

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2013–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Veronika Novosádová**

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Česká  
pojišťovna, a.s.**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jan Jaroš

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

2013–2016

**BACHALOR THESIS**

**Veronika Novosádová**

**Education and development of employees in Česká  
pojišťovna, a.s. company.**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor Mgr. Jan Jaroš

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Veronika Novosádová

## **Poděkování**

Velmi ráda bych v první řadě vyjádřila poděkování panu Mgr. Janu Jarošovi, za jeho trpělivost, vstřícnost, cenné rady a pomoc při tvorbě této bakalářské práce. Dále chci poděkovat Daniele Šubrtové, manažerce České pojišťovny, a.s., díky níž mi bylo umožněno dané téma vypracovat. Závěrem si velký dík zaslouží také moje rodina, a to především za čas, který mi věnovali při studiu a tvorbě práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se ve svém obsahu věnuje problematice vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v moderní organizaci, jeho kladným dopadu nejen pro zaměstnance, ale především pro organizaci v souvislosti s výkonem, konkurenceschopností a povědomím o ní samotné. Zajímavým hlediskem v dané problematice je také iniciativa a angažovanost státu společně s ESF (Evropským sociálním fondem). Teoretická část vymezuje a rozebírá základní pojmy podpořené pohledem odborné literatury. V praktické části jsou zkoumány konkrétní podmínky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti Česká pojišťovna, a.s., přičemž k průzkumu byla využita anonymní dotazníková metoda. Závěr práce pak předkládá konkrétní návrhy a doporučení vedoucí k progresi v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců konkrétní organizace.

## **Klíčová slova**

Formy vzdělávání, hodnocení vzdělávání, kariéra, metody vzdělávání, organizace, osobní rozvoj, plán vzdělávání, zaměstnanec.

## **Annotation**

Bachelor's thesis in its content, dedicated to Education and development of employees in the modern organization, its positive impact not only for employees, but also for the organization in connection with the performance, competitiveness and awareness of herself. The theoretical part defines and discusses the basic concepts supported by the literature point of view. In the practical part, there are specific conditions for employees' development Česká pojišťovna, a.s. company. The survey was conducted anonymous questionnaires. Conclusion of work then presents concrete proposals and recommendations leading to progression in education and development of employees of a particular organization.

## **Keywords**

Career, employee, evaluation of education, forms of education, organization, personal development, training methods, training plan.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>11</b>
1.1 Vymezení základních pojmů .....	11
1.2 Historie podnikového vzdělání.....	11
1.3 Legislativa .....	13
1.4 Podnikové vzdělávání.....	14
1.4.1 Význam vzdělávání pro organizaci.....	19
1.4.2 Význam vzdělávání pro zaměstnance.....	19
1.5 Cíl vzdělávání zaměstnanců .....	20
1.6 Iniciativa ČR a ESF Podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců – POVEZ II. ....	21
1.6.1 Evropský sociální fond – ESF .....	21
1.6.2 Možnosti využití příspěvku .....	23
<b>2 OBLASTI ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>24</b>
2.1 Plán osobního rozvoje .....	25
2.2 Rozvoj kariéry .....	27
2.3 Talent management .....	28
<b>3 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>30</b>
3.1 Identifikace potřeb vzdělávání .....	30
3.2 Plán vzdělávání.....	32
3.3 Realizace vzdělávání .....	33
3.4 Hodnocení procesu vzdělávání.....	34
<b>4 FORMY A METODY VE VZDĚLÁVACÍM PROCESU.....</b>	<b>37</b>
4.1 Formy vzdělávání .....	37
4.2 Metody vzdělávání .....	39
4.2.1 Vzdělávání na pracovišti „on the job“ .....	39
4.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště „off the job“ .....	40
4.2.3 Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovišti a mimo pracoviště.....	42
4.3 Nové metody a trendy v oblasti vzdělávání zaměstnanců.....	43
<b>5 BARIÉRY VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>45</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>47</b>

<b>6</b>	<b>VZDĚLÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ČESKÁ POJIŠŤOVNA, A.S.</b> .....	<b>47</b>
6.1	Charakteristika společnosti napříč historií .....	47
6.2	Organizační struktura .....	48
6.2.1	Valná hromada .....	49
6.2.2	Představenstvo .....	49
6.2.3	Dozorčí rada.....	50
6.3	Personální politika společnosti .....	50
<b>7</b>	<b>VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ</b> .....	<b>57</b>
7.1	Dotazníkové šetření .....	57
7.2	Vyhodnocení pracovních hypotéz .....	75
7.3	Vyhodnocení řízených rozhovorů .....	78
7.4	Shrnutí a návrhy na zlepšení systému vzdělávání .....	79
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>84</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK</b> .....	<b>87</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ</b> .....	<b>88</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>90</b>



## ÚVOD

V současné éře zaměstnaneckých a kariérních možností budeme jen velmi obtížně nacházet povolání, kde bychom vystačili jen se základními znalostmi, jež nám byly vštěpovány v průběhu studia na střední či vysoké škole a kde jsme se i když dost možná svědomitě připravovali na své budoucí povolání. Na zaměstnance jsou kladeny stále větší nároky, a to s sebou přináší nutnost soustavného rozvoje, doškolování a zdokonalování již nabytého vzdělání. Tento fakt není novinkou jak pro zaměstnance, tak pro jejich zaměstnavatele. Dynamické společnosti, které dnes lidské zdroje považují za významnou konkurenční devízu, nabízejí již při vstupních pohovorech jako jeden z motivačních nástrojů možnosti vzdělávání, jako je profesní rozvoj, jazykové kurzy, zahraniční stáže a další.

Samozřejmě vzdělávací aktivity se liší profesí od profese, mírou kvalifikace zaměstnance, pracovním zařazením atd. Existuje celá řada faktorů, které ovlivňují naše postavení a budoucí směr v zaměstnaneckém prostředí. S jistotou se dá konstatovat, že zaměstnavatel nebude investovat do lenivého zaměstnance ani korunu, zatímco ten talentovaný a iniciativní, má dveře otevřeny. Spojením vysoké úrovně talentu, vědomostí, znalostí a motivace jsou někteří zaměstnavatelé schopni zformovat takový pracovní potenciál, který nejen, zvyšuje výkonnost samotné společnosti ruku v ruce se ziskovostí, ale také konkurenceschopností, která je tak potřebná pro obstání v boji s konkurencí dnešního ekonomického trhu.

Prostřednictvím firemního vzdělávání lze dosáhnout významné kompatibility mezi potřebami zaměstnavatele a zaměstnance. Přínosem pro společnost se však nestává jen zajištění určité formy vzdělávání. Je nesmírně důležité, aby byly vzdělávací aktivity dobře naplánovány a dle plánu také realizovány. Hlavně je ale důležité, aby byly následně samotnými zaměstnanci úspěšně aplikovány v pracovním procesu. Následným vyhodnocením efektivnosti vzdělávání, tzn. toho, jak byli zaměstnanci schopni nabyté vědomosti uplatnit, lze získat zpětnou vazbu a vyhodnotit do jaké míry byla investice do vzdělání přínosem.

Jsem toho názoru, že celoživotní vzdělávání je nikdy nekončícím procesem v cestě za poznáním a úspěchem, prosazením a překonáním sebe sama, vlastní atraktivitou na trhu práce a především uvědoměním si v konečném důsledku svých nedostatků. Tato bakalářská práce se zaměřila na vymezení teoretických pojmů souvisejících se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců a na základě těchto teoretických poznatků byl v praktické části analyzován současný systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Česká pojišťovna, a.s.

Teoretická část práce nejprve definuje základní pojmy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jako je historie, význam a cíl vzdělávání. Součástí první části práce je i vymezení legislativního rámce ke zkoumané problematice se zaměřením na podporu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ze strany České republiky a ESF (Evropským sociálním fondem). Na základní definice navazují kapitoly o oblastech rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, vlastním procesu vzdělávání, formách a metodách ve vzdělávacím procesu a bariérách vzdělávání. K vypracování teoretické části byla použita především analýza obsahu odborné literatury ke zkoumané problematice, tzn. vyzdvižení stěžejních bodů a myšlenek.

Praktická část nejprve pomocí takové analýzy dokumentů popisuje historii a současný stav personální politiky ve společnosti Česká pojišťovna, a.s. Informace o personální politice byly získány také dotazováním u zaměstnanců personálního oddělení. Na tento popis navazuje výzkum v podobě dotazníkového šetření a rozboru řízených rozhovorů s vedoucím a řadovým pracovníkem. V závěru jsou navržena opatření pro zlepšení vzdělávání zaměstnanců společnosti.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

### 1.1 Vymezení základních pojmů

**Vzdělávání:** Barták (2007, s. 11) popisuje vzdělávání jako plánovitou činnost a nástroj, který má pomoci jednotlivci nebo skupině jednotlivců k dosažení a osvojení nových znalostí, dovedností nebo k rozvoji požadované odborné způsobilosti.

**Vzdělávání dospělých:** Bělohávek (2001, s. 45) uvádí, že rozdílem mezi vzděláváním dospělých a dětí spočívá v

časové náročnosti, pracovních povinnostech, pružnosti myšlení a třeba také únavě na straně dospělých. Výhodou oproti vzdělávání dětí jsou jejich široké zkušenosti a hledání spojitosti mezi vzdělávaným tématem a praxí.

**Rozvoj:** Hroník (2007, s. 31) pod tímto pojmem chápe soubor aktivit zacílených na zvýšení vlastního potenciálu. Měl by být soustavným procesem růstu, vzdělávání a rozvoje trvajících po celou aktivní fázi života jedince.

**Celoživotní učení:** jeho prostřednictvím získáváme důležité informace nejrůznějšími cestami v průběhu celého života. Je propojením práce a vzdělávání, přičemž zásadně ovlivňuje kvalitu života lidských zdrojů a také konkurenceschopnost dané země. Investice vložené do celoživotního učení jsou investicemi rozvojovými a dosahují tak nejvyšší priority. ([www.nvf.cz](http://www.nvf.cz))

### 1.2 Historie podnikového vzdělání

Dle Palána (online) počátky 20. století, technický a průmyslový růst a rozkvět ve světě ovlivnily také poválečné Československo a rychle rostoucí trend přinesl první pokusy o systematické vzdělávání - pracovně vzdělávací spolky. Průkopníkem doby

v této oblasti byl Tomáš Baťa, který dal podnikovému vzdělávání kapitalistický rozměr s uceleným a do detailu propracovaným konceptem vzdělávacích aktivit pro pracovníky a zaměstnance. S určitostí byl prvním, kdo spojil myšlenku vzdělávání, kvalifikace a produktivity práce v tzv. Baťově škole práce (dále jen BŠP). Cílem BŠP bylo nejen zaškolení nových pracovníků s následným profesním růstem, ale také formování osobnosti, zdravého sebevědomí, potřebě kariérního růstu a rozvoji napříč organizační strukturou. Dále byly nabízeny vzdělávací aktivity z oblasti jazykové, zeměpisné, kulturní apod. Tento systém byl dále rozpracován za nástupce T. Bati - jeho nevlastním bratrem J. A. Baťou.

S nástupem komunistického režimu a znárodněním byla činnost školy zastavena, nicméně její myšlenka dosáhla globálního úspěchu a do budoucna našla uplatnění také ve školství, konkrétně technickoprůmyslových oborech. V padesátých letech 20. století iniciativu vzdělávání, výchovných činností a rozvoje zaměstnanců převzalo ROH - Revoluční odborové hnutí – propagační a kádrová opatření. S odstupem času se stalo nezbytnou nutností dále rozvíjet a vzdělávat zaměstnance s následným rozvojem závodních škol práce v celorepublikovém měřítku, jež napomáhaly v rozvoji kvalifikace v souvislosti s hospodářskou restrukturalizací a stabilizací národní ekonomiky v období tzv. Lidové demokracie. Jejich cílem bylo zaškolování, přeškolování a také doškolování, na jejímž základu stálo kolektivní myšlení a pozitivní přístup.

Dalším pojmem jsou mezipodnikové školy práce, jejichž podstatou bylo sdílení a předávání zkušeností mezi závody, prohlubovací kurzy, instruktáže a přednášky. Pro šedesátá léta je typické institucionální podnikové vzdělávání - podnikové technické školy, podnikové instituty. Jednalo se o doplňkovou formu studia státních škol, která se ovšem nesečkala s vysokým ohlasem, naopak se stala terčem kritiky.

Zásadní změny v podnikovém vzdělávání zaznamenala léta sedmdesátá. Vzdělání nahradila kvalifikace, a všeobecné vzdělání pak klíčová kvalifikace. V oblasti vzdělávání dospělých se začaly skloňovat nové pojmy jako schopnost komunikace, kreativita, flexibilita, atp. Vzdělávání se stalo promyšlené, zacílené na zaměstnance a zaměstnavatele. Výchova a vzdělávání pracovníků v organizacích byla v této době propojena a etapově rozčleněna - nástupní praxe, kde se zaměstnanec seznámil

s organizací podniku, vstupní praxe pro nové zaměstnance a odborná školení a prohlubování znalostí, osvojování nových poznatků, pro stávající zaměstnance.

Osmdesátá léta díky rozvoji techniky s sebou přinesla nutnost dalšího rozvoje a zdokonalování stávající kvalifikace či rekvalifikace na půdě výchovně vzdělávacích zařízení, jejichž úkolem byla vzdělávací, informační a metodická činnost. Počátkem devadesátých let se dostalo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců díky ekonomickým problémům do pozadí. Změna nastala s příchodem zahraničních firem na český trh, kdy se změnil nároky kladené na zaměstnance. Nutnost vzdělávat se, se stala předpokladem pro další profesní růst, vývoj, ale také pro expanzi na mezinárodní trh. Jedná se o období, kdy se u nás začalo podnikové vzdělávání formovat do dnešní podoby. Průběh byl komplikován neschopností specifikovat cíl vzdělávání a způsob financování. Tímto obdobím však začal intenzivní vývoj oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců a postupně až k současnosti dostávala tato oblast konkrétnější obraz a podobu.

### 1.3 Legislativa

Z legislativního hlediska problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců našla ukotvení v zákonu č. 262/2006 Sb., zákoník práce, část desátá, Péče o zaměstnance, Hlava II: Odborný rozvoj zaměstnanců, kde se uvádí:

*„Odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména: zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace, zvyšování kvalifikace. (§227)*

***Zaškolení a zaučení:** (1) Zaměstnanec, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, je zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit; zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat. (2) Zaměstnavatel je povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnanec, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné. (§228)*

***Prohlubování kvalifikace:** (1) Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci*

výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování. (2) Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby. (3) Účast na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat. (4) Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace je povinen hradit zaměstnavatel. Požaduje-li zaměstnanec, aby mohl absolvovat prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě, může se na nákladech prohlubování kvalifikace podílet. Ustanovení odstavce 3 tím však není dotčeno. (5) Zvláštní právní předpisy upravující prohlubování kvalifikace nejsou tímto zákonem dotčeny. (§230)

**Zvyšování kvalifikace a kvalifikační dohoda:** (1) Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření. (2) Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. (3) Zvláštní právní předpisy upravující zvyšování kvalifikace nejsou tímto zákonem dotčeny.“ (§231), (online zdroj: [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)).

## 1.4 Podnikové vzdělávání

*„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně vyšší úkoly“.* (ARMSTRONG, 2007, s. 31)

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v České republice spadá do kompetencí Ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) potažmo Úřadu práce České republiky (dále jen ÚP ČR). Angažovanost státu bude detailně popsána v právě připravovaném projektu, který si klade za cíl, formou dotace podpořit nejen zaměstnance, ale především podniky, osoby samostatně výdělečně činné

(dále jen OSVČ) a také neziskové organizace, viz podkapitola 1.3 Iniciativa ČR a EU - Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců, POVEZ II.

Josef Koubek (2005, s. 235 - 237) vnímá vzdělávání zaměstnanců jako celoživotní proces a součást moderní společnosti. Neustále se měnící požadavky na znalosti a dovednosti člověka jsou klíčovým motivem k soustavnému prohlubování, rozvíjení a rozšiřování nabytého vzdělání, a to nejen z důvodu fungování v pracovním procesu, ale také budoucí zaměstnatelnosti. Definiuje vzdělávání pracovníků jako personální činnost závislou na schopnosti přizpůsobení se zaměstnance měnícím se nárokům na dané pracovní místo. Jako neméně důležitou, uvádí použitelnost a rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců tak, aby byli schopni zvládat úkoly jiných pracovních míst. Nabízí flexibilní řešení pro zaniklé pracovní pozice a díky rekvalifikaci stávajících zaměstnanců, rozšíření možnosti jejich využití a uplatnění na jiné, aktuálně volné pozice v organizaci. Do oblasti vzdělávání zaměstnanců zahrnuje také nově příchozí pracovníky, jejich adaptaci, přeškolení, doškolení a seznámení se se specifiky dané pracovní pozice, technologiemi, používané technice, stylu práce v organizaci a její firemní kultuře. Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce zdůrazňuje osobnost pracovníka, jeho potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy ovlivňující mezilidské vztahy, jeho chování, včetně pracovního chování, jež jsou základem nejen pro týmovou spolupráci, ale také pro individuální a kolektivní pracovní výkon.

Systematické vzdělávání zaměstnanců je v dnešní době poměrně běžným jevem. A i když se v České republice jedná o stále se rozvíjející oblast, jak zaměstnavatelé, tak i zaměstnanci jsou si vědomi skutečnosti, že zvyšování kvalifikace je nezbytnou součástí pracovního procesu. Mimo jiné, jak ukazuje praxe, jsou také klíčovým nástrojem k dosažení úspěchu na konkurenčním poli v lokálním, tak ale také v globálním měřítku.

Tureckiová (2004, s. 89) ve své publikaci uvádí, že hlavním nástrojem rozvoje profesní způsobilosti zaměstnanců, rozšiřování a prohlubování znalostí je podnikové vzdělávání. Vyvrací názor, že podnikové vzdělávání je zbytečná ztráta času a předkládá vývojové přístupy ke vzdělávání zaměstnanců.

Jimi jsou:

- Organizovanost vzdělávacích akcí - Zohledňuje potřeby jednotlivce či firmy, stírá rozdíly mezi aktuální a požadovanou kvalifikací.
- Systematický přístup - Propojuje firemní strategii se systémem podnikového vzdělávání, jež je součástí personální práce. Z tohoto pohledu je vzdělávání systematickým procesem, díky němuž dochází ke změnám v pracovním chování, znalostech a dovednostech ale dotýká se také způsobu motivace zaměstnanců.
- Koncepce - Je řízeným procesem, komplexním modelem kontinuálního, tzn. průběžného rozvoje pracovníků dané organizace zahrnující mimo jiné každodenní zkušenosti a schopností reagovat na změny a rozvojové trendy rychleji.

Významnou roli v procesu vzdělávání zaměstnanců sehrává dostatečná motivace. Aby mohl být iniciován aktivní zájem, ochota na sobě pracovat a rozvíjet dosavadní znalosti, musí organizace vytvořit takové prostředí, kde zaměstnanci budou mít pocit smysluplnosti s možností projevení vlastního názoru, ale také pocitu uspokojení vlastních potřeb bez ztráty času věnovaného rozvoji. Díky tomu vzroste ze strany zaměstnance ochota vzdělávat se.

Při zjišťování motivačních faktorů zaměstnanců společnosti v praxi velmi často využívána Maslowova teorie potřeb. Podle této teorie tvoří lidské potřeby hierarchickou pyramidu, jejíž základy tvoří fyziologické potřeby jako je dýchání, žízeň, hlad či vyměšování apod. Druhý stupeň znamená potřeba bezpečí a jistoty. Třetí stupeň představuje potřeba lásky, přijetí a sounáležitosti. Čtvrtý, předposlední stupeň reprezentuje nutnost domoci se uznání okolí a úcty, ať už od spolupracovníků, rodinných příslušníků nebo přátel. Na vrcholu pomyslné pyramidy je potřeba seberealizace. Převedení Maslowovy pyramidy do praktického využití při podpoře podnikového vzdělávání je věnováno následující schéma na Obrázku 1.



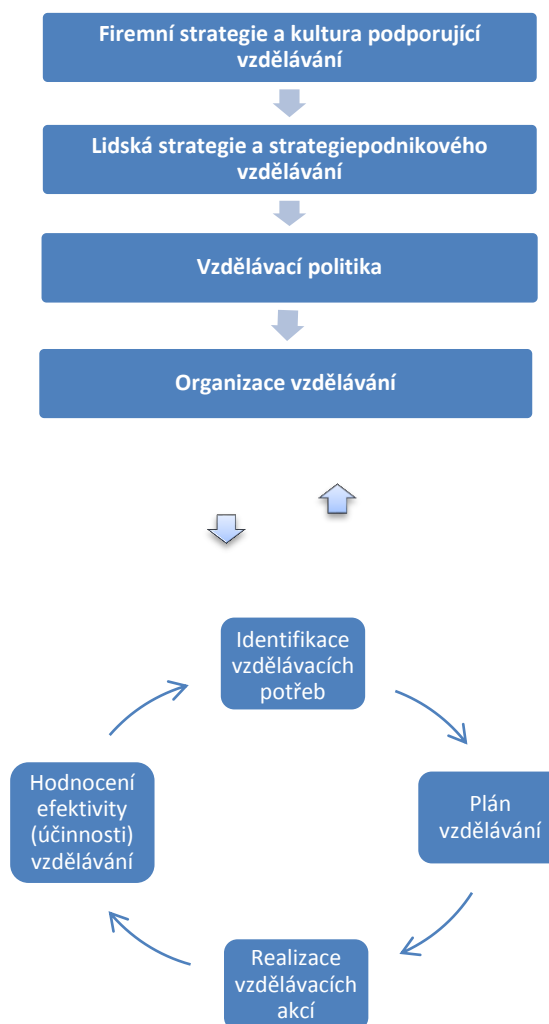
Obrázek 1: Ukázka Maslowovy pyramidy v praxi



Zdroj: Častorál Z., Základy moderního managementu, 2009, str. 100 (vlastní zpracování)

Následující Obrázek 2 ukazuje systém podnikové vzdělávání.

Obrázek 2: Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi



Zdroj: Tureckiová M., Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 2004, str. 90

Výše uvedené schéma popisuje provázanost jednotlivých kroků a strategický přístup, který je v praxi současných, moderních organizací nejčastěji aplikovanou variantou. Máme-li tedy uspět v současné době neustále se zvyšujících nároků na zaměstnance a objemu nových informací důležitých pro vykonávání určité pozice, musíme mít vůli, ochotu a potřebu na sobě pracovat, průběžně se rozvíjet a aktualizovat získané vědomosti a stát se tak atraktivnějším ve svém oboru. Jednotlivé kroky,

tak jak jsou popsány ve schématu, jsou také předmětem rozpracování v jednotlivých kapitolách.

#### **1.4.1 Význam vzdělávání pro organizaci**

Dle Hany Bartoňkové (2010, s. 181) zásadními výhodami z pohledu organizace jsou:

- Vytvoření rovnováhy mezi kvalifikací a požadavkem na pracovní místo.
- Zkvalitnění lidských zdrojů a mezilidských vztahů.
- Možnost aktivního podílení se na změnách stávajícího trhu.
- Konkurenceschopnost.
- Zatraktivnění společnosti v očích zaměstnance.
- Motivací zaměstnanců směřující k vyšší výkonnosti.

Na druhé straně proces systematického vzdělávání mohou zdánlivě zastínit také nevýhody. Jsou jimi:

- Náročnost jak časová, tak organizační, ale také finanční.
- Kvalifikovaný zaměstnanec se stává atraktivním pro konkurenční organizace a vzroste jeho hodnota na trhu práce.
- Těžko předvídatelná a vyčíslitelná návratnost investice do vzdělávání.

#### **1.4.2 Význam vzdělávání pro zaměstnance**

- Zásadním přínosem a taktéž motivací zaměstnance související s rozvojem kvalifikace není jen možnost kariérního postupu a uspokojení vlastních potřeb, ale také snazší začlenění se do kolektivu, rozšíření dovedností a zlepšení flexibility v rámci organizace.
- Může se také stát hnacím motorem k dosahování úspěchů a vyšší odměny či bonusů.
- V poslední řadě díky rozvoji znalostí je formována samotná osobnost zaměstnance.

## 1.5 Cíl vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců se stane efektivnějším za předpokladu stanovení cíle, kterého je třeba dosáhnout. Měl by být ovšem uchopitelný, jasně definovaný a bez větších komplikací dosažitelný. Velmi důležitá je také možnost zpětné vazby, vyhodnocení úspěšnosti pro samotného zaměstnance i zaměstnavatele. V samotném procesu vzdělávání je pak ze strany zaměstnavatele důležité být nejen nápomocen, ale také zaměstnance směřovat a motivovat k samostatnosti.

Malkovich a Boudreau (1993, s. 484) ve své publikaci popisují vzdělávání jako systematický proces změn chování, vědomostí a motivace zaměstnanců, jejímž cílem je vybalancování požadavků kladených na pracovníka a jeho vlastnosti. Dle názoru pisatelky, cílem podnikového vzdělávání není jen osvojování si nových dovedností, znalostí, zvýšení kvalifikace zaměstnancem. Ve zmiňovaném procesu je zohledňována jeho osobnost, charakterové vlastnosti, postoje a chování i myšlenkové pochody. Na základě shromážděných poznatků pak zaměstnavatel vytváří podmínky pro efektivní plnění úkolů, jež jsou přínosem pro organizaci nejen ve smyslu výkonnosti, ale také konkurenceschopnosti na trhu.

Pohled Armstronga (2007, s. 27) zdůrazňuje za cíl personální politiky v organizaci zabezpečení kvalifikovaných, vzdělaných a schopných lidí, jejichž úkolem je naplnění současných i budoucích potřeb organizace. Pro dosažení tohoto cíle je nutné, aby zaměstnanec převzal iniciativu a odpovědnost za vlastní rozvoj, byl ochoten se dále rozvíjet a využíval všech existujících nástrojů a podpory vzdělávání, které mu organizace skýtá, například prostřednictvím liniových manažerů.

V této souvislosti se pisatelka zcela ztotožňuje s názorem Palána (2002, s. 157), který podnikové vzdělávání považuje za jednoznačně užitečnou investici. Podporou výroku z praxe je, že konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, jejichž rychlost vzdělávání zaměstnanců je v předstihu před vývojem vnějšího okolního prostředí s jeho změnami.

## **1.6 Iniciativa ČR a ESF Podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců – POVEZ II.**

Současná doba vyžaduje, aby se firmy a společnosti staraly o rozvoj a další vzdělávání svých zaměstnanců. Investice do tréninků a vzdělávání by se měly vracet v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace zaměstnanců spolupracovat na inovacích, které jsou tolik potřebné v rychle se měnícím podnikatelském světě. Tato kapitola přibližuje iniciativy České republiky a Evropského sociálního fondu, konkrétně Podporu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců - POVEZ II.

### **1.6.1 Evropský sociální fond – ESF**

V úvodu této podkapitoly je nezbytné nejprve na základě prostudovaných veřejně dostupných online zdrojů vysvětlit pojem „ESF“, se kterým se následně budeme setkávat. Jedná se o Evropský sociální fond (European Social Fund), jehož prostřednictvím Evropská unie (dále jen EU) poskytuje schválené dotace nejen v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ale zahrnuje celé spektrum dotací počínaje oblastí řízení lidských zdrojů, vědy a výzkumu a dalších. ESF je jedním ze tří strukturálních fondů Evropské unie a je také klíčovým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti. Cílem ESF je poskytnutí pomoci nezaměstnaným lidem při vstupu na trh práce. Zajistit rovné příležitosti pro všechny při vstupu na pracovní trh. Lidem ze slabších sociálních vrstev pomoci se začleněním. Nezanedbatelnou oblastí a pro nás aktuálním tématem je celoživotní vzdělávání a s tím související rozvoj kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly. Podpora rozvoje moderních způsobů organizace práce a podnikání. Zabývá se rovněž podporou a uplatněním žen na trhu práce a v neposlední řadě se také aktivně podílí na boji s diskriminací a nerovnostmi v přímém kontextu s trhem práce.

Také stát se aktivně zasazuje o řešení dané problematiky. Úřad práce České republiky (dále jen ÚPČR) za přímé podpory Evropského sociálního fondu (dále jen ESF) uděluje zelenou projektu - **Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců,**

**POVEZ II.**, jež je financován z kombinovaných zdrojů, a to prostřednictvím ESF, kde konkrétní částka činí 3 499 850 000,00 Kč a také ze státního rozpočtu ČR. Z legislativního hlediska se projekt opírá o § 106 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, jež dovoluje ověřovat nové nástroje a opatření aktivní politiky zaměstnanosti (dále jen APZ). Přičemž poskytování příspěvků se řídí pravidly ESF. Zaměstnavatelům tak skýtá možnost čerpání dotace nejen na vzdělávání svých zaměstnanců, ale slibuje také případnou refundaci jejich mezd po dobu školení. Projekt přímo navazuje na osvědčený POVEZ - "Vzdělávejte se pro růst!", který byl realizován v období od 31. 05. 2011 do 31. 07. 2013. Nicméně kořeny tohoto projektu zasahují až do roku 2009, kdy byla úspěšně odstartována série vzdělávacích aktivit se společným zacílením. POVEZ II. si klade za cíl zlepšení adaptability pracovní síly v organizacích s ohledem na měnící se pracovní tržní klima, konkurenceschopnost, potažmo kvalifikovanost zaměstnanců, balanci mezi dovednostmi nabízenými zaměstnancem a požadavky ze strany zaměstnavatele, nedostatečnou flexibilitou zaměstnanců a negativním přístupem či neochotou organizace se na vzdělávání a rozvoji spolupodílet finančně. Fakt, že situace dané problematiky v ČR je alarmující, dokazuje průzkum ÚP ČR, který se tímto tématem dlouhodobě zabývá. Přestože někteří zaměstnavatelé nejsou spokojeni se stávající kvalifikovaností, odborností a flexibilitou vlastních zaměstnanců, zřídka zvolí cestu jejich dodatečného rozvoje a přispění tak investicí do vlastních řad.

Zaměstnavatel, dle §7 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, v aktuálním znění: „*Zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu*“, má možnost čerpat dotaci prostřednictvím vlastních zaměstnanců nebo potenciálně nových zaměstnanců. Další využití se nabízí OSVČ a nestátním neziskovým organizacím. Výjimku v rámci žadatelů tvoří organizace se sídlem v hlavním městě (netýká se však jejich poboček mimo Prahu), dále také ty organizace, které aktuálně čerpají finance z neveřejných zdrojů nebo organizace, u nichž to vylučují pravidla veřejné podpory.

## 1.6.2 Možnosti využití příspěvku

Projekt umožní vybraným podnikům získat finanční příspěvky na vzdělávání či rekvalifikaci svých zaměstnanců. Současně budou zaměstnavateli hrazeny mzdové náklady vzdělávaných zaměstnanců, a to po dobu jejich vzdělávání (po tuto dobu totiž nemůže zaměstnavatel využít zaměstnance na jinou práci). V závislosti na zákonu č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce, je účast zaměstnance na školení považována za výkon práce. (MPSV, online, 2015).

Příspěvek na vzdělávání financuje poměrné procento nákladů za zaměstnance zapojených do projektu. Výše poskytovaného příspěvku se odvíjí od pravidel poskytování veřejné podpory de minimis<sup>1</sup> a blokové výjimky. Vzdělávání bude realizováno na území ČR, případně mimo ČR (mimo provozovny hl. m.) Vzdělávání jsou občané ČR, EU/EHP a Švýcarska občané třetích zemí s trvalým pobytem na území ČR. Realizace vzdělávání v praxi by měla pokrývat náklady na využití například externích organizací (jako uznatelný náklad - kurzovné) nebo realizace prostřednictvím interního lektora zaměstnavatele (uznatelným nákladem bude evidence vzdělávacích aktivit - počet odpracovaných hodin). Uznatelná dávka je omezena maximální hodinovou sazbou (průměr mezd interních lektorů). Zahrnuje vzdělávání obecné i specifické, akreditované i neakreditované kurzy, případně vzdělávání na pracovišti, včetně praktické přípravy. Další možností je čerpání příspěvku na pokrytí mzdových nákladů vzdělávaných zaměstnanců, a to po dobu jejich odborného školení.

Příjem žádostí související se spuštěním projektu se předpokládá v průběhu prvního čtvrtletí roku 2016. V současné době jsou k dispozici detailně rozpracované předběžné informace, veškeré materiály jsou volně dostupné na webových stránkách ÚP ČR portálu MPSV pod hlavičkou ESF s názvem **Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II)**. Aktivní angažovanost a podíl státu prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí přispěl řadou kvalitních projektů.

---

<sup>1</sup> Minimální výše

## 2 OBLASTI ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Koubek (2005, s. 240) ve své publikaci rozčleňuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v moderní organizaci do třech oblastí, a to všeobecného a odborného vzdělávání a oblasti rozvoje:

1. **Všeobecné vzdělávání:** primárně je zaměřeno na sociální rozvoj jedince, jeho základní a všeobecné znalosti umožňující začlenění do společnosti, s nimiž úzce souvisí rozvoj pracovních schopností. Řízení a kontrola této oblasti je prováděna státem nikoliv organizací.
2. **Oblast odborného vzdělávání (formování kvalifikace):** přizpůsobení se požadavkům pracovního místa, příprava na povolání či prohlubování stávající kvalifikace.
  - a) Příprava na povolání - odehrává se zpravidla mimo organizaci, jako příklad může posloužit praxe odborného výcviku odborných učilišť.
  - b) Orientaci - začlenění nových zaměstnanců do kolektivu, jejich adaptace na nové pracovní prostředí a poskytnutí všech informací pro řádné zapracování.
  - c) Doškolení - prohlubování odborných znalostí zaměstnance ve stávajícím oboru, přizpůsobení se novým požadavkům trhu či technologii, metodám řízení a v neposlední řadě také inovacím.
  - d) Přeškolení - formováním pracovních schopností zaměstnanců směřujících k osvojení si nových postupů odlišných od stávajících. Množství přeškolenacích procesů nejčastěji využívají státní instituce či lokální instituce trhu práce – úřady práce. Málo kdy jí využívají jednotlivci, kteří nenašli uspokojení v dosavadním zaměstnání a hledají uplatnění v jiné oblasti.
3. **Oblast rozvoje:** rozvíjí již zažitá dovednosti a schopnosti a připravuje zaměstnance na budoucí úkoly související s kariérním postupem. Podrobněji bude tato problematika rozpracována v podkapitole 2.1.



Hroník (2007, s. 128) ve své publikaci nabízí odlišný pohled na problematiku v oblasti vzdělávání. Předkládá teorii, kdy si vzdělávání můžeme systematizovat dle vlastního obsahu, a popisuje oblasti rozvoje různých forem:

- Funkční vzdělávání - rotace přednáška.
- Doplnkové funkční vzdělávání - rotace práce na projektu.
- Jazykové vzdělávání - firemní kurzy, zahraniční stáže.
- Manažerské vzdělávání - leadership, koučing, mentoring.
- IT školení - tvorba prezentací.
- Účelové vzdělávání - outdoor training, time management.
- Školení ze zákona - instruktáž o bezpečnosti práce.

## **2.1 Plán osobního rozvoje**

Základem úspěšného plánování osobního rozvoje je v první řadě podrobná analýza aktuálního stavu, potřeb rozvoje a stanovení si jasného cíle, jemuž bude vzdělávání věnováno. Dalším krokem je tvorba časového plánu a na sebe navazujících aktivit, které budou realizovány.

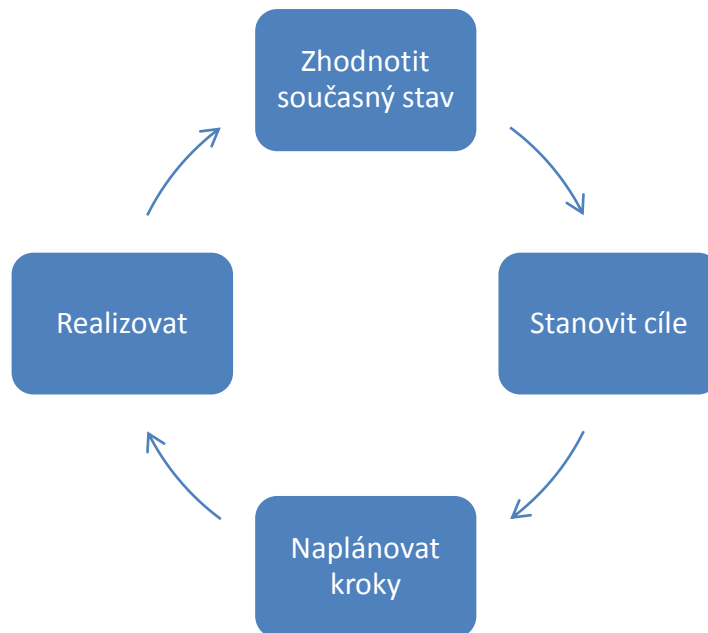
Armstrong (2007, s. 471) v kapitole o plánování osobního rozvoje přenechává odpovědnost formulování i realizaci plánů jednotlivci, s aktivní podporou ze strany organizace a manažerů. Plán osobního rozvoje zahrnuje návrhy a kroky podporující progresivní postup. Osobní rozvoj je individuálním plánem každého zaměstnance, každého z nás. Je zacílen nejen na jeho silné stránky, ale také zohledňuje potřeby a v neposlední řadě slabé stránky, na kterých je třeba intenzivně pracovat. Zaměstnanec se tak může přímo podílet na vlastním personálním rozvoji, čelit překážkám a vyhodnocovat své možnosti v dané organizaci. Ze strany organizace jsou zaměstnancům poskytovány rovné podmínky rozvoje, avšak primárně je věnována těm, kteří jsou schopni převzít odpovědnost za sebe samotné, vlastní potenciál a kariérní růst a stát se tak prospěšným nejen sobě, ale také organizaci.

Dle Armstronga (2007, s. 471) existují čtyři fáze osobního rozvoje:

1. **Analýza a zhodnocení současného stavu:** Součástí procesu řízení pracovního výkonu.
2. **Stanovení cíle:** Rozvoj konkrétních oblastí a schopností, zlepšování výkonu na současném pracovním místě. Příprava na budoucí změny. Progrese v rámci organizace.
3. **Plán činností a kroků:** Bodový plán, který stavuje co a jak je potřeba udělat. Zahrnuje individuální aktivity jedince např. pozorování práce jiných lidí, využívání e-learning, studijních materiálů, práci s mentorem, koučing, práci na projektu a další.
4. **Realizace:** Uskutečňovat naplánované kroky.

Přehledně celý cyklus osobního rozvoje ukazuje schéma na Obrázku 3.

Obrázek 3: Plánování, příprava a realizace osobního rozvoje



Zdroj: ARMSTRONG Michael, Řízení lidských zdrojů, 2007, str. 471

Výše zobrazené schéma ukazuje jednak nutnost návaznosti a posloupnosti jednotlivých kroků osobního rozvoje zaměstnance, ale rovněž také nutnost neustálého opakování tohoto procesu v průběhu celého pracovního života člověka.

Dvořáková (2007, s. 295) ve své publikaci předkládá myšlenku, že správně stanovený cíl vzdělávání by měl být jasně formulován a měl by splňovat jasné parametry, zkratka SMART (angl. chytrý), každým svým písmenem charakterizuje zmiňované kritéria cílů:

- S - SPECIFIC           specifikace dané oblasti
- M - MEASURABLE   vyhodnocení úspěchu/neúspěchu
- A - ACCEPTABLE   vhodnost cíle
- R - REALISTIC       dosažitelnost cíle
- T – TIME BOUND     stanoven časový horizont dokončení

Souhrnně lze o plánu osobního rozvoje konstatovat, že je vždy věcí dohody mezi řídicím manažerem a zaměstnancem, přičemž zahrnuje nejrůznější vzdělávací aktivity formující osobnost a schopnosti zaměstnance, které by vždy měly být v souladu s vizí a potřebami organizace.

## **2.2 Rozvoj kariéry**

Kariéra, ta část života, která je spojována se zaměstnáním, a proto bývá také označována za pracovní kariéru. Z pohledu zaměstnance pod tímto pojmem chápeme dosažení pracovních cílů, které sehrávají důležitý význam v profesním růstu. Zahrnuje postoje a zkušenosti, na kterých se v průběhu zaměstnání podílí. V samotném procesu plánování kariéry je velmi důležitá podpora ze strany organizace, a to tak, že zaměstnanci zmiňovaný rozvoj a kariérní postup umožní. Sama organizace také nezíská málo - kvalitní, talentované jedince, které potřebuje pro vlastní expanzi a konkurenceschopnost. Dle Tureckiové (2004, s. 98) je možné realizovat rozvoj kariéry ve dvou společně se podporujících rovinách, přičemž předpokladem úspěchu je jejich vzájemná shoda.

Rozvoj kariéry a jeho rozdělení do dvou rovin:

- 1. Plánování kariéry:** je aktivitou jednotlivce směřující za nalezením vlastní cesty, realizace kroků a stanovených cílů. Mělo by být podpořeno organizací, jejímž prostřednictvím může docházet k následné realizaci.
- 2. Řízení kariéry:** napomáhá zaměstnanci plně rozvinout vlastní potenciál.

V přímé souvislosti a vzájemné shodě je možné rovněž definovat cíle řízení kariéry, které se odehrávají ve dvou úrovních:

- a) Na úrovni jednotlivce:** ten se cílevědomě soustředí na rozvoj vlastního potenciálu. Je schopen správně předvídat vlastní perspektivu v organizaci.
- b) Na úrovni firmy:** se jedná o trvalý rozvoj lidského kapitálu, plánování a zajištění kontinuity manažerských funkcí.

## 2.3 Talent management

*„Je procesem, jehož pomocí organizace průběžně nachází, řídí a rozvíjí své lidi pro budoucnost. Zabývá se rozvojem strategie ke stanovení potřeb organizace, k naplnění současných a budoucích požadavků akcionářů, ke stanovení způsobu získávání a udržení těch, kteří jsou pro dosažení úspěchu rozhodující. Základní myšlenkou talent managementu je předpoklad, že v každém člověku je určitý potenciál, k jehož odhalení by měl být použit jakýkoliv vhodný přístup“.* (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 203)

Hroník (2007, s. 109) ve své monografii považuje za klíčové rozpoznání, nalezení „talentu“ talentovaného pracovníka a následného využití jeho způsobilosti včetně jeho rozvoje. Za kritérium pro rozpoznání talentu označuje respekt a výkonnost nikoliv věk, tzn., že talent není vymezen věkem. Limitujícím se v dané souvislosti může stát, a také k tomu zpravidla dochází absence manažerských a profesních způsobilostí a komunikačních návyků či zkušeností. Barták (2015, s. 113 - 115) považuje talentované zaměstnance za klíčový nástroj, kterým může organizace dosahovat

podnikatelských úspěchů a popisuje čtyři oblasti práce s talenty:

- **Výběr zaměstnance**, jehož podíl na výkonnosti organizace převyšuje požadavky a je nadprůměrně hodnocen zákazníky. Vyznačují se schopností bezbariérového myšlení, absorpčním, retenčním přemýšlením, schopností kooperovat, schopností vyrovnat se s nejrůznějšími bariérami – typu sociální, psychologické a technické, jež jsou brzdou správného myšlení.
- **Rozvoj zaměstnance** pomocí operačních a výchovných metod, využívá veškeré možnosti umožňující talentovaným jedincům rozvoj potenciálu, podporuje je, navozuje prostředí tvůrčí pohody a eliminuje strach z neúspěchu.
- **Rozmístění**, umístění talentovaného jedince na pozici, kde mohou být efektivně využity jeho výjimečné schopnosti a současně je respektována jeho potřeba pracovat samostatně.
- **Propojování a stabilizace**, je procesem vzájemného ovlivňování a obohacování talentovaných jedinců novými praktickými poznatky a novými zkušenostmi.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 204) společně zdůrazňují, nutnost chápání talent managementu jako způsobu myšlení, postoje a přístupu k učení, nikoliv jako firemní nástroj sloužící k omezování kompetencí. Znepokojujícím až alarmujícím aspektem zmiňované problematiky je otevřenost pracovních příležitostí napříč nejen EU, ale spektrem trhu práce celého světa v přímé souvislosti s odchodem talentovaných jedinců tzv. „odlivem mozků“ za lepší pracovní příležitostí do zahraničních korporací, jež pomocí nástroje zvaným „talent management“ vyhledávají výjimečné, talentované, vysoce adaptabilní jedince.

## 3 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ

Tureckiová (2004, s. 90), Vodák a Kucharčíková (2007, s. 83) se shodují, že proces nebo také cyklus podnikového vzdělávání se odehrává na poli firemním nebo vně organizace ve spolupráci s externími specialisty. Je dlouhodobým procesem a sestává ze čtyř na sebe navazujících fází, kterými jsou:

- Identifikace potřeb
- Plánování vzdělávání
- Realizace vzdělávání
- Hodnocení výsledků vzdělávání

### 3.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace potřeb vzdělávání někdy také nazývaná jako analýza vzdělávacích potřeb stojí na samém úvodu hierarchie vzdělávacího procesu. Jednoznačně se jedná o nejobtížnější, ale také nejdůležitější metodu, jež si dává za cíl, jak ze samotného názvu vyplývá, zjištění směru, kterým se organizace bude dále ve vzdělávacím procesu ubírat, případně zda je pro ni přínosem. Obtížná měřitelnost mezi tím co zaměstnanec nabízí, jeho silnými a slabými stránkami, kvalifikací a nárokem kladeným na zaměstnance ze strany organizace naznačuje, že je nutné precizně identifikovat individuální potřeby obou zúčastněných stran. Ty se pak stávají základním stavebním kamenem pro další rozvoj zaměstnanců v dané organizaci. Samotnou analýzu mohou provádět organizace samy nebo oslovit externí firmu, která zadání vypracuje. Pro zajištění maximální objektivit může mít v daném případě externí organizace nezaujatý pohled a zasloužit se tak o pro firmu efektivnější výstup. Na druhou stranu externí organizace potřebují čas na poznání fungování společnosti a identifikaci jejích potřeb, takže analýza se časově protáhne a i náklady na její provedení několikanásobně převyšují náklady za analýzu provedenou interně.

*„Analýza potřeb vzdělávání se z části soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co se děje a tím, co by se mělo dít. To je vlastně to, co by mělo překlenout vzdělávání, tj. rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat a tím, co by měli znát a být schopni dělat.“ (Armstrong, 2002, s. 498)*

Koubek (2007, s. 262) v této souvislosti předkládá tři skupiny údajů, jež by nás v dané souvislosti měly zajímat a být vodítkem k odhalení potřeb vzdělávání.

- **Údaje týkající se celé organizace** - v daném případě zjišťujeme informace o využití kvalifikací, pracovní neschopnosti, počtu zaměstnanců, zaměstnanecké struktuře a pohybu zaměstnanců.
- **Údaje týkající se pracovních pozic** - zahrnuje tzv. „job description“ popis pracovních pozic, schopnosti a požadavky očekávané od zaměstnanců.
- **Údaje týkající se jednotlivých zaměstnanců** - získáváme informace o pracovníkovi, jedná se například o informace popisující jeho dosavadní účast na vzdělávání, absolvovaných školeních, případném hodnocení a dosažených výsledcích.

Zmiňované informace tak poskytují přehled o aktuální situaci stavu vzdělávání zaměstnanců na straně jedné a na straně druhé pak požadavky zaměstnavatele. Shromážděné informace jsou následně podrobeny pečlivé identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců za využití některé z metod analýzy. Tureckiová (2004, s. 101) předkládá na Obrázku 4 tříúrovňový proces analýzy potřeb vzdělávání.

Obrázek 4: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb

Jednotlivec	Tým	Firma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza osobních dokumentů</li> <li>• Hodnocení adaptačního procesu</li> <li>• Rozhovory s nadřízeným</li> <li>• Hodnocení pracovního výkonu (řízené rozhovory), metoda 360°, zpětné vazby, assesment centra</li> <li>• průzkumy vzdělávacích potřeb (dotazníky, rozhovory)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• průzkumy vzdělávacích potřeb (dotazníky, rozhovory)</li> <li>• Týmové hodnocení</li> <li>• Kreativní workshopy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza strategických dokumentů</li> <li>• Analýza hlavních pracovních norem</li> <li>• Analýza trendů na trhu</li> <li>• Monitorování a analýza činnosti firmy</li> <li>• Srovnání s konkurencí (benchmarking)</li> </ul>

Zdroj: Tureckiová M., Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 2004, str. 101.

Výše uvedené úrovně jsou vzájemně propojeny a navzájem spolu souvisí. Provedenou analýzou identifikujeme potřeby jednotlivých úseků nebo vybraných pracovních pozic. Současně proces odhaluje potřebu vzdělávání u jednotlivých zaměstnanců. Proces probíhá i v opačném směru. Jestliže organizace individuálně analyzuje potřeby zaměstnanců, docílí tak společných cílů v dané pracovní činnosti. Znalost informací o zaměstnancích nebo pracovních pozicích objasňuje potřeby vzdělávání organizace jako celku. Kvalitní analýzou si organizace odpovídá nejen na otázky postavené do přímého kontextu se vzděláváním a rozvojem, ale také je schopna objasnit problematiku personální, odměňování zaměstnanců vs. jejich výkon, problémy v organizaci práce apod.

### 3.2 Plán vzdělávání

Dalším krokem v procesu vzdělávání plynule navazujícím na identifikaci potřeb je vzdělávací plán. Je stanovován na základě informací shromážděných v předchozí fázi identifikace. Jeho obsahem jsou informace o cílech vzdělávání, vzdělávacích potřebách,



jasně vymezuje zaměstnance, kteří se vzdělávacích aktivit účastní, obsah a programové uspořádání, kým bude odborně zajištěno, místo konání, hodnocení a rozpočet. Finální podobu získává v samotném procesu, kdy jsou zohledňovány konkrétní potřeby zúčastněných zaměstnanců Vodák a Kucharčíková (2011, s. 96) předkládají tři fáze, které by měl plán vzdělávání respektovat:

**Přípravná fáze** - vytyčuje cíle projektu, informace o účastnících, specifikaci potřeb a dílčí cíle - týká se dlouhodobých projektů. Jako měřítko dosahovaných výsledků slouží stanovené cíle.

**Realizační fáze** - popisuje vlastní realizaci a také průběh jednotlivých etap a rozvojových aktivit. Stanovuje způsob, jakým bude vzdělávací proces uskutečňován a jaké techniky vzdělávání budou použity, přičemž u jejich stanovování je nutné zohlednit potřeby organizace a počet zúčastněných.

**Fáze zdokonalování** - hledá možnosti zlepšení vzdělávacího programu za využití hodnotících modelů a technik hodnocení. Předpokládá účast lektorů, organizátorů a všech, kteří se procesu účastnili. Kromě přínosu se hodnotí také finanční náročnost.

### **3.3 Realizace vzdělávání**

Třetím krokem a vyústěním dvou předešlých fází je realizace vzdělávacího projektu. V souladu s plánem vzdělávání budou uskutečněny konkrétní vzdělávací aktivity, jejichž úspěšnost je do značné míry závislá na volbě a kombinaci vzdělávacích forem a metod. Proces realizace sestává z následujících elementárních prvků, jsou jimi:

**Cíle** - které dále dělíme na programové a cíle jednotlivých lekcí. Programové cíle celého vzdělávacího projektu respektují potřeby společnosti a vyplývají z identifikace potřeb. Cíle lekcí jsou dílčí cíle, specifikované na základě vzdělávacích aktivit. Bylo-li dosaženo cílů všech lekcí, bylo tak dosaženo i cílů programových. (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 135)

**Program** - obsahová část programu vychází z individuálních potřeb konkrétní vzdělávací akce. Měl by předně zahrnovat časový rozvrh, téma včetně obsahové části, jméno lektora, vzdělávací metodu, případné pomůcky atd. Kompetencí lektora a také nezbytnou součástí každé vzdělávací akce je vymezení dostatečné časové rezervy pro otázky, diskuzi a vyjádření vlastního názoru vzdělaných. Lektor tak získává jiné cenné úhly pohledu a okamžitou zpětnou vazbu pochopení či nepochopení tématu.

**Účastníci** - jsou cílová skupina, které je vzdělávání věnováno. V rámci vzdělávacího procesu není možné zajistit skupinu účastníků s totožnými vzdělávacími schopnostmi a přístupem. Jsou členěni na tzv. Aktivisty učící se ze svých zkušeností, vyhledávající výzvy, riziko a nečekané zvraty událostí. Reflektori jsou opakem aktivistů, jsou opatrní, naslouchaví. Typická je pro ně hloubavost a důkladná analýza zkoumané probatiky, na jejímž závěru stojí jejich opatrné stanovisko. Teoretici se vyznačují teoretickým, logickým a racionálním přístupem. Pragmatici jsou věrní posluchači s touhou učit se novému a chutí zkoušet načerpané znalosti v praxi, nebojí se experimentu. Výše uvedené podporuje pohled Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 86), kteří uvádějí, že motivační připravenost a přístup k učení jsou závislé mimo jiné na citovém rozpoložení, kulturním zázemí, vědomostním vybavenosti.

**Lektoři** - klíčový faktorem realizace vzdělávání je výběr vhodného lektora. Hlavním předpokladem ideálního kandidáta není jen odborná způsobilost, ale také osobnostní a sociální vyspělost, sensitivita a emoční předpoklad. Úkolem lektora není jen množství informací prezentovat, ale poutavě vtáhnout účastníky do děje a klidně i pobavit. S nadsázkou je možné citovat: „*Není totiž tak důležité, co říkáte, ale jak to říkáte a jak se při tom cítíte*“. (Dana Smolková, CEO, GOLDWELL COSMETIC (CZ), s.r.o.).

**Metody vzdělávání** - metodám vzdělávání bude věnována kapitola 4.2.

### **3.4 Hodnocení procesu vzdělávání**

Poslední fází vzdělávacího procesu je jeho hodnocení. Z hlediska identifikace budoucích potřeb organizace, spokojenosti a přínosu pro zaměstnance se vzdělávacím

procesem, sehrává tato část velmi významnou roli. Odhaluje případné nedostatky a nabízí možnost zlepšení vzdělávacích aktivit do budoucna. Koubek (2002, s. 258) označuje hodnocení procesu vzdělávání za nelehký, a to především z důvodu obtížného stanovení kritérií hodnocení: „*kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo*“ (2003, s. 139).

Existuje celá řada metod hodnocení, které slouží jako ukazatel úspěšnosti vzdělávací akce ve smyslu stanoveného cíle v úvodní fázi identifikace. Jsou jimi například personalisty a vedoucími pracovníky velmi často využívané rozhovory, pozorování konkrétního vzdělávacího programu, dotazníky, testy, osobní záznamy účastníků, portfolio prací účastníka, expertní hodnocení, zpětná vazba skupin nebo sebehodnocení. Úspěšnost vzdělávací akce lze posuzovat také z pohledu ekonomického, tedy vyčíslením nákladů spojených s realizací v kontextu s dosaženými cíli a návratnosti nákladů vynaložených, a to metodou ROI (return on investment). Jednou z nejčastěji využívaných metod hodnocení je dle Tureckiové (2004, s. 107) tzv. metoda, upravený Kirkpatrickův model z roku 1959. Kirkpatrickův čtyřstupňový model je v současnosti považován za zaměstnanecký standard pro většinu oddělení lidských zdrojů a vzdělávacích společností. Čtyři stupně modelu vzdělávacího hodnocení byly později přepracovány a aktualizovány v knize z roku 1993 nazvané jako *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (Hodnocení ve vzdělávání: 4 stupně měření). Obrázek 5 ukazuje upravený Kirkpatrickův model s pěti stupni.

Obrázek 5: Upravený Kirkpatrickův model



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

1. Reakce - zjišťuje spokojenost vzdělávaného jedince, případně spokojenost lektora s účastníky.
2. Učení - je vyhodnocení rozsahu získaných znalostí.
3. Chování - zda nově získané poznatky pomohly rozšířit stávající a měly pozitivní dopad na výkon práce.
4. Výsledek - zda měl vzdělávací proces pozitivní dopad v širším celopodnikovém měřítku, tzn., zda byly dosaženy nebo zlepšeny strategické cíle, zlepšily se sociální vztahy či se zkvalitnila produktivita práce firmy a s tím související potencionální konkurenceschopnost.
5. Hodnoty - zda měl vzdělávací proces pozitivní dopad na dosažení firemních cílů v kontextu vnějšího a vnitřního prostředí.

## 4 FORMY A METODY VE VZDĚLÁVACÍM PROCESU

V této kapitole budou představeny formy a metody vzdělávání zaměstnanců. Cíleně jsou spojeny do informačního bloku, neboť na základě prostudovaných materiálů došla autorka k závěru, že formy a metody jsou ve vzájemném vztahu a jsou na sobě závislé. Každá z forem má rovněž přiřazenu metodu, případně kombinaci metod, jak vést vzdělávací proces.

### 4.1 Formy vzdělávání

Dle Bartáka (2008, s. 79) se jedná o trvale ustálený komplex učebně organizačních opatření, kde se realizuje vzdělávací proces předávání a získávání nových informací a procvičování dovedností ve vymezeném čase a prostředí. Tato opatření se pohybují v rovině dvou systémů. Prvním systémem je ten živý, tedy učitel - žák, v druhém, neživém. Neživým systémem jsou myšleny metody, pomůcky, technika. V přímém kontextu s volbou formy vzdělávání určujeme také metodu respektive metody využitelné ve vzdělávacím procesu.

Dvořáková (2007, s. 298 - 304) předkládá základní rozdělení forem vzdělávání:

**Forma neformálního vzdělávání** - odehrává se na pracovišti a je součástí výkonu práce při níž se vzdělávaný učí novým poznatkům či dovednostem. Jak již bylo řečeno, tato forma vzdělávání probíhá na pracovišti, tedy pod dohledem zkušeného spolupracovníka nebo jiného školitele.

**Forma formálního vzdělávání** - jedná se o formu vzdělávání, která probíhá především mimo pracoviště, a to například ve školících centrech, dílnách apod. V daném případě mohou být lektoři jak externisté, tak interní zaměstnanci organizace.

**Forma informálního vzdělávání** - v tomto případě jde o potřebu ustavičného vyhledávání a rozšiřování informací během pracovního procesu. Významným předpokladem je vlastní iniciativa a aktivní přístup ze strany zaměstnance. V celém procesu je však daný zaměstnanec motivován manažerem nebo přímým nadřízeným.

**Forma institucionalizovaného vzdělávání** - tato forma vzdělávání je dlouhodobějšího charakteru. Vzdělávání probíhá například ve vzdělávacích institucích, agenturách nebo může jít o stáže či služební cesty. V tomto případě je organizace vysílaných zaměstnanců v roli objednavatele programu, a je tedy nutné zvážit jednotlivé nabídky vzdělávání, formu kooperace apod. Výhoda spočívá nejen v osobním rozvoji zaměstnanců, ale také v možné výměně poznatků, zkušeností s jinými společnostmi.

**Forma interpersonálního vzdělávání** - se opírá o mezilidské vztahy. Základem je kontakt a neformální komunikace se spolupracovníky, na jejichž základě dochází k čerpání nových informací a tím vlastně ke vzdělávání.

**Forma celoživotního sebevzdělávání** - je soustavným procesem vzdělávání sebe sama s cílem uplatnění se na trhu práce a potlačení pocitu společenské nedůležitosti. Jedinec získává znalosti a dovednosti v různých oborech a posiluje tak své možnosti uplatnění na trhu práce. Hlavním předpokladem je vlastní iniciativa a touha po vzdělání.

Dle Bartáka (2015, s. 125 - 131) jsou základní formy vzdělávání dospělých členěny následujícím způsobem:

**Monologické** - v přímém kontextu učitel – žák se jedná o jednosměrnou slovní komunikaci, a to především při přednášce nového učiva – přednáška, vysvětlování, vyprávění.

**Dialogické** - podstatou je dialog přednášejícího a účastníků. Základem je lektorská otázka, tzv. „*nepravá otázka*“, kdy přednášející zná odpověď. Otázka lektora vs. interakce účastníků.

**Skupinové, složené a kombinované** - jedná se o kombinaci různých forem a metod, kdy jsou využívány různé formy týmové spolupráce – diskuse, skupinové práce, simulace pracovních problémů apod.

## 4.2 Metody vzdělávání

Existuje řada metod podnikového vzdělávání, které je možné členit různými způsoby. Na základě prostudované odborné literatury můžeme metody rozdělit na aplikované na pracovišti a mimo pracoviště nebo také na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.

### 4.2.1 Vzdělávání na pracovišti „on the job“

Dle Koubka (2005, s. 257) mezi metody vzdělávání na pracovišti patří asistování, koučování, rotace práce, pracovní porady, instruktáž při výkonu práce nebo také mentoring. Klíčová je v tomto případě role školitele jeho schopnosti dané téma úspěšně předat vzdělanému. Ten si osvojuje nové postupy, metody práce a na druhé straně je prostřednictvím školitele veden, usměrňován a směřován. Typické pro danou metodu je, že probíhá v rámci pracovní doby, což může být také její nevýhodou. První dvě skupiny metod vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště jsou společné pro Dvořákovou (2007, s. 298 - 304) i Koubka (2005, s. 257).

**Asistování** - zaměstnanci je přidělen zkušenější zaměstnanec, jehož úkolem je předat důležité informace, pracovní postupy, ve kterých se časem vzdělaný zdokonaluje a osamostatňuje. Metoda je často využívána při výuce řídicích pracovníků, kde je zapotřebí delší časový horizont pro osvojení a vstřebání informací.

**Pověření úkolem** - rozvíjí předchozí formu, ale také může být její závěrečnou fází. Řídicí pracovník (učitel) zadává ke splnění úkol svému podřízenému (vzdělanému). Metoda se využívá k formování pracovních schopností.

**Instruktáž při výkonu práce** - novému nebo méně zkušenému zaměstnanci je přidělen instruktor, jehož úkolem je popsat, předvést a zacvičit kolegu, který pozoruje a napodobuje zkušenějšího pracovníka, případně nadřízeného. Jedná se o nejčastěji využívanou metodu.

**Rotace práce** - zahrnuje dvě základní formy - vertikální a horizontální. Nejčastěji je využívána u pracovníků ve vedoucích pozicích. Jedná o střídání a plnění úkolů se stanoveným časovým ohraničením. Tato metoda má tedy dlouhodobější charakter. Velkou výhodou je schopnost pracovníka vnímat problémy organizace v širších souvislostech.

**Coaching** - stejně tak i tato metoda je dlouhodobého charakteru, kdy vzdělávaný (podřízený) je pod vedením a dohledem kouče (nadřízený), od kterého přebírá znalosti, dovednosti a schopnosti. Výhodou je jejich úzká spolupráce a komunikace. Tato technika je vhodná především pro pracovní týmy orientované na výsledky.

**Mentoring (mentorování)** - je obdobou předcházející metody. V tomto případě, a tedy rozdílem je, že si vzdělávaný pracovník vybírá mentora – školitele sám. Mentor poskytuje vzdělávanému cenné rady a utváří se tak mezi nimi úzký vztah neboť funguje jako „rádce“. Rizikem v tomto případě je volba nevhodného mentora.

**Counselling** - je poměrně mladou metodou v oblasti formování zaměstnanců. Princip spočívá v konzultování a vzájemném ovlivňování pracovníka a školitele.

**Pracovní porada** - jedná se o setkání zaměstnanců, v jejímž průběhu jsou zaměstnanci seznamováni s problematikou, konzultují, spolupracují na nějakém úkolu týkajícího se pracoviště - organizace. Jedná se o neformální metodu aktivity a iniciativy.

#### **4.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště „off the job“**

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou především určeny pro více účastníků k hromadnému vzdělávání osob. Obvykle se konají ve speciálních zařízeních, jako jsou výukové dílny, trenažérové či počítačové učebny. Jsou určeny pro rozvoj znalostí, vlastností i dovedností. Bývají zabezpečovány jak interními, tak externími školiteli. Mezi metody mimo pracoviště se řadí:

**Přednáška** má zpravidla za úkol poskytnout druhé straně faktické informace nebo také teoretické znalosti. Výhodou této metody je rychlé zprostředkování informací a také nenáročnost na vybavení. Je ukázkou názorného, praktického vyučování,



kdy se vzdělávaný učí novým znalostem a dovednostem za pomoci techniky, počítačů nebo тренаžérů. Jsou názorně demonstrovány pracovní postupy nebo obsluha zařízení dílen či výukových pracovišť.

**Případové studie** je velmi oblíbenou metodou v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání, ať už se jedná o jednotlivce nebo skupiny, dostanou k vyřešení určitý problém a jejich úkolem je danou problematiku analyzovat, pochopit a navrhnout řešení. Případové studie je vhodná především pro vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Za předpokladu precizní a svědomité přípravy školitele se stává účinným nástrojem v rozvoji analytického myšlení a rovněž na vytříbení schopností k identifikaci problému. Existují dvě varianty této metody, jsou jimi workshop a brainstorming.

**Workshop** je metoda, kdy problémy jsou řešeny z širšího úhlu pohledu a na úrovni týmu. Jejím úkolem je naučit účastníky dělit se o své myšlenky a být schopen přijímat návrhy druhých.

**Brainstorming** je také obměnou případové studie, přičemž jejím cílem je rozvoj kreativního myšlení. Skupina zaměstnanců dostane za úkol navrhnout nejvhodnější možné řešení zadaného problému, každému z nich je následně vymezen prostor, ve kterém předloží svůj návrh. Návrh může mít písemnou nebo ústní formu. Závěrem je pak uskutečněna diskuze, v níž se účastníci snaží vybrat nejvhodnější řešení.

**Simulace** vychází z praxe a jedná se o metodu, která se řídí podrobným scénářem, jenž obdrží vzdělávané osoby. Během určitého časového horizontu mají účastníci za úkol vyřešit úkol. Zpravidla jde o jednoduchá témata vycházející z praxe nebo života.

**Hraní rolí (manažerské hry)** je metodou, která je cíleně zaměřená na vzdělávání manažerů nebo vedoucích pracovníků. Účastníkům jsou prostřednictvím scénářů a následně hraných rolí vštěpovány vlastnosti jako je sebekontrola, poznávají povahu mezilidských vztahů, osvojují si jejím prostřednictvím sociální role či vlastnosti. Výhodu, kterou tato metoda přináší, je především samostatnost myšlení a emoční kontrola.

**Assessment centre / Development centre** je z personálního hlediska velmi kladně hodnocenou metodou, jež je často používána při výběru nových zaměstnanců, především při výběru manažerů. Účastníkům jsou náhodným výběrem zadávány nejrůznější úkoly, které představují každodenní pracovní den manažera v různých časových intervalech. Cílem metody je vytvářet jistou úroveň stresu působící na jednotlivé účastníky. Závěrem a výstupem je vyhodnocení přístupu každého z účastníků.

**Outdoor training (advanture educatio nebo také učení hrou)** se v posledních letech stává velmi oblíbenou metodou skupinové vzdělávání manažerů. Využitím sportovních aktivit či adrenalinových výkonů jsou prohlubovány komunikační dovednosti, schopnost vedení lidí, schopnost pověřovat spolupracovníky úkolem a další. Účastníci si uvědomí, jakým způsobem jednají pod tlakem, v týmu či ve vedení skupiny. Jedná se tedy o metodu, při které se její účastníci zábavnou formou učí manažerským schopnostem a dovednostem. Často se pro tuto metodu užívá termín „team building“.

#### 4.2.3 Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovišti a mimo pracoviště

Dle Dvořákové (2007, s. 298 - 304) sám název této podkapitoly říká, že zde budou přiblíženy metody, které jsou na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. K nim patří:

**Action learning** kde se řeší reálné úkoly v reálném čase, při kterých se využívají rady či připomínky spolupracovníků, nadřízených nebo zákazníkům. Zaměstnanci se naučí, jak mají zvládat a jak se mají chovat při řešení zatím neznámých situací.

**Trainee programs** jsou programy zacílené na přípravu zaměstnanců k složitějším pracovním úkolům. Jsou vhodné především pro manažery ve vedoucích funkcích. Kombinují prvky rotace práce a metody vzdělávání mimo pracoviště.

**Samostudium** je metoda, kdy každý jedinec uspokojuje své potřeby ve vzdělávání s cílem zlepšit svůj pracovní výkon na svém stávajícím pracovním místě (či v budování své kariéry). Sám se přitom hodnotí.

**eLearning** nebo také elektronické vzdělávání, využívá virtuální školící místnosti, do kterých lze vstoupit kdykoliv a odkudkoliv.

### 4.3 Nové metody a trendy v oblasti vzdělávání zaměstnanců

Tato podkapitola nastíní současný vývojový trend v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Níže uvedené informace byly cíleně čerpány z online zdrojů, aby bylo možné nabídnout pohled povolanych, těch, kterým je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců každodenní pracovní náplní. Pro rok 2015 se podle společnosti Learn2grow údajně staly třemi nejoblíbenějšími metodami v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců tyto metody:

**Vzdělávání s mobilem:** je ovlivněno především vyspělostí lidí či zaměstnanců a poměrně dnes už nijak výjimečnou znalostí technologií, jako jsou chytré mobilní telefony, tablety, sociální sítě na internetu, které jsou klíčovým faktorem pro integraci výuky do zařízení, jako je např. mobilní telefon nebo tablet. Tento sofistikovaný způsob vzdělávání zaměstnanců není doménou a zájmem jen firem a jejich zaměstnanců, ale také vzdělávacích agentur a skýtá nové možnosti a nárůst zájmu v oblasti vzdělávání. Příkladem mohou být například v dnešní době oblíbené video kurzy. Vše je dostupné prostřednictvím internetu. Pro firmy to znamená přizpůsobit svůj LMS (Long Management Systém), tedy systém pro řízení výuky. LMS je aplikace určená ke komunikaci a řízení studia, tedy hlavně jeho obsahové části a také k přístupu nejen z osobních počítačů a stejně tak jiných zařízení, jimiž jsou zmiňované chytré telefony nebo tablety. Výhodou je především rychlost vstřebávání informací a obsahu zapříčiněná možností vstoupit do aplikace kdekoliv.

**eLearning versus blended learning:** eLearning je v dnešní době známou a využívanou metodou většiny firem v Česku. Negativa eLearningových kurzů jsou minulostí. eLearning tak je běžnou součástí vzdělávacího procesu zaměstnanců. Nové digitalizované možnosti tak otevírají pomyslné dveře jiné metodě vzdělávání a tou je blended learning (smíšená forma učení). Blended learning v sobě pojí nejrůznější formy vzdělávání - jak ve firmě, tak i vzdělávání mimo firmu. Dává prostor pro vytvoření na

míru připravených vzdělávacích aktivit, jež pojí výhody i nevýhody jednotlivých forem. Nejedná se pouze o kombinaci např. eLearningu, workshopu apod. Příkladem, kde je možné této techniky využít, je propojení samostudia ve spojení s diskuzí dané problematiky na pracovní poradě. V daném případě jsou tak načerpané informace zhodnoceny v diskuzi tváří v tvář, což je vlastně současně definicí. Tedy samostudium konfrontováno face – to – face. Při této technice jsou využívány např. video, audio nebo také ramifikace (učení pomocí her).

### **Základní členění výuky - Synchronní a Asynchronní:**

**Synchronní** výuka se odehrává v reálném čase. Základem je předání zkušenosti s následnou reakcí.

**Asynchronní** výuka probíhá v reálném čase, ale student má možnost volit tempo vstřebávání informací a navíc nedovoluje okamžitou reakci. Příkladem jsou manuály, Audio/Video, nebo elektronické výukové kurzy.

**L&D manažeři = architekti vzdělávání:** při výuce Learning & Development se jedná o vzdělávání manažerů, přičemž jejím úkolem je kombinovat klasické formy vzdělávání s digitálními včetně časové osy. Ta určuje, kdy a jak použít workshop, eLearning, řízenou diskuzi, koučování, webinář<sup>2</sup> nebo jiný stavební prvek.

---

<sup>2</sup> „**Webinář** je živá forma online komunikace, která probíhá prostřednictvím Internetu pouze přes webový prohlížeč. Pojem „webinář“ pochází ze spojení slov webový seminář a poprvé se začal používat začátkem 21. století společně s rozšířením technologií pro videokonference. Účastník webináře nepotřebuje extra hardware ani software a možnosti jeho využití jsou velice široké. V největší míře se webináře používají pro předání přínosných informací nebo představení a školení na určitý produkt či službu.“

## 5 BARIÉRY VZDĚLÁVÁNÍ

Dle Bartáka (2015, s. 13 - 15) rozdělujeme bariéry vzdělávání do několika hlavních skupin. Projevují se tam, kde se snažíme o předávání již dokončených znalostí, ale především navozují problémové myšlení. Patří sem:

- Percepční bariéry.
- Bariéry kultury a prostředí.
- Intelektuální a výrazové bariéry.
- Emocionální bariéry.

**Percepční bariéry:** jedná se o komplikace, které vzdělávanému brání jasně vnímat podstatu úkolu, popřípadě vyhledat informace k vyřešení např.:

- Nesprávné určení problému, kdy vzdělávaný problém chápe jen povrchně a nepřijde na podstatu věci.
- Sklon vymezit problém pouze omezeně nebo naopak příliš do hloubky.
- Absence schopnosti zaznamenat problém z jiného úhlu pohledu, soustředění se pouze na jediný úkol.
- Zaměstnanec má častokrát pocit, že se již nepotřebuje více vzdělávat, myslí si, že už všechno zná a ví.

**Kulturní bariéry:** Čím více člověk dospívá, tím více opouští dětské myšlení a instinkty. Adaptuje se do určitého sociálního statusu, který situace a společenské prostředí vyžaduje. Jedná se zejména o:

- Tradice je nadřazena něčemu novému nebo inovativnímu.
- Řešení problému je, vážná situace není prostor pro rozmar.
- Hravost je jen pro děti.
- Nedůvěra k pocitům a intuici, důvěra pouze k logickým číselně vyjádřeným úvahám.

**Bariéra pracovního prostředí:** Pracovní prostředí může působit rušivě z různých příčin např.:

- Nedostatek spolupráce.
- Nedůvěra mezi kolegy v práci.
- Nadřazení oceňují pouze svůj vlastní rozvoj a jen své myšlenky a nápady, a tím degradují nápady podřízených.
- Malá podpora pro rozvoj osobnosti.

**Intelektuální a výrazové bariéry:** Obvykle se jedná o nedostatečnou intelektuální kapacitu a tím špatně zvolené postupy, jako je:

- Špatné pochopení problému, příliš složité vysvětlení.
- Nedostačující srozumitelnost, stručnost, přehlednost.
- Nepřítomnost zpětné vazby.

**Emoční bariéry:** Patří mezi ně především:

- Nelibost ke změně.
- Nedůvěra ve vlastní schopnosti.
- Strach z toho udělat chybu.
- Obava z něčeho neznámého, nového.
- Malá představivost.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 6 VZDĚLÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI ČESKÁ POJIŠŤOVNA, A.S.

V této kapitole bude charakterizována společnost Česká pojišťovna, a.s., konkrétně její historie, organizační struktura a především personální problematika a systém vzdělávání a rozvoje jejích zaměstnanců.

#### 6.1 Charakteristika společnosti napříč historií

Česká pojišťovna je největší pojišťovnou působící na českém trhu více než 188 let. Jako nejstarší pojišťovací ústav působí od 27. 10. 1827, kdy došlo ke schválení stanov s názvem Císařsko-královský - privilegovaný - český - společný pro náhradu škody ohněm svedené pojišťující ústav. Od počátku se věnovala pouze pojištění proti požáru, avšak později změnila svůj název na První českou vzájemnou pojišťovnu. Jejím posláním, bylo od samého počátku pomáhat klientům v patových situacích, které nám bohužel život někdy postaví do cesty. Například na obnovu Národního divadla v rámci pojistné události vyplatila 297 869 zlatých.

Ve 20. letech minulého století disponovala jako první česká pojišťovna převážnou většinou pojištění - kromě majetkového, životního, pojištění zákonné odpovědnosti a úrazu. Příspěvkem se rovněž podílela na dokončení Chrámu svatého Víta na Pražském hradě. Druhá polovina 20. století s sebou přinesla znárodnění a dvojitý přejmenování. Od 28. 02. 1992 byla Fondem národního majetku založena Česká pojišťovna mající současnou podobu. V devadesátých letech založila dceřinou společnost KIS a.s., dnešní ČP INVEST, a.s. - sesterská společnost v rámci Generali CEE Holding. Později společně s partnerem Vereinte Krankenversicherung AG Mnichov založili Českou pojišťovnu ZDRAVÍ. Následně přivedla na trh Penzijní pojištění, které bylo v roce 2013 sloučeno s Penzijním fondem Generali pojišťovny.

Penzijní společnost České pojišťovny, a.s. je největším poskytovatelem penzijního připojištění v České republice. Skupina České pojišťovny dále vlastní rumunský penzijní fond Generali Societate de Administrare a Fondurilor de Pensii Private S. A. nebo servisní organizaci Generali PPF Services dnešní Generali Services CEE a.s.) spravující vybranou agendu České pojišťovny a Generali Pojišťovny. Svoji působnost rozšířila v 2013 na polský trh prostřednictvím francouzské GROUPAMA. Dnes je Česká pojišťovna součástí jedné z největších pojišťovacích skupin ve střední a východní Evropě a od ledna 2015 již plně ve vlastnictví skupiny Generali prostřednictvím Generali CEE Holding B. V.

Dnes je Česká pojišťovna univerzální pojišťovnou, která poskytuje celou škálu produktů počínaje individuálním životním pojištěním či neživotním pojištěním přes pojištění průmyslových a podnikatelských rizik malých, středních a velkých firem a v neposlední řadě také zemědělství. Optimálně pokrývá spektrum služeb v souvislosti s poskytováním soukromého pojištění, důchodového spoření a investic (v rámci daného legislativního rámce). V celé České republice disponuje společnost více jak 4500 obchodními místy.

## **6.2 Organizační struktura**

V loňském roce došlo ke změnám ve vedení společnosti. Níže uvedené informace o orgánech činných ve společnosti Česká pojišťovna, a.s. odráží aktuální stav k 30. 09. 2015. Vedle představenstva, dozorčí rady a valné hromady je ve vedení společnosti ještě finanční ředitel, pojistně-technický ředitel, provozní ředitel a obchodní ředitel. Obrázek 6 předvádí základní organizační schéma České pojišťovny. (Česká pojišťovna, online, 2015)



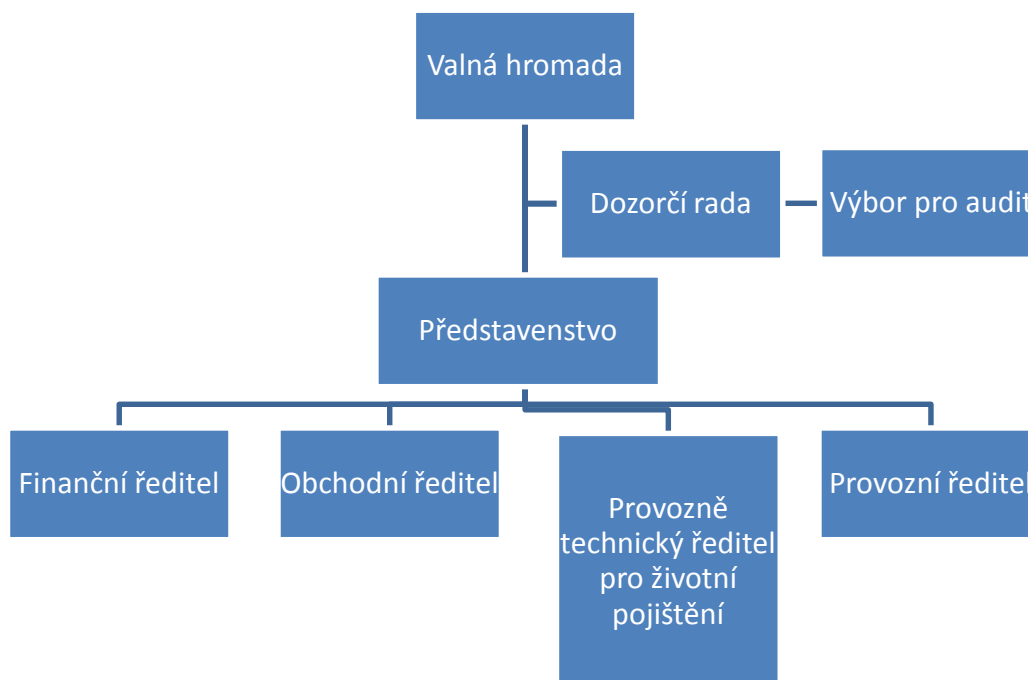
### **6.2.1 Valná hromada**

Nejvyšším orgánem společnosti Česká pojišťovna, a.s. Do působnosti valné hromady náleží rozhodnutí o otázkách, které zákon nebo stanovy zahrnují do působnosti valné hromady. Valná hromada se koná nejméně jednou za účetní období nejpozději do čtyř měsíců od konce předcházejícího účetního období. Valné hromady se účastní členové představenstva, členové dozorčí rady a členové výboru pro audit. Na valné hromadě se hlasuje hlasovacími lístky; podrobnosti stanoví jednací řád valné hromady schválený valnou hromadou. Valná hromada rozhoduje usnesením, k jehož přijetí se vyžaduje většina hlasů přítomných akcionářů, pokud zákon nevyžaduje většinu jinou.

### **6.2.2 Představenstvo**

Statutárním orgán společnosti Česká pojišťovna, a.s., vykonává řídicí činnost a jedná jejím jménem. V souladu se stanovami a právními předpisy má právo pověřit výkonem některých svých práv a povinností další osoby - rozhodnutí neovlivňuje odpovědnost představenstva. Podléhá valné hromadě. Má rozhodnou moc v záležitostech společnosti v souladu s právními předpisy, stanovami, valnou hromadu či dozorčí radou. Nedílnou přílohou organizačního řádu je jednací řád představenstva.

Obrázek 6: Základní organizační schéma České pojišťovny



Zdroj: Česká pojišťovna, 2016 (vlastní zpracování)

### 6.2.3 Dozorčí rada

Je dozorčím, kontrolním orgánem v procesu řízení společnosti představenstvem. Dohlíží tak na strategický směr společnosti a uskutečňuje její záměry. Jednací řád dozorčí rady je přílohou tohoto organizačního řádu. Nedílnou přílohou organizačního řádu je rovněž jednací řád představenstva. Dozorčí radu tvoří předseda a dva členové dozorčí rady.

## 6.3 Personální politika společnosti

Česká pojišťovna, a.s. má detailně vypracovanou personální politiku. Při náboru, vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců vychází z předpokladu, že každý její pracovník

je talentovaný a zdravě ambiciózní. Proto svým lidem poskytuje nejlepší formy vzdělávání a v dlouhodobém horizontu pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti. Vzdělávací systém společnosti je několika stupňový. Společnost kromě klasické inzerce na pracovních portálech je k vidění i na sociálních sítích Facebook, Twitter a LinkedIn.

Po obdržení životopisu uchazeče jsou všechny potřebné údaje srovnány s klíčovými požadavky uvedenými v inzerátu na konkrétní pozici. V případě, že je třeba upřesnit nějaké informace, je uchazeč mailem nebo telefonicky kontaktován a požádán o doplnění informací. Hlavním kritériem je minimálně středoškolské vzdělání s maturitou. V případě, že je vše v pořádku, je uchazeč obeslán emailem s pozvánkou na osobní pohovor. Její součástí může být u některých pozic také zadání na zpracování případové studie. Přijetí každého životopisu je odesílateli potvrzeno.

Do prvního kola jsou vybíráni nejvhodnější kandidáti dle kritérií v životopisu. Výběrové řízení v tomto kole probíhá jednak formou skupinového výběrového řízení (tzv. assessment centre), v rámci kterého uchazeče čeká řešení zajímavých situací, se kterými se můžou v praxi běžně setkat. Cílem této formy je především navození co nejvíce reálné atmosféry, aby poznali, co je v praxi čeká a především, aby v přirozeném prostředí co nejlépe projevili své přednosti a dovednosti. A jednak formou individuálních rozhovorů, kdy se v rámci jednoho dne mají příležitost setkat se se svým budoucím přímým nadřízeným, se zástupcem HR (Human Resources – lidské zdroje – personální oddělení) a s kolegou z jiného týmu. Mají tak možnost poznat své budoucí kolegy a zeptat se jich na vše, co je zajímavé. Doplnkově se při pohovoru na některé pozice může uchazeč setkat i s testováním svých odborných a jazykových znalostí, či online dotazníkem pro posouzení svého osobnostního profilu. Výsledky on-line diagnostiky dostávají všichni testovaní bez ohledu na úspěšnost ve výběrovém řízení.

U některých, například u manažerských pozic, je výběrové řízení dvoukolové. Druhé kolo probíhá formou rozhovoru „jeden na jednoho“ s případným přímým nadřízeným.

Každý uchazeč je do 14 dnů informován o vývoji v rámci probíhajícího výběrového řízení. V případě účasti ve výběrovém řízení ve formě 3 individuálních

rozhovorů nebo skupinového výběrového řízení, obdrží uchazeč kromě emailového vyrozumění i telefonickou zpětnou vazbu, která mu může pomoci v jeho další kariéře.

Svým novým i stávajícím zaměstnancům a spolupracovníkům nabízí společnost propracovaný adaptační systém, jenž pomocí zaškolení a podpory pomáhá při přípravě na obchodní nebo manažerskou dráhu. Pracovníci získávají potřebné know-how, odborné znalosti a profesní dovednosti, učí se orientovat na trhu, jednat s klientem či úspěšně budovat vlastní klientské portfolio. Dále se v rámci adaptačního procesu zdokonalují v dovednostech pro efektivní nábor, budování, rozvoj a motivaci obchodního týmu. K dosažení co nejlepších výsledků v adaptačním procesu jsou využívána různá školení, workshopy a e-learning. Hlavní výukovou metodou je individuální koučing s nácvikem praktických dovedností přímo v praxi.

V dalším průběhu rozvoje obchodníků a manažerů je k dispozici katalog tréninků. Ty jsou interní a externí a slouží k dalšímu zdokonalování v jednotlivých dovednostech a kompetencích. Identifikace rozvojových potřeb vychází nejen z osobního zájmu a motivace jednotlivých pracovníků, ale především z výsledků pravidelného půlročního hodnocení.

Dalším stupněm rozvoje je tzv. talent klub. Jedná se o výběrový program pro rostoucí talenty, kteří v sobě mají potenciál postupu na klíčové pozice. Koncepce tohoto programu zastřešuje celou řadu dílčích kroků, které se zaměřují na jednotlivé fáze práce s talenty, tzn. jejich výběr, vyhodnocení stávající úrovně kompetencí, fixaci silných stránek a poskytnutí konkrétních impulsů a podpory dalšího rozvoje. Nabízené rozvojové aktivity zahrnují např. přístup na interní projekty, stáže, rotace, účast na strategických prezentacích a různá setkání s klíčovými lidmi v České pojišťovně.

Posledním vzdělávacím stupněm je finanční akademie. Jedná se o speciální rozvojový program, který obsahuje několik vícedenních kurzů zaměřených na oblast fungování finančních trhů a investování. Absolvent této akademie by měl detailně porozumět základním principům pojistné matematiky, fungování běžných investičních nástrojů a seznámí se s využitím různých druhů analýz potřebných pro úspěšné investování.

Další pobídkový systém pro další vzdělávání a rozvoj pracovníků poskytuje společnost ve formě benefitů. Ty jsou rozděleny do 6 kategorií: zvýhodněné podmínky

na produkty společnosti, rodina, kulturní aktivity, dovolená a pracovní volno, sportovní aktivity a pracovní podmínky:

- Výhodné podmínky na povinné ručení, havarijní pojištění, pojištění majetku.
- Příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění.
- Výhodné cestovní pojištění na celý rok s platností po celém světě.
- Úrazové pojištění pro každého zaměstnance zdarma.
- 3 dny volna pro otce po narození dítěte.
- Rodinný den.
- Příspěvky na dětský tábor.
- Vstupenky a příspěvky na kulturní akce.
- Vstupenky a příspěvky na sportovní aktivity.
- Týden dovolené navíc.
- Dny volna navíc na osobní důvody, zdravotní volno a dobročinné účely.
- Placené volno na sportovní hry.
- Firemní letní sportovní hry.
- Zaměstnanecká liga ve squashi, badmintonu, tenise...
- Posilovna na centrále společnosti
- WE-FIT program: např. Dny zdraví, semináře...
- Stravenky.
- Flexibilní pracovní doba.

Zaměstnanci a spolupracovníci České pojišťovny jsou rozděleni do dvou základních sekcí, a to sekce obchodní a manažerské, která na tu obchodní navazuje. Obrázek 7 nabízí schéma kariérních možností obchodníka.

Obrázek 7: Kariéra obchodníka



Zdroj: Česká pojišťovna, online 2016

Na Obrázku 8 je schéma s možnostmi kariérního postupu manažera.

Obrázek 8: Kariéra manažera



Zdroj: Česká pojišťovna, online, 2016

Obchodníci jsou nejdůležitějším článkem společnosti. Je jim proto poskytována kontinuální podpora v oblasti vzdělávání, certifikace a získávání odborných znalostí,

zároveň jsou za dobrou práci nadstandardně odměňováni. Manažerská kariéra je dalším možným pokračováním kariéry obchodní, a to v případě, že poradci se rozhodnou budovat svůj vlastní obchodní tým. Poměr obchodníků a manažerů je přibližně 2:1.

Mimo tyto dvě základní sekce se uchazeči mohou být členy Head Office, IT, služeb klientům nebo zastávat specializované pozice, jako je např. datový analytik, projektový specialista, likvidátor nebo procesní manažer aj. Do služeb klientům spadá i Komunikační centrum České pojišťovny, které se stará o komunikaci s klienty, jež se na společnost obrací prostřednictvím telefonu. V současné době fungují týmy v Brně a Pardubicích a aktuálně v nich je zaměstnáno 260 operátorů rozdělených do 19 týmů. Celý chod Komunikačního centra mají na starost dispečeri, kteří řídí celý provoz. Metodici a koučové pak pomáhají operátorům s nestandardními situacemi, udržují si nadstandardní znalosti problematiky a školí nováčky.

Společnost Česká pojišťovna pomáhá i studentům a absolventům středních a vysokých škol, kteří zde mohou absolvovat odbornou praxi nebo stáž. Vysokoškolákům je nabízena i pomoc při tvorbě bakalářských a diplomových prací. Absolventům je umožňován start jejich pracovní kariéry, kdy jim je po nástupu věnována maximální pozornost při adaptaci a následném rozvoji s pravidelnou zpětnou vazbou. Společnost se stala studentským Top zaměstnavatelem pro rok 2015 v kategorii pojišťovnictví.

Svým zaměstnancům pomáhá s orientací ve firmě a se specifiky, která obor pojišťovnictví přináší. Manažeři mají k dispozici praktické nástroje pro vedení týmu a pochopení manažerské role v kontextu firemní kultury. Součástí neformální podpory během adaptace je tzv. buddy - kolega, který je připraven pomoci v běžném životě firmy. Systematicky je posilován individuální přístup ke vzdělávání a rozvoji, a to nejen u jednotlivců, ale i u skupin. Při práci s rozvojovými potřebami skupin zaměstnanců či týmů a jsou vzdělávací aktivity stavěny na míru. Jsou hledány nové formy rozvoje, které jsou v souladu s pracovním rytmem a s praxí, jako např. rotace, stáže či stínování, zároveň tyto rozvojové aktivity jsou nabízeny i v rámci skupiny Generali PPF Holdingu. Rozvoj je spjat s kariérním růstem, přičemž v první řadě jsou nabízeny příležitosti pro interní kandidáty. Kariérní postup je příležitostí pro rozvoj a zároveň se kariérní postup otevírá zaměstnancům, kteří na svém rozvoji pracují. Speciální vzdělávací

programy a prvky, jako jsou tréninky a školení, jsou určeny především pro zaměstnance v první linii, tzn. ty, kteří jsou v přímém kontaktu s klientem. Pro tyto zaměstnance pracují týmy odborníků, interních trenérů, koučů, inspektorů a metodiků. Klíčovým je Knowledge management a zvyšování odbornosti všech zaměstnanců. Společnost rovněž podporuje interní sdílení know-how a odborných znalostí pomocí interních školení. Speciální pozornost je věnována klíčovým zaměstnancům, pro které existuje speciální program, v jehož rámci mají rozšířené možnosti rozvoje a osobnostního růstu.

HR ředitel České pojišťovny o společnosti říká, že společnost je právě taková, jací jsou její lidé. Každý z nich má možnost každodenně přispět k jejímu úspěchu, najít a uplatňovat to co skutečně umí, učit se nové věci, posouvat hranice možného, aktivně ovlivňovat co se okolo něj děje, zlepšovat se. A právě takové spolupracovníky hledají a chtějí do svých týmů.



## 7 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A ŘÍZENÝCH ROZHovorŮ

Na základě vymezení teoretických pojmů souvisejících se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců a analýzy současného systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Česká pojišťovna, a.s., si práce klade za cíl, navrhnout možná zlepšení tohoto systému. V rámci tohoto cíle byly vysloveny celkem 4 hypotézy:

**Hypotéza 1:** Neexistuje závislost mezi stoupajícím věkem a zájmem pracovníků společnosti o další vzdělávání a rozvoj.

**Hypotéza 2:** Neexistuje závislost mezi dobou působení ve společnosti Česká pojišťovna, a.s. a zájmem pracovníků společnosti o další vzdělávání a rozvoj.

**Hypotéza 3:** Zaměstnanci se chtějí vzdělávat, ale nejsou ochotni investovat do svého vzdělávání vlastní finanční prostředky.

**Hypotéza 4:** Nezáleží na výši vzdělání při postupu na vyšší pracovní pozice.

Tato kapitola nejprve předkládá kompletní vyhodnocení provedeného dotazníkového šetření včetně vyhodnocení hypotéz a shrnutí provedených řízených rozhovorů s TOP poradcem v obchodní sekci a řadovým obchodníkem.

### 7.1 Dotazníkové šetření

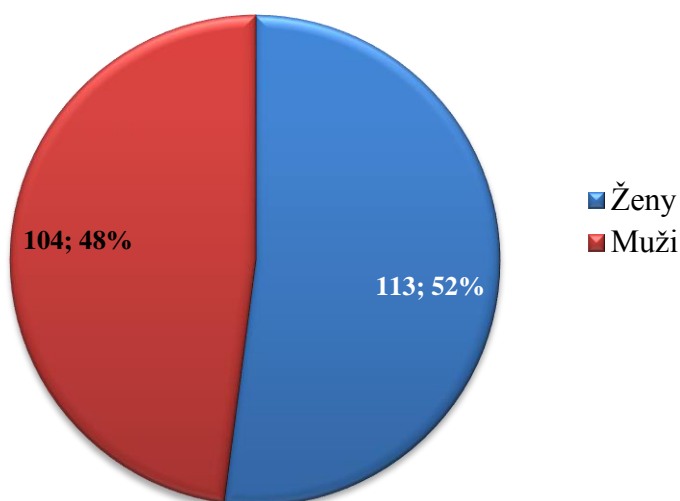
Pro dotazníkové šetření byl vytvořen dotazník o celkovém počtu 20 otázek. Pro sběr dat k výzkumu byl vybrán dotazník, protože se jedná o jeden z nejčastěji používaných nástrojů, který je snadný na distribuci a jednoduchý pro respondenty. V použitém dotazníku bylo 5 otázek demografického charakteru, ostatních 15 otázek se věnovalo vlastnímu výzkumu. Položené otázky byly uzavřeného typu, které nabízejí výběr z několika variant odpovědí, a polozavřeného typu, jež umožňují kromě výběru z několika variant i tvorbu volné odpovědi. Podrobnější členění typu otázek je rozděleno ještě na dichotomické s odpovědí ano-ne, výběrové, které umožňují výběr pouze

1 alternativy z nabídky, výčtové, jež dávají možnost vybrat více odpovědí z nabídky a škálové otázky, které jsou vhodné pro zjišťování názorů a postojů. V tomto konkrétním případě se jednalo o hodnotící škálu.

Dotazníkové šetření proběhlo na 32 pobočkách zlínského kraje, kde pisatelka žije a na 18 vybraných pobočkách v Praze, kde studuje. Z celkového počtu 500 distribuovaných dotazníků se jich vrátilo 218, což představuje 43,6 % návratnost. Jeden dotazník byl vyřazen z důvodu nekompletního vyplnění, takže ke konečnému zpracování bylo k dispozici 217 dotazníků, tj. 43,4%. Dotazníky byly distribuovány na všech úrovních pracovních pozic v České pojišťovně, a.s., včetně spolupracovníků OSVČ. Při distribuci na jednotlivé pobočky byli požádáni o pomoc se zajištěním zpětného shromáždění vyplněných dotazníků. Návratnost tohoto typu dotazníku, kdy se jedná fakticky o anketu, byla nadprůměrná, přičemž pro ankety je předpokládána návratnost přibližně 20%.

První otázka byla uzavřená výběrového typu a rozdělila respondenty, jak ukazuje Graf 1, podle pohlaví. Šetření se zúčastnilo celkem 113 žen, tj. 52,1 % a 104 mužů, tj. 47,9 %. Rozdělení odpovědí kopíruje složení zaměstnanců a spolupracovníků České pojišťovny. Tabulka 4 v Příloze B této práce nabízí příslušný přehled počtu odpovědí v absolutních a relativních četnostech.

Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví

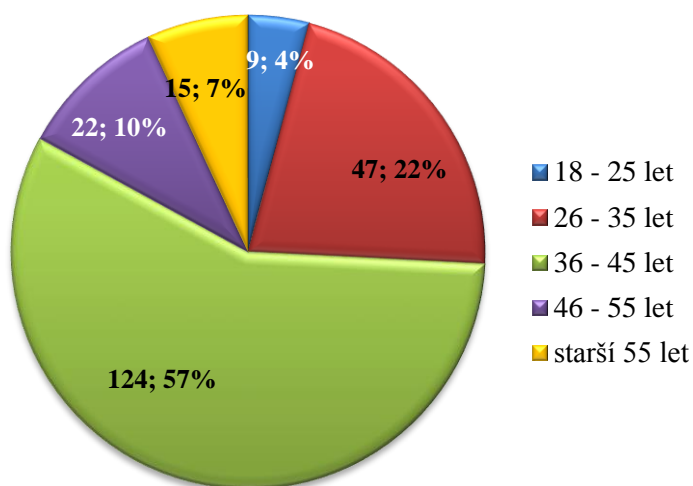


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Druhá demografická otázka rovněž uzavřená a výběrového typu a rozřadila respondenty do věkových kategorií. Zjištěné údaje přehledně zobrazuje Graf 2. Odpovídající Tabulka 5 s absolutními a relativními četnostmi odpovědí je umístěna v Příloze B této práce.

Největší zastoupení mají respondenti ve věku 36 až 45 let, kteří tvoří 57,1 % všech zúčastněných. Druhou nejpočetnější skupinou jsou pracovníci ve věku 26 až 35 let, jichž je 21,7 %, tj. 47 osob. Třetí v pořadí je věková skupina 46 až 55 let s 10,1 %. Druhou nejméně zastoupenou skupinu tvoří pracovníci starší 55 let. Za tuto kategorii odpovědělo celkem 15 osob, tj. 6,9 %. Nejmenší zastoupení mají pracovníci ve věku 18 až 25 let, celkem se jich dotazníkového šetření zúčastnilo 9, což je 4,2 %. Věkové rozložení respondentů ukazuje na již výše popsany model personální politiky, kdy mají možnost stát se zaměstnancem nebo spolupracovníkem společnosti všichni bez rozdílu věku a společnost se snaží je postupným vzděláváním, rozvojem a nabízenými benefity udržet ve svých řadách co nejdéle. Ve společnosti nedochází k překotnému nabírání zaměstnanců a spolupracovníků pouze z řad absolventů, ale i z osob, které již mají nějakou praxi v oboru pojišťovnictví.

Graf 2: Rozdělení respondentů dle věkových kategorií

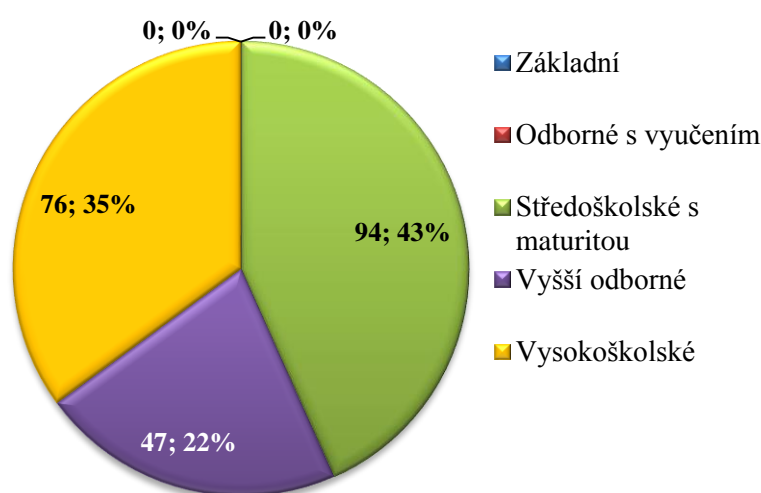


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Třetí otázkou v pořadí zjišťovalo dotazníkové šetření výši dosaženého vzdělání respondentů. Tato otázka byla opět demografického charakteru, uzavřená, výběrová. Jak ukazuje Tabulka 6 v Příloze B práce a Graf 3, nejsou mezi respondenty žádní se základním vzděláním a vyučením. Tento fakt je způsoben podmínkou společnosti, která požaduje po svých zaměstnancích a spolupracovnících minimálně střední odborné vzdělání s maturitou.

Největší zastoupení mají respondenti se středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou, kterých je 43,3 %. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří vysokoškolsky vzdělání lidé, jichž se zúčastnilo dotazníkového šetření celkem 35,0 %. Nejmenší zastoupení mezi respondenty mají ti s vyšším odborným vzděláním (DiS. apod.), kterých je 21,7 %. Rozdělení respondentů podle výše dosaženého vzdělání ukazuje na potřebu společnosti zaměstnávat lidi s dostatečných vzděláním a přehledem, kteří jsou při správném vedení, dalším vzdělávání a rozvoji zárukou kvalitně poskytovaných služeb. Zajímavým pro případné návrhy následného vzdělávání by mohlo být zjištění o oborech, ze kterých se rekrutují zaměstnanci a spolupracovníci společnosti. Různé vystudované obory znamenají různé nároky na další vzdělávání.

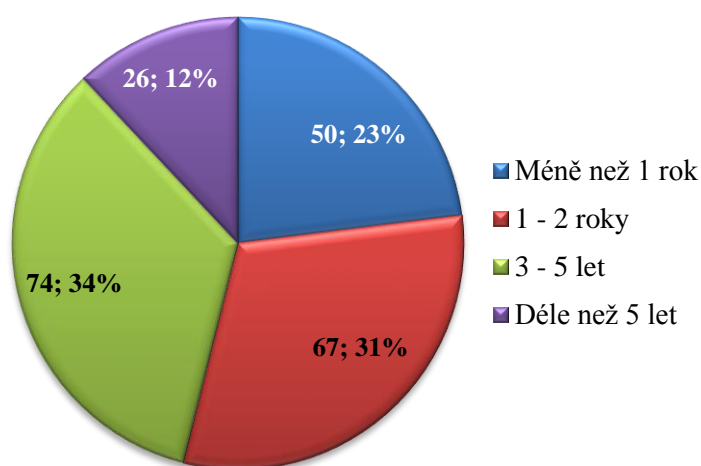
Graf 3: Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Předposlední demografická otázka byla opět uzavřená výběrová a rozdělila respondenty podle doby jejich působení u České pojišťovny, a.s. Obrazové vyjádření jednotlivých odpovědí ukazuje Graf 4, jemu odpovídající Tabulka 7 byla vložena do Přílohy B. Celkem 50 respondentů, tj. 23,0 %, odpovědělo, že jsou zaměstnání nebo spolupracují méně než 1 rok. Dalších 67 pracovníků, což je 30,9 %, pracuje ve společnosti déle jak jeden rok a méně než dva. Největší zastoupení mají respondenti pracující v České pojišťovně tři až pět let, celkem 74 osob (34,1 %). Nejmenší skupinu respondentů tvoří ti, kteří jsou ve společnosti déle jak pět let. Dohromady označilo tuto odpověď 26 respondentů, tzn. 12,0 %.

Graf 4: Rozdělení respondentů podle doby zaměstnání ve společnosti



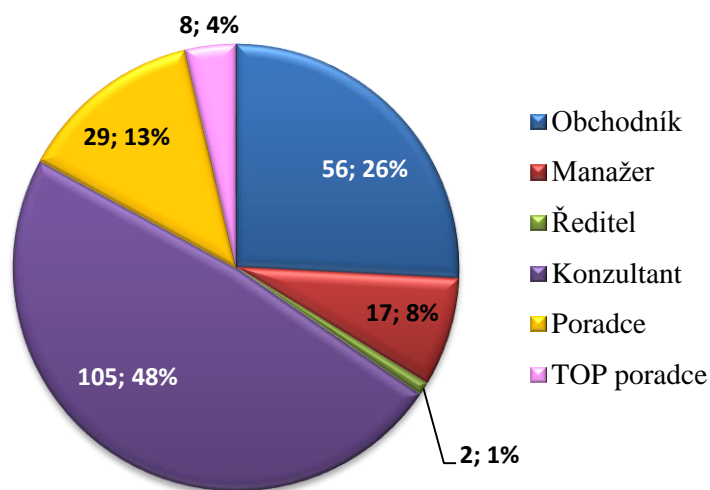
Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Poměrně rovnoměrné rozložení respondentů mezi všechny čtyři skupiny ukazuje, jak funguje personální politika vzdělávání a rozvoje všech zaměstnanců i spolupracovníků České pojišťovny. Je vidět, že neustále dochází k nabírání nových lidí, ale je s nimi pracováno tak, aby nedocházelo k jejich fluktuaci. Nižší počet respondentů v poslední skupině zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují déle jak pět let, může být způsoben i tím, že lidé pracující ve společnosti delší dobu, se většinou pohybují na pozicích středního a vyššího managementu.

Poslední z demografických otázek byla rovněž uzavřená výběrová a rozčlenila respondenty podle jejich pracovní pozice ve společnosti. Konkrétní rozdělení zobrazuje

Graf 5, k němu příslušející Tabulka 8 s absolutními a relativními četnostmi je uložena v Příloze B této práce. Odpovědi na tuto otázku reflektovaly rozdělení pracovních pozic do dvou základních sekcí, a to sekci obchodní a manažerskou. V celkovém počtu zaměstnanců a spolupracovníků je poměr mezi obchodní a manažerskou sekcí 2:1, a tomu přibližně odpovídá i rozdělení odpovědí na tuto otázku. Největší zastoupení mezi respondenty měli konzultanti, celkem 105 osob, tj. 48,4 %. Druhou nejčetnější skupinu tvořili obchodníci v počtu 56 lidí, což je 25,8 %. Obě tyto pozice odpovídají pozicím řadových zaměstnanců. Podle kariérních možností sem patří pozice obchodník, konzultant junior, konzultant a konzultant specialista. Střednímu managementu odpovídají pozice manažer, jichž odpovědělo na otázky dotazníků celkem 17, tj. 7,8 %, a poradce, kterých bylo 29, a to je 13,4 %. Při konkrétním vyjmenování pozic se jedná o manažery a oblastní ředitele, poradce a poradce seniory. Nejmenší zastoupení měli TOP poradci, konkrétně poradce expert, TOP poradce a VIP poradce, celkem 8 respondentů, to je 4,0 % a ředitelé (regionální ředitel a zemský ředitel), kteří odpověděli dohromady 2, tj. 0,9 %.

Graf 5: Respondenti podle pracovní pozice

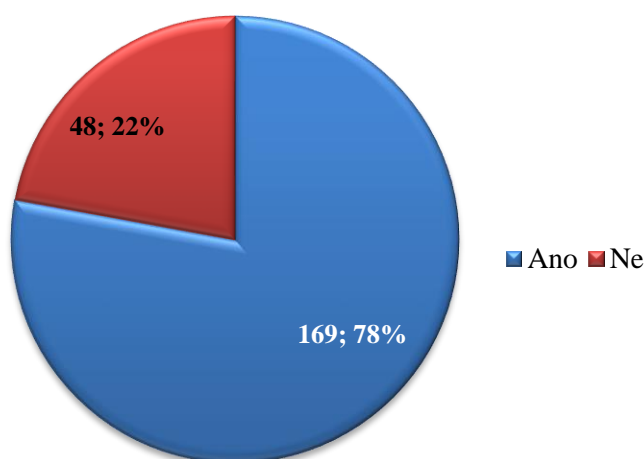


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

První otázka z vlastního výzkumu byla dichotomická a rozdělila dotazované podle jejich spokojenosti s platem. Graf 6 ukazuje konkrétní rozdělení odpovědí,

k němu příslušející Tabulka 9 je vložena do Přílohy B. Jak je jasné vidět na grafu, více jak tři čtvrtiny respondentů, konkrétně 169 osob (77,9 %), je se svým platem spokojeno. Zbývajících 48 pracovníků, tj. 22,1 %, by chtělo své platové ohodnocení změnit. Podle statistického vyhodnocení dotazníků se jedná především o zaměstnance, kteří jsou ve společnosti zaměstnání méně než 1 rok.

Graf 6: Rozdělení podle spokojenosti s platem

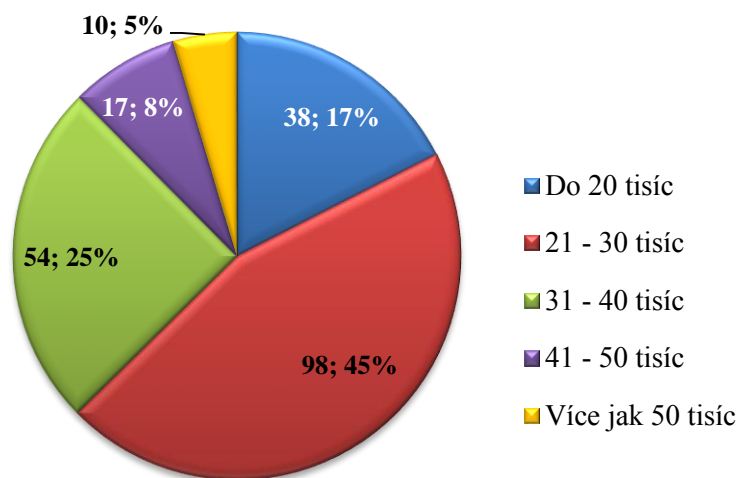


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Navazovala otázka, jež diferencovala respondenty podle výše jejich platu. Otázka byla typu uzavřená, výběrová. Graf 7 zobrazuje odpovědi respondentů.

Největší zastoupení měli dotazovaní s příjmem 21 - 30 tisíc hrubého, což je 98 osob a 45,2 %. Sem spadají dle vyhodnocení dotazníků pracovníci na řadových pozicích obchodník, konzultant. Druhou nejpočetněji zastoupenou skupinu respondentů tvořili ti s příjmem 31 – 40 tisíc hrubého, kterých bylo 54, tj. 24,9 %. Mezi nimi figurovali pracovníci na pozicích manažerů a konzultantů specialistů. Nejnižší příjem vykázalo celkem 38 pracovníků (17,5 %), kteří dle šetření jsou ve společnosti méně než 1 rok a pracují na pozicích konzultantů a obchodníků začátečníků. Osoby s příjmem 41 - 50 tisíc pracují dle vyhodnocení dotazníků většinou na pozicích manažerů a poradců. Dohromady jich označilo tuto odpověď 17, což činí 7,8 %. Nejmenší zastoupení měli respondenti s nejvyšším příjmem, kterých bylo 10, tj. 4,6 % a dle šetření pracují na pozicích manažerů, poradců, ředitelů a TOP poradců. Tabulka 10 s absolutními a relativními četnostmi odpovědí je zařazena v Příloze B.

Graf 7: Rozdělení respondentů podle výše platu



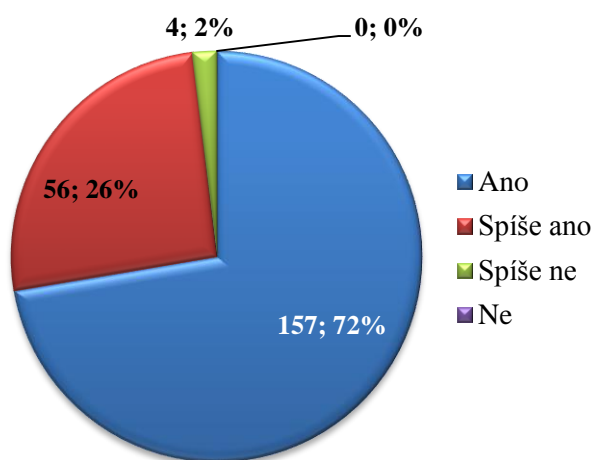
Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Otázka osmá zjišťovala, jak respondenti hodnotí podporu firmy při vzdělávání zaměstnanců. Otázka byla typu polouzavřená, škálová. Jak je vidět na Grafu 8, téměř tři čtvrtiny dotázaných, konkrétně 157 (72,4 %), si myslí, že ano, společnost podporuje vzdělávání. Dalších 56 respondentů, tj. 31,8 %, si myslí, že spíše ano. Pouze 4 pracovníci, tj. 1,8 %, je přesvědčeno, že spíše nepodporuje a žádný z dotazovaných neoznačil odpověď ne, nepodporuje. V případě odpovědi Ne a Spíše ne, měli respondenti uvést důvod, proč si to myslí. Bohužel žádný z nich zdůvodnění nepodal.

Z tohoto vyhodnocení vyplývá, že společnost Česká pojišťovna poskytuje svým zaměstnancům a spolupracovníkům rozsáhlou podporu při jejich vzdělávání a dalším rozvoji. Příslušná Tabulka 11 s konkrétními údaji o absolutních a relativních četnostech odpovědí je umístěna v Příloze B.



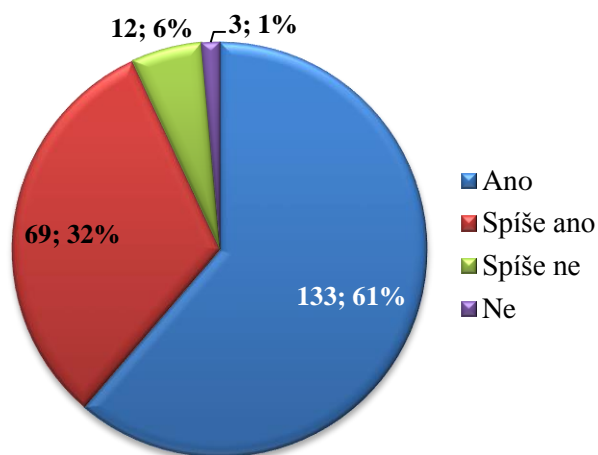
Graf 8: Podpora firmy při vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

V pořadí devátá otázka byla znovu typu uzavřená, škálová a zjišťovala, zda jsou respondenti společnosti Česká pojišťovna motivováni k rozvoji znalostí a dovedností. Graf 9 přehledně vyobrazuje zjištěné odpovědi. Celkem 61,3 %, tj. 133, z dotázaných je přesvědčeno, že motivováni jsou. Dalších 31,8 % (69 pracovníků) jsou spíše motivováni. Pouze 12 osob, tj. 5,5 %, se cítí spíše nemotivováni a 3 zaměstnanci, což je 1,4 %, je přesvědčeno, že motivováni vůbec nejsou.

Graf 9: Motivace zaměstnavatelem k rozvoji znalostí a dovedností

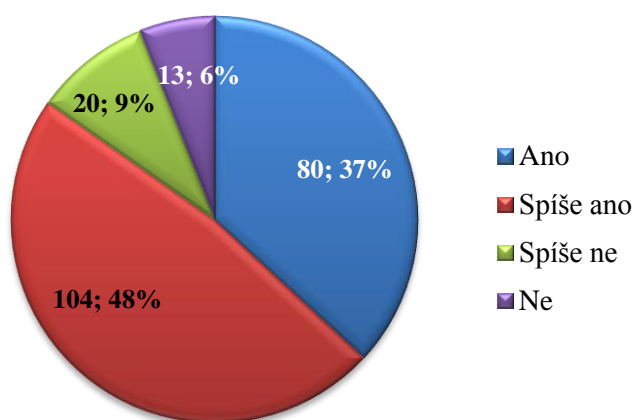


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Hodnocení společnosti z hlediska dostatečnosti motivace zaměstnanců a spolupracovníků k dalšímu rozvoji lze hodnotit jako velmi kladné. Zjištění případného důvodu nedostatečné motivace ke vzdělávání je úkolem pro pravidelné hodnocení pracovníků. Tabulka 12 absolutních a relativních četností odpovědí je v Příloze B.

Graf 10 vyjadřuje spokojenost respondentů s nabídkou školení ve firmě. Desátá otázka byla znovu typu uzavřená, škálová a respondenti se vyjadřovali ke spokojenosti s nabídkou školení ve firmě. Jak vyplývá z odpovědí, tři čtvrtiny dotázaných je s nabídkou spokojena (80 osob; 36,9 %) nebo spíše spokojena (104 osob; 47,9 %). Celkem 20 pracovníků, tj. 9,2 %, je s nabízenými školeními spíše nespokojených a dalších 13, což je 6,0 %, spokojeno není. Tabulka 13 s konkrétními četnostmi odpovědí byla vložena do Přílohy B.

Graf 10: Spokojenost s nabídkou školení ve firmě

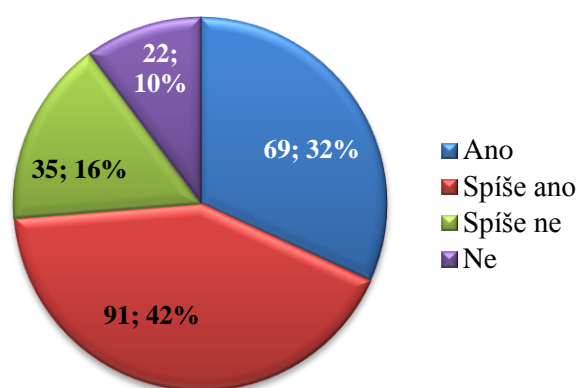


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Jedenáctá otázka uzavřeného, škálového typu se ptala, zda mají respondenti možnost si sami vybrat konkrétní vzdělávací akce dle vlastního uvážení. Graf 11 předvádí rozložení jejich odpovědí. K němu příslušná Tabulka 14 byla umístěna do Přílohy B.

Zde už je vidět, že respondenti by uvítali větší možnost vlastní volby. Přestože stále téměř tři čtvrtěční většina je spokojena (69 dotázaných; 31,8 %) nebo spíše spokojena (91 dotázaných; 41,9 %), je zde také 35 respondentů, tj. 16,1 %, kteří jsou spíše nespokojeni a dalších 22 pracovníků, což je 10,2 %, jež jsou vysloveně nespokojeni s možnostmi vlastního výběru konkrétní vzdělávací akce.

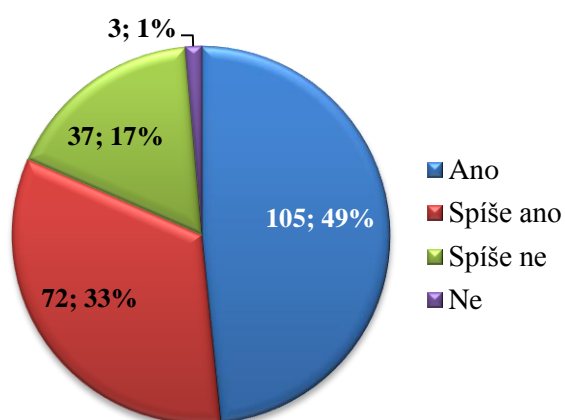
Graf 11: Možnost výběru vzdělávací akce



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Otázka dvanáctá byla typu polouzavřená, škálová a rozdělila dotazované podle zájmu o další vzdělávání v rámci profese. Graf 12 zobrazuje odpovědi respondentů.

Graf 12: Rozdělení podle zájmu o vzdělávání

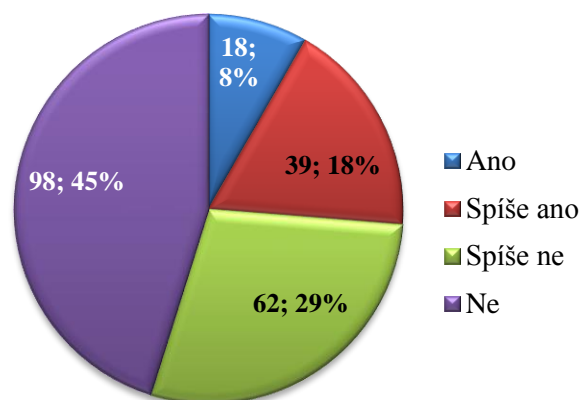


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Více jak 80 % respondentů má (105 dotázaných, tj. 48,4 %) nebo spíše má zájem (dalších 72 dotázaných, tj. 33,2 %) o další vzdělávání. Pouze 37 pracovníků zájem spíše nemá (17,0 %) a jen 3, tj. 1,4 %, se nechtějí dále vzdělávat vůbec.

Následující třináctá otázka byla opět typu uzavřená, škálová a navazovala na otázku č. 12 rozdělením respondentů podle ochoty investovat do dalšího vzdělávání vlastní prostředky. Jak ukazuje Graf 13, přestože mají dotazovaní zájem o další vzdělávání, nejsou příliš ochotni investovat své vlastní finanční prostředky. Obecně je mezi zaměstnanci a spolupracovníky společnosti přijímán názor, že když společnost to vzdělání požaduje, tak ať jej také uhradí. Nejvíce dotázaných, tj. 98 (45,2 %), není ochotných vlastních investic do vzdělávání vůbec, dalších 62 respondentů (28,6 %) je spíše neochotných. Pouze 39 pracovníků (18,0 %) je spíše ochotných a jen dalších 18 (8,2 %) je zcela ochotných si další vzdělávání hradit z vlastních prostředků. Konkrétní absolutní a relativní četnosti odpovědí v Tabulce 16 jsou uloženy v Příloze B této práce.

Graf 13: Rozdělení dle ochoty vložit do vzdělání své prostředky

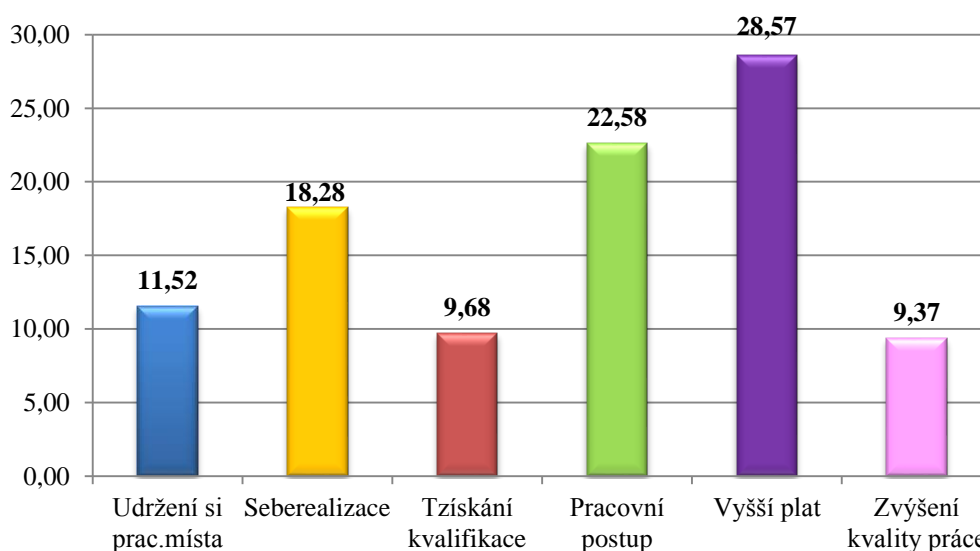


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Ve čtrnácté uzavřené, výčtové otázce měli dotazovaní možnost zvolit maximálně 3 pro ně nejvýstižnější odpovědi, což znamenalo celkem 651 odpovědí. Z vyhodnocení tak vyplynuly nejvýznamnější důvody pro motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání. Sloupcový Graf 14 přehledně uvádí výši preferencí u jednotlivých důvodů dalšího

vzdělávání. Nejvyšší preference obdržel vyšší plat (celkem 186 respondentů, tj. 28,6 %). Druhým nejvýznamnějším důvodem ke vzdělávání je pracovní postup (147 respondentů, 22,6 %) a následuje seberealizace, kterou označilo 119 dotázaných, což činí 18,3 %. Celkem 71 pracovníků, tj. 11,5 %, si chce udržet pracovní místo. Nejnižší preference mají získání kvalifikace (63 dotázaných; 9,7 %) a zvýšení kvality práce (61 dotázaných; 9,4 %). Z odpovědí vyplývá, že naprostá většina dotázaných má potřebu nejprve uspokojovat své vlastní potřeby a až po té se soustředit na požadavky společnosti. Tabulka 17 absolutních a relativních četností odpovědí byla dána do Přílohy B.

Graf 14: Důvod dalšího vzdělávání pro respondenty

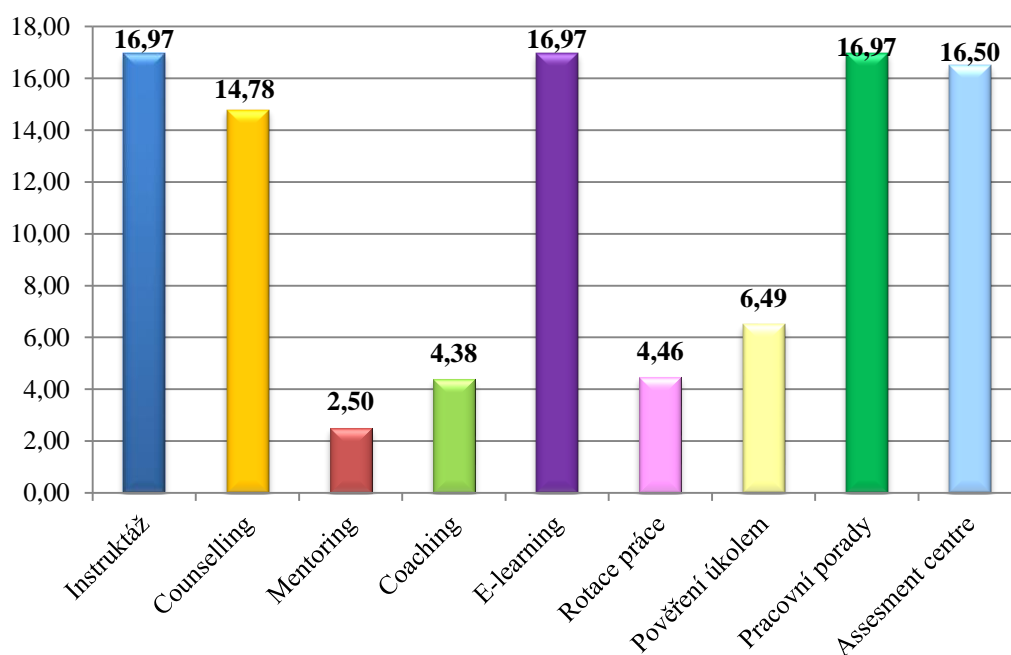


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Otázka 15 byla typu uzavřená, výčtová a vyhodnocovala formy školení prováděných přímo na pracovišti. Dotazovaní měli možnost zaškrtnout libovolný počet odpovědí. Jak ukazuje Graf 15, instruktáž, e-learning a pracovní porady absolvovali všichni respondenti, což odpovídá již výše popsanému systému vzdělávání. Výcvikový program, neboli assesment centre absolvovalo celkem 211, tj. 16,5 % dotázaných. Dalších 189 pracovníků, tj. 14,8 %, absolvovalo tzv. counselling (poradenství a konzultace mezi školeným a školitelem). Úkolem bylo pověřeno dohromady

83 dotázaných (6,5 %). Téměř shodné počty pracovníků (57; 4,5 % respektive 56; 4,4 %) se objevily u rotace práce a coachingu. Mentoring absolvovalo pouze 32 z dotázaných, což činí 2,5 %. Tabulka 18 s absolutními a relativními četnostmi odpovědí byla uložena do Přílohy B.

Graf 15: Absolvované formy školení na pracovišti

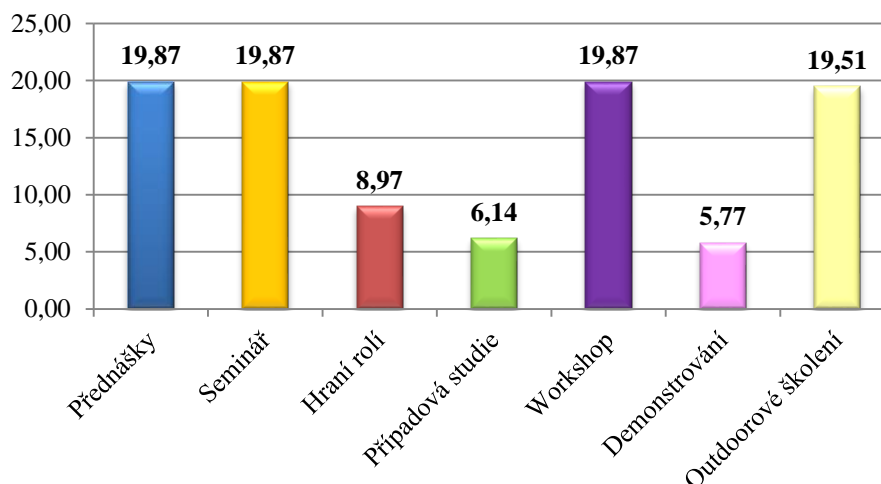


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Šestnáctá otázka byla také typu uzavřená, výčtová a vyhodnocovala formy školení prováděných externě mimo pracoviště. Všichni respondenti absolvovali workshop, přednášky a semináře (celkem 19,9 %). Ve 213 případech, tj. 19,5 % se pracovníci zúčastnili outdoorového školení. Výuku pomocí hraní rolí absolvovalo celkem 98 respondentů, tj. 9,0 %. Dalších 67 zaměstnanců a spolupracovníků (6,1 %) se účastnilo řešení případové studie a 63, tj. 5,8 %, absolvovalo demonstraci postupů.

Stejně jako v předchozí otázce existují formy vzdělávání, které absolvují všichni bez rozdílu na jaké pozici či jak dlouho ve společnosti pracují. Tabulka 19 s absolutními a relativními četnostmi odpovědí byla, vložena do Přílohy B. Graf 16 ukazuje přehled odpovědí respondentů na tuto otázku.

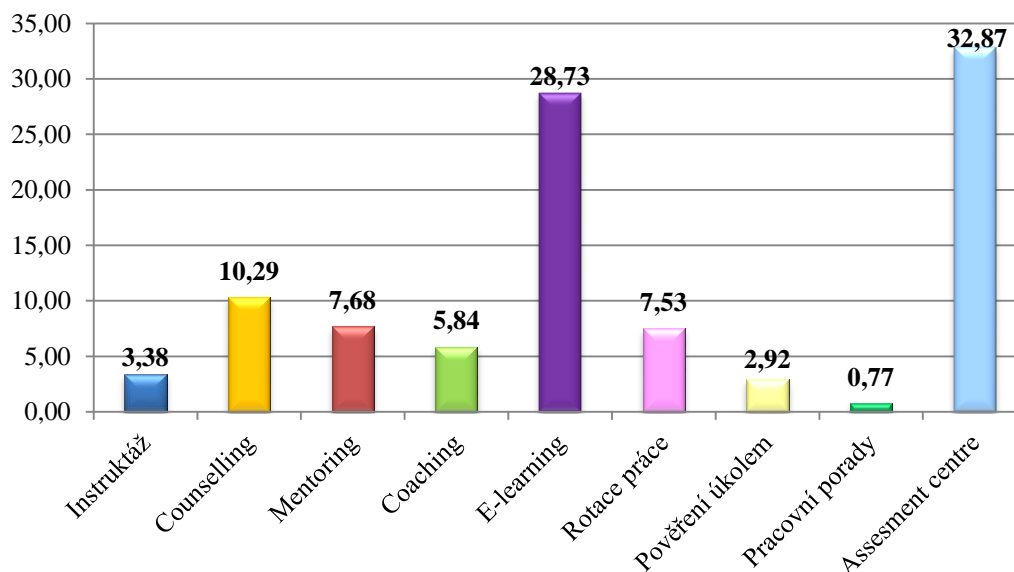
Graf 16: Absolvované formy školení mimo pracoviště



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Graf 17 zobrazuje odpovědi na otázku 17, která zjišťovala zájem respondentů o jednotlivé formy školení pořádaných přímo na pracovišti. Tato otázka byla opět typu uzavřená výčtová a respondenti mohli vybrat pouze 3 možnosti odpovědí. Díky tomuto omezení se podařilo získat přehled oblíbenosti jednotlivých forem vzdělávání používaných na pracovišti. Největší zájem mají pracovníci o účast na assesment centrech, celkem 214, tj. 32,9 % a vzdělávání pomocí e-learningu (187 respondentů; 28,7 %). E-learningové vzdělávání se těší velké oblibě především proto, že si každý může zvolit místo a čas, kdy školení absolvuje. V 67 případech, tj. 10,3 %, dotazovaní zvolili možnost counsellingu, těsně za sebou se pak umístil mentoring (50 osob; 7,7 %), respektive rotace práce (49 osob; 7,5 %). Šesté pořadí obsadil coaching s 38 hlasy (5,8%). Sedmé a osmé místo zaujala instruktáž (22 hlasů; 3,4 %) a pověření úkolem (19 hlasů; 2,9 %). Nejmenší zájem je o pracovní porady, které zvolilo pouze 5 respondentu, což je pouze 0,8 %. Důvodem může být skutečnost, že pracovní porady jsou běžnou součástí pracovního života každého zaměstnance a spolupracovníka, a nejsou tudíž vnímány jako forma vzdělávacích či školicích akcí. Tabulka 20 zobrazující příslušné absolutní a relativní četnosti byla vložena do Přílohy B.

Graf 17: Zájem respondentů o školení na pracovišti

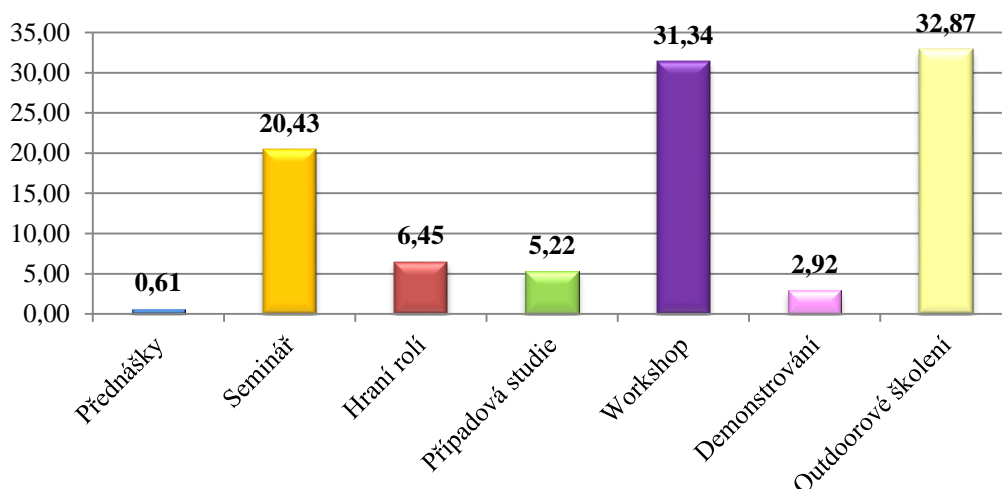


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Poslední uzavřenou výčtovou otázkou byla otázka 18, která zkoumala oblíbenost jednotlivých forem vzdělávání využívaných při školeních mimo pracoviště. Respondenti měli opět možnost zvolit pouze tři nejoblíbenější formy. Největší oblibě se těší outdoorové školení, které zvolilo dohromady 214 dotazovaných, což činí 33,0 %. Druhou nejoblíbenější formou školení mimo pracoviště jsou workshopy, které napomáhají nejen k tréninku skupinové spolupráce, ale pomáhají i k utužování osobních vztahů. Tuto variantu zaškrtnlo celkem 204 respondentů, což je 31,3 % odpovědí. Třetí pozici oblíbenosti zaujaly semináře se 133 přidělenými hlasy (20,4 %). Zbývající čtyři možnosti již nepřesáhly 10 % hranici oblíbenosti. Na čtvrtém místě skončilo hraní rolí (42 hlasů; 6,5 %), páté místo obsadilo řešení případové studie (34 hlasů; 5,2 %) a šesté místo dotazovaní přisoudili demonstrování (19 hlasů; 2,9 %). Nejmenší zájem projevili respondenti o přednášky, a to pouze ve 4 případech, tj. 0,6 % odpovědí. Důvodem nezájmu může být malá akčnost a spíše pasivní vnímání podávaných informací. V současné době jsou lidé zvyklí na zajímavější formy vzdělávacích akcí. Níže uvedený Graf 18 ukazuje přehledný výčet odpovědí, k němu příslušná Tabulka 21 s absolutními a relativními četnostmi odpovědí byla uložena do Přílohy B.



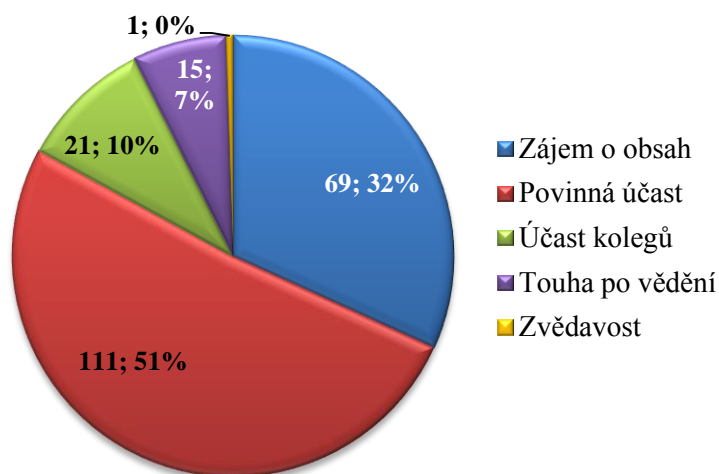
Graf 18: Zájem respondentů o školení mimo pracoviště



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Předposlední otázka dotazníkového šetření byla polozavřeného výběrového typu a ptala se respondentů na nejčastější důvod jejich účasti na školeních. Celkem v 51,2 % případů označilo 111 respondentů povinné školení. Takto vysoké procento jistě způsobilo celkové zaměření společnosti na průběžné vzdělávání svých zaměstnanců a spolupracovníků. Druhým nejčastějším důvodem je zájem o obsah nabízeného školení. Tuto variantu vybralo celkem 69 dotázaných, což je 31,8 %. Účast kolegů se stává důvodem k absolvování školení v 9,7 % případů, což je 21 pracovníků. Čtvrtá možnost nabídla respondentům volnou odpověď a zvolilo ji celkem 16 z nich. Za povšimnutí stojí 15 shodných odpovědí (6,8 %), které uvedly jako důvod návštěvy školení touhu po vědění. V jednom případě (0,5 %) přiláká pracovníka k návštěvě školení jeho zvědavost. Koláčový graf 19 zobrazuje barevné rozlišení jednotlivých typů odpovědí. Související Tabulka 22 s absolutními a relativními četnostmi odpovědí byla umístěna do Přílohy B této práce.

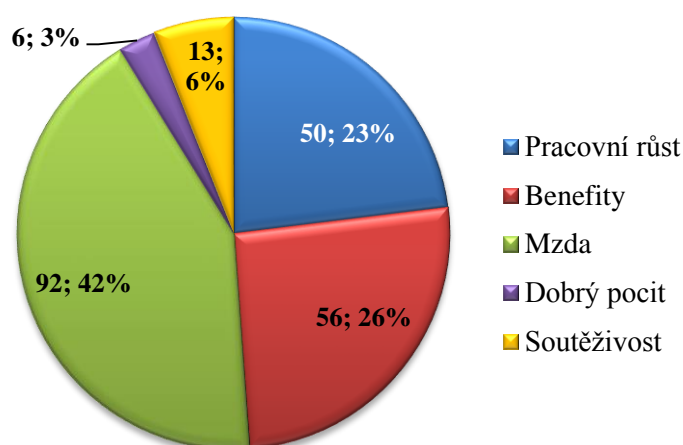
Graf 19: Důvod účasti respondentů na školení



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Poslední 20 otázka byla znovu polouzavřená výběrová a zajímala se o motivátory k lepšímu pracovnímu výkonu. Přehled odpovědí uvádí Graf 20. Tabulka 23 s příslušnými absolutními a relativními četnostmi byla uložena do Přílohy B.

Graf 20: Motivátory lepšího pracovního výkonu



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Nejsilnějším motivátorem pro lepší pracovní výkon byla vybrána mzda. Tuto variantu zaškrtno celkem 92 respondentů, což je 42,2 % odpovědí. Téměř shodného výsledku dosáhly nabízené benefity (56 hlasů; 25,8 %) a možnost pracovního růstu

(50 hlasů; 23,1 %). Čtvrtá možnost opět nabídla možnost volné odpovědi a využilo jí dohromady 19 dotázaných. Z vyhodnocení slovních odpovědí vyplynuly dva další motivační prvky, a to soutěživost (13 hlasů; 6,0 %) a dobrý pocit z odvedené práce, který uvedlo 6 lidí, tj. 2,9 %.

## 7.2 Vyhodnocení pracovních hypotéz

K vyhodnocení pracovních hypotéz byly využity kontingenční tabulky a chí-kvadrát test nezávislosti. Při tomto testu máme k dispozici náhodný výběr rozsahu  $n$  rozdělený dle dvou statistických znaků (znak1, znak2), které nám tvoří tabulku, přičemž každý z obou znaků je rozdělen do  $r$  řádků, respektive  $s$  sloupců skupin. Úkolem testu je rozhodnout, zdali jsou oba znaky na sobě závislé či nezávislé. Tedy, zda znak 1 má vliv na znak 2. K výpočtu je třeba vytvořit dvě tabulky: první obsahuje skutečné četnosti výskytu znaku a druhá obsahuje očekávané četnosti výskytu. Hodnoty očekávaných četností přitom spočítáme následovně:

$$n'_{ij} = \frac{n_{i\bullet} \cdot n_{\bullet j}}{n}$$

Abychom mohli potvrdit hypotézu, je třeba, aby testové kritérium bylo menší než kritická hodnota. Kritická hodnota byla vypočítána pomocí funkce **CHINV** v MS Excel, dle následujícího vzorce:

$$\chi^2_{1-\alpha; (r-1)(s-1)}$$

Testové kritérium G mající rozdělení chí kvadrát s  $df = (r-1)(s-1)$  stupni volnosti byl vypočten podle vzorce:

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Hypotéza 1 stanoví, že neexistuje závislost mezi stoupajícím věkem a zájmem pracovníků společnosti o další vzdělávání a rozvoj. Odpověď na druhou hypotézu poskytla kombinace odpovědí na otázky č. 2 a 12.

Po dosazení do vzorce vychází testové kritérium:  $G = 167,976$

Kritická hodnota:  $\chi_{(1-\alpha)}; df = 18,549$

**Na hladině významnosti 10 % nulovou hypotézu ( $H_0$ ) o nezávislosti mezi stoupajícím věkem a zájmem pracovníků společnosti o další vzdělávání a rozvoj zamítáme a přijímáme hypotézu  $H_1$ , která nám říká, že zde určitá závislost existuje.**

Tabulka 1 je kontingenční tabulkou nezávislosti zájmu o vzdělávání a rozvoj na stoupajícím věku pracovníků.

Tabulka 1: Kontingenční tabulka nezávislosti zájmu o vzdělávání se stoupajícím věkem

	18-25 let	26-35 let	36-45 let	46-55 let	nad 55 let	Celkem
Ano	9	27	68	1	0	105
Spíše ano	0	15	52	2	3	72
Spíše ne	0	5	4	19	9	37
Ne	0	0	0	0	3	3
Celkem	9	47	124	22	15	<b>217</b>

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Hypotéza 2, říká, že neexistuje závislost mezi dobou působení ve společnosti Česká pojišťovna, a.s. a zájmem pracovníků společnosti o další vzdělávání a rozvoj. Odpověď na druhou hypotézu poskytla kombinace odpovědí na otázky č. 4 a 12.

Níže vložená Tabulka 2 ukazuje nezávislost zájmu o vzdělání s prodlužující se dobou působení ve společnosti Česká pojišťovna, a.s.

Tabulka 2: Kontingenční tabulka nezávislosti zájmu o vzdělávání s prodlužující se dobou působení ve společnosti

	Méně než 1 rok	1-2 roky	3-5 let	Nad 5 let	Celkem
Ano	45	38	20	2	105
Spíše ano	5	26	31	10	72
Spíše ne	0	3	23	11	37
Ne	0	0	0	3	3
<b>Celkem</b>	50	67	74	26	<b>217</b>

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Po dosazení do vzorce vychází testové kritérium:  $G = 100,409$

Kritická hodnota:  $\chi_{(1-\alpha)}$ ;  $df = 14,684$

**Na hladině významnosti 10 % nulovou hypotézu ( $H_0$ ) o nezávislosti mezi dobou působení ve společnosti Česká pojišťovna, a.s. a zájmem pracovníků společnosti o další vzdělávání a rozvoj zamítáme a přijímáme hypotézu  $H_1$ , která nám říká, že zde určitá závislost existuje.**

Hypotéza 3 tvrdí, že zaměstnanci se chtějí vzdělávat, ale nejsou ochotni investovat do svého vzdělávání vlastní finanční prostředky. Odpověď na tuto hypotézu dala vyhodnocení otázek č. 12 a 13. Na základě výsledků, které vyplynuly z těchto otázek, se dá konstatovat, že ačkoli mají respondenti zájem o další vzdělávání a osobní rozvoj, nejsou příliš ochotni investovat své vlastní finanční prostředky. Hypotézu potvrzují procenta jednotlivých odpovědí: zájem o vzdělávání má 81,57 % z 217 dotázaných, ale 73,73 % z 217 respondentů se nechce na svém dalším vzdělávání a rozvoji finančně podílet. **Hypotéza 3, že zaměstnanci se chtějí vzdělávat, ale nejsou ochotni investovat do svého vzdělávání vlastní finanční prostředky, byla posouzením odpovědí respondentů potvrzena.**

Hypotéza 4 nám říká, že nezáleží na výši vzdělání při postupu na vyšší pracovní pozice. Pro získání odpovědi na tuto hypotézu byla využita kombinace odpovědí

na otázky č. 3 a 5. Kontingenční Tabulka 3 ukazuje nezávislost postupu na vyšší pracovní pozice na výši dosaženého vzdělání.

Tabulka 3: Kontingenční tabulka nezávislosti postupu na vyšší pracovní pozice na výši dosaženého vzdělání.

	<b>Středoškolské s maturitou</b>	<b>Vyšší odborné</b>	<b>Vysokoškolské</b>	<b>Celkem</b>
<b>Obchodník</b>	39	5	12	56
<b>Manažer</b>	4	0	13	17
<b>Ředitel</b>	0	0	2	2
<b>Konzultant</b>	43	34	28	105
<b>Poradce</b>	7	8	14	29
<b>TOP poradce</b>	1	0	7	8
<b>Celkem</b>	94	47	76	<b>217</b>

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Po dosazení do vzorce vychází testové kritérium: **G = 55,356**

Kritická hodnota:  $\chi_{(1-\alpha); df} = 15,987$

Na hladině významnosti 10 % nulovou hypotézu ( $H_0$ ) o nezávislosti dosažené výše vzdělání při postupu na vyšší pracovní pozice zamítáme a přijímáme hypotézu  $H_1$ , která nám říká, že zde určitá závislost existuje.

### 7.3 Vyhodnocení řízených rozhovorů

Vzhledem k tomu, že je na všech pobočkách uplatňována stejná politika rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, byl řízený rozhovor s TOP poradcem z obchodního oddělení a s obchodníkem na pozici konzultanta proveden na pobočce, která sídlí na Kubánském

náměstí v Praze. Doslovný přepis obou rozhovorů je uveden v Přílohách C a D této práce.

Oslovená TOP poradkyně působí ve společnosti již více jak 11 let a postupně se vypracovala z konzultantky až na svoji současnou pozici. Jejím nejvyšším dosažením vzděláním je titul inženýr ekonomie. Z poskytnutých odpovědí vyplývá, že po celou dobu jejího setrvání ve společnosti měla možnost se neustále účastnit různých vzdělávacích akcí a školení, které ji pomáhaly se lépe přizpůsobit narůstajícím nárokům na její dovednosti a kompetence. Pozice poradce jí přinesla časovou a finanční nezávislost v podobě propracovaného a transparentního systému odměn a motivačních benefitů. Po celou dobu se mohla rovněž kdykoli obrátit na zkušenější kolegy, kteří jí byli nápomocni v jejím snažení. V současnosti už je sama tím, kdo poskytuje cenné rady a vedení pracovně mladším kolegům na nižších pozicích.

Druhý rozhovor poskytl konzultant obchodního oddělení, který je součástí skupiny České pojišťovny teprve 17 měsíců. Během této doby absolvoval velké množství povinných i volitelných vzdělávacích projektů a školení. Své vzdělání prozatím ukončil titulem DiS., v oboru sociálně právním. V době jeho adaptace mu byla poskytnuta nejen možnost teoretického a praktického zaškolení, ale i finanční podpora, která kompenzovala počáteční nedostatek klientů. Na své současné pozici zajišťuje poradenství v oblasti pojištění a financí, ale jeho cílem je postoupit až na pozici ředitele obchodní kanceláře.

## **7.4 Shrnutí a návrhy na zlepšení systému vzdělávání**

Na základě analýzy dokumentace k procesu vzdělávání a vyhodnocení dotazníkového šetření, pracovních hypotéz a řízených rozhovorů, vplynuly některé zajímavé postřehy. Ty se staly podkladem návrhů drobných vylepšení stávajícího velmi dobře fungujícího systému vzdělávání.

Dotazníkové šetření proběhlo celkem v 50 pobočkách zlínského kraje a Prahy. Z celkového počtu 500 distribuovaných dotazníků bylo statisticky zpracováno celkem

217 dotazníků, tj. 43,4%. Dotazníky byly distribuovány na všech úrovních pracovních pozic v České pojišťovně, a.s., včetně spolupracovníků OSVČ.

Šetření se zúčastnilo celkem více než 52 % žen a téměř 48 % mužů. Zúčastnění respondenti byli zástupci všech navržených věkových skupin. V otázce dosaženého vzdělání byli zastoupeni pouze pracovníci se středoškolským vzděláním s maturitou a vyšším. Rozdělení respondentů podle výše dosaženého vzdělání ukazuje na podmínku společnosti zaměstnávat lidi s dostatečným vzděláním. Zajímavým pro případné návrhy následného vzdělávání by mohlo být zjištění oborů, které zaměstnanci a spolupracovníci společnosti vystudovali. I v otázce doby strávené u společnosti Česká pojišťovna byli respondenti poměrně rovnoměrně zastoupeni ve všech čtyřech navržených dobách trvání působení ve společnosti. Vyplněné dotazníky poskytli pracovníci ze všech úrovní pracovních pozic.

S vyšší platou je spokojeno téměř 78 % dotázaných a více než 22 % by chtělo své platové ohodnocení změnit. Téměř tři čtvrtiny dotázaných je spokojeno s vzděláváním. Dalších takřka 32 % respondentů je spokojeno s výhradou. Pouze necelá 2 % dotázaných jsou přesvědčena, že je podpora vzdělávání ze strany společnosti spíše nedostatečná. Jako dostatečnou shledávají motivaci k dalšímu vzdělávání více jak 93 % respondentů, jen téměř 7 % se cítí málo motivovaných. Mezi hlavní motivátory patří mzda, nabízené benefity a možnost pracovního růstu. Skoro 85 % pracovníků je spokojeno s nabídkou vzdělávacích a školicích akcí. Více jak čtvrtina z nich by však chtěla mít větší volnost při výběru konkrétních forem školení. Přestože mají dotazovaní zájem o další vzdělávání, nejsou příliš ochotni investovat své vlastní finanční prostředky.

Největším důvodem pro účast na dalším vzdělávání je vyšší plat, a to v téměř 29 % případů. Druhým nejvýznamnějším důvodem ke vzdělávání je možnost dalšího pracovního postupu. Tento důvod uvedlo skoro 23 % dotázaných. Třetím nejčastějším důvodem je seberealizace, kterou označilo více jak 18 % respondentů. Při volbě oblíbenosti jednotlivých forem vzdělávání a školení přímo na pracovišti, preferují pracovníci účast na assesment centrech, a to v téměř 33 % případů a vzdělávání pomocí e-learningu, jež upřednostňuje takřka 28 % respondentů. Z forem vzdělávání využívaných při školeních mimo pracoviště se největší oblibě těší outdoorové školení,



které zvolilo více jak 33 % dotazovaných. Druhou nejoblíbenější formou školení mimo pracoviště jsou workshopy, které zaškrtno více jak 31 % odpovídajících. Více jak v polovině odpovědí se důvodem účasti na školeních stalo povinné školení. Druhým nejčastějším důvodem je zájem o obsah nabízeného školení.

Vzhledem k tomu, jak se respondenti vyjádřili ke spokojenosti s možnostmi vlastního výběru školení, dá se doporučit, aby při konzultacích při pravidelném hodnocení pracovníků bylo podrobněji projednáno i jejich požadavky a preference školení dle tématu a jejich formy. Stejným způsobem by bylo možné konzultovat větší možnost vlastní volby konkrétních školení a vzdělávacích akcí. Je však při tom nutné reflektovat požadavky na znalosti a dovednosti zastávaných pracovních pozic. Při pravidelném hodnocení je dále doporučováno případně zjistit, proč někteří pracovníci nemají příliš velký zájem o další vzdělávání. Zda je důvodem jejich uspokojení z již dosažené pracovní pozice nebo zda jsou přesvědčeni, že na své pozici jim další vzdělávání již neposkytne nic nového. Možným řešením je jejich zapojení do workshopů s pracovními mladšími kolegy, které by jim dávaly možnost předávat dál své zkušenosti a přitom se dozvídat aktuální problémy řešené v praxi.

## ZÁVĚR

Současná doba nabízí těm, kteří mají o to zájem dostatek příležitostí k vybudování úspěšné kariéry. Jedním z hlavních předpokladů úspěchu však je nutnost soustavného rozvoje, doškolení a zdokonalování již získaného vzdělání. Tato bakalářská práce se v teoretické zaměřila na vymezení a definování základních pojmů v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jako je historie, význam a cíl vzdělávání. Součástí první části práce bylo rovněž vymezení legislativního rámce ke zkoumané problematice se zaměřením na podporu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ze strany České republiky a ESF. Na základní definice navázaly kapitoly o oblastech rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, vlastním procesu vzdělávání, formách a metodách ve vzdělávacím procesu a bariérách vzdělávání.

Navazující praktická část nejprve popsala historii a současný stav personální politiky ve společnosti Česká pojišťovna, a.s. Na tento popis navázal výzkum v podobě dotazníkového šetření a provedení řízených rozhovorů s vedoucím a s řadovým pracovníkem obchodního oddělení a jejich analýza.

Získané odpovědi vyvrátily tři ze čtyř vyslovených hypotéz. Nejprve byla za pomoci odpovědí na otázky věku respondentů a jejich zájmu o školení zjištěna závislost mezi stoupajícím věkem a zájmem pracovníků společnosti o další vzdělávání a rozvoj.

Odpovědi na otázky o době působení respondentů ve společnosti a jejich zájmu o školení zase prokázala, oproti původní hypotéze, závislost mezi dobou působení ve společnosti Česká pojišťovna, a.s. a zájmem pracovníků společnosti o další vzdělávání a rozvoj.

Jedinou potvrzenou hypotézou se stala ta, která tvrdila, že se zaměstnanci sice chtějí vzdělávat, ale nejsou ochotni investovat do svého vzdělávání vlastní finanční prostředky.

Odpovědi na otázky o výši dosaženého vzdělání a zastávané pracovní pozici negovaly čtvrtou hypotézu, že nezáleží na výši vzdělání při postupu na vyšší pracovní pozice.

Na základě všech provedených analýz a vyhodnocení bylo dosaženo některých zajímavých zjištění a poznatků, které se následně staly podkladem pro návrhy drobných vylepšení stávajícího velmi dobře fungujícího systému vzdělávání.

Vzhledem k tomu, jak se respondenti vyjádřili ke spokojenosti s možnostmi vlastního výběru školení, dá se doporučit, aby při konzultacích při pravidelném hodnocení pracovníků bylo podrobněji projednáno i jejich hodnocení na téma jimi požadovaných a preferovaných školení dle tématu a jejich formy. Stejným způsobem by bylo možné konzultovat větší možnost vlastní volby konkrétních školení a vzdělávacích akcí. Je však při tom nutné reflektovat požadavky na znalosti a dovednosti zastávaných pracovních pozic. Při pravidelném hodnocení je dále doporučováno případně zjistit, proč někteří pracovníci nemají příliš velký zájem o další vzdělávání. Zda je důvodem jejich uspokojení z již dosažené pracovní pozice nebo zda jsou přesvědčeni, že na své pozici jim další vzdělávání již neposkytne nic nového.

Výše uvedené skutečnosti potvrzují, že cíl práce prozkoumat teoretický rámec problematiky návazného vzdělávání a jeho praktické využití v konkrétní společnosti Česká pojišťovna, a.s., byl splněn. Rovněž byl naplněn cíl nabídnout návrhy na možná vylepšení stávajícího systému vzdělávání v této společnosti.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých monografií

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

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 stran. ISBN 978-80-86851-68-6.

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

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOPECKÝ, Kamil. *Moderní trendy v e-komunikaci*. 1. vydání. Olomouc: Hanex, 2007. ISBN 978-80-85783-78-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MILKOVICH, George I. A John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada, 1993. 930 stran. ISBN 80-85623-29-3.

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

PAŠKA, Pavel. *Základy pedagogiky dospělých*. 1. vydání. Bratislava: Obzor, 1976. 213 stran.

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

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 stran. ISBN 978-80-247-0405-6.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Česká pojišťovna. [online]. [cit. 15. 01. 2016]. Dostupné z:

<https://www.ceskapojistovna.cz/>

ESF. *Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II)*. Publikováno:

22. 12. 2015. [online]. [cit. 15. 01. 2016]. Dostupné z:

<http://www.esfcr.cz/projekty/podpora-odborneho-vzdelavani-zamestnancu-ii-povez-ii>

HAJNÝ, Pavel. *Batovy školy práce*. Publikováno: 2012. [online]. BataStory.net.

[cit. 15. 01. 2016]. Dostupné z: <http://batastory.net/cs/milniky/batovy-skoly-prace>

LEARN2GROW. *3 trendy ve firemním vzdělávání pro rok 2015*. Publikováno:

18. 02. 2015. [online]. [cit. 15. 01. 2016]. Dostupné z:

<http://www.learn2grow.cz/blog/clanky/3-trendy-ve-firemnim-vzdelavani-pro-rok-2015/>

MPSV. *Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců*. Publikováno: 30. 09. 2015.

[online]. [cit. 15. 01. 2016]. Dostupné z:

[https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/podpora\\_odborneho\\_vzdelavani\\_zamestnancu](https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/podpora_odborneho_vzdelavani_zamestnancu)

NVF – Národní vzdělávací fond. *Rozvoj celoživotního učení*. [online].

[cit. 15. 01. 2016]. Dostupné z: <http://www.nvf.cz/rozvoj-celozivotniho-uceni>

PALÁN, Zdeněk. *Dějiny vzdělávání dospělých v ČR*. [online]. Andromedia.cz. [cit. 15. 01. 2016]. Dostupné z: [http://www.andromedia.cz/andragogicky slovník/dejiny-vzdelavani-dospelych-v-cr](http://www.andromedia.cz/andragogicky_slovník/dejiny-vzdelavani-dospelych-v-cr)

Wikipedia. *The free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Webinář>

## SEZNAM ZKRATEK

BŠP	Baťova škola práce
ČR	Česká republika
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
POVEZ II	Projekt „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“
POVEZ	Projekt „Vzdělávejte se pro růst!“
ROH	Revoluční odborové hnutí
ÚP ČR	Úřad práce Česká republika

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Ukázka Maslowovy pyramidy v praxi .....	17
Obrázek 2: Schéma komponentů systému podnik. vzdělávání a vazeb mezi nimi ..	18
Obrázek 3: Plánování, příprava a realizace osobního rozvoje .....	26
Obrázek 4: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb .....	32
Obrázek 5: Upravený Kirkpatrickův model.....	36
Obrázek 6: Základní organizační schéma České pojišťovny.....	50
Obrázek 7: Kariéra obchodníka .....	54
Obrázek 8: Kariéra manažera.....	54

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Kontingenční tab. nezávislosti zájmu o vzdělávání se stoup. věkem.....	76
Tabulka 2: Kontingenční tabulka nezávislosti zájmu o vzdělávání s prodlužující se dobou působení ve společnosti .....	77
Tabulka 3: Kontingenční tabulka nezávislosti postupu na vyšší pracovní pozice na výši dosaženého vzdělání.....	78

## Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví .....	58
Graf 2: Rozdělení respondentů dle věkových kategorií.....	59



Graf 3: Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání .....	60
Graf 4: Rozdělení respondentů podle doby zaměstnání ve společnosti.....	61
Graf 5: Respondenti podle pracovní pozice.....	62
Graf 6: Rozdělení podle spokojenosti s platem .....	63
Graf 7: Rozdělení respondentů podle výše platu .....	64
Graf 8: Podpora firmy při vzdělávání zaměstnanců .....	65
Graf 9: Motivace zaměstnavatelem k rozvoji znalostí a dovedností .....	65
Graf 10: Spokojenost s nabídkou školení ve firmě.....	66
Graf 11: Možnost výběru vzdělávací akce .....	67
Graf 12: Rozdělení podle zájmu o vzdělávání.....	67
Graf 13: Rozdělení dle ochoty vložit do vzdělání své prostředky .....	68
Graf 14: Důvod dalšího vzdělávání pro respondenty .....	69
Graf 15: Absolvované formy školení na pracovišti .....	70
Graf 16: Absolvované formy školení mimo pracoviště.....	71
Graf 17: Zájem respondentů o školení na pracovišti .....	72
Graf 18: Zájem respondentů o školení mimo pracoviště .....	73
Graf 19: Důvod účasti respondentů na školení.....	74
Graf 20: Motivátory lepšího pracovního výkonu .....	74

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník.....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B – Tabulky k dotazníkovému šetření.....</b>	<b>V</b>
<b>Příloha C – Přepis řízeného rozhovoru s manažerem A.....</b>	<b>XIII</b>
<b>Příloha D – Přepis řízeného rozhovoru s manažerem B.....</b>	<b>XV</b>

## Příloha A - Dotazník

Vážení zaměstnanci společnosti Česká pojišťovna, a.s.,  
tímto Vás žádám o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká Vašeho vzdělávání jak na pracovišti, tak i mimo něj. Cílem dotazování je vyhodnocení metod vzdělávání nabízených společností Česká pojišťovna, a.s. a zájem zaměstnanců o toto vzdělávání. Výsledky budou použity v mé bakalářské práci na téma: „Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti Česká pojišťovna, a.s.“

Průzkum je anonymní.

Děkuji za Vaši spolupráci a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Veronika Novosádová

Zakřížkujte, prosím, hodící se odpověď.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2) Jaký je Váš věk?

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- Nad 56

3) Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Odborné středoškolské
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4) Jak dlouho jste zaměstnání ve společnosti?

- méně než 1 rok
- 1 – 2 roky
- 3 – 5 let
- déle než 5 let

5) Do jaké kategorie zaměstnanců patříte

- Obchodník
- Manažer
- Ředitel
- Konzultant
- Poradce
- TOP poradce

6) Jste spokojeni s výší Vašeho platu?

- Ano
- Ne

7) Jaká je výše Vašeho finančního ohodnocení (hrubý příjem)?

- Do 20 tis.
- 21 – 30 tis.
- 31 – 40 tis.
- 41 – 50 tis.
- 51 tis. a více

8) Podporuje firma vzdělávání zaměstnanců?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud Ne, Spíše ne, napište prosím proč .....

.....

9) Motivuje Vás zaměstnavatel k rozvoji potřebných znalostí a dovedností?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10) Máte možnost vybrat si, které vzdělávací akce se zúčastníte?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11) Jste spokojeni s nabídkou školení ve firmě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12) Máte zájem se dále vzdělávat?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud Ne; Spíše ne, napište prosím proč .....

.....

13) Jste ochotni vložit do svého vzdělávání i vlastní prostředky?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14) Co pro Vás znamená vzdělávání? (maximálně 3 odpovědi.)

- Udržení si pracovní pozice
- Seberealizace
- Možnost získání kvalifikace
- Karierní růst
- Možnost vyššího platového ohodnocení
- Možnost zvýšení kvality práce

15) Kterou formu školení na pracovišti jste ve firmě absolvovali? (Více odpovědí.)

- Instruktaž
- Counselling
- Mentoring
- Coaching
- E-learning
- Rotace práce
- Pověření úkolem
- Pracovní porady
- Assesment centre

16) Které formy školení mimo pracoviště jste se ve firmě zúčastnili? (Můžete zvolit i více odpovědí.)

- Přednášky
- Seminář
- Hraní rolí
- Případová studie
- Workshop
- Demonstrování
- Outdoorové školení

17) Které školení na pracovišti byste chtěli absolvovat? (max. 3 odpovědi.)

- Instruktaž
- Counselling
- Mentoring
- Coaching
- E-learning
- Rotace práce
- Pověření úkolem
- Pracovní porady
- Assesment centre

18) Které školení mimo pracoviště byste chtěli ve firmě absolvovat (max. 3 odpovědi.)

- Přednášky
- Seminář
- Hraní rolí
- Případová studie
- Workshop
- Demonstrování
- Outdoorové školení

19) Jaký je důvod Vaší účasti?

- zájem o obsah
- povinná účast
- účast kolegů
- jiný důvod (uved'te prosím)

20) Co je Vaší motivací k lepšímu pracovnímu výkonu?

- možnost pracovního růstu
- benefity
- mzda
- jiné (uved'te prosím)

## Příloha B – Tabulky k dotazníkovému šetření

Tabulka 4: Rozdělení respondentů podle pohlaví

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Ženy</b>	113	52,1
<b>Muži</b>	104	47,9

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tabulka 5: Rozdělení respondentů dle věkových kategorií

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>18 - 25 let</b>	9	4,2
<b>26 - 35 let</b>	47	21,7
<b>36 - 45 let</b>	124	57,1
<b>46 - 55 let</b>	22	10,1
<b>starší 55 let</b>	15	6,9

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tabulka 6: Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Základní</b>	0	0,0
<b>Odborné s vyučením</b>	0	0,0
<b>Středoškolské s maturitou</b>	94	43,3
<b>Vyšší odborné</b>	47	21,7
<b>Vysokoškolské</b>	76	35,0

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tabulka 7: Rozdělení respondentů podle doby zaměstnání ve společnosti

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Méně než 1 rok</b>	50	23,0
<b>1 - 2 roky</b>	67	30,9
<b>3 - 5 let</b>	74	34,1
<b>Déle než 5 let</b>	26	12,0

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tabulka 8: Respondenti podle pracovní pozice

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Obchodník</b>	56	25,8
<b>Manažer</b>	17	7,8
<b>Ředitel</b>	2	0,9
<b>Konzultant</b>	105	48,4
<b>Poradce</b>	29	13,4
<b>TOP poradce</b>	8	3,7

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tabulka 9: Rozdělení podle spokojenosti s platem

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Ano</b>	169	77,9
<b>Ne</b>	48	22,1

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování).



Tabulka 10: Rozdělení respondentů podle výše platu

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Do 20 tisíc</b>	38	17,5
<b>21 - 30 tisíc</b>	98	45,2
<b>31 - 40 tisíc</b>	54	24,9
<b>41 - 50 tisíc</b>	17	7,8
<b>Více jak 50 tisíc</b>	10	4,6

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tabulka 11: Podpora firmy při vzdělávání zaměstnanců

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Ano</b>	157	72,4
<b>Spíše ano</b>	56	25,8
<b>Spíše ne</b>	4	1,8
<b>Ne</b>	0	0,0

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tabulka 12: Motivace zaměstnavatelem k rozvoji znalostí a dovedností

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Ano</b>	133	61,3
<b>Spíše ano</b>	69	31,8
<b>Spíše ne</b>	12	5,5
<b>Ne</b>	3	1,4

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tabulka 13: Spokojenost s nabídkou školení ve firmě

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Ano</b>	80	36,9
<b>Spíše ano</b>	104	47,9
<b>Spíše ne</b>	20	9,2
<b>Ne</b>	13	6,0

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tabulka 14: Možnost výběru vzdělávací akce

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Ano</b>	69	31,8
<b>Spíše ano</b>	91	41,9
<b>Spíše ne</b>	35	16,1
<b>Ne</b>	22	10,2

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tabulka 15: Rozdělení podle zájmu o vzdělávání

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Ano</b>	105	48,4
<b>Spíše ano</b>	72	33,2
<b>Spíše ne</b>	37	17,1
<b>Ne</b>	3	1,4

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tabulka 16: Rozdělení dle ochoty vložit do vzdělání své prostředky

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Ano</b>	18	8,3
<b>Spíše ano</b>	39	18,0
<b>Spíše ne</b>	62	28,6
<b>Ne</b>	98	45,1

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tabulka 17: Důvod dalšího vzdělávání pro respondenty

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Udržení si pracovní pozice</b>	75	11,5
<b>Seberealizace</b>	119	18,3
<b>Získání kvalifikace</b>	63	9,7
<b>Pracovní postup</b>	147	22,6
<b>Vyšší plat</b>	186	28,6
<b>Zvýšení kvality práce</b>	61	9,3

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tabulka 18: Absolvované formy školení na pracovišti

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Instruktaž</b>	217	17,0
<b>Counselling</b>	189	14,8
<b>Mentoring</b>	32	2,5
<b>Coaching</b>	56	4,4
<b>E-learning</b>	217	17,0
<b>Rotace práce</b>	57	4,5
<b>Pověření úkolem</b>	83	6,5
<b>Pracovní porady</b>	217	17,0
<b>Assesment centre</b>	211	16,5

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tabulka 19: Absolvované formy školení mimo pracoviště

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Přednášky</b>	217	19,9
<b>Seminář</b>	217	19,9
<b>Hraní rolí</b>	98	9,0
<b>Případová studie</b>	67	6,1
<b>Workshop</b>	217	19,9
<b>Demonstrování</b>	63	5,8
<b>Outdoorové školení</b>	213	19,5

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tabulka 20: Zájem respondentů o školení na pracovišti

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Instruktaž</b>	22	3,38%
<b>Counselling</b>	67	10,29%
<b>Mentoring</b>	50	7,68%
<b>Coaching</b>	38	5,84%
<b>E-learning</b>	187	28,73%
<b>Rotace práce</b>	49	7,53%
<b>Pověření úkolem</b>	19	2,92%
<b>Pracovní porady</b>	5	0,77%
<b>Assesment centre</b>	214	32,87%

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tabulka 21: Zájem respondentů o školení mimo pracoviště

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Přednášky</b>	4	0,6
<b>Seminář</b>	133	20,4
<b>Hraní rolí</b>	42	6,5
<b>Případová studie</b>	34	5,2
<b>Workshop</b>	204	31,3
<b>Demonstrování</b>	19	2,9
<b>Outdoorové školení</b>	214	33,0

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tabulka 22: Důvod účasti respondentů na školení

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Zájem o obsah</b>	69	31,8
<b>Povinná účast</b>	111	51,2
<b>Účast kolegů</b>	21	9,7
<b>Touha po vědění</b>	15	6,9
<b>Zvědavost</b>	1	0,5

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

Tabulka 23: Motivátory lepšího pracovního výkonu

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Pracovní růst</b>	50	23,0
<b>Benefity</b>	56	25,8
<b>Mzda</b>	92	42,4
<b>Dobrá pocit</b>	6	2,8
<b>Soutěživost</b>	13	6,0

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní zpracování)

## **Příloha C – Přepis řízeného rozhovoru s TOP poradkyní**

**Autorka (A):** *Dobrý den, jmenuji se Veronika Novosádová a provádím zde průzkum pro svoji bakalářskou práci na téma: „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Česká pojišťovna, a.s. Součástí je i řízený rozhovor s jedním manažerem na pozici vyššího managementu a s jedním obchodníkem. Tématem našeho rozhovoru bude vzdělávání a rozvoj pracovníků této společnosti. Mohu Vám položit několik otázek, prosím? Všechny Vaše odpovědi budou anonymní a budou se pouze vázat k Vaší pozici TOP poradce.*

**Poradce (P):** Prosím, ptejte se.

**A:** *Kolik Vám je let a jak dlouho pracujete ve společnosti Česká pojišťovna, a.s.?*

**P:** Je mi 42 let a u společnosti působím již více jak 11 let.

**A:** *Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

**P:** Vystudovala jsem Vysokou školu ekonomickou v Praze.

**A:** *Na jaké pozici ve společnosti pracujete?*

**P:** V současnosti jsem na pozici TOP poradce.

**A:** *Co Vás vedlo k nástupu do společnosti Česká pojišťovna, a.s.?*

**P:** Na svém tehdejšími místě jsem nebyla zcela spokojena, a tak jsem se poohlížela po jiných možnostech. Nabídku stát se finanční poradkyní jsem brala jako velikou příležitost a zároveň i výzvu, jak se posunout ve svém profesním životě někam dál. Ihned jsem zaslala svůj životopis a přihlásila jsem se do konkurzu na tuto pozici. Úspěšně jsem absolvovala certifikaci a odstartovala tak svoji kariéru u České pojišťovny.

**A:** *Jak probíhala Vaše adaptace?*

**P:** Překvapila mě systematickost, s jakou je adaptační proces v pojišťovně realizován. Nejprve jsem absolvovala celou řadu tematických školení a workshopů zaměřených na finančnictví a pojišťovnictví. Součástí prvních školení bylo i obsáhlé získávání základních informací o společnosti a jejím fungování. Po úvodních teoretických školeních jsem přešla k nábivku praktických dovedností přímo v praxi prostřednictvím individuálního koučingu. Teď mám možnost účastnit se školicích akcí i z druhé strany, jako ta, která předává své znalosti a především zkušenosti těm druhým.

**A:** *Jaký je systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti a jste s ním spokojena?*

**P:** V této profesi platí, že pouze nepřetržité studium a sbírání pracovních zkušeností vede k úspěchu a na tomto principu je založen celý vzdělávací systém společnosti. Má různé stupně odpovídající postupně se zvyšujícím pracovním pozicím a záleží jen na každém z nás, kam až se vypracuje. Já osobně jsem s možnostmi v zdělávání velmi spokojena a myslím si, že nabízená témata a formy vzdělávacích akcí jsou aktuální a na velmi vysoké úrovni.

**A:** *Mnohokrát děkuji za poskytnuté informace a Váš čas. Přeji hezký den.*

**P:** Nemáte zač, hezký den.



## **Příloha D – Přepis řízeného rozhovoru s konzultantem**

**Autorka (A):** *Dobrý den, jmenuji se Veronika Novosádová a provádím zde průzkum pro svoji bakalářskou práci na téma: „Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti Česká pojišťovna, a.s. Součástí je i řízený rozhovor s jedním manažerem na pozici vyššího managementu a s jedním obchodníkem. Tématem našeho rozhovoru bude vzdělávání a rozvoj pracovníků této společnosti. Mohu Vám položit několik otázek, prosím? Všechny Vaše odpovědi budou anonymní a budou se pouze vázat k Vaší pozici konzultanta.*

**Konzultant (K):** Jsem připraven, můžete se ptát.

**A:** *Kolik Vám je let a jak dlouho pracujete ve společnosti Česká pojišťovna, a.s.?*

**K:** Je mi 27 let a v České pojišťovně jsem poměrně krátce, 17 měsíců.

**A:** *Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*

**K:** Po gymnáziu jsem vystudoval vyšší odbornou školu v oboru sociálně-právním s titulem DiS.

**A:** *Co Vás vedlo k nástupu do společnosti Česká pojišťovna, a.s.?*

**K:** Nastoupil jsem do komunikačního centra v Pardubicích v létě 2013 jako absolvent střední školy s minimálními pracovními zkušenostmi. Rok a půl jsem zde působil brigádně při studiu jako operátor na příchozí lince. Při své práci jsem nabíral zkušenosti jak v komunikačních, tak i prodejních dovednostech, ale zároveň jsem si uvědomil, že mi chybí přímý osobní kontakt s klienty. Proto jsem po úspěšném dokončení nástavbového studia přihlásil do výběrového řízení na pozici konzultant junior.

**A:** *Jak probíhala Vaše adaptace?*

**K:** Od prvního dne jsem se pomocí přímého koučingu účastnil jednání s klienty přímo v terénu. Zároveň mé zaškolování probíhalo i v teoretické rovině, a to především formou workshopů a také e-learningu. Vzhledem k tomu, že jsem si teprve postupně budoval vlastní klientskou základnu, společnost mi poskytla finanční podporu. Velmi rychle jsem získal ucelený teoretický přehled a znalosti v oblasti námi nabízených produktů a základní přehled na trhu financí a pojištění.

**A:** *Jaký je systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti a jste s ním spokojen?*

**K:** Z toho, co jsem měl zatím možnost absolvovat a také z informací o dalších možnostech studia a rozvoje, soudím, že je to velmi dobře nastavené pro všechny, kteří chtějí se sebou

něco dělat a někam se posunout. Mě osobně láká časová a finanční nezávislost a chtěl bych se postupně propracovat k vlastnímu obchodnímu místu a stát se ředitelem obchodní kanceláře.

**A:** *Děkuji za informace a Váš čas. Na shledanou.*

**P:** Není za co. Na shledanou.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Veronika Novosádová**

**Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti Česká pojišťovna, a.s.**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 75**

**Celkový počet stran příloh: 16**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 17**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 8**

**Vedoucí práce: Mgr. Jan Jaroš**