



# Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané finanční instituci

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Ekonomika a management služeb – Finanční a pojišťovací služby

*Autor práce:*

**Libuše Hujerová**

*Vedoucí práce:*

Ing. Mgr. Lenka Suková

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





## Zadání bakalářské práce

# Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané finanční instituci

*Jméno a příjmení:* **Libuše Hujerová**  
*Osobní číslo:* E18000045  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Ekonomika a management služeb – Finanční a pojišťovací služby  
*Zadávací katedra:* Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cíle bakalářské práce.
2. Teoretické vymezení personálních činností souvisejících se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců.
3. Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané finanční společnosti.
4. Doporučení návrhu pro optimalizaci procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
5. Zhodnocení návrhu a formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michale a Stephen TAYLOR. 2020. *Armstrongs handbook of human resource management practices*. 14th edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0749498276.
- ARMSTRONG, Michale a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- MUŽÍK, Jaroslav. 2012. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-738-4.
- VETEŠKA, Jaroslav. 2013. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-905460-0-4.
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.
- PROQUEST. 2019 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Šárka Pokorná, Kooperativa pojišťovna, a.s.,

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Lenka Suková  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

13. března 2021

Libuše Hujerová

## **Anotace**

Bakalářská práce je zaměřena na téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané finanční instituci, konkrétně ve společnosti Kooperativa – Agentura severní Čechy. Teoretická část práce se zabývá pojmy souvisejícími s personalistikou, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Praktická část je zaměřena na konkrétní finanční instituci. Nejprve je představena Agentura severní Čechy spolu s její organizační strukturou. Následuje popis vzdělávacího programu a konkrétních forem vzdělávání, které Agentura ke vzdělávání svých zaměstnanců využívá. Závěr práce je zaměřen na průzkum realizovaný formou dotazníkového šetření, který má za úkol zjistit míru spokojenosti se současným vzdělávacím systémem v Agentuře, a na jehož základě jsou následně představeny návrhy pro jeho zlepšení.

## **Klíčová slova**

Personální práce, řízení lidských zdrojů, řízení znalostí, vzdělávání a rozvoj, trendy ve vzdělávání.

## **Annotation**

The bachelor's thesis focuses on the topic of education and development of employees in the selected Kooperativa financial institution – Agency of North Bohemia. The theoretical part of the thesis focuses on human resources, education, and development of employees. The practical part explores the financial institution itself. Firstly, the Agency of Northern Bohemia is presented together with its organizational structure. The subsequent part of the thesis describes the training programs and the specific forms of employee trainings used by the Agency. The thesis concludes in a survey, which is intended to determine the level of satisfaction with the current education system in the Agency. Proposals for improvement are then based on the results of the survey and are subsequently presented.

## **Key words**

Personnel work, Human Resource Management, knowledge management, education and development, trends in education.

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Mgr. Lence Sukové, za vstřícnost, odborné vedení, cenné informace a investovaný čas a velkou podporu při psaní této práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Šárce Pokorné z personálního úseku Agentury severní Čechy za poskytnuté informace.





## Obsah

Seznam ilustrací.....	13
Seznam tabulek.....	15
Seznam použitých zkratk ..... 16	16
Úvod .....	17
1 Služby .....	19
1.1 Finanční služby .....	19
2 Personální práce.....	21
2.1 Personální činnosti.....	22
2.2 Personální administrativa.....	22
2.3 Personální útvar .....	23
2.3.1 Hierarchické zařazení personálního útvaru .....	23
3 Řízení lidských zdrojů.....	25
3.1 Význam řízení lidských zdrojů .....	25
3.2 Řízení lidského kapitálu.....	26
3.3 Řízení znalostí.....	27
4 Vzdělávání a rozvoj.....	29
4.1 Význam vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci .....	30
4.2 Systémy profesního vzdělávání .....	30
4.2.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání a rozvoje.....	31
4.2.2 Plánování vzdělávání .....	33
4.2.3 Realizace vzdělávání .....	34
4.2.4 Vyhodnocení vzdělávání .....	37
4.3 Trendy ve vzdělávání.....	38
5 Školení a rozvoj zaměstnanců ve vybrané finanční instituci.....	40
5.1 Kooperativa – Agentura severní Čechy .....	40

5.1.1	Organizační struktura Agentury severní Čechy .....	41
5.2	Vzdělávací program Agentury severní Čechy .....	42
5.2.1	Noví zaměstnanci .....	42
5.2.2	Stávající zaměstnanci .....	43
5.3	Formy vzdělávání v Agentuře severní Čechy.....	44
5.4	Dotazníkové šetření .....	45
5.5	Výsledky dotazníkového šetření.....	46
6	Návrhy a doporučení změn v procesu vzdělávání.....	57
6.1	Využití simulačního vzdělávání .....	57
6.2	Větší využití e-learningu .....	58
6.3	Zapojení gamifikace .....	58
	Závěr.....	60
	Seznam použité literatury .....	62
	Seznam příloh.....	64

## Seznam ilustrací

Obrázek 1: Fáze systému vzdělávání.....	31
Obrázek 2: Plánování vzdělávacích produktů .....	34
Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání .....	35
Obrázek 4: Rozdělení respondentů dle pohlaví.....	46
Obrázek 5: Rozdělení respondentů dle věkové skupiny.....	47
Obrázek 6: Rozdělení respondentů podle délky trvání pracovního poměru .....	47
Obrázek 7: Rozdělení respondentů podle pracovní pozice .....	48
Obrázek 8: Jakým způsobem jsou ve vaší společnosti organizovány vzdělávací a rozvojové akce? .....	49
Obrázek 9: Jak informace o nabízených školení nejčastěji získáváte? .....	49
Obrázek 10: Ohodnoťte uvedené formy vzdělávání dle Vašich preferencí. (1 = nejvíce vyhovující; 5 = nejméně vyhovující).....	50
Obrázek 11: Která z uvedených forem vzdělávání byla (v době před Covidem-19) ve společnosti nejčastěji aplikovaná?.....	51
Obrázek 12: Jak jste s těmito formami vzdělávání byl(a) spokojen(a)?.....	52
Obrázek 13: Považujete průběžné vzdělávání pro vykonávání Vaší profese důležité? .....	52
Obrázek 14: Jaký faktor Vás motivuje k dalšímu vzdělávání? (Je možný výběr 1 či více odpovědí).....	53
Obrázek 15: Ohodnoťte využívanost následujících forem vzdělávání v současné situaci, během pandemie Covid-19. (1 = nejčastěji využívané, 5 = nejméně často využívané) .....	53
Obrázek 16: Čím je pro Vás online forma vzdělávání nejvíce vyhovující? (Je možný výběr 1 či více odpovědí) .....	54
Obrázek 17: Co Vám při online formě vzdělávání nejvíce chybí / nevyhovuje? (Je možný výběr 1 či více odpovědí) .....	55
Obrázek 18: Jak jste se současnými online formami vzdělávání ve Vaší společnosti spokojen(a)? .....	55

Obrázek 19: Která varianta vzdělávání je pro Vás více vyhovující? ..... 56

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Adaptační plán pro PoPo .....	42
Tabulka 2: Adaptační plán KLP .....	43

## **Seznam použitých zkratk**

KLP	Klientský poradce
MRSK	Manažerský rozhodovací systém Kooperativy
PoPo	Pojišťovací poradce
VIG	Vienna Insurance Group
VR	Virtuální realita

## Úvod

Investování do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je v dnešní době nesmírně důležité. Lidský kapitál je klíčovým zdrojem konkurenceschopnosti každé společnosti. Aby firma obstála na trhu, musí mít kvalifikované a vzdělané zaměstnance, kteří budou poskytovat kvalitní služby. Společnosti se investice do vzdělání a rozvoje zaměstnanců následně vrátí ve formě kladných výsledků a dobrého postavení na trhu.

Společnost by ve svých pracovnících měla vytvářet pocit, že k ní patří a jsou její nezbytnou součástí, nikoli, že pro ni pouze pracují. Díky tomuto postoji budou zaměstnanci motivováni se průběžně rozvíjet a vzdělávat, což následně povede i k rozvoji samotné společnosti. Aby byla společnost prosperující a úspěšná, je důležité, aby se zaměřovala na spokojenost svých zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit míru spokojenosti se vzdělávacími a rozvojovými aktivitami mezi zaměstnanci společnosti Kooperativa – Agentura severní Čechy a v případě zjištěných nedostatků předložit návrhy na jejich zlepšení. Téma vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bylo autorkou vybráno nejen z důvodu stále rostoucí míry důležitosti v této oblasti, ale také z důvodu neustálého vývoje samotných vzdělávacích procesů a vzniku nových trendů ve vzdělávání a rozvoji.

V první části se bakalářská práce věnuje vymezení pojmů souvisejících s daným tématem. První kapitola definuje pojem služba a s ním úzce související pojem finanční služba. Druhá kapitola se věnuje oblasti personalistiky. Je zde vysvětlen pojem personální práce, popsány personální činnosti a definován personální útvar. Následující, třetí, kapitola je zaměřena na řízení lidských zdrojů, které je velmi důležité pro samotné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tato kapitola se kromě významu řízení lidských zdrojů věnuje také řízení lidského kapitálu, a i samotnému řízení znalostí. Poslední kapitola této části je zaměřena na samotné vzdělávání a rozvoj. V této kapitole je vysvětlen význam vzdělávání a rozvoje pracovníků, systémy profesního vzdělávání a současné trendy v oblasti firemního vzdělávání.

V druhé, praktické, části bakalářské práce je představena společnost Kooperativa – Agentura severní Čechy a její organizační struktura. Další kapitola popisuje vzdělávací programy určené pro nové a stávající zaměstnance a následně jsou uvedeny formy vzdělávání, které Agentura svým zaměstnancům poskytuje. Dále jsou v práci interpretovány výsledky průzkumu, který byl proveden formou dotazníkového šetření a měl potvrdit či vyvrátit autorkou stanovené předpoklady.

Výsledky dotazníkového šetření a z nich vycházející potvrzení či vyvrácení těchto předpokladů jsou stěžejní částí bakalářské práce. Na základě těchto výsledků jsou v závěru práce předloženy návrhy na vylepšení vzdělávacích procesů a zvýšení míry spokojenosti s nimi.



# 1 Služby

Pojem služba v běžném životě, managementu i ekonomii označuje výstup činnosti poskytovatele, který má pro odběratele hodnotu nebo mu přináší užitek. Odběratel je za ně ochoten zaplatit či poskytnou protihodnotu. Služby lze popsat jako výstupy produkčního procesu, které není možné skladovat, vlastnit a nemohou se zkažit. (Managementmania.cz, 2016) Autor Bednář (2002) definoval pojem služby takto: „*Služba je činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je naprosto nehmotelná a nevytvoří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.*“

V oblasti služeb lze definovat několik specifík (Bednář, 2002):

- je kladen zvýšený důraz na investice do personálu poskytujícího služby.
- Je důležité jasně definovat výkon (tj. personál a fyzické zařízení) vůči zákazníkům.
- Rozšiřuje se trend individualizace služeb.
- Poskytovatelé se zaměřují na proces poskytnutí služeb, nejen na samotný výsledek.

## 1.1 Finanční služby

Finanční služby jsou jedním z odvětví sektoru služeb, které zahrnují veškeré činnosti v oblasti finančního průmyslu. Tyto služby zajišťují finanční instituce, jejichž hlavním předmětem činnosti je hospodaření s finančními prostředky. Finanční služby mají velmi blízko k finančním zdrojům jak jednotlivců, tak i společnostem, které chtějí uplatnit své přebytkové finanční zdroje, nebo naopak získat cizí finanční zdroje pro své podnikání (Managementmania, 2017).

Pro finanční služby jsou typické následující vlastnosti (Matusínská, 2009):

- **Nehmotnost** – tato vlastnost je pro služby nejvíce charakteristická. Samotnou službu není možné zhodnotit žádným fyzickým smyslem, nelze si ji tedy prohlédnout ani vyzkoušet. Služba se tak hodnotí na základě osobního přístupu, důvěryhodnosti nebo spolehlivosti poskytovatele.
- **Neoddělitelnost** – aby výhoda, kterou zákazník poskytnutím služby získá, mohla být realizována, je nutné, aby se poskytovatel služby a zákazník setkali v konkrétním místě a čase.
- **Variabilita** – heterogenita souvisí především se standardem kvality poskytované finanční služby. Variabilita finančních služeb se může interpretovat dvojnásobným způsobem. V prvním případě mají různí zákazníci různé potřeby a jsou jim tak

poskytovány přizpůsobené služby. V druhém případě odlišnost poskytovaných služeb závisí na přístupu a povahových vlastností poskytovatele služby a z aktuálních vnějších okolností.

- **Zničitelnost** – služby jsou nehmotné a nelze je skladovat, uchovávat, znovu prodávat či vracet. V daném okamžiku jsou ztracené a zničené.
- **Nemožnost vlastnictví** – stejně, jako si na službu nelze sáhnout, nelze ji ani vlastnit. Na rozdíl od nákupu zboží, kdy na zákazníka přechází právo zboží vlastnit, při poskytování služby zákazník nezískává směnou za své peníze vlastnictví žádné. Získá tak jen právo na poskytnutí služby.

Finanční služby zahrnují služby poskytované především v sektoru bankovníctví, pojišťovnictví, spořitelních stavebních fondů, leasingu, investičních fondů a dalších (Matušínská, 2009).

Finanční služby z marketingového hlediska tvoří, dle výroku Richarda Dowa, takzvané „4L“ – lidé, lidé, lidé a lidé. Aby finanční instituce byla konkurenceschopná, musí v první řadě investovat do svých pracovníků. Správný výběr, školení, motivace a stabilizace zaměstnanců organizaci zaručuje konkurenční výhodu na trhu. Dobře školený personál je kvalifikovaný, zdvořilým důvěryhodný, vnímavý a komunikativní, a právě tyto vlastnosti, znalosti a dovednosti, organizaci přináší tu důležitou komparativní výhodu. Oblast vzdělávání a rozvoje svých pracovníků má na starosti personální útvar (Matušínská, 2009).

## 2 Personální práce

Personální práce nebo personalistika, pojmy, které se obvykle používají jako nejjobecnější označení pro řízení personální oblasti organizace. Autor Koubek (2015) definuje personální práci následovně: „*Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“

Pro fungování jakékoliv organizace je nezbytně nutné shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat tyto čtyři skupiny zdrojů (Koubek, 2015):

1. materiální zdroje,
2. finanční zdroje,
3. lidské zdroje a
4. informační zdroje.

Materiální a finanční zdroje jsou neživé, a samy o sobě tak organizaci nepřinášejí žádný přínos. Aby mohly plnit svůj účel, je potřeba k nim přiřadit někoho, kdo je oživí a uvede do pohybu. Tuto funkci zastávají právě lidské zdroje, které z druhého pohledu, pro vykonání těchto činností potřebují čerpat ze zdrojů informačních, kterými se rozumí znalosti a dovednosti. To jsou fakta, která zařazují lidské zdroje do kontextu řídicích činností organizace, ukazují jejich rozhodující význam pro organizace a zároveň také klíčový význam jejich řízení, tedy právě personální práce (Koubek, 2015).

Vzhledem k tomu, že jsou lidské zdroje nezbytně nutné pro fungování organizace a znamenají pro organizace ten nejcennější a zároveň i nejdražší zdroj, který rozhoduje jak o prosperitě, tak i o konkurenceschopnosti organizace, je personální práce, v koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace (Koubek, 2015).

První a zároveň hlavní podmínkou toho, stát se úspěšnou a prosperující organizací je uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění, že lidé představují největší bohatství organizace a že právě jejich řízení rozhoduje o tom, zda bude organizace úspěšná či nikoli (Koubek, 2015).

## 2.1 Personální činnosti

Personální práce se realizují prostřednictvím celé řady činností, podle autora Koubka (2015) se nejčastěji jedná konkrétně o tyto:

1. **vytváření a analýza pracovních míst** – je potřeba co nejpřesněji definovat pracovní úkoly a s nimi spojené pravomoci a odpovědnosti,
2. **personální plánování** – týká se plánování potřebného počtu pracovníků a jejich následného personálního rozvoje.
3. **získávání, výběr a přijímání pracovníků** – zveřejňování informací o volných pracovních místech, zajištění potřebného počtu uchazečů o práci a následné vybírání nejvhodnějších kandidátů,
4. **hodnocení pracovníků** – hodnocení vykonané práce pracovníků a následné odměňování, nebo v opačném případě potrestání,
5. **rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – přidělování vybraných kandidátů na konkrétní pracovní pozici, povyšování, převádění na jinou práci a propouštění,
6. **odměňování** – jedná se o silný motivátor pro zlepšení pracovního výkonu, může se kromě finančních odměn jednat také o poskytování zaměstnaneckých výhod,
7. **vzdělávání pracovníků a jejich rozvoj** – v první řadě je třeba identifikovat potřebu vzdělávání, dále samotné vzdělávání naplánovat a na závěr vyhodnotit účinnost vzdělávacího programu,
8. **pracovní vztahy** – zajištění zlepšování zaměstnaneckých a mezilidských vztahů v organizaci, sledování a vypořádání se stížnostmi a případné zvládání konfliktů,
9. **péče o pracovníky** – zajišťování vhodného pracovního prostředí a řešení záležitostí v oblasti sociálních služeb – stravování, sociálně-hygienické podmínky, kulturních aktivit, aj.
10. **personální informační systém** – správa dat zaměstnanců, týkající se jejich práce, osobních informací, mzdy a ostatních sociálních záležitostí. Tato data musejí být přístupná jak pověřeným osobám ve firmě, tak i orgánům mimo organizaci.

## 2.2 Personální administrativa

Personální administrativa je jedním z pojmů označující jednotlivé vývojové koncepce personální práce a její postavení v organizaci. Personální administrativa představuje historicky nejstarší pojetí personální práce. Dle slov autora Koubka (2015) byla personální

práce brána pouze jako služba zajišťující administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytování jich řídicím složkám v organizaci. Díky tomuto pojetí měla personální práce pasivní a podpůrnou roli. Personální administrativa se v organizacích vyskytuje i v dnešní době.

## **2.3 Personální útvar**

Personálním útvarem se rozumí takové pracoviště v organizaci, které je zaměřené na řízení lidských zdrojů. Specializuje se a zajišťuje odbornou, metodickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a zároveň také v personální oblasti poskytuje speciální služby jak vedoucím pracovníkům, tak i samotným pracovníkům. Mimo tyto základní úkoly má personální útvar za úkol se soustředit i na specifické úkoly (Koubek, 2015):

- formuluje, navrhuje a prosazuje personální politiku organizace,
- usměrňuje vedoucí pracovníky v činnostech, kterými se podílejí na personální práci,
- sleduje záměry organizace z hlediska jejich možného vývoje v oblasti lidských činitelů a iniciuje se v nich,
- odpovídá za správné fungování personálních činností, a dbá na jejich neustálém zlepšování.

Vedle prací vykonávaných pro vnitřní prostředí organizace, personální útvar plní i úkoly směřované k vnějším institucím, např. k institucím státní statistiky, trhu práce, místní, regionální nebo úřední správy (Koubek, 2015).

### **2.3.1 Hierarchické zařazení personálního útvaru**

Hierarchické zařazení personálního útvaru v organizace nabývá stále vzrůstajícího významu. Přibývá více organizací, kde se personální útvar stává útvarem se zvláštním statusem a personální ředitel zastává druhou nejdůležitější funkci v organizaci, a je tak jedním z členů nejužšího vedení organizace. Díky tomu je plnění specifických funkcí, především v oblasti formulování a prosazování personální politiky a v oblasti posuzování záměrů organizace a jejich dopadu v oblasti práce, mnohem snazší (Koubek, 2015).

Díky narůstajícímu významu řízení lidských zdrojů v hierarchickém uspořádání organizace se přirozeně vyvinul i profil personalisty. Personalista přestal být administrativním pracovníkem, nyní zastává funkci, kde každodenní kontakt se zaměstnanci a manažery a

každodenní řešení jejich pracovních (často i soukromých) problémů je běžnou činností. Moderní personální pracovník musí zvládat celou řadu činností. Je nutné, aby ovládal jak teoretické znalosti, tak i praktické dovednosti v oblasti personální práce. Musí se vyznat v problémech organizace a být schopný si spojovat souvislosti a promítat důsledky těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech, které ovlivňují fungování pracovních sil, např. populační vývoj, trh práce, legislativu apod.). Musí se vyznat v oblasti techniky a technologie používané v organizaci a neustále se učit a rozvíjet své organizační schopnosti, být flexibilní, zaujatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderních postupů a trendů v řízení lidských zdrojů. Co je ale nejvíce důležité, je schopnost jednat s lidmi, v organizaci může být personalista tak trochu právníkem i psychologem (Koubek, 2015).

### 3 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů označuje proces řízení lidí v organizaci. Přesvědčivou definici, vysvětlující, co si pod tímto pojmem je možné představit, formuloval Peter Boxall spolu s dalšími dvěma kolegy (2007) a zní takto: „*Řízení lidských zdrojů představuje základní činnosti v jakékoli organizaci zaměstnávající a využívající lidi k dosahování požadovaných výsledků. Jeho roli není třeba radikálně obhajovat, protože řízení lidských zdrojů je přirozeným důsledkem fungování a rozvíjení organizace. Jako podstatná se přitom jeví relativní účelnost a účinnost jednotlivých modelů řízení lidských zdrojů v kontextu určitých podmínek ... Je poměrně racionální zpochybňovat nutnost účelného a účinného řízení lidských zdrojů, když žádná organizace nemůže přežít a růst bez rozumného systému organizace práce a řízení lidí.*“

Účelné a účinné využívání lidských zdrojů vytváří organizaci přidanou hodnotu. V souvislosti s tím vznikla spousta nových přístupů, jedná se například o zvyšování oddanosti, řízení talentů, řízení založené na schopnostech, elektronické řízení lidských zdrojů, vytváření systémů zaměřených na vysoký výkon, řízení pracovního výkonu nebo odměňování podle výkonu (Armstrong, Taylor, 2015).

#### 3.1 Význam řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je učinit organizaci výkonnou a napomáhat tak tomu, aby se její výkon neustále posouval. K tomu může dojít pouze neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, které má firma k dispozici. Aby byl podnik výkonný a mohl neustále inovovat, je potřeba se zaměřit na hlavní úkoly (Koubek, 2015):

- 1. vytvoření souladu mezi pracovníky a pracovními úkoly** – je nezbytné, aby každému požadavku na pracovní místo odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka, jinými slovy je potřeba přiřadit správného člověka na správné místo.
- 2. Optimální využívání pracovních sil** – musí vhodně stanovit využívání fondu pracovní doby v souladu s využitím pracovních schopností pracovníků.
- 3. Utváření týmů a zdravých mezilidských vztahů v organizaci** – vedle zlepšování pracovní výkonnosti pracovníků je potřeba dbát i na souhrn vlastností jednotlivců. Dobré vztahy na pracovišti ve většině případů znamenají dobré pracovní výsledky, větší oddanost a loajálnost pracovníků.

4. **Personální a sociální rozvoj pracovníků** – tento úkol by měl rozvíjet pracovní schopnosti, sociální vlastnosti, rozvoj pracovní kariéru, a ve výsledku by měl směřovat k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, ke sblížení či ztotožnění zájmů individuálních a organizačních. Aby tomu tak bylo, je nezbytné neustále zlepšovat kvalitu pracovního života.
5. **Dodržování zákonů v oblasti práce a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti** – tento bod je v dnešní době velmi důležitý, a to pro získávání a udržení si nejlepších a nejschopnějších pracovníků, kvůli stále narůstající konkurenci na trhu práce. Pro získávání a udržení si nejlepších a nejschopnějších pracovníků.

První tři úkoly se zaměřují především na zájmy organizace, až čtvrtý bod se věnuje zájmům pracovníka. Právě tento bod je přitom pro organizaci zásadní, protože bez patřičné péče jak o personální, tak o sociální rozvoj pracovníků nelze plně dosáhnout požadovaných výsledků u předchozích tří úkolů. Pátý bod poté sleduje zájmy obou stran, firmy i pracovníka (Koubek, 2015).

Řízení lidských zdrojů by se mělo soustředit především na hledání konkurenční výhody na trhu. Tohoto přínosu organizace dosahují prostřednictvím poskytování produktů a služeb vysoké kvality, za pomoci konkurenčních cen navazujících na vysokou produktivitu a schopnost pružně inovovat a řídit změny na trhu. Konkurenční schopnost, a z ní vycházející prosperita podniku, je zásluhou právě lidských zdrojů, které uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují tak efektivitu jejich využití. Z tohoto důvodu v organizaci představují nejcennější a nejdražší zdroj (Vodák, Kucharčíková, 2011).

### **3.2 Řízení lidského kapitálu**

Lidským kapitálem se rozumí znalosti a dovednosti, které si jedinci osvojují, udržují a využívají. Dle slov Wrighta a McMahana citovaných Armstrongem a Taylorem (2015) je lidský kapitál definován takto: *„Každý jedinec v organizaci má vlastnosti, které jsou součástí lidského kapitálu. Rovněž se účastní zpracování informací, interpretuje a reaguje na tyto informace, aby přijal rozhodnutí, vyjádřil pocity nebo projevil chování. Seskupování tohoto lidského kapitálu, jak navrhujeme, je základem „lidského kapitálu“ organizace nebo organizační jednotky.“* Tím, že si lidé znalosti a dovednosti osvojují, představují určitou formu kapitálu, který je výsledkem vynaložené investice.



To, co buduje hodnotu organizace jsou právě znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců, a proto je nutné se zaměřit a soustředit na získávání, stabilizaci, rozvíjení a uschování lidského kapitálu, který tyto jedinci představují (Armstrong, Taylor, 2015).

### 3.3 Řízení znalostí

Autoři Armstrong a Taylor (2020) znalosti, jako takové, definují následně: „*Znalosti jsou nejdůležitější konkurenční výhodou, kterou firma disponuje.*“

Řízení znalostí je oblast zaměřená na získávání znalostí od těch, kteří jimi disponují a jejich následné předávání těm, kteří je potřebují. Tato činnost je vykonávaná s jednoduchým cílem, zvyšováním efektivnosti organizace (Armstrong, Taylor, 2015).

Řízení znalostí lze definovat jako jakýkoliv proces či postup vytváření, získávání, zachycování, sdílení a využívání znalostí, který směřuje ke zlepšování výkonu v organizaci. Řízení znalostí se zaobírá jak stavem, tak tokem znalostí. Stav znalostí představuje znalosti v paměti lidí a znalosti v databázích informačních systémů. Tokem se poté rozumí přenos samotných znalostí, jak mezi lidmi, tak i mezi lidmi a databázemi. Důležité, pro řízení znalostí, je veškeré znalosti organizace zachytit a uplatnit tam, kde jsou nejvíce potřeba a kde budou nejvíce výnosné (Armstrong, Taylor, 2015).

Ke sdílení znalostí se využívá celá řada nástrojů, využívají se například knihovny, předpisy, návody, prezentace, informační systémy, porady, semináře, kurzy či publikace. Velmi oblíbeným a často využívaným prostředkem pro sdílení informací je intranet – web, který funguje v rámci vnitřní sítě organizace (Armstrong, Taylor, 2015).

V této oblasti řízení záleží především na tom, jak si pracovníci znalosti umí osvojit, udržet a vyměnit. Znalosti a schopnost jejich předávání je klíčem k dosahování dobrých výsledků, mohou být důležitější než například materiální či finanční zdroje (Armstrong, Taylor, 2015).

Zaměstnanci disponují znalostmi, které si sami, na základě vlastních pracovních zkušeností osvojili. Úkolem řízení znalostí je vymyslet způsob, jak tyto znalosti u pracovníků identifikovat a následně distribuovat. Na tomto úkolu se může velmi významně podílet a realizovat personální útvar, jehož úlohou je organizaci zajistit právě takový intelektuální kapitál, který potřebuje. Jeho přínos k řízení znalostí je možné shrnout v následujících bodech (Armstrong, Taylor, 2015):

- pomáhají vytvářet a rozvíjet hodnoty a normy zdůrazňující význam sdílení znalostí,
- prosazují klima oddanosti a důvěry,

- poskytují rady směřující k rozvíjení organizace, pro snadnější sdílení znalostí,
- radí v zabezpečování lidských zdrojů, aby byli získáváni lidé, kteří k vytváření a sdílení znalostí mohou přispět,
- radí ve stimulování zaměstnanců, aby byli ochotni své znalosti sdílet, a odměňuje ty, kteří tak již činí,
- vytvářejí procesy vzdělávání zaměstnanců, aby znalosti generovali,
- organizují setkání, jednání a semináře, kde je možné sdílet své znalosti formou „člověk-člověk“,
- prosazují řízení znalostí mezi vyššími manažery a podněcují je k jejich samostatnému zapojení a podpory v oblasti řízení znalostí.

## 4 Vzdělávání a rozvoj

V moderní společnosti je veškeré získávání informací, vědomostí, dovedností, návyků nebo odborných kompetencí nazýváno vzděláváním. Vzdělávání neslouží pouze jako prostředek k získávání kvalifikace k pracovní funkci, jeho cílem je především osobnostní rozvoj, sdílení určitých společenských hodnot a formování člověka k sebeuvědomění a odpovědnosti (Mužík, 2012).

Vzdělávání a rozvoj pracovních schopností jsou celoživotním procesem. Můžeme mluvit o tak zvaném celoživotním vzdělávání, které představuje zásadní změnu pojetí celého vzdělávání. Klasické školní vzdělání tvoří základ pro uplatnění na trhu práce, pro procesy dalšího vzdělávání i pro rozvoj osobnosti a lidé by měli mít možnost dále se vzdělávat. (Mužík, 2012). Další profesní vzdělávání lze označit jako proces zaměřený na poskytování vzdělávání po absolvování určitého školského vzdělávacího stupně. Začátek tohoto dalšího vzdělávání se obvykle stanovuje od doby po prvním vstupu jedince na trh práce (Veteška, 2013).

Vzdělávání v organizaci probíhá na třech úrovních (Belcourt, Wright, 1998):

1. **výcvik** – tato úroveň vzdělávání se týká získávání znalostí, dovedností a postojů, díky kterým si pracovník zlepšuje výkon na svém současném pracovišti,
2. **rozvoj** – tento bod je orientovaný na získávání znalostí, které mohou být z hlediska dlouhodobého rozvoje a cílů organizace požadovány,
3. **organizační rozvoj** – jedná se o proces dohlížení na co nejefektivnější fungování organizace a s ním související vyšší kvalitě práce a spokojenosti zaměstnanců.

Výcvik, rozvoj i organizační rozvoj jsou vzájemně provázané. Všechny tři body jsou soustředěny na zvyšování efektivity organizace za pomoci zdokonalení lidských zdrojů (Belcourt, Wright, 1998).

Organizace by rozhodně neměla váhat a do vzdělávání svých pracovníků investovat. Tato investice by se organizaci měla následně vracet v podobě narůstající produktivity práce a větší motivace zaměstnanců se aktivně podílet na inovacích, které jsou ve stále rychleji se měnícím podnikatelském prostředí nutné. Firma, kromě svých cílů, tímto rozšířením znalostí částečně uspokojuje i požadavky zaměstnance, a poskytuje mu tak jakýsi benefit a na oplátku od zaměstnance očekává větší spokojenost a tím i větší loajalitu vůči společnosti (Janišová, Křivánek, 2013).

## **4.1 Význam vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci**

Nejdůležitějším bodem v úspěšném podnikání jakékoliv organizace je flexibilita a schopnost reagovat na změny. Tuto flexibilitu společnosti zastrešují flexibilní lidé, kteří jsou na změny nejen připraveni, ale zároveň je i akceptují a podporují. Proto je pro organizaci formování pracovních schopností svých zaměstnancům jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce. Další důvody pro zaměření se na vzdělávání a rozvoj svých pracovníků uvádí Koubek (2015) následovně:

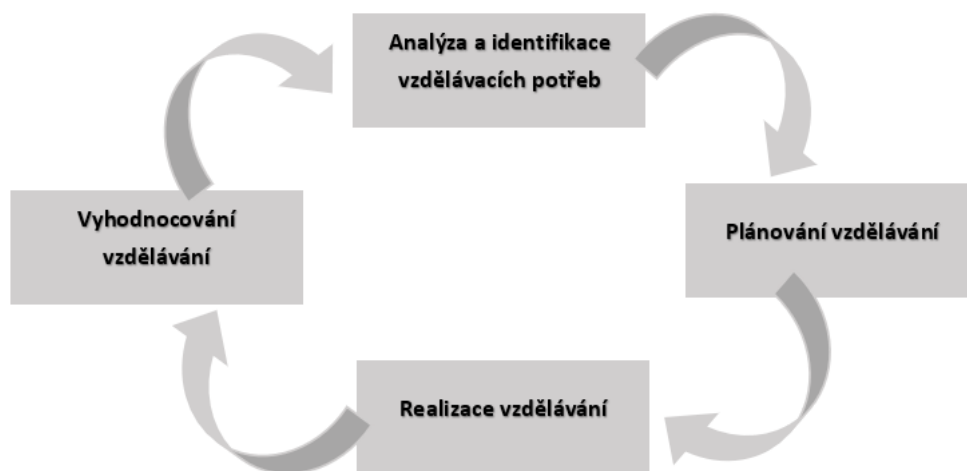
- lidské znalosti, v porovnání se vznikem a vývojem nejrůznějších technologií, stále rychleji zastarávají,
- lidské potřeby se neustále mění, s čímž velmi úzce souvisí i proměnlivost trhu výrobků a služeb, což s sebou přináší nutnost umět na změny včas reagovat,
- lidé stále musí zvládat častější organizační změny,
- neustále se zvyšuje orientace na kvalitu výrobků a služeb,
- organizace musí zvládat reagovat na často se měnící podnikatelské prostředí,
- rozvíjí se informační technologie a jejich používání v organizacích,
- globalizují se hospodářské aktivity, což znamená potřebu orientovat se, pohybovat, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí,
- potřeba snižovat náklady a lépe využívat technická zařízení,
- narůstá orientace na kvalitu pracovního života, z čehož plyne zvýšená potřeba lidí se vzdělávat,
- péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků se podílí na dobré zaměstnavatelské pověsti organizace, a zvyšuje se tak stabilizace pracovníků.

Z těchto bodů jasně vychází, jak je pojetí vzdělávání v organizaci proměnlivé, a jak snadno může být tato sféra ovlivněna povahou práce, používanou technikou a technologií nebo velikostí organizace (Koubek, 2015).

## **4.2 Systémy profesního vzdělávání**

Systémem profesního vzdělávání se rozumí nepřetržitě se opakující cyklus identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávání v organizaci. Zkušenosti z předchozích cyklů se následně využívají k neustálému vylepšování nastávajících cyklů (Bartoňková, 2010). Do systému vzdělávání pracovníků se kromě personálního útvaru zapojují také vedoucí pracovníci, odbory či jiná sdružení pracovníků a často spolupracují s externími odborníky či specialisty ze vzdělávacích institutů (Koubek, 2015).

System profesního vzdělávání je založen na jednoduchém čtyřfázovém modelu (Bartoňková, 2010), který je přehledně zobrazen na [obrázku 1](#).



Obrázek 1: Fáze systému vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování podle Bartoňkové, 2010

Pro dosažení efektivního výsledku vzdělání pracovníků v organizaci je potřeba dobře organizované systematické vzdělávání (Koubek, 2015). Firma si jako **první krok** musí co nejpřesněji definovat potřebu vzdělávání. **Dále** je nutné učinit rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání tuto potřebu nejlépe uspokojuje, tedy vzdělávání naplánovat. **Třetím krokem** je samotná realizace vzdělávání, kdy firma využívá zkušené a školené vzdělavatele. **Posledním bodem** je zhodnocení efektivnosti vzdělání. Podstatou systému vzdělávání je odstraňování rozdílu mezi tím, co máme k dispozici, a tím, co je potřeba pro organizaci (Bartoňková, 2010).

#### 4.2.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání a rozvoje

Pro co nejpřesnější určení potřeby vzdělávání v organizaci je nutné brát v úvahu vizi, poslání, cíle, filozofii, kulturu podniku, jeho strategie a politiku řízení a rozvoje lidského kapitálu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Při identifikaci vzdělávacích potřeb existují dva přístupy, klasický přístup a participativní přístup. U klasického přístupu manažeři sledují podřízené a sledují jejich slabé stránky a nedostatky. Tyto nedostatky jsou poté dále napracovány vysíláním pracovníků do vzdělávacích kurzů, kde si účastníky přebírá lektor. Na druhé straně u participativního přístupu identifikace vzdělávacích potřeb projevují zájem o zdokonalování sami pracovníci (Mužik, 2011).

Proces identifikace vzdělávacích potřeb probíhá ve třech etapách. V **první etapě** se realizuje analýza podnikových cílů. Analýzy má za úkol zjistit rozdíly mezi požadovanou a dosahovanou výkonností a odhalit, zda je možné tuto mezeru ve výkonnosti odstranit za pomoci vzdělávání. **Druhá etapa** analyzuje úkoly, znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků. Údaje potřebné pro tento rozbor lze získat ze specifikací a kvalifikačních charakteristik pracovních míst. Tyto získané údaje se poté porovnávají se skutečnými schopnostmi zaměstnanců. Výsledkem je informace o potenciální potřebě vzdělávání. **Třetí a zároveň poslední etapa** je zaměřena na analýzu osob, kde se porovnávají individuální charakteristiky pracovníků s požadavky podniku. Údaj lze získat ze záznamů o vzdělání pracovníka nebo o absolvování vzdělávacích programů (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Každá etapa začíná sbíráním informací a jejich porovnáváním. Porovnává se aktuální úroveň výkonů, schopností, dovedností a vědomostí se standardem. Informace o dosahované úrovni výkonnosti lze získat prostřednictvím několika metod (Vodák, Kucharčíková, 2011):

1. **strukturovaný rozhovor** – metoda je založena na připraveném seznamu otázek, otevřených či uzavřených. Účelem je zjistit, z jakého důvodu jednotlivec či skupina nepodává požadovaný výkon a získat další názory a postřehy.
2. **Pozorování** – pozorovatel sleduje výkon jednotlivce či skupiny v daném prostředí. Srovnává styly a dovednosti jednotlivců vykonávajících práci a jejich výkon s popisem práce, normami a postupy.
3. **Dotazník** – obsahuje cíleně uspořádanou strukturu různých typů otázek. Účelem dotazníku je získání údajů o zaměstnancových úkolech a postojích k jeho práci.
4. **Participace** – výzkumník v určitém časovém úseku zastává úkoly a zodpovědnost zaměstnance s cílem blíže se seznámit s prací. Využívá se v případě, že uváděné postupy jsou v podniku nové a nikdo je nemůže kvalifikovaně posoudit.
5. **Popis práce vytvořený zaměstnancem** – pracovník sám vypracuje úplný popis práce ze své perspektivy. Popisuje různé úrovně důležitosti a obtížnosti úkolů a povinností, které jsou náplní jeho práce.
6. **Skupinová diskuse** – diskutují se těžkosti skupiny jednotlivců spojených s danou prací. Smyslem je získat důležité informace o konkrétních aspektech dané práce a zároveň i názoru na další možnosti realizace.

Aby byl proces identifikace vzdělávacích potřeb úspěšný, je důležité množství a vypovídající hodnota informací o podniku jako takovém, jeho činnosti a lidech. Po získání informací jsou údaje analyzovány a cílem je identifikace problémů ve výkonnosti a

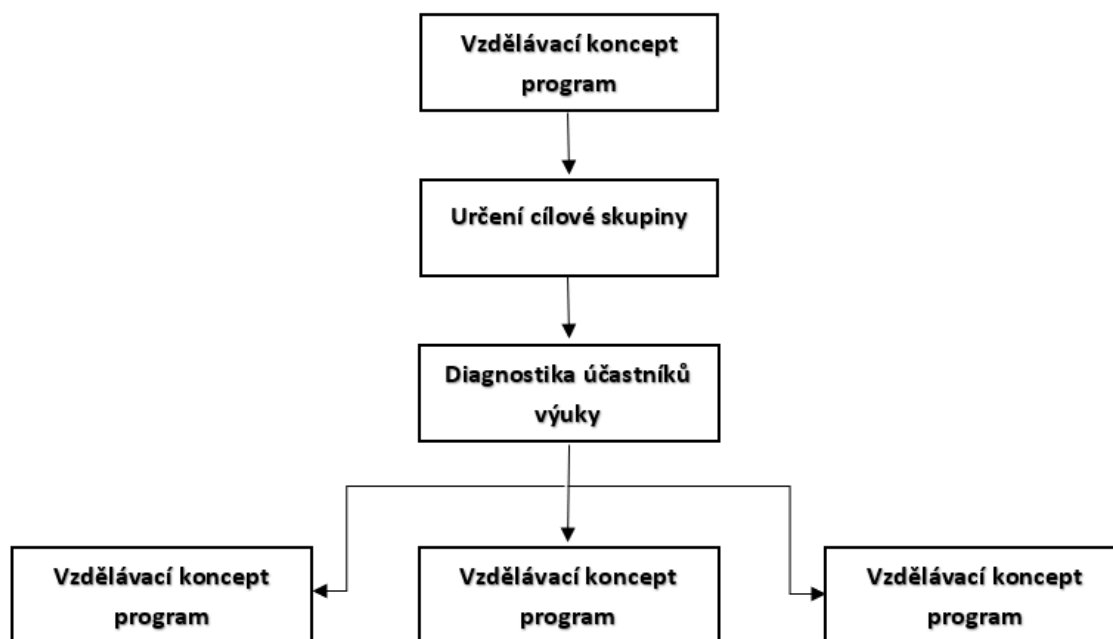
definování konkrétních příčin u zjištěných nedostatků a problémů. Následně se v problémových oblastech stanoví priority a určí se vzdělávací nebo jiná opatření, které pomohou problém vyřešit. Ze získaných informací a zjištěných skutečností se v souladu s podnikovou strategií a podnikovými cíli vypracuje program vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011).

#### **4.2.2 Plánování vzdělávání**

Plán vzdělávacího programu je výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání. Představuje proces přípravy osnov a materiálů, které budou požadavky na vzdělání a rozvoj splňovat. Proces tvorby plánu probíhá ve třech fázích (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- 1. přípravná fáze** – spočívá v konkretizaci potřeb, analýze účastníků a ve stanovení cílů vzdělávacího projektu.
- 2. Fáze realizace** – zpracovávají se jednotlivé etapy vzdělávání, určují se způsoby, kterými bude vzdělávání probíhat a stanovují se vhodné techniky pro dosažení efektivního vzdělání a rozvoje.
- 3. Fáze zdokonalování** – jednotlivé etapy vzdělávacího programu se v porovnání se stanovenými cíli průběžně hodnotí. Této fáze by se měli zúčastnit nejen organizátoři a účastníci, ale také manažeři, jejichž pracovníci vzdělávání absolvují.

Plánování vzdělávacích programů patří mezi důležité know-how vzdělávacích institucí. Východiskem každého vzdělávacího programu je jasná představa o jeho poslání, funkci a cílech. Autor Mužík (2011) na obrázku 2 doporučuje následující postup v rámci plánování vzdělávacího programu.



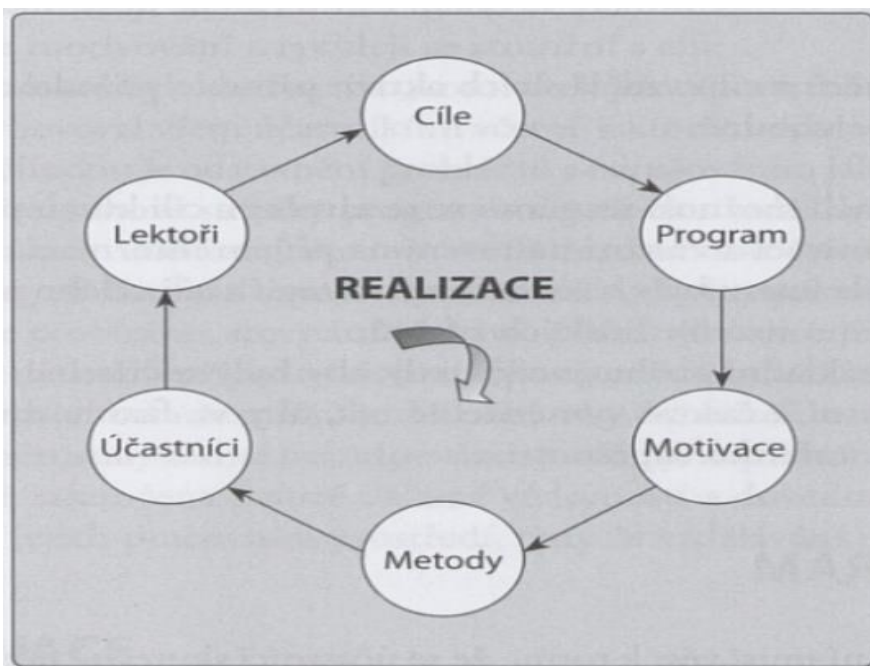
Obrázek 2: Plánování vzdělávacích produktů  
Zdroj: vlastní zpracování podle Mužíka, 2011

Vzdělávací program představuje základní dokument pro plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávacích akcí. Tento program je nejprve nutné otestovat na vybraném vzorku cílové skupiny, aby mohly být získány a zpracovány případné připomínky účastníků k obsahu, formě či použitým metodám. Dále je nutné provést diagnostiku účastníků výuky, v praxi se jedná o **profesní diagnostiku**, v rámci které zkoumá profesní orientace, dovednosti, a schopnosti, dále **diagnostiku osobnosti**, kde se sleduje struktura osobnosti, styl učení, jednání, komunikační styl a **didaktickou diagnostiku**, kde se monitoruje průběh vyučování, nárůst vědomostí a dovedností a ověřování výukových postupů. Cílem je co nejvíce přizpůsobit konkrétní vzdělávací program konkrétní skupině účastníků kurzu (Mužík, 2011).

#### 4.2.3 Realizace vzdělávání

Po dokončení fáze plánování a všech příprav, je možné samotné vzdělávací aktivity realizovat. Realizace se skládá z několika nutných prvků, kterými jsou: cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. (Vodák, Kucharčíková, 2011) Tuto fázi přehledně zobrazuje obrázek 3.





Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání  
Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011

Cíle vzdělávání vycházejí ze stanovených potřeb a měly by vyjadřovat požadované chování, podrobně definovat podmínky výkonu žádaného chování, případně také normy pro posouzení, zda bylo ve výsledku požadovaného chování dosaženo. Je nutné brát v potaz schopnosti účastníků vzdělávání. Přecenění jejich schopností může vést k opačnému výsledku, než který firma předpokládá, a může tak napáchat více škody než užítku. Aby byly záměry a cíle vzdělávacích aktivit naplněny a přinesly tak požadovaný efekt zaměstnancům i podniku, je vhodné (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- účastníky seznámit se záměry a cíli kurzu předem, a zvýšit tak jejich motivaci a vnitřní nastavení na příjem informací,
- sladit záměry a cíle kurzu se strategií a cíli celého podniku a celého systému rozvoje lidských zdrojů,
- využít pravidlo SMART, tedy stanovit takové cíle, které bude možné měřit, konkretizovat, dosahovat, relevantně a časově vymezit, aby v následující fázi, fázi hodnocení, posloužily pro změření úspěšnosti.

Program konkrétní vzdělávací akce musí obsahovat časový harmonogram, témata, metody a pomůcky. Aby vzdělávání probíhalo plynule a bez jakýchkoliv problémů při naplnění programu, je vhodné poskytnout účastníkům možnost se vyjádřit ke všem částem programu, aby se tak hned na počátku odstranily veškeré nejasnosti. Zároveň by účastníci měli mít

možnost vyjádřit, co od kurzu očekávají, díky jejich názoru je možné dodatečně doplnit program o témata očekávaná a požadovaná účastníky (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Motivace pracovníků ke zvyšování vlastního potenciálu hraje ve vzdělávacím procesu velmi důležitou roli. Pokud se účastník seznámil s cíli a je dohodnut kontrakt pro danou vzdělávací akci, je vhodné se zaměřit na motivaci účastníka k učení. Aby byla motivace úspěšná, je třeba dosáhnout shody v názorech manažera a zaměstnance. Nejlepší motivace je tvořena obecně platnými postuláty, například (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- nejlepší formou motivace je osobní příklad manažera,
- pracovníci musejí být přesvědčeni o smysluplnosti své práce,
- zaměstnanec musí mít pocit, že k podniku patří, nikoli že pro něj pouze pracuje,
- čím větší je důvěra manažera, tím větší je proaktivní přístup zaměstnance,
- úspěch podniku se odvíjí od úspěchu jednotlivých zaměstnanců,
- i drobný úspěch a pochvala jsou zdrojem zvýšení sebedůvěry a motivace zaměstnance,
- místo kritiky manažeri poskytují pracovníkům zpětné vazby.

Schopnost manažerů motivovat své spolupracovníky je jedna z nejdůležitějších kompetencí. Metod, kterými lze vzdělávání realizovat, je velké množství, a k výběru nejvhodnější metody neexistuje jednoznačný návod. Správná volba se odvíjí od okolností vztahujících se k podniku, jednotlivcům a učebním cílům (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Dle autora Koubka (2015) lze metody vzdělávání zařadit do dvou skupin:

- 1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce** – vzdělávání probíhá na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů, jedná se o tak zvané metody „on the job“, které jsou využívány především pro vzdělávání dělníků. Mezi tyto metody patří např. instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, asistování, pověření úkolem, rotace práce nebo pracovní porady.
- 2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště** – vzdělávání probíhá jak v organizaci, tak i mimo ni. Toto vzdělávání lze označit za metodu „off the job“ a je využívána pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Vesměs se jedná o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků a patří sem přednášky, přednášky spojené s diskusí, simulace, případové studie, workshopy,

brainstorming, hraní rolí, assessment centra nebo e-learning, tedy vzdělávání pomocí počítačů.

Účastníci jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělávání. Každý jedinec má vlastní přístup a styl učení. Někdo upřednostňuje praktická cvičení a rád se učí ze svých chyb, jiní upřednostňují diskuse a další rádi získávají informace a nové dovednosti, které pak mohou přenést do svého prostředí. Je tedy vhodné, pokud možno, už při přípravě tvořit homogenní skupiny účastníků vzdělávání, kritériem může být odbornost, délka pracovního poměru nebo profesní zařazení. V každém případě by měl ve výsledku vzdělávací program vyhovovat potřebám většiny účastníků v jedné skupině (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Na lektora jsou v rámci přípravy, realizace a vyhodnocení vzdělávání kladeny různé nároky. Lektori bývají obvykle vybíráni na základě technologických znalostí, než na základě osobnostních či pedagogických předpokladů. Aby si lektor zajistil respekt a důvěru svých klientů a mohl zastávat potřebné role, musí mít zralou a vnitřně integrovanou osobnost. Tyto vlastnosti mu pomohou zachovat odstup ve vypjatých situacích a sloužit potřebám účastníků. Dále je pro lektora nutná vysoká míra sociální inteligence, díky které bude mít dobré komunikační schopnosti, cit pro situaci, empatii a bude dobře ovládat emoce (Vodák, Kucharčíková, 2011).

#### 4.2.4 Vyhodnocení vzdělávání

Při vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu je hlavním problémem stanovení kritérií hodnocení. Kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich velikost změny je možné zjistit pouze nepřímo. Měření přínosu vzdělávání závisí na charakteru a obsahu práce, pokud pracovníci plní jednoduché úkoly, efekt vzdělávání se může projevit velmi výrazně, zatímco u řídicích pracovníků je těžké efekt vzdělávání běžnými nástroji zkoumání zpozorovat, protože se může projevovat v nepatřičném a postupném zlepšení. Nabízí se otázka, kdy by se efektivnost vzdělávání měla zkoumat, bezprostředně po ukončení procesu, či s odstupem? Jednoznačnou délku odstupu však nelze jednoznačně určit (Koubek, 2015).

Správné zhodnocení efektů vzdělávání je ve velké míře ovlivňováno zvolenými kritérii vyhodnocování. Aby byl výsledek co nejvíce objektivní a přesný, je vhodné zvolit vyšší počet kritérií. Kritéria vyhodnocování mohou být vnitřní nebo vnější. **Vnitřní kritéria** souvisí se spokojeností účastníků s obsahem vzdělávacího programu, tzn. jejich vlastní zhodnocení průběhu vzdělávání. Toto kritérium ovšem nepostihuje kvalitu dovedností ani

změny v pracovním chování. **Vnější kritéria** se vztahují k výsledku celého vzdělávacího procesu, hodnotí se například změna v objemu prodeje nebo změna v nákladech. Kritérium měří některé aspekty výkonu, ale je obtížné je měřit ve stejných jednotkách jako náklady a zároveň se obtížně zjišťuje, zda jsou změny způsobeny právě vzděláváním (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Vyhodnocování výsledků vzdělávání vyvolává celou řadu obtížně řešitelných otázek, a nejčastěji se zaměřuje na následující (Koubek, 2015):

- byly při vzdělávání použity vhodné metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán a obsahová stránka vzdělávání?
- Jaké jsou postoje a názory na vzdělávání samotných účastníků školení?
- Jaká je míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností po ukončení vzdělání?
- Do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi?

První tři otázky představují díky měřitelnosti zjišťovaných skutečností v širším obzoru nejsnadnější cestu vyhodnocování. Je třeba zdůraznit nutnost věnovat více pozornosti vlastní aplikaci znalostí a dovedností na pracovišti. Použití znalostí a dovedností, které byly předmětem vzdělávání, musí upozorovat a rozpoznat přímý nadřízený účastníka školení (Kubek, 2015).

### 4.3 Trendy ve vzdělávání

Individuálně zaměřená školení, zahrnující moderní technologie a podporující profesní rozvoj a zapojení zaměstnanců, to vše firmy v dnešní době potřebují. Dnešní doba s sebou do firemního vzdělávání přináší nejrůznější trendy, jedná se například o následující (HRnews.cz, 2019):

- **zaměření na měkké dovednosti** – pro dosažení efektivní komunikace na pracovišti, vzájemné kooperace a požadované produktivity je nutné více než jen technická kvalifikace. Dovednosti, jako naslouchání, tvořivost, týmová spolupráce a vyjednávání, jsou stejně důležité jako odbornost či kompetence. Rozvíjení měkkých dovedností podporuje udržení zaměstnanců a buduje smysluplnou firemní kulturu.
- **Rozvíjení komunikačních dovedností** – v důsledku rozvoje umělé inteligence a moderních technologií za lidstvo stále více komunikují stroje. Dlouhá léta byly komunikační dovednosti považovány za méně důležité, ovšem díky změnám na trhu práce a celkovému společenskému vývoji se opět dostávají do popředí. Díky

rostoucímu procentu pracovních míst a narůstajících požadavků na měkké dovednosti se komunikační vzdělávání stále více rozvíjí.

- **Vzdělávání formou krátkých a interaktivních setkání** – čím kratší školení, tím atraktivnější pro mladé pracovníky. Přestože mladí lidé očekávají okamžité výsledky ze vzdělávacích programů, ve skutečnosti tomu tak není.
- **Využívání digitální formy vzdělávání** – velké množství zajímavého a užitečného materiálu se dá najít či umístit a využívat ke vzdělávání přes on-line média. Překážkou pro firemní vzdělávání bývá často zaneprázdněnost a vytíženost zaměstnanců, z tohoto důvodu se digitální forma vzdělávání stále více rozvíjí a aplikuje. Jejich jedinečnost spočívá v pružnosti, efektivitě nákladů a škálovatelnosti obsahu.
- **Rozšíření gamifikace ve firemním vzdělávání** – pojem gamifikace je stále poněkud neznámý termín a spousta manažerů se mu dokonce vyhýbá, protože se domnívají, že se ze vzdělávacích programů stanou programy na videohry. Pravdou je, že gamifikace je proces budování systému progresivního odměňování v tréninku, který moderní hry pouze napodobuje. V praxi se například při rozvíjení týmové spolupráce nebo leadershipu využívá letecký simulátor.
- **Teambuilding** – jedná se o zážitkové či outdoorové vzdělávání, kde je kladen důraz na rozvoj a stmelování týmu, utužování vztahů ve společnosti, řešení krizových situací a rozvíjení kreativity. (ManagementMania.com, 2015)
- **Virtuální realita (VR)** – v souvislosti s rozvojem a stále větší dostupností technologie virtuální reality se rozšiřuje i její využití ve firemním prostředí. I navzdory vysokým pořizovacím nákladům se vzdělávání prostřednictvím VR vyplácí. Z údajů americké firmy Virtual Speech vyplynulo, že se zvyšuje efektivnost vzdělávání o 75 až 90 %. Ve VR lze naprogramovat téměř jakoukoliv situaci a specializované softwary jsou schopny poskytnou zpětnou vazbu o očním kontaktu, výrazech i tempu (Businessinfo.cz, 2019).
- **Microlearning** – tato forma vzdělávání dělí učivo na malé vzdělávací části, jejichž prostudování zabere pouze několik málo minut. Microlearning se často využívá prostřednictvím mobilů, čímž je zaručena dostupnost, a studující může získané znalosti začít ihned využívat v praxi (Pavellorenc.cz, 2017).

## 5 Školení a rozvoj zaměstnanců ve vybrané finanční instituci

Praktická část bakalářské práce se věnuje tématu školení a rozvoje zaměstnanců ve vybrané finanční instituci, kterou je společnost Kooperativa – Agentura severní Čechy a je rozdělena do tří částí.

První část práce stručně představuje společnost Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group a Agenturu severní Čechy, následně uvádí produkty a služby, které finanční instituce nabízí.

Druhá část rozebírá personální útvar agentury, pracovní pozice, a samotné vzdělávací a rozvojové aktivity, které společnost nabízí svým zaměstnancům.

Třetí a poslední částí práce je dotazníkové šetření prováděné mezi zaměstnanci Agentury severní Čechy, na jehož základě bude zhodnocen současný stav vzdělávacího systému společnosti a následně budou navrženy body pro jeho vylepšení a zvýšení spokojenosti se vzdělávacími aktivitami mezi zaměstnanci.

### 5.1 Kooperativa – Agentura severní Čechy

Kooperativa pojišťovna, a. s., Vienna Insurance Group byla jako první komerční pojišťovna na území bývalého Československa založena v roce 1991 a nabízí široký sortiment služeb a veškeré standardní druhy pojištění jak pro občany, tak i pro malé a velké podniky. Firma je součástí Vienna Insurance Group (VIG), která je považována za předního specialistu na pojištění v Rakousku a ve střední a východní Evropě (Koop.cz, 2020).

Na území České republiky má Kooperativa stovky poboček, ve kterých pracuje více než 4 tisíce zaměstnanců. Společnost je složena z takzvaných center a obchodních agentur, jejichž chod je řízen a kontrolován generálním ředitelstvím. Centra mají na starost správu pojistných smluv a likvidaci pojistných událostí. Obchodní agentury zastávají činnosti spojené se nabízením produktů společnosti a péčí o klienty.

Agentura severní Čechy je jedna z osmi agentur, která zastřešuje veškerou obchodní činnost pro společnost Kooperativa na celém severu České republiky. Agentura má sídlo v centru Liberce a své služby nabízí prostřednictvím 26 poboček, které jsou rozmístěné v Ústeckém a Libereckém kraji.

Mezi hlavní produkty, které společnost Kooperativa nabízí, patří:

- pojištění majetku,

- pojištění osob,
- pojištění odpovědnosti,
- pojištění měst a obcí,
- a další.

### 5.1.1 Organizační struktura Agentury severní Čechy

Na činnosti Agentury severní Čechy se podílí celkem 270 zaměstnanců. Jedná se o pojišťovací poradce, klientské poradce a technicko – hospodářské pracovníky.

Pozici pojišťovacího poradce (dále jen PoPo) zastává 151 zaměstnanců, kteří mají na starosti celou řadu činností. Patří mezi ně například:

- provádění obchodní činnosti v oblasti pojistných a případně i dalších finančních produktů v rámci svého pověření,
- vyhledávání nových klientů, analýza jejich potřeb a zpracování návrhů odpovídajících řešení prostřednictvím pojistných a případně i dalších finančních produktů,
- uzavírání pojistných smluv,
- péče o stávající klienty a poskytování kvalitního servisu v oblasti pojištění,
- účast na pravidelných poradách kanceláří nebo obchodních skupin,
- spolupráce na plánování i plnění obchodních cílů kanceláře a agentury.

K výkonu své práce pojišťovací poradce používá standardní systémové nástroje v rozsahu svých oprávnění a moderní technologie, které mu byly přiděleny. Svou odbornou úroveň si zvyšuje průběžným vzděláváním v produktové oblasti a v oblasti prodejních dovedností.

Na pozici klientského poradce (dále jen KLP) společnost zaměstnává 55 pracovníků. Hlavní prioritou klientského poradce je obsluha stávajících klientů a všech přicházejících osob na přepážkovém místě s cílem poskytnout jim takovou kvalitu informací, servisu a služeb, aby byly splněny požadavky odborné péče a klienti tak z pobočky Kooperativy odcházeli s pozitivně aktivní emocí. Dalším bodem náplně práce klientského poradce je realizace obchodních a servisních jednání v zázemí pobočky.

Zbýlých 64 pracovníků zastává technicko – hospodářské pracovní pozice. Do této skupiny se řadí: pracovníci obchodního oddělení, pojistně – technického oddělení, ekonomicko – správního oddělení a sekretariátu ředitele agentury, pod které spadá personální útvar agentury.

Personální útvar Agentury severní Čechy zajišťuje personální činnosti pro všechny své pobočky v ústeckém a libereckém kraji a spadá pod sekretariát ředitele agentury.

## 5.2 Vzdělávací program Agentury severní Čechy

Vzdělání pracovníků je nedílnou součástí personální činnosti Agentury severní Čechy a je důležité jak pro nové zaměstnance, kterým je v průběhu adaptace zajištěno odborné vzdělání potřebné pro samostatný a bezproblémový výkon činnosti, tak i pro stávající zaměstnance, které jim umožňuje nabízet svým klientům nejnovější produkty a využívat k tomu nejmodernější technologie.

### 5.2.1 Noví zaměstnanci

Pro nové zaměstnance je proces vzdělávání v rámci adaptačního procesu velice důležitý. Nováčci v průběhu adaptačního procesu získávají znalosti a dovednosti nutné k práci úspěšného a moderního obchodníka a přepážkového pracovníka. Při používání moderních technologií si nový zaměstnanec osvojuje dovednosti, jako uzavírání pojistných smluv, prostřednictvím vlastnoručního digitálního podpisu, a práce s mobilním platebním terminálem. Cílem adaptačního procesu je složení Odborné zkoušky dle zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění a zakončení procesu s úspěšným složením certifikace obchodní, SME a přepážkové a získání certifikátů.

Následující tabulka 1 a tabulka 2 znázorňují vzdělávací plány v rámci adaptačního procesu, jejichž součástí je splnění povinného adaptačního minima. Tabulka 1 zobrazuje adaptační plán pro PoPo.

Tabulka 1: Adaptační plán pro PoPo

<b>Adaptační plán pro PoPo (12 měsíců)</b>	
<b>Adaptační program</b>	<b>Výkonová kritéria</b>
<b>Prezenční školení</b>	<b>Počet obchodních schůzek</b> evidovaných v nástroji Průvodce jednáním a zobrazený v MRSK
<b>E-learning</b>	<b>Sjednané pojistné v NŽP v KČ</b> - evidované v systému a zobrazené v MRSK
<b>Odborná způsobilost dle zák. č. 170/2018 Sb.</b>	
<b>Praxe v terénu</b>	<b>Počet uzavřených PS NŽP v ks</b> - evidovaný v systému a zobrazený v MRSK; počet ks stanovuje a kritérium vyhodnocuje agentura
<b>Certifikace obchodní</b>	

Zdroj: vlastní zpracování dle Kooperativa – Agentura severní Čechy, 2021



Tabulka 2 je zaměřena na adaptační plán pro KLP.

Tabulka 2: Adaptační plán KLP

Adaptační plán KLP (12 měsíců)	
Adaptační program	Výkonová kritéria
E-learning	<i>Počet obchodních schůzek</i> evidovaných v nástroji Průvodce jednáním a zobrazený v MRSK
Prezenční školení	<i>Obchodní výkon</i> v Kč evidovaný v systému a zobrazený v MRSK
Praxe na přepážce	
Odborná způsobilost dle zák. č. 170/2018 Sb.	
Certifikace obchodní	
Certifikace přepážková	
Certifikace SME	

Zdroj: vlastní zpracování dle Kooperativa – Agentura severní Čechy, 2021

Agentura severní Čechy má adaptační plán stanovený na dobu dvanácti měsíců. Pokud nový pracovník tento program zvládne úspěšně splnit, je schopen klientům poskytnout veškeré informace a sjednat pojištění v základních produktových oblastech. Z nového zaměstnance se tak stává poradce s komplexní odborností.

V průběhu adaptace má nový pracovník svého mentora, který zajišťuje následné činnosti:

1. provází nováčka adaptací a odpovídá za její správný průběh,
2. zadává nováčkovi úkoly a kontroluje jejich plnění,
3. vede s nováčkem hodnotící pohovory,
4. pomáhá nováčkovi v terénu a zaznamenává zpětnou vazbu schůzek,
5. spolu s nováčkem pracuje s Adaptačními deskami a dalšími pomůckami,
6. vyhodnocuje a pracuje se zapsanými zpětnými vazbami od jiných mentorů.

Hodnocení nového zaměstnance probíhá formou týdenních a měsíčních hodnotících rozhovorů.

### 5.2.2 Stávající zaměstnanci

Kooperativa na průběžné vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců velmi dbá. Potřeba vzdělávání může vycházet jak z požadavků organizace Kooperativa, tak i od vedoucích pracovníků nebo ze zájmu samotných zaměstnanců. Společnost sleduje nejen výsledky skupiny jako celku, ale zaměřuje se také na výsledky jednotlivých center a agentur. Na základě těchto výsledků se následně sestavuje vzdělávací plán.

Pro pracovníky agentury severní Čechy je klíčové průběžné vzdělávání především v oblasti obchodních dovedností a finančních produktů.

V rámci obchodních dovedností je vzdělávání pracovníků směřované nejen na úspěšné, moderní a účinné prodejní metody, ale zároveň i na rozvoj schopností a dovedností souvisejících s lidskou osobností, jako například komunikační schopnosti nebo měkké dovednosti, které jsou pro dobrého obchodníka a úspěšné prodejní výsledky nezbytné. Tato školení se realizují ve školících místnostech nebo přímo v terénu, kde bývají spojená s konkrétní prodejní kampaní.

Nedílnou součástí vzdělávání v obchodní síti společnosti Kooperativa jsou produktová školení. Agentura dbá na to, aby zaměstnanci znali nejnovější produkty na pojistném trhu a mohli je tak nabízet svým klientům. Kooperativa zaměstnává takzvané produktové disponenty, kteří jsou odborníky na pojistné a finanční produkty. Tyto pracovníci sledují veškeré novinky na pojistném trhu a následně o nich školí pracovníky obchodní sítě.

Mimo těchto dvou oblastí Agentura severní Čechy nabízí svým zaměstnancům školení IT dovedností, jazykové kurzy a vzdělávací programy orientované přímo na osobní rozvoj. Zaměstnanci tak mají možnost absolvovat školení jako například zvládání konfliktních situací asertivní cestou, jak říkat NE a jak si vymezit hranice, duševní hygiena a sebepoznání, stres a vyhoření nebo time a stres management.

### **5.3 Formy vzdělávání v Agentuře severní Čechy**

Agentura severní Čechy ke školení svých pracovníků obvykle využívá prezenční formy vzdělávání, konkrétně mentoring, instruktáž při výkonu práce, přednášky nebo semináře a jednou do roka pořádá teambuilding. Vedle prezenční formy agentura ojedinele využívá i online formu vzdělávání prostřednictvím e-learningu.

- **Mentoring** – nejčastěji využívaná forma při integraci nových pracovníků v agentuře. Mentorem ve většině případů bývá vedoucí pracovník, ale může jím být i jiný přidělený zaměstnanec, který novému zaměstnanci předává své zkušenosti a znalosti a pomáhá mu tak v procesu adaptace co nejlépe vykonávat přiřazenou práci.
- **Instruktáž při výkonu práce** – druhá nejvíce využívaná forma vzdělávání při adaptaci nových zaměstnanců, kdy zkušenější pracovník předvádí správný pracovní postup, který po něm nováček opakuje a postupně si ho tak automatizuje.

- **Přednáška** – forma vzdělávání využívaná především pro produktové školení, kdy produktový disponent školí větší skupinu zaměstnanců o nejnovějších produktech na pojistném a finančním trhu.
- **Seminář** – forma vzdělávání, aplikovaná pro školení obchodních dovedností či v rámci osobního rozvoje, kdy se školení zaměstnanci aktivně zapojují do diskuse a vyjadřují své názory a postoje k danému tématu.
- **E-learning** – vzdělávání prostřednictvím počítačů. Tuto formu agentura využívá pouze výjimečně, například pro školení v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany.
- **Teambuilding** – agentura jednou ročně pořádá teambuilding, jehož cílem je utužování mezilidských vztahů v agentuře a posílení týmového ducha.

Od března roku 2020 Agentura severní Čechy v důsledku šíření nákazy Covid-19 veškeré vzdělávací a rozvojové aktivity přesunula na online platformy a školení tak probíhají v podobě online mentoringu, online instruktáží, online přednášek, online seminářů a e-learningu.

#### 5.4 Dotazníkové šetření

V předchozí kapitole byly shrnuty formy vzdělávání, které Agentura severní Čechy svým zaměstnancům v současnosti poskytuje. Pro zlepšení stávajících podmínek bylo provedeno dotazníkové šetření, které mělo za cíl odhalit případné nedostatky a mezery ve vzdělávacím systému agentury a potvrdit, popřípadě zamítnout níže stanovené předpoklady.

Dotazníkové šetření probíhalo v Agentuře severní Čechy v lednu roku 2021. Cílem šetření bylo zjistit míru užitečnosti a spokojenosti se vzdělávacími a rozvojovými procesy z pohledu zaměstnanců a potvrdit či vyvrátit následující předpoklady:

- **1. předpoklad** – zaměstnanci Agentury severní Čechy jsou dostatečně informováni a seznámeni s plánovanými vzdělávacími programy.
- **2. předpoklad** – formy vzdělávání nabízené a realizované agenturou (před Covidem-19) byly pro zaměstnance agentury vyhovující a byli s nimi spokojeni.
- **3. předpoklad** – 90 % zaměstnanců zúčastněných na dotazníkovém šetření agentury považuje průběžné vzdělávání pro vykonávání své práce důležité.
- **4. předpoklad** – alespoň 70 % zaměstnanců participujících na dotazníkovém šetření agentury za největší motivační faktor v oblasti vzdělávání považuje zvýšení kvalifikace.

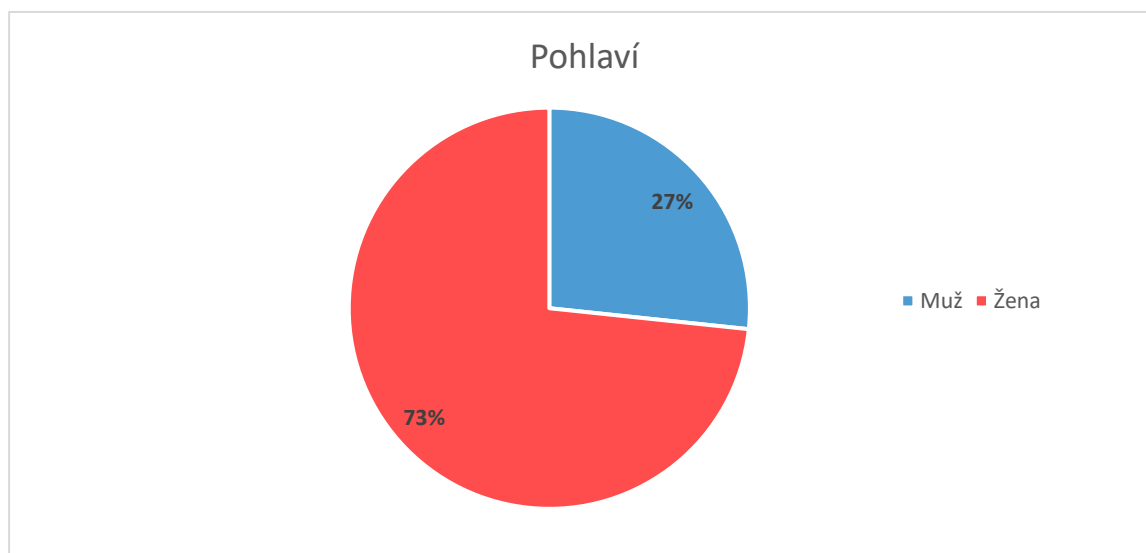
- **5. Předpoklad** – Alespoň 50 % zaměstnanců zúčastněných na dotazníkovém šetření je spokojených se současnými online formami vzdělávání a preferovali by je před prezenčními formami.

Dotazník se skládá celkem z 25 otázek a byl vytvořen pro pracovní pozice PoPo a KLP, kteří mají podobnou pracovní náplň a specifika, a na které jsou v oblasti vzdělávání kladeny velmi podobné nároky. Dotazníkové šetření bylo rozesláno mezi 206 pracovníků (151 PoPo a 55 KLP), a následně vráceno od 120 z nich. Návratnost dotazníku tak činí 58,25 %.

Respondenti byli na začátku seznámeni s účelem dotazníku a s jeho anonymitou. První část dotazníku je zaměřena na identifikační faktory (pohlaví, věk, délka trvání pracovního poměru, pracovní pozice). Ve druhé části se zkoumají už samotné vzdělávací procesy, formy vzdělávání a spokojenost s nimi. Na žádost agentury jsou v dotazníku zahrnuty i otázky zaměřené na spokojenost zaměstnanců s online vzdělávacími aktivitami, které firma začala hojně využívat v důsledku šíření nákazy Covid-19 od března roku 2020.

### 5.5 Výsledky dotazníkového šetření

Vytvořený dotazník byl před jeho finálním rozesláním zemi zaměstnance pilotně otestován a jakékoliv případné nejasnosti byly odstraněny. Dotazníkové šetření bylo zpracováno a rozesláno v elektronické podobě prostřednictvím Google Formuláře. Výsledky šetření jsou interpretovány pomocí grafů a jednotlivě popsány a okomentovány pod souvisejícími grafy.



Obrázek 4: Rozdělení respondentů dle pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

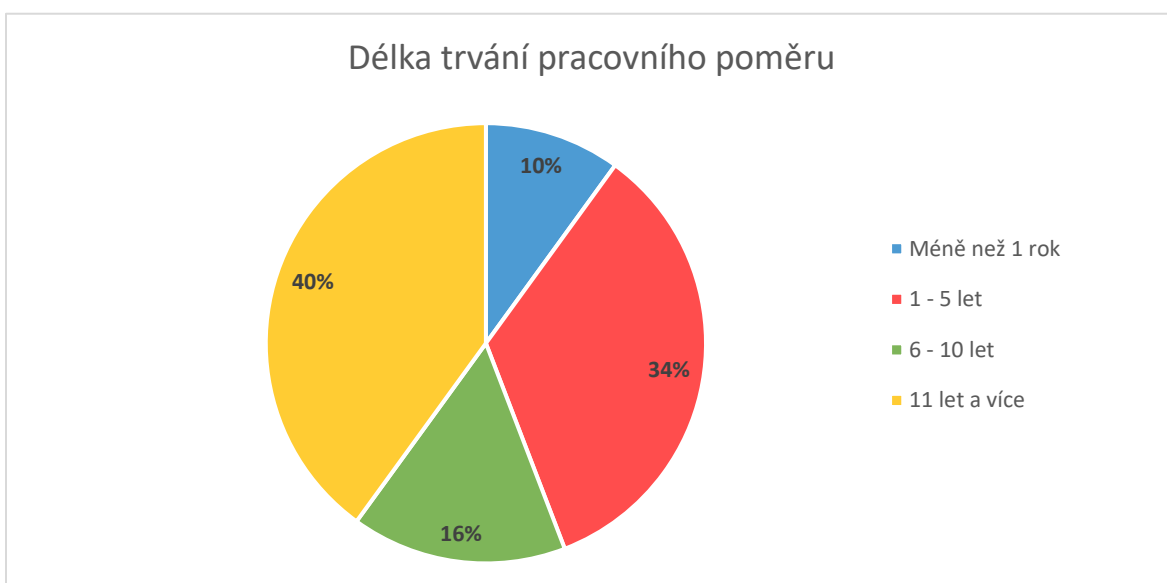
Obrázek 4 je zaměřen na rozdělení respondentů dle pohlaví. Z výsledku je jasné, že z celkového počtu 120 respondentů se na dotazníkovém šetření podílely převážně ženy, konkrétně 73 % žen a 27 % mužů.



Obrázek 5: Rozdělení respondentů dle věkové skupiny

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z obrázku 5 vyplývá, že nejvíce zastoupené jsou v Agentuře severní Čechy dvě věkové skupiny. Jedná se o skupiny 20–30 let a 31–40 let, které v celku tvoří 69 % dotázaných respondentů. Zbýlých 31 % respondentů spadá do skupin 41-50 let a 51 a více let.



Obrázek 6: Rozdělení respondentů podle délky trvání pracovního poměru

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

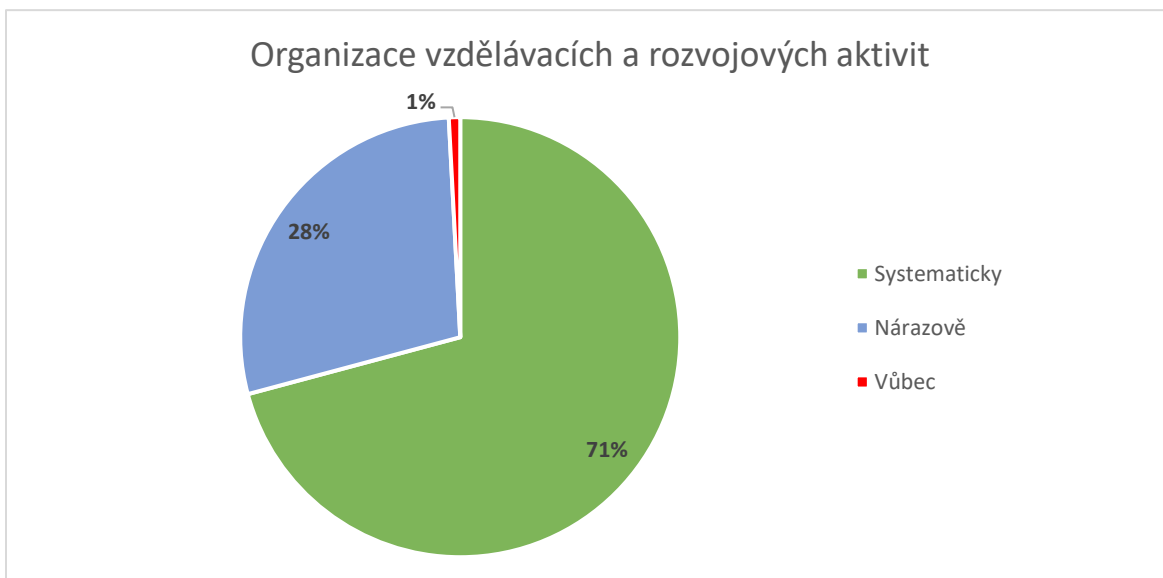
Obrázek 6 se týká délky trvání pracovního poměru. Lze z něj vyčíst, že nejmenší zastoupení respondentů spadá do skupiny zaměstnanců pracujících v agentuře po dobu kratší než 1 rok. Právě tyto zaměstnanci momentálně prochází procesem adaptace. Na druhé straně, největší počet respondentů spadá do skupiny pracujících v agentuře po dobu 11 let či více. Společně se zaměstnanci patřících do skupiny 6–10 let tvoří tyto dvě skupiny více než 55 % respondentů. Tento výsledek vypovídá o tom, že více než polovina respondentů vzdělávací systém společnosti velmi dobře zná a mohou tak ze strany účastníků posoudit jeho přednosti a nedostatky.



Obrázek 7: Rozdělení respondentů podle pracovní pozice

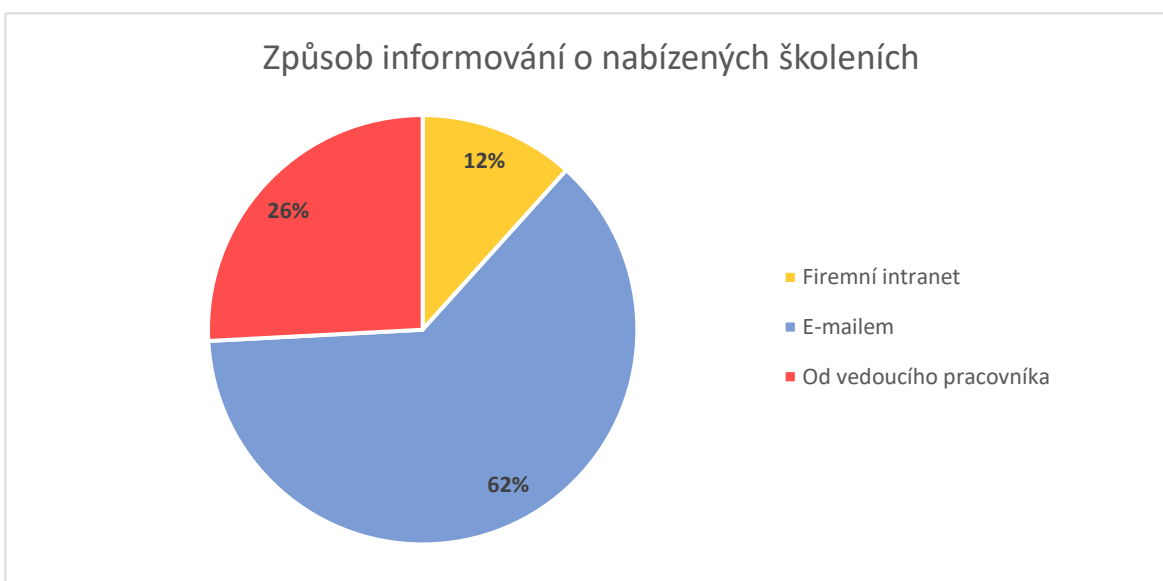
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Na obrázku 7 je zobrazeno, v jakém poměru se pracovníci dvou různých pozic na dotazníkovém šetření podíleli. Šetření se zúčastnilo celkem 120 zaměstnanců, z nichž 67 % tvořili PoPo a zbylých 33 % KLP.



Obrázek 8: Jakým způsobem jsou ve vaší společnosti organizovány vzdělávací a rozvojové akce?  
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

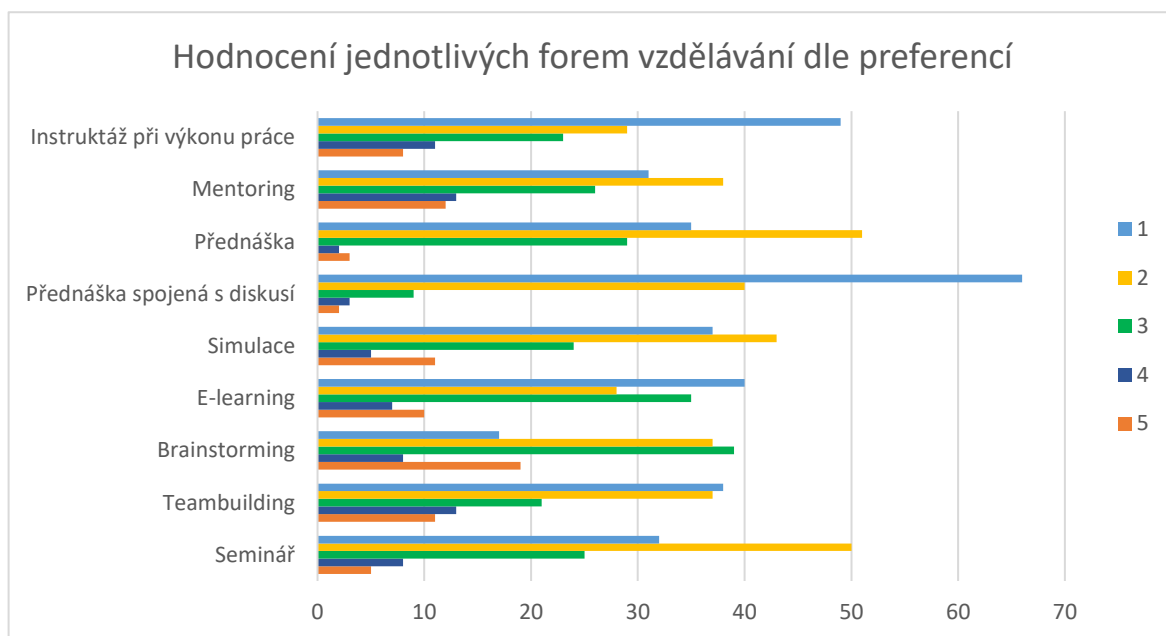
Na obrázku 8 lze vidět, že více než 70 % respondentů považuje vzdělávací a rozvojové aktivity v agentuře za systematicky organizované. Ostatní zaměstnanci tyto akce vnímají spíše jako nárazové a podle jednoho zaměstnance nejsou organizované vůbec.



Obrázek 9: Jak informace o nabízených školení nejčastěji získáváte?  
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Obrázek 9 je zaměřen na způsoby, kterými se zaměstnanci o nabízených školeních dozvídají. Z největší části (62 %) se respondenti o nadcházejících či nově nabízených školení dozvídají prostřednictvím e-mailu. Někteří (26 %) ze zaměstnanců získávají informace o nabídkách školení od vedoucích pracovníků a pár jedinců (12 %) z firemního intranetu.

Jak vyplývá z obrázku 8, více než 70 % zaměstnanců považuje vzdělávací a rozvojové akce v agentuře za systematicky organizované. Podle následujícího obrázku 9, více než 60 % respondentů dostává informace o plánovaných vzdělávacích akcích prostřednictvím e-mailu. Informace jsou tedy adresovány přímo konkrétním zaměstnancům. **Předpoklad č. 1 byl tímto potvrzen.**

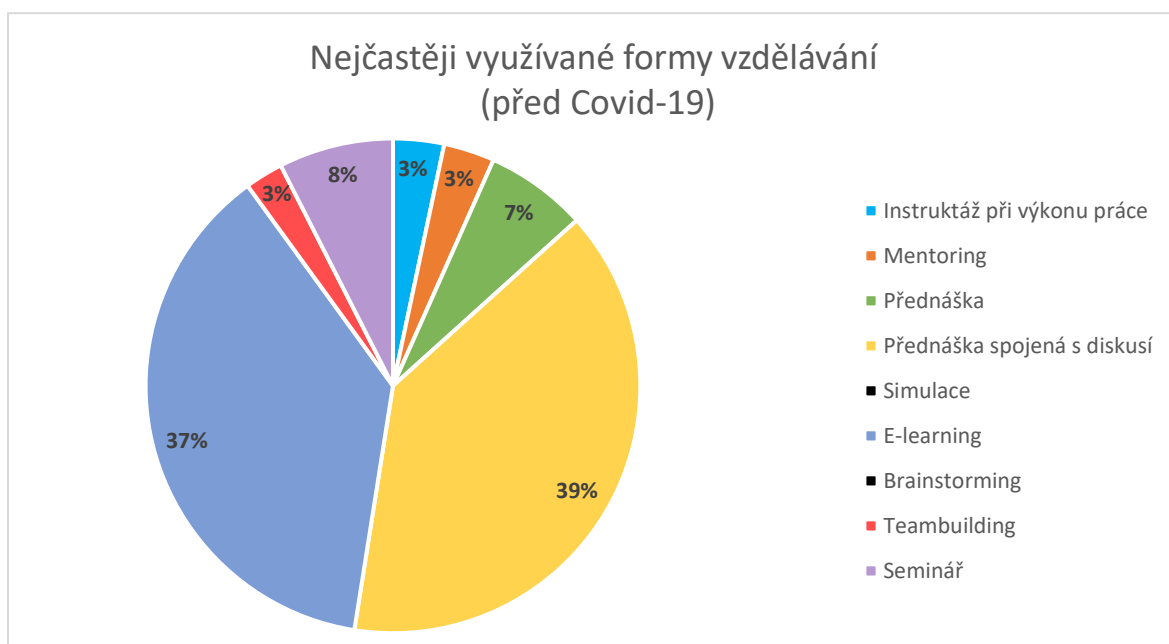


Obrázek 10: Ohodnoťte uvedené formy vzdělávání dle Vašich preferencí. (1 = nejvíce vyhovující; 5 = nejméně vyhovující)

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Na obrázku 10 je vidět, jak respondenti hodnotili jednotlivé formy vzdělávání dle svých osobních preferencí. Z výsledku je patrné, že žádnou z uvedených forem zaměstnanci nehodnotí jako vyloženě nevyhovující, naopak, každá z uvedených forem je pro zaměstnance něčím zajímavá a vyhovující. Mezi nejvíce preferované formy vzdělávání zaměstnanci agentury zvolili přednášku spojenou s diskusí, instruktaž při výkonu práce a e-learning. Na opačné straně, jako nejméně vyhovující formu respondenti hlasovali pro brainstorming.





Obrázek 11: Která z uvedených forem vzdělávání byla (v době před Covidem-19) ve vaší společnosti nejčastěji aplikovaná?

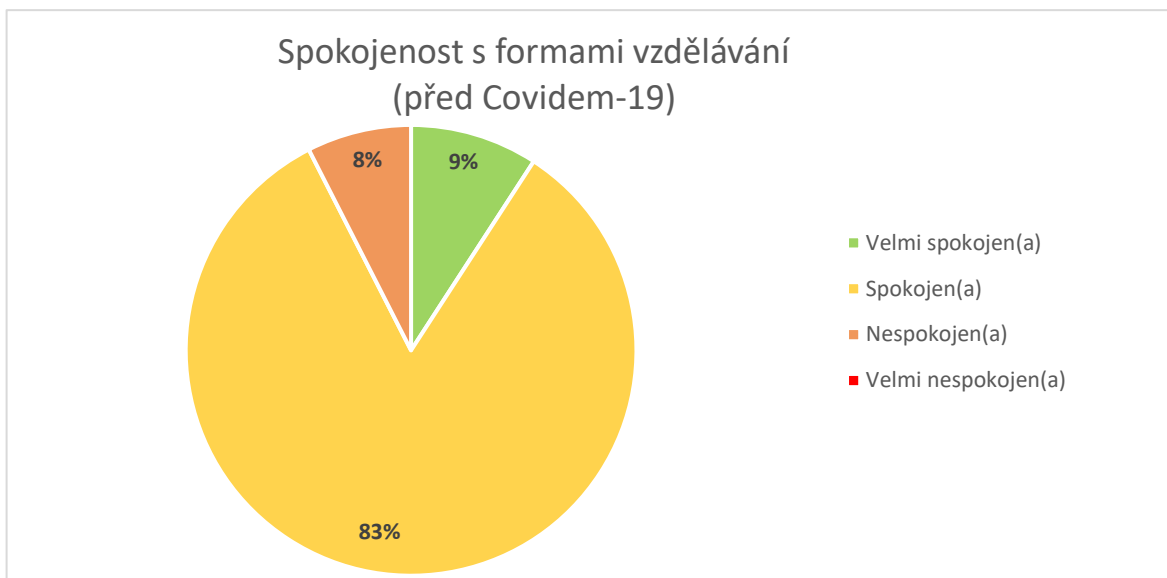
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Na obrázku 11 je možné vidět formy vzdělávání, které agentura před začátkem šířením nákazy Covid-19 aplikovala nejvíce. Tento obrázek lze zároveň využít i pro srovnání s předchozím obrázkem 10 a zjistit tak, zda se využívané formy vzdělávání v agentuře shodovaly s těmi, které zaměstnanci zvolili jako nejvíce vyhovující.

Jako nejčastěji využívanou formu vzdělávání uvedlo 39 % respondentů přednášku spojenou s diskusí a 37 % respondentů volilo vzdělávání prostřednictvím e-learningu. Nikdo z dotázaných nezvolil formu brainstormingu ani simulaci, z tohoto důvodu nejsou v grafu znázorněny.

Při porovnání těchto výsledků s výsledky z obrázku 10 lze konstatovat, že agenturou využívané formy vzdělávání se shodují s těmi, které většina respondentů preferuje.

**Předpoklad 2 byl potvrzen**, což je stvrzeno i na následujícím obrázku 12.



Obrázek 12: Jak jste s těmito formami vzdělávání byl(a) spokojen(a)?

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Obrázek 12 zobrazuje výsledky hodnocení spokojenosti se vzdělávacími formami v Agentuře severní Čechy jsou velmi pozitivní. Více než 90 % respondentů volilo pozitivně odpověď „Velmi spokojen(a)“ a „Spokojen(a)“. Pouze 8 % respondentů tyto formy shledává za nevyhovující a nejsou s nimi spokojeni. Variantu „Velmi nespokojen(a)“ nikdo nezvolil, proto není v grafu znázorněna.

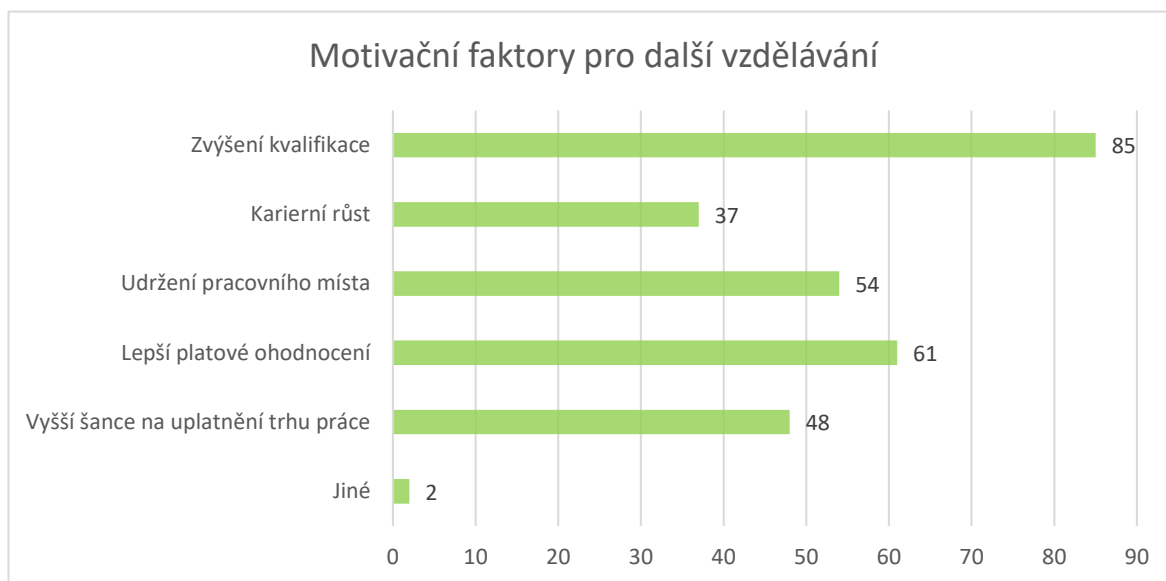


Obrázek 13: Považujete průběžné vzdělávání pro vykonávání Vaší profese důležité?

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

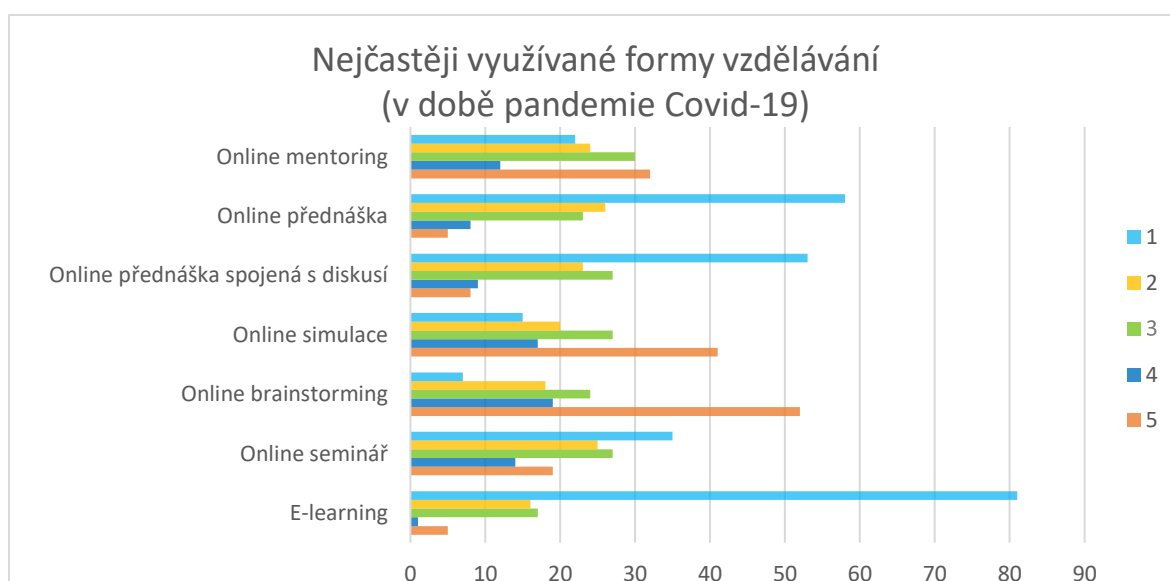
Obrázek 12 představuje výsledky odpovědi na otázku, zda je průběžné vzdělávání pro vykonávání práce PoPo a KLP důležité, měli téměř všichni respondenti stejný názor.

Odpovědi „Ano“ a „Spíše ano“ volilo celkem 118 respondentů, což znamená, že 98,3 % dotázaných považuje průběžné vzdělávání za důležité. **Předpoklad 3 je tímto potvrzen.**



Obrázek 14: Jaký faktor Vás motivuje k dalšímu vzdělávání? (Je možný výběr 1 či více odpovědí)  
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

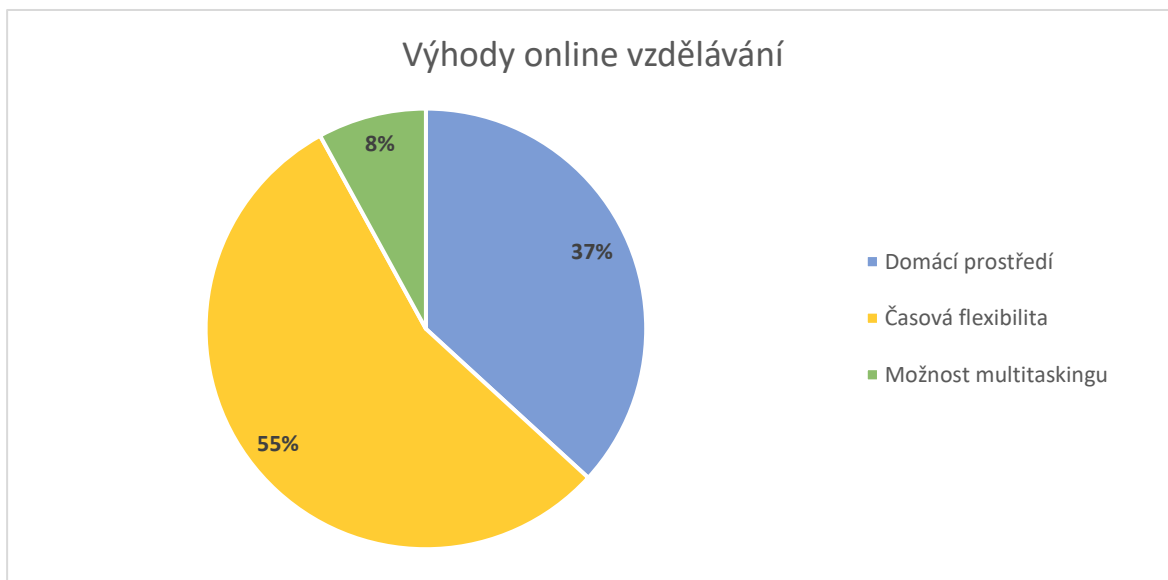
Obrázek 14 je zaměřený na motivační faktory v oblasti dalšího vzdělávání. Jako největší motivační faktor v oblasti dalšího a průběžného vzdělávání uvedlo 70,8 % respondentů zvýšení kvalifikace. Více než 50 % pracovníků volilo jako motivační faktor lepší platové ohodnocení a pouze 31 % respondentů k dalšímu vzdělávání motivuje vidina karierního růstu. Dva zaměstnanci uvedli jako „Jiné“ motivační faktor osobní rozvoj a rozšíření obzorů. **Tímto je předpoklad 4 potvrzen.**



Obrázek 15: Ohodnoňte využívanost následujících forem vzdělávání v současné situaci, během pandemie Covid-19. (1 = nejčastěji využívané, 5 = nejméně často využívané)

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

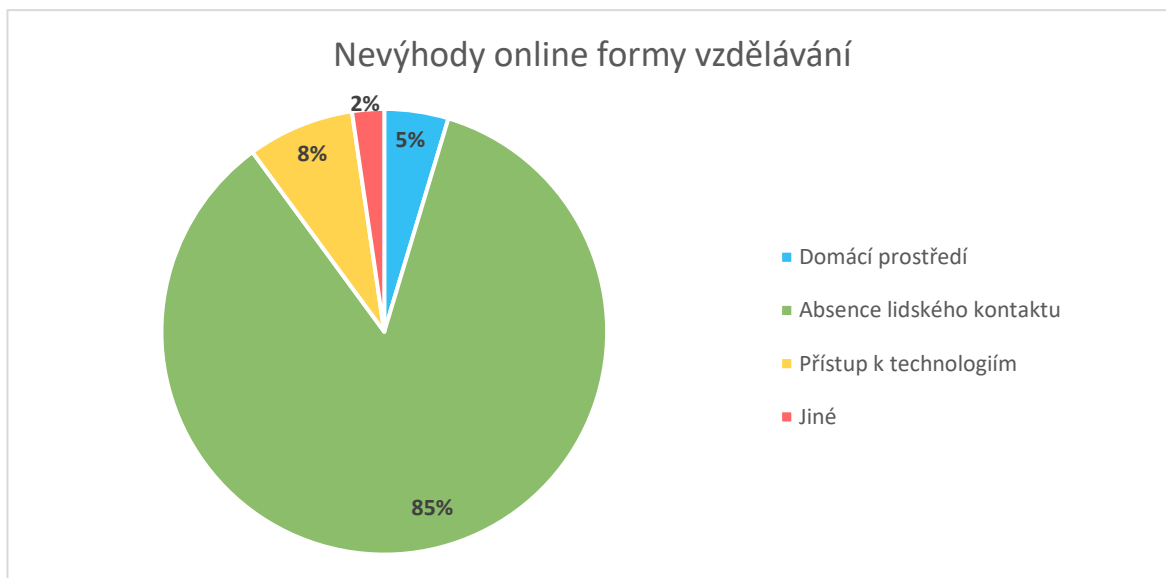
Na obrázku 15 lze vidět, jaké formy vzdělávání začala agentura v důsledku pandemie Covid-19 realizovat prostřednictvím online platform. Nejvíce využívaným se stal E-learning. Zároveň agentura i v online prostředí nadále využívá přednášky, přednášky spojené s diskusí a semináře. Minimálně využívanými stále zůstává brainstorming spolu se simulací.



Obrázek 16: Čím je pro Vás online forma vzdělávání nejvíce vyhovující? (Je možný výběr 1 či více odpovědí)

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

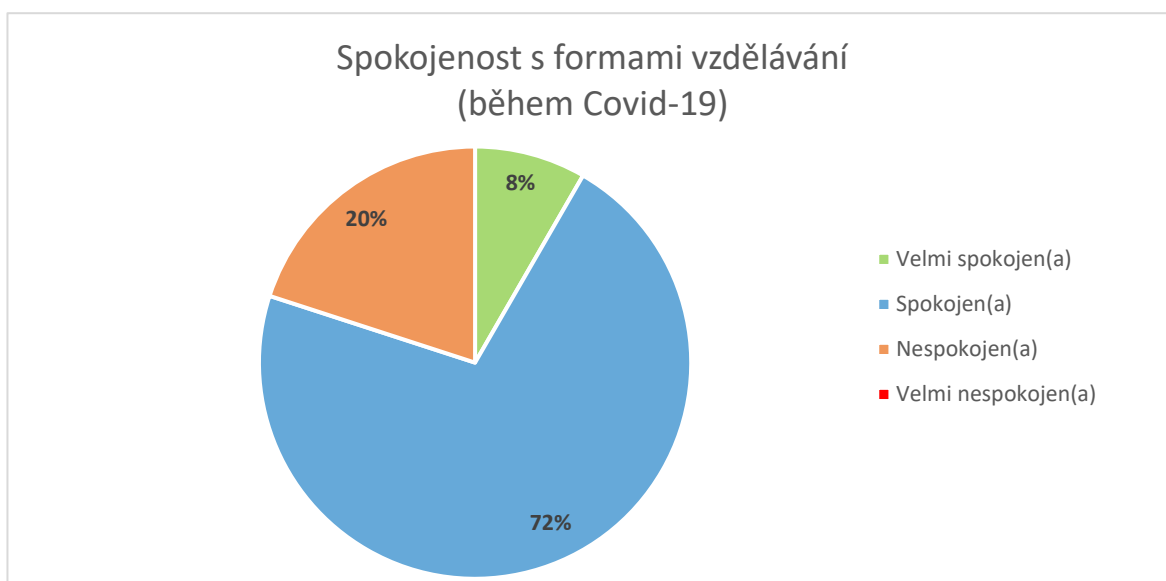
Na obrázku 16 je možné vidět výhody v online vzdělávání. Jako největší pozitivum v online vzdělávání 55 % respondentů shledávají časovou flexibilitu. Tuto výhodu nabízí vzdělávací aktivity realizované prostřednictvím e-learningu. Zaměstnanci mají možnost školení absolvovat dle svým časových možností, ale i tak jím musí projít do předem stanoveného termínu. Další výhodou je pro 37 % respondentů domácí prostředí, které umožňuje větší soustředěnost a pohodlí. Nejméně volenou variantou je možnost multitaskingu, která některým zaměstnancům může umožňovat v pohodlí domova zvládat více pracovních aktivit najednou, pracovník se může například účastnit školení, které probíhá formou přednášky, a u toho dohánět pracovní resty.



Obrázek 17: Co Vám při online formě vzdělávání nejvíce chybí / nevyhovuje? (Je možný výběr 1 či více odpovědí)

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

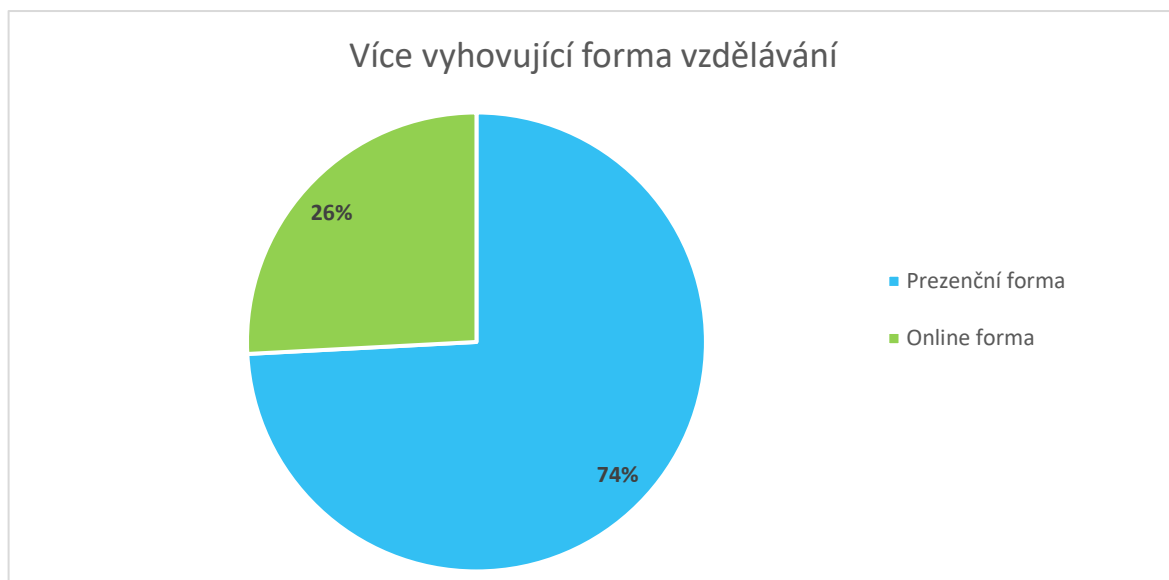
Obrázek 17 vyobrazuje nevýhody v online vzdělávání. Online forma vzdělávání má spoustu negativ. Pro 85 % respondentů je největší nevýhodou absence lidského kontaktu. Ačkoli je v dnešní době komunikace prostřednictvím videohovorů naprosto běžná, osobní lidský kontakt nahradit nedokáže. Jako další nevýhodu je pro 8 % zaměstnanců přístup k technologiím nebo problém s jejich každodenním využíváním. I když domácí prostředí bylo na předchozím obrázku 16 hodnoceno vysokým počtem zaměstnanců jako pozitivní, jsou zde i tací, kterým naprosto nevyhovuje. Pro ostatní lidi je vzdělávání online formou nevyhovující z důvodu rušivých zvuků, chybějící názornosti nebo chybějícímu individuálnímu přístupu.



Obrázek 18: Jak jste se současnými online formami vzdělávání ve Vaší společnosti spokojen(a)?

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Na obrázku 18 lze vidět, jak jsou s online formami vzděláváním respondenti spokojeni. S přechodem na online formu vzdělávání a využíváním online platform je velmi spokojeno a spokojeno dohromady 80 % respondentů. Naopak nespokojeno s touto formou je 20 % respondentů. Míra spokojenosti je tak nižší, než u prezenční formy vzdělávání.



Obrázek 19: Která varianta vzdělávání je pro Vás více vyhovující?

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Obrázek 19 zobrazuje, jak jsou jednotlivé formy vzdělávání pro zaměstnance vyhovující. Při porovnání výhod a nevýhod online formy vzdělávání a prezenční formy respondenti zvolili jako více vyhovující formu prezenční. Pouze 26 % respondentů zvolilo jako více vyhovující vzdělávání prostřednictvím online platform. Více než 70 % zaměstnanců tak preferuje osobní účast na vzdělávacích akcích.

Z obrázku 18 vyplývá, že celkem 80 % respondentů je s online formami vzdělávání, využívaných v důsledku šíření nákazy Covid-19, spokojených. Ovšem po srovnání pozitiv a negativ by tuto formu vzdělávání preferovalo pouhých 26 % respondentů. **Předpoklad 5 byl tak vyvrácen.**

## **6 Návrhy a doporučení změn v procesu vzdělávání**

Na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření vyplývá, že vzdělávací systém v Agentuře severní Čechy je velmi dobře propracovaný a v praxi skvěle fungující. Vzdělávací procesy v agentuře jsou prováděny systematicky, pracovníci jsou o nich dostatečně informováni, uvědomují si jejich důležitost pro vykonávání své práce a poskytování kvalitních služeb svým klientům a jsou s nimi spokojeni. Vzhledem k takto pozitivním výsledkům není potřeba provádět v systému vzdělávání a rozvoje pracovníků žádné zásadní změny. Mohlo by ovšem být vhodné aktuální formy vzdělávání lehce obměnit a učinit je tak více atraktivnější a zaměstnance ještě více spokojené.

### **6.1 Využití simulačního vzdělávání**

Prvním návrhem, který zároveň i vyplývá z dotazníkového šetření, je zařazení simulačního vzdělávání mezi aktuálně využívané vzdělávací formy. Podle dat na obrázku 10 lze konstatovat, že využívání simulace by velká část respondentů uvítala, a vzhledem k výsledkům z obrázku 11 je jasné, že agentura formu simulace vůbec nevyužívá. Návrh na školení zaměstnanců formou simulace se tedy nabízí.

Při využívání simulace by se PoPo i KLP na školeních aktivně zapojovali a na konkrétních situacích si trénovali a vylepšovali své prodejní a komunikační dovednosti. Zároveň by si zaměstnanci osvojili zvládání nepříjemných situací, ve kterých by se v praxi mohli octnout.

Tato forma vzdělávání může probíhat kromě prostřednictvím externích školitelů, také interně, v rámci skupiny jednotlivých agentur, kde se zaměstnanci lépe znají. Senior konzultanti nebo vedoucí pracovníci mohou sami sestavit a představit scénáře nejrůznějších situací, se kterými se zaměstnanci mohou v praxi setkat. Všichni zaměstnanci se mohou aktivně zapojit, a formou diskuse ve skupině podávat návrhy a poznatky, které by danou situaci ještě zlepšili a vedli k lepšímu zvládnutí nepříjemných situací, ovládnutí emocí, samostatnému myšlení a pohotovému reagování.

Trénink situací, do kterých se pracovníci mohou dostat, může mít velice pozitivní dopady jak pro zaměstnance, kteří díky němu získají větší sebevědomí, budou na určité situace připraveni a budou se s nimi umět vhodně vypořádat, tak i pro samotnou společnost. Tato jistota, kterou si díky reálným simulacím zaměstnanci projdou, povede k lepším pracovním výsledkům zaměstnanců, což obohatí i samotnou společnost.

Náklady v rámci interního simulačního vzdělávání by vycházeli z času, který do přípravy školení interní zaměstnanec investoval.

## **6.2 Větší využití e-learningu**

Druhým návrhem je větší využívání e-learningu. Ačkoli mohou mít zaměstnanci v současné době k online vzdělávání v současné situaci jakkoli negativní postoj, vzdělávání formou e-learningu má velký potenciál, který by agentura mohla mnohem více využívat, a to hned několika způsoby.

První variantou je zapojení e-learningu jako určitou před-přípravu před prezenčním školením. Pracovníci by si tak prošli teoretickou částí školení skrze e-learning a následně by na prezenčním školení tyto teoretické znalosti mohli aplikovat do praktických příkladů. Na prezenčním školení by tak vzniklo více prostoru pro trénování teoretických znalostí v praxi, případné otázky či debatu.

Druhou možností, kterou e-learning nabízí je možnost dobrovolného a samostatného vzdělávání. To znamená, že by zaměstnanci měli možnost si kromě povinných školení sami vybrat a dobrovolně se zúčastnit na vzdělávacích aktivitách, které by je zajímaly a díky kterým by si samostatně rozvíjeli své schopnosti a dovednosti. Pro zaměstnance by tato možnost znamenala poskytnutí možnosti na sobě pracovat, což by následně mělo i pozitivní dopad na společnost.

## **6.3 Zapojení gamifikace**

Posledním návrhem, který vychází ze skutečnosti, že online vzdělávání je z největší části pro zaměstnance nevyhovující z důvodu ztráty lidského kontaktu, je využití gamifikace. Tato forma vzdělávání by mohla být společností využita jako alternativa teambuildingu, která by vedla ke sblížení a stmelení týmu, a to jak prostřednictvím online platform, tak i prezenční formou.

Vzdělávání formou gamifikace v online prostředí by pro zaměstnance mohla být příjemná změna a zpestření, oproti e-learningu nebo online přednáškám. Zaměstnanci by měli možnost se vzdělávat metodou obsahující herní prvky, které vzdělávání činí více zábavné a snáze zapamatovatelné. V rámci gamifikace může mít společnost nastavené cíle, kterých chce dosáhnout, a kterých se zaměstnanec prostřednictvím hry snaží docílit. Tato forma může v pracovnících vzbuzovat jakousi soutěživost a zároveň zvyšovat motivaci k dobrovolnému vzdělávání.



Gamifikace ve vzdělávání prezenční formou by v Agentuře mohla být alternativou velmi oblíbených teambuildingů. Zaměstnanci by si tak formou her mohli rozšiřovat jak své znalosti a dovednosti, tak i utužovat vztahy v rámci firmy. V současní době existují hry určené přímo pro finanční vzdělávání a získávání klientů, které v rámci vzdělávání využívá velká spousta finančních institucí.

## Závěr

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve společnosti Kooperativa – Agentura severní Čechy. Cílem práce bylo zhodnotit a zjistit míru spokojenosti se vzdělávacími a rozvojovými aktivitami, které agentura svým zaměstnancům poskytuje, a následně navrhnout opatření, které by tyto aktivity učinily více atraktivní a míru spokojenosti s nimi vyšší. Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části jsou vymezeny obecné pojmy, které s tématem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců velmi úzce souvisí. Je zde definován pojem služba a pro dané téma práce velmi důležitý pojem finanční služba. Následně se tato část věnuje personální práci, řízení lidského kapitálu a řízení znalostí. Tyto oblasti řízení lidských zdrojů jsou nesmírně důležité jak pro zvyšování konkurenční výhody podniku na trhu, tak hlavně pro budování hodnoty podniku. Rozšiřování a prohlubování znalostí pracovníků vede k rozvoji jejich osobních dovedností, což z velké části přispívá k neustálému zlepšování organizace. Aby tomu tak bylo, je nutné nejprve identifikovat vzdělávací potřeby, například nedostatky, které je potřeba pomocí školení odstranit. Pro dosažení požadovaného výsledku je potřeba vzdělávací akci řádně naplánovat. Následně je vzdělávací akce realizovaná a na závěr je třeba provést její vyhodnocení, a zjistit tak, zda bylo požadovaného účinku dosaženo. Pro zvýšení efektivnosti a atraktivitu vzdělávacích akcí je možné se zaměřit a využít nejrůznější trendy. Moderní technologie poskytují možnost realizovat vzdělávací akce mnohem zábavnější formou s vyšší efektivitou. Společnosti mají možnost využívání microlearningu, digitálních forem vzdělávání nebo dokonce virtuální realitu.

V praktické části je představena společnost Kooperativa – Agentura severní Čechy, která zastřešuje veškerou obchodní činnost na území Libereckého a Ústeckého kraje. Následně je popsána organizační struktura agentury, v rámci které jsou vymezeny a definovány pracovní pozice PoPo, KLP a THP. Pro agenturu je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců velmi důležitý, pro nové pracovníky na pozicích PoPo a KLP má agentura sestavený 12měsíční vzdělávací plán, který je součástí adaptačního plánu, po jehož absolvování jsou nováčci schopni poskytnout klientům veškeré potřebné informace a služby. U stávajících zaměstnanců se agentura zaměřuje na neustálé prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností, ať už v rámci produktových, obchodních či komunikačních znalostí, tak i v rámci osobního rozvoje. Formou dotazníkového šetření, rozeslaným mezi PoPo a KLP, byla následně zjišťována míra spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacími aktivitami, které agentura nabízí

a realizuje. Dotazník se skládal celkem z 25 otázek a je možné se na něj podívat v příloze A. Na základě výsledků z dotazníkového šetření byly vyhodnoceny stanovené předpoklady:

- **1. předpoklad** – více než 70 % zaměstnanců považuje vzdělávací a rozvojové akce v agentuře za systematicky organizované, a více než 60 % respondentů dostává informace o plánovaných vzdělávacích akcích prostřednictvím e-mailu. Informace jsou tedy adresovány přímo konkrétním zaměstnancům. **Předpoklad 1 byl potvrzen.**
- **2. předpoklad** – agentura ke vzdělávání svých zaměstnanců využívá přesně takové formy vzdělávání, které zaměstnanci označili podle svých preferencí jako nejvíce vyhovující. **Předpoklad 2 byl potvrzen.**
- **3. předpoklad** – více než 90 % zaměstnanců zúčastněných na dotazníkovém šetření agentury považuje průběžné vzdělávání pro vykonávání své práce důležité. **Předpoklad 3 byl potvrzen.**
- **4. předpoklad** – celkem 70,8 % zaměstnanců participujících na dotazníkovém šetření agentury za největší motivační faktor v oblasti vzdělávání považuje zvýšení kvalifikace. **Předpoklad 4 byl potvrzen.**
- **5. Předpoklad** – celkem 80 % respondentů je s online formami vzdělávání, využívaných v důsledku šíření nákazy Covid-19, spokojených. Ovšem po srovnání pozitiv a negativ by u této formy zůstalo pouhých 26 % respondentů, ostatních 74 % zaměstnanců by se raději vrátilo do režimu prezenčních forem vzdělávání. **Předpoklad 5 byl vyvrácen**

Vzhledem k velmi pozitivním výsledkům z dotazníkového šetření není potřeba ve vzdělávacím systému provádět žádné zásadní změny. Byly proto předloženy návrhy na změny, které by vzdělávací aktivity ve společnosti mohli trochu „oživit“.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2020. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15. vyd. Londýn: Kogan Page. ISBN 978 1 78966 103 3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDNÁŘ, František. 2002. *Management a marketing služeb*. Brno: Janáčkova akademie múzických umění. ISBN 80-85429-70-5.

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

BOXALL, Peter, John PURCELL a Patrick WRIGHT. 2007. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-928251-7.

BUSINESSINFO.CZ. 2019. *Virtuální realita jako tréninkový nástroj: firmy učí zaměstnance měkkým dovednostem* [online]. Praha: Mladá fronta [cit. 2020-11-23]. Dostupné zde: <https://www.businessinfo.cz/clanky/virtualni-realita-jako-treninkovy-nastroj-firmy-uci-zamestnance-mekky-m-dovednostem/>

HRNEWS.CZ. 2019. *Aktuální trendy v korporátním vzdělávání I.* [online]. Praha: IVITERA [cit. 2020-12-10]. Dostupné zde: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/aktualni-trendy-v-korporatnim-vzdelavani-i-id-3701033>

HRNEWS.CZ. 2019. *Aktuální trendy v korporátním vzdělávání II.* [online]. Praha: IVITERA [cit. 2020-12-10]. Dostupné zde: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/aktualni-trendy-v-korporatnim-vzdelavani-ii-id-3701038>

HRNEWS.CZ. 2019. *Aktuální trendy v korporátním vzdělávání III.* [online]. Praha: IVITERA [cit. 2020-12-10]. Dostupné zde: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/aktualni-trendy-v-korporatnim-vzdelavani-iii-id-3701039>

HRNEWS.CZ: 2019. *Aktuální trendy v korporátním vzdělávání IV.* [online]. Praha: IVITERA [cit. 2020-12-10]. Dostupné zde: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/aktualni-trendy-v-korporatnim-vzdelavani-iv-id-3701040>

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOOP.CZ. 2020. O pojišťovně Kooperativa [online]. Praha: Kooperativa, Vienna Insurance Group [cit. 2021-01-26]. Dostupné na internete: <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa>

KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MANAGEMENTMANIA.COM. 2017. *Finanční služby, Finanční sektor (Financial Services, Financial Sector)* [online]. Plzeň: ManagementMania.com [cit. 2020-11-30]. Dostupné zde: <https://managementmania.com/cs/financni-sluzby-sektor>

MANAGEMENTMANIA.COM. 2016. *Služba (Service)* [online]. Plzeň: ManagementMania.com [cit. 2020-11-30]. Dostupné zde: <https://managementmania.com/cs/sluzba>

MANAGEMENTMANIA.COM. 2015. *Teambuilding* [online]. Plzeň: ManagementMania.com [cit. 2020-11-23]. Dostupné zde: <https://pavellorenc.cz/microlearning-vyuziti-ve-vzdelavani/>

MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. 2009. *Marketing finančních služeb*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-520-8.

MUŽÍK, Jaroslav. 2011. *Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-581-6.

MUŽÍK, Jaroslav. 2012. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-738-4.

PAVELLORENC.CZ. 2017. *Microlearning a jeho využití ve vzdělávání* [online]. Žďár nad Sázavou: Pavel Lorenc [cit. 2020-11-23]. Dostupné na internete: <https://pavellorenc.cz/microlearning-vyuziti-ve-vzdelavani/>

VETEŠKA, Jaroslav. 2013. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-905460-0-4.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.

## Seznam příloh

Příloha A – Dotazník.....	65
---------------------------	----

## Příloha A – Dotazník

Vážení zaměstnanci společnosti Kooperativa,

Jmenuji se Libuše Hujerová a studuji 3. ročník bakalářského studia, na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění tohoto dotazníku, který je důležitý pro mou bakalářskou práci na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané finanční instituci“.

Dotazník je zcela anonymní a jeho cílem je zjistit míru spokojenosti se vzdělávacími aktivitami ve Vaší firmě. Následně budou navržena opatření, která by měla míru spokojenosti se vzdělávacími procesy ve vaší společnosti zvýšit.

Dotazník obsahuje 25 otázek a zabere vám pouze pár minut. Vyberte jednu odpověď a popřípadě doplňte vlastní.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

1. Vaše pohlaví:
  - a. Žena
  - b. Muž
  
2. Věková skupina:
  - a. 20–30
  - b. 31–40
  - c. 41–50
  - d. 51 a více
  
3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:
  - a. Základní
  - b. Střední odborné bez maturity
  - c. Střední odborné s maturitou
  - d. Gymnázium
  - e. Vyšší odborné
  - f. Vysokoškolské
  
4. Jak dlouho pracujete u společnosti Kooperativa?
  - a. Méně než 1 rok

- b. 1–5 let
  - c. 6–10 let
  - d. 11 let a více
5. Na jaké pozici pracujete?
- a. Pojišťovací poradce
  - b. Klientský poradce
6. Máte zde možnost karierního postupu?
- a. Ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Ne
7. Byla nabídka školení Vaší společnosti rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnavatele?
- a. Ano
  - b. Ne
8. Ohodnoťte důležitost dalších faktorů, které pro vás byly při výběru zaměstnavatele důležité. (1 = nejvíce důležitý faktor; 5 = nejméně důležitý faktor)
- a. Plat
    - 1.    2.    3.    4.    5.
  - b. Benefity
    - 1.    2.    3.    4.    5.
  - c. Dobré jméno společnosti
    - 1.    2.    3.    4.    5.
  - d. Reference od zaměstnanců
    - 1.    2.    3.    4.    5.
  - e. Získání pracovních zkušeností
    - 1.    2.    3.    4.    5.
9. Jakým způsobem jsou ve vaší společnosti organizovány vzdělávací a rozvojové akce?



- a. Systematicky
- b. Nárazově
- c. Vůbec

10. Jak informace o nabízených školeních získáváte?

- a. Z firemního intranetu
- b. Prostřednictvím e-mailu
- c. Z nástěnky
- d. Od vedoucího pracovníka
- e. Jiné...

11. Jakou formu vzdělávacích aktivity upřednostňujete?

- a. Na pracovišti
- b. Mimo pracoviště

12. (Ohodnoťte následující formy vzdělávání dle vašich preferencí. (1. nejvíce vyhovující; 5. nejméně vyhovující)

- a. Instruktaž při výkonu práce  
1.    2.    3.    4.    5.
- b. Mentoring  
1.    2.    3.    4.    5.
- c. Přednáška  
1.    2.    3.    4.    5.
- d. Přednáška spojená s diskusí  
1.    2.    3.    4.    5.
- e. Simulace  
1.    2.    3.    4.    5.
- f. E-learning  
1.    2.    3.    4.    5.
- g. Brainstorming  
1.    2.    3.    4.    5.
- h. Teambuilding  
1.    2.    3.    4.    5.

- i. Seminář
  - 1.
  - 2.
  - 3.
  - 4.
  - 5.

13. Která z uvedených forem vzdělávání byla (v době před Covidem-19) ve vaší společnosti nejčastěji aplikovaná?

- a. Instruktaž při výkonu práce
- b. Mentoring
- c. Přednáška
- d. Přednáška spojená s diskusí
- e. Simulace
- f. E-learning
- g. Brainstorming
- h. Teambuilding
- i. Seminář

14. Která z uvedených forem vzdělávání byla (v době před Covidem-19) ve vaší společnost nejméně často aplikovaná?

- a. Instruktaž při výkonu práce
- b. Mentoring
- c. Přednáška
- d. Přednáška spojená s diskusí
- e. Simulace
- f. E-learning
- g. Brainstorming
- h. Teambuilding
- i. Seminář

15. Jak jste s těmito formami vzdělávání ve Vaší společnosti byl(a) spokojen(a)?

- a. Velmi spokojen(a)
- b. Spokojen(a)
- c. Nespokojen(a)
- d. Velmi nespokojen(a)

16. Ohodnořte, jak jsou následující formy vzdělávání ve Vaší společnosti (využívané během pandemie Covid-19) aplikované v současné situaci. (1 = nejčastěji využívané, 5 = nejméně často využívané)

- a. Online mentoring  
1.    2.    3.    4.    5.
- b. Online přednáška  
1.    2.    3.    4.    5.
- c. Online přednáška spojená s diskusí  
1.    2.    3.    4.    5.
- d. Online simulace  
1.    2.    3.    4.    5.
- e. Online brainstorming  
1.    2.    3.    4.    5.
- f. Online seminář  
1.    2.    3.    4.    5.
- g. E-learning  
1.    2.    3.    4.    5.

17. Jak jste se současnými online formami vzdělávání ve Vaší společnosti spokojen(a)?

- a. Velmi spokojen(a)
- b. Spokojen(a)
- c. Nespokojen(a)
- d. Velmi nespokojen(a)

18. Čím je pro Vás online forma vzdělávání nejvíce vyhovující? (Je možný výběr 1 či více odpovědí)

- a. Domácí prostředí
- b. Časová flexibilita
- c. Možnost multitaskingu
- d. Jiné...

19. Co Vám při online formě vzdělávání nejvíce chybí / nevyhovuje? (Je možný výběr 1 či více odpovědí)

- a. Domácí prostředí

- b. Absence lidského kontaktu
- c. Přístup k technologiím
- d. Jiné...

20. Která varianta vzdělávání je pro Vás více vyhovující?

- a. Online forma
- b. Prezenční forma

21. Ohodnoťte přínosnost uvedených školení podle následného využití nových znalostí v praxi. (1. nové poznatky ze školení v praxi využiji nejvíce; 5. nejméně)

- a. Školení systému a IT dovedností  
1.    2.    3.    4.    5.
- b. Produktové školení  
1.    2.    3.    4.    5.
- c. Školení rozvoje komunikačních schopností  
1.    2.    3.    4.    5.
- d. Školení prodejních dovedností  
1.    2.    3.    4.    5.
- e. Školení měkkých dovedností  
1.    2.    3.    4.    5.
- f. Jazykové kurzy  
1.    2.    3.    4.    5.

22. Jaké další oblasti byste v rámci vzdělávacích aktivit uvítali? (Je možný výběr 1 či více odpovědí)

- a. Zvládání konfliktních situací asertivní cestou
- b. Trendy v obchodních činnostech
- c. Jak říkat NE a jak si vymezit hranice
- d. Remote management
- e. Duševní hygiena, sebepoznání
- f. Time a stres management
- g. Stres a vyhoření
- h. Jiné...

23. Jaký faktor Vás motivuje k dalšímu vzdělávání? (Je možný výběr 1 či více odpovědí)

- a. Zvýšení kvalifikace
- b. Kariérní růst
- c. Udržení pracovního místa
- d. Lepší platové ohodnocení
- e. Vyšší šance uplatnění na trhu práce
- f. Jiné...

24. Považujete průběžné vzdělávání pro vykonávání Vaší profese důležité?

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

25. Vnímáte po absolvování školení na svém pracovním výkonu pokroky?

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