Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Teze diplomové práce

Management a rozvoj zaměstnanců v bankovnictví

Martin Čáslavský

© 2014 ČZU v Praze

1 Souhrn

Diplomová práce poskytuje informace o lidských zdrojích a vzdělávání zaměstnanců. V teoretické části diplomové práce jsou na základě odborné literatury vymezena teoretická východiska na téma vzdělávání zaměstnanců a rozvoje lidských zdrojů. V praktické části, která se zaměřuje na zkoumání stavu procesu vzdělávání ve vybrané společnosti, je cílem navrhnout řešení, které povede k zefektivnění procesu vzdělávání v dané společnosti. Součástí práce je případová studie současného stavu vzdělávacího procesu a dotazníkové šetření, které odráží spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání. Na základě výsledků z těchto šetření, jsou navrhnuta doporučení, které mají zajistit zefektivnění procesu vzdělávání a dosažení tak cíle práce.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců, personální management, personální činnosti, podniková kultura, podnikové vzdělávání

2 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je identifikovat problémové oblasti, které ovlivňují proces rozvoje zaměstnanců a navrhnout inovativní program, který navrhne změny v tomto procesu, které povedou k zefektivnění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Centra úvěrové dokumentace ve vybrané společnosti. K dosažení hlavního cíle je použito dílčích cílů. Jejich účelem je charakterizovat současný stav vzdělávacího procesu ve vybrané společnosti a vypracovat dotazníkové šetření zaměřené na zaměstnance v úseku back office ve společnosti, konkrétně Centra úvěrové dokumentace v Hradci Králové, které přinese názory na vzdělávací proces.

V teoretické části je metodicky využito teoretických poznatků získaných z odborné literatury zabývající se teoriemi řízení lidských zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu odborné literatury. V praktické části, která se zabývá důkladným popisem procesu vzdělávání ve vybrané společnosti, je využito interních materiálů vybrané společnosti a spolupráce s vedoucími zaměstnanci Centra úvěrové dokumentace v Hradci Králové.

Zdrojem sběru dat je dotazníkové šetření, jehož výhodou je oslovení velkého množství respondentů. Dotazník patří k nejběžnějším prostředkům pro sběr dat. Názory a fakta od respondentů jsou získávány pomocí série otázek. Tato forma je vybrána právě pro svoji efektivitu zpracování a vyhodnocení informací ze stran dotazovaných respondentů. Dotazník byl rozeslán zaměstnancům Centra úvěrové dokumentace v Hradci Králové a probíhal anonymně v říjnu 2014. Dotazník je navržen tak, aby zachytil názory a zkušenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání na jejich pracovišti a na základě získaných informací pomohl odhalit skryté mezery, rezervy a nedostatky. Dotazník obsahuje celkem 19 otázek, kde většina má anketní podobu s možností volit jednu z navržených odpovědí. Dotazník také obsahuje tři otevřené otázky, kde mají respondenti možnost vyjádřit podle svého mínění názor k procesu vzdělávání. Před distribucí dotazníku byla jeho forma konzultována a odsouhlasena vedoucími pracovníky. Dotazníkové šetření se zúčastnilo 70 z celkového počtu 80 zaměstnanců Centra úvěrové dokumentace v Hradci Králové.

3 Výsledky a doporučení

Na základě studia dokumentů a výsledků dotazníkového šetření na téma vzdělávání zaměstnanců jsou poskytnuta doporučení, která by měla pobízet ke zlepšení úrovně vzdělávacího procesu ve vybrané společnosti, konkrétně v útvaru back office: Centru úvěrové dokumentace v Hradci Králové.

Z proběhlého dotazníkového šetření vyplývá, že téměř všichni respondenti vnímají vzdělávání jako důležitou součást pracovního života, při které si potřebují pravidelně rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Mezi silné stránky vzdělávacího systému patří především přístup zaměstnanců, kteří mají velký zájem o vzdělávání. Zaměstnanci ho přijímají a vyhledávají. Jako další silná stránka je zodpovědnost středního managementu za identifikaci vzdělávacích potřeb svých podřízených, které vede tyto nadřízené k většímu zájmu a zodpovědnosti za své podřízené a mají tak tendenci se stále zdokonalovat. Z výsledků můžeme vidět velkou spokojenost respondentů s vedením jejich nadřízených.
Naopak slabé stránky ukazují zejména na nízkou informovanost o možnostech vzdělávacích aktivit. Dále není sestaven pevný vzdělávací program, ale vzdělávací aktivity jsou řešeny operativně v danou potřebu. Začlenění nového zaměstnance není řádně propracované a probíhá výhradně na obecné úrovni. Motivace ze strany zaměstnavatele je v očích respondentů pouze průměrná. Mezi kritickou oblast můžeme řadit i fakt, že pro 19% respondentů nepřinesly proběhlé vzdělávací aktivity žádný efekt a tím zbytečně zatěžují náklady společnosti.

První návrh doporučení se týká adaptačního plánu nového pracovníka, který se nejeví jako dobře nastavený. Tento proces by bylo vhodné přepracovat. Pro účely diplomové práce je navrhnut adaptační plán, který je nazván M-packet. Každý nový zaměstnanec by měl projít nástupním programem, který obsahuje nejen představení společnosti a jejích zásad, ale rovnou i vstupní školení, ukázku pracovního místa, možnost provádění kontroly a zpětné vazby. Tento plán by měl být sestaven individuálně dle potřeb konkrétní pozice. První pracovní dny jsou pro nového zaměstnance příliš neuspořádané, jelikož cestují z místa výkonu práce do Prahy na uvítací seminář, kterého se účastní všichni zaměstnanci napříč celou společností. Návrh doporučení je takový, aby nový zaměstnanec poznal především

svůj tým, nadřízeného, a aby měl možnost prozkoumat svůj adaptační plán. Struktura navrhovaného adaptačního programu bude obsahovat seznam kroků, podle kterého nový zaměstnanec bude postupovat. Cílem tohoto programu je ukázat novému zaměstnanci, co musí zezačátku zvládnout a v jakém období, seznámit se s chodem a kulturou společnosti a aby se co nejlépe adaptoval pro podání očekávaného výkonu. Vybraná forma adaptačního plánu je časově rozsáhlejší, ale povede k rychlejšímu zapracování a samostatnosti vykonávání pracovních úkolů, a tím většího přínosu a zisku pro organizaci. Vzhledem k tomu, že tato vzdělávací aktivita bude probíhat na pracovišti místo mimo pracoviště, můžeme sledovat úsporu variabilních nákladů na občerstvení a cestovné oproti původnímu základnímu školení. Na druhou stranu můžeme předpokládat zvýšení nákladů na lektora, který bude cestovat na místo pracoviště zaměstnance, tudíž do Centra úvěrové dokumentace, kde již jsou k dispozici školící místnosti. Dále se zvýší jednotkové fixní náklady na osobu, které se budou rozpočítávat mezi menší počet účastníků kurzu. Zvýšení jednotkových nákladů lze odůvodnit přínosem, který je pro proces vzdělávání příhodnější, jelikož vzdělávání bude probíhat v menších skupinách a bude efektivnější. Školení bude probíhat v polovičním počtu, tudíž jeho efektivita bude zvýšena a jeho doba trvání se zkracuje z původních 8 hodin na 7 hodin. Touto cestou lze uspořit téměř 6,5% z celkových nákladů na osobu oproti dosavadnímu stavu. Tento výsledek můžeme považovat za zefektivnění tohoto procesu.

Dalším návrhem doporučení v oblasti vzdělávání zaměstnanců, které vzešlo z provedeného šetření, je zlepšení rychlosti v informovanosti o nových změnách v pracovních postupech. V současné době je podle výsledků velká prodleva mezi zavedením nových postupů a jejich školením u zaměstnanců. Stává se tak, že zaměstnanci nejsou proškoleni o nových informacích a je po nich požadován určitý pracovní výkon. Jako doporučení tedy vyplývá, že jestliže přijdou informace, které se týkají změny v nových pracovních postupech, je potřeba vytvořit příslušné vzdělávací aktivity ještě před jejich zavedením. Zaměstnanci potřebují pro kvalitní výkon přesně pochopit svojí pracovní náplň.

Další návrh doporučení je v oblasti výuky cizích jazyků. Respondenti z výsledků vyjadřují zájem o rozvoj svých jazykových znalostí. V současné chvíli jsou jazykové kurzy nabízeny jen jako vedlejší mimopracovní aktivita v Praze a zaměstnanci si tak musejí veškeré

informace zjišťovat a zařizovat sami. Jako doporučení se proto nabízí možnost učit se anglický jazyk pro každého zaměstnance, a tím mu více zpřístupnit možnosti kariérního růstu i na jiná pracovní oddělení, kde jsou tyto nároky na jazyk požadovány. Návrh plánu na jazykové kurzy spočívá ve vytvoření blokové výuky jednou týdně v prostorách Centra úvěrové dokumentace v Hradci Králové, která bude probíhat po ukončení pracovní doby. Tyto jazykové kurzy budou z 75% hrazeny zaměstnavatelem jako „pracovní benefit“. Doba trvání jedné výuky bude 60 minut.

Další kritickou oblastí, která byla identifikována z dotazníkového šetření, a bylo by vhodné ji upravit, je aktuální připravenost zaměstnanců na výkon práce. Z výsledků vyplývá, že téměř 70% respondentů cítí potřebu rozšíření a prohloubení svých stávajících znalostí na danou pozici. Vzdělávací programy pro zaměstnance samozřejmě v současné době existují, ale dle výsledků je potřeba tyto programy vylepšit a pořádat častěji. Tyto programy by měly být zaměřeny pouze na to, co souvisí s pracovním výkonem. Vzdělávací aktivity identifikuje nadřízený pracovník a určuje, na co by měl být vzdělávací program zaměřen. Návrh je takový, aby nadřízený pracovník prováděl pravidelné pohovory se svými podřízenými a důkladně s nimi probíral jejich vzdělávací potřeby, co potřebují zdokonalit a na co se více zaměřit. Tyto vzdělávací aktivity budou plánovány individuálně podle potřeb daného pracovníka či týmu.

4 Použitá literatura

1. ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

2. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

3. BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

4. DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Naomi HORROCKS. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

6. FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

7. HALL, D.T. (1984): Human resource development and organizational effectiveness, v: Fombrun, D.-Tichy, N.-Devanna, M.A.: Strategic Human Resource Management. New York, Wiley. in ARMSTRONG, Michael; KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 9788024714073. s. 443

8. HAMBLIN, Anthony Crandell a Naomi HORROCKS. Evaluation and control of training. 4th ed. New York [etc.]: McGraw-Hill, 1974, viii, 208 p., fold leaf. ISBN 00-708-4442-9.

9. HONEY, P.- MUMFORD, A. (1986): The Manual of Learning Styles. 3rd ed., Maidenhead, Peter Honey. in ARMSTRONG, Michael; KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 9788024714073.

10. KÖNIGOVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. Personální řízení. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013, 110 s. ISBN 978-80-213-2328-5.

11. KOUBEK, Josef, Eva HRABĚTOVÁ a Eva HÜTTLOVÁ. Personální řízení: (vybrané kapitoly). 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 194 s. ISBN 80-7079-629-4.

12. MOHELSKÁ, Hana a Naomi HORROCKS. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.

13. PROKOPENKO, Joseph a Naomi HORROCKS. Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-716-9250-6.

14. SVATOŠOVÁ, Libuše a Bohumil KÁBA. Statistické metody I. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, 2007, 134 s. ISBN 978-802-1316-720.

15. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.