

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2012–2015

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Soňa Schwarzová**

**Vzdělávací systém v ING Pojišťovně**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Petr Gruber

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

2012–2015

**BACHELOR THESIS**

**Soňa Schwarzová**

**Learning system in ING Insurance**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Petr Gruber

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 23. 2. 2015

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce, Mgr. Petrovi Gruberovi, za jeho ochotu a trpělivost, se kterou mě celým procesem tvorby bakalářské práce provedl.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce pojednává o oblasti firemního vzdělávání. Teoretická část rozebírá cíle, procesy, formy, metody a přínos funkčního systému vzdělávání ve vztahu k motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Popisuje metody vyhodnocování a měření efektivity vzdělávacího procesu. Praktická část práce se zabývá analýzou efektivity prostředků vynakládaných na vzdělávání a jeho přínosu pro strategické záměry společnosti.

## **Klíčová slova**

Efektivita vzdělávání, firemní vzdělávání, identifikace potřeb, kompetence, motivace, přínos vzdělávání, učící se organizace.

## **Annotation**

This thesis deals with company education. The theoretical part discusses the goals, processes, forms, methods and benefits of a functioning system of education in relation to employees' motivation and satisfaction. It describes methods for evaluating and measuring the effectiveness of the educational process. The practical part analyzes the effectiveness of cost spent on education and its contribution to the strategic goals of the company.

## **Key words**

Contribution of education, competence, corporate learning, effectiveness of education, identification of needs, learning organization, motivation.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>10</b>
1.1 Charakteristiky a přínos firemního vzdělávání.....	11
1.2 Cíle firemního vzdělávání.....	12
1.3 Proces identifikace potřeb vzdělávání.....	13
1.4 Formy a metody firemního vzdělávání.....	16
<b>2 VZTAH FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A MOTIVACE.....</b>	<b>18</b>
2.1 Proces učení a kompetence.....	20
2.2 Motivace zaměstnanců k rozvoji.....	23
2.3 Spokojenost zaměstnanců.....	26
<b>3 EFEKTIVITA VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>27</b>
3.1 Vyhodnocování vzdělávání.....	28
3.2 Přínos firemního vzdělávání.....	30
3.3 Posuzování efektivnosti vzdělávacích programů.....	31
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>34</b>
<b>4 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU.....</b>	<b>34</b>
4.1 Kvalitativní analýza.....	35
4.2 Výsledky šetření.....	35
4.3 Shrnutí praktické části.....	50
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>52</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>55</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>59</b>

## ÚVOD

Efektivita vzdělávacích systémů, tedy to, zda se vynaložené prostředky, které společnosti do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců investují, vrací v podobě vyššího výkonu těchto zaměstnanců, je aktuálně velmi sledovaným trendem v oblasti firemního vzdělávání. S ohledem na skutečnost, že personální náklady (kam lze náklady na rozvoj zaměstnanců zahrnout) představují často největší položku v celkových fixních nákladech společností, je logické, že je snahou všech ekonomických subjektů zajistit návratnost těchto prostředků. Změřit či zhodnotit, zda a jak se nové, nebo zvyšující se schopnosti zaměstnanců promítají do přínosu pro organizaci ve formě vyšších pracovních výkonů, však není snadné.

Důvod výběru tématu bakalářské práce je veden dvěma skutečnostmi. Tou první je pracovní zařazení autorky, která z pozice vedoucího zaměstnance společnosti za proces vzdělávání zaměstnanců zodpovídá. V současné době není ve společnosti stanoven pravidelný proces ověřování efektivity procesu vzdělávání zaměstnanců a dosud nebyla realizována ani vstupní analýza stavu. Autorčinou snahou tedy bude zpracovat dané téma tak, aby bylo možné výstupy použít v praxi a chybějící proces ve společnosti nastavit. Druhou skutečností vedoucí k volbě tématu prozkoumat efektivitu vzdělávání je realita neustále se zvyšujícího tlaku na snižování nákladů. Nalézt potřebné argumenty pro vedení společnosti tak, aby náklady do vzdělávání byly považovány za investici a podle toho posuzovány v rámci procesu rozpočtování, je neméně důležitým očekávaným výstupem bakalářské práce.

Cílem bakalářské práce je ověřit, zda lze stávající vzdělávací proces ING Pojišťovny považovat za efektivní, přičemž efektivita bude posuzována v rámci několika různých částí tohoto procesu. Zhodnotíme efektivitu identifikace vzdělávacích potřeb, jakožto klíčové fáze procesu vzdělávání. Posoudíme, zda fáze identifikace přináší potřebné výstupy nutné k naplnění vzdělávací strategie společnosti. Strategii společnosti proto budeme konfrontovat se strategií vzdělávání a zhodnotíme, zda jsou v souladu a existuje mezi nimi provázanost. Budeme analyzovat role a zodpovědnosti v procesu vzdělávání. Zanalyzujeme oblast kompetencí a hodnocení jejich úrovně jako nutného předpokladu pro definici vzdělávacích cílů. Efektivitu zhodnotíme také podle vývoje a struktury rozpočtu; zhodnotíme vztah mezi investicí do vzdělávání a



personální stabilitou společnosti. Budeme analyzovat, zda jsou vzdělávací programy klíčových skupin zaměstnanců v souladu s celkovou strategií rozvoje společnosti a zda je přínos těchto programů měřen. V neposlední řadě provedeme analýzu dopadů vzdělávání do hodnocení spokojenosti zákazníků.

Zjištění budou zpracována se záměrem předložit ucelený přehled stávajícího stavu vzdělávacího procesu vedení společnosti. Výsledky analýz budou doplněny případnými doporučeními, jak proces vzdělávání zlepšit.

V teoretické části bakalářské práce bude zmapována oblast firemního vzdělávání, jeho cílů, metod a forem. Prostudujeme hlavní současné trendy firemního vzdělávání a proces identifikace vzdělávacích potřeb. Zároveň se budeme věnovat otázkám, které souvisí s motivací zaměstnanců vzhledem k procesu učení. Zmapujeme také problematiku měření efektivity procesu vzdělávání a pozornost bude rovněž věnována přínosu funkčního systému vzdělávání pro organizaci.

Šetření v praktické části práce bude zpracováno s využitím metody kvalitativního průzkumu; konkrétně bude provedena kvalitativní analýza dokumentů, které se vztahují ke zpracovanému tématu.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Předpoklad nutného kontinuálního vzdělávání se jeví jako samozřejmá součást života naší společnosti. Je tomu ale skutečně tak? Je dnešní člověk připravený a schopný zařadit rozvoj do svého života jako jeho automatickou a integrální součást? Nebo je k rozvoji nucen okolím – rodinou, organizací, v níž pracuje, vidinou vyššího výdělků, nebo jinými externími či interními motivy?

Změna v přístupu k rozvoji, byť posuzována na dvou generacích, je zcela markantní. Pro generaci našich rodičů ve valné většině znamenalo ukončení formálního vzdělání jistotu, že již nikdy „nezasednou do školních lavic“. Ovšem svět kolem nás se začal měnit rychleji, než kdykoliv předtím a nároky na člověka – jeho připravenost vyrovnat se s těmito změnami - jsou přirozeným tlakem, na který je člověk nucen reagovat. „*Současné pojetí celoživotního učení je založeno na individuální odpovědnosti jedince za svůj rozvoj během svého celého života*“ (Vyhnánková 2007, s. 101). Kromě státu a vyšších hospodářsko-politických celků, jako je Evropská Unie, v této aktivní snaze – vybavit se potřebnými znalostmi, vědomostmi a kompetencemi – hrají významnou roli zaměstnavatelé: „*Zaměstnavatelé a neformální vzdělávací instituce jsou nejvýznamnějšími poskytovateli neformálního vzdělávání a školení. Přibližně 60 % účastníků je plně nebo částečně sponzorováno zaměstnavateli*“ (BOATENG, Sadig K. *Significant country differences in adult learning* [online]. © European Communities, 2009 [cit. 2015-1-2]).

Je tedy zřejmé, že firemní vzdělávání má v naší společnosti zcela nezastupitelné místo. Neděje se však samoučelně, ale se zcela jasným záměrem, kterým je zlepšení pracovního výkonu: „*Rozvoj pracovníků, pro který se často také používá termín rozvoj lidských zdrojů, se týká poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání (výcviku) za účelem zlepšování individuálního, týmového a podnikového výkonu*“ (Armstrong 1999, s. 508). Lze tedy konstatovat, že prostřednictvím systému podnikového vzdělávání se srovnávají stávající znalosti lidí v organizaci s požadavky, které na zaměstnance klade zaměstnavatel: „*Podnikové vzdělávání je systematický*

*proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou (kvalifikací) a požadavky na ně kladenými (kvalifikovaností práce)*“ (Palán 2003, s. 75).

## **1.1 Charakteristiky a přínos firemního vzdělávání**

Firemní vzdělávání je součástí personální strategie a je jednou z klíčových personálních činností. *„... tím, že podnik organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží. Dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce“* (Vodák a Kucharčíková 2007, s. 79). Aby bylo firemní vzdělávání efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, *„... musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie“* (Tamtéž, s. 80). Co ale vede organizace k tomu, aby do vzdělávání svých zaměstnanců investovaly nemalé prostředky? Vnější i vnitřní vlivy nutí organizaci vytvořit systém jak předvídat, plánovat a následně efektivně řídit a doplňovat schopnosti, které potřebuje, nebo bude v budoucnu potřebovat, pro dosažení svých strategií a cílů. *„Strategie rozvoje a vzdělávání je závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou personální strategie a business strategie“* (Hroník 2007, s.18). Propojení obchodní a personální (včetně vzdělávací) strategie přímo ovlivňuje strukturu jednotlivých personálních procesů a činností a také určuje prioritu, s jakou k nim daná organizace přistupuje. Následně tak působí na motivaci, zapojení a tím i výkon zaměstnanců.

Hlavní charakteristiky firemního vzdělávání tedy jsou:

- systematičnost,
- propojení s celofiremní strategií,
- provázanost s vizí a misí společnosti.

Přínosy celoživotního vzdělávání jsou neoddiskutovatelné a to jak pro jedince, tak zaměstnavatele, ale i celou společnost. *„Zatímco pro jedince znamená vyšší šanci udržet si či získat zaměstnání nebo vyšší plat, zaměstnavateli přináší vyšší produktivitu a odbornější pracovní sílu. Benefitem pro stát a celou společnost pak je v konečném důsledku hospodářský růst státu díky produktivnější a konkurenceschopnější pracovní síle“* (Vyhnánková 2007, s. 99). *„Při učebních aktivitách se člověk zdokonaluje pro*

*vykonávání své profese, čímž obohacuje nejen sám sebe, ale také svého zaměstnavatele tím, že dosahuje v práci lepších výsledků“* (Vyhnánková 2007, s. 98). Vodák uvádí celý výčet výhod, které systematické vzdělávání pracovníků přináší jak pro zaměstnance, tak pro podnik (Vodák a Kucharčíková 2007, s. 82-83). Uvádíme ty nejdůležitější z nich:

- neustálé zlepšování kvalifikací, znalostí a dovedností, ale i osobnosti zaměstnanců;
- zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce;
- neustálé zdokonalování/zefektivňování vzdělávacího procesu tím, že zkušenosti z přecházejícího cyklu jsou zohledněny v cyklu následujícím;
- zlepšení vztahu zaměstnanců k podniku a zvyšování jejich motivace;
- zlepšení vztahů na pracovišti.

Je tedy zřejmé, že přínos kvalitního, systematického firemního vzdělávání, je pozitivní jak pro společnost jako celek, tak jednotlivce.

## **1.2 Cíle firemního vzdělávání**

*„Obecným cílem rozvoje pracovníků je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu. Těchto cílů lze dosáhnout zabezpečením toho, aby pokud možno každý člověk v organizaci měl takové znalosti a dovednosti a dosahoval takové úrovně schopností, které jsou nezbytné k tomu, aby vykonával svou práci efektivně, aby se výkon jedinců a týmů soustavně zlepšoval a aby se lidé rozvíjeli způsobem, který bude maximalizovat jejich potenciál pro růst a povyšování“* (Armstrong 1999, s. 509). Cíle organizace jsou poměrně zřejmé a jednoznačné. Jak ale zajistit, aby se s nimi ztotožnili samotní zaměstnanci a vzali je „za své“? *„Podnikové vzdělávání je aktem, při kterém dochází ke sjednocování osobních a podnikových cílů“* (Palán 2003, s. 74). Z toho se dá vyvodit, že jsou-li v rozporu, nebudou cíle plnohodnotně naplněny. Zároveň jde podle Palána o to (Tamtéž, s. 74), aby cílem podnikového vzdělávání nebylo jen předávání nových poznatků, tedy školení. *„Cílem podnikového vzdělávání je vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje“* (Tamtéž, s. 74). *„Mezi podnikem a zaměstnancem vzniká vztah zcela konkrétního interakčního ovlivňování:*

*čím je vyšší kvalifikace jedné strany, tím vyšší požadavky jsou kladeny na stranu druhou“ (Palán 2003 s. 41).*

Naplnění cílů firemního vzdělávání je tedy závislé na propojení s osobními cíli samotných zaměstnanců. Synergie je ovšem nezbytná i na úrovni celofiremní: *„Změnil se postavení podniku, musí se změnit personální management a podnikové vzdělávání dostává podnět ke změnám. Změnám v cílech, změnám v obsazeních a tudíž i podnět k hledání adekvátních forem“ (Tamtéž, s. 49).*

V případě formulací cílů již konkrétních vzdělávacích aktivit je zásadním principem, že *„Rozvojový cíl je prostředkem k dosažení pracovního cíle“ (Hroník 2007, s. 144)* a slouží k odstranění definované mezery ve znalostech mezi současností a budoucností na úrovni jednotlivců a firmy.

Bez stanovení cíle firemního vzdělávání není ani možné hodnocení/měření jeho efektivity.

### **1.3 Proces identifikace potřeb vzdělávání**

Efektivní proces vzdělávání by měl splňovat některé základní předpoklady tak, aby vedl k dosažení vytčeného cíle. Především by měl harmonicky propojit různé vzdělávací potřeby vzdělaného na základě kvalitní diagnostiky a následně rozvoj navázat na kontext, ve kterém se vzdělaný pohybuje – jeho pracovní pozici, tým, oddělení a organizaci jako celek.

Zajistit, aby vzdělávací proces probíhal kontinuálně, systematicky, a aby byl měřen, je pro jeho úspěch zcela vitální záležitostí. *„Filozofie soustavného rozvoje tvrdí, že je nedostatečné, aby organizace poskytovala pouze určité vzdělání či výcvik lidem na začátku jejich zaměstnání, nebo u příležitosti určitých momentů v jejich kariéře. Místo toho je třeba vidět vzdělávání jako soustavný proces, kladoucí menší důraz na formální vyučování, ale zato zvýšený důraz na odpovědnost lidí za jejich vlastní vzdělávání (Armstrong 1999, s. 523). „Systematické vzdělávání je tedy v organizaci neustále přítomné a formuje nejen znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k současnému výkonu práce, ale připravuje lidi i na změnu, činí z nich flexibilní pracovní sílu“ (Tamtéž, s. 531).*

Systematické vzdělávání je založeno na následujícím čtyřfázovém modelu (Armstrong 1999, s. 531):

- 1.) definování potřeb vzdělávání,
- 2.) výběr adekvátního způsobu vzdělávání k uspokojení definovaných potřeb,
- 3.) využití odborně zdatných školitelů při plánování a realizaci vzdělávání,
- 4.) monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivity.

(Následná komunikace předcházející každé vzdělávací aktivitě objasňující důvody její realizace a očekávané/dosažené přínosy, by rovněž měla být nedílnou součástí vzdělávacího procesu). Vodák (Vodák a Kucharčíková 2007, s. 83) strukturuje proces efektivně realizovaného vzdělávání rovněž do čtyř fází:

- 1.) identifikace potřeb a definování cílů,
- 2.) plánování,
- 3.) realizace vzdělávacího procesu,
- 4.) hodnocení výsledků vzdělávání.

Analýza potřeb vzdělávání, jakožto první fáze procesu vzdělávání, v podstatě definuje rozdíl mezi stávajícím a chtěným stavem, „... tj. rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat“ (Armstrong, 1999, s. 534). Jedná se o „... shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní“ (Vodák a Kucharčíková 2007, s. 85). Výsledkem analýzy je poznatek o nedostatcích ve výkonnosti, které je třeba odstranit vzděláváním. Návazným krokem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu.

Při identifikaci potřeb vzdělávání je porovnávána, například podle Vodáka (Tamtéž, s. 86) požadovaná/optimální a současná výkonnost, kdy rozdíl mezi těmito dvěma proměnnými představuje výkonnostní mezeru. Stanovení požadované výkonnosti je závislé od stavu prostředí, ve kterém se daný podnik nachází. Jiné požadavky na výkon má podnik ve stabilním, a jiné v dynamickém, měnícím se prostředí. Vodák (Tamtéž, s. 87) ilustruje tento rozdíl na příkladu požadovaného chování manažerů. Když ve stabilním prostředí manažeři zodpovídají za splnění úkolů a dodržování postupů; v dynamickém prostředí jsou spoluvůrci plánu, implementují ho a podle potřeby ho spolu s postupy mění. Na uvedeném příkladu je rozdíl v očekávaných dovednostech manažerů, jakožto cílového stavu, zcela patrný.

Kromě identifikace vzdělávacích potřeb, jako reakce na okamžitý problém ve výkonnosti, se při plánování vzdělávacích aktivit můžeme opřít o některé všeobecně platné indikátory napomáhající potřeby učení předpovědět. Můžeme se opřít například o strategické podnikové plány, záměry restrukturalizace vedoucí k redukci počtu zaměstnanců, transformace obchodních modelů, nové technologie a procesy, změny trhu a konkurence, zákonné regulace.

Proces identifikace vzdělávacích potřeb probíhá ve třech etapách. V prvním kroku je nutné analyzovat záměry vedení podniku, nejlépe spolu s manažery, čímž „... *se formuje a získává podpora i ze strany managementu*“ (Vodák a Kucharčíková 2007, s. 90). Ve druhé etapě jsou analyzovány, například z popisů pracovních míst, „... *úkoly, schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců*“ (Tamtéž, s. 90). Navazující třetí etapa je zaměřena na analýzu konkrétních osob, kdy jsou „... *individuální charakteristiky zaměstnanců porovnávány s požadavky podniku*“ (Tamtéž, s. 91). Potřebné informace v této fázi lze získat ze záznamů o vzdělávacích programech, které zaměstnanec absolvoval, z jeho hodnocení atp.

Každá etapa procesu identifikace vzdělávacích potřeb začíná sběrem informací za pomoci různých metod, jakými jsou například strukturovaný rozhovor, diskuze ve skupině, nebo dotazníkové šetření. Aby byl proces identifikace pokud možno co nejvíce vypovídající, je kvalita vstupů a jejich analýza velmi důležitá. Proto je vhodné různé metody kombinovat a kromě uvedených metod při získávání údajů „... *rovněž používat studium a zpracování interních dokumentů podniku, SWOT analýzu...*“ (Tamtéž, s. 92).

K tradičním způsobům diagnostiky vzdělávacích potřeb ve třetí fázi, tedy na úrovni jednotlivce, patří především hodnocení pracovníka v rámci procesu řízení výkonu, osobnostní a profesní screening, metoda 360° zpětné vazby a assessment/development centrum. Osobnostní a profesní screening patří k nejpřesnějším metodám identifikace vzdělávacích potřeb, má vysokou validitu a reliabilitu. Je realizován výhradně profesionálem, většinou psychologem. Výstupem je odborná zpráva, která hodnotí jednotlivé sledované oblasti s doporučením dalšího rozvoje jakožto podkladu pro přípravu rozvojového plánu. Metoda 360° zpětné vazby je nástroj pro způsob hodnocení jednotlivců v oblasti jejich schopností a kompetencí v rámci týmu i firmy. Diagnostikovaná osoba je hodnocena na vertikální i horizontální úrovni svým nejbližším pracovním okolím. AC/DC (assessment a development centra) jsou často

používané formy hledání stávajícího či budoucího potenciálu u cílové skupiny osob prostřednictvím skupinové či individuální práce pod vedením odborníka a komise sestavené z řad manažerů a personalistů. V rámci AC/DC se používá celé řady metod, například interview, testování, pozorování, práce ve skupině, modelové situace, případové studie apod.

Hroník rozlišuje mezi metodami subjektivní a objektivní identifikace vzdělávacích potřeb, a to na úrovni jednotlivce nebo organizace (Hroník 2007, s. 137-140). Za objektivní metodu identifikace u jednotlivce považuje hodnocení nadřazeným. Ten primárně hodnotí „... *soulad či nesoulad mezi očekávaným a skutečným výkonem*“ (Tamtéž, s. 139). Identifikace probíhá formou vzájemné diskuze. Mezi subjektivní metody u jednotlivce pak lze zařadit autofeedback. Mezeru a potřeby organizace definujeme ze dvou hledisek – jednak je nutné posoudit firemní strategii a následně, zda má organizace k dispozici lidi schopné tuto strategii naplnit. Typickou metodou je benchmarking, který může být buď externí, nebo interní. Interní benchmarking neboli „*intrafiremní srovnání*“ (Tamtéž, 2007, s. 140) je založený na srovnání různých částí firmy. Je možné například srovnat vztah výkonu a kompetencí mezi různými útvary nebo zaměstnaneckými skupinami. Externí benchmarking pak pracuje například s údaji konkurence nebo jiné zvolené populace.

#### **1.4 Formy a metody firemního vzdělávání**

Podnikové vzdělávání zajišťují podniky různými učebními procesy, a to v rámci podniků samotných i mimo ně. Učení vztahující se k práci, lze podle Palána rozdělit na dvě formy (Palán 2003, s. 7):

- a) interní, vnitropodnikové vzdělávání organizované podnikem,
- b) externí, vzdělávání na objednávku realizované specializovaným vzdělávacím zařízením.

Metody podnikového vzdělávání je možné rozdělit na:

- a) metody vzdělávání v rámci pracovního procesu, na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností (learning in the job),



- b) metody vzdělávání mimo pracovní proces (off the job), které jsou vhodnější pro manažery a specialisty (Vodák a Kucharčíková 2007, s. 113).

Přehledně zpracoval metody podnikového rozvoje Hroník:

Tabulka 1: Matice metod rozvoje

	<b>řízení druhými, společně s druhými</b>	<b>s převahou sebeřízení, sám</b>
<b>mimo chod</b>	Trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelové situace, outdoorové programy	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e-learning
<b>za chodu</b>	MBO, koučing, individuální koučing, mentoring, zpětná vazba, 360° zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování, zařazení do projektu, supervizní skupiny	Autofeedback, sebereflexe, MBO, intervizní skupiny, 360° zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupu (pokus, experiment)

Zdroj: Hroník 2007, s. 150

V praxi vzdělávacího procesu jsou pak formy i metody rozvoje různě kombinovány tak, aby co nejlépe vystihly potřeby a možnosti vzdělávaného. „Rozvojové aktivity probíhají v organizacích ve všech formách vzdělávání dospělých (tj. v prezenční, kombinované i distanční formě). Jako nejefektivnější se v současnosti jeví tzv. smíšené učení (blended learning, obvykle se do češtiny nepřekládá), které je efektivní kombinací různých metod a forem vzdělávání dospělých, spjatých s praxí organizace a s využitím možností, které nabízí...“ (Tureckiová 2009, s. 29). Podpořit efektivitu jakékoliv metody lze použitím vhodných audiovizuálních pomůcek, jako jsou powerpointové prezentace, videa, ukázky z filmů, flipcharty. Samotné prostředí, kde se vzdělávání odehrává, je rovněž důležitým prvkem jeho celkového přínosu; v dnešní době se zdaleka nerealizuje pouze v učebně, ale často mimo ně – na pracovištích, v terénu atp. K trendům v metodách vzdělávání patří metody založené na přístupu orientovaném na řešení problému a také e-learning (Vodák a Kucharčíková 2007, s. 115-116).

K základním vzdělávacím procesům v organizaci je možné zařadit, například podle Palána, (Palán 2003, s. 78) adaptační proces, proces vzdělávání manažerů a rekvalifikace. Hroník k nim přidává ještě talent management, a to především z toho důvodu, že „Vliv talentu bude výrazný ve firmách založených na znalostech jako prioritě“ (Hroník 2007, s. 108).

## 2 VZTAH FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A MOTIVACE

Náročné konkurenční prostředí, makroekonomické, ale i vnitřní problémy, kterým aktuálně podniky čelí, je nutí adekvátně rozvíjet své vzdělávací aktivity. Nestačí již rozvíjet pracovníky izolovaně s malou mírou zapojení manažerů a ignorovat, zda pracovní prostředí umožňuje získané dovednosti uplatnit. „... jde o to, vytvořit systém, ve kterém by se pracovníci na všech úrovních organizační hierarchie podíleli na dalším vzdělávání. Na získávání nových znalostí i na jejich používání“ (Palán 2003, s. 123). „Učíci se organizace je komplexní model rozvoje lidských zdrojů, v němž se všichni pracovníci učí z každodenních zkušeností. Jen tak se budou všichni pracovníci podílet na řešení efektivity výrobních procesů. Tento přístup má i zásadní vliv na přístup ke vzdělávání (učení), které se ve značné míře přesune do sféry sebevzdělávání“ (Tamtéž, s. 123). Předpokladem pro takový model je skutečnost, že procesy učení a vzdělávání jsou silně zakořeněné ve firemní kultuře. „Učíci se podnik není pojmem pro podnik, kde každý jednotlivec je jako individualita nějak zapojen do vzdělávacích akcí. Učíci se podnik je především takový, kde každý jednotlivec se snaží udržet na maximální kvalifikační úrovni především proto, aby podnik byl schopen jako celek se neustále přizpůsobovat...“ (Tamtéž, s. 124).

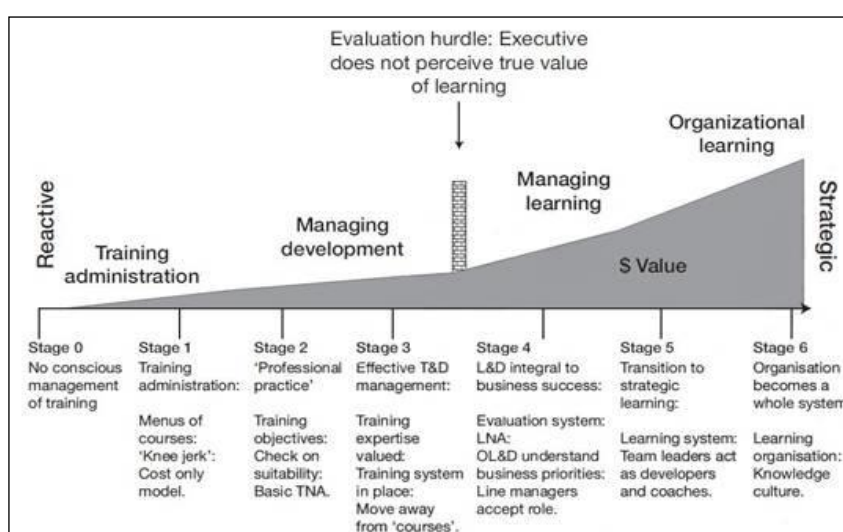
Palán (Tamtéž, s. 124) uvádí následující charakteristiku učící se organizace:

- a) Učíci se organizací může být jakýkoliv subjekt (libovolné velikosti), který má potřebu a přání zdokonalovat svou výkonnost prostřednictvím učení.
- b) Učíci se organizace investuje do své vlastní budoucnosti tím, že investuje do vzdělávání všech svých členů.
- c) Důraz je kladen na slova „investuje“ a „všech“.
- d) Vzdělávání musí být součástí firemní kultury učící se organizace.
- e) Učíci se organizace motivuje všechny své členy ve všech funkcích, aby naplňovali svůj potenciál.

Postupný přerod organizace v „učící se“ organizaci znázornil Paul Kearns (MATURITY INSTITUT. *The Maturity Framework* - ARC©. [online]. © 2014 The Maturity Institute [cit. 2014-12-2]) v rámci svého výzkumu, kde popsal 7 fází zralosti organizace v kontextu vzdělávání. Snahou organizací je dosáhnout fáze nejvyšší, kdy

hovoříme o organizačním učení (organizational learning). V této fázi management považuje vzdělávání za strategickou oblast a vzdělávání se stává prioritní záležitostí celé organizace. „Na nejvyšším stupni (zralosti organizace) je pak možné hovořit o strategicky orientovaném přístupu k podnikovému vzdělávání, [...] jde o důraz na výkonnost a management v souvislosti se strategií podniku“ (Vodák a Kucharčíková 2007, s. 81).

Obrázek 1: Maturity Framework



Zdroj: Maturity Institut, online, cit. 2014-12-2

Armstrong (Armstrong 1999, s. 522) zmiňuje, že učící se organizace projevují svou schopnost v pěti hlavních oblastech:

1. Systematické řešení problémů – při řešení problémů se opírají o vědecké metody a fakta, nikoliv o předpoklady.
2. Experimentování – systematické vyhledávání a zkoušení nových znalostí, zavádění programů soustavného zlepšování známé pod pojmem „kaizen“.
3. Učení se z dosavadní zkušenosti – systematické zkoumání svých úspěchů a neúspěchů, jejich vyhodnocení a komunikování zaměstnancům.
4. Proces soustavného rozpoznávání nejlépe fungujících schopností a posuzování, zda jsou jejich praktiky možné aplikovat i v jiné společnosti (benchmarking).

5. Rychlý a účinný přenos znalostí do celé organizace - pomocí podpory a oceňování lidí s novou odborností.

Učící se organizace je tedy obrazem zralosti systému firemního vzdělávání. Tureckiová (Tureckiová 2009, s. 86-90) uvádí tři úrovně vývoje firemního vzdělávání. Za nejnižší lze považovat takový systém, kde převládá nesystematické firemní vzdělávání, které poskytuje systematicky pouze zákonná školení. Všechny ostatní vzdělávací aktivity jsou nahodilé. Druhou úrovní je systematické vzdělávání dle schváleného plánu, již na základě definice potřeb, které jsou nejčastěji doplňovány externími prezenčními školeními. Chybí zde zařazení interních a praktických technik. Ve třetí úrovni pak již hovoříme o existenci průběžné podpory individualizovaného rozvoje v souladu s kvalitně identifikovanými potřebami organizace. Typicky se tento systém aplikuje na vybrané skupiny zaměstnanců, například talenty.

## 2.1 Proces učení a kompetence

Učící se organizace vychází z předpokladu, že proces učení je obsažen ve všech aktivitách organizace a je nedílnou součástí jejího fungování. Jak ale proces učení vlastně probíhá? Učení (se) je možno definovat jako „... *proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání*“ (Hroník 2007, s. 31). Může probíhat organizovaně, tedy záměrně (intencionální učení), ale i spontánně. Výsledkem procesu učení by měla být trvalá změna chování. Jedná se tedy o jeden z nejdůležitějších psychických procesů, „... *během kterého se mění, oslabují, získávají, popř. zapomínají, způsoby chování*“ (Šnýdrová 2007, s. 61).

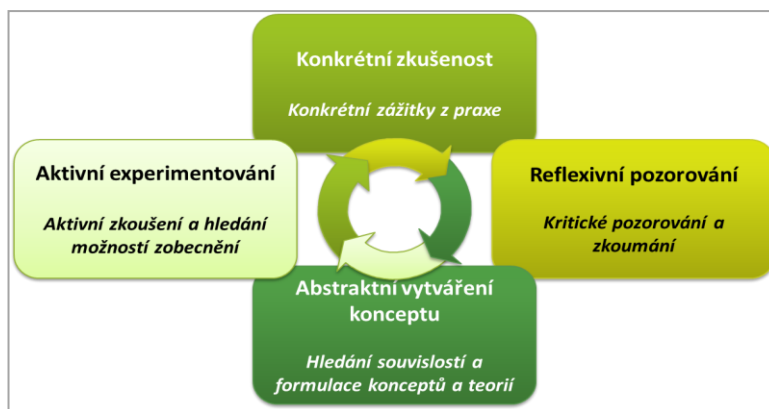
Učení zároveň není samoúčelné; slouží k optimálnímu přizpůsobení okolnímu prostředí, což v praxi organizace znamená, že zaměstnanci jsou svým okolím nuceni se přizpůsobovat neustále se měnícím nárokům, procesům, normám a vztahům. Organizace jsou dynamické struktury a schopnost přizpůsobit se (lépe pak ještě předvídat potřebu přizpůsobit se) dynamickým změnám, kterými procházejí, je základním parametrem úspěchu každého zaměstnance, který chce v organizaci vyniknout. K takovým změnám organizací můžeme zařadit například: změny organizačních struktur, fúze/akvizice společností (kdy dochází k integracím procesů, nástrojů a kultur), nové technologie a inovace, personální změny ve vedení, fluktuace

zaměstnanců, tlak konkurence, změny daňového prostředí, změny vlastnických struktur apod. Rozvoj, který je na procesu učení založen, nejen pomáhá, ale je nezbytný pro to, aby se zaměstnanci s těmito změnami vyrovnali.

Procesy učení nejsou samy o sobě pozorovatelné, oproti tomu změny v projevech chování viditelné jsou. Jádrem konceptu celoživotního učení (kam lze firemní vzdělávání začlenit) je skutečnost, že k procesu učení dochází v průběhu celého života, jeho jednotlivé fáze se pak neustále opakují. Jak uvádí například Armstrong (Kolb In: Armstrong 1999, s. 519), Kolb a kol. v roce 1974 zjistili, že existuje cyklus učení, který tvoří čtyři fáze. Tyto fáze definovali následujícím způsobem:

1. Konkrétní zkušenost, která může být plánovaná nebo náhodná;
2. Reflexivní pozorování – týká se přemýšlení o zkušenosti a jejím významu;
3. Abstraktní vytváření pojetí (vytváření teorií) – generalizování na základě zkušenosti (zážitku) s cílem vytvoření různých myšlenek aplikovatelných v případě, že se člověk ocitne v podobné situaci;
4. Aktivní experimentování neboli testování těchto myšlenek v nových situacích. To poskytuje východisko pro novou konkrétní zkušenost a celý cyklus znovu začíná.

Obrázek 2: Kolbův cyklus učení

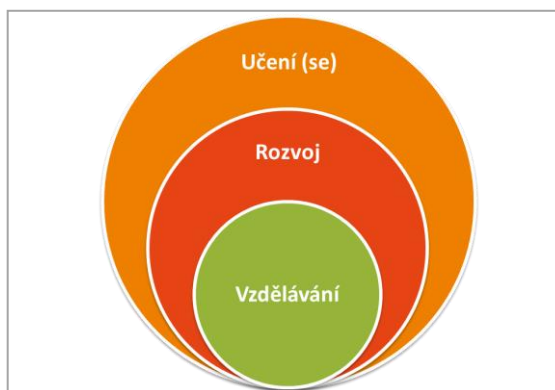


Zdroj: Bělohlávek 1996, s. 18

Vzdělávání má pak širší význam než učení; kromě kognitivního procesu učení samotného studenta zahrnuje i komplexnost učebních aktivit jako je vyučování, hodnocení, organizace a řízení edukačních procesů. „... představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti“ (Vodák a Kucharčíková 2011, s. 76).

Rozvoj pak obsahuje různorodější aktivity, než „pouhé“ vzdělávání. Jeho cílem je dosáhnout žádoucí změny pomocí učení (se) (Hroník 2007, s. 31).

Obrázek 3: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník 2007, s. 31

V souvislosti s firemním vzděláváním nelze nezmínit pojem kompetence, kterým je podle Tureckiové: „... specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů a dále například postojů, které jednotlivec dále využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací...“ (Tureckiová 2009, s. 36). Jinou definici uvádí Palán „Kompetence pojímáme jako schopnost plnit úkoly“ (Palán 2003, s. 32).

S kompetencemi úzce souvisí pojem schopnost (často nejen v běžné praxi, ale také v literatuře zaměňován). Základem schopností jsou vlohy, které jsou vrozené. Záleží však na tom, zda člověk v průběhu svého života vlohy aktivně využívá – pokud ano, vzniká schopnost. Schopnosti lze podle Bělohlávka (Bělohlávek 1996, s. 59) členit na rozumové (kognitivní, intelektuální; označovány jako inteligence), mechanické a psychomotorické. Kromě kognitivní a emocionální inteligence se v současné době sledují i další typy potenciálu neboli inteligence. Covey uvádí celkem čtyři typy – mentální inteligence (IQ), fyzická inteligence (PQ), emocionální inteligence (EQ) a duchovní inteligence (SQ) (Covey 2010, s. 57-65). Jedině rozvoj komplexní osobnosti, tedy zaměřující se na všechny tyto typy inteligence, je tou správnou odpovědí na nároky, které na člověka klade dnešek. Právě schopnosti jsou u zaměstnanců vyhledávány a už v průběhu náborového procesu ověřovány. K tomu slouží celá řada rozličných testů a metod, často tvořící součást assessment center. Jejich výstupem je

právě vyhodnocení schopností uchazeče vykonávat danou pracovní pozici. Nároky na zaměstnance se neustále zvyšují. „*Vyžaduje se ode všech samostatnost, vysoká míra odpovědnosti, tvořivosti, iniciativa – tedy vysoká kvalifikovanost a kompetentnost. Nedostačuje pouze znalost profese a její, byť perfektní, ale rutinní výkon*“ (Palán 2003, s. 23). Podle Tureckiové je schopnost jakýmsi vstupem nebo zdrojem, který člověk využívá k tomu, aby byl úspěšný ve svém jednání. Oproti tomu kompetence je v tomto procesu výstupem (Tureckiová 2009, s. 38).

V souvislosti s kompetencemi hovoříme také o tzv. řízení podle kompetencí. Z něho pak vychází také rozvoj založený na získávání a zlepšování různých typů kompetencí vycházející z existence kompetenčního modelu. Hroník (Hroník 2007, s. 68) o něm hovoří jako o jakémisi „mostu“ mezi hodnotami společnosti, obchodní strategií a personální strategií. Dokonce jej lze propojit až na úroveň jednotlivého popisu pracovní pozice. Tento model je v současnosti již plně integrovaný v personálních procesech – směřuje k tomu, aby zaměření (nejen) vzdělávacích aktivit bylo co nejvíce cílené na právě ty klíčové kompetence, které organizace pro naplnění svých strategií potřebuje rozvíjet nebo posilovat. Toto zacílení má ovšem před samotným vzdělávacím procesem mnoho nutných etap, které nelze přeskočit. Jde o popis pracovních míst, stanovení potřebných kompetencí nezbytných pro výkon práce na těchto pracovních místech, dále pak identifikaci způsobů, jakými lze tyto kompetence posilovat nebo rozvíjet a následně integrace těchto způsobů do samotných vzdělávacích aktivit.

## **2.2 Motivace zaměstnanců k rozvoji**

Pro účel této práce nás zajímá motivace lidí k rozvoji – jejich pochopení, vůle a touha neustále zvyšovat svoji hodnotu pro sebe sama a pro společnost, ve které pracují. Jen takový přístup je odrazem efektivně vynaložených prostředků na vzdělávání a jejich dalšího zhodnocování. Učení, růst a vývoj jsou vlastní každému člověku ať uvnitř nebo mimo organizaci. „... čtyři základní potřeby všech lidí a zdroje jejich motivace: *žít (uchování vlastní existence), milovat (vztahy), učit se (růst a vývoj), zanechat po sobě odkaz (smysluplná činnost a přispění k dění kolem nás)*“ (Covey 2010, s. 31).

Motivace zaměstnanců, jejich zapojení a oddanost společnosti, jsou jedním z klíčových témat většiny manažerských diskuzí. Udržení trvale vysoké úrovně výkonu

lidí v organizaci je klíčovým úkolem každého manažera. Jde v podstatě o to, dosáhnout, aby zaměstnanci chtěli (a mohli) v pracovním procesu aplikovat svoje kompetence. Zjednodušeně lze říci, že pro dosažení výkonu a naplnění cílů organizace její pracovníci potřebují tři vstupy: „chtít – umět – moci“ neboli „... *způsobilosti jednotlivce (kompetence „od sebe“)* + *oprávnění jednotlivce (spolu)rozhodovat (kompetence „od organizace“)* = *kompetentnost člena organizace*“ (Tureckiová 2009, s. 38).

Organizace musí vytvořit takové pracovní prostředí, které samo o sobě podněcuje vůli a motivaci zaměstnanců využívat své schopnosti, kvalifikaci, dovednosti a zkušenosti a zároveň jim umožnit, aby tyto atributy mohli efektivně využívat. Například tím, že zajistí efektivní organizační uspořádání a pracovní procesy, zajistí potřebné zdroje pro realizaci cílů a rozvíjí nadřazené zaměstnanců tak, aby si tito osvojili dostatečnou úroveň vůdcovských dovedností.

Motivovat lidi k výkonu má ovšem i ekonomický podtext. Ideálem každého zaměstnavatele je zaměstnanec s vysokou potřebou výkonu vyznačující se touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti a neustálém zlepšování sebe sama. „*K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby*“ (Armstrong 1999, s. 294). Motivace (nebo naopak demotivace) je úzce vztažena k potřebám. Touha něco získat, něčeho dosáhnout a uspokojit tak svou potřebu je pak procesem motivace. Co ovlivňuje motivaci lidí v organizaci? Odpověď je totožná s tím, co působí na motivaci obecně – zkušenost, že chování, které vede k uspokojení potřeb bude člověk s největší pravděpodobností opakovat, kdežto se naopak vyvaruje chování, které mu uspokojení potřeb nepřinese.

Motivovat zaměstnance k výkonu lze obecně dvěma způsoby. První cestou je docílit toho, aby byli zaměstnanci motivováni samotnou prací, kterou realizují, přínosem, který tvoří pro organizaci, vyšším cílem (posláním), kterého se dá dosáhnout pouze v případě, že daný zaměstnanec sdílí vizi, misi a hodnoty organizace a cítí sounáležitost s vytýčenými cíli. Druhým způsobem je možnost (manažerů) motivovat zaměstnance různými „pobídkami“ ve formě systému odměňování, povyšování, zaměstnaneckých výhod, zvyšování statusu prostřednictvím názvosloví pozic atd. Hovoříme o vnitřní a vnější motivaci. Motivy jsou zcela individuální a závisí na výchově a také hodnotovém žebříčku každého jednotlivce. „*Vnější motivátory mohou*



*mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ [...] budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku“ (Armstrong 1999, s. 297).*

Byť obecně platí, že vyšší motivace se projevuje vyšším výkonem, nebylo dosud prokázáno, že by spokojení zaměstnanci také vyšší výkon podávali. „*Výzkum však neukázal žádnou výrazně pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem*“ (Tamtéž, s. 308). Daniel Pink (2011) ve své knize „Pohon“ (v anglickém originále výstižněji pojmenované „Drive“) vyvrací mnohá ze zažitých stereotypů myšlení spojených s motivací k výkonu. Na základě mnoha experimentů ukazuje, že klasické vnější motivátory (finanční odměny, incentivy...) vycházející z teorie instrumentality, kterou zmiňuje například Armstrong (Armstrong 1999, s. 298), nemají na konečný výkon očekávaný pozitivní dopad. Vliv těchto externích motivátorů však může za splnění určitých podmínek fungovat: „*Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb*“ (Tamtéž, s. 303).

Aktivní zájem o lidi, jejich mistrovství, uznání jejich přínosu, zplnomocnění, férový interní i externí přístup se jeví jako ten správný recept pro mobilizaci lidí v organizaci. Kolik ale je v praktickém životě organizací, které dovedou těmto výzvám čelit a místo krátkodobých odměn nabídnout zaměstnancům trvalé pracovní prostředí, které je povzbudí k výkonu a rozvoji? Pink (Pink 2011, s. 83-84) píše, že Gallupův institut a McKinsey & Co. ve svých výzkumech zjistili, že míra angažovanosti zaměstnanců je velmi malá (více než 50 % zaměstnanců ve Spojených státech se v práci neangažuje, v některých zemích jeví aktivní zájem o práci pouhá 2 – 3 % dotázaných).

Podle Armstronga (Armstrong 1999, s. 309) mají motivační strategie za úkol vytvořit pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Měly by zejména:

- zajistit měření motivace,
- zabezpečit, aby měli zaměstnanci pocit, že si jich organizace váží a oceňuje je,
- formovat odpovědné a angažované chování a oddanost zaměstnanců organizaci,
- vytvářet v organizaci klima posilující motivaci,
- zlepšovat dovednosti v oblasti vedení lidí,

- vytvářet pracovní úkoly a pracovní místa,
- řídit pracovní výkon a odměňování.

### 2.3 Spokojenost zaměstnanců

Jak píše Armstrong (Armstrong 1999, s. 310), představu o úrovni motivace můžeme získat zkoumáním například postojů, ukazatelů produktivity, fluktuace zaměstnanců a jejich absence, analýzy výsledků hodnocení pracovníků... Míra spokojenosti zaměstnanců je dalším z možných ukazatelů míry motivace zaměstnanců. Setkáváme se s pojmem „engagement“ tedy „angažovanost“ či „zapojování“. Zapojování zaměstnanců je snahou zaměstnavatele o jejich spoluúčast na rozhodnutích, která na ně mají významný dopad. „... *zapojování pracovníků je proces zpravidla iniciovaný managementem s cílem zvýšit informovanost zaměstnanců a prostřednictvím toho posílit jejich sepětí s podnikem*“ (Tamtéž, s. 776). Jde tedy o snahu o vytvoření nebo posílení oddanosti zaměstnanců k podniku a zájmu na tom, aby byl úspěšný ve svém podnikání. Nedílnou součástí této snahy je také zvýšit uspokojení zaměstnanců plynoucí z jejich práce díky tomu, že mají příležitost ovlivňovat a zapojit se do těch rozhodovacích procesů, které se mohou dotýkat jejich zájmů. Aby toho byli schopni, musí být nezbytně vybaveni potřebnými kompetencemi, čehož lze docílit správným systémem firemního vzdělávání. „*Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci ... jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli...*“ (Koubek 2010, s. 343).

### 3 EFEKTIVITA VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní vzdělávání je jednou ze základních personálních činností každé organizace. Jak zmíněno v přechozích kapitolách, vzhledem k výši vynakládaných prostředků na straně organizací je snahou každé společnosti, aby, jak uvádí Palán, tyto jednoznačné investice do lidských zdrojů (Palán 2003, s. 70) byly využity maximálně efektivně. „Z praxe vyplývá, že konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, v nichž je rychlost učení větší než rychlost změn v jejich okolí“ (Tamtéž, s. 70). Kromě zavádění modelu „učící se organizace“, je snahou firem měřit efektivitu ve vzdělávání kromě jiného z toho důvodu, že: „... investicemi do fyzického kapitálu (materiálových zdrojů) vzniká technický pokrok a investicemi do pracovních sil (lidských zdrojů) vzniká lidský kapitál“ (Tamtéž, s. 31).

Každá vzdělávací aktivita si v první řadě klade za cíl zvýšit výkon vzdělávaného. Proto je nutné ověřovat, zda a v jaké míře realizovaná vzdělávací aktivita tento svůj cíl splnila. Abychom mohli vzdělávání v organizaci považovat za efektivní, musí splňovat některé základní podmínky (Armstrong 1999, s. 521):

- Jedinci musí být motivováni se vzdělávat.
- Pro vzdělávající se osoby by měly být stanoveny normy výkonu tak, aby bylo možné posoudit dosažený pokrok.
- Vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání.
- Je třeba, aby školené osoby byly zapojovány nejen do práce se školitelem a se spoluúčastníky školení, ale i do vytváření vzdělávacího programu.
- Je třeba používat vhodné metody.
- Na absorbování znalostí a dovedností je třeba poskytnout přiměřený čas.

Aby bylo vynakládání prostředků na vzdělávání účelným, je podle Palána nutné sledovat míru shody mezi požadavky a skutečnou úroveň pracovníka (Palán 2003, s. 91). Tento parametr je pak, na individuální bázi, základním vstupem pro hodnocení pracovníka a jeho kariérní růst. Na celopodnikové úrovni pak „... určuje tato míra shody způsob a rozsah podnikového vzdělávání a je podkladem pro zpracování vzdělávacích projektů“ (Tamtéž, s. 91).

Lze konstatovat, že měřit efektivitu ve vzdělávání je velmi obtížné. „*Základní problém je ten, že vzdělávání působí s velkým zpožděním*“ (Hroník 2007, s. 177). Pro pracovníky útvaru řízení lidských zdrojů je ovšem vhodný způsob takového měření významným měřítkem hodnocení kvality jejich práce pro organizaci. Hledají proto nové způsoby, jak úsilí věnované vzdělávání změřit. Hroník (Tamtéž, s. 176) uvádí, že nejde o to dosáhnout rigorózního měření jako například v psychometrii ani ctít obecnou experimentální metodologii. Důležité je vědět, že výkonnost firmy, divize nebo týmu vykazuje růst. Záleží tedy na vhodnosti zvolených sledovaných parametrů a jejich provázanosti na výsledky organizace jako celku a skutečnost, zda se daří naplňovat stanovené cíle. K tomuto názoru se kloní i Koubek (Koubek 2010, s. 276-277), když říká, že na vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu bychom rozhodně neměli rezignovat, ale zároveň bychom si stále měli být vědomi hranic možností tohoto vyhodnocování.

### **3.1 Vyhodnocování vzdělávání**

Jakožto poslední z etap vzdělávacího procesu, je vyhodnocování snahou o to „*získat informaci (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace*“ (Armstrong In: Vodák a Kucharčíková 2007, s. 125). Vodák a Kucharčíková uvádějí (Tamtéž, s. 124-128), že jde o proces, jehož prostřednictvím se organizace snaží změřit přínos a náklady vzdělávacích programů a jako každý jiný proces, má i vyhodnocování vzdělávání svoje výhody, nevýhody a rizika. Je časově náročný a není vždy snadné oddělit dopady vzdělávání od jiných vlivů ostatních podnikových procesů. Vždy sebou nese jistou dávku subjektivity. Oproti tomu přispívá k efektivitě podnikání, zajišťuje efektivní využívání investic do rozvoje, zajišťuje u manažerů pocit zodpovědnosti za rozvoj. Klíčovými subjekty při vyhodnocování jsou (Tamtéž, s. 131):

- vrcholový management – garant serióznosti hodnocení,
- ostatní manažeři – nejlépe schopni posoudit dosaženou změnu v chování,
- účastníci,
- externí odborníci – jakožto objektivizující prvek hodnocení,
- interní a externí zákazníci – posouzení, zda bylo dosaženo požadovaných cílů.

Možnou systemizací metod měření je podle Hroníka (Hroník 2007, s. 178) rozdělení na metody podle toho:

- a) zda měření probíhá bezprostředně po vzdělávací aktivitě nebo až s určitým časovým odstupem,
- b) kdo je autorem hodnocení – samotný účastník nebo někdo jiný.

Podle Humblina (Humblin In: Vodák a Kucharčíková 2007, s. 138) existuje pětiúrovňový model vyhodnocování:

- Úroveň 1 – reakce školených osob na zážitky ze vzdělávání. Tato základní úroveň zjišťuje, jak se lidé při jednotlivé vzdělávací akci cítili a zda vnímají její přínos pro sebe. Nejčastější metodou je použití dotazníků. Jejich výpovědní hodnota je však minimální vzhledem k subjektivitě hodnocení.

- Úroveň 2 – hodnocení poznatků spočívající ve zjišťování, čemu se školené osoby naučily. Jde o „*přenos znalostí a dovedností na účastníky*“ (Tamtéž, s. 146). Nejčastěji se používá testování.

- Úroveň 3 – hodnocení pracovního chování neboli míry, v níž absolventi uplatňují svoje poznatky při výkonu práce. Metody použitelné k měření dopadů procesu učení na výkonnost jednotlivce jsou například strukturované rozhovory, nebo různé formy zpětných vazeb (180°, 360°).

- Úroveň 4 – hodnocení na úrovni organizační jednotky zjišťuje dopad změn v pracovním chování na fungování a výsledky organizační jednotky, v níž jsou absolventi zaměstnaní. Posoudit lze konkrétní výkonnost (např. objem prodejů, snižování nákladů apod.) daného útvaru, a to například analýzou dat.

- Úroveň 5 – hodnocení konečné hodnoty se zaměřuje na zjišťování, jaký prospěch má ze vzdělávání podnik jako celek z hlediska vyšší ziskovosti, růstu apod.

V případě objektivních metod hodnocení hovoříme o hodnocení jinými lidmi, než samotným účastníkem. K obvyklým metodám patří test, případová studie, pozorování při práci, práce na projektu – kdy se hodnotí změna chování, které díky účasti na vzdělávací aktivitě, daný zaměstnanec demonstruje.

Významným krokem v procesu vzdělávání je komunikace výsledků vzdělávací aktivity všem aktérům procesu – lektorovi, účastníkům, nadřízeným manažerům. Výsledky obvykle zpracovává pověřený pracovník útvaru řízení lidských zdrojů.

### 3.2 Přínos firemního vzdělávání

Jestliže základním cílem firemního vzdělávání je „... pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí...“ (Armstrong 1999, s. 527), pak při naplnění tohoto cíle prostřednictvím efektivního systému firemního vzdělávání, může mít tento následující pozitivní přínosy (Tamtéž, s. 528):

- výrazně snížit náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností,
- zlepšit individuální, týmovou a podnikovou výkonnost,
- zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků,
- přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělávání,
- zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace,
- usnadnit řízení změny tím, že jednak vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a dále poskytuje lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci,
- napomoci při vytváření pozitivní kultury v organizaci,
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb.

Vodák a Kucharčíková vidí přínosy (užitku) vzdělávání následovně (Vodák a Kucharčíková 2007, s. 166):

- lepší využití potenciálu zaměstnanců,
- lepší využití zařízení a systémů,
- zvýšení výkonu,
- snížení fluktuace,
- zvýšení spokojenosti zákazníků.

K posouzení přínosů vzdělávání (Tamtéž, s. 167) je možné zkoumat konkrétní údaje, jako například:

- pokles nákladů, absenci, fluktuaci;
- pokles počtu stížností;
- redukci počtu chyb;
- zkrácení doby trvání vnitropodnikových procesů;
- potřeba menšího počtu externích konzultantů;
- snížení počtu pracovních úrazů.

Kromě uvedených možných přínosů vzdělávání, zmiňují Vodák a Kucharčíková (Vodák a Kucharčíková 2007, s. 169) také kvalitativní přínosy například v oblastech týmové spolupráce, porozumění cílům podniku, morálky a loajality zaměstnanců, jejich motivace. Autoři však zdůrazňují často nerealistickou snahu vyjádřit tyto kvalitativní ukazatele prostřednictvím kvantitativních ukazatelů a doporučují s nimi pracovat od počátku jako s kvalitativními.

### **3.3 Posuzování efektivity vzdělávacích programů**

Hodnocení efektivity je užitečným způsobem, jak určit finanční hodnotu, kterou podnik naplněním cílů vzdělávání získá. Díky hodnocení efektivity také můžeme určit očekávanou a skutečnou návratnost investic. K posouzení efektivity je nezbytné v detailu analyzovat náklady a přínosy. Vodák a Kucharčíková (Vodák a Kucharčíková 2007, s. 164) řadí k základním položkám, které je nutné do nákladové analýzy zahrnout, například přímé osobní náklady na účastníky a lektory včetně pojištění a cestovného, náklady na vývoj učebních aktivit, náklady spojené s ubytováním účastníků, pronájem prostor, náklady na výrobu podpůrných materiálů, náklady na lektory a moderátory. Dále autoři doplňují alternativní náklady, jako jsou náklady obětovaných příležitostí, nebo náklady za neodvedený výkon. Sledovat detail nákladů v průběhu různých fází procesu umožňuje plánovat a řídit rezervy a také vysledovat, která fáze vzdělávání je nejnákladnější.

Autoři (Tamtéž, s. 170) zdůrazňují, že v případě, že podnik očekává návratnost prostředků vložených do vzdělávání, je nezbytné na tyto prostředky od začátku nahlížet jako na investici.

Pro objektivizaci vyhodnocování efektivity vzdělávání a s ohledem na skutečnost, že manažeři jsou zvyklí pracovat s číselným vyjádřením vývoje podniku, je vhodné zařadit do systému měření také využití matematických postupů. Jednou z možností je použití multivariátní analýzy (Vodák a Kucharčíková 2007, s. 160); její podstatou je vytvoření syntetických ukazatelů nezbytných k posouzení různorodých objektů tak, aby se tyto následně daly zařadit do skupin, v nichž jsou porovnatelné. Metoda vychází z datové transformace a následné agregace za pomoci lineární kombinace původních znaků.

Častý postup hodnocení investic do fyzického kapitálu, je následující (Vodák a Kucharčíková 2007, s. 172):

1. určení nákladů na investici;
2. odhad budoucích výnosů, které investice přinese;
3. určení nákladů na kapitál;
4. použití konkrétní metody hodnocení investic.

Metody, nejvhodnější a nejčastěji používané pro hodnocení investic do vzdělávání, jsou (Tamtéž, s. 172-178):

- **Metoda rentability (výnosnosti) investic**, vyjádřená vzorcem:

$$\text{ROI} = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}}$$

ROI, neboli ukazatel rentability investic (Return on Investment), je odvozen od obecně používaných ukazatelů výkonnosti kapitálu. Dokáže komukoliv odpovědět na relevantní otázky spojené s efektivitou investovaných prostředků. Přístup za pomoci aplikace ROI umožní, na základě očekávané efektivity, získat pro vzdělávací aktivity potřebné množství zdrojů. Vývoj ukazatele se sleduje, po určitém čase se přínos vzdělávacího programu vyhodnotí a podle výsledku se buď zastaví, změní, nebo se v něm pokračuje ve stávající podobě.

- **Doba návratnosti**

Jedná se o často používanou metodu posuzování investičních záměrů. Jde o zjištění takového období, za něž tok příjmů přinese hodnotu, která se vyrovná původním nákladům na investici. V případě, že je investiční výdaj jednorázový a příjmy z investice každý rok stejné, pak dobu návratnosti vypočítáme tak, že investiční náklady vzdělávacího projektu vydělíme ročními očekávanými čistými příjmy (roční cash flow).

$$\text{DN} = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}}$$



- **Metoda čisté současné hodnoty investic**

Zatímco náklady na investici jsou vynaloženy z velké části na začátku procesu nebo v poměrně krátké době, očekávaný užitek přichází postupně, v průběhu několika let. Při výpočtu se vychází z premisy, že hodnota současné peněžní jednotky je vyšší, než budoucí. Čistá současná hodnota (Net Present Value – NPV) představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů a současnou hodnotou nákladů na investici. Je vyjádřena vzorcem:

$$NPV = Bpv - Cpv$$

$$NPV = \sum \frac{Bt}{(1+r)^n} - Cpv$$

NPV = čistá současná hodnota

Bpv = současná hodnota příjmů

Cpv = současná hodnota nákladů

Br = přínosy v čase t

r = úroková míra

n = počet let – doba životnosti investic

Investici lze pokládat za efektivní, pokud platí: NPV > 0.

*„Měření návratnosti investic do vzdělávání patří k nejobtížněji proveditelným“* (Hroník 2007, s. 190). Vyčíslit totiž přínos vzdělávání až na úrovni koncového zákazníka, což se, jak dále Hroník uvádí (Tamtéž, s. 190) následně projeví na hospodářském výsledku firmy, je obtížná disciplína. Doporučuje srovnávat náklady na rozvoj s nárůstem obratu/tržeb. Uvádí, že *„efektivní vzdělávání nejen zvyšuje možnost uplatnění pracovníka, ale také jeho stabilitu – motivuje jej k práci v zájmu firmy, která mu vzdělání umožnila“* (Tamtéž, s. 191).

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU

Cílem zkoumání je zjistit, zda je stávající systém vzdělávání zaměstnanců ING Pojišťovny efektivní. Jeho efektivita bude posuzována na základě východisek získaných v teoretické části práce. Zejména se zaměříme na nejdůležitější fázi procesu vzdělávání – identifikaci potřeb. Oblast vývoje nákladů do vzdělávání bude analyzována v souvislostech s personální stabilitou společnosti a šetření se také bude týkat možného přínosu investic do vzdělávání ve vztahu ke spokojenosti zákazníků.

Posoudíme proces identifikace vzdělávacích potřeb, jakožto klíčový krok v systému vzdělávání. Důvodem je skutečnost, že kvalita výstupů této fáze vzdělávacího procesu ovlivňuje všechny jeho další fáze. Zde se zaměříme na vstupy, které definici potřeb ovlivňují a nástroje, které jsou k identifikaci používány. Kromě jiného budeme analyzovat, zda stávající nástroje umožňují identifikovat mezery v kompetencích tak, aby bylo možné vzdělávací programy cíleně připravovat se záměrem doplnit konkrétní kompetenci.

Druhou oblastí šetření budou investice do vzdělávání ve vztahu k ukazatelům personální stability společnosti, především fluktuaci zaměstnanců a engagementu.

Budeme také analyzovat vzdělávací programy pro klíčové zaměstnance, jejichž rozvoj a stabilita jsou pro budoucí úspěch společnosti zcela zásadní. Zaměříme se na porovnání hlavních parametrů těchto programů, na strukturu nákladů na jejich realizaci a vyhodnocování přínosu pro organizaci.

Zjistit, zda je možné prostřednictvím vzdělávání ovlivnit spokojenost koncového uživatele interních procesů, zákazníka, bude předmětem šetření v závěrečné části praktické práce. Budeme zkoumat, zda má vzdělávání zaměstnanců, kteří se tohoto procesu aktivně účastní, vliv na spokojenost zákazníků.

Pokusíme se na jedné straně zjistit, zda podnik disponuje potřebnými informacemi pro hodnocení efektivity systému vzdělávání a na druhé straně, zda tyto informace systematicky využívá a čerpá z nich potřebnou zpětnou vazbu nezbytnou k tomu, aby docházelo k průběžné optimalizaci tohoto systému.

V závěru práce budou shrnuty veškeré poznatky z realizovaných analýz a provedeno vyhodnocení jednotlivých zjištění s případným doporučením, jak stávající proces vzdělávání dále zefektivnit.

## **4.1 Kvalitativní analýza**

K dosažení stanoveného cíle zkoumání byla použita kvalitativní analýza dokumentů. Analyzovány byly interní dokumenty mající vypovídající hodnotu ve vztahu k efektivnosti vzdělávacího systému s přihlédnutím k poznatkům získaným v teoretické části práce.

Konkrétně byly pro analýzu použity:

- existující směrnice společnosti popisující hlavní procesy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jejich kariérního řízení;
- dokumenty obsahující informace o strategii společnosti a vzdělávání;
- dokumenty popisující klíčové vzdělávací programy;
- statistiky z procesu řízení výkonu a identifikace vzdělávacích potřeb;
- výstup průzkumu vývoje engagementu ve společnosti;
- popisy pracovních pozic.

Dále bylo čerpáno z dalších dostupných firemních materiálů, které se primárně k oblasti vzdělávání nevztahují, nicméně obsahují informace významné pro posouzení efektivity procesu vzdělávání. Jednalo se především o:

- statistiky z personálního reportingu,
- statistiky z reportu vývoje nákladů;
- statistiky vývoje spokojenosti zákazníků.

## **4.2 Výsledky šetření**

### **Identifikace vzdělávacích potřeb**

Prvním krokem k ověření, zda je proces identifikace vzdělávacích potřeb správně zacílený, je analýza strategie společnosti, personální strategie a strategie vzdělávání. K porovnání byly použity informace z internetových stránek společnosti NN Insurance,

mateřské společnosti české ING Pojišťovny, dále pak z interních dokumentů formulujících lokální strategie.

Tabulka 2: Porovnání strategií

<p><b>strategie společnosti (úroveň korporátní a lokální)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poskytovat vynikající zákaznickou zkušenost (korporátní strategie)</li> <li>• Prostřednictvím vynikající zákaznické zkušenosti, založené na srozumitelných/transparentních produktech, skvělém servisu a dodržování slibů, pomáháme řešit starosti našich zákazníků (lokální strategie)</li> </ul>
<p><b>personální strategie (úroveň korporátní a lokální)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NN chce být atraktivním zaměstnavatelem pro ty, kteří sdílí naši vášně a nadšení. Chceme udržet lidi s podnikatelským duchem, kteří mají silné pouto ke společnosti, ve které žijí. Naoplátku investujeme do rozvoje jejich schopností a expertízy a dáváme lidem k dispozici prostředky k tomu, aby mohli našim zákazníkům poskytovat výjimečný servis. (korporátní strategie)</li> <li>• stabilizace fluktuace zaměstnanců</li> <li>• zaměření na klíčové populace zaměstnanců (takové, které je obtížné nalézt na trhu práce, nebo mají pro společnost hodnotnou znalost)</li> <li>• realizace aktivit vedoucích ke změně firemní kultury</li> <li>• definice identity zaměstnavatele</li> <li>• zvýšení nábory a retence obchodníků</li> <li>• vybavit manažery znalostmi/dovednostmi nezbytnými pro to, aby uskutečnili obchodní cíle společnosti</li> </ul>
<p><b>strategie vzdělávání (lokální)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definice role manažera v organizaci</li> <li>• spuštění systematického rozvoje manažerů</li> <li>• změna adaptačního procesu nováčků</li> <li>• zajistit doplnění potřebných kompetencí nutných pro realizaci klíčových obchodních aktivit</li> <li>• sledování návratnosti investic do vzdělávání</li> </ul>

Zdroj: autorka práce

Celková strategie společnosti akcentuje výjimečný zákaznický servis, a to jak na korporátní, tak na lokální úrovni. Lokální personální a vzdělávací strategie definují již konkrétní aktivity, které mají k této celkové strategii přispět. Z analyzovaných podkladů lze obtížně posoudit, do jaké míry strategie vzdělávání reálně přispívá ke strategii společnosti. Formulace jsou spíše obecné, bez uvedení měřitelných přínosů či dopadů do hospodářského výsledku společnosti. Konkrétní očekávaný přínos aktivit v oblasti vzdělávání nelze z těchto definic posoudit.

Dále se zaměříme na popis samotného procesu identifikace vzdělávacích potřeb. Jak vyplývá z interní směrnice upravující proces vzdělávání, identifikace potřeb běží ve dvou paralelních procesech:

- a) V rámci procesu hodnocení výkonu jsou, po dohodě mezi zaměstnancem a manažerem, definovány individuální rozvojové cíle. Tyto cíle mají rozvíjet kompetence na úroveň potřebnou pro splnění výkonnostních cílů. Vše je zaznamenáno v elektronické podobě v systému (Success Factor), který je určen primárně k podpoře a dokumentaci procesu řízení výkonu. Rozvojové cíle jsou následně souhrnně zpracovány a seříděny do kategorií vzdělávacích potřeb pracovníky útvaru Vzdělávání.
- b) Zároveň jsou nadstandardní potřeby jednotlivých útvarů společnosti mapovány pracovníky útvaru Vzdělávání v druhé polovině roku předcházejícího tomu, kdy mají být vzdělávací aktivity realizovány. Jedná se o hromadné potřeby, které se nejčastěji týkají profesních kompetencí daného týmu (např. daňové nebo legislativní znalosti). Za nadstandardní jsou považovány takové vzdělávací požadavky, u nichž externí dodávka přesáhne 15 000,- Kč na jednoho zaměstnance.

Oba vstupy jsou východiskem pro stanovení vzdělávacích a rozvojových řešení; jsou porovnány s disponibilním rozpočtem a v případě jeho překročení následně prioritizovány s příslušnými manažery tak, aby byl rozpočet dodržen.

V rámci procesu hodnocení výkonu jsou po manažerovi a zaměstnanci, v části „nastavení a vyhodnocování rozvojových cílů“, požadovány následující informace:

- popis rozvojového cíle a jeho dopad na obchodní výsledky,
- hlavní metoda rozvoje a termín dokončení,
- sebehodnocení rozvíjeného zaměstnance,

- hodnocení naplnění rozvojového cíle hodnotícím manažerem.

Identifikace a hodnocení rozvojových cílů je integrální součástí procesu řízení výkonu.

Dalším hlediskem pro posouzení efektivity procesu identifikace vzdělávacích potřeb je srozumitelnost definice rolí v tomto procesu. Role jednotlivých účastníků procesu vzdělávání jsou popsány ve směrnici, která proces vzdělávání zaměstnanců definuje. Pro přehlednost byly zpracovány do tabulky.

Tabulka 3: Role v procesu plánování a realizace vzdělávacích potřeb

aktér v procesu vzdělávání	role v procesu
zaměstnanec	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spolupracuje na nastavení rozvojových cílů s manažerem</li> <li>• zodpovídá za udržení své profesní způsobilosti</li> <li>• věnuje se svému vzdělávání</li> <li>• využívá nabyté znalosti a dovednosti pro svou práci</li> </ul>
přímý nadřízený manažer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stanovuje rozvojové cíle v návaznosti na proces řízení výkonu</li> <li>• zodpovídá za udržení profesní způsobilosti zaměstnance</li> <li>• motivuje zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji</li> <li>• konzultuje metody a formy vzdělávání zaměstnance s odborníky na vzdělávání</li> </ul>
pracovník oddělení vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iniciuje tvorbu a realizaci tréninkového plánu</li> <li>• schvaluje a financuje tréninkový plán</li> <li>• určuje dodavatele tréninkových aktivit</li> <li>• objednává tréninky</li> <li>• sleduje a eviduje plnění tréninkového plánu včetně vyhodnocování účasti zaměstnanců a monitoringu zpětné vazby</li> <li>• průběžně upravuje a zkvalitňuje rozvojové aktivity</li> </ul>

Zdroj: autorka práce

Další šetření bylo zaměřeno na oblast kompetencí. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, zda je možné na úrovni celé organizace ověřit, jaké úrovně kompetencí zaměstnanci dosahují, ve kterých kompetencích zaměstnanci požadovanou úroveň převyšují, a dále identifikovat ty kompetence, ve kterých je požadovaná úroveň nedostatečná a vyžaduje rozvoj.

Manažeři pracují s kompetencemi ve dvou různých procesech. Prvním je proces popisu pracovních míst. Součástí tohoto procesu je definice požadované úrovně

klíčových kompetencí, které má zaměstnanec, který tuto roli vykonává, splňovat. Požadovanou úroveň kompetence stanovuje příslušný manažer, v jehož týmu se pracovní pozice vyskytuje. Pro stanovení úrovně kompetence volí ze tří definovaných úrovní – základní, rozvinuté nebo expertní. Informaci následně zaznamená v popisu pozice.

Na tento proces následně navazuje druhý personální proces, kde se manažer s kompetencemi setkává, a to je proces řízení výkonu. Popis je detailně popsán v interním předpise (Směrnice odměňování ING Insurance ČR, 2014). Zde manažer, v půlroční frekvenci, vyhodnocuje, zda a jak daný zaměstnanec splňuje požadovanou úroveň svých kompetencí vzhledem k požadované úrovni v popisu pracovní pozice a tedy i úrovni nutné ke splnění výkonnostních cílů.

V rámci tohoto šetření jsme pracovali se vzorkem výstupu hodnocení 546 zaměstnanců<sup>1</sup>, kteří se účastnili procesu hodnocení výkonu za rok 2013, sadou 10-ti kompetencí a 5-ti stupňovou hodnotící škálou (oboje je součástí formuláře hodnocení).

Hodnotící škála vyjadřuje následující škálu hodnocení kompetencí:

- 1 – modelový příklad (významně převyšuje požadovanou úroveň)
- 2 – převyšuje požadovanou úroveň
- 3 – schopný a efektivní (splňuje požadovanou úroveň)
- 4 – potřeba rozvíjet
- 5 – potřeba zlepšit (výrazně nedosahuje požadované úrovně)

V rámci kompetencí jsme pracovali s kompetenčním modelem společnosti, který je součástí systému hodnocení výkonu:

1. **Plánování** - schopnost rozpoznat a pochopit priority, efektivně řídit vlastní čas, cíle a dostupné zdroje. Logicky přistupovat k řešení akcí, problémů a příležitostí.
2. **Organizování** - být schopen strukturovat a rozložit si vlastní práci do logických částí s cílem splnit požadované termíny. Efektivně řídit a organizovat vlastní aktivity a priority v rámci přiděleného časového rámce za účelem dosažení daných cílů v požadované kvalitě.

---

<sup>1</sup> Počet zaměstnanců je zde uveden jako celkový fyzický počet (bez ohledu na výši pracovního úvazku), z toho důvodu je odlišný, než počet FTE – ekvivalent přepočtený na celé pracovní místo – na s. 42.

3. **Orientace na změnu** - otevřenost a připravenost přijímat změny a nové přístupy. Schopnost podpořit přijetí změn prostřednictvím nových pracovních procesů a postupů.
4. **Podnikavý duch** - nadšení pro nové myšlenky, inovativní řešení a alternativní přístupy. Schopnost vidět příležitosti (ne problémy). Rychle se učit od konkurentů, kolegů, měnící se situace na trhu i vlastních chyb. Schopnost přijmout opatření k zajištění zlepšení.
5. **Orientace na výsledek** - soustavná snaha splňovat nebo překračovat očekávání a dosahovat vlastních cílů.
6. **Řízení rizik** - schopnost předvídat překážky a problémy a doporučit efektivní řešení, to vše při dodržování zákonných norem a předpisů.
7. **Orientace na zákazníka** - zaměření na zákazníky a jejich potřeby. Schopnost zjistit preference a potřeby zákazníka, vybudovat dlouhodobý strategický vztah a pomáhat zákazníkům tím nejlepším možným způsobem.
8. **Odborná způsobilost** - znalosti (technické, odborné) odpovídající dané pracovní pozici a motivace k jejich neustálému rozšiřování. Schopnost znalosti adekvátně používat a sdílet.
9. **Sebedůvěra a rozhodnost** - připravenost přijímat nové odpovědnosti, jednat o vhodných řešeních a svobodně vyjadřovat vlastní názory. Ochota přijímat rozhodnutí s optimálním využitím dostupných informací.
10. **Spolupráce** - rozvoj spolupráce v týmu i napříč odděleními. Schopnost nacházet řešení, která budou přínosem pro všechny zúčastněné strany. Ochota prostřednictvím svého působení v týmu pracovat na dosažení společného cíle.



Tabulka 4: Analýza hodnocení kompetencí

	Úroveň převyšující (známky 1 a 2)		Úroveň odpovídající (známka 3)		Úroveň nedostatečná (známky 4 a 5)	
	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně	Absolutně	Relativně
<b>Plánování</b>	144	26%	371	68%	31	6%
<b>Organizování</b>	181	33%	337	62%	28	5%
<b>Orientace na změnu</b>	161	29%	353	65%	32	6%
<b>Podnikavý duch</b>	131	24%	377	69%	38	7%
<b>Orientace na výsledek</b>	166	30%	352	64%	28	5%
<b>Řízení rizik</b>	90	16%	434	79%	22	4%
<b>Orientace na zákazníka</b>	222	41%	307	56%	17	3%
<b>Odborná způsobilost</b>	191	35%	328	60%	27	5%
<b>Sebedůvěra a rozhodnost</b>	121	22%	411	75%	14	3%
<b>Spolupráce</b>	193	35%	327	60%	26	5%

Zdroj: autorka práce

Z tabulky výše vyplývá, že většina zaměstnanců ING Pojišťovny v roce 2013 splňovala požadovanou úroveň ve všech kompetencích. Dále lze z provedené analýzy vyvodit, že nejsilnější kompetencí byla orientace na zákazníka, kde požadovanou úroveň převyšuje 41 % zaměstnanců. Za další velmi silnou kompetenci lze považovat odbornou způsobilost, ve které převyšuje požadovanou úroveň 35 % zaměstnanců. Stejně procento zaměstnanců bylo hodnoceno známkou 1 nebo 2 v oblasti spolupráce. Kompetence s největším prostorem k rozvoji je podnikavý duch. V této oblasti nedosahuje požadované úrovně 7 % zaměstnanců a byli tedy hodnoceni známkou 4 nebo 5. S touto kompetencí úzce souvisí další oblast s prostorem ke zlepšení – orientace na změnu. Tuto oblast by mělo rozvíjet celkově 6 %, podobně jako plánování.

Můžeme tedy shrnout, že zaměstnanci ING Pojišťovny v roce 2013 převyšovali požadované úrovně kompetencí v oblastech orientace na zákazníka, spolupráce a odborné způsobilosti. Naopak nedosahovali požadované úrovně v kompetencích podnikavý duch, orientace na změnu a plánování.

## Vývoj investic do vzdělávání; fluktuace a spokojenost zaměstnanců

Výše alokovaného rozpočtu na vzdělávání zaměstnanců byla posouzena v tříletém období. Informace byly čerpány z reportu finančního kontroingu obsahujícího všechny informace vztahující se k finančnímu řízení společnosti, který je poskytovaný manažerům zodpovědným za řízení svěřených rozpočtů na měsíční bázi. Údaje týkající se vývoje počtu zaměstnanců byly čerpány z personálního reportingu (HR dashboard)<sup>2</sup>. Obě informace byly porovnány s vývojem dvou klíčových ukazatelů, podle kterých se posuzuje stabilita lidí ve společnosti a kvalita personálních procesů – fluktuace zaměstnanců a jejich engagement. Fluktuace je objektivním ukazatelem vývoje počtu zaměstnanců a je počítána jako počet zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr ve sledovaném období / průměrný počet zaměstnanců ve sledovaném období. Pro účel tohoto šetření byly použity údaje týkající se dobrovolné fluktuace zaměstnanců, což znamená, že neobsahuje odchody iniciované zaměstnavatelem (například z důvodů organizačních změn a nadbytečnosti) ani ukončení smluv sjednaných na dobu určitou. Tyto informace jsou součástí personálního reportingu a jsou pravidelně reportovány, na měsíční bázi, vedení společnosti. Vývoj indexu engagementu je dostupný z výstupů on-line dotazníkového šetření, které společnost realizuje jednou ročně v rámci celé skupiny ING Insurance International jako součást měření spokojenosti zaměstnanců.

Tabulka 5: Vývoj nákladů na vzdělávání a personální stability společnosti

	2012	2013	2014
náklady na vzdělávání zaměstnanců	5 034 448	5 200 128	7 409 526
počet FTE <sup>3</sup>	528	478	454
průměrný náklad/FTE	9 534	10 878	16 320
engagement index	59%	62%	63%
fluktuace	10,21%	9,80%	11,18%

Zdroj: autorka práce

<sup>2</sup> Útvar řízení lidských zdrojů na měsíční bázi zpracovává HR dashboard na základě dat z personálního informačního systému. Tento report obsahuje klíčové indikátory personální stability – fluktuaci, interní mobilitu, vývoj nábory a počtu zaměstnanců, odměňování a demografické údaje. Slouží jako podklad pro rozhodnutí managementu v oblastech řízení lidí.

<sup>3</sup> z angl. originálu „full time equivalent“, jedná se o přepočtené pracovní úvazky vždy na jedno celé pracovní místo, tj. 40h týdenní pracovní úvazek dle zákoníku práce

Při snižujícím se počtu zaměstnanců (o 14 % v průběhu tří let) lze konstatovat významně se zvyšující investice do jejich vzdělávání (o více než 70 % v průměru na jednoho zaměstnance za poslední tři roky). Nárůst rozpočtu na vzdělávání v roce 2014 je způsobem především výjimečnou investicí směřovanou na rozvoj manažerů a talentů, která představuje 47 % z celkového rozpočtu (Tabulka 6). U fluktuace nelze vysledovat jasný trend, její výše se pohybuje ve všech třech sledovaných letech kolem desíti procent, v posledním roce pak mírně vzrostla. Oproti tomu vývoj indexu engagementu vykazuje sice pomalé, ale konstantní zlepšení.

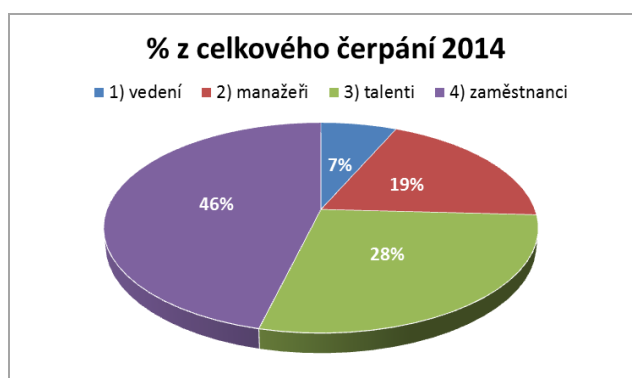
Pro lepší pochopení struktury čerpání rozpočtu na vzdělávání byla provedena doplňková analýza, která porovnála výši disponibilního rozpočtu s jeho reálným čerpáním, a to s ohledem na strukturu zaměstnanců. Struktura zaměstnanců byla rozdělena do čtyř kategorií – nejvyšší vedení společnosti, manažeři, talenti a zaměstnanci. Data byla čerpána z nákladového reportu finančního kontroingu. Cílem tohoto porovnání bylo zjistit distribuci prostředků mezi tyto kategorie zaměstnanců a posoudit, zda je tato v souladu se strategií vzdělávání a s principem učící se organizace. Pro přehlednost byly údaje zpracovány také ve formě grafu.

Tabulka 6: Přehled struktury rozpočtu na vzdělávání

	<b>rozpočet 2014</b>	<b>čerpání 2014</b>	<b>% z celkového čerpání 2014</b>
1) vedení	680 301	449 467	7%
2) manažeři	2 040 903	1 291 320	19%
3) talenti	1 020 452	1 889 667	28%
4) zaměstnanci	2 040 903	3 108 738	46%
<b>celkem skupiny 1 - 4</b>	<b>5 782 559</b>	<b>6 739 192</b>	
ostatní (jazyky, e-learning...)	1 626 967	613 541	
<b>celkem všechny náklady za vzdělávání</b>	<b>7 409 526</b>	<b>7 352 733</b>	

Zdroj: autorka práce

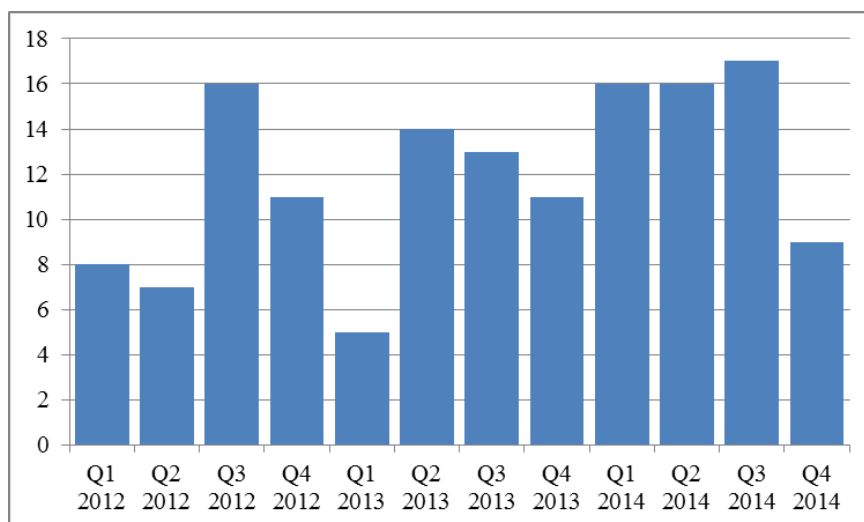
Graf 1: Distribuce rozpočtu na vzdělávání



Zdroj: autorka práce

S ohledem na záměr společnosti „... *podpořit zaměstnance v jejich profesním růstu a kariérovém rozvoji, a to v souladu s jejich přáními a osobními předpoklady, a zároveň se snahou ING v maximální míře využít znalostí a zkušeností zaměstnanců k úspěšnému rozvoji a naplnění obchodních cílů společnosti*“, byla analýza nákladů a fluktuace doplněná o analýzu oblasti kariérního růstu zaměstnanců. Zdrojem tohoto šetření byla data z personálního reportingu. Interní mobilitou, tak jak je popsána v příslušném interním předpise, rozumíme „... *změnu pracovního zařazení zaměstnance, která vyžaduje a předpokládá rozvoj/rozšíření jeho kompetencí, a při které zpravidla dochází ke změně druhu práce, pozice, případně místa výkonu práce zaměstnance*“. Analýza sledovala vývoj vertikální interní mobility, při které dochází jak ke změně pracovní pozice, tak zároveň ke změně (nejčastěji zvýšení) mzdového stupně. Jde tedy o vertikální povýšení v rámci hierarchie organizační struktury, kdy na nové pozici zaměstnanec vykonává nové, náročnější činnosti vyžadující nové kompetence. Mzdový stupeň vyjadřuje, na základě obecně uznávané metody evaluace pracovních pozic používané v rámci procesu odměňování, skutečnou velikost nebo také význam pozice v rámci organizace. Od mzdového stupně se pak odvíjí další faktory, jako je výše mzdy, nebo cílové procento variabilního odměňování.

Graf 2: Přehled počtu kariérních posunů v letech 2012 – 2014 po čtvrtletích



Zdroj: autorka práce

Posuzovány byly počty kariérních vertikálních posunů po čtvrtletích od začátku roku 2012 do konce roku 2014. Z počtu 42 případů kariérních posunů v roce 2012 se tento počet zvýšil o 38 % na 58 případů na konci roku 2014.

### **Talent Management a Manažerský rozvojový program**

Ve společnosti jsou definovány dvě kategorie zaměstnanců, jejichž vzdělávací aktivity jsou realizovány prostřednictvím speciálních programů. Programy jsou popsány, včetně jejich strategického záměru, účelu a kritérií pro vstup do programu v interním předpise, který je přístupný všem zaměstnancům na intranetových stránkách společnosti. Jejich koncept je také popsán ve formě prezentací.

Jedná se o skupinu tzv. „talentů“, tedy zaměstnanců s výjimečným potenciálem pro další rozvoj, a dále o kategorii manažerů. Aktuálně má program pro rozvoj talentů 22 účastníků. Ve společnosti má své místo již řadu let, v současné podobě však byl spuštěn v polovině roku 2014. Do programu byli účastníci zařazeni na základě výběrového řízení formou assessmentu poté, co se do něj buď sami, nebo na základě doporučení svého nadřízeného manažera, přihlásili. Podmínkou bylo splnění následujících kritérií:

- stabilní vysoký výkon,

- spolupráce,
- empatie,
- ochota na sobě pracovat,
- otevřenost zpětné vazbě,
- schopnost převádět nápady do praxe,
- připravenost přijmout nové výzvy.

Rozvoj účastníků programu je organizován netradičně. Jsou rozděleni do skupin a pracují s externím mentorem na projektech definovaných členy nejvyššího vedení společnosti. Vzdělání účastníků je vedeno nejčastěji formou individuální a týmové zpětné vazby, která je doplněná o samostudium, mentoring a přednášky.

Program rozvoje manažerů je určen manažerům dvou řídicích úrovní – seniorní management a liniový management. V době šetření bylo ve společnosti 190 manažerů, kteří jsou do programu zahrnuti. Na základě úvodní 360° zpětné vazby (obsahující projevy chování manažerských kompetencí) se manažeři rozvíjí ve čtyřech oblastech: strategie a řízení změny, schopnost dosahovat obchodních výsledků, řízení sebe sama a rozvoj lidí. Důvody spuštění programu se odvíjí od potřeb společnosti – pokračovat v započaté transformaci, podpořit probíhající změnu firemní kultury a hodnot a také zajistit budoucí konkurenceschopnost. Program byl spuštěn v říjnu 2014.

Důvodem existence těchto specifických rozvojových programů je snaha společnosti rozvíjet stávající a budoucí lídry a zajistit tak dlouhodobou personální stabilitu a konkurenceschopnost společnosti. Zároveň jsou tyto zaměstnanci často těmi, kteří ovlivňují nebo tvoří názory a mínění ostatních. Hlavní parametry obou programů, tak jak jsou popsány v interních dokumentech, byly porovnány s principy „učící se organizace“, které jsme identifikovali v teoretické části práce.

Tabulka 7: Srovnání charakteristik rozvojových programů

hlavní charakteristiky „učící se organizace“	talent management program	manažerský rozvojový program
vzdělání je strategickou oblastí	ano	ano
důraz na sebevzdělání	ano	ano
učení se ze zkušeností	forma rozvoje talentů, tzv. „action learning“ a „on-the-project learning“.	ano, díky zapojení manažerů různých úrovní řízení
využívání zpětné vazby k rozvoji	ano, externí mentor	ano, 360°
investice do vzdělávání všech	ano	ano
vzdělávání součástí firemní kultury	2 ze 4 projektů, na kterých talenti pracují, jsou z oblasti firemní kultury	ano, součástí programu je modul týkající se mise, vize a hodnot společnosti
motivace všech k naplnění svého potenciálu	možnost samostatně se přihlásit do programu	ano, program je určen pro všechny vedoucí zaměstnance
experimentování	rozvoj formou týmové práce na projektu	ano, příkladem je kaskádovitý mentoring, kdy manažeři vyšší úrovně mentorují nižší úroveň
systematické řešení problémů	rozvoj formou týmové práce na projektu	ano
používání benchmarkingu	benchmarking používán na projektech	nelze posoudit
přenos znalostí díky oceňování lidí s novou znalostí	talenti se účastní aktivit s manažery	interní mobilita je součástí personální strategie

Zdroj: autorka práce

Analýza parametrů vzdělávacích programů pro klíčové zaměstnance byla doplněna porovnáním míry fluktuace těchto dvou skupin zaměstnanců ve vztahu k celkové populaci zaměstnanců.

Tabulka 8: Porovnání fluktuace klíčových skupin zaměstnanců

	míra dobrovolné fluktuace 2014
všichni zaměstnanci	11,18%
manažeři	10%
talenti	0%

Zdroj: autorka práce

Z provedeného šetření vyplývá, že parametry dvou analyzovaných vzdělávacích programů jsou v souladu s principy „učící se organizace“. V oblasti fluktuace je zřejmé, že u skupiny talentů je markantní rozdíl v porovnání s celkovou populací zaměstnanců, kdy žádný z účastníků programu v roce 2014 společnost neopustil. U manažerů je fluktuace mírně nižší, než je celková fluktuace ve společnosti, rozdíl je ovšem poměrně malý (méně než 2% body). Tento zásadní rozdíl mezi skupinou talentů a manažerů lze vysvětlit odlišným časovým obdobím, kdy byly oba programy ve společnosti spuštěny – pro manažery v říjnu 2014, kdežto pro talenty v červnu stejného roku. Pro posouzení vývoje fluktuace u těchto specifických skupin zaměstnanců by bylo dobré doplnit údaje za rok 2013, ty ale bohužel nejsou k dispozici s ohledem na to, že se struktura společnosti (a tím i počet manažerů) výrazně změnila; program pro rozvoj talentů v aktuální podobě v roce 2013 neexistoval, měl jiné parametry a jinou strukturu účastníků.

Zároveň je z analýzy patrné, že ani u jednoho z uvedených programů nejsou stanovena konkrétní měřitelná kritéria, která by prokázala vztah investic do rozvoje těchto skupin zaměstnanců a přínosu pro společnost.

### **Vztah vzdělávání a klientské spokojenosti**

V této části práce jsme se zabývali analýzou, jejímž cílem bylo zjistit, zda je možné, na základě existujících informací, zhodnotit vztah mezi investicemi do vzdělávání zaměstnanců a zlepšením klientské spokojenosti.

V rámci pravidelného měření spokojenosti klientů je, kromě jiného, sledováno i hodnocení práce zaměstnanců kontaktního centra. Zdrojem informací byl report, který byl pro vedení společnosti připravený manažerem odpovědným za oblast sledování klientské spokojenosti.

ING Pojišťovna používá k měření klientské spokojenosti všeobecně používanou metodu Net Promoter Score (NPS), podle které jsou zákazníci rozděleni do 3 kategorií:

- Propagátoři – zákazníci, kteří ohodnotí svou spokojenost známkou 10-9
- Pasivní spokojení – zákazníci, kteří ohodnotí svou spokojenost známkou 8-7
- Kritici – zákazníci, kteří ohodnotí svou spokojenost známkou 6-0



Výsledné NPS skóre získáme odečtením procentní skupiny „kritiků“ od procentní skupiny „propagátorů“. Metodika měření je přístupná všem zaměstnancům na intranetových stránkách společnosti.

V roce 2014 odpovědělo na dotazník spokojenosti celkem 2 098 zákazníků. Zákazníci se, v části zaměřené na kvalitu služeb poskytovaných zaměstnanci kontaktního centra, vyjadřovali k následujícím oblastem:

- spokojenost s vyřízením požadavku zákazníka,
- odborné znalosti operátora,
- profesionalita,
- splnění požadavků klienta.

Hodnocení zákazníků bylo sledováno průběžně, a to na měsíční bázi. Více, než absolutní hodnota výsledku, nás zajímal trend a skutečnost, zda v průběhu roku absolvovali zaměstnanci kontaktního centra nějakou vzdělávací aktivitu, která by se mohla projevit na zlepšeném hodnocení zákazníky. Z analýzy čerpání rozpočtu na vzdělávání vyplynulo, že začátkem roku 2014 absolvovali zaměstnanci kontaktního centra intenzivní vzdělávací aktivity zaměřené na krizovou komunikaci, produkty životního pojištění a emoční inteligenci.

Tabulka 9: Porovnání NPS skóre začátek a konec roku 2014

	1/ 2014	12/ 2014	Δ % nárůst
spokojenost s vyřízením požadavku	7,9	8,6	8,9%
odborné znalosti operátora	8,2	8,7	6,1%
profesionalita	8,7	9,1	4,6%
splnění požadavků klienta	7,8	8,4	7,7%

Zdroj: autorka práce

Z analýzy vyplývá zlepšení NPS skóre ve všech měřených oblastech. Největší posun můžeme zaznamenat v oblasti spokojenosti s vyřízením požadavku, která se po proškolení zaměstnanců zvýšila o 8,9 %. Druhou oblastí s největším zlepšením byla oblast splnění požadavků klienta, kdy NPS skóre vzrostlo o 7,7 %. Spokojenost klientů se také zvýšila v oblasti odborných znalostí operátorů, a to o 6,1 %. Oblast

profesionalita zaznamenala nárůst NPS skóre o 4,6 %. Celkově lze z výše uvedené analýzy shrnout, že investice do proškolení pracovníků kontaktního centra se projeví zlepšením klientské spokojenosti ve všech sledovaných oblastech.

## **Shrnutí**

Provedená kvalitativní analýza vzdělávacího systému ING Pojišťovny odhalila některé silné stránky tohoto procesu, ale zároveň ukázala oblasti, které si zaslouží další zlepšení.

V oblasti procesu identifikace vzdělávacích potřeb byla posuzována souvislost a vztah mezi strategií společnosti a strategií vzdělávání (jakožto podmnožinou personální strategie). Aktuální definice vzdělávací strategie neuvádí konkrétní měřitelné ukazatele, na základě kterých by bylo možné vyhodnotit její úspěšnost nebo přínos. Není tudíž možné jednoznačně konstatovat, zda a jak tato přispívá k naplnění obchodní strategie společnosti. Samotný proces identifikace vzdělávacích potřeb a nástroje, které jsou pro jeho realizaci k dispozici, jsou v příslušném interním předpise přehledně zpracovány včetně časového rozlišení jednotlivých fází procesu. Role aktérů jsou jasně vymezené, stejně jako jejich odpovědnosti ve vztahu ke vzdělávání. Informace jsou přístupné všem zaměstnancům ve formě interního předpisu uveřejněného na intranetu společnosti. Existující technologické řešení (primárně určeno pro podporu procesu řízení výkonu) díky struktuře informací, které po uživateli vyžaduje, poskytuje nezbytné vstupy, na základě kterých lze definovat rozvojové potřeby. Zároveň je proces identifikace vzdělávacích potřeb začleněn do procesu řízení výkonu a je tak jeho integrální součástí. Tato skutečnost má za důsledek propojení mezi výkonnostními cíli a rozvojovými potřebami.

Statistiky, které lze získat z databáze hodnocení zaměstnanců, umožňují provést analýzu požadované vs. dosahované úrovně kompetencí, případně mezer, které je nutné doplnit. Slouží tak jako relevantní podklad pro přípravu cílených vzdělávacích aktivit. Analýza ukázala, ve kterých kompetencích zaměstnanci společnosti dosahují či překračují požadovanou úroveň, a kde naopak existuje mezera. Tento postup však není

součástí popisu procesu a podobná analýza na úrovni celé organizace není aktuálně útvarem Vzdělávání realizována.

Informace týkající se rozpočtu a jeho čerpání, které jsou dostupné z reportu finančního kontrolingu, poskytují detailní přehled vývoje nákladů na vzdělávání a jejich čerpání. V kombinaci s údaji čerpanými z reportu personálních ukazatelů lze vysledovat základní souvislosti mezi investicemi do vzdělávání a ukazateli personální stability. Podobná srovnávací analýza není pravidelně realizována, což vzhledem k nárůstu rozpočtu na vzdělávání v minulých letech popírá jeden z parametrů stanovené strategie vzdělávání, která byla analyzovaná – požadavek na měření návratnosti investic.

Struktura čerpání rozpočtu odpovídá stanovené strategii – zaměření se na rozvoj klíčových zaměstnanců a vybavení je kompetencemi nezbytnými pro dosažení obchodních cílů společnosti. Zároveň je zřejmé, že společnost investuje do rozvoje všech svých zaměstnanců a tato investice se výrazně zvyšuje. Není nicméně patrný pozitivní dopad ve vztahu k celkové fluktuaci zaměstnanců. Na druhou stranu lze konstatovat, že zvyšující se investice do rozvoje přispívají ke zlepšení engagementu a výrazně pak ke kariéernímu růstu zaměstnanců. Engagement pak může být pozitivně ovlivněn právě zvyšujícím se počtem případů kariéerního růstu.

Analýza konceptů dvou vzdělávacích programů pro klíčové zaměstnance ukazuje pozitivní dopad na jejich retenci. Zároveň jednoznačně podporuje dlouhodobý záměr posunout se směrem k učící se organizaci, kdy ve všech porovnatelných parametrech lze konstatovat soulad s principy učící se organizace tak, jak byly definovány v teoretické části práce. Ani jeden z programů však dosud nemá stanovená měřitelná kritéria efektivity vynaložených investic prokazujících její přínos pro společnost, byť prvky měření změny v kompetencích oba programy obsahují (např. různé formy získávání zpětné vazby).

Vztah mezi investicí do vzdělávání zaměstnanců kontaktního centra a vývojem spokojenosti zákazníků byl analyzován na základě výstupů z pravidelného měření metodou NPS. U všech sledovaných oblastí se spokojenost zákazníků s poskytovaným servisem v průběhu posledních 12-ti měsíců zlepšila. Dosažené výsledky jsou důsledkem realizovaných vzdělávacích aktivit, které byly dodány na základě individuálních potřeb pracovníků v přímém styku se zákazníky.

## ZÁVĚR

Vzdělávací proces patří ke klíčovým personálním procesům každé společnosti a v případě, že splňuje kritéria efektivity, je pro společnost velkým přínosem. Záměrem této bakalářské práce bylo ověřit efektivitu procesu firemního vzdělávání ve společnosti ING Pojišťovna v České republice.

Šetření bylo realizováno formou kvalitativní analýzy interních dokumentů a na základě poznatků získaných v teoretické části práce. V té byly shrnuty a popsány hlavní charakteristiky firemního vzdělávání, jeho cíle a přínos s využitím odborné literatury domácích i zahraničních autorů. Autorka se soustředila na analýzu procesu a metod identifikace rozvojových potřeb, jakožto nejdůležitější fázi v procesu vzdělávání. Dále byla analyzována oblast motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vztahu k učení a rozvoji pro účely definování motivační strategie. Zvláštní pozornost byla věnována efektivitě ve vzdělávání – konkrétně pak vyhodnocování a způsobům měření vzdělávacích aktivit. Hypotéza, vycházející z poznatků odborníků, že lze vyhodnocovat a měřit vzdělávací aktivity za předpokladu dostupnosti statistik a dat, byla potvrzena šetřením v praktické části. Závěr teoretické části práce byl věnován přínosům a hodnocením investic do vzdělávání. Předpoklad měřitelnosti investic do vzdělávání, který vyplynul ze závěru teoretické části, byl analyzován a stvrzen autorkou v praktické části.

Praktická část práce byla zaměřena na analýzu procesu identifikace vzdělávacích potřeb, efektivitu nákladů v souvislosti s personální stabilitou společnosti a přínos investic do vzdělávání ve vztahu ke spokojenosti zákazníků.

Fázi identifikace rozvojových potřeb lze hodnotit jako komplexní, vycházející z firemní strategie. Jsou v ní jasně definované role a zodpovědnosti jednotlivých aktérů a její struktura umožňuje formulaci vzdělávacích cílů. Samotná formulace vzdělávací strategie je však poněkud vágní a neobsahuje měřitelné ukazatele nutné pro posouzení přínosu. Struktura procesu umožňuje získat data o aktuální úrovni kompetencí zaměstnanců, na základě kterých lze vytvořit vzdělávací programy cílené na jejich zlepšení a efektivně tak využívat dostupné prostředky. Tato analýza se však v současnosti nerealizuje, identifikaci potřeb rozvoje na úrovni celé organizace z toho důvodu nelze vyhodnotit jako efektivní. Oproti tomu úroveň identifikace individuálních

nebo týmových vzdělávacích potřeb efektivní je, což se prokázalo na šetření realizovaném na kontaktním centru.

Pro komplexní pohled na efektivitu vynakládaných prostředků na firemní vzdělávání se ukázalo vhodné kombinovat vstupy z různých zdrojů informací. Obzvláště propojení nákladů na vzdělávání a jejich hlubší analýza s parametry fluktuace a kariérního růstu, je komplementárním pohledem na tuto problematiku. Samotná výše vynakládaných prostředků na vzdělávání se neprojevila jako automaticky stabilizující faktor fluktuace zaměstnanců. Oproti tomu se pozitivně projevuje významným nárůstem kariérních posunů, které mohou v čase stabilitu zaměstnanců výrazněji ovlivnit.

Vzdělávací programy pro klíčové zaměstnance vykazují všechny klíčové prvky učící se organizace a přispívají k personální stabilitě této populace.

Zcela zásadním ukazatelem efektivity procesu vzdělávání se na základě provedené analýzy ukázal vztah mezi investicí do vzdělávání a měřeným dopadem na klientskou spokojenost.

Celkově lze konstatovat, že proces vzdělávání v ING Pojišťovně obsahuje hlavní parametry efektivního procesu firemního vzdělávání. Na základě realizovaného šetření je vhodné jej dále optimalizovat konkrétně v těchto oblastech:

- Zpřesnění měřitelných přínosů vzdělávání pro obchodní strategii společnosti pro lepší zacílení vzdělávacích aktivit a tím efektivnější využívání investovaných prostředků;
- Na pravidelné bázi realizovat analýzu rozvojových potřeb z výsledků procesu hodnocení výkonu, konkrétně části stanovování rozvojových cílů. Tímto způsobem vysledovat mezery v kompetencích i v rámci jednotlivých oddělení a potřeby následně zapracovat do vzdělávacích programů;
- Sledovat důvody odchodů zaměstnanců pro ověření, zda možnost kariérního růstu přispívá k personální stabilitě společnosti;
- Do pravidelného průzkumu engagementu zařadit otázky specificky zaměřené na oblast kariérního rozvoje a potvrdit či vyvrátit tento vzájemný vztah;
- Stanovení ukazatelů návratnosti investic u stěžejních vzdělávacích programů pro objektivní posouzení jejich přínosu pro organizaci;

- Realizovat dotazníkové šetření mezi účastníky procesu vzdělávání s cílem zjistit jejich pohled na hodnocení efektivity vzdělávacího procesu.

Proces vzdělávání v ING Pojišťovně obsahuje všechny čtyři základní fáze - identifikaci potřeb a definování cílů, plánování, realizaci vzdělávacího procesu a hodnocení výsledků. Umožňuje identifikovat konkrétní vzdělávací potřeby na úrovni jednotlivce i organizace. Vzdělávání zaměstnanců v ING Pojišťovně přispívá ke zvýšení klientské spokojenosti, která je strategickým záměrem společnosti. Podporuje retenci klíčových zaměstnanců a přispívá ke kariérnímu rozvoji. Z těchto důvodů je možné jej označit za efektivní.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

COVEY, Stephen R. *8.návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-138-6.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání dospělých 2002*. Praha: MFJ Praha, 2003. ISBN 80-86284-29-8.

PINK, Daniel H. *Pohon. Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-671-6.

ŠNÝDROVÁ, I. *Základy psychologie*. Praha: Mowshe, 2007. ISBN 978-80-239-9947-1.

TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-3651-8.

VYHNÁNKOVÁ, K. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské Unii*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-46-4.

## Seznam použitých internetových zdrojů

BOATENG, Sadig K. *Significant country differences in adult learning* [online prezentace]. © European Communities, 2009 [cit. 2015-1-2]. ISSN 1977-0316. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3433488/5281333/KS-SF-09-044-EN.PDF/82cd034b-a65f-47ca-8f62-6285ad593c20?version=1.0>

ING PORTÁL. © Copyright ING [online]. © 2015 [cit. 2015-1-30]. Dostupné z: <http://spczapp00301/Department/BS/NPSCZ/SitePages/About.aspx>

MATURITY INSTITUT. *The Maturity Framework - ARC*©. [online]. © 2014 The Maturity Institute [cit. 2014-12-2]. Dostupné z: <http://www.hrmaternity.com/a-simple-introduction-to-the-maturity-scale/what-is-your-hr-maturity-level/>

NN GROUP. *Purpose and Strategy*. [online]. © 2014 [cit. 2014-12-2]. Dostupné z: <https://www.nn-group.com/Who-we-are/Purpose-and-strategy.htm>

## Seznam ostatních zdrojů

ING POJIŠŤOVNA ČESKÁ REPUBLIKA. *Pravidla řízení kariéry a interní mobility zaměstnanců ING*. Vnitřní předpis č. HR-SM-149. Verze 01.00. [intranet online]: ING Česká republika, 1. 4. 2013. Dostupné z: <http://www.cz-sk.intranet/intranet/sites/hr/main.nsf/0/01E4AE218F8201D7C1257C66002D5DD3?OpenDocument&lang=cz>

ING POJIŠŤOVNA ČESKÁ REPUBLIKA. *HR strategy for Transformation*. [prezentace]: ING Czech Republic, 2014.

ING POJIŠŤOVNA ČESKÁ REPUBLIKA. *Training and Development Report Statistics*. [prezentace]: ING Czech Republic, December, 2014.

ING POJIŠŤOVNA ČESKÁ REPUBLIKA. *Směrnice odměňování ING Insurance ČR*. Vnitřní předpis č. HR SM-0680. Verze 03.00. [intranet online]: ING Česká republika, 1. 1. 2015. Dostupné z: <http://www.cz->



sk.intranet/intranet/sites/hr/main.nsf/0/48537C13D7BBBE0CC1257C8C005B043F?OpenDocument&lang=cz

ING POJIŠŤOVNA ČESKÁ REPUBLIKA. *Směrnice vzdělávání zaměstnanců ING ČR*. Vnitřní předpis č. HR-SM-1375. Verze 06.00. [intranet online]: ING Česká republika, 1. 11. 2014. Dostupné z: <http://www.cz-sk.intranet/intranet/sites/hr/main.nsf/0/CB976F41F8879D9DC1257DCC003C2F5F?OpenDocument&lang=cz>

ING POJIŠŤOVNA ČESKÁ REPUBLIKA. *Managerial Development Programme Summary*. [prezentace]: ING Česká republika, October 2014.

ING POJIŠŤOVNA ČESKÁ REPUBLIKA. *Talent program Opening Event*. [prezentace]: ING Czech Republic, June 2014.

ING POJIŠŤOVNA ČESKÁ REPUBLIKA. *HR dashboard 2014*. ING Česká republika, Leden 2014.

ING POJIŠŤOVNA ČESKÁ REPUBLIKA. *Net Promoter Score. Telefonické dotazy na kontaktní centrum*. [intranet online]: ING Czech Republic, January 2015. Dostupné z: <http://spczapp00301/Department/BS/NPSCZ/SitePages/DomovskaStranka.aspx>

ING POJIŠŤOVNA ČESKÁ REPUBLIKA. *Opex overview in CZK, ČR HR. Period January – December 2014*. ING Česká republika, Leden 2014.

ING POJIŠŤOVNA ČESKÁ REPUBLIKA. *Vize, mise, strategie NN ČR/SK*. [prezentace]: ING Czech Republic, 2015.

NN INSURANCE EUROPE. *PULZ Survey, October-November 2014. Results for INS Czech Republic*. [prezentace]: NN Amsterdam, January 2015.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Maturity Framework .....	19
Obrázek 2: Kolbův cyklus učení .....	21
Obrázek 3: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání .....	22

## Seznam grafů

Graf 1: Distribuce rozpočtu na vzdělávání .....	44
Graf 2: Přehled počtu kariérních posunů .....	45

## Seznam tabulek

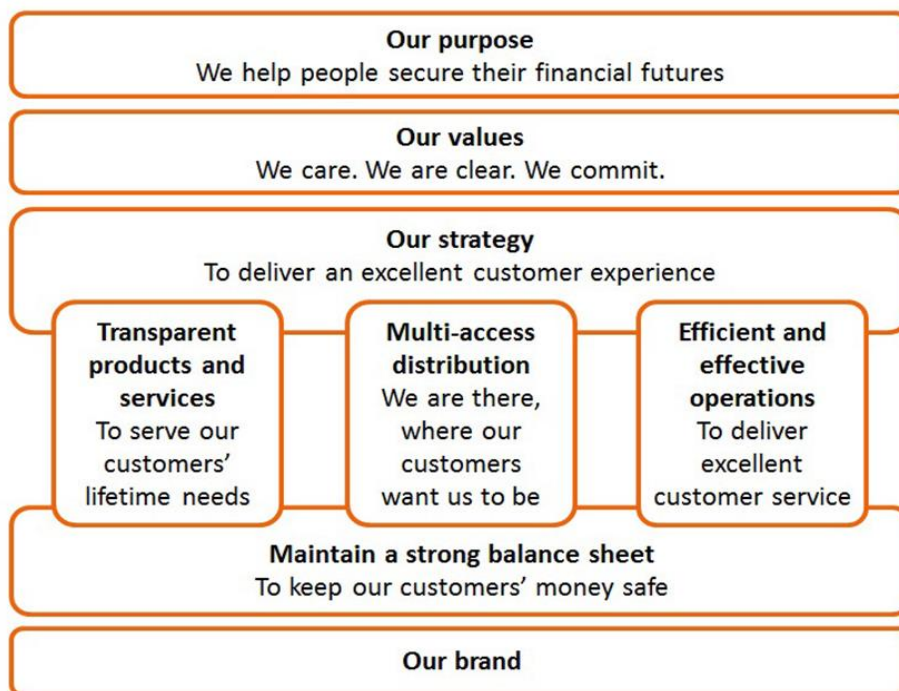
Tabulka 1: Matice metod rozvoje .....	17
Tabulka 2: Porovnání strategií .....	36
Tabulka 3: Role v procesu plánování a realizace vzdělávacích potřeb .....	38
Tabulka 4: Analýza hodnocení kompetencí .....	41
Tabulka 5: Vývoj nákladů na vzdělávání a personální stabilita společnosti .....	42
Tabulka 6: Přehled struktury rozpočtu na vzdělávání .....	43
Tabulka 7: Srovnání charakteristik rozvojových programů .....	47
Tabulka 8: Porovnání fluktuace klíčových skupin zaměstnanců .....	47
Tabulka 9: Porovnání NPS skóre začátek a konec 2014 .....	49

## SEZNAM PŘÍLOH

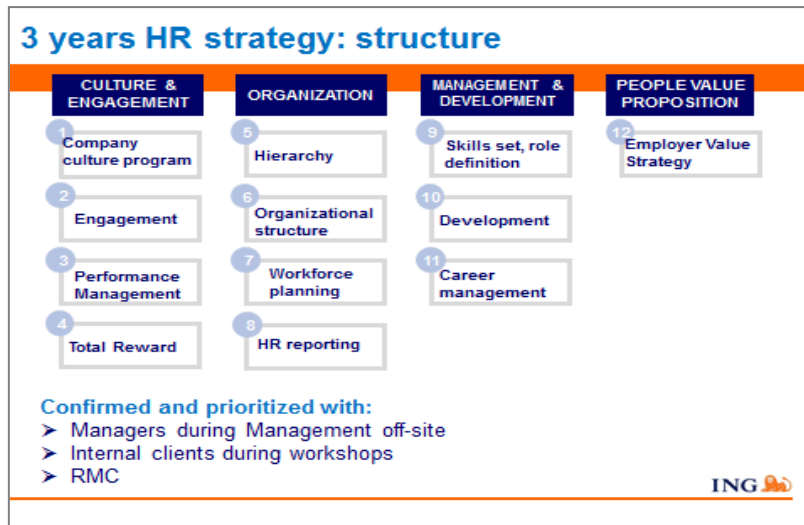
<b>Příloha A</b> - Vize, mise, strategie NN Insurance Group a ING Pojišťovny .....	<b>I</b>
<b>Příloha B</b> - Střednědobá strategie lidských zdrojů ING Pojišťovny .....	<b>II</b>
<b>Příloha C</b> - Popis pracovní pozice, definice úrovně kompetencí.....	<b>III</b>
<b>Příloha D</b> - Ukázka zaznamenání hodnocení kompetencí a jejich škála .....	<b>IV</b>
<b>Příloha E</b> - Zdroj pro porovnání úrovně kompetencí na úrovni organizace .....	<b>V</b>
<b>Příloha F</b> - Přístup ke směrnici vzdělávání na intranetu .....	<b>VI</b>
<b>Příloha G</b> - Kritéria pro zájemce o účast v Talent Programu .....	<b>VII</b>
<b>Příloha H</b> - Výsledky průzkumu engagementu ING Česká republika. ....	<b>VIII</b>
<b>Příloha I</b> – Report čerpání nákladů. ....	<b>IX</b>
<b>Příloha J</b> – HR dashboard.....	<b>X</b>
<b>Příloha K</b> - Souhlas zaměstnavatele .....	<b>XI</b>

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Vize, mise, strategie NN Insurance Group a ING Pojišťovny



## Příloha B – Střednědobá strategie lidských zdrojů ING Pojišťovny



### 2014 HR priorities to fit the business needs

AREA	ACTIVITIES
1 CULTURE & ENGAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Target culture and action plans definition and implementation</li> <li>Changes in variable remuneration and performance management implementation</li> <li>Review benefits offer</li> </ul>
2 ORGANIZATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficient HR business model and cost efficiency</li> <li>Space efficiency project</li> <li>HR processes description/optimisation with focus on recruitment</li> <li>Implementation of TOM and other org.changes</li> <li>HR reporting, staffcost monitoring</li> </ul>
3 MANAGEMENT & DEVELOPMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management development program</li> <li>Talent management program revision</li> <li>On-boarding process revision</li> <li>TA development strategy definition</li> <li>Deliver expected support for key business priorities (NBS, Tangerine, Conversion)</li> </ul>
4 EMPLOYER BRANDING	<ul style="list-style-type: none"> <li>Build Employer Value proposition for external market and internal people (increase loyalty/management) incl. further development of benefits strategy</li> <li>Definition of process of maternity/leaves management</li> </ul>

ING 

### KPIs monitored

AREA	KPI
1 CULTURE & ENGAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increased engagement score (action plans realized)</li> <li>Concrete actions supporting defined culture change priorities delivered</li> <li>Improved Employees NPS score</li> </ul>
2 ORGANIZATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficient HR bus. model and pers. cost monitoring process in place</li> <li>Regular HR reporting provided to managers</li> <li>Implementation of TOM and other org.changes</li> </ul>
3 MANAGEMENT & DEVELOPMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Man. Development program exists</li> <li>Number of training activities/FTE increased, Efficiency of budget spent</li> <li>Increased number of internal moves among managers</li> <li>Talents turnover lower than 5%</li> </ul>
4 EMPLOYER BRANDING	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategy defined</li> <li>PR materials for recruitment process delivered to managers</li> <li>Improved retention of TA and Talents</li> </ul>

## Příloha C – Popis pracovní pozice, definice úrovně kompetencí

POŽADOVANÁ KVALIFIKACE				
Vzdělání	Úplně střední vzdělání s maturitou	Praxe v oboru	2 - 5 let	
Zaměření vzdělání	Nespecifikováno	Praxe s vedením podřízených	Není požadována	
Jazyk I.	Anglický	Úroveň požadované znalosti	A1 - začátečník	
Jazyk II.	Není požadován	Úroveň požadované znalosti	Není požadována	
Práce na PC	Uživatelská - textové a tabulkové editory		MAX 50 ZNAKŮ	
Další požadavky				
Specifické znalosti (systémů, procesů, produktů)			MAX 150 ZNAKŮ	
Znalost interních systémů - AS400 /pokročilá úroveň/, SP, ISIS, MA a ostatní aplikace související s obchodní činností				
Znalost interních procesů souvisejících s obchodní činností				
Znalost produktů nabízených - ŽP, Penze				
NETECHNICKÉ DOVEDNOSTI POTŘEBNÉ PRO VÝKON POZICE - KOMPETENCE				
Referenční úroveň	Zaměstnanec	Úroveň		
		Základní	Rozvinutá	Expertní
Plánování	Schopnost rozpoznat a pochopit priority, efektivně řídit vlastní čas, cíle a dostupné zdroje. Logicky přistupovat k řešení akcí, problémů a příležitostí.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizování	Být schopen strukturovat a rozložit si vlastní práci do logických částí s cílem splnit požadované termíny. Efektivně řídit a organizovat vlastní aktivity a priority v rámci přiděleného časového rámce za účelem dosažení daných cílů v požadované kvalitě.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientace na změnu	Otevřenost a připravenost přijímat změny nové přístupy. Schopnost podpořit přijetí změn prostřednictvím nových pracovních procesů a postupů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Podnikavý duch	Nadšení pro nové myšlenky, inovativní řešení a alternativní přístupy. Schopnost vidět příležitosti (ne problémy). Rychle se učít od konkurentů, kolegů, měnit se situace na trhu i vlastních chyb. Schopnost přijmout opatření k zajištění zlepšení.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientace na výsledek	Soustavná snaha splňovat nebo překračovat očekávání a dosahovat vlastních cílů.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řízení rizik	Schopnost předvídat překážky a problémy a doporučit efektivní řešení, to vše při dodržování zákonných norem a předpisů.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientace na zákazníka	Zaměření na zákazníky jejich potřeby. Schopnost zjistit preference a potřeby zákazníka, vybudovat dlouhodobý strategický vztah a pomáhat zákazníkům tím nejlepším možným způsobem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Odborná způsobilost	Znalosti (technické, odborné) odpovídající dané pracovní pozici a motivace k jejich neustálému rozšiřování. Schopnost znalosti adekvátně používat a sdílet.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sebedůvěra a rozhodnost	Připravenost přijímat nové odpovědnosti, jednat o vhodných řešeních a svobodně vyjadřovat vlastní názory. Ochota přijímat rozhodnutí s optimálním využitím dostupných informací.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Spolupráce	Rozvoj spolupráce v týmu i napříč odděleními. Schopnost nacházet řešení, která budou přínosem pro všechny zúčastněné strany. Ochota prostřednictvím svého působení v týmu pracovat na dosažení společného cíle.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schválil(-a): Příjmení a jméno		Podpis		
Schválil(-a): Příjmení a jméno		Podpis		
Převzal(-a): Příjmení a jméno		Podpis		
Datum				

Příloha D – Ukázka zaznamenání hodnocení kompetencí a jejich škála

**Competencies-CRE**

**Detailní informace**

Tato osoba může být příkladem pro ostatní kolegy a může dohlížet na rozvoj ostatních v oblasti specifického chování nebo cílů.

**Modelový příklad (1)**  
Zaměstnanec je v TOP ČÁSTI v porovnání s ostatními zaměstnanci na stejné úrovni, stejně jako s trhem. Statisticky tato skupina zahrnuje 2% zaměstnanců organizace.

**Vysoce efektivní (2)**  
Tato osoba **SOUTAVNĚ PŘEKRAČUJE** požadavky v porovnání s ostatními zaměstnanci na stejné úrovni, stejně jako v porovnání s trhem. Statisticky tato skupina zahrnuje 14% zaměstnanců organizace.

**Schopný a efektivní (3)**  
Spolehlivý výkon, zaměstnanec **PLNÍ NEBO OBČAS PŘEKRAČUJE** očekávání. Občas vyžaduje dohled. Zaměstnanec je v **SOUHLADU** s ostatními zaměstnanci na stejné úrovni, stejně jako v porovnání s trhem. Statisticky tato skupina zahrnuje 68% zaměstnanců organizace.

**Potřeba rozvíjet (4)**  
Tato osoba občas plní očekávání, jeho/její pracovní výkon (lesepoh v některých oblastech) je nižší jako očekávání. Zaměstnanec je **POD PRŮMĚREM** v porovnání s ostatními zaměstnanci na stejné úrovni, stejně jako v porovnání s trhem. Statisticky tato skupina zahrnuje 14% zaměstnanců organizace.

**Potřeba zlepšit (5)**  
Tato osoba **NEPLNÍ OČEKÁVÁNÍ**. Vyžaduje spíše radikální a rychlé zlepšení. Zaměstnanec je **PODSTATNĚ POD PRŮMĚREM** v porovnání s ostatními zaměstnanci na stejné úrovni, stejně jako v porovnání s trhem. Statisticky tato skupina zahrnuje 2% zaměstnanců organizace.

---

**Hodnotila Ingrid Němečková:**  
**Hodnocení Zaměstnanec:** Schopný a efektivní (3)  
**Zaměstnanec - Komentáře:**  
Žádné komentáře

---

**02 Organizování**  
Bk schopen strukturovat a rozložit si vlastní práci do logických částí s cílem splnit požadované termíny. Efektivně řídit a organizovat vlastní aktivity a priority v rámci přiděleného časového rámce za účelem dosažení daných cílů v požadované kvalitě.

**Hodnotila Sona Schwarzova:**  
**Hodnocení Manažer:** Schopný a efektivní (3)  
**Manažer - Komentáře:**  
stejný koment jako u Plánování

---

**OK, zaměřit se na detailnější plánování u strategických projektů**

---

**02 Organizování**  
Schopnost rozpoznat a pochopit priority, efektivně řídit vlastní čas, cíle a dostupné zdroje. Logicky přit...

**Hodnotila Sona Schwarzova:**  
**Hodnocení Manažer:** Schopný a efektivní (3)  
**Manažer - Komentáře:**

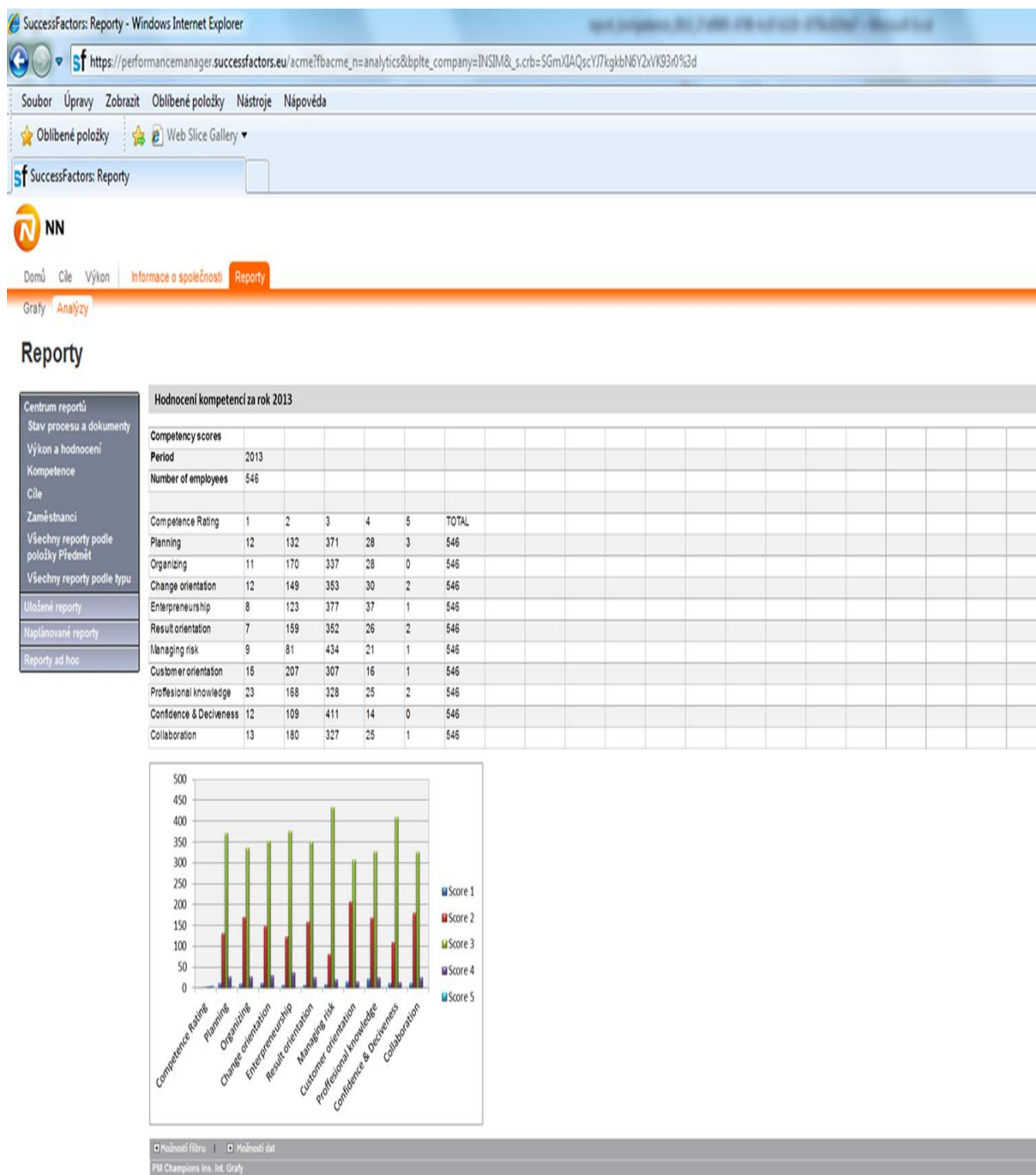
---

**Termin:** 28.02.2014 15.09.2014 28.02.2015  
Stanovení cílů Původní hodnocení Režii hodnocení

---

**Informace o zaměstnanci**  
Data kontroly  
Obchodní Cíle  
Kompetence  
Rozvojové Cíle  
Karierní plán a mobilita  
Mobilita  
Celkový Přehled  
Podpis

## Příloha E – Zdroj pro porovnání úrovně kompetencí na úrovni organizace





## Příloha F – Přístup ke směrnici vzdělávání na intranetu

The screenshot shows a Windows Internet Explorer browser window. The address bar contains the URL: <http://www.cz-sk.intranet/intranet/sites/hr/main.nsf/0/C8976F41F8879D9DC1257DCC0032F5?OpenDocument&lai>. The browser's toolbar includes the Bing search engine, navigation buttons, and a status bar at the bottom showing 'Internet | Chráněný režim: Zapnuto' and the time '15:03'.

The intranet page has a blue header with the ING logo and the text 'Personální oddělení ČR' and '30 leden 2015'. Below the header is a search bar and a navigation menu with items like 'Odměňování & Benefits', 'Dobrovolnické dny', 'Řízení výkonu zaměstn...', 'Teambuilding', 'Excelling', 'Průzkum spokojenosti ...', 'Vzdělávání a rozvoj', 'Pracovníprávní agenda', 'Kariéra v ING', 'Dokumenty', and 'Agentury'. A 'Rychlé odkazy' section is also visible.

The main content area is titled 'ROZVOJ ZAMĚŠTNANČŮ' and contains a table with the following data:

ID	Autobor	Plaš od	Schválit

Below the table, there is a link: [1375\\_w6\\_HR\\_5M\\_Směrnice\\_Vzdělávání Zaměstnanců ING ČR.pdf](#). The page also includes a 'Sitemap' link and a 'Rychlé odkazy' section with a 'Vyberte ...' dropdown menu.

## Příloha G – Kritéria pro zájemce o účast v Talent Programu



**TALENT PROGRAM** 2014  
2015

**DO TALENT PROGRAMU SE MŮŽE PŘIHLÁSIT KAŽDÝ, KDO:**

- MÁ STABILNĚ VELMI DOBRÝ VÝKON A PLNÍ CÍLE
- DOBRĚ SPOLUPRACUJE S OSTATNÍMI
- JE VNÍMAVÝ VŮČI POTŘEBÁM, NÁZORŮM A PŘÁNÍM OSTATNÍCH
- PŘEVÁDÍ NÁPADY DO PRAXE
- PRACUJE NA SOBĚ A JE OTEVŘENÝ ZPĚTNÉ VAZBĚ
- JE OCHOTEN PŘIJMOUT NOVÉ „VÝZVY“ A ZODPOVĚDNOSTI
- MÁ POTENCIÁL I AMBICE PŘEVZÍT ZODPOVĚDNĚJŠÍ ROLI VE FIRMĚ
- PRACUJE V ING DÉLE NEŽ ROK
- JE PŘIPRAVEN NAPSAT KRÁTKÝ „MOTIVAČNÍ DOPIS“, CO OČEKÁVÁ OD ÚČASTI V TALENT PROGRAMU A CO MŮŽE JEHO ÚČAST PŘINĚST FIRMĚ

Více informací získáte na intranetu v sekci  
Personální oddělení ČR – Vzdělávání a rozvoj – Vzdělávání – Talent program

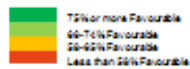
Pokud byste chtěli být mezi nominovanými  
a splňujete všechna uvedená kritéria,  
informujte svého manažera do 10. 3. 2014.

## Příloha H – Výsledky indexu engagementu ING Česká republika

### Heatmap

Displays the percent favourable score for every dimension. This enables you to compare your results across the organisation.

	Response Rate	Engagement	Values	Future & Strategy	Efficiency & Co-operation
Insurance International	70%	71	81	71	44
INS Czech Republic	74%	63	74	87	24
Operations&IT&Project Management	77%	55	87	84	25
Sales	81%	71	78	85	11
Finance	98%	78	88	78	38
IT HUB Prague	88%	71	74	87	28
Marketing&Product Development	82%	49	88	59	18
Human Resources & General Services	88%	78	84	78	30



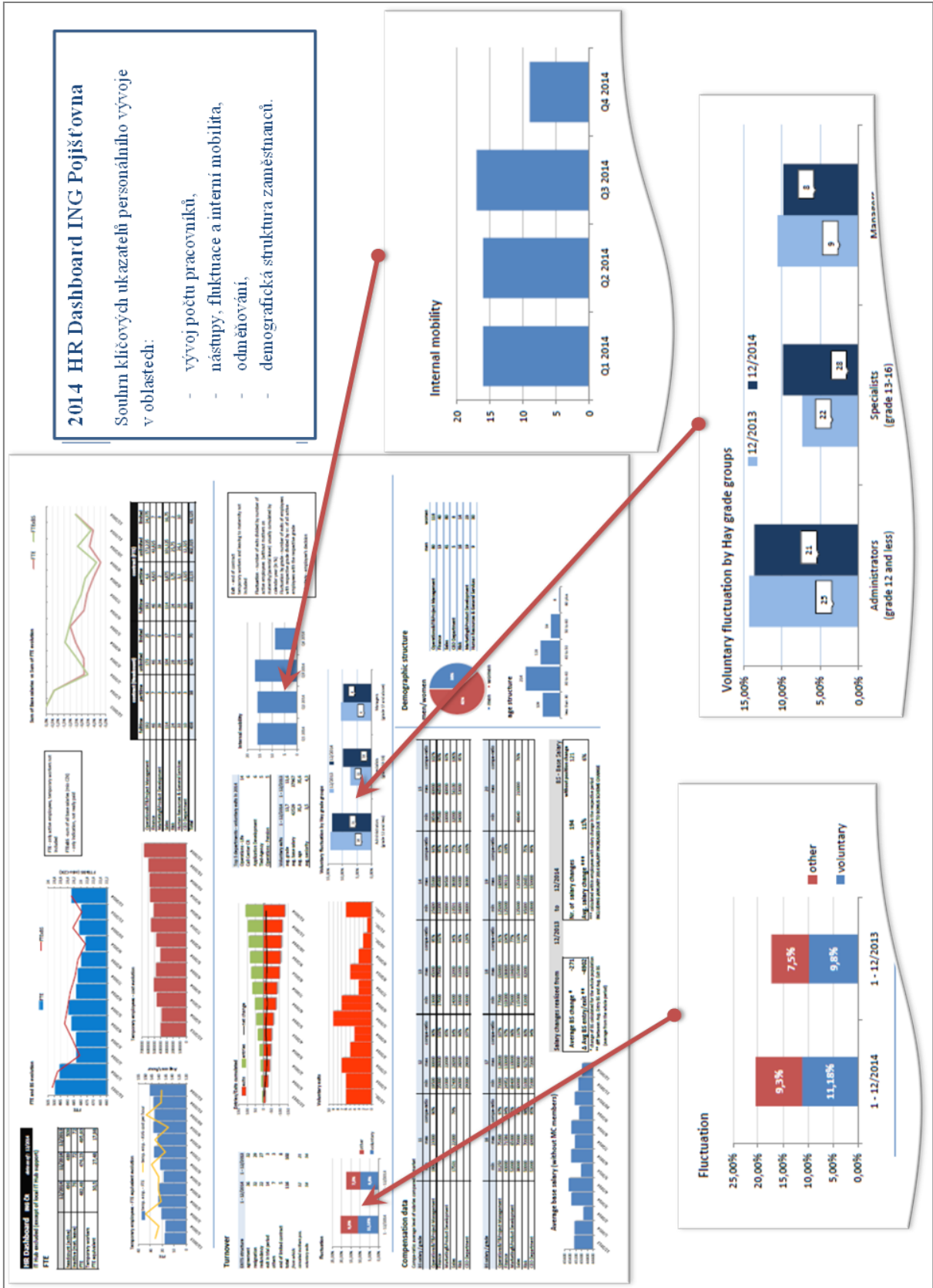
### Results for INS Czech Republic

Efficiency & Collaboration					Dif. 2013	Dif. May 2014	Parent Department
9. In my business unit/country departments cooperate effectively to get the job done	2014	27	54	38	0	-1	-25 ↓
	2013	27	54	40			
10. In my business unit/country work processes are efficient and well organized	2014	21	38	43	3	2	-17 ↓
	2013	18	35	45			
<b>Engagement</b>							
11. I am proud to work for my business unit/country	2014	69	25	6	3	-	-8 ↓
	2013	66	28	6			
12. Overall I am extremely satisfied with my business unit/country as a place to work	2014	60	28	12	0	-	-13 ↓
	2013	60	28	12			
13. I would prefer to stay with my business unit/country if I was offered a job elsewhere under the same conditions	2014	65	25	12	-2	-	-8
	2013	65	25	12			
14. I would gladly refer a good friend or a family member to my business unit/country for employment	2014	59	28	13	-7 ↓	-	-8 ↓
	2013	66	24	9			
<b>Engagement Index</b>							
	2014	65	27	11	-1	-	-8 ↓
	2013	64	25	10			



Response Rate: 74%  
 Total Responses: 416  
 BU Identifier: NU002 SW/ING CZECH REPUBLIC

# Příloha I – HR dashboard





## Příloha K – Souhlas zaměstnavatele



### PROHLÁŠENÍ ORGANIZACE SPOLUPRACUJÍCÍ PŘI ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Účelem tohoto prohlášení je udělení souhlasu se zveřejněním diplomové práce „*Vzdělávací systém v ING Pojišťovně*“, kterou zpracovala Soňa Schwarzová.

Organizace spolupracující se zpracovatelem bakalářské práce uděluje souhlas s uveřejněním bakalářské práce pro účely její obhajoby a následné archivace, stejně tak jako s použitím interních dat a dokumentů pro účely zpracování této práce.

Spolupracující organizace bere na vědomí, že:

- Práce je zveřejněna v místě pracoviště podle č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

V Praze dne 12. 2. 2015

Za spolupracující organizaci:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mrázová', written over a horizontal line.

Ing. Renata Mrázová, vedoucí organizační složky  
ING Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Soňa Schwarzová**

**Obor: Vzdělávání dospělých**

**Forma studia: kombinované**

**Název práce: Vzdělávací systém v ING Pojišťovně**

**Rok: 2015**

**Počet stran textu bez příloh: 47**

**Celkový počet stran příloh: 11**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 11**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 4**

**Počet ostatních zdrojů: 12**

**Vedoucí práce: Mgr. Petr Gruber**