

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
Institut celoživotního vzdělávání**

Studijní obor: Andragogika v profilaci na personální management

ROZVOJOVÉ PROGRAMY PRO ZAMĚSTNANCE ČSOB

Training programmes for employess in CSOB

Závěrečná bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

Prof. PhDr. Dušan Šimek

Autor:

Martin Chára

Jílové u Prahy, listopad 2011

Prohlašuji, že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracoval zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použil.

V Jílovém u Prahy 22. listopadu 2011

.....
vlastnoruční podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Prof. Dušanovi Šimkovi za jeho vstřícný přístup a cenné připomínky při zpracování mé bakalářské práce. Také chci poděkovat Michaele Sýkorové ze společnosti ČSOB za její ochotu, kterou mi věnovala při zpracování této práce.

Název bakalářské práce: Rozvojové programy pro zaměstnance ČSOB
Název práce v angličtině: Training programmes for employess in CSOB
Studijní obor: Andragogika v profilaci na personální
management
Vedoucí BP: Prof. PhDr. Dušan Šimek
Rok obhajoby: 2012

Anotace

Předmětem bakalářské práce „Rozvojové programy pro zaměstnance ČSOB“ je popsání stavu vzdělávání zaměstnanců v rámci programů Hawks a Eagles. Práce se skládá ze čtyř kapitol. První kapitola představuje společnost ČSOB a zabývá se i teoretickými pojmy z oblasti vzdělávání. Druhá kapitola popisuje nejvýznamější kompetenční modely, které jsou důležitým kritériem pro nominaci do programů Hawks a Eagles. Ve třetí kapitole se zabývám programy Hawks a Eagles. Ve čtvrté kapitole provádím evaluaci technikou dotazníku. V závěrečné kapitole popisují vzdělávání a rozvoj manažerů.

Anotation

The subject of thesis Training programmes for employess in CSOB is descibed actual education employess in programmes Hawks and Eagles. The thesis consist of four chapters. First chapter introduces company CSOB and theoretical terms of the field adult education. Twice chapter describes the most important competiton models, these are important criteria for nomination into programmes Hawks and Eagles. In the third chapter describe programmes Hawks and Eageles. In the fourth chapter execute evaluation technic form. In the final chapter describes adult education and manager's development.

Klíčová slova

další vzdělávání, bankovní společnost, vzdělávací programy, kompetence, hodnocení vzdělávací akce.

Keywords

Adult education, bank company, training programmes, competition, evaluation training programmes.

Obsah

ÚVOD	7
1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	8
1. 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA - VYSVĚTLENÍ POJMŮ	10
2 KOMPETENČNÍ MODELY VE SPOLEČNOSTI ČSOB	13
3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	23
3. 1 TYPY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	25
3. 2 ROZVOJOVÝ PROGRAM HAWKS	27
3. 3 ROZVOJOVÝ PROGRAM EAGLES	29
4 EVALUACE VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ.....	37
4. 1 EVALUACE TECHNIKOU DOTAZNÍKU	38
5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ MANAŽERŮ	40
ZÁVĚR.....	45
POUŽITÁ LITERATURA	46
SEZNAM PŘÍLOH	49
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	49

ÚVOD

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců se stal v 21. století nutností. Proto není možné věnovat se v rozvojových aktivitách pouze manažerům, ale je nutné věnovat se i ostatním zaměstnancům. Bakalářská práce se zabývá rozvojovými programy pro zaměstnance bankovní společnosti ČSOB. Soustředím se zejména na popis a analýzu vzdělávacích a rozvojových programů pro zaměstnance.

V první kapitole se zabývám popisem této společnosti a základními teoretickými východisky jako jsou rozvoj, výcvik a pracovní rozvoj, který velmi úzce souvisí se vzděláváním. Dále se také věnuji kompetencím ve společnosti ČSOB.

Ve druhé kapitole charakterizují kompetenční modely ve společnosti ČSOB, na základě nichž jsou uchazeči nominováni do vzdělávacích programů Hawks a Eagles.

Ve třetí kapitole se zabývám typy podnikového vzdělávání a popisuji a také analyzuji vzdělávací programy Hawks a Eagles.

V čtvrté kapitole se zabývám evaluací vzdělávacích programů, při které jsem použil metodu dotazníkového šetření. Zjistil jsem, že komplexní rozvojové programy jsou specifické pro konkrétní bankovní společnost a umožňují jejich absolventům dozvědět se více o jednotlivých útvarech v ČSOB. Domnívám se, že bez evaluace není příliš reálné dané vzdělávací programy inovovat.

V rámci evaluace a metody dotazníkového šetření je však někdy velice obtížné zajistit kvalitní návratnost, kterou například umožňují nestandardizované rozhovory, které jsem spojil s dotazníkovým šetřením. Od respondentů jsem se dozvěděl zajímavé informace, které obohatí rozvojové programy v budoucnu.

1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Československá obchodní banka, a. s. působí jako univerzální banka v České republice. ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 byla privatizována – jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí skupiny KBC. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Po odkoupení minoritních podílů se v červnu 2007 stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu; slovenská pobočka ČSOB byla oddělena k 1. lednu 2008. zdroj: ČSOB [online]. 2011 [cit. 2011-04-04]. www.csob.cz. Dostupný z [www:<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx>](http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx).

Obchodní profil ČSOB zahrnuje tyto segmenty: fyzické osoby (retailová klientela), malé a středně velké podniky, korporátní klientela a nebankovní finanční instituce, finanční trhy a privátní bankovníctví. V retailovém bankovníctví v ČR působí společnost pod dvěma obchodními značkami – ČSOB a Poštovní spořitelna, která využívá pro svou činnost rozsáhlé síť České pošty. Klienti ČSOB jsou obsluhováni na 248 pobočkách v ČR, klienti Poštovní spořitelny jsou obsluhováni prostřednictvím 52 Finančních center Poštovní spořitelny a zhruba na 3 310 obchodních místech České pošty (stav k 31. 3. 2010). ČSOB i Poštovní spořitelna dále poskytují své služby prostřednictvím distribučních kanálů v rámci skupiny ČSOB a různých distribučních kanálů přímého bankovníctví. Pobočková síť ČSOB nabízí současně se svými produkty a službami i produkty a služby celé skupiny ČSOB. Ucelená nabídka služeb tak kromě bankovních služeb zahrnuje i pojistné a penzijní produkty (ČSOB Pojišťovna a penzijní fondy Stabilita a Progres), financování bydlení (Hypoteční banka a Českomoravská stavební spořitelna), kolektivní investování a správu majetku (investiční fondy ČSOB Investiční společnosti a ČSOB Asset Management) a poskytování dalších specializovaných služeb (ČSOB Leasing a ČSOB Factoring). Služby spojené s obchodováním na finančních

tržích poskytuje Patria, sesterská společnost ČSOB. Skupina ČSOB je vedoucím hráčem v sektoru finančních služeb na českém trhu. ČSOB vychází z knowhow skupiny KBC a poskytuje bankovní a pojišťovací služby, které v sobě integrují různorodé finanční produkty.

Obrázek č. 1 Struktura ČSOB



Zdroj: [ČSOB \[online\]. 2011 \[cit. 2011-04-10\]. Www.csob.cz. Dostupný z www:<<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Skupina-CSOB/Stranky/Prehled-Skupiny-CSOB.aspx>>.](http://www.csob.cz)

1. 1 Teoretická východiska - vysvětlení pojmů

Učení v organizaci probíhá na třech úrovních: výcvik, rozvoj a organizační rozvoj. Výcvik se týká získávání znalostí, dovedností a postojů, které vedou ke zlepšení výkonu na současném pracovišti. Rozvoj je zaměřen na získávání znalostí a postojů, které mohou být požadovány z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální odborné kariéry a cílů organizace. Organizační rozvoj je proces sledující cíl efektivnějšího fungování organizace jako celku a tvorby takového prostředí v organizaci, které by přispívalo k vyšší kvalitě práce a spokojenosti zaměstnanců (Belcourt, Wright, 1998, s. 16).

Výcvik a rozvoj nejsou izolovanými činnostmi, které jsou nezávislé na organizaci, jejích postupech, hodnotách apod.

Výcvik a rozvoj jsou dnes součástí kontextu organizace a okolního prostředí. Odvíjejí se z tohoto kontextu a jsou dále ovlivněny jinými procesy, které souvisí s lidskými zdroji. Sem patří bezpečnost práce a hodnocení pracovní výkonnosti.

Výcvik je proces, při kterém dochází ke zlepšení pracovního výkonu. Celý cyklus začíná nynějším výkonem a končí výkonem zvýšeným.

Spolu s výcvikem a rozvojem nelze opomenout také význam kompetencí v rámci organizační praxe. Původně termín kompetence pochází z latinského výrazu *competens*, což znamená vhodný, příhodný, náležitý. V americkém slovníku sociální práce je kompetence definována jako schopnost naplnit požadavky povolání nebo jiné požadavky. Kompetence je široký pojem, který zahrnuje schopnost přenášet znalosti a dovednosti do nových situací v dané oblasti povolání. Zahrnuje organizaci a plánování práce, inovaci a vyrovnání se s nerutinními činnostmi. Dále také osobní efektivitu, která je na pracovišti potřebná při zacházení se spolupracovníky, manažery a klienty (Havrdová, 1999 s. 20).

Jiný pohled na kompetence uvádějí také Tureckiová a Veteška ve své knize *Kompetence ve vzdělávání*. Pojem kompetence můžeme také definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou

rozhodnout a nést za svá rozhodnutí odpovědnost. Takto vymezený termín kompetence v sobě zahrnuje dříve uvedená pojetí a navíc je ve shodě s triádou moci – chtít – umět, která nejen odkazuje na předpoklady a podmínky efektivního výkonu, ale rovněž potvrzuje použití konceptů vzdělávání a řízení podle kompetencí v praxi. (Tureckiová, Veteška 2008, s. 25).

Kompetence nebo také způsobilost se zásadně projevuje v chování, které může být součástí kompetence. Jakkoli se totiž různé kompetence liší mírou své komplexnosti a obecnosti, platí, že neexistují mimo určitý kontext nebo situaci.

V tomto kontextu se objevují kromě kompetencí také schopnosti. Schopnost lze definovat jako předpoklad výkonu, je jedním ze zdrojů, který člověk využívá.

Schopnost a kompetence se liší v další charakteristikách. Lze ji považovat za univerzální veličinu než je kompetence, není spojena s určitým kontextem. Zároveň je schopnost oproti kompetenci výlučnější, protože ji může využít pouze v určitém konání, například hudební nadání, a je méně komplexní.

Jediná kompetence totiž může obsahovat nejrůznější skladbu schopností, vědomostí, znalostí a postojů. Je multidimenzionální, jelikož se skládá z informací, znalostí, dovedností, představ a postojů.

Předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji. Kompetence je definována určitým standardem, a proto se předpokládá úroveň zvládnutí kompetence, která je určená předem. Zároveň je definován soubor výkonových kritérií (měřítek a standardů očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti a chování).

To umožňuje jedinci, aby svoji kompetenci předvedl a také ji dokázal sám změřit a vyhodnotit. Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj a je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Využívání a rozvoj kompetencí vyžaduje úspěšné zvládnutí celého cyklu práce s informacemi a vytváření funkčních souborů znalostí a dovedností. Týkají se celé osobnosti člověka a jsou získávané v průběhu celého života. Mezi rozhodující klíčové kompetence, které se rozvíjí již ve škole, patří kompetence k učení, k řešení problémů, komunikativní, sociální a personální kompetence.

V dalším profesním vzdělávání včetně podnikového vzdělávání hovoříme o profesní kompetenci, která zahrnuje technické, funkční znalosti a dovednosti včetně dalších typů speciálních typů kompetencí. Hlavní výhodou podnikového vzdělávání je, že v něm lze konkrétní vzdělávací cíle předem definovat. V odborné literatuře se objevuje termín řízení podle kompetencí (competency based HR management). Například o něm hovoří Tureckiová ve své knize *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. V podnicích se prosazuje trend řízení podle kompetencí. (Tureckiová, 2004, s. 45). Existuje tedy řada vymezení klíčových kompetencí.

Zjednodušeně řečeno představují klíčové kompetence ty kompetence, které odlišují organizaci od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí konkurenční výhodu (Bartoňková, 2010, s. 92).

Často jsou vázané na danou technologii. Tvorba klíčových kompetencí tak znamená, že podnik dokáže výjimečným způsobem využít nejmodernější technologii nebo své specifické dovednosti v určitém oboru.

(Šmída, 2003, s. 42) „srov.“ Klíčovými kompetencemi se společnosti od sebe liší. Právě díky klíčovým kompetencím se vytváří ve firmách jedinečná kultura s jedinečnými rozvinutými dovednostmi a pracovními postoji. Představují tak základ pro stanovení kritérií, která jsou potřebná při výběru pracovníků a mohou pomoci při definování rozvojových priorit pro širší okruh zaměstnanců.

Klíčové kompetence se ve firmách nazývají také jako korporátní. Můžeme se také setkat s tím, že existuje seznam korporátních kompetencí, který firma distribuuje do všech poboček v nejrůznějších zemích. (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, s. 35). Klíčové kompetence byly popsány již v roce 1974 Mertensem (1974. s. 39).

Dále je strukturovali Belz a Siegrist (2011, s. 27). Podle nich klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kompetencí přesahujících hranice jednotlivých odborností. Potenciálem k disponování kompetencemi je individuální kompetence k jednání.

Individuální kompetence k jednání se vyvíjí ze spolupůsobení:

- sociální kompetence (schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím, komunikativnost)

- kompetence ve vztahu k vlastní osobě (kompetenční zacházení se sebou samým, schopnost reflexe vůči sobě samému, schopnost posuzovat sám sebe, dále se rozvíjet atd.)
- kompetence v oblasti metod (to znamená plánovitě, se zaměřením na cíl uplatnit odborné znalosti, analyzovat a vypracovávat tvořivé řešení, strukturovat a klasifikovat nové informace, dávat věci do kontextu apod.)

V praxi jsou pak v souladu s tímto členěním požadovány následující schopnosti (Belz – Siegrist, 2011):

- komunikace,
- kreativita a schopnost řešit problémy,
- samostatnost a výkonnost,
- schopnost nést odpovědnost,
- schopnost učit se a schopnost myslet,
- argumentace a hodnocení.

Rozvíjení klíčových kompetencí úzce souvisí s firemním vzděláváním a také i s dalším vzděláváním. Klíčové kompetence proto mohou sloužit jako základ pro další učení (Beneš, 2004, s. 45).

Kompetence můžeme například dělit na koncepční, sociální, technické nebo kognitivní, motivační, směrové a výkonnostní. Dále na manažerské, interpersonální a technické. Užívané je také členění na kompetence klíčové, týmové, funkční a vůdcovské a manažerské (Vodák – Kucharčíková, 2007, s. 56).

2 KOMPETENČNÍ MODELY VE SPOLEČNOSTI ČSOB

V ČSOB je definováno 20 kompetencí a k tomu i popis chování, který je vyžadován. Sleduje se více kompetencí. O těch nejdůležitějších se zmíním v následující kapitole.

Tabulka č. 1

I. TASK MANAGEMENT UDĚLAT		4	5	6	7	8
		nevyhovující	občas nevyhovující	vždy splňující požadavky	překračující požadavky	vynikající
1. PODNIKAVOST / INICIATIVA	Aktivní využívání příležitostí a převzetí vlastní iniciativy.	Svou práci nevnímá jako příležitost k prosazení svých znalostí dovedností, není iniciativní, nehledá vlastní cestu k optimálnímu splnění úkolu, pasivní, plní pokyny, navíc často v nízké kvalitě.	Přístup k práci je nevyvážený, období aktivity a iniciativního přístupu střídají situace malého zájmu, pasivity a někdy až laxního přístupu k plnění úkolů, obchodním příležitostem, klientům.	Využívá příležitostí, které jsou dány jeho kompetencemi, iniciativně se jich chápe, hledá optimální cesty k uspokojení zákazníka nebo kolegy. V obchodních aktivitách využívá proaktivních přístupů a efektivních řešení směřujících k naplňování cílů banky/skupiny/týmu.	Při využívání příležitostí, poskytovaných zastávanou pracovní pozici a situacemi, do nichž se dostává, je převážně velmi aktivní a projevuje zřetelnou osobní angažovanost. Jeho obchodní zdatnost je nadprůměrná, projevuje nevšední úsilí při dosahování cílů týmu, jehož je členem, skupiny a celé banky.	Mimořádně iniciativní při hledání a využívání příležitostí dělat svou práci lépe a efektivněji, obchodní nebo podnikatelská dravost a čich. Na příležitosti je mimořádný podíl při dosahování cílů banky/skupiny trvale nadprůměrný. Využívá ofenzivní přístup (nad rámec zvyklostí a stávajících pravidel).
	Uvědomění si možného rizika a nákladů při dosahování firemních cílů.	V obchodních aktivitách pasivní, neprojevuje dostatek energie k dosahování cílů banky nebo týmu, jehož je členem.				

Zdroj: ČSOB. *Kompetenční modely ve společnosti ČSOB. :ČSOB, ©2010, upravil Martin Chára*

Tabulka č. 2

I. TASK MANAGEMENT UDĚLAT		4	5	6	7	8
		nevyhovující	občas nevyhovující	vždy splňující požadavky	překračující požadavky	vynikající
2. ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA	Předvídání a odhadování přání a potřeb interních a externích zákazníků a k tomu přiměřené jednání.	Reaguje pasivně na přání a požadavky klienta, přijímá a plní definované požadavky v krátkém horizontu.	Schopnost analýzy potřeb z předložených dat.	Schopnost aktivního odhalování potřeb klienta, naplňování i nesdělených potřeb.	Je schopen částečně i odhadnout potřeby zákazníka a pracovat s intuicí.	Předvídá a odhaduje potřeby, vytváří trvalý externí vztah a dobře využívá již vytvořené sítě, výrazně nadprůměrné nasazení a efektivnost při dosahování uspokojení klientských potřeb.
	Kladení velkého důrazu na uspokojení zákazníka a zákaznické služby v rámci firemních cílů.					

Zdroj: ČSOB. *Kompetenční modely ve společnosti ČSOB.*: ČSOB, ©2010, upravil Martin Chára

Tabulka č. 3

I. TASK MANAGEMENT UDĚLAT		4	5	6	7	8
		nevyhovující	občas nevyhovující	vždy splňující požadavky	překračující požadavky	vynikající
3. SCHOPNOST UČINIT ROZHODNUTÍ	Odvaha nezávisle rozhodnout, vyjádřit názor, zaujmout odlišné stanovisko nebo nechat se „hodit do vody.“ Také zodpovídat za přijatá rozhodnutí a dle toho se přiměřeně chovat.	Nedokáže zaujmout vlastní stanovisko k problému, vše musí konzultovat, nemá dost odvahy rozhodnout, nedokáže odhadnout rozumné riziko, nechce přijímat zodpovědnost za učiněná rozhodnutí, vždy potřebuje mít někoho „za sebou.“	Velmi obtížně zaujímá vlastní stanovisko, má tendenci se vyhýbat tomu, aby rozhodnutí nebylo jen na něm, přijetí sebemenšího rizika cítí jako vlastní ohrožení, nerad rozhoduje, aby nemusel nést zodpovědnost za případné důsledky rozhodnutí, velmi často hledá radu a „oporu.“	Je-li to zapotřebí, dokáže zaujmout stanovisko k problému a rozhodnout o řešení. V komplikovaných situacích může potřebovat radu. Umí pracovat s přiměřeným rizikem, které v něm nevyvolává předem žádné obavy, je si vědom zodpovědnosti za přijatá rozhodnutí i důsledků případných pochybení, kterým nemá tendenci se vyhýbat.	Při rozhodování vychází z vlastních stanovisek k řešené situaci nebo problému, projevuje dostatek samostatnosti. Má cit pro přijetí rizika, které neohrožuje banku a umožňuje vyjít vstříc zákazníkovi. Zodpovědnost za svá rozhodnutí přijímá samozřejmě a je připraven nést důsledky vlastních pochybení. Předností je učinit rozhodnutí.	Rozhoduje se vždy samostatně a velmi kvalifikovaně na základě jasných stanovisek, plně si stojí za přijatými rozhodnutími, procento správných rozhodnutí je mimořádně vysoké, podstoupená rizika opírá o racionální analýzu, která minimalizuje pravděpodobnost jejich manifestace, vždy je připraven nést důsledky svých pochybení, je respektovanou autoritou a rádce méně zkušeným kolegům.

Zdroj: ČSOB. *Kompetenční modely ve společnosti ČSOB.: ČSOB, ©2010, upravil Martin Chára*

Tabulka č. 4

I. TASK MANAGEMENT UDĚLAT		4	5	6	7	8
		nevyhovující	občas nevyhovující	vždy splňující požadavky	překračující požadavky	vynikající
4. SCHOPNOST DOSAHOVAT CÍLŮ	Stanovení vlastních cílů, metodický, dobře organizovaný a na cíl orientovaný způsob práce včetně dodržování tohoto postupu.	Projevuje nezájem o spolupráci při stanovování výkonnostních cílů, málo se s nimi ztotožňuje, při jejich dosahování neprojevuje dostatek úsilí, nepostupuje systematicky, nedokáže si v zájmu efektivního dosahování cílů organizovat svoji práci a nevěnuje jí dostatek pozornosti.	Snaží se při nastavování vlastních výkonnostních cílů o aktivní přístup, chápe smysl a význam osobních cílů a je s nimi ztotožněn, jeho úsilí při dosahování cílů však není trvalé, nepostupuje systematicky a plánovitě, nevěnuje vždy dostatek pozornosti průběžné kontrole a často si plnění nechává na „poslední chvíli“.	Dobře spolupracuje při stanovování osobnostních výkonnostních cílů, přijímá reálné cíle a je ztotožněn s jejich obsahem, při dosahování cílů postupuje většinou systematicky, způsob organizace práce většinou podporuje dosahování osobních cílů v určených termínech, nezanedbává průběžnou kontrolu, odchylky v kvalitě nebo čase plnění nejsou zásadní.	Při stanovování osobních výkonnostních cílů je ambiciózní, aktivně spolupracuje a je plně ztotožněn s jejich obsahem. Při dosahování cílů postupuje vždy systematicky, jeho činnost je velmi dobře organizovaná a díky průběžně kontrole dosahování cílů jsou cíle splněny v požadované kvalitě a čase.	Kvalitou stanovených cílů s nimiž je plně ztotožněn výrazně převyšuje své kolegy. Rovněž způsob jejich dosahování je charakteristický maximální systematickostí, vysoce efektivní organizací a metodami práce a průběžnou kontrolou postupu, což dohromady vede ke splnění nastavených cílů ještě před určenými termíny a vysoké úrovni dosažených výsledků.

Zdroj: ČSOB. *Kompetenční modely ve společnosti ČSOB. (s.l.): ČSOB, ©2010, upravil Martin Chára*

Tabulka č. 5

I. TASK MANAGEMENT UDĚLAT		4	5	6	7	8
		nevyhovující	občas nevyhovující	vždy splňující požadavky	překračující požadavky	vynikající
5. ORGANIZAČNÍ VÝKONNOST	Efektivní plánování, organizování a koordinace vlastní práce a práce ostatních. Organizace času pomocí stanovení priorit, jež jsou v souladu s konečnými termíny a nebo podstatnými důležitostmi.	Nedokáže si stanovit priority, jeho práce je chaotická, současně řeší více úkolů na úkor kvality práce, není zřejmá snaha o změnu v organizaci vlastní práce, svým přístupem narušuje práci ostatních nedodržováním návaznosti činností, nevyužívá účelně čas a nesměřuje ke zjednodušení procesů. Nedokáže rovněž účelně plánovat práci ostatních, vyžaduje-li to jeho pozice.	Snaží se organizovat svou práci směrem k efektivnější koordinaci prováděných aktivit, což se mu však vždy nedaří. Jeho práce často nevychází z jasně určených priorit, nedokáže si úplně zorganizovat čas, v důsledku čehož někdy narušuje plynulost vlastní práce i spolupráci s ostatními. Příliš dobře nedokáže plánovat a organizovat práci ostatních, je-li to jeho úkolem. Má rezervy ve využívání zdrojů.	Organizace jeho práce většinou odpovídá požadavkům na rychlost práce a součinnost s ostatními. Má poměrně jasně stanoveny priority, v jejichž zájmu si dokáže plánovat čas a organizovat práci. Totéž dokáže ve vztahu k ostatním, jestliže to patří k jeho povinností. Zdrojů k podpoře své činnosti dokáže většinou dobře využívat, je zřejmá snaha optimalizovat průběh procesů.	Ve své činnosti dokáže vždy stanovit priority, organizace vlastní práce (a je-li to zapotřebí také práce ostatních) je na velmi dobré úrovni. Zvolené postupy jsou plánovité a podporující koordinaci vlastní práce a efektivnost spolupráce s ostatními. Velmi dobře a systematicky využívá všech zdrojů a kapacit a daří se mu zrychlovat a zjednodušovat procesy na nichž je účasten.	Dokáže si vynikajícím způsobem zorganizovat a koordinovat vlastní práci i práci ostatních, má mimořádný cit pro nastavení priorit, jeho činnost probíhá plánovitě a systematicky při maximálním využití materiálních a informačních zdrojů i časových kapacit. Jeho práce je charakteristická směřováním ke zjednodušení a zrychlení procesů, na kterých participuje. Efektivita jeho práce je dlouhodobě vynikající.

Zdroj: ČSOB. *Kompetenční modely ve společnosti ČSOB. (s.l.): ČSOB, ©2010, upravil Martin Chára*

Tabulka č. 6

II. INFORMATION MANAGEMENT „VĚDĚT“		4	5	6	7	8
		nevyhovující	občas nevyhovující	vždy splňující požadavky	překračující požadavky	vynikající
6. ANALYTICKÉ SCHOPNOSTI	Chápání vztahů mezi informacemi, problémy a situacemi a na základě těchto analýz dosahování vysoce kvalitních výstupů.	Schopnost analyzovat problém velmi malá, potřebuje vysvětlovat opakovaně vztahy mezi informacemi a fakty, tato schopnost se nelepší a neumožňuje vždy dobře vážit a přijímat rizika.	Analytické schopnosti nejsou příliš vysoké, dochází však ke zlepšování, při analytické práci se zvyšuje samostatnost a zlepšuje kvalita výstupů umožňujících lépe odhadovat a přijímat rizika.	Analytické schopnosti jsou dobré, zaměstnanec je většinou schopen nalézat vztahy a souvislosti mezi vstupními informacemi a porozumět problému. Dokáže pracovat se zjištěnými informacemi a adekvátně jich využívat při hledání přiměřené míry rizika.	Má velmi dobré analytické myšlení, dokáže vždy proniknout do hloubky problému, dát do souvislosti jeho dílčí složky a využít zjištěného pro hledání optimálních řešení včetně velmi přesného odhadu přijatelného rizika. Je schopen poskytovat pomoc kolegům při řešení složitějších případů nebo úkolů.	Vynikající myšlenková analýza umožňuje zaměstnanci řešit velmi úspěšně i nejsložitější případy a problémy, je schopen excelentně nalézt i velmi skryté souvislosti a využít těchto zjištění k optimálním a vždy velmi kvalitním výstupům, při řešení obchodních případů je mimořádně úspěšný v odhadu přijatelné míry rizika zvyšující efektivnost prováděných operací.

Tabulka č. 7

II. INFORMATION MANAGEMENT „VĚDĚT“		4	5	6	7	8
		nevyhovující	občas nevyhovující	vždy splňující požadavky	překračující požadavky	vynikající
7. KONCEPČNÍ MYŠLENÍ A TVORBA VIZÍ	Třídění informací a práce na abstraktivnější a pojmové úrovni. Zohledňování a rozvoj myšlenek týkajících se budoucnosti vlastního útvaru nebo celé organizace.	Koncepční myšlení na nízké úrovni, zaměstnanec schopen jen velmi nepřesného třídění informací a další práce s nimi. Není disponován ke koncepční činnosti a nemá vize, které by mohly vést ke zkvalitnění jeho práce.	Schopnost třídít a zobecňovat informace s cílem jejich zpětné syntézy směřující ke změně koncepce nebo perspektivní vizi není příliš velká. Zaměstnanec se snaží, pokud je k tomu vyzván, navrhnout dílčí změny koncepce vlastní práce, koncepční návrhy na stupni skupiny, útvaru nebo banky však překračují jeho možnosti.	Zaměstnanec dokáže koncepčně přemýšlet především o své práci a souvisejících činnostech na úrovni vlastního útvaru, návrhy koncepčních změn ve vztahu k činnosti banky nebo skupiny mají spíše dílčí charakter. Schopnost vytvářet určité vize, k nimž by měla směřovat jeho činnost nebo činnost útvaru je jen průměrná.	Při své práci přemýšlí koncepčně, dokáže velmi dobře pracovat s obecnými poznatky, k nimž se dopracoval dobrou analýzou. Poznaného často využívá pro návrhy koncepčních změn vlastní práce, práce daného útvaru a také vyšších organizačních celků. Dokáže formulovat také perspektivní vize, které jsou inspirující pro jeho práci i pro práci kolegů.	Má brilantní koncepční myšlení. Jeho východiskem je výborná analýza umožňující získání obecných i konkrétních informací a poznatků na jejichž základě dokáže velmi účinně rozvíjet stávající a navrhovat nové koncepce. Je schopen efektivní účasti v řešitelských týmech, kde uplatní také své vizionářské dispozice, které mají reálný základ a často přinášejí nový pohled na problémy.

Zdroj: ČSOB. *Kompetenční modely ve společnosti ČSOB. (s.l.): ČSOB, ©2010, upravil Martin Chára*

Tabulka č. 8

II. INFORMATION MANAGEMENT „VĚDĚT“		4	5	6	7	8
		nevyhovující	občas nevyhovující	vždy splňující požadavky	překračující požadavky	vynikající
8. INOVATIVNOST / KREATIVITA	Aktivní hledání modernizace a zlepšování produktů, metod, postupů. Hledání řešení problému nebo tvorba nových inovativních návrhů.	Zaměstnanec je velmi pasivní, spokojen se zavedenými a zažitými postupy a praxí, bez jakékoliv ambice přinést novou myšlenku, něco změnit, inovovat a posunout dopředu.	Občas projevuje snahu dělat něco jinak, moderněji a efektivněji. Jeho invence však není příliš velká a většinou se proto spokojuje s aktuálním stavem, míra kreativity je nízká.	Do své práce je zaměstnanec občas schopen přinést novou myšlenku, prvky, které mají inovativní náboj. Jeho úsilí v tomto směru však není trvalé, většinou potřebuje impuls „zvenčí“, zadání. Jeho tvořivost lze označit za průměrnou.	Inovativnost je součástí jeho přístupu k práci. Snaží se o hledání moderních a efektivních postupů a metod práce, dokáže kreativně modifikovat používané metody a přizpůsobovat přístupy konkrétní situaci nebo zákazníkovi a klientovi.	Zaměstnanec je příkladem aktivního přístupu k inovacím, trvale hledá zdroje nových, moderních a efektivních postupů a metod práce a dokáže je kreativně implementovat do každodenní praxe, zvyšuje tak přidanou hodnotu vlastní práce i práce vyšších organizačních celků a posiluje pozici banky.

Zdroj: ČSOB. *Kompetenční modely ve společnosti ČSOB. (s.l.): ČSOB, ©2010, upravil Martin Chára*

Tabulka č. 9

II. INFORMATION MANAGEMENT „VĚDĚT“		4	5	6	7	8
		nevyhovující	občas nevyhovující	vždy splňující požadavky	překračující požadavky	vynikající
9. SEBEROZVOJ	Snaha o další osobní rozvoj na základě již existujících znalostí a dovedností.	Je nekritický ke svým znalostem a schopnostem, které považuje za zcela vyhovující pro vykonávanou práci. Neusiluje o další osobní rozvoj, je spokojen sám se sebou i s tím, jak přispívá k činnosti banky.	Uvědomuje si své slabší stránky, avšak nevyvíjí dost snahy k jejich zlepšení. Úsilí dále se vzdělávat a získávat nové poznatky nebo dovednosti je spíše malé a osobnostní rozvoj postupuje jen velmi zvolna.	Jeho vnímání vlastních silných a slabých stránek je realistické. Uvědomuje si potřebu osobního rozvoje a snaží se na něm pracovat. Někdy by však mohl být aktivnější, aby se jeho osobní kvality zlepšovaly rychleji. Efektivnost vzdělávacích a tréninkových akcí vzhledem k výkonnosti a celkovému pracovnímu chování je spíše průměrná.	Velmi přesně vnímá vlastní silné i slabší stránky. Přistupuje velmi zodpovědně k jejich optimalizaci, aktivně hledá způsoby, jak ji dosáhnout a kterým směrem orientovat osobní rozvoj, aby korespondoval s cíli a potřebami banky. Jeho osobní růst je zcela zřetelný.	Úsilí zlepšovat svůj odborný i osobnostní potenciál je trvale nadprůměrné. Osobní rozvoj spojuje s potřebami banky, v tomto zájmu vyvíjí mimořádné úsilí, které je patrné na výsledcích práce a růstu jeho prestiže u kolegů. Je příkladem aktivního přístupu ke vzdělávání ve svůj prospěch i ve prospěch banky.

Zdroj: ČSOB. *Kompetenční modely ve společnosti ČSOB. (s.l.): ČSOB, ©2010, upravil Martin Chára*

3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání a učení nelze oddělovat od celkové podnikové kultury, vedení lidí apod. Podnik musí znát a realisticky hodnotit svou situaci, včetně úrovně lidského kapitálu. Východiskem a podmínkou jeho fungování je znalost celkové situace a možností rozvoje a úlohy, která v tom připadá lidským zdrojům. K tomu je nutná objektivní a nepředpojatá analýza nebo audit, včetně porovnání zdrojů a možností podniků s jejich konkurencí. Pokud podnik není takové analýzy schopen nebo jí brání individuální a skupinové zájmy, může se obrátit na externí poradce.

Současné mezinárodní trendy a modely poskytují cenné vzory a inspirace. K dispozici je celá řada metodologií a modelů, s nimiž je možno se seznámit. V mnohých podnicích se osvědčily modely řízení znalostí, učící se organizace, lidského kapitálu, intelektuálního kapitálu, modelování kompetencí a podobné, které nejsou pouhým zdůrazněním významu lidských zdrojů pro úspěšný rozvoj, nýbrž nabízejí i přístup k vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů a jejich optimálnímu využívání pro strategie změny a dosahování vysoké výkonnosti a ziskovosti.

Ve vzdělávání a rozvíjení lidského kapitálu je ovšem třeba se vyvarovat jednostrannosti a ignorování neopominutelných souvislostí. Vysoká produktivita a efektivnost podnikových kolektivů odráží nejen znalosti, dovednosti, zkušenosti a přiměřenou finanční motivaci. Mezi motivační faktory patří i celkové podnikové ovzduší a kultura, perspektivy budoucího osobního rozvoje a uplatnění, mezilidské vztahy, odborná a lidská autorita managementu, styl řízení a jednání, péče o lidi, jejich zdraví a pracovní a životní prostředí a jiné faktory.

„Ve vzdělávání může docházet k záměně některých termínů. Učení je proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně a nemusíme o tom vědět. Učení je termín, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto třeba mluvíme o učící se a nikoliv o vzdělávací organizaci.“ (Hroník, 2007, s. 31).

Rozvoj vede k dosažení žádoucí změny pomocí učení se. Také obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů. Vzdělávání je jedním ze způsobů učení se. Je to

organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené a mají svůj začátek a konec. Je tedy patrné, že se učíme, i když se nevzděláváme. Podle Wiliamse (1998 „je vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relativně stabilní.“

V moderním podniku patří vzdělávání k systematickému hledání nových příležitostí v kombinaci se schopností racionálního rozhodování, tvořivostí a nadšení lidí k reálným předpokladům pro úspěšné dosažení vytyčených cílů.

„Pro organizaci se stává nutností přemýšlet o tom, jak přispívá ve vzdělávání k naplňování dlouhodobých podnikatelských cílů.“ (Armstrong, 2007, s. 25).

Vzdělávání v organizaci má dvě základní funkce: rozvoj způsobilostí všeho druhu a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti“ (Hroník, 2007, s. 127). Vzdělávací aktivita nenaplní veškeré funkce stejným způsobem.

Obrázek č. 2 Mapa funkcí vzdělávání



Zdroj: (Hroník, 2005, s. 128).

Podnikové vzdělání se dělí do tří vývojových stupňů:

- Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy a vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací.
- Systematický přístup, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce.
- Podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem v němž dochází ke změně znalostí a dovedností a dochází také ke změnám v pracovním chování.

Koncepce učící se organizace je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu. Často se uvádí termín učící se podnik – učící se organizace a učící se společnost. V takové organizaci se pracovníci učí průběžně a především z každodenní zkušenosti. (Tureckiová, 2004, s. 89).

3. 1 Typy podnikového vzdělávání

„K základním formám interního vzdělávání patří základní školení všech pracovníků v podniku, které má v praxi velmi různou podobu. Cílem je poskytnout novým pracovníkům základní informace o firmě a seznámit je se základními postupy, zákony a normami jednání a podobně (Mužík, 1999, str. 91). Hovoříme o takzvaném normativním vzdělávání.

Odborné školení se stává předpokladem vyšší kvalifikace pracovníků, která je nezbytná v souvislosti s vývojem informačních technologií a s adaptací organizace na změny.

Externí podnikové vzdělávání

Externí podnikové vzdělávání je charakterizováno tím, že zaměstnanci jsou vysláni do vzdělávacích institucí nebo vzdělávacích zařízení jiných podniků. Tvoří důležitou součást vzdělávacích koncepcí. Efektivita těchto akcí souvisí přímo s potřebami podniku. Proto vždy závisí na jejich výběru.

Výhoda externího vzdělávání je především v tom, že externí lektori mají větší přehled o jiných podnicích. To jim pomáhá rozšiřovat a zlepšovat posouzení problémů a dále je řešit.

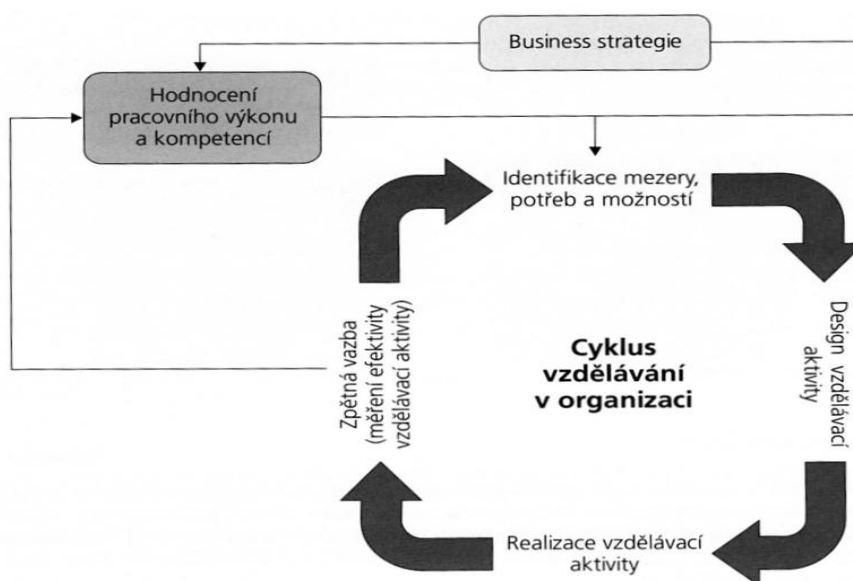
U externího lektora dochází k setkání s mimopodnikovými účastníky na externích seminářích. Nevýhodou těchto seminářů je převod externě získaných poznatků do vlastního pracoviště, což je obecně složitější než u interních seminářů.

Cíl podnikového vzdělávání

Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání ovšem není, nebo by neměl být pouhý rozvoj nebo změna způsobilostí ve smyslu osvojení si nových znalostí a dovedností, ale především dosažení změn v myšlení a jednání. (Tureckiová, 2004, s. 92).

Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. Také se hovoří o cyklu vzdělávání pracovníků, kteří prošli adaptačním procesem a nejsou na odchodu. Cyklus vzdělávání má čtyři fáze: identifikaci potřeb, design vzdělávací aktivity, vlastní realizaci vzdělávání a zpětnou vazbu.

Obrázek č. 3 Cyklus vzdělávání také popisuje Buckley a Caple (2004)



Zdroj: (Buckley a Caple 2004, s. 95)

Systematické vzdělávání v organizaci je nezbytně spjato s hodnocením pracovníků. Právě na základě hodnocení pracovníků je možno koncipovat vzdělávání a rozvoj. V ČSOB jsem sledoval jak probíhá samotné vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj. Rozvoj je v bance hodně provázán s celkovou koncepcí dalšího vzdělávání zaměstnanců. Bankovní společnost klade velký důraz na vzdělávání zaměstnanců a tím lépe udržuje konkurenceschopnost. Ke zjištění celkové problematiky v oblasti vzdělávání jsem využil techniku expertních rozhovorů s personalisty. Ty jsem prováděl přímo v pražské centrále a na základě fundovaných informací jsem došel ke dvěma vzdělávacím a rozvojovým projektům s názvem Hawks a Eagles.

3. 2 Rozvojový program HAWKS

Rozvojový program HAWKS je zaměřen na správné uchopení manažerské role v segmentu obchodní sítě a v oblasti malých a středních podniků, které jsou pro společnost ČSOB klíčové.

Účelem programu je připravit pro pobočkovou obchodní síť schopné kandidáty na manažerské pozice, získání znalostí jak lépe motivovat zaměstnance, zvýšit loajalitu ke společnosti a eliminovat odchody velmi schopných zaměstnanců.

Program Hawks se skládá z výcviku měkkých dovedností a tento výcvik trvá celkem 6 dní. Účastník dále získá pohled do praxe ČSOB a mentoringu, který probíhá čtyři až osm hodin měsíčně. Podmínkou pro úspěšné absolvování programu je minimálně 80% účast na vzdělávacích akcích, aktivní spolupráce s mentorem a vypracování závěrečné zprávy z mentoringu.

Vzdělávací akce jsou zaměřeny na více oblastí, mezi které patří verbální a neverbální komunikace a role manažera ve firmě. Účastníci získají podrobnější informace o řízení výkonu, sebeorganizaci a seberozvoji. Velký důraz je kladen na procvičování znalostí formou tréninku s praktickým využitím. Tyto informace jsem získal na základě konkrétních

rozhovorů s jednotlivými účastníky tohoto rozvojového programu a také jsem využil analýzu konkrétního programu, kde jsem zjistil i retence účastníků.

V prvním bloku programu je probírána komunikace a role manažera a předpoklady k jejímu naplnění. Účastníci se seznamují s programem a také definují svá očekávání. Seznamují se s komunikací jako s manažerským nástrojem, s komunikačními pravidly a technikami. Dále se strukturou a vedením rozhovoru, prací s emocemi a s neverbální komunikací.

Na tréninku získáte informace o komunikačních typologiích, dokážete se vyrovnat s náročnými situacemi, s nimiž se můžete setkat v pracovním prostředí a získáte také kvalitnější náhled při poskytování zpětné vazby. V druhém vzděvacím bloku s názvem Vedení lidí a řízení znalosti načerpáte důležité informace k danému tématu a objevíte možnosti situačních stylů vedení, motivace a hodnocení pracovníků, které je nezbytné pro další personální činnosti. Dále se budete zabývat řízením znalostí a možnostmi kariérního růstu v rámci banky. V rámci vedení týmu se manažerům předávají zkušenosti, které jsou nezbytné pro týmovou spolupráci, fungování pracovních týmů a vedení porad. Ve třetím vzdělavacím bloku jsou lektory zadávány konkrétní úkoly a cíle, které souvisí se sledováním aktivit pro rozvoj kompetencí, které jsou nezbytné pro výkon manažerské pozice. V konkrétním tréninku se probírají principy řízení, tj. time managementu a osobní integrity. Jsou také definována pravidla při plánování času a delegování.

Zdroj: ČSOB. Praktický průvodce rozvojovým programem Hawks. ČSOB, ©2010

V rámci vlastního seberozvoje tedy dochází k poznávání a konkrétní definici pracovních rolí, velmi často se proto pracuje s výstupy z development centra.

Při rozvojovém programu Hawks se využívá konkrétní vzdělavací metody mentoringu. Hlavním cílem mentoringu je podpora klíčových dovedností a postojů zaměstnanců, které jsou důležité pro budoucí profesní kariéru.

V rámci mentoringu se využívá více metod, mezi které patří 360° zpětné vazby, pracovní poradenství a asistence manažerovi.

Před ukončením programu mentor společně s mentorovaným zpracují závěrečnou zprávu o průběhu mentoringu a navrhnou společně doporučení pro další profesní rozvoj. Mentoring je zaměřen na klíčové činnosti, které každý účastník programu zažívá v rámci své pracovní činnosti.

Mezi tyto klíčové činnosti zahrnujeme plánování obchodních jednání, řešení obtížných klientských situací, plánování akviziční činnosti, vystupování na veřejnosti, manažerské a personální činnosti.

3. 3 Rozvojový program Eagles

Program Eagles je určen pro zaměstnance ČSOB, kteří jsou zařazeni ve skupině s výrazným manažerským potenciálem. Mají tedy ambice profesního růstu na manažerskou pozici. Jde tedy o komplexní rozvojový program, který umožní účastníkům snadněji dosáhnout manažerské role v celé bankovní skupině ČSOB.

Zaměstnanci jsou vybíráni na základě kompetenčních modelů. Výběr probíhá na základě pokynů útvaru pro řízení kariéry a vzdělávání a vedoucího daného zaměstnance. Potom se utváří cílová skupina programu Eagles.

Zdroj: ČSOB. Praktický průvodce rozvojovým programem Eagles.: ČSOB, ©2010.

Teoretická část programu zahrnuje semináře a workshopy zaměřené na manažerské dovednosti, sebepoznání, verbální a neverbální komunikaci, prezentační dovednosti, asertivitu, vyjednávání, rozhodování, projektové řízení, etiku podnikání, základy interkulturálního managementu. Do teoretické přípravy také zahrnujeme jednání s lidmi a motivaci zaměstnanců. Kromě vzdělávacích kurzů probíhají odborné semináře a odborné stáže s cílem získat větší přehled o činnostech banky, jejich jednotlivých útvarech. Dále také získají zaměstnanci přehled o činnostech a fungování dceřinných společností.

Tyto informace jsem získal svou osobní účastí na některých seminářích a workshopech, ale také nestrukturovanými rozhovory s účastníky programu Eagles.

Praktická část programu zahrnuje setkání s interním koučem nebo mentorem.

Koučink představuje na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže, instruktáž dlouhodobějšího charakteru. To tedy znamená vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného nebo vzdělavatele.

Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita. (Koubek, 2004, s. 252).

V rámci stáže dochází k vypracování individuálního projektu.

V průběhu workshopů probíhá testování úrovně anglického jazyka, jehož hlavním cílem je dosažení optimální jazykové vybavenosti pro vzdělávací program. Na vstupním semináři se účastníci seznámí s konkrétními cíli a s obsahem vzdělávacího programu Eagles.

Posléze probíhají outdoorové programy, které jsou v současné době ve firmách velmi populární. V mnoha případech jsou však pojímány jako protiváha pracovního vytížení nebo jako určitá forma odreagování.

Případně je třeba si uvědomit, že outdoor je jen prostředím, v němž se uplatňují stejné učební zásady jako u jiných metod.

Metoda má specifické postavení proto, že se odehrává v jiném prostředí a emoce se v něm projevují koncentrovanějším způsobem. (Hroník, 2007, s. 207). V rámci bankovního prostředí není možné tyto aktivity příliš realizovat, jedině pouze v případě tmelení kolektivu. Domnívám se, že právě týmová práce je v bankovním prostředí velmi důležitá.

Cílem dalšího workshopu jsou manažerské dovednosti, jejichž cílem je seznámit a stmelit účastníky programu. Nezbytná je vstřícná a otevřená atmosféra ve skupině.

Měla by se zlepšit úroveň verbální komunikace a schopnost vzájemné spolupráce v týmu. Manažerské dovednosti není možné využívat bez

pochopení funkcí jednotlivých týmových rolí. Objevuje se možný přínos pro manažera při rozvoji individuální odpovědnosti.

Účastníci vzdělávacího programu se tedy setkávají s konkrétními činnostmi manažera, se situačním vedením. Situační vedení volí lídr při podpoře individuální výkonnosti.

V tomto případě se využívá určitý styl vedení nebo řízení. Při konkrétní vzdělávací akci mají účastníci možnost zmapovat svůj styl řízení a dovednosti v jednotlivých fázích situačního vedení. Účastníci se také seznamují s klíčovými cíli a strategiemi společnosti ČSOB a jednotlivých útvarů. Mezi jednotlivé útvary patří komunikace a PR, právní služby, interní audit, centrální služby a centrální nákup. V další části rozvojového programu se probírá vyjednávání, které je nezbytné pro každou pracovní pozici. Účastníci poznávají a také si osvojují nástroje, kterými jsou schopni řešit efektivně náročné komunikační a emoční situace, se kterými se setkávají v každodenní praxi. Hlavním cílem vzdělávací akce je předat účastníkům informace o vhodných vyjednávacích strategiích a tím budovat a udržovat mezilidské vztahy.

V rámci dílčího semináře se účastníci dozví více o dalších útvarech banky, mezi než řadíme distribuci a útvar marketingu pro malé a střední podnikatele, privátní bankovníctví a korporátní bankovníctví.

Další vzdělávací akce je věnována projektovému řízení s důrazem na jeho praktické využití. Především jde o nastavení vztahu mezi procesem a projektem a propojení s vedením lidí. V rámci prezentačních dovedností je nutné si umět připravit prezentaci, vyhodnotit prezentaci a umět zvládat trému.

Potom následuje další odborný seminář, při kterém posluchači získají přehled o finančních trzích, trade finance, řízení aktiv a pasiv, o specializovaném a institucionalizovaném bankovníctví, platebních produktech a službách, zpracování operací, řízení rizik a spotřebního financování.

V rámci etiky a základů interkulturálního managementu účastníci posilují uvědomění si individuální odpovědnosti manažera vůči týmu a vůči ČSOB. Při tréninku se naučí rozvíjet pozitivní osobnostní rysy a pracovat na eliminaci těch negativních.

Dále prakticky procvičí společenské chování ve vazbě na obecně uznávané společenské normy, interní pravidla a firemní hodnoty ČSOB.

Dále můžete získat povědomí o vedení lidí a řízení týmů v mezinárodních firmách, naučit se komunikovat v mezinárodním týmu a umět vybrat pracovníky pro tým.

Zdroj: ČSOB. Praktický průvodce rozvojovým programem Eagles. (s.l.): ČSOB, ©2010.

V další části rozvojového programu se účastníci naučí pochopit a nastavit si základní komunikační pravidla pro využití synchronní a asynchronní komunikace, kam zahrnujeme telekonferenci a email. Dochází k nácvičku empatické komunikace a předcházení nedorozumění při spolupráci. V další fázi probíhá odborná stáž, která účastníky seznamuje s provozem malých i velkých poboček banky Retail i SME, call centra, finančního centra PSB, poboček Hypoteční banky, pojišťoven a korporátních poboček.

Potom následuje seminář Manažerského rozhodování při němž účastníci rozvíjejí své schopnosti práce pod tlakem a přijímají změny jako výzvu. Často se při tom používá manažerských simulací a podporuje se strategické myšlení a rovněž se prověřují dovednosti pod časovým tlakem. Hlavní důraz je kladen na všechny fáze procesu plánování, formulace strategie a cíle, průběžného sledování kroků a jeho vyhodnocování. Dále je nutné si uvědomit ostatní související oblasti (nákup, marketing, finanční služby, finance, personalistiku a průzkum trhu).

V další části se účastníci naučí identifikovat hlavní zdroje stresu. Aktivním tréninkem si prohloubí znalost praktických cvičení pro prevenci zátěžových situací a nalezení duševní pohody a emoční inteligenci brát jako manažerskou dovednost. V rámci odborného semináře se posluchači seznámí s dceřinými společnostmi v rámci ČSOB skupiny, kam patří Českomoravská stavební spořitelna, ČSOB Leasing, ČSOB Asset Management, Hypoteční banka, ČSOB Penzijní fond, ČSOB Faktoring, ČSOB Pojišťovna. Potom následuje zhodnocení individuálního rozvoje, sdílení zkušeností a vzájemné zpětné vazby.

V dalším průběhu programu dochází k testování stanovení jazykové vybavenosti pro absolvování, test probíhá v závěru celého programu Eagles.

V poslední části programu se učí uchazeči prezentovat své myšlenky v kurzu Prezentačních dovedností. Procvičují individuálně prezentační dovednosti a s vedoucím probírají obsahovou a formální stránku.

Pro stáž, o nichž píše účastníci své práce, je určen listopad daného roku a je možné naplánovat stáž na více místech. Individuální projekt by měl souviset s pracovní náplní a s činnostmi útvaru daného zaměstnance. Měl by se stát zároveň přidanou hodnotou pro účastníka programu Eagles i pro útvar. Projekt vytváří každý nad rámec svých pracovních úkolů. Při ukončení programu je projekt a jeho výsledek prezentován před komisí složenou z různých zástupců banky a dceřinných společností. Hodnotí se nejen formální kvalita prezentace, ale i přístup k tématu, osobní zapojení „Eagla“ a praktický přínos projektu.

V rámci programu Eagles se klade důraz na znalost anglického jazyka s ohledem na budoucí posun na vyšší manažerské pozice. Před zahájením programu probíhá testování. Účelem tohoto testování je rozřazení účastníků do jednotlivých úrovní. Následně si každý z účastníků může individuálně vybrat ze standardní nabídky vzdělávacích kurzů – prezenční nebo kombinovaný kurz.

Vše je hrazeno z rozpočtu HR oddělení společnosti ČSOB. Po ukončení výuky každý skládá zkoušku, která by měla prokázat znalostní posun. Účastníci programu Eagles mohou složit mezinárodní certifikát TOEIC. Cílem závěrečné třicetiminutové prezentace je představení osobního přínosu a postupu při zpracování inovativního projektu porotě.

Porotu zpravidla tvoří přímý nadřízený takzvaného Eagla, zástupci ze strany ŘLZ a manažeři z různých bankovních oblastí a dceřinných společností.

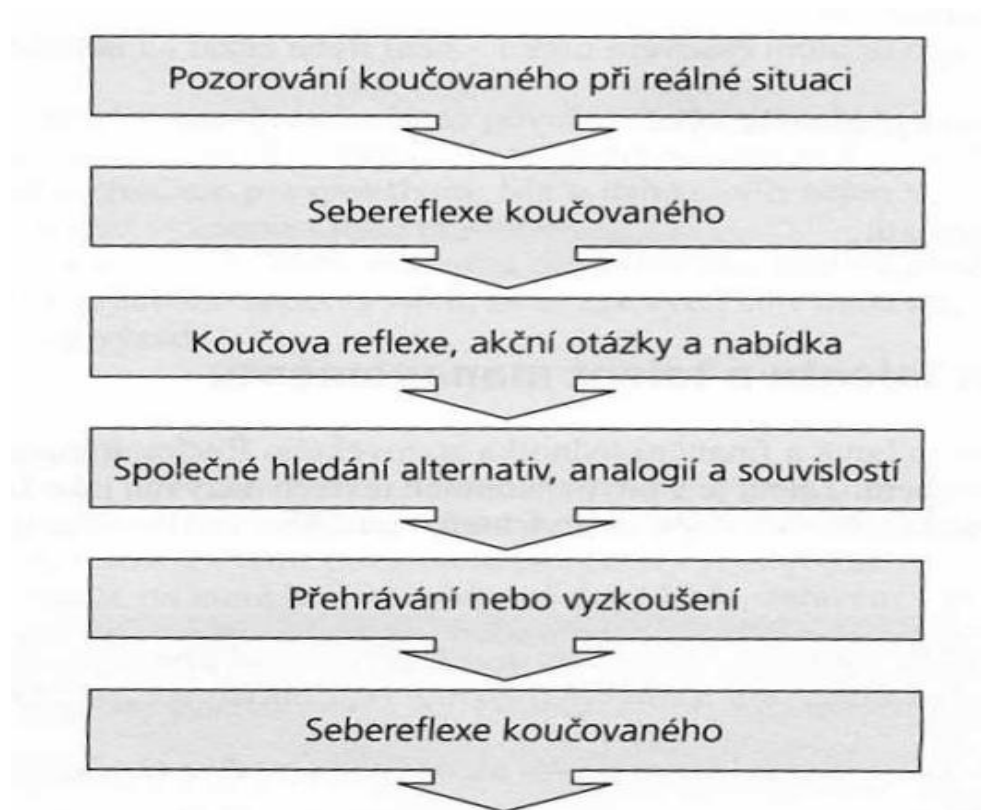
Časový rozsah prezentace je 15 minut a další čas je věnován diskuzi. Na konci programu Eagles se určují kritéria pro vyhodnocení projektů.

V rámci rozvojových programů v ČSOB se využívají netradiční formy vzdělávání dospělých. Především hovořím o možnosti distančního vzdělávání.

Ta představuje multimediální formu řízení studia, které poskytuje nové vzdělávací příležitosti a podpůrné vzdělávací služby zpravidla pro dospělé účastníky. Distanční vzdělávání poskytuje velkou volnost v přístupu ke vzdělávání a tak má účastník možnost individuální volby času, místa a

intenzity v rychlosti osvojení učiva. Bezprostřední andragogická komunikace je nahrazena přenosem informací zprostředkovaných pomocí různých komunikačních médií. (Barták, 2008, s. 94)

Obrázek č. 4



Zdroj: (Hroník, 2007, s. 80)

Důležité je však také zmínit využití vzdělávacích metod mimo pracoviště. Ačkoliv se koučování vyvinulo jako motivační technika, která je chápána jako metoda řešící výkonnostní problémy a je důležitou součástí seberozvoje, koučování může být definováno v úzkém spojení se seberozvojem jako plánované použití výuky na pracovišti s cílem zvýšení nebo zkvalitnění potenciálu zaměstnance.

Ve společnosti ČSOB patří interní koučink a mentoring mezi nadstandardní a vysoce individualizované rozvojové nástroje. Každý z účastníků programu Eagles si má možnost vybrat formu (anglicky coachingu nebo mentoringu), který bude lépe vyhovat vybranému tématu. Zdrojem pro témata jsou

například zprávy z development centra, výstupy z hodnocení manažerů nebo zaměstnanců, zpětná vazba od manažera nebo vlastní nápad na úpravu pracovního postupu, při komunikaci s dodavateli.

Zvolená forma rozvoje se odráží v tom, co chce každý jednotlivec posílit nebo změnit. Klíčovými prvky v definici koučování jsou plánování, výuka v pracovním prostředí a možnosti zvýšení. Celý proces se zabývá plánem a cíli, které jsou dohodou mezi manažerem a zaměstnancem. K rozvoji nedochází náhodně nebo neuspořádaně, celý proces se odvíjí logickým a dohodnutým způsobem. Většina manažerů si přeje ovlivnit výkon zaměstnance, což určuje většinou vztah nadřazený versus podřazený.

Velmi důležité je také, zda je organizace jako celek efektivní. Zaměstnanci reagují na snahu ji ovlivňovat.

Mnoho literatury se zabývá slabostmi zaměstnance. Manažer si musí uvědomit, že se musí soustředit více na silné stránky zaměstnance. (Belcourt, Wright, 1998, s.79)

O tom píše také Irena Folwarczná ve své knize Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praxe úspěšných firem ukazuje, že nejlepší manažeři se zaměřují na silné stránky svých spolupracovníků, nikoli na slabé, což se u rozvojových programů často stává. Vzniká tak ovšem velké riziko, že organizace skončí se skupinou průměrných manažerů, kteří veškeré úsilí věnovali zlepšení něčeho, co jim příliš nejde a v čem stejně nebudou nikdy vynikat. (Folwarczná, 2010, s. 122).

Domnívám se, že je velmi důležité v tomto případě využít coachingu.

K fungování procesu koučování si musí kouč i zaměstnanec vzájemně důvěřovat. Jinak se může stát, že zaměstnanec může celý rozvoj brát jako ztracený čas. Zaměstnanec vykonává dohodnutý úkol a potom během ročního nebo půlročního hodnocení, které probíhá formálním nebo neformálním způsobem, podává zprávu nadřízenému. Pro koučování může být použito několik nástrojů. Užitečným postupem je například provedení zadání konkrétního projektu, který vede ke zvýšení dovedností.

Výhodou tohoto postupu je, že nevzniká potřeba reorganizovat další práci nebo najímat další zaměstnance. Účinnější způsob koučování je vytvořit metodu nebo plán zastupování. Mohou se vyskytnout situace, kdy není možné provést restrukturalizaci práce. Kouč potom nemusí mít jinou

možnost než navrhnout rozšíření pracovních povinností zaměstnance. I když to nemusí být populární, může se stát, že výkon určitých úkolů bude nutný pro růst zaměstnance.

Tento přístup bude fungovat s jednotlivci, kteří dělají svou práci již několik let a nastal čas na rozšíření jejich činnosti o další úkoly. Méně zkušená osoba by mohla propadnout nepříjemnému pocitu, že daný úkol nezvládne. Nepochybně je možné nalézt řadu dalších nápadů, kde lze hledat příležitosti ke koučování.

Důležité je, že koučování je plánovaný proces osvojování dovedností a znalostí prostřednictvím existujících nebo pečlivě modifikovaných příležitostí v práci nebo v profesním prostředí.

Pokud si to uvědomíme, zabráníme tak zbytečnému mrhání příležitostí k rozvoji pro ty, kterým to nebude ku prospěchu. Při koučování kouč zcela respektuje kompetentnost koučovaného, vede jej otázkami k přemýšlení o změně.

Udržuje koučovaného pevně na cestě k dosažení jím vytyčených cílů a zároveň jej učí jinak o sobě přemýšlet, což posiluje důvěru a vede k zodpovědnosti za svůj růst.

V této souvislosti se objevuje mentorování (anglicky mentoring).

Mentoring je obdobou coachingu, je to určitá iniciativa a odpovědnost. Spočívá však v tomto případě na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá rádce neboli mentora jako svůj osobní vzor. Ten mu radí, podporuje ho a pomáhá mu v jeho kariéře. (Koubek, 2004, s. 252).

4 EVALUACE VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ

Konečným logickým stádiem školícího procesu je zjistit, jak byly školení nebo vzdělávací program účinné. Úzký vztah činností interního vyhodnocení, externího vyhodnocení a ohodnocení naznačuje potřebu integrovaného přístupu k evaluaci.

Potřebné kroky nebo úroveň v rámci takového přístupu odráží práce Kirkpatricka (1994) a mezi ně patří:

- Reakce, jak studenti a lektori reagovali na školení, jejich pocity týkající se struktury školení a obsahu školení a použitých metod.
- Učení, zejména principy, fakta a postupy, které se studenti naučili.
- Pracovní chování a výkon - změny pracovního chování a výkonu, které jsou výsledkem vzdělávacího programu nebo jaké bylo učení při předchozí úrovni studenty aplikováno.

Organizace - hmatatelné výsledky vzdělávacího programu v podmínkách zlepšení. Hladina reakce, jak popisuje Kirkpatrick ve své knize Evaluace vzdělávacích programů se vztahuje na to, jak studenti nebo posluchači reagují na vzdělávací program nebo školení a jak se jim školení líbí.

Tyto reakce odráží názory posluchačů ve čtyřech hlavních oblastech:

- Obsah vědomostí a dovedností školení, jak je to vyjádřeno v cílech školení nebo konkrétního vzdělávacího programu.
- Metody školení nebo taktika použitá při školení a lektori, kteří si je předávají.
- Obecné podmínky učení a prostředí, ve kterém se školení koná.
- Stupeň, ve kterém byly subjektivní cíle školícího programu dosaženy.

Kirkpatrick (1994, s. 25)

Na základě informací, které jsem získal se budu dále věnovat evaluaci technikou dotazníku.

4. 1 Evaluace technikou dotazníku

V této části bakalářské práce budu provádět evaluaci technikou dotazníku v rámci dvou vzdělávacích a rozvojových programů Hawks a Eagles, které proběhly v posledních dvou letech ve společnosti ČSOB.

Cílovou skupinou bylo 100 účastníků z banky a mým cílem bylo získat od respondentů náměty na zlepšení obou vzdělávacích programů a rovněž také uplatnění v jejich současné praxi.

Pro dané šetření v ČSOB jsem vytvořil dotazník, který byl zaměřen na obě skupiny respondentů – tedy absolventy programů Hawks a Eagles.

Zajímalo mě především, jaké informace absolventi získali, jaké byly využívané vzdělávací metody. Potom, zda-li vzdělávací a rozvojový program splnil jejich očekávání, využití konkrétních poznatků v praxi, jejich konkrétní doporučení do dalších běhů vzdělávacích programů Hawks a Eagles a jejich spokojenost s lektory.

Zadavatelem evaluace byl útvar vzdělávání společnosti ČSOB. Vzdělávací programy probíhaly v posledních dvou letech. Oslovil jsem 100 respondentů a návratnost odpovědí byla ve výši 50 %. Oslovil jsem účastníky obou vzdělávacích programů Hawks a Eagles. Při hodnocení jsem využil sumativní evaluace.

Cílem vzdělávacích a rozvojových programů Hawks a Eagles je získání komplexního přehledu o jednotlivých útvarech v bance a získání zkušeností od jiných kolegů z jiných oddělení. Absolventi vzdělávacích programů Hawks a Eagles by měli získat teoretické znalosti z oblasti manažerských dovedností, které v budoucnu využijí v rámci manažerské role.

Pro zařazení dalších témat se často opakovalo v odpovědích respondentů, že témata nebyla volena detailně (to ani širě neumožňovala, protože do programů byli zařazeni lidé z různých útvarů IT, služby, personální, finanční apod.). Některým absolventům chyběla větší provázanost programu s mentoringem. Účastníkům často chyběl právě mentoring ze strany zkušeného manažera z jiného oddělení než pouze od kolegů.

Někteří účastníci uvedli, že manažerské dovednosti, které probírali teoreticky v rámci vzdělávacího programu Hawks, uplatňují přímo v praxi ve své manažerské roli.

Absolvování programu jim dokonce pomohlo pro získání manažerské pozice v interním výběrovém řízení v bankovní společnosti ČSOB.

Mnoho účastníků také v dotazníku uvedlo, že vzdělávací program by mohl být ještě delší. V tomto jim dávám za pravdu, protože probíraných témat v rámci jednotlivých vzdělávacích programech je opravdu dost. Někteří z účastníků vzdělávacích programů by ocenili častější setkávání vícekrát do měsíce. Dále by se chtěli více zaměřit na práci při převzetí pobočky v bance.

5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ MANAŽERŮ

Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru zodpovědnosti v budoucnu (Armstrong, 2007, s. 489).

Manažeři dnes musí zvládnout celé spektrum odborných disciplín. Jejich vědomosti jsou permanentně konfrontovány s rozvojem vědy a techniky, vývojem vlastní firmy i s událostmi mimo ni. Pod pojmem manažerské vzdělávání si lze představit prakticky libovolnou vzdělávací aktivitu v závislosti na různých nárocích na výkon manažerské profese. Hlavní aktivity rozvoje manažerů jsou zaměřené na analýzu, hodnocení a formulování strategie. Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnosti podnikání tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. Zlepšuje výkon manažerů a poskytuje jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích (Armstrong, 2007, s. 489).

Mezi nejúčinnější formy vzdělávání manažerů proto patří tréninkové semináře zahrnující modelové situace a případové studie, oblíbené jsou i zahraniční stáže, které přispívají k jazykovému rozvoji.

Manažerské vzdělávání se v 90. letech minulého století, ale i v současném 21. století stává důležitou součástí podnikového vzdělávání firem. Manažeři jsou zvláštní skupinou, která může ovlivnit úroveň a konkurenceschopnost firmy. Jde o skupinu zaměstnanců, která musí být velice dobře odborně vybavená. Jejich zaměření je neustále konfrontováno s vývojovými trendy ve vědě i technice i se světovým managementem.

V oblasti spojené s rozvojem manažerů se často setkáváme s různou terminologií jako vzdělávání manažerů, výcvik manažerů nebo rozvoj manažerů. Vzdělávání manažerů (anglicky management education) hledá způsoby, jak zkvalitnit proces učení manažerů, aby získali potřebné znalosti a porozuměli i prostředí, ve kterém pracují. Manažeři se učí, jak se učit nejen ve formálních kurzech, ale i ze zkušeností při výkonu práce.

Dále hovoříme o výcviku manažerů (anglicky management training), který představuje specifickou a krátkodobější část procesu učení. V jeho průběhu si manažeři osvojují dovednosti pro lepší vykonávání své práce. Jedná se například o programy komunikačních dovedností nebo odborné semináře pro přípravu marketingových strategií.

Rozvoj manažerů (anglicky management development) je širší pojem než předchozí dva termíny. Vzdělávání a výcvik spadají pod rozvojové programy. Jde tedy o nepřetržitý, poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů. Rozvoj manažerů je spjat také s naplněním cílů a strategie organizace (Folwarczná, 2010, s.28).

Vzdělávání manažerů je velice nákladné, a přesto se podniky snaží prostředky do tohoto vzdělávání investovat. Je tedy žádoucí vše velmi dobře naplánovat. Většinou je součástí formování kariérové dráhy, která je postavena na podnikových potřebách.

Management se mění stejně rychle jako ostatní obory vědy a techniky. Jeho rozvoj je určován vývojem na světových trzích a vývojem na trhu práce, změnami filozofie spotřebitele a dalšími vlivy. Nároky na kvalifikaci manažera se přesouvají z požadavku na vysokou znalost oboru, na schopnost práce s lidmi a vytváření tvůrčího pracovního prostředí.

O rozvoji a vzdělávání manažerů se také zmiňují ve své knize Rozvoj a vzdělávání manažerů Prokopenko a Kubr. Rozdíl mezi výchovou, vzděláváním a školením není zcela jednoznačný. Programy jejichž výsledkem je formálně uznávaná kvalifikace jako například MBA se zabývají základními manažerskými disciplínami, mezi které můžeme zařadit ekonomii a psychologii. Tyto programy jsou spíše dlouhodobé a zpravidla se označují jako výchova manažerů nebo manažerské vzdělávání. Kratší kurzy, jejichž výsledkem nejsou kvalifikační zkoušky se zaměřují spíše na odbornou a technickou vyspělost. (Kubr, Prokopenko, 2010, s. 54)

Pro manažerské dovednosti je tedy důležité získání vědomostí, zvládnutí určitých technik, rozvoj mezilidských vztahů a konkrétního způsobu chování..

Cíle vzdělávacích a školících programů jsou rozmanité a zahrnují nabývání vědomostí. Může se tedy jednat o nabývání velmi specifické, které se týká pouze konkrétního systému a postupu používaného pouze samotnou organizací manažera. Na druhé straně se může jednat o vědomosti zcela všeobecné, jako je například znalost trendů ekonomiky. (Kubr, Prokopenko, 2010, s. 54)

Manažer by měl při své činnosti zvládat určité techniky, jak zpracovat plán, účetnictví, vyhodnotit psychologické testy nebo vést pohovory se zaměstnanci. Tyto znalosti se potom musí vyhodnotit. Po vyhodnocení školícího programu manažerů zjistí, zda zvládli všechny dané techniky.

Jaké je současné vzdělávání manažerů? O tom píše Cimbálníková ve svém příspěvku Vzdělávání manažerů od nuly.

- Formální vzdělávání ve školách, které učí management bez zkušeností manažera. Jedná se o systémové vzdělávání založené většinou na získávání znalostí a dovedností, bohužel bez zpětné vazby uplatnění výsledků vzdělávání v praxi.
- Neformální vzdělávání takzvané profesní vzdělávání v manažerských kurzech, které jsou realizované ve vzdělávacích institucích. Většinou se tedy jedná o jednorázové vzdělávání, které je založeno na získání dovedností, které manažerů mohou uplatnit ve své praxi.
- Firemní vzdělávání, které je zajišťováno interními nebo externími lektory. Obsah vzdělávání vychází z požadavků a vzdělávacích potřeb organizace. Může jít jak o systémové vzdělávání určité skupiny manažerů, tak i o jednorázová školení a výcviky dovedností. Výhodou tohoto způsobu vzdělávání je přímé spojení s praxí. V ideálním případě se manažerů učí to, co potřebují.
- MBA programy realizované vysokými školami. Ve větší míře v sobě obsahují prvky vysokoškolského studia, s jeho zápočty a zkouškami. Jedná se o systémové vzdělávání, které je založeno na získávání znalostí a dovedností, existuje zpětná vazba uplatnění výsledků

vzdělávání v praxi. Ve větší míře převažuje vzdělávání zaměřené na ekonomickou oblast.

Zdroj: CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Vzdělávání manažerů od nuly. In Cimbálníková, Lenka. [online]. [s.l.] : [s.n.], 2008 [cit. 2011-11-23]. Dostupné z WWW: <http://ua-ed.narod.ru/AEDUCA/2008/SOUBORY/MAN02Cimbalnikova.pdf>.

Vedoucí pracovníci, kteří jsou zodpovědní za manažerský rozvoj sehrávají důležitou roli v kurzech pořádaných v rámci jakékoliv organizace. Patří totiž mezi ty, kteří mají nejlepší a nejvhodnější předpoklady k růstu a jsou většinou i vedením kurzu pověřeni, aby se stali specialisti v této oblasti. Domnívám se, že v organizaci by měla existovat vazba mezi organizací a vedením společnosti a na druhé straně v rámci vzdělávací politiky také mezi organizací a externími vzdělávacími společnostmi, což mohu potvrdit i ze své vlastní zkušenosti ve společnosti ČSOB.

Každý manažer by měl chápat vzdělávací a rozvojové programy jako prostředek získání toho, čeho chce dosáhnout. Může to být pracovní postup, pocit sounáležitosti s firmou, uznání nebo další formy.

Pokud tomu tak není, snaží se nevzdělávat, a to má bohužel negativní důsledky nejen pro organizaci, ale i pro samotného manažera.

Při vzdělávání manažerů se používají v praxi následující vzdělávací metody jak uvádí Koubek:

- Pověření úkolem, kdy je vzdělávaný pracovník svým školitelem pověřen splnit určitý úkol.
- Rotace práce, která je stále nejpoužívanější metodou vzdělávacích řídicích nebo univerzálnějších pracovníků. Tato metoda je důležitým nástrojem pro zvýšení flexibility pracovníků i celé firmy.
- Asistování je tradiční a často používanou metodou, kdy je pracovník přidělen ke zkušenějšímu kolegovi.
- Pracovní porady jsou rovněž považované za vhodnou metodu formování pracovních schopností manažerů.

- Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště jako jsou například semináře nebo přednášky.

(Koubek, 2007, s. 152-154)

Manažerské vzdělávání se v 90. letech minulého století, ale i v 21. století stává důležitou součástí podnikového vzdělávání různých firem. Manažeři jsou dle mého názoru zvláštní skupinou, která může ovlivnit úroveň a konkurenční schopnost firmy. Jde tedy o skupinu zaměstnanců, která musí být velmi dobře znalostně vybavená.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo popsat vzdělávací a rozvojové programy Hawks a Eagles v bankovní společnosti ČSOB, a.s. a navrhnout změnu v rámci obou programů. K tomu jsem se snažil dospět formou expertních rozhovorů s personalisty a účastníky a také evaluací formou dotazníku.

V první kapitole se zabývám představením společnosti ČSOB a také teoretickými pojmy z oblasti dalšího vzdělání.

Ve druhé kapitole popisuji nejvýznamnější kompetenční modely, na základě kterých jsou zaměstnanci nominováni do vzdělávacích a rozvojových programů s názvem Hawks a Eagles. Důležité je zmínit, jaké jsou kladeny nároky na jednotlivé pracovníky.

Ve třetí teoretické kapitole se zabývám obecnými aspekty podnikového vzdělávání a dále popisuji konkrétní vzdělávací programy v bankovní společnosti ČSOB, tj. program Hawks a Eagles. Jedná se o dlouhodobé roční vzdělávací programy.

V další kapitole se věnuji dotazníkovému šetření, které jsem připravil ve spolupráci s útvarem vzdělávání.

Oslovil jsem 100 účastníků vzdělávacích a rozvojových programů Hawks a Eagles v posledních dvou letech. Využil jsem e-mailového dotazníku pro lepší validitu. Poté jsem provedl sumativní evaluaci obou vzdělávacích programů.

V poslední kapitole se zaměřuji na vzdělávání a rozvoj velmi zajímavé skupiny zaměstnanců, což jsou manažeři, kteří mají klíčovou roli v každé společnosti.

Závěrem chci podotknout, že každý zaměstnanec má své individuální vzdělávací potřeby a na to je potřeba klást důraz při sestavování vzdělávacích akcí. Systém vzdělávání je v bankovní společnosti ČSOB velmi dobře propracovaný, ale i přesto navrhuji několik změn, které mi v programech Hawks a Eagles chybějí. Je to zejména větší využití e-learningu a také častější konání jednotlivých vzdělávacích akcí v rámci obou vzdělávacích programů ve společnosti ČSOB.

POUŽITÁ LITERATURA

CIMBÁLNIKOVÁ, L. *Vzdělávání manažerů od nuly*. [online]. 2008 [cit. 2011-11-19]. Dostupné z WWW: <http://ua-ed.narod.ru/AEDUCA_2008/SOUBORY/MAN/MAN02Cimbalnikova.pdf>

ČSOB [online]. 2011 [cit. 2011-04-04]. www.csob.cz. Dostupné z www:<<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx>>

ČSOB. *Kompetenční modely ve společnosti ČSOB*: ČSOB, ©2010

ČSOB. *Praktický průvodce rozvojovým programem Eagles*. ČSOB, ©2010

ČSOB. *Praktický průvodce rozvojovým programem Hawks*. ČSOB, ©2010

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2007
ISBN 978-80-247-1407-3

BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2008
197 s.
ISBN 80871971727

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků* 1. Praha : Grada, 2010. 204 s.
ISBN 978-80-247-2914-5.

BELCOURT, M., WRIGHT, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada, 1998. 243 s.
ISBN 8085839458

BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1. vyd. Praha : Portál, 2011. 375 s.
ISBN 8071784796

- BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 135 s.
ISBN 978-80-247-2580-2
- BUCKLEY, R., CAPLE, J. 2004 *Trénink a školení*. Brno : Computer Press, 2004. 288 s.
ISBN 80-251-0358-7
- FOLWARCZNÁ, I. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha : Grada, 2010. 240 s.
ISBN 978-80-247-3067-7
- HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha : Osmium, 1999. 167 s.
ISBN 80-902081-8-5
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1 vyd. Praha : Grada, 2007. 233 s.
ISBN 8024714574
- KIRKPATRICK, D.L. *Evaluating Training Programs*. San Francisco : Berret-Koehler, 1994. 200 s.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 3 vyd. Praha: Management Press, 2004. 367 s.
ISBN 80-7261-033-3
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání Praha: Grada, 2007. 264 s.
ISBN 978-80-247-2202-3
- KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004 183 s.
ISBN 8024706989

KUBR, M. – PROKOPENKO, J. *Vzdělávání a rozvoj manažerů* 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 632 s.

ISBN 80-7169-250-6

MERTENS, D. *Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft*, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 1974.

ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2003. 219 s.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing. 2004. 172 s.

ISBN 80-247-0405-6

VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*.

1. vyd. Praha : Grada, 2007. 205 s.

ISBN 9788024719047

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999. 200 s. ISBN 80-85963-93-0

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha : Grada Publishing, 2008 159 s.

ISBN 9788024717708

WILIAMS, A. (1998) *Organizational learning and the role of attitude surveys*. *Human resources Management Journal*, 8 (4). s. 51.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Kompetenční profily

Příloha č. 2 Dotazník pro Hawks a Eagles

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Tabulka č. 1 - 9 Kompetenční modely v ČSOB str. 14 - 22

Obrázek č. 1 Struktura ČSOB str. 9

Obrázek č. 2 Mapa funkcí vzdělávání str. 24

Obrázek č. 3 Cyklus vzdělávání str. 26

Obrázek č. 4 Cyklus koučování str. 34

Příloha č. 1

Kompetenční profily

	Obchodní pozice akcent na komerční jednání (obchodní cíle, generování výnosů) včetně správy vztahů se zákazníky	Obchodně - podpůrná pozice (projektivní podpora fungování jiných služeb & zaměstnanců- sdílení znalostí, řešení problémů, stimulování ostatních a jejich motivování, aby věci realizovali)	Specialista aplikace 'specializovaných' znalostí nebo poradenství na základě 'specializovaných' znalostí a postupů	Strategicky - poradenská pozice poradenství pro management nebo pro ty, kdo určují postupy; integrace různých pohledů sloužících jako podklad pro rozhodnutí o aktivitách (jednotlivých součástí) firmy	Manažersky – koordinační pozice řízení projektů, podřízených a skupin zaměstnanců
I. TASK MANAGEMENT – „UDĚLAT“					
1. Podnikavost/Iniciativa	X	X			
2. Orientace na zákazníka	X	X			
3. Schopnost učinit rozhodnutí					X
4. Schopnost dosahovat cílů	X	X	X	X	X
5. Organizační výkonnost					X
II. INFORMATION MANAGEMENT – „VĚDĚT“					
6. Analytické schopnosti	X	X	X	X	X
7. Koncepční myšlení a tvorba vizi				X	
8. Inovativnost / kreativita				X	
9. Seberozvoj	X	X	X	X	X
10. Sdílení znalostí		X	X		
III. INTERPERSONAL MANAGEMENT – „SPOLEČNĚ“					
11. Schopnost jasně komunikovat		X	X	X	
12. Schopnost přesvědčivě komunikovat	X				
13. Kooperativnost/Teamwork	X	X	X	X	X
14. Budování a udržování vztahů	X				
IV. PERSONAL MANAGEMENT – „BYT“					
15. Zlotožnění se změnou	X	X	X	X	X
16. Odolnost vůči stresu	X	X	X	X	X
17. Integrita osobnosti	X	X	X	X	X
V. PEOPLE MANAGEMENT					
18. Podpora a motivace		X			X
19. Hodnocení a vedení					X
20. Delegování a supervize					X

Příloha č. 2

Vážená paní, vážený pane,

dotazník, který máte právě před sebou, je určen pro absolventy vzdělávacích a rozvojových programů Hawks a Eagles, které proběhly v posledních dvou letech ve společnosti ČSOB. Použijte ho v rámci praktické části své bakalářské diplomové práce.

Prosím Vás o brzké vyplnění dotazníku. Dotazník je anonymní.

Instrukce pro vyplnění dotazníku

Veškeré otázky si pozorně přečtěte a zakřížkujte na škále odpověď, která se blíží Vašemu názoru.

Hodnotící škála obsahuje: 1 = ano, 2 = spíše ano, 3 = spíše ne, 4 = ne

Určení skupiny respondentů

Eagles

Hawks

Učební látka

Informace v rámci vzdělávacího programu jsou:

odborné 1 2 3 4

aktuální 1 2 3 4

podrobné 1 2 3 4

mají využití v praxi 1 2 3 4

Metody výuky

Zaškrtněte, které metody byly v tomto vzdělávacím programu využity. Můžete použít i více odpovědí.

přednáška

případové studie

hraní rolí

manažerské hry

jiné, napište jaké

Jaká témata doporučujete pro zařazení do dalšího běhu rozvojového programu Hawks/Eagles?

.....
.....
.....

Máte nějaké připomínky nebo doporučení k organizačnímu zajištění programu?

.....
.....

Jak jste byl spokojen (a) s přístupem lektora (ů)?
(prosím zatrhněte)

- a) zcela
- b) částečně
- c) vůbec ne

Děkuji za Váš čas.