kvalifikace, rekvalifikace),

- c) oblast rozvoje – tato oblast se spíše zaměřuje na kariéru zaměstnance, formuje jeho potenciál než kvalifikaci (Koubek, 2007).

Armstrong (2002) popisuje vzdělávání jako proces, během kterého vzdělávaná osoba získává nové znalosti, dovednosti a rozvíjí se. Existují čtyři typy vzdělávání:

- Instrumentální vzdělávání – vede k lepšímu vykonávání práce. Usnadňuje vzdělávání při výkonu práce.
- Poznávací (kognitivní) vzdělávání – vzdělávání je založeno na zlepšení znalostí a pochopení věcí.
- Citové (emoční) vzdělávání – je zaměřeno na formování pocitů a postojů.
- Sebereflektující vzdělávání – je zaměřeno na formování nových vzorců nazírání, myšlení, chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí (Harrisonová, 2005).

Co se týče oblasti odborného vzdělávání, tak ta zahrnuje ještě několik podoblastí, kterými je třeba se zabývat:

- Orientace - tato oblast se zabývá především rychlou adaptací nového pracovníka na pracovišti. Jedná se tedy o pracovní i sociální adaptaci.
- Doškolení – zabývá se prohloubením pracovních schopností a zároveň přizpůsobení schopností zaměstnance v důsledku neustálého rozvoje a měnících se podmínek.
- Rekvalifikační proces – jedná se o dodatečné vzdělání zaměstnance na jinou pracovní pozici.
- Profesní rehabilitace – jedná se o opětovné zaměstnání osob, které z nějakého důvodu nemohou vykonávat dosavadní práci.
- Oblast rozvoje – zvyšování kvalifikace.

Na oblasti vzdělávání se můžeme dívat i z jiných pohledů, například dle obsahu vzdělávací akce.

- a) Funkční vzdělávání – navazuje na popis práce a kontroluje, zda zaměstnanec může nadále vykonávat svou práci.

- b) Doplňkové funkční vzdělávání – jedná se o rozšiřující formu. Pro jednoho pracovníka může sloužit jako doplněk ke vzdělání pro jiného funkční vzdělávání.
- c) Manažerské vzdělávání – jedná se o rozvoj manažerských dovedností a schopností. Dále tuto formu vzdělání Hroník (2007) rozlišuje na:
- Jazykové vzdělávání,
  - IT školení,
  - účelové vzdělávání – rozvoj měkkých dovedností.

### **3.3.1 Podnikové vzdělávání**

Součástí každé společnosti je oddělení lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou pro společnost nezbytným zdrojem, který se žádným způsobem neznehodnocuje, naopak nabývá na svých znalostech a dovednostech, tudíž na své hodnotě, důležitosti být součástí společnosti. Pro možnost rozvoje lidských zdrojů a dalších subjektů společnosti nám dopomáhá podnikové vzdělávání. Hlavním cílem podnikového vzdělávání je dosahování cílů společnosti formou vzdělaných zaměstnanců, kteří přispějí k dosažení cílů svými dosaženými znalostmi a dovednostmi. Podnikové vzdělávání je určitý proces, organizovaný společností. Jsou dvě možnosti podnikového vzdělávání a to formou vnitropodnikového vzdělávání, což je v prostorech společnosti, anebo externí vzdělávání, což je považováno vzdělávání mimo prostory dané společnosti (Bartoňková, 2010).

### **Význam podnikového vzdělávání**

#### Zisk

Autoři Veteška a Tureckiová (2008) popisují význam podnikového vzdělávání následovně - „hlavním nástrojem 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.“ Vzdělávání slouží ke zvýšení produktivity, pracovního výkonu a tím dosahovat cíle společnosti a zvyšovat tak celkový zisk.

#### Snižování fluktuace

Dalším důvodem investice společnosti je vzdělávání i z toho důvodu, že se snižuje fluktuace. Zaměstnanci kladně reagují na možnosti vzdělávání, protože samy chtějí rozvíjet

své znalosti či dovednosti, což vede ke spokojenosti zaměstnanců a k větší pravděpodobnosti, že ve společnosti zůstanou. Dle Hroníka (2007) je jedním z nejdůležitějších procesů zaměstnance adaptační proces, který velkou měrou ovlivňuje začátky působení zaměstnance ve společnosti, a můžou být natolik náročné, že zaměstnanec může pochybovat o svém působení ve společnosti.

### Motivace

Vzdělávání slouží i k motivaci zaměstnance, který se má ujistit, že prioritám společnosti rozumí, že se začleňuje do procesů společnosti. Na tento fakt přišel i výzkum prováděný britskou organizací Association of Accounting Technicians (AAT), která zjistila, že „dva ze tří zaměstnanců, jejichž zaměstnavatelé nepřispívají k rozvoji jejich dovedností, jsou bez motivace a mají jen malou touhu růst. 64 % zaměstnanců, které jejich zaměstnavatelé školí, však na druhou stranu uvádí vysokou motivaci. Výzkum dochází k závěru, že školení je klíčem k dlouhodobé motivaci a loajalitě zaměstnanců.“

### **Efektivita podnikového vzdělávání**

Armstrong (2007) definuje podnikové vzdělávání, že „cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb společnosti. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připravení a ochotní se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít zodpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniiových manažerů.“

Armstrong (2007) dále popisuje, aby bylo vzdělávání efektivní, musí splňovat určité podmínky:

- Motivace lidí, chtíč vzdělávání. Každý zaměstnanec si musí být vědom, že je nutné neustále rozvíjet své dovednosti a schopnosti, na základě kterých vykonávají svoji práci a uspokojují své potřeby, tak i potřeby jiných.
- Samostatné, nebo samostatně řízené vzdělávání spočívá v tom, že si člověk na řešení přijde sám a lépe si to zapamatuje.
- Důležité je koučování, mentoring svých nadřízených. Zaměstnanec potřebuje někoho, kdo mu ukáže směr.

- Zaměstnanec musí mít stanové cíle, které jsou reálné, přijatelné, dosažitelné, a které umožňují posuzovat pokroky.
- Stanovit zaměstnanci jasný směr rozvoj, a provádět zpětnou vazbu.
- Správný výběr metod vzdělávání.
- Proces vzdělávání vyžaduje čas, tudíž je potřeba být aktivní, mít čas na zažití a zavedení.

### **3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Každá společnost chce být konkurenceschopná a záleží na tom, jak funguje oddělení lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou tím nejdůležitějším pilířem celé společnosti, který ovlivňuje veškeré technické či finanční možnosti. Lidé ve společnosti tvoří přidanou hodnotu, které ovlivňují chod společnosti a díky kterým je každá společnost jedinečná, úspěšná či neúspěšná, stabilní či nestabilní. Pokud chceme, aby v dnešním světě byla společnost úspěšná, je nutné vzdělávat lidi a učit se novým věcem. K tomuto procesu je ale nezbytné mít neustále aktuální firemní možnost vzdělávání, dostupnost informací. Do vzdělání zaměstnanců jsou společnosti v dnešní době ochotné investovat vysoké finanční prostředky, ovšem za účelem získání kvalifikovaných zaměstnanců. „Kvalifikovaný pracovník je na trhu práce málokdy k dispozici, musí být vychován“ (Dytrt, 2004). V systému vzdělávání se hodně angažuje oddělení personalistů, ale také všichni vedoucí pracovníci.

Kritéria vzdělání se neustále mění dle situace ve světě. Pokud má člověk vyvolávat zájem zaměstnavatelů, musí neustále prohlubovat své znalosti a zkušenosti. Prohlubování a rozšiřování vlastních znalostí je celoživotním procesem. Přičemž neustále se soustředí pozornost na vzdělávací aktivity společnosti.

Základním kamenem úspěchu všech společností je schopnost reagovat na změny, jejich flexibilita a pružnost. K tomu je ale nezbytné mít pružné a přizpůsobivé zaměstnance, kteří jsou ochotní být připravení na jakékoli změny a respektují veškeré rozhodnutí vedení společnosti o nové strategii či nových možnostech. V dnešní době není již dostačující tradiční způsob vzdělávání, do čehož můžeme zahrnout zaškolení, doškolení, přeškolení, ale je nezbytné podporovat zaměstnance i v rozvojových aktivitách zaměřující se na formování širšího spektra znalostí a dovedností. Je potřeba, aby zaměstnanec se orientoval v širším okruhu znalostí a nepoužíval formy vzdělávání pouze

pro aktuální pracovní místo. Tímto vzděláváním rozvíjíme i samotnou osobnost zaměstnance, rozvoj jejich hodnot, či větší přizpůsobení kultuře společnosti (Koubek, 2001).

### **Fáze systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

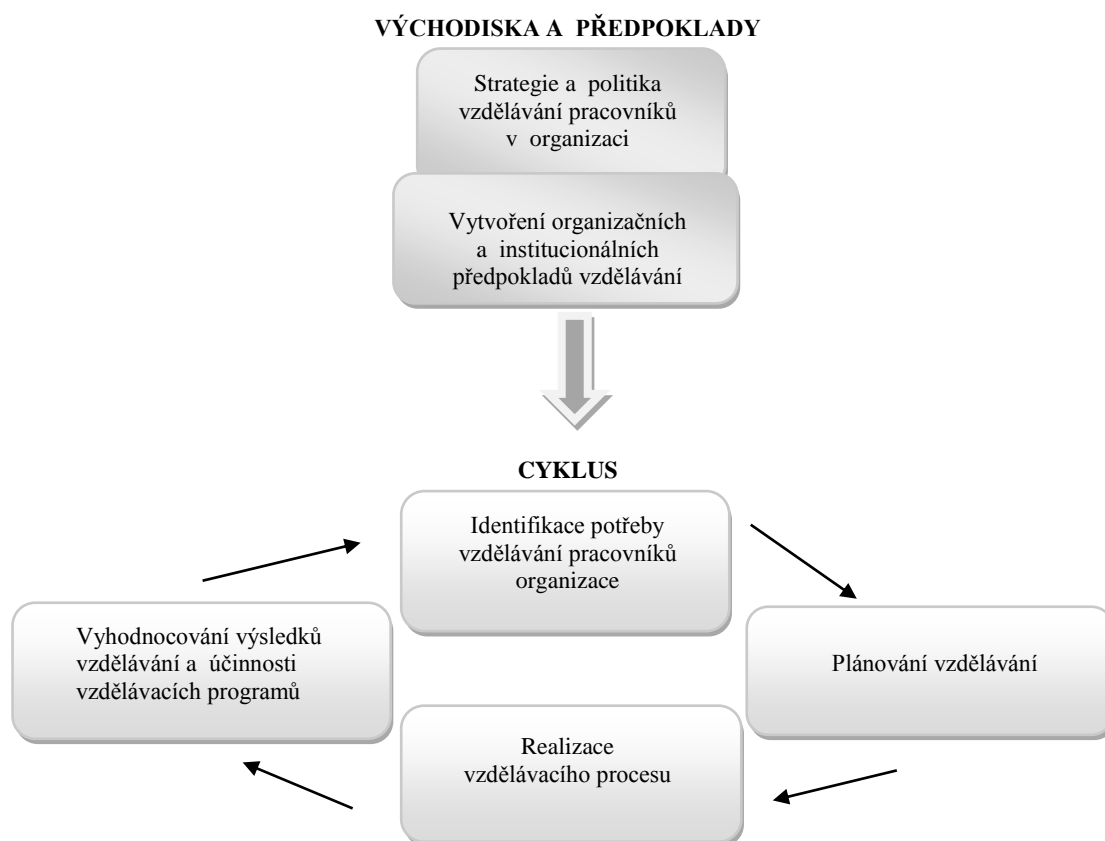
Hroník (2007) definuje fáze vzdělávání jako „systematický přístup se snaží vnést do různých systémů větší přehlednost a pořádek.“

Vodák a Kucharčíková (2007) pokračují základním úkolem a cílem podnikového vzdělávání. Podnikové vzdělávání má základní úkol umožnit zaměstnancům neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu svých poznatků, získat specifické dovednosti pro výkon práce na určité pozici a určitém místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánu osobního rozvoje. Hlavním cílem tohoto vzdělávání je připravit zaměstnance na zvýšení jeho schopnosti efektivního dosahování požadovaných cílů, přičemž se zvýší konkurenceschopnost, prosperita a míra naplňování cílů podnikové strategie. Na podnikové vzdělávání se specializují interní odborníci nebo vlastní vzdělávací centra, v případě nutnosti lze využít i externí instituce. Podnikové vzdělávání má dlouhodobý charakter, který umožňuje efektivně realizovat vzdělávání a skládá se ze čtyř částí. Nejedná se o krátkodobou záležitost.

Pro Vodáka (2007) je potřeba, aby byly splněny veškeré stanovené cíle společnosti, tudíž hned při adaptaci zaměstnance obeznámit s plánem zaškolení a rozvoje. Je potřeba hned na začátku nastavit plán vzdělávání. Cyklus vzdělávání vychází z nastavení a ze zásad podnikové politiky, vychází z předpokladu vzdělávání dané společnosti. Bartoňková (2010) to doplňuje hlavní charakteristikou vzdělávání, že probíhají nepřetržitě v rámci daného cyklu. Daný cyklus znamená, že výuka na sebe navazuje a zaměstnanec vždy odchází s něčím novým a zlepšuje své vzdělání. Vzdělávání zaměstnanců není krátkodobým procesem, představuje dlouhodobou cestu, která se skládá ze 4 základních fází v rámci jednoho cyklu:

- 1) Identifikace potřeb vzdělávání.
- 2) Plánování vzdělávacích aktivit.
- 3) Realizace vzdělávací aktivity.
- 4) Evaluace (hodnocení výsledků) vzdělávání.

Obrázek č. 2 - Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.



Zdroj: Tureckiová (2004)

Vodák (2007) uvádí několik výhod, které vzdělávání zaměstnanců přináší do společnosti:

- Podnik má odborně připravené pracovníky.
- Udržuje pracovní schopnost zaměstnance podle potřeb společnosti.
- Neustále se pracuje s kvalifikací zaměstnance, jeho znalostmi a dovednostmi.
- Pomáhá zaměstnancům ke zlepšení pracovního výkonu, zvyšuje produktivitu práce.
- Neustále dochází ke zdokonalování vzdělávacího procesu na základě předcházejících zkušeností vzdělávacího cyklu.
- Vedoucí využívají pro usnadnění práce ke zvýšení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců.
- Zvyšuje kvalitu jednotlivých zaměstnanců, s čímž přichází vyšší tržní hodnota zaměstnance a potenciál na trhu práce.

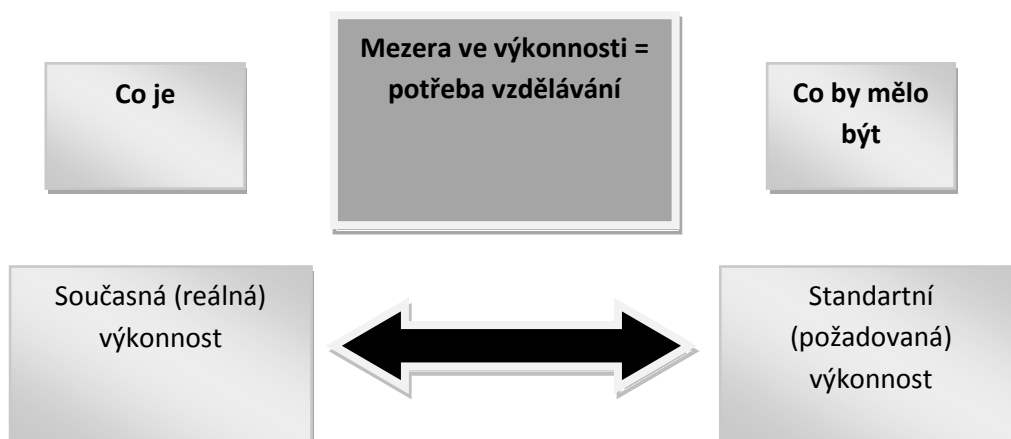
### 3.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace vzdělávacích potřeb je pro společnost důležitá v tom smyslu, že díky identifikaci může společnost soustředit své finance na konkrétní oblast vzdělávání, což je pro společnost daleko užitečnější a má to rychlejší účinek.

Vodák (2007) píše, že analýza potřeb vzdělávání je uskutečněna na základě seskupení informací o aktuálních znalostech, schopnostech a dovednostech jednotlivých zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivců, týmů a společnosti, v porovnání se zjištěnými údaji na požadované úrovni. Ve společnosti porovnávané dvě fáze výkonnosti:

- 1) Standardní výkonnost – může být požadovaná, optimální či plánovaná.
- 2) Současná výkonnost – může být existující či reálná.

Obrázek č. 3 - Znáznornění mezery ve výkonnosti



Zdroj: Vodák (2007) a Armstrong (2002)

Znáznorněním rozdílu těchto dvou fází získáme výkonnostní mezeru. Na základě tohoto zjištění, si společnost potom určuje potřeby vzdělávání, které následně vedou k odstranění výkonnostních mezer a následně dochází ke zvyšování výkonnosti jednotlivých zaměstnanců a dosažení stanovených cílů společnosti.

Jedna z dalších možností, jak můžeme identifikovat potřeby zaměstnanců v oblasti vzdělávání je porovnání požadovaných a skutečných kompetencí pro výkon práce jednotlivých zaměstnanců. Můžeme jednotlivým zaměstnancům přidělovat určité kompetence, které můžeme charakterizovat jako svazek znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností pracovníka, které dopomáhají ke splnění stanovených cílů. V případě, že po



provedené kontrole zjistíme, že zaměstnanec splnil úkol, kterým byl pověřený, můžeme ho považovat za kompetentní osobu, která plní následující tři předpoklady (Hroník, 2007):

- je vybavený vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- je motivovaný,
- může uplatnit toto chování.

V případě opačného zjištění, že zaměstnanec neplní stanovený úkol, že není dostatečně kompetentní, je opět potřeba zvolit jednu ze vzdělávacích aktivit, která bude zaměstnance dále rozvíjet. V tomto odvětví se můžeme setkat s rizikem, že pracovní pozice není jasně definována, tudíž nemá stanovený jasný popis pozice, nelze uskutečnit porovnání požadovaných a skutečných kompetencí.

K analýze a identifikaci výkonnostních mezer se používá několik metod a technik. Některé se využívají samostatně, ale nejlepší variantou je skloubit více technik dohromady.

Vodák (2007) uvádí tyto nejčastěji používané metody:

- Strukturovaný rozhovor - účelem této metody je zjistit od zaměstnance, proč nedosahuje požadovaných výkonů formou otevřených či uzavřených otázek. Dále je cílem získat od zaměstnance jeho názory, postoje a postřehy.
- Pozorování – touto metodou pouze záměrně sledujeme výkony v zaměstnání.
- Dotazník – jedná se o získání informací o zaměstnanci, jeho úkolech a postojích k jeho práci.
- Participace – v této metodě si zaměstnanec bere úkoly a zodpovědnost práce sám na sebe.
- Popis práce vytvořený zaměstnancem.
- Skupinová diskuze – získávají se různé pohledy na danou práci.

„Dobře připravená a realizovaná identifikace a analýza vzdělávacích potřeb umožňuje lepší investování do rozvoje lidského kapitálu a efektivně podporuje zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů a celého podniku“ (Vodák, 2007).

Výsledkem této celé fáze, kdy identifikujeme potřeby vzdělávání jednotlivých zaměstnanců je vytvoření seznamu vzdělávacích potřeb zaměstnanců, na základě kterého děláme návrh vzdělávacího programu.

### 3.4.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

V této fázi vzdělávání se stanovují oblasti vzdělávání, cíle, určuje zaměstnance, kteří se účastní vzdělávací akce, metody a prostředky vzdělávání. Rovněž se určuje finanční a časový plán. Dobře vypracovaný vzdělávací program by měl společnosti odpovědět na následující otázky (Koubek, 2007):

- 1) Jaký bude obsah vzdělávání?
- 2) Komu je určen (jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníka)?
- 3) Jakým způsobem bude prováděný (na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)?
- 4) Kým bude prováděný (interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)?
- 5) Kdy se bude konat (termín, časový harmonogram)?
- 6) Kde se bude konat (místo konání)?
- 7) Za jakou cenu, s jakými náklady (rozpočet)?
- 8) Jak bude probíhat vyhodnocení vzdělávací akce a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)?

Vodák (2007) zahrnuje do plánování návrh vzdělávacího plánu. Je to již konkrétní proces vzdělávání. Plán a jeho proces tvorby se skládá z následujících fází:

- Přípravná fáze – součástí této fáze je specifikace potřeb, analýza účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu.
- Realizační fáze – v této fáze se určí, jakým způsobem bude prováděná vzdělávací akce. Důležitou součástí je zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu.
- Fáze zdokonalování - v této fázi jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzhledem ke stanoveným cílům. V této fázi hledáme možnosti zdokonalení procesu vzdělávání. Účastníci jsou organizátoři, lektori, účastníci a manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání.

Než společnost začne plánovat nějaké vzdělávání zaměstnance, musí si stanovit cíl vzdělávání. Je to jednou z nejdůležitějších součástí plánování. Z dobře stanoveného cíle vygeneruje obsah vzdělávací akce, pomůže to společnosti určit metody a prostředky. V případě, že má společnost dobře nastavený cíl vzdělávání, změří to znalosti, dovednosti a postoje zaměstnance.

### Cíle vzdělávání

Jeden z nejdůležitějších kroků vzdělávacího cyklu je stanovení konkrétních cílů vzdělávání, na základě kterých je možné sestavit program vzdělávání. Program se skládá z přípravy, realizace a vyhodnocení. Cíle vzdělávání se určují na základě výkonnostní mezery a stanovených vzdělávacích potřeb, které by se měly konkretizovat a splnění těchto cílů dochází k odstranění výkonnostních mezer.

Vodák (2007) definuje cíl vzdělávání jako „konkrétní vyjádření znalostí a dovedností, které bude účastník vzdělávací akce po jejím skončení ovládat. Zachycuje to, co má účastník na konci učební jednotky vědět nebo umět. Učební cíl tedy popisuje konečné chování účastníka. Velice obecně učební cíl specifikuje, co se má kdo naučit, případně prohloubit, upevnit, zdokonalit atd., s jakým předpokládaným výsledkem a v jakém čase a v jaké kvalitě se má čeho dosáhnout.“

### **Cíl vzdělávací akce**

Cíl by měl identifikovat potřebu vzdělávání a veškeré součásti s ním spojené. Dle Mužíka (1998) by cíle měly obsahovat následující informace:

- Adresát – koho se vzdělávací akce týká.
- Definovanou změnu chování – co bude účastník po vzdělávací akci umět, jakou činnost bude ovládat.
- Způsob, jak bude demonstrováno zvládnutí vzdělávacího obsahu.
- Podmínky vzdělávací akce – kdy a kde se bude konat.
- Standarty pro hodnocení.
- Může obsahovat i tzv. „negativní vymezení cíle,“ vymezení toho co se pracovník ve vzdělávací akci nedozví, nenaučí.

V profesním vzdělávání znázorňují cíle soulad mezi kvalifikační strukturou zaměstnanců společnosti a potřebami produkce. Tyto cíle by měly být „SMART“:

- S – specifické (specific),
- M – měřitelné (measurable),
- A – akceptovatelné (achievable),
- R – reálné (relevant),
- T – termínované (timed).

U profesního vzdělávání se z pohledu zaměstnance jedná nejen o dosažení optimální kvalifikační úrovně, ale i o celkový rozvoj osobnosti, sociální inteligence, sociální styk. U vzdělávání dbáme na komplexní péči, kdy se snažíme naplnit konkrétní cílové funkce (Kalnický, 2012):

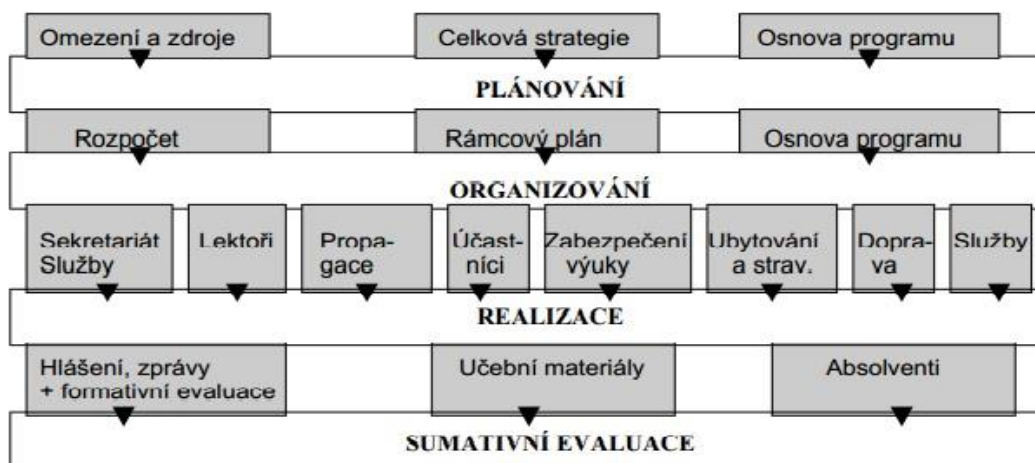
- základní kvalifikační – při nástupu,
- adaptační – zaučení,
- doplňkové – jazyky, komunikace, atd.,
- integrační – lidské faktory,
- kontinuální adaptace,
- sociální – přizpůsobení se,
- humanizační – zajišťování lidských hodnot,
- civilizačně-koordinační – sloučení společenských věd, kultury a umění.

### **3.4.3 Realizace vzdělávání**

Tato fáze vzdělávání začíná dříve, než lektor vstoupí do učebny a promluví na zaměstnance. Realizace začíná mnohem dříve než samotná vzdělávací akce. Skládá se z 3 hlavních činností, které by měly dodržovat rozpočet vzdělávací akce (Bartoňková, 2006):

- 1) plánování realizace programu (tj. plánování vstupů a výstupů, projekt vzdělávací akce, osnovy, rozpočet),
- 2) příprava a organizace jednotlivých akcí v rámci programu (příprava lektora, učebních materiálů, příprava účastníků),
- 3) vlastní realizace programu.

Obrázek č. 4 – Realizace vzdělávání



Zdroj: Bartoňková (2006)

Fáze realizace následuje po řádně naplánované vzdělávací akci. Máme jasně nadefinované cíle, rozvrh a je nutné celou akci zrealizovat. Realizaci můžeme rozdělit do tří hlavních fází (Hroník, 2007):

1. Příprava – v této fázi je důležité zajistit a připravit veškerý studijní materiál a pomůcky, vyhledat lektora, který je zkušený a znalý v tomto oboru, oslovit účastníky, kteří se účastní vzdělávací aktivity a zajistit organizaci celé akce.
2. Vlastní realizace – v této fázi je důležité zahájení, kde se účastníci seznamují s programem a cíli vzdělávací akce. Na úvod je důležité představení lektora a stanovení určitých pravidel. V této fázi je také důležité monitorování dění, průběhu, vytvoření a udržování vysoké úrovně pracovního nasazení, kde je hlavním cílem aktivní zapojení účastníků.
3. Transfer – v průběhu vzdělávací aktivity vznikají různé poznatky, které je potřeba zaznamenat. Je také potřeba, aby účastníci své nové vědomosti, schopnosti a dovednosti vyzkoušeli v praxi. Proto je nezbytné absolvovat různé workshopy, projekty, cvičení či jiné výcvikové bloky.

### 3.4.4 Vyhodnocování vzdělávání

Prvním cílem každé vzdělávací aktivity je především zvýšení pracovního výkonu. Proto společnost potřebuje vědět, v jaké míře vzdělávací aktivita naplnila cíl, koho a jak budeme seznamovat s výsledky hodnocení. Další důležitou částí vzdělávací akce je zpětná

vazba o efektivitě. Jelikož společnost není hned schopná říci, jak byla vzdělávací aktivita úspěšná, protože výsledky se dostávají se zpožděním, musí společnost čekat na výsledky, nebo sestavit provizorní výsledky. Hroník (2007) sleduje několik faktorů. Jak můžeme dokázat, že právě tento typ vzdělávací aktivity zvedla výkonnost oddělení cca o 5 %. Je tato varianta vůbec možná? V případě, že dostaneme do rukou přehled výsledků a budeme schopni porovnat jednotlivá období, můžeme následně tvrdit, jestli mělo vzdělávání vliv na výsledky či nikoliv (jako příklad se uvádí, že v daný rok pětina týmu uzavřela hypotéku, která je limitovala v jejich dosavadní bezstarostnosti). U jednotlivých jevů, aktivit či procesů, tak i při vyhodnocování je možné argumentovat a zajistit si tak odpovědi, zda je proces podporující či tam jsou nějaká negativa.

Při rozhodování, zda se vyhodnocování bude realizovat nebo ne, je třeba zvážit všechny argumenty pro a proti. Hlavní nevýhody vyhodnocování mohou být následující:

- výsledky jsou často posuzovány subjektivně a vyhledávání informací je náročné,
- vzdělávací aktivitě je potřeba věnovat čas, úsilí, vynaložení finančních prostředků, spolupráci lektorů, účastníků vzdělávání i managementu,
- není jednoduché eliminovat dopady vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných podnikových procesů, je obtížné kvantifikovat přínosy vzdělávání.

Mezi výhody vyhodnocování můžeme zahrnout tyto skutečnosti:

- má velké uplatnění u manažerů, kteří se mohou soustředit na lidské zdroje a věnují svou pozornost vztahům mezi účastníky a manažery,
- jsou navzájem propojené cíle vzdělávání s cíli podnikatelskými,
- v případě vzniku nákladů a současné sledování návratnosti investici se tímto zvyšuje daný závazek účastníků a manažerů,
- je znázornění účastníkům určitá zodpovědnost za dosažení výsledků, a zároveň vysvětlení, že vzdělávací aktivita neslouží k uvolnění z práce,
- pomáhá rozhodovat o prioritách, tedy o tom, které vzdělávací aktivity nejvíce přispívají ke zvyšování výkonnosti a dosahování našich cílů,
- hledá odpověď na otázku, zda v daném případě je tato vzdělávací akce tím nejlepším řešením,
- podporuje integraci vzdělávání a další pracovní činnosti,

- dochází k navázání spolupráce mezi jednotlivými odděleními, jako jsou například personální oddělení a management.

### **Subjekty vyhodnocování**

Zodpovědnost za efektivní realizaci jednotlivých fází vzdělávání přebírá ve společnosti vrcholový management, střední management i jednotlivý pracovníci. Střední management zároveň s top managementem by měly být zodpovědní za jednotlivé vazby mezi vzdělávacími a podnikovými cíli. Dále jsou zodpovědní i za plnění těchto cílů a musí zajistit spoluzodpovědnost za co největší přínos od samého počátku vzdělávací aktivity (Vodák, Kucharčíková, 2007).

### **Rizika vyhodnocování**

Při realizaci vyhodnocování je nutné si dát pozor a zároveň zvážit určité skutečnosti, které jsou velkým rizikem pro tento proces. Důležité jsou zejména následující aspekty:

- Hodnocení by mělo probíhat na vyšší úrovni, v případě opaku by se mohly ztratit účely vyhodnocování vzdělávání. Účastníci vzdělávání by měly mít legitimní právo být s programem spokojeni a zároveň mít pocit, že se něco nového naučili. V případě, že se to opomene, může vzniknout rezistence, kvůli které dochází ke ztrátě času a peněz. Je vědecky dokázáno, že spokojení účastníci se učí daleko rychleji a lépe.
- Personální oddělení by mělo zjišťovat názory účastníků na vzdělávání a měřit, jak byla vzdělávací aktivita vnímána jejich očima.
- Na vzdělávání mají velký vliv reálné postoje účastníků. Jejich aktivita ukáže, do jaké míry je vzdělávání hodnotné pro jejich práci, nebo zda se jedná pouze o přerušení jejich práce. Z důvodu vyvarování se rizik vyhodnocování vzdělávání je důležité položit si otázku: Kdy je vhodné realizovat vyhodnocení vzdělávání? Tradiční přístup k vyhodnocení je na závěr vzdělávání. Negativem tohoto přístupu je, že dodavatel přemýšlí o kritériích až na závěr vzdělávacího cyklu. V tomto případě se může stát, že nebude k dispozici dostatek času pro tuto fázi podnikového vzdělávání. Zároveň může dojít k nedostatku lidských, finančních a materiálních zdrojů. Nejhorší variantou může být, že se na tuto etapu vzdělávacího

cyklu zapomene úplně, což může způsobit snížené pozitivní efekty celého vzdělávacího programu. Při realizaci vyhodnocení jednotlivých vzdělávacích aktivity je vhodné vycházet z předpokladu, že ideálním řešením je realizovat vyhodnocení vzdělávání v samotném ohnisku daného vzdělávacího procesu a nenechávat tuto fázi až na závěr vzdělávání. Vhodný přístup je ten, který počítá s vyhodnocením již od začátku procesu vzdělávání. Při zjišťování potřeb vzdělávání společnosti a samotné přípravě vzdělávání se již sestavují daná kritéria vyhodnocení (Vodák, Kucharčíková, 2007).

#### **3.4.4.1 Vyhodnocení výsledků vzdělávacího programu**

„Ve své nejhrušší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání plnilo svůj účel. Stanovování cílů a metod měření výsledků je, nebo by mělo být, podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv vzdělávacího programu“ (Armstrong, 1999).

Belcourte (1998) uvádí několik důvodů, proč je hodnocení důležité:

- ke zjištění, zda program splnil očekávané cíle, nebo vyřešil problém,
- k identifikaci silných a slabých stránek programu,
- k určení nákladů a přínosů programů a s tím spojených hodnocení, která pomáhají zjistit, jaká technika změny je z hlediska nákladů nejefektivnější,
- pomáhají manažerům zjistit, kteří zaměstnanci budou mít z programu největší užitek,
- posilují dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky,
- posilují důvěru v hodnotu a smysl programů.

### **3.5 Popis vybraných metod vzdělávání**

#### Koučování

Je to typ metody, která je založená na vztahu dvou lidí (kouč a koučovaný) a která rozvíjí individuální dovednosti, znalosti a postoje koučovaného. Jedná se o neformální metodu, běžnou součást procesu řízení nebo vedení týmu. Pomáhá lidem uvědomit si, jak pracují a co se musejí naučit.



### Demonstrování

Je to typ metody, kdy se zaměstnanci názorně předvádí, jakou práci a jakým způsobem má vykonávat. Ihned po demonstraci by si měl pracovník danou práci vyzkoušet.

### Mentoring

Je to typ metody, která se používá na speciálně vybraném a školeném jedinci, která pomáhá vést a radí při výkonu práce danému zaměstnanci. Mentora si zpravidla volí pracovník sám.

### Pověření úkolem

Jedná se o zadání specifického úkolu, který vzdělaný pracovník provádí na žádost školitele nebo manažera. Tato metoda se nejčastěji používá na závěr vzdělávacího procesu, a slouží ke zhodnocení úrovně dosažených znalostí a kompetencí. V průběhu je pracovník kontrolovaný nadřízeným či školitelem, právě aby nedošlo k chybnému výsledku. Nadřízený či školitel můžou v průběhu procesu zasáhnout do vývoje, aby předešli chybám, což by mohlo mít negativní dopad na společnost i jednotlivce.

### Projekty

Projekty převážně probíhají na závěr vzdělávacího procesu. Pracovník musí vykonat určitý soubor činností, studií nebo úkolů, aby prokázal dosaženou úroveň znalostí a kompetencí. Manažer či školitel do samotného procesu příliš nezasahuje. Následuje ohodnocení projektu, které nejčastěji bývá třetí osobou.

### Přednášky

Tento typ metody je klasickou metodou vzdělávání s minimální participací vzdělávaných. Školitelem je osoba, která je zkušená v dané problematice a předává informace školícím se.

### Diskuze

Hlavním úkolem této metody je, aby se všichni účastníci diskuze aktivně zapojili do učení. Sdělují se tam jednotlivé zkušenosti účastníků, ze kterých se jiní účastníci mohou poučit.

### Případové studie

Zadání je formulováno pro tréninkovou skupinu a spočívá ve vylíčení sledu událostí a převážně má otevřený konec. Mohou být reálné i nereálné. Konkrétní dovednosti spočívají v reálném procvičování, zatímco rozvoj osobních schopností, sebe poznání a sebe reflexe spadá do nereálných cvičení.

### Hraní rolí

Při této metodě vzdělávání se simulují reálné situace. Účastníci hrají sami sebe nebo předvádějí jiné postavy dané situace. Nejčastěji se tato metoda využívá při nácviku obchodních dovedností. Důležité je, aby účastník dostal rychlou zpětnou vazbu ze strany lektora a ostatních přihlížejících účastníků.

### Simulace

Jedná se o kombinaci dvou metod – případové studie a hraní rolí. Výhodou simulace je, že obsah a jednání odpovídá realitě. Tato metoda se převážně soustředí na rozvoj jednání a chování zaměstnanců v určitých situacích.

### Semináře (workshopy)

Semináře jsou tvořeny speciální skupinou lidí, kteří spolupracují s moderátorem a zkoumají či posuzují záležitosti společnosti. Posuzují týmovou efektivnost a na základě výsledků navrhují opatření.

### Trénink

Trénink je průběžnou činností, která je plánovaná a systematická. Jedná se o snahu upravení či vývoje znalostí, dosažení efektivních výkonů. V pracovních situacích trénink umožňuje jednotlivci dosáhnout schopností proto, aby mohl adekvátně vykonávat zadaný úkol či svoji konkrétní pozici (Buckley, 2004).

### Counselling

Jedná se o vzájemné konzultace a ovlivňování při plnění pracovních úkolů a činností.

### Asistování

Je to jedna z nejčastěji používaných metod. Je to tradiční metoda, která dopomáhá zaměstnanci při plnění úkolu formou asistenta, kolegy, který má více zkušeností a pomáhá zaměstnanci splnit úkol. Zaměstnanec se tak učí správným postupům a nabírá na zkušenostech a znalostech, a vede ho to k samostatnosti.

### Rotace práce

Tato metoda je dobrá pro výchovu budoucích manažerů či specialistů. Představuje posun zaměstnance na jiné oddělení, popřípadě jiné obchodní místo, kde nabírá dalších zkušeností, protože každé oddělení (pobočka) je autentická.

### Pracovní porady

Tato forma má být vhodná pro rozvoj pracovních schopností zaměstnance. Slouží k rozboru celé společnosti, oddělení, pobočky.

### Brainstorming

Metoda, při které je skupina účastníků vyzvána, aby každý poskytl nějaký návrh na řešení problému. Po předložení všech návrhů je uspořádána diskuze o řešeních a hledá se optimální varianta.

## **3.6 Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky**

Nové zaměstnance je potřeba připravit na práci, kterou budou denně vykonávat. Zároveň je potřeba je proškolit a vzdělávat postupně. V případě, že bychom zaměstnance zahltili informacemi, můžeme ho tímto demotivovat a mohl by se rozhodnout, že tato práce není to, co hledal, vyžadoval, chtěl. Vzdělávací aktivity pro nové zaměstnance by měly obsahovat následující fáze:

- nový pracovník porozumí všem aspektům své práce,

- bude schopen zvládnout všechny úkoly dané práce,
- dobře se ve firmě zorientovat,
- získá sebedůvěru, že svoji práci bude odvádět dobře,
- zařadí se do pracovního kolektivu společnosti,
- celý proces proběhne hladce, bez problému a co nejrychleji.

Koubek (2007) píše o procesu vstupního zaškolení zaměstnance jako o individuálním přístupu. Vzdělávací proces musí zohledňovat popis pozice a znalosti s tím spojené, dále je důležité přihlížet k informacím, které máme o daném zaměstnanci. Každý zaměstnanec potřebuje čas na adaptaci a zapracování, bez ohledu na to, jaké má předcházející zkušenosti.

### **3.6.1 Postup při vzdělávání nového pracovníka**

Je důležité na nového zaměstnance postupně předávat informace. Proto je doporučeno první den nástupu do práce uskutečnit půl denní či jednodenní instruktáž. Nový zaměstnanec by měl být hned na začátku informován o společnosti, výrobcích, službách, trhu, zákaznících, plánech do budoucna.

Po této vzdělávací aktivitě se doporučuje ukázat zaměstnanci pracovní místo a seznámit ho s popisem práce a co se od této pozice očekává. Je důležité, aby byl zaměstnanec informovaný o všech povinnostech, právech a podmínkách, které na daném pracovním místě jsou: např. pracovní doba, přestávky v práci, mzda, práce přesčas, dovolené, zaměstnanecké benefity, a jiné.

Dále je důležité se seznámit s postupy a zvyklostmi pracovního prostředí (např. jak postupovat v případě nemoci, jakým způsobem žádat o dovolenou, hodnocení zaměstnanců, a jiné). První den nástupu do práce je takové nezbytně nutné seznámit zaměstnance s BOZP, PO a ochranou zdraví.

Po seznámení zaměstnance s běžným provozem by mělo následovat seznámení s prostředím celé společnosti, eventuálně pouze pobočky, na které je zaměstnanec evidován. Kompetentní osoba by měla provést nového zaměstnance celou společností, či konkrétní pobočkou, ukázat jednotlivá oddělení, místnosti, seznámit ho se všemi kolegy, možnosti parkování, a jiné. Důležité, proč by se měl seznamovat s většinou svých kolegů, je z toho důvodu, že v průběhu zaškolování může sledovat kolegy při práci, kteří mu

vysvětlí, co konkrétně dělají, proč to dělají a může mu to dát více, než studování literatury. Koubek (2007) doporučuje pro nového zaměstnance přiřadit zkušeného kolegu, který se o něho po zbytek dne postará a začne na něj předávat pár úkolů. Zvolí se pro něj garant, který bude mít za úkol být hlavní pomocnou silou zaměstnance, který mu bude dávat i průběžnou zpětnou vazbu a snaží se ho dále rozvíjet a směřovat ho za stanovenými cíli společnosti.

K efektivnímu vzdělávání patří následující poznatky:

- efektivní učení dochází nikoliv v učebně, ale přímo na pracovišti,
- učení není pasivní, individuální činnost,
- nepsaná pravidla, vlastní úsudek a zkušenosti přispívají více k efektivitě, než psaná pravidla a postupy.

Styly organizačního učení:

- experimentální – realizují se nové myšlenky, kdy primárním zdrojem jsou zaměstnanci,
- akvizice kompetencí – povzbuzování, podpora jednotlivců i týmu, získávání nových kompetencí, vyhledávání nových příležitostí,
- benchmarking – porozumění fungování ostatních společností a přenášení těchto praktik do vlastního prostředí,
- trvalé zlepšování – důraz na aktivitu a angažovanost zaměstnanců.

## **4 Praktická část**

### **4.1 Komerční banka a.s.**

Komerční banka je mateřskou společností Skupiny KB a je součástí mezinárodní skupiny Société Générale. Je jednou z předních bankovních institucí v České republice a v regionu střední a východní Evropy. Je univerzální bankou, která se zabývá velkou škálou produktů a služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Komerční banka má hustou síť poboček, vlastní distribuční síť a moderní on-line služby.

#### **Société Générale**

Od října 2001 se Komerční banka stala důležitou součástí mezinárodního retailového bankovníctví skupiny Société Générale, která je jednou z největších evropských finančních skupin. Skupina SG je zaměřena na univerzální bankovníctví a snaží se rozvíjet diverzifikovaný model, v němž je hlavním úkolem spojení finanční stability se strategií udržitelného růstu. Hlavním cílem skupiny je být na referenční pozici v oblasti bankovníctví, které je orientované na klientskou podporu, být uznávanou bankou na jednotlivých trzích a zároveň mít možnost být nablízku svým zákazníkům, kteří se rozhodují být součástí skupiny SG díky kvalitě a nasazení jejich týmů.

Société Générale hraje významnou roli v ekonomice již po 150 let. Aktuálně má více než 154 000 zaměstnanců a působí v 76 zemích, skupina SG denně obslouží více než 32 milionů klientů po celém světě. Týmy skupiny SG se prioritně zabývají poradenství a služby pro individuální, firemní a institucionální klienty ve třech klíčových oblastech:

- Retailové bankovníctví ve Francii, s pobočkovou sítí Société Générale, Crédit du Nord a Boursorama, které nabízí komplexní škálu vícekanálových finančních služeb a má vedoucí pozici v oblasti digitálních inovací.
- Mezinárodní retailové bankovníctví, finanční služby a pojištění, jehož složky působí na rozvíjejících se trzích, které vytvářejí významné specializované obchody.
- Podnikové a investiční bankovníctví, privátní bankovníctví, správa aktiv a služeb s cennými papíry nabízející uznávanou odbornost, špičkové mezinárodní hodnocení a integrovaná řešení.

#### 4.1.1 Historie KB

V roce 1990 byla Komerční banka založena jako státní instituce. Následovala transformace státního peněžního ústavu Komerční banky na akciovou společnost. V roce 1994 došlo k navýšení základního kapitálu na 9,502 miliardy Kč. V roce 1997 vláda České republiky schválila prodej státem vlastněných akcií KB strategickému investorovi. Až v roce 2001 se francouzská Société Générale rozhodla koupit státní podíl 60% a ujímá se manažerské kontroly v Komerční bance. Vláda České republiky rozhodla, že státní podíl v KB získá Société Générale, a to za cenu 40 miliard Kč. Po této privatizaci si KB uvědomovala svoji sílu na trhu v sektorech podniků a municipalit a rozhodla se začít rozvíjet své aktivity v sektoru občanském. KB se zaměřila na individuální zákazníky a drobné podnikatele.

Od roku 2002 banka představila novou segmentaci klientů a na ní navazující organizaci obchodní sítě, která přináší zlepšení úrovně služeb poskytovaných klientům. Současně uvedla také novou firemní identitu, jež vyjadřuje novou strategii KB a její příslušnost k mezinárodní bankovní skupině Société Générale. Mimořádná valná hromada schválila koupi pražské pobočky Société Générale.

Komerční banka rovněž získala některá ocenění, např. v roce 2003 v prestižní anketě MasterCard - Nejdynamičtější a Nejdůvěryhodnější banka roku. Ve stejný rok uvedla KB na trh první čipovou kartu podle standardů EMV v ČR. V roce 2004, 2007 se KB stala Bankou roku v anketě MasterCard. V roce 2011 a 2012 Komerční banka získala prestižní ocenění Banka roku v soutěži organizované společností Fincentrum.

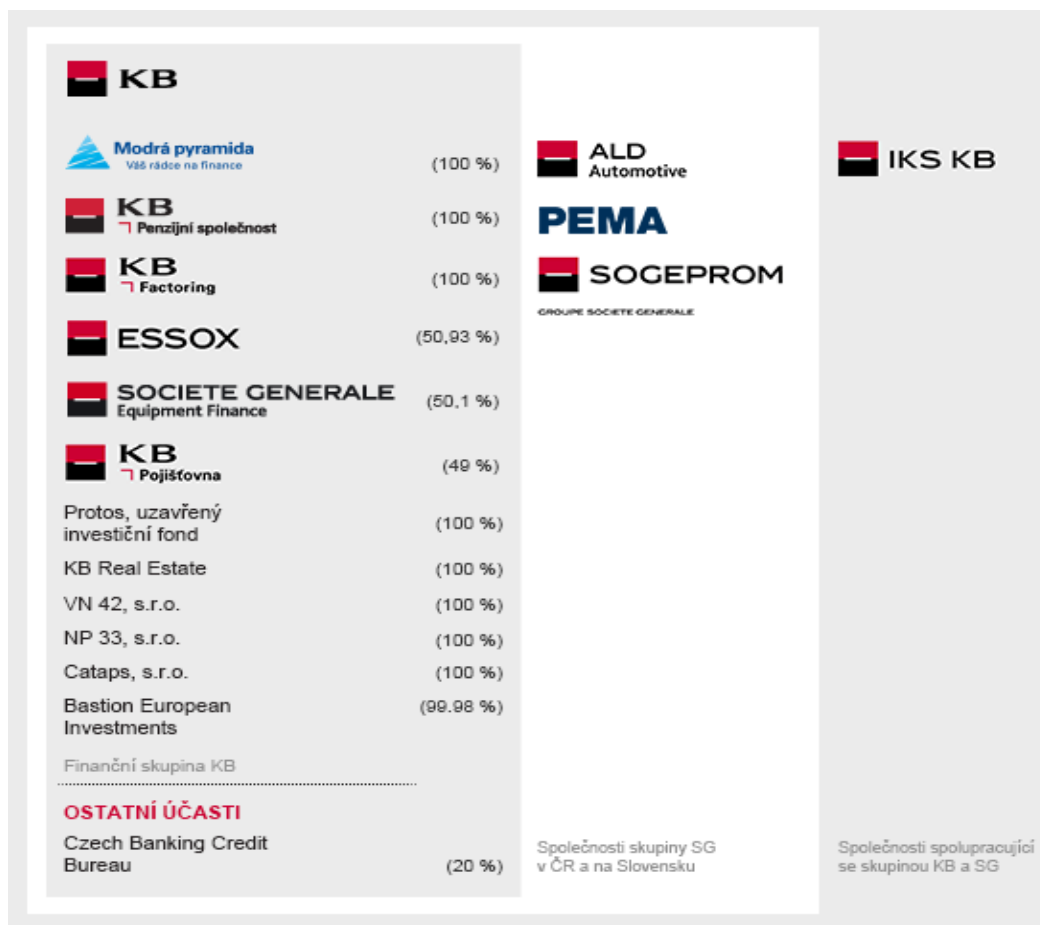
V roce 2006 Komerční banka dokončila transakci koupě zbývajících akcií společnosti Modrá pyramida stavební spořitelna od společnosti BHW a České pojišťovny, a zvýšila tak svůj podíl ve společnosti ze 40 na 100 %. Komerční banka a MPSS využívají významného potenciálu křížového prodeje a synergií, pramenících především z klientské základny MPSS a sítě dobře vyškolených finančních poradců pracujících výhradně pro MPSS.

Komerční banka jako první z bank v České republice v roce 2008 podepsala smlouvu o odběru „Zelené energie“. Připojila se tak k projektu Skupiny ČEZ, který umožňuje vyjádřit zodpovědnost vůči životnímu prostředí a podpořit rozvoj využívání obnovitelných zdrojů energie. Komerční banka přistoupila jako jedna z prvních bank na českém trhu ke „Standardu České bankovní asociace o mobilitě klientů a postupu při

změně banky“, který zjednodušuje přechod klientů z jedné banky do druhé s platností od 1. listopadu 2009.

Významným krokem KB bylo v květnu 2011 akvizice 50,1 % podílu ve společnosti SGEF, která je předním poskytovatelem financování zajištěného aktiva v České republice i na Slovensku.

Obrázek č. 5 – Schéma Skupiny Société Générale



Zdroj: KB a.s. (2012)



Tabulka č. 1 – Ekonomické ukazatele Komerční banky a.s.

Konsolidované údaje (mil. Kč)	2014	2013	2012
<b>Finanční výsledky</b>			
Celkové provozní výsledky	30 677	30 894	32 664
z toho: čisté úrokové výnosy	21 423	21 207	21 969
z toho: čisté poplatky a provize	6 752	7 077	6 971
Provozní náklady celkem	-13 034	-13 148	-13 485
Čistý zisk náležející akcionářům	12 985	12 528	13 954
<b>Rozvaha</b>			
Bilanční suma	953 261	863 980	786 836
Úvěry klientům (čisté)	494 706	473 089	451 547
Vklady klientů	701 867	649 158	579 067
Vlastní kapitál celkem	109 494	96 538	100 538
<b>Poměrové ukazatele (%)</b>			
Rentability průměrného kapitálu (ROAE) <sup>1</sup>	13	13,1	15,8
Rentabilita průměrných aktiv (ROAA)	1,4	1,5	1,8
Kapitálová přiměřenost <sup>2</sup>	16,4	15,8	14,7
Čistá úroková marže	2,6	2,8	3,1
Poměr provozních nákladů k provozním výnosům	42,5	42,6	41,3

Zdroj: www.kb.cz

Tabulka č. 2 – Ekonomické ukazatele KB a.s. (nekonsolidované údaje)

Nekonsolidované údaje (mil. Kč)	2014	2013	2012
<b>Ostatní údaje</b>			
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	7 624	7 706	7 845
Počet obchodních míst	399	399	400

Zdroj: www.kb.cz

#### 4.1.2 Etika v Komerční bance

Komerční banka klade velký důraz na etiku podnikání a na etické jednání zaměstnanců banky. Již řadu let se KB snaží řídit pravidly jednání skupiny a zásadami

etického chování jednotlivých zaměstnanců. Nově se představenstvo Komerční banky rozhodlo s těmito pravidly seznámit klienty banky i širokou veřejnost.

#### Základní hodnoty KB a pravidla jednání jsou:

- 1) Vyznávání základních hodnot:
  - profesionalita,
  - týmový duch,
  - inovace.
- 2) Snaha o transparentnost a poctivost.
- 3) Dodržování zákonů.
- 4) Dodržování uznávaných standardů a postupů.
- 5) Snaha o budování dobrého jména Skupiny KB.
- 6) Spolupráce s regulačními orgány.
- 7) Zachovávání politické neutrality.

#### Vztah KB s klienty:

- KB se zaměřuje především na kvalitu služeb,
- řídí se principem obezřetného řízení rizik,
- uplatňuje zásadu „poznej svého klienta“,
- respektuje soukromí a důvěrnost dat klientů,
- propracovaný systém řešení stížností a reklamací.

#### Etické zásady jednání zaměstnanců KB:

- 1) Od zaměstnanců KB se vyžaduje:
  - čestnost,
  - slušnost,
  - svědomitost,
  - konání v dobré víře.
- 2) Zaměstnanci věnují pozornost veškerým podezřelým okolnostem, které by mohly poškodit třetí osoby či Skupinu KB.
- 3) Zaměstnanci mají přísně zakázáno zneužít své postavení ve svůj prospěch, ani ve prospěch třetích osob.

- 4) Zaměstnanci musí hlásit své mimo pracovní aktivity a musí se vyvarovat činnostem, které by mohly vést ke střetu zájmů.
- 5) Zaměstnanci vystupují na veřejnosti i v soukromí tak, aby svým jednáním nepoškodily dobré jméno Skupiny KB.

## **4.2 Systém vzdělávání v Komerční bance**

Základní filosofií Komerční banky je budování partnerství se zaměstnanci založené na vzájemné důvěře a otevřené komunikaci. Komerční banka nabízí svým zaměstnancům zajímavé pracovní uplatnění a možnosti profesního a osobního rozvoje a příležitosti vyjádřit své názory a potřeby. Hlavním cílem je nabídnout zaměstnancům rovné příležitosti v oblasti kariéry, tudíž nezapomínat ani na zaměstnance na mateřské a rodičovské dovolené, kterým se poskytují podmínky pro hladké zařazení zpět do pracovního prostředí. Snahou je skloubit zájem banky se zájmem zaměstnanců, tedy sladit pracovní i osobní život. Komerční banka nabízí možnost určité alternativy v podobě úpravy pracovního úvazku, v oblasti benefitů se soustředí především na dlouhodobé finanční zajištění zaměstnanců, jejich zdraví a sociální výpomoc při nenadálé životní situaci.

### **Hodnoty KB**

Týmový duch – otevřenost vůči diskusi a konstruktivní kritice, čerpání z různorodosti názorů kolegů, staví se na individuálním talentu a kulturním rozdílu týmů.

Inovace – každý den se nacházejí nová, kreativní řešení a nové, dynamické postupy, jež umožňují rychle a flexibilně reagovat na změny světového i domácího trhu a na potřeby klientů.

Odpovědnost – není myšleno pouze za KB, ale i za svěřené činnosti a věci, které zaměstnanec musí považovat za své a přijímat jako samozřejmý nárok na sebe, zejména proto, aby se na něj druzí mohli spoléhat.

Angažovanost – jedná se o motivaci zaměstnanců k účasti na jednotlivých svěřených pracovních úkolech a projektech, které mají dopad na celkovou činnost banky.

## Studenti a absolventi

Této skupině lidí Komerční banka věnuje zvýšenou pozornost. Právě oni jsou často zdrojem inovací, které posouvají banku vpřed. Komerční banka pomáhá studentům i absolventům nastartovat jejich profesionální dráhu a rozvíjet svůj potenciál.

Pro čerstvé absolventi se pravidelně organizuje integračně rozvojový program „ConnectinG a ConnectinG+“. Pro studenty vysokých škol Komerční banka nabízí účast na mezinárodní hře Skupiny Sociétés Générale „Citizen Act“, která je zaměřená na oblast společenské odpovědnosti firem.

Komerční banka se účastní řady veletrhů pracovních příležitostí, které jsou pořádány vysokými školami nebo organizacemi, se kterými Komerční banka spolupracuje:

- Career Days,
- Česko – slovenský virtuální veletrh pracovních příležitostí a vzdělávání,
- Šance,
- Job Challenge Brno,
- Veletrh Kariéra v Ostravě,
- Veletrh Kontakt+ v Pardubicích,
- Veletrh UTB Zlín.

## Absolventi

Obrázek č. 6 – Logo programu ConnectinG



Zdroj: KB a.s. (2013)

Komerční banka připravila pro absolventy vysokých škol, kteří se stanou zaměstnanci KB, třídní integračně-rozvojový program ConnectinG. Je důležité, aby zaměstnanec se tohoto programu účastnil nejdéle do dvou let od ukončení studia. Cílem programu je:

- nastartovat profesní rozvoj absolventů a dát jim ten správný směr v rámci KB,
- motivovat nové zaměstnance / absolventy VŠ s růstovým potenciálem pro budoucí manažerské a odborné pozice,

- identifikovat potenciální talenty,
- ti nejlepší z programu ConnectinG mají možnost bojovat o účast v ročním programu ConnectinG +.

Chce-li být zaměstnanec úspěšný, potřebuje ty správné dovednosti, vhodné prostředí pro svou práci i kousek talentu, aby byl schopný dosahovat stanovených cílů. S tím, jak se neustále mění podmínky na trhu, je nezbytné, aby docházelo k neustálému vzdělávání. Už dávno neplatí, že vše potřebné se člověk naučí ve škole. Vzdělávání pomůže nastavit plán rozvoje a nabídne trénink, kterým podpoří jeho dosažení.

Je to podobné jako v hokejovém týmu. Když chce tým vítězit, potřebuje dobrou strategii a šikovné hráče. Důležitý je i trenér, který určí, jaké dovednosti potřebují hráči na jednotlivých postech. Podle toho pak zvolí vhodný způsob jejich rozvoje. Určitě neučí brankáře střílet na branku ani útočníky chytat puk do lapačky. Soustředí se naopak na to, co je pro ně skutečně podstatné. Čím promyšlenější trénink je, tím lepší je hra celého týmu i jeho výsledky.

#### Co to přináší zaměstnancům:

- lepší zvládnutí pracovních úkolů,
- podpora při zavádění nových produktů, služeb či změn procesů,
- zvyšování kvalifikace a tím i kariérní růst,
- širší uplatnění v rámci Skupiny KB, ale i na trhu obecně.

#### Co to přináší bance:

- výraznější orientace na zákazníka a na kvalitu služeb,
- lepší přizpůsobení novým trendům, potřebám klientům a prostředí trhu,
- zvyšování výkonu a získání konkurenční výhody,
- dobrou pověst, která pak usnadňuje výběr a stabilitu zaměstnanců.

#### **4.2.1 Nový zaměstnanec v Komerční bance**

Začátky pro každého nového zaměstnance jsou náročné. Dostává se jim mnoho informací, jmen, čísel, návodů a postupů. Musí se co nejrychleji zorientovat.

První den se nejčastěji vyřizují personální formality, studují se důležité dokumenty. První den se zaměstnanec seznamuje se svými kolegy na pracovišti, kteří jsou nápomocni společně s nadřízeným a pomůžou k začlenění do týmu. Absolvuje se i několik vstupní školení, které prezentují základní informace o bance a jejím fungování.

Nejdůležitější osobou pro nového zaměstnance je přímý nadřízený. Manažer se novému zaměstnanci věnuje, vysvětluje, jak funguje pracoviště, seznamuje kolektiv s novým kolegou a zodpoví i několik základních personálních otázek.

#### Co konkrétně může zaměstnanec očekávat od svého nadřízeného:

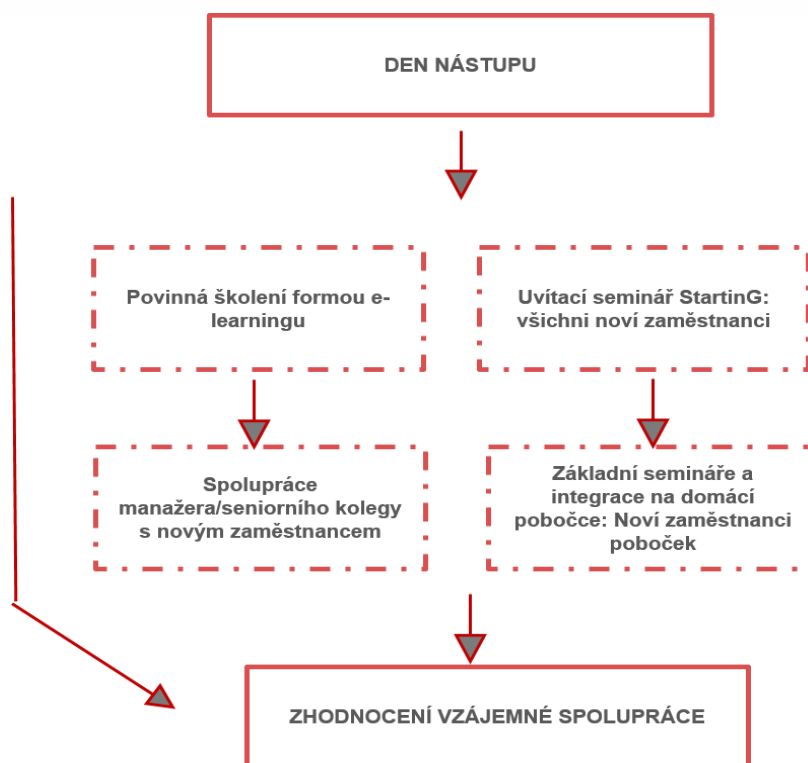
- seznámení s kolegy a s prostředím, ve kterém bude pracovat,
- nastavení cílů, úkolů pro zkušební dobu i další období,
- přidělení mentora (seniorního kolegu), který bude nápomocný při řešení operativních každodenních dotazů,
- poskytování zpětné vazby na vykonanou práci,
- vyhodnocení výkonu v průběhu zkušební doby.

#### Prvotní zdroje znalostí:

Úvodní zaškolení v Komerční bance má několik fází. Hlavní z nich je spolupráce s nadřízeným a seniorním kolegou, kteří pomáhají řešit každodenní praxi. Další fáze jsou jednotlivé vzdělávací akce, které se liší od pozice, na kterou zaměstnanec nastoupil.

- 1) StartinG – uvítací seminář,
- 2) Povinná školení,
- 3) Základní seminář na školící pobočce.

Obrázek č. 7 – Schéma nástupu nového zaměstnance v Komerční bance a.s.



Zdroj: KB a.s. (2013)

Tabulka č. 3 – Vybrané kurzy

<b>Kurzy, které se absolvují ihned po nástupu</b>	Požární ochrana
	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
<b>Ostatní povinné kurzy</b>	Bezpečnostní povědomí zaměstnanců
	Etický kodex
	Standardy kvality
	Kultura řízení rizik
<b>Kurzy povinné jen pro vybrané pozice</b>	Opatření
	Risk Academy
	Certifikace

Zdroj: KB a.s. (2010)

## StartinG

Představují se důležité části banky a to, jak v ní fungovat. Jedná se o jednodenní uvítací seminář, který absolvuje v KB úplně každý.

## Povinná školení

Jsou to ta školení, která jsou určena buď vnějším regulátorem (př. Česká národní banka) nebo vnitřními předpisy KB, popřípadě mateřskou Société Général. Tato školení jsou prováděna formou e-learningu.

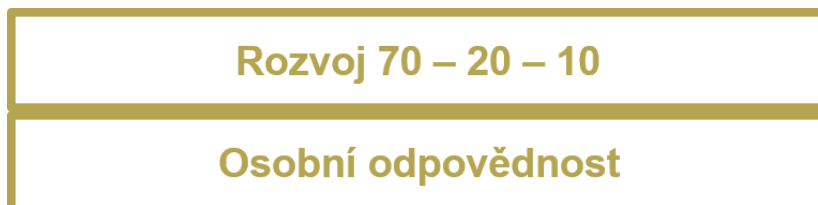
## Školící pobočka

V případě, že zaměstnanec nastupuje na pozici vykonávanou na pobočce, musí absolvovat školení na školící pobočce. Školící pobočka je poskládaná stejně jako živé prostředí pobočky, tudíž školící zaměstnanec se tam snáze naučí a zvykne na reálné prostředí. Školí se zde jednotlivé produkty a služby poskytované bankou, procvičují se prodejní rozhovory a učí se pravidla. Školení probíhá vždy jen 2 – 3 dny a střídá se s praxí na pobočce. Co se jeden den zaměstnanec naučí, další den může aplikovat v praxi. Neustále spolupracuje s nadřízeným a lektorem kurzu, zároveň sdílí zkušenosti s ostatními účastníky kurzu.

### **4.2.2 Hlavní principy vzdělávání KB**

Vzdělávání a rozvoj je v KB postaven hlavně na praktickém získávání zkušeností a osobní zodpovědnosti. Každý se nejvíce naučí přímo v reálných situacích. Tomuto principu odpovídají následující rozvojové metody KB:

*Obrázek č. 8 – Rozvojové metody KB a.s.*



*Zdroj: KB a.s. (2008)*



## **Rozvoj 70 – 20 – 10**

Tento model kombinuje různé druhy rozvojových aktivit a znázorňuje, v jakém poměru z nich získáváme znalosti, a kolik času jim věnujeme.

V praxi to znamená, že:

- 10 % znalostí získáte z formálních školení a kurzů,
- 20 % se naučíte od svých kolegů a mentorů,
- 70 % poznatků dostanete z toho, že zkoušíte věci na vlastní kůži.

### Formální trénink

Věnuje se mu 10 % kapacity rozvoje. I kdyby se zintenzivnila tato forma, tak to zaměstnance dále neposune.

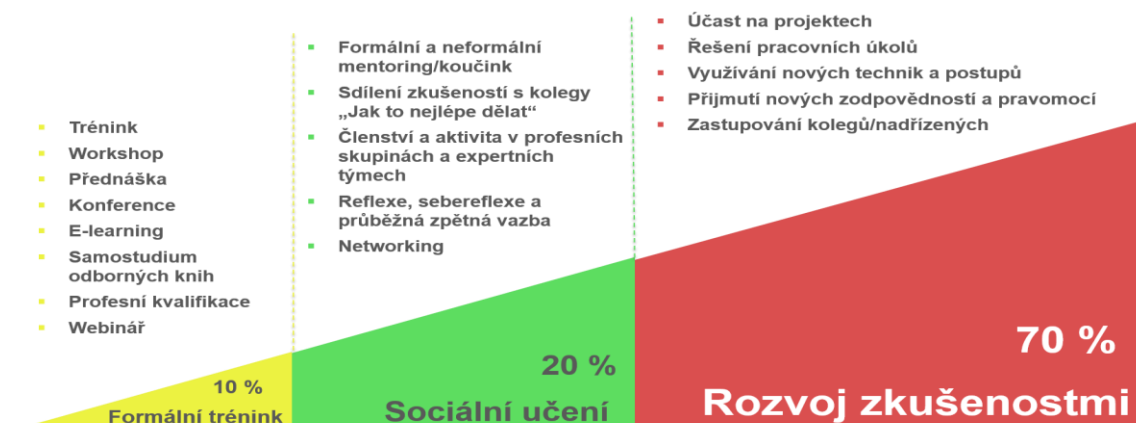
### Sociální učení

20 % poznatků a dovedností se získává učením od ostatních. Jde zejména o nadřízeného, kolegy, mentora či kouče, zkrátka někoho, kdo představuje nějaký druh autority a umí to, co se zrovna zaměstnanec potřebuje naučit.

### Rozvoj zkušenostmi

Nejcennější jsou vlastní praktické zkušenosti, proto jim věnujeme 70 % svého úsilí. Jde o tzv. on-the-job trénink a jedná se o plnění zadaných úkolů, překonávání překážek, účast na projektech, učení formou adaptací na nové podmínky. Bez praxe jsou oficiální tréninky jen formou relaxace v práci a jejich efekt na práci je minimální.

Obrázek č. 9 – Metody rozvoje



Zdroj: KB a.s. (2010)

### Osobní odpovědnost

Smyslem vzdělávání je posun ve znalostech a dovednostech a měl by se projevit na kvalitě pracovního výkonu. Každý by se měl soustředit jen na to, co opravdu potřebuje změnit, zlepšit. Na základě tohoto poznání, se vybírá školení, a po absolvování školení je potřeba začít pracovat na tom, aby nové poznatky se staly skutečností.

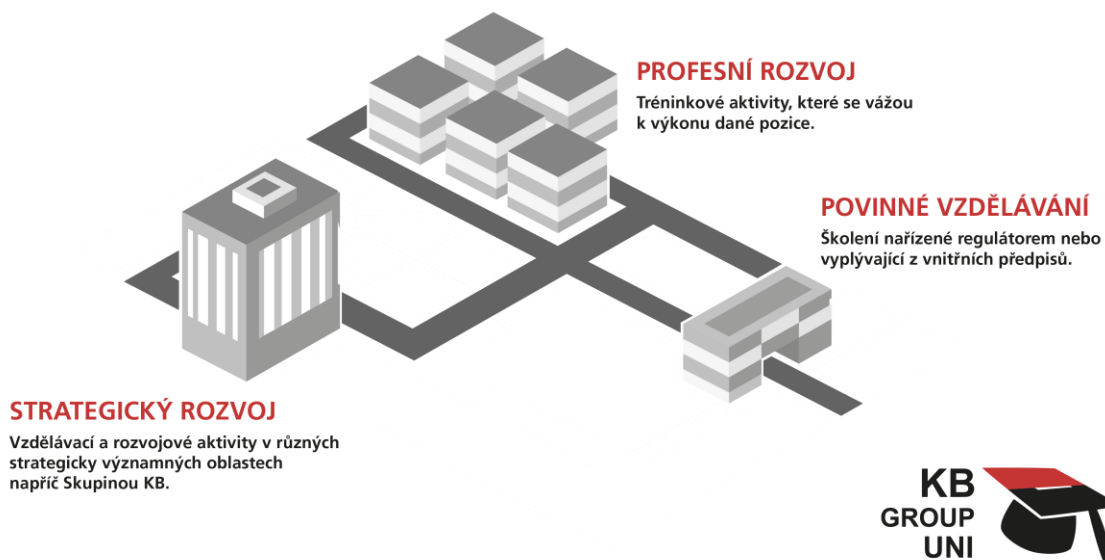
Chcete-li se opravdu v něčem zlepšit, nastavte si plán, jak toho dosáhnout:

- Co chci zlepšit: kam se chci posunout? Jakou novou dovednost chci používat, ovládat?
- Jaké konkrétní kroky udělat pro dosažení cíle: formální trénink, získávání zkušeností od kolegy, on-the-job nácvik.
- Do kdy je potřeba jednotlivé kroky realizovat?
- Jak se pozná, že se to zvládlo? Nastavení kritérií plnění.

### KB Group University

KB Group Universita je virtuální univerzita, která sdružuje všechny formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Skupiny KB. Tvoří ji celkem tři „fakulty“ a každá z nich je zaměřena na jiný druh rozvoje a jiná témata.

## KB GROUP UNIVERSITY



Zdroj: KB a.s. (2013)

### Jak postupovat při výběru tréninku:

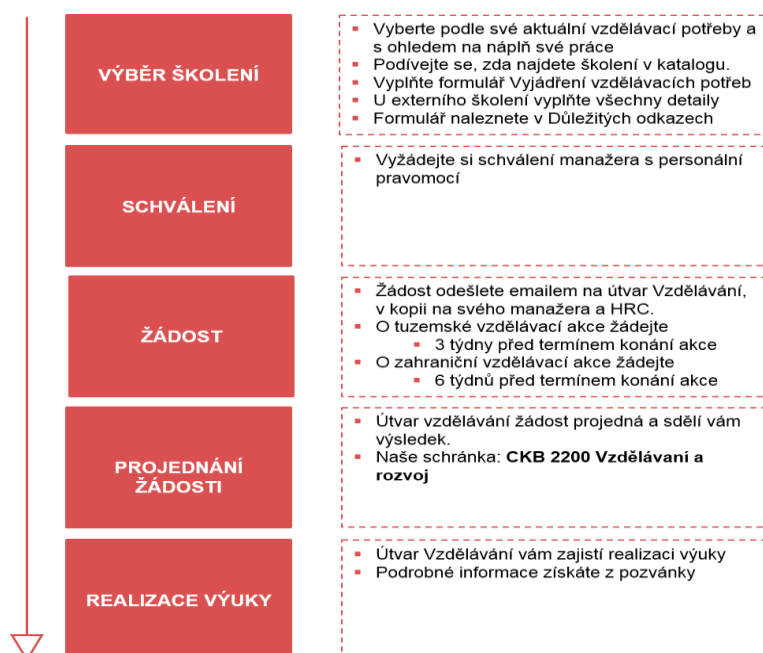
- O potřebách rozvoje se hovoří na ročním hodnocení s nadřízeným.
- Na základě výsledku se stanoví rozvojový plán – bere na vědomí možnost kariérního růstu.
- Vybere se trénink, který vyhovuje nastavenému plánu.
- Navrhované tréninky všech zaměstnanců se spojí v Ročním plánu vzdělávání.
- Realizace vybraného školení, sdílení zkušeností a realizace v praxi.

Obrázek č. 11 – Postup výběru tréninku



Zdroj: KB a.s. (2013)

Obrázek č. 12 – Žádost o trénink



Zdroj: KB a.s. (2013)

Cílem programu Strategický talent management (STM) je identifikovat, motivovat a rozvíjet zaměstnance:

- s potenciálem k manažerskému růstu = Strategické talenty,
- specialisty s klíčovými znalostmi pro Skupinu KB = Key Resources.

V tomto programu jde především o váš rozvoj a přípravu na další kariéru v rámci Skupiny KB.

#### Strategic Talents = příležitost k osobnímu a manažerskému rozvoji

Je tu možnost rozvinout své kompetence, zviditelnit se, ukázat a prokázat své schopnosti. Jde o formu přípravy na budoucí pozici na vyšší úrovni v rámci skupiny KB/SG. Samotná účast v tomto programu nepřinese zaměstnanci automatickou změnu pozice, ale podpoří růst zaměstnance a usnadní budoucí přechod na jinou pozici.

#### Key Resources = příležitost rozvíjet a sdílet expertní znalosti

Tento program se zaměřuje na dovednosti v oblasti soft-skills, rozšíření si znalostí Skupiny a navázání nových kontaktů.

Do těchto programů mohou být zařazeni všichni zaměstnanci Skupiny a banka je označuje jako talenty.

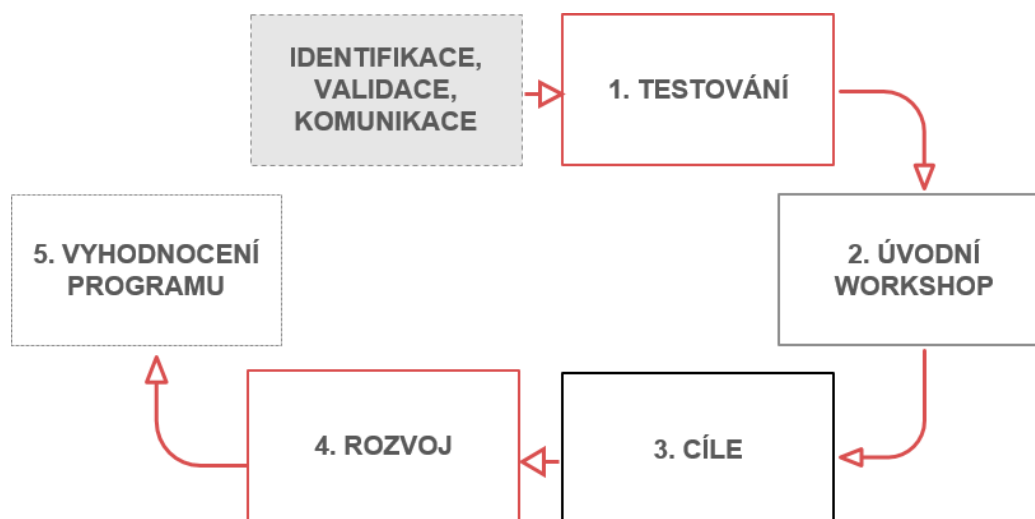
#### Talenta charakterizuje:

- vysoký pracovní výkon,
- potenciál pro další osobnostní a kariérní růst,
- zájem o dlouhodobou práci ve Skupině KB,
- schopnost myslet netradičně,
- ochota a schopnost učit se rychle nové věci a aplikovat nové znalosti v praxi.

Talent se nebojí rizika, má pozitivní přístup ke změnám, sociální inteligenci a empatii. Sám zodpovědně přistupuje ke svému vlastnímu vzdělávání a v roli manažera podporuje v rozvoji i své podřízené.

Celý program trvá dva roky a skládá se z několika kroků:

Obrázek č. 13 – Znázornění kroků programu.



Zdroj: KB a.s. (2010)

Výsledky tohoto testování pomohou každému zaměstnanci lépe poznat sebe sama. Stanoví se plán kariéry a rozvoje, dále talenti procházejí Development centry, která jsou zaměřena na klasické manažerské situace.

### Úvodní workshop

- Setkáte se s ostatními účastníky programu.
- Začnete pracovat se svými Plány kariéry a rozvoje.
- Připravíte se na schůzku s manažerem a konzultantkou Lidských zdrojů.

### Nastavení cílů

- Na schůzce s manažerem a konzultantkou Lidských zdrojů si společně nastavíte cíle, na kterých budete soustavně pracovat.
- Doladíte tak finální podobu svého Plánu kariéry a rozvoje.

### Rozvoj

- Nejdelší část programu, jehož součástí jsou naplánované formální tréninky.
- Své dovednosti a kompetence budete dále rozvíjet při každodenní práci a plnění náročnějších úkolů.
- Pomůže vám i intenzivní spolupráce s nadřízeným a dalšími zkušenějšími kolegy.
- Chcete-li z programu vytěžit maximum, musíte vzít právě v této fázi zodpovědnost do svých rukou.

### **Vyhodnocení programu**

- Na závěrečné schůzce s nadřízeným a konzultantkou Lidských zdrojů vyhodnotíte vaši účast v programu a domluvíte se na dalším postupu.
- Formálně společně program uzavřeme na závěrečném workshopu.

### **4.3 Vyhodnocení dat šetření**

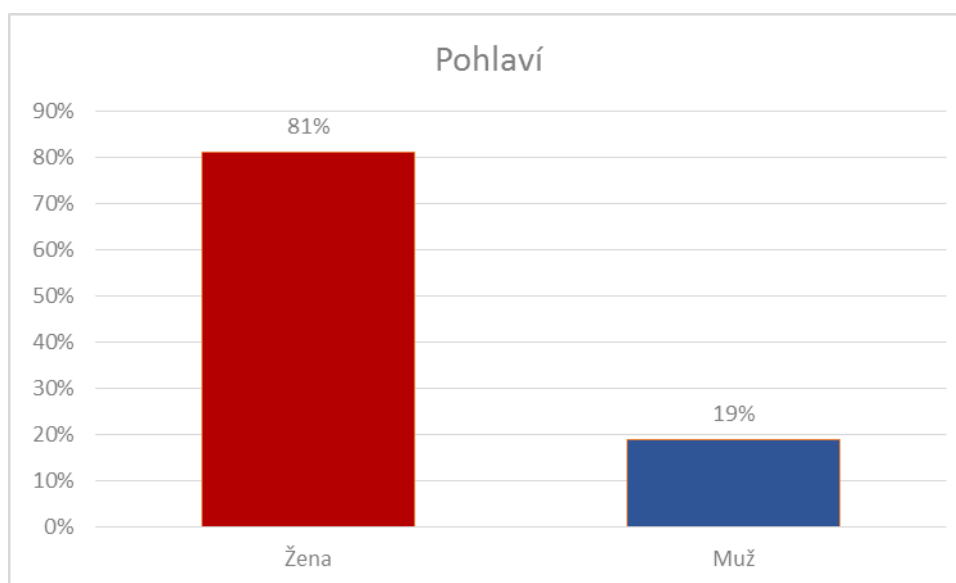
Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zjišťování spokojenosti zaměstnanců s možnostmi vzdělávání ve společnosti, s kvalitou vzdělávání a možnostmi rozvoje daného pracovníka. Dotazník byl rozeslán ve společnosti Komerční banka a.s., kde se vybrala pouze Divize Střední Moravy a bylo osloveno celkem 258 respondentů. Zaměstnanci byli vybráni bez určitého zaměření, mezi respondenty byli i manažeři, bankovní poradci nebo i pokladníci. Největší podíl zaměstnanců v Komerční bance tvoří bankovní poradci, kteří jsou nejdůležitější pro banku a na základě jejich pracovních povinností se částečně plní cíle společnosti. Vyhodnocení dotazníkové šetření probíhá dohromady se všemi pozicemi společnosti. Návratnost dotazníku byla 40%, kdy vyhodnocení bylo provedeno ze 100 dotazníků. Výsledky byly zpracovány do MS Excel a grafického znázornění. Vzor dotazníku je uvedený v příloze č. 1.

### **Výsledky dotazníkové šetření**

#### **I. Základní informace**

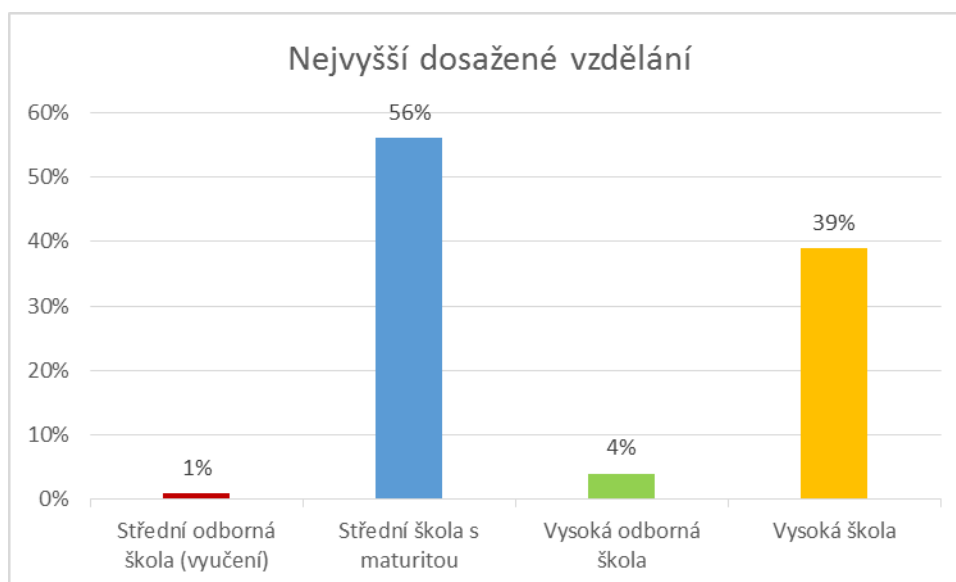
V první části dotazníkové šetření byly tázány základní informace, které se týkaly pohlaví, vzdělání, zaměření respondenta na určité pracovní pozici a kolika pozicemi respondenti do současné chvíle prošli. Každá z těchto odpovědí může ovlivnit respondenta.

Graf č. 1 – Rozložení pohlaví zaměstnanců KB.



Graf č. 1 znázorňuje rozložení pohlaví v Komerční bance, divize Střední Morava. Jak ukazuje graf, mužské pohlaví v divizi je tvořeno 19 % respondentů, zbylých 81 % respondentů jsou ženského pohlaví.

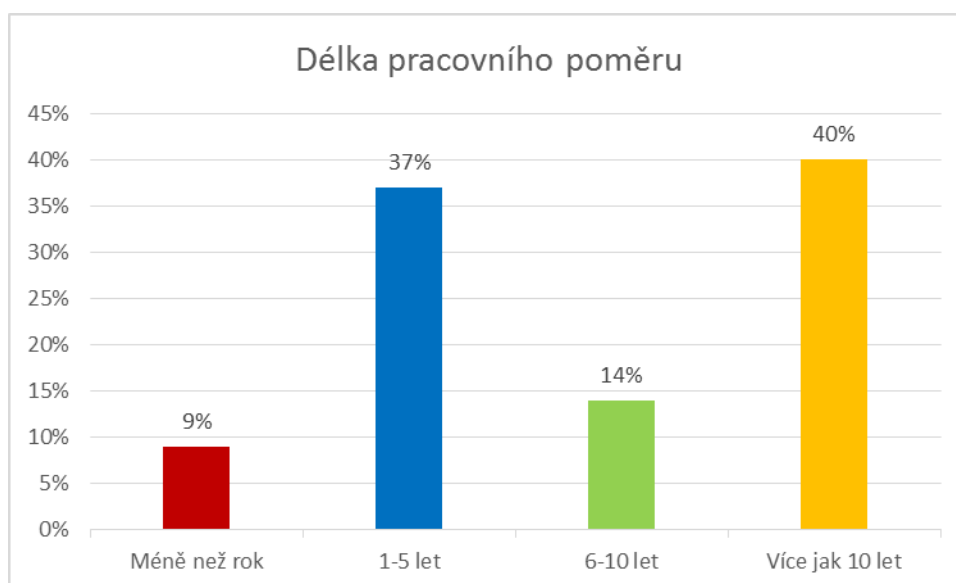
Graf č. 2 – Vzdělání zaměstnanců KB.



Graf č. 2 znázorňuje nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Zdaleka největší počet respondentů má ukončenou střední školu s maturitou v celkovém procentuálním vyjádření 56 %. Celkem 39 % respondentů má dokončené vysokoškolské vzdělání, což je druhý největší podíl. Pouze jeden respondent má dokončené Střední odborné vzdělání (vyučení).

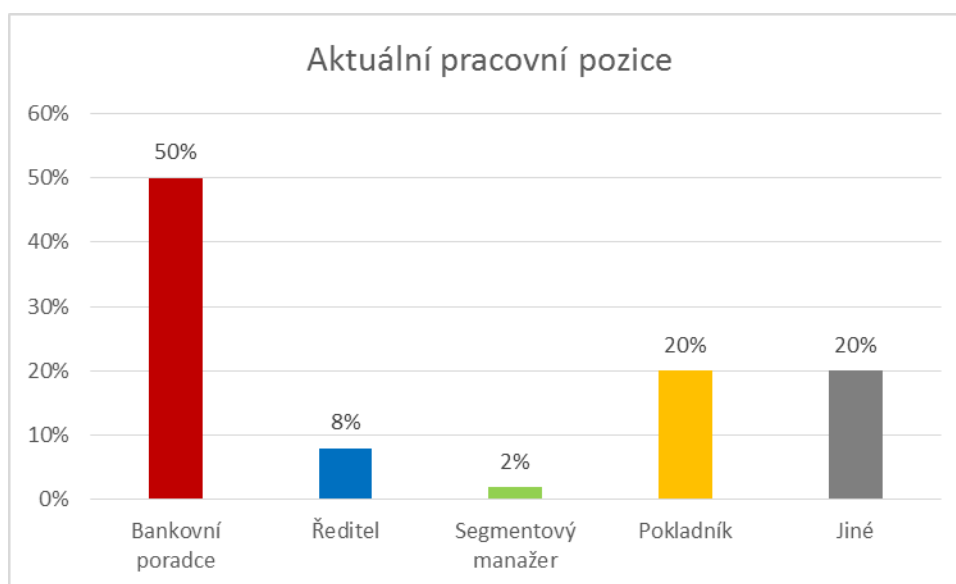


Graf č. 3 – Délka pracovního poměru zaměstnanců KB.



Graf č. 3 vyhodnocuje, jak dlouho respondenti působí v Komerční bance. Divize Střední Morava má nejčastější variantu, že zaměstnanci jsou v bance déle jak 10 let. Tento graf vypovídá o rozvoji jednotlivých zaměstnanců a o snaze udržet si své zaměstnance. Tato skutečnost vypovídá i o tom, že banka nemusí vynakládat vysoké finanční prostředky na proškolení nových zaměstnanců. Ukazuje to i odpověď, že zaměstnanců, kteří jsou v bance kratší dobu, než jeden rok je pouze 9 %.

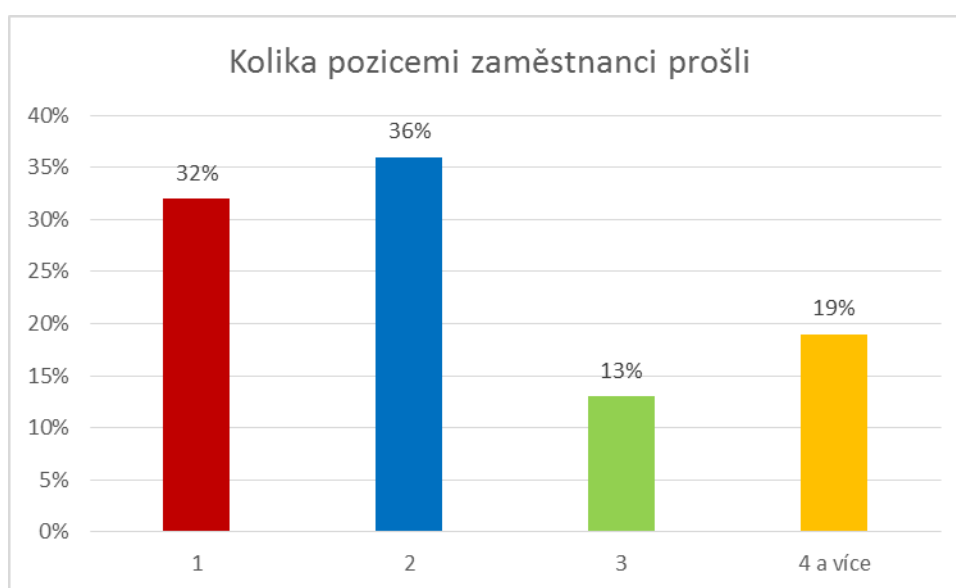
Graf č. 4 – Aktuální pozice zaměstnanců KB.



Graf č. 4 znázorňuje rozdělení respondentů na jednotlivé pozice v Komerční bance, divize Střední Morava. Největší podíl zaměstnanců je na pozici bankovního

poradce. Dále tu jsou další pozice typu pokladník, který má podíl v divizi 20 % stejně jako jiné pozice (např. trenér, analytik, risk, atd.). Nejmenší procento obsazení je na pozici Segmentový náměstek. Je to nová pozice od února 2016, která není ještě zcela obsazená. Pozice ředitele je obsazena z 8 %. Jsou to ředitelé jednotlivých oblastí divize, tzv. ředitel L2. Jedná se například o ředitele pro Olomouc, Kroměříž, Šumperk, Zlín, atd. Celkový počet ředitelů L2 je v divizi Střední Morava 8. Divize má jednoho divizního ředitele. Dále jsou jednotliví ředitelé poboček, tzv. ředitel L1.

*Graf č. 5 – Kolika pozicemi zaměstnanci KB prošli.*

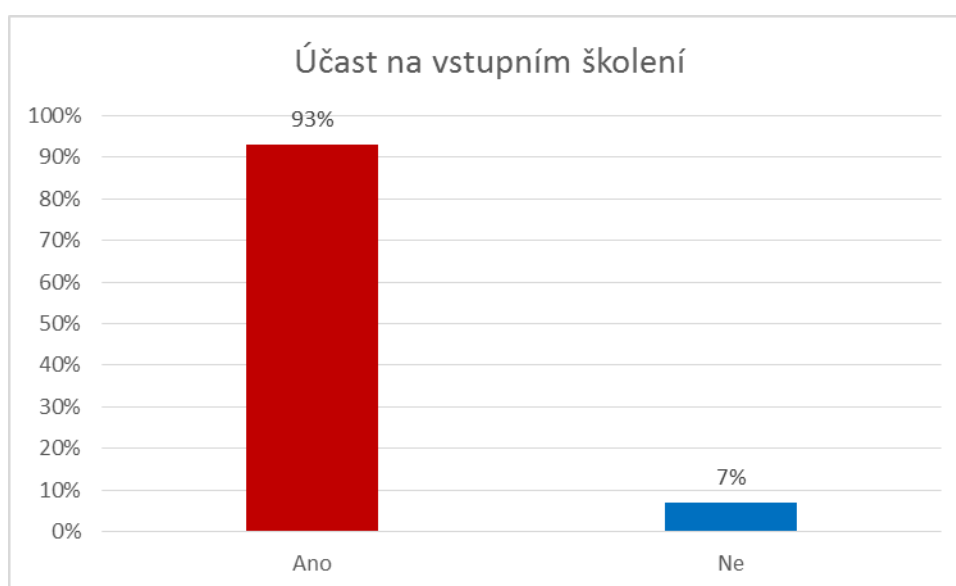


Graf č. 5 znázorňuje možnost přesunu zaměstnanců v Komerční bance na jinou pozici. Ukazuje, kolika pozicemi zaměstnanci od počátku působení v bance prošli. Graf dokazuje, že nejběžnější situací je, že zaměstnanci prošli dvěma pozicemi, což v procentuálním znázornění je 36 %. Nejméně častá situace je, že zaměstnanec projde třemi a čtyřmi pozicemi, což je zaznamenáno 13 % a 19 %. V současné době je i hodně zaměstnanců, kteří jsou stále na stejné pozici, je to až 32 % zaměstnanců divize Střední Morava. Tuto skutečnost i částečně ovlivňují noví zaměstnanci, jak můžeme porovnat s grafem č. 3, kde je 9 % zaměstnanců, kteří jsou v bance kratší dobu jak 1 rok. Rozdíl je tudíž 23 % respondentů, kteří jsou v bance delší dobu jak 1 rok, ale stále jsou na stejné pozici. V Komerční bance je i hodně populární být na stejné pozici, ale vyměnit pobočku.

## II. Vzdělávání zaměstnanců

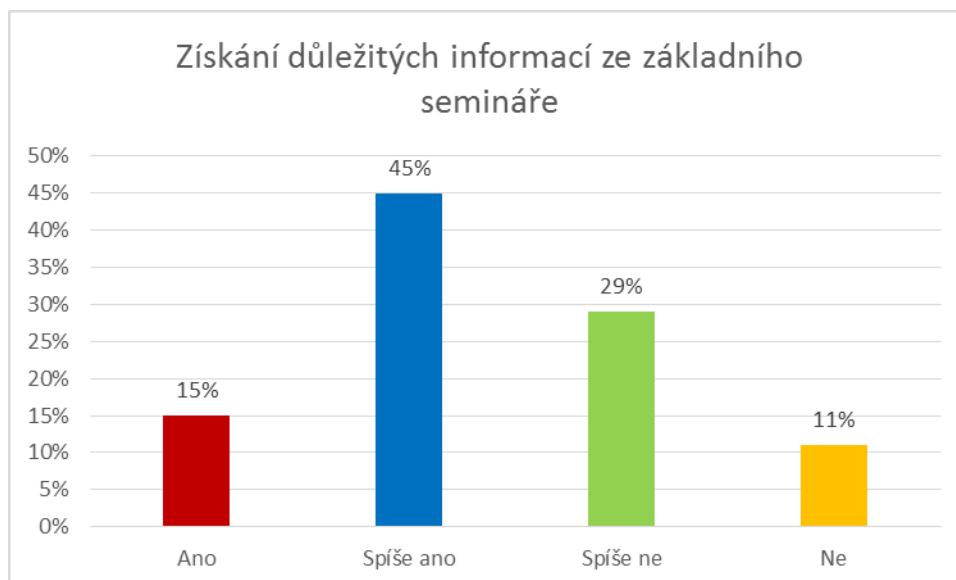
V druhé části dotazníkové šetření bylo zjišťováno, zda zaměstnanci absolvovali důležitá vstupní školení, zda jsou spokojeni s výběrem a náplní školení, které jim banka nabízí. Bylo také zjišťováno, zda nadřízený komunikuje s podřízeným a zda jsou zaměstnancům vyhověna školení, kteří si samy vybírají. Tyto odpovědi slouží k zjištění aktuální situace vzdělávání v Komerční bance a na základě těchto odpovědí dochází k navržení opatření a doporučení na zlepšení situace vzdělávání.

Graf č. 6 – Absolvování vstupního školení.



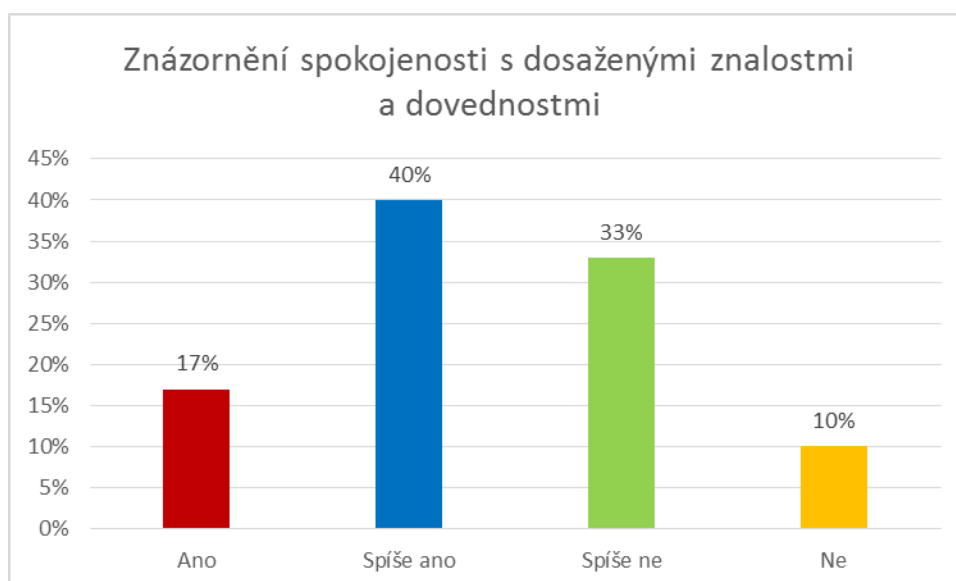
Graf č. 6 ukazuje, kolik zaměstnanců absolvovalo vstupní školení. Je důležité, aby každý zaměstnanec absolvoval vstupní školení, protože se zde sdělují základní informace o bance, představují se hlavní cíle a strategie banky. Jak nám graf ukazuje, tak je tu 7 % zaměstnanců, kteří vstupní školení neabsolvovali. Dle informací personálního oddělení, jsou to převážně zaměstnanci, kteří jsou v bance více jak 10 let a v předešlých letech toto školení nebylo povinné. Jsou to především zaměstnanci na manažerských pozicích. V současné době je toto školení povinné a musí se ho zúčastnit každý zaměstnanec, který nastoupí do Komerční banky.

Graf č. 7 – Získání důležitých informací ze základního semináře.



Graf č. 7 znázorňuje spokojenost zaměstnanců se získáním základních informací ze základního semináře. 15 % zaměstnanců je maximálně spokojeno se získanými informacemi, 45 % je spíše spokojeno s informacemi. V celkové součtu je to 60 % zaměstnanců, kterým stačí pro výkon své pozice základní seminář. Zbýlých 40 % není úplně spokojeno se základním seminářem a nestačí jim toto školení k výkonu vlastní práce.

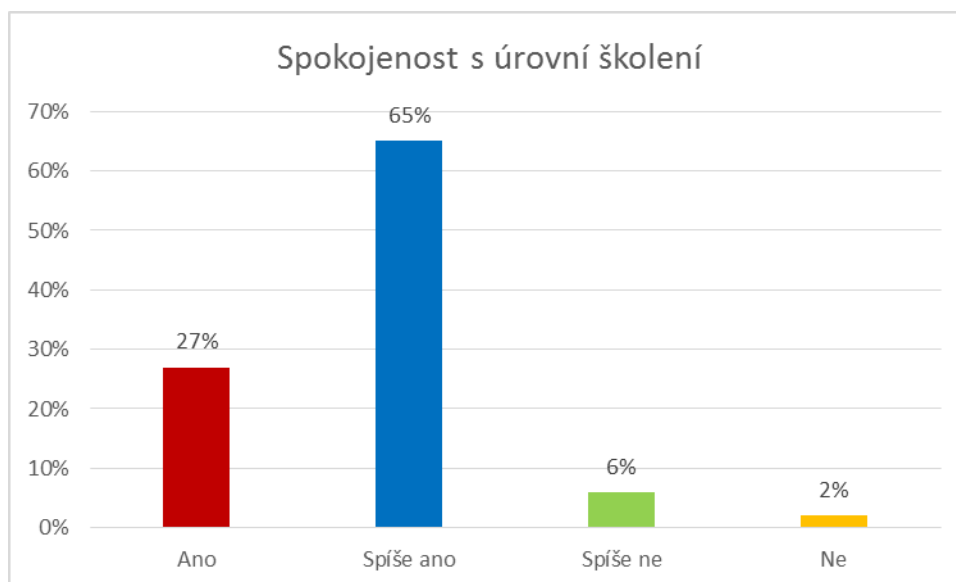
Graf č. 8 – Otázka na spokojenost s dosaženými znalostmi a dovednostmi.



Graf č. 8 znázorňuje, zda si zaměstnanci myslí, že znalosti, které získali na základního semináře, jsou dostačující. 17 % zaměstnanců si myslí, že jsou rozhodně

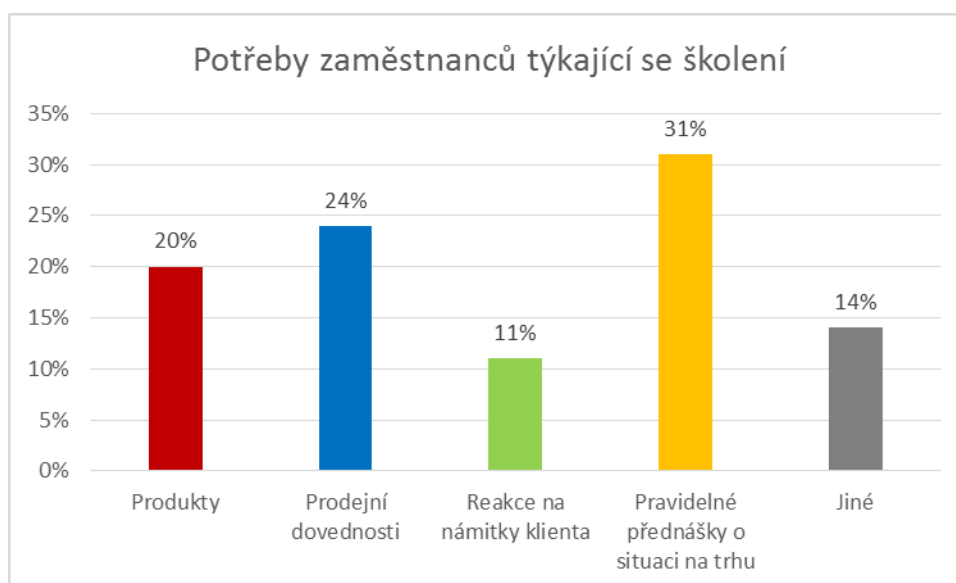
dostačující, 40 % si myslí, že jsou spíše dostačující. V celkové součtu je to 57 % zaměstnanců, kteří si myslí, že znalosti ze základního semináře jsou dostačující. Zbýlých 43 % není úplně spokojeno se základními znalostmi.

*Graf č. 9 - Otázka na spokojenost s úrovní školení.*



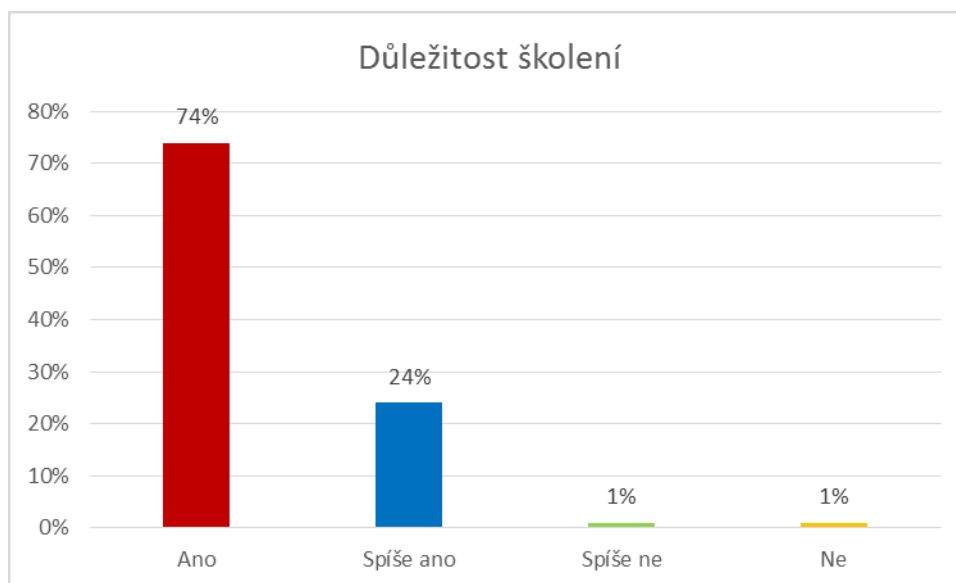
Graf č. 9 znázorňuje názor zaměstnanců na úroveň provedení školení. 65 % zaměstnanců je spíše spokojeno s úrovní, 27 % je zcela spokojeno s úrovní školení, které je důležité pro výkon jejich pracovních povinností. Pouze 8 % zaměstnanců není spíše či zcela spokojeno a vyžadují zlepšení.

*Graf č. 10 – Vyhodnocení potřeb zaměstnanců.*



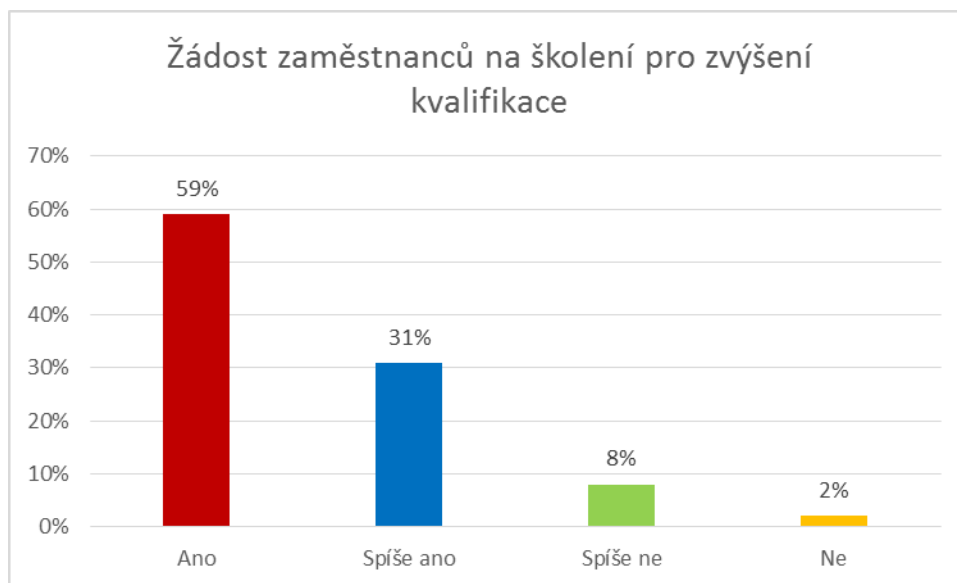
Graf č. 10 vyhodnocuje otázku, která se ptala zaměstnanců, jaké školení by zaměstnancům pomohlo při řešení jejich aktuálních problémů. Větší část respondentů by ocenila pravidelné přednášky o situaci na trhu. Tuto odpověď vybralo 31 %. 24 % zaměstnanců by pomohlo školení na prodejní dovednosti a 20 % zaměstnanců na produkty. Pouze 11 % zaměstnanců by ocenilo školení, které by jim ukázalo jak reagovat na námítky klientů.

*Graf č. 11 – Považují zaměstnanci školení za důležité?*



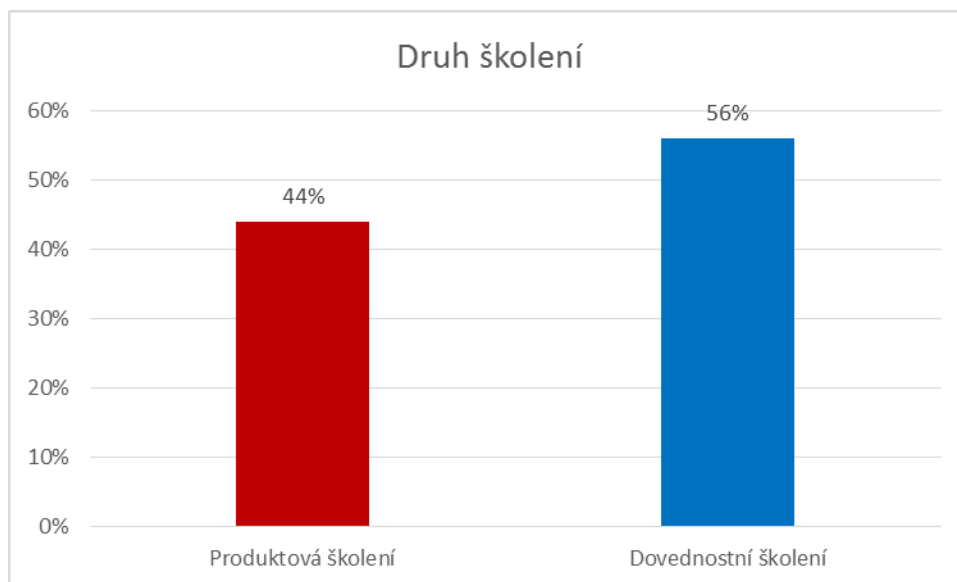
Graf č. 11 vyhodnocuje tvrzení zaměstnanců, zda si myslí, že je školení důležité pro výkon jejich pracovních povinností. Jak lze očekávat, 74 % zaměstnanců považuje školení za důležité, 24 % spíše důležité. Pouze 2 % respondentů nepotřebuje školení ke své práci.

Graf č. 12 – Zvyšování kvalifikace.

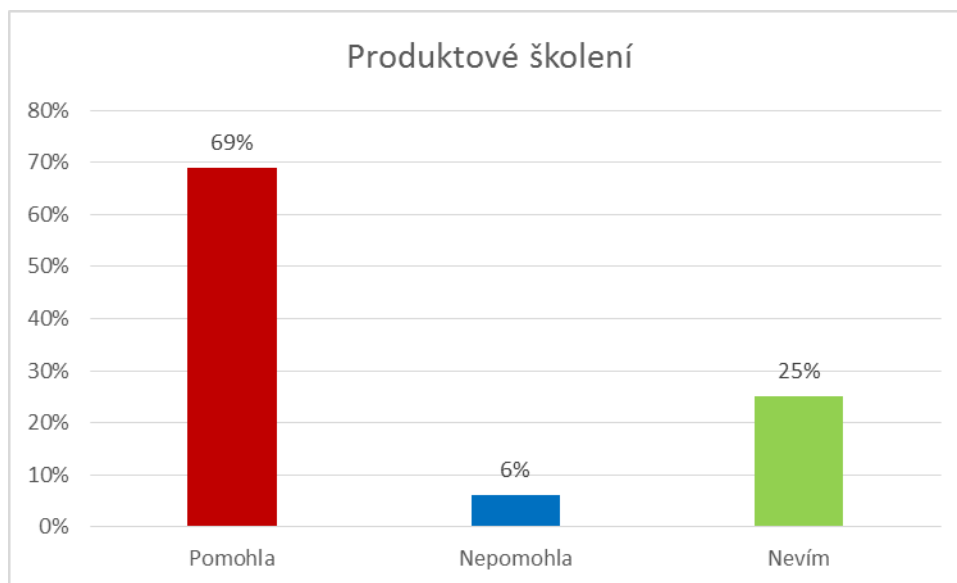


Graf č. 12 znázorňuje odpovědi, zda by zaměstnanci uvítali školení pro zlepšení jejich kvalifikace. 59 % respondentů by tuto možnost uvítalo a 31 % by tuto možnost spíše uvítalo. Pouze 10 % respondentů nevyžadují možnost dalšího zlepšování své kvalifikace.

Graf č. 13 – Vyhodnocení otázky co je pro zaměstnance větším přínosem.

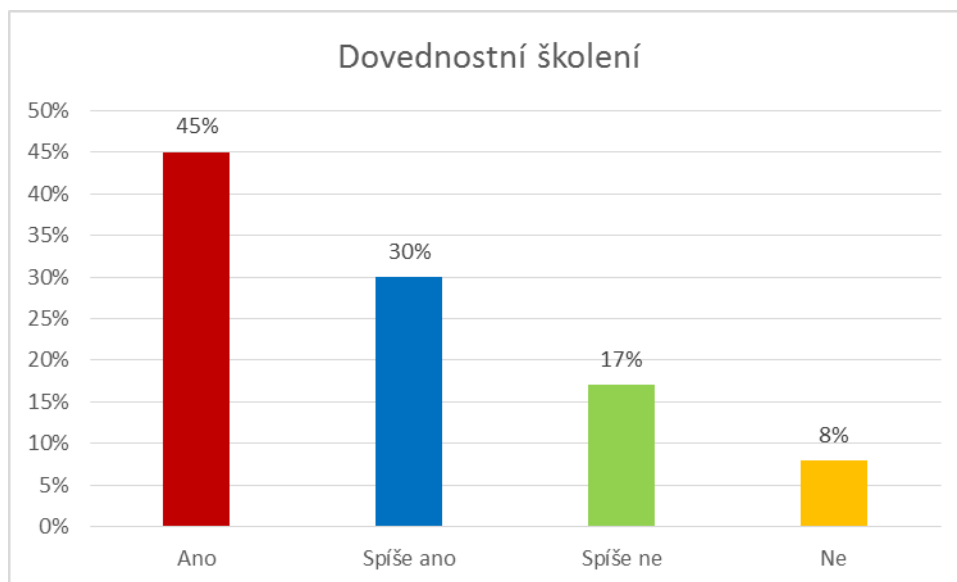


*Graf č. 14 – Možnosti produktového školení.*



Graf č. 14 ukazuje, že by zaměstnancům pomohla produktová školení, a to až 69 % zaměstnancům. 6 % zaměstnanců je názoru, že produktová školení nepomůžou a 25 % zaměstnanců neví, zda by jim tento druh školení pomohl.

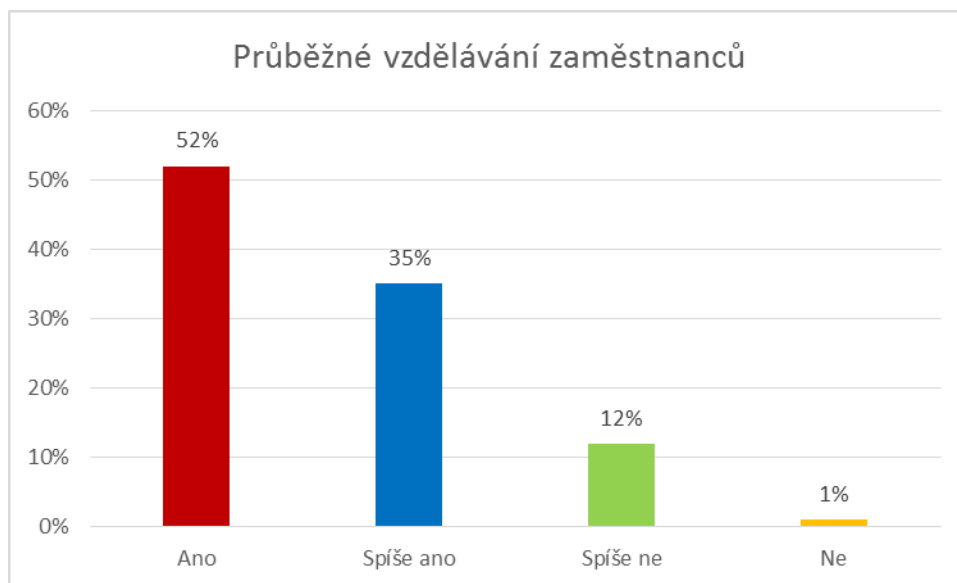
*Graf č. 15 – Možnosti dovednostního školení.*



Graf č. 15 znázorňuje odpovědi zaměstnanců ohledně dovednostního školení. 45 % zaměstnanců by uvítalo dovednostní školení, 30 % by spíše uvítalo toto školení. Pouze 8 % zaměstnanců nepotřebuje tento typ školení.

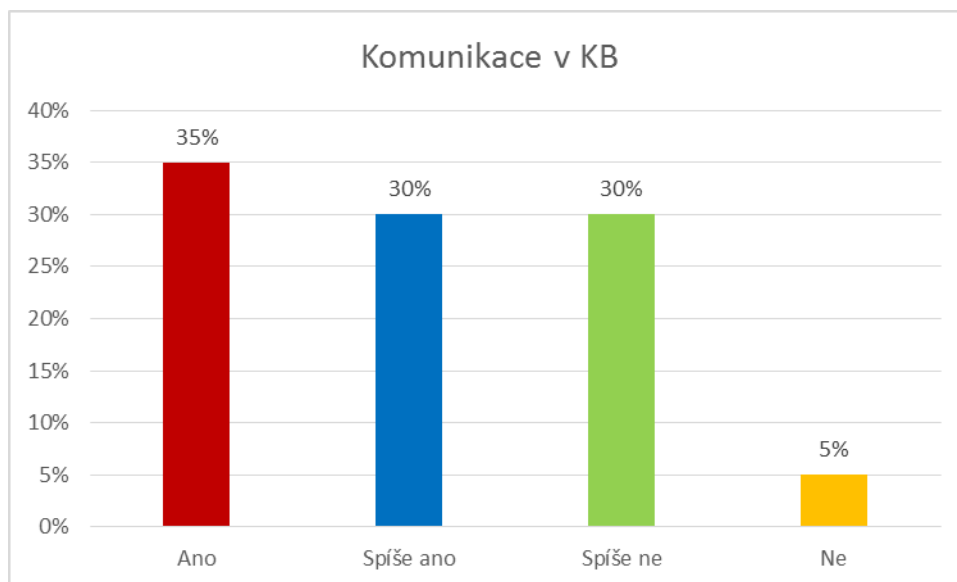


Graf č. 16 – Možnost průběžného vzdělávání pro zaměstnance KB.



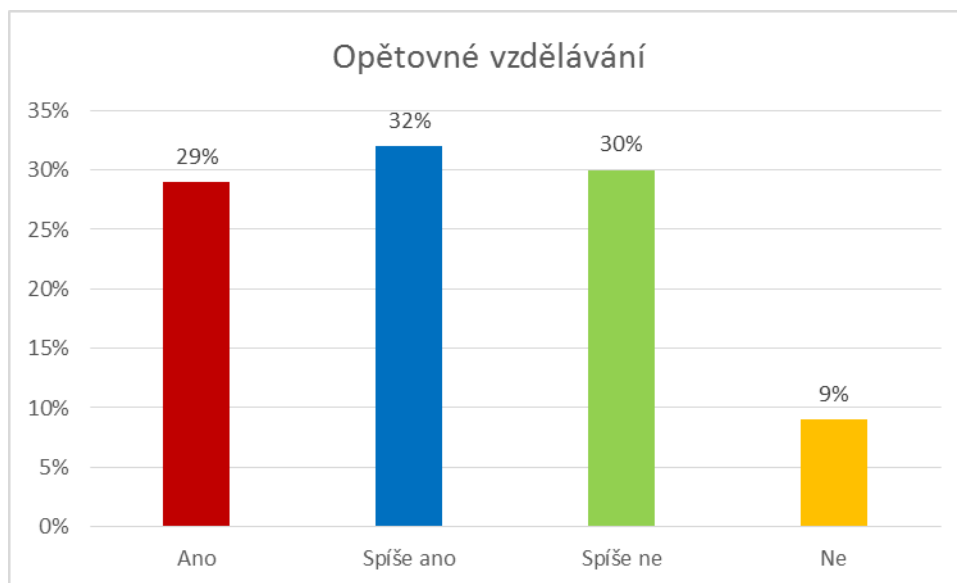
Graf č. 16 znázorňuje odpovědi na otázku, zda se zaměstnanci vzdělávají sami, aby zůstali pro banku konkurenceschopní. 87 % zaměstnanců se vzdělává a pouze 13 % zaměstnanců stačí znalosti, které již mají a nepotřebují se dále vzdělávat.

Graf č. 17 – Komunikace zaměstnance s nadřízeným.



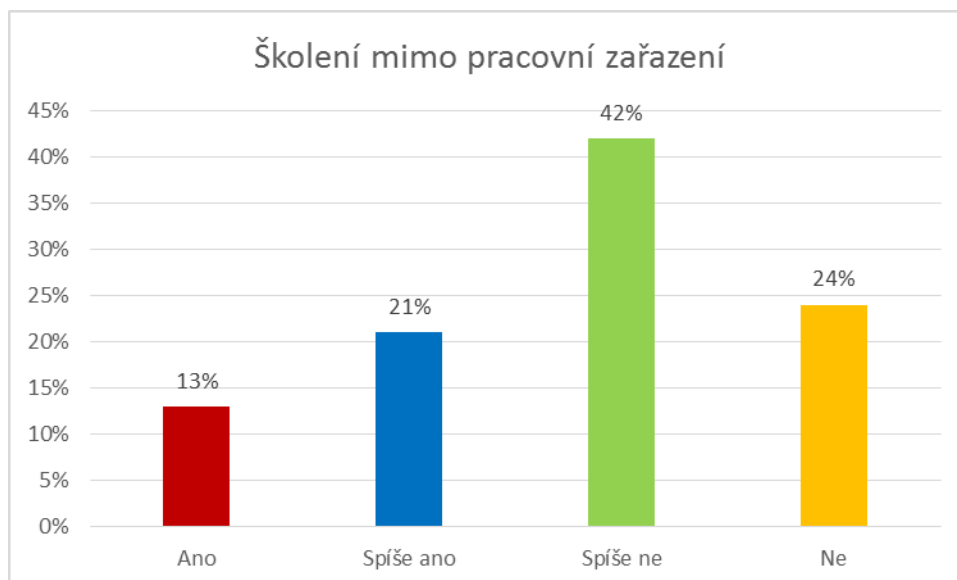
Graf č. 17 ukazuje komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. 35 % zaměstnanců komunikuje se svým nadřízeným o možnosti dalšího vzdělávání. Dalších 30 % zaměstnanců z větší části komunikuje se svým nadřízeným. Pouze 5 % zaměstnanců neřeší se svým nadřízeným možnosti vzdělávání.

Graf č. 18 – Možnost opětovného vzdělávání.



Graf č. 18 znázorňuje možnosti opětovného vzdělávání. Otázkou bylo, zda má zaměstnanec možnost se znovu vzdělávat v oblasti, na které již školení absolvoval, ale stále cítí nějaké nedostatky. 29 % zaměstnanců rozhodně má tuto možnost a 32 % má z velké části tuto možnost také. Pouze 9 % zaměstnanců nadřizovaný neumožňuje možnost opětovného vzdělávání v problémové oblasti.

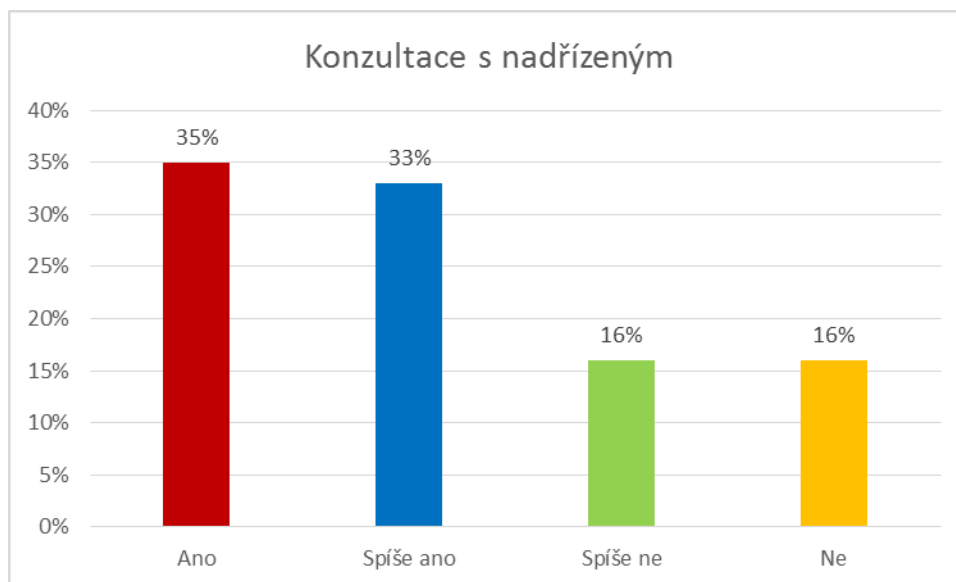
Graf č. 19 – Možnost školení mimo pracovní zařazení.



Graf č. 19 znázorňuje, zda má zaměstnanec možnost se rozvíjet v oblasti, která není přímo určená v popisu jeho práce. S touto odpovědí souhlasilo pouze 37 %

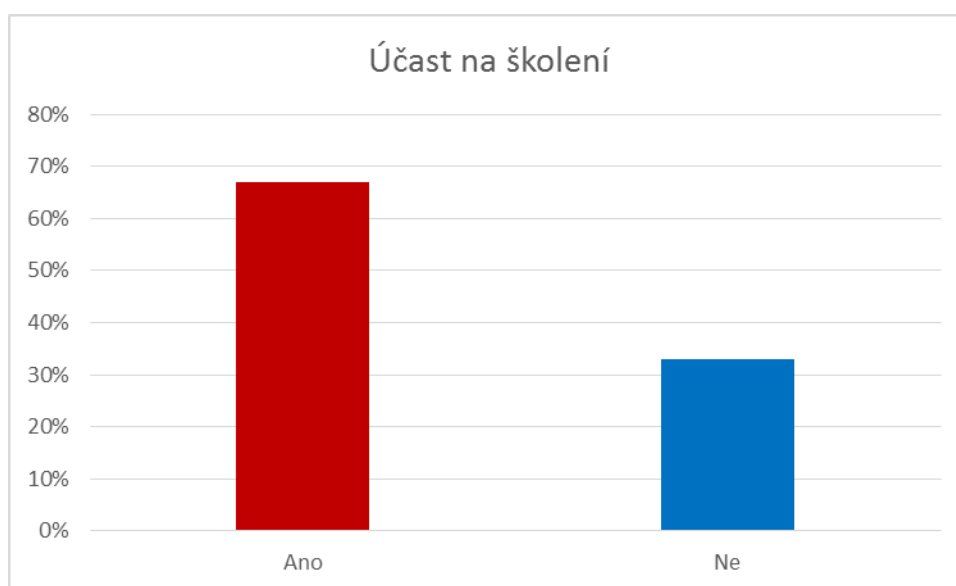
zaměstnanců. 42 % zaměstnanců se domnívá, že tuto možnost spíše nemají umožněnou a 21 % zaměstnanců odpovědělo, že tuto možnost určitě nemají.

*Graf č. 20 – Konzultace vybraného školení s nadřízeným.*



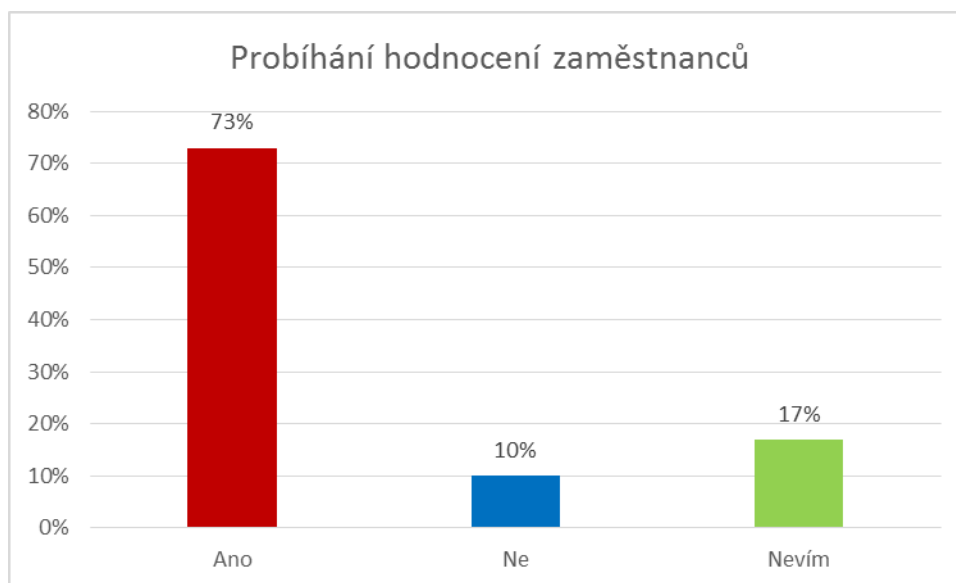
Graf č. 20 ukazuje na volbu zaměstnance vlastního školení. 35 % zaměstnanců konzultuje se svým nadřízeným možnost účasti na zvoleném školení. Rovněž se svým nadřízeným spíše konzultuje 33 % zaměstnanců. Pouze 16 % zaměstnanců nekonzultuje školení se svým nadřízeným.

*Graf č. 21 – Možnost účasti na vybraném školení.*



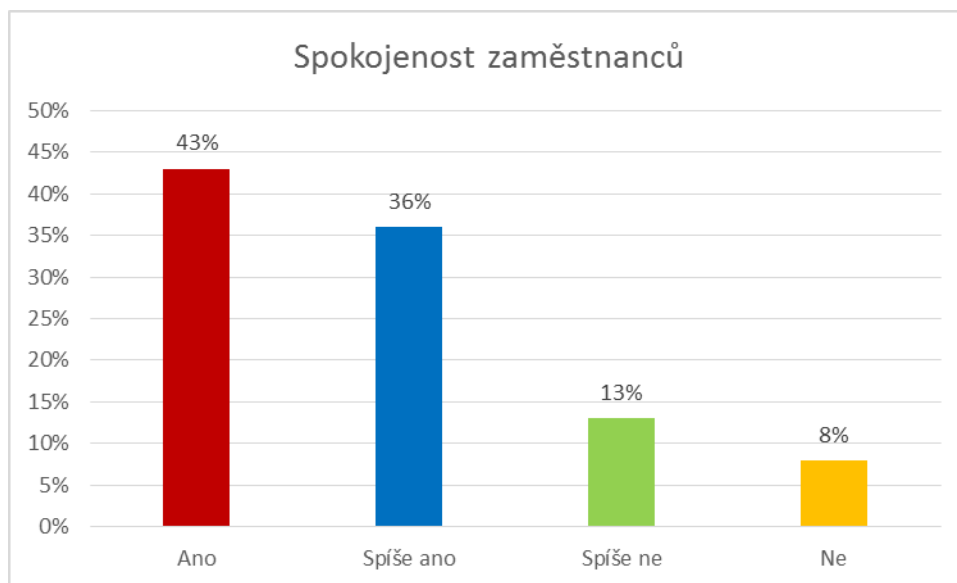
Graf č. 21 znázorňuje, zda bylo zaměstnanci vyhověno při vybraném školení. 67 % zaměstnanců se mohlo zúčastnit školení, které si samy vybrali po konzultaci s nadřízeným. 33 % zaměstnanců se nezúčastnili daného kurzu. Tato otázka je hodně ovlivněná předchozí otázkou, zda zaměstnanec vůbec konzultovali možnost účasti na nějakém školení. V případě, že zaměstnanec nekonzultuje s nadřízeným možnosti dalšího vzdělávání, tak se nemá ani jakého kurzu zúčastnit.

*Graf č. 22 – Hodnocení znalostí a dovedností.*



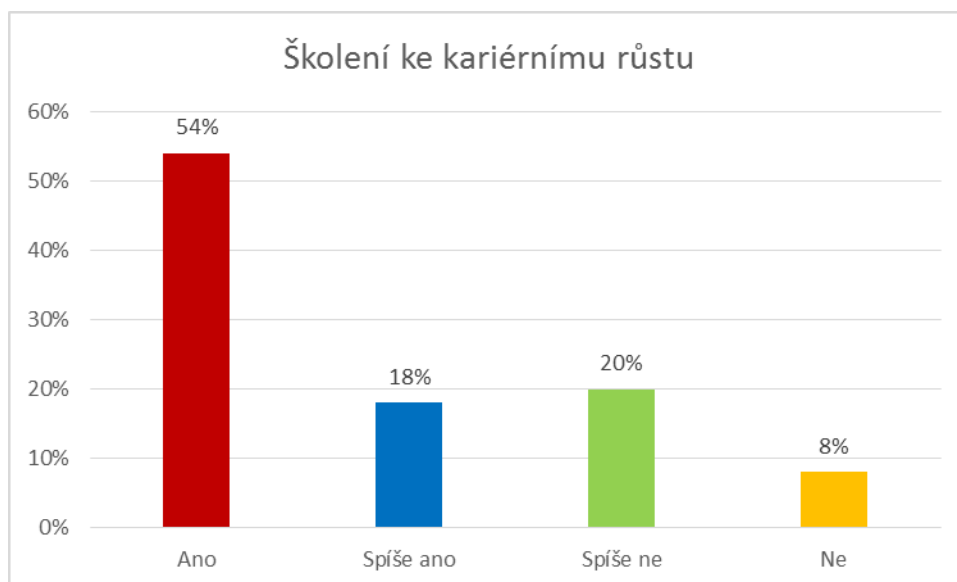
Graf č. 22 znázorňuje, zda znalosti zaměstnanců někdo hodnotí. 73 % zaměstnanců vybralo možnost ANO, což značí o práci nadřízeného s podřízeným a znalosti a dovednosti zaměstnance jsou hodnoceny a průběžně sledovány. Pouze 10 % zaměstnanců není hodnoceno.

Graf č. 23 – Spokojenost zaměstnanců s pracovním zařazením.



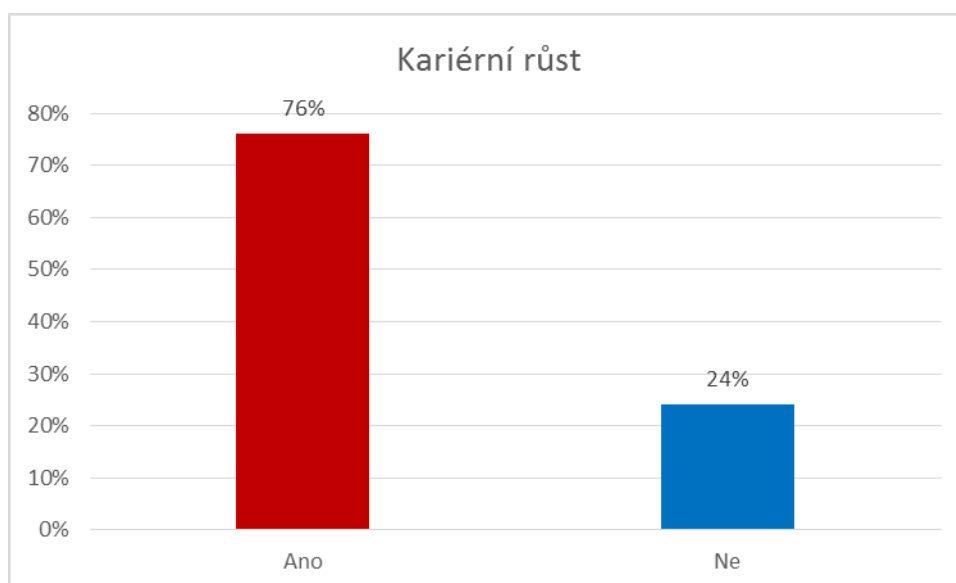
Graf č. 23 vyhodnocuje otázku „Jste spokojeni se svým profesním zařazením v současné době?“ 43 % zaměstnanců je spokojeno v současné době se svým zařazením. Rovněž je spíše spokojeno 36 % zaměstnanců. A pouze 8 % zaměstnanců není spokojeno se svým zařazením.

Graf č. 24 – Možnost účasti školení pro kariérní růst.



Graf č. 24 znázorňuje, zda se zaměstnanci chtějí účastnit školení, které by jim pomohlo ke kariérnímu růstu. 54 % zaměstnanců odpovědělo, že by se rozhodně chtěli účastnit školení, které by jim pomohlo ke kariérnímu růstu. Pouze 8 % zaměstnanců se nechce účastnit školení, které by jim pomohlo ke kariérnímu růstu.

Graf č. 25 – Možnost kariérního růstu.



Graf č. 25 znázorňuje, zda zaměstnanci mají možnost kariérního růstu. 76 % zaměstnanců se domnívá, že mají možnost kariérního růstu a pouze 24 % zaměstnanců se domnívá, že tuto možnost nemají.

Komerční banka má od listopadu 2014 nový proces vzdělávání. Celý rok 2015 byl v testovacím režimu, kdy na základě zpětné vazby trenérů i účastníků byl tento nový proces vyhodnocen jako úspěšný. Komerční banka má zájem o spokojené zaměstnance. Komerční banka se snaží průběžně pracovat se svými zaměstnanci a nechce je zahltit informacemi hned na začátku své kariéry ve společnosti. Svědčí o tom i fakt, že 40 % zaměstnanců divize Střední Morava je v bance déle než 10 let.

Hlavní změnou v procesu vzdělávání bylo nastavení většího počtu školení, která byla rozdělena na jednotlivé oblasti, za kratší dobu trvání. Pro samotného zaměstnance to znamená, že při nástupu se již neškolí pouze čtyři týdny intenzivního absolvování základního semináře, ale systém vzdělávání je rozvržený na celé tři měsíce zkušební doby, kdy se prolíná teoretické školení s praxí (tzn. zaměstnanec, absolvuje tří denní školení a následně dva dny do konce pracovního týdne aplikuje teorii v praxi).

Jak nám ukazuje otázka č. 8, více než polovina zaměstnanců je názoru, že znalosti a dovednosti získané po základním semináři jsou dostačující pro výkon práce. Je tam i několik odpovědí, že jim tyto znalosti nestačili. Může to být i z toho důvodu, že u tohoto nového procesu vzdělávání je vyžadováno samostudium zaměstnance.

V bance u některých zaměstnanců funguje i průběžné vzdělávání sama sebe. Je to přesně 87 % zaměstnanců, kteří se snaží zůstat přidanou hodnotou pro banku a udržet se konkurence schopni a snaží se sami zdokonalovat a zvyšovat svoji hodnotu. Stejně tak i tomu napovídá otázka č. 16, kolik zaměstnanců diskutuje se svým nadřízeným o vlastních vzdělávacích potřebách. Je to 65 % zaměstnanců, kteří jsou ochotni probírat se svým nadřízeným situaci vzdělávání.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Vzdělávání není krátkodobý proces, je důležité tento proces rozvíjet a koukat se na něj z dlouhodobého hlediska. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že relativní část zaměstnanců je spokojena s možnostmi školení, jejich úrovní i získanými znalostmi. Zaměstnanci si jsou vědomy, že je nutné vzdělávání pro zvyšování úrovně služeb a proto projevují i zájem o další vzdělání. Z osobních rozhovorů se zaměstnanci vím, že hodnotí pozitivně školení, která již proběhla a zároveň jsou ochotni se dále vzdělávat a zároveň tyto získané zkušenosti aplikovat v praxi. Co však chybí doposud v Komerční bance a zároveň je to i zaměstnanci vyžadováno, tak jsou pravidelné přednášky o situaci na trhu. Zaměstnanci vyžadují tento druh vzdělávání, protože jim to následně pomáhá v komunikaci s klientem a lépe se jim reaguje na námitky klienta. To nám i dokazuje otázka, zda by zaměstnanci uvítali možnost dovednostního školení, kde se právě probírají skutečné situace s klienty a účastníci kurzu dávají návrhy řešení této situace. Tento typ školení většinou probíhá formou hraní rolí, brainstormingu. Popřípadě se dá i v této oblasti zdokonalovat prostřednictvím stínování nadřízeného, zpětné vazby či koučování. Téměř všichni zaměstnanci jsou si vědomi, že školení je důležité pro výkon jejich pracovních povinností. U většiny zaměstnanců je i vyžadováno školení, pro zvýšení kvalifikace, což napomáhá k růstu tržní hodnoty zaměstnance.

V oblasti komunikace nadřízeného s podřízeným jsou ve společnosti nedostatky. Zde je 42 % zaměstnanců, kteří téměř vůbec neprobírají své vzdělávací potřeby se svým nadřízeným. V Komerční bance by měl probíhat každý měsíc, čtvrtletí a rok pohovor nadřízeného s podřízeným, kde se projednávají roční výsledky, ale zároveň by se zde měly probírat potřeby zaměstnance ve vzdělávání. Jak je zmíněno výše, vzdělávání je nesmírně důležitou složkou a zaměstnanec potřebuje dané znalosti a dovednosti, aby mohl plnit stanovené cíle a pomohl tak růstu celé společnosti. Jak je možné, že v oblasti hodnocení, odpovědělo 10 % zaměstnanců, že nejsou hodnoceny jejich znalosti a dovednosti a dokonce 17 % zaměstnanců ani neví, zda je někdo hodnotí. Pro celou společnost je důležité, aby každý zaměstnanec byl pravidelně hodnocený, vzdělávaný a motivovaný k výkonu své práce.

V Komerční bance rozhoduje o zaměstnanci ředitel pobočky. Právě ředitel rozhoduje, zda zaměstnanec absolvuje určitá školení. V případě, že se banka chce posouvat a chce pracovat se svými zaměstnanci, je potřeba, aby jim umožnila se rozvíjet i



v oblastech, které nejsou zrovna náplní jejich práce. Jedná se o to, že v případě výpovědi nějakého zaměstnance, popřípadě odchodu na mateřskou dovolenou, proškolení zaměstnanci ulehčí vedení společnosti zaškolení zaměstnance na nové pozici a urychlí celý proces vzdělávání. 42 % zaměstnanců spíše nemá možnost účastnit se školení, která jsou mimo jejich profesní zařazení. Souvisí s tím i možnost vzdělávání pro zlepšení kvalifikace, kdy 90 % zaměstnanců by tuto možnost uvítalo.

## 5.1 Zhodnocení výsledků

Výsledky dotazníkového šetření ve společnosti Komerční banka a.s., divize Střední Morava, lze shrnout do následujících skutečností:

- 81% zaměstnanců jsou ženy,
- 56% zaměstnanců má dosaženo středoškolské vzdělání s maturitou,
- 40% zaměstnanců působí v bance déle než 10 let,
- 50% zaměstnanců vykonává pozici bankovního poradce,
- 36% zaměstnanců vyzkoušelo dvě pracovní pozice v bance,
- 93% zaměstnanců absolvovalo vstupní školení,
- 45% zaměstnancům si myslí, že po skončení základního semináře získali veškeré důležité informace,
- 40% zaměstnanců si myslí, že znalosti ze základního semináře jsou dostačující,
- 65% zaměstnanců je spokojeno s úrovní školení,
- 31% zaměstnanců by chtělo, aby se konali pravidelné přednášky o situaci na trhu,
- 74% zaměstnanců považuje školení za důležité pro výkon své práce,
- 59% zaměstnanců by uvítalo školení pro zlepšení kvalifikace,
- 56% zaměstnanců by spíše uvítalo dovednostní školení,
- 52% zaměstnanců se průběžně vzdělává, aby se udrželi konkurence schopni,
- 35% diskutuje s nadřízeným o vzdělávacích potřebách,
- 32% zaměstnanců má možnost se opětovně vzdělávat v oblastech, ve kterých již školení absolvovali, ale stále cítí nedostatky,
- 42% zaměstnanců má možnost se účastnit školení, které se netýkají jejich pracovní pozice,
- 67% zaměstnanců má možnost si samo vybrat školení a účastnit se ho,

- 73% zaměstnanců je hodnoceno, co se týče jejich znalostí a dovedností,
- 43% zaměstnanců je spokojeno se svým současným zařazením na pracovní pozici,
- 54% zaměstnanců má zájem o účast na školení kvůli kariéernímu růstu.

Zaměstnanci je vyžadováno:

- pravidelné přednášky o situaci na trhu
- komunikace nadřízeného s podřízeným o možnosti vzdělávání,
- pravidelné hodnocení s nastavením akčního plánu vzdělávání,
- průběžné zkoušení znalostí podřízeného nadřízeným,
- kontrola přípravy podřízeného před daným školením,
- možnost účasti na libovolném školení,
- zopakování produktových znalostí a best practise na pobočkové poradě,
- zavedení možnosti přezkušování znalostí formou e – learningu,
- manažerské kurzy – motivace zaměstnanců, zpětná vazba, hodnocení zaměstnanců, koučování, náslechy, stínování, rozvoj zaměstnanců,
- rozdělení pravomocí trenérů a manažerů.

## 5.2 Doporučení

### Pravidelné přednášky o situaci na trhu

Těchto přednášek by se účastnili především bankovní poradci. Počet uchazečů na těchto přednáškách by byl omezený a byl by rozdělený do několika oddílů. Na přednáškách by se především řešila situace na trhu. Stav investic, jejich vývoj, proč k tomu dochází, co můžeme očekávat, co udělat proto, abychom se vyvarovali problému. Stav konkurence v hypotékách. Přednášky by probíhali vždy na hlavních pobočkách v zasedací místnosti, která je součástí prostor. Každá oblast má své specialisty – investiční, hypoteční, riskaři, atd. Tito zaměstnanci by mohli školit bankovní poradce a radit jim, co dělat a jak jednat s klienty, co očekávat v dané situaci. Tyto přednášky by pro banku znamenali velmi nízké náklady. Účastníci školení by byli součástí přednášky v pracovní době. Jediné, koho by banka musel zaplatit, tak jsou školitelé, kteří by věnovali svůj čas přípravě, kterou by museli vykonávat mimo pracovní dobu, protože v pracovní době řeší situace klientů a není čas na vedlejší aktivity.

### Pravidelné hodnocení s nastavením akčního plánu vzdělávání

Je důležité nastavit určitá pravidla pro manažery, ředitele poboček. Zavedení pravidelného hodnocení – měsíční, čtvrtletní a roční není nic nákladného. Pouze se vytvoří formulář, na základě kterého manažeři budou se zaměstnancem postupovat a na závěr stanový akční plán rozvoje. Každý měsíc se manažer vrátí k předcházejícímu hodnocení a vyhodnotí, zda zaměstnanec plán splnil či nikoli. Následně může dojít na základě hodnocení k odměnám či zvýšení platového ohodnocení. Naopak se také může stát v případě neplnění plánu, že bude docházet k dalším a dalším akčním plánů až to bude důvodem k rozvázání pracovního poměru.

### Manažerské kurzy – motivace zaměstnanců, zpětná vazba, hodnocení zaměstnanců, koučování, náslechy, stínování, rozvoj zaměstnanců.

Tohoto školení by se účastnili pouze ředitelé L2, ředitelé L1 a segmentoví náměstci. Toto školení můžou školit interní trenéři, ale zároveň banka může využít externí agenturu pro rozvoj manažerů. Lze využít školicí prostory Komerční banky. Jediné náklady, které by pro banku vznikly, jsou náklady spojené s externí agenturou. Toto školení by mělo probíhat formou hraní rolí.

## 6 Závěr

V současné době je velmi aktuální téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců každé společnosti. Většina společností vynakládá vysoké finanční prostředky pro rozvoj svých zaměstnanců, aby se udrželi konkurence schopni a byli schopni dosahovat stanovených cílů. Pro každou společnost je náročné sledovat aktuální situace na trhu, s čímž jsou spojené požadavky klientů. K těmto změnám každá společnost musí přistupovat zodpovědně a dopřát zaměstnancům možnost vzdělávání a přizpůsobení se dané situaci. Je důležité, aby zaměstnanec ovládal širší spektrum činností pro snížení nákladů společnosti.

Pro efektivní fungování procesu vzdělávání je důležité, aby každá společnost měla personální oddělení, které zabezpečí podnikové vzdělávání a proces s tím určený. Pro správné fungování vzdělávání ve společnosti je nutné nastavit čtyři fáze vzdělávání: identifikace potřeb – plánování – realizace – evaluace. V případě, že tento proces je ve společnosti zavedený a řádně funguje, společnost se nemusí obávat vysoké fluktuace zaměstnanců z důvodu nespokojenosti.

Ve společnosti Komerční banka a.s. je většina zaměstnanců spokojená s procesem vzdělávání. Všichni zaměstnanci absolvují povinná školená, která jsou součástí základního semináře a mohou vykonávat svoji práci. Na každé pozici v této společnosti jsou jiné typy školení, což znamená, že každá pozice má jiný základní seminář.

Na základě různého šetření bylo provedeno zhodnocení současného stavu vzdělávacího procesu ve společnosti. Formou dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 65 % zaměstnanců Komerční banky a.s. divize Střední Morava je spokojena s úrovní jednotlivých školení. Formou osobních rozhovorů bylo zjištěno, že manažeři málo pracující s podřízenými a nedostatečně se jim věnují, co se týče rozvoje dalších dovedností a znalostí.

Formou analýzy současného stavu vzdělávání, dotazníkového šetření a osobních rozhovorů s bankovními poradci byly navrženy tři doporučení. První doporučení se zaměřuje na bankovní poradce a usnadnění jejich práce při komunikaci s klientem. Jedná se o zavedení pravidelných přednášek o aktuální situaci na trhu – investice, hypotéky. Toto doporučení není velkým nákladem pro banku, vzhledem k tomu, že prostory budou využity v rámci hlavních budov Komerční banky. Zároveň lektorem budou samotní zaměstnanci, konkrétně specialisté daných problematik.

Druhým doporučením je pravidelné hodnocení s nastavením akčního plánu vzdělávání. Toto doporučení bylo zvoleno hlavně z hlediska větší komunikace mezi nadřízeným a podřízeným a větší přehlednosti nadřízeného o stavu znalostí a dovedností zaměstnance. V tomto doporučení je nastavená frekvence konání měsíčně, čtvrtletně a ročně. Při každém hodnocení se budou procházet výsledky, silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. U hodnocení se vždy nastaví aktivity, které pomůžou zaměstnanci k rozvoji. Při každém hodnocení se vyhodnotí aktivity z předešlého hodnocení a nadřízený s podřízeným si sdělí, zda cíle byly naplněny. Toto doporučení slouží pouze pro manažery a nesmí být předmětem pro demotivaci zaměstnanců. Slouží jako pomůcka k rozvoji zaměstnanců.

Třetím doporučením je povinné absolvování manažerských kurzů, pro ředitele L2, ředitele L1 a segmentové náměstky. Toto doporučení slouží k rozvoji dovedností v jednání s podřízeným, jak efektivně a účelně dávat zpětnou vazbu, jakým způsobem by mělo být prováděno hodnocení zaměstnanců. Ušlechtlí to každodenní práci manažerům a pomůže zefektivnit každodenní činnost.

Závěrem je důležité věnovat pozornost skutečnosti, že v případě, že by se Komerční banka a.s. rozhodla praktikovat jakékoli doporučení, musí počítat se zvýšením nákladů, popřípadě i organizačními změnami. Divizní ředitel by měl odsouhlasit veškeré náležitosti spojené s těmito doporučeními a následně seznamovat ředitele L2 a segmentové náměstky s novou strategií. Dále by se tato strategie měla dostat až na úroveň bankovních poradců. Pro začátek změn, by mohli být použity doporučení z diplomové práce.

## 7 Doporučená literatura:

ARMSTRONG, M . *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4 .

ARMSTRONG, M . *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2 .

BARTOŇKOVÁ, H . *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5 .

BUCKLEY, R ., CAPLE, J . *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7 .

DVOŘÁKOVÁ, Z . *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C . H . Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9 .

FOLWARCZNÁ, I . *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7 .

FOOT, M ., HOOK C . *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6 .

HRONÍK, F . *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8 .

KOCIÁNOVÁ, R . *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3 .

KOUBEK, J . *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3 .

LUSSIER, R . N ., HENDON, J . R . *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10: 1412992427.

SNELL, S ., BOHLANDER, G . *Managing Human Resources*. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1 -111-53282-6 .

TURECKIOVÁ, M . *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 168 s . ISBN 80-247-0405-6 .

VODÁK, J . KUCHARČÍKOVÁ, A . *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7 .

WILSON, J. P. *Human Resource Development: Learning and Training for individuals and organizations*. London, GBR: Kogan Page, 2005. 5 . vyd. 551 s . ISBN 0 -7494-4352-9 .

Internetové zdroje:

*Komerční banka a .s .* [online]. 2015 [cit. 2016-01-20] Dostupné z : [www.kb.cz](http://www.kb.cz).

*Google: Scholar* [online]. 2015 [cit. 2015-08-20]. Dostupné z : <http://scholar.google.cz/>

*Wikipedie: Otevřená encyklopedie* [online]. Wikipedia, 2015 [cit. 2015-08-20]. Dostupné z : <http://cs.wikipedia.org>

## **8 Přílohy**

Seznam příloh:

Příloha č. 1 – Dotazník na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců KB a.s.“

Příloha č. 2 – Organizační struktura divize Střední Morava

Příloha č. 3 – Seznam obrázků

Příloha č. 4 – Seznam tabulek

Příloha č. 5 – Seznam grafů



## **Příloha č. 1**

*Dotazník na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců KB a.s.“*

Vážená paní, Vážený pane,

jsem studentkou pátého ročníku Provozně ekonomické fakulty, ČZU v Praze – kombinovaného studia. Pro účely diplomové práce na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti“ Vás tímto chci požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku.

Cílem tohoto šetření je zmapovat názor zaměstnanců na vzdělávání a rozvoj v Komerční bance a.s.. Získané informace zůstanou anonymní a budou použity jen pro účel této diplomové práce.

Děkuji za Vaši ochotu a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

### Dotazník:

#### **1) Jste:**

- a) Žena
- b) Muž

#### **2) Nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Střední odborná škola (vyučení)
- b) Střední škola s maturitou
- c) Vysoká odborná škola
- d) Vysoká škola

#### **3) Jak dlouho jste zaměstnancem na HPP v Komerční bance a.s.?**

- a) Méně než rok
- b) 1 -5 let
- c) 6 -10 let
- d) Více jak 10 let

**4) Na jaké pracovní pozici pracujete?**

- a) Bankovní poradce
- b) Ředitel
- c) Segmentový manažer
- d) Pokladník
- e) Jiné

**5) Kolika pozicemi jste prošli od začátku působení v Komerční Bance a .s .?**

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4 a více

**6) Absolvovali jste vstupní školení?**

- a) Ano
- b) Ne

**7) Myslíte si, že jste získali veškeré důležité informace po skončení základního semináře?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**8) Byly tyto znalosti a dovednosti pro Vás dostačující pro výkon vaší práce?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**9) Jste spokojeni s úrovní školení pro výkon vašich pracovních povinností?**

- a) Ano

- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**10) Na jaké téma by se mělo zaměřit školení, které by Vám pomohlo v řešení vašich aktuálních problémů?**

- a) Produkty
- b) Prodejní dovednosti
- c) Reakce na námitky klienta
- d) Pravidelné přednášky o situaci na trhu
- e) Jiné

**11) Považujete školení za důležité pro vykonávání vašich pracovních povinností?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**12) Uvítali byste školení pro zlepšení vaší kvalifikace?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**13) Větší přínos pro Vás má:**

- a) Produktová školení
- b) Dovednostní školení

**14) Do jaké míry by Vám pomohla produktová školení?**

- a) Pomohla
- b) Nepomohla
- c) Nevím

**15) Uvítali byste dovednostní školení, které by Vám pomohlo s jednáním klientů?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**16) Vzděláváte se průběžně i sami, abyste zůstali konkurenceschopní pro banku a měli přehled o konkurenci na trhu?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**17) Diskutujete se svým nadřízeným o vašich vzdělávacích potřebách?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**18) Nabízí Vám nadřízený možnost se znovu vzdělávat v oblastech, u kterých jste již školení absolvovali, ale stále cítíte nějaké nedostatky?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**19) Máte možnost účastnit se školení, které se přímo netýká náplně vaší práce?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**20) Konzultovali jste někdy s nadřízeným možnost účasti na vámi zvoleném školení?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**21) Bylo Vám vyhověno a zúčastnili jste se daného kurzu?**

- a) Ano
- b) Ne

**22) Jsou vaše znalosti a dovednosti někým hodnoceny, abyste měli motivaci a dále se rozvíjeli?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**23) Jste spokojeni se svým profesním zařazením v současné době?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**24) Chtěli byste se zúčastnit školení, které by Vám dopomohlo ke kariérnímu růstu?**

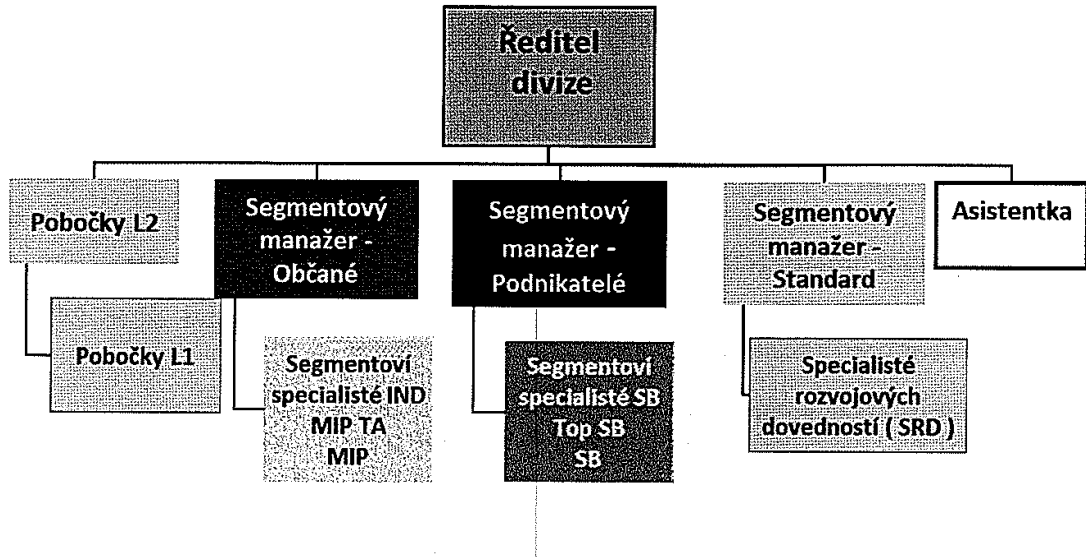
- a) Ano
- b) Nevím
- c) Ne

**25) Máte možnost kariérního růstu?**

- a) Ano
- b) Ne

**Příloha č. 2**

*Organizační struktura KB a.s. divize Střední Morava*



### **Příloha č. 3**

#### **Seznam obrázků**

*Obrázek č. 1 Zdroje organizace a proces řízení*

*Obrázek č. 2 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.*

*Obrázek č. 3 Znárodnění mezery ve výkonnosti*

*Obrázek č. 4 Realizace vzdělávání*

*Obrázek č. 5 Schéma Skupiny Société Générale*

*Obrázek č. 6 Logo programu ConnectinG*

*Obrázek č. 7 Schéma nástupu nového zaměstnance v Komerční bance a.s.*

*Obrázek č. 8 Rozvojové metody KB a.s.*

*Obrázek č. 9 Metody rozvoje*

*Obrázek č. 10 KB Group University*

*Obrázek č. 11 Postup výběru tréninku*

*Obrázek č. 12 Žádost o trénink*

*Obrázek č. 13 Znárodnění kroků programu*

## **Příloha č. 4**

### **Seznam tabulek**

*Tabulka č. 1 Ekonomické ukazatele Komerční banky a.s.*

*Tabulka č. 2 Ekonomické ukazatele KB a.s. (nekonsolidované údaje)*

*Tabulka č. 3 Vybrané kurzy*



## **Příloha č. 5**

### **Seznam grafů**

- Graf č. 1 Rozložení pohlaví zaměstnanců KB.*
- Graf č. 2 Vzdělání zaměstnanců KB.*
- Graf č. 3 Délka pracovního poměru zaměstnanců KB.*
- Graf č. 4 Aktuální pozice zaměstnanců KB.*
- Graf č. 5 Kolika pozicemi zaměstnanci KB prošli.*
- Graf č. 6 Absolvování vstupního školení.*
- Graf č. 7 Získání důležitých informací ze základního semináře.*
- Graf č. 8 Otázka na spokojenost s dosaženými znalostí a dovedností.*
- Graf č. 9 Otázka na spokojenost s úrovní školení.*
- Graf č. 10 Vyhodnocení potřeb zaměstnanců.*
- Graf č. 11 Považují zaměstnanci školení za důležité?*
- Graf č. 12 Zvyšování kvalifikace.*
- Graf č. 13 Vyhodnocení otázky co je pro zaměstnance větším přínosem.*
- Graf č. 14 Možnosti produktového školení.*
- Graf č. 15 Možnosti dovednostního školení.*
- Graf č. 16 Možnost průběžného vzdělávání pro zaměstnance KB.*
- Graf č. 17 Komunikace zaměstnance s nadřízeným.*
- Graf č. 18 Možnost opětovného vzdělávání.*
- Graf č. 19 Možnost školení mimo pracovní zařazení.*
- Graf č. 20 Konzultace vybraného školení s nadřízeným.*
- Graf č. 21 Možnost účasti na vybraném školení.*
- Graf č. 22 Hodnocení znalostí a dovedností.*
- Graf č. 23 Spokojenost zaměstnanců s pracovním zařazením.*
- Graf č. 24 Možnost účasti školení pro kariérní růst.*
- Graf č. 25 Možnost kariérního růstu.*