

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Management a rozvoj zaměstnanců v bankovníctví**

**Martin Čáslavský**

© 2014 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martin Čáslavský

Hospodářská politika a správa

Název práce

**Management a rozvoj zaměstnanců v bankovníctví**

Anglický název

**Management and development of employees in the banking sector**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je navrhnout řešení ke zkvalitnění a zvýšení efektivity rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti.

### Metodika

Pomocí teoretických poznatků získaných z odborné literatury zabývající se teoriemi řízení lidských zdrojů popsat rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Na základě analýzy a zkoumání interních dat charakterizovat a popsat současný systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. S použitím získaných informací vytvořit dotazníkové šetření, které bude zkoumat efektivitu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Podle získaných informací provést statistickou analýzu dat a vyhodnocení výzkumu. S přihlédnutím na výsledky výzkumu navrhnout změny vedoucí k zefektivnění procesu rozvoje zaměstnanců.

## Rozsah textové části

60

## Klíčová slova

---

### Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael; KOUBEK, Josef; BERKA, Jaroslav. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 8071696145.

ARMSTRONG, Michael; KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 9788024714073

BELCOURT, M., WRIGHT, P. C.: Vzdělávání pracovníku a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, 1998 ISBN: 8071694592

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 9788072611683.

VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. ISBN 9788024719047.

---

### Vedoucí práce

Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2014

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 10. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan PEF ČZU

V Praze dne 24. 11. 2014

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Management a rozvoj zaměstnanců v bankovníctví" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.11.2014

---

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Dr. Mgr. Ing. Daniel Tothovi, Ph.D., který vedl mou diplomovou práci, za cenné rady, konzultace a odborné připomínky.

# Management a rozvoj zaměstnanců v bankovníctví

---

## Management and development of employees in the banking sector

### 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 navržena doporučení, které mají zajistit zefektivnění procesu vzdělávání a dosažení tak cíle práce.

### Summary

This thesis provides informations about human resources and employee training. There is a theoretical background defined in theoretical part based on literature dealing with employee training and human resources. An examination of a training process in specific company is including in a practical part. The goal of this part is to streamline a process of training in specific company focused on designing efficient improvements of process solutions. The main part of the thesis is a case study of a current status of corporate training process and questionnaire survey which captures an employee satisfaction with corporate training. Several suggestions are demonstrated to bring efficiency of the training process. These suggestions are basically a goal of this thesis.

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

**Keywords:** Human Resources Management, employee training, personnel management, HR activities, corporate culture, corporate training

## Obsah

1	Úvod.....	8
2	Cíl práce a metodika .....	9
2.1	Cíl práce.....	9
2.2	Metodika práce .....	9
3	Teoretická východiska .....	11
3.1	Definice základních pojmů .....	11
3.2	Rozvoj lidských zdrojů .....	11
3.3	Podnikové vzdělávání .....	13
3.3.1	Identifikace a analýza potřeb vzdělávání.....	17
3.3.2	Plánování vzdělávání .....	20
3.3.3	Realizace vzdělávání.....	21
3.4	Vyhodnocování vzdělávání.....	32
3.4.1	Úrovně vyhodnocování.....	33
3.4.2	Výhody a nevýhody vyhodnocování .....	34
4	Praktická část.....	36
4.1	Případová studie.....	36
4.1.1	Centrum úvěrové dokumentace .....	36
4.1.4	Lidské zdroje ve společnosti.....	38
4.2	System vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti.....	39
4.2.1	Roční plán vzdělávání.....	40
4.2.2	Realizace a hodnocení vzdělávání .....	41
4.3	Základní seminář.....	41
4.4	Dotazník.....	43
4.5	Výsledky dotazníkového šetření .....	45
5	Zhodnocení výsledků a doporučení .....	60
6	Závěr .....	65
7	Seznam použitých zdrojů.....	67
8	Seznam obrázků.....	70
9	Seznam grafů .....	71
10	Seznam tabulek .....	72
11	Přílohy.....	73

# 1 Úvod

Doba, kdy personální oddělení podniku, které přijímalo nového pracovníka, požadovalo pouze předložit potvrzení o ukončeném vzdělání a o jeho další odborný růst se nadále nezajímalo, je již minulostí. Lidský kapitál se v současné době stal jedním z nejdůležitějších zdrojů, kterým podnik disponuje a je potřebný k udržení konkurenceschopnosti v dnešním dynamickém tržním prostředí.

Pro dosažení cílů a prosperity na trhu podnik využívá právě lidské zdroje, které jsou jediným zdrojem, jehož cena narůstá tím, jak je používán. Vedle efektivního managementu rozhoduje ve světové konkurenci právě lidský kapitál, kde flexibilita firmy reagovat na měnící se požadavku trhu je závislá na pružnosti svých zaměstnanců. Právě z tohoto důvodu se problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců stává stále aktuálnější a je jednou z nejdůležitějších složek personální práce.

Není pochyb o tom, že většina správně fungujících společností si je vědoma důležitosti procesu vzdělávání. Stále více zaměstnavatelů nabízejí různé formy rozvoje pro nové či stávající zaměstnance. Pokud budou zaměstnanci lépe vzdělaní a správně motivovaní, budou schopni odvádět kvalitnější služby pro své zaměstnavatele, zlepší se komunikace mezi lidmi na pracovišti a především dosáhnou profesionálnějšího přístupu ke svým interním či externím klientům a zákazníkům.

V praxi si však můžeme všimnout, že v oblasti rozvoje lidských zdrojů jsou stále rezervy a spousta procesů není správně nastavena. Podstatou a cílem této diplomové práce je zefektivnit proces rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti. K dosažení cílů je použito analýzy aktuálního stavu vzdělávání ve společnosti a analýzy dotazníkového šetření. Hlavním cílem práce je na základě výsledků analýz navrhnout změny vedoucí ke zvýšení efektivity procesu rozvoje zaměstnanců.



## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

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.

### **2.2 Metodika práce**

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. Právě tyto tři otázky nesou velký potenciál k získání důležitých poznatků pro zvýšení efektivity vzdělávání a je na ně kladen velký důraz. 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 Teoretická východiska

### 3.1 Definice základních pojmů

V oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců se v rámci této práce setkáme s řadou pojmů, které se budou častěji objevovat a vzájemně prolínat. Vzhledem k této skutečnosti je vhodné některé z těchto pojmů jednotlivě vymežit a stručně charakterizovat.

- **Řízení lidských zdrojů** – Armstrong (2007, str. 27) uvádí, že *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*
- **Vzdělávání** – Duda (2008, str. 113) definoval vzdělávání jako *„systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktaží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností“*.
- **Rozvoj** – Hall (1984) popisuje rozvoj lidí jako *„identifikace potřebných dovedností a aktivní řízení učení a vzdělávání pro dlouhodobé účely, vztahující se k explicitně formulované podnikové a podnikatelské strategii“*.
- **Učení** – složitý a rozmanitý proces, který se týká všech druhů záležitostí, mezi které patří především znalosti, dovednosti, chápání, přesvědčení, hodnoty, postoje a zvyky. Způsoby pro učení mohou nabývat mnoha podob a jejich intenzita závisí z velké míry na tom, jak dobře jsou vzdělávající se osoby motivovány svým okolím nebo sami sebou (Armstrong, 2007).

### 3.2 Rozvoj lidských zdrojů

Lidé jsou podle Werthera (1992) nositeli nových metod, které jsou pro organizaci nesmírně cenným faktorem a nezbytné pro její existenci. Pro organizaci jsou lidé zdroje, lidské zdroje, nevnímá je jako neživé zdroje, kterými je například kapitál nebo půda. Podle

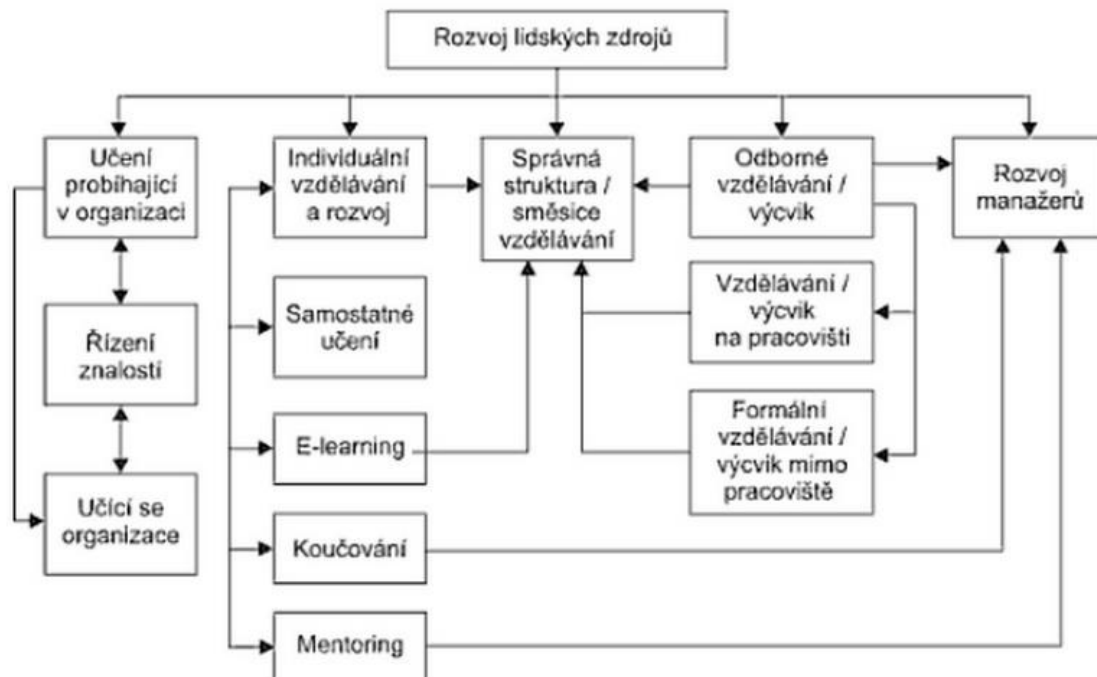
Armstronga (2007) je hlavním cílem rozvoje lidských zdrojů dosažení zdokonalování výkonu jednice, týmu i celé organizace prostřednictvím poskytování příležitosti k učení, rozvoji a výcviku. Rozvoj lidských zdrojů je přístup k rozvoji lidí orientovaný na podnik a podnikání.

Definici rozvoje lidských zdrojů se snažilo uvést mnoho autorů. Například Hall (1984) ji ve své publikaci vymezil takto: „*Identifikace potřebných dovedností a aktivní řízení učení a vzdělávání pro dlouhodobé účely, vztahující se k explicitně formulované podnikové a podnikatelské strategii.*“ O něco novější pohled na definování rozvoje lidských zdrojů ukazuje Walton (1999) a popisuje ji jako „*zavádění, vyřazování, modifikování, řízení a usměrňování procesů, které všechny jedince i týmy vybavuje dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které potřebují, aby byli schopni plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací.*“

Mezi hlavní cíle rozvoje lidských zdrojů patří snaha o zvýšení schopnosti lidských zdrojů v jednotě s tím, že lidský kapitál organizace je hlavní konkurenční výhodou. Organizace se tedy snaží zajistit, aby pro své současné a budoucí potřeby měla co možná nejkvalitnější skupinu lidí. (Armstrong 2007)

Podle Armstronga (2007) konkrétními cíli rozvoje lidských zdrojů je rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělání pomocí vytváření kultury vzdělávání – prostřední, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji a v němž znalosti jsou systematicky řízeny.

Obrázek 1: Složky rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2007, str. 444)

### 3.3 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání přispívá k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy, a představuje tak systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktaží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností. Pro rozvoj zaměstnanců a jejich zdokonalování, rozšiřování a růst je podnikové vzdělávání hlavním nástrojem (Duda, 2008).

Definici podnikového vzdělávání vymezil Armstrong (1999, str. 531) a říká, že vzdělávání je „plánovaný proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učením směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností. Jejím cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly“.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se podnikové vzdělávání zaměřuje nejen na samotný rozvoj zaměstnanců, ale vyzdvihuje i důležitost formování pracovních schopností v širším slova smyslu. Zejména tedy budování zdravých mezilidských vztahů mezi zaměstnanci a prohlubování sociálních vlastností k tomu potřebných. Společnost, která se stará o zaměstnance skrze podporu vzdělávání a rozvoje dává najevo zájem o své zaměstnance a vyjadřuje tím, že si jich vysoce váží. Podnikové vzdělávání se tímto stává součástí personální činnosti. Podporou rozvoje svých zaměstnanců zvyšuje kvalitu a efektivitu vnitřních procesů a rozvoj podniku jako celku.

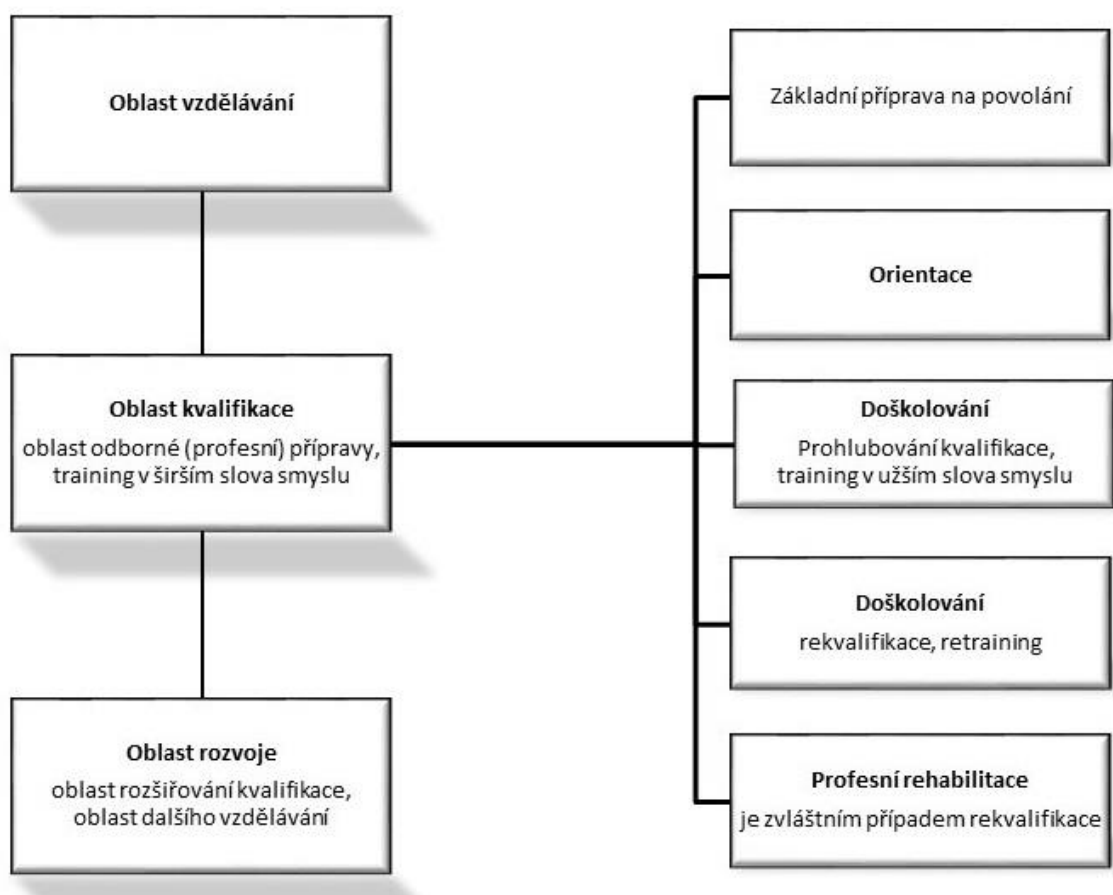
Společnost, která se snaží dosáhnout stanovených cílů, využívá právě podnikového vzdělávání pro zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Pro růst jejich lepšího výkonu je třeba do nich investovat a co nejlépe využít jejich schopností (Duda 2008). Finanční náklady, které se vzděláváním pracovníků souvisí, je dlouhodobá investice, kterou organizace z pohledu perspektivní výkonnosti nezbytně potřebuje (Mohelská, 2009).

Duda (2008) dále určil konkrétní cíle pro vzdělávání. První z nich chce rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon. Po tomto procesu následuje další cíl. Ten sleduje podporu rozvoje a růstu stávajících zaměstnanců, vnitřních zdrojů, kteří by mohli být použiti při budoucím obsazování pozic vytvořených dle potřeb lidských zdrojů organizace. Jako poslední je proces minimalizování času a nákladů k zácviku a adaptaci pracovníků začínajících na nových pozicích či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo při personálních změnách.

Odborná literatura rozlišuje systém formování pracovních schopností člověka na tři oblasti. První z nich je **oblast vzdělávání**, kde do této oblasti spadají především základní všeobecné znalosti, které jsou řízeny a kontrolovány státem a jsou většinou zajišťovány školským systémem. Utvářejí se všeobecné znalosti a dovednosti, které člověk využívá pro život ve společnosti. Druhou oblastí je **oblast kvalifikace**, kde se zaměstnanci přizpůsobují měnícím se požadavkům pracovních míst. Jedná se o odbornou profesní přípravu, která zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci (vzdělávání v rámci adaptačního procesu), doškolení (prohlubování kvalifikace v oboru ve stávajícím oboru),

přeškolení (vzdělávání, které směřuje k osvojení si nového povolání) a profesní rehabilitaci (opětné zařazení osob do zaměstnaneckého procesu po delší pracovní indisponovanosti). Poslední oblast je **oblast rozvoje**, která se zaměřuje na další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace a formování osobnosti jedince. Získané vzdělání a rozvoj přesahuje stávající potřeby pro výkon práce a je více orientovaná na získání širší škály znalostí a dovedností (Bartoňková 2010).

Obrázek 2: Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Koubek (1995, str. 209)

Systematické vzdělávání pracovníků přináší dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) řadu výhod jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Například můžeme uvést dostupnost odborně připravených pracovníků, bez nutnosti je složitě hledat na trhu práce. Dále pak dle potřeb podniku průběžně formovat pracovní schopnosti zaměstnanců. K dalšímu přínosu se řadí trvalé zlepšování kvalifikace, dovedností, znalostí a sociálního vnímání zaměstnanců a

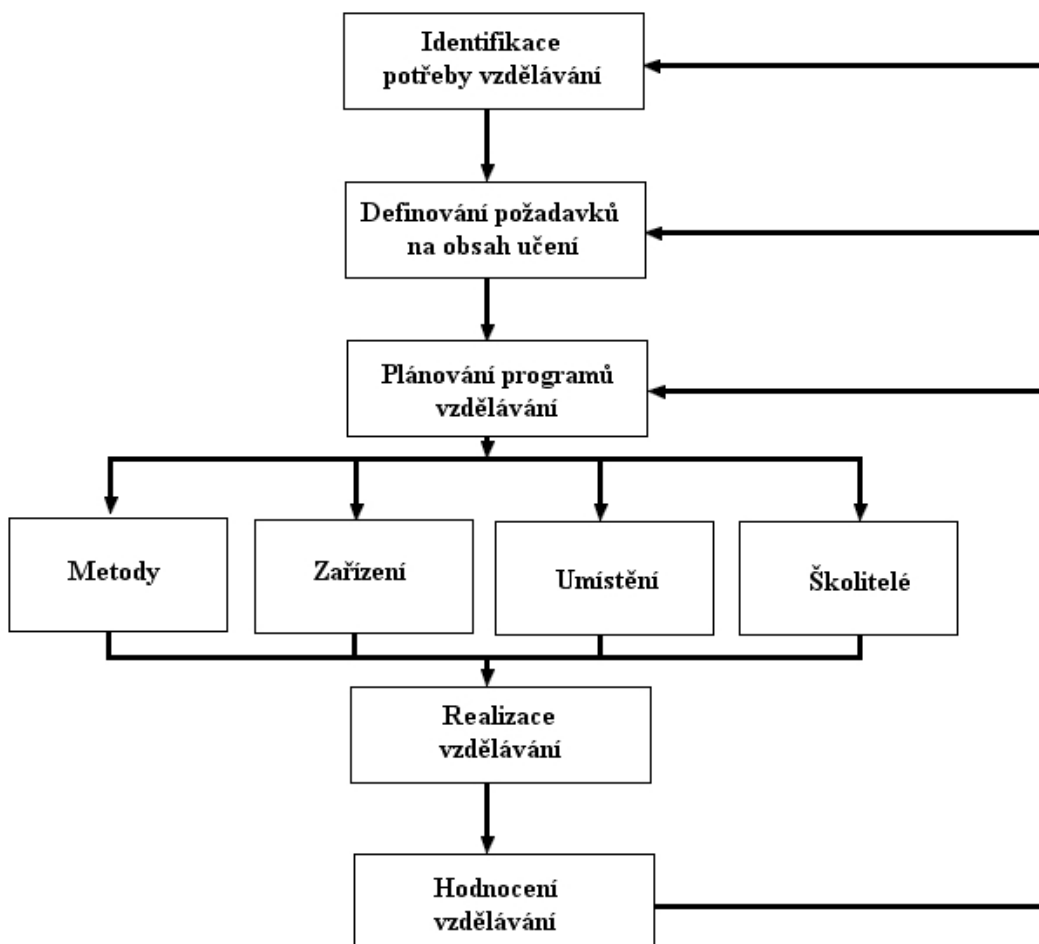
zlepšování nejen pracovního výkonu, ale i kvality statků a služeb. Výhodou je také úspora v nákladech na vzdělávání, protože při systematickém vzdělávání průměrné náklady na vzdělávací potřeby bývají nižší než při jiných formách vzdělávání. Dalším plusem v tomto procesu je, že zkušenosti z předchozích vzdělávacích aktivit jsou zohledněny pro budoucí vzdělávací procesy a tím vedou k neustálému zdokonalování. Dále zvyšuje motivaci zaměstnanců a jejich celkový vztah k podniku a nakonec přispívá k budování pracovních i mezilidských vztahů.

Podnikové vzdělávání mohou realizovat jak externí školitelé, tak interní odborníci nebo vlastní vzdělávací centrum. Podnikové vzdělávání, které má být efektivně realizováno, představuje dlouhodobý proces, který je dle odborné literatury tvořen z několika kroků (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Fáze vzdělávacího procesu zobrazuje obrázek 3.



Obrázek 3: Proces plánovaného vzdělávání



Zdroj: Armstrong (2007, str. 475)

### 3.3.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Podle Bartoňkové (2010) je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb prvním krokem v celém systému, plánu a projektu procesu vzdělávací akce. Jedná se o nejdůležitější a zároveň nejkritičtější fázi projektování vzdělávacích aktivit, kde se chyby provedené v této části projeví i ve všech dalších krocích. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání spočívá v podstatě ve shromažďování informací o současném stavu vzdělání zaměstnanců, jejich znalostí, schopností, dovedností atd. Získané informace se porovnají s požadovaným stavem. Dvořáková (2007) říká, že definování potřeby vzdělávání je třeba brát z různých

oblastí. Jsou vybrány tři oblasti, ve kterých lze tyto potřeby definovat. První je předvídatelnost oblasti potřeby, následuje oblast, při které potřeba vzniká formou pozorování a během kontroly. Poslední je stadium, kdy potřeba vzniká během neočekávané změny či problému.

*„Někdy se předpokládá, že analýza potřeb vzdělávání se musí soustředit pouze na definování rozdílu mezi tím, co se děje, a tím, co by se mělo dít, tj. na rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat. Tento rozdíl, tato mezera je tím, co musí vzdělávání a výcvik vyplnit.“ (Armstrong, 2007, str. 503)*

Identifikace potřeb vzdělávání odpovídá na některé otázky, které stanovili Vodák a Kucharčíková (2011):

- Je výkonnost v konkrétních dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec odměňován a motivován za ovládnutí těchto dovedností dostatečně?
- Podporuje management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

Výsledkem analýzy je následně zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba odstraňovat, a zaměření se na takové mezery, které je možné eliminovat vzděláváním. Jako další výsledek nám vyplývá návrh vhodného vzdělávacího programu (Vodák a Kucharčíková, 2011).

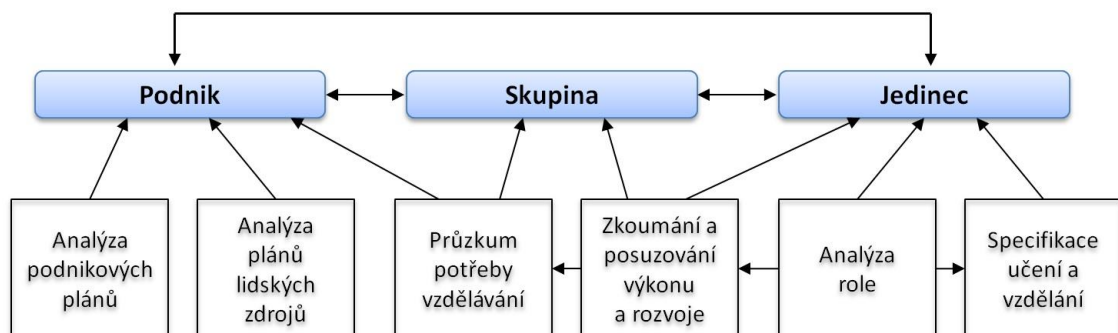
Každé pracovní místo a zaměstnání požaduje po pracovnících určité požadavky. Existují práce, kde není kladen důraz na nějaké specifické znalosti a požadavky, a pracovník nemusí řešit komplikovanější problémy. Některé složitější činnosti však vyžadují speciální znalosti, pochopení složitějších principů a vazeb, speciální dovednosti, vysokou kvalitu práce, spolupráci s ostatními pracovníky, jejich řízení, rozhodování atd. Změny, které přináší pokrok v technologii, výrobě, přístupech aj. mohou mít dopad na různé potřeby vzdělávání pracovníků jednotlivých kategorií (Koubek, 1995).

Dle Koubka (1995) se v praxi v oblasti vzdělávání zaměstnanců postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z běžného podnikového informačního systému, jednak ze zvláštních šetření. Obvykle jde o tři skupiny údajů:

1. **Celopodnikové údaje (podnikové potřeby)** – cíle organizace, podnikové plány, údaje o struktuře podniku, výrobní program, zdroje (vybavení, finanční a lidské zdroje). Důležité informace zde tvoří údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, využívání kvalifikace a pracovní doby, nemocnost a úrazovost
2. **Údaje o pracovním místě (skupinové potřeby)** – popisy pracovních míst a jejich specifikace
3. **Údaje o jednotlivých pracovnících (individuální potřeby)** – informace, které lze získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělávání a různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků

Dle Armstronga (2007) jsou tyto oblasti vzájemně propojeny, jak ukazuje obrázek 4.

Obrázek 4: Analýza potřeb vzdělávání



Zdroj: Armstrong (2007, str. 503)

Na základě těchto údajů následuje analýza potřeb vzdělávání pracovníků podniku, při které se obvykle používá jedné nebo více z následujících metod. Jednou z metod jsou analýzy statistických údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících. Další metodou jsou analýzy dotazníků týkajících se názorů, postojů a požadavků ke vzdělávání. Analýzy informací týkajících se potřeb kvalifikace a vzdělávání získaných od vedoucích pracovníků jsou taky jednou z možností. Pro analýzu potřeb vzdělávání pracovníků podniku lze využít i zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,

nebo analýzu informací o současných pracovních problémech a perspektivních pracovních úkolech získaných z porad a diskuzí (Koubek, 1995).

*„Hodnocení údajů získaných v průběhu procesu stanovení a analýzy vzdělávacích potřeb o skutečných a požadovaných znalostech, schopnostech a dovednostech poskytuje nejen informace o potřebách vzdělávání; je možné odhalit i jiné problémové oblasti a jejich příčiny, například v organizační sféře nebo při zavádění změn. Zkušenosti potvrzují, že dobře připravená a realizovaná identifikace a analýza vzdělávacích potřeb umožňuje lepší investování do rozvoje lidského kapitálu a efektivně podporuje zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů a celého podniku.“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 96)*

### 3.3.2 Plánování vzdělávání

Dalším krokem (následujícím po fázi identifikace potřeb vzdělávání), jenž nám předloží vypracovaný návrh vzdělávacího programu, je plánování vzdělávání. Podle Armstronga (1999) je však nutné, aby se každý vzdělávací program zohledňoval individuálně, jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet a dle potřeb a odezvy vzdělávací akci upravovat.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se proces tvorby plánu skládá z následujících fází. První fáze je takzvaná **fáze přípravná**, která obsahuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stavení cílů vzdělávacího projektu. Na přípravnou fázi navazuje **fáze realizační**, kde jde v první řadě o stanovení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Zpracovávají se zde jednotlivé etapy vzdělávacího projektu a dochází k vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Poslední fází tohoto procesu je **fáze zdokonalování**, ve které dochází k průběžnému hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu a dochází k hodnocení stanovených cílů. Hledají se možné způsoby zlepšení celého procesu vzdělávání. Důležitou částí této fáze je prověření informovanosti účastníků o akci, zajištění celkové organizace včetně ubytování, stravování, dopravy, finanční náročnosti a vhodnosti vybraných lektorů.

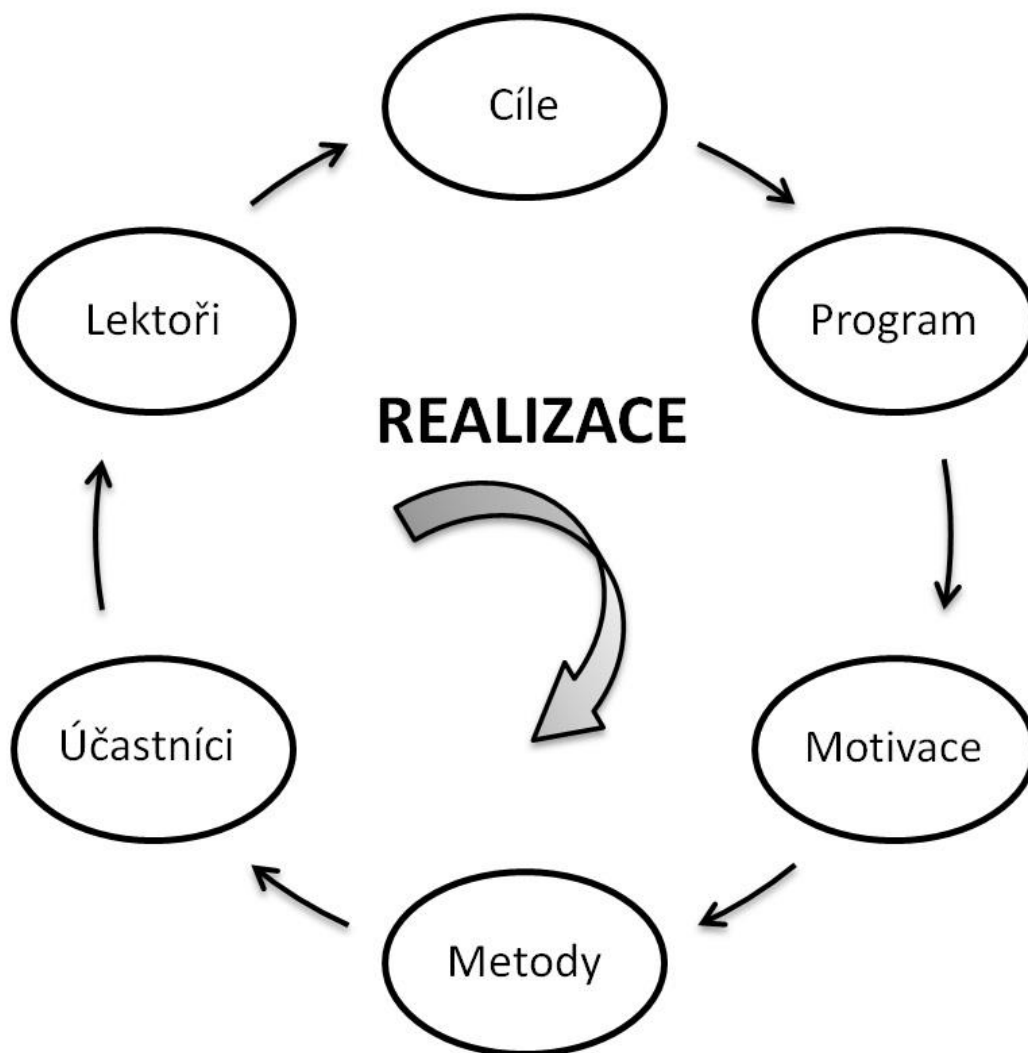
Každý dobře připravený plán vzdělávání by měl obsahovat informace, které odpovídají na soubor otázek takzvaných 8W (Duda, 2008):

- What content? – Obsah a co má být cílem programu.
- Who to? – Pro koho bude vzdělání určeno a jaká bude cílová skupina účastníků.
- Which way? – Jaké metody a techniky budou použity.
- Who delivers? – Kdo zajistí vzdělávání a kým bude řízeno.
- When and how long? – Časové období určené pro vzdělávací akci.
- Where? – Kde bude vzdělávání probíhat.
- What price? – Rozpočet nákladů na vzdělávací akci.
- Was it effective? – Jakou metodou zjistíme efektivnost vzdělávacího programu.

### **3.3.3. Realizace vzdělávání**

Další etapa po ukončení plánování a přípravných pracích je realizace konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Tato fáze se skládá z několika nepostradatelných prvků. Těmito prvky jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Obrázek 5: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011, str. 99)

Ve fázi realizace vzdělávacího procesu je důležitým prvkem stanovení jejich cílů. Cíle vzdělávání nám vznikají na základě stanovených potřeb vzdělávání. Pro určení jejich významu je případně můžeme rozdělit na **cíle programové**, které zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako celku a **cíle kurzu**, které obsahují další dílčí cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. Důležité je také rozlišovat rozdíly mezi **záměrem**, který vyjadřuje, co chce lektor v průběhu lekce provádět, proč bude probíráno určité téma a **cílem**, který naznačuje, co budou účastníci po absolvování kurzu schopni dělat (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Dalším prvkem je stanovení programu, který bude určovat směr vzdělávací aktivity a zaručí její efektivitu. „*Efektivní vzdělávání musí vést k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí. Učení je relativně trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů a postojů nebo pracovního chování. Uvedenému požadavku musí být přizpůsoben program konkrétní vzdělávací akce, který obsahuje: časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky.*“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 100)

Pokud chceme, aby proces vzdělávání měl co nejlepší výsledky a byl přínosný, musíme k tomu účastníky správně motivovat. Motivaci k učení definoval Rogers (1996) jako „*ty faktory, které aktivizují, posilují a řídí způsoby chování související s nějakým cílem učení*“. Právě správná motivace je jedním z klíčových faktorů rozhodujících o efektivnosti učení a vzdělávání. Pokud lidé zjistí, že vzdělávání bude mít pozitivní vliv na jejich pracovní výkon a postavení, získají tím výraznější sklon se učit. Podle Armstronga (2007, str. 458) platí, „*že motivace je vyšší, když se lidé zaměřují na konkrétní cíle, když jsou tyto cíle akceptovány a jsou dosažitelné (i když třeba obtížně) a když existuje zpětná vazba týkající se výkonu.*“ (Armstrong, 2007)

Dalším prvkem jsou účastníci a styly učení, které jsou v odborné literatuře popsány z různých přístupů. Jedním z takových přístupů je **Nedirektivní vzdělávání podle Carla Rogerse**. Nedirektivní vzdělávání, které je reprezentované rogersovskou pedagogikou, patří mezi nejvýznamnější proudy personalistických teorií. Tento přístup se soustřeďuje na klienta nebo na osobu. Rogers již v roce 1930 navrhl personalisticky orientovanou psychologii, která jako hlavní zájem vnímá dynamiku proměny osobnosti. Jako nejdůležitější cíl je zde vnímána obhajoba principu, že lidské bytosti mají pozitivní směřování. Vyzdvihuje nutnost být sám sebou, být autentický, empatický. Jako nezbytnost se zde jeví fakt, že člověk musí přijmout sám sebe, důvěřovat si, naslouchat si a vyjadřovat své skutečné pocity. Stejně jako je důležité přistupovat sám k sobě, tak je důležité přistupovat i k druhým osobám – přijímat je takové jací jsou, s jejich plusy i mínusy. Nejvyšší autoritou je zkušenost. Abychom někoho proměnili, musíme mu umožnit, aby se změnil. Zkušenostní učení je hlavním zájmem Rogerse (Folwarczná, 2010).

Folwarczná (2010) dále definovala principy učení se, které vycházejí ze zkušeností podle Rogerse. Tyto principy jsou uvedeny v několika bodech:

- Vyžaduje zapojení celé osoby, jak pocity, tak inteligenci.
- Zakládá se na aktivitě jedince.
- Postihuje celou osobnost jedince a proměňuje jeho chování a postoje.
- Hodnocení výsledků učení závisí na jedinci samém.
- Každý jedinec má přirozenou schopnost učit se.
- Jedinec se snaží zabránit učení, které přináší změnu v organizaci vlastního já.
- Učení je snadnější, když jedinec vnímá přínos poznatků, které může získat.
- K uchování a pochopení nabytých vědomostí dochází při vykonávání činnosti.
- Pokud jedinec nese část odpovědnosti, přispívá to k efektivitě procesu učení.

Dalším přístupem prvku účastníků a stylu učení je **přístup Malcolma Knowlese**. Tento přístup, který Malcolm Knowles vytvořil je velmi realistický a klade důraz na neformální učící programy. Teorii o učení dospělých nazval andragogika. Mezi hlavní principy andragogiky patří například to, že jedinec, který vstupuje do procesu učení, má již určité zkušenosti. Pokud také sám jedinec zjistí, že chce dosáhnout lepších výsledků, pak je o to víc připraven se něco nového naučit. Dalším principem je fakt, že dospělí jedinci nevyhledávají učení proto, aby se učili, ale aby měli vědomosti pro řešení jejich problémů a tím zlepšili svůj život (Folwarczná, 2010).

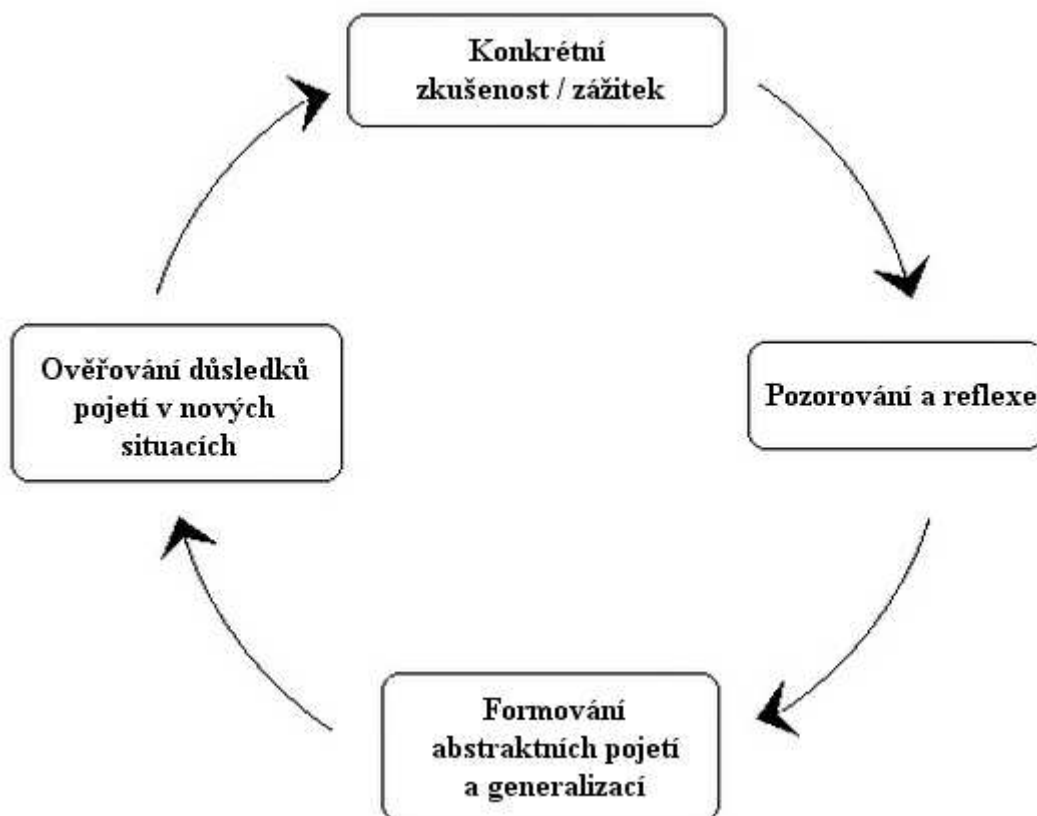
Posledním uvedeným přístupem je **přístup podle Reginalda W. Revanse**, který rozlišuje dva druhy učení. Prvním z nich je programované učení, které využívá znalostí, které již někdo získal a jedinec se z toho dále učí. Tyto informace získáváme z knih, publikací, referátů, článků nebo přednášek. Druhou skupinou je správné kladení otázek, které využívá vlastního působení a uvažování. Za podstatné považoval učení z reálné práce a ne z výuky, kde studentům někdo říká, jak mají věci dělat (Folwarczná, 2010).

David Kolb uvedl definici učení, kterou uvádí Prokopenko (1996, str. 45) a říká, že *“k učení došlo, jestliže člověk ví něco, co dříve nevěděl a může to prokázat, a umí udělat něco,*



co dříve neuměl”. Kolb také definoval cyklus učení, který se skládá ze čtyř fází. Tento cyklus zobrazuje obrázek 6.

Obrázek 6: Kolbův cyklus učení



Zdroj: Armstrong (2007, str. 455)

Armstrong (1999) popisuje fáze cyklu následujícím způsobem:

- **Konkrétní zkušenost (zážitek)** – pasivní (nezamýšlená) nebo aktivní (zamýšlená)
- **Pozorování a reflexe** – zpětné přemýšlení o proběhlé zkušenosti (zážitku) a porozumění jejímu významu
- **Formování abstraktních pojetí a generalizací** – z prožitých zkušeností vytvoření různých závěrů, které lze použít v případě opakování podobné situace
- **Ověřování důsledků pojetí v nových situacích** – aplikování vytvořených závěrů v nových situacích, které generuje novou zkušenost a tím se dostává znovu na začátek cyklu

Kolbův model ukazuje, jak se zkušenosti mohou přeměnit do přístupu, který dokáže být použit v dalších nových situacích. Pro efektivní učení je důležitá změna účastníků vzdělávání z prostého pozorovatele do role aktivního účastníka. Každému člověku vyhovuje jiný styl učení, a proto je pro vzdělavatele jednou z nejdůležitějších věcí, kterou musejí neustále rozvíjet, přizpůsobování přístupu stylu učení vzdělávaných osob (Armstrong, 2007).

Každý člověk má vlastní styl učení, a tak se stává klíčovým prvkem rozlišovat typy učících se osob, jimž jsou vzdělávací aktivity určené. Někteří mohou preferovat například praktická cvičení, jiní teoretickou diskuzi. Analýzu stylu učení provedli Honey a Mumford (1986), kteří rozeznávají čtyři typy učících se osob, a tím i čtyři styly učení. Prvním typem učící se osoby jsou **aktivisté**, kteří si libují v nových úkolech, převládají u nich okamžité zkušenosti, přijímají nové výzvy, ale u dlouhodobých činností mohou být znuženi. Jiným typem jsou takzvaní **přemítaví**, kteří rádi stojí v pozadí, pozorují nové zkušenosti a zážitky z různých úhlů, mají tendenci k opatrnosti a než dojdou k závěrům, tak shromažďují a analyzují nabyté údaje. Oproti tomu **teoretici** oceňují racionalitu a logiku, mají sklon k perfekcionismu. Posledním typem jsou **pragmatici**, kteří hledají nové myšlenky, přístupy a pojetí se kterými experimentují a zkouší, zda fungují v praxi.

Tyto styly učení nejsou však výlučné. Může se stát, že jedna osoba je kombinací více těchto stylů. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, str. 108) „*vyhovující styl učení je vhodné chápat nikoli jako pevný rys osobnosti, ale spíše jako typ adaptivní orientace, která je ovlivněna psychologickým základem, specializací, kariérou a charakterem problémů, které daná osoba převážně řeší. Když se podaří sladit styl vzdělávání se stylem učení, pak si jednotlivci ze vzdělávací aktivity dokážou často odnést více, než sami předpokládali*“.

Dalším klíčovým faktorem pro efektivní vzdělávání jsou samotní lektori, kteří při realizaci musí vykonávat různé činnosti, které nejsou často doceňovány. Lektori ke své činnosti potřebují jisté specifické dovednosti, mezi které se řadí například technologické znalosti, nebo osobnostní a pedagogické předpoklady. Aby si lektor zajistil respekt a důvěru klientů, musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností. Další nedílnými vlastnostmi je sociální inteligence, která dobře funguje v mezilidských vztazích, cit pro situaci, empatie a

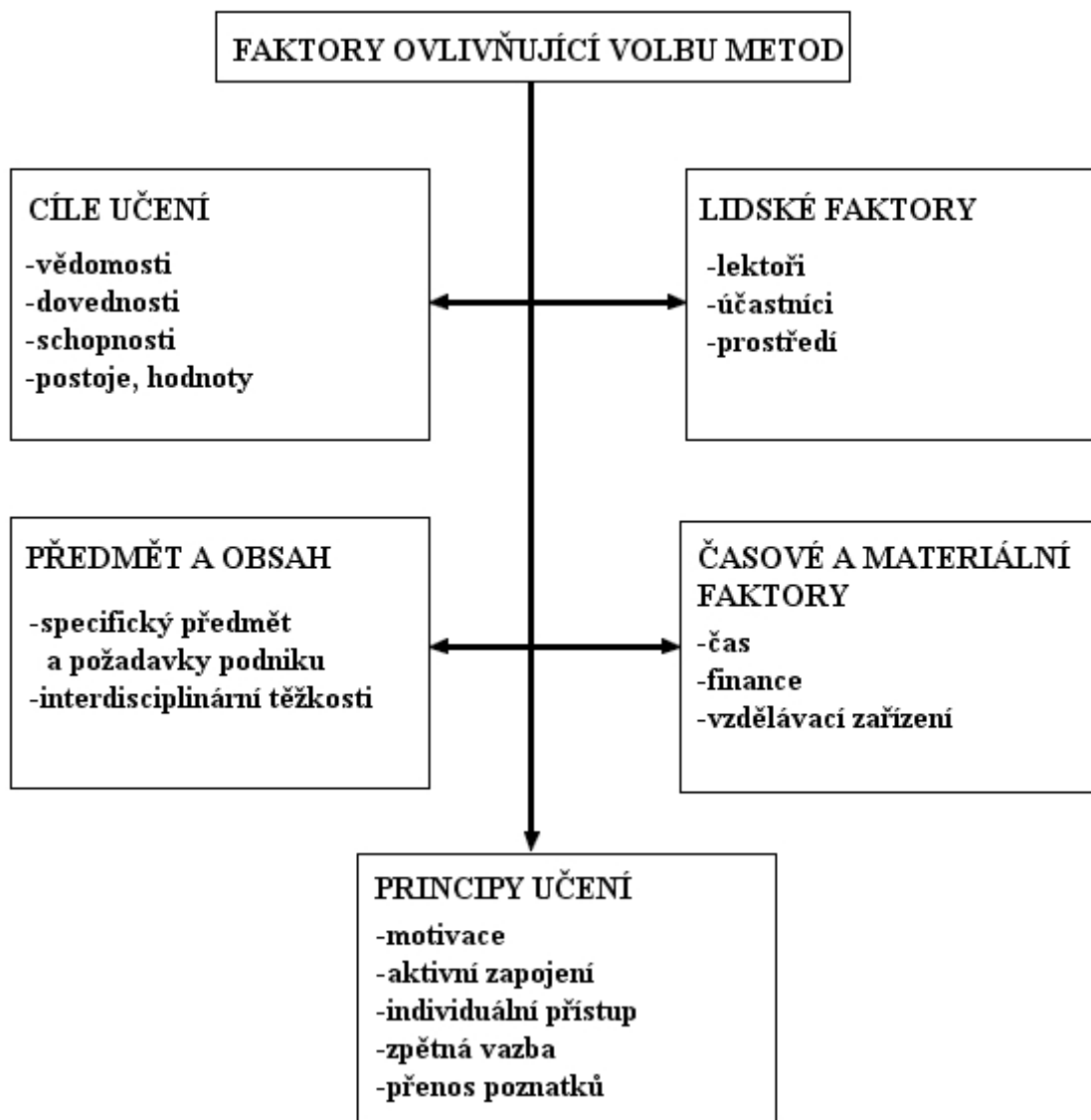
významné je také osobní kouzlo. Hlavním cílem lektorů je podat dané skupině posluchačů určité téma tak, aby bylo prostřednictvím prožitku efektivně přijato a zajistilo tak úspěch vzdělávací akce (Vodák a Kucharčíková, 2011.)

Definici vhodného lektora definoval Vodák a Kucharčíková (2011, str. 119), která říká že *„dobrý lektor hodně poslouchá, podporuje, povzbuzuje účastníky v aktivitách, poskytuje jim reálnou zpětnou vazbu, je trpělivý a nebagatelizuje snahu účastníků o učení, případně dovysvětlení nejasností. Poskytuje dostatek času na přemýšlení a ujasňování, nedává příliš snadné ani příliš těžké úkoly, snaží se podněcovat tvořivou a pozitivní atmosféru k učení a respektuje individualitu každého z účastníků.“*

Podle Armstronga (2007) by měly cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl učení vzdělávající se osoby vést k tomu, že lektor pozná, jaké metody vzdělávání by měly být použity. Pro výběr vhodných metod musíme zvážit konkrétní cíle podniku a pochopit individuální potřeby každého zaměstnance. Ve většině případů dosáhneme lepších výsledků při použití kombinace různých metod.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je výběr vhodných metod vymezen různorodými faktory, jako například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností nebo motivace k učení. Tyto faktory nám podrobněji ukazuje obrázek 7.

Obrázek 7: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011, str. 112)

Jak bylo řečeno, při vzdělávání můžeme použít širokou škálu metod. Tyto metody lze v pojetí řízení lidských zdrojů, které určil Koubek (2007), rozdělit do dvou velkých skupin:

1. **Metody vzdělávání na pracovišti** („on the job“) – Používají se v každodenní praxi, kladou důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání. Považují se za vhodné především pro dělníky.
2. **Metody vzdělávání mimo pracoviště** („off the job“) – Používají se ve formálních vzdělávacích kurzech uskutečňovaných ve vzdělávacích institucích.

Zaměřují se na získání odborných znalostí a považují se za vhodné především pro vedoucí pracovníky.

### **Metody používané na pracovišti**

Tyto konkrétní metody, které se využívají pro vzdělávání na pracovišti, definují autoři (Koubek 2007, Duda 2008, Königová a Horalíková 2013) následovně:

- **Instruktaž při výkonu práce** – je nejčastěji používaná metoda, při které zkušený pracovník předvádí pracovní postup, a školený účastník si prostřednictvím pozorování a napodobování tento postup osvojí při plnění vlastních úkolů. Tato metoda umožňuje rychlý zácvik, který podporuje spolupráci mezi školeným pracovníkem a jeho nadřízeným, ale lze ji efektivně využít pouze u méně náročných pracovních postupů.
- **Coaching (koučování)** – představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i pravidelnou kontrolu výkonu ze strany nadřízeného či školitele. Při této metodě se směřují dovednosti školeného k žádoucímu výkonu a vlastní iniciativě skrze soustavné vzdělávání, přičemž se klade důraz na jeho individualitu. Školený jedinec je o hodnocení své práce soustavně informován.
- **Mentoring** – je metoda pro vzdělávání speciálně vybraných a školených jedinců (mentorů), kteří školeným pracovníkům poskytují věcné rady a soustavnou podporu. Mentoring je odlišen od koučování tím, že si pracovník svého mentora vybírá sám z řad lidí, kterých si váží pro jeho odborné i lidské vlastnosti. Clutterbuck (2004) definoval mentoring jako *„příležitostnou pomoc jednoho člověka jinému při uskutečňování významných změn ve znalostech, v práci nebo myšlení“*.
- **Konzultování** – obsahuje vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost ve vztahu školený a školitel, podřízený a nadřízený. Tato metoda je časově náročná, jelikož se vzdělávaný pracovník vyjadřuje ke všem problémům své práce i k procesu vzdělávání. Tato zpětná vazba přináší návrhy řešení problémů a náměty pro obohacení stylu vedení pracovníků.
- **Asistování** – je metoda, kdy je školený pracovník přidělen jako asistent ke zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá při řešení jeho úkolů a získává tak jeho znalosti, zkušenosti a pracovní postupy. Asistent postupně přebírá větší část práce

až do bodu, kdy bude schopen tuto činnost vykonávat zcela samostatně. Jako nevýhoda zde plyne riziko, že vzdělávaný může přebrat i nepříliš vhodné pracovní návyky a postupy, které mohou oslabovat tvůrčí přístup i potenciálnost dělat věci jinak.

- **Pověření úkolem** – Po zdařilé metodě asistování je vzdělávaný pracovník pověřen plněním určitého úkolu, ke kterému má vytvořené vhodné podmínky a udělenou příslušnou pravomoc. Pracovník si při této metodě vzdělávání může vyzkoušet své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji, ale vzniká riziko neúspěšnosti při plnění úkolu a následném ohrožení důvěry nadřízených v jeho schopnosti. Po dobu plnění úkolu je jeho práce sledována.
- **Rotace práce** – Při této metodě je školený pracovník veden různými složkami organizace, kterými je následně pověřen pracovními úkoly. Rotace práce je vhodná především pro výchovu řídicích pracovníků, ale je účinná i u pracovníků řadových. Zaměstnanec získá komplexnější pohled na pracovní postupy, rozšiřuje své zkušenosti, schopnosti a zvyšuje se jeho flexibilita. Na druhou stranu nemusí při všech přidělených úkolech uspět, což může vést ke snížení jeho sebevědomí a snížit hodnocení nadřízenými.
- **Pracovní porady** – jsou považovány za vhodnou metodu pro formování pracovních schopností pracovníků. Během pracovních porad se účastníci seznamují s informacemi a problémy nejen na svém vlastním pracovišti, ale i v celém podniku či jiných oblastech zájmu. Při poradách probíhá výměna zkušeností, prezentace názorů, zvyšuje se informovanost pracovníků a jejich pocit sounáležitosti s podnikem a kolektivem. Jako nevýhoda a problém se jeví časové umístění pracovních porad. Pokud bude v rámci pracovní doby, tak zkracuje dobu pro plnění úkolů, ale pokud bude mimo pracovní dobu, tak naráží na neochotu pracovníků se těchto podílet zúčastňovat.

#### **Metody používané mimo pracoviště:**

Stejným způsobem jako jsou popsány metody na pracovišti, jsou popsány i metody používané mimo pracoviště (Koubek 2007, Duda 2008, Königová a Horalíková 2013):

- **Přednáška** – je prezentace určitého tématu verbálním způsobem, při které je předáváno velké množství informací a teoretických znalostí. Vhodná pro velké

skupiny posluchačů, vyniká však nevýhoda jednostranného toku informací s pasivním příjmem účastníků vzdělávání. Při použití moderních multimediálních prostředků mohou přednášky být velmi efektivní, z pohledu uchování informací však tolik ne.

- **Přednáška spojená s diskuzí** – taktéž nazývaná seminář, který překonává nevýhody přednášky a během diskuze se mohou objevovat nápady a řešení problémů. O úspěchu kvalitní diskuze rozhoduje její připravenost a kvalitní moderování.
- **Demonstrování** – pomocí audiovizuální techniky, počítačů, тренаžérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností názorně a prakticky zprostředkovává znalosti a dovednosti. Ačkoliv je tato metoda zaměřena na zprostředkování znalostí, klade důraz na využívání nabytých vědomostí v praxi s rozvojem dovedností. Účastníci mají tedy možnost vyzkoušet si svoji zručnost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení škod.
- **Případová studie** – je oblíbená metoda používaná při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Před jednotlivce nebo malé skupinky účastníků se položí skutečný nebo smyšlený organizační problém, který mají za úkol rozpoznat, studovat a navrhnout jeho řešení. Tyto studie pomáhají rozvíjet analytické myšlení účastníků i jejich schopnost nalézt řešení problémů.
- **Workshop** – Jedná se o variantu případové studie, kde se praktický problém řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Vhodný nástroj pro vytváření týmové spolupráce.
- **Brainstorming** – je další varianta případové studie. Skupina účastníků této metody vzdělávání je vyzvána, aby k problému, kterým se zabývá, předložila (ústně nebo písemně) návrh jeho řešení. Následně probíhá diskuze nad navrhovanými možnostmi a hledá se nějaký optimální návrh či kombinace řešení.
- **Simulace** – Při této metodě se zaměřuje na praxi a důležitým prvkem je aktivní účast vzdělávaných. Na základě předem stanoveného podrobného scénáře jsou účastníci požádáni, aby během určité doby učinili sérii rozhodnutí. Tato metoda je velmi náročná na přípravu, ale značně účinná při rozvíjení schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.

- **Hraní rolí** – je metoda manažerských her, která je již plně orientovaná na rozvoj praktických schopností vzdělávaných účastníků, od kterých se očekává vysoká míra aktivity, samostatnosti a velká porce hravosti. Účastníci prostřednictvím určité role poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání, při které si osvojují žádoucí sociální vlastnosti. Metoda rozvíjí samostatné myšlení, reagování a schopnost ovládat své emoce.
- **Assessment centre** – Jedná se o moderní diagnosticko-výcvikový program, který je vysoce hodnocen při výběru i vzdělávání manažerů. Školeným účastníkům jsou zadávány různé úkoly, které jsou každodenní náplní práce manažera. Různé úrovně stresu lze vyvolat náhodným generováním úkolů a problémů, které jsou modifikovány pomocí počítače. Počítačem je následně vyhodnocováno i řešení a učiněná rozhodnutí. Účastník se učí i tím, že porovná vlastní řešení s optimálním řešením nabídnutým počítačem.
- **Outdoor training** – Forma „učení se hrou“, která se stává stále více oblíbenou. Jedná se o vzdělávání manažerů „sportovní formou“, při které v rámci her plní stanovené úkoly a tím si zábavnou formou rozšiřují manažerské dovednosti, např. hledání optimálního řešení, komunikace, vedení lidí a mnohé další. Tato cvičení mohou probíhat ve volné přírodě, tělocvičně, ale i v upravené učebně.

### 3.4 Vyhodnocování vzdělávání

Proces vyhodnocování vzdělávání definoval Hamblin (1974), který uvádí ve své publikaci Armstrong (1999, str. 555) jako: „*Jakýkoliv pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace.*“ Při vyhodnocování vzdělávání zjišťujeme, zda bylo dané vzdělávání z pohledu nákladů a přínosů efektivní či nikoliv.

Podle Armstronga (2007, str. 507) je „*důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.*“



### **3.4.1 Úrovně vyhodnocování**

Pro vyhodnocování vzdělávání lze podle Dudy (2011) a Armstronga (2007) využít tzv. Kirkpatrickův model, který doporučuje čtyři úrovně pro vyhodnocování výsledků.

#### **Úroveň 1. Reakce**

V této úrovni se sledují reakce školených osob na dané vzdělávání. Především se sledují názory účastníků, a co si o proběhlé vzdělávací akci myslí. Dále se zjišťuje, zda jim tato forma vzdělávání přišla užitečná, zábavná a zajímavá. Rozpoznává se názor na lektory a sledují se případné připomínky, například jestli jim některé části přišli zbytečné, nebo které změny by eventuálně provedli.

#### **Úroveň 2. Hodnocení poznatků**

Na této úrovni se zjišťují nové znalosti a dovednosti, které školené osoby získaly v průběhu vzdělávání. Zaznamenávají se informace o naplnění stanovených cílů vzdělávání. V ideálním případě je dobré organizovat testy před a po vzdělávání a následně je porovnat.

#### **Úroveň 3. Hodnocení chování**

*„Školenému zaměstnanci se může kurz líbit, může úspěšně složit test, a přesto na pracovišti podá špatný výkon.“* (Bartoňková, 2010, str. 187) Na úrovni hodnocení chování se zjišťují dopady vzdělávání na chování účastníků po návratu na pracoviště. Především se zjišťuje uplatňování nových znalostí a dovedností při výkonu práce, aby se vyvarovalo tomu, o čem mluví výše zmíněná citace.

#### **Úroveň 4. Hodnocení výsledků**

Tato poslední úroveň posuzuje efektivitu vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Cílem se zde jeví přidaná hodnota programů vzdělávání a rozvoje, která určuje, jak se zlepšila úroveň výkonu organizace oproti předchozímu stavu. Určit tento stav je však velmi obtížné.

### 3.4.2 Výhody a nevýhody vyhodnocování

Stejně jako u každé činnosti, aktivity či procesu, tak i u vyhodnocování tu je možnost rozhodnutí, zda ho provádět či nikoliv. Existuje řada argumentů, které podporují obě tyto možnosti. V situaci, kdy se rozhoduje o realizaci vyhodnocování vzdělávání, je třeba zvážit právě všechny důvody pro a proti. Výhody a nevýhody vyhodnocování definoval Vodák a Kucharčíková (2011) následovně.

Vyhodnocování umožňuje manažerům věnovat péči lidským zdrojům, podobně jako jiným „věcem“ v organizaci, za které přebírají zodpovědnost, a tím zlepšují vztahy mezi účastníky a manažery. Následně zvyšuje efektivitu podnikání a nestaví se na nižší stupně v důležitosti činností. Dále ztuzuje vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli podniku. Orientuje se na požadované cíle vzdělávání, dosažení cílů týmu i jednotlivce. Pokud vznikne požadavek na další nebo navazující vzdělávání, tak posilňuje závazek účastníků a manažerů. Vyhodnocování předkládá účastníkům zodpovědnost za dosažené výsledky a ukazuje, že vzdělávací akce neslouží jen k uvolnění z práce. Zaměřuje se na osobní a rozvojové funkce, stává se základem zlepšování výkonosti. Zjišťuje, které vzdělávací aktivity nejefektivněji působí ke zvyšování výkonosti a dosahování cílů. Odpovídá na otázku, zda je právě toto vzdělávání ideální pro daný případ. Dále vyhodnocování naznačuje, ve kterých oblastech je možné zlepšit návratnost investic. Ukazuje možnosti, jak využít lepších způsobů k dosažení stejných výsledků. Podporuje spolupráci mezi personálním oddělením a managementem. Zajišťuje orientaci možnosti vzdělávání na vhodné lidi. Zabezpečuje vhodná kritéria pro hodnocení vzdělávání a tím předchází vyhodnocení na základě emotivních reakcí. Soustředěnost managementu se přemísťuje od „tradiční zodpovědnosti“ také na lidské zdroje (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Mezi nevýhody vyhodnocování vzdělávání se řadí náročnost na získávání nezbytných informací společně se subjektivní posuzování výsledků. Další nevýhoda je časová náročnost, vynaložení značného úsilí a dodatečné finanční prostředky. Mezi nevýhody tohoto procesu se řadí i fakt, že tato fáze vyžaduje úzkou spolupráci lektorů, účastníků vzdělávání i managementu. Často je také obtížné identifikovat dopady vzdělávání od

ostatních vlivů podnikových procesů a některé přínosy vzdělávání je obtížné kvantifikovat (Vodák a Kucharčíková, 2011).

*„V praktickém životě však není možné a co do času, peněz a úsilí by bylo velmi nákladné měřit přínosy vyhodnocení pouze ve finančním vyjádření. Vždy je však možné nějakým způsobem přínosy odhadovat nebo zdůrazňovat možná rizika či náklady a dopady, kdyby se do vzdělávání neinvestovalo. Je těžké a někdy nemožné nebo velmi nákladné vyhodnocovat všechny přínosy pouze ve finančním vyjádření, ale vždy je třeba přínosy ocenit nějakým vhodným způsobem.“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 126)

## **4 Praktická část**

### **4.1 Případová studie**

Tato část diplomové práce je věnována popisu společnosti, která byla vybrána pro zpracování této práce. Dále se bude zabývat charakteristikou vybraného útvaru back office ve vybrané společnosti. Převážná část informací, které byly použity v této části práce, čerpá z interních materiálů.

Společnost patří mezi tři největší banky v České republice a je od roku 2001 součástí mezinárodní skupiny, kterou tvoří dalších osm společností. Řadí se mezi největší, nejúspěšnější a nejefektivnější univerzální banky ve střední Evropě. Toto tvrzení potvrzuje i několikanásobný zisk titulu Nejlepší banka roku. Pro svoje klienty nabízí široké spektrum produktů a služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Disponuje rozsáhlým počtem zaměstnanců. V celé skupině se jedná o více jak 8 000 lidí, kteří obsluhují celkově 2,46 milionu klientů, kteří mohou využít profesionálních služeb na 400 pobočkách, nebo skrze 729 bankomatů po celé České republice.

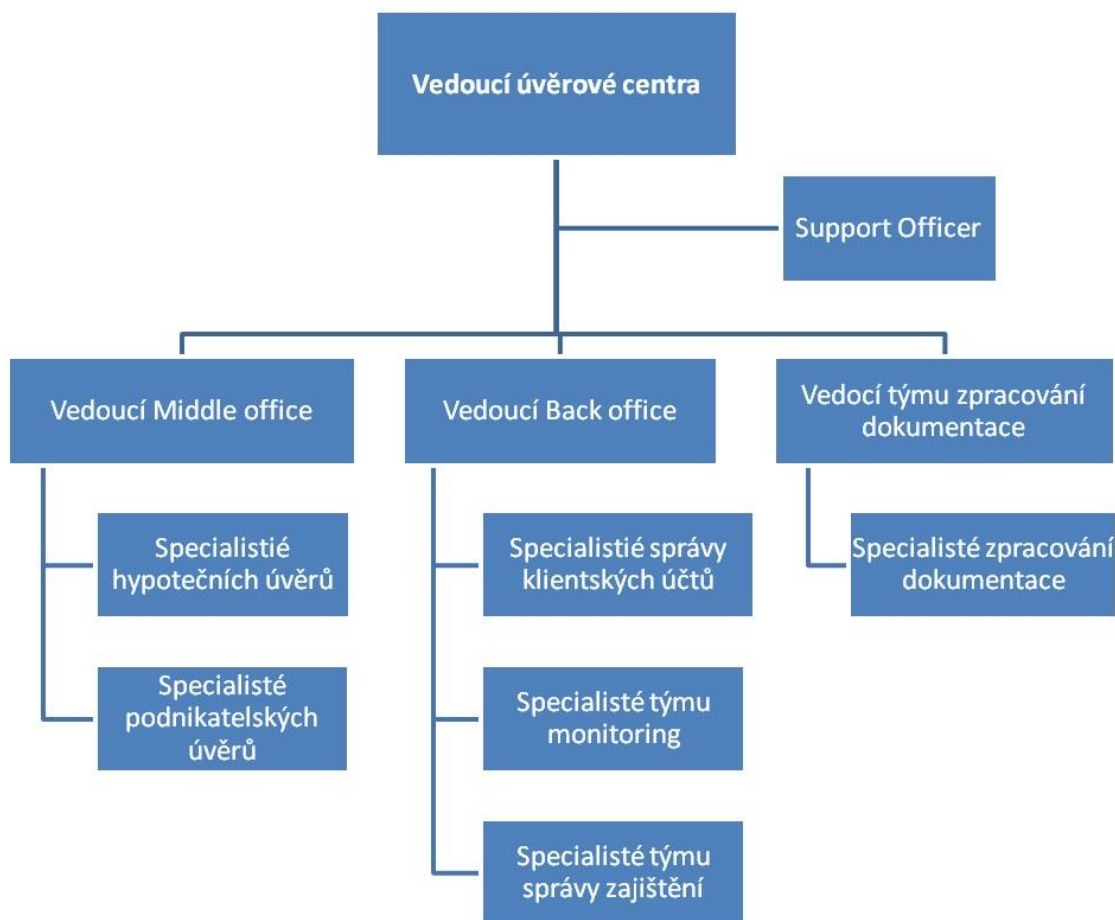
#### **4.1.1 Centrum úvěrové dokumentace**

Pro výzkum byl vybrán jeden z útvarů back officu banky - Centrum úvěrové dokumentace. Pod pojmem back office si většina z lidí představí zázemí banky. Místo, které není z pohledu klienta vidět, ale kdyby neexistovalo, tak by to zcela jistě pocítil. Pod tímto pojmem se skrývá celá řada útvarů a procesů, které mají za úkol pomoci kolegům na pobočkách získat více času pro své klienty. Jedním takovým útvarem jsou právě Centra úvěrové dokumentace (dále také centrum). V České republice se nachází pět center rozmístěných strategicky v Praze, Brně, Ostravě, Plzni a Hradci Králové.

Centrum v Hradci Králové vzniklo dne 26. 4. 2010 centralizací pracovišť back office v regionu Hradec Králové a Hypotečního centra Hradec Králové. Veškeré činnosti, které tyto útvary vykonávaly, byly převedeny pod Centrum úvěrové dokumentace Hradec Králové. V tomto centru se zpracovávají především úvěrové produkty. Konkrétně spotřebitelské, podnikatelské, eskontní a hypoteční úvěry, rámcové smlouvy, bankovní záruky,

dokumentární akreditivy a kreditní karty. Centrum úvěrové dokumentace je rozděleno na tři hlavní útvary. Prvním z nich je útvar zpracování dokumentace. Druhým je útvar middle office, který, jak název napovídá, je prostředníkem mezi pobočkovou sítí front office a čistě zázemím společnosti back office. Do back officu spadají oddělení monitoringu, správy klientských účtů a správy zajištění.

Obrázek 8: Obecná struktura Centra úvěrové dokumentace



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovníci oddělení zpracování dokumentace poskytují administrativně-provozní podporu v rámci celého centra. Jejich hlavními odpovědnostmi je zpracování příchozí a odchozí pošty a skenování, kopírování a distribuce příchozí dokumentace v rámci celého centra. K jejich dalším činnostem patří zpracování nejrůznějších požadavků interních klientů, které se týkají dokumentace a zajišťují její evidenci a archivaci. V úseku middle office pracovníci odpovídají za plnění svěřených úkolů v oblasti zpracování hypotečních a

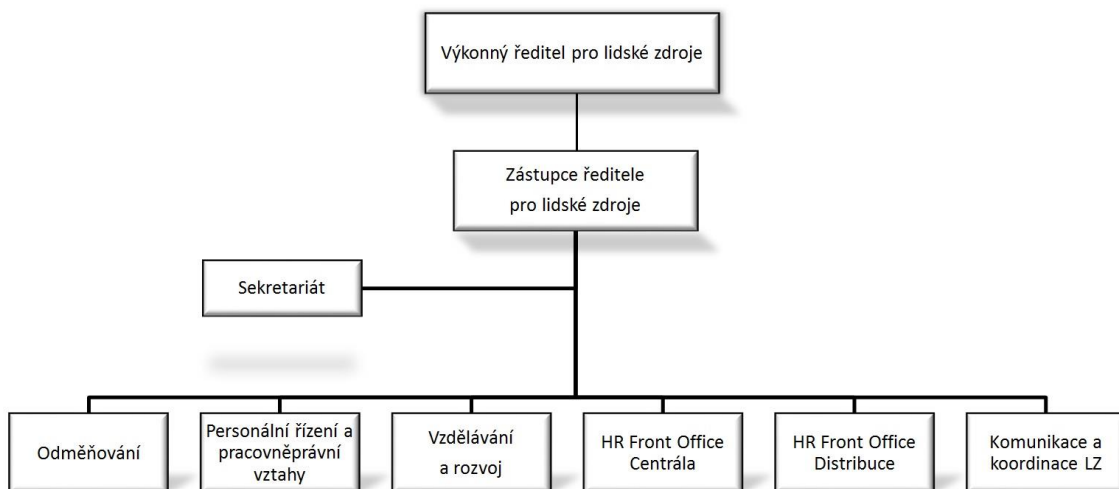
podnikatelských úvěrů. Mezi hlavní činnosti patří zajišťování ocenění nemovitostí, vytváření úvěrové dokumentace (včetně úvěrových smluv, zástavních smluv a dodatků k těmto smlouvám). Mezi další činnosti, které toto oddělení zajišťuje, patří kontrola správnosti zadaných dat do systémů a vyřizování ostatních přidělených servisních úkolů.

Útvar back office se skládá z více oddělení. Jedním takovým je oddělení monitoringu. Klíčové činnosti oddělení monitoring jsou zpracování interních dokladů, kontrola splátkových plánů v systémech banky, zpracování žádostí o částečné a celkové splacení úvěrů a následně jejich uzavření. Dále vytvářejí rizikové zprávy klientů a zpracovávají požadavky na prodej pohledávek. Dalším oddělením je správa klientských účtů, které poskytuje administrativně-technickou podporu v oblasti zpracování obchodů a zabezpečuje včasné zadání údajů do systémů banky. Hlavními činnostmi jsou zpracování dat v systémech banky, kontrola správnosti dat v úvěrové dokumentaci a zpracování účetních operací. Posledním oddělením je správa zajištění, která má přiřazeno zadávat zástavní smlouvy do systému banky, zadávat pojistné smlouvy (včetně vinkulací) do systému banky, zadávat zajištění u podnikatelských úvěrů a záruk. Pro Katastrální úřad dále vytváří kvitance, pro pojišťovny devinkulace a u všech úvěrů provádí odvazování zajištění.

#### **4.1.4 Lidské zdroje ve společnosti**

Mezi hlavní odpovědnosti úseku Lidské zdroje (dále také LZ) z pohledu vzdělávání patří definování strategického směru pro politiku nábory a kariérového rozvoje. Další důležitou činností LZ je řízení počtu zaměstnanců a zajišťování jejich školicích aktivit, které dopomáhají k zvyšování jejich odbornosti. Na obrázku 9 můžeme názorně vidět odbory, které úsek Lidské zdroje zahrnuje.

Obrázek 9: Schéma úseku Lidských zdrojů



Zdroj: Interní materiály vybrané společnosti

Z pohledu vzdělávání jsou nejdůležitějšími úseky odbor Vzdělávání a rozvoj, který poskytuje poradenství odborům HR Front Office Centrála a Distribuce. Hlavní činností odboru Vzdělávání a rozvoje je tvorba metodiky a norem pro vzdělávání, centralizace těchto informací, a na základě identifikovaných potřeb vytváří koncepci vzdělávacích programů. Neméně důležitou činností je sledování vývoje vzdělávacích metod, rozpočtu vzdělávání a komunikace s externími dodavateli. Odbor HR Front Office Centrála a Distribuce provádí nábor nových zaměstnanců za pomoci ostatních odborů LZ. Dále připravuje plány rozvoje na další období, na základě identifikace potřeb rozvoje jednotlivých úseků. Zaměstnanci těchto odborů jsou konzultanti lidských zdrojů, kteří se účastní interních školení jako lektori. Poskytují poradenskou činnost, především v oblasti řízení lidských zdrojů a kariérového rozvoje.

#### 4.2 Systém vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti

Vybraná společnost vnímá vzdělávání zaměstnanců jako klíčovou součást dlouhodobé strategie lidských zdrojů. Posílení kompetencí, rozvoje znalostí a dovedností zaměstnanců v souladu s potřebami je jejich hlavním cílem. Pro rok 2014 vybraná banka identifikovala jako hlavní strategickou oblast vzdělávání, mimo jiné, rozvoj klientského přístupu a obchodních dovedností. Mezi hlavní zásady, které dodržuje při procesech spojených se vzděláváním, je nárok na to, že vzdělávání musí být jednoznačně spojeno s požadavky pro

výkon dané pozice nebo se skutečným kariérovým rozvojem zaměstnance. Další zásadou je výstup ze vzdělávací akce, který by měl sloužit pro zvýšení výkonu zaměstnance, ale zároveň přinést přidanou hodnotu pro banku.

Při identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců mají nejdůležitější roli vedoucí zaměstnanci s personální pravomocí. Ti předají vzniklou potřebu ke schválení k výkonným ředitelům úseků, kteří spolupracují s konzultanty lidských zdrojů. Jak již bylo řečeno, tak tyto potřeby musí být nezbytně nutné pro výkon dané pozice, nebo v souladu s reálným kariérovým rozvojem zaměstnance. Pokud je to možné, tak se dává vždy přednost interní formě rozvoje, případně se využije externího řešení. Mezi přednostní vzdělávací akce banka řadí především zákonné vzdělávací akce, strategické skupinové vzdělávací akce a vzdělávací program pro nové zaměstnance. Na druhou stranu společnost obvykle nepodporuje vzdělávací akce realizované externím dodavatelem. Nedostatky řeší interním způsobem bez zvyšování zbytečných nákladů. (Interní materiály, 2014)

#### **4.2.1 Roční plán vzdělávání**

Základem pro plánování vzdělávacích akcí v daném úseku je Roční plán vzdělávání. Úsek Lidské zdroje stanoví termín procesu ročního plánu vzdělávání, který probíhá jednou ročně. Tento plán se skládá z několika kroků. Jedním z nich je identifikace vzdělávacích potřeb vedoucími pracovníky. Při tomto kroku mohou vedoucí pracovníci využít služeb odboru Vzdělávání a rozvoje, které navrhne vhodné formy vzdělávání. V dalším kroku je sumarizovaný roční plán vzdělávání za daný úsek předán výkonnému řediteli daného úseku, který ho s pomocí konzultantů lidských zdrojů a odboru Vzdělávání a rozvoje schválí či zamítne. Toto rozhodnutí potvrdí vzdělávací komise. V dalším kroku se předá zpětná vazba o rozhodnutí příslušným vedoucím, který informuje své podřízené. Takto schválená vzdělávací akce je realizována odborem Vzdělávání a rozvoje, který využije interních nebo externích dodavatelů. Zaměstnanec je povinen zúčastnit se schválené vzdělávací akce a informovat o termínu konání. Po skončení vzdělávací akce zaměstnanec zhodnotí přínos vyplněním dotazníku, který odbor Vzdělávání a rozvoje zpracuje. Veškeré informace o vzdělávací akci, účasti či neúčasti zaměstnance jsou vedené v aplikaci určené pro evidenci školení.



V případě, že se v průběhu roku vyskytne nová potřeba vzdělávání, je pro zaměstnance hlavním kontaktem jeho přímý nadřízený, pro manažera pak konzultant Lidských zdrojů. Odbor Vzdělávání a rozvoj poskytuje v případě potřeby poradenství při hledání vhodné formy vzdělávací akce a následně schválené akce organizuje a zajišťuje jejich logistiku. (Interní materiály, 2014)

#### **4.2.2 Realizace a hodnocení vzdělávání**

Každou vzdělávací akci, která je připravována, je nutné organizačně a administrativně zorganizovat. Tuto činnost má na starosti odbor vzdělávání a kromě termínu a místa školení, vybírá školitele a v případě potřeby zajišťuje také technické vybavení a učební pomůcky. Převážná část vzdělávacích programů probíhá interně v prostorách banky.

Vybraná společnost ke vzdělávání svých zaměstnanců využívá většinu z existujících metod vzdělávání. Z metod vzdělávání na pracovišti se nejvíce využívá coaching, mentoring a asistování. Nejvíce využívané metody mimo pracoviště pak jsou semináře, brainstorming a simulace. Zákonné vzdělávací akce, které vyplývají přímo ze zákonné normy, nebo jsou stanoveny na základě rozhodnutí odborného gestora, jsou realizovány pomocí e-learningu, které svojí efektivitou šetří čas a náklady zaměstnanců i celé společnosti.

Po ukončení vzdělávací akce následuje proces hodnocení, který patří mezi nejdůležitější fáze systematického vzdělávání. Účastníci zhodnotí svoji spokojenost s absolvovanou vzdělávací akcí a její kvalitu. Oficiální dotazník, který je pro tuto potřebu využíván lze pro konkrétní akce upravit a následně je zpracován odborem Vzdělávání a rozvoj. Podle výsledků přijme odbor Vzdělávání a rozvoj ve spolupráci s útvary, kterých se to týká, příslušná opatření. (Interní materiály, 2014)

#### **4.3 Základní seminář**

Poskytnutí potřebných školení a tréninků je podmínkou úspěšného plnění pracovních povinností. Základní školení pro nové zaměstnance zahrnuje základní balíček vzdělávání, kterého se každý nový zaměstnanec zúčastní, aby se seznámil se základními principy společnosti. Všichni noví zaměstnanci v průběhu prvních týdnů po nástupu do zaměstnání

absolvují základní seminář pro nové zaměstnance, kde mají jedinečnou příležitost důkladně se seznámit s chodem celé společnosti a naladit se na první “ostré” pracovní dny. Cílem tohoto semináře je připravit zaměstnance na práci ve společnosti, s jejími pravidly, jak společnost funguje a jaká má jednotlivá oddělení. V průběhu tohoto semináře vystupují TOP manažeři včetně generálního ředitele společnosti, takže noví zaměstnanci mají možnost důkladně poznat vedení, které stojí v čele společnosti, do které nastupují. Tento seminář se koná v Praze z počátku každého měsíce a trvá jeden den, jeho kapacita je 45 zaměstnanců.

Program semináře je rozdělen na určité úseky, aby se v průběhu dne probraly všechny důležité činnosti. Účast na semináři je povinná, jelikož obsahuje důležitá školení, která by měl každý nový zaměstnanec banky absolvovat. Tento uvítací seminář se řadí mezi slavnostní události, na které je vhodné přizpůsobit oblečení formou “smart casual”, což znamená elegantní, ale uvolněné oblečení. Na semináři je během přestávek zajištěn oběd i občerstvení. Pokud mají zaměstnanci své pracoviště mimo Prahu, bude jim jízdné proplaceno na základě vyhotoveného cestovního příkazu.

Program:

8:30 – 13:15 – Úvod, Představení společnosti, Bankovní bezpečnost, Informační bezpečnost

13:15 – 14:00 – Oběd

14:00 – 16:30 – Lidské zdroje, Závěr

Po absolvování základního semináře se v rámci základního balíčku vzdělávání absolvují i legislativní školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (požární ochrana). Pro všechny zaměstnance je i povinný kurz opatření proti praní špinavých peněz. Mezi důležité součásti vzdělávacích aktivit patří také ekonomické vyčíslení nákladů, které budou potřeba pro jeho realizaci. Tyto náklady tvoří tzv. náklady obětované příležitosti, zde konkrétně náklady za školicí místnost a audiovizuální techniku. Do těchto nákladů je nutné zahrnout i náklady za lektora. Dále je nutné zahrnout variabilní náklady podle počtu účastníků, do kterých patří náklady na přípravu materiálů, občerstvení a cestovné. V tabulce číslo 1 můžeme vidět strukturu nákladů na základní seminář pro nové zaměstnance.

Tabulka je rozdělena na fixní náklady, které se při zvýšení kapacity kurzu nemění a variabilní náklady, které se s počtem účastníků mění.

Tabulka 1: Náklady základního semináře

<b>Položka</b>	<b>Jednotkové náklady</b>	<b>Celkové náklady</b>
<b>Fixní náklady</b>		<b>Celý kurz/8 hodin</b>
Cena učebny	400,- Kč/hodina	3200,- Kč
Pronájem audio-vizuální techniky	350,- Kč/hodina	2800,- Kč
<i>Notebook</i>	<i>150,- Kč/hodina</i>	<i>1200,- Kč</i>
<i>Dataprojektor</i>	<i>150,-Kč/hodina</i>	<i>1200,- Kč</i>
<i>Audiotechnika</i>	<i>50,-Kč/hodina</i>	<i>400,- Kč</i>
Lektor	1000,-Kč/hodina	8000,- Kč
Náklady na prezentační pomůcky (flipchart, popisovače)	200,-Kč/kurz	200,- Kč
<b>Fixní náklady celkem <math>\Sigma_1</math></b>		<b>14200,- Kč</b>
<b>Variabilní náklady</b>	<b>1 osoba</b>	<b>Celý kurz/45 osob</b>
Studijní materiály	150,- Kč/osoba	6750,- Kč/kurz
Náklady na občerstvení	250,-kč/osoba	11250,- Kč/kurz
<i>Oběd</i>	<i>190,- Kč/osoba</i>	<i>8550,- Kč/kurz</i>
<i>Přestávky</i>	<i>60,- Kč/osoba</i>	<i>2700,- Kč/kurz</i>
Cestovné Ø	260,- Kč/osoba	11700,- Kč/kurz
<b>Variabilní náklady na osobu celkem <math>\Sigma_2</math></b>	<b>660,- Kč/osoba</b>	<b>29700,- Kč/kurz</b>
<b>Celkové náklady na kurz (45 osob) <math>\Sigma_1 + \Sigma_2</math></b>	<b>976,- Kč/osoba</b>	<b>43900,- Kč</b>

Zdroj: expertní odhad nákladů vedoucího pracovníka vybrané společnosti

#### 4.4 Dotazník

V praktické části byla použita kvantitativní metoda pro sběr dat, nestandardizovaný dotazník. Touto metodou získáme potřebné informace od respondentů, které budou použity při vytvoření návrhů pro zefektivnění procesu vzdělávání na jejich pracovišti. Dotazník obsahuje průvodní dopis, instrukce pro vyplnění a poděkování respondentům. Tato forma sběru dat přináší určité výhody jako je úspora času, peněz, jednoduchost zpracování a zároveň nenáročnost zpracování pro dotazované respondenty a zachování jejich anonymity. Převážná část otázek má uzavřenou formu, kde si respondent vybírá

jednu z navrhovaných možností odpovědi. V dotazníku se objevily i tři otevřené otázky, kde respondenti mohou vyjádřit své vlastní formulace odpovědi.

Dotazník obsahoval celkem 18 otázek, které se zaměřovaly především na vzdělávací proces a mají tak přispět k zjištění podkladů pro jeho zefektivnění. Konkrétní otázky jsou:

- 1) Průběžné vzdělávání považujete za...?
- 2) Máte přehled o možnostech dalšího vzdělávání ve Vaší společnosti?
- 3) Existuje možnost spolurozhodovat o absolvování konkrétního školení, kurzů, seminářů apod.?
- 4) Možnost absolvování vzdělávacích aktivit považujete za dostačující?
- 5) Přivítali byste nové vzdělávací postupy?
- 6) Pokud jste odpověděli v předchozí otázce ANO, jakou máte představu o nových vzdělávacích postupech?
- 7) Cítíte potřebu rozšíření a prohloubení znalostí a dovedností pro splnění nároků na Vaší pracovní pozici?
- 8) Kolik vzdělávacích aktivit (školení, kurzy, semináře) jste absolvoval/a v posledním roce?
- 9) Byla tato školení pro Vaši pozici přínosem?
- 10) Pokud jste odpověděli v předchozí otázce NE, upřesněte příčinu Vaší odpovědi.
- 11) Možnosti vzdělávacích aktivit jsou ...?
- 12) Motivace pro zaměstnance je ze strany zaměstnavatele ...?
- 13) Se způsobem vedení Vašeho nadřízeného jste ...?
- 14) Jste v tomto zaměstnání spokojený/á?
- 15) Pokud byste na vzdělávání mohl/a cokoliv změnit, co by to bylo?
- 16) Pohlaví?
- 17) Věk?
- 18) Uveďte, prosím, svoji pracovní pozici.

Výběrovým souborem pro výzkum jsou zaměstnanci Centra úvěrové dokumentace vybrané společnosti v Hradci Králové. Dotazníkové šetření se uskutečnilo v říjnu 2014. Dotazníky byly osobně rozdány celkem 75 zaměstnancům centra. Z celkového množství rozdaných dotazníků se jich vrátilo 70, tedy 93,3%. Dotazníky byly vyhodnoceny, znázorněny

graficky a okomentovány. K vyhodnocení je využito statistického ukazatele kvalitativních proměnných za pomoci četnosti. Vzorec, který znázorňuje relativní četnost  $f_i$  i-tého znaku  $f_i$  je následující:

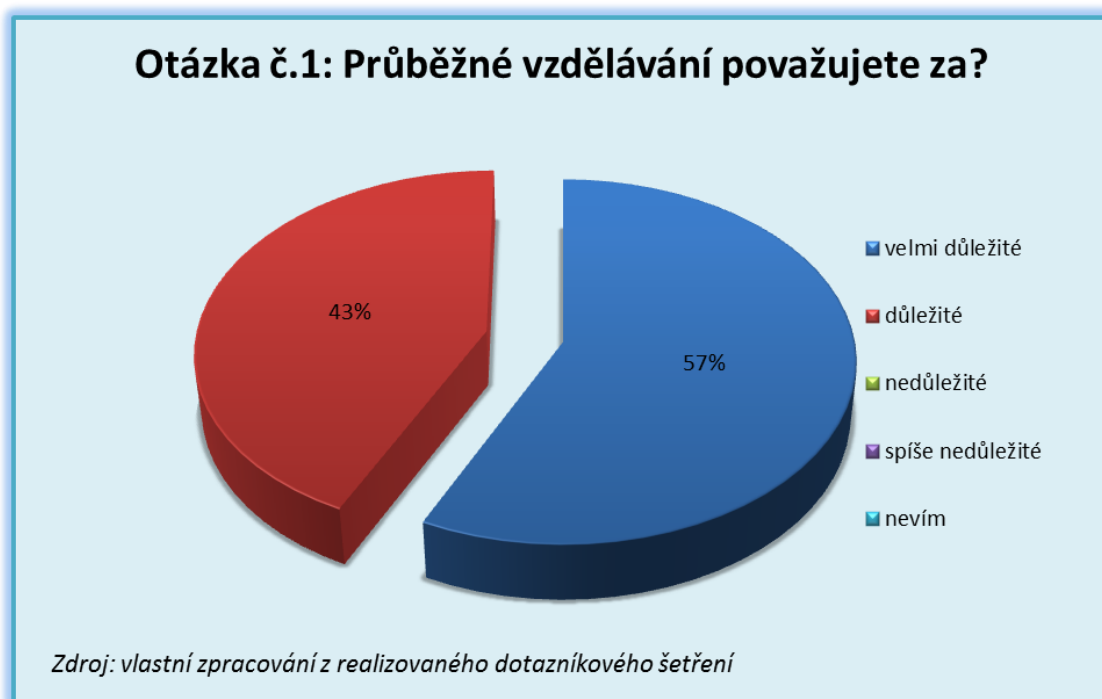
$$f_i = \frac{n_i}{N} = \frac{n_i}{\sum_i n_i},$$

kde  $n_i$  znázorňuje absolutní četnost i-tého znaku, tedy kolikrát se hodnota sledovaného znaku objevuje v souboru.  $N$  je celková četnost všech znaků. Relativní četnost  $f_i$  porovnává odlišná rozdělení četností mezi sebou a je vhodné absolutní četnosti převést na relativní. Výsledky v procentech získáme, když rovnici vynásobíme stem. (Svatošová a Kába, 2007) Vzor dotazníku je uveden v příloze 1.

#### 4.5 Výsledky dotazníkového šetření

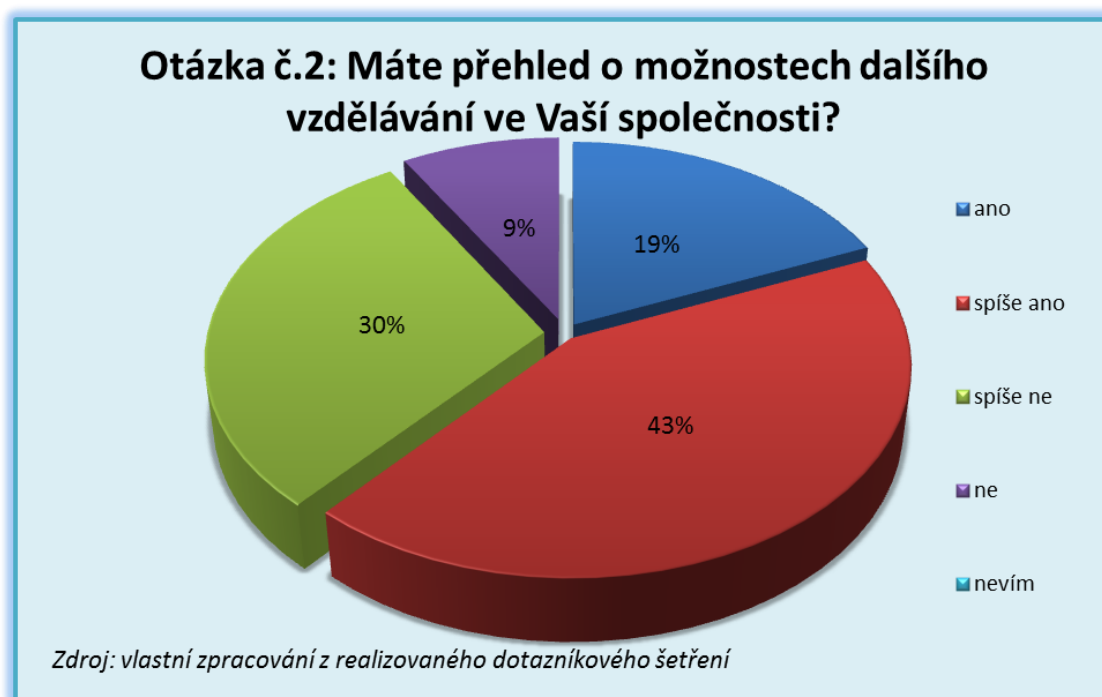
V této kapitole budou vyhodnoceny jednotlivé otázky dotazníku. Odpovědi na každou otázku budou posuzovány zvlášť a budou zařazena grafická zobrazení. Otevřené otázky s verbální části budou vyhodnoceny samostatně.

Graf 1: Průběžné vzdělávání



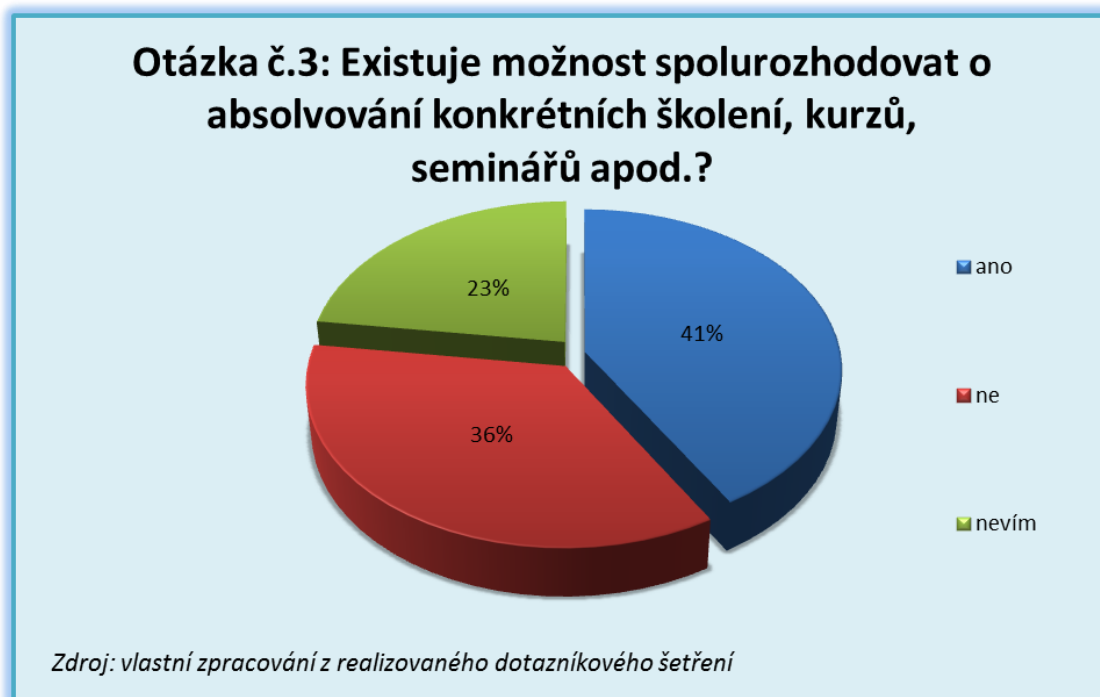
Tato otázka měla naznačit, jak důležitá je oblast vzdělávání pro jednotlivého respondenta. Průběžné vzdělávání jako velmi důležité považuje 57% respondent, jako důležité ho považuje zbylých 43% respondentů. Z výsledků vyplývá, že všichni dotazovaní považují vzdělávání za důležitou součást pracovního procesu a rozvoje a nikdo z nich nezvolil ostatní nabízené odpovědi, které se týkaly negativních postojů k průběžnému vzdělávání.

Graf 2: Přehled o možnostech vzdělávání



Necelá polovina respondent (43%) odpověděla spíše ano, jasné ano odpovědělo 19% dotazovaných, spíše ne 30% a jasné ne 9%. Tyto výsledky poukazují na rozdílné pohledy na možnosti dalšího vzdělávání. Z velké části tato skutečnost závisí na aktivitě jednotlivého zaměstnance při hledání a získávání informací o dalších možnostech vzdělávání, které jsou nabízeny různými formami, například na intranetu společnosti. Na druhou stranu nám vzniká možnost pro zlepšení informovanosti o možnostech vzdělávacích aktivit, které by z metodiky postupu identifikace vzdělávacích potřeb měli zajišťovat nadřízení vedoucí jednotlivých oddělení.

Graf 3: Možnost spolurozhodování o vzdělávání



Na tuto otázku odpovědělo 41% tázaných ano, 36% ne a 23% nevím. Jedním z důvodů nevyrovnaných odpovědí na tuto otázku, kde téměř třetina respondentů si myslí, že má možnost spolurozhodovat o vzdělávacích aktivitách a druhá třetina ne, je opět přístup konkrétního nadřízeného, který identifikuje vzdělávací potřeby a konzultuje je s daným zaměstnancem.

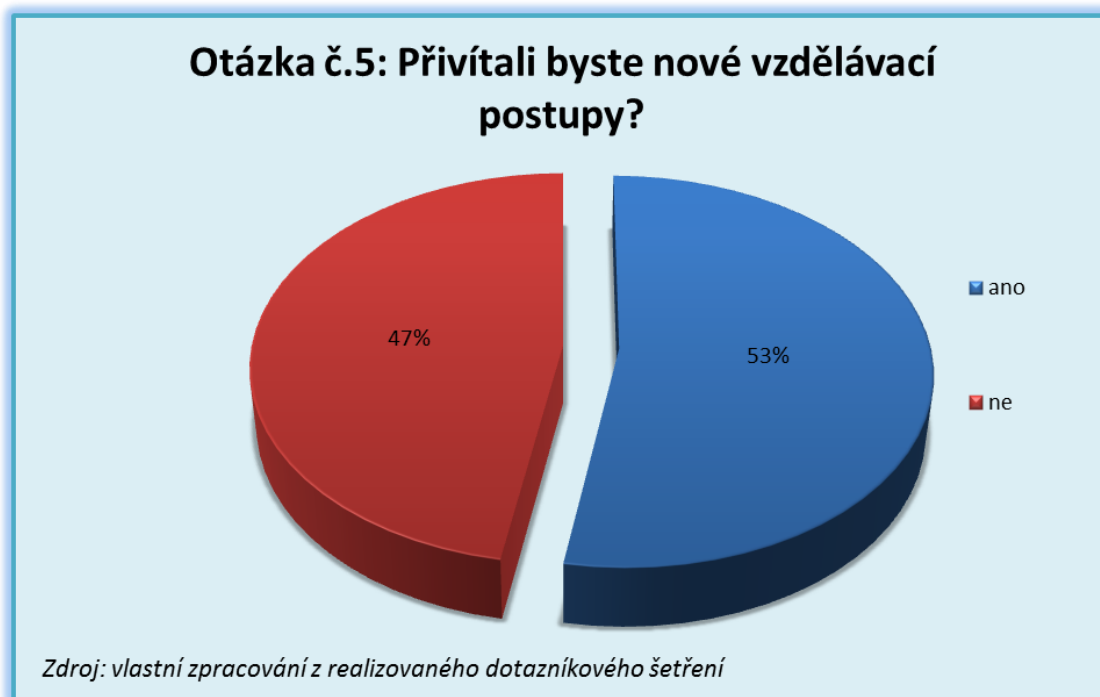
Graf 4: Možnost absolvování vzdělávacích aktivit



Pro 43% dotazovaných je množství absolvovaných vzdělávacích aktivit dostačující, naopak pro lehce větší část 44% je nedostačující. Odpověď “nevím” zvolilo 13% respondentů. Výsledky této otázky jsou ovlivněné rozdílností jednotlivých oddělení. Vzhledem k tomu, že každé oddělení má jiné požadavky a nároky na výkon práce, je předpokládáno, že zaměstnanci v oddělení, která potřebují k výkonu práce nejaktuálnější informace, preferují častější vzdělávací aktivity. Na druhou stranu zaměstnanci, kteří pracují v oddělení s ne tak často měnícími se postupy a metodikou považují aktuální vzdělávací aktivity za dostačující.



Graf 5: Nové vzdělávací postupy



Nové vzdělávací postupy by přivítala nadpoloviční většina respondentů, konkrétně 53%. Zbývajících 47% by se spokojila s postupy, které jsou již definované a dále je nerozšiřovala. Z výsledku předešlé otázky můžeme určit, že stejná část, která volila vzdělávací aktivity za nedostačující, by preferovala nové vzdělávací postupy a naopak.

Otázka č. 6: Pokud jste odpověděli v předchozí otázce ANO, jako máte představu o nových vzdělávacích postupech?

Respondenti v této otázce reagovali na předcházející otázku č. 5, zda by přivítali nové vzdělávací postupy. Pokud jejich odpověď byla kladná, byli respondenti vyzváni k uvedení svých představ o těchto vzdělávacích postupech. Respondentů, kteří takto odpověděli, bylo 37. Jedná se o otevřený typ odpovědí, z toho důvodu byly vybrány ty názory, které se nejčastěji opakovaly.

- Vytvoření kurzů o bankovních produktech + absolvování ještě před jejich zavedením.
- Absolvování kurzů i pro jiné zaměstnance, například bankovní poradce.
- Absolvování školení, které rozšíří vědomosti o fungování celého centra úvěrové dokumentace.

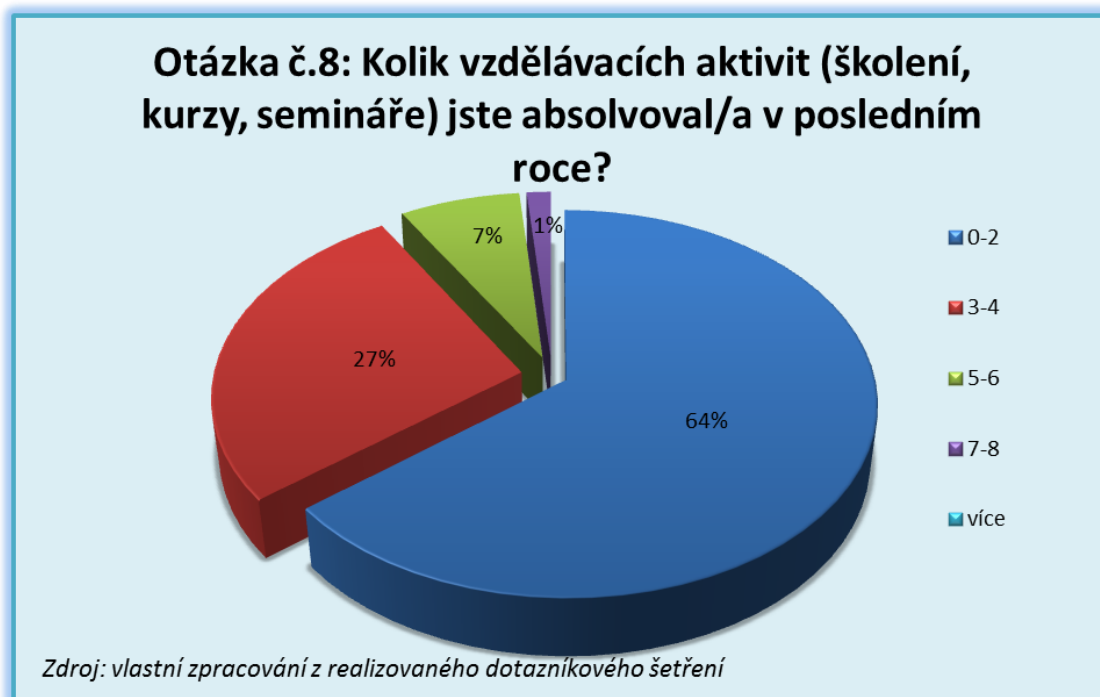
- Kurzy zaměřené na počítačovou gramotnost, cizí jazyky apod.
- Častější podněty ke školením.
- Vytvoření nových vzdělávacích forem, např. telekonference.
- Včasné informování o změnách ve vnitrobankovních příručkách.
- Požadavek na školitele, kterým bude bývalý zaměstnanec s dostatečnou praxí.
- Kontrola dosažených vědomostí formou každoročních testů.
- Přístup školení formou ukázky z praxe a na příkladech.
- Nabídka možností vzdělávání e-mailem.

Graf 6: Rozšíření a prohloubení znalostí a dovedností



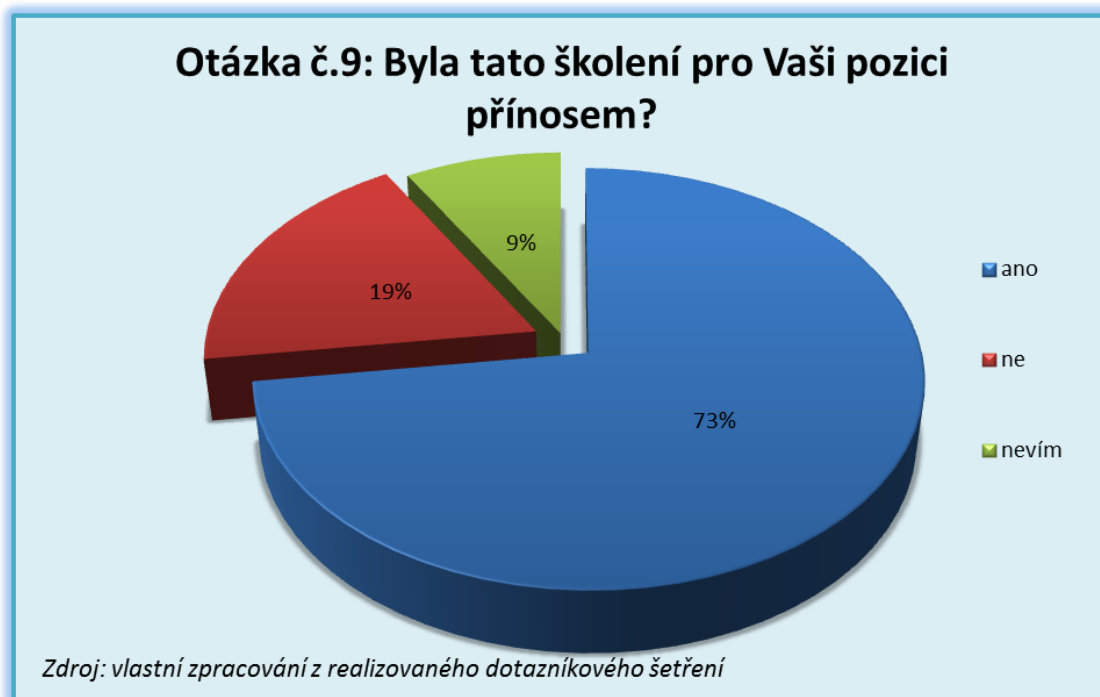
Potřebu rozšíření a prohloubení znalostí a dovedností pro splnění nároků cítí 67% respondentů, 21% tuto potřebu necítí a 11% neví. Z výsledků vidíme, že zájem o prohlubování znalostí a dovedností je vysoký a současný stav znalostí pro vykonávanou práci se jeví v očích respondentů jako nízký a existuje zde prostor pro zlepšení.

Graf 7: Počet vzdělávacích aktivit



Nejvíce respondentů, 64%, navštívilo 0-2 vzdělávacích aktivit, 3-4 aktivity absolvovalo 27% respondentů, 7% dotazovaných zvolilo 5-6 aktivit a pouhé 1% zvolilo 7-8 aktivit. Možnost více vzdělávacích aktivit, než bylo uvedeno, nezvolil nikdo z dotazovaných. Z výsledků vyplývá, že převážná část zaměstnanců Centra úvěrové dokumentace navštívila méně jak 2 vzdělávací akce za rok, což je i dle výsledků považováno respondenty za nedostačující. Důležitým kritériem je však skutečnost, jak zaměstnanci chápou vzdělávací aktivitu. Pokud do vzdělávání zahrnují pouze vzdělávací aktivity realizované Odborem vzdělávání a rozvoje, nebo i například coaching na pracovišti.

Graf 8: Přínos školení



Na otázku zda školení, které respondenti absolvovali v uplynulém roce, byla pro ně přínosem, odpovědělo 73% “ano”, žádný efekt ze školení registrovalo 19% a zbývajících 9% respondentů označili odpověď “nevím”. Z těchto výsledků můžeme soudit, že zrealizované vzdělávací aktivity byly velmi efektivní a pro zaměstnance Centra úvěrové dokumentace přínosné.

Otázka č. 10: Pokud jste odpověděli v předchozí otázce NE, upřesněte příčinu Vaší odpovědi.

Respondenti v této otázce reagovali na předcházející otázku č. 9, zda byla školení, která absolvovali pro ně přínosem. Pokud jejich odpověď byla záporná, byli respondenti vyzváni k uvedení svých důvodů. Respondentů, kteří takto odpověděli, bylo 13. Jedná se o otevřený typ odpovědí, z toho důvodu byly opět vybrány ty názory, které se nejčastěji opakovaly.

- Školení nepřineslo nic nového.
- Školení se nevztahovalo k pracovní náplni.
- Náplň školení byla daleko od praxe.

Graf 9: Možnosti vzdělávacích aktivit



Převážná část respondentů (91%) odpověděla, že možnosti vzdělávacích aktivit jsou nepravidelné, dle potřeb. Jako pravidelné je považují 3% respondentů. Možnost každého čtvrt roku zvolilo též 3% respondentů a následně po 1% respondentů zvolilo možnost “každý půl rok” a “jednou ročně”. Z odpovědí můžeme soudit, že vzdělávací aktivity jsou realizované operativně podle potřeb.

Graf 10: Motivace pro zaměstnance



Tato otázka měla určit spokojenost s motivací ze strany zaměstnavatele. Motivace je hodnocena respondenty vesměs kladně. 24% respondentů zvolilo možnost “dobrá”. Největší zastoupení respondentů (61%) vidí motivaci jako průměrnou a nejmenší počet tázaných (14%) zvolilo odpověď “špatná”. Z výsledků vyplývá, že motivace pro zaměstnance není optimálně nastavena a je zde možnost pro zlepšení.

Graf 11: Způsob vedení



Ačkoliv z předešlých výsledků vyplývá, že vedoucí pracovníci ne vždy pro své zaměstnance vhodně identifikovali vzdělávací potřeby, tak způsob vedení je v očích respondentů z velké míry v pořádku. Absolutně spokojených zaměstnanců s vedením jejich nadřízeného je 54%, spíše spokojených je 43% a malá část, konkrétně 3%, je spíše nespokojených. Tyto výsledky poukazují na dobře nastavený způsob vedení ze stran nadřízených.

Graf 12: Spokojenost v zaměstnání



50% respondentů je spokojených v tomto zaměstnání, 47% označilo možnost “spíše spokojen” a “spíše nespokojen” zvolilo pouze 3%. Mezi respondenty není nikdo, kdo by byl v zaměstnání vyloženě nespokojen.

Otázka č. 15: Pokud byste na vzdělávání mohl/a cokoliv změnit, co by to bylo?

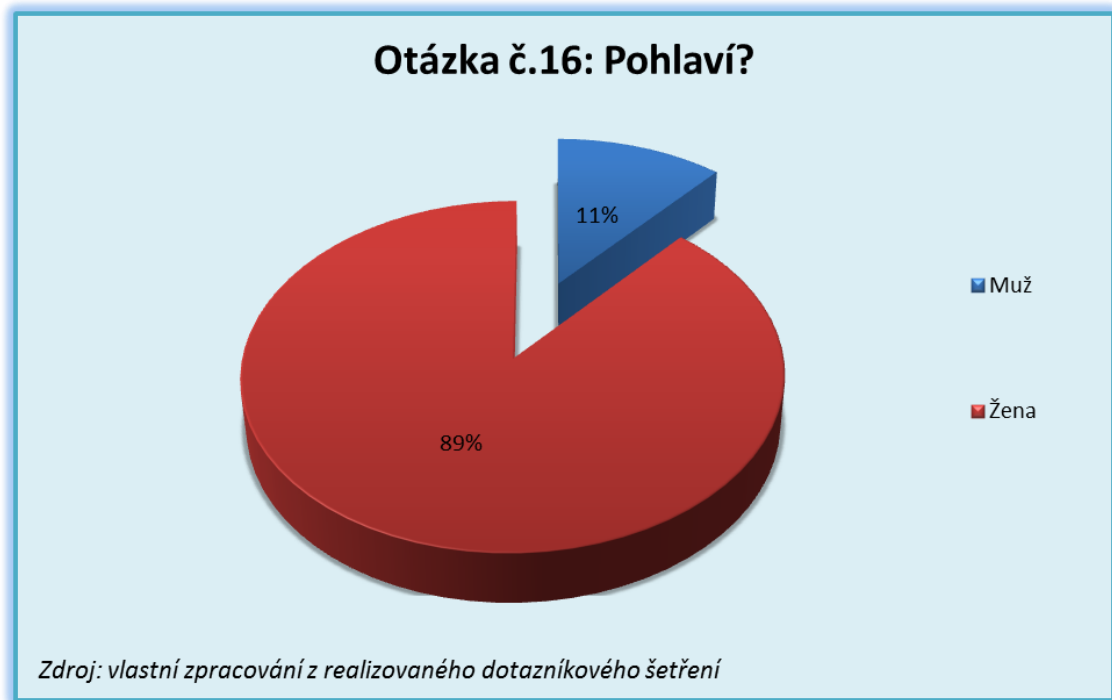
Respondenti v této otázce mohli vyjádřit své názory na celý proces vzdělávání a navrhnout změny v jeho procesu. Níže jsou uvedeny nejčastější odpovědi respondentů v nezměněné podobě.

- Četnost školení.
- Širší rozvoj a povědomí o ostatních pracovních aktivitách a postupech ostatních oddělení.
- Více nabídek školení pro moji pozici.
- Větší přístupnost pro řadové zaměstnance.
- Způsob výuky.
- Možnost dotazů a konzultací.
- Zavedení nových technologií.



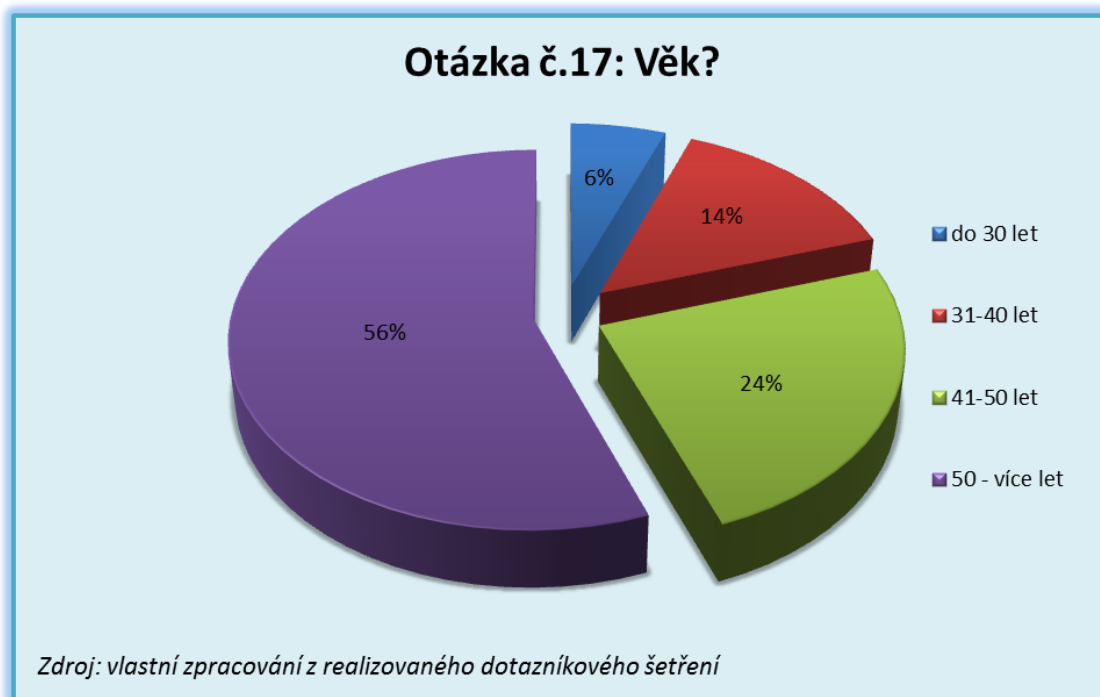
- Nabízet stejné možnosti jako v Praze.
- Více workshopů k aktuálním otázkám.

Graf 13: Pohlaví



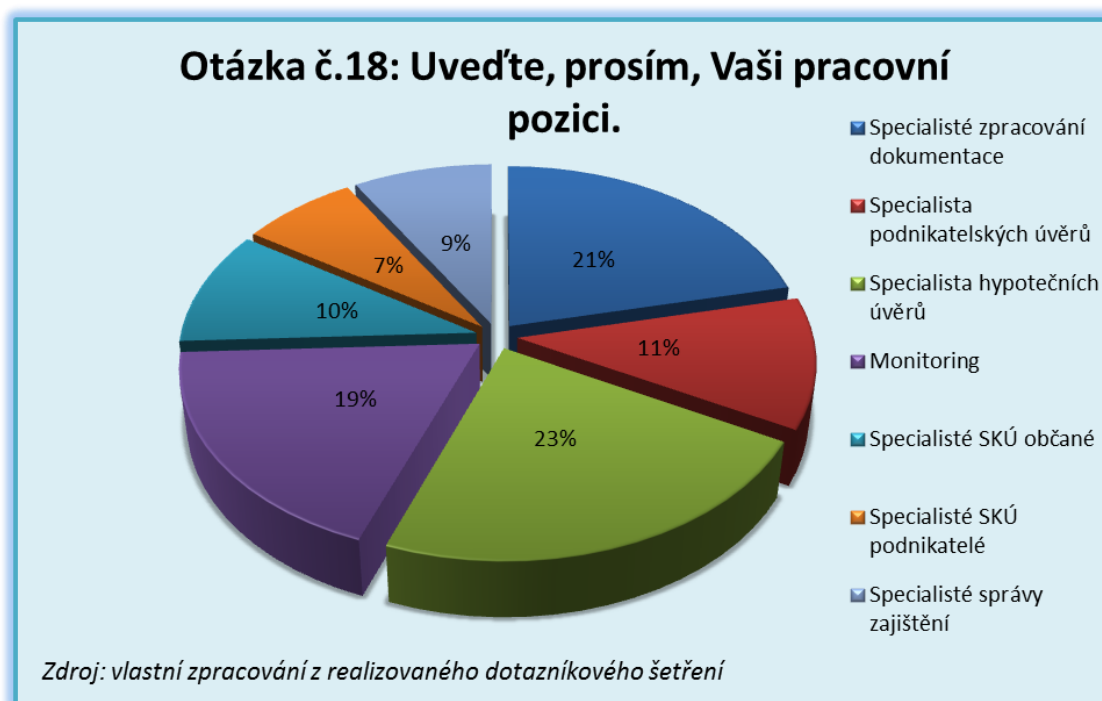
Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 70 respondentů, což tvoří 87,5% z celkového počtu 80 zaměstnanců Centra úvěrové dokumentace v Hradci Králové. Z těchto 70 respondentů se dotazníkového šetření zúčastnilo 89% žen a 11% mužů. Tento výsledek je zcela odpovídající počtu mužů a žen působících v tomto centru.

Graf 14: Věk



V dotazníkovém šetření byla zahrnutu i kritérium identifikace zaměstnanců Centra úvěrové dokumentace dle věkové kategorie. Z šetření vyplynulo, že nejzastoupenější kategorií je „50 a více let“, která získala 56% odpovědí. Na druhém místě je kategorie „41 – 50 let“ s 24% odpovědí. Následuje věkové rozmezí „31 – 40 let“, které získalo 14% odpovědí a nejméně zastoupená skupina zaměstnanců je nejmladší kategorie „do 30 let“, kterou zastupuje 6% respondentů.

Graf 15: Pracovní pozice



Další otázka se zabývá pozicí, na které respondenti v době vyplňování dotazníků působili. Nejvyšší podíl zastoupení v dotazníkovém šetření mají specialisté hypotečních úvěrů, kteří tvoří 23% z celkového počtu respondentů. 21% zastávají specialisté zpracování dokumentace, 19% specialisté monitoringu, 11% specialisté podnikatelských úvěrů, 10% specialisté správy klientských účtů – občané, 9% specialisté správy zajištění a 7% specialisté správy klientských účtů – podnikatelé.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Na základě studia dokumentů a výsledků dotazníkového šetření na téma vzdělávání zaměstnanců, které jsou popsány v předešlých kapitolách, 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. Podle odpovědí na aktuální nastavení vzdělávacího systému můžeme vidět značnou nespokojenost. Téměř polovina respondentů vidí vzdělávací systém za nedostačující a přivítali by nové vzdělávací postupy.

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.

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. Toto tvrzení potvrzuje i často se opakující názory: „*nic nového jsme nezjistili*“, nebo „*nevztahovalo se k mé pracovní pozici*“.

### **Adaptační proces - M-packet**

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

navrhnout 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, ukázkou 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 postupuje. Návrh kroků adaptačního procesu je následující:

- 1) Seznámení s provozními systémy (docházka, stravné, apod.), které provádí vedoucí pracovník.
- 2) Proškolení BOZP a PO, které je formou e-learningu v aplikaci tomu určené.
- 3) Seznámení se společností – Představení společnosti, jejích úseků, vnitřních předpisů a pravidel formou například video prezentace.
- 4) Představení pracoviště a práce – Definování pracovní náplně, vymezení nároků na pracovní výkon, seznámení s vedením a ostatními zaměstnanci, informování o možnostech vzdělávacích akcí.
- 5) Zabezpečení materiálů pro zaškolení – Informovat o učebních materiálech a pomůckách, které budou neustále k dispozici.
- 6) Teoretické zaškolení – Pomocí odborného lektora formou školení, kde si zaměstnanec osvojí veškeré soft-skills a hard-skills dovednosti a dovednosti z oboru informačních technologií.
- 7) Praktické zaškolení – Formou mentoringu, kdy stávající zaměstnanci využijí své praktické dovednosti a předají zkušenosti novému zaměstnanci. Lektori budou v této době také k dispozici a zajistí dle potřeby případné doškolení.
- 8) Přezkoušení – Nadřízený provádí kontrolu nabytých vědomostí a zpětnou vazbu
- 9) Dohled patrona – Závěrečná fáze praktické části, kontrola a zvýšení jistoty zaměstnance na novém pracovišti.
- 10) Samostatná práce – Výsledek správného zaškolení. ([www.chovani.eu](http://www.chovani.eu))

Cílem tohoto programu je ukázat novému zaměstnanci, co musí ze začátku 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. Předpokládané náklady na adaptační procesem M-packet (konkrétně bod č. 6) jsou vedeny v tabulce 2. 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.

Tabulka 2: Náklady adaptačního plánu M-packet

<b>Položka</b>	<b>Jednotkové náklady</b>	<b>Celkové náklady</b>
<b>Fixní náklady</b>		<b>Celý kurz/7 hodin</b>
Cena učebny	400,- Kč/hodina	2800,- Kč
Pronájem audio-vizuální techniky	350,- Kč/hodina	2450,- Kč
<i>Notebook</i>	<i>150,- Kč/hodina</i>	<i>1050,- Kč</i>
<i>Dataprojektor</i>	<i>150,-Kč/hodina</i>	<i>1050,- Kč</i>
<i>Audiotechnika</i>	<i>50,-Kč/hodina</i>	<i>350,- Kč</i>
Lektor	1400,-Kč/hodina	9800,- Kč
Náklady na prezentační pomůcky (flipchart, popisovače)	200,-Kč/kurz	200,- Kč
<b>Fixní náklady celkem <math>\Sigma_1</math></b>		<b>15250,- Kč</b>
<b>Variabilní náklady</b>	<b>1 osoba</b>	<b>Celý kurz/20 osob</b>
Studijní materiály	150,- Kč/osoba	3000,- Kč/kurz
<b>Variabilní náklady na osobu celkem <math>\Sigma_2</math></b>	<b>150,- Kč/osoba</b>	<b>3000,- Kč/kurz</b>
<b>Celkové náklady na kurz (20 osob) <math>\Sigma_1 + \Sigma_2</math></b>	<b>913,- Kč/osoba</b>	<b>18250,- Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

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.



## 6 Závěr

Lidské zdroje jsou v současné době nejcennějším majetkem organizací, a pokud chtějí uspět, musejí vyhledat, přijmout a udržet nejvíce talentované pracovníky. Následně jim musejí nabídnout rozvojové a vzdělávací program, které budou zvyšovat jejich výkonnost. Rozvoj lidí, jako největšího bohatství firem, by měl být základní strategií, pokud chtějí obstát v konkurenčním boji. Vzdělávání a rozvoj pracovníků patří k jedné z nejzákladnějších oblastí personální práce. I přes tyto skutečnosti existují i v této době organizace, které si důležitost rozvoje lidí neuvědomují a považují ji za zbytečný náklad.

Cílem této diplomové práce „Management a rozvoj zaměstnanců v bankovníctví“ bylo 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. Dílčí cíle pro celkové zefektivnění zahrnovaly charakteristiku současného stavu vzdělávacího procesu ve vybrané společnosti a vypracování dotazníkového šetření zaměřeného na zaměstnance Centra úvěrové dokumentace v Hradci Králové.

Při popisování charakteristiky současného stavu vzdělávání studie popisuje celkový proces vzdělávání ve společnosti, který vytváří a zajišťuje odbor vzdělávání. Tento výzkum ukázal, že proces vzdělávání je na celkem dobré úrovni, přesto však je tu stále co zlepšovat. V diplomové práci jsou navrženy celkem čtyři doporučení v oblasti vzdělávacího procesu. První je vytvoření lepšího adaptačního plánu, který nového zaměstnance lépe připraví na pracovní proces. Tento adaptační plán může přinést úsporu 6,5% oproti stávajícímu plánu. Druhým návrhem je vytvoření pružnějšího systému zaškolení nových pracovních metod při zavádění nových informací a postupů. Pokud nastane změna při plnění pracovních povinností, je třeba včas informovat zaměstnance a zavést případné vzdělávací programy. Třetím návrhem je zavedení výuky anglického jazyka, která bude probíhat v místě pracoviště jednou týdně po ukončení pracovní doby. Trvání jedné výuky bude 60 minut. Zaměstnavatel připraví podmínky pro tento kurz a částečně uhradí jeho náklady. Důvodem je umožnění zaměstnancům zvýšení kvalifikace pro kariérní posun na jiné pracovní místa, kde je vyžadováno znalosti anglického jazyka.

Posledním navrhovaným doporučením je pravidelné provádění pohovorů nadřízeného zaměstnance s podřízeným a zajištění tím efektivní identifikace vzdělávacích potřeb pro konkrétního pracovníka či tým.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 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. ROGERS, Alan a Naomi HORROCKS. Teaching adults. 4th ed. Berkshire, England: Open University Press, 2010, x, 348 p. ISBN 978-0335235391
15. SVATOŠOVÁ, Libuše a Bohumil KÁBA. Statistické metody I. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, 2007, 134 s. ISBN 978-802-1316-720.
16. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
17. WALTON, J. (1999): Strategic Human Resource Development. Harlow, Financial Times/Prentice Hall in ARMSTRONG, Michael; KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 9788024714073. s.443
18. WERTHER, William B a Naomi HORROCKS. Lidský faktor a personální management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s. ISBN 80-856-0504-X.

### **Elektronické zdroje**

19. Adaptační plán. In: *Chovani.eu* [online]. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/adaptacni-plan/c910>

### **Ostatní zdroje**

20. Interní materiály vybrané společnosti, 2014. Hradec Králové: Centrum úvěrové dokumentace.

## 8 Seznam obrázků

Obrázek 1: Složky rozvoje lidských zdrojů .....	13
Obrázek 2: Systém formování pracovních schopností člověka .....	15
Obrázek 3: Proces plánovaného vzdělávání .....	17
Obrázek 4: Analýza potřeb vzdělávání .....	19
Obrázek 5: Prvky procesu realizace vzdělávání .....	22
Obrázek 6: Kolbův cyklus učení.....	25
Obrázek 7: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod .....	28
Obrázek 8: Obecná struktura Centra úvěrové dokumentace .....	37
Obrázek 9: Schéma úseku Lidských zdrojů.....	39

## 9 Seznam grafů

Graf 1: Průběžné vzdělávání.....	45
Graf 2: Přehled o možnostech vzdělávání .....	46
Graf 3: Možnost spolurozhodování o vzdělávání .....	47
Graf 4: Možnost absolvování vzdělávacích aktivit.....	48
Graf 5: Nové vzdělávací postupy.....	49
Graf 6: Rozšíření a prohloubení znalostí a dovedností.....	50
Graf 7: Počet vzdělávacích aktivit .....	51
Graf 8: Přínos školení .....	52
Graf 9: Možnosti vzdělávacích aktivit.....	53
Graf 10: Motivace pro zaměstnance .....	54
Graf 11: Způsob vedení .....	55
Graf 12: Spokojenost v zaměstnání .....	56
Graf 13: Pohlaví.....	57
Graf 14: Věk .....	58
Graf 15: Pracovní pozice .....	59

## **10 Seznam tabulek**

Tabulka 1: Náklady základního semináře.....	43
Tabulka 2: Náklady adaptačního plánu M-packet .....	63



## 11 Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník

### Dotazník

Vážení kolegové Centra úvěrové dokumentace,  
dovoluji si Vás požádat o spolupráci při výzkumu zefektivnění vzdělávacího procesu ve Vašem zaměstnání, které je součástí diplomové práce „Management a rozvoj zaměstnanců v bankovníctví“. Díky Vaší spolupráci budou získány informace, které povedou k podání návrhu řešení na zvýšení efektivity současného stavu vzdělávacího systému.

Průzkum je zcela anonymní, tak bych Vás tímto požádal o pravdivé zodpovězení otázek. Z nabízených odpovědí vyberte vždy pouze jednu. V otevřených otázkách je prostor k vyjádření Vašeho názoru.

Děkuji za Váš čas, který jste věnovali při vyplňování tohoto dotazníku.

Čáslavský Martin

- 1) Průběžné vzdělávání považujete za:
  - Velmi důležité
  - Důležité
  - Nedůležité
  - Spíše nedůležité
  - Nevím
- 2) Máte přehled o možnostech dalšího vzdělávání ve Vaší společnosti?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
  - Nevím
- 3) Existuje možnost spolurozhodovat o absolvování konkrétních školení, kurzů, seminářů apod.?
  - Ano

- Ne
- Nevím

4) Možnost absolvování vzdělávacích aktivit považujete za dostačující?

- Ano
- Ne
- Nevím

5) Přivítali byste nové vzdělávací postupy?

- Ano
- Ne

6) Pokud jste odpověděli v předchozí otázce ANO, jakou máte představu o nových vzdělávacích postupech?

---

---

---

7) Cítíte potřebu rozšíření a prohloubení znalostí a dovedností pro splnění nároků na Vaší pracovní pozici?

- Ano
- Ne
- Nevím

8) Kolik vzdělávacích aktivit (školení, kurzy, semináře) jste absolvoval/a v posledním roce?

- 0 -2
- 3-4
- 5-6
- 7-8
- Více

9) Byla tato školení pro Vaši pozici přínosem?

- Ano
- Ne
- Nevím

10) Pokud jste odpověděli v předchozí otázce NE, upřesněte příčinu Vaší odpovědi.

---

---

---

11) Možnosti vzdělávacích aktivit jsou:

- Pravidelné
- Každý měsíc
- Každý čtvrt rok
- Každý půl rok
- Jednou ročně
- Nepravidelně, dle potřeb

12) Motivace pro zaměstnance je ze strany zaměstnavatele:

- Dobrá
- Průměrná
- Špatná

13) Se způsobem vedení Vašeho nadřízeného jste?

- Spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- nespokojen

14) Jste v tomto zaměstnání spokojený/á

- Spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Nespokojen

15) Pokud byste na vzdělávání mohl/a cokoliv změnit, co by to bylo?

---

---

---

---

---

16) Pohlaví?

- Muž

Žena

17) Věk?

do 30 let

31 - 40 let

41 - 50 let

50 - více let

18) Uveďte, prosím, svoji pracovní pozici:

Pracovník provozní podpory

Middle office - Specialista podnikatelských úvěrů

Middle office - Specialista hypotečních úvěrů

Specialista aktivních obchodů - Monitoring

Specialista aktivních obchodů - Správa klientských účtů - občané

Specialista aktivních obchodů - Správa klientských účtů - podnikatelé

Specialista aktivních obchodů - Správa zajištění