

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2012 – 2014**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Michaela Palánová**

**Firemní vzdělávání a návrh vzdělávacího programu pro liniové  
manažery**

**Praha 2014**

**Vedoucí diplomové práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERZITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED STUDIES**

**2012 – 2014**

**DIPLOMA THESIS**

**Michaela Palánová**

**Company education and draft of Line Management Skills  
Programme**

**Prague 2014**

**The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Mgr. Stanislav Termann**

## Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 14.01.2014

Michaela Palánová

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat Ing. Mgr. Stanislavu Termannovi a Ing. Juraji Eislovi za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá problematikou firemního vzdělávání a v jeho rámci na motivaci ke vzdělávání, pohnutky, stimuly a cíle, které vedou zaměstnance k zájmu nebo nezájmu o vzdělání. Dále jak je důležité nahlížet na firemní vzdělávání z hlediska celkové strategie firmy a firemní kultury společnosti. Dalším klíčovým úkolem je předložení návrhu vzdělávacího programu pro liniové manažery a upozornění na výhody jeho implementace ve společnosti. Výstupem práce je zpětná vazba od účastníků vzdělávacího programu a zhodnocení jeho efektivity.

## **Klíčové pojmy**

Analýza, efektivita, implementace, firemní kultura, firemní vzdělávání, lidské zdroje, liniový manažer, motivace, rozvoj, vzdělávací program.

## **Annotation**

The Diploma Thesis is concentrated on general company education and within that scope further on motivation for learning, stimulus, incentives and goals which lead employees either to interest or lack of interest of education. Furthermore how it is important to look on company education with respect to overall company strategy and company culture. Other key task is presentation of educational program for line managers and highlight benefits of its implementation in the company. Feedback of participants of this program and evaluation of effectiveness is the main output from this thesis.

## **Key words**

Analysis, company culture, company education, development, education program, effectiveness, human resources, implementation, line manager, motivation.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ A ÚVOD DO TERMINOLOGIE</b> .....	<b>11</b>
1.1 Úvod do terminologie firemního vzdělávání a rozvoje pracovníků.....	15
1.2 Definice liniového manažera a jeho předpokladů .....	16
<b>2 KULTURA ORGANIZACE SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>18</b>
2.1 Firemní vzdělávání, jeho metody a rozvoj pracovníků .....	20
2.1.1 Vyhodnocování vzdělávání a rozvoje .....	31
2.2 Motivace pracovníků ke vzdělávání.....	32
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>3 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉHO PROBLÉMUVE SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>36</b>
3.1 Metodologie výzkumů.....	41
3.2 Představení společnosti .....	43
3.3 Firemní vzdělávání ve společnosti .....	50
3.4 Aktuální stav motivace a využívání firemního vzdělávání .....	53
3.5 Analýza tréninkových a rozvojových potřeb .....	61
3.6 Interpretace výsledků měření .....	63
<b>4 NÁVRH VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU</b> .....	<b>65</b>
4.1 Návrh vzdělávacího programu pro liniové manažery .....	65
4.2 Návrh implementace ve společnosti.....	67
4.3 Zhodnocení efektivity vzdělávacího programu .....	68
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>71</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>73</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK</b> .....	<b>76</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>77</b>

## ÚVOD

Řešenou problematikou práce je firemní vzdělávání a návrh vzdělávacího programu pro liniové manažery. Linioví manažeři zabezpečují plnění úkolů prostřednictvím pracovníků společnosti. Tito manažeři musejí mít předpoklady pro výkon jejich řídicí práce, logické a analytické myšlení, potřebnou míru koncentrace, schopnost rozpoznání priorit, ale převážně schopnost učit se včetně motivace k učení. Zejména pro liniové manažery je důležité vzdělávání a jejich další rozvoj, a proto se práce věnuje těmto tématům, přičemž na úvod je důležité definovat firemní vzdělávání chápané v této práci. Firemní vzdělávání je systematický proces změny pracovního chování, rozvoje pracovníků a jejich motivace. Firemní vzdělávání je *„vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).“*<sup>1</sup>

Cílem práce je navrhnout vzdělávací program pro liniové manažery a upozornit na výhody jeho implementace ve společnosti. Cíle práce bude dosaženo analýzou současného stavu firemního vzdělávání ve společnosti, analýzou teoretických východisek a výzkumem, jehož součástí bude analýza tréninkových a rozvojových potřeb. Práce je rozdělena na teoretickou část, praktickou část a část návrhovou. Předmětem teoretické části bude problematika firemního vzdělávání, motivace ke vzdělávání (resp. pohnutky, stimuly a cíle, které vedou pracovníky k zájmu nebo nezájmu o další vzdělávání). Zpracování teoretické části bude postavené na tom, že firemní vzdělávání je součástí celkové strategie a firemní kultury společnosti. Předmětem praktické části bude výzkum realizovaný v konkrétní společnosti u konkrétní cílové skupiny respondentů, respektive liniových manažerů. Výzkum se zaměří na aktuální stav a míru využívání firemního vzdělávání, jeho zasazení do strategie společnosti a motivaci liniových manažerů ke vzdělávání. Výsledky tohoto výzkumu povedou ke zpracování návrhové části, resp. návrhu vzdělávacího programu pro liniové manažery a

---

<sup>1</sup> BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 16.



návrhu jeho implementace ve společnosti. Výstupem práce bude zpětná vazba od účastníků navrženého vzdělávacího programu a zhodnocení jeho efektivity.

Zkoumaným problémem práce je tedy firemní vzdělávání liniových manažerů, respektive přístupy, formy, metody a prostředky firemního vzdělávání, ale také realizace firemního vzdělávání a jeho evaluace. Důležité je zdůraznit, že firemní vzdělávání liniových manažerů v posledním období prochází změnami a přináší nové trendy zejména v přístupu ke vzdělávání těchto manažerů. *„Přístup ke vzdělávání manažerů se změnil. Nikoli samoučelně, ale na základě dlouhodobých praktických zkušeností odborníků, kteří se touto problematikou zabývají. Lze prokázat přímou souvislost mezi výkonností i spokojeností podřízených pracovníků a mezi dovednostmi manažerů, které ovšem nemají základ v profesní či technické odbornosti. Podstatou plného rozvoje manažerského potenciálu je psychosociální výcvik, který je třeba realizovat v jednotlivých krocích, které na sebe optimálně navazují.“*<sup>2</sup> Od tohoto trendu se odvíjí i jedna ze stanovených hypotéz výzkumu.

---

<sup>2</sup> kaps [online]. Nové trendy ve vzdělávání manažerů. [cit. 2013-10-26]. Dostupné z WWW: <http://www.kaps-kaps.cz/rubriky/firemni-vzdelavani/nove-trendy-ve-vzdelavani-manazeru/>

## TEORETICKÁ ČÁST

Předmětem teoretické části je uvedení do problematiky firemního vzdělávání, jakožto systematického procesu změny pracovního chování, rozvoje manažerů a jejich motivace (resp. pohnutky, stimuly a cíle, které vedou manažery k zájmu nebo nezájmu o další vzdělávání). Zpracování teoretické části je postavené na studii odborné literatury, vychází z aktuálních trendů a na tom, že firemní vzdělávání liniových manažerů je součástí celkové strategie a firemní kultury společnosti.

# 1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ A ÚVOD DO TERMINOLOGIE

Strategie firemního vzdělávání je obecně odvozená od strategie řízení lidských zdrojů, a proto je důležité definovat základní pojmy i v oblasti řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje představují lidi, jejich odborná kvalifikace, znalosti, dovednosti, zkušenosti, motivace a nabídka práce. Lidské zdroje tedy představují pracovní síly společností. Lidské zdroje „*jsou rovněž tvůrčím faktorem v každé organizaci, neboť plánují, vyrábějí, kontrolují, prodávají, navrhují nové výrobky a služby a uvádějí do pohybu ostatní věcné zdroje. Pod vlivem těchto skutečností tak každý podnik má dbát o kvalitu svých lidských zdrojů.*“<sup>3</sup> Respektive péče o lidské zdroje vyžaduje náklady na jejich vzdělávání, výcvik, mzdy, pojištění apod. Ty organizace, které do lidských zdrojů neinvestují, tak také nemohou očekávat růst věcných zdrojů.

V této souvislosti rozlišujeme řízení a rozvoj lidských zdrojů. **Řízení lidských zdrojů** je „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.*“<sup>4</sup> Cílem řízení lidských zdrojů je naplnění cílů konkrétní společnosti. Řízení lidských zdrojů se tedy podle autora Michaela Armstronga týká plnění cílů v následujících oblastech:

## ■ Zabezpečování a rozvoj pracovníků

- Resp. plánování lidských zdrojů (odhadování potřeby pracovních sil, jejich kvalifikace, dovedností, schopností a znalostí, a plánování jejich získávání) získávání a výběr (realizace plánů k získání potřebných pracovních sil)

## ■ Odměňování pracovníků

- Resp. systémy odměňování (tvorba spravedlivých a objektivních způsobů mzdových systémů), zásluhové odměňování (odměny na základě výkonnosti pracovníků), nepeněžní

---

<sup>3</sup> TOMŠÍK, P. DUDA, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2013, s. 12.

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, s. 27.

odměňování (uznání a poskytování finančních i nefinančních odměn, či dalších benefitů v podobě příležitostí k růstu)

#### ■ Vztahy

- Resp. kolektivní pracovní vztahy (udržování vztahů s odbory, pokud jsou), zapojování a participace pracovníků (udržovat oboustrannou komunikaci s pracovníky a projevovat zájem), komunikace (vytvářet a poskytovat důležité informace)

Naopak podle autorů Pavla Tomšíka a Jiřího Dudy se řízení lidských zdrojů týká plnění cílů v jiných, rozšířenějších oblastech:

- Efektivnost organizace
- Řízení lidského kapitálu
- Řízení znalostí
- Řízení odměňování
- Zaměstnaneckých vztahů
- Uspokojování rozdílných potřeb
- Překlenování rozdílů mezi teorií a realitou podnikové praxe<sup>5</sup>

S naplňováním cílů řízení lidských zdrojů souvisí rozvoj pracovníků, o kterém jsme se zmiňovaly. Rozvoj lidských zdrojů je aktuálním tématem všech společností nejenom na úrovni České republiky, ale i na celosvětové úrovni. **Rozvoj lidských zdrojů** je „*současnou personální vizí, kdy muži a ženy v podniku jsou zdroji, které je nutno mobilizovat, rozvíjet a do kterých je třeba investovat. Tyto zdroje vytvářejí nejzákladnější strategické podnikové zdroje, které musíme efektivně využívat.*“<sup>6</sup> Rozvoj nejcennějších lidských zdrojů se většinou snaží naplnit následující tři cíle. Prvním cílem je přiměřenost, „*kdy se jedná o kvantitativní i kvalitativní přiměřenost lidských zdrojů k současným i budoucím potřebám podniku.*“<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Viz TOMŠÍK, P. DUDA, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2013, s. 16 – 17.

<sup>6</sup> TOMŠÍK, P. DUDA, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2013, s. 14.

<sup>7</sup> TOMŠÍK, P. DUDA, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2013, s. 14.

Druhým cílem je integrace, „*kdy se jedná o integraci cílů rentability a rozvoje podniku s cíli rozvoje lidských zdrojů.*“<sup>8</sup> A posledním třetím cílem je optimalizace, „*kdy se jedná o optimalizaci výkonnosti lidských zdrojů v podniku tak, aby se podílely na celkových cílech.*“<sup>9</sup>

Rozvoj lidských zdrojů je obecně možné rozdělit na následující činnosti:

- „*Celo-organizační a individuální vzdělávání* – systematické rozvíjení procesů vzdělávání a učení na celo-organizační a individuální úrovni; poskytování příležitostí k učení pro pracovníky za účelem rozvoje jejich schopností, realizace jejich potenciálu a zvýšení jejich zaměstnanosti.
- *Rozvoj manažerů* – poskytování příležitostí k učení a rozvoji zvyšující schopnosti manažerů významně přispívat k plnění cílů organizace.
- *Řízení kariéry* – plánování a rozvíjení kariéry lidí s potenciálem.“<sup>10</sup>

Řízení lidských zdrojů tedy zabezpečuje na základě strategického přístupu lidské zdroje a jejich další rozvoj. Důležité je ovšem zdůraznit, že řízení lidských zdrojů není totožné s personálním řízením. Podle autora Michaela Armstronga rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů spočívá zejména v oblasti přístupů než v jejich podstatě. Rozdíly tedy můžeme spatřit v následujících rysech obou podnikových disciplín:

- „*Personální řízení je aktiva zaměřená především na jiné než vedoucí pracovníky, zatímco řízení lidských zdrojů je méně jasně zaostřené, ale určitě se více týká vedoucích pracovníků.*
- *V řízení lidských zdrojů jde mnohem více o integrování aktivit liniových manažerů, zatímco personální řízení se snaží ovlivňovat liniové manažery.*
- *Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury, zatímco personální řízení spíše vždy hledělo s podezřením na rozvoj organizace a s ním spojené unitaristické, sociálně psychologicky orientované myšlenky.*“<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> TOMŠÍK, P. DUDA, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2013, s. 14.

<sup>9</sup> TOMŠÍK, P. DUDA, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2013, s. 14.

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, s. 44.

<sup>11</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, s. 40.

Podstatu řízení lidských zdrojů můžeme shrnout tak, že ŘLZ se týká integrování aktivit liniových manažerů a toho, jak propojit podnikovou strategii se strategií řízení lidských zdrojů a dílčí strategií vzdělávání a rozvoje pracovníků či liniových manažerů. **Strategie řízení lidských zdrojů** je plánem, který má pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů v oblasti lidských zdrojů, kdežto dílčí strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků či liniových manažerů je plánem, který má pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Strategie řízení lidských zdrojů formuluje kroky, „*záměry, které definují nástroje k dosažení cílů, a stará se o dlouhodobou alokaci podnikových zdrojů a o přizpůsobení těchto zdrojů a schopností vnějšímu prostředí. Strategie je úhlem pohledu na způsob, jakým lze zacházet s kritickými problémy nebo faktory úspěchu, a zároveň souborem strategických rozhodnutí zaměřených na vytvoření významného dlouhodobého účinku na chování a úspěšnost organizace.*“<sup>12</sup> Jak jsme se už zmiňovaly, tak strategie řízení lidských zdrojů je odvozena od podnikové strategie, ve které se specifikují následující aspekty: „*předmět podnikání, poslání organizace, role na trhu, marketingová politika; externí vlivy, kterým pravděpodobně bude nucena čelit; jaké jsou její silné a slabé stránky; základní strategické cíle ve všech oblastech řízení a způsob, jak jich může dosáhnout, atd.*“<sup>13</sup>

Na tuto podnikovou strategii navazuje strategie řízení lidských zdrojů, přičemž při její tvorbě je důležité získat odpovědi na následující otázky: „*Zda je podniková strategie v souladu s organizační strukturou a zda jsou vytvořena příslušná pracovní místa, jejichž činnosti budou strategické záměry naplňovat? Zda jsou na pracovních místech zařazeni způsobilí pracovníci – míra souladu mezi pracovními místy a pracovníky? Jakými cestami bude do budoucna tato požadovaná, co nejvyšší míra souladu řešena?*“<sup>14</sup>

Na strategii řízení lidských zdrojů poté navazuje strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků, přičemž při její tvorbě je důležité získat odpovědi naopak na tyto otázky: „*Jaká je současná*

---

<sup>12</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, s. 52.

<sup>13</sup> VETEŠKA, J. a kol: *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Velké Meziříčí: Česká andragogice společnost, 2013, s. 32.

<sup>14</sup> VETEŠKA, J. a kol: *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Velké Meziříčí: Česká andragogice společnost, 2013, s. 32.

*kvalifikační úroveň lidských zdrojů organizace a jakou očekáváme v budoucnu v návaznosti na podnikovou strategii a celkovou strategii řízení lidských zdrojů? Jaká je současná podoba vzdělávání zaměstnanců? Jaké podmínky chceme v oblasti vzdělávání vytvořit (stanovení základních cílů a nástrojů jejich realizace)?“<sup>15</sup>*

## **1.1 Úvod do terminologie firemního vzdělávání a rozvoje pracovníků**

Jelikož jsme už definovaly základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů, je důležité zaměřit se i na terminologii v oblasti **firemního vzdělávání**. Cílem firemního vzdělávání je „zajistit pracovní způsobilost všech pracovníků k výkonu činností v pracovních pozicích (funkcích), na které jsou zařazeni.“<sup>16</sup> Firemní vzdělávání pomáhá naplňovat podnikové cíle a mělo by být nedílnou součástí strategie řízení lidských zdrojů ve společnosti, resp. i nedílnou součástí podnikové strategie. Na počátku definice strategie firemního vzdělávání a rozvoje pracovníků je důležité stanovit **přístup k firemnímu vzdělávání**. Přístupy mohou být trojí povahy. Prvním přístupem je, že „podnik přijímá jen plně kvalifikované pracovníky, jejich vzdělávání je omezeno na minimum. Tento přístup je náročný na získávání a výběr pracovníků i na ostatní personální činnosti v podniku.“<sup>17</sup> Druhým přístupem je, že „podnik realizuje vzdělávání pracovníků tehdy, když to velmi naléhavě potřebuje nebo když mu hrozí určité sankce (př. povinné školení v oblasti bezpečnosti práce). Vzdělání je náhodné, nepravidelné, často má charakter jednorázové kampaně.“<sup>18</sup> A posledním třetím přístupem je, že „podnik věnuje vzdělávání pracovníků trvalou pozornost, vzdělání je trvalou součástí podnikových

---

<sup>15</sup> VETEŠKA, J. a kol: *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Velké Meziříčí: Česká andragogice společnost, 2013, s. 32.

<sup>16</sup> VETEŠKA, J. a kol: *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Velké Meziříčí: Česká andragogice společnost, 2013, s. 32.

<sup>17</sup> VETEŠKA, J. a kol: *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Velké Meziříčí: Česká andragogice společnost, 2013, s. 32.

<sup>18</sup> VETEŠKA, J. a kol: *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Velké Meziříčí: Česká andragogice společnost, 2013, s. 33.

*činností. Tento přístup má v praxi několik podob. Vzdělávání pracovníků je zabudováno do řídicích, personálních, marketingových, prodejních a dalších oblastí činnosti podniku.*<sup>19</sup>

Firemní vzdělávání cíleně rozvíjí své pracovníky a manažery za účelem vědomého přínosu pro svoji společnost. Firemní vzdělávání je dlouhodobě klíčovou činností a „*investice do vzdělávání je významnou starostí pro podnikový management ve vztahu k rozvoji lidských zdrojů.*“<sup>20</sup> Mezi základní úkoly firemního vzdělávání patří vymezit potřeby řadových zaměstnanců a liniových manažerů, vymezit potřeby podniku, vytvořit vzdělávací plán, sestavit vzdělávací program a po jeho realizaci uskutečnit vyhodnocení plánových výsledků. Jelikož je firemnímu vzdělávání věnovaná samostatná kapitola 1.3 této práce, tak můžeme přejít k základní terminologii v oblasti liniových manažerů.

## **1.2 Definice liniového manažera a jeho předpokladů**

Termínem manažer, rozumíme osobu, „*kteřá zastává postavení, v němž se od ní očekává výkon vedení, ale bez jakýchkoli předpokladů, že k tomuto procesu skutečně dochází.*“<sup>21</sup>

**Liniovým manažerem** poté rozumíme osobu, která se v rámci organizační struktury společnosti nachází na nižší úrovni vedení. Liniový manažer zabezpečuje plnění úkolů prostřednictvím pracovníků společnosti. Činnostmi liniového manažera je tedy vést podřízené při plnění běžných denních úkolů, kontrolovat jejich plnění, čímž liniový manažer většinou pomáhá k plnění střednědobých cílů podniku.

Každopádně všichni pracovníci se nemohou vždy stát manažery a proto je důležité, zdali daný liniový manažer má předpoklady pro výkon této funkce (resp. logické a analytické myšlení, potřebnou míru koncentrace, schopnost rozpoznání priorit, ale převážně schopnost učit se

---

<sup>19</sup> VETEŠKA, J. a kol: *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Velké Meziříčí: Česká andragogice společnost, 2013, s. 33.

<sup>20</sup> TOMŠÍK, P. DUDA, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2013, s. 19.

<sup>21</sup> FOLWACZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 15.



včetně motivace k učení), a zdali má vlastnosti úspěšného manažera. Podle autorky Ivany Folwarczné splňuje úspěšný manažer následující požadavky:

- Je vzorem pro ostatní; Zná dobře sebe sama; Soustavně se vzdělává; Má potěšení ze změny; Má vizi; Je si vědom současného stavu věcí; Chová se čestně a eticky; Dokáže myslet systémově; Dokáže efektivně komunikovat; Myslí pozitivně; Umí sebe i ostatní nadchnout; Je opravdový.<sup>22</sup>

Úspěšný liniový manažer tedy musí mít vůdcovské schopnosti, osobnostní předpoklady a být orientován na cíl a výsledek. Kvalifikační úroveň vzdělání je pro výkon této funkce automatickým předpokladem, avšak pokud chybí liniovému manažerovi odborné zkušenosti a znalosti, přichází na řadu firemní vzdělávání, jehož cílem je chybějící znalosti doplnit. Na závěr je důležité zdůraznit, že zmiňovaný výčet požadavků a předpokladů pro výkon funkce liniového manažera není nedosažitelný. „Mnozí manažeři, vůdci v různých oblastech činnosti, včetně politiků, se vyznačují touto kombinací vlastností a dokazují jejich efektivnost v oblasti moderního vedení lidí.“<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Viz FOLWACZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 15 - 22.

<sup>23</sup> FOLWACZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 15.

## 2 KULTURA ORGANIZACE SPOLEČNOSTI

Jelikož je firemní vzdělávání součástí nejenom celkové podnikové strategie, ale i firemní kultury společnosti, tak je v této kapitole důležité definovat kulturu organizace společnosti. V této souvislosti je nutné vybrat obecnou definici kultury organizace, jelikož se v odborné literatuře můžeme setkat s celou řadou jejích charakteristik. Kulturou organizace můžeme mínit „sbírku hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.“<sup>24</sup> Kultura organizace je souborem společných hodnot, norem a vzorců jednání každé společnosti, jak uvádějí autoři Pavel Tomšík a Jiří Duda. Kultura „představuje „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my,“ čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizací nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného působení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace.“<sup>25</sup> Zejména z tohoto důvodu, by měli společnosti dbát na utváření kultury organizace podporující příznivé klima v organizaci. V této souvislosti je nutné zdůraznit, že kultura organizace a klima, resp. atmosféra organizace není totéž. Rozdíl mezi těmito dvěma pojmy je v tom, že kultura organizace má vztah k hloubce struktury organizace, resp. k hodnotám organizace, jak uvádí autor Michael Armstrong. Kdežto klima organizace má podle Michaela Armstronga vztah k aspektům prostředí, které je pracovníky organizace vnímáno.

Kultura organizace je tedy souborem společných hodnot a norem organizace a vytváří rámec pro rozhodovací procesy liniových manažerů. Liniový manažeré musejí vycházet z tohoto, že kultura může působit v organizace pozitivním, ale i negativním způsobem. Respektive kultura může přispívat k dosahování podnikových cílů a ke zlepšování výkonnosti, ale v opačném případě může také bránit dosahování těchto podnikových cílů.

---

<sup>24</sup> TOMŠÍK, P. DUDA, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2013, s. 241.

<sup>25</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, s. 258.

Při uplatňování kultury organizace musí mít liniový manažeři také na paměti, že podniková kultura v sobě obecně pojímá několik úrovní kultur. Kultura „*má mnoho dimenzí s mnoha různými složkami na různých úrovních.*“<sup>26</sup> Tyto jednotlivé kultury se vzájemně prolínají a ovlivňují. „**Nadnárodní podniková kultura** se formovala po staletí, na základě proamerické civilizace se šířila s rozvojem průmyslu a hospodářství do všech koutů světa. Větší odlišnosti se dají spíše najít u dvou kmenů, které žijí nedaleko od sebe než ve dvou městech na různých kontinentech. **Národní kultura** vystihuje zvláštnosti dané národními tradicemi. V rámci kulturních vzorců najdeme četná specifika národních kultur. Studovány byly zejména rysy japonské organizační kultury, které se vyznačuje především vysokým stupněm kolektivismu a mimořádně vysokým cílem pro povinnost. Vedle toho lze studovat i rozdíly mezi jednotlivými evropskými kulturami. Odlišně se například chovají lidé ve Velké Británii, jinak lidé v Itálii či Dánsku. **Kultura vlastní organizace** se vytvořila rozdílným vývojem a příspěvky lidí v rámci jedné země, významný je vliv činnosti organizace. **Subkultura** představuje rozdíly divizí, funkcí nebo útvarů v rámci jedné organizace, lidí se společnou profesí v organizaci, které vykazují specifické charakteristiky. Jde například o kulturu vrcholových manažerů, účetních nebo provozních zaměstnanců.“<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, s. 258.

<sup>27</sup> TOMŠÍK, P. DUDA, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2013, s. 244.

## 2.1 Firemní vzdělávání, jeho metody a rozvoj pracovníků

Firemní vzdělávání už bylo v této práci definováno jako dlouhodobě klíčová činnost, která prostřednictvím vložených investic do firemního vzdělávání napomáhá rozvoji lidských zdrojů a zároveň naplňuje podnikové cíle. Podle autorů Pavla Tomšíka a Jiřího Dudy je efektivní firemní vzdělávání zárukou vyšší kvalifikace pracovníků či liniových manažerů a tím zárukou lepší výkonnosti organizace, podle následující rovnice:

$$\text{Efektivní vzdělávání} = \text{vyšší kvalifikace} = \text{lepší výkonnost organizace}^{28}$$

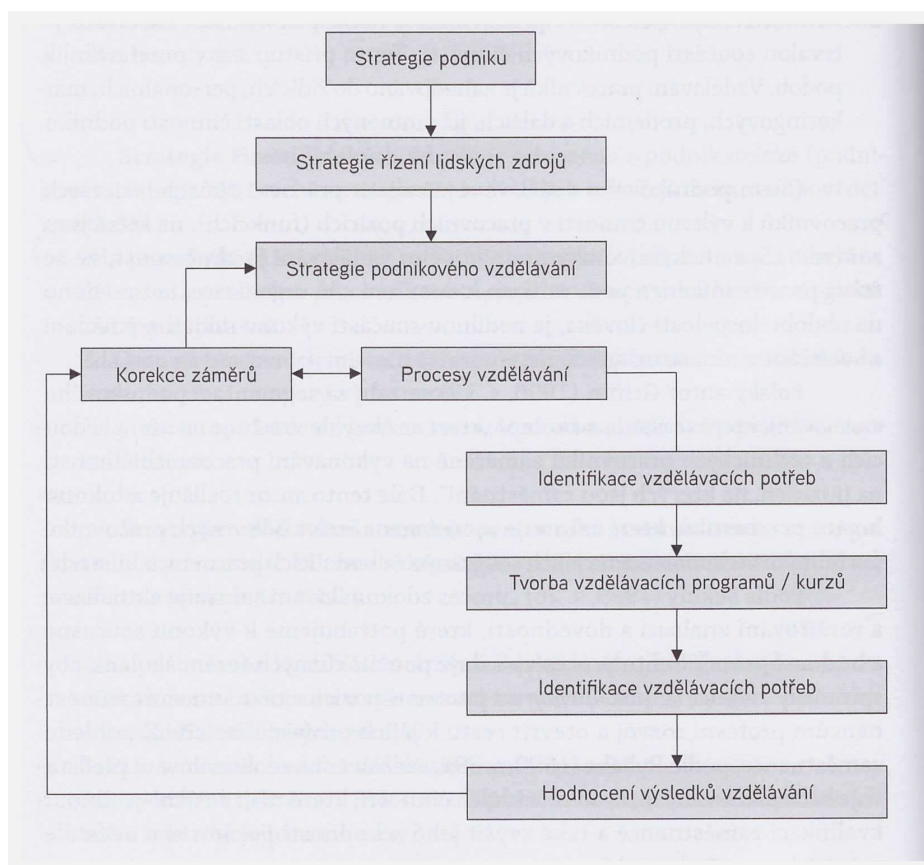
Firemní vzdělávání plní několik **funkcí**, mezi které patří podle autorky Dany Egerové orientační a adaptační funkce, integrační a specializační funkce, inovační a změnová funkce a hlavně motivační funkce. Míra naplnění těchto funkcí firemního vzdělávání je závislá na volbě metody firemního vzdělávání. Firemní vzdělávání má **přínosy** nejenom pro organizaci a její výkonnost, ale také pro pracovníky či liniové manažery. Firemní vzdělávání totiž zlepšuje individuální výkonnost, tím i týmovou výkonnost a v důsledku i celkovou výkonnost organizace. Firemní vzdělávání také zlepšuje flexibilitu pracovníků či liniových manažerů a zaručeně zvyšuje jejich kvalifikaci a sebevědomí. Velmi důležitým přínosem firemního vzdělávání je „*vybavení liniových manažerů potřebnými dovednostmi k řízení a rozvíjení lidí.*“<sup>29</sup>

**Cílem** firemního vzdělávání je zajistit pracovní způsobilost pracovníků a liniových manažerů k výkonu pracovních činností v konkrétních pracovních funkcích, jak uvádí autor Jaroslav Veteška. K tomuto účelu může společnost využít celou řadu přístupů, metod a prostředků firemního vzdělávání. Jelikož je firemní vzdělávání součástí celkové strategie společnosti, což dokresluje Obr. 1, tak jeho procesy musí být logické a strategické.

<sup>28</sup> Viz. TOMŠÍK, P. DUDA, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2013, s. 115.

<sup>29</sup> EGEROVÁ, D. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, s. 15.

**Obr. 1** Procesy firemního vzdělávání



Zdroj: VETEŠKA, J. a kol: *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Velké Meziříčí: Česká andragogice společnost, 2013, s. 34.

Obecně **proces firemního vzdělávání** v organizaci prochází 4 stádii, podle Obr. 1. Prvním stadiem je identifikace vzdělávacích potřeb, poté tvorba vzdělávacích programů neboli kurzů, dále identifikace vzdělávacích potřeb a na konec hodnocení výsledků vzdělávání. Cílem identifikace vzdělávacích potřeb se míní stanovení kvalifikační a znalostní úrovně pracovníků či liniových manažerů a komparace takového výsledku s potřebou konkrétní společnosti. Zjištěný rozdíl by poté měl být cílem vzdělávacího programu. Společnosti si totiž ve svém prvopočátku musejí stanovit výslednou úroveň kvalifikace a dosažených znalostí, kterou po pracovních či liniových manažerech požadují. Na počátku je tedy organizacím doporučováno odpovědět si na následující otázky:

- „Jaké znalosti a schopnosti jsou potřebné k realizaci strategických cílů firmy?
- Zda je zaměstnanci mají?
- Zda jsou rozdíly mezi očekávanými a skutečnými výsledky?

- Zda jsou odchylky důsledkem nedostatku vhodných kvalifikací zaměstnanců?
- Jaké zdroje informací týkající se školicích potřeb firmy můžeme využít?
- Zda jsou navržené zdroje spolehlivé?
- Zda nám dávají komplexní informace?<sup>30</sup>

Na základě získaných odpovědí a identifikace vzdělávacích potřeb společnost zjistí, jaký typ vzdělávání potřebuje vytvořit a realizovat. Při tvorbě vzdělávacího programu je zapotřebí definovat cíl programu, téma programu, časový rámec pro realizaci programu a dílčích témat, určení cílových pracovníků či liniových manažerů, pro které je vzdělávací program určen a rozpočet vzdělávacího programu. Právě z důvodu často vysokých nákladů na vzdělávání, kdy vzdělávací program může vyjít až na 30.000,- Kč na jednoho pracovníka nebo liniového manažera, řada organizací neprovádí vzdělávání vůbec nebo jen v omezené míře. Další organizace mohou vybrat jiný **přístup k firemnímu vzdělávání**, resp. když už se rozhodnou do svých lidských zdrojů investovat, mohou vybrat realizaci systematického nebo nesystematického vzdělávání. Nesystematické vzdělávání spočívá v tom, že společnost realizuje „jednorázové většinou náhodné a nepravidelné vzdělávací aktivity zaměřené na pokrytí aktuální potřeby vzdělávání jednotlivců, chybí zde provázanost na ostatní personální procesy.“<sup>31</sup> Kdežto systematické vzdělávání spočívá v tom, že „je vnímáno jako jedna z klíčových personálních činností, je propojeno s personální strategií i s celkovou strategií organizace.“<sup>32</sup> Systematickým vzděláváním by se dal označit i proces firemního vzdělávání podle Obr. 1. Obecně je organizacím doporučováno realizovat systematické firemní vzdělávání, které má jasný plán a jasný cíl a vychází z potřeb nadřazených podnikových strategií, čímž minimalizuje náklady na vzdělávání. Dalším z možných přístupů k firemnímu vzdělávání je také talent nebo knowledge management. Úkolem talent managementu je minimalizovat náklady na vzdělání tím, že se zaměří na využití současných dovedností a

---

<sup>30</sup> VETEŠKA, J. a kol: *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Velké Meziříčí: Česká andragogice společnost, 2013, s. 35.

<sup>31</sup> EGEROVÁ, D. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, s. 15.

<sup>32</sup> EGEROVÁ, D. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, s. 15.

znalostí konkrétního pracovníka či liniového manažera k jeho dalšímu rozvoji. Úkolem knowledge managementu je poté zajistit systematické řízení dostupných znalostí v konkrétní organizaci a jejich další rozvoj.

Každopádně na počátku tvorby vzdělávacího programu je zapotřebí odpovědět si na následující otázky:

- „Zda z hlediska plánů firmy byl termín školení vybrán dobře?
- Jak vybrat zaměstnance do vzdělávacích skupin?
- Jak často by se mělo konat školení pro jednotlivé skupiny?
- Které školení by se měla realizovat jako první?
- Zda jsme s ohledem na finanční možnosti vybrali vhodnou metodu školení?
- Zda se podaří realizovat plánovaná školení?“<sup>33</sup>

Velmi důležitou částí procesu firemního vzdělávání je jeho realizace. V této fázi ovšem řada organizací redukuje realizaci na předem vybrané metody firemního vzdělávání, avšak nepřehodnocuje je vzhledem k aktuálnímu průběhu vzdělávacího programu. V této fázi je organizacím doporučováno odpovědět si na následující otázky:

- „Zda jsou navržené metody školení různorodé a přizpůsobené věcnému rozsahu školení?
- Zda motivují účastníky k učení se?
- Zda finanční náklady jednotlivých metod kompenzují potenciální přínosy?
- Zda je kvalita vzdělávacích materiálů a pomůcek navržených lektory dobrá?“<sup>34</sup>

Výběr metody firemního vzdělávání je ovšem velmi důležitý. Společnosti si mohou vybírat z metod pasivních či aktivních, individuálních či skupinových, nebo z metod realizovaných na pracovišti či mimo něj.

---

<sup>33</sup> VETEŠKA, J. a kol: *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Velké Meziříčí: Česká andragogice společnost, 2013, s. 35.

<sup>34</sup> VETEŠKA, J. a kol: *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Velké Meziříčí: Česká andragogice společnost, 2013, s. 36.

Poslední fází procesu firemního vzdělávání je vyhodnocení jeho výsledků. Organizace by většinou měly zajímat následující otázky:

- „Jaké formy hodnocení pokroku se používají u jednotlivých účastníků v průběhu školení?
- Kdo bude hodnotit výsledky školení?
- Zda jsou účastníci dobře připraveni?
- Zda mají k dispozici dotazník pro hodnocení školení?
- Jakým způsobem budeme vyhodnocovat školení?
- Jaké byly výdaje v průběhu realizace školení?
- Zda byly výdaje shodné s přijatým rozpočtem?
- Jaké výhody přineslo toto školení firmě?“<sup>35</sup>

Jelikož je vyhodnocování procesu vzdělávání věnovaná samostatná kapitola 2.3.3 této práce, tak můžeme přejít k **metodám firemního vzdělávání**. Vzdělávací metody můžeme kromě předešlého členění (resp. na pasivní či aktivní, individuální či skupinové, realizované na pracovišti či mimo něj) rozčlenit na metody aplikovatelné při nástupu pracovníka do společnosti a na metody aplikovatelné po zaškolení pracovníka v organizaci. Metody při nástupu pracovníka do organizace jsou spíše než vzdělávacími metodami, metodami adaptačními. Respektive se jedná o seznámení pracovníka s pracovištěm, jeho náplní práce, pracovním kolektivem, vedením společnosti a zaškolení v pracovním procesu. Po zaškolení pracovníka v organizaci přicházejí metody zaměřené na další vzdělávání pracovníka v návaznosti na identifikaci vzdělávacích potřeb. Mezi tyto metody se řadí následující:

- Povinná školení
- Školení v odborné problematice
- Zvyšování kvalifikace
- Zajištění jazykové vybavenosti
- Rozvojové programy

---

<sup>35</sup> VETEŠKA, J. a kol: *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Velké Meziříčí: Česká andragogice společnost, 2013, s. 37 - 38.



Pro další vzdělávání vždy s ohledem na zvolenou metodu vzdělávání a jeho cíl, může organizace využít několik tradičních i nových technik:

- |                 |              |
|-----------------|--------------|
| ■ Trénink       | ■ Asistování |
| ■ Rekvalifikace | ■ Mentoring  |
| ■ Instruktaž    | ■ Workshopy  |
| ■ Koučování     | ■ E-learning |

Trénink, resp. doškolení je technikou, která prohlubuje dosaženou kvalifikaci pracovníka či liniového manažera. Trénink se většinou používá v případech, kdy se mění požadavky na obor nebo pracovní místo, na kterém pracovník působí. Další technikou je rekvalifikace, resp. přeškolení. Rekvalifikace je velmi rozšířenou metodou u uchazečů o práci, nikoliv u pracovníků obchodních společností. Rekvalifikace představuje takové vzdělávání, „*teré vede k osvojení nového povolání, nebo schopností, které jsou odlišné od stávajících. Rekvalifikační kurzy většinou zajišťují úřady práce v rámci politiky zaměstnanosti.*“<sup>36</sup> V podnikové praxi jsou ovšem běžnější instruktaže u méně zkušených pracovníků.

Mezi velmi oblíbené způsoby vzdělávání pracovníků i dokonce liniových manažerů patří koučování, mentoring, asistování, nebo workshopy. Koučování je vzdělávání pomocí vysvětlování přímo při výkonu pracovních činností. Jedná se o jistý způsob zpětné vazby, který se ovšem v posledním období ukazuje jako velmi efektivní. „*Pojem koučování (někdy se používá také pojem koučink, coaching - kouč / coach) se používal dříve hlavně ve sportu, v dnešní době se rozšiřuje v oblasti managementu, řízení lidských zdrojů a dalších činnostech s lidmi, kde se klade důraz na rozvoj a další zlepšování současného (často plně funkčního a dobrého) stavu.*“<sup>37</sup> Velmi obdobnou technikou koučování je asistování, kdy školení také probíhá při výkonu pracovních činností. Rozdíl je ovšem v tom, že asistování je potřebné u zaškolení nových pracovníků, kdežto koučování je používané při rozvoji stálých pracovníků.

---

<sup>36</sup> TOMŠÍK, P. DUDA, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2013, s. 123.

<sup>37</sup> Pavel Vítek [online]. Koučování. [cit. 2013-11-12]. Dostupné z WWW: <http://www.pavel-vitek.cz/co-nabizim/koucovani/>

Pro liniové manažery je určený mentoring, jakožto efektivní metoda firemního vzdělávání manažerů. Mentoring je „*vpravování nového manažera do problematiky jeho pracovního místa, podniku a vztahů v organizaci prostřednictvím staršího, zkušeného pracovníka.*“<sup>38</sup>

Nejnámějším způsobem firemního vzdělávání jsou ovšem workshopy. Tato metoda umožňuje vzdělávání pomocí hledání řešení problémových situací ve skupinách. Její výhodou je skupinová práce, která ovšem nemusí všem pracovníkům vyhovovat a proto organizace využívají i přednášky, jakožto skupinovou metodu vzdělávání, která ovšem nevyžaduje aktivní účast posluchačů. Přednáška je „*jedna z metod přenosu informací a znalostí založená především na frontální výkladové technice, kde převažuje přímá řeč nebo vysvětlování s použitím různých vizualizačních pomůcek (zpětný projektor, vizualizér, videodataprojektor, audio technika, ukázkové předměty) často bez aktivního zapojení účastníků vzdělávání.*“<sup>39</sup>

V posledním období se trendem mezi vzdělávacími metodami stává e-learning. „*Současný trend ukazuje zvýšenou poptávku malých a středních podniků po řešení e-learningu pro vlastní potřeby a ve vlastní režii. Zatímco dříve jim stačily univerzální kurzy, nyní se posouvají do role spoluvůrců vlastního e-learningu na míru.*“<sup>40</sup> E-learning v překladu znamená elektronická výuka nebo elektronické vzdělávání. E-learning je „*využití internetových technologií k vytvoření takového vzdělávacího prostředí, které obsahuje širokou škálu výukových a informačních zdrojů a řešení, jejichž cílem je zlepšení výkonnosti jednotlivce i organizace.*“<sup>41</sup> I když je e-learning trendem ve firemním vzdělávání, tak mu i přesto není věnována dostatečná pozornost. Pokud se společnost rozhodne pro e-learning jako formu firemního vzdělávání pracovníků nebo liniových manažerů, pro které je vzhledem k jejich časově náročné práci e-learning dostupným způsobem dalšího vzdělávání, měla by zvážit výhody a nevýhody e-learningu. Za výhody je možné podle autorky Dany Egerové

---

<sup>38</sup> TOMŠÍK, P. DUDA, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2013, s. 123.

<sup>39</sup> TOMŠÍK, P. DUDA, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2013, s. 123.

<sup>40</sup> COVER MEDIA [online]. Firemní e-learning ve znamení cenové dostupnosti. [cit. 2013-11-14].

Dostupné z WWW: <http://www.cover.cz/e-learning/pro-firmy/analiza-trendu>

<sup>41</sup> EGEROVÁ, D. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, s. 25.

považovat to, že na prvním místě je studující jako aktivní subjekt e-learningu. Dále e-learning přispívá k objektivnímu řízení vyučování, zdůrazňuje dílčí cíle vzhledem k rozložení učiva, zdůrazňuje zpětnou vazbu, a dává prostor pro individuální přístup k učení, čímž podporuje sebedůvěru studujících.<sup>42</sup> Naopak za nevýhody je možné podle autorky Dany Egerové považovat to, že hrozí nebezpečí nepochopení učiva, vzdělávací program je nepružný a jasně daný, je jednostranný a tudíž neumožňuje tvořivost, čímž omezuje interpersonální vztahy.<sup>43</sup>

Pokud si společnost dokázala zvážit zmiňované výhody a nevýhody, může zvolit jednu ze základních forem e-learningu. Mezi tyto formy patří Computer-Based Training (resp. CBT), který používá ke vzdělávání pouze počítač. Vyšší úrovní vzdělávání je Web-Based Training (resp. WBT), který navíc využívá i webových technologií. Nejvyšší úrovní je poté Learning Management Systém (resp. LMS), který *„je podporován nejen počítačem a sítí, ale významně také speciálním softwarem pro podporu výzkumu.“*<sup>44</sup> V posledním období v souvislosti s rozvojem mobilních technologií se do popředí dostává i M-learning, který můžeme vymezit jako *„mobilní formu e-learningu, která má potenciál umožnit, podpořit či doplnit vzdělávání a učení tam, kde to neumožňuje klasický e-learning.“*<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Viz EGEROVÁ, D. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, s. 35.

<sup>43</sup> Viz EGEROVÁ, D. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, s. 35.

<sup>44</sup> EGEROVÁ, D. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, s. 43.

<sup>45</sup> EGEROVÁ, D. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, s. 44.

I když by se na první pohled mohlo zdát, že vzdělávací a rozvojové programy jsou totožné, jelikož využívají velmi podobných metod vzdělávání, tak ve skutečnosti je mezi nimi velký rozdíl, který si vysvětlíme. Vzdělávání liniových manažerů „hledá způsoby, jak zkvalitnit proces učení manažerů, aby získali potřebné znalosti a porozuměli prostředí, ve kterém pracují. Manažeři se „učí, jak se učit“, a to nejen ve formálních kurzech, ale i ze zkušeností při výkonu práce.“<sup>46</sup> Kdežto rozvoj liniových manažerů představuje mnohem širší pojem. Rozvoj liniových manažerů představuje „nepřetržitý proces, poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti manažerů.“<sup>47</sup> Rozvoj manažerů je v hierarchii firemního vzdělávání nad vzděláváním, jelikož je dlouhodobým procesem.

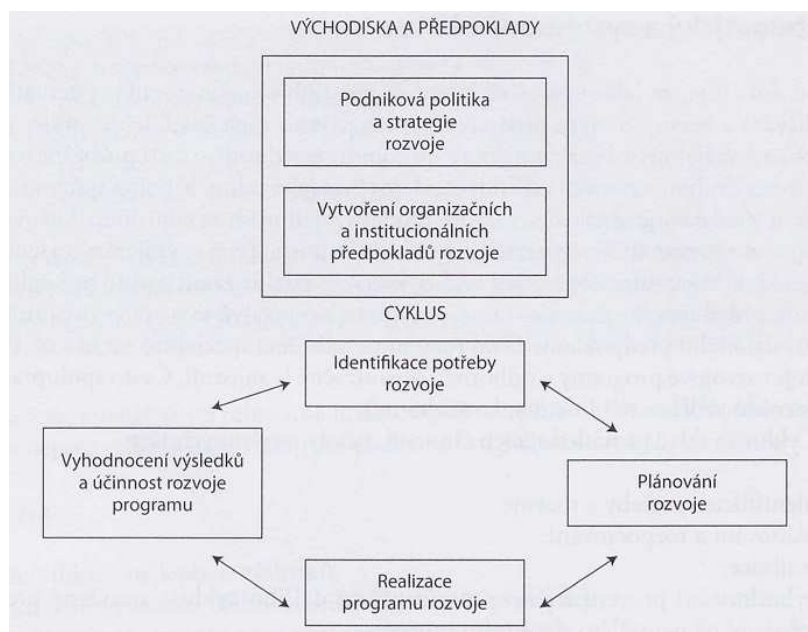
Obdobně jako u firemního vzdělávání, kde tvorba vzdělávacích programů začíná u identifikace potřeb, tak stejně tomu tak je i u tvorby rozvojových programů. **Politika rozvoje liniových manažerů** je založena 4 stádií. Prvním stádiem je identifikace potřeby a rozvoje, poté plánování a rozpočtování, třetím stádiem je samotná realizace a nakonec vyhodnocení rozvojového procesu. Jelikož je proces rozvoje liniových manažerů totožný s procesem firemního vzdělávání, jak dokresluje Obr. 2, tak není nutné rozebírat jeho jednotlivé části.

---

<sup>46</sup> FOLWACZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 28.

<sup>47</sup> FOLWACZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 28.

**Obr. 2** Základní cyklus systematického rozvoje



Zdroj: FOLWACZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 36

Důležité je na počátku plánování rozvojového programu zdůraznit, koho rozvíjíme, co rozvíjíme (resp. tvrdé nebo měkké manažerské dovednosti) a proč je rozvíjíme a jak. Při rozvoji liniových manažerů hrají velmi důležitou roli osoby podporující tento rozvoj. Na základě volby metody rozvojového programu se může jednat o osoby na pracovišti (resp. nadřízený, poradci, mentoři, koučové), nebo osoby mimo pracoviště (resp. lektori, poradci, rodina, kolegové, konkurence, mentoři, koučové).

K rozvoji liniových manažerů může společnost přistoupit dvěma způsoby, resp. formálním či neformálním **přístupem k rozvoji**. Rozdíl spočívá v tom, že formální přístupy jsou založeny na 4 stádiích tvorby rozvojového programu, jsou plánované a oficiální. Kdežto neformální přístupy využívají příležitosti k učení z každodenní práce a nejsou plánované. Někdy se v podnikové praxi vyskytují i polo-formální přístupy, které na základě požadavku liniového manažera vytvářejí rozvojový program.

Jak jsme se již zmiňovaly, **metody rozvoje liniových manažerů** jsou téměř totožné s metodami firemního vzdělávání:

■ Rotace funkcí

■ Externí vzdělávací programy

- Interní vzdělávací programy
- Účast na práci projektových týmů
- Vzdělávání při výkonu funkce
- Koučování/mentoring
- Zpětné vazby na pracovní výkon
- Učení/konzultace se spolupracovníky

V této souvislosti je velmi důležité zaměřit se na efektivnost zmiňovaných a dalších metod rozvoje liniových manažerů. Jejich efektivnost je velmi závislá na zvoleném přístupu k rozvoji, na jeho návaznosti na podnikovou strategii a strategii rozvoje, a na správné identifikaci potřeb. Na závěr této kapitoly můžeme uvést výsledky výzkumu z podnikové praxe, který se zaměřoval na efektivitu jednotlivých metod rozvoje, přímo u manažerů včetně liniových manažerů. Výsledky dokresluje Obr. 3, na němž manažeři vyjadřovali efektivitu na bodové škále od 1 (resp. vysoce efektivní) do 5 (resp. zcela neefektivní). „Efektivitou manažeři rozuměli především uplatnění získaných poznatků a dovedností v pracovním prostředí.“<sup>48</sup>

**Obr. 3** Hodnocení efektivity metod rozvoje liniových manažerů

Efektivita metod vzdělávání a rozvoje	Medián				Medián Personalisté
	Manažeři				
	celkem	vrcholoví	střední	linioví	
Přednášky (odborné kurzy)	2	2,5	3	2	2
Certifikované vzdělávací programy	2	2	2	3	2
Kurzy MBA	2	2	2	3	2
Workshopy (případové studie)	2	2	2	2	2
Konference	3	3	3	3	3
Koučování	1,5	1	2	3	2
Teambuilding	2	3	2	2	2
Kurzy interpersonálních dovedností (např. prodejních či prezentačních)	2	2	2	2	2
Rotace geografická (práce v zahraničí)	2	2	2	2	2
Rotace mezi funkcemi	2	2	2	2	2
Práce na speciálním projektu	2	2	2	3	1,5
Mentoring	3	3	3	3	2,5
Učení se akcí	2	2	2	2	2
Seberozvojové programy	2	2	2	3	2
360° zpětná vazba	2	3	2	3	2
Development centre	3	3	3	3	2,5
Samostudium	3	2	3	3	3

Poznámka: Tabulka obsahuje údaje získané z dotazníků pro manažery a pro personalisty.  
Pramen: Vlastní šetření v období říjen 2005 – únor 2006.

Zdroj: FOLWACZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 70.

<sup>48</sup> FOLWACZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 70.

### 2.1.1 Vyhodnocování vzdělávání a rozvoje

Hodnocení, resp. **evaluace** v průběhu realizace vzdělávacích nebo rozvojových programů je velmi důležitá, stejně jako vyhodnocení výsledků těchto programů. Společnost se může zaměřit na vyhodnocení výsledků, nebo na vyhodnocení daného programu či školení, chování pracovníků nebo liniových manažerů či učení. Úrovní vyhodnocení je tedy několik, přičemž nejčastější úrovní je hodnocení na úrovni výsledků. V rámci tohoto typu vyhodnocování se hodnotí, zdali bylo dosaženo plánovaných cílů školení, či dosažené výkonnosti. Dalším častým hodnocením je hodnocení procesu školení, resp. jak školení probíhalo, zdali přineslo očekávanou změnu chování apod. S tímto souvisí hodnocení na úrovni chování, které „zahrnuje zjistit, do jaké míry změny v chování v práci dané osoby jsou výsledkem školení.“<sup>49</sup> Posledním typem vyhodnocování je hodnocení na úrovni učení se. Tento typ vyhodnocování se zaměřuje na to, zdali bylo dosaženo plánovaného růstu kvalifikace.

Při vyhodnocování vzdělávání a rozvoje se ovšem v podnikové praxi používají mnohem obecnější způsoby hodnocení. Nejčastěji se v podnikové praxi hodnotí následující aspekty v tomto uvedeném pořadí:

- Osnovy, znalosti a jejich užitečnost pro profesionální život zaměstnance
- Způsob předávání znalostí, kvalifikace a příprava školitelů a formální stránka organizace kurzu, neboli: hodnocení ubytování, jídla, dopravy.
- Realizace školení.
- Náklady na školení a jeho měřitelné výsledky.<sup>50</sup>

Úspěšné vyhodnocování vzdělávání a rozvoje je dlouhodobým analytickým procesem, který má vždy svá jasná pravidla toho, co chceme zjistit. Pokud hodnotíme výsledky vzdělávání a rozvoje liniových manažerů, tak cílem takového hodnocení je zjistit, zda byly čas a peníze

---

<sup>49</sup> VETEŠKA, J. a kol: *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Velké Meziříčí: Česká andragogice společnost, 2013, s. 39.

<sup>50</sup> Viz VETEŠKA, J. a kol: *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Velké Meziříčí: Česká andragogice společnost, 2013, s. 38.

strávené vzděláváním a rozvojem vynaloženy na dosažení požadovaných cílů a výsledků, jak uvádí autorka Ivana Folwarczná.

## 2.2 Motivace pracovníků ke vzdělávání

Motivace pracovníků ke vzdělávání je založena na tom, že lidé mají různé potřeby, obecně si stanovují nějaké cíle, a snaží se je naplnit. Motivace obecně „*se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.*“<sup>51</sup> Jak Michael Armstrong zmiňuje, dobře motivovaní lidé jsou lidé, kteří mají jasně definované cíle a kroky, od nichž očekávají naplnění těchto cílů. „*Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace.*“<sup>52</sup> Existují ovšem i lidé, kteří potřebují motivaci zvenku, resp. od organizace. „*Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu.*“<sup>53</sup> Samotná příležitost ke kariérenímu růstu, vzdělávací a rozvojové programy totiž mnohdy stačí k motivaci pracovníků či liniových manažerů. Jiní pracovníci mohou ovšem požadovat další motivátory a stimuly, které by vedly k rozhodnutí se vzdělávat a rozvíjet.

**Stimuly** jsou podněty, které u pracovníka či liniového manažera vyvolávají motivaci. Stimuly je možné rozčlenit na vnitřní a vnější:

- Vnitřní stimuly – jedná se o impulsy, které vyvolávají v těle nebo mysli pracovníka motivaci.
- Vnější stimuly – jedná se o vnější podněty, například nabídka možnosti pracovního povýšení, nabídka odměny, zahraniční stáže apod.

---

<sup>51</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, s. 219.

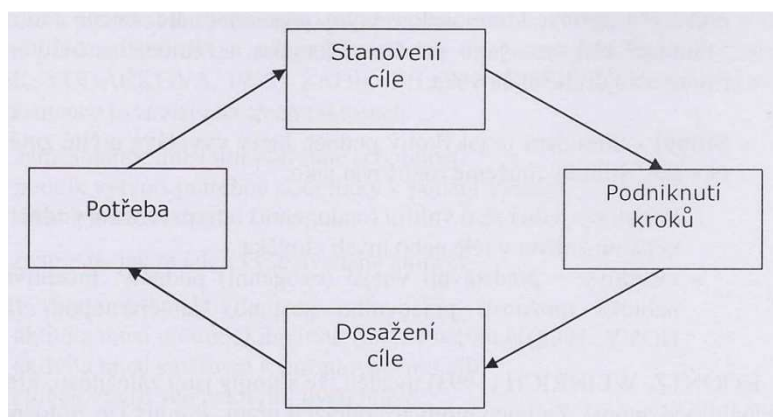
<sup>52</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, s. 220.

<sup>53</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, s. 220.



Pro každou organizaci je vždycky důležité rozčlenit pracovníky či liniové manažery na ty, kteří jsou sami vnitřně motivovaní a na ty, kterým je potřeba nabízet vnější stimuly podporující motivaci ke vzdělávání a rozvoji. Pokud bude organizace vytvářet pracovní motivaci ke vzdělávání a rozvoji u svých pracovníků, resp. „*schopnost vedoucího vyvolovat u podřízených smysl pro prospěch v souladu se záměry vedení firmy, a tak vytvořit pocit upokojení,*“<sup>54</sup> musí postupovat v souladu s procesem motivace, podle autora Michaela Armstronga. Model procesu motivace, jak dokresluje Obr. 4, naznačuje, že „*motivace je iniciována vědomým či mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat.*“<sup>55</sup> **Proces motivace** tedy prochází 4 stádii. Prvním stadiem je identifikace neuspokojených potřeb, poté se stanovují cíle a kroky, které by měly tyto neuspokojené potřeby uspokojit, a to s ohledem na záměry organizace. Ve výsledku by v posledním stádiu mělo být dosaženo cíle a naplnění potřeb.

**Obr. 4** Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, s. 220.

**Motivaci k vzdělávání** můžeme tedy chápat „*jako komplex různorodých a vzájemně se podmiňujících faktorů (motivů),*“<sup>56</sup> přičemž motiv je podle autorů Pavla Tomšíka a Jiřího Dudy každá vnitřní **pohnutka** podněcující chování člověka. Obecně se zdůrazňuje, že pokud je pracovník či liniový manažer ve studiu či ve svém kariéerním rozvoji úspěšný, tak má vysokou míru motivace a naopak. „*Je pozitivně zjištěno, že studijní úspěch zesiluje a*

<sup>54</sup> TOMŠÍK, P. DUDA, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2013, s. 151.

<sup>55</sup> ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, s. 220.

<sup>56</sup> Andromedia.cz [online]. Motivace ve vzdělávání. [cit. 2013-11-16]. Dostupné z WWW: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/motivace-ve-vzdelavani>

stabilizuje výkonnostní studijní motivaci. Neúspěchy nebo přehnané nároky ji snižují a vyvolávají trému.“<sup>57</sup> Zejména z tohoto důvodu, by každý vzdělávací či rozvojový program měl vycházet z úrovně odborného vzdělání konkrétního pracovníka tak, aby další profesní nebo podnikové vzdělávání pracovník zvládla a nebyl z něj ve stresu. Motivaci k firemnímu vzdělávání a rozvoji obecně umocňují následující vnější stimuly:

- „jednoznačnost smyslu a cíle vzdělávacího procesu;
- jednoznačná návaznost na stávající stav vědomostí, znalostí a dovedností;
- sledování, hodnocení (pozitivní a konstruktivní) a informování o studijním výkonu;
- atmosféra uspokojování potřeb, společenské i vnitřní prožívání úspěchu a nabývání na prestiži;
- přátelská atmosféra a určitá dávka náklonnosti a sympatie (která by se měla týkat i textů - především v distančním vzdělávání);
- členění studia do logických a pochopitelných celků;
- užívání didaktických nástrojů. U dospělých je velmi významné, považuje-li je učitel (lektor) za partnery a nezatlačuje-li je do role žáka.“<sup>58</sup>

Na závěr této kapitoly je možné zmínit **cíle**, které vedou pracovníky či liniové manažery k zájmu nebo nezájmu o další vzdělávání a kariérní růst. Jedním z cílů může být uplatnitelnost tématu vzdělávání v praxi. Dalšími cíly může být zvýšení vlastní konkurenceschopnosti v praxi, nebo vyšší finanční zajištění díky absolvování vzdělávacího či rozvojového programu.

---

<sup>57</sup> Andromedia.cz [online]. Motivace ve vzdělávání. [cit. 2013-11-16]. Dostupné z WWW: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/motivace-ve-vzdelavani>

<sup>58</sup> Andromedia.cz [online]. Motivace ve vzdělávání. [cit. 2013-11-16]. Dostupné z WWW: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/motivace-ve-vzdelavani>

## PRAKTICKÁ ČÁST

Předmětem praktické části je analýza současného stavu řešeného problému firemního vzdělávání liniových manažerů ve společnosti, a realizace výzkumu. Výzkum se zaměřuje na aktuální stav a míru využívání firemního vzdělávání, jeho zasazení do strategie vybrané společnosti, motivaci liniových manažerů ke vzdělávání a také na analýzu tréninkových a rozvojových potřeb. Předmětem praktické části je tedy výzkum realizovaný v konkrétní společnosti České pojišťovny a. s., respektive v rámci poboček kraje Vysočina u konkrétní cílové skupiny respondentů, respektive liniových manažerů (tj. manažerů skupiny České pojišťovny v kraji Vysočina).

### 3 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉHO PROBLÉMU VE SPOLEČNOSTI

Současný stav řešeného problému ve společnosti, tedy firemního vzdělávání liniiových manažerů je takový, že roste potřeba jejich odborného vzdělávání a to z tohoto důvodu, že celá řada liniiových manažerů dříve pracovala na běžném pracovním místě ve společnosti, a jelikož pracovali lépe než ostatní, byli povýšeni na manažerskou pozici, a tudíž jim chybí potřebná kvalifikace. *„Avšak přechod do manažerské role je natolik zásadní změna, že bez dalšího vzdělávání může nový manažer opravdu „pohořet“. A právě v době příprav na novou roli, nebo ve dnech přebírání této role, je pro manažera obrovskou pomocí, pokud může procházet vzděláváním či tréninkem v této oblasti. A dokonce i manažeři, kteří jsou již několik let i na vyšších pozicích, vítají tréninky základů manažerských dovedností jako obnovení těchto svých dovedností nebo určitý „restart“. Nejen, že se na sebe podívají v kontextu nejmodernějších manažerských metod, ale přímo na místě si je vyzkouší a obdrží zpětnou vazbu jak od školitele, tak od ostatních.“*<sup>59</sup> Na vzdělávání nových i stálých liniiových manažerů je tedy kladen velký důraz.

V současnosti se ovšem od liniiových manažerů neočekávají pouze odborné znalosti či znalosti nejmodernějších manažerských metod, ale také ekonomické a finanční myšlení. Na tento trend reaguje celá řada společností, která nabízí vzdělávací kurzy zaměřené na ekonomické a finanční myšlení, jako například společnost Controller-Institut, Contrast Consulting Praha. Tato společnost se výhradně zaměřuje na odborné vzdělávání manažerů v oblasti financí a controllingu. *„Nabízíme vzdělávání pro konkrétní finanční pozice formou ucelených vzdělávacích cyklů, které jsou vždy zakončeny zkouškou či vypracováním firemního projektu. Účinnost cyklů zvyšujeme kombinováním prezenčního studia a námi vyvinutých e-learningových vzdělávacích modulů. V nabídce máme ale také řadu nadstavbových specializovaných kurzů, kterými podporujeme „celoživotní“ vzdělávání finančních pozic; ani ve financích samozřejmě není možné usnout na vavřínech. Pro řadu významných firem či*

---

<sup>59</sup> ALTEGO [online]. Manažerské dovednosti - základy. [cit. 2013-11-01]. Dostupné z WWW: <http://www.altego.cz/cs/vzdelavaci-programy/manazerske-dovednosti/dovednosti-manazera/manazerske-dovednosti-zaklady>

*bank realizujeme interní vzdělávací či rozvojové programy a to nejen pro finanční pozice. Řada společností si již uvědomuje, že finanční myšlení je žádanou kompetencí nejen od finančních specialistů, ale také od liniových manažerů nebo obchodníků. Pro ně máme připravené programy, kde jsou finanční témata prezentována příslušnou srozumitelnou a přitažlivou formou.“<sup>60</sup>*

Kromě těchto zmiňovaných trendů je možné zaznamenat i zvyšující se důraz na psychosociální výcvik liniových manažerů. *„Neustálý rozvoj pracovníků je jedním z nezbytných předpokladů pro jejich každodenní úspěšné zvládnání pracovních úkolů. Kromě zvyšování odborné kvalifikace vystupuje v současné době u mnoha pracovních pozic do popředí také rozvoj jejich psychosociálních (tzv. měkkých) dovedností. Rozvíjení měkkých dovedností zaměstnanců je navíc významným předpokladem pro rozvoj týmové spolupráce a firemní kultury.“<sup>61</sup>* Psychosociální výcvik vychází z učení sebe samého. Psychosociální výcvik by měl probíhat v na sobě navazujících krocích od sebeuvědomění, sebepoznání, sebeotevření, až po podporu interpersonálních vztahů, komunikačních dovedností a interpersonálního stylu v interakci s ostatními lidmi. Psychosociální výcvik je vždy vhodné koncipovat podle cílů konkrétního liniového manažera a společnosti, ve které pracuje. *„Širší báze sociální kompetence je však přímým východiskem pro trénink dalších specifických dovedností, které jsou nezbytné pro výkon manažerské profese.“<sup>62</sup>*

Celkovým problémem v současné společnosti je, že na odborné vzdělávání, vzdělávání psychosociálních dovedností a finančního myšlení, nových i stálých liniových manažerů je kladen velký důraz zejména z toho důvodu, že na místa liniových manažerů nastupují lidé, kteří jsou sice vzdělaní, ale chybějí jim zásadní zkušenosti s řízením lidí. Problémem je, že tito manažeři nemají ani šanci některé požadované zkušenosti získat. *„Ani české školství je na*

---

<sup>60</sup> CFO world [online]. Finanční myšlení se žádá i od liniových manažerů a obchodníků. [cit. 2013-11-01]. Dostupné z WWW: <http://cfoworld.cz/ostatni/financni-mysleni-se-zada-i-od-liniovych-manazeru-a-obchodniku-605>

<sup>61</sup> kaps [online]. Firemní vzdělávání. [cit. 2013-11-02]. Dostupné z WWW: <http://www.kaps-kaps.cz/rubriky/firemni-vzdelavani/>

<sup>62</sup> kaps [online]. Nové trendy ve vzdělávání manažerů. [cit. 2013-10-26]. Dostupné z WWW: <http://www.kaps-kaps.cz/rubriky/firemni-vzdelavani/nove-trendy-ve-vzdelavani-manazeru/>

*to nepřipravuje. Takové dovednosti, jako jsou řešení konfliktů, zásady správné komunikace, empatie či umění naslouchat jiným názorům, se ani na středních, ani na vysokých školách neučí. A tak výchova vedoucích pracovníků je do značné míry věcí zaměstnavatele.*<sup>63</sup> Zejména z tohoto důvodu, je vzdělávání vlastních manažerů v každé obchodní společnosti nutností, a proto je téma této práce velmi zajímavé. Samozřejmě že jednotlivé vzdělávací programy společností by měly reagovat na trendy v oblasti vzdělávání liniových manažerů, o kterých jsme se zmiňovaly, ale prvotní by mělo vždy být vzdělávání, rozšiřování a prohlubování základních manažerských znalostí a dovedností, jak je tomu u celé řady společností. Například „na vlastní síly se spoléhají i v Severomoravské energetice. Hana Krbcová: "V průběhu tří let prošel u nás liniový management kromě odborně a profesně zaměřených seminářů a školení také řadou na míru šitých vzdělávacích a rozvojových programů, které byly připraveny tak, aby rozvinuly a doplnily znalosti a dovednosti liniového managementu, a to nejen v oblasti řízení lidských zdrojů, ale i v oblasti projektového řízení, komunikace, týmové práce a rozhodovacích schopností."<sup>64</sup>

Jelikož současným stavem firemního vzdělávání liniových manažerů se ve společnosti zabývá mnoho výzkumů, můžeme tak jeden z nich vybrat a uvést jeho hlavní závěry. Následující výzkum byl realizován v roce 2006 a jeho cílem bylo zmapovat metody vzdělávání a rozvoje manažerů využívané v České republice v porovnání s metodami používanými v současnosti ve vyspělých zemích.<sup>65</sup> „Dalším důležitým cílem bylo zjistit, podle čeho čeští manažeři posuzují efektivitu těchto programů a jak jsou tyto programy ve skutečnosti vyhodnocovány.“<sup>66</sup> Na základě výsledků tohoto výzkumu byly zjištěny následující závěry v oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů:

- Důležitým motivátorem manažerů žen je možnost dalšího rozvoje.
- Důležitým motivátorem manažerů mužů je finanční ohodnocení.

---

<sup>63</sup> HOSPODÁŘSKÉ NOVINY [online]. Lidi řídí manažeři, ne personalisté. [cit. 2013-11-02]. Dostupné z WWW: <http://hn.ihned.cz/c1-12100970-lidi-ridi-manazeri-ne-personaliste>

<sup>64</sup> HOSPODÁŘSKÉ NOVINY [online]. Lidi řídí manažeři, ne personalisté. [cit. 2013-11-02]. Dostupné z WWW: <http://hn.ihned.cz/c1-12100970-lidi-ridi-manazeri-ne-personaliste>

<sup>65</sup> Viz FOLWACZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 218.

<sup>66</sup> FOLWACZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 218.

- Manažeři nepovažují vzdělávání za povinnost, ale za přínos.
- Společnosti rozlišují vzdělávací programy pro manažery a pro řadové pracovníky.
- *„Manažeři považují za klíčové charakteristiky úspěšného manažera především vůdcovské schopnosti a dovednosti, osobnostní předpoklady (osobnostní zralost, rozvaha, loajalita, osobní odpovědnost a morálka) a orientaci na cíl a výsledky.*
- *Měkké dovednosti (soft skills) jako vůdcovské a komunikační dovednosti, se stávají jasnou strategickou prioritou rozvoje manažerů.“<sup>67</sup>*
- Oproti celosvětovým trendům převažují u českých manažerů metody vzdělávání mimo pracoviště.
- Velmi málo je využívána metoda 360 stupňů jako způsob zpětné vazby (resp. ji používá pouze 40% společností), nebo koučování (resp. ji používá pouze 15% společností).
- *„Za nejefektivnější metody vzdělávání a rozvoje manažeři považují work-shopy, kurzy, interpersonální dovednosti, geografické rotace, rotace mezi funkcemi, učení se akcí a koučování.“<sup>68</sup>*
- V České republice se téměř nepoužívá metoda rozvoje mentoring.
- V českých obchodních společnostech se téměř nepoužívá program pro zvládání stresu (resp. jej používá pouze 15% společností).
- V českých obchodních společnostech se také téměř nepoužívá speciální program pro manažerky (resp. jej používá pouze 6% společností). Na druhou stranu mnohem efektivnější by mohla být místo vzdělávacích programů nepřímá podpora (resp. možnosti práce z domu nebo na zkrácené pracovní úvazky. *„Tyto nepřímé způsoby podpory se jeví jako mnohem vhodnější, nevytvářejí prostor pro možnou diskriminaci, ale podporují zajištění rovných příležitostí mezi muži a ženami v manažerských funkcích.“<sup>69</sup>*
- Do vzdělávání a rozvoje investují české společnosti velmi málo finančních prostředků.
- V České republice až 60% společností uplatňuje program, který má připravit manažery na práci v zahraničí.

---

<sup>67</sup> FOLWACZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 219.

<sup>68</sup> FOLWACZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 220.

<sup>69</sup> FOLWACZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 221.

- *„Více než 40% manažerů strávilo v uplynulém roce vzděláváním a rozvojem patnáct a více dní, což představuje vysoký podíl.“<sup>70</sup>*
- Organizace nejvíce investují do liniových manažerů.
- Až 80% organizací rozhoduje o firemním vzdělávání ve své společnosti s ohledem na aktuální stav v České republice (resp. na úrovni vedení pro Českou republiku).
- Je potvrzen vztah mezi efektivitou manažerského týmu a ziskovostí společnosti. *„Vedle závislosti, že čím efektivnější tým vrcholových manažerů, tím, ziskovější organizace, může platit také závislost, že čím ziskovější organizace tím efektivnější vrcholový tým. Efektivita byla posuzována především podle hospodářského výsledku a existence strategického řízení. Necelých 30% manažerů považovalo fungování vrcholového týmu ve své organizaci za vysoce efektivní, více než 60% za průměrně efektivní a téměř 10% za zcela neefektivní.“<sup>71</sup>*

---

<sup>70</sup> FOLWACZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 222.

<sup>71</sup> FOLWACZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 222.



### 3.1 Metodologie výzkumů

Cílem práce je navrhnout vzdělávací program pro liniové manažery a upozornit na výhody jeho implementace ve vybrané společnosti České pojišťovny a. s. Cíl práce také povede k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz práce, které vycházejí z fakt zjištěných studiemi odborné literatury, a které jsou přizpůsobeny současnému stavu řešeného problému firemního vzdělávání liniových manažerů ve společnosti.

#### ■ Cíl práce

- Navrhnout vzdělávací program pro liniové manažery a upozornit na výhody jeho implementace ve vybrané společnosti České pojišťovny a. s.

#### ■ Hypotézy výzkumu:

- Podstatou úspěšného vzdělávacího programu pro liniové manažery je psychosociální výcvik.
- Neúspěch ve studiu zvyšuje motivaci k dalšímu studiu.
- Motivačním faktorem k dalšímu vzdělávání je u liniových manažerů zvýšení vlastní konkurenceschopnosti v praxi, tzn. povýšení.
- Motivačním faktorem k dalšímu vzdělávání není u liniových manažerů vždy vyšší mzda.

Za účelem naplnění výše uvedeného cíle práce byl stanoven výzkum a jeho následující metodologie. Výzkum práce probíhal ve třech částech, kterými byla část přípravná, část realizační, a část vyhodnocovací, přičemž nejdelší částí byla část přípravná.

První přípravná část zahrnovala definici cíle práce (časový rozsah cca 2 hod.), a analýzu současnému stavu řešeného problému firemního vzdělávání liniových manažerů ve společnosti (časový rozsah cca 88 hod.), na jejímž základě byly stanoveny hypotézy práce (časový rozsah cca 4 hod.). Přípravná část dále zahrnovala stanovení metodologie výzkumu práce, respektive rozdělení výzkumu na tři dílčí fáze (časový rozsah cca 18 hod.), přičemž jejich strategie jsou následující:

#### 1. Fáze: Výzkum č. 1 – Firemní vzdělávání ve společnosti

- Metoda výzkumu - kvalitativní

- Technika sběru dat – analýza dokumentů
- Objekt výzkumu - společnost Česká pojišťovna a. s.
- Předmět výzkumu – současný systém firemního vzdělávání a jeho zasazení do strategie společnosti
- Subjekt výzkumu – autor

## **2. Fáze: Výzkum č. 2 – Aktuální stav motivace a využívání firemního vzdělávání**

- Metoda výzkumu – kvantitativní
- Technika sběru dat – dotazník
- Objekt výzkumu – liniový manažeři (tj. manažeři skupiny místních poboček kraje Vysočina)
- Předmět výzkumu – využívání firemního vzdělávání a spokojenost s ním, a dále motivace liniových manažerů ke vzdělávání
- Subjekt výzkumu – autor

## **3. Fáze: Výzkum č. 3 – Analýza tréninkových a rozvojových potřeb**

- Metoda výzkumu – kvalitativní
- Technika sběru dat – nestrukturovaný rozhovor
- Objekt výzkumu – liniový manažeři (tj. manažeři skupiny místních poboček kraje Vysočina)
- Předmět výzkumu – rozvojové a vzdělávací potřeby
- Subjekt výzkumu - autor

Dále následovala realizační část, která zahrnovala sběr dat pro účely výzkumů 1 až 3. Sběr dat pro účely výzkumu 1 Firemní vzdělávání ve společnosti probíhal analýzou veřejně dostupných dokumentů a jejich vyhodnocením týkajícího se současného systému firemního vzdělávání a jeho zasazení do strategie společnosti České pojišťovny a. s. (časový rozsah cca 56 hod.). Sběr dat pro účely výzkumu 2 Aktuální stav motivace a využívání firemního vzdělávání probíhal dotazníkovým šetřením přímo u cílové skupiny respondentů, respektive u 13 liniových manažerů společnosti místních poboček kraje Vysočina. Dotazníkové šetření se zaměřovalo na zjištění aktuálního stavu a míry využívání firemního vzdělávání a spokojenost

s ním, a dále na motivaci liniových manažerů ke vzdělávání (časový rozsah cca 15 hod.). Sběr dat pro účely výzkumu 3 Analýza tréninkových a rozvojových potřeb poté probíhal formou nestrukturovaných rozhovorů s liniovými manažery na téma jejich rozvojových a vzdělávacích potřeb (časový rozsah cca 5 hod.).

Již bylo předesláno, že jako hlavní výzkumné metody empirického šetření realizovaného v rámci této práce byly využity dotazník a nestrukturovaný rozhovor. Pro dotazníkové šetření byla vytvořena sada čítající 7 otázek, přičemž se jedná o otázky uzavřené. Pro účel výzkumu tréninkových a rozvojových potřeb byla zvolena metoda rozhovoru založena na přímém dotazování, tedy na verbální komunikaci výzkumného pracovníka s respondentem. Rozhovor probíhal individuálně nestrukturovanou formou. Před samotným rozhovorem byly připraveny 3 základní okruhy otázek.

Poslední částí výzkumu bylo vyhodnocení (resp. vyhodnocovací část), které vedlo k návrhu vzdělávacího programu pro liniové manažery společnosti České pojišťovny a. s. Vyhodnocovací část představovala dílčí vyhodnocení zjištěných výsledků realizace výzkumů 1 až 3 (časový rozsah cca 96 hod.), přičemž tyto výsledky vedly ke zpracování návrhové části, respektive návrhu vzdělávacího programu pro liniové manažery a návrhu jeho implementace ve společnosti České pojišťovny a. s. Výstupem výzkumů a celkové práce je zpětná vazba od účastníků navrženého vzdělávacího programu a zhodnocení jeho efektivity. Zpětná vazba byla realizována prostřednictvím testu 360 stupňů, kterého se zúčastnili linioví manažeři společnosti České pojišťovny, respektive místních poboček kraje Vysočina. Test se zaměřoval na vyhodnocování toho, zdali bylo dosaženo plánovaných cílů navrženého vzdělávacího programu pro liniové manažery a na vyhodnocení jeho efektivnosti.

## **3.2 Představení společnosti**

Vybranou společností je Česká pojišťovna a. s. a pro účely výzkumu práce jsou náhodně vybrány místní pobočky kraje Vysočina (tj. 4 pobočky v Jihlavě, Třebíči, Havlíčkově Brodě, a Žďárci nad Doubravou). Česká pojišťovna je univerzální pojišťovnou, která působí na

pojišťovacím trhu déle jak 185 let. Pojišťovna pod původním názvem První česká vzájemná pojišťovna byla založena v roce 1827 v Praze. Ve svých počátcích se pojišťovna orientovala pouze na požární pojištění nemovitostí a až počátkem 20. století se začala zaměřovat i na životní pojištění, pojištění proti vloupání a pojištění zákonné odpovědnosti a úrazu. Po roce 1948 „vznikla jediná Československá pojišťovna, která si monopolní postavení držela až do roku 1991, kdy byl zákonem o pojišťovnictví otevřen trh a umožněn vstup dalších pojišťoven. Do konce roku 1999 vzniklo na českém trhu 42 pojišťoven. I v dnešním vysoce konkurenčním prostředí si Česká pojišťovna stále drží své výsadní postavení.“<sup>72</sup>

V současné době patří Česká pojišťovna mezi jednu z největších pojišťovacích společností na českém trhu. Podle Výroční zprávy České pojišťovny a. s. za rok 2012 vykázala Česká pojišťovna dle Mezinárodních účetních standardů zisk po zdanění ve výši 3,9 mld. Kč. Celkové předepsané pojistné České pojišťovny vykázané podle metodiky České asociace pojišťoven v roce 2012 dosáhlo dokonce 29,9 mld. Kč, a z toho v neživotním pojištění dosáhlo 19,0 mld. Kč a v životním činilo 10,9 mld. Kč.

Právní forma České pojišťovny je akciová společnost, a jakožto aktivní právní subjekt je zapsaná v obchodním rejstříku s následujícím výpisem:

**Datum zápisu:** 1. května 1992

**Spisová značka:** B 1464 vedená u Městského soudu v Praze

**Obchodní firma:** Česká pojišťovna a.s.

**Sídlo:** Praha 1, Spálená 75/16, PSČ 113 04

**Identifikační číslo:** 45272956

**Právní forma:** Akciová společnost

**Předmět podnikání:**

1. Pojišťovací činnost podle zákona č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, v rozsahu - pojistných odvětví životních pojištění uvedených v příloze č. 1 k zákonu o pojišťovnictví,

---

<sup>72</sup> Česká pojišťovna [online]. Historie a vývoj České pojišťovny. [cit. 2013-12-08]. Dostupné z WWW: <http://www.ceskapojistovna.cz/historie-a-vyvoj-cp>

část A bod I, bod II, bod III, bod VI, bod VII a bod IX;  
- pojistných odvětví neživotních pojištění uvedených v příloze č. 1 k zákonu o pojišťovnictví,  
část B bod 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 a 18.

2. Zajišťovací činnost pro všechny typy zajišťovacích činností dle zákona o pojišťovnictví.

3. Činnosti související s pojišťovací a zajišťovací činností

- zprostředkovatelská činnost prováděná v souvislosti s pojišťovací a zajišťovací činností podle zákona o pojišťovnictví,

- poradenská činnost související s pojištěním fyzických a právnických osob podle zákona o pojišťovnictví,

- šetření pojistných událostí prováděné na základě smlouvy s pojišťovnou podle zákona o pojišťovnictví,

- uplatňování a výkon práv a povinností jménem a na účet České kanceláře pojistitelů ve smyslu zákona č. 168/1999 Sb., v platném znění,

- zprostředkování finančních služeb uvedených pod písm. a) až j):

a) zprostředkování přijímání vkladů a jiných splatných fondů od veřejnosti, a to i zprostředkování v oblasti stavebního spoření a penzijního připojištění

b) zprostředkování půjček všech druhů včetně, mezi jiným, spotřebitelských úvěrů, hypotečních úvěrů, factoring a financování obchodních transakcí,

c) zprostředkování finančního leasingu

d) zprostředkování všech plateb a peněžních převodů včetně kreditních a debetních karet, cestovních šeků a bankovních směnek,

e) zprostředkování záruk a závazků,

f) zprostředkování obchodování a vlastní účet zákazníků na burze nebo na trhu za hotové nebo jinak s obchodovatelnými nástroji a finančními aktivy,

g) zprostředkování správy majetkových hodnot jako správy hotovosti nebo portfolia, všech forem správy kolektivních investic, správy penzijních fondů, ukládání do úschovy a svěření

h) zprostředkování platebních a clearingových služeb týkajících se finančních aktiv, včetně cenných papírů, odvozených produktů a jiných obchodovatelných nástrojů,

i) poradenské zprostředkování a ostatní pomocné finanční služby ke všem

činnostem uvedeným v bodech a) až h) včetně referencí o úvěrech a jejich rozboru, výzkumu a poradenské činnosti v oblasti investic a portfolia, poradenské činnosti v oblasti akvizic a restrukturalizace a podnikové strategie

j) zprostředkování poskytování a přenosu finančních informací, zpracování finančních údajů, jakož i příslušného programového vybavení ze strany poskytovatelů ostatních finančních služeb.

vzdělávací činnost pro pojišťovací zprostředkovatele a samostatné likvidátory pojistných událostí<sup>73</sup>

Česká pojišťovna se tedy věnuje poskytování individuálního životního i neživotního pojištění, a dále pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových, podnikatelských rizik a zemědělství, jak uvádí na svých oficiálních internetových stránkách.

**Celková strategie** společnosti České pojišťovny je postavena na jejím **poslání a vizi**, jak uvádějí oficiální internetové stránky této společnosti:

■ Posláním České pojišťovny je: *„Jako odpovědný lídr trhu pomáháme klientům v klíčových okamžicích života zajistit lepší budoucnost.“*<sup>74</sup>

■ Vizí České pojišťovny je: *„Klientům a partnerům chceme přinášet jednoduchá, rychlá, férová a profesionální řešení v oblasti pojištění a investic způsobem, který vždy předčí jejich očekávání.“*<sup>75</sup>

Na poslání a vizi společnosti navazuje její **firemní kultura**, která je založena na 5 dlouhodobých hodnotách, které Česká pojišťovna vyznává (tj. Jednoduchost, Profesionalita,

---

<sup>73</sup> Viz Justice.cz [online]. Obchodní rejstřík a sbírka listin. [cit. 2013-12-06]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a20811&typ=actual&klic=a4guxz>

<sup>74</sup> Česká pojišťovna [online]. Profil. [cit. 2013-12-07]. Dostupné z WWW: <http://www.ceskapojistovna.cz/profil>

<sup>75</sup> Česká pojišťovna [online]. Profil. [cit. 2013-12-07]. Dostupné z WWW: <http://www.ceskapojistovna.cz/profil>

Vždy něco navíc, Férovost, Rychlost).<sup>76</sup> Firemní kulturu prezentuje také Etický kodex společnosti České pojišťovny. Cílem Etického kodexu je budovat partnerství a dlouhodobé závazky, které budou podporovat etické zákony rozvoje společnosti. Etický kodex je určený jak akcionářům, tak i zaměstnancům a všem zainteresovaným skupinám České pojišťovny. Etický kodex České pojišťovny a. s. obsahuje základní principy charakterizující etiku České pojišťovny, pravidla upravující vztahy se všemi partnery a standardy definující kontrolní systém, který má zajistit, že tento Etický kodex bude dodržován a stále zdokonalován.<sup>77</sup>

Za dobu svého působení na českém pojistném trhu dosahuje Česká pojišťovna velmi pozitivních výsledků. Například za poslední rok dosáhla pojišťovna 25,9% tržního podílu. „Celkové předepsané pojistné podle metodiky České asociace pojišťoven v roce 2012 činilo 32 miliardy korun. Česká pojišťovna spravuje téměř osm milionů pojistných smluv a její tržní podíl na domácím trhu dosahuje 25,9 procent.“<sup>78</sup> Těmito pozitivním výsledkům přispívá nejenom management značky společnosti, ale také její Klientský servis, poskytování služeb na špičkové úrovni, kontrakty, výzkum a vývoj a zejména lidské zdroje. Management značky České pojišťovny zabezpečuje důvěryhodnost pojišťovny a tak je Česká pojišťovna nadále nejdůvěryhodnější pojišťovnou v České republice. „Vyplývá to z výsledků průzkumu, který každoročně provádí společnost Reader's Digest. Česká pojišťovna v anketě o nejdůvěryhodnější značku své vítězství v kategorii pojišťoven znovu obhájila, a navázala tak na prvenství z předchozích ročníků.“<sup>79</sup> V roce 2003 vybudovala Česká pojišťovna Klientský servis, což také zvyšuje její důvěryhodnost, ale zejména umožňuje zajistit kvalitu poskytovaných služeb. Mimo jiné Česká pojišťovna uzavírá řadu kontraktů, například členství v Evropské chartě bezpečnosti silničního provozu, vstup na ruský trh, vstup do finanční skupiny PPF, kdy v lednu 2013 „prodala finanční skupina PPF italské Generali Group část

---

<sup>76</sup> Viz Česká pojišťovna [online]. Hodnoty. [cit. 2013-12-09]. Dostupné z WWW: <http://www.jobs-ceskapojistovna.cz/proc-cp/hodnoty.html>

<sup>77</sup> Viz Česká pojišťovna [online]. Etický kodex. [cit. 2013-12-09]. Dostupné z WWW: <http://www.ceskapojistovna.cz/eticky-kodex>

<sup>78</sup> Česká pojišťovna [online]. Profil. [cit. 2013-12-07]. Dostupné z WWW: <http://www.ceskapojistovna.cz/profil>

<sup>79</sup> Česká pojišťovna [online]. Profil. [cit. 2013-12-07]. Dostupné z WWW: <http://www.ceskapojistovna.cz/profil>

svého podílu (25 %) ve společném podniku Generali PPF Holding, jehož je Česká pojišťovna součástí. V této souvislosti se stal novým generálním ředitelem Generali PPF Holdingu Luciano Ciriná, který tak na této pozici vystřídal Ladislava Bartoníčka. Podíl PPF v holdingu s Generali Group v tuto chvíli činí 24 %.<sup>80</sup> Avšak zásadní podíl na úspěchu společnosti mají vývoj, kdy v roce 2011 zavedla pojišťovna smartphonovou mobilní aplikaci pro potřeby pojištění motorových vozidel, a dále lidské zdroje společnosti.

Českou pojišťovnu řídí představenstvo společnosti a dozorčí rada, přičemž v jejím vedení stojí generální ředitel společnosti a jednotlivý náměstci (tj. náměstek pro investiční politiku a řízení aktiv a pasiv; náměstek pro průmyslové pojištění a zajištění; náměstek pro řízení změn a IT, náměstek pro retailový obchod; náměstek pro CRM, marketing a produktový management; náměstek pro SME obchod; náměstek pro služby klientům; náměstek pro finanční řízení). Bohužel jak můžeme vidět, tak v rámci uvedené organizační struktury České pojišťovny chybí náměstek pro řízení lidských zdrojů i přesto, že Česká pojišťovna považuje lidské zdroje za část svého úspěchu a věnuje jim značnou část celkové strategie společnosti.

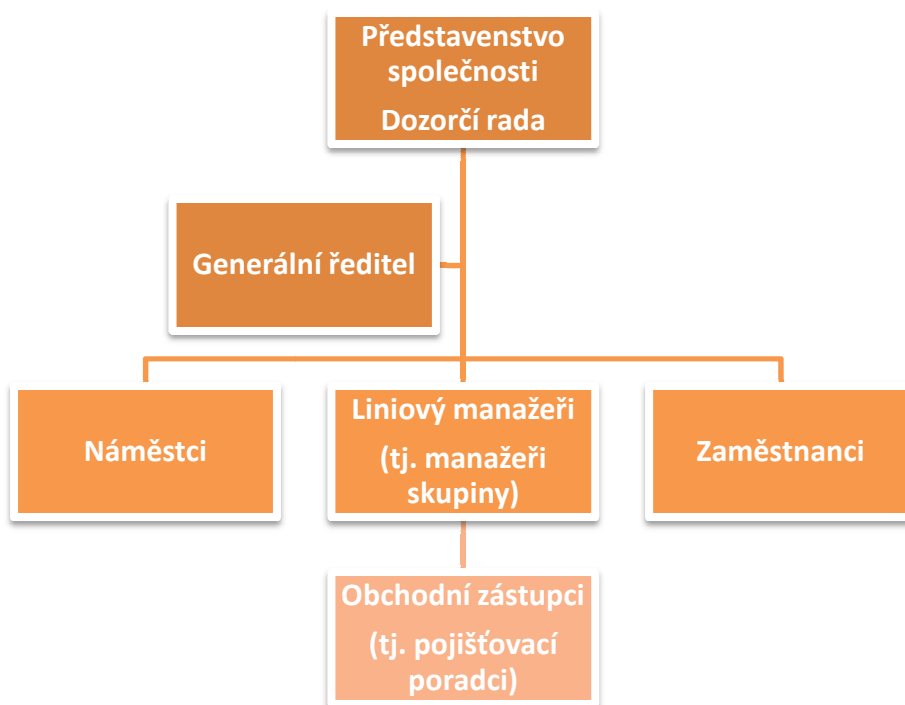
**Organizační struktura** České pojišťovny je liniová, jak dokresluje Obr. 5, kdy pod vedením společnosti stojí náměstci, síť krajských poboček a jejich síť liniových manažerů, neboli manažerů skupiny, kteří jakožto zaměstnanci společnosti plní úkoly společnosti prostřednictvím podřízených obchodních zástupců neboli jednotlivých pojišťovacích poradců. Každý manažer skupiny má v rámci svého kraje na starosti síť pojišťovacích poradců řádově v desítkách obchodních zástupců. Liniový manažer tyto obchodní zástupce vede a je odpovědný za plnění jim svěřených úkolů a dosahování celkových výsledků a výkonnosti skupiny.

---

<sup>80</sup> Česká pojišťovna [online]. Historie a vývoj České pojišťovny. [cit. 2013-12-08]. Dostupné z WWW: <http://www.ceskapojistovna.cz/historie-a-vyvoj-cp>



**Obr. 5** Organizační struktura České pojišťovny a. s.



Zdroj: Autor.

Česká pojišťovna v současné době eviduje cirká 3900 zaměstnanců a 5600 obchodních zástupců. Zaměstnanci České pojišťovny působí na více než 4500 obchodních místech v rámci všech krajů České republiky.

### 3.3 Firemní vzdělávání ve společnosti

Firemnímu vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů věnuje Česká pojišťovna značnou část své firemní strategie a vyčlenila pro ni samostatnou strategii Lidské zdroje, která tedy vychází z celkové firemní strategie společnosti. Podle Výroční zprávy České pojišťovny a. s. za rok 2012, v současné době společnost podporuje v rámci strategie Lidské zdroje systém řízení výkonu obchodních zástupců a snaží se zdůraznit roli liniového manažera v hodnocení těchto obchodních zástupců, respektive dávání zpětné vazby na výkon.

Strategie Lidské zdroje společnosti Česká pojišťovna je založená na flexibilní pracovní době, kterou svým zaměstnancům nabízí, na moderním pracovním prostředí a nástrojích komunikace (tj. smartphone aplikace, tablety apod.), benefitech, hodnocení, rozvoji a řízení výkonu. Strategie Lidské zdroje tedy obsahuje následující aspekty:

- Systém hodnocení
- Systém řízení výkonu, rozvoje a vzdělávání
- Systém odměňování

Česká pojišťovna v současné době rozvíjí **systém hodnocení** s cílem zdůraznit pozitivní motivaci a silné stránky jednotlivců (tj. obchodních zástupců i liniových manažerů). Na systém hodnocení právě navazuje systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Nejlépe hodnocení obchodní zástupci a liniový manažeři jsou v rozvoji také nejvíce podporováni.<sup>81</sup> U hodnocení zejména liniových manažerů jsou pro společnost důležité následující uvedené aspekty, na které se také zaměřuje následný rozvoj manažerů:

- Řešení problémů (tj. Analytické myšlení; Koncepční myšlení)
- Výsledek (tj. Dosahování cíle; Osobní odpovědnost)
- Vedení lidí (tj. Vedení; Motivace)
- Vedení změn (tj. Inovace; Podpora změn)
- Vedení vztahu s klientem (tj. Zaměření na zákazníka, Partnerský přístup)<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Viz Česká pojišťovna a. s. Výroční zpráva 2012, s. 66.

<sup>82</sup> Viz Česká pojišťovna [online]. Koho hledáme. [cit. 2013-12-09]. Dostupné z WWW: <http://www.jobsceskapojistovna.cz/proc-cp/koho-hledame.html>

- Vedení vztahu s obchodním zástupcem (tj. Zaměření na podřízeného)

**Systém rozvoje a vzdělávání** zaměstnanců se také zaměřuje jak na liniové manažery, tak i na obchodní zástupce. Systém rozvoje a vzdělávání se podle Výroční zprávy České pojišťovny a. s. za rok 2012 zaměřuje primárně na posilování odbornosti a pojišťovacího know-how, což znamená, že přístup k firemnímu vzdělávání a rozvoji můžeme považovat za systematický, trvalý proces celo-organizačního vzdělávání a rozvoje, včetně individuálního vzdělávání a formálního rozvoje liniových manažerů. Cílem systému rozvoje a firemního vzdělávání ve společnosti Česká pojišťovna je zajistit pracovní odbornost liniových manažerů a obchodních zástupců k výkonu služeb v konkrétních pracovních funkcích. Cíl společnosti Česká pojišťovna je založený na tom, že efektivní rozvoj a firemní vzdělávání je zárukou vyšší kvalifikace liniových manažerů a obchodních zástupců a tím zárukou lepší výkonnosti společnosti.

Podle Výroční zprávy České pojišťovny a. s. za rok 2012 uplatňuje systém rozvoje a vzdělávání jednak firemní vzdělávání pro nové kolegy a jednak firemní vzdělávání pro stávající liniové manažery a obchodní zástupce. Pro nové kolegy funguje spolupráce České pojišťovny s Pojišťováckou akademií, kdežto pro stávající zaměstnance je určena následující nabídka rozvojových a vzdělávacích metod:

- Profesní školení: interní lektoři dle principu samoučící se organizace;
- Profesní školení: odpolední semináře, které vyhovují půldenní formou;
- Specifické programy pro klíčové skupiny (tj. talenti, absolventi a liniový manažeri): intenzivní roční tréninkový program zaměřený na rozvoj klíčové manažerské role;
- Rozvojové nástroje pro obchodní zástupce: Den s klientem (den strávený s liniovým manažerem);
- Rozvojové nástroje pro liniové manažery: Rotace manažerů na Pobočky;
- Rozvojové aktivity: podpora měkkých dovedností.

Zaměstnanci společnosti Česká pojišťovna jsou v rámci systému rozvoje a vzdělávání **motivováni** řadou vnějších stimulů, přičemž se jedná o možnost odborného kariérního a manažerského růstu v rámci nastavení stupně seniority. „V roce 2012 byly standardizovány

všechny profese a pro každou profesi byly nastaveny stupně seniority. Každá profese je nyní důsledně popsána. Přístup k profesím se změnil z hierarchického na přístup podle významu, resp. rozsahu profese.“<sup>83</sup> Dále jsou zaměstnanci motivováni nabídkou **benefitů** podle vlastního výběru v následujících kategoriích:

- „Zvýhodněné podmínky na produkty společnosti
  - Výhodné podmínky na povinné ručení a havarijní pojištění
  - Příspěvek na penzijní připojištění již po třech měsících zaměstnání u ČP
  - Výhodné cestovní pojištění na celý rok s platností po celém světě
  - Získáte automaticky úrazové pojištění pro zaměstnance
  - Zvýhodněné podmínky na preventivně pojistný program pro ženy
  - Výhodné podmínky na pojištění majetku a odpovědnosti za škodu
  - Zvýhodněné podmínky na životní pojištění
- Dovolená a pracovní volno navíc
  - Týden dovolené navíc
  - 2 dny pracovního volna
  - až 3 dny zdravotního volna
  - 2 dny placeného volna za rok na dobročinné účely
  - Placené volno na sportovní hry České pojišťovny
- Rodina
  - 3 dny volna pro otce po narození dítěte
  - Rodinný den České pojišťovny s bohatým programem pro děti i dospělé
  - Příspěvky na dětský tábor
  - Firemní školka v Praze
- Sportovní aktivity a péče o zdraví
  - Soutěže na letních a zimních sportovních hrách ČP, v různých disciplínách př. volejbal, fotbal, orientační běh, in-line brusle, lehká atletika, rafty, slalom, snowboard, štafetový běh
  - ČP LIGU ve squashí, badmintonu a tenisu
  - Cvičení v posilovně na centrále společnosti
  - Vstupenky a příspěvky na sportovní aktivity

---

<sup>83</sup> Viz Česká pojišťovna a. s. Výroční zpráva 2012, s. 66.

- Soutěže o vstupenky na sponzorované akce (např. nejprestižnější středoevropský dostih Velkou Pardubickou)
- Kulturní aktivity
  - Vstupenky a příspěvky na kulturní akce, muzikály, divadelní představení (např. Shakespearovské slavnosti)
  - Poukázky na kulturu a sport dle svých zájmů
- Pracovní podmínky
  - Zabezpečení celodenního stravování v jídelně na centrále firmy v Praze a v Brně
  - Stravenky
  - Flexibilní pracovní doba<sup>84</sup>

### **3.4 Aktuální stav motivace a využívání firemního vzdělávání**

Aktuální stav motivace a využívání firemního vzdělávání zhodnocují následující výsledky dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 13 liniových manažerů společnosti Česká pojišťovna místních poboček kraje Vysočina (tj. respondenti dotazníku). Výsledky dotazníkového šetření jsou statisticky analyzovány u každé otázky dotazníku zvlášť.

---

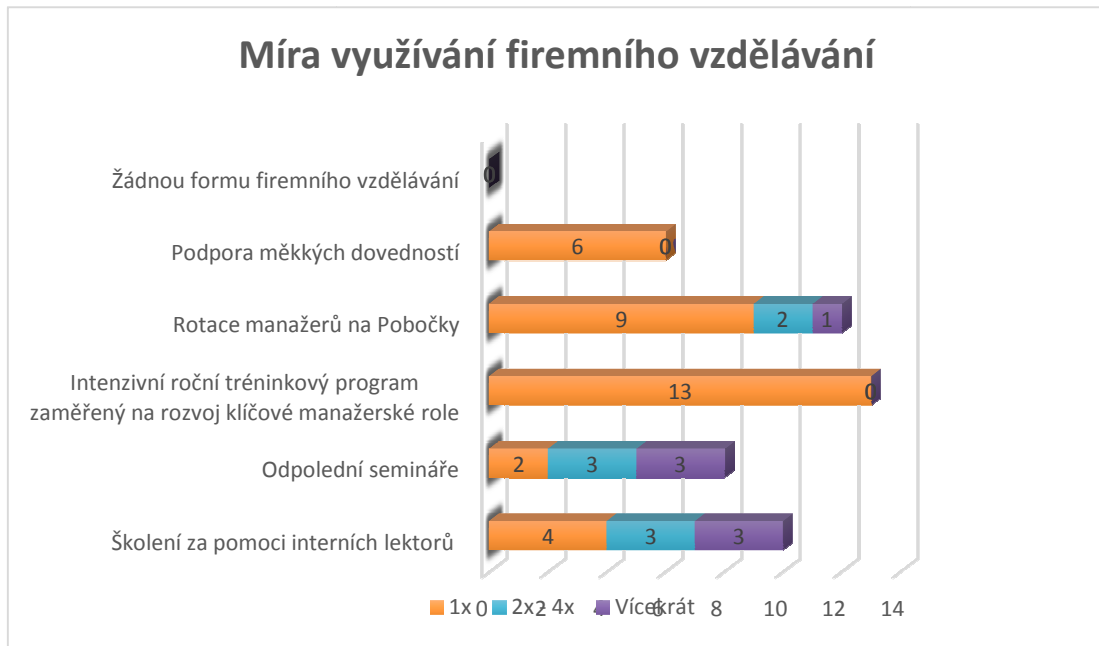
<sup>84</sup> Česká pojišťovna [online]. Benefit. [cit. 2013-12-09]. Dostupné z WWW: <http://www.jobs-ceskapojistovna.cz/proc-cp/benefit.html>

## 1. Otázka dotazníku

- **Které z následujících forem firemního vzdělávání jste v České pojišťovně někdy využili a prosím doplňte kolikrát? Možnost více odpovědí.**

- a) Školení za pomoci interních lektorů
  - 1x
  - 2x – 4x
  - Vícekrát
- b) Odpolední semináře
  - 1x
  - 2x – 4x
  - Vícekrát
- c) Intenzivní roční tréninkový program zaměřený na rozvoj klíčové manažerské role
  - 1x
  - 2x – 4x
  - Vícekrát
- d) Rotace manažerů na Pobočky
  - 1x
  - 2x – 4x
  - Vícekrát
- e) Podpora měkkých dovedností
  - 1x
  - 2x – 4x
  - Vícekrát
- f) Žádnou formu firemního vzdělávání

Graf 1 - 1. Otázka dotazníku



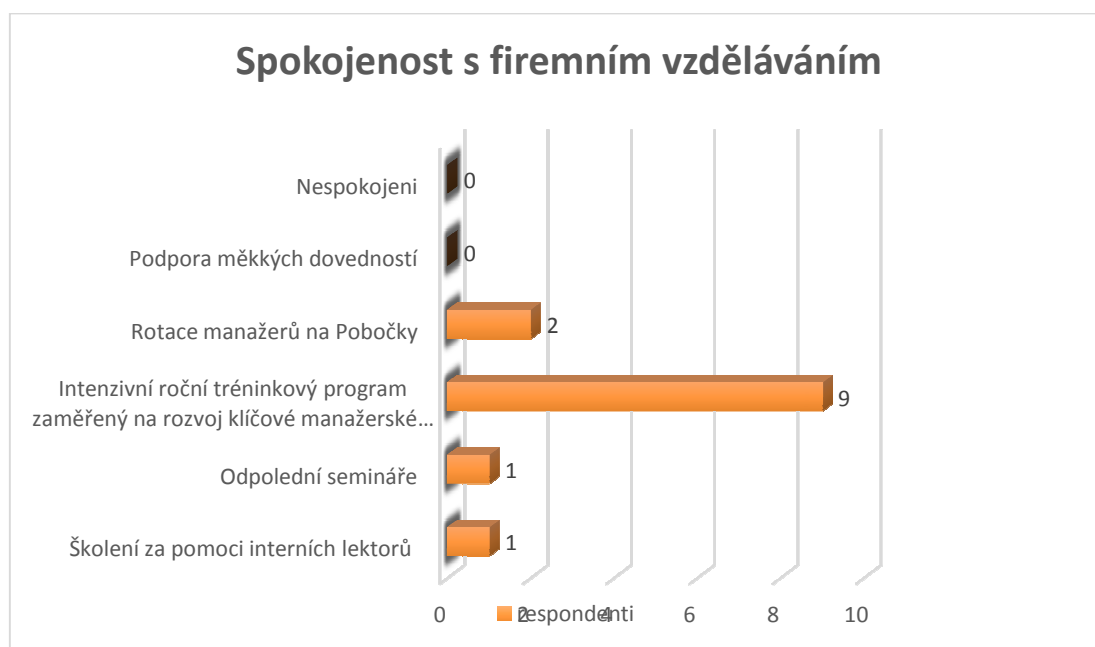
Zdroj: Autor.

Jak dokresluje Graf 1, nejčastěji využívanou formou firemního vzdělávání v rámci liniových manažerů České pojišťovně kraje Vysočina je intenzivní roční tréninkový program zaměřený na rozvoj klíčové manažerské role, který absolvovali všichni respondenti. Dalšími často využívanými formami firemního vzdělávání jsou rotace liniových manažerů na pobočky (tj. absolvovalo 12 respondentů), školení za pomoci interních lektorů (tj. absolvovalo 10 respondentů), odpolední semináře (tj. absolvovalo 8 respondentů). Nejméně využívanou formou firemního vzdělávání je podpora měkkých dovedností (tj. absolvovalo pouze 6 respondentů). Co do frekvence využívání firemního vzdělávání absolvovali liniový manažeři České pojišťovny vícekrát školení za pomoci interních lektorů, odpolední semináře a rotaci manažerů na pobočky.

## 2. Otázka dotazníku

- Se kterou z následujících forem firemního vzdělávání jste byli nejvíce spokojeni?
- a) Školení za pomoci interních lektorů
  - b) Odpolední semináře
  - c) Intenzivní roční tréninkový program zaměřený na rozvoj klíčové manažerské role
  - d) Rotace manažerů na Pobočky
  - e) Podpora měkkých dovedností
  - f) Nespokojeni

Graf 2 - 2. Otázka dotazníku



Zdroj: Autor.

Spokojenost s firemním vzděláváním liniových manažerů České pojišťovny kraje Vysočina souvisí i s mírou jejich využívání, jak dokresluje Graf 2, jelikož liniový manažeři jsou nejvíce spokojeni s intenzivním ročním tréninkovým programem (tj. spokojeno 9 respondentů). Zbývající liniový manažeři jsou spokojeni s rotací manažerů na pobočkách (tj. spokojeno 2 respondenti), odpoledními semináři (tj. spokojen 1 respondent) a školeními (tj. spokojen 1 respondent). Jelikož ovšem liniový manažeři poměrně v malém množství absolvovali školení na téma podpora měkkých dovedností, rádi by tak napravili, jak dokresluje Graf 3.

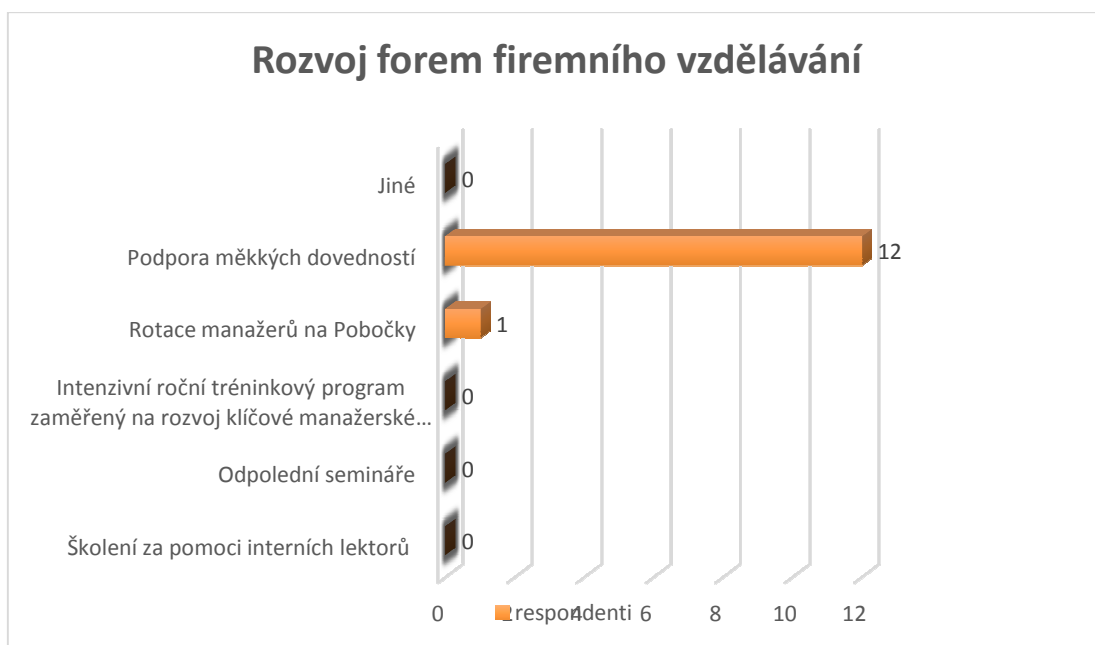


### 3. Otázka dotazníku

#### ■ Kterou z následujících forem firemního vzdělávání byste rádi absolvovali?

- a) Školení za pomoci interních lektorů
- b) Odpolední semináře
- c) Intenzivní roční tréninkový program zaměřený na rozvoj klíčové manažerské role
- d) Rotace manažerů na Pobočky
- e) Podpora měkkých dovedností
- f) Jiné, vypište prosím .....

Graf 3 - 3. Otázka dotazníku



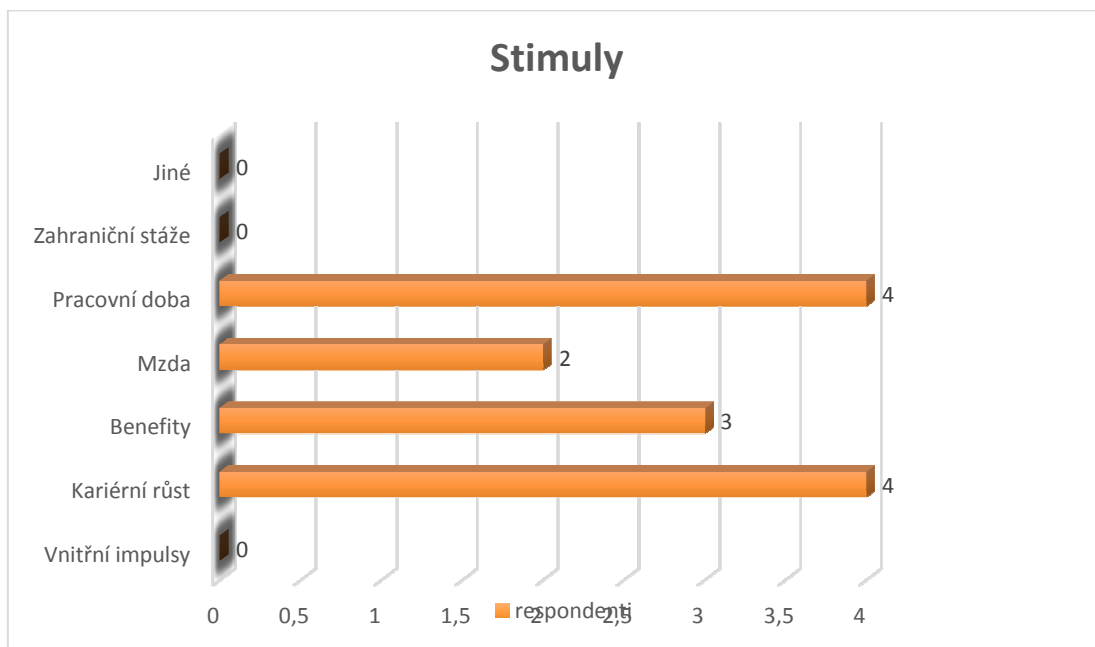
Zdroj: Autor.

#### 4. Otázka dotazníku

##### ■ Které z následujících stimulů Vás nejvíce v České pojišťovně motivují?

- a) Vnitřní impulsy
- b) Kariérní růst
- c) Benefity
- d) Mzda
- e) Pracovní doba
- f) Zahraniční stáže
- g) Jiné, vypište prosím .....

Graf 4 - 4. Otázka dotazníku



Zdroj: Autor.

Jak dokresluje Graf 4, liniové manažery v České pojišťovně nejvíce motivují stimuly jako je kariérní růst vlivem zavedení nového stupně seniority (tj. motivuje 4 respondenty), a dále flexibilní pracovní doba, která je v České pojišťovně uplatňována (tj. motivuje 4 respondenty). Za motivační liniový manažeři také považují nabídku firemních benefitů (tj. motivuje 3 respondenty) a mzdové ohodnocení (tj. motivuje pouze 2 respondenty). Velmi zajímavé je následující zhodnocení, že mzda není v České pojišťovně natolik motivující jako

například možnost kariérního růstu, s čímž souvisí i analýza další otázky dotazníku, jak dokresluje Graf 5.

### 5. Otázka dotazníku

■ **Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání a rozvoji?** *Možnost více odpovědí.*

- a) Vnitřní motivy
- b) Zvýšení vlastní konkurenceschopnosti v praxi, tzn. možnost povýšení
- c) Možnost vyšší mzdy
- d) Dosavadní úspěch ve studiu
- e) Dosavadní kariérní úspěch
- f) Téma vzdělávání
- g) Atmosféra vzdělávacích skupin
- h) Jiné, vypište prosím .....

Graf 5 - 5. Otázka dotazníku



Zdroj: Autor.

V rámci analýzy aktuálního stavu motivace k dalšímu firemnímu vzdělávání je opět zajímavé, že mzda jakožto velmi výrazný stimul není pro liniové manažery kraje Vysočina v České pojišťovně téměř motivující. Mnohem více motivující je totiž možnost povýšení nebo zvýšení

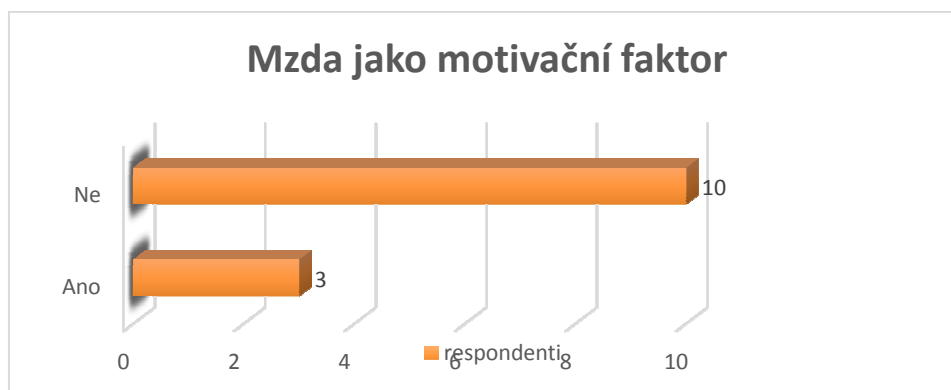
vlastní konkurenceschopnosti na trhu (tj. motivuje 8 respondentů), a dále dosavadní úspěch v kariéře (tj. motivuje 7 respondentů). Dalšími, i když méně motivujícími faktory k dalšímu firemnímu vzdělávání v České pojišťovně, patří vnitřní motivy (tj. motivuje 3 respondenty), možnost vyššího mzdového ohodnocení (tj. motivuje 3 respondenty), a téma vzdělávání (tj. motivuje 3 respondenty).

#### 6. Otázka dotazníku

■ **Je pro Vás vyšší mzda vždy motivačním faktorem k dalšímu vzdělávání a rozvoji?**

- a) Ano
- b) Ne

**Graf 6** - 6. Otázka dotazníku



Zdroj: Autor.

Jak jsme již zmiňovali, že mzda jakožto stimul není pro liniové manažery téměř vůbec motivující a to ani k dalšímu firemnímu vzdělávání, tak není překvapující zhodnocení analýzy další otázky dotazníku, které dokresluje Graf 6. Až pro 10 respondentů totiž není vyšší mzda vždy motivačním faktorem k dalšímu vzdělávání a rozvoji.

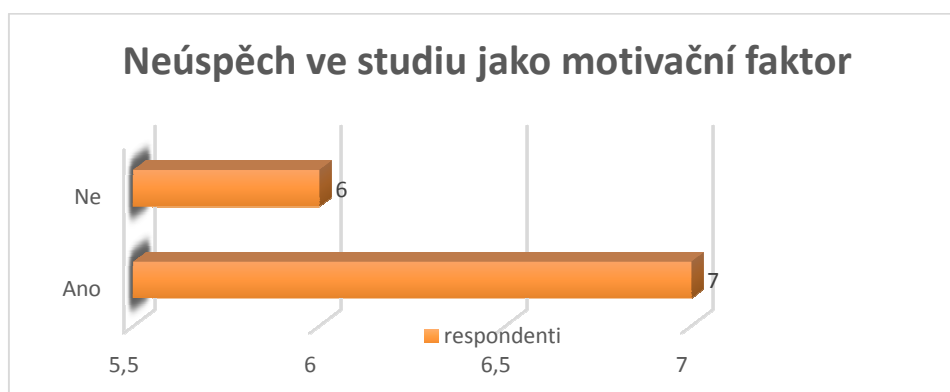
## 7. Otázka dotazníku

- **Zvyšuje Vás dosavadní neúspěch ve studiu Vaši motivaci k dalšímu vzdělávání a rozvoji?**

- a) Ano
- b) Ne

Naopak překvapující je zhodnocení analýzy poslední otázky dotazníku, které dokresluje Graf 7, kde až pro 7 liniových manažerů, tedy pro nadpoloviční většinu je dosavadní neúspěch ve studiu poměrně motivačním faktorem k tomu, aby se účastnili dalšího firemního vzdělávání ve společnosti České pojišťovny.

**Graf 7 - 7. Otázka dotazníku**



Zdroj: Autor.

### **3.5 Analýza tréninkových a rozvojových potřeb**

Analýzu tréninkových a rozvojových potřeb zhodnocují následující výsledky nestrukturovaných rozhovorů s liniovými manažery České pojišťovny kraje Vysočina, které se zaměřovaly na identifikaci individuálních rozvojových a vzdělávacích potřeb a to na základě specifikace následujících hledisek:

- individuální potřeby a přání
- požadavky vyplývající z vykonávané činnosti/pozice
- očekávání společnosti

Následující výsledky zhodnocují individuální potřeby liniových manažerů č. 1 až 13:

- Liniový manažer 1
  - Individuální potřeby, tj. slabé stránky – sebereflexe
- Liniový manažer 2
  - Individuální potřeby, tj. slabé stránky – řešení konfliktů
- Liniový manažer 3
  - Individuální potřeby, tj. slabé stránky – koncepční myšlení
- Liniový manažer 4
  - Individuální potřeby, tj. slabé stránky – sebereflexe
- Liniový manažer 5
  - Individuální potřeby, tj. slabé stránky – kritičnost
- Liniový manažer 6
  - Individuální potřeby, tj. slabé stránky – zvyšování kvalifikace
- Liniový manažer 7
  - Individuální potřeby, tj. slabé stránky – kontakty
- Liniový manažer 8
  - Individuální potřeby, tj. slabé stránky – strukturální myšlení
- Liniový manažer 9
  - Individuální potřeby, tj. slabé stránky – otevřenost
- Liniový manažer 10
  - Individuální potřeby, tj. slabé stránky – zvyšování kvalifikace
- Liniový manažer 11
  - Individuální potřeby, tj. slabé stránky – kontakty
- Liniový manažer 12
  - Individuální potřeby, tj. slabé stránky – kreativita
- Liniový manažer 13
  - Individuální potřeby, tj. slabé stránky – spolupráce

Individuální rozvojové potřeby liniových manažerů by měly obecně korespondovat s požadavky a očekáváním společnosti Česká pojišťovna. Mezi požadavky společnosti, jak už bylo uvedeno, patří analytické myšlení, koncepční myšlení, dosahování cíle, osobní

odpovědnost, vedení, motivace, kreativita a spolupráce. Uvedená očekávání v podstatě představují měkké dovednosti (tj. soft skills), které řadě liniových manažerů chybí, respektive nejsou jejich silnou stránkou.

Na základě těchto výsledků by se navržený vzdělávací program měl zaměřit na kompatibilitu individuálních rozvojových potřeb liniových manažerů v oblasti měkkých dovedností (např. sebereflexe, řešení konfliktů, koncepční myšlení, kritičnost, zvyšování kvalifikace, kontakty, strukturální myšlení, otevřenost, kreativita, spolupráce), se strategií Lidských zdrojů a jejich požadavky na schopnosti, předpoklady a dovednosti liniových manažerů a jejich vykonávaných činností.

### **3.6 Interpretace výsledků měření**

Zhodnocovat zjištěné výsledky můžeme začít u kompatibility systému firemního vzdělávání a rozvoje (tj. strategie Lidských zdrojů) s celkovou strategií společnosti Česká pojišťovna a její firemní kulturou. Zjištěným problémem je jednotná strategie Lidských zdrojů, jejíž náplní je systém hodnocení; systém řízení výkonu, rozvoje a vzdělávání; a systém odměňování. Obecně by totiž strategie Lidských zdrojů měla být plánem lidských zdrojů a oblast vzdělávání a rozvoje by měla mít vlastní dílčí strategii. Dalším zjištěným problémem je absence cílů jak v oblasti řízení lidských zdrojů, tak i v oblasti rozvoje lidských zdrojů, i když společnost České pojišťovny považuje za cíl strategie Lidské zdroje následující: Podporovat systém řízení výkonu obchodních zástupců a zdůraznit roli liniového manažera v hodnocení těchto obchodních zástupců. Tento cíl ovšem nesplňuje podmínky strategického cíle podle metody SMART, a tak jej za cíl považovat nemůžeme. Dalším zjištěným problémem je, že dosavadní strategie Lidských zdrojů nerozlišuje mezi vzděláváním a rozvojem liniových manažerů a obchodních zástupců, nýbrž jej propojuje. Pomocí těchto zjištěných výsledků můžeme zhodnotit, že zasazení strategie Lidských zdrojů do celkové strategie společnosti České pojišťovny je přiměřené a vychází z poslání, vize a firemní kultury společnosti, i když obsahuje výše uvedené nedostatky a je zapotřebí ji optimalizovat (tj. zvláště strategii Řízení lidských zdrojů a zvláště strategii Rozvoje lidských zdrojů).

Aktuální stav firemního vzdělávání je možné zhodnotit kladně, jelikož přístup společnosti ke vzdělávání je systematickým, trvalým procesem celo-organizačního vzdělávání a rozvoje, včetně individuálního vzdělávání a formálního rozvoje liniových manažerů. Vzdělávání je ve společnosti Česká pojišťovna založené na zajištění pracovní odbornosti liniových manažerů a obchodních zástupců a jejich výkonnosti v pracovních funkcích. Vzdělávání je organizováno jak podnikem (např. rotace, školení za pomoci interních lektorů, odpolední semináře), tak i mimo podnik (např. nejvíce využívané je intenzivní roční tréninkový program zaměřený na rozvoj klíčové manažerské role). Společnost České pojišťovny tedy využívá řadu metod firemního vzdělávání, avšak některé z nich jsou liniovými manažery téměř nevyužívané. Výsledky poukazují zejména na podporu měkkých dovedností, kterým by se linioví manažeři rádi naučili. Potřebnost zařazení vzdělávacího programu zaměřeného na trénink měkkých dovedností poukázaly i výsledky analýzy tréninkových a rozvojových potřeb, kdy všem liniovým manažerům poboček České pojišťovny kraje Vysočina chybí některé předpoklady, respektive dovednosti k výkonu jejich řídicí funkce.

Zhodnotit také musíme motivaci liniových manažerů ke vzdělávání. Pomocí zjištěných výsledků můžeme říci, že je velmi zajímavé, že mzda není natolik motivující jako například kariérní růst, s čímž souvisí i motivace ke vzdělávání. Linioví manažeři poboček České pojišťovny kraje Vysočina nejvíce k dalšímu firemnímu vzdělávání totiž motivuje možnost povýšení nebo zvýšení vlastní konkurenceschopnosti na trhu, a dále dosavadní úspěch v kariéře, nikoliv vyšší mzda.



## 4 NÁVRH VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Předmětem návrhové části je na základě zjištěných výsledků výzkumu realizovaného ve společnosti České pojišťovny a. s., respektive v rámci poboček kraje Vysočina, zpracovat návrh vzdělávacího programu pro liniové manažery kraje Vysočina České pojišťovny a návrh jeho implementace v této společnosti. Výstupem této části a celkové práce je zpětná vazba od účastníků navrženého vzdělávacího programu a zhodnocení jeho efektivity.

### 4.1 Návrh vzdělávacího programu pro liniové manažery

Návrh vzdělávacího programu pro liniové manažery kraje Vysočina České pojišťovny je zaměřen na trénink měkkých dovedností (např. sebereflexe, řešení konfliktů, koncepční myšlení, kritičnost, zvyšování kvalifikace, kontakty, strukturální myšlení, otevřenost, kreativita, spolupráce) tak, aby byl kompatibilní s individuálními rozvojovými potřebami liniových manažerů, a požadavky a očekáváním společnosti Česká pojišťovna. Vzdělávací program je navržen pro 13 liniových manažerů České pojišťovny působících v rámci krajských poboček v Jihlavě, Třebíči, Havlíčkově Brodě, a Ždírci nad Doubravou. Návrh vzdělávacího programu obsahuje následující aspekty:

- **Název** – Trénink soft skills
- **Potřeba vzdělávacího programu** - Trénink se většinou používá v případech, kdy se mění požadavky na obor nebo pracovní místo, na kterém pracovník působí. V tomto konkrétním případě České pojišťovny je zapotřebí docílit požadované úrovně předpokladů a dovedností liniových manažerů na pracovních místech manažerů skupiny, které zastávají. Požadovanou úrovní je vysoká rozvinutost soft skills nejlépe na úrovni obsahového výčtu tohoto vzdělávacího programu (tj. 11 soft skills).
- **Cíl** – Dosáhnout požadované úrovně rozvinutosti soft skills u 13 liniových manažerů.
- **Cílová skupina** – liniový manažeři neboli manažeři skupiny
- **Obsah**
  1. Úvod do soft skills (časový rozsah 2 hod.)

2. Analytické myšlení; Komplexní myšlení; Koncepční myšlení; Strukturální myšlení (časový rozsah 4 hod.)
3. Komunikativnost; Kontakty; Otevřenost (časový rozsah cca 4 hod.)
4. Kreativita (časový rozsah cca 2 hod.)
5. Myslet podnikatelsky; Ochota riskovat (časový rozsah cca 4 hod.)
6. Organizační schopnosti; Pracovitost (časový rozsah cca 4 hod.)
7. Řešení konfliktů (časový rozsah cca 4 hod.)
8. Sebereflexe; Kritičnost (časový rozsah cca 4 hod.)
9. Sociální empatie (časový rozsah cca 2 hod.)
10. Spolupráce; Týmová práce (časový rozsah cca 4 hod.)
11. Výkonnost; Zvyšování kvalifikace (časový rozsah cca 4 hod.)

- **Formy a metody** – přednáška, skupinová práce a ukázky, testy
- **Typ** - vzdělávání mimo společnost Česká pojišťovna a. s. (tj. externí vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím a tréninkovém zařízení)
- **Časový rozsah** – odpolední tréninky, celkem 38 hod.
- **Doporučený způsob ukončení** – připouštěcí test a zkouška

Velký důraz by měl být kladen na ty měkké dovednosti, ve kterých shledávají liniový manažeři slabé stránky a ohrožení, přičemž na základě zjištěných výsledků analýzy tréninkových a rozvojových potřeb se jedná o sebereflexi, řešení konfliktů, koncepční myšlení, kritičnost, zvyšování kvalifikace, kontakty, strukturální myšlení, otevřenost, kreativitu a spolupráci. Z tohoto důvodu by měly být na tyto části soft skills zaměřeny praktické skupinové tréninky a ukázky v rámci jednotlivých přednášek. Každý modul (tj. obsah vzdělávacího programu 1 až 11) začíná přednáškou, poté skupinovou prací a podle potřeby je zakončen testem nebo ukázkami. Navržený vzdělávací program má být ukončen testem zaměřeným na dovednosti soft skills a na základě jeho vyhodnocení je liniový manažer připuštěn ke zkoušce. Výsledky zkoušek jsou rozhodující pro další kariérní růst ve společnosti Česká pojišťovna, jelikož kariérní růst je pro tyto liniové manažery velmi motivujícím faktorem k dalšímu firemnímu vzdělávání, jak již bylo uvedeno.

## 4.2 Návrh implementace ve společnosti

Jelikož má být navržený vzdělávací program implementován a realizován mimo podnik, respektive pomocí externího vzdělávání, nemusí společnost Česká pojišťovna uskutečňovat velké přípravy, nýbrž musíme vybrat vhodné specializované vzdělávací a tréninkové zařízení. Vybraným zařízením je SVT Consulting s. r. o. Tato společnost je akreditovaným zařízením MŠMT, MVCR a DVPP a orientuje se i na kurzy soft skills od roku 2007. Plán implementace navrženého vzdělávacího programu ve společnosti Česká pojišťovna, s názvem Trénink Soft skills, dokresluje Tab.

Tab. 1 Návrh implementace

Vzdělávací modul	Časová posloupnost	Hodinová dotace	Popis kurzu
Vzdělávací modul 1.	září 2013	2	přednáška, skupinová práce, ukázky, testy
Vzdělávací modul 2.	září 2013	4	přednáška, skupinová práce, ukázky, testy
Vzdělávací modul 3.	září 2013	4	přednáška, skupinová práce, ukázky, testy
Vzdělávací modul 4.	září 2013	2	přednáška, testy
Vzdělávací modul 6.	říjen 2013	4	přednáška, testy
Vzdělávací modul 7.	říjen 2013	4	přednáška, skupinová práce, ukázky, testy
Vzdělávací modul 8.	říjen 2013	4	přednáška, skupinová práce, ukázky, testy
Vzdělávací modul 9.	říjen 2013	4	přednáška, testy
Vzdělávací modul 10.	listopad 2013	2	přednáška, skupinová práce, ukázky, testy
Vzdělávací modul 11.	listopad 2013	4	přednáška, skupinová práce, ukázky, testy
Vzdělávací modul 12.	listopad 2013	4	přednáška, skupinová práce, ukázky, testy

Zdroj: Autor.

### **4.3 Zhodnocení efektivity vzdělávacího programu**

Zhodnocení efektivity vzdělávacího programu je níže uvedeno na základě výsledků testů 360 stupňů, které vyplňovali liniový manažeři jakožto účastníci navrženého vzdělávacího programu. Test 360 stupňů se zaměřoval na zpětnou vazbu o realizovaném tréninku měkkých dovedností a na dosažení plánovaných cílů tohoto navrženého vzdělávacího programu. Test se skládal z 8 otázek, přičemž každá otázka obsahuje dvojici protichůdných tvrzení A – B, která jsou oddělená navzájem řadou políček, jak dokresluje Tab. 2. Test byl definován podle následující metodologie:

#### **Zhodnocení efektivity navrženého vzdělávacího programu**

- Metoda zhodnocení – kvalitativní
- Technika zhodnocení – test 360 stupňů
- Objekt – 13 liniových manažerů (tj. účastníků vzdělávacího programu)
- Předmět – zpětná vazba a dosažení plánovaných cílů
- Subjekt – autor
- Zhodnocení – u každého políčka je uvedený celkový počet liniových manažerů, kteří daná políčka zaškrtnli

Tab. 2 Test 360 stupňů

TEST						
Jméno liniového manažera						
Správa skupiny, číslo						
Tvrzení A	x	x	x	x	x	Tvrzení B
S tréninky měkkých dovedností jsem byl velmi spokojen	7	3	3	0	0	S tréninky měkkých dovedností jsem nebyl spokojen
Domnívám se, že tréninky pro mě byly velmi prospěšné	4	5	1	2	0	Domnívám se, že tréninky mi nic nepřinesli
Problematiku soft skills zcela ovládám	1	3	8	2	0	Problematiku soft skills vůbec neovládám
Znám všechny vlastnosti, které by měl mít úspěšný liniový manažer	3	5	4	1	0	Neznám téměř žádné vlastnosti, které by měl mít úspěšný liniový manažer
Liniový manažer by měl být empatický	6	5	1	1	0	Liniový manažer nemusí být empatický
Už vím, jak plně využívat své organizační schopnosti	3	8	2	0	0	Nevím, jak plně využívat své organizační schopnosti
Domnívám se, že jedině školením mohu zvyšovat svoji kvalifikaci	4	5	3	1	0	Školení není zapotřebí ke zvyšování své kvalifikace
Už vím, jak efektivněji řešit konflikty s obchodními zástupci	2	8	1	1	1	Nepotřebuji vědět jak řešit konflikty, znám své ověřené postupy
Domnívám se, že nemám v problematice soft skills žádné nedostatky	0	0	5	2	6	Domnívám se, že mám v problematice soft skills značné nedostatky

Zdroj: Autor.

Zhodnocení zjištěných výsledků poukazuje na efektivitu navrženého vzdělávacího programu, jelikož všichni liniový manažeři byli s tréninkem soft skills spokojeni a nadpoloviční většině manažerů dokonce trénink přinesl nové informace a zkušenosti. Zhodnocení dále poukazuje na 1 liniového manažera, který se domnívá, že problematiku soft skills zcela ovládá. Tato

problematika je ovšem natolik složitá, že po jednom absolvovaném kurzu nelze očekávat, že všichni manažeři budou zcela ovládat soft skills. Kladnými výsledky jsou také další zjištění, které téměř naplňují cíl vzdělávacího programu, tj. Dosáhnout požadované úrovně rozvinutosti soft skills u 13 liniových manažerů (přičemž požadovanou úrovní je vysoká rozvinutost soft skills nejlépe na úrovni obsahového výčtu vzdělávacího programu 11 soft skills). Po absolvování navrženého vzdělávacího programu totiž dosahují liniový manažeři vysoké úrovně znalostí a vlastností liniového manažera, empatičnosti a sociálního citění, organizačních schopností, kvalifikace a efektivnějšího řešení konfliktů. Na základě těchto zjištěných výsledků můžeme říci, že cíl navrženého vzdělávacího programu byl naplněn, ale z části, jelikož liniový manažeři zatím neovládají všechny měkké dovednosti a nadpoloviční většina se stále domnívá, že má v problematice soft skills značné nedostatky.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo navrhnout vzdělávací program pro liniové manažery a upozornit na výhody jeho implementace ve společnosti Česká pojišťovna. Cíle práce se podařilo naplnit analýzou teoretických východisek, praktickou částí a částí návrhovou. Cíle práce se zejména podařilo naplnit analýzou současného stavu firemního vzdělávání ve vybrané společnosti a výzkumem, jehož součástí byla analýza tréninkových a rozvojových potřeb. Byl navržen vzdělávací program, pro 13 liniových manažerů České pojišťovny působících v rámci poboček kraje Vysočina, zaměřený na trénink soft skills, neboli trénink měkkých dovedností. Trénink soft skills byl vybrán z tohoto důvodu, že dílčími výzkumy 1 až 3 byly zjištěny právě nedostatky v této oblasti i přesto, že společnost Česká pojišťovna realizuje efektivní systém vzdělávání a rozvoje s celou řadou vzdělávacích a rozvojových metod pro nové zaměstnance i pro stávající liniové manažery a obchodní zástupce.

Zpracování práce bylo rozdělené na teoretickou část, praktickou část a část návrhovou. V teoretické části byla analyzována problematika firemního vzdělávání jakožto systematického procesu změny pracovního chování, rozvoje manažerů a jejich motivace (resp. pohnutky, stimuly a cíle, které vedou manažery k zájmu nebo nezájmu o další vzdělávání). Zpracování teoretické části bylo postavené na studii odborné literatury, vycházelo z aktuálních trendů a z teorie, že firemní vzdělávání liniových manažerů je součástí celkové strategie a firemní kultury společnosti. V praktické části byl analyzován současný stav řešeného problému firemního vzdělávání liniových manažerů ve společnosti, a realizován výzkum. Výzkum se zaměřoval na aktuální stav a míru využívání firemního vzdělávání, jeho zasazení do strategie vybrané společnosti, motivaci liniových manažerů ke vzdělávání a také na analýzu tréninkových a rozvojových potřeb. Výzkum byl realizovaný v konkrétní společnosti České pojišťovny a. s., respektive v rámci poboček kraje Vysočina u konkrétní cílové skupiny respondentů, respektive liniových manažerů (tj. manažerů skupiny České pojišťovny v kraji Vysočina). Poslední částí práce byla část návrhová, jejímž úkolem bylo zpracovat návrh vzdělávacího programu pro liniové manažery kraje Vysočina České pojišťovny a navrhnout jeho implementaci v této společnosti.

Výstupem návrhové části a celkové práce byla zpětná vazba od účastníků navrženého vzdělávacího programu a zhodnocení jeho efektivity. Můžeme zhodnotit, že účastníci navrženého vzdělávacího programu považují vzdělávací program pod názvem Trénink soft skills za efektivní, jelikož všichni linioví manažeři, kteří se jej zúčastnili, byli s tréninkem soft skills spokojeni a nadpoloviční většině manažerů dokonce trénink přinesl nové informace a zkušenosti.

Na závěr ovšem musíme zmínit výhody implementace navrženého vzdělávacího programu v České pojišťovně. Jelikož se zhodnocením efektivity vzdělávacího programu ukázala jeho přínosnost pro liniové manažery a jeho potřebnost ve společnosti, je hlavní výhodou jeho implementace v rámci všech krajských poboček České pojišťovny možnost rozvoje liniových manažerů a tím i možnost zlepšení výkonnosti společnosti. Cíl společnosti Česká pojišťovna je totiž založený na tom, že efektivní rozvoj a firemní vzdělávání je zárukou vyšší kvalifikace liniových manažerů a obchodních zástupců a tím zárukou lepší výkonnosti společnosti.

V poslední řadě můžeme potvrdit některé vybrané hypotézy práce, k jejichž potvrzení jsme došli dílčími výzkumy. Můžeme potvrdit, že motivačním faktorem k dalšímu vzdělávání je u liniových manažerů zvýšení vlastní konkurenceschopnosti v praxi, tzn. povýšení a není to vždy vyšší mzda. Velmi překvapujícím zjištěním je, že dosavadní neúspěch ve studiu je poměrně motivačním faktorem k tomu, aby se linioví manažeři účastnili dalšího firemního vzdělávání ve společnosti České pojišťovny. Pokud budeme dále vycházet z toho, že podstatou psychosociálního výcviku je rozvoj měkkých dovedností, můžeme tak potvrdit poslední hypotézu práce, že podstatou úspěšného vzdělávacího programu pro liniové manažery je psychosociální výcvik.



# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1407-8.
- ATKINSON, R., L.: *Psychologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.
- BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- ČASTORÁL, Z.: *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. EUPRESS. ISBN 978-80-86754-99-4.
- EGEROVÁ, D.: *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-261-0139-0.
- FOLWACZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOSÍKOVÁ, V.: *Psychologie ve vzdělávání a její psychodidaktické aspekty*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-2433-1.
- LEVI, V.: *Umění jednat s lidmi*. Praha: Mladá Fronta, 1985. 604/22/85.6, 13/34 23-020-85.
- MĚCHUROVÁ, A.: *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-32-7.
- PALÁN, Z.: *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského s.r.o. 2003. ISBN 80-86723-03-8.
- TOMŠÍK, P. DUDA, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2013. ISBN 978-80-7375-556-0.
- TRPIŠOVSKÁ, D., VACÍNOVÁ, M.: *Sociální psychologie*. Praha: UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-30-3.
- VACÍNOVÁ, M., TRPIŠOVSKÁ, D., FARKOVÁ, M.: *Psychologie*. Praha: UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-47-1.

VEBER, J. a kol.: *Management*. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

VETEŠKA, J. a kol.: *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Velké Meziříčí: Česká andragogice společnost, 2013. ISBN 978-80-905460-0-4.

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

## Seznam použitých internetových zdrojů

kaps [online]. Nové trendy ve vzdělávání manažerů. [cit. 2013-10-26]. Dostupné z WWW:

<http://www.kaps-kaps.cz/rubriky/firemni-vzdelavani/nove-trendy-ve-vzdelavani-manazeru/>

ALTEGO [online]. Manažerské dovednosti - základy. [cit. 2013-11-01]. Dostupné z WWW:

<http://www.altego.cz/cs/vzdelavaci-programy/manazerske-dovednosti/dovednosti-manazera/manazerske-dovednosti-zaklady>

CFO world [online]. Finanční myšlení se žádá i od liniových manažerů a obchodníků. [cit. 2013-11-01]. Dostupné z WWW:

<http://cfoworld.cz/ostatni/financni-mysleni-se-zada-i-od-liniovych-manazeru-a-obchodniku-605>

kaps [online]. Firemní vzdělávání. [cit. 2013-11-02]. Dostupné z WWW: <http://www.kaps-kaps.cz/rubriky/firemni-vzdelavani/>

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY [online]. Lidi řídí manažeři, ne personalisté. [cit. 2013-11-02].

Dostupné z WWW: <http://hn.ihned.cz/c1-12100970-lidi-ridi-manazeri-ne-personaliste>

Pavel Vítek [online]. Koučování. [cit. 2013-11-12]. Dostupné z WWW: <http://www.pavel-vitek.cz/co-nabizim/koucovani/>

COVER MEDIA [online]. Firemní e-learning ve znamení cenové dostupnosti. [cit. 2013-11-14]. Dostupné z WWW: <http://www.cover.cz/e-learning/pro-firmy/analyza-trendu>

Andromedia.cz [online]. Motivace ve vzdělávání. [cit. 2013-11-16]. Dostupné z WWW: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/motivace-ve-vzdelavani>

Justice.cz [online]. Obchodní rejstřík a sbírka listin. [cit. 2013-12-06]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a20811&typ=actual&klic=a4guxz>

Česká pojišťovna [online]. Profil. [cit. 2013-12-07]. Dostupné z WWW: <http://www.ceskapojistovna.cz/profil>

Česká pojišťovna [online]. Historie a vývoj České pojišťovny. [cit. 2013-12-08]. Dostupné z WWW: <http://www.ceskapojistovna.cz/historie-a-vyvoj-cp>

Česká pojišťovna [online]. Etický kodex. [cit. 2013-12-09]. Dostupné z WWW: <http://www.ceskapojistovna.cz/eticky-kodex>

Česká pojišťovna [online]. Hodnoty. [cit. 2013-12-09]. Dostupné z WWW: <http://www.jobs-ceskapojistovna.cz/proc-cp/hodnoty.html>

Česká pojišťovna [online]. Koho hledáme. [cit. 2013-12-09]. Dostupné z WWW: <http://www.jobs-ceskapojistovna.cz/proc-cp/koho-hledame.html>

Česká pojišťovna [online]. Benefits. [cit. 2013-12-09]. Dostupné z WWW: <http://www.jobs-ceskapojistovna.cz/proc-cp/benefity.html>

Česká pojišťovna a. s. [dokument]. Výroční zpráva 2012

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Procesy firemního vzdělávání	21
Obrázek 2: Základní cyklus systematického rozvoje	29
Obrázek 3: Hodnocení efektivity metod rozvoje liniových manažerů	30
Obrázek 4: Proces motivace	33
Obrázek 5: Organizační struktura České pojišťovny a.s.	49

## Seznam grafů

Graf 1: 1. Otázka dotazníku	55
Graf 2: 2. Otázka dotazníku	56
Graf 3: 3. Otázka dotazníku	57
Graf 4: 4. Otázka dotazníku	58
Graf 5: 5. Otázka dotazníku	59
Graf 6: 6. Otázka dotazníku	60
Graf 7: 7. Otázka dotazníku	61

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Návrh implementace	67
Tabulka 2: Test 360 st.	69

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A – Dotazník.....</b>	<b>I</b>
----------------------------------	----------

# PŘÍLOHY

## Příloha A - Dotazník

**1) Které z následujících forem firemního vzdělávání jste v České pojišťovně někdy využili a prosím doplňte kolikrát? Možnost více odpovědí.**

a) Školení za pomoci interních lektorů

- 1x
- 2x – 4x
- Vícekrát

b) Odpolední semináře

- 1x
- 2x – 4x
- Vícekrát

c) Intenzivní roční tréninkový program zaměřený na rozvoj klíčové manažerské role

- 1x
- 2x – 4x
- Vícekrát

d) Rotace manažerů na Pobočky

- 1x
- 2x – 4x
- Vícekrát

e) Podpora měkkých dovedností

- 1x
- 2x – 4x
- Vícekrát

f) Žádnou formu firemního vzdělávání

**2) Se kterou z následujících forem firemního vzdělávání jste byli nejvíce spokojeni?**

- a) Školení za pomoci interních lektorů
- b) Odpolední semináře
- c) Intenzivní roční tréninkový program zaměřený na rozvoj klíčové manažerské role
- d) Rotace manažerů na Pobočky
- e) Podpora měkkých dovedností
- f) Nespokojeni

**3) Kterou z následujících forem firemního vzdělávání byste rádi absolvovali?**

- a) Školení za pomoci interních lektorů
- b) Odpolední semináře
- c) Intenzivní roční tréninkový program zaměřený na rozvoj klíčové manažerské role
- d) Rotace manažerů na Pobočky
- e) Podpora měkkých dovedností
- f) Jiné, vypište prosím .....

**4) Které z následujících stimulů Vás nejvíce v České pojišťovně motivují?**

- a) Vnitřní impulsy
- b) Kariérní růst
- c) Benefity
- d) Mzda
- e) Pracovní doba
- f) Zahraniční stáže
- g) Jiné, vypište prosím .....

**5) Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání a rozvoji? Možnost více odpovědí.**

- a) Vnitřní motivy
- b) Zvýšení vlastní konkurenceschopnosti v praxi, tzn. možnost povýšení
- c) Možnost vyšší mzdy
- d) Dosavadní úspěch ve studiu
- e) Dosavadní kariérní úspěch
- f) Téma vzdělávání
- g) Atmosféra vzdělávacích skupin
- h) Jiné, vypište prosím .....

**6) Je pro Vás vyšší mzda vždy motivačním faktorem k dalšímu vzdělávání a rozvoji?**

- a) Ano
- b) Ne

**7) Zvyšuje Vás dosavadní neúspěch ve studiu Vaši motivaci k dalšímu vzdělávání a rozvoji?**

- a) Ano
- b) Ne



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Michaela Palánová

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Firemní vzdělávání a návrh vzdělávacího programu pro liniové manažery

**Rok:** 2014

**Počet stran textu bez příloh:** 64

**Celkový počet stran příloh:** 3

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 17

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 16

**Počet ostatních zdrojů:** 0

**Vedoucí práce:** Ing. Mgr. Stanislav Termann