

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve zvolené organizaci

Denisa Procházková

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Denisa Procházková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve zvolené organizaci

Název anglicky

Employee Training and Development in the Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem závěrečné práce je zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podmínkách zvolené organizace včetně konkrétního návrhu zlepšujících doporučení ve zkoumané oblasti s důrazem na situaci na trhu práce v daném regionu a případného vlivu organizace na regionální rozvoj.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

30 – 40

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, metody vzdělávání, vzdělávací proces, efektivní vzdělávání, hodnocení vzdělávání, trh práce, regionální rozvoj

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. Teorie regionálního rozvoje. Praha: Karolinum, 2013. ISBN 978-80-246-1974-3

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-

ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 14. 11. 2022

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve zvolené organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za ochotu, vstřícnost a pomoc, kterou mi poskytla při vedení mé bakalářské práce. Dále děkuji také Adrianě Katsichti za poskytnutí cenných informací ke zpracování praktické části. V neposlední řadě patří poděkování rovněž mé rodině a přátelům za neskutečnou podporu během celého studia.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve zvolené organizaci

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve zkoumaném subjektu, kterým je Česká podnikatelská pojišťovna, a. s., s důrazem na situaci na trhu práce ve vybraném regionu působení a případného vlivu organizace na regionální rozvoj. V teoretických východiscích jsou vymezeny základní pojmy, které souvisí s lidským kapitálem, řízením lidských zdrojů, rozvojem a vzděláváním zaměstnanců, jeho klíčovými koncepty, cyklem a jeho jednotlivými fázemi a metodami, a v neposlední řadě také konceptem CSR jako způsobu působení organizace na regionální rozvoj. Ve vlastní práci je zhodnocena situace na trhu práce v regionu Praha, popsána zkoumaná organizace a její působení na regionální rozvoj v rámci CSR aktivit. Následně na základě podkladů a rozhovoru s pracovníci dané organizace je vylíčený samotný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v hlavním městě. Součástí je také dotazníkové šetření, kterému byli podrobeni pražští zaměstnanci. Na základě výsledků dotazníkové šetření byla následně navržena opatření pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v pojišťovně.

Klíčová slova: lidský kapitál, řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, systematické vzdělávání, metody vzdělávání, trh práce, regionální rozvoj, CSR

Employee Training and Development in the Selected Company

Abstract

The bachelor's thesis deals with the development and training of employees in the selected company, which is Česká podnikatelská pojišťovna, a. s., with an emphasis on the situation on the labour market in the selected region of operation and the possible influence of the organization on regional development. In the theoretical starting points, the basic concepts related to human capital, human resources management, development and training of employees, its key concepts, the cycle and its individual phases and methods, and last but not least also the concept of CSR as a way of the organization's action on regional development are defined. In the thesis itself, the situation on the labour market in the Prague region is evaluated, the researched organization and its impact on regional development within the framework of CSR activities are described. Subsequently, on the basis of documents and an interview with an employee of the given organization, the system of education and development of employees in the capital is described. It also includes a questionnaire survey to which Prague employees were subjected. Based on the results of the questionnaire survey, measures were subsequently proposed to improve the system of education and development of employees in the insurance company.

Keywords: human capital, human resource management, employee training and development, systematic training, training methods, labour market, regional development, CSR

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Lidský kapitál.....	13
3.1.1 Teorie lidského kapitálu.....	14
3.1.2 Měření lidského kapitálu	15
3.1.3 Předkládání zpráv o lidském kapitálu.....	16
3.2 Řízení lidských zdrojů.....	16
3.2.1 Vývoj řízení lidských zdrojů.....	16
3.2.2 Činnosti řízení lidských zdrojů	18
3.3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	19
3.4 Klíčové koncepty rozvoje a vzdělávání	20
3.5 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	22
3.5.1 Školení na pracovišti („on the job“)	22
3.5.2 Školení mimo pracoviště („off the job“).....	24
3.6 Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci	26
3.6.1 Identifikace potřeb vzdělávání.....	27
3.6.2 Plánování vzdělávání	30
3.6.3 Realizace vzdělávacího procesu	30
3.6.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání	33
3.7 CSR aneb jedna z forem působení organizace na regionální rozvoj.....	34
4 Vlastní práce	37
4.1 Situace na trhu práce v regionu Praha.....	37
4.2 Představení společnosti Česká podnikatelská pojišťovna, a. s.....	40
4.2.1 Skupina Vienna Insurance Group	41
4.2.2 Rozsah nabízených služeb a produktů	41
4.2.3 Získaná ocenění	42
4.2.4 Význam ČPP jako zaměstnavatele v regionu Praha	43
4.3 CSR aktivity realizované ČPP v regionu Praha	44
4.4 Vzdělávání a rozvoj v ČPP	46
4.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání.....	47
4.4.2 Plánování vzdělávání	48
4.4.3 Realizace vzdělávání.....	49
4.4.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání	50

4.5	Oblasti vzdělávání a rozvoje v ČPP	51
4.6	Programy vzdělávání a rozvoje v ČPP	52
4.7	Metody vzdělávání používané v ČPP	54
4.8	Dotazníkové šetření.....	55
5	Výsledky a diskuse	69
5.1	Shrnutí	69
5.2	Návrhy.....	73
6	Závěr.....	76
7	Seznam použitých zdrojů	78
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	84
8.1	Seznam obrázků	84
8.2	Seznam tabulek	84
8.3	Seznam grafů.....	84
8.4	Seznam použitých zkratk.....	85
Přílohy.....		85

1 Úvod

V dnešním dynamicky se měnícím ekonomickém prostředí je stále obtížnější dosáhnout úspěchu. Aby se organizace prosadily, musí využívat všech možných dostupných konkurenčních výhod. Kromě zdrojů materiálních, finančních a informačních jsou v současnosti za velmi důležité považovány především lidské zdroje, neboť právě ony jsou tím pravým bohatstvím organizací.

Procesy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou tak podstatnou personální činností, na kterou by organizace, v dnes již velmi konkurenčním prostředí, měly klást velký důraz. Jsou to totiž právě zaměstnanci, jejichž schopnosti a dovednosti jsou nejcennějším majetkem, kterým organizace disponují, a který jim tvoří prosperitu a zisk. Proto je důležité, aby organizace do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců pořádně investovaly.

Důležitost vzdělávání a rozvoje by si však vedle organizací měli uvědomovat také samotní zaměstnanci. Prostřednictvím rozvíjení svých kompetencí totiž dosahují nejen kvalitnějšího a efektivnějšího výkonu pracovních povinností, ale zároveň se také stávají atraktivnějšími jedinci na trhu práce.

Organizace, které nabízí svým zaměstnancům příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, ukazují, že si uvědomují jejich významu jako klíčového elementu pro úspěšné fungování firmy. Tím vyvolávají u zaměstnanců pocit sounáležitosti s organizací, a tedy jejich nezájem k případnému odchodu ke konkurenci. Naopak je tento pocit motivuje k podávání lepších pracovních výkonů.

Jelikož jsou vzdělávací a rozvojové akce brány pro mnoho potenciálních zaměstnanců jako forma benefitu, organizace, které tyto akce nabízí, automaticky zvyšují svou atraktivitu na trhu práce. Již dávno totiž není pro uchazeče o práci jediným rozhodujícím parametrem vysoká mzda, ale právě již také možnosti profesního růstu a rozvoje.

Z výše uvedeného textu lze tak vyvodit, že pro úspěšné a konkurenceschopné fungování organizace je nezbytné, aby disponovala dobře nastaveným systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě zjištěných informací a dotazníkového šetření navrhnout opatření ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje ve zkoumané organizaci.

Dílčím cílem v teoretické části je zpracování teoretických východisek plynoucích z problematiky podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, včetně konceptu CSR jako formy působení organizace na regionální rozvoj. V rámci praktické části je poté dílčím cílem zhodnotit situaci na trhu práce ve vybraném regionu působení a zanalyzovat CSR aktivity daného subjektu.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je tvořena dvěma částmi – teoretickou a praktickou, a vznikla v následujících za sebou jdoucích krocích.

Výběr tématu a absolvování konkurzu.

Formulace cílů – byly definovány hlavní a dílčí cíle, kterých má práce dosáhnout.

Vytvoření metodiky – cílem tohoto kroku bylo popsat postup vytvoření práce.

Zpracování teoretické části – teoretická část byla vypracována formou literární rešerše na základě analýzy sekundárních dat, která se týkají oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a konceptu CSR jako způsobu působení organizace na regionální rozvoj. Syntézou této znalostní báze vznikla teoretická východiska, která jsou rozdělena do 7 kapitol, přičemž 4 z nich mají ještě dále svoje další podkapitoly.

Zpracování praktické části – poznatky, získané ze studia odborné literatury a webových zdrojů zpracovaných do teoretické části práce, byly následně použity jako vstupní informace pro část praktickou.

Nejprve je zhodnocena situace na trhu práce ve vybraném regionu působení, kterým je Praha, a to formou vývoje základních ukazatelů trhu práce a rozdělení zaměstnaných podle odvětví jednotlivých ekonomických činností CZ-NACE za poslední tři zveřejněné roky. Poté následuje popis organizace a zanalyzování jejích CSR aktivit. Tato pasáž byla popsána za využití webových stránek Českého statistického úřadu, České podnikatelské pojišťovny, a. s. a skupiny Vienna Insurance Group.

Na základě podkladů a polostrukturovaného rozhovoru (příloha 1) s pracovnící odboru vzdělávání paní Adrianou Katsichti, je následně popsán systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pojišťovny, jeho oblasti, programy a využívané metody. Dle Kozla (2006, s. 142) je polostrukturovaný rozhovor jednou z forem osobního dotazování, při kterém dochází na základě osobního styku k přímé komunikaci mezi tazatelem a respondentem. Při této formě rozhovoru má tazatel určenou část rozhovoru, kterou vede podle stanoveného pořadí a otázek, a zbývající dotazy pak volně doplňuje.

Součástí vlastní práce je poté dále také polostrukturované dotazníkové šetření, kterého se účastnili zaměstnanci pracující pro organizaci v regionu Praha. Jak uvádí Kozel (2006, s. 161-163), dotazníky patří mezi nejčastěji používané nástroje pro sběr primárních dat. Forma polostrukturovaného dotazníku je pak složena jak z polouzavřených, tak otevřených otázek, díky čemuž má respondent možnost se volně vyjádřit.

Dotazník (příloha 2) byl vytvořen v aplikaci Forms, která je součástí kancelářského balíku Microsoft 365. Nejprve byla provedena úvodní pilotáž pro ujištění se pochopení jednotlivých dotazníkových otázek, a poté byl již odkaz rozeslán prostřednictvím emailu všem zaměstnancům jednotlivých útvarů pojišťovny v rámci její obchodní sítě v Praze. Celkově se dotazník skládal z 22 otázek a byl rozdělen do tří částí, přičemž první tvořily otázky identifikační, druhou otázky týkající se systému vzdělávání a rozvoje v pojišťovně a třetí pak osobní preference zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje bez ohledu na organizaci a její systém. Z 505 potenciálních respondentů odpovědělo na dotazník 127, což činí návratnost kolem 25,1 %. Výsledky byly následně zpracovány v aplikaci Excel, a to v případě uzavřených otázek ve formě koláčových grafů a v případě otevřených otázek pak vypsáním nejčastějších odpovědí.

V závěru práce jsou poté na základě agregace získaných informací a výsledků navrženy opatření pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje v organizaci.

Formální dokončení práce – kontrola a případné úpravy formátování, citací a obsahu bakalářské práce.

3 Teoretická východiska

Teoretická východiska bakalářské práce se zaměřují na vymezení a definici pojmů souvisejících se zkoumanou oblastí. Na problematiku je nahlíženo z pohledu různých autorů, jejichž názory jsou v rámci práce komparovány.

3.1 Lidský kapitál

Dle Palána (2002, s. 113) lidský kapitál představuje: „*Zásobu znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe.*“ Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34) doplňují, že lidský kapitál je souhrn nejen získaných schopností, ale také těch vrozených. Mimo to popisují lidský kapitál rovněž jako výrobní faktor, který je v organizaci důležitý pro výrobu produkce. Bláha (2013, s. 20) k tomu dodává, že se do lidského kapitálu zahrnují též otázky bezpečnosti a zdraví, které mají podstatný vliv na možnost populace vzdělávat se.

Se samotným pojmem lidský kapitál nesouhlasí ale všichni odborníci. Podle Bláhy (2013, s. 20) mezi přední odpůrce patří americký ekonom a nositel Nobelovy ceny za ekonomii Robert Merton Solow. Ten nebyl spokojený s ledabylým používáním ekonomických pojmů po tom, co se zaměňovaly výrazy „lidské zdroje“ a „lidský kapitál“, což je problém, který trvá do dnešní doby. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34-35) klasifikují pojem lidské zdroje jako lidi zapojené v pracovním procesu, kteří se na základě vlastního rozhodnutí dokážou ve vykonávané činnosti seberealizovat. Lidský kapitál naopak vlastní všichni lidé bez ohledu na to, zda se nacházejí v pracovním procesu, nebo jsou vázáni k organizaci pracovním právnickým vztahem. Koubek (2015, s. 13) k tomu doplňuje, že lidské zdroje jsou společně se zdroji materiálními, finančními a informačními nezbytné pro úspěšné fungování organizace.

Mimo zaměňování výše uvedených pojmů upozorňuje Bláha (2013, s. 31) na chybné používání termínu „lidský kapitál“ a „lidský potenciál“. Lidský potenciál vyjadřuje vlastnosti a sklony zaměstnanců k vykonávání úkolů, tedy jejich způsobilost k dosahování vytyčených cílů organizace. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34) přidávají, že termín lidský potenciál se vztahuje spíše k budoucnosti, zatímco lidský kapitál k přítomnému okamžiku.

Podle Bláhy (2013, s. 21) uvádí americký ekonom Gary Stanley Becker dvojí dělení lidského kapitálu, a to obecný a specifický. Toto rozdělení je odvozeno na základě využitelnosti dovedností a znalostí určitým okruhem zaměstnavatelů. Obecná podoba

zahrnuje znalosti, které mohou být užity ve veškerých organizacích i odvětvích. Investicemi se tedy zvyšuje produktivita všech organizací. Specifická podoba představuje znalosti užitelné pouze omezeným počtem zaměstnavatelů, či dokonce výhradně jedním. Investice do této formy kapitálu mohou být provedeny ve dvou liniích. První přímo míří na rozvoj a zvyšování kvalifikace, zatímco druhá se orientuje hlavně na tzv. soft skills, tedy měkké dovednosti, a další osobnostní rysy člověka. Právě toto rozdělení se stalo důležitým základem pro rozhodování o nezbytnosti investic organizací formou podnikového vzdělávání do těchto typů lidského kapitálu (Čaplanová, 1999, s. 44).

3.1.1 Teorie lidského kapitálu

Bláha (2013, s. 21) uvádí, že teorie lidského kapitálu vyšla z myšlenek neoklasických ekonomů Chicagské školy v 60. letech 20. století. Podle nich zde existuje přímý vztah mezi vzděláním či kvalifikací a produktivitou pracovníků. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 37) je hodnota lidského kapitálu zvyšována investicemi. Výše vydaných investic se podle Bláhy (2013, s. 21) poté odvíjí od výše příjmů, které organizace zaznamenává. Platí však pravidlo, že je to právě vyšší produktivita práce, díky které mají organizace vyšší příjmy, a tím pádem i možnost použití většího obnosu peněžních prostředků k investicím do lidského kapitálu. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 37) dále doplňují, že při vynaložených prostředcích do lidského kapitálu jde o investice, nikoliv o spotřebu. V rámci teorie lidského kapitálu je tedy největší pozornost zaměřována na investice do vzdělávání, jejichž návratnost lze srovnávat s návratností investic do hmotného kapitálu v podobě strojů a dalších věcí.

Koubek (2015, s. 28) k této problematice doplňuje, že při rozhodování o investicích do lidského kapitálu často zaměstnavatelé váhají, a to z důvodu myšlenky, že investují do něčeho, co není v jejich výhradním vlastnictví, na rozdíl od kapitálu hmotného, který organizace reálně vlastní. Zároveň také připomíná, že právě lidé jsou hlavním zdrojem, který uvádí veškeré ostatní zdroje do pohybu, a tedy jakékoliv investice do hmotného kapitálu bez investic do toho lidského, jsou neefektivní.

Investování do lidského kapitálu se může orientovat na následující tři oblasti (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 38-39):

- 1) **Zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců** – např. formou pořádání rekreačních pobytů, obstaráním kontrolních lékařských prohlídek, zajištěním celodenního pitného režimu či nabízením stravenek.

2) **Zlepšování pracovních podmínek** – ve smyslu zajišťování stále kvalitnějších ochranných pomůcek, které jsou důležité pro ochranu zdraví a předcházení zdravotních úrazů.

3) **Zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí a změna postojů, a to vše pomocí různých typů podnikového vzdělávání.**

Dále Vodák a Kucharčíková (2011, s. 39) doplňují, že podle amerického ekonoma Roberta Lucase plynou z investic do lidského kapitálu dva druhy efektů, a to interní a externí. Interní efekty nastávají v momentě, kdy investicemi dochází k odbornému růstu pracovníků, který dále zapříčiňuje růst jejich produktivity. Externí efekty mají širší význam, a to je nejen z pohledu organizace, ale i státu jako celku. Vznikají totiž tehdy, když se odborný růst dotýká i dalších lidí a organizací, a tedy roste celková efektivita ekonomiky.

3.1.2 Měření lidského kapitálu

Jak uvádí Armstrong (2015, s. 113-114), pro zjištění kvalitativní a kvantitativní úrovně lidského kapitálu je důležité jeho měření. Výsledky výzkumu slouží organizaci ke zjištění efektivnosti činnosti řízení lidských zdrojů a jejich dopadu na výkon organizace. Dále lze prostřednictvím měření sledovat naplňování vytyčených strategických cílů v rámci lidských zdrojů. V neposlední řadě pak také poskytuje údaje potřebné k přijetí žádoucích opatření pro tvorbu lepší strategie rozvoje lidských zdrojů.

Bláha (2013, s. 26) a Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 35) upozorňují, že neplatí jednotná metodika měření, což vede k tomu, že výsledky měření mohou být zavádějící. Bláha (2013, s. 26) ještě doplňuje, že dalším důvodem zmatečných výsledků mohou být také náhodné vlivy, které lidský kapitál ovlivňují. Problém nastává též v případě implementace nové strategie řízení lidských zdrojů. Modelování nového projektu trvá zhruba 9-10 měsíců a jeho zavádění 10-12 měsíců, přičemž výsledky se projeví po uplynutí 3-4 let. Celý proces tedy trvá velmi mnoho času a jakékoliv měření v tomto období poskytuje nicneříkající informace.

Armstrong (2015, s. 114-115) popisuje několik možných přístupů k měření lidského kapitálu. Mezi ně patří například Index lidského kapitálu (Watson Wyatt), Model výkonnosti organizace (Mercer HR Consulting), Monitor lidského kapitálu (Andrew Mayo) či Balanced Scorecard.

Při měření lidského kapitálu jsou podle Armstronga (2015, s. 115) využívány 4 kategorie údajů, a to základní údaje o pracovní síle, údaje o rozvoji a výkonu lidí, údaje o názorech a postojích lidí a v neposlední řadě také údaje o výkonu organizace.

3.1.3 Předkládání zpráv o lidském kapitálu

Jak Armstrong (2015, s. 117) popisuje, zprávy o lidském kapitálu mohou být předkládány uvnitř i mimo organizaci. Státy Evropské unie mají v rámci předkládání zpráv mimo organizaci stanoveny svá vlastní závazná pravidla. Na základě směrnice Accounts Modernization Directive, která byla přijata 18. června 2003 Evropským parlamentem a Radou Evropské unie, musí organizace zveřejňovat údaje své podnikatelské činnosti. Mezi ně patří například klíčové finanční a další ukazatele výkonu, údaje o zaměstnaneckých vztazích a vztazích organizace k okolnímu prostředí či sociální a společenské záležitosti. Uvnitř organizace jsou pak podle Armstronga (2015, s. 117) zprávy o lidském kapitálu předkládány vrcholovému a liniovému managementu. Díky získaným výsledkům mohou vrcholoví představitelé přijímat opatření vedoucí k vyšší efektivnosti řízení lidských zdrojů, a zároveň získávají potřebné údaje k rozhodování o dalším investování do lidského kapitálu.

3.2 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako: *„strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*

3.2.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

V průběhu let se měnily a rozvíjely přístupy řízení a vedení lidí, které organizace uplatňovaly. Těmto přístupům se v literatuře také přezdívá jako koncepce či vývojové fáze personální práce. Mnoho autorů, včetně Koubka (2015, s. 14) či Měrtlové (2014, s. 10-11), se shoduje na etapách personální práce, personálního řízení a řízení lidských zdrojů.

Dle Šikýře (2014, s. 32) tkví rozdíl mezi jednotlivými etapami v měnícím se pohledu na význam lidí a personální práce pro dosažení úspěchu organizace. Změny nahlížení na tyto dva důležité elementy byly vždy dány změnou sociálních a ekonomických podmínek typických pro dané historické období a kulturu. Všechny tři zmiňované koncepce jsou

i v dnešní době v organizacích hojně využívány, ale ve velké většině převažuje vývojově nejnovější koncept, tedy řízení lidských zdrojů.

Šikýř (2014, s. 33) popisuje historicky nejstarší koncepci, kterou je **personální administrativa**, také velmi často označovaná jako personální správa, která byla typická pro období desátých až dvacátých let 20. století. Tuto fázi charakterizovala především přesná dělba práce a specializace lidí. Na pracovníky se nahlíželo pouze jako na pracovní sílu, jejímž hlavním posláním byla především vysoká produktivita a efektivita. Tyto dva zásadní požadavky měly být nastoleny pomocí jednodušší a rutinnější práce, a proto se každý pracovní úkon rozděloval do dlouhé řady jednoduchých a rutinních operací. V rámci organizace se také vytvářely a používaly pohybové a časové studie, které byly využívány při vytváření pracovních míst a pracovních úkolů. Na základě výsledků těchto studií se hledaly co nejlepší pracovní postupy a k tomu odpovídající časy, které byly nutné pro výkon daných pracovních operací. Co se týče personální práce, v tomto pojetí byla jakousi službou, a zaujímal pasivní roli řízení organizace. Hlavní náplní práce personalistů byly především administrativní úkoly spojené se zaměstnáváním lidí a hromaděním informací o zaměstnancích a jejich činnostech.

V pořadí druhou koncepcí je **personální řízení** (z angl. personnel management), která se dle Šikýře (2014, s. 33) uplatňovala ve čtyřicátých až padesátých letech 20. století. Koubek (2015, s. 15) či Měrtlová (2014, s. 10) ale zároveň upozorňují, že první projevy této koncepce lze sledovat již v období krátce před druhou světovou válkou. Šikýř (2014, s. 33) uvádí, že prosazována byla především ve velkých organizacích, jejichž cílem bylo ovládnutí větší části trhu, a s tím tedy tak spojený úmysl eliminace konkurence. Klíčovým faktorem k úspěšnému dosažení tohoto cíle se ukázaly konkurenční výhody, které byly nově spatřovány i v lidech, a především v dobře zformovaném pracovním kolektivu. Díky tomuto poznání zaujímal personální práce již aktivní roli v řízení organizací. Vznikaly nové personální útvary rozsáhlého typu, ve kterých byla vytvářena personální politika subjektu, a ve kterých se personalisté specializovali na jednotlivé personální činnosti. Pravomoci personalistů se tak navýšily, ale i přes to byly v jejich gesci především úkony spojené se zaměstnáváním lidí a hospodařením s pracovní silou. Naopak velmi malá pozornost byla zaměřena na dlouhodobé strategické otázky řízení lidských zdrojů. I z tohoto hlediska se podle Měrtlové (2014, s. 11) o personální práci mluví jako o operativním řízení.

Poslední koncepcí, tedy tou nejnovější, je **řízení lidských zdrojů** (z angl. human resources management), která podle Koubka (2015, s. 15)

a Měrtlové (2014, s. 11) skládala dohromady své teoretické kořeny již v průběhu padesátých a šedesátých let 20. století. Do praxe se poté podle Šikýře (2014, s. 34) dostala v osmdesátých až devadesátých letech stejného století. Řízení lidských zdrojů lze podle Měrtlové (2014, s. 11) chápat jako nové pojetí personální práce, která se stává nejdůležitější složkou při řízení organizace. Právě v této fázi je již pevně zakotveno silné uvědomění důležitosti lidí pro prosperující fungování organizace ve všech oblastech řízení. Personální práce se tedy rozvíjí z činnosti administrativní na činnost koncepční, tedy skutečně řídicí. Podle Armstronga (2015, s. 45) se řízením lidských zdrojů rozumí jakákoli činnost související se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Tento koncept zahrnuje nejen řízení lidského kapitálu a jeho znalostí, společenskou odpovědnost a organizační rozvoj, zajištění lidských zdrojů, jejich odměňování, ale především jejich vzdělávání a rozvoj. Z hlediska dlouhodobosti jsou totiž schopnosti, dovednosti a motivace pracovní síly klíčovými elementy, které vedou k dosažení strategických cílů organizace.

Tabulka 1 zaznamenává vývoj řízení lidských zdrojů.

Tabulka 1 Vývoj řízení lidských zdrojů

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	od 10. až 20. let 20. století	od 40. až 50. let 20. století	od 80. až 90. let 20. století
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: vlastní zpracování dle Šikýře (2014, s. 32)

3.2.2 Činnosti řízení lidských zdrojů

Jak Koubek (2015, s. 20) uvádí, činnosti řízení lidských zdrojů nacházejí svůj význam v personálních činnostech, které tvoří výkonnou část personální práce personálního útvaru. Šikýř (2012, s. 31) dodává, že pomocí těchto činností je organizace schopna zajistit optimální počet schopných a motivovaných zaměstnanců, kteří se podílejí na dosahování strategických cílů organizace.

Přímo definovaný seznam personálních činností neexistuje, nejčastěji se však vymezují následující (Koubek, 2015, s. 20-21):

- **Vytváření a analýza pracovních míst** – analýza a následné vymezení pracovních úkolů a s nimi souvisejících pravomocí a odpovědností, a dále agregace těchto poznatků a vytvoření pracovních míst s jejich podrobným popisem a specifikací.

- **Personální plánování** – plánování potřeby pracovní síly včetně jejího rozvoje.
- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** – činnosti spojené s potřebou krytí lidských zdrojů organizace zahrnující procesy zveřejňování informací o volných pracovních místech a formulaci požadavků na uchazeče o zaměstnání, prostudování dokumentů podaných uchazeči, stanovení způsobu výběru potenciálního zaměstnance a jeho následný výběr, zavedení pracovníka do personální evidence.
- **Hodnocení pracovníků** – definování způsobů hodnocení pracovníků.
- **Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – zařazení pracovníků na určené pracovní místo a začlenění do pracovního procesu, jejich povyšování, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
- **Odměňování** – poskytování přiměřené kompenzace pracovníkům za jejich výkony, a to ve formě finanční či nefinanční, dále slouží také jako nástroj pro ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků.
- **Vzdělávání pracovníků** – analýza potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků, plánování a organizování vzdělávacích aktivit a vyhodnocování jejich účinnosti.
- **Pracovní vztahy** – v rovině vztahů: 1) mezi zaměstnanci, 2) zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelem ve formě pořádání pravidelných schůzí mezi těmito stranami, včetně pořizování a uchovávání zápisů z těchto jednání, 3) vně organizace zahrnující otázky zvládnutí komunikace, včetně agendy stížností a disciplinárních jednání.
- **Péče o pracovníky** – vytváření optimálních podmínek pro výkon práce, a to řešením otázek pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovní doby či v oblasti sociálních služeb ve formě stravování, hygienických podmínek, kulturních aktivit nebo různých příspěvků.
- **Personální informační systém** – zpracování a uchování personálních dat, která jsou nezbytná pro plnění zákonných povinností a k zabezpečení personální práce.

3.3 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, činnosti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců jsou jedním z elementárních prvků konceptu řízení lidských zdrojů, na které se organizace důkladně zaměřují.

Podle Armstronga (2015, s. 335) jsou vzdělávání a rozvoj oblastí řízení, která umožňuje organizacím, aby disponovaly vzdělanými a kvalifikovanými pracovníky. Zároveň také upozorňuje na fakt, že organizace vzděláváním a rozvíjením svých

zaměstnanců přispívají ke kvalitnějšímu výkonu jejich pracovních činností a k rozvoji jejich kariér, z čehož tedy plynou výhody jak pro organizaci, tak pro samotné zaměstnance.

Jak Hroník (2007, s. 128) uvádí, obsah vzdělávání lze rozdělit do dvou skupin, a to na dovednosti tvrdé, tzv. hard skills, a měkké, tedy soft skills. Zároveň je vymezeno sedm oblastí vzdělávání zaměstnance, kterými jsou (Hroník, 2007, s. 128-129):

- **Funkční vzdělávání** – zahrnuje odborná školení, která zaměstnanec potřebuje k hladkému výkonu svého zaměstnání. Jejich úspěšným absolvováním často dochází k obdržení certifikátu.
- **Doplňkové funkční vzdělávání** – rozšiřuje vzdělávání funkční.
- **Manažerské vzdělávání** – se orientuje na rozvoj vedoucí osoby, tedy manažera.
- **Jazykové vzdělávání.**
- **IT školení.**
- **Účelové vzdělávání** – se zaměřuje především na rozvoj měkkých dovedností.
- **Školení ze zákona** – koncept vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je natolik důležitý, že má své zastoupení i v legislativě. Zaměstnanci musí v rámci svého pracovního poměru v organizaci absolvovat povinná, zákonem daná, školení.

3.4 Klíčové koncepty rozvoje a vzdělávání

Koubek (2015, s. 254) upozorňuje, že je důležité odlišovat koncepty „formování pracovních schopností člověka“ a „formování pracovních schopností pracovníka“. První pojem vyjadřuje celoživotní vzdělávání člověka, kam patří veškeré činnosti formování pracovních schopností, nehledě na to, kdy, kde a z čí iniciativy jsou realizovány. Druhý pojem naopak vystihuje vzdělávání podnikové, tedy pořádané organizacemi.

Vzdělávání a rozvoj člověka se skládá ze tří složek (Koubek, 2015, s. 256-258):

- **Všeobecné vzdělávání** – spočívá v osvojování znalostí, schopností a dovedností, díky kterým člověk může žít ve společnosti, a na základě kterých je jedinci umožněno získávat a rozvíjet znalosti, schopnosti a dovednosti pracovní. Nepatří sem tedy vzdělávání, které probíhá v rámci organizací.
- **Odborné vzdělávání (výcvik)** – je zaměřováno přímo na dané zaměstnání. Zahrnuje procesy přípravy na danou profesi, rozvoj schopností a dovedností charakteristických pro dané pracovní místo, a při potřebě organizace z důvodu měnících se požadavků také obnovování a přizpůsobování těchto schopnostních a dovednostních kvalit člověka.

- **Rozvoj** – zahrnuje získávání dalších jiných znalostí, schopností a dovedností, než které jsou pro výkon zastávaného pracovního místa potřebné. Kromě rozvoje čistě pracovních dovedností dochází také k utváření osobnosti jednotlivce a jeho pracovního potenciálu.

K těmto třem složkám ještě někteří autoři přidávají složku čtvrtou (Armstrong, 2015, s. 336):

- **Učení se** – proces, při kterém člověk nabývá nejen své schopnosti a dovednosti, ale i chování a postoje.

V rámci odborného vzdělávání, které představuje koncept formování pracovních schopností pracovníka, je vymezeno několik dalších fází (Koubek, 2015, s. 256):

- **Základní příprava na povolání** – je realizována mimo organizaci. Do této oblasti se ale mohou zahrnovat také praxe studentů středních škol, v nichž se podniky již angažují. Ani ty se však do systému podnikového vzdělávání nezahrnují.
- **Orientace** – je proces vstupního školení, při kterém se nový zaměstnanec seznámí s fungováním organizace, pracovním kolektivem i s prací, kterou bude zastávat.
- **Doškolení (prohlubování kvalifikace)** – je pokračující proces osvojování si nových znalostí, schopností a dovedností, které pracovníci získávají v rámci vzdělávacích aktivit pořádaných organizací.
- **Přeškolení (rekvalifikace)** – lze charakterizovat jako osvojování si nových schopností a dovedností v rámci reorientace na jinou profesi.

Obrázek 1 ukazuje pojetí systému formování pracovních schopností člověka.

Obrázek 1 Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: vlastní upravené zpracování dle Koubka (2015, s 255)

3.5 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou důležitými nástroji, kterými organizace disponují, a které zabezpečují vzdělávací proces. Jak Vodák a Kucharčíková (2011, s. 111) uvádějí, při výběru vhodné vzdělávací metody je nutné se zabývat hned několika klíčovými okolnostmi, a to organizací, jejími zaměstnanci a cíli, kterých má určené školení dosáhnout. Z hlediska zaměstnanců jsou pro výběr metody podstatné informace o počtu a věku zaměstnanců, současný a žádaný stav jejich znalostí a dovedností, případně pracovní pozice, na kterých působí. Pro organizace jsou pak klíčové definované strategické cíle a druh podnikání, pro který byla firma založena.

Bartoňková (2010, s. 150) uvádí, že neexistuje žádná univerzální metoda, pomocí které by bylo možné rozvíjet všechny aspekty člověka. Některé typy metod se využívají pro nabytí nových vědomostí a jiné pro rozvoj dovedností. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 113) doplňují, že jako velmi efektivní způsob vzdělávání se ukázaly obměny metod a jejich vzájemné kombinování.

Většina autorů ve svých odborných publikacích rozděluje školící metody do dvou skupin, a to na metody používané ke vzdělávání na pracovišti (z angl. „on-the-job“) a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (z angl. „off-the-job“). Dvořáková (2012, s. 292) nicméně ještě doplňuje metody „on-the-job-rim“, tedy metody na rozhraní.

3.5.1 Školení na pracovišti („on the job“)

- **Instruktaž při výkonu** – podle Koubka (2015, s. 267) je instruktaž nejpoužívanější metodou vzdělávání v organizacích, která se využívá při zaučování nových, případně méně zkušených pracovníků. Ve velké většině případů jde o jednorázový zácvik. Školitelem je samotný nadřízený či zaměstnanec, který je v dané problematice znalý. Školení nabývá nových vědomostí pozorováním školitele, který mu krok po kroku daný pracovní úkon ukazuje. Poté se za dozoru školitele snaží sám tyto úkony napodobovat.
- **Coaching** – je instruktaž dlouhodobějšího charakteru. Jak Koubek (2015, s. 267) popisuje, coaching je prováděn pomocí povzbuzování pracovníka k žádoucímu výkonu. Důležitým faktorem je zde pak komunikace vzdělávaného a kouče, který směřuje zaměstnance k vlastní iniciativě tak, aby sám dokázal řešit vzniklé situace. Tureckiová (2004, s. 103-104) dodává, že během koučování dochází k rozvoji jak

koučovaného, tak samotného kouče. Armstrong (2015, s. 361) pak uvádí, že právě tato metoda je vhodná pro rozvoj lídrů a manažerů.

- **Mentoring** – jde o metodu podobnou coachingu. Rozdílem však je, že zde si vzdělávaný svého školitele, přesněji v tomto případě mentora, vybírá sám (Koubek, 2015, s. 267). Armstrong (2015, s. 361) dodává, že zatímco coaching je spíše využíván organizací pro jediný cíl, tedy pouze zlepšování schopností pracovníků, u mentoringu je kladen větší důraz na člověka a jeho neustálý rozvoj. Měrtlová (2014, s. 120) doplňuje, že vztah mentora a vzdělávaného je převážně neformální, založený na důvěře.
- **Counselling** – jedná se o metodu, která probíhá formou poradenství (Tureckiová, 2004, s. 104). Koubek (2015, s. 268) ho popisuje jako vzájemnou diskusi mezi školeným a školitelem, při které dochází k tvorbě zpětné vazby, díky níž se rozvíjí obě strany vzdělávacího procesu.
- **Asistování** – podle Šikýře (2016, s. 142) se jedná o metodu, při které je vzdělávaný přiřazen jako asistent zkušenějšímu pracovníkovi. Školený pomáhá asistentovi plnit jeho pracovní úkoly, čímž postupně získává dostatečné množství vědomostí a schopností, až dokáže dané pracovní postupy vykonávat zcela samostatně (Koubek, 2015, s. 268).
- **Pověření úkolem** – je často pojímáno jako závěrečná fáze asistování (Koubek, 2015, s. 268). Jak uvádí Šikýř (2016, s. 142), školitel pověří školeného vykonáním určitého úkolu, přičemž celou jeho práci sleduje. Cílem této metody je prověřit schopnosti a dovednosti vzdělávaného a pomoci mu dosáhnout samostatnosti a odpovědnosti při vykonávání dané práce.
- **Rotace práce (cross training)** – je metoda, při které jsou pracovníkovi svěřeny pracovní úkoly na několika různých odděleních organizace (Koubek, 2015, s. 269). Prostřednictvím rotace práce se rozšiřují kompetence a zlepšuje se adaptabilita pracovníka (Šikýř, 2016, s. 142). Tureckiová (2004, s. 104) tvrdí, že tuto metodu je vhodné použít pro vzdělávání samotných manažerů, kteří mají zájem vědět, jak jejich firma funguje. Koubek (2015, s. 269) navíc doplňuje, že se rotace práce uplatňuje také u čerstvých absolventů škol.
- **Pracovní porady** – podle Koubka (2015, s. 269) se během pracovních porad mají zaměstnanci možnost obeznámit s problémy a skutečnostmi souvisejícími nejen s jejich pracovištěm, ale také s celou jejich organizací. Prostřednictvím výměny

názorů a postojů dochází u pracovníka k uvědomění sounáležitosti s kolektivem, díky čemuž je motivován k vyšší individuální aktivitě. Zatímco podle Koubka (2015, s. 269) jsou pracovní porady metody vzdělávání na pracovišti, Dvořáková (2012, s. 292) je řadí mezi „on-the-job-ry“.

3.5.2 Školení mimo pracoviště („off the job“)

- **Přednáška** – podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 113) se jedná o metodu vzdělávání, prostřednictvím níž školitel vykládá a předává informace a znalosti širší skupině lidí. Kvůli absenci interakce a aktivního zapojení účastníků však přednášky nejsou příliš efektivní (Koubek, 2015, s. 270).
- **Přednáška spojená s diskusí (seminář)** – odstraňuje problém přednášky, tedy dochází zde již k interakci mezi školitelem a účastníky ve formě diskuse, díky čemuž se školení stávají aktivními články vzdělávacího procesu (Koubek, 2015, s. 270).
- **Demonstrování** – Šikýř (2016, s. 143) tuto metodu představuje jako názornou ukázkou pracovního postupu školitelem. Koubek (2015, s. 270) doplňuje, že v rámci demonstrování probíhá vzdělávání ve vývojových dílnách či na vývojových pracovištích. Používá se při tom moderních technologií jako jsou audiovizuální techniky, počítače či trenažery.
- **Případové studie** – Koubek (2015, s. 270) popisuje případovou studii jako metodu, ve které se jednotlivci či menší skupinky zabývají určitým organizačním problémem, který může být založený na skutečnosti, nebo může být vymyšlený. Školení tento problém studují a snaží se přijít s jeho řešením.
- **Workshop (skupinové cvičení, group exercise)** – je forma případové studie, ve které je problém řešen skupinově a z komplexnějšího hlediska (Koubek, 2015, s. 271).
- **Brainstorming** – Koubek (2015, s. 271) tuto metodu vnímá jako další z forem případové studie, při které je po účastnících vyžadováno, aby vymysleli řešení určitého problému. Po udání všech návrhů probíhá diskuse o navržených řešeních, přičemž se vybere to nejvhodnější. Díky brainstormingu dochází ke zlepšení kreativního myšlení pracovníků.
- **Simulace** – je podle Koubka (2015, s. 271) metoda, ve které je školeným svěřen scénář, podle kterého musí za stanoveného časového období učinit několik za sebou jdoucích rozhodnutí. Dvořáková (2007, s. 301) doplňuje, že se simulace využívá

v případě, kdy je reálný nácvik daného scénáře příliš drahý, nebezpečný, či při něm hrozí vznik škody.

- **Hraní rolí (manažerské hry)** – jak popisuje Dvořáková (2007, s. 301), jde o další z metod, kde se využívá scénář, dle něhož účastníci hrají určité sociální role, se kterými jsou spojeny aspekty mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Samotný scénář je ale většinou otevřený, takže účastníci hry mají možnost sami přijít s řešením situace. Jak napovídá samotný název, prostřednictvím manažerských her se nejčastěji vzdělávají manažeři, kteří se tak učí sociálním rolím a žádaným sociálním dovednostem.
- **Assessment centre (development centre, diagnosticko-výcvikový program)** – není pouhou metodou výběru zaměstnanců, ale také metodou vzdělávání (Koubek, 2015, s. 271-272). Postup tohoto programu probíhá dle informací Dvořákové (2007, s. 301) následovně – školený je pověřen splněním několika různých pracovních úkolů, které mu jsou předkládány nahodile v různých časových úsecích. Během tohoto procesu je sledováno, jak si účastník s jednotlivými úkoly poradí. Po dokončení každého úkolu si vzdělávaný porovnává své řešení s řešením optimálním. Assessment centre je velmi efektivní metoda vzdělávání, která je ale poměrně nákladná. Podle Koubka (2015, s. 272) je vhodná pro vzdělávání manažerů.
- **Outdoor training (adventure education, učení se hrou či pohybovými aktivitami)** – představuje metodu vzdělávání manažerů, při které se využívá sportovních aktivit, prostřednictvím nichž si manažeři osvojují a rozvíjí manažerské dovednosti (Dvořáková, 2007, s. 301-302). Koubek (2015, s. 272) popisuje, že účastníkům jsou při této metodě zadány úkoly, které mají podobu pohybových her. Jednotlivé úkoly jsou řešeny společně s tím, že tým vede jeden účastník, který je k vedoucí pozici vybrán, nebo se jím stane spontánně. Po konci všech aktivit účastníci mezi sebou diskutují, kterých manažerských dovedností bylo potřeba využít v rámci jednotlivých úkolů, jestli se v praxi poté doopravdy uplatnily, a zda jsou zde stále mezery pro případné zlepšení.
- **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)** – je metoda, která ke vzdělávání využívá informačních a komunikačních technologií. Armstrong (2015, s. 361-362) uvádí, že podstata e-learningu spočívá v podpoře vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, a to formou nabídky studijních materiálů a odborného vedení. K jejich zajištění a zprostředkování zaměstnancům organizace využívají vnitřní počítačové sítě zvané

intranet. Šikýř (2016, s. 143) klade důraz na to, že e-learning dělá poutavým forma, jakou jsou účastníkům informace předávány. E-learning totiž využívá pestré palety prvků, ať už jsou to texty, obrázky, grafy, tabulky, či různá videa. Díky tomu jsou všechny účastníkovy smysly v pozoru a on si tak nové informace uchovává mnohem jednodušeji. Armstrong (2007, s. 482) dodává, že samotný obsah studijních materiálů je velmi významný, ale co zvyšuje efektivnost vzdělávání je podpora a pomoc od samotných lektorů a konzultantů, kteří jim předávají důležité rady. Armstrong (2015, s. 361) dále uvádí, že je tato metoda zaměřena především na jedince, který má možnost si vybrat z široké nabídky předmětů, které se může učit. I zde se liší názor autorů na zařazení e-learningu do jedné ze skupin metod vzdělávání. Koubek (2015, s. 273) ho zařazuje do metod „off-the-job“, ale například Šikýř (2016, s. 143) či Dvořáková (2007, s. 303) ho klasifikují jako metodu, která může probíhat jak na pracovišti, tak mimo něj.

3.6 Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 82) vnímají vzdělávání a rozvoj pracovníků jako klíčový element efektivního fungování organizace, na kterém je nutné neustále pracovat a udržovat ho v chodu. Například v rámci měnícího se podnikatelského prostředí je zároveň vyvolávána potřeba přeformování pracovních schopností a dovedností pracovní síly, a to z toho důvodu, že je to jediný způsob, jak mohou pracovníci zůstat důležitou konkurenční výhodou, díky které podnik prosperuje a naplňuje strategické cíle. Proto je důležité nezaspat a své zaměstnance systematicky vzdělávat a rozvíjet. Měrtllová (2014, s. 117) doplňuje, že pro správné nakládání se vzděláváním je tak důležité, aby organizace disponovaly dobře promyšleným vzdělávacím systémem.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 81) definují systém podnikového vzdělávání jako: *„Opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“*

Pro fungování systému vzdělávání v organizacích existuje několik nezbytných předpokladů, kterými jsou (Koubek, 2015, s. 259):

- existence pracovníků, kteří se v organizaci potřebou školení zabývají a organizují ho,
- existence vzdělávacích programů,
- žádoucí podmínky pro vzdělávání jak na pracovišti, tak mimo něj, v rámci vzdělávacího zařízení, a

- vlastní či nasmlouvaní externí školitelé.

Koubek (2015, s. 259-261) dále uvádí, že uplatňování systematického vzdělávání přináší mnoho výhod nejen organizaci, ale také samotnému pracovníkovi. Mezi přednosti tohoto systému patří stálý přísun odborně vyškolených pracovníků bez nutnosti jejich častého hledání na trhu práce, nepřetržitý rozvoj pracovních dovedností zaměstnanců podle konkrétních potřeb organizace, neustálé zlepšování kvalifikace pracovníků a současně tak zvyšování jejich kvality a atraktivnosti pro uplatnění na trhu práce. Zároveň také dochází ke zvyšování atraktivity organizace na trhu práce a zlepšují se pracovní vztahy v organizaci.

Mnoho autorů, včetně Hroníka (2006, s. 133) či Koubka (2015, s. 259), vymezují 4 fáze cyklu systematického vzdělávání, a těmi jsou:

- 1) identifikace potřeb vzdělávání,
- 2) plánování vzdělávání,
- 3) realizace vzdělávacího procesu,
- 4) vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Na obrázku 2 je zaznamenán samotný cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.

Obrázek 2 Cyklus systematického vzdělávání



Zdroj: vlastní upravené zpracování dle Koubka (2015, s. 260)

3.6.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Jak uvádí Koubek (2015, s. 261), identifikovat potřebu vzdělávání v rámci organizace není vůbec jednoduchým krokem. Právě oblasti jako je kvalifikace a vzdělání

člověka totiž nelze žádným způsobem změřit. Zároveň je také velmi obtížné vyčíslit, jak moc vzdělání a kvalifikace zaměstnance ovlivňují výsledek jeho práce. Jedinými prostředky, kterými lze alespoň z části vymezit tyto kvality člověka, jsou dokončené školní vzdělání či praxe, nicméně všechny podstatné znaky, které mají na pracovní výkon zaměstnance reálný vliv, kvantifikovat nelze. I z tohoto důvodu je tato fáze pojímána jako experiment, jehož výsledky jsou významné především pro následující cyklus systematického vzdělávání.

Bartoňková (2010, s. 118) dodává, že identifikace potřeb vzdělávání je prvotní fází, která je velmi podstatná, neboť v případě chyby v tomto stádiu by byly nepříznivě ovlivněny další etapy, což by se projevilo na celkové kvalitě systému vzdělávání.

Podle Koubka (2015, s. 261) je potřeba vzdělávání v organizaci definována jako nepoměr mezi skutečnými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi pracovníka a tím, co je specificky potřebné pro dané pracovní místo.

Před samotnou aplikací vzdělávacích akcí je ale nezbytné stanovit, za jakým účelem je vůbec nutné je realizovat (Armstrong, 2015, s. 354). Jako potenciální zdroje informací pro identifikaci vzdělávacích potřeb jsou tak vymezeny tři hlavní oblasti, a to (Měrtllová, 2014, s. 118):

- **Údaje vztahující se k celé organizaci** – např. struktura organizace, její používaný výrobní program, její zdroje, informace o počtu pracovníků, využívání kvalifikace a veškeré údaje o absenci pracovníků z důvodu úrazu či nemoci.
- **Údaje vztahující se k jednotlivým pracovním místům a činnostem** – např. popis pracovních míst, požadavky na potenciální zaměstnance a jejich schopnosti a dovednosti, údaje o stylu vedení, informace o firemní kultuře.
- **Údaje vztahující se k jednotlivým pracovníkům** – ty lze čerpat z personálního informačního systému, z informací ze záznamů o hodnocení zaměstnance, ale také o jejich vzdělání a kvalifikaci, ze zápisů ze zúčastněných školicích akcí, z výsledků testů či průzkumů.

Podle Koubka (2015, s. 262) poté slouží tyto informace jako důležitý materiál pro následnou analýzu potřeby vzdělávání v organizaci. Metod této analýzy však existuje široká škála (Koubek, 2015, s. 262-263):

- Analýzy informací o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- Analýzy názorů a postojů zaměstnanců týkajících se vzdělávání prostřednictvím dotazníkových šetření a dalších jiných forem průzkumu.

- Analýzy informací, které poskytují vedoucí, ať už formou přesných informací, o již specifické potřebě vzdělávání jeho podřízených, či formou analýzy pracovních záznamů, které si vedoucí spravuje.
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.

Bartoňková (2010, s. 118) doplňuje, že zmiňované analýzy identifikují výkonnostní mezery, které je třeba řešit. Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 87) navíc dodávají, že tyto mezery mohou mít povahu již existujícího problému ve formě nadměrného počtu kazových výrobků či stížností klientů, anebo povahu nově vzniklé situace, tedy zavedení nového informačního systému, stanovení nových cílů, přijímání nových zaměstnanců atd.

Hroník (2007, s. 136) ještě přidává další metody identifikace potřeb, a to ty, které vycházejí z hodnocení. Tabulka 2 tyto metody zobrazuje.

Tabulka 2 Metody hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupu
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metody klíčové události	Záznam výsledků Srovnávání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assesment centre Development centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO BSC

Zdroj: vlastní zpracování dle Hroníka (2007, s. 136)

Jak popisuje Bartoňková (2010, s. 118), v rámci systematického vzdělávání je důležité zabývat se podrobně především těmi problémy, které lze řešit prostřednictvím vzdělávacích aktivit. Může se totiž také klidně stát, že se během pozorování odkryje takový problém, který vzděláváním řešit nepůjde.

3.6.2 Plánování vzdělávání

Po identifikaci potřeb školení přichází na řadu jeho plánování. Už v předchozí fázi došlo ke vzniku jeho prvotních a předběžných konceptů, nicméně v této etapě dochází již ke vzniku propracovanějšího plánu celého procesu vzdělávání (Koubek, 2015, s. 264).

Tvorba vzdělávacího plánu je složena ze tří etap, kterými jsou (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 96-97):

- 1) **Přípravná fáze** – se skládá z upřesnění potřeb vzdělávání, rozboru účastníků a vytyčení cílů školících aktivit. Stanovené cíle jsou poté měřítkem dosažených výsledků.
- 2) **Realizační fáze** – je tvořena zpracováním vývoje a dílčích etap vzdělávacího plánu. V tomto stádiu se také určuje způsob, jakým bude školení probíhat. U těchto kroků je nezbytné, aby byly brány v úvahu informace o vzdělání pracovníka, jeho motivaci k dalšímu rozvoji, počet účastníků školení či priority organizace.
- 3) **Fáze zdokonalování** – je závěrečným stádiem tvorby vzdělávacího plánu, ve které dochází k hodnocení dílčích etap ve vztahu k vytyčeným cílům vzdělávání.

Koubek (2015, s. 265) uvádí sedm základních otázek, na které by mělo být v rámci vzdělávacího plánu odpovězeno. Mezi tyto otázky patří – Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Komu? Jakým způsobem? Kým? Kdy? Kde? Za jakou cenu a s jakými náklady? Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?

3.6.3 Realizace vzdělávacího procesu

Další fází v cyklu systematického vzdělávání je samotná realizace vzdělávacích aktivit, které by měly vycházet z již vzniklého a připraveného vzdělávacího plánu (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99).

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 99), v rámci tohoto stádia je nutné se zabývat jeho šesti základními elementy, kterými jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori školení. Hroník (2006, s. 161) dále doplňuje, že vyjmenované prvky jsou řešeny a vzájemně propojeny také ve všech fázích, ze kterých se samotná realizace skládá. Mezi ně spadají (Hroník, 2006, s. 161-176):

- 1) **Fáze přípravy** – která se zabývá připraveností lektorů a účastníků vzdělání či učebních podkladů. Zároveň je také podstatné organizační zajištění, které se odvíjí od toho, zda se vzdělávací akce koná na pracovišti nebo mimo něj.

- 2) **Fáze vlastní realizace** – započatá dostavením lektora na místo, na kterém se vzdělávací aktivita bude odehrávat. Dále do této fáze můžeme zařadit kroky zahájení školení, monitorování jeho dění a průběhu či řešení nečekaných situací, které mohou během vzdělávání nastat.
- 3) **Fáze transferu** – která zahrnuje činnosti následující po ukončení vzdělávací aktivity. Patří sem vytvoření databanky know-how s podstatnými poznatky, fotkami a videi získanými ze školení, nebo prověření nabytých schopností, vědomostí a dovedností v praxi.

Cíle je možné rozdělit na dvě skupiny, a to na (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99):

- **Cíle programové** – ty, které byly definované v rámci fáze identifikace potřeb vzdělávání, a které jsou zahrnuty ve vzdělávacím plánu organizace.
- **Cíle kurzu (cíle vzdělávací akce)** – ty, které jsou vymezené pro jednotlivé vzdělávací akce.

Obě skupiny cílů jsou však důležité, neboť se jimi formuluje žádoucí chování pracovníka, kterého by mělo být díky absolvování školení dosaženo (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 100).

Jak dále popisují Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 100), vzděláváním se organizace pokoušejí vylepšit všemožné stránky jak pracovníka, tak fungování organizace. Na základě toho, na co se školení orientuje, se poté modifikuje **program** vybrané vzdělávací akce. Tento program se skládá z časového harmonogramu, obsahu, použité metody a pomůcky.

Velmi podstatným prvkem je **motivace** pracovníků se vzdělávat, protože právě ta z velké části ovlivňuje, zda bude vzdělávání efektivní, či nikoliv. Vymezeny jsou dvě formy motivace, a to (Armstrong, 2015, s. 218-219):

- **Motivace vnitřní** – vychází z vlastní dobré vůle člověka, přičemž motivovanost je založena na myšlence, že si pracovník uvědomuje důležitost a podnětnost své práce.
- **Motivace vnější** – vyvolávají organizace svými činy vůči zaměstnancům formou jejich odměňování či trestání.

Metody vzdělávání jsou již detailně popsány v předchozí kapitole, a proto se zbývá zaměřit na lidi, kteří ve vzdělávacím procesu vystupují.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 106) jsou vůbec nejpodstatnějším prvkem celého procesu samotní **účastníci**. Schopnost a ochota člověka se učit novým poznatkům se odvíjí od spousty faktorů. Můžou jimi být například jejich aktuální rozpoložení či jejich vzdělanostní zázemí. S tím souvisí i to, že každý jedinec má svůj specifický styl učení, který

mu vyhovuje, a prostřednictvím něhož si nové informace přivlastňuje rychleji a efektivněji. Proto odborníci Kolb, Honey a Mumford definovali čtyři skupiny lidí podle jejich stylu učení, kterými jsou (Buckley a Caple, 2004, s. 154):

- **Aktivisté** – se vyžívají v nových výzvách. Dlouhodobějším činnostem se snaží vyhýbat a neangažovat se v nich, a tedy dávají přednost aktivitám krátkodobějším.
- **Reflektorové** – nejsou příliš aktivními články v procesu vzdělávání. Stojí spíše v pozadí vzdělávací akce a o předávaných informacích a znalostech uvažují do hloubky.
- **Teoretici** – si váží racionality a logiky. Mají tendenci spojovat mnohdy nesourodá fakta do souvislých teorií. Zároveň si potrpí na organizovanost věcí, které musí ideálně zapadat svou povahou do racionálních témat.
- **Pragmatici** – jsou naopak velmi aktivní, neboť sami vyhledávají možnosti získání nových poznatků. Vyžívají se v nových nápadech a jejich následné aplikaci v praxi.

Jak již bylo uvedeno, každý člověk se dokáže učit novým schopnostem a dovednostem jiným způsobem. Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 111) doplňují, že pro efektivnost vzdělávací aktivity je vhodné, aby byly utvářeny homogenní skupiny účastníků, tedy takových, kteří mají podobný styl učení.

Posledním elementem, který je podstatný pro realizaci školení, jsou **lektori**. Organizace si mohou určit, kdo bude zajišťovat vzdělávací aktivity, hned z několika možností, a to (Tureckiová, 2004, s. 102):

- **Vlastními silami (interně)** – podniky mohou disponovat svými školiteli. Mezi ně se řadí specialisté, kteří mohou působit na školících úsecích organizace, či pracují v různých vzdělávacích institucích. Mimo ně mohou školení zajišťovat také samotní manažeři či jiní pracovníci, kteří se oblastí vzdělávání v organizaci zabývají.
- **Externí společnosti** – organizace platí jiným lidem, kteří se na vzdělávací akce orientují a pořádají je.
- **Kombinací obou možností.**

Dvořáková (2012, s. 291) doplňuje, že je důležité, aby organizace zajistily možnost konzultací školitelů s účastníky vzdělávání během i po vzdělávací akci.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 117-118) tvrdí, že podniky si vybírají spíše takové lektory, kteří překypují znalostmi z problematiky, kterých se daná školící akce týká. Naopak se nedoceňují školitelovy osobnostní rysy či jejich pedagogické vzdělání. Přitom právě tyto dva ukazatele jsou pro efektivnost školení velmi důležité. Správný školitel

by měl být vybaven vysokou mírou sociální inteligence, měl by umět naslouchat, podporovat a povzbuzovat účastníky jeho vzdělávací akce. Současně je ale důležité, aby si vytvořil také určitou míru respektu.

3.6.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Závěrečnou fází systematického pojetí vzdělávání je vyhodnocování výsledků školení. Armstrong (2007, s. 507) popisuje toto stádium jako velmi podstatné, neboť díky němu organizace získávají důležité informace o tom, zda byly naplněny cíle, které byly v souvislosti s plánovanou vzdělávací akcí stanoveny. Současně se mohou projevit také možné nedostatky uskutečněného školení, což poskytuje organizaci možnost změny a vyvarování se těchto chyb při plánování budoucího vzdělávání.

Jak již bylo uvedeno výše, kvalifikace a vzdělání člověka nelze vyčíslit, a proto i jejich případné změny můžeme určit jen nepřímou. Existuje proto široká škála hledisek, postupů a metod, jakými můžeme vzdělávací akce vyhodnocovat (Koubek, 2015, s. 274).

Hroník (2006, s. 178) uvádí tři hlediska, podle kterých lze metody měření dělit. První hledisko se orientuje na časový horizont, tedy kdy došlo k hodnocení. K tomu může dojít hned po absolvování vzdělávání nebo po delším časovém odstupu. Dále se zabývá osobou hodnotitele, kterou může být sám zaměstnanec nebo druhá osoba. V neposlední řadě se uplatňuje hledisko formy záznamu, která může mít elektronickou nebo listinnou podobu.

Z hlediska postupů hodnocení Koubek (2015, s. 274-275) popisuje několik variant. První je porovnání výsledků vstupních testů s výsledky testů realizovaných po ukončení školení. Nedostatkem je, že nelze sestavit dva ekvivalentní testy, které by zachytily změnu ve vědomostech účastníka vzdělávání. Zároveň je zde možnost, že budou výsledky závěrečného testu zkreslené, například kvůli momentálnímu rozpoložení testovaného. Dalším postupem je hodnocení vhodnosti a efektivnosti vybraných vzdělávacích metod. Hodnotící pracovník může být v tomto ohledu zaujatý, jelikož se zde naskýtá možnost toho, že bude pozitivněji hodnotit ty metody, které by sám pro vzdělávání zvolil. Tyson (2006, s. 233) dále k těmto postupům dodává metody zpětných vazeb účastníků ve formě průzkumů, dotazníků či rozhovorů, metodu pozorování chování zaměstnance na pracovišti a jeho následné hodnocení manažery a lektory, metodu plánu rozvoje atd.

Při hodnocení se nejčastěji organizace zaměřují na vhodnost použitých metod vzdělávání, reakcí a názorů účastníků na vzdělávací akci či míru osvojení rozvíjených schopností a dovedností (Koubek, 2015, s. 276).

3.7 CSR aneb jedna z forem působení organizace na regionální rozvoj

Definice konceptu CSR (z angl. Corporate Social Responsibilities), tedy společenské odpovědnosti firem, nemá v odborné literatuře přesné a jednotné zastoupení. Navzdory tomu, že se ji ekonomové a vědci snažili již od samého počátku stanovit, trvá až dodnes problém nejasného vymezení toho, co všechno lze pod pojem CSR zahrnout (Kašparová a Kunz, 2013, s. 12).

Nejvíce používaná definice společenské odpovědnosti firem pochází z dokumentu Evropské komise (2001, s. 6), který se nazývá „Zelená kniha“. V té se uvádí, že CSR je: *„koncept, na jehož základě podniky dobrovolně začleňují sociální a environmentální hlediska do své podnikatelské činnosti a vzájemných vztahů se svými stakeholdery.“* Díky postupnému rozvoji CSR se Evropská komise k tomuto konceptu znovu vrátila v roce 2011, kdy obnovila strategii Evropské unie pro oblast CSR a dodává, že pro uplatnění společenské odpovědnosti firem je, kromě začlenění sociálních a environmentálních hledisek, nutné integrovat také hlediska etická a hlediska lidských práv a zájmů spotřebitele (Evropská komise, 2011, s. 6).

Pod pojmem stakeholderi se rozumí všechny osoby a subjekty, které ovlivňují činnost podniku či jsou jí samotní ovlivněni (Business Leaders Forum, 2008). Kunz (2012, s. 28) je rozděluje do dvou skupin, a to na primární a sekundární. Obě ovlivňují fungování podniku, ale zatímco sekundární stakeholderi jsou postradatelní pro chod podniku, primární nikoliv. Dle Business Leaders Forum (2008) se mezi primární stakeholdery řadí vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři, místní komunita a environmentální neziskové organizace a další mluvčí za životní prostředí. Mezi ty sekundární pak veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, lobbisté a nátlakové skupiny, konkurenti, média a občanská a obchodní sdružení.

Jak již bylo uvedeno, Dvořáková (2012, s. 405) opírá CSR o tři základní pilíře, které jsou označovány také jako 3P, tedy **P**rofit (ekonomická oblast), **P**eople (sociální oblast) a **P**lanet (environmentální oblast). Obrázek 3 zobrazuje jednotlivé oblasti a s nimi související aktéry, tedy stakeholdery.

Obrázek 3 Rozdělení stakeholderů



Zdroj: vlastní zpracování dle Bussines Leaders Forum (2008)

Obrázek 4 pak dále vyobrazuje CSR aktivity, které jsou s jednotlivými oblastmi spojené.

Obrázek 4 CSR aktivity



Zdroj: vlastní zpracování dle Bussines Leaders Forum (2008)

K implementaci konceptu CSR ve vztahu k regionálnímu rozvoji je nejprve důležité definovat, co regionální rozvoj představuje. Sucháček (2005, s. 39) formuluje regionální rozvoj jako soubor procesů, které probíhají v rámci regionů, a které souvisí s pozitivními

ekonomickými, sociálními, environmentálními a dalšími proměnami regionu. Jak již bylo uvedeno, právě tyto tři oblasti jsou důležité i pro samotný koncept CSR.

Kunz (2012, s. 11) dodává, že organizace se v rámci svého působení snaží o naplnění hledisek všech tří oblastí konceptu CSR, což se projevuje nejen v úsilí být dobrým zaměstnavatelem ve snaze minimalizovat negativní dopady podnikatelské činnosti na životní prostředí, vytvářet etické kodexy a podporovat regiony, ve kterých daná organizace působí.

4 Vlastní práce

Praktická část bakalářské práce se zabývá již samotným subjektem zkoumání, kterým je Česká podnikatelská pojišťovna, a. s. a její útvary v rámci obchodní sítě v Praze. Nejprve je zhodnocena situace na trhu práce v hlavním městě a následně na základě podkladů a rozhovoru s pracovníci odboru vzdělávání (příloha 1) je popsána samotná organizace, její působení na regionální rozvoj v rámci CSR aktivit a také systém vzdělávání a rozvoje jejích zaměstnanců. Na závěr této části práce je vyhodnoceno dotazníkové šetření (příloha 2), kterého se účastnili zaměstnanci pracující v regionu Praha.

4.1 Situace na trhu práce v regionu Praha

Praha, jako hlavní město České republiky, je nejvýznamnějším centrem pracovního trhu, který nabízí lidem pestrou paletu možností zaměstnání v nejrůznějších odvětvích.

O lepší představě o situaci na trhu práce v regionu Praha jsou v rámci této kapitoly popsány základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatel ve věku 15 a více let. Z důvodu nezveřejněných statistik za minulý rok je popsán vývoj v období let 2019-2021. V tabulce 3 jsou vypsány jednotlivé údaje související s pracovním trhem v hlavním městě.

Tabulka 3 Charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let

	Obyvatelstvo ve věku 15 a více let (v tis. osobách)	Ekonomicky aktivní (v tis. osobách)	v tom (v tis. osobách)		Ekonomicky neaktivní (v tis. osobách)
			zaměstnaní	nezaměstnaní	
2019	1106,0	723,0	713,6	9,4	383,0
2020	1115,4	717,3	701,1	16,3	398,0
2021	1123,8	727,6	710,9	16,8	396,2

Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2023a, 2023b, 2023c)

Z výše uvedené tabulky 3 lze vidět, že počet obyvatel starších 15 let v Praze ve sledovaném období dynamicky roste. V roce 2019 region vykazoval 1106 tisíc obyvatel této skupiny. V následujících dvou letech pak došlo k růstu o 9,4, respektive o 8,4 tisíc těchto jedinců. Z hlediska trhu práce je však důležité rozdělení této skupiny na ekonomicky aktivní, tedy na zaměstnané a nezaměstnané, a také ekonomicky neaktivní obyvatelstvo.

Uvedená data (viz tabulka 3) dále ukazují, že v roce 2019 žilo v Praze 723 tisíc ekonomicky aktivních a 383 tisíc ekonomicky neaktivních obyvatel. Míra ekonomické

aktivity, která je dána podílem ekonomicky aktivních obyvatel na obyvatelstvo starších 15 let, tak činila 65,4 %. Zaměstnaných v tomto roce bylo 713,6 tisíc a nezaměstnaných 9,4 tisíc, z čehož lze určit další dva ukazatele. Míra zaměstnanosti, která je dána podílem zaměstnaných na celkový objem obyvatelstva starších 15 let, byla 64,5 %. Obecná míra nezaměstnanosti, tedy podíl nezaměstnaných na ekonomicky aktivním obyvatelstvu, pak vykazovala 1,3 %. **V roce následujícím** se snížil počet ekonomicky aktivního obyvatelstva na 717,3 tisíc a zároveň se zvýšil počet ekonomicky neaktivních obyvatel na 389 tisíc. Míra ekonomické aktivity vykazovala 64,3 %, tedy oproti roku předcházejícímu došlo ke snížení o 1,1 %. Zatímco počet zaměstnaných osob se snížil o 12,5 tisíce na 701,1 tisíc, osob nezaměstnaných výrazně přibýlo. Statistiky v tomto roce vykazovaly 16,3 tisíce lidí, tudíž došlo k nárůstu o 6,9 tisíce lidí. Míra zaměstnanosti za rok 2020 činila 62,9 %, tedy i zde lze sledovat mírný pokles oproti hodnotám z předešlého roku. Obecná míra nezaměstnanosti vzrostla o 1 % na 2,3 %. **V posledním sledovaném období** žilo v Praze 727,6 tisíc ekonomicky aktivních obyvatel, a tudíž oproti roku 2020 došlo k nárůstu o 10,3 tisíce lidí. Zároveň pak došlo ke snížení počtu ekonomicky neaktivních obyvatel na 396,2 tisíc. Míra ekonomické aktivity se zvýšila o 0,4 % na 64,7 % a míra zaměstnanosti vzrostla na 63,3 %. Oba ukazatele zaznamenaly nárůst, stále však nevykazovaly takových čísel jako rok 2019, ve kterém byly obě míry v těchto třech sledovaných obdobích nejvyšší. Obecná míra nezaměstnanosti zůstala na hodnotách z roku 2020.

Na tabulce 4 je přehled základních ukazatelů trhu práce a jejich hodnot v regionu Praha za rok 2019 až 2021.

Tabulka 4 Vývoj základních ukazatelů trhu práce v regionu Praha v letech 2019-2021

	Míra ekonomické aktivity (%)	Míra zaměstnanosti (%)	Obecná míra nezaměstnanosti (%)
2019	65,4	64,5	1,3
2020	64,3	62,9	2,3
2021	64,7	63,3	2,3

Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2023a, 2023b, 2023c)

Z výše uvedených dat v tabulce 4 je možné vidět, že v roce 2020 došlo ke zhoršení všech ukazatelů trhu práce. Dle Českého statistického úřadu (2022) za tímto vývojem stojí

pandemie covidu-19 a s ní spojená restriktivní ekonomická opatření, která byla v tomto roce přijata. V roce 2021 došlo k postupnému zklidnění trhu práce, což se projevuje na ukazatelích míry ekonomické aktivity a míry zaměstnanosti.

Na základě rozdělení zaměstnaných podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE lze určit dominující odvětví, ve kterém lidé v regionu Praha pracují. Tuto situaci znázorňuje tabulka 5.

Tabulka 5 Počet zaměstnanců jednotlivých odvětví v letech 2019-2022

	2019	2020	2021
Zaměstnaní celkem (v tis. osobách)	713,6	701,1	710,9
z toho (v tis. osobách):			
A – Zemědělství, lesnictví, rybářství	0,6	1,6	1,6
B – Těžba a dobývání	-	-	-
C – Zpracovatelský průmysl	65,2	54,6	53,5
D – Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	5,9	7,1	8,3
E – Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	5,6	5,4	3,5
F – Stavebnictví	43,6	49,1	53,4
G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	86,9	80,6	75,8
H – Doprava a skladování	51,5	53,3	42,1
I – Ubytování, stravování a pohostinství	37,9	34,9	23,6
J – Informační a komunikační činnosti	63,3	65,4	81,9
K – Peněžnictví a pojišťovnictví	39,0	36,5	42,7
L – Činnosti v oblasti nemovitostí	11,2	13,2	11,9
M – Profesní, vědecké a technické činnosti	83,8	78,7	81,8
N – Administrativní a podpůrné činnosti	36,2	34,3	27,4
O – Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	44,8	50,6	53,2
P – Vzdělávání	44,0	49,0	58,4
Q – Zdravotní a sociální péče	53,4	48,3	52,7
R – Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	22,1	20,7	21,3
S – Ostatní činnosti	15,6	15,8	15,4

Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2023d)

Jak je na tabulce 5 znázorněno, dlouhodobě, tedy v posledních třech sledovaných obdobích, vykazuje největší množství zaměstnanců skupiny M – profesní, vědecké

a technické činnosti, a dále také G – velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel. Velký nárůst zaznamenala pak skupina J – Informační a komunikační činnosti, která v roce 2019 v Praze zaměstnávala největší počet lidí, i když v předchozích dvou letech vykazovala o více jak 15 tisíc zaměstnanců méně. Nejméně lidí v hlavním městě zaměstnává odvětví skupiny A – Zemědělství, lesnictví, rybářství a skupiny E – Zásobování vodou, činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi. Důvod nízkého počtu zaměstnanců v těchto odvětvích spočívá především v podstatě Prahy jako města, tedy jako místa s vysokou koncentrací zástavby a malé plochy zemědělské půdy, která je typická zase pro sídla venkovní.

Tabulka 5 dále znázorňuje i skupinu K – peněžnictví a pojišťovnictví, což je odvětví, ve kterém působí subjekt, který je zkoumaný z hlediska systémového vzdělávání a rozvoje. Toto odvětví zaměstnává ročně kolem 35-45 tisíc lidí. V roce 2020 vykazovalo toto odvětví oproti období předchozímu propad o 2,5 tisíce zaměstnanců. Rok 2021 však přinesl nárůst o 6,2 tisíce zaměstnanců.

4.2 Představení společnosti Česká podnikatelská pojišťovna, a. s.

Dle webových stránek České podnikatelské pojišťovny, a. s. (2023a), také známé pod zkratkou ČPP, je společnost univerzální pojišťovací institucí, která působí v České republice téměř 30 let, a která se orientuje na nabídku služeb a produktů v oblasti životního a neživotního pojištění. Ačkoliv byla společnost založena v roce 1995, postupem času se dostala do popředí českého pojistného trhu, o čemž svědčí její výsledky i řada získaných ocenění.

Podle poslední výroční zprávy za rok 2021 (ČPP, 2022a) byla druhou nejrychleji rostoucí pojišťovnou žebříčku Top 10. Zároveň je s tržním podílem 8,1 % pátou největší pojišťovnou na tuzemském trhu. Ke konci roku 2021 evidovala ČPP kolem 2,3 milionu smluv uzavřených s více než 1,3 miliony klientů. Velmi vysoká čísla vykazuje ČPP v rámci produktu povinného ručení, kterých uzavřela přes 1,4 milionu, a zaujímá tak v této oblasti třetí místo na českém pojistném trhu.

Česká podnikatelská pojišťovna (2022a) působí na celém území České republiky. Centrální sídlo, tedy generální ředitelství, se nachází v Praze. Kromě toho se obchodní síť ČPP skládá z 6 regionálních ředitelství, která se nacházejí v Praze, Brně, Ostravě, Plzni, Hradci Králové a v Českých Budějovicích. Každé regionální ředitelství má v gesci jednotlivé pobočky, kterých je po celé České republice více než 100.

Dle dokumentu s údaji o pojišťovně (ČPP, 2022b) je ČPP součástí skupiny VIG, která je jejím výhradním akcionářem.

4.2.1 Skupina Vienna Insurance Group

Vienna Insurance Group (ČPP, 2022c), označována pod zkratkou VIG, je mezinárodní pojišťovací skupina, která sídlí v rakouské Vídni. Založena byla v roce 1824 a po pádu železné opony v roce 1989 se postupně transformovala z průkopníka trhu na předního lídra v oblasti regionu střední a východní Evropy. V současnosti působí VIG prostřednictvím svých 50 pojišťovacích institucí ve 30 zemích. Zaměstnává více než 25 tisíc lidí a registruje více než 22 milionů klientů.

Jak VIG (2023) uvádí, důležitým elementem, díky kterému je skupina tak úspěšná, je aplikace decentralizovaného řízení, prostřednictvím něhož umožňuje svým pojišťovnám v jednotlivých zemích specificky přizpůsobovat služby a produkty pro jejich lokální trh a podmínky.

Kromě ČPP je v České republice členem skupiny VIG také pojišťovna Kooperativa, a. s., se kterou Česká podnikatelská pojišťovna sdílí budovu centrály, a VIG Re, první licencovaná zajišťovna v České republice (ČPP, 2022c).

4.2.2 Rozsah nabízených služeb a produktů

Jak již bylo uvedeno v rámci představení společnosti, Česká podnikatelská pojišťovna se orientuje na nabídku služeb a produktů životního a neživotního pojištění. Ač by se z názvu mohlo zdát, že klienty mohou být pouze podnikatelé, není tomu tak. ČPP nabízí své služby všem lidem bez rozdílu.

Člověk se může v ČPP pojistit v následujících oblastech:

- **Pojištění vozidel** – v rámci vozidel je možné sjednat povinné ručení, havarijní pojištění, doplňkové pojištění a tzv. domovský autosalon ČPP III, který spojuje produkty povinného ručení a havarijního pojištění (ČPP, 2023b).
- **Životní, rizikové a úrazové pojištění** – obsahuje produkt NEON sjednatelný pro celou rodinu, úrazové pojištění s Filipem Plus pro skupiny lidí a dále pojištění Maximum a pojištění OK One, které připravilo ČPP s experty z Partners Financial Services, respektive s Broker Consulting. Zároveň lze také sjednat investiční životní pojištění, prostřednictvím něhož mohou klienti ČPP investovat do světle zelených a tmavě zelených fondů (ČPP, 2023c).

- **Pojištění majetku a odpovědnosti občanů** – v nabídce jsou 4 produkty, a to pojištění DOMEX+ a BYTEX+ pro ochranu rodinných a bytových domů klientů, dále pojištění HAFAN k zajištění léčebných poplatků v případě nemoci psa, a v neposlední řadě pojištění kol a sportovního vybavení (ČPP, 2023d).
- **Cestovní pojištění** – je možné sjednat pouhé základní cestovní pojištění, případně přidat cestovní připojištění, a to s platností jak na území České republiky, tak i všech dalších zemí po celém světě (ČPP, 2023e).
- **Pojištění podnikatelů** – obsahuje nejvíce produktů z vyjmenovaných oblastí, kterými jsou SIMPLEX, KOMPLEX a pojištění podnikatelů a průmyslu na míru pro pojištění majetku či odpovědnosti za újmu, dále pojištění úpadku cestovní kanceláře, pojištění proti terorismu pro podnikatele a instituce veřejné správy, pojištění finanční způsobilosti dopravce a pojištění MaxiON pro ochranu firmy před finanční ztrátou z důvodu vyčerpaného limitu plnění z povinného ručení (ČPP, 2023f).

ČPP se snaží neustále pracovat na digitalizaci svých služeb. Klient si může tak některá pojištění sjednat online na webových stránkách společnosti. Mezi tato pojištění patří povinné ručení a havarijní ručení u automobilů, pojištění majetku a odpovědnosti, cestovní pojištění a pojištění psů.

4.2.3 Získaná ocenění

Česká podnikatelská pojišťovna se může pyšnit velkým množstvím ocenění. Pravidelně získává přední umístění v soutěžích Zlatá koruna, Nejlepší pojišťovna či Pojišťovna roku.

Na odborné anketě ceny **Pojišťovny roku** (2023a) se podílí pojišťovací makléři z Asociace českých pojišťovacích makléřů, České asociace pojišťoven a zpravodajského portálu oPojištění.cz. Dle archivu zveřejněných výsledků (Pojišťovna roku, 2023b) již od samého počátku soutěže v roce 2000, se ČPP poprvé na stupních vítězů umístila v roce 2008, a to hned ve 4 kategoriích. Od tohoto ročníku poté ČPP získávala ceny pravidelně. Nejúspěšnějšími ročníky byly především rok 2015 a 2017, kdy pojišťovna získala třikrát cenu za první místo a jednou za místo druhé.

Nejlepší pojišťovna (Hospodářské noviny, 2023a) je projektem Hospodářských novin, který funguje od roku 2009. Prostřednictvím udílení cen se snaží poukázat na situaci na českém finančním trhu, a tím veřejnosti pomoci se seznámit s nabízenými službami a produkty. Dle zveřejněných výsledků (Hospodářské noviny, 2023b) ČPP získala svou

první cenu v této soutěži v roce 2014 v kategoriích nejlepší životní pojišťovna a klientsky nejprívětivější životní pojišťovna. V oblasti životního pojištění uspěla ještě v roce 2019 a 2020, avšak největší úspěchy přinesly kategorie neživotního pojištění, kde ČPP získala cenu každý rok s výjimkou let 2014 a 2019.

Cena **Zlaté koruny** (2023) je udělována na základě hodnocení odborníků i veřejnosti již od roku 2003. ČPP poprvé získala jednu z cen Zlaté koruny v roce 2017 v kategorii Pojištění pro podnikatele za druhé místo se svým produktem pojištění podnikatelů a průmyslu. S tímto produktem se ČPP prosadila i v každém dalším ročníku, přičemž v roce 2021 a 2022 dokonce kategorii vyhrála. Nejúspěšnějším ročníkem z pohledu počtu získaných cen byl pro ČPP rok 2021, kdy získala celkově 4 ceny, a to v kategoriích neživotního pojištění, povinného ručení a v pojištění pro podnikatele. V posledním ročníku za rok 2022 získala ČPP ceny tři.

4.2.4 Význam ČPP jako zaměstnavatele v regionu Praha

Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že Česká podnikatelská pojišťovna soustavně pracuje na své dobré pověsti a zároveň se snaží být na trhu práce atraktivním zaměstnavatelem jak pro potenciální, tak i pro stávající zaměstnance. Firma si totiž uvědomuje, že svou atraktivitou může motivovat své zaměstnance k dosažení vyšších výkonů, a tím přispět ke zvýšení prosperity celé ČPP.

O jejím dobrém jméně a atraktivitě svědčí také její zmínění ve studii TOP Zaměstnavatelé za rok 2022. Jedná se o projekt Asociace studentů a absolventů, jehož cílem je prostřednictvím dotazníků na studenty a absolventy vysokých škol vymezit kvalitní zaměstnavatele, u kterých je vhodné si hledat práci (TOP zaměstnavatelé, 2023).

Jak již bylo zmíněno, ČPP nepůsobí pouze v Praze, ale po celé České republice. Hlavní město však vykazuje největší počet zaměstnanců, a to především díky tomu, že se zde kromě regionálního ředitelství a poboček nachází také ředitelství generální. V tabulce 6 je zobrazen vývoj počtu zaměstnanců pracujících pro ČPP v regionu Praha za poslední 3 roky.

Tabulka 6 Vývoj počtu zaměstnanců v regionu Praha

2020	2021	2022
466	481	505

Zdroj: vlastní zpracování dle informací získaných z rozhovoru

Z dat uvedených v tabulce 6 lze tak vyvodit, že ČPP svou pražskou zaměstnaneckou základnu neustále posiluje. Mezi roky 2020 a 2021 došlo k náboru 15 zaměstnanců, zatímco mezi rokem 2021 a 2022 jich bylo ještě o 9 více, tedy 24.

4.3 CSR aktivity realizované ČPP v regionu Praha

Koncept společensky odpovědné firmy, ke kterému se ČPP hlásí od roku 2010, hraje důležitou roli při tvorbě obchodní strategie pojišťovny (ČPP, 2022c). Pojišťovna dbá o jednotlivé pilíře s vysokou pečlivostí, o čemž svědčí i ocenění obdržaná právě v oblasti CSR. Dle výsledků soutěže Top odpovědná firma (2023) se ČPP v roce 2017 umístila na stříbrné pozici v kategorii „Nejangažovanější zaměstnanci“. V následujícím roce získala ceny rovnou tři. V kategorii „TOP Odpovědná firma Reporting“ získala třetí místo, a to za transparentní měření a komunikaci firemních aktivit v oblasti odpovědného a udržitelného podnikání. Na druhé pozici se umístila v kategorii „TOP Odpovědná firma v diverzitě“, která se zabývala podporou diverzity a jejího vnímání v pracovním prostředí. Stejnou příčku obsadila ČPP ještě v kategorii „TOP Odpovědná firma ve firemním dobrovolnictví“, která se orientovala na podporu angažovanosti zaměstnanců v řešení společenských problémů.

ČPP (2021) mezi své stakeholdery řadí své zaměstnance a jejich rodiny, klienty, akcionáře a investory, makléře a zprostředkovatele, dodavatele, regulátora a zájmové asociace, média a místní komunitu a veřejný sektor.

Veškeré CSR aktivity pojišťovna řídí z regionu Praha jako hlavního sídla společnosti.

V **ekonomické** oblasti si ČPP (2019) zakládá na korektních a transparentních vztazích se všemi svými tržními stakeholdery, a to za pomoci pevně stanovených etických kodexů, které vymezují závazné chování zaměstnanců směrem dovnitř i ven. Firma považuje za velmi důležité otevřeně komunikovat nejen se svými klienty, ale také s akcionáři, investory, orgány veřejné moci a státní správou nebo s médii. Pro vyšší transparentnost ČPP sdílí výroční zprávy, zprávy o solventnosti a finanční situaci či zprávy o udržitelném podnikání.

V rámci **sociálního** pilíře se ČPP angažuje v mnoha oblastech, a to nejen směrem ke svým zaměstnancům, ale také k místní komunitě.

Podpisem Evropské charty diverzity v roce 2017 se ČPP (2022c) zavázala k vytvoření otevřeného pracovního prostředí, ve kterém budou mít všichni zaměstnanci rovné příležitosti a nebude docházet k žádné diskriminaci jednotlivců, a to především

z pohledu rozdílného pohlaví, rasy, věku, národnosti, etnického původu, náboženství, jiného zdravotního stavu či sexuální orientace. Dále pojišťovna dbá na bezpečnost a ochranu zdraví na pracovišti v souladu s danou legislativou. Zároveň podporuje fyzické a duševní zdraví zaměstnanců prostřednictvím projektu „Akademie zdraví a imunity“, který vznikl ve spolupráci s výživovou poradkyní Petrou Pavienskou. ČPP nezapomíná ani na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, čímž jim pomáhá ke zvýšení jejich atraktivity na trhu práce.

Ve vztahu k místní komunitě se ČPP (2022c) orientuje především na firemní dárcovství, dobrovolnictví, vzdělávání veřejnosti, podpory kvality života občanů a rozvoji zaměstnanosti. Od roku 2011 ČPP vede dobrovolnický program „Den sociální aktivity“, díky kterému se mají zaměstnanci možnost zapojit do dobrovolnictví a pomáhat tak různým neziskovým organizacím. V roce 2021 převažovaly především neziskové organizace zaměřené na regionální a komunitní rozvoj. V minulém roce se během dobrovolnických dnů zapojilo vedení pojišťovny do zkrášlení zahrady a prostor pražského Centra Paraple, které pomáhá ochrnutým lidem (ČPP, 2023g).

Kromě dobrovolnictví ČPP (2022c) pořádá i finanční a materiální sbírky či poskytuje finance prostřednictvím příspěvků tam, kde jsou potřeba. V roce 2021 například podpořila finančními prostředky organizaci Pet Heroes na veterinární péči pro handicapovaná zvířata, Ústav pro péči o matku a dítě Podolí, Helpes zabývající se výcvikem psů pro postižené jedince, Klokánek Štěrboholy, ale i mnoho dalších pražských neziskových organizací. V období pandemie covidu-19 a nastolení online výuky ČPP vypomohla prostřednictvím darování výpočetní techniky pražským školám a organizacím.

V rámci zprávy o společenské odpovědnosti za rok 2021 (ČPP, 2022c) ČPP zmiňuje velmi úspěšný projekt „ČESKY PĚŠKY“, který vytvořila v roce 2021 ve spolupráci s Klubem českých turistů. Cílem projektu je podpora prevence a motivování veřejnosti k aktivnímu pohybu a pobytu v přírodě. V prvním ročníku vedla jedna z dvanácti zastávek právě i pražskou Trojou. Po absolvování pochodu byl připraven vedlejší program ve formě různých soutěží a poučných aktivit pro děti a připraveného workshopu o kardiovaskulárním systému a prevenci onemocnění pro dospělé. Pod jménem tohoto projektu dochází na pražských školách k přednáškám o prevenci různých onemocnění.

Od roku 2021 ČPP a Kooperativa poskytují prostory generálního ředitelství skupině sociálních podniků Etincelle pro jejich kavárnu „Mezi řádky“, která zaměstnává jedince s hendikepem. Zaměstnanci tak kromě vychutnání si dobré kávy pomáhají se začleňováním znevýhodněných jedinců do pracovního života.

V rámci **environmentální** oblasti ČPP (2023h) prostřednictvím svých aktivit pečuje o přírodu a přispívá tak k udržitelnému rozvoji životního prostředí. Jako hlavní důkaz opravdového zájmu o jeho lepší kvalitu vykazuje ČPP již v samotné budově centrály, tedy regionálního ředitelství. Ta získala ocenění LEED PLATINUM od americké Rady pro ekologické budovy. Řadí se tím mezi malé množství takto šetrných budov, které v Evropě stojí. Ani vnitřek budovy však nezaostává. V prostorách centrály se nachází velkoobjemové koše pro jednotlivé druhy odpadů, díky kterým zaměstnanci třídí. Zároveň se pojišťovna snaží o snížení spotřeby papíru, a to cestou konverze dokumentů a sdělení z listinné formy do e-podoby. V rámci nabízeného produktu NEON (2022c) motivuje ČPP své klienty k elektronické komunikaci, díky čemuž mohou následně získat slevu na pojistném. Současně byla také spuštěna kampaň, ve které prostřednictvím QR kódů na korespondenci vyzývá své klienty k elektronické komunikaci. Pojišťovna (2020) dále využívá recyklačního programu společnosti Nespresso. Kávové kapsle této značky jsou vyrobeny z hliníku, který je následně ze 100 % použit k dalšímu zpracování. Kromě toho ČPP (2023h) také ekologicky likviduje elektroodpad. V roce 2021 se firma podílela na projektu neziskové organizace Remobil, která uspořádala veřejnou sbírku nepoužívaných či rozbitých mobilních telefonů. Této iniciativy se kromě pražských zaměstnanců účastnili také ti z jiných regionů.

4.4 Vzdělávání a rozvoj v ČPP

V dnešních dynamicky se měnících podmínkách v oboru finančnictví je nezbytné mít zaměstnance, kteří se neustále zdokonalují v oblasti svých hard skills. Takový krok zajišťuje, že mohou snadno reagovat na vzniklé legislativní či produktové změny. Důležité jsou však také dovednosti měkké, které jsou klíčové nejen pro úspěšnou komunikaci a spolupráci.

Česká podnikatelská pojišťovna si je plně vědoma důležitosti odbornosti svých zaměstnanců, protože jsou to právě oni, díky komu společnost funguje a je natolik úspěšná. Vzdělávání pracovníků je pro ČPP velmi podstatnou personální činností, které věnují maximální úsilí.

System vzdelávání a rozvoje zaměstnanců v ČPP vychází ze systematicky nastaveného cyklu, který se skládá z následujících čtyř fází:

- 1) identifikace potřeb vzdělávání,
- 2) plánování vzdělávání,
- 3) realizace vzdělávání,
- 4) vyhodnocování výsledků vzdělávání.

4.4.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace potřeb vzdělávání je v České podnikatelské pojišťovně založena především na komunikaci a kontinuální diskusi na všech úrovních pojišťovny. Odbor vzdělávání, který spadá pod personální útvar, primárně probírá potřebu vzdělávání s jednotlivými manažery a obchodními řediteli, tedy vedoucími pracovníky, kteří jsou svým podřízeným nejbližší a dokáží jejich pozorováním a hodnocením jejich výkonů nejlépe určit, co jejich tým z hlediska vědomostí a kompetencí nejvíce postrádá. Takto nastavený systém však nefunguje v ČPP od samého počátku. Dříve totiž vzdělávání zaměstnanců vycházelo z přesně stanovených školení, které určil odbor vzdělávání, bez bližší diskuse s dalšími stranami. Přenesením rozhodovacích pravomocí na vedoucí pracovníky se vzdělávání zaměřilo více na potřeby jednotlivých zaměstnanců a stalo se tím efektivnější.

Mimo pravidelných rozhovorů s vedoucími pracovníky zjišťuje odbor vzdělávání potřebu také prostřednictvím dotazníkového šetření, které se odesílá všem zaměstnancům pojišťovny před koncem roku. I tyto informace jsou pak podstatné při tvorbě vzdělávacího plánu pro následující rok.

Další z metod používaných pro identifikaci potřeb vzdělávání je tzv. Mystery shopping, který ČPP realizuje každý rok v několika vlnách, a to jak na svých pobočkách, tak na obchodních místech. V roce 2020, tedy v období pandemie covidu-19, kdy byly pobočky otevřeny v omezeném režimu, pojišťovna prováděla tuto metodu ve formě Mystery e-mailingu zaměřeného na pojišťovací kanceláře, aby zjistila, jak zaměstnanci reagují na emailové dotazy klientů. I na základě těchto metod je pojišťovna schopna identifikovat určité výkonnostní mezery, které lze vyřešit dalším vzděláváním a rozvojem zaměstnanců.

Potřeba vzdělávání a rozvoje může však v ČPP vzniknout i bez předchozích rozhovorů, pozorování či zjišťování, a to na základě ad-hoc situací. V minulosti tomu bylo například při zavádění nového systému na evidenci docházky či při zavádění kancelářského balíku Microsoft 365. Nezbytnost vzdělávání vzniká též v případě, kdy pojišťovna uvádí na trh nový produkt či pokud dojde k nějakým legislativním změnám.

Momentálně je ČPP v procesu aktualizace svého kompetenčního modelu a hodnocení zaměstnanců. Cílem je nastavit takový systém, ve kterém bude probíhat zaměstnancovo sebehodnocení a jeho hodnocení kolegy i samotným nadřízeným, tedy tzv. 360° zpětná vazba. Na základě těchto postupů odbor vzdělávání navrhne zaměstnanci jeho osobní rozvojový plán.

4.4.2 Plánování vzdělávání

Osobou, která sestavuje plán vzdělávání, je manažer odboru vzdělávání, a to v souladu se stanoveným rozpočtem, který mu je v rámci odboru svěřen. Při sestavování plánu se řídí informacemi od svých podřízených, kteří zjišťují potřebu vzdělávání, tedy vychází z informací získaných z předchozí fáze identifikace potřeb, a vedou diskusi s vedoucími pracovníky jednotlivých úseků o jejich požadavcích v oblasti dalšího školení. Kromě těchto informací jsou stejně důležité i zpětné vazby z již proběhlých školení, a to hlavně z hlediska jejich hodnocení zaměstnanci, při rozhodování o jejich opakovaném využití.

Plán vzdělávání je sestavován na rok dopředu, a to s ohledem na ekonomické a časové možnosti pojišťovny, přičemž nejintenzivněji se na něm pracuje od září až do konce daného kalendářního roku.

Každý vzdělávací plán obsahuje následující informace:

- popis daného kurzu,
- termín kurzu,
- cena kurzu,
- náklady spojené s ubytováním a stravou v případě kurzu mimo prostory ČPP.

Odbor vzdělávání má k dispozici rozpočet ve výši kolem 4 milionů korun ročně, který pokrývá náklady na všechny naplánované vzdělávací akce. Zároveň mají své prostředky na vzdělávání i jednotlivé útvary. Pokud by tedy některý útvar potřeboval uspořádat určitou vzdělávací akci nad rámec těch naplánovaných, může si ji uhradit z prostředků svých. Kromě toho jsou některé vzdělávací akce financovány také z prostředků v rámci čerpání veřejné podpory projektů.

O zhotovení a obsahu vzdělávacího a rozvojového plánu je následně nutné informovat zaměstnance. V České podnikatelské pojišťovně se o vzdělávacích aktivitách pracovníci dozvídají prostřednictvím vícero komunikačních kanálů. Primárně se každý kvartál posílá interní komunikací souhrn kurzů na kvartál následující. Informace lze nalézt také na intranetu a rozšiřují se i v rámci porad. V případě stoprocentního nenaplnění školení odbor vzdělávání posílá emailovou last minute připomínku o možnosti se na danou akci přihlásit.

4.4.3 Realizace vzdělávání

Po dokončení plánovací fáze lze již přistoupit k realizaci konkrétních vzdělávacích aktivit, které se konají jak na pracovišti, tak mimo něj. V případě jednodenních školení ČPP využívá převážně svých prostor, a to buď centrály nebo samotného regionálního ředitelství Praha. Pokud se jedná o dvou a vícedenní kurzy, pak skupina zaměstnanců, pro které bylo školení zařízeno, vyjíždí mimo své pracoviště. Z důvodu pandemie covidu-19 se začal také více rozšiřovat koncept online školení, ke kterému se zaměstnanci mohou připojit z pohodlí svého domova. ČPP využívá také dvou interních e-learningových vzdělávacích platform, kterými jsou:

- **Seduo** – jako domácí platforma v rámci firem pod skupinou VIG. Seduo (2023) je česká vzdělávací platforma, která nabízí široké spektrum vzdělávacích videí a webinářů vytvořených školiteli, kteří jsou opravdovými odborníky ve svých specifických oborech. Výukové materiály, které mají zaměstnanci příležitost zhlédnout kdykoliv, se týkají jak měkkých dovedností, tak i těch tvrdých. Zaměstnanci mají možnost vzdělávat se v komunikačních, jazykových a digitálních dovednostech, ale také v osobním rozvoji, leadershipu, produktivitě či obchodu a marketingu.
- **Masterplan** – jako zahraniční platforma, kterou používají všechny firmy pod skupinou VIG. Masterplan (2023) je německou vzdělávací platformou, která vznikla v roce 2017. Její předností je možnost nahrávání vlastního materiálu, který lze kombinovat s výukovými materiály vytvořenými Masterplanem. Zaměstnanci mohou projít školením měkkých dovedností, ale také vytvořenými kurzy na povinná školení, produkty či školení, které se zaměřují na podstatné informace o dané firmě.

Klíčovým rozhodnutím pro pojišťovnu je, zda pro své vzdělávací akce zvolí interní lektorský tým nebo externí vzdělávací agentury. ČPP disponuje širokým týmem interních školitelů, kteří se zaměřují na vzdělávání zaměstnanců v oblasti hard skills. Orientují se především na školení nováčků, lektorských dovedností, týmových hodnot, inovací, nástrojů kancelářského balíku Microsoft 365, dále školení týkající se nově uváděných produktů a mnoho dalších věcí. Externí školitelé převažují u soft skills jako jsou obchodní, komunikační či manažerské dovednosti. ČPP využívá služeb následujících externích školitelů:

- **Centrum andragogiky, s. r. o.** – je společnost, která vznikla v roce 2006 a specializuje se na rozvoj a vzdělávání tvrdých i měkkých dovedností, které školí

prostřednictvím metod coachingu, mentoringu a outdoorových programů (Centrum andragogiky, 2023).

- **Kanu, s. r. o.** – je společnost, která byla založena v roce 1994, a nabízí školení v nejrůznějších okruzích mířících na manažery, obchodní zástupce, ale i zaměstnance zákaznického servisu (Kanu, 2023).
- **Santia, s. r. o.** – je společnost založená v roce 1998, která se v rámci své činnosti orientuje na školení schopností a dovedností v odvětví finančnictví a energetiky, a to jak u vrcholového managementu, tak i u zaměstnanců pracujících v kontaktních centrech a pobočkách (Santia, 2023).
- **KNO Česko, s. r. o.** – je společnost, která působí na trhu od roku 1991, a která se specializuje na firemní vzdělávání, coaching a HR konzultace, se zaměřením na trénování komunikačních dovedností, týmovou spolupráci a rozvoj obchodních zástupců (KNO, 2020).
- **Apas, s. r. o.** – je společnost, která již od roku 1991 poskytuje služby ke zlepšení emočních, komunikačních a manažerských dovedností, a to s důrazem na rozvoj osobního potenciálu jednotlivých účastníků (Apas, 2023).
- **Ottima, a. s.** – je společnost fungující od roku 2008, která se v rámci školení zaměřuje na téma time-managementu a rozvoje komunikačních dovedností, a to nejen prezenčními a online tréninky, ale také prostřednictvím assessment center a e-learningu (Ottima, 2015).

Jak již bylo zmíněno, některé vzdělávací akce jsou financovány z prostředků v rámci čerpání podpory projektů. V takovém případě se uskutečňují výběrová řízení na dodavatele školení a ČPP tak může spolupracovat se vzdělávacími agenturami, se kterými za běžných okolností nespolupracuje.

4.4.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Česká podnikatelská pojišťovna využívá hned několika metod pro zjištění spokojenosti a efektivnosti realizovaných vzdělávacích aktivit.

Nejčastěji se v pojišťovně používá metoda zpětné vazby ve formě dotazníku, který je distribuován ihned po dokončeném školení. Tento dotazník umožňuje odboru vzdělávání zjistit hned dvě věci, a to, zda si zaměstnanec z daného školení něco odnesl a zda daná vzdělávací akce splnila jeho očekávání. Zjišťuje se tak i pohled zaměstnanců na výkon lektora, který bez pochyb hraje v samotném školení důležitou roli.

Další metodou, které se využívá především u tvrdých dovedností, jsou testy, při jejichž úspěšném vykonání zaměstnanci získávají certifikáty, jejichž prokázání vyžadují některé státní orgány. Potřeba obdržení certifikátu vychází především z legislativních požadavků, jako jsou například ALM požadavky či IDD minimum.

Dále se využívá metody pozorování zaměstnance při výkonu jeho práce, a to hlavně z hlediska schopnosti aplikovat získané znalosti a dovednosti v praxi.

V neposlední řadě se vzdělávání vyhodnocuje i na základě neformálních rozhovorů mezi zaměstnanci odboru vzdělávání a účastníky konkrétního školení. Současně se každoročně koná velká porada, na kterou se sjíždí nejen lektori, ale také stěžejní aktéři ze všech regionů. Na poradě dochází k předání zpětné vazby mezi jednotlivými stranami, a tím k vyhodnocení vzdělávání a rozvoje v pojišťovně.

Co se týče osoby hodnotitele, v oblasti vzdělávání soft skills se zaměstnanec zpravidla hodnotí sám, v případě hard skills se nejvíce využívá již zmiňovaných testů.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání bylo ještě v minulém roce rozděleno tak, že některé byly vedeny v elektronické formě a některé v listinné. S nástupem nového roku se ČPP rozhodla přijmout opatření pro snížení plýtvání papíru a všechny metody vyhodnocování vede ve formě elektronické.

4.5 Oblasti vzdělávání a rozvoje v ČPP

Česká podnikatelská pojišťovna poskytuje svým zaměstnancům možnost vzdělávání a rozvoje jak v oblasti hard skills, tak zároveň i soft skills. V bližším určení se jedná o školení funkční, účelové, manažerské, IT, jazykové a školení ze zákona.

Při **funkčním** vzdělávání si zaměstnanci osvojují odborné znalosti týkající se nabízených pojistných produktů životního a neživotního pojištění. **Účelová** se poté zaměřují na komunikační dovednosti.

Manažerské školení je určené pro nejvyšší management a uskutečňuje se prostřednictvím programu Restart, který je blíže popsán v následující kapitole.

Na **IT**, tedy počítačové vzdělávání není v ČPP kladen velký důraz. Zaměstnanci procházejí souhrnným školením na aplikace Microsoft 365, které se používají na všech úrovních pojišťovny, a připravují ho školitelé z odboru vzdělávání. Pro výkon pracovních povinností většiny zaměstnanců však není žádné další vzdělávání v této oblasti potřebné, a proto je nastaveno takto úzce.

Jazykové vzdělávání je realizováno pro vyšší management, který musí pravidelně komunikovat s mateřskou společností VIG.

Mezi **zákonná** školení, kterými musí všichni zaměstnanci pojišťovny projít, patří školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a školení požární ochrany (PO). Důležité je, aby jimi prošli hned při nástupu do zaměstnání, neboť bez jejich splnění není ze zákona možné na pracovišti působit. Mimo to je v rámci pojišťovny dále školení řidičů tzv. referentů, kterému se musí podrobit ti, kteří při své práci využívají automobil. Všechna tři vyjmenovaná školení probíhají na platformě Guard7 a jsou zakončena testem. Specifickým školením je školení první pomoci, které připravují interní lektori.

Zaměstnanci mohou obdržet za absolvování určitých školení certifikaci. Zpravidla se jedná o kurzy vyplývající ze zákona, tedy BOZP, PO a referentů. Dále získávají certifikáty po úspěšném dokončení produktových školení.

Vzdělávací akce ČPP jsou rozděleny podle povinnosti či dobrovolnosti účasti do tří kategorií, kterými jsou školení povinná, neoficiálně povinná a dobrovolná. Do povinných školení ČPP řadí všechna školení, která vycházejí z interních řídicích dokumentů či z legislativy. Řadí se mezi ně veškerá školení při adaptačním procesu nově nastupujícího zaměstnance, produktová školení či školení vyplývající ze změny legislativy. Neoficiálně povinná školení jsou taková, u nichž se přímý nadřízený domnívá, že je pro jeho podřízené užitečné je absolvovat, ačkoliv není stanovena oficiální povinnost účasti. V případě dobrovolných školení jich zaměstnanec může v daném roce absolvovat neomezený počet.

4.6 Programy vzdělávání a rozvoje v ČPP

Česká podnikatelská pojišťovna disponuje několika vzdělávacími programy a projekty. Mezi základní programy patří „Vítejte v ČPP“ pro nové zaměstnance, dále „Akademie“ pro přepážkové zaměstnance a „Rozvojový program Restart“ pro manažery. Speciálním projektem je pak tzv. „Inovační akademie“. Mimo to se ČPP dále orientuje na skupinu zaměstnanců 55+ a na zaměstnance na mateřské či rodičovské dovolené.

Program „**Vítejte v ČPP**“ je vstupním školením pro nové zaměstnance, které se koná jednou za měsíc a zahrnuje úvodní seznámení nováčků s pojišťovnou. Předávají se jim důležité základní informace o firmě, o představenstvu, o zaměstnaneckých benefitech, o IT bezpečnosti a komunikačních nástrojích, o základních produktech nabízených pojišťovnou

nebo o pojistných podvodech. Celé školení je pořádáno interními školiteli z odboru vzdělávání a je koncipováno formou online interaktivního odpoledne.

Po absolvování vstupního školení musí skupina přepážkových zaměstnanců projít programem „**Akademie**“. Jedná se o systém čtyř dvoudenních kurzů, během nichž probíhá školení zaměřené na znalosti v oblasti obchodních záležitostí a na rozvoj komunikačních dovedností jako například schopnost telefonování, schopnost cross-sellingu, jak vytěžit klienta či jak uzavřít obchod.

„**Rozvojový program Restart**“ je pětiletý program určený pro manažery a pro zaměstnance, kteří mají potenciál klíčovou manažerskou pozici v budoucnu zastávat. Díky vyškolení těchto zaměstnanců je pak zaručeno, že tyto pozice nezůstanou neobsazené, což by v opačném případě pro pojišťovnu představovalo významné riziko. Školení jsou v rámci Restartu orientována na rozvoj měkkých dovedností, přičemž témata jsou například leadership, time management, stress management, zvládání konfliktů či motivování lidí k vyšším výkonům.

„**Inovační akademie**“ je společným projektem ČPP a Kooperativy, jehož myšlenka je převzatá ze stejnojmenného konceptu, který probíhá v rámci vzdělávacích a rozvojových akcí v koncernu VIG. Jedná se o relativně nový projekt, který se pořádá teprve druhým rokem a kterého se účastní především zaměstnanci, kteří smýšlí inovativně a mají nápady na vylepšení již zaběhlých procesů. Školení trvá šest týdnů a provádí jím pět interních lektorů.

ČPP má mnoho zaměstnanců, kteří pro firmu pracují dlouhodobě, a tedy stárnou s ní. Z důvodu jejich pokročilého věku a neustále se měnící doby plné pokroků tak tato skupina potřebuje ještě další specifická školení. Vzdělávací akce **zaměstnanců 55+** se týkají například osobnostního rozvoje, mezigeneračních vztahů, řešení konfliktů či tréninku paměti.

Pojišťovna nezapomíná ani na zaměstnance, kteří jsou momentálně **na mateřské či rodičovské dovolené**. Odbor vzdělávání pořádá koncem každého roku společná setkání, na kterých jsou účastníci informováni o všech událostech v pojišťovně. Zároveň se také mohou zúčastnit jednou ročně libovolného prezenčního kurzu, jehož téma vychází z jejich požadavků.

4.7 Metody vzdělávání používané v ČPP

Odbor vzdělávání se snaží pro školení zaměstnanců využívat různorodých metod, a to v závislosti na tématu každé školící akce. Jsou tedy aplikovány jak metody na pracovišti, tak i mimo něj.

V oblasti **metod na pracovišti („on the job“)** se využívá metod pracovních porad, instruktáže na pracovišti, asistování, mentoringu, coachingu a rotace práce. Hlavním kanálem jsou především pracovní porady, které se konají v pravidelných intervalech a během kterých zaměstnanci řeší aktuální agendu a s ní spojené problémy. Prostřednictvím výměny názorů a pohledů na situaci dochází ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců a k jejich rozvoji. Při zaučování nových zaměstnanců se nejvíce využívá metod asistování a instruktáže na pracovišti. Mentoring se používá u zaměstnanců, kteří excelují v oboru a prokazují potenciál pro další rozvoj. Tento přístup je preferován hlavně z toho hlediska, že lidé v této skupině jsou od sebe natolik odlišní, že by společná školení pro ně byla neefektivní. Odbor vzdělávání jim proto umožňuje využít služeb mentorů, kteří s každým z jednotlivců řeší témata, která zrovna dotýčného zajímají. U nejvyššího managementu se poté uplatňuje metoda coachingu, kdy každý z manažerů má přiděleného svého osobního kouče. Rotace práce je využívána spíše sporadicky, ale pro rozšíření pracovních zkušeností se uplatňuje právě i tato metoda.

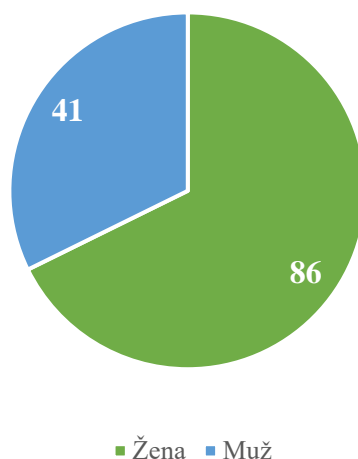
V rámci **metod mimo pracoviště („off the job“)** se uplatňují metody workshopu, hraní rolí, brainstormingu, outdoorového školení, assessment centre či e-learning. Workshopy v ČPP fungují na bázi řešení zadaného problému formou hraní rolí či brainstormingu. Outdoorová školení se uskutečňují prostřednictvím teambuildingů, během kterých dochází k trénování komunikačních dovedností zaměstnanců. Assessment centre se užívá u zaměstnanců s vysokým potenciálem dalšího rozvoje. Nejvíce používanou metodou je však e-learning. ČPP disponuje velkým množstvím e-learningových kurzů, které zahrnují jak povinné kurzy vyplývající ze zákonných povinností, tak i ty dobrovolné. Zvláštní skupinou jsou pak e-learningové kurzy v rámci tzv. blended learningu, které slouží k upevnění znalostí získaných z prezenčních kurzů.

4.8 Dotazníkové šetření

Pro zjištění spokojenosti pražských zaměstnanců ČPP se systémem vzdělávání a rozvoje a jejich osobních preferencí byl využit dotazník sestavený z 22 otázek. Ve dvaceti otázkách bylo možné vybrat pouze jednu odpověď a dvě otázky byly otevřené.

První otázka, jejíž výsledky zobrazuje graf 1, měla za cíl identifikovat respondenty z hlediska pohlaví. Dotazník vyplnilo celkově 127 lidí, z toho 86 žen (67,7 %) a 41 mužů (32,3 %).

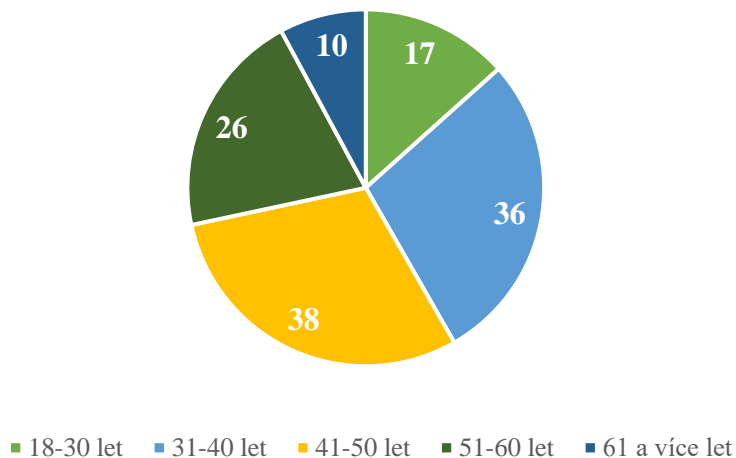
Graf 1 Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka se zabývala věkem respondentů. Jak znázorňuje graf 2, největší věkovou skupinu tvořili zaměstnanci ve věku 41-50 let, kterých bylo 38 (29,9 %). Následovaly věkové kategorie 31-40 let s 36 (28,3 %), 51-60 let s 26 (20,5 %), 18-30 let se 17 (13,4 %) a 61 a starší s 10 (7,9 %).

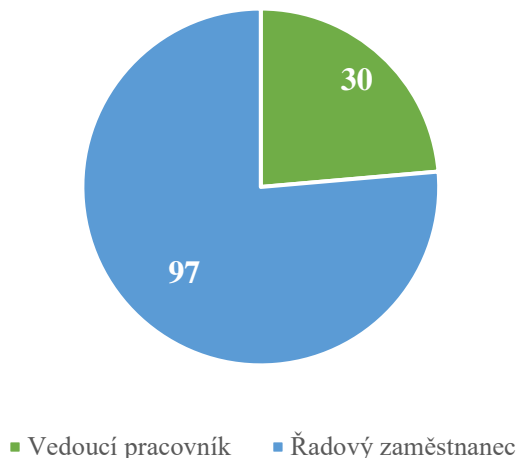
Graf 2 Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Ve třetí otázce (viz graf 3) byla zjišťována pracovní pozice respondentů. Dotazník vyplnilo celkově 97 řadových zaměstnanců (76,4 %) a 30 vedoucích pracovníků (23,6 %).

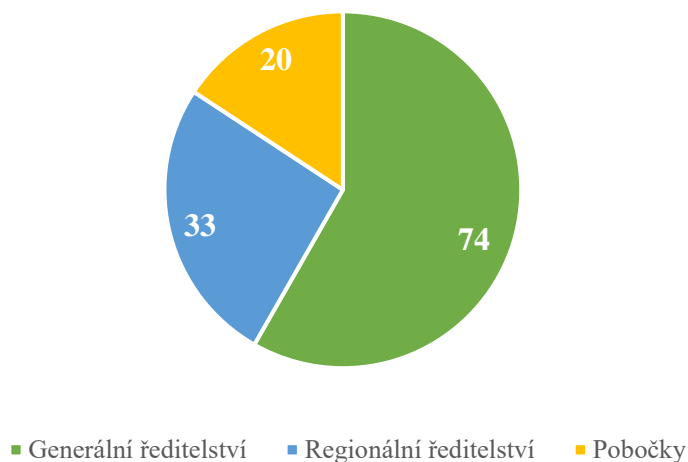
Graf 3 Pracovní pozice respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka se týkala umístění respondentů z hlediska útvarů obchodní sítě ČPP v regionu Praha. Jak ukazuje graf 4, nejvíce dotazníků vyplnili zaměstnanci generálního ředitelství, a to přesně 74 (58,3 %). Následovali zaměstnanci regionálního ředitelství s 33 odpověďmi (26,0 %) a poté pracovníci poboček, kterých bylo 20 (15,7 %).

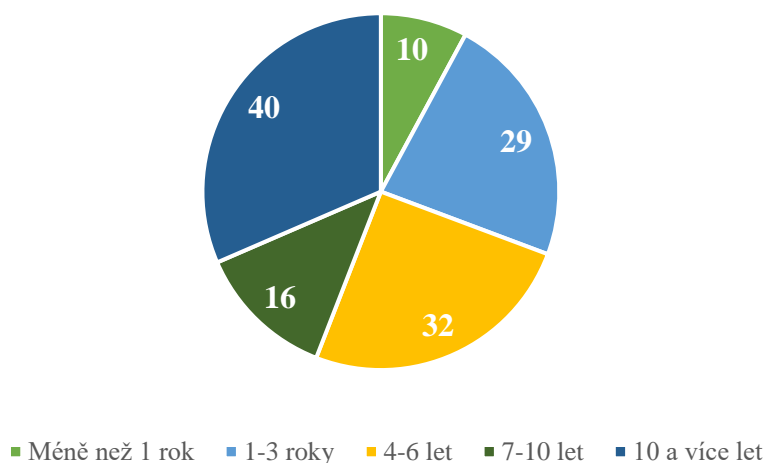
Graf 4 Umístění respondentů z hlediska útvarů obchodní sítě



Zdroj: vlastní zpracování

Pátá otázka se zabývala délkou zaměstnání respondentů v ČPP. Z grafu 5 je zřejmé, že největší skupinu tvořili zaměstnanci pracující v pojišťovně 10 a více let (31,5 %), následovala skupina 4-6 let se 32 respondenty (25,2 %), 1-3 roky s 29 (22,8 %) a 7-10 let s 16 (12,6 %). Nejméně respondentů poté tvořila skupina lidí, kteří pracují pro ČPP méně než 1 rok. Těch bylo celkově 10 (7,9 %).

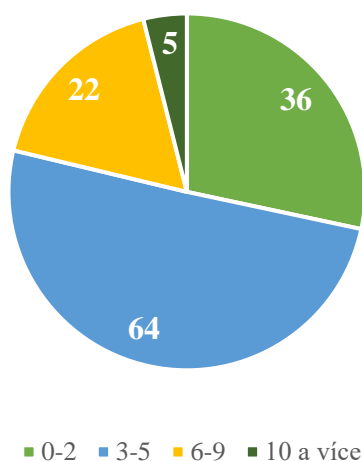
Graf 5 Délka zaměstnání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Šestá otázka dotazníku (viz graf 6) zjišťovala, kolik vzdělávacích akcí zaměstnanec ČPP zhruba za rok absolvuje. Nejvíce respondentů, tedy 64 (50,4 %) uvedlo, že se za rok účastní zhruba 3-5 akcí. Následuje 36 respondentů (28,4 %) s 0-2 akcemi, 22 (17,3 %) s 6-9 akcemi a 5 (3,9 %) s 10 a více vzdělávacími akcemi.

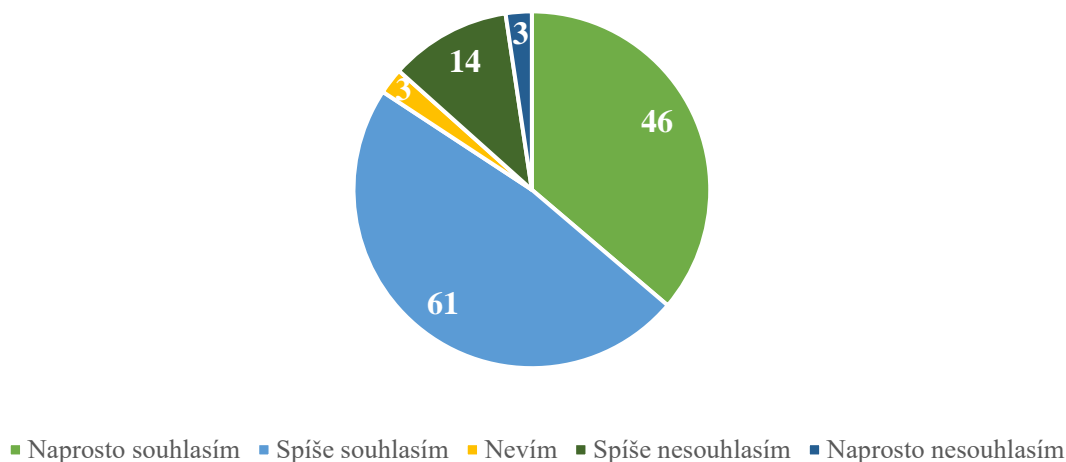
Graf 6 Počet absolvovaných vzdělávacích akcí za rok



Zdroj: vlastní zpracování

Sedmá otázka se týkala již samotného názoru zaměstnanců na firemní systém vzdělávání. Na grafu 7 je vidět, že na tvrzení, zda ČPP poskytuje svým zaměstnancům dostatečné množství školení či příležitostí rozvíjet své znalosti, dovednosti a schopnosti, spíše souhlasilo 61 zaměstnanců (48,0 %). Naprosto souhlasilo s tímto tvrzením 46 respondentů (36,2 %), 14 (11,0 %) spíše nesouhlasilo, 3 naprosto nesouhlasili (2,4 %) a další 3 (2,4 %) nevěděli.

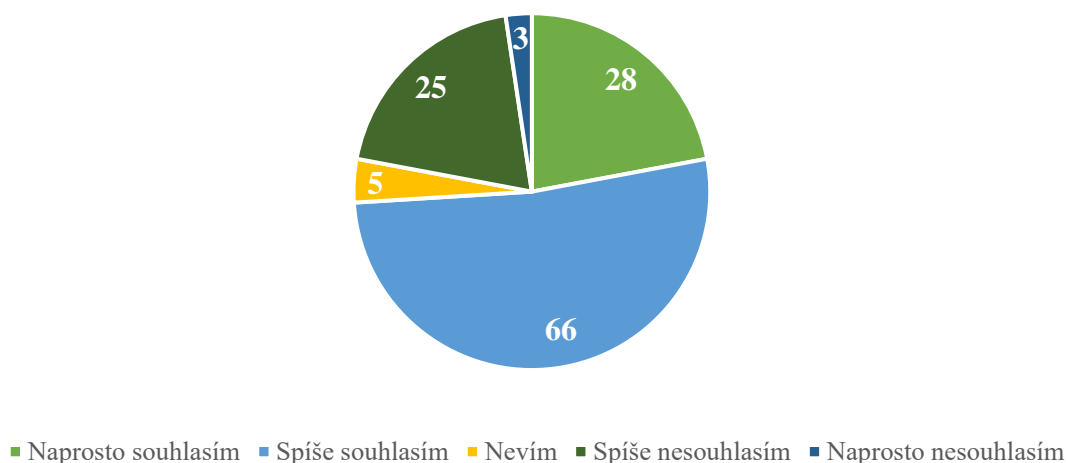
Graf 7 Dostatečné množství školení či příležitostí se rozvíjet



Zdroj: vlastní zpracování

Osmá otázka zjišťovala názory zaměstnanců na to, zda podle nich rozumí ČPP vzdělávacím potřebám jejich oddělení. Jak ukazuje graf 8, nejvíce respondentů uvedlo, že spíše souhlasí. Těchto zaměstnanců bylo 66 (52,0 %). Následovala skupina s 28 zaměstnanci (22,0 %), kteří naprosto souhlasí. Spíše nesouhlasilo s tvrzením 25 zaměstnanců (19,7 %). 5 (3,9 %) nevědělo a 3 (2,4 %) naprosto nesouhlasili.

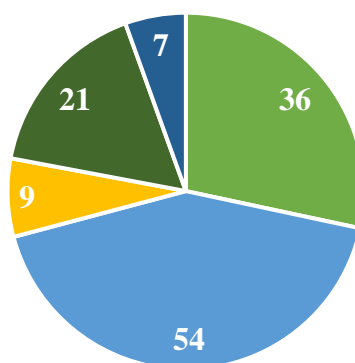
Graf 8 Porozumění vzdělávacích potřeb oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

Devátá otázka se zabývala tím, zda nadřízený, případně odbor vzdělávání, konzultuje se zaměstnancem výběr dané vzdělávací akce. Z grafu 9 lze vyčíst, že 54 respondentů (42,5 %) uvedlo, že spíše souhlasí. Následovalo 36 respondentů (28,3 %), kteří naprosto souhlasí. 21 zaměstnanců (16,5 %) spíše nesouhlasí, 9 respondentů (7,1 %) nevědělo a 7 (5,5 %) naprosto nesouhlasilo.

Graf 9 Konzultace výběru dané vzdělávací akce

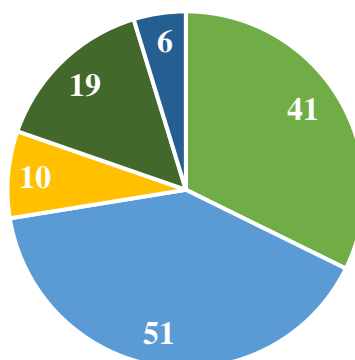


■ Naprosto souhlasím ■ Spíše souhlasím ■ Nevím ■ Spíše nesouhlasím ■ Naprosto nesouhlasím

Zdroj: vlastní zpracování

Desátá otázka, jejíž výsledky zobrazuje graf 10, se zabývala možností vyslovení individuální potřeby zaměstnanců pro vzdělávání. S tvrzením, že zaměstnanec takovou možností disponuje, spíše souhlasilo či naprosto souhlasilo 51 (40,1 %), respektive 41 (32,3 %) respondentů. 19 respondentů (15,0 %) spíše nesouhlasilo, 10 (7,9 %) nevědělo a 6 (4,7 %) s výrokem naprosto nesouhlasilo.

Graf 10 Možnost vyslovení individuální potřeby pro vzdělávání

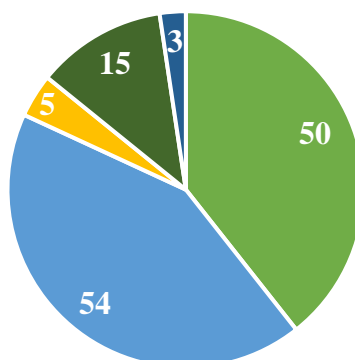


■ Naprosto souhlasím ■ Spíše souhlasím ■ Nevím ■ Spíše nesouhlasím ■ Naprosto nesouhlasím

Zdroj: vlastní zpracování

Jedenáctá otázka řešila dostatečnost informovanosti v oblasti možností dalšího vzdělávání v ČPP. Jak zobrazuje graf 11, s tvrzením, že zaměstnanec je dostatečně informovaný, spíše souhlasilo 54 respondentů (42,5 %) a naprosto souhlasilo 50 respondentů (39,4 %). 15 zaměstnanců (11,8 %) naopak spíše nesouhlasilo. 5 (3,9 %) uvedlo, že neví, a 3 (2,4 %), že naprosto nesouhlasí.

Graf 11 Dostatečnost informovanosti v oblasti vzdělávání

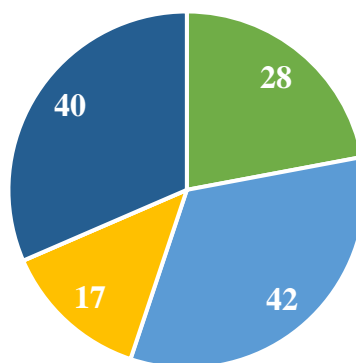


■ Naprosto souhlasím ■ Spíše souhlasím ■ Nevím ■ Spíše nesouhlasím ■ Naprosto nesouhlasím

Zdroj: vlastní zpracování

Dvanáctá otázka, jejíž výsledky znázorňuje graf 12, se týkala primárního zdroje zisku informací o vzdělávacích akcích. Nejvíce respondentů, tedy 42 (33,1 %), získává informace z odboru vzdělávání. Následuje čerpání informací prostřednictvím emailového sdělení se 40 hlasy (31,5 %), z intranetu s 28 (22,0 %) a od nadřízeného se 17 (13,4 %).

Graf 12 Primární zdroj zisku informací o vzdělávacích akcích

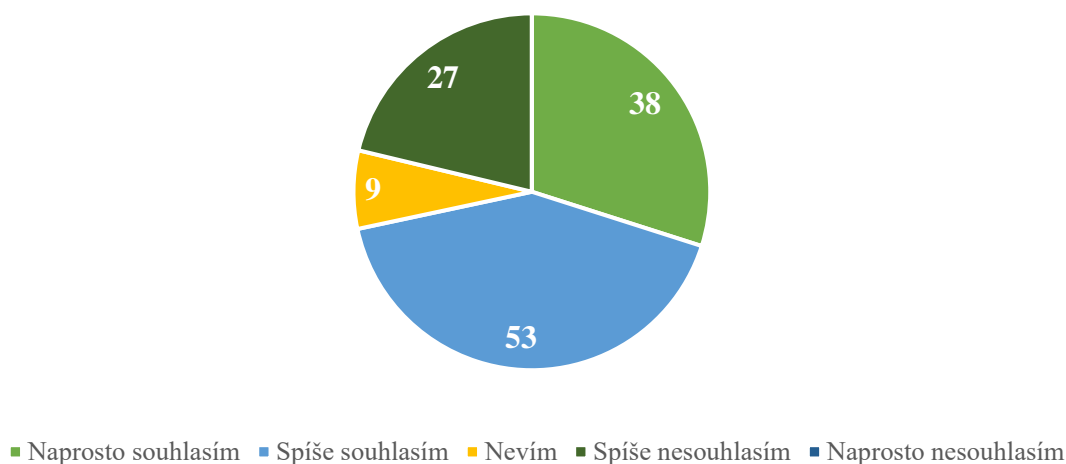


■ Z intranetu ■ Z odboru vzdělávání ■ Od nadřízeného ■ Od kolegů ■ Pomocí emailového sdělení

Zdroj: vlastní zpracování

Třináctá otázka zjišťovala spokojenost zaměstnanců s nabídkou vzdělávání. Jak je patrné z grafu 13, s tvrzením, zda zaměstnanec je spokojený, 53 respondentů (41,7 %) uvedlo, že spíše souhlasí. 38 (29,9 %) z celkového počtu poté naprosto souhlasilo. 27 zaměstnanců (21,3 %) odpovědělo, že spíše nesouhlasí a 9 respondentů (7,1 %) nevědělo.

Graf 13 Spokojenost s nabídkou vzdělávání



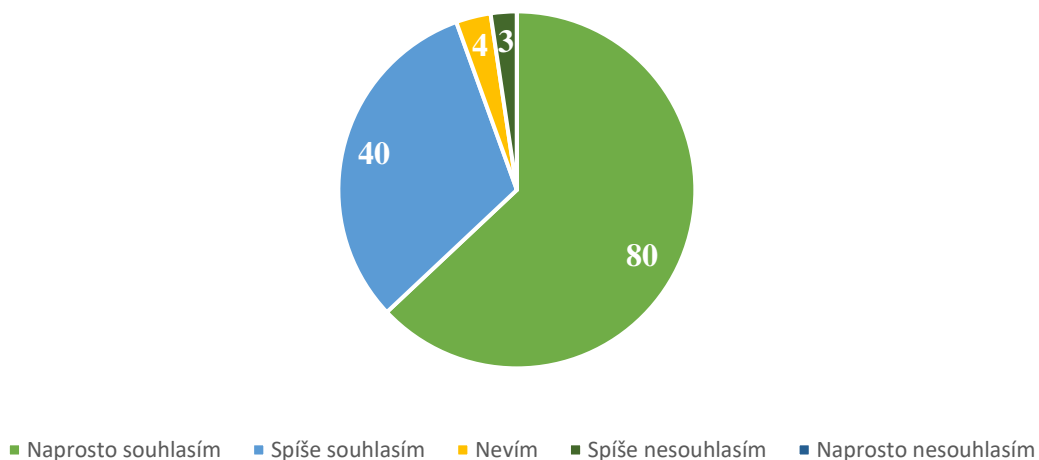
Zdroj: vlastní zpracování

Čtrnáctá, otevřená, otázka navazovala na otázku předešlou a zjišťovala důvod nespokojenosti respondentů s nabídkou vzdělávání. Nejčastěji se objevovaly následující odpovědi:

- Jazykové vzdělávání – ve smyslu poptávky po realizaci jazykových kurzů, které momentálně nejsou pro běžné zaměstnance k dispozici.
- Soft skills – ve smyslu poptávky po větším množství vzdělávacích akcí zabývajících se oblastí měkkých dovedností, a dále jejich přesnější zaměření na obor, ve kterém pracují.
- Počítačové vzdělávání – ve smyslu poptávky po školení v oblasti dalšího prohlubování znalostí v používaných programech.
- Opakující vzdělávání – ve smyslu poptávky po školení, při kterém si zaměstnanci budou moct již získané znalosti a dovednosti znovu připomenout.

Patnáctá otázka (viz graf 14) zjišťovala, zda si zaměstnanci myslí, že je další vzdělávání pro jejich profesi důležité. Drtivá většina respondentů s tvrzením buď naprosto souhlasilo, v tomto případě 80 zaměstnanců (63,0 %), či spíše souhlasilo, tedy 40 (31,5 %). 4 zaměstnanci (3,1 %) uvedli, že neví. Spíše nesouhlasili poté 3 respondenti (2,4 %).

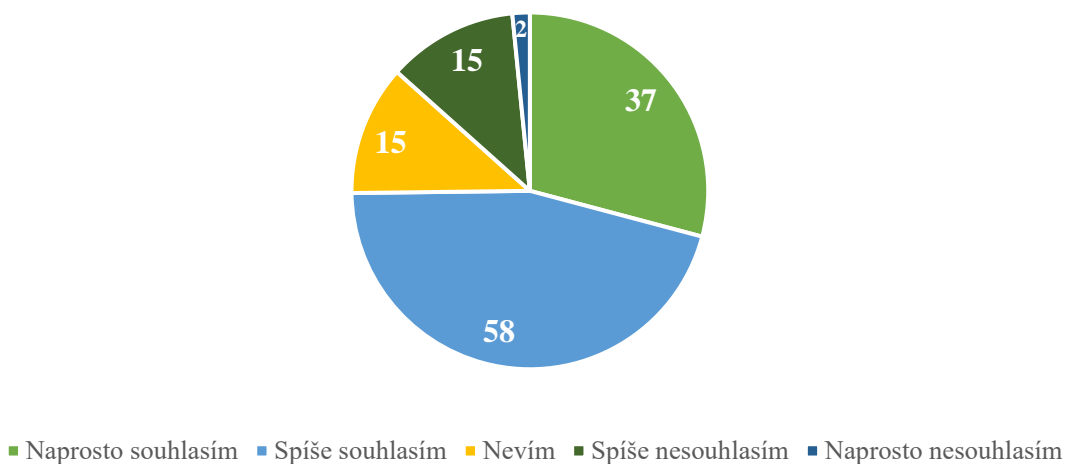
Graf 14 Důležitost dalšího vzdělávání u profese



Zdroj: vlastní zpracování

Šestnáctá otázka se týkala postoje zaměstnavatele ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Jak ukazuje graf 15, na tvrzení, zda si zaměstnanci myslí, že jsou svým zaměstnavatelem stimulováni ke vzdělávání, 58 respondentů (45,7 %) odpovědělo, že spíše souhlasí. 37 respondentů (29,1 %) naprosto souhlasilo, 15 (11,8 %) spíše nesouhlasilo, dalších 15 (11,8 %) nevědělo a pouze 2 zaměstnanci (1,6 %) s tvrzením naprosto nesouhlasili.

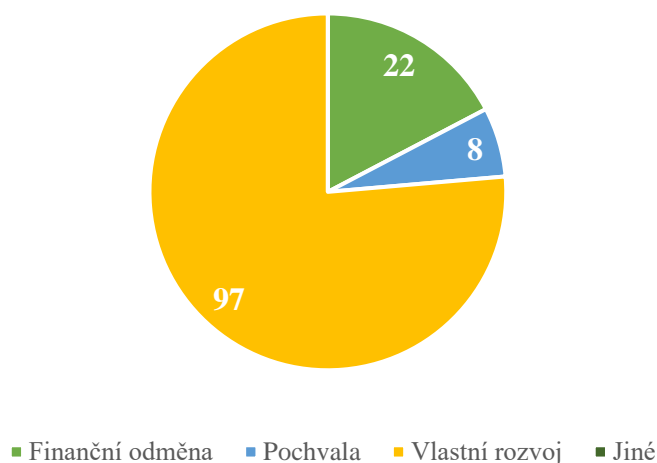
Graf 15 Stimulace zaměstnavatele ke vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Sedmnáctá otázka se zabývala samotnou motivací zaměstnanců ke vzdělávání. Jak znázorňuje graf 16, na tvrzení, co je motivuje, případně by motivovalo ke vzdělávání, 97 respondentů (76,4 %) odpovědělo jako důvod vlastní rozvoj. 22 respondentů (17,3 %) poté finanční odměnu a zbylých 8 respondentů (6,3 %) pak pochvalu od svého nadřízeného.

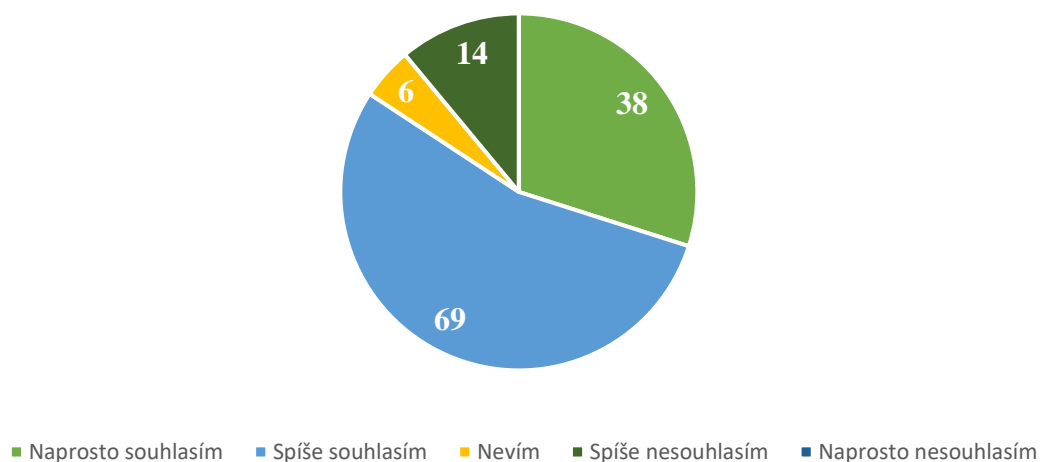
Graf 16 Motivace ke vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Osmnáctá otázka (viz graf 17) se zabývala tím, zda zaměstnanci znalosti a dovednosti získané ze vzdělávacích akcí využívají poté v praxi. S tvrzením spíše souhlasilo 69 respondentů (54,4 %), 38 (29,9 %) naprosto souhlasilo, 14 (11,0 %) spíše nesouhlasilo a 6 respondentů (4,7 %) nevědělo.

Graf 17 Využití získaných znalostí a dovedností v praxi



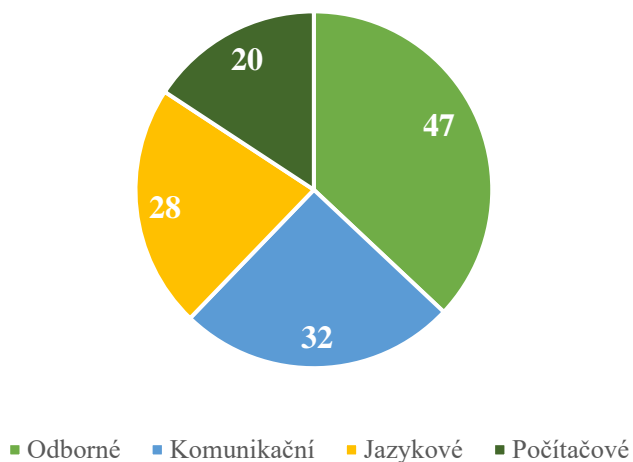
Zdroj: vlastní zpracování

Devatenáctá otázka, která byla otevřená, se zabývala tím, zda by zaměstnanci chtěli něco ohledně systému vzdělávání a rozvoje v ČPP změnit. Nejčastěji se objevovaly následující odpovědi:

- Forma školení – ve smyslu poptávky po realizaci většího množství vzdělávacích akcí ve formě face to face (na pracovišti, mimo pracoviště) a nikoliv těch online.
- Školitelé – ve smyslu poptávky po realizaci většího množství vzdělávacích akcí interními školiteli, kteří mají lepší představu o dění na konkrétních odděleních
- Obsah vzdělávacích akcí – ve smyslu poptávky po realizaci většího množství praktických vzdělávacích akcí a nikoliv teoretických.
- Individuální přístup – ve smyslu zabývání se konkrétními potřebami jednotlivců, a nikoliv firmy či oddělení jako celku.

Dvacátá otázka se zabývala osobní preferovanou oblastí vzdělávání dotazovaných. Z výsledků, které zobrazuje graf 18, je patrné, že 47 respondentů (37,0 %) se nejraději vzdělává v odborných (funkčních) záležitostech, 32 respondentů (25,2 %) se rádo vzdělává v komunikačních dovednostech, 28 (22,0 %) preferuje jazykové vzdělávání a 20 (15,8 %) poté vzdělávání počítačové neboli IT.

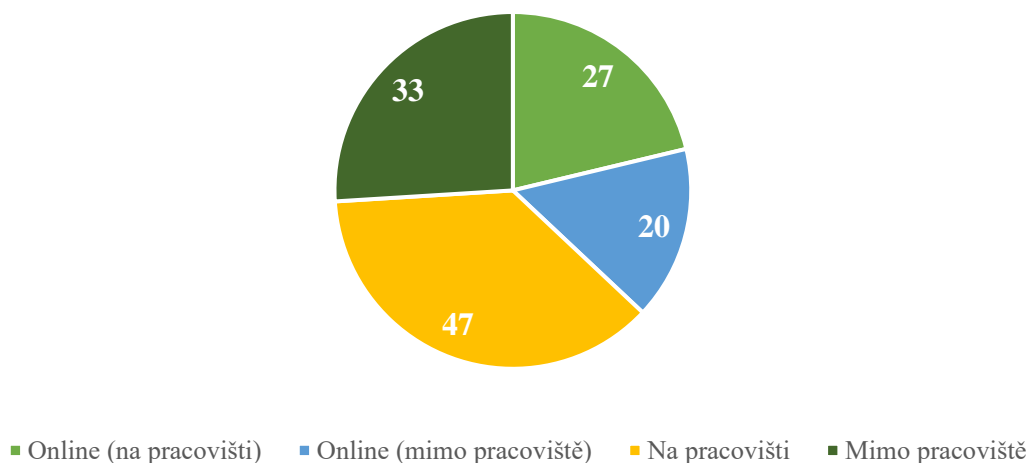
Graf 18 Osobní preferovaná oblast vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Dvacátá první otázka, jejíž výsledky zobrazuje graf 19, se zaměřila na to, jakou formu vzdělávání respondenti osobně preferují. 47 respondentů (37,0 %) dává přednost vzdělávání na pracovišti, 33 (26,0 %) naopak vzdělávání mimo pracoviště. 27 respondentů (21,3 %) preferuje online formu na pracovišti a 20 (15,7 %) online mimo pracoviště.

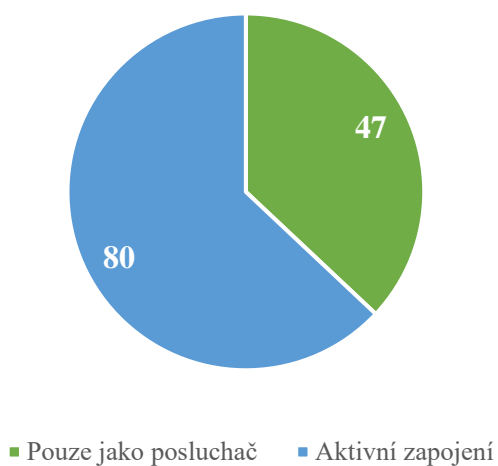
Graf 19 Osobní preferovaná forma vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Dvacátá druhá otázka (viz graf 20) se zabývala tím, zda zaměstnanci osobně preferují vzdělávací akce, ve kterých figurují pouze jako posluchači, či pokud jsou raději, když se můžou aktivně zapojit. Zatímco 80 respondentů (63,0 %) dává přednost aktivnímu zapojení, 47 (37,0 %) je raději v roli pouhých posluchačů.

Graf 20 Osobní preferovaná forma participace ve vzdělávacích akcích



Zdroj: vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuse

V rámci této kapitoly je nejprve shrnuta celá vlastní práce, a následně jsou na základě všech získaných informací od pracovnice odboru vzdělávání a výsledků z dotazníkového šetření navržena opatření pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje.

5.1 Shrnutí

Během analýzy trhu práce v Praze v období 2019-2021 bylo zjištěno, že se hlavní město potýkalo s nestálou situací. Zatímco v roce 2019 byla situace ještě stabilní, v roce 2020 došlo v důsledku vypuknutí pandemie covidu-19 a přijetí restriktivních opatření ke zhoršení situace a prudkému poklesu všech ukazatelů trhu práce. V roce následujícím, tedy v roce 2021, se situace zklidnila a všechny ukazatele se vylepšily.

Nejvíce lidí ve sledovaném období v regionu zaměstnávalo odvětví profesní, vědecké a technické činnosti, a dále odvětví velkoobchodu a maloobchodu; oprav a údržby motorových vozidel či informačních a komunikačních činností. V odvětví peněžnictví a pojišťovnictví, tedy v odvětví, ve kterém působí popisovaný subjekt, je zaměstnáváno tradičně kolem 40 tisíců lidí.

Již zmiňovaným zkoumaným subjektem byla Česká podnikatelská pojišťovna, a. s. Ta působí po celé republice, avšak pro účely bakalářské práce se pracovalo s její obchodní sítí v hlavním městě, ve kterém se kromě jednotlivých poboček a regionálního ředitelství nachází také ředitelství generální. I z tohoto důvodu ČPP zaměstnává největší počet lidí právě v Praze.

Na region a regionální rozvoj ČPP působí prostřednictvím svých CSR aktivit. V rámci ekonomického pilíře se pojišťovna orientuje na korektní a transparentní vztahy se všemi svými stakeholdery. V sociálním pilíři působí jak na zaměstnance, tak na místní komunitu. Podpisem Evropské charty diverzity se pojišťovna zavazuje k vytváření takového pracovního prostředí, ve kterém budou mít všichni zaměstnanci stejné příležitosti a nebude docházet k žádné diskriminaci. Zároveň se ČPP snaží starat o dobrou fyzickou i psychickou pohodu svých zaměstnanců. Ve vztahu k místní komunitě se organizace zaměřuje na firemní dobrovolnictví, dárcovství, vzdělávání veřejnosti a podporu kvality života občanů. Kromě podpory a pomoci několika pražským neziskovým organizacím se ČPP zasadila i o vznik projektu „ČESKY PĚŠKY“, jehož cílem je podpora prevence a motivování lidu k aktivnímu pohybu a pobytu v přírodě. Kromě toho ČPP společně s Kooperativou poskytuje prostory

generálního ředitelství skupině Etincelle, která zaměstnává jedince s hendikepem. V rámci posledního pilíře, tedy environmentálního, se pojišťovna snaží svým působením o ochranu životního prostředí, a to ať tříděním odpadu, snahou o minimalizaci spotřeby papíru, ale například i recyklací elektroodpadu.

Jak bylo zjištěno během rozhovoru s pracovnící odboru vzdělávání, systém vzdělávání a rozvoje se v ČPP skládá ze čtyř fází, kterými jsou identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování výsledků.

Potřeba vzdělávání je v pojišťovně identifikována vícero způsoby. Od pozorování a hodnocení výkonu zaměstnanců, prostřednictvím dotazníkového šetření, až po tzv. mystery shopping. Zároveň ale vzniká i při legislativních změnách či při zavádění nového produktu na trh. Momentálně ČPP aktualizuje svůj kompetenční model a hodnocení zaměstnanců, což má za cíl identifikovat potřebu vzdělávání na základě zaměstnancova sebehodnocení, hodnocení jeho kolegy a nadřízeným, tedy tzv. 360° zpětná vazba.

Po identifikaci potřeb nastává fáze plánování. Osoba, která je zodpovědná za vypracování plánu vzdělávání, je v ČPP manažer odboru vzdělávání. Ten využívá informací, který byly zjištěny v rámci identifikace potřeb, a zároveň sám vede diskusi s jednotlivými vedoucími o jejich požadavcích na školení. Mimo to se pracuje také se zpětnými vazbami z již proběhlých vzdělávacích akcí, které jsou nezbytné pro rozhodování, zda danou akci uspořádat znovu. Po sestavení plánu je nutné o něm informovat jednotlivé vedoucí a zaměstnance, přičemž ČPP využívá vícero komunikačních kanálů. Primárně se využívá interní komunikace, intranetu či porad.

Po fázi plánování se přistupuje k samotné realizaci. Vzdělávací akce uskutečňuje ČPP v případě jejich kratšího trvání v samotných prostorách centrály či regionálního ředitelství, a v případě vícedenních školení pak mimo pracoviště. V období pandemie covidu-19 se v pojišťovně více rozšířil koncept e-learningu. Pojišťovna nabízí svým zaměstnancům možnost využití dvou interních e-learningových platforem, kterými jsou Seduo a Masterplan. Důležité je rozhodnutí, zda pro vzdělávací akce využít interních či externích školitelů. Zatímco interní se orientují především na školení hard skills, ti externí na soft skills. ČPP využívá služeb mnoha externích školitelů, mezi něž se řadí například Centrum andragogiky, s. r. o., Kanu, s. r. o., Santia, s. r. o., KNO Česko, s. r. o., Apas, s. r. o. či Ottima, a. s.

Závěrečnou fází je vyhodnocování výsledků vzdělávání. To, se provádí mnoha způsoby. Nejčastější formou je dotazníkové šetření, které probíhá ihned po skončení dané

školicí akce. U tvrdých dovedností se využívá testů, po jejichž úspěšném absolvování získávají zaměstnanci certifikáty, jejichž prokázání vyžadují příslušné státní orgány. Dále se také využívá metod pozorování zaměstnanců při výkonu jejich práce s cílem zjistit, jak jsou schopni získané znalosti a dovednosti využít v praxi. V neposlední řadě se využívá neformálních rozhovorů mezi účastníky školení a pracovníky odboru vzdělávání.

Zaměstnanci ČPP se mohou vzdělávat a rozvíjet jak v oblasti hard skills, tak i soft skills. Přímo se jedná o školení funkční (odborné), které se orientuje na osvojení znalostí týkajících se nabízených produktů, dále účelové (komunikační), manažerské, IT a jazykové, které je však systematicky realizováno pouze pro vyšší management. Poslední skupinou jsou školení, která vychází ze zákonné povinnosti, mezi něž patří BOZP, PO, školení referentů, první pomoci či ta, která vychází ze změny legislativy.

Pojišťovna disponuje mnoha vzdělávacími programy, mezi které patří „Vítejte v ČPP“ pro nové zaměstnancem, „Akademie“ pro přepážkové zaměstnance, „Rozvojový program Restart“ pro manažery, „Inovační akademie“ pro inovativně smýšlející zaměstnance, a dále mají vlastní programy zaměstnanci 55+ a zaměstnanci, kteří jsou na mateřské či rodičovské dovolené.

Pro vzdělávání a rozvoj se využívá mnoha metod, v závislosti na tématu dané školicí akce. V rámci metod na pracovišti jsou realizovány pracovní porady, instruktáže na pracovišti, asistování, mentoring, coaching či rotace práce. V případě metod mimo pracoviště workshopy, hraní rolí, brainstorming, outdoorové školení, assessment centre či e-learning.

Součástí vlastní práce bylo také dotazníkové šetření. Dotazník se dělil do tří částí, a to na otázky identifikační, otázky týkající se systému vzdělávání a rozvoje v ČPP, a poté otázky zaměřující se na osobní vzdělávací preference respondentů.

Celkově dotazník vyplnilo 127 zaměstnanců, z toho přes 67 % žen a 32 % mužů, kteří se pohybují většinou ve věkových kategoriích 31-40, 41-50 a 51-60 let. Nejméně (7,9 %) pro pojišťovnu pracují lidé krátce před důchodovým věkem a starší. Pevné zaměstnanecké jádro tvoří z téměř 70 % zaměstnanci pracující pro ČPP již dlouhodoběji, tedy 4 a více let. Zbylých 30 % tvoří zaměstnanci, kteří jsou buď úplnými nováčky, anebo pracují v pojišťovně jen krátce.

Z výsledku dotazníkového šetření vyšlo, že přes 94 % respondentů si uvědomuje důležitost dalšího vzdělávání, neboť je klíčovým elementem nejen pro kvalitní výkon jejich dosavadních pracovních činností, ale zároveň díky němu dochází ke zvýšení jejich

atraktivnosti na trhu práce. Až 76 % se tak vzdělává z důvodu vlastního rozvoje. Pozitivní je také to, že téměř 75 % dotazovaných se cítí být svým zaměstnavatelem k dalšímu vzdělávání stimulováno.

Dalším velmi kladným faktem je, že pro více jak 84 % zaměstnanců pojišťovna nabízí dostatek možností pro vzdělávání a rozvoj. Více jak polovina všech respondentů se ročně zúčastní 3-5 vzdělávacích akcí, přičemž kolem 21 % absolvuje dokonce 6 a více školení.

Mírnou slabinou je porozumění vzdělávacích potřeb jednotlivých oddělení. Kolem 22 % dotazovaných má pocit, že absolvovaná školení se z hlediska jejich oddělení přímo nedotýkají jejich potřeb. Důvodem tohoto názoru může být i to, že dle 22 % spíše nedochází ke konzultaci vybraných vzdělávacích akcí ze strany vedoucího či odboru vzdělávání, a tak zaměstnanci ani přímo nemusí rozumět tomu, proč byla zrovna pro ně tato konkrétní vzdělávací akce vybrána. Okolo 20 % respondentů zaznamenalo odpověď, že nemají pocit, že mohou vyslovit individuální potřebu pro vzdělání.

Silnou stránkou v systému vzdělávání a rozvoje ČPP je pak informovanost. Téměř 82 % respondentů je dostatečně informováno o nabídce vzdělávacích akcí. Jelikož pojišťovna používá většího množství komunikačních kanálů k předání informací, v otázce na primární zdroj informací se odpovědi různily. Nejvíce dotazovaných (33,1 % a 31,5 %) je informováno přímo z odboru vzdělávání či pomocí emailového sdělení.

Velmi pozitivní je to, že téměř 85 % zaměstnanců uvedlo, že získané znalosti a dovednosti z většiny absolvovaných školení poté využívají v praxi.

V rámci otázek na jejich vlastní preference při procesu vzdělávání a rozvoje se 37 % respondentů vyjádřilo, že dávají přednost školení v oblasti odborných (funkčních) záležitostí, 25,2 % v oblasti komunikačních schopností. Zbylá část se ráda vzdělává v oblasti jazykové (22,0 %) a počítačové (15,8 %). Zde dochází ovšem ke slabině ze strany pojišťovny, jelikož jazykové vzdělávání není přímo pro běžné zaměstnance pořádáno. Právě jazykové vzdělávání a požadavek po jeho realizaci bylo nejvíce zmiňováno v otevřené otázce k nespokojenosti s nabídkou vzdělávání a rozvoje. Dále bylo zmíněné i v již mnohem menší míře vzdělávání počítačové (IT), ve kterém v rámci ČPP dochází pouze ke školení používaných aplikací. Jelikož není pro výkon pracovních povinností více potřeba, je pojato takto úzce. Preferovaná forma vzdělávání u zaměstnanců je pak ta osobní, tzn. face to face forma. Až 63 % dává přednost školícím akcím na pracovišti či mimo něj oproti těm v online

podobě. Zároveň respondenti z 63 % preferují být ve vzdělávacím procesu aktivním článkem než jen pouhým posluchačem.

5.2 Návrhy

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že systém vzdělávání a rozvoje v České podnikatelské pojišťovně je nastaven na velmi vysoké úrovni. Celkově jsou zaměstnanci vesměs s takto koncipovaným systémem spokojeni, ale i přesto jsou zde určité slabiny, na kterých by mohla pojišťovna zapracovat. Pro vylepšení těchto slabín jsou navrženy a blíže popsány následující doporučení:

- **Jazykové kurzy** – na základě rozhovoru s pracovníci odboru vzdělávání bylo zjištěno, že ČPP přímo nijak organizovaně nepořádá jazykové kurzy pro řádové zaměstnance. Prostřednictvím dotazníkového šetření však vyšlo najevo, že zaměstnanci tuto oblast vzdělávání postrádají a měli by o zvyšování svých jazykových dovedností zájem. Tyto skutečnosti ještě více potvrzuje fakt, že kolem 22 % respondentů uvádí, že jejich osobní preferovanou oblastí vzdělávání v běžném životě je právě ta jazyková. Z tohoto důvodu by společnost měla zvážit možnost realizace jazykových kurzů, při kterých by došlo ke zvýšení jazykových kompetencí zaměstnanců. Prospěšné by to bylo nejen pro zaměstnance generálního a regionálního ředitelství, kteří komunikují se svými spolupracovníky z jiných zemí v rámci pojišťoven pod skupinou VIG, ale také pro přepážkové zaměstnance poboček při řešení požadavků klientů cizinců.
- **Forma školení** – v období pandemie covidu-19 a omezování kontaktů se v ČPP pro udržení chodu vzdělávacích akcí rozšířil koncept online vzdělávání, které ovšem není pro většinu zaměstnanců tolik efektivní. V otevřené otázce, která se zabývala tím, zda zaměstnanci chtějí něco ohledně systému vzdělávání a rozvoje změnit, se často objevoval požadavek na pořádání školení v osobní formě, a nikoliv v té online. Zároveň v rámci otázky na osobní preferovanou formu vzdělávání 63 % respondentů uvedlo, že se raději vzdělávají v rámci face to face kontaktu, ať už při vzdělávacích akcích na pracovišti či mimo něj. Online vzdělávací akce, které zvolilo 37 % respondentů, tak výrazně zaostávají. Důvodem je především nedostatek interakce a neschopnost udržet koncentraci. To potvrzují i odpovědi na otázku na osobní preferovanou formu participace zaměstnanců ve vzdělávacích akcích. 63 % respondentů dává přednost takovým vzdělávacím akcím, ve kterých jsou aktivně

zapojení, jelikož tímto způsobem si efektivněji osvojují nové znalosti a dovednosti. Proto by měla společnost zaměřit pozornost především na zvýšení počtu osobních vzdělávacích akcí, které umožní zaměstnancům aktivně se zapojit a dosáhnout efektivnějšího rozvoje.

- **Školitelé** – dále byl v rámci otevřené otázky na případné požadované změny ze strany zaměstnanců na systém vzdělávání a rozvoje zmiňován požadavek na více vzdělávacích akcí pořádaných interními školiteli. Někteří zaměstnanci se totiž domnívají, že tím že pracují ve stejném firemním prostředí, tak mají větší celkový přehled o dění na konkrétních odděleních a požadavcích jednotlivých vedoucích zaměstnanců. Mimo to z výsledků dotazníkového šetření vyšlo, že kolem 22 % respondentů má pocit, že nejsou pochopeny vzdělávací potřeby jejich oddělení. Z tohoto hlediska by proto společnost měla zauvažovat o pořádání většího počtu školení, ve kterém budou zaměstnance školit interní lektori, kteří více rozumí potřebám jednotlivých oddělení.
- **Obsah vzdělávacích akcí** – někteří zaměstnanci také uvedli, že by si přáli, aby společnost pořádala větší množství praktických vzdělávacích akcí, a nikoliv pouze těch teoretických. Zde by mohlo pomoci, kdyby společnost zauvažovala o pořádání většího množství akcí, při kterých se uplatňují vzdělávací metody případové studie, workshopu či brainstormingu u řadových zaměstnanců, či metod manažerských her a outdoortrainingu u manažerů. Právě tyto metody se totiž více soustředí na praktické příklady, kdy účastníci řeší konkrétní problém, se kterým se mohou setkat v praxi.
- **Individuální přístup** – dle výsledků dotazníkového šetření téměř 70 % respondentů uvedlo, že s nimi ať už vedoucí pracovník, či odbor vzdělávání konzultuje výběr daných vzdělávacích akcí. 22 % má pocit, že spíše ke konzultacím nedochází. Zároveň kolem 72 % respondentů souhlasí s tím, že je zde možnost vyslovení jejich individuální potřeby, zatímco 20 % nikoliv. Na základě těchto výsledků je tedy zřejmé, že se ČPP snaží se zaměstnanci řešit jejich vzdělávání i na individuální úrovni, avšak ne nijak systematicky a uspořádaně. Zde by proto mohla pomoci právě již zmiňovaná plánovaná aktualizace kompetenčního modelu a hodnocení zaměstnanců (360° zpětná vazba), při které bude docházet k zaměstnancovu sebehodnocení a jeho hodnocení kolegy i samotným nadřízeným. Na základě těchto poznatků poté odbor vzdělávání vytvoří osobní rozvojový plán jednotlivým

zaměstnancům, díky kterému tak bude docházet k rozvoji zaměstnance v těch oblastech, ve kterých se sám jako jedinec rozvíjet potřebuje.

Tato navrhovaná opatření na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje v ČPP sice budou pro pojišťovnu znamenat nutné navýšení rozpočtu a vyšší časové zatížení, ale povedou k větší spokojenosti a vyšší výkonnosti zaměstnanců.

6 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo na základě získaných informací a výsledků z dotazníkového šetření navrhnout opatření pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje v České podnikatelské pojišťovně.

V rámci teoretické části práce byly na základě studia odborné literatury a webových zdrojů zpracovány a vysvětleny oblasti lidského kapitálu, řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, systematického vzdělávání, metod vzdělávání a konceptu CSR, prostřednictvím kterého mohou organizace působit na regionální rozvoj.

Praktická část se poté zabývala samotnou pojišťovnou. Nejprve byla zanalyzována situace na trhu práce v regionu Praha prostřednictvím vývoje hlavních ukazatelů trhu práce a rozdělení zaměstnaných podle odvětví jednotlivých ekonomických činností CZ-NACE, a to za poslední tři zveřejněná období. Dále byla uvedena její charakteristika včetně nabízených produktů a služeb a také získaných ocenění, a poté byly zanalyzovány její CSR aktivity realizované na území hlavního města. Tato pasáž byla zpracována na základě studia webových stránek Českého statistického úřadu a České podnikatelské pojišťovny. Druhá část, tedy popis systému a vzdělávání zaměstnanců, byla zpracována na základě podkladů a rozhovoru s pracovníci odboru vzdělávání. Součástí bylo také dotazníkové šetření mířené na pražské zaměstnance, přičemž se ho zúčastnilo 127 respondentů z 505 možných, což činilo návratnost kolem 25,1 %. Ze získaných výsledků a informací byly navržena opatření ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje ve zkoumaném subjektu.

Jak pro společnost, tak pro její zaměstnance je vzdělávání a rozvoj velmi podstatný. Pojišťovna prostřednictvím těchto činností disponuje angažovanými zaměstnanci, kteří jim tvoří prosperitu a zisk, zatímco zaměstnanci rozvíjí své schopnosti a dovednosti, díky kterým jsou pak atraktivnějšími jedinci na trhu práce. Obě strany si tak jsou vědomi důležitosti vzdělávání a rozvoje. Výsledky provedeného dotazníkového šetření ukázaly, že systém vzdělávání a rozvoje v České podnikatelské pojišťovně dosahuje velmi vysoké úrovně. Takto nastavený systém je pro zaměstnance obecně uspokojivý, nicméně i tak měli v rámci otevřené otázky na požadované změny určité připomínky, které se dotýkaly forem školení, samotných školitelů, obsahu vzdělávacích akcí a požadavku po individuálnějších přístupu. Zároveň se v rámci dotazníkového šetření velmi často objevovala touha po realizaci jazykových kurzů. Sdílená doporučení a navržená opatření tak mají za cíl odstranit tyto

zjištěné nedostatky a přispět k ještě větší spokojenosti zaměstnanců s firemním systémem vzdělávání a rozvoje.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. 920 s. ISBN 978-80-247-9882-0.

BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání – Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BUCKLEY, R., CAPLE, J. 2004. *Trénink a Školení*. Brno: Computer Press. 304 s. ISBN 80-251-0358-7.

BLÁHA, J. a kol. 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

ČAPLANOVÁ, A. 1999. *Ekonomía vzdelávania a tvorba ľudských zdrojov*. Bratislava: Iura Edition. 131 s. ISBN 80-88715-22-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 519 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, F. 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V. 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

- KOZEL, R. 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- KUNZ, V. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
- MĚRTLOVÁ, L. 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s. r. o. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- PALÁN, Z. 2002. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Nakladatelství Akademie věd České republiky. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- SUCHÁČEK, J. 2005. Regionální vývoj v České republice po roce 1990: reformace či deformace? *Ekonomická revue*, roč. 8, č. 4. ISSN 1212-3951.
- ŠIKÝŘ, M. 2012. *Personalistiky pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIKÝŘ, M. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, M. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- TYSON, S. 2006. *Essentials of Human Resource Management*. Oxford: Elsevier. 464 s. ISBN 978-0-7506-6795-1.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Elektronické zdroje:

Apas. 2023. *O nás* [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://apas.cz/o-nas/>

Business Leaders Forum. 2008. *Společenská odpovědnost firem – průvodce nejen pro malé a střední podniky* [online]. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/blf_pruvodce_csr.pdf

Centrum andragogiky. 2023. *O nás* [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.centrumandragogiky.cz/o-nas-2/>

ČPP, Česká podnikatelská pojišťovna. 2023a. *O společnosti* [online]. [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.cpp.cz/o-spolecnosti>

ČPP, Česká podnikatelská pojišťovna. 2023b. *Pojištění vozidel* [online]. [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://www.cpp.cz/pojisteni-vozidel>

ČPP, Česká podnikatelská pojišťovna. 2023c. *Životní, rizikové a úrazové pojištění* [online]. [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://www.cpp.cz/zivotni-a-urazove-pojisteni>

ČPP, Česká podnikatelská pojišťovna. 2023d. *Pojištění majetku a odpovědnosti občanů* [online]. [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://www.cpp.cz/pojisteni-majetku-a-odpovednosti-obcanu>

ČPP, Česká podnikatelská pojišťovna. 2023e. *Cestovní pojištění* [online]. [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://www.cpp.cz/cestovni-pojisteni>

ČPP, Česká podnikatelská pojišťovna. 2023f. *Pojištění podnikatelů* [online]. [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://www.cpp.cz/pojisteni-podnikatelu>

ČPP, Česká podnikatelská pojišťovna. 2023g. *Společenská odpovědnost – Social*. [online]. [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <https://www.cpp.cz/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost/social>

ČPP, Česká podnikatelská pojišťovna. 2023h. *Společenská odpovědnost – Environmental* [online]. [cit. 2023-02-17]. Dostupné z: <https://www.cpp.cz/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost/environmental>

ČPP, Česká podnikatelská pojišťovna. 2022a. *Výroční zpráva 2021* [online]. (PDF). [cit. 2023-02-10]. Dostupné z:

https://www.cpp.cz/file/edee/2022/04/cpp220001_vyrocní_zprava_2021_v21.pdf

ČPP, Česká podnikatelská pojišťovna. 2022b. *Informace o pojišťovně* [online]. (PDF). [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.cpp.cz/file/edee/2022/11/3q-final.pdf>

ČPP, Česká podnikatelská pojišťovna. 2022c. *Zpráva o udržitelném podnikání za rok 2021* [online]. (PDF). [cit. 2023-02-10]. Dostupné z:

https://www.cpp.cz/file/edee/2022/06/cpp_nefinancni-report_2021_web.pdf

ČPP, Česká podnikatelská pojišťovna. 2019. *Pravidla etického chování*. [online]. [cit. 2023-02-17]. Dostupné z:

https://www.cpp.cz/file/edee/cpp_files/user_data/media/original/cpp/201911/cpp190112_pravidla_etického_chovani_externi_03.pdf

ČPP, Česká podnikatelská pojišťovna. 2020. *Zpráva o udržitelném podnikání za rok 2019* [online]. (PDF). [cit. 2023-02-17]. Dostupné z:

https://www.cpp.cz/file/edee/cpp_files/user_data/media/original/cpp/202006/cpp_nefinancni_report_2019_final.pdf

ČPP, Česká podnikatelská pojišťovna. 2021. *Zpráva o udržitelném podnikání za rok 2020* [online]. (PDF). [cit. 2023-02-10]. Dostupné z:

https://www.cpp.cz/file/edee/2021/06/cpp_nefinancni-report_2020.pdf

ČSÚ, Veřejná databáze. 2023a. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let – 2021* [online]. [cit. 2023-02-09]. Dostupné z:

https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&c=v3~8_RP2021&&str=v178

ČSÚ, Veřejná databáze. 2023b. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let – 2020* [online]. [cit. 2023-02-09]. Dostupné z:

https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&c=v3~8_RP2020&&str=v178

ČSÚ, Veřejná databáze. 2023c. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let – 2019* [online]. [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&c=v3~8_RP2019&&str=v178

ČSÚ, Veřejná databáze. 2023d. *Zaměstnání podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE* [online]. [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM03&str=v221&u=v228_VUZE MI_100_3018#w=

ČSÚ, Český statistický úřad. 2022. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje hl. m. Prahy 2021* [online]. (PDF). [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/185536431/330138-22_2_tisk.pdf/e2dfdb2-08e9-4b6b-8d10-ff00535d4fdf?version=1.1

Evropská komise. 2001. *Green Paper – Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. [online]. (PDF). [cit. 2023-01-18]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=CS>

Evropská komise. 2011. *Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnosti podniků na období 2011-2014*. [online]. (PDF). [cit. 2023-01-18]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=FR>

Hospodářské noviny. 2023a. *O projektu* [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://nejbanka.hn.cz/o-projektu/>

Hospodářské noviny. 2023b. *Výsledky* [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://nejbanka.hn.cz/vysledky/>

Kanu. 2023. *O nás*. [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://kanu.cz/o-nas/>

KNO. 2023. *O nás*. [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.kno.cz/>

Masterplan. 2023. *Press*. [online]. [cit. 2023-02-14]. Dostupné z: <https://masterplan.com/en/press>

Ottima. 2023. *O nás*. [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.ottima.cz/vzdelavaci-a-poradenska-spolecnost>

Pojišťovna roku. 2023a. *O nás* [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.pojistovnaroku.cz/o-nas>

Pojišťovna roku. 2023b. *Archív předchozích ročníků* [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.pojistovnaroku.cz/archiv>

Santia. 2023. *O nás*. [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://santia.cz/o-nas/>

Seduo. 2023. [online]. [cit. 2023-02-14]. Dostupné z: https://www.seduo.cz/pro-zamestnavatele?gclid=Cj0KCQiArsefBhCbARIsAP98hXS8rfaJ62kX33YMuMmbnyhF8ISBm8i5v4YllHu-LR0P2rxwc4scke8aApdaEALw_wcB

Top odpovědná firma. 2023. *Brožury a výsledky* [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.odpovednefirmy.cz/cena-top/vysledky.html>

Top zaměstnavatelé. 2023. [online]. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://www.topzamestnavatele.cz/>

VIG, Vienna Insurance Group. 2023. *Overview of VIG's strategy*. [online]. (PDF). [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.annual-report.vig/2021/company/overview-of-vigs-strategy.html>

Zlatá koruna. 2023. *O soutěži* [online]. [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.zlatakoruna.info/soutez/2023>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Systém formování pracovních schopností člověka	21
Obrázek 2 Cyklus systematického vzdělávání.....	27
Obrázek 3 Rozdělení stakeholderů	35
Obrázek 4 CSR aktivity	35

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Vývoj řízení lidských zdrojů	18
Tabulka 2 Metody hodnocení	29
Tabulka 3 Charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let....	37
Tabulka 4 Vývoj základních ukazatelů trhu práce v regionu Praha v letech 2019-2021	38
Tabulka 5 Počet zaměstnanců jednotlivých odvětví v letech 2019-2022.....	39
Tabulka 6 Vývoj počtu zaměstnanců v regionu Praha	43

8.3 Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů	55
Graf 2 Věk respondentů.....	56
Graf 3 Pracovní pozice respondentů	56
Graf 4 Umístění respondentů z hlediska útvarů obchodní sítě	57
Graf 5 Délka zaměstnání respondentů	57
Graf 6 Počet absolvovaných vzdělávacích akcí za rok.....	58
Graf 7 Dostatečné množství školení či příležitostí se rozvíjet.....	59
Graf 8 Porozumění vzdělávacích potřeb oddělení	59
Graf 9 Konzultace výběru dané vzdělávací akce	60
Graf 10 Možnost vyslovení individuální potřeby pro vzdělávání	61
Graf 11 Dostatečnost informovanosti v oblasti vzdělávání	61
Graf 12 Primární zdroj zisku informací o vzdělávacích akcích.....	62
Graf 13 Spokojenost s nabídkou vzdělávání.....	63
Graf 14 Důležitost dalšího vzdělávání u profese	64

Graf 15 Stimulace zaměstnavatele ke vzdělávání.....	64
Graf 16 Motivace ke vzdělávání.....	65
Graf 17 Využití získaných znalostí a dovedností v praxi	66
Graf 18 Osobní preferovaná oblast vzdělávání.....	67
Graf 19 Osobní preferovaná forma vzdělávání.....	67
Graf 20 Osobní preferovaná forma participace ve vzdělávacích akcích	68

8.4 Seznam použitých zkratk

ČPP – Česká podnikatelská pojišťovna

VIG – Vienna Insurance Group

Přílohy

Příloha 1: Otázky k rozhovoru.....	86
Příloha 2: Dotazník na pražské zaměstnance.....	87

Příloha 1: Otázky k rozhovoru

- Identifikace potřeb vzdělávání – Jakým způsobem jsou identifikovány potřeby vzdělávání a rozvoje v ČPP?
- Plánování vzdělávání – Jak se sestavuje plán vzdělávání a rozvoje v ČPP? Na jak dlouho je sestavován? Kdy v průběhu roku dochází především k jeho sestavování? Kdo je za něj zodpovědný/kdo na něm všechno pracuje?
- Realizace vzdělávání – Kde všude probíhá školení? Zajišťují vzdělávací akce v ČPP spíše interní či externí školitelé? Služby, kterých externích vzdělávacích firem ČPP využívá, a čeho se tyto školicí akce týkají? Jaké metody vzdělávání se používají a při jakém typu vzdělávání a rozvoje?
- Vyhodnocování výsledků vzdělávání – Jakým způsobem probíhá zpětná vazba a vyhodnocování školení a rozvojových aktivit? Probíhá tento proces hned po školení, nebo po uplynutí nějakého dalšího časové horizontu, nebo oboje?
- Informace o povinných zákonných školeních
- Informace o vzdělávacích programech:
 - „Vítejte v ČPP“ – vstupní školení pro nové zaměstnance
 - „Akademie“ – školení pro přepážkové zaměstnance
 - „Rozvojový program“ – školení pro manažery
- Informace o nabídce dalších vzdělávacích kurzů
- Jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o nabídce vzdělávacích akcí?
- Má ČPP nějaké vzdělávací platformy?
- Školení, která ČPP poskytuje svým zaměstnancům, jsou většinou povinná či spíše dobrovolná? Je nějak omezený počet školení, na který se zaměstnanec může přihlásit?
- Jak se vyvíjel počet zaměstnanců pracujících pro ČPP v Praze v letech 2020-2022?

Příloha 2: Dotazník na pražské zaměstnance

Dobrý den,

jsem studentkou třetího ročníku bakalářského studijního oboru „Veřejná správa a regionální rozvoj“ na České zemědělské univerzitě v Praze. Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání a rozvoje v Česká podnikatelské pojišťovně.

Dotazník obsahuje 22 otázek a je plně anonymní. Získaná data budou použita pouze pro účely bakalářské práce.

Vyplnění dotazníku by Vám nemělo zabrat déle než 10 minut.

Předem Vám velmi děkuji za Vaši ochotu a věnovaný čas.

1) Kolik vzdělávacích akcí za rok zhruba absolvujete?

- 0-3
- 4-6
- 7-9
- 10 a více

2) Myslím si, že ČPP poskytuje svým zaměstnancům dostatečné množství školení či příležitostí rozvíjet své znalosti, dovednosti a schopnosti...

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

3) Myslím si, že ČPP rozumí školícím potřebám mého oddělení...

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

4) Nadřízený či odbor vzdělávání se mnou konzultuje výběr dané vzdělávací akce...

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

5) Mám možnost vyslovit individuální potřebu pro vzdělávání...

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

6) Jsem dostatečně informovaný/á v oblasti možností dalšího vzdělávání v ČPP...

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

7) Odkud primárně získáváte informace o vzdělávacích akcích ve Vaší firmě?

- Z interních platforem
- Z odboru vzdělávání
- Od nadřízeného
- Od kolegů
- Pomocí emailového sdělení

8) Jsem spokojen/á s nabídkou vzdělávání v ČPP...

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

9) Pokud nejste spokojený/á, proč? (otevřená otázka)

10) Další vzdělávání je u mé profese důležité...

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

11) Myslím si, že jsem zaměstnavatelem stimulován/a ke vzdělávání...

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

12) Co Vás motivuje, případně by motivovalo, ke vzdělání?

- Finanční odměna
- Pochvala
- Vlastní rozvoj
- Jiné – vypsát

13) Využíváte znalosti a dovednosti ze vzdělávacích akcí v praxi?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14) Chtěli byste něco ohledně systému vzdělávání a rozvoje v ČPP změnit? (otevřená otázka)

15) Jakému typu vzdělávání dáváte osobně přednost?

- Odborné
- Komunikační
- Jazykové
- Počítačové

16) Jakou formu vzdělávání osobně preferujete?

- Online na pracovišti
- Online mimo pracoviště
- Na pracovišti
- Mimo pracoviště (např. ve výcvikovém centru)

17) Preferujete osobně vzdělávací akce, ve kterých figurujete pouze jako posluchači, či jste raději, pokud se můžete aktivně zapojit?

- Pouze jako posluchač
- Aktivní zapojení

18) Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

19) Jaký je Váš věk?

- 18-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61 a více let

20) Jak dlouho v této firmě pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-6 let
- 7-10 let
- 10 a více let

21) Na jakém úseku pracujete?

- Generální ředitelství
- Regionální ředitelství
- Pobočka

22) Na jaké pracovní pozici pracujete?

- Vedoucí pracovník
- Řadový zaměstnanec