

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve zvolené organizaci

Veronika Čurdová

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veronika Čurdová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve zvolené organizaci

Název anglicky

Employee Training and Development in the Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem závěrečné práce je zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podmínkách zvolené organizace včetně konkrétního návrhu zlepšujících doporučení ve zkoumané oblasti s důrazem na situaci na trhu práce v daném regionu a případného vlivu organizace na regionální rozvoj.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

30 – 40

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, metody vzdělávání, vzdělávací proces, efektivní vzdělávání, hodnocení vzdělávání, trh práce, regionální rozvoj

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. Teorie regionálního rozvoje. Praha: Karolinum, 2013. ISBN 978-80-246-1974-3

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-

ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 14. 11. 2022

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 02. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve zvolené organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D., za její odborné vedení, ochotu a vstřícný pozitivní přístup. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům útvaru Servisní podpory obchodní službě, kteří se podíleli na vyplnění dotazníku, který byl důležitou součástí této práce. Také bych ráda poděkovala senior manažerce tohoto útvaru a zástupkyni HR oddělení za poskytnutí informací o zvolené organizaci.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve zvolené organizaci

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na vzdělávání a rozvoj pracovníků ve zvolené organizaci. Práce má dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část bakalářské práce je na základě čerpání dostupné literatury zaměřena na popis základních pojmů, jako jsou například lidské zdroje, personální činnosti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Na základě těchto informací a rozhovoru se senior manažerkou útvaru je vytvořena část praktická, která se zabývá detailním popisem zvolené organizace, jejím vzděláváním a metodami vzdělávání, rozvojem pracovníků i manažerů. Pro výzkum zhodnocení vzdělávání, kvality vzdělávání a rozvoje v organizaci bylo použito dotazníkové šetření. Následně byla navržena doporučení pro zlepšení.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, metody vzdělávání, vzdělávací proces, efektivní vzdělávání, hodnocení vzdělávání, trh práce, regionální rozvoj

Employee's education and development in selected company

Abstract

This bachelor thesis is focused on the education and development of employees in a selected company. The thesis has two parts, a theoretical and practical part. The theoretical part of the bachelor thesis is based on the available literature focused on the basic concepts such as, for example, human resources, personnel activities, and education and development of employees.

The practical part of the thesis is based on this information and an interview with the department's senior manager, which deals with a detailed description of the selected company, its education and methods of education, and development of employees and managers. A questionnaire survey was used for research evaluation, and quality education and development within the company. Subsequently, a recommendation for improvement was suggested.

Keywords: human resources management, employee education, employee development, methods of education, education process, effective education, evaluation of education, labor market, regional development

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika.....	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Řízení lidských zdrojů	13
3.1.1 Typické personální činnosti.....	14
3.1.2 Strategie řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.3 Modely řízení lidských zdrojů.....	16
3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	17
3.2.1 Funkce učení a vzdělávání	18
3.2.2 Strategické vzdělávání a rozvoj.....	19
3.3 Podnikové vzdělávání zaměstnanců	20
3.3.1 Proces vzdělávání	21
3.4 Metody a oblasti vzdělávání	25
3.4.1 E-learning	26
3.4.2 Práce na dálku	27
3.4.3 Vzdělávání na dálku	27
3.4.4 Měření efektivnosti vzdělávání	28
3.4.5 Nástroje pro rozvoj zaměstnanců	28
3.5 Vzdělávání a rozvoj manažerů.....	30
3.6 Charakteristika trhu práce a nezaměstnanosti v regionu	30
4 Vlastní práce	32
4.1 Charakteristika zvoleného subjektu	32
4.1.1 Historie pojišťovny.....	32
4.1.2 Vize, mise a hodnoty společnosti	34
4.2 Nezaměstnanost v České republice	36
4.3 Vzdělávání manažerů.....	38
4.4 Vzdělávání pracovníků v organizaci	39
4.4.1 Možnosti vzdělávání v organizaci.....	40
4.5 Vzdělávání ve vybraném útvaru organizace.....	42
4.5.1 Struktura zaměstnanců útvaru z regionů České republiky	43
4.5.2 Vstupní vzdělávání – adaptace nováčka.....	45
4.5.3 Onboarding nového zaměstnance.....	45
4.5.4 Povinné kurzy.....	47
4.5.5 Digitální vzdělávání a Smartworking.....	47

4.5.6	Interní kouč.....	48
4.5.7	Metodická podpora – produktové vzdělávání	48
4.6	Dotazníkové šetření	49
5	Výsledky a diskuse.....	57
5.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	57
5.2	Návrhy na zlepšení vzdělávání	58
5.2.1	Forma vzdělávání	58
5.2.2	Kvalita vzdělávání:.....	59
5.2.3	Vzdělávací portál SEDUO:	59
5.2.4	Teambuilding.....	60
6	Závěr	61
7	Seznam použitých zdrojů	62
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	65
8.1	Seznam obrázků.....	65
8.2	Seznam tabulek.....	65
8.3	Seznam grafů	65
8.4	Seznam použitých zkratk	65
8.5	Seznam příloh	66
Přílohy	67

1 Úvod

Tématem bakalářské práce je vzdělávání a rozvoj pracovníků ve zvolené organizaci. Toto téma bylo vybráno na základě vlastní zkušenosti autorky se vzděláváním v rámci práce v organizaci.

Vzdělávání se postupně stává nedílnou součástí našich životů a přispívá ke konkurenceschopnosti organizace. Aby tomu však bylo i v dlouhodobém horizontu a zaměstnanci byli úspěšní, je důležité, aby existovala jistá míra flexibility. Ta vychází ze schopností, které si zaměstnanci díky vzdělávání, které je poskytováno zaměstnavatelem, osvojují. Celoživotní učení v průběhu zaměstnání je důležité právě proto, že dochází k častým změnám procesů a mění se tím i nároky na práci (Farkačová, 2022).

To také vede k trvalému rozvoji, který je charakterizován jako mix vzdělávacích a rozvojových aktivit. Organizaci díky tomu, že jsou hlavními poskytovateli vzdělávání, jsou nejdůležitější a nezastupitelnou rolí. V současné době je vzdělávání nejdůležitější personální činností v moderní organizaci (Urbancová, 2019).

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsány nejdůležitější pojmy, které jsou spojeny právě s tématem závěrečné práce, jako je popis fungování řízení lidských zdrojů a s ním i strategie a modely řízení lidských zdrojů a také typické personální činnosti, kterou jsou též součástí. Dále se práce zaměřuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kde je v jedné z kapitol shrnut popis procesu vzdělávání, metody a oblasti vzdělávání, do kterých spadá i e-learning. Teoretická část také obsahuje kapitolu, která se věnuje vzdělávání a rozvoji manažerů.

Praktická část je zaměřena na charakteristiku zvoleného subjektu, kterým je Generali Česká pojišťovna a. s. Tato kapitola je též orientována na její historii, vize, mise a hodnoty. Z rozhovoru se senior manažerkou je charakterizováno vzdělávání v organizaci, které je zaměřeno na útvar Servisní podpora obchodní službě. Mimo jiné popisuje proces vstupního vzdělávání, následného vzdělávání, kde jsou zahrnuty rovněž povinné kurzy. Další část je věnována struktuře zaměstnanců v regionu, zhodnocení trhu práce a nezaměstnanosti v období let 2018-2022, a to jak za celou Českou republiku, tak i za hlavní město Praha. Klíčovou částí bakalářské práce je zhodnocení vzdělávání v organizaci pomocí dotazníkového šetření. Poslední část je zaměřena na jeho vyhodnocení a na následné sestavení návrhu na zlepšení vzdělávání v organizaci.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zhodnotit proces vzdělávání a rozvoje a navrhnout způsoby pro zlepšení ve vazbě na kombinované pracovní úvazky backofficeových pozicích – práce v kanceláři a práce na homeoffice.

Dílčím cílem práce je vytvořit a zpracovat teoretická východiska, podle nich je vysvětlen proces řízení lidských zdrojů. Další částí je vymezit pojmy vzdělávání a rozvoj a následně popsat proces vzdělávání od identifikace vzdělávacích potřeb až po hodnocení výsledků vzdělávání. Dalším dílčím cílem je charakterizovat metody vzdělávání, vzdělávání na dálku a práce na dálku. V neposlední řadě vysvětlit trh práce a nezaměstnanost.

Cílem praktické části je charakterizovat vybranou organizaci, popsat vzdělávání v konkrétním útvaru včetně vstupního vzdělávání a povinných kurzů. Dílčím cílem je vytvoření dotazníkového šetření a provedení rozhovoru se senior manažerkou útvaru, zpracování výsledků a následné sestavení návrhu na zlepšení vzdělávání v konkrétním útvaru.

2.2 Metodika

Závěrečná práce vznikala v těchto fázích:

Fáze 1: volba tématu – Pro závěrečnou práci bylo zvoleno téma vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci se záměrem získání nových znalostí dané problematiky.

Fáze 2: sestavení literární rešerše a tvorba teoretické části – Teoretickým východiskem bylo studium dostupných 28 literárních a 10 webových zdrojů věnujících se danému tématu. Získané informace byly poté použity v teoretické části. Jako první bylo vysvětleno, co jsou to lidské zdroje, jaké jsou cíle a co je strategie lidských zdrojů. Tyto informace byly nejčastěji interpretovány z publikací od autorů Armstronga Michaela a Stephena Taylora – Řízení lidských zdrojů, Koubka Josefa – Řízení lidských zdrojů a Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Dále bylo vysvětleno v obecné rovině, co je to vzdělávání, jak probíhá příprava vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, včetně vzdělávání a rozvoje manažerů. Další části teoretické práce se věnovaly procesu vzdělávání, e-learningu a práci na dálku. Čerpáno bylo nejvíce z publikací Vodáka a Kucharčíkové – Efektivní vzdělávání zaměstnanců a Hroníka Františka – Rozvoj a vzdělávání pracovníků.

Fáze 3: charakteristika zvolené organizace – Praktická část je zaměřena na seznámení se se systémem a jednotlivými nástroji vzdělávání zaměstnanců v Generali České pojišťovně a. s. na manažerských i řadových úrovních. Základní informace o pojišťovně byly čerpány z interních webových stránek – Intranet.cz a volně dostupných webových stránek Generali České pojišťovny a. s.

Fáze 4: rozhovor – Na základě rozhovoru se senior manažerkou útvaru byly zjištěny informace o útvaru a způsobu vzdělávání. Součástí bylo také mapování konkrétních vzdělávacích aktivit pro backoffice pracovní pozice s ohledem na kombinované pracovní úvazky, kde je mimo jiné také popsáno vstupní vzdělávání.

Fáze 5: zhodnocení nezaměstnanosti – V rámci praktické části byla též zmapována situace na trhu práce a nezaměstnanost v České republice a hlavním městě za období 2018-2020 a 2020-2022.

Fáze 6: kvantitativní výzkum – Spokojenost se současným způsobem vzdělávání pracovníků byla ověřena kvantitativním výzkumem prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo konzultováno se senior manažerkou a na základě charakteru útvaru byl rozsah dotazníku omezen na 12 otázek.

Dotazníkové šetření je dle Sedlákové (2014) jednou z nejvyužívanějších metod výzkumu. Jde o formu, která je zaměřena na sběr dat, které se také jinak říká statistické šetření. Pomocí dotazníkového šetření jsou získávány názory či postoje a pocity respondentů.

Jelikož je při tomto typu dotazování charakteristické, že respondenti mají stejné sady otázek, je proto typické, že dotazníkové šetření je vysoce standardizované. Důležitým faktorem je postup, ten hraje zásadní roli při sestavování dotazníku (Trampota a Vojtěchovská, 2010).

Fáze 7: zhodnocení dotazníkového šetření a sestavení návrhu na zlepšení vzdělávání – Právě na základě dotazníkového šetření byly následně popsány výsledky a navrženy způsoby pro zlepšení kvality vzdělávání.

Fáze 8: dokončení práce – Dokončení závěrečné práce a formální kontrola.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Obecně se řízení lidských zdrojů věnuje všem aspektům, které se týkají zaměstnávání a řízení lidí v organizacích. Tato oblast zahrnuje strategické řízení lidských zdrojů, správu lidského kapitálu, řízení znalostí, společenskou odpovědnost organizace, rozvoj organizace a zabezpečení lidských zdrojů, jako je plánování, získávání a výběr zaměstnanců a talent management. Kromě toho se řízení lidských zdrojů zabývá také řízením pracovního výkonu a odměňováním zaměstnanců, jejich vzděláváním a rozvojem, správou zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péčí o zaměstnance a poskytováním zaměstnaneckých služeb (Armstrong a Taylor, 2015).

Podle Urbana (2013) lze říct, že řízení lidských zdrojů je schopnost, jak manažeři dosahují svých cílů, a to závisí na dvou základních předpokladech. Prvním z předpokladů je, jak zvládají odbornou stránku své funkce, druhou stránkou to, jak zvládají lidskou a personální práci.

Řízení lidských zdrojů je strategickým a logicky promyšleným přístupem k řízení majetku, který organizace vlastní. Tím se myslí lidé, kteří pomáhají k dosahování cílů buď jednotlivě nebo také kolektivně (Armstrong, 1999).

Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi cíle řízení lidský zdrojů patří:

- *podporování dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace;*
- *přispívání k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;*
- *zabezpečování organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;*
- *usilování o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;*
- *podporování uplatňování etického přístupu k řízení lidí.* Armstrong a Taylor (2015, s. 49)

Personální práce

Koubek (2011) říká, že personální práce bývá obvykle nazývána jako řízení lidských zdrojů. Podtrhuje důležitost strategického pohledu na personální práci, který se zaměřuje na

budoucnost a definuje dlouhodobé, všeobecné a komplexní cíle personálního managementu, které jsou spojeny s cíli celé firmy. Hledá různé přístupy, jak těchto cílů dosahovat. Nejvíce se tedy zaměřuje na to, jak fungují uvnitř firmy vnější podmínky, podmínky formování a fungování pracovníků. Jelikož je část personální práce v rukou nadřízených pracovníků, a to především liniových manažerů, hovoří se také o tom, že řízení lidí je jejich centrální manažerskou náplní. Protože na trhu dochází často ke změnám, je potřeba se umět ve firmě dostatečně rychle přizpůsobit proto, aby byla firma co nejvíce konkurenceschopná, a to za pomoci vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů.

Nejmodernější pojetí personální práce tedy bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. Vyznačuje se především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce.

Dále Koubek (2006) uvádí, že personální práce se soustředí na všechno, co se týká člověka v pracovním procesu a bere ohled i na podmínky, ve kterých žije. Což znamená, že pracovník díky svým pracovním schopnostem uspokojuje sám sebe pomocí vykonané práce a také se personálně, ale i sociálně rozvíjí.

Personální práce má tzv. vývojové fáze, které představují hierarchii řízení organizace. Těmito fázemi jsou personální administrativní a řízení a také řízení lidských zdrojů (Koubek, 2006).

3.1.1 Typické personální činnosti

Koubek (2011) říká, že vzhledem k mnoha úkolům, které personální činnost obnáší, je potřeba realizovat několik personálních činností.

Šikýř (2014) podobně jako Koubek uvádí, že personální činnosti by měly být aplikovány jako systém, kterým dosáhneme toho správného výkonu zaměstnanců a realizaci strategických cílů.

Mezi účely personálních činností zahrnuje Šikýř (2012) vytváření a analýzu pracovních míst, kde přesně definuje pracovní úkoly a následně je slučuje v pracovní místa, plánování zaměstnanců, kde je nutné mít zpracované plány personálních činností.

Dále sem zahrnuje jak obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu, tak odměňování a vzdělávání zaměstnanců, u kterých dochází k rozvoji jejich schopností a dovedností. Posledními činnostmi jsou péče o zaměstnance, formování pracovních vztahů a využívání informačního systému, který má za úkol zajišťovat zpracování údajů, které jsou nutné a jsou podloženy právními předpisy (Šikýř, 2012).

Personální strategie

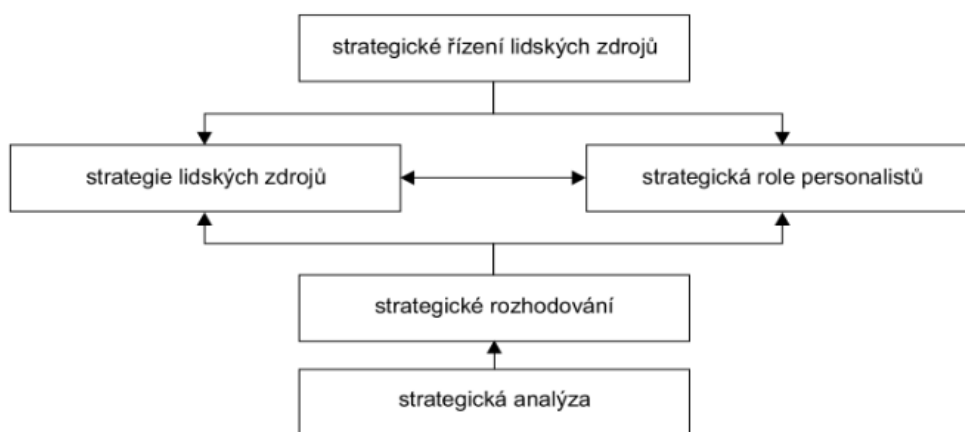
Koubek (2006) definuje personální strategii jako něco dlouhodobého a komplexního ve vazbě na potřebnou pracovní sílu, hospodaření s touto pracovní sílou a navedení této síly k dosažení stanovených cílů dostupnými metodami a cestami. Komplexní pojetí cílů je založeno na oblasti práce a lidského činitele. Díky pracovníkům, kteří jsou nedílnou součástí a jsou rozhodujícím zdrojem, dá se hovořit o tom, že personální strategie je jakési jádro strategie organizace.

Také Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že personální strategie je soubor, kde má organizace nastavené dlouhodobé cíle, kde dokáže odpovídat na otázky, které jsou přímo zaměřené na změny, které mají nastat v případě, že se zavede strategie organizace s tím, jaké požadavky budou kladeny na lidské zdroje a systém personální práce.

3.1.2 Strategie řízení lidských zdrojů

K vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů je použit specifický přístup a tím je strategické řízení lidských zdrojů. K dosahování strategických cílů dochází díky přijetí systematictějšího a dlouhodobějšího pohledu na řízení lidských zdrojů (Armstrong a Taylor, 2015).

Obrázek 1 Model strategického řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 118)

Podle Armstronga (1999) jsou tři strategické přístupy k řízení lidských zdrojů důležité pro efektivní fungování organizace. Autor tvrdí, že k dosažení tohoto cíle jsou nezbytné tři fungující prvky, a to poslání a strategie, organizační struktura a řízení lidských zdrojů.

Vodák a Kucharčíková (2011) říkají, že je důležité a nutné, aby se organizace zajímala o personální aktivity, které vedou k vývoji konkurenční strategie organizace.

„Strategie řízení lidských zdrojů je přístup založený spíše na určitých konceptech než na konkrétních postupech. To poskytuje východiska pro vytváření a uplatňování obecných i specifických strategií lidských zdrojů na základě strategického posouzení současného stavu organizace i stávající úrovně řízení lidských zdrojů“ (Armstrong a Taylor, 2015. s.114).

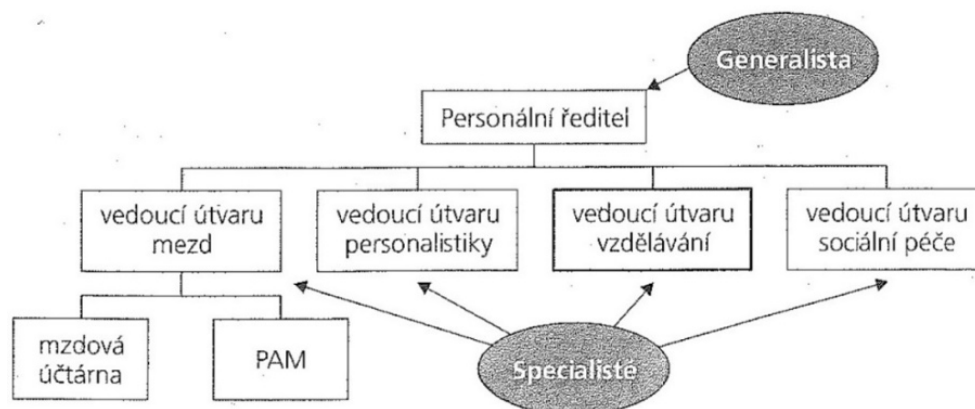
3.1.3 Modely řízení lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů v organizacích závisí na jejich velikosti. V malých firmách manažer vede lidi a není třeba personalisty na místo středních organizací, kde je již utvořeno minimální personální oddělení. Velké firmy mají početnější modely řízení rozvoje lidských zdrojů a stejně jako u středních organizací odpovídá za rozvoj svých lidí manažer s tím rozdílem, že k tomu má jinak zaměřené personalisty (Hroník, 2007).

Tradiční model ve velkých firmách

Velké firmy mají už rozdělené personální divize na specializované útvary. Personální řízení můžeme rozdělit na centralizované, které poskytuje jednotu personálního řízení, ale mnohokrát bývá odloučené od reálných problémů jednotlivých provozů, nebo na decentralizované, které čerpá ze znalosti prostředí, ale je velmi nákladné, a tak je problém zabezpečit jednotnost ve firmě. Díky tomu, vzniká decentralizované řízení s metodickým řízením z centra a tím, že je vzdělávání takto realizováno z centra, stává se zdvojování aktivit mnohem nákladnější a také nejméně efektivní (Hroník, 2007).

Obrázek 2 Tradiční model řízení lidských zdrojů



Zdroj: Hroník (2007, s. 26)

Partnerský model ve velkých firmách

Hroník (2007) říká, že partnerský model se zaměřuje hlavně na potřeby zákaznický orientovaného útvaru řízení lidských zdrojů a jejich zaměření je určeno na manažery. Tento

model však poskytuje těsnější napojení na cíl podnikání přes business partnery a tím převyšuje zásadní nevýhody tradičního přístupu.

HR Business Partners (Front Office)

Generalisté, kteří pracují jako obchodní partneři, mají úzký vztah s manažery a jsou jejich klíčovými pomocníky při řízení lidských zdrojů, jak uvádí Hroník (2007). Jejich hlavním úkolem je identifikovat problémy a spolupracovat s odborníky z kompetenčního centra při hledání řešení. V oblasti rozvoje a vzdělávání hrají HR partneři významnou roli při určování potřeb rozvoje, odhalování mezery a příležitostí. Mají hluboké porozumění obchodním cílům společnosti, což jim umožňuje posoudit výsledky na úrovni celé firmy velmi efektivně.

Centers of Excellence

Personalisté z Centers of Excellence jsou ve funkci specialistů a hlavními cíli jsou:

- personální marketing, nábor a výběr,
- hodnocení a odměňování,
- rozvoj a vzdělávání (Hroník, 2007).

Hroník (2007) tvrdí, že oblast rozvoje a vzdělávání se především soustředí na navrhování aktivit pro rozvoj a vzdělávání a zajištění jejich realizace. Tato oblast také vytváří metodiky a pečuje o různé postupy, a to jak uvnitř firmy, tak v jiných společnostech. Existují značné rozdíly mezi standardizovanými kurzy a zakázkovými řešeními a vnitřní organizace Center of Excellence může být různá.

HR Service Center (Back Office)

Hroník (2007) říká, že Back Office je klíčovou složkou, která poskytuje nezbytnou administrativní podporu a často zodpovídá za správu personální administrativy, informačních systémů lidských zdrojů, mzdy a zaměstnaneckých výhod. Outsourcing činností servisního centra je relativně snadné. Při plánování rozvoje a vzdělávání je důležité úzce spolupracovat mezi HR business partnery a Centers of Excellence.

3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Armstrong a Taylor (2015) říkají, že vzdělávání a rozvoj je procesem utvrzující, že firmy mají vzdělané a kvalifikované zaměstnance. Proces vzdělávání napomáhá poskytovat znalosti, dovednosti a schopnosti, které po nich organizace chce, a to jak jednotlivcům, tak týmům skrze jejich vlastní zkušenosti nebo vzdělávací akce, kterou zprostředkovávají nadřízení.

„Hlavním účelem vzdělávání a rozvoje jako procesu organizace je napomáhat společnému zlepšování cestou vzájemného, odborného a etického podněcování a usnadňování učení a poznávání, které podporuje strategické cíle, rozvíjí individuální potenciál a respektuje a zhodnocuje různorodost lidí.“ (Harrison 2015, s.9).

Podle Tureckiové a Vetešky (2008) má vzdělávání dle kompetencí za cíl schopnost jedince efektivně a smysluplně zvládat plnit situace a úkoly, které mohou v blízké budoucnosti nastat, tyto situace řešit rychle a efektivně. Tím ho lze využít pro jakoukoliv část celoživotního vzdělávání a učení.

3.2.1 Funkce učení a vzdělávání

Funkce učení

Hroník (2007) říká, že učení je běžným způsobem, jakým se formuje každá lidská osobnost. Je to jakýsi proces, který můžeme dělat vědomě, ale i spontánně – automaticky, aniž bychom si to uvědomovali.

Učení je ale široký pojem, Průcha (2020) říká, že nelze přesně odpovědět, co učení vlastně je, neboť existuje mnoho způsobů a druhů učení. Hartl a Hartlová (2010) k tomu dodávají, že je přes sto různých pojmů označující druhy učení.

Nakonečný (1997) definuje učení jako vliv zkušenosti na změny psychiky, což znamená, že člověk se dokáže přizpůsobit novým životním podmínkám nebo změněné situaci, která nastala.

Nývtlová (2015), Kulič (1992) a Hartl a Hartlová (2010) říkají v podstatě to samé a to, že učení je proces, během něhož dochází k poznání a přizpůsobování nových dovedností a také k dalšímu rozvoji. Tudíž, že se lidé učí neustále a Hartl a Hartlová (2010) tvrdí, že je prokázáno, že ten, kdo se neustále učí, žije déle.

Druhy učení

Hroník (2007) rozděluje učení na dva druhy, a to spontánní a záměrné též nazývané organizované. Více se ale zaměřuje na organizované učení se, a to z důvodu toho, že ho reprezentuje vzdělávání.

Mezi spontánně naučené věci řadí Hroník (2007) řeč, vytváření vztahů, otevřenost apod. Spontánnímu učení dává směr právě organizované učení a orientuje se na něj firma při koncipování rozvoje.

Tři zdroje učení

Abychom mohli být proaktivní a vždy o krok napřed existují k tomu tři základní zdroje učení tj.:

- údiv;
- zkušenost;
- kritické myšlení (Hroník, 2007).

O těchto zdrojích mluví Hroník (2007) tak, že v mnohých případech působí proti sobě, ale i pospolu. Pro rozvoj jsou tyto tři schopnosti velmi důležité a efektivní učení tak v sobě nese všechny vyjmenované zdroje.

Úrovně učení

Hroník (2007) rozděluje úrovně učení do tří kategorií:

- individuální úroveň;
- skupinová úroveň;
- úroveň organizace.

Funkce vzdělávání

Hlavními funkcemi vzdělávání v organizaci jsou dva cíle. Prvním z nich je rozvíjet schopnosti v různých oblastech (kompetence i kompetentnost), a druhým cílem je zlepšit krátkodobou a dlouhodobou výkonnost (Hroník, 2007).

Plamínek (2014) říká, že vzdělávání rozvíjí potenciál člověka, vzdělávání je zaměřeno hlavně na přímé zdokonalování znalostí a dovedností.

Výchova a vzdělávání

Organizace podporuje rozvoj schopností a dovedností svých zaměstnanců prostřednictvím vzdělávání a výchovy, protože tyto dva procesy jsou vzájemně propojené a ovlivňují se navzájem. Klíčovou rolí výchovy je lidská osobnost, ta je dotvářena a rozvíjena vzděláváním (Vodák a Kucharčíková, 2011).

3.2.2 Strategické vzdělávání a rozvoj

Podle Hroníka (2007) je strategie rozvoje a vzdělávání závislá na nadřazených strategiích, a to personální a business strategii, které jsou stanoveny na tři až pět let.

Armstrong a Taylor (2015) říká, že pro splnění potřeb organizací je nezbytné mít zaměstnance s vysokou úrovní znalostí, dovedností a schopností. Aby organizace mohla těmto požadavkům vyhovět, je důležité vést zaměstnance strategicky, tzn. vycházet z poznání strategických požadavků a podporovat dosahování strategických cílů organizace.

Dle Bartoňkové (2010) je cílem tvorby strategie snižovat rizika spojená s chybami a přivést organizaci do stavu, kdy může předvídat změny a rychleji na ně reagovat a dopovídat tak, aby je organizace mohla využít ve svůj vlastní prospěch.

V případě, že si chce organizace udržet strategickou konkurenční výhodu, je důležité, aby strategické řízení pomohlo organizaci právě k dosažení dlouhodobých cílů v co nejkratší době, které si organizace stanovila. (Košťan a Šuleř, 2002).

Veteška a kol. (2013) uvádí, že v praxi je důležité prosazovat strategický přístup v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Také říkají, že organizace může být úspěšná pouze v případě, že má určenou strategii organizace.

3.3 Podnikové vzdělávání zaměstnanců

Bartoňková (2010) říká, že podnikové vzdělávání je procesem, který zprostředkovává podnik. Obsahuje vzdělávání uvnitř podnik, tzv. interní/vnitropodnikové vzdělávání nebo vzdělávání mimo podnik tzv. externí vzdělávání.

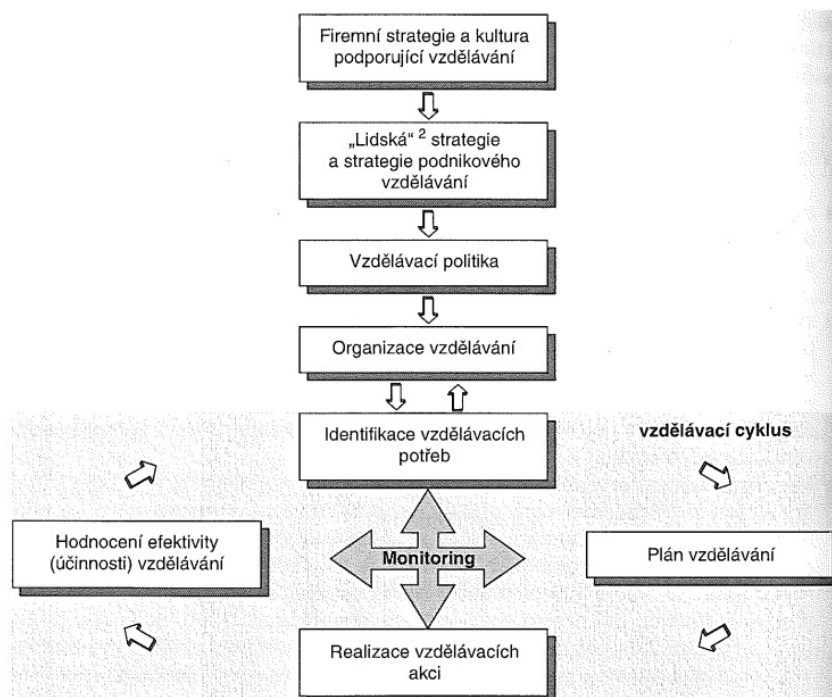
Podnikové vzdělávání cílí na vytváření pracovních schopností zaměstnanců, a to i včetně vytváření sociálních vlastností, které jsou potřeba zejména k vytvoření dobrých vztahů zaměstnanců, kteří spolu pracují (Koubek, 1997).

Také Veteška a kol. (2013), stejně jako Koubek, uvádějí, že díky podnikovému vzdělávání jsou zaměstnanci schopni vykonávat svou pracovní činnost na dané pozici. Podnikové vzdělávání se tedy nejvíce soustředí na jedince a s tím spojen i jeho pracovní výkon.

Dle Tureckiové (2004) se jedná o nástroj, který se snaží podnikové vzdělávání zdokonalovat, rozšiřovat a také prohlubovat. To vede u zaměstnanců k jejich větší výkonnosti a celkově k výkonnosti celé organizace. Tureckiová (2004) dále uvádí, že jsou celkem tři stupně vývoje. Tím je organizace vzdělávacích akcí, systematický přístup nebo koncepce učící se organizace.

Na následujícím obrázku č. 3 jsou popsány komponenty systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi. Systém podnikového vzdělávání je variantou, která je ve vzdělávání velice rozšířená, protože výhodou podnikového vzdělávání je především zisk konkurenční výhody, která se získává pomocí zaměstnanců a podpory manažerských procesů, což jsou hlavně procesy řídicí, rozhodovací a organizační. (Tureckiová, 2004).

Obrázek 3 Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi



Zdroj: Tureckiová (2004, str. 90)

3.3.1 Proces vzdělávání

Vzdělávání v organizaci zajišťují interní školitelé či externí instituce, a to buď veřejné nebo podnikatelské subjekty. Některé organizace mají svá vlastní školící centra. S ohledem na to, že vzdělávání organizace se primárně soustředí na dlouhodobé vzdělávání, je klíčové zajistit jeho efektivní realizaci, která má čtyři fáze. V první fázi je nutné identifikovat potřeby a následně si definovat cíle vzdělávání. Druhá fáze je zaměřena na již samotné plánování vzdělávání. Předposlední fáze je zrealizovat proces vzdělávací akce. Poslední fáze je vyhodnocení výsledků, které zjišťuje organizace ze vzdělávací akce (Vodák a Kucharčíková 2011).

Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

V případě analýzy potřeb je nutné zajistit a znát co největší možné množství informací, jaký je stav schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců, kteří v organizaci pracují. Dále jde také o výkonnost jednotlivých zaměstnanců a týmů v organizaci celkově, aby bylo možné zjistit, jaký účel budou mít vzdělávací aktivity v organizaci. (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Armstrong a Taylor (2015) dodávají, že vzdělávací potřeby definuje to, co by zaměstnanci a manažeři na svých pozicích měli umět a vědět.

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je zjištění mezer výsledkem analýzy a je nutné, je postupně vyřazovat, a to pomocí vzdělávacího plánu, který bude navržen po zhodnocení identifikace.

Plánování vzdělávání

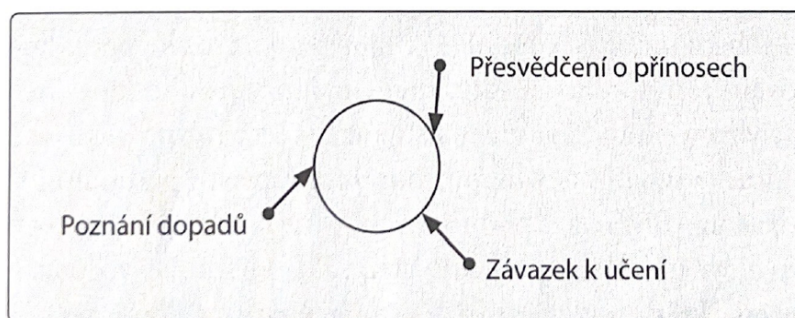
Po fázi identifikace potřeb vzdělávání se začíná vytvářet vzdělávací plán a za pomoci interních školitelů jsou poskytnuty termíny, na které se zaměstnanci mohou přihlásit. Vzdělávací plán není jedinou variantou, je potřeba se dívat z širší perspektivy a je nutné se zamyslet, jaké vzdělávání je vhodné pro zlepšování kompetence a výkonu týmů nebo pro zvýšení produktivity práce. Také mohou nastat změny, a to nejen v organizaci, ale i mimo ni. Jako například zavedení nových technologií, automatizace procesů, restrukturalizace firmy, krizové období nebo vznik nových zákonů (Janišová a Křivánek 2013).

Realizace vzdělávacího procesu

Po přípravných pracích se vstupuje do předposlední fáze, kdy je možné začít realizovat vzdělávací plán spolu se vzděláváním organizace. Realizace přípravné fáze se skládá z cíle, programu, motivace, metod, účastníků a lektorů.

- **Cíle** – určují se po stanovených potřebách vzdělávání a rozdělují se na programové (jsou zde zahrnuty všechny cíle vzdělávacího plánu), jednotlivé a vzdělávací (zahrnují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a také dílčí cíle).
- **Program** – pro zajištění co největší efektivity vzdělávání je potřeba sestavit program, který bude přizpůsobený konkrétní vzdělávací akci. Obsahuje časový harmonogram, obsah (témata, která se budou probírat v rámci vzdělávací akce), použité metody vzdělávání a pomůcky.
- **Motivace** – jedním z nejdůležitějších faktorů vzdělávání, Vodák a Kucharčíková (2011) jí znázorňují jako cyklus motivace k učení, jak je znázorněno na obrázku č. 4. Ten popisuje to, že v určitém stádiu se bude motivace účastníků měnit. Pokud někdo z účastníků není dostatečně motivován, je nutné najít způsoby, které by je v tomto cyklu mohly posouvat, například provedením diskuse, která bude obsahovat příklady, jaký dopad mělo učení nebo návštěvou týmu, kterým učení přineslo užitek, použití ověřených zdrojů, literatury nebo pozvání lidí, kteří umějí motivovat a věří v prospěšnost učení.

Obrázek 4 Cyklus motivace



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011, str. 101)

- **Účastníci** – důležitým prvkem v podnikovém vzdělávání jsou především účastníci, u těch rozhoduje právě motivace k učení, jejich připravenost, a to, zda mají kulturní a vzdělanostní zázemí a také, v jakém emocionálním rozpoložení se zrovna nacházejí. Dalším z důležitých prvků podnikového vzdělávání jsou právě účastníci, rozhoduje jejich motivace k učení, připravenost, kulturní a vzdělanostní zázemí a emocionální rozpoložení, protože všechny tyto okolnosti mají vliv na přístup účastníků k učení se nových věcí.
- **Lektoři** – vzhledem ke složitému procesu přípravy, realizace a vyhodnocení, je na lektory kladen velký tlak v jeho určitých fázích. Vzhledem k tomu, že vykonávají nespočet činností, je jejich osobnostní předpoklad jeden z klíčových prvků dobrého podnikového vzdělávání. Aby však mohli získat respekt a důvěru účastníků, musí vykonávat všechny role, které jsou potřebné k funkci lektora (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Hodnocení výsledků vzdělávání

Vyhodnocování je také důležité pro dosahování lepšího a efektivnějšího vzdělávání, také je nedílnou součástí vzdělávacího procesu, při kterém se posuzuje platnost dosahování výsledků, které jsou spojeny s plánováním vzdělávacích aktivit (Armstrong, 1999).

Přínosy a náklady jsou měřitelné pomocí komplexního procesu vyhodnocování rozvojového vzdělávacího programu, proto dobré ověřovat návratnost investic (Vodák a Kucharčíková, 2011). Důležité při rozhodování, zda opravdu využít vyhodnocování vzdělávacích programů, je projít negativa a pozitiva vyhodnocování, jaké náklady jsou s tím spojené, kdy vyhodnocování realizovat nebo jaké modely jsou vhodné pro vyhodnocování použít. Mezi nevýhody, které se nejčastěji objevují, patří náročné získávání informací, čas, finanční prostředky nebo například malá spoluúčast lektorů, účastníků vzdělávání

a managementu. Naopak k výhodám patří efektivní podnikání, podpora mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli, pomáhá k dosažení cílů celého týmu i jednotlivce, umožňuje osobní i rozvojové funkce, které napomáhají k lepší výkonnosti (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Kritéria vyhodnocování

Vodák a Kucharčíková (2011) říkají, že správné použití efektů vzdělávání je silně ovlivněno stanovenými kritérii vyhodnocování a čím vyšší počet kritérií je, tím je proces přesnější a objektivnější.

Dle pana docenta Urbana z webu Práce a mzda (2017), se vyhodnocování dělí na čtyři hlavní skupiny:

- **Prvním** – kritérium, které má za cíl ověřit, jestli účastníci získali nové znalosti ze školení.
- **Druhé** – kritérium, které souvisí s posouzením výsledků vzdělávací akce, zjišťuje, zda účastníci byli schopni získat nové schopnosti a znalosti pro jejich využití v praxi.
- **Třetí** – kritérium, které vyhodnocuje pracovní výsledky, které jsou prováděny měřením za pomoci výkonových ukazatelů. Do toho se řadí produktivita, která je buď individuální nebo skupinová, kvalita práce a také úspora času.
- **Čtvrté** – kritérium, které se zaměřuje na hodnocení vzdělávací aktivity dle finanční rentability. Toto kritérium by mělo být provedeno při obsáhlejších vzdělávacích akcích na úrovni celé organizace.

Pokud dojde k situaci, kdy stanovené cíle nebyly dosaženy, musí se zjistit, jaký problém nastal. Zda došlo k neodpovídajícímu změření nebo byla akce špatně provedena. Musí se zajistit doporučení, jak se vyvarovat chybám, aby se situace neopakovala. (Urban, 2017).

Vyhodnocování výkonnosti jednotlivce

Zpětná vazba 360, 180 a 540 stupňů – tato hodnotící úroveň se opírá o dotazování, které je zaměřeno na hodnocení chování účastníků vzdělávací akce pomocí pozorovatelných kritérií. Existují různé typy vazeb, jako například 360stupňová, při které jsou dotazníky posílány spoluzaměstnancům, vedoucím a podřízeným, 180stupňová, která je odesílána spolupracovníkům a podřízeným a 540stupňová, která je posílána spolupracovníkům, podřízeným, vedoucímu a dalším kontaktním osobám, jako jsou například zákazníci (Vodák a Kucharčíková, 2011).

3.4 Metody a oblasti vzdělávání

Metoda je dle Mužíka (1998) tzv. proces dostávání se k cíli spojený s naplněním cílů, které byly předem stanovené tak, aby jich bylo možné dosáhnout a realizovat při určené vzdělávací formě.

Aby došlo k úspěšnému vzdělávání, je důležité vybrat metodu, která bude pro zaměstnance přínosná tak, že získají nové dovednosti, znalosti a schopnosti a tím vykonávali práci tak, která se od nich vyžaduje (Šikýř, 2012).

Hroník (2007) uvádí, že vzdělávání lze uspořádat dle vlastního obsahu, což někdy bývá označováno jako tvrdé a měkké kompetence. Každá oblast vzdělávání může být realizována v jiné formě, a to například jako prezenční výuka nebo pomocí e-learningu.

Koubek (2006) uvádí, že existuje velké množství metod vzdělávání, které rozřazuje do dvou skupin, a to metody „on the job“ a „off the job“.

- **Metody „on the job“** - metody, které se provádí přímo na pracovišti při výkonu povolání za účasti trenéra;
- **Metody „of the job“** - metody, které jsou mimo pracoviště a využívají se především u manažerů či specialistů (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Metody využívané při výkonu práce („on the job“)

Plánování zkušeností – proces funguje na principu podpory učení, osvojení nových věcí, které vede k připravenosti lidí a dobře vykonané svěřené práce (Armstrong a Taylor, 2015).

Koučink – jedná se o metodu, kdy kouč pokládá dobře zvolené otázky tak, aby o nich jedinec přemýšlel a došel k jejich řešení. Snaží se postupně odkrývat skrytý potenciál jedince, což je základní princip koučování (Janišová a Mirko, 2013).

Koučování funguje na principu 1+1, který má za cíl zlepšovat výkon zaměstnanců, je spjata s procesem řízení a vedení lidí. Potřeba koučinku vychází z pracovního výkonu jedince, kdy je třeba se zaměřit na jeho individuální rozvoj zejména v oblastech delegování, komunikování s okolím, plnění složitých úkolů (Armstrong a Taylor, 2015).

Mentoring – způsob vzdělávání, který je pro vybrané jedince, kteří jsou dostatečně vyškoleni na to, aby byli schopni pomoci kolegům, kteří jim jsou přidělováni, za účelem vzdělání je a rozvíjet je. Díky těmto vybraným jedincům, dostávají pracovníci možnost odborného vedení, podpory a praktických rad k tomu, aby v budoucnu byli schopní obtížnějších výzev či kariérně rostli. Protože se mentoři v organizaci vyznají, mohou tak

nabídnout řadu zkušeností a tím nabízet individuální vedení zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015).

Jazykové kurzy – ty jsou dle webu GoFLUENT (2022) dobrým způsobem, jak posílit sebevědomí zaměstnanců, rozvíjet je a podporovat jejich profesionální i osobní růst. Zaměstnanci jsou schopni se díky jazykům podílet i na mezinárodních projektech a schůzkách.

Metody využívané mimo pracoviště („of the job“)

Přednáška – funguje na principu výkladu školitele, který snadno a rychle dokáže předat znalosti a dovednosti zaměstnancům. Jednou z nevýhod výkladu školitele je ta, že se hůře osvojují znalosti a dovednosti, které jim byly předány v rámci přednášky (Koubek 2006).

Seminář – tato metoda je založena na vzájemné komunikaci mezi školitelem a účastníky, naopak tato metoda na rozdíl od přednášky motivuje zaměstnance si aktivně osvojit znalosti a dovednosti, které získali v rámci semináře (Šikýř, 2012).

Případová studie – nejčastěji se využívá při vzdělávání manažerů nebo tvůrčích pracovníků. Spočívá v řešení organizačního problému, který je buď reálný nebo modelový. Výhodou případové studie může být analytické rozvíjení myšlení a schopnost vyřešit organizační problém. Jelikož podporuje týmovou spolupráci, je velmi oblíbenou metodou.

Workshop – je veden zejména týmově a poskytuje tak možnost dělit se o nápady s dalšími účastníky, což přispívá k nahlížení problému z různých pohledů. Jedná se o metodu, která napomáhá týmové práci (Koubek, 2006).

3.4.1 E-learning

E-learning je forma vzdělávání, při které je využívána informační a komunikační technologie, která vede k podpoře zaměstnanců při jejich vzdělávání. Důležitým hlediskem je dostupnost studijních materiálů a odborného vedení. E-learning je ve většině organizacích využíván skrze intranet, což je interní počítačová síť (Armstrong a Taylor, 2015).

E-learning plně podporuje vzdělávání právě tehdy, kdy je nejvíce potřeb, a tak vzdělávání nijak neomezuje ani nenahrazuje. Hlavním cílem organizace je dosáhnout stanovených cílů, a to i za pomoci již zmíněného e-learningu, který se zaměřuje na jednotlivce a přizpůsobuje se tak jeho individuálním potřebám. To umožňuje jednotlivci vybírat z různorodé nabídky kurzů ty, které ho nejvíce zajímají. Mezi hlavní nevýhody

tohoto typu vzdělávání patří zejména nutnost aktualizace e-learningových programů a také problémy s dostupností potřebného vybavení (Armstrong, Taylor 2015).

Stejně jako Armstrong a Taylor (2015), tak i Janišová s Krivánkem (2013) uvádí, že tato forma vzdělávání není dobrá pro rozvoj tzv. „měkkých dovedností“, což je třeba chování, které se projevuje při komunikaci nebo u prezentací. Pokud je v organizaci podmínkou e-learning po absolvování klasického kurzu, je to velkou výhodou pro účastníky, protože mají již potřebné znalosti, a tudíž se následně může kurz zefektivnit tak, že bude více nahlíženo na interaktivní procvičování.

3.4.2 Práce na dálku

Martoch (2012) uvádí, že spolupráce a komunikace na dálku neboli home office, se stává součástí našeho běžného života. Díky aplikacím jako je Skype, Microsoft Teams či e-mail, je práce na dálku mnohem jednodušší. Znamená to tedy, že v budoucnu bude čím dál tím více poskytována. Pracovní doba tak bude volná, což může mít za následek, že zaměstnanec bude neustále k dispozici, tudíž může docházet ke ztrátě hranice mezi osobním, rodinným, veřejným a pracovním životem.

Dle webové stránky BussinessINFO.cz (2022) v době pandemie onemocnění Covid-19 v roce 2021 poskytovalo až 60 % organizací možnost částečně pracovat z domova. U některých odvětví není práce na dálku možná, nejčastěji se objevuje administrativních procesech a IT, konkrétně v 97 % z nich.

3.4.3 Vzdělávání na dálku

Ke vzdělávání nejvíce přispěla pandemie Covid-19, díky které organizace musely přistoupit na nové podmínky vzdělávání, a to především v online formě, kterou dle webu LMC (2022) v době pandemie využívalo až 56 % organizací a 48 % zaměstnanců online formu využívá i dnes.

Dle výzkumů, které byly provedeny, se stále větší množství zaměstnanců chce vzdělávat a získat tím možnost kariérního postupu. Organizace začaly vnímat, že vzdělávání zaměstnanců má smysl, a proto i investice do vzdělávání jsou dobrým krokem (magazin.lmc.eu, 2022).

Nejvýraznější nárůst od roku 2019 má forma online vzdělávání. Dostala se na stejnou úroveň jako ta offline. I když se organizace začaly vracet zpět k osobním školením, je i přes

to online forma efektivnější, rychlejší a také dostupnější pro zaměstnance v celé organizaci (magazin.lmc.eu, 2022).

3.4.4 Měření efektivnosti vzdělávání

Janišová a Křivánek (2013) hovoří o různých způsobech hodnocení efektivity vzdělávání. Autoři vycházejí z modelu Donalda Kikpatricka, který rozděluje hodnocení na čtyři úrovně. K nim přidávají pátou úroveň – měření ROI neboli návratnost investice, což je složitý proces.

Popis úrovní jednotlivých úrovní měření

Reakce – měření odezvy účastníků na vzdělávací akci je realizováno prostřednictvím dotazníků, které jsou vyplněny po dokončení vzdělávací akce.

Učení – hodnocení úrovně znalostí a dovedností získaných díky vzdělávacímu programu se opírá o testování, kdy se využívají různé statistické ukazatele jako procento splněných úkolů, aritmetický průměr a směrodatná odchylka, která pomáhá při posuzování rozdílů mezi skupinami.

Chování – závisí na měření změn v chování v praxi, které je odrazem programu. Říká nám, jak účastníci změnili chování v rámci toho, jaké poznatky získali.

Výsledky – závisí na měření změn v klíčových ukazatelích výkonnosti, tyto data se získávají především u manažerů konkrétních útvarů.

Návratnost investic (ROI) – zde se srovnávají finanční hodnoty výsledků a nákladů, které jsou vloženy do vzdělávání, doslova říká: „*kolik korun vydělá firmě každá koruna věnována na vzdělání*“ (Janišová a Křivánek, 2012 s. 656).

Podle tohoto vzorce je počítána návratnost investic:

$$ROI(\%) = \frac{\text{Finanční přínos programu} - \text{náklady na program}}{\text{náklady na program}} \times 100$$

Zdroj: vlastní zpracování dle Janišové a Křivánka (2012)

3.4.5 Nástroje pro rozvoj zaměstnanců

Definice talentu

Talent byl definován Michaelsem a kol. (2001) jako kombinace schopností, které jsou jedinci přirozené. Jeho nadání, znalosti, zkušenosti, postoje a motivace k učení se a tím následnému zlepšování se.

Talent je klíčový proto, aby lidé byli úspěšní na svých pracovních pozicích. Lidé, co mají talent, jsou schopní poradit si se změnami, a tím se stávají budoucím pokrokem. Řízení talentů se zaměřuje na rozpoznávání, získávání, udržování, využívání a rozvoj těchto talentovaných lidí (Armstrong a Taylor, 2015).

Talent management

Řízení talentů se definuje jako proces, kdy organizace má zajištěné talentované lidi, díky kterým je schopna dosahovat stanovených cílů. Proces řízení talentů se dnes dá hodnotit jako nejdůležitější část zabezpečování lidských zdrojů a je důležité si neustále zajišťovat dostatek těchto talentů (Armstrong a Taylor, 2015).

Plán osobního rozvoje

Plán osobního rozvoje je určen především zaměstnancům, kterým je tato možnost nabízena. Jde o podporu, vedení a radu, kterou mohou poskytnout manažeři po kontrole jejich pracovních výkonů, do které je zahrnut i individuální plán (Armstrong a Taylor, 2015).

Existují čtyři fáze plánování osobního rozvoje:

- **Analýza současného stavu a potřeb rozvoje** – provádí se během řízení daného pracovního výkonu.
- **Stanovení cílů** – druhá fáze může být zaměřena na zlepšování dosavadního výkonu, stejně tak na získání nových nebo unikátních znalostí. Zaměstnanec se tak může připravit na nové pracovní úkoly, výzvy či pozice.
- **Vypracování plánu aktivit** – vychází z individuálních potřeb daného zaměstnance a dále z očekávání nadřízeného pracovníka. Je třeba sestavit plán, který bude mít jasně stanovený cíl. Rozvojové aktivity mohou být zaměřené na soft skills dovednosti, konkrétní technologické dovednosti nebo znalosti z dané problematiky organizace. Další možnosti rozvoje pak mohou být o vzájemné spolupráci například v rámci získávání zkušeností a inspirace od mentora, kouče.
- **Implementace** – jedná se o fázi, kdy dochází k samotné realizaci rozvojových aktivit (Armstrong a Taylor, 2015).

Plán osobního rozvoje musí být sepsán jako smlouva o vzdělávání. Jde o dohodu, která působí mezi zaměstnancem a manažerem. Obsahuje nejrůznější informace, a to například, jak se uskuteční vzdělávání nebo jakých cílů má být dosaženo (Armstrong a Taylor, 2015).

3.5 Vzdělávání a rozvoj manažerů

Pro manažery je nejefektivnější se učit tím, že získají zkušenosti pomocí praxí. Vzdělávání manažerů funguje na principu, zkvalitnění procesu učení tak, aby manažeři dosáhli potřebných znalostí a aby se lépe orientovali v prostředí, ve kterém pracují. Učí se, jak být lepšími manažery, což jim přináší nové možnosti v rozvoji své kariéry. Při vzdělávání a rozvoji manažerů je důležité přihlížet i k hodnocení získaných zkušeností v rámci programu. Manažeři volí vzdělávání na pracovišti (koučování, zpětná vazba, učení se, vzdělávací akce...) jako jednu z metod, která je pro ně nejefektivnější, protože tato metoda zná řešení konkrétních pracovních úkolů, které mohou využívat přímo v praxi (Folwarczná, 2011).

Přístupy k rozvoji manažerů

- **Formální** – na základě posouzení pracovního výkonu manažerů, jsou identifikovány potřeby, které zahrnují rozvoj. Patří sem koučink, konzultace nebo mentoring. Řadí se sem i MBA (Master of Business Administration) programy, které se často využívají při rozvoji manažerů.
- **Neformální** – manažeři takto využívají možnost, jak se učit při práci.
- **Poloformální** – manažeři sami za sebe vyhodnocují svůj výkon, sami si vytváří plány pro svůj osobní rozvoj.

3.6 Charakteristika trhu práce a nezaměstnanosti v regionu

Jurečka (2013) hovoří o trhu práce jako o něčem, co je velmi složité, jelikož se zde objevují témata jako jsou mzdy a zaměstnanost, což představuje klíčové prvky hospodářství, díky nimž funguje trh práce. Právě tyto prvky představují zdroj důchodů, které mají většiny domácností, tudíž jsou důležitými faktory jak v ekonomických, tak sociálních a politických souvislostech.

Práce – lidé vynakládají veškeré síly na to, aby uspokojili všechny své potřeby. Práce je výrobním faktorem, který je nesmírně důležitý.

Mzda – je forma příjmu, kterou lidé dostávají za odvedenou práci (Jurečka, 2013).

Nezaměstnanost

Dle Lipovské (2017) je nezaměstnanost hlavní ekonomickým ukazatelem. Dělí se na:

- **registrovaná nezaměstnanost** – ta uvádí, kolik je přihlášených lidí na úřadu práce za účelem podpory v nezaměstnanosti nebo, aby jim úřad práce pomohl najít práci;

- **nezaměstnaný** – jedná se o člověka, který dosáhl věku patnácti let a je aktivní v hledání práce, do které může nastoupit během čtrnácti dní;
- **obecná míra nezaměstnanosti** – vyjadřuje procento podílu nezaměstnaných na pracovní síle.

Lipovská (2017) dále rozděluje nezaměstnanost na:

- **frikční** – neboli krátkodobá, zde si lidé snaží najít práci;
- **sezónní** – v některých ročních obdobích práce nejde vykonávat, typická pro zemědělství nebo stavební průmysl;
- **strukturální** – je způsobena trhem práce, nabídka je větší než poptávka;
- **cyklická** – příčinou je hospodářská krize.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika zvoleného subjektu

Generali Česká pojišťovna a.s. je součástí skupiny Generali řízené společností Assicurazioni Generali S.p.A., se sídlem Piazza Duca degli Abruzzi 2, Terst, Italská republika, s plně splaceným základním kapitálem ve výši 1,576,052,047,00 EUR. Se 76 tisíci zaměstnanci po celém světě a s 55 miliony klientů ve více než 60 zemích zaujímá skupina Generali vedoucí postavení na trzích západní Evropy. Stále významnější pozici získává v Asii a v regionu střední a východní Evropy, ve kterém je jedním z předních poskytovatelů pojištění prostřednictvím holdingové společnosti Generali CEE Holding. Tento Holding je regionální kancelář spravující celkem dvanáct trhů: Bulharsko, Česká republika, Černá Hora, Chorvatsko, Maďarsko, Polsko, Rakousko, Rumunsko, Rusko, Slovensko, Slovinsko a Srbsko. Je jednou z největších pojišťovacích skupin ve střední a východní Evropě. V celém regionu zaměstnává skupina téměř 18 tisíc zaměstnanců a slouží jako organizační mezičlánek mezi centrálou v Itálii a jednotlivými zeměmi v našem regionu (Generaliceska.cz, 2023).

Více než dvě třetiny výnosů Generali jsou generovány mimo domovskou zemi, což z ní činí společnost globálního charakteru (Generaliceska.cz, 2023).

Samotná Generali Česká pojišťovna a.s. vznikla dne 21. prosince 2019, kdy došlo ke spojení aktivit České pojišťovny. Tímto spojením se společnost stala jedničkou na českém pojistném trhu a její tržní podíl dosahuje hodnotu 27,5 %. Pojišťovna poskytuje širokou škálu služeb v oblasti životního, neživotního pojištění, stejně tak i pojištění pro malé a střední klienty. Současně se zaměřuje i na velké korporátní klienty ve vazbě na průmyslová, podnikatelská rizika a zemědělství (Generaliceska.cz, 2023).

V Generali České pojišťovně pracuje 4 500 zaměstnanců a 6 000 obchodních poradců, kteří obsluhují více jak 900 prodejních míst v České republice. Pojišťovna spravuje na 4 miliony klientů a jejich přibližně 9 milionů pojistných smluv (Generaliceska.cz, 2023).

4.1.1 Historie pojišťovny

Generali Česká pojišťovna vznikla spojením aktivit České pojišťovny a pojišťovny Generali. První z nich, Česká pojišťovna, svou historii začala psát v roce 1927, kdy dne 27. října došlo ke schválení stanov Císařsko-královský, privilegovaný, český, společný náhradu

škody ohněm svedené pojišťujícího ústavu. Později pak došlo k přejmenování ústavu na První českou vzájemnou pojišťovnu (Generaliceska.cz).

V roce 1881 došlo k největší pojistné události v historii pojišťovny, a to k požáru Národního divadla. Na obnovu divadla po požáru pojišťovna vyplatila škodu ve výši 300 000 zlatých (Generaliceska.cz).

Postupně pojišťovna rozšiřovala své pojistné produkty a například v důsledku rozvoje automobilové dopravy začala ve 20. letech 20. století nabízet pojištění pro jízdní stroje. V období 1945–1948 bylo pojišťovnictví na základě dekretu prezidenta republiky zestátněno a do té doby na trhu pět působících pojišťoven bylo sloučeno do jedné Československé pojišťovny n. p. (národní podnik). Následně v roce 1969 vznikla Česká státní pojišťovna a Slovenská státní pojišťovna. Logem této pojišťovny se v roce 1971 staly tři propojené lipové listy (Generaliceska.cz).

Po pádu komunismu došlo k demonopolizaci trhu a privatizací vznikla Česká pojišťovna a.s. Dalším důležitým milníkem pro pojišťovnu byl rok 2008, kdy se stala součástí Generali PPF Holdingu, který spojil pojišťovací a s nimi související aktivity obou skupin v regionu střední a východní Evropy (Generaliceska.cz).

V roce 2015 se 100 % vlastníkem České pojišťovny stal Generali CEE Holding a v tuto chvíli začíná nová éra společnosti (Generaliceska.cz, 2023).

Druhá pojišťovna Generali byla založena v roce 1831 v Terstu v tehdejší nevyznamnější přístavu Rakousko-Uherské říše jako Assicurazioni Generali AustroItalische. Skupina Generali v České republice otevřela svou první pobočku v Praze již v roce 1832, tedy rok po svém založení v Itálii. Druhá světová válka v důsledku geopolitických změn měla zásadní dopad na rozsah působnosti Generali. Ve východní Evropě díky nastoleným komunistickým režimům přinutily pojišťovnu tyto trhy opustit. Až koncem 80. let se opět podařilo vstoupit Skupině zpět na trhy střední a východní Evropy. 90. léta pak byla odrazem akvizic pojišťoven ve Francii a Německu (Generaliceska.cz).

Do České republiky se Skupina Generali vrátila po téměř padesáti letech (odchod z trhu 1945–1992) v roce 1993. V roce 2008, jak je psáno výše, se Generali společně s Českou pojišťovnou staly součástí Generali PPF Holdingu (Generaliceska.cz, 2023).

Dne 21. prosince 2019 došlo ke sloučení obou pojišťoven a na českém pojistném trhu nyní působí pod značkou Generali Česká pojišťovna. Od roku 2021 je součástí této pojišťovny i slovenská pojišťovna Generali. Cílem společnosti je poskytovat nejlepší

a inovativní služby pro své klienty a být jim celoživotním partnerem (Generaliceska.cz, 2023).

V současné době je celá Skupina Generali dle žebříčku Fortune Global 500 jednou z největších společností na světě (Generaliceska.cz, 2023).

4.1.2 Vize, mise a hodnoty společnosti

Mění se svět a socioekonomické prostředí vytváří nové výzvy a příležitosti. Pandemie určitým způsobem změnila vnímání lidí a lidé tak více přemýšlejí o své ochraně. Strategie Skupiny Generali je v současnosti postavena na snaze být pro své klienty partnerem na celý život. S tím souvisí nabídka inovativních a personalizovaných řešení pro každého retailového i korporátního klienta. Pojišťovna klade důraz na kulturu v péči o klienta i kulturu v samotné své organizaci (intranet Generali České pojišťovny, 2023).

Definice strategické oblasti směrem ke svým klientům pro následující období:

- **Seamless omnichannel experience:** prostřednictvím Klientské zóny nabídnout klientovi ucelený pohled na všechny údaje: pojištění, platby, pojistné události aj.
- **Differentiating value propositions:** zaměření se na přidané hodnoty pojistných produktů.
- **B1 language:** komunikace směrem ke klientovi je jednoduchá, srozumitelná a v jednotné grafice.
- **Human & caring experience:** proaktivní a přívětivý přístup ke klientovi včetně jednoduchých procesů (intranet Generali České pojišťovny, 2023).

Vize společnosti

Vize společnosti jsou „aktivně chránit a zlepšovat lidský život“:

- **Aktivně:** Být lídrem při zlepšování života prostřednictvím nabídky pojištění.
- **Chránit:** Pojištění je srdcová záležitost, a proto je nutné řídit a minimalizovat rizika lidí i firem.
- **Zlepšovat:** Závazek ke tvorbě celoživotních hodnot.
- **Lidský:** Péče o klienty a s tím související starost o jejich život a budoucnost.
- **Život:** Ovlivnění kvality života díky stabilitě, finanční jistotě, kvalitnímu servisu a poradenství (intranet Generali České pojišťovny, 2023).

Mise společnosti

Posláním společnosti je být první volbou při poskytování relevantních a dostupných pojistných řešení:

- **První volba:** přinášet nejlepší produkty s přínosem pro klienta, aby byla společnost jasnou první volbou.
- **Nabídka a služby:** Nasazení maximálního výkonu k dosažení úspěchu.
- **Relevantní:** Předvídat a tím naplňovat potřeby lidí. Personifikovaná nabídka na míru klienta.
- **Dostupné:** Za dobrou cenu nabídnout jednoduchost, srozumitelnost a dostupnost řešení pro každého.
- **Pojistná řešení:** Kombinace ochrany, poradenství a služeb (intranet Generali České pojišťovny, 2023).

Hodnoty společnosti

Hodnoty celé skupiny jsou založeny na 4 základních pilířích:

- **Držíme slovo:** Dlouhodobě vytvářet vztahy založené na vzájemné důvěře zaměstnanců, klientů a veřejnosti, tím následně naplňovat tento závazek ve zlepšování kvality života od začátku až do budoucna.
- **Vážíme si našich lidí:** Podpora rozmanitého pracovního prostředí a investice do vzdělávání a profesního růstu s cílem dlouhodobého rozvoje zaměstnanců pro budoucnost ve Skupině.
- **Jsme součástí společnosti:** Hrdost společnosti, že je součástí silné, udržitelné globální Skupiny. Trhy Skupiny jsou jejími domovy.
- **Jsme otevření:** Přístupnost novým myšlenkám a chuť se na věci dívat z různých úhlů pohledu (intranet Generali České pojišťovny, 2023).

4.2 Nezaměstnanost v České republice

Tabulka 1 Nezaměstnanost v ČR 2018-2020

Počet evidovaných nezaměstnaných, volných pracovních míst a podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu (PNO)¹⁾ ke konci sledovaného měsíce

		měrná jednotka	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
2018	nezaměstnanost	tis. osob	289,2	280,9	263,6	242,8	229,6	223,8	231,6	230,5	224,3	215,6	215,0	231,5
	PNO	%	3,9	3,7	3,5	3,2	3,0	2,9	3,1	3,1	3,0	2,8	2,8	3,1
	volná místa	tis. míst	230,7	239,3	253,5	267,1	283,2	301,5	310,0	313,2	316,1	316,9	323,5	324,4
2019	nezaměstnanost	tis. osob	245,1	241,4	227,1	209,8	200,7	195,7	205,1	204,8	201,9	196,5	197,3	215,5
	PNO	%	3,3	3,2	3,0	2,7	2,6	2,6	2,7	2,7	2,7	2,6	2,6	2,9
	volná místa	tis. míst	331,5	333,1	339,3	339,9	346,6	342,5	346,6	350,6	345,4	337,5	338,7	341,0
2020	nezaměstnanost	tis. osob	230,0	227,4	225,7	254,0	266,1	269,6	279,7	279,1	277,0	271,7	274,5	292,0
	PNO	%	3,1	3,0	3,0	3,4	3,6	3,7	3,8	3,8	3,8	3,7	3,8	4,0
	volná místa	tis. míst	341,4	351,6	342,3	332,7	331,1	334,9	334,3	340,8	316,7	310,7	318,0	318,6

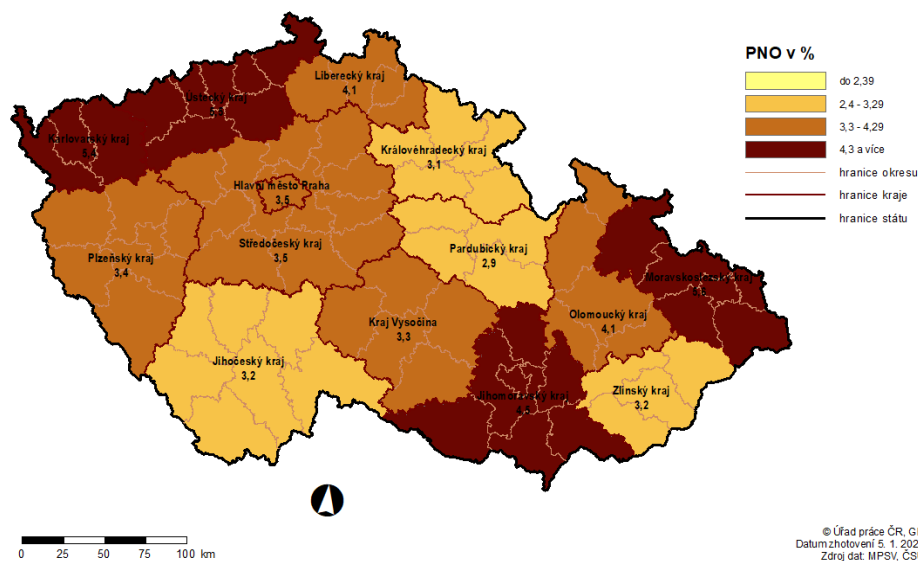
¹⁾ podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu = počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 – 64 let k obyvatelstvu stejného věku

Zdroj: mpsv.cz (2021)

Z tabulky č. 1 lze vyčíst, že nezaměstnanost v roce 2019 oproti roku 2018 klesla na 215,5 tisíc, naopak v roce 2020 vzrostla na 292 tisíc osob.

Obrázek 5 Mapa podílu nezaměstnanosti 2018-2020

PODÍL NEZAMĚŠTNANÝCH OSOB (PNO) NA POČTU OBYVATEL
v krajích České republiky k 31. 12. 2020



Zdroj: Úřad práce (2021)

Dle obrázku č. 5 je zřejmé, že nejvyšší podíl nezaměstnaných byl k 31. 12. 2020 v Karlovarském, Ústeckém, Jihomoravském a Moravskoslezském kraji. Nejmenší podíl nezaměstnaných byl v Jihočeském, Královehradeckém, Pardubickém a Zlínském kraji.

Tabulka 2 Nezaměstnanost v ČR 2020-2022

Počet evidovaných nezaměstnaných, volných pracovních míst a podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu (PNO)¹⁾ ke konci sledovaného měsíce

		měrná jednotka	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
2020	nezaměstnanost	tis. osob	230,0	227,4	225,7	254,0	266,1	269,6	279,7	279,1	277,0	271,7	274,5	292,0
	PNO	%	3,1	3,0	3,0	3,4	3,6	3,7	3,8	3,8	3,8	3,7	3,8	4,0
	volná místa	tis. míst	341,4	351,6	342,3	332,7	331,1	334,9	334,3	340,8	316,7	310,7	318,0	318,6
2021	nezaměstnanost	tis. osob	308,9	311,5	306,6	297,9	285,8	273,3	272,2	267,9	262,1	251,7	245,5	258,2
	PNO	%	4,3	4,3	4,2	4,1	3,9	3,7	3,7	3,6	3,5	3,4	3,3	3,5
	volná místa	tis. míst	325,4	330,7	338,9	343,4	346,6	355,6	358,2	363,1	357,9	352,5	344,8	343,1
2022	nezaměstnanost	tis. osob	267,1	263,4	252,9	243,7	235,5	231,3	240,7	251,8	256,4	255,8	257,2	271,8
	PNO	%	3,6	3,5	3,4	3,3	3,2	3,1	3,3	3,4	3,5	3,5	3,5	3,7
	volná místa	tis. míst	351,7	363,9	360,2	344,4	337,3	319,4	313,3	312,3	306,1	297,4	292,0	288,6

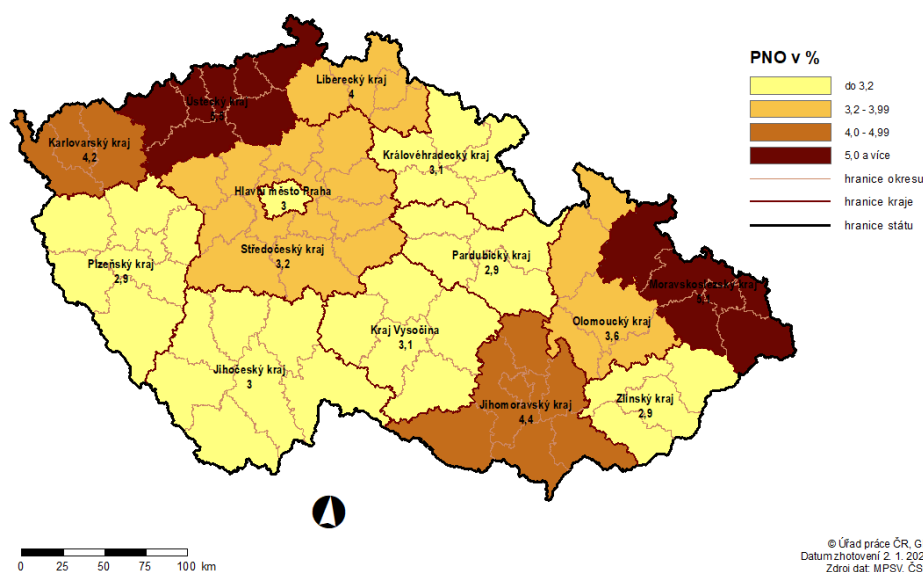
¹⁾ podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu = počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 – 64 let k obyvatelstvu stejného věku

Zdroj: mpvs.cz (2023)

Z tabulky č. 2 lze zjistit, že nejnižší nezaměstnanost byla v roce 2021 a činila 258,2 tisíc osob, v roce 2022 vzrostla na 271,8 tisíc osob.

Obrázek 6 Mapa podílu nezaměstnanosti 2020-2022

**PODÍL NEZAMĚŠTNANÝCH OSOB (PNO) NA POČTU OBYVATEL
v krajích České republiky k 31. 12. 2022**



Zdroj: Úřad práce (2023)

Z obrázku č. 6 lze vyčíst, že největší podíl nezaměstnaných byl k 31. 12. 2022 v Ústeckém a Moravskoslezském kraji stejně tak, jako tomu bylo ke konci roku 2020. Naopak se podíl nezaměstnaných oproti roku 2020 snížil v Karlovarském a Jihomoravském kraji a v hlavním městě Praha.

Tabulka 3 Podíl nezaměstnaných v Praze 2018-2022

Vybrané ukazatele nezaměstnanosti v Praze podle měsíců 2018-2022												
Zdroj dat: Ministerstvo práce a sociálních věcí												
	2018											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Volná pracovní místa	44 220	46 078	48 467	51 023	54 700	59 425	62 284	62 903	61 690	63 181	65 009	67 323
Neumístění uchazeči o zaměstnání	21 729	21 263	20 449	19 917	19 545	19 255	20 301	20 410	19 658	18 994	18 387	18 476
Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu ¹⁾	2,32	2,26	2,15	2,08	2,04	2,01	2,14	2,16	2,07	1,99	1,92	1,93
	2019											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Volná pracovní místa	69 225	67 484	68 946	70 640	72 690	72 705	74 296	74 706	75 727	72 231	74 722	74 905
Neumístění uchazeči o zaměstnání	18 908	18 592	18 254	17 913	17 821	17 771	18 895	19 089	18 515	17 985	17 666	17 955
Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu ¹⁾	1,98	1,95	1,91	1,87	1,87	1,87	2,01	2,04	1,97	1,91	1,87	1,90
	2020											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Volná pracovní místa	73 987	77 123	77 251	78 679	80 742	83 969	83 672	86 744	79 961	81 479	83 826	81 719
Neumístění uchazeči o zaměstnání	18 390	18 423	18 788	22 421	25 424	27 405	29 567	30 556	31 056	31 302	31 473	32 107
Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu ¹⁾	1,94	1,95	1,98	2,40	2,74	2,98	3,23	3,34	3,40	3,42	3,43	3,51
	2021											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Volná pracovní místa	83 735	85 524	89 385	90 690	92 204	96 081	96 249	97 288	97 734	96 137	92 587	88 785
Neumístění uchazeči o zaměstnání	33 217	33 565	33 612	33 352	32 808	31 905	31 917	31 271	29 926	28 242	26 521	26 047
Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu ¹⁾	3,63	3,66	3,67	3,62	3,56	3,44	3,43	3,35	3,20	2,99	2,78	2,76
	2022											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Volná pracovní místa	88 536	91 403	93 541	88 791	88 625	77 627	76 207	76 110	74 541	74 117	75 125	76 045
Neumístění uchazeči o zaměstnání	25 817	25 444	24 612	24 028	23 728	23 550	24 989	27 326	27 809	27 914	27 625	27 766
Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu ¹⁾	2,71	2,66	2,56	2,65	2,59	2,56	2,74	3,02	3,06	3,07	3,03	3,04
¹⁾ počet dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15-64 let vztažený na počet obyvatel ve věku 15 - 64 let (v %)												

Zdroj: Zpracováno autorem dle Českého statistického úřadu (2023)

Z tabulky č. 3 bylo zjištěno, že nejvyšší podíl nezaměstnaných byl v roce 2020, to může být důsledkem pandemie Covid-19. V roce 2021 se podíl zmenšil na 2,76 % a v roce 2022 opět vzrostl přes tři procenta, a to na 3,04 %.

Dle Českého statistického úřadu (2023) byla Praha na pátém místě s nejnižší nezaměstnaností.

4.3 Vzdělávání manažerů

Z rozhovoru je patrné, že manažerské vzdělávání v útvaru je zaměřené na práci s jednotlivými týmy a v souladu s posláním být celoživotním spolehlivým partnerem našich klientů. U manažerů je kladen důraz na čtyři dovednosti: Lidský přístup, Jednoduchost, Inovativnost, Osobní přístup.

Vzdělávání je proto zaměřeno na rozvoj těchto dovedností, tedy v případě „**Lidského přístupu**“ se jedná o rozpoznání talentu u svých zaměstnanců a promítnutí tohoto talentu do poslání celoživotního partnerství. Manažer má žít hodnotami společnosti a reprezentovat je. „**Jednoduchost**“ je pak vedení svých týmů k nalezení řešení, která jsou pro klienta / poradce jednoduchá a srozumitelná. A ke změnám v procesech přistupovat otevřeně, flexibilně a pozitivně. U „**Inovativnosti**“ je kladen důraz na hledání nových inovací, práci s novými technologiemi, podporování zaměstnanců, aby chtěli experimentovat. „**Osobní přístup**“ se do manažerského rozvoje promítá v získání dovedností na podporu vnitřní motivace, delegování, důvěry a podněcování vlastních týmů udělat pro klienta / poradce něco navíc.

Obrázek 7 Rozdělení manažerského vzdělávání



zdroj: zpracováno autorem

Manažerům jsou aktuálně k dispozici online kurzy k tématům diverzity, udržitelnosti, inovací, projektového řízení, agilní způsob práce, práce s daty. Nyní rovněž probíhá fyzická rozvojová aktivita inovační akademie, která spojuje inspirativní osobu a aktuální inovace ve společnosti.

4.4 Vzdělávání pracovníků v organizaci

Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že vzhledem ke strategickým vizím, misím a hodnotám je jednoznačné, že vzdělávání a rozvoj pracovníků je velmi důležitým prvkem společnosti. Systém vzdělávání je řízen Personálním útvarem a v některých částech společnosti jsou součástí jednotlivých útvarů i interní trenéři (například v Call centru, Správě pojištění).

Základní struktura vzdělávání je rozdělena na vstupní vzdělávání a celkovou adaptaci, povinné vzdělávání a následné vzdělávání. Vzdělávání nově reflektuje kombinované pracovní úvazky. Zaměstnanci v době pandemie byli přesunuti na práci z domova

a v mezidobí společnost začala intenzivně pracovat na budoucím smartworkingu. Smartworking je tedy nedílnou součástí pracovního života a zaměstnanci zpravidla dochází do kanceláře dvakrát týdně a zbytek pracovního týdne pracují z domova. Koncept práce je založen zejména na osobní odpovědnosti každého zaměstnance.

Každý útvar ve společnosti má svého HR Business partnera, který zajišťuje personální problematiku včetně podpory vzdělávání. Personální útvar zastřešující tyto HR Business partnery disponuje centrální finančním budgetem na vzdělávání, který je následně rozdělován na jednotlivé útvary dle počtu pracovníků v útvarech a dle potřeb daných útvarů.

4.4.1 Možnosti vzdělávání v organizaci

Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že rozvoj a vzdělávání pomáhá společnosti ke zlepšování výkonu a dosažení tak lepších výsledků. Vychází z individuálních potřeb jedince, nastavených pracovních cílů a firemní strategii. Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnance navazuje na pravidelné pololetní a roční hodnocení, při které zaměstnanec se svým nadřízeným nastavuje svůj rozvojový plán.

Možnosti vzdělávání jsou zobrazeny na níže uvedeném obrázku č. 8:

Obrázek 8 Možnosti vzdělávání

Možnosti vzdělávání
Osobní rozvojový plán
Povinné vzdělávání
Knihovna
Stáže útvarové / meziútvarové
Odborný rozvoj – pojistná akademie
Osobní a manažerský rozvoj
Jazykový rozvoj
Kurzy šité na míru
Talentový program
360° / 180° zpětná vazba
Psychodiagnostika
Koučink

Zdroj: zpracováno autorem

Jednotlivé možnosti vzdělávání lze definovat následovně:

- **Osobní rozvojový plán:** Reflektuje individuální potřeby, případně potřeby a dovednosti nutné pro výkon dané pracovní pozice. Rozvoj může být ve spolupráci

s externím poskytovatelem, interními zdroji, e-learningy, vzdělávacím portálem SEDUO.

- **Povinné vzdělávání:** Zahrnuje povinné kurzy, jako jsou např. Bezpečnost práce, Požární ochrana, Evidence operačních rizik, Informační bezpečnost, Školení ochrany osobních údajů, Školení řidičů, AML, Trestní odpovědnost právnických osob aj. Tyto kurzy jsou realizovány prostřednictvím e-learningu na vzdělávacích portálech společnosti nebo portále celosvětové Skupiny Generali (například kurzy firemní strategie).
- **Knihovna:** HR knihovna obsahuje mnoho zajímavých knih se zaměřením na rozvoj a motivaci zaměstnanců a na jejich další vzdělávání. Knižní tituly jsou zaměřené na pojišťovnictví, manažerský rozvoj nebo soft skills dovednosti. Obsahuje rovněž tituly zaměřené na jazykový rozvoj, včetně anglické beletrie pro podporu zaměstnanců se zájmem o prohlubování anglického jazyka. K dispozici je katalog knih umístěný na intranetu společnosti a zaměstnanci si mohou dle nastavených pravidel knihy zapůjčovat.
- **Stáže:** Možnost stáží dle potřeby v jednotlivých útvarech společnosti.
- **Odborný rozvoj:** Pojistná akademie je cyklus přednášek zaměřený na odborná témata pojišťovnictví a pracovní postupy jednotlivých organizačních jednotek v rámci skupiny Generali (například Medicínský underwriting, Průmyslová likvidace, Finance v pojišťovnictví aj.)
- **Osobní a manažerský rozvoj:** Systematický rozvoj zaměstnanců z vlastní i firemní iniciativy. A dále rozvoj manažerů, který probíhá na několika úrovních. Podstatnou část rozvoje tvoří vlastní zodpovědnost a samostudium. Proto je manažerovi na jeho žádost poskytnut přístup do online platformy SEDUO, kde je mnoho kurzů s manažerskou i leadership tematikou. Další rozvoj pak závisí na vlastních cílech a požadovaném cílovém stavu. V roce 2023 pak i na výstupech Evaluace manažerů. Daný výstup následně každého manažera nasměruje na rozvoj tak, aby se dobře cítil v cílové firemní kultuře zaměřené na agilní způsob práce a rozvoj digitálních dovedností. Jednou z možností osobního a manažerského vzdělávání je i možnost zapojit se do programu Mentor / Mentee. Jedná se o spolupráci jeden na jednoho zaměřenou na rozvoj leadership dovedností, profesních dovedností nebo porozumění určitému tématu/businessu. Člověk může do programu vstoupit jako mentee – ten, kdo má konkrétní rozvojovou potřebu a je

rozvoji ochoten věnovat svůj čas. Nebo jako mentor – zkušený leader/expert, který chce sdílet své zkušenosti dál a tím získat novou perspektivu. Lze se zapojit do interní aktivity společnosti nebo navázat i externí spolupráci.

- **Jazykový rozvoj:** Podpora rozvoje anglického jazyka prostřednictvím online platformy James Cook. Jedná se o skupinové nebo individuální lekce. Skupinové lekce jsou plně hrazeny společností a má na ně nárok zaměstnanec, který ke svému výkonu práce jazyk potřebuje. Na individuálních lekcích je nutná finanční participace zaměstnance – 60 % nákladů hradí zaměstnavatel, 40 % nákladů hradí zaměstnanec.
- **Kurzy šité na míru:** Jedná se o vzdělávání ušité na míru danému útvaru/týmu. Může jít o kurzy rozvojové v oblasti digitálních technologií, soft skills, nebo reflektující firemní kulturu (např. Udržitelnost, Projektové řízení, Práce se změnou, Smartworking, Funguj on-line, Diverzita aj.).
- **Talentový program:** Mimořádná příležitost k osobnímu rozvoji – potenciál a sebepoznání. Napojení na členy boardu, zvyšování odborné úrovně, vzájemný networking. Společnost díky tomuto programu identifikuje talenty. Potvrzený potenciál po absolvování tohoto programu lze uplatnit v interní i mezinárodní mobilitě.
- **360° / 180° zpětná vazba:** Cílená zpětná vazba na zaměstnancem s cílem zaměřením se na rozvoj slabších a posilování silných stránek.
- **Psychodiagnostika:** Identifikace prostoru / potenciálu k rozvoji formou diagnostiky.
- **Koučink:** Individuální koučink od profesionála (Zjištěno na základě rozhovoru)

4.5 Vzdělávání ve vybraném útvaru organizace

Tato kapitola se zabývá detailněji vzděláváním vybraného útvaru společnosti. Na základě rozhovoru, který byl směřován na charakteristiku senior manažerka odpověděla, že tímto útvarem je Servisní podpora obchodní službě a je umístěn v Praze. Náplní práce tohoto útvaru je poskytování telefonické, e-mailové a chat podpory při prodeji a správě pojistných i penzijních produktů všem poradcům. Mezi tyto poradce se řadí vlastní obchodní služba, externí makléřské společnosti, banky, autoprodávající aj. Útvar je složený ze senior manažerky, dvou disponentů, jednoho analytika a devíti týmů řízených jednotlivými vedoucími.

Již z definice náplně práce je patrné, že útvar byl pro tuto bakalářskou práci vybrán záměrně, protože vzdělávání ve vazbě na smartworking a servisní činnost je klíčovým

faktorem úspěchu udržení si angažovaných, spokojených zaměstnanců v řadových i řídicích pozicích.

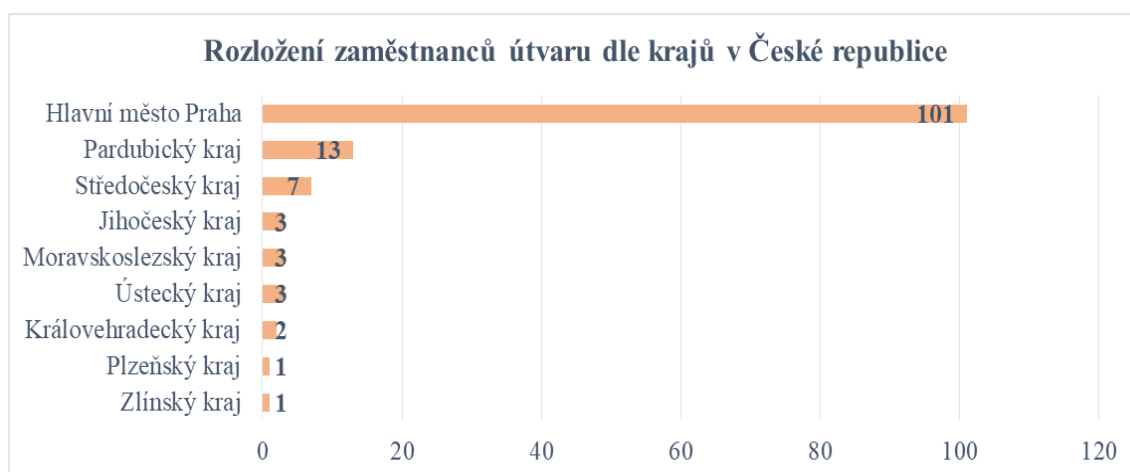
4.5.1 Struktura zaměstnanců útvaru z regionů České republiky

Dle rozhovoru bylo zjištěno následující: útvar Servisní podpora obchodní službě čítá aktuálně 134 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Počet zaměstnanců se za posledních pět let poměrně dynamicky vyvíjel. Docházelo k expanzi servisních služeb a integraci různých podpůrných týmů obchodu do tohoto servisního celku. Bylo nezbytné nabírat nové zaměstnance, kteří do té doby byli převážně z Prahy. Avšak vzhledem k náplni práce (převážně telefonní, e-mailová a chat činnost rozdělena na směny) není jednoduché nové zaměstnance v hlavním městě nábírat.

Strategie Skupiny v podobě podporovaného smartworkingu napomáhá nabírat zaměstnance z různých krajů republiky. Toto je velmi pozitivní zpráva zejména pro případné uchazeče o zaměstnání z krajů s vyšší nezaměstnaností nebo nižším platovým ohodnocením v dané lokalitě. Je však nutné dbát na důslednou koncepci adaptace nových zaměstnanců a jejich následného vzdělávání, a to vzdělávání fyzického i ve formě online.

Útvar nyní zaměstnává celkem 25 % mimopražských zaměstnanců. Při rozdělení na manažerskou a řadovou úroveň, pak v roli manažerské je 13 % manažerů ze Středočeského kraje a v roli řadových zaměstnanců 12 % z různých krajů republiky což lze vyčíst z grafů 1, 2 a 3.

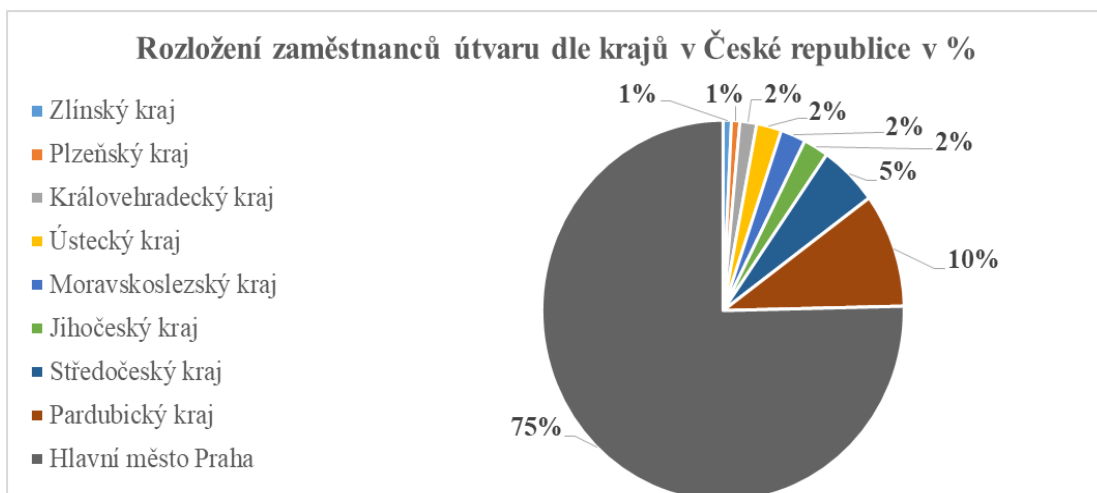
Graf 1 Rozložení zaměstnanců útvaru dle krajů v České republice



Zdroj: Zpracováno autorem

Z grafu č. 1 je zřejmé, že největší počet zaměstnanců je z Prahy, konkrétně 101 z nich. Druhé největší zastoupení je z Pardubického kraje, a sice 13 zaměstnanců.

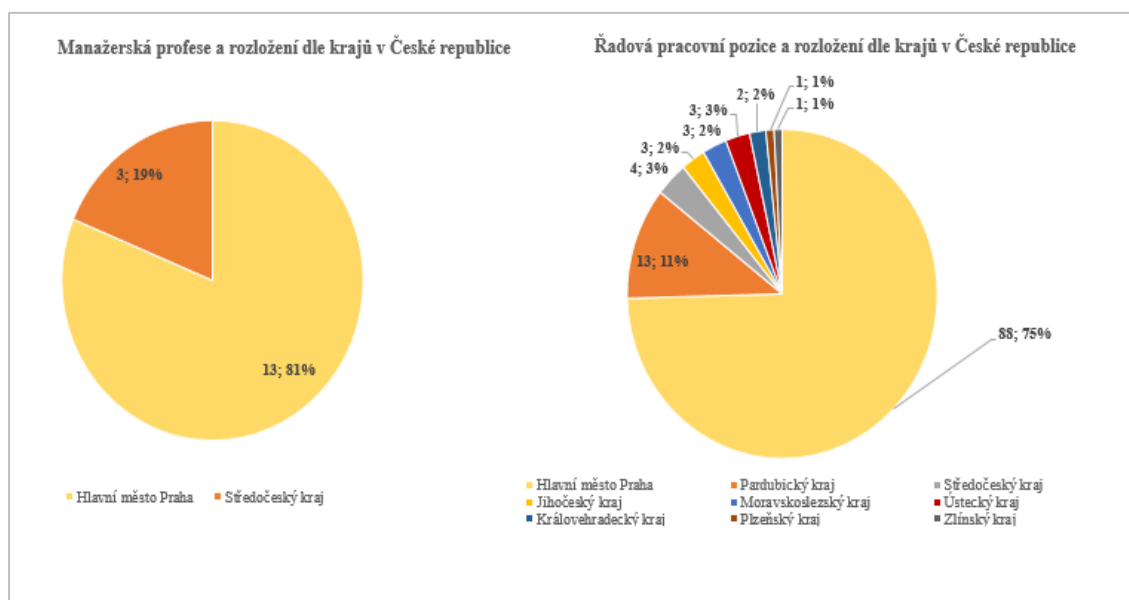
Graf 2 Rozložení zaměstnanců útvaru dle krajů v České republice v %



Zdroj: Zpracováno autorem

Z grafu č. 2 je patrné, že největší počet zaměstnanců (75 %) je z hlavního města Prahy. Naopak nejmenší zastoupení v útvaru mají zaměstnanci z kraje Plzeňského (1 %) a Zlínského (1 %).

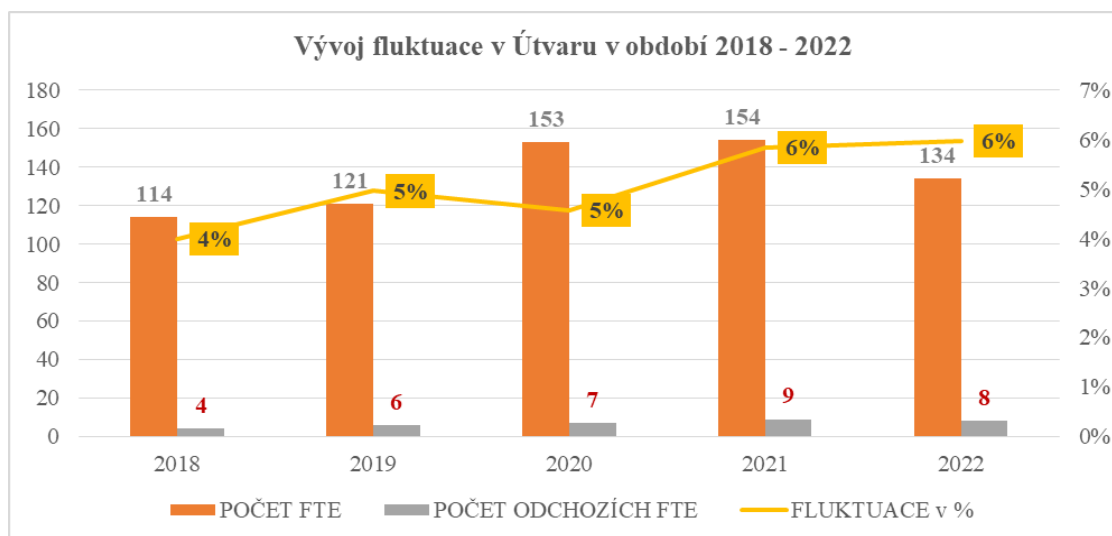
Graf 3 Rozložení manažerů a řadových pozic dle krajů v České republice



Zdroj: Zpracováno autorem

Z tohoto grafu č. 3 lze vyčíst, že největší zastoupení manažerských profesí je z hlavního města Prahy (81 %), to stejné je i u řadových pracovních pozic, kde Praha opět disponuje největším zastoupením zaměstnanců, a to v 75 %. Jako druhý nejvíce zastoupený kraj je Pardubický, z něhož je 11 % zaměstnanců.

Graf 4 Vývoj fluktuace v útvaru v období 2018-2022



Zdroj: Zpracováno autorem

Dle grafu č. 4 se útvaru daří udržet si míru fluktuace na velmi nízké úrovni, která se v období let 2018–2022 pohybuje v rozmezí 4 % - 6 %.

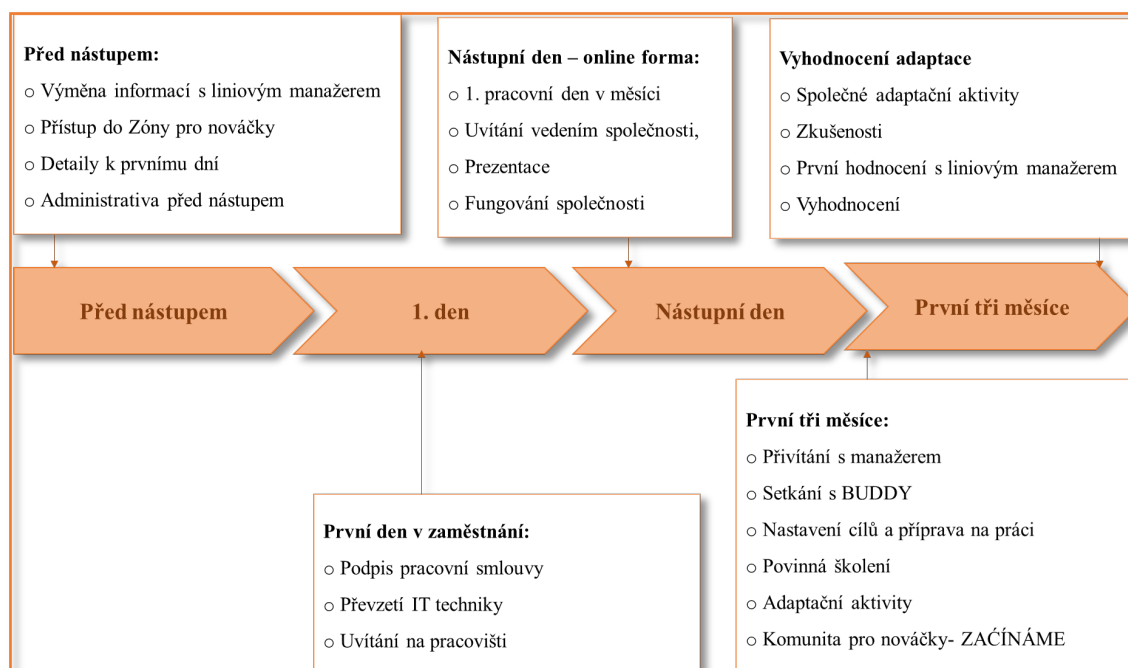
4.5.2 Vstupní vzdělávání – adaptace nováčka

Tato část rozhovoru se zabývala vzděláváním nováčka. Adaptace je proces usnadňující začlenění jedince do pracovního prostředí. Jedná se o seznámení se s firemní kulturou, procesy a činnostmi společnosti. Klíčovým článkem tohoto adaptačního procesu je nový zaměstnanec, jeho liniový manažer, týmový buddy, HR business partner či ostatní kolegové z Personálního útvaru.

4.5.3 Onboarding nového zaměstnance

Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že onboardingový proces začíná již před nástupem do zaměstnání a trvá tři měsíce. Proces je znázorněn na obrázku č. 9:

Obrázek 9 Onboardingový proces



Zdroj: zpracováno autorem

- **Před nástupem:** liniový manažer předává zaměstnanci potřebné informace.
- **První den:** Probíhá podpis pracovní smlouvy, zaměstnanec dostává potřebné vybavení a následně se online účastní Nástupního dne. Po skončení online přenosu liniový manažer představuje nováčka týmu. Vzhledem ke smartworkingu představení probíhá kombinovaně – fyzicky na pracovišti a formou MS TEAMS na dálku. Nováček je představen i B-2 manažerovi útvaru.
- **Nástupní den:** je společný pro všechny nováčky. Cílem je usnadnit zaměstnanci začátek ve velké korporátní společnosti. Součástí dne jsou přednášky specialistů z jednotlivých oddělení a předání rad do začátku. Nový zaměstnanec se může zeptat na to, co jej nejvíce zajímá a může si hned v úvodu zasoutěžit, protože na něj čekají různé kvízy. Nováčka je třeba zaujmout a dát prostor pro pozitivní vstup do zaměstnání.
- **První tři měsíce:** Zaměstnanci je na pracovišti představen BUDDY, to je člověk, který nováčka postupně seznamuje s chodem týmu, do kterého nastoupil a provází jej celým procesem adaptace. Role BUDDY je v útvaru klíčová. Nováček je postupně zaškolování do všech procesů a činností útvaru.

4.5.4 Povinné kurzy

Dle interních zdrojů má každý zaměstnanec povinnost absolvovat kurzy definované Zákoníkem práce či související s činností společnosti. Mezi takové kurzy patří například: Bezpečnost práce, Požární ochrana, Evidence operačních rizik, Informační bezpečnost, Školení ochrany osobních údajů, AML, Trestní odpovědnost právnických osob aj.

Tyto kurzy jsou prováděny v interní aplikaci formou e-learningu, který obsahuje studijní materiál a následně je zakončen testem. Je třeba zodpovědět otázky na 100 %. Po úspěšném absolvování testu získává zaměstnanec certifikát v elektronické podobě a je proveden záznam do SAP (HR workflow portál). K absolvování kurzu je zaměstnanec vždy vyzván e-mailem, termíny hlídá SAP portál a předává i upozornění na nadřízeného manažera.

4.5.5 Digitální vzdělávání a Smartworking

Z rozhovoru je patrné, že organizace využívá digitalizaci i Smartworking. Digitalizace ve společnosti je strategickým tématem. Zaměstnanci proto musí ovládat nástroje pro vzdálenou komunikaci, která je nezbytná pro každodenní fungování. Následný rozvoj je i dále zaměřen na získání dalších digiskills.

Digitální vzdělávání pro zaměstnance probíhá prostřednictvím interního trenéra, Skupinového portálu nebo platformy SEDUO, která je zpřístupněna pro všechny zaměstnance.

SEDUO portál a příklad doporučených kurzů (100 % kurzů online):

- **Hybridní spolupráce** – průvodce pro spolupráci odkudkoliv
- **Home office** – praktické rady a tipy
- **Duševní zdraví** – průvodce duševním zdravím: být v pohodě v práci i na HO, Psychohygienu na každý den
- **MS Teams a jiné platformy** – doba digitální, Program Home office efektivně

Skupinový portál a příklady kurzů – tyto kurzy jsou ve formě videí a ukončené závěrečným testem (100 % online):

- **Digital mindset** – Digital Acumen
- **A new rhythm of work with Agile**
- **Behaviours digital experience**

HR knihovna

- **Jak uspět v digitálním světě**

4.5.6 Interní kouč

Dle rozhovoru útvar vzhledem k povaze poskytované činnosti disponuje interním koučem, jehož náplní práce je rozvoj pracovníků útvaru v klíčových dovednostech. Interní kouč zajišťuje následující vzdělávání buď formou online, nebo fyzicky (vždy dle potřeby a dostupnosti zaměstnanců):

- **MS TEAMS (probíhá online):** Praktické používání komunikačního nástroje – schůzka, sdílení obrazovky, chatování, předávání dokumentů, převzetí řízení plochy, sdílení informací, školení nováčka na dálku v případě smartworkingu.
- **Excel, Word, PowerPoint (probíhá převážně online / lze i fyzicky):** Základní uživatelské školení i pokročilé školení.
- **Telefonní komunikace (50 % online / 50 % fyzicky):** Praktické školení, webináře, náslechy hovorů, kalibrace hovorů s cílem zvyšování kvality telefonie ve vazbě na empatii a správnost poskytovaných informací. Zaměstnanci mají k dispozici pracovní pomůcky, jednoduché telefonní skripty, rady a triky.
- **E-mailová a CHAT komunikace (50 % online / 50 % fyzicky):** Praktické školení, webináře, kalibrace týmové i individuální, s cílem zvyšování kvality psaného textu. Opět je k dispozici řada materiálů – pravopis, fráze, pomůcky, šablony.
- **B1 language (100 % online):** Podpora při tvorbě „nové“ korespondence / hovoru, tzn. pojistný jazyk pro klienta / poradce srozumitelně a jednoduše. Tento typ školení se promítá do výše uvedené telefonní, e-mailové a chat komunikace.
- **BUDDY (20 % online SEDUO / 80 % fyzicky):** Podpora těchto zaměstnanců, rozvoj jejich dovedností, například: jak umět naslouchat, jak předávat zpětnou vazbu, jak provádět školení, jak na různou věkovou strukturu zaměstnanců apod. Fyzické workshopy jsou za účasti interního trenéra a inspirativní osobnosti.
- **Stáže (2 x ročně online / 2x ročně fyzicky):** Sběr požadavků zaměstnanců útvaru na stáže v ostatních organizačních složkách společnosti a jejich následná realizace.

4.5.7 Metodická podpora – produktové vzdělávání

Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že vzdělávání v oblasti životního, neživotního pojištění a všech souvisejících procesů je v útvaru realizováno prostřednictvím metodického týmu. V tomto týmu jsou ti nejlepší specialisté, převážně se jedná o pracovníky, kteří dříve pracovali v provozních týmech. Jejich náplní práce je sledování všech změn ve společnosti a promítání těchto změn do pracovních procesů a metodických postupů.

Metodické postupy a příručky jsou umístěny na metodickém portálu. Jakmile je do portálu umístěn nový postup, zaměstnanci je odeslán upozorňující e-mail. Zaměstnanec má za povinnost si postup projít a implementovat ho do své práce.

Metodický tým má s útvarem nastavené pravidelné týdenní schůzky, na kterých se aktuality či další dotazy řeší. Toto setkání probíhá současně fyzicky a online.

Metodické postupy, příručky jsou ve formě prezentací, interních sdělení nebo interaktivních videokurzů či e-learningů. Je kladen důraz na jednoduchost, srozumitelnost a atraktivitu předání podstatných informací.

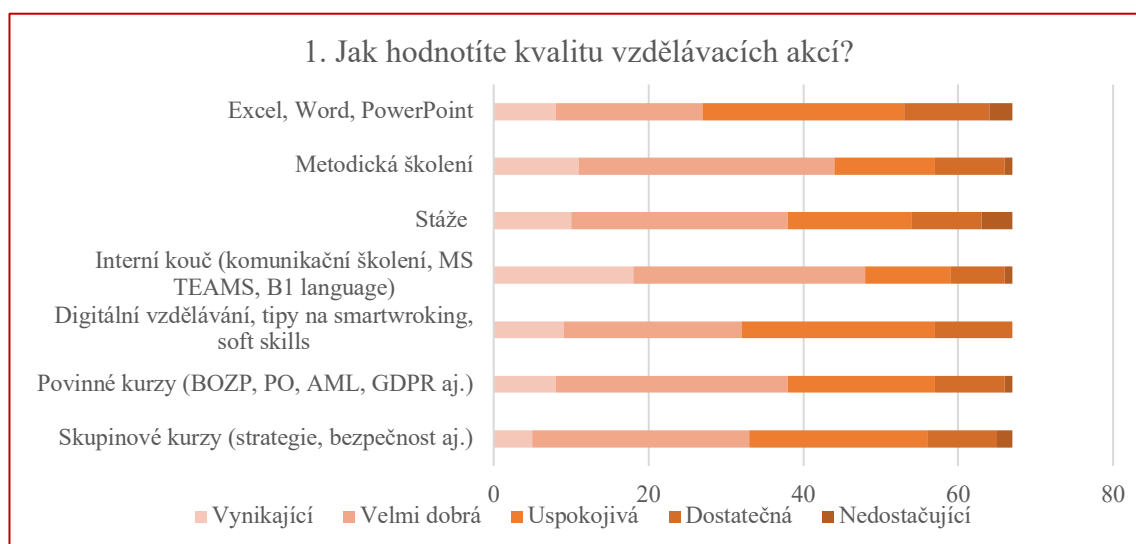
4.6 Dotazníkové šetření

Ve společnosti i ve sledovaném útvaru je nastaven robustní systém vzdělávání a je patrné, že téma rozvoje zaměstnanců je pro společnost velmi důležité. Smartworking ale do systému vzdělávání nově přinesl všechny jeho formy – fyzické vzdělávání, online kurzy, videokurzy, e-learningy, metodické portály.

Následné dotazníkové šetření má ukázat, zda formy vzdělávání jsou pro zaměstnance dostatečné a vyhovující.

Dotazník byl zaslán 134 pracovníkům útvaru Servisní podpory obchodní službě a vyplněno se jich vrátilo 67, což je přesně 50 %.

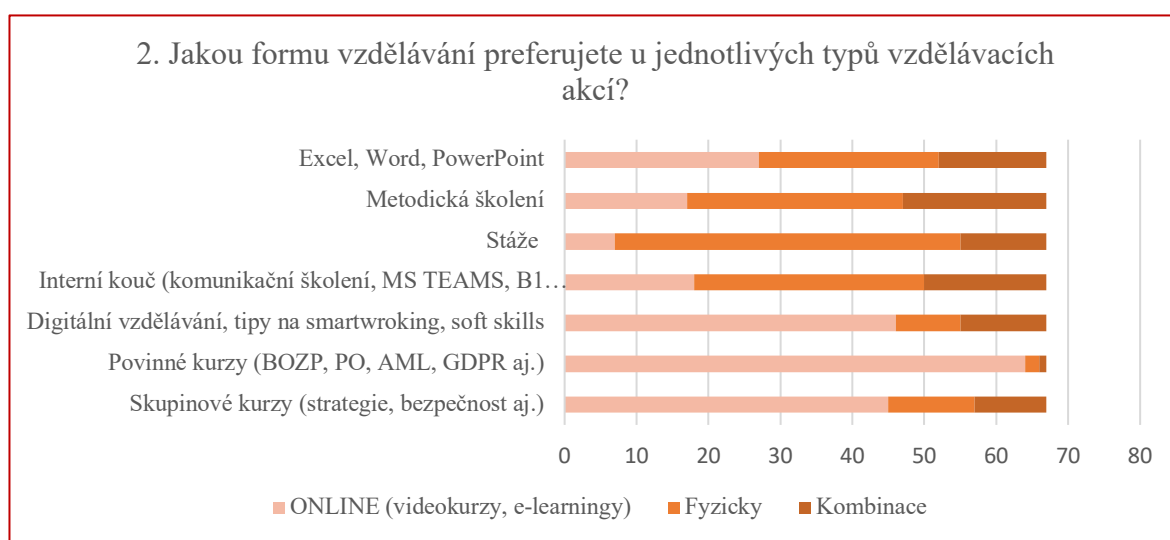
Graf 5 Kvalita vzdělávacích akcí



Zdroj: Zpracováno autorem

První otázka byla zaměřená na kvalitu jednotlivých aktivit. Z grafu č. 5 vyplývá, že respondenti víceméně hodnotí vzdělávání jednotlivých forem jako velmi dobré, zejména metodická školení konkrétně 49,3 % z nich nebo jako uspokojivé volilo 38,8 % respondentů kvalitu vzdělávání Excelu, Wordu a PowerPointu. Nejlépe si v hodnocení kvality stojí interní kouč, který si získal i nejvíce respondentů hodnotících jeho kvalitu jako vynikající. Těchto respondentů bylo 18 (26,9 %). Jako nedostačující hodnotili respondenti kvalitu stáží, konkrétně 5,9 % z nich.

Graf 6 Formy vzdělávání



Zdroj: Zpracováno autorem

Otázka na formu vzdělávání u jednotlivých aktivit byla v rámci dotazníku považována za klíčovou. Bylo nutné zjistit, na co je třeba se zaměřit do budoucna, aby vzdělávání splňovalo očekávání zaměstnanců. Z grafu č. 6 je patrné, že u povinných kurzů 95,5 % respondentů preferují online formu. Podobné je toto zjištění i u skupinových (67,2 %) a digitálních kurzů (68,7 %), kde převažuje online platforma. Avšak je třeba se dále v dotazníku zaměřit na otevřené komentáře, zda v nich bude doporučení, jak tyto kurzy případně obohatit i jiným způsobem. U vzdělávacích aktivit, jako jsou počítačové kurzy (excel, word, PowerPoint), metodické školení a školení prostřednictvím interního kouče je třeba najít rovnováhu. U stáží (71,6 %) respondenti očekávají, že budou spíše fyzické.

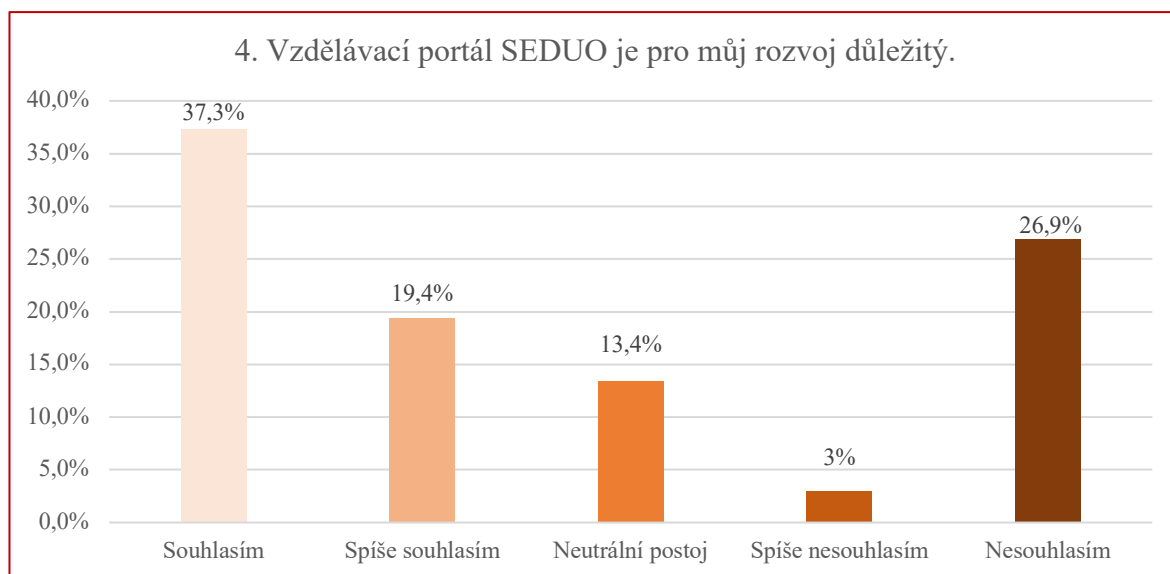
Tabulka 4 Komentáře ke kvalitě vzdělávání

3. Zde můžete vložit komentář ke kvalitě vzdělávání, pokud je pro Vás nevyhovující.
vše zjednodušit a zkrátit
vše je vyhovující
Všechna školení ve skupinovém portálu jsou velmi špatně zpracována po technické stránce
Upřednostňuji fyzickou formu vzdělávání. Jestliže absolvuji kurz fyzicky, jsem reálně přítomna, a tudíž plně absorbuji přítomnost a mohu se soustředit. Fyzická forma předpokládá naprosté soustředění včetně vypnutí mobilních telefonů.
Skupinové videokurzy (strategie, bezpečnost apod.) jsou příliš dlouhé, v některých úsecích nesrozumitelné, v PC se špatně načítají.
Skupinové kurzy, Digi. vzdělávání a stáže by mohly být častěji
Proces vzdělání je pro mě vyhovující, ale uvítala bych ho častěji a na více témat.
Pravidelné schůzky, komunikace o problematice produktů. Jsem spokojen.
Více stáží
některé kurzy on-line jsou pomalé a někdy je těžké přijít na to, jak postupovat, zabere to zbytečně moc času
Někdy hodně formální
Nejhorší byl kurz o mezinárodních sankcích. Strategické kurzy jsou zdouhavé a následné testy jsou o slovíčkaření.
Kvalita mi vyhovuje.
Kvalita je pořád stejná, chybí nějaká inovace.
Kurzy strategie jsou příliš dlouhé, nekonkrétní, nejsou zcela jasné a sekají se.
Kurzy mi vyhovují
Bohužel mi chybí průběžné metodické školení
Bylo by dobré vysvětlovat novou strategii, hodnoty atd. lépe. Více to lidem prodat zajímavější formou.

Zdroj: Zpracováno autorem

V této otevřené otázce odpovědělo z 67 respondentů 18, tedy 26,9 %. Z odpovědí z tabulky č. 4 vyplývá, že zaměstnanci ne příliš pozitivně hodnotí Skupinové kurzy. Tyto kurzy jsou zdouhavé a složité nejen po obsahové, ale i technické stránce. Zajímavý je i komentář, že vzdělávání by si zasloužilo inovaci. Z 18 respondentů hodnotilo kvalitu vzdělávání jako vyhovující 4 z nich, což je 22,2 %.

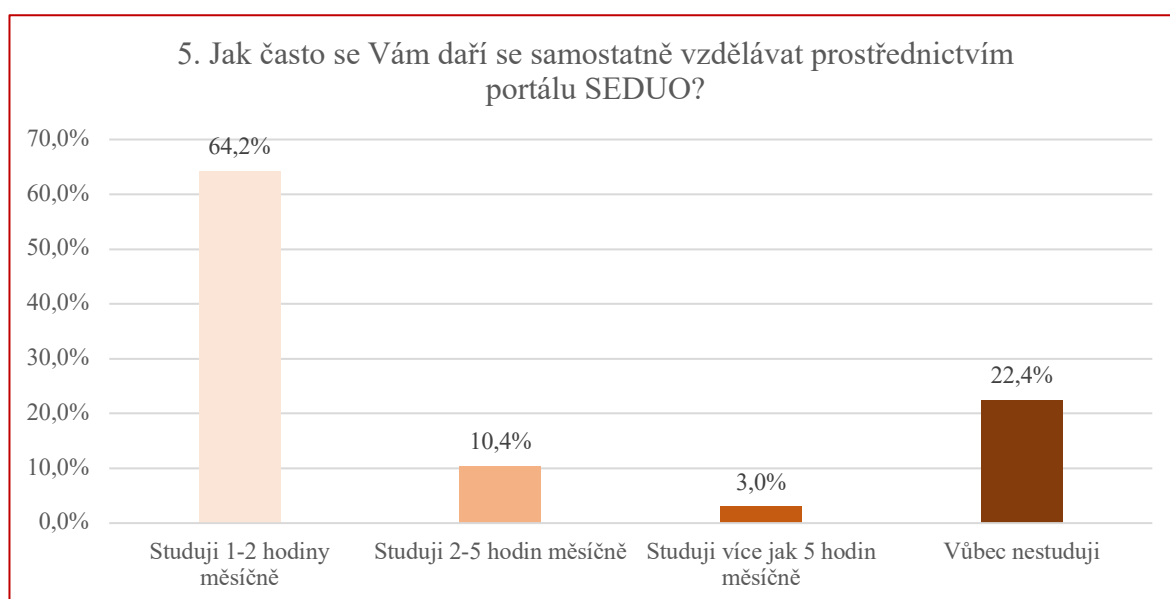
Graf 7 Vzdělávací portál SEDUO



Zdroj: Zpracováno autorem

Vzdělávací portál SEDUO většina respondentů považuje jako důležitý pro svůj rozvoj. Jak je patrné z grafu č. 7, zcela s tímto tvrzením souhlasilo 37,3 % odpovídajících, spíše souhlasilo 19,4 %, neutrální postoj pak mělo 13,4 % respondentů. Překvapivě 26,9 % respondentů vůbec nepovažuje portál za důležitý a spíše se k tomuto názoru přikláněli další 3 %.

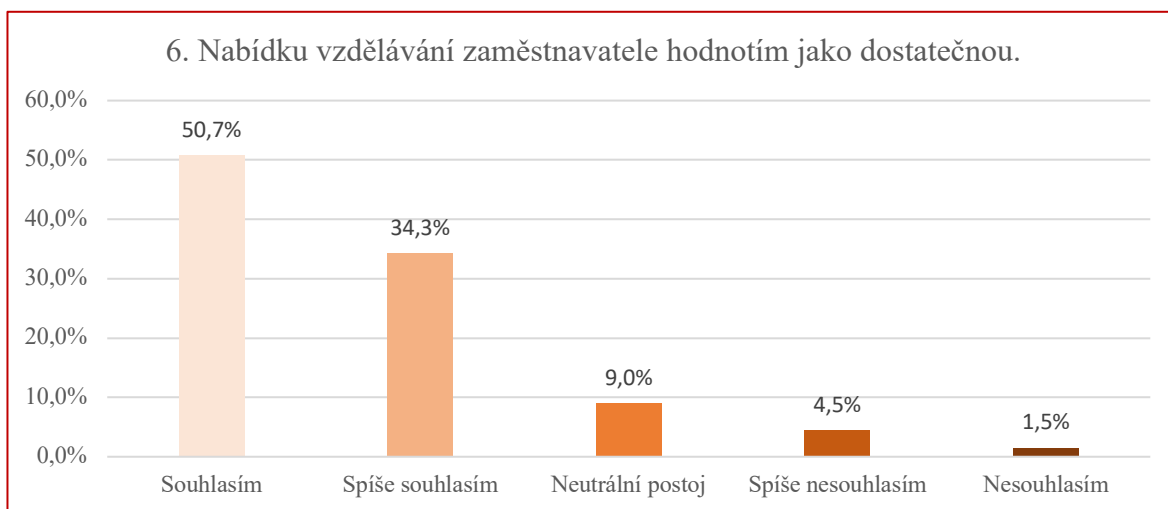
Graf 8 Sebevzdělávání v portálu SEDUO



Zdroj: Zpracováno autorem

Pátá otázka byla zaměřena na vzdělávací portál SEDUO a jeho využívání. Z grafu č. 8 je patrné, že respondenti portál navštěvují a průběžně využívají ke studiu. Nejvíce studujících je v rozmezí 1-2 hodin měsíčně (64,2 %), což znamená, že respondenti studují v měsíci maximálně jeden kurz. 22,4 % respondentů vzdělávací portál vůbec nepoužívá.

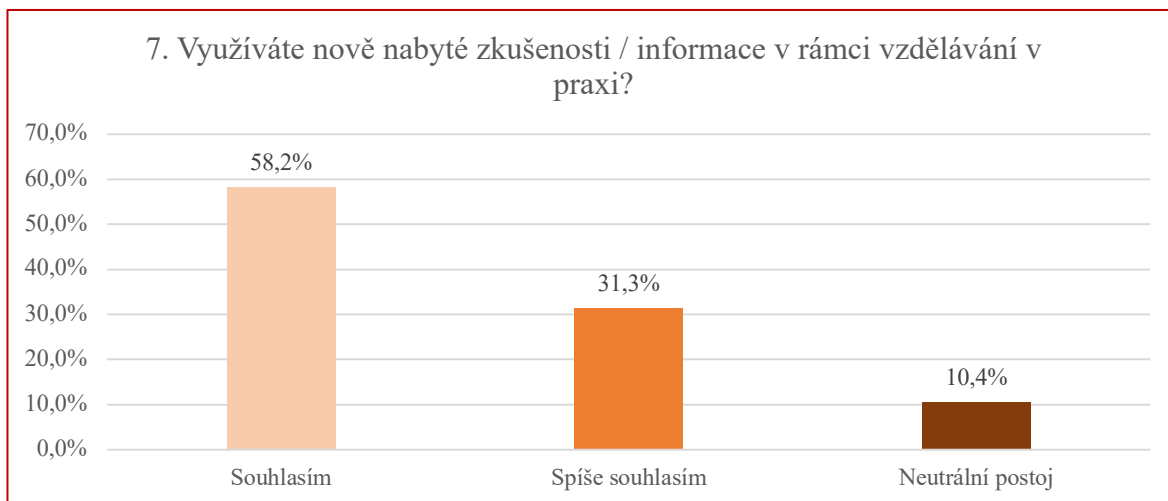
Graf 9 Hodnocení nabídky vzdělávání



Zdroj: Zpracováno autorem

Nabídka vzdělávání v organizaci je převážně hodnocena kladně jak je patrné z grafu č. 9. Zcela souhlasí 50,7 % respondentů, spíše souhlasí 34,3 %. Neutrální postoj lze pozorovat u 9 %. Nedostatečně vnímá nabídku 1,5 % respondentů a přiklání se k nim i se spíše nesouhlasem dalších 4,5 %.

Graf 10 Využití v praxi



Zdroj: Zpracováno autorem

Z grafu č. 10 je patrné, že vzdělávání je v organizaci vnímáno jako užitečné, neboť zcela převažují mezi respondenti ti, co následně uplatňují nabyté zkušenosti v praxi. Zcela s tímto tvrzením souhlasilo 58,2 % dotázaných a spíše souhlasilo 31,3 %. Neutrální postoj zaujalo jen 10,5 % respondentů.

Tabulka 5 Doporučení ke vzdělávání

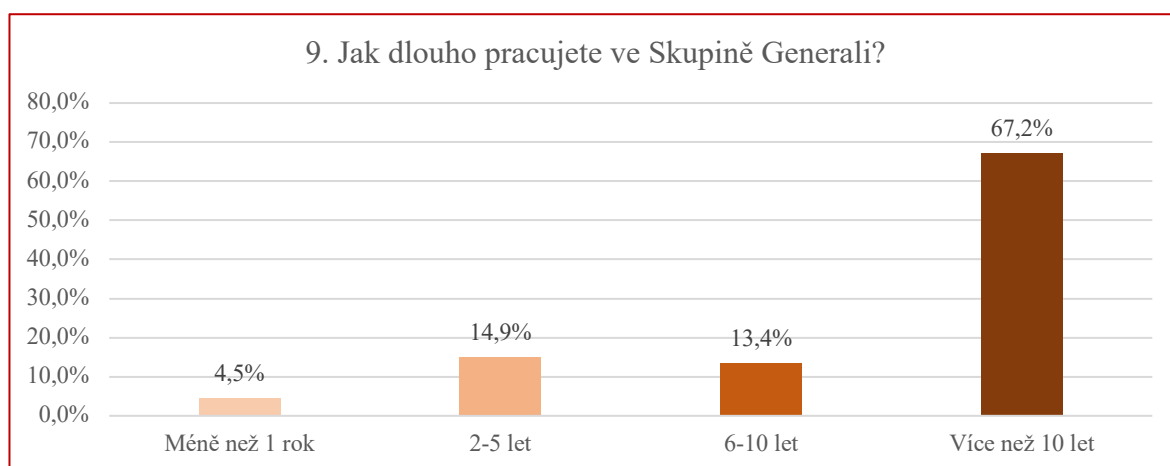
8. Zde je prostor pro Vaše další doporučení ke vzdělávání
ne
nemám
Nemám
Ne
Nemám.
Nemám
NE
Znovu obnovit teambuildingové aktivity.
Zlepšit formu vzdělávání, aby zaměstnanec bavila.
Zkusit formy školení pojmout jiným způsobem – udělat je více interaktivní, praktické.
ZJEDNODUŠIT STRATEGICKÉ KURZY Z ÚSTŘEDÍ, PLNO GRAFIKY, KTERÁ BY ŠLA ZREDUKOVAT DO PÁR BODŮ.
Za mě určitě ty stáže jsou perfektní. Člověk má přehled o týmech a jejich náplni a může se inspirovat. Navíc to vnímám jako důležité pro celkové fungování firmy.
zahrnout více jazyky, konkrétně vzdělávání angličtiny
v této chvíli žádné
vše více zjednodušit a zkrátit
vše je skvělé
Více vzdělávání
Více využívat moderní digitální nástroje. Využití AI. Mít v útvary člověka, který bude mít více prostoru se věnovat zapojení moderních technologií do procesů a jejich zjednodušování a možnost pravidelné konzultace/sdílení nápadů.
Více uchopit firemní strategii do praxe – co si máme pod strategií konkrétně představit.
Více školení na konkrétní potřebné dovednosti.
Více a efektivněji se zaměřit na strategii firmy – musí být jasná, jednoduchá a srozumitelná.
Stáže v ostatních týmech, Teambuildingové aktivity,
s kurzy a vzděláním ve firmě jsem spokojena, je dostačující
Prezentace, které se nebudou technicky sekát. Více ukazatelů, jak pokračovat v prezentaci.
opakování kurzů
Nic mě nyní nenapadá.
Nemám žádné doporučení.
nemám, pro mě je vše dostačující.
NE.
Ne.
Ne
Nabídka je velká
Myslím, že je vzdělávání v GČP velmi dobré.
Možnost pořádat jazykové kurzy na pracovišti.
Málo stáží.
jediné co mě napadá, jsou kurzy angličtiny pro manažery
Chtěla bych požádat o více kurzů s koučkou na odreagování.
Důležité je systematické vzdělávání v návaznosti na změny, inovace produktu, vyšší důraz na detail a specializaci.
Doporučení žádné nemám.

Zdroj: Zpracováno autorem

V této tabulce č. 5 lze identifikovat další doporučení ke vzdělávání. Z výše uvedených komentářů je patrné, že respondenti potřebují uchopit více firemní strategii. Z tabulky je vidět, že 18 (46,2 %) respondentů z 39 odpovídalo, že nemají žádná doporučení nebo jsou spokojeni.

Rovněž je zde zmíněna jazyková výuka, teambuildingy a potřebu disponovat zaměstnancem, který ovládá digitální technologie a umělou inteligenci.

Graf 11 Délka zaměstnání



Zdroj: Zpracováno autorem

Devátá otázka byla zaměřena na délku pracovního poměru ve Skupině Generali. Z grafu č. 11 je zřejmé, že nejvíce dotazovaných zaměstnanců, tedy 67,2 %, ve Skupině Generali pracuje více než deset let. Druhou skupinu tvoří zaměstnanci s pracovním poměrem v rozmezí 2-5 let (14,9 %) a podobně jsou zastoupeni i respondenti, pracující ve Skupině Generali 6-10 let (13,4 %). Nejméně zastoupeni byli zaměstnanci do jednoho roku (4,5 %).

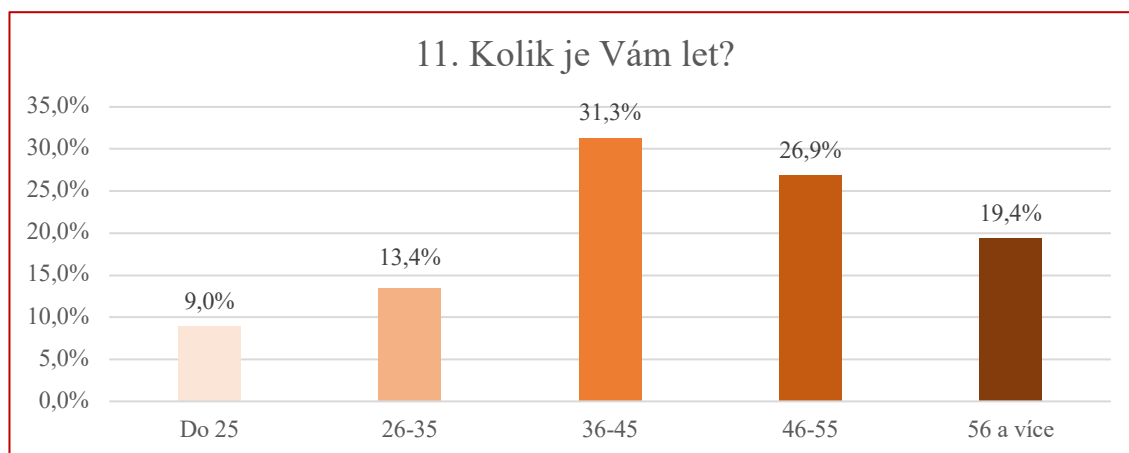
Graf 12 Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Zpracováno autorem

Rozložení respondentů z pohledu vzdělání ukazuje výše uvedený graf č. 12. Nejvíce odpovídajících zaměstnanců je středoškolsky vzdělaných (67,2 %), dále pak ve 26,9 % jsou respondenti z řad vysokoškolsky vzdělaných a nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci se vzděláním vyšší odborné školy, tedy 6 %

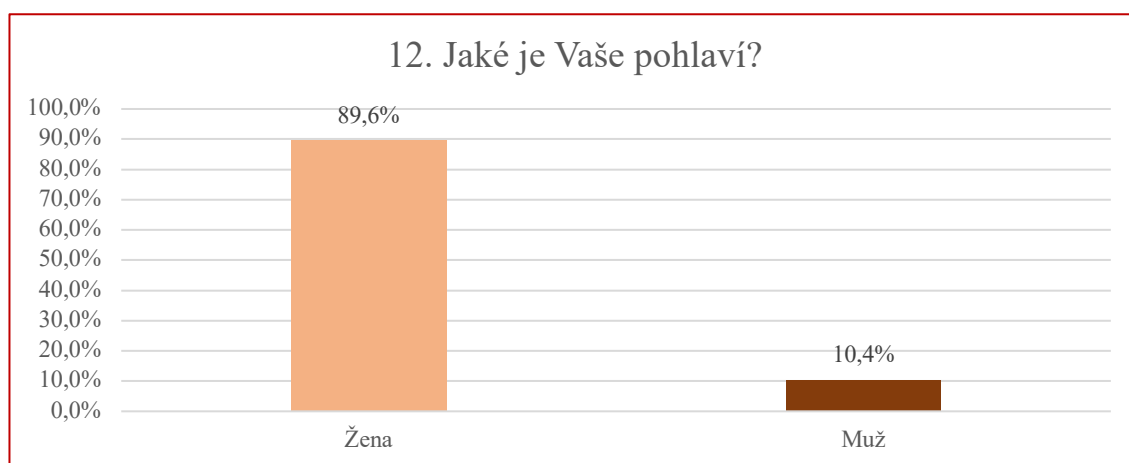
Graf 13 Věk



Zdroj: Zpracováno autorem

Z grafu č. 13 je patrné, že respondenti z pohledu věkové struktury byli zastoupeni relativně rovnoměrně. Z grafu je patrné, že mezi odpovídajícími je nejvíce zaměstnanců ve věku 36-45 let (31,3 %). Převažují zde zaměstnanci od 36 let a více. Nejméně zastoupená je zde generace do 25 let, pouze 9 %.

Graf 14 Pohlaví



Zdroj: Zpracováno autorem

Dotazník ke vzdělávání dle grafu č. 14 vyplnilo 89,6 % žen (60) a muži byli zastoupeni mezi respondenty pouze v 10,6 % (7).

5 Výsledky a diskuse

5.1 Výsledky dotazníkového šetření

V organizaci je nastaven rozsáhlý systém vzdělávání a cílem dotazníkového šetření bylo zaměřit se na jeho kvalitu, formu a dostatečnost. Respondenti odpovídali celkem na 12 otázek.

Kvalitu vzdělávání odpovídající zaměstnanci hodnotili často na škále jako vynikající, velmi dobrou a uspokojivou. Nejvíce kladných hodnocení získal interní kouč. Naopak nejvíce negativních hodnocení získalo vzdělávání v oblasti PC dovedností – excel, word a PowerPoint. V otázce zaměřené na formy jednotlivých vzdělávání respondenti očekávají u povinných kurzů (bezpečnost práce, požární ochrana aj.), digitálních či Skupinových kurzů online prostředí. Metodická školení, PC dovednosti a aktivity školené interním koučem si dle respondentů zasluhují kombinovat fyzickou i online platformu. Naopak u stáží u většiny respondentů převažuje názor, že tato aktivita si žádá fyzickou účast. Ve třetí otázce mohli respondenti vložit volné komentáře ke kvalitě. Z jednotlivých komentářů je patrné, že je třeba se do budoucna zaměřit na Skupinové kurzy, které zaměstnancům připadají složité, zdouhavé a technicky náročné.

Zaměstnanci se dále mohou i sami vzdělávat prostřednictvím portálu SEDUO, který považuje 37,3 % zaměstnanců jako důležitý pro jejich rozvoj. S tímto tvrzením spíše souhlasí 19,4 % zaměstnanců a neutrální postoj zaujímá 13,4 % zaměstnanců. Rovněž však vysoké procento lze sledovat u respondentů, tedy 26,9 %, že portál pro svůj rozvoj nepovažují za důležitý. Ti, co jej ke vzdělávání využívají, studují zpravidla měsíčně 1-2 hodiny. Takto odpovědělo 64,2 % respondentů. V rozmezí 2-5 hodin měsíčně studuje 10,4 % respondentů, více jak 5 hodin pak 3 %. Vůbec nestuduje 22,4 % respondentů.

Nabídka vzdělávání v organizaci je hodnocena kladně, jako dostatečnou ji považuje 50,7 % odpovídajících a spíše souhlasí i 34,3 %. Neutrální postoj má 9 % respondentů a spíše nesouhlasí a nesouhlasí v součtu 6 %. Vzdělávací rozvoj pak většina respondentů využívá v praxi. Zcela s tímto tvrzením souhlasí 58,2 %, spíše souhlasí 31,3 % a neutrální postoj lze pozorovat u 10,4 % respondentů.

Dotazník byl dále zaměřen i na sběr doporučení pro další vzdělávací aktivity. Formou volného komentáře respondenti doporučili zaměřit se na Skupinové kurzy a jejich srozumitelnost, jazykové vzdělávání, stáže, teambuildingové aktivity a mít v útvaru kromě

interního kouče i někoho, kdo rozumí digitálními technologiím a jejich zavádění do pracovních postupů a procesů.

Poslední část dotazníkového šetření byla zaměřena na délku pracovního poměru ve Skupině Generali, na dosažené vzdělání jednotlivých respondentů, věk a pohlaví.

Většina respondentů pracuje ve Skupině více jak 10 let (67,2 %), 6-10 let zde pracuje 13,4 %, 2-5 let 14,9 %. Nejmenší skupinu reprezentují zaměstnanci pracující ve Skupině do 1 roku, tedy 4,5 % respondentů. Středoškolské vzdělání u respondentů převažuje, dosáhlo jej 67,2 % z nich, vysokoškolsky vzdělaných mezi nimi je 26,9 % a vyšší odborné vzdělání má 6 % odpovídajících. Věková struktura je rozložena vcelku rovnoměrně. Mezi zaměstnanci jsou zastoupeni mladší i starší ročníky. Do 25 let je to 9 % respondentů, v rozmezí 26-35 let pak 13,4 %, mezi 36-45 lety 31,3 %, mezi 46-55 lety 26,9 % a ve Skupině pracují i zaměstnanci na 56 let, což je z respondentů 19,4 %. Mezi respondenty převažují ženy, kterých na dotazníkové šetření odpovědělo 60 (89,6 %) a mužů bylo mezi respondenty 7 (10,6 %).

5.2 Návrhy na zlepšení vzdělávání

Na základě výstupu z dotazníkového šetření byl naplánován rozhovor se senior manažerem útvaru. V rámci společné diskuse bylo doporučeno zaměřit se na následující oblasti vzdělávání, aby bylo dosaženo zlepšení vnímání u zaměstnanců.

5.2.1 Forma vzdělávání

Návrh 1: PC Kurzy

Cíl: zlepšit kvalitu vzdělávání u PC kurzů.

Opatření: zavést kombinovanou formu vzdělávání. U zájemců o tyto kurzy předem zjistit, jakou formu preferují a následně pak účastníky rozdělit na online a fyzickou platformu. Vzhledem k věkové struktuře zaměstnanců, mohou právě ti starší upřednostňovat fyzická školení.

Zdroje: v rámci pracovní náplně interního kouče / školitele. Zajištění PC učeben v rámci pracoviště.

Návrh 2: Interní kouč

Cíl: zachování kombinované struktury vzdělávání.

Opatření: zachovat kombinovanou strukturu vzdělávání, zaměstnanci očekávají i nadále fyzická školení s interním koučem.

Zdroje: kapacita interního kouče v místě pracoviště.

Návrh 3: Stáže

Cíl: poskytnout více fyzických stáží.

Opatření: zajistit více fyzických stáží, pro zaměstnance je „živá“ ukázka fungování jednotlivých celků preferovanější.

Zdroje: kapacita interních pracovníků organizace.

5.2.2 Kvalita vzdělávání:**Návrh 4: Skupinové kurzy**

Cíl: provázání teorie s praktickými příklady z praxe.

Opatření: po diskusi se senior manažerkou útvaru panuje shoda, že je třeba tyto kurzy obohatit o praktické příklady v praxi. Například kurz strategie Skupiny byl náročný na srozumitelnost a uchopení firemních hodnot, principů chování a strategických priorit. Návrhem je jednotlivé uvedené cíle přenést do workshopu. Vedením workshopu pověřit interního kouče, který spolu se senior manažerem a vedoucími pracovníky jednotlivých týmů útvaru připraví zážitkový strategický den. Formou hry lze zaměstnancům na konkrétních příkladech z praxe ukázat, co jsou to principy chování (osobní odpovědnost, lidský přístup, zjednodušování, inovace), jak k nim osobně přistupovat a tím naplňovat strategické cíle Skupiny.

Zdroje: v rámci pracovní náplně interního kouče a zapojení HR business partnera.

5.2.3 Vzdělávací portál SEDUO:**Návrh 5: Sebevzdělávání**

Cíl: pravidelně dávat tipy na vzdělávací kurzy v portálu, které zaměstnancům pomohou následně v jejich práci.

Opatření: pravidelně dávat tipy na vzdělávací kurzy v portálu, které zaměstnancům pomohou následně v jejich práci.

Zdroje: rámci pracovní náplně interního kouče a zapojení HR business partnera.

Návrh 6: Jazykové vzdělávání

Cíl: sebevzdělávání prostřednictvím portálu.

Opatření: vzhledem k věkové struktuře útvaru provedení zaměstnanců jednotlivými tipy na jazykové vzdělávání, aby se zaměstnanci nebáli studovat touto online formou. Jazyková výuka byla v dotazníkovém šetření zmiňována respondenty jako požadavek na individuální nebo fyzickou skupinovou výuku. Skupina Generali však individuální nebo skupinovou jazykovou výuku umožňuje pouze zaměstnancům aktivně používající jazyk ve své každodenní činnosti.

Zdroje: prostřednictvím manažerů útvaru pravidelně zaměstnance informovat o portálu SEDUO a jeho výhodách.

5.2.4 Teambuilding

Návrh 7: Teambuildingové akce na míru konkrétnímu týmu

Cíl: rozvoj celého týmu a setkání všech zaměstnanců týmu (vzhledem ke smartworkingu).

Opatření: rozvojová aktivita dle dané potřeby zakončená společným posezením týmu.

V rozhovoru se senior manažerkou bylo toto téma otevřeno. Lze se domnívat, že tato aktivita bude vnímána zaměstnanci velmi pozitivně. Je však třeba vyřešit zastupitelnost týmu v den teambuildingu, protože nelze přerušit provoz servisní linky pro obchodníky. Tato zastupitelnost bude řešena na manažerské úrovni.

Zdroje: HR business partner pro zajištění rozvojové aktivity na míru. Financování prostřednictvím HR vzdělávacího budgetu – očekávaná investice 150 000 Kč. Společné posezení týmů – financování z interního budgetu útvaru, předpokládané náklady 70 000 Kč.

6 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. Byl proveden výzkum pomocí kvalitativních i kvantitativních metod. Cílem této práce bylo zhodnotit proces vzdělávání a rozvoje, zjistit spokojenost pracovníků se vzděláváním v organizaci pomocí kvalitativních a kvantitativních metod a navrhnout způsoby pro zlepšení zaměřené na kombinované pracovní úvazky backofficeových pozicích.

V teoretické části bylo studováno z dostupných literárních a webových zdrojů. Byly popsány odborné pojmy, které byly zaměřeny na řízení lidských zdrojů, strategii řízení lidských zdrojů, funkce učení a vzdělávání se, proces vzdělávání v organizaci, podnikové vzdělávání a metody vzdělávání včetně e-learningu, nástrojů pro rozvoj zaměstnanců a vzdělávání a rozvoj manažerů. Nejčastěji byly informace interpretovány od autorů jako je Armstronga Michaela a Taylore Stephena, Vodáka a Kucharčíkové. Další část se věnovala popisu trhu práce a nezaměstnanosti.

Praktická část práce se orientovala na vzdělávání v Generali České pojišťovně a. s. Jako první byly zpracovány údaje o organizaci z interních a webových zdrojů. Na základě rozhovoru se senior manažerkou útvaru Servisní podpory obchodní službě byl popsán systém vzdělávání od vstupního vzdělávání, povinné kurzy až po následné systematické vzdělávání konkrétního vybraného útvaru pojišťovny. Na základě údajů z Českého statistického úřadu, byly vytvořeny tabulky s podíly nezaměstnaných, a to jak v České republice, tak v hlavním městě Praha za období 2018-2020 a 2020-2022.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na kvalitu a formu vzdělávacích aktivit. Soustředilo se i na dostatečnou nabídku vzdělávání a formou volných komentářů bylo zjišťováno, zda jsou od zaměstnanců další doporučení. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že vzdělávání v organizaci je robustní a dostatečné. Ale je třeba se do budoucna zaměřit zejména na Skupinové kurzy, které jsou pro zaměstnance někdy těžce uchopitelné. A dále na formy vzdělávání u jednotlivých kurzů, kdy je pro zaměstnance vhodná online forma a kdy je lepší zvolit formu fyzickou či kombinovanou. V rámci zlepšení vzdělávání bylo doporučeno zavést workshopy na oblast strategie a firemních cílů, lépe pracovat s portálem SEDUO určenému k sebevzdělávání a zařadit do aktivit teambuildingy, které lze propojit se vzděláváním na míru a společným týmovým posezením. Všechna doporučení byla konzultována a předána senior manažerce útvaru.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada Publishing a. s., 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martik ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing a. s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. *Management: 1. vydání*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-858-3945-8.
5. FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-247-6367-5.
6. HARRISON, R., *Learnig and Development: 5th ed*. London: CIPD, 2015.
7. HARTL, J. a HARTLOVÁ, H. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.
8. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: vedení lidí v praxi*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
9. JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
10. JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4385-1.
11. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: 4. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
12. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
13. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 3. vydání*. Havlíčkův Brod: Management Press s. r. o., 2006. ISBN 80-7261-033-3.
14. KULIČ, V. *Psychologie řízeného učení*. Praha: Academia, 1992. ISBN 80-200-0447-5.
15. LIPOVSKÁ, Hana. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0120-7.

16. MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex, 1998. ISBN 80-85963-52-2
17. NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 2017. ISBN 80-200-0625-7.
18. NÝVLTOVÁ, V. *Psychologie učení I. Část*. Praha: Ústav učitelství a humanitních studií, Vysoká škola chemicko-technologická, 2015.
19. PRŮCHA, Jan. *Psychologie učení: Teoretické a výzkumné poznatky pro edukační praxi*. Praha: Grada Publishing a. s., 2020. ISBN 978-80-271-2853-2
20. SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. *Žurnalistika a komunikace*. ISBN 978-80-247-3568-9.
21. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a. s., 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
22. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
23. TRAMPOTA, Tomáš a VOJTĚCHOVSKÁ Martina. *Metody výzkumu médií*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-683-4.
24. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. *Psyché (Grada)*. ISBN 80-247-0405-6.
25. TURECKIOVÁ, Michaela a VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing a. s., 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.
26. URBAN Jan, *Management lidských zdrojů: 3. vydání*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o. p. s., 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.
27. VETEŠKA a kol. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česko andragogická společnost, 2013. ISBN 978-80-905460-0-4.
28. VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Interní zdroj:

1. Generali Česká pojišťovna a. s., intranet

Internetové zdroje:

1. Generali Česká pojišťovna | S námi v tom nejste sami. Generali Česká pojišťovna | S námi v tom nejste sami [online]. Copyright © [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: <https://www.generaliceska.cz/>
2. Hlavní trendy ve firemním vzdělávání 2022/2023. *HRozně dobrý čtení | LMC* [online]. Copyright © 1996 [cit. 08.03.2023]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/hlavni-trendy-ve-firemnim-vzdelavani-v-700-sloveh-a-7-obrazcich>
3. Jak jazykové vzdělání zvyšuje spokojenost zaměstnanců. [online]. Copyright © 2000 [cit. 10.03.2023]. Dostupné z: <https://www.gofluent.com/blog/jazykove-vzdelani-zvysuje-spokojenost-zamestnancu/>
4. Nezaměstnanost. Průvodce [online]. Copyright © [cit. 08.03.2023]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/nezamestnanost>
5. Práce na dálku se i díky pandemii stává běžnou | BusinessInfo.cz. BusinessInfo.cz Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 01.03.2023]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/prace-na-dalku-se-i-diky-pandemii-stava-beznou/>
6. Statistiky. Průvodce [online]. Copyright © [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/statistiky>
7. Virtuální realita a další trendy ve vzdělávání zaměstnanců | Práce a mzda. Hlavní strana | Práce a mzda [online]. Copyright © 2023 Wolters [cit. 09.03.2023]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/virtualni-realita-dalsi-trendy-ve-vzdelavani-zamestnancu>
8. Vzdělávání zaměstnanců | Práce a mzda. Hlavní strana | Práce a mzda [online]. Copyright © 2023 Wolters [cit. 09.03.2023]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu>
9. Zásady efektivního vzdělávání zaměstnanců | Práce a mzda. Hlavní strana | Práce a mzda [online]. Copyright © 2023 Wolters [cit. 24.02.2023]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/zasady-efektivniho-vzdelavani-zamestnancu>
10. Prace na-dalku-web-pdf. Share and Discover Knowledge on SlideShare [online]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/michalmartoch/prace-nadalkuwebpdf>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Model strategického řízení lidských zdrojů.....	15
Obrázek 2 Tradiční model řízení lidských zdrojů	16
Obrázek 3 Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi	21
Obrázek 4 Cyklus motivace	23
Obrázek 5 Mapa podílu nezaměstnanosti 2018-2020	36
Obrázek 6 Mapa podílu nezaměstnanosti 2020-2022	37
Obrázek 7 Rozdělení manažerského vzdělávání	39
Obrázek 8 Možnosti vzdělávání	40
Obrázek 9 Onboardingový proces	46

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Nezaměstnanost v ČR 2018-2020	36
Tabulka 2 Nezaměstnanost v ČR 2020-2022	37
Tabulka 3 Podíl nezaměstnaných v Praze 2018-2022	38
Tabulka 4 Komentáře ke kvalitě vzdělávání	51
Tabulka 5 Doporučení ke vzdělávání	54

8.3 Seznam grafů

Graf 1 Rozložení zaměstnanců útvaru dle krajů v České republice	43
Graf 2 Rozložení zaměstnanců útvaru dle krajů v České republice v %.....	44
Graf 3 Rozložení manažerů a řadových pozic dle krajů v České republice	44
Graf 4 Vývoj fluktuace v útvaru v období 2018-2022	45
Graf 5 Kvalita vzdělávacích akcí	49
Graf 6 Formy vzdělávání.....	50
Graf 7 Vzdělávací portál SEDUO	52
Graf 8 Sebevzdělávání v portálu SEDUO	52
Graf 9 Hodnocení nabídky vzdělávání	53
Graf 10 Využití v praxi	53
Graf 11 Délka zaměstnání	55
Graf 12 Nejvyšší dosažené vzdělání	55
Graf 13 Věk	56
Graf 14 Pohlaví	56

8.4 Seznam použitých zkratk

- AML – Anti Money Laundering (Praní špinavých peněz)
- SAP – Systémové aplikace a produkty ve zpracování dat (účetní systém)
- BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- GDPR – Ochrana osobních údajů

8.5 Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	67
Příloha 2 Otázky k rozhovoru	70

Přílohy

Příloha 1 Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Veronika Čurdová a jsem studentkou třetího ročníku Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze, oboru Veřejná správa a regionální rozvoj.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma "Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v Generali České pojišťovně, a. s.". Cílem dotazníku je zhodnotit efektivitu vzdělávání, možnosti vzdělávání a ochotu zaměstnanců dále se vzdělávat v této společnosti. Po získání dat z dotazníku budou tyto informace analyzovány a přehledně zpracovány. Na základě této analýzy bude navrženo možné řešení, které má za cíl zefektivnit proces vzdělávání. Dotazník obsahuje 12 otázek a je anonymní. Prosím, abyste u každé odpovědi zaškrtnuli pouze jednu možnost, pokud není uvedeno jinak.

1. Jak hodnotíte kvalitu vzdělávacích akcí?

Vyberte jednu odpověď

- Excel, Word, PowerPoint – Vynikající / Velmi dobrá / Uspokojivá / Dostatečná / Nedostačující
- Metodické školení – Vynikající / Velmi dobrá / Uspokojivá / Dostatečná / Nedostačující
- Stáže – Vynikající / Velmi dobrá / Uspokojivá / Dostatečná / Nedostačující
- Interní kouč (komunikační školení, MS TEAMS, B1 Language) – Vynikající / Velmi dobrá / Uspokojivá / Dostatečná / Nedostačující
- Digitální vzdělávání, tipy na smartworking, soft skills – Vynikající / Velmi dobrá / Uspokojivá / Dostatečná / Nedostačující
- Povinné kurzy (BOZP, AML, GDPR aj. – Vynikající / Velmi dobrá / Uspokojivá / Dostatečná / Nedostačující
- Skupinové kurzy (strategie, bezpečnost, aj.) – Vynikající / Velmi dobrá / Uspokojivá / Dostatečná / Nedostačující

2. Jakou formu vzdělávání preferujete u jednotlivých typů vzdělávacích akcí?

Vyberte jednu odpověď

- Excel, Word, PowerPoint – ONLINE (videokurzy, e-learningy) / Fyzicky / Kombinace
- Metodické školení – ONLINE (videokurzy, e-learningy) / Fyzicky / Kombinace

- Stáže – ONLINE (videokurzy, e-learningy) / Fyzicky / Kombinace
- Interní kouč (komunikační školení, MS TEAMS, B1 Language) – ONLINE (videokurzy, e-learningy) / Fyzicky / Kombinace
- Digitální vzdělávání, tipy na smartworking, soft skills – ONLINE (videokurzy, e-learningy) / Fyzicky / Kombinace
- Povinné kurzy (BOZP, AML, GDPR aj. – ONLINE (videokurzy, e-learningy) / Fyzicky / Kombinace
- Skupinové kurzy (strategie, bezpečnost, aj.) – ONLINE (videokurzy, e-learningy) / Fyzicky / Kombinace

3. Zde můžete vložit komentář ke kvalitě vzdělávání, pokud je pro Vás nevyhovující.

4. Vzdělávací portál SEDUO je pro můj rozvoj důležitý.

Vyberte jednu odpověď

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

5. Jak často se Vám daří se samostatně vzdělávat prostřednictvím portálu SEDUO?

Vyberte jednu odpověď

- Studuji 1-2 hodiny měsíčně
- Studuji 2-5 hodin měsíčně
- Studuji více jak 5 hodin měsíčně
- Nestuduji vůbec

6. Nabídku vzdělávání zaměstnavatele hodnotím jako dostatečnou.

Vyberte jednu odpověď

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

7. Využíváte nově nabyté zkušenosti / informace v rámci vzdělávání v praxi?

Vyberte jednu odpověď

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

8. Zde je prostor pro Vaše další doporučení ke vzdělávání

9. Jak dlouho pracujete ve Skupině Generali?

Vyberte jednu odpověď

- Méně než 1 rok
- 2-5 let
- 6-10 let
- Více než 10 let

10. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

11. Kolik Vám je let?

Vyberte jednu odpověď

- Do 25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 a více

12. Jaké je Vaše pohlaví?

Vyberte jednu odpověď

- Žena
- Muž
- Jiné

Příloha 2 Otázky k rozhovoru

1. Popište Váš útvar, co dělá?
2. Jak funguje vzdělávání ve Vaší organizaci?
3. Jaké možnosti vzdělávání organizace nabízí?
4. Jaká je struktura zaměstnanců v útvaru?
 - v regionech, konkrétně Praha
5. Jak probíhá vstupní vzdělávání?
6. Jaké máte povinné kurzy?
7. Jak u Vás funguje digitální vzdělávání a Smartworking?
8. Máte interního kouče?
 - Pokud ano, co dělá?
9. Jak funguje metodická podpora?
 - konkrétně na produktové vzdělávání
10. Jak funguje vzdělávání manažerů v organizaci?