



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku

Vypracovala: Bursíková Iveta
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta BURSÍKOVÁ**

Osobní číslo: **E16427**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku**

Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh případných změn pro zlepšení a zefektivnění tohoto systému.

Metodika práce:

- 1) Studium literatury se zaměřením na moderní trendy v oblasti rozvoje zaměstnanců.
- 2) Charakteristika vybraného podniku.
- 3) Analýza systému vzdělávání prostřednictvím kvantitativních i kvalitativních metod výzkumu.
- 4) Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza současného stavu.
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: 40 - 50 stran

Rozsah pracovní zprávy: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Senge, P. M. (2007). *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press.

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Adamová
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 2. ledna 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2019


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentské 13 (20)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne:.....

.....

Bursíková Iveta

PODĚKOVÁNÍ

Velice ráda bych poděkovala především mé vedoucí práce Ing. Markétě Adamové za odborné vedení a drahocenné rady, které mi byly vždy užitečnými. Velké díky patří také manažerce pobočky ČSOB, a.s. Veronice Neudörflové za poskytnutí potřebných informací. A v neposlední řadě bych také ráda poděkovala zaměstnancům podniku ČSOB, a.s. za spolupráci při vyplňování dotazníků.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Rozvoj zaměstnanců	4
2.1	Definice základních pojmů	4
2.2	Vzdělávání zaměstnanců.....	5
2.3	Systematické vzdělávání zaměstnanců	6
2.3.1	Identifikace potřeby vzdělávání.....	8
2.3.2	Plánování vzdělávání – metody vzdělávání.....	9
2.3.3	Realizace vzdělávání.....	17
2.3.4	Vyhodnocování výsledků vzdělávání	19
3	Metodika a cíl práce.....	22
3.1	Použité metody.....	22
3.1.1	Dotazník.....	22
3.1.2	Řízený rozhovor.....	23
4	Analýza rozvoje zaměstnanců v podniku ČSOB, a.s.....	24
4.1	Představení podniku	24
4.2	Řízený rozhovor	24
4.3	Dotazníkové šetření.....	27
4.3.1	Získávání informací	27
4.3.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	27
5	Diskuze a návrhy na zlepšení.....	43
6	Závěr	47
7	Summary.....	50
8	Seznam použité literatury	51
9	Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	53

10	Seznam příloh	55
----	---------------------	----

1 Úvod

V současné době patří rozvoj zaměstnanců k nejdůležitějším činnostem podniku, jelikož dovednosti, znalosti a schopnosti zaměstnance vedou k prosperujícímu chodu firmy. Lidské zdroje jako takové představují pro podnik bohatství, které potřebují k úspěchu na trhu. Všechny firmy chtějí být úspěšné a mít pevné postavení na trhu, proto je zapotřebí, aby do rozvoje zaměstnanců investovali.

Lidský kapitál je pro organizace nenahraditelným zdrojem, a pokud chce podnik zvyšovat svou konkurenceschopnost a úspěšnost na trhu, musí o něj řádně pečovat. Jednou z možností, jak o něj pečovat, je právě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Rozvoj a vzdělávání pracovníků v organizaci by měl probíhat na všech úrovních. To znamená od nejnižších pozic, přes manažery, až po podnik jako celek. Vzdělávání zaměstnanců výrazně zvyšuje individuální, týmový ale i podnikový výkon.

Aby bylo vzdělávání lidských zdrojů co nejefektivnější, je potřeba ho vyhodnocovat a dávat zaměstnancům zpětnou vazbu. Malé podniky pro rozvoj svých pracovníků využívají spíše metodu individuálního vzdělávání. Naopak u velkých podniků se využívá systematické vzdělávání, kde je jasně definované, jak bude vzdělávací aktivita probíhat.

Bakalářská práce se dělí do dvou hlavních částí. První částí je literární rešerše, kde jsou veškeré základní pojmy a terminologie vztahující se k rozvoji zaměstnanců. Následně na ni navazuje druhá, praktická část, kde je vypracována vlastní práce, která obsahuje popis a zpracování dat vybraného podniku, řízený rozhovor s manažerkou pobočky a rozbor výsledků z dotazníkového šetření.

Cílem bakalářské práce je analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh případných změn pro zlepšení a zefektivnění tohoto systému. Pro zpracování této práce jsem vybrala tři pobočky podniku ČSOB, a.s. v Českých Budějovicích.

2 Rozvoj zaměstnanců

Schopnost vytvářet, sdílet a užívat znalosti představuje nový zdroj bohatství pro podniky. Zvyšováním hodnoty svého lidského i potažmo intelektuálního kapitálu se organizace mohou stávat bohatšími. Další zdroje jako jsou třeba suroviny a stroje, začínají být vyčerpané a zastaralé. Hodnota lidského kapitálu narůstá tím, jak je používán. Některé organizace staví na myšlence, že lidský kapitál je jednou z hlavních konkurenčních výhod firmy (Belcourt & Wright, 1998).

Požadavky na dovednosti a znalosti člověka se v dnešní moderní společnosti neustále mění a vyvíjí. Aby člověk mohl naplno fungovat jako pracovní síla a byl tak i zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti rozvíjet a prohlubovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se stalo v moderní společnosti celoživotním procesem (Váchal a kol., 2013).

Obecně lze konstatovat, že vzdělávání zaměstnanců je v moderních podnicích v současné době nejvýznamnější personální činností (Koubek, 2003).

Jedním z důvodů, proč se podniky věnují vzdělávání a rozvoji svých pracovníků je objevení nových poznatků a vznikajících technologií. Jelikož jsou lidské potřeby proměnlivé, tak jsou proměnlivé také trhy zboží a služeb. Mezi další důvody patří měnící se techniky a technologie, organizační změny a orientace na kvalitu výrobků a služeb (Váchal a kol., 2013).

Firmě se vrátí čas a prostředky, které vynaložila na vzdělávání pracovníka, pokud pracovníkovi poskytne příležitost, aby u ní mohl dosahovat svých kariérních cílů (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

2.1 Definice základních pojmů

Lidský kapitál

Lidský faktor v organizaci je označován jako lidský kapitál, který je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, jenž dávají organizaci její zvláštní charakter. Lidský kapitál se dá považovat za prvořadé bohatství firem, které ho potřebují k zajištění svého přežití a růstu, tudíž je nutné, aby do něj investovali (Armstrong, 2015).

Vzdělávání

Během vzdělávání každá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Ke vzdělání dochází tehdy, kdy lidé mohou ukázat, že znají něco, co neznali předtím a že mohou dělat něco, co předtím nemohli (Armstrong, 2015). Do odborného vzdělávání zaměstnanců lze zahrnout zaškolení, doškolování, přeškolení a rozvoj (Šikýř, 2016).

Rozvoj

Rozvoj lidských zdrojů je úzce spojen s investováním do lidí a rozvíjení lidského kapitálu podniků, proto hlavním cílem řízení lidských zdrojů je vytvořit podmínky, ve kterých se bude realizovat skrytý potenciál pracovníků (Holátová, Doležalová a kol., 2014).

Tabulka 1: Porovnání rozvoje a vzdělávání

	Rozvoj	Vzdělávání
Zaměření	<ul style="list-style-type: none">- Vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby- Aktivity, které mají vliv na osobní a profesní růst	<ul style="list-style-type: none">- Získávání a rozvíjení znalostí, schopností pro zlepšení výkonu na současném pracovním místě
Časový rámec	Dlouhodobý	Krátkodobý
Měření efektivity	<ul style="list-style-type: none">- Dostupnost kvalifikovaných zaměstnanců- možnost vnitřní mobility	<ul style="list-style-type: none">- Hodnocení zaměstnanců- Analýza nákladů a přínosů- Certifikáty- Testování

Zdroj: zpracováno dle Holátové, Doležalové a kol., (2014)

2.2 Vzdělávání zaměstnanců

Jedním z nejdůležitějších úkolů personálního řízení je rozvoj jednotlivců v souladu s potřebami podniku (Váchal a kol., 2013). Učení a rozvoj jsou definovány jako procesy, které zajišťují, že organizace má informovanou, schopnou a zapojující se pracovní sílu a že jednotliví zaměstnanci mají možnost své schopnosti rozvíjet a maximalizovat tak jejich potenciál. To znamená, že umožňují jednotlivcům získávat potřebné znalosti a schopnosti díky praxi, coachingu a vedení od liniových manažerů a dalších, a zároveň poskytují samostatné vzdělávací aktivity, které zaměstnanci prová-

dějí sami. Organizace také zajišťuje různé vzdělávací události, programy a vybavení. (Armstrong, 2017). Vzdělávání pracovníků nemá žádný vrcholný cíl či konečný stav, je to zkrátka celoživotní cesta (Senge, 2016).

Existuje několik etap přístupu ke vzdělávání pracovníků v podnicích, a to:

- Povinnost zaměstnanců je pracovat a neztrácet čas na seminářích. Vše co potřebují k výkonu své práce, se naučili ve škole. Další vzdělávání je pro firmu příliš nákladné. Výjimkou jsou kurzy nutné pro získání oprávnění nezbytných pro vykonávání konkrétní profese.
- Umožnění pracovníkům vzdělávání podle potřeb či podle individuálních zájmů.
- Vzdělávání je postaveno na systematickém přístupu, jenž vychází ze strategie lidských zdrojů (stanovuje cíle, plánuje vzdělávací metody a vyhodnocuje výsledky).
- Koncepce učící se organizace, která zdůrazňuje vzájemné sdílení zkušeností jednotlivých pracovníků ve firmách. Je postavena na týmové práci (Váchal a kol., 2013).

2.3 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Dobře organizované systematické vzdělávání je nejefektivnějším způsobem, jak vzdělávat zaměstnance v organizaci. Koubek (2015, s. 259) tvrdí, že: *„je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady.“* Tento cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání zaměstnanců. Následuje fáze plánování vzdělávání, při níž se řeší rozpočet, časový plán, pracovníci, kterých se vzdělávání bude týkat, oblasti, obsahy, metody apod. Třetí fází je realizace vzdělávacího procesu. Jelikož vzdělávání pracovníků je velmi nákladná záležitost, musí organizaci také zajímat, do jaké míry byly stanovené cíle splněny a jak se při tom osvědčily metody a nástroje, jenž byly použity při vzdělávání pracovníků. Proto poslední fází systematického cyklu je vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů a použitých metod (Koubek, 2015).

Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: zpracované dle Šikýře (2016)

Systematický přístup podporuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání, které je z hlediska tohoto přístupu označováno za systematický proces. V tomto procesu dojde ke změně ve struktuře znalostí a dovedností, díky čemuž dochází i ke změnám v pracovním chování a následně způsobu motivování zaměstnanců. Mezi výhody systematického vzdělávání pracovníků patří především možnost získání konkurenční výhody prostřednictvím svých zaměstnanců a podpora manažerských procesů ve firmě (tj. především řídicích, rozhodovacích a organizačních procesů) (Tureckiová, 2004).

Systematické vzdělávání má jisté přednosti:

- připravuje vlastní zaměstnance dle potřeb organizace;
- umožňuje průběžné utváření schopností zaměstnanců dle specifických potřeb organizace;
- pomáhá ke zvyšování pracovního výkonu a kvality;

- je jedním z nejefektivnějších způsobů k nalezení pracovníků z vnitřních zdrojů;
- na jednoho vzdělávaného pracovníka jsou průměrné náklady nižší než při jiném způsobu vzdělávání;
- zdokonaluje vzdělávací procesy;
- motivace zaměstnanců se zvyšuje;
- vztah pracovníků k organizaci se zlepšuje;
- organizace se stává na trhu práce atraktivnější;
- zvyšuje a podporuje šance pracovníků na kariérní postup;
- napomáhá ke zlepšování mezilidských i pracovních vztahů (Kocianová, 2010).

2.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Podle Šikýře (2016) tento cyklus systematického vzdělávání začíná právě identifikací potřeb vzdělávání. Samotná potřeba vzdělávání znamená jistý nesoulad mezi dovednostmi, znalostmi a schopnostmi pracovníků a požadavky konkrétních pracovních míst. Samotná identifikace se provádí s využitím dostupných údajů o pracovních místech (kde se jedná o údaje, jako jsou úkoly, pravomoci, povinnosti, odpovědnosti, podmínky a požadavky vykonávané práce) a o zaměstnancích (jako je dosažené vzdělání, rozvojový potenciál, odborná způsobilost, apod.).

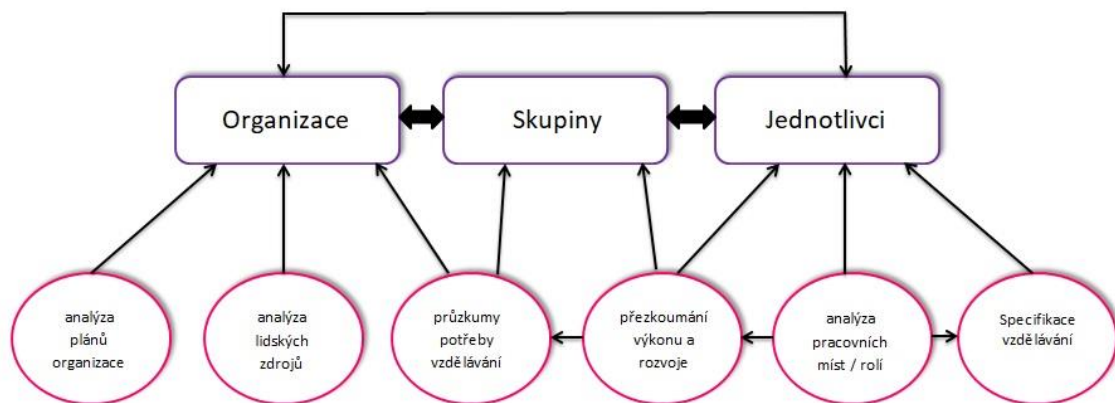
Vzdělávání by mělo mít vždy nějaký účel. Tento účel lze definovat jen tehdy, jsou-li systematicky analyzovány a rozpoznány potřeby vzdělání u skupin i jednotlivců v organizaci (Amstrong, 1999). V běžné praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, které jsou získané z běžného informačního systému firmy a ze speciálních šetření. Jedná se obvykle o tyto tři skupiny:

- **Organizace** – údaje, které se týkají celé organizace. Patří sem údaje o struktuře podniku, jejím výrobním plánu, zdrojích apod. Důležité místo zde mají údaje o počtu, struktuře a pohybu zaměstnanců.
- **Pracovní místa a činnosti** – tedy údaje o pracovních místech a jejich specifikace, dále také informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. V podstatě jde o inventuru pracovních úkolů a potřeby práce v podniku.

- **Jednotlivci** – jde o údaje, které je možné získat např. ze záznamů o vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích kurzů apod.

Pomocí těchto údajů se následně analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace (Koubek, 2015).

Obrázek 2: Analýza potřeb vzdělávání



Zdroj: zpracováno dle Armstronga (2015)

2.3.2 Plánování vzdělávání – metody vzdělávání

Mezi nejdůležitější kroky v plánování vzdělávání pracovníků lze zahrnout volbu metody vzdělávání. Existuje široká škála těchto metod, jenž lze zařadit do dvou velkých skupin (Koubek, 2015). Neexistuje žádný konkrétní návod k výběru nejvhodnější a nejúčinnější metody. Pro dosažení lepších výsledků je nevhodnější kombinovat metody, které upoutají zájem vzdělávajících se zaměstnanců (Holátová, Doležalová a kol., 2014).

Vhodnou kombinaci metod lze zvolit podle dvou následujících hledisek:

- Jakou mají povahu požadované kompetence?
- Kdo a jací jsou účastníci vzdělávací akce?

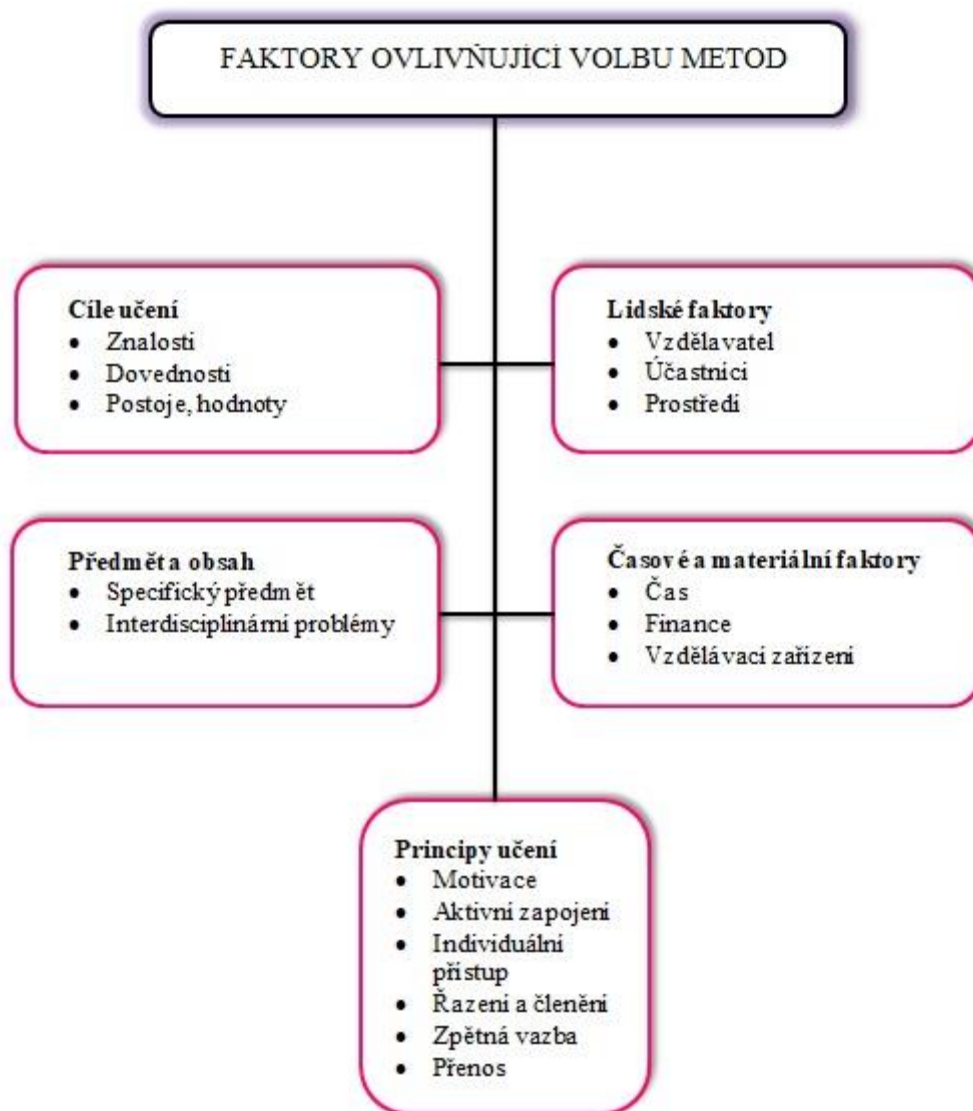
Ideální je tedy kombinovat metody na základě přístupů – většina kompetencí staví na spojení dovedností, znalostí a postojů. Důležité je také přihlídnout k povaze jednotlivců, kteří se účastní vzdělávací akce:

- Teoretici mají rádi spíše tradiční výuku nebo studium literatury.
- Aktivisté dají přednost cvičením a simulacím.
- Napodobovatelé preferují názorné předvedení postupů.
- Praktikům bude zase vyhovovat přímé řešení konkrétních problémů firmy a diskuse o nich (Váchal a kol., 2013).

Podle Prokopenka & Kubra (1996) výběr vzdělávací metody ovlivňuje mnoho faktorů. Mezi nejdůležitější lze uvést cíl učení, obsah, předmětnou oblast vzdělávání, počet vzdělávaných, čas, finance, zařízení a ostatní zdroje. Faktory lze tedy třídit do pěti hlavních skupin:

- Cíle učení.
- Obsah a předmětná oblast vzdělávání.
- Lidské faktory.
- Časové a materiální faktory.
- Principy učení a faktory výběru metod.

Obrázek 3: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: zpracováno dle Prokopenka & Kubra (1996)

Pracovníci mohou získat dovednosti a znalosti, které potřebují k tomu, aby se stali úspěšnějšími, dvěma způsoby. Jedním způsobem pomocí formálních rozvojových programů (ve vzdělávacích zařízeních) a druhým způsobem prostřednictvím zkušeností získaných při práci (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

Metody používané při výkonu práce na pracovišti

Jde tedy o metody, které se využívají na konkrétním pracovním místě, při plnění běžných pracovních úkolů (metody „on the job“). Lze mezi ně zařadit například instruk-

táže, mentoring, counselling, coaching, pověření úkolem, asistování, rotaci práce a pracovní porady (Koubek, 2015).

Instruktaž při výkonu práce

Jde o nejjednodušší metodu, která spočívá v zácviku nových, popř. méně zkušených pracovníků. Při němž zkušený zaměstnanec předvede pracovní postup vzdělávanému, který tento postup pozoruje a napodobuje. Následně si vzdělávaný pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů. Lze říci, že jde o nejčastěji používanou metodu (Koubek, 2015). Tato metoda je vhodná pro zaučování a zaškolování, při níž pracovník snadno a rychle získá znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k výkonu sjednané práce (Šikýř, 2016). Jednou z nevýhod instruktaže je, že se využívá spíše u jednodušších a dílčích pracovních postupů. Jde spíše o jednorázovou akci, při níž se vzdělávání často odehrává v hlučném a rušivém prostředí pod tlakem pracovních úkolů (Koubek, 2015).

Counselling

Je jedna z nejnovějších metod formování pracovních schopností zaměstnanců (Koubek, 2015). Jedná se v podstatě o konzultování mezi školeným a školitelem. Školený pracovník se vyjadřuje k problémům své práce a tím tak vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu. Dochází zde k překonání jednosměrnosti ve vztahu mezi školeným a školitelem (Váchal a kol., 2013). Vzdělávaný předkládá školiteli vlastní návrhy na řešení určitých problémů a tím tak mezi ním a školitelem vzniká zpětná vazba. Školitel si tak zároveň může prověřit své pracovní schopnosti v oblasti práce s lidmi. Jelikož je zde větší časová náročnost, vzdělávání se tak může dostat do rozporu s plněním běžných pracovních úkolů. Pro některé vedoucí pracovníky je tato metoda nedůvěryhodná a přijímají ji s určitou nelibostí (Koubek, 2015).

Asistování

Asistování patří k těm tradičnějším a často používaným metodám. Školený pracovník je asistentem zkušenějšího pracovníka, kterému pomáhá v plnění pracovních úkolů a zároveň se tak od něj učí, jak správně postupovat (Tureckiová, 2004). Spolupráce se školitelem zaměstnanci umožňuje zvládnout správně vykonávat sjednanou práci, i když si pracovník tak může osvojit nějaké nepříliš vhodné pracovní návyky vzdělávajícího (Šikýř, 2016). Vzdělávaný se postupně zapojuje do práce stále s větší a větší sa-

mostatností, až konečně nabyde takových dovedností a znalostí, že je schopen vykonávat jistou práci zcela samostatně (Váchal a kol., 2013). Tato metoda je používána nejen při vzdělávání pracovníků pro manuální zaměstnání, ale i při výcviku řídicích pracovníků či specialistů především tam, kde si osvojení potřebných pracovních schopností vyžaduje delší dobu. Jedná se o soustavné působení, kde se klade důraz na praktičnost (Koubek, 2015).

Pověření úkolem

Je rozvinutím metody asistování, popřípadě její závěrečnou etapou (Koubek, 2015). Pracovník je pověřen školitelem ke splnění určitého úkolu. Pracovník tím tak musí prokázat schopnost použít osvojené znalosti, dovednosti a schopnosti, které získal během svého vzdělávání. Metoda vede pracovníka k samostatnosti a odpovědnosti při výkonu sjednané práce (Šikýř, 2016). Při plnění úkolu je činnost pracovníka sledována. Zaměstnanec je tak motivován a zároveň si rozšiřuje své pole působnosti (Váchal a kol., 2013). Pracovník se však může lehce dopustit chyby či nesplnit zadaný úkol, jelikož neustálé sledování a usměrňování dílčích kroků jeho práce není vždy možné. Selhání pak může ohrozit důvěru školitele v jeho schopnosti a taktéž narušit jeho sebedůvěru (Koubek, 2015).

Coaching

Jeho podstatou je podpořit rozvoj zaměstnance a dovést ho k samotnému a kompetentnímu výkonu složitějších a složitějších úkolů. Probíhá formou dlouhodobého vzájemného působení mezi účastníky. Při koučování dochází pomocí akcí a rozhovorů ke zdokonalování koučovaného, ale i kouče, který je rádcem, pomocníkem a průvodcem (Tureckiová, 2004). Koučování hraje velmi důležitou roli ve vzdělávání zaměstnanců na pracovišti. Při koučování jde o osobní přístup (obvykle 1+1), který napomáhá lidem zlepšovat pracovní výkon a rozvíjet jejich dovednosti a znalosti. Příležitosti ke koučování mohou vzejít z každodenních činností, ale i z formálního nebo neformálního přezkoumání pracovního výkonu (Armstrong, 2015). Celý proces má předem stanovené plány a cíle, které vypracoval zaměstnanec společně s manažerem. Odvíjí se logickým a dohodnutým způsobem (Belcourt & Wright, 1998). Koučování jako součást běžného procesu zahrnuje:

- Využívání každé příležitosti k podporování vzdělávání zaměstnanců.

- Řízené delegování, které zabezpečuje to, aby lidé nejen věděli, co se od nich očekává, ale také aby chápali vše, co musí umět a vědět k výkonu určité činnosti.
- Komunikování s lidmi, aby si uvědomovali, jaký je jejich pracovní výkon a jestli danou činnost vykonávají správně.
- Podněcování lidí k zabývání se náročnějšími úkoly a problémy (Armstrong, 2015).

Mentoring

Mentoring je obdoba coachingu, iniciativu a odpovědnost v tomto případě však nese vzdělávaný pracovník (Koubek, 2015). Tuto metodu lze považovat za variantu individuálního koučování. Mentor zde vystupuje v pozici rádce, kterého si „mentee“ (tj. ten, kdo se má prostřednictvím této metody zdokonalit) vybírá většinou sám. Mentor bývá většinou zkušenější a starší kolega, který je školenému nápomocen a pomáhá mu v rozvoji jeho kariéry (Tureckiová, 2004). Je to tedy proces, kdy mentor pomáhá školenému při jeho vzdělávání a rozvoji tím, že mu poskytuje odborné vedení, užitečné rady a trvalou podporu. Je zde od toho, aby školeného připravil k dosahování lepších výsledků v budoucnu a zvládnání obtížnější výzvy. Mentorování hraje důležitou roli ve vzdělávání lídrů a manažerů (Armstrong, 2015).

Jde zde převážně o metody, které vyžadují individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem (Koubek, 2015). Vzdělávání na pracovišti je proces učení, který je ze 70 % neformální. Většinou dochází ke vzdělávání tehdy, když si na pracovišti někdo za někým přijde pro radu, přečte si doporučený článek, či proběhne diskuze nad určitým problémem (Walker a kol., 2003).

Metody používané mimo pracoviště

Zde se jedná o metody využívané jak v organizaci, tak mimo ni (metody „off the job“). Mezi tyto metody lze uvést přednášky, přednášky spojené s diskusí, brainstorming, workshop, případové studie, demonstrování, simulace, outdoor training, assessment centre, hraní rolí a vzdělávání pomocí počítačů (Koubek, 2015).

E-learning

Je specifická metoda, kterou lze využít jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště, respektive individuálně i skupinově. E-learning neboli elektronické vzdělávání je meto-

da vzdělávání, která je podporována informační a komunikační technologií, především multimediálními vzdělávacími programy, jenž jsou dostupné pomocí osobních počítačů a počítačových sítí (Šikýř, 2016). Může být také zabezpečován s využitím intranetu (interní počítačové sítě) podniku. Podstatou e-learningu je podpora vzdělávání tím, že spíše rozšiřuje a doplňuje vzdělávání jedince tváří v tvář, nikoliv aby takovéto vzdělávání omezoval či nahrazoval. Aplikace e-learning umožňuje, aby vzdělávání probíhalo právě tehdy, kdy je to nejpotřebnější a nejvhodnější. Zaměřuje se na vzdělávání jedince, jelikož umožňuje, aby vzdělání bylo přizpůsobeno jeho individuálním potřebám. Vzdělávající jedinec si může vybrat v rámci celkové nabídky různé předměty, které ho zajímají (Armstrong, 2015). Atraktivnost a názornost vzdělávání je jednou z předností e-learningu. Znalosti jsou jedinci zprostředkovány rozmanitou a kombinovanou formou pomocí textu, obrázků, grafů, tabulek, audia a videí. Zaměstnává tudíž všechny smysly a podporuje aktivní přístup k učení. Znalosti, které uživatel získal během elektronického vzdělávání, si může okamžitě ověřit řešením testových otázek a modelových situací. Úspěch e-learningu závisí spíše na motivaci a aktivitě uživatele než na dokonalosti informační a komunikační technologie (Šikýř, 2016). Jedním z hlavních problémů této metody je nezbytná aktualizace e-learningových programů, nutná motivace vzdělávajících se jedinců a v některých případech také dostupnost počítačů (Koubek, 2015). Při správném používání je e-learning účinným způsobem, jak může organizace ušetřit peníze a současně poskytovat ty nejaktuálnější školení a informace. Bohužel se často firmy zjišťují, že utrácejí obrovské množství peněz za nižší návratnost, než očekávali (Rosen, 2009).

Podle Koubka (2015) existují tři typy e-learningu:

- Samostatný, separovaný e-learning. Vzdělávající se osoba využívá danou technologii, ale není v příslušnou chvíli napojena na instruktory či ostatní vzdělávající se osoby.
- Živý e-learning. Při němž je za použití dané technologie vzdělávající se osoba a vzdělavatel v dané chvíli spolu v kontaktu, avšak každý se vyskytuje na jiném místě.
- Kolaborativní, kolektivní e-learning. Tento typ e-learningu podporuje učení a vzdělávání pomocí předávání a výměny informací mezi vzdělávajícími prostřednictvím diskusních fór, společenství praktiků a počítačových programů.

Blended learning

Price (2011) tvrdí, že efektivní učení potřebuje kombinaci metod, tento přístup se nazývá „blended learning“ neboli „smíšené vzdělávání“. Při této metodě dochází ke kombinaci osobního učení s online učením. Podle Leea, Frenzelase a Andrese (2008) je smíšené učení spektrum formálního vzdělávání. V podstatě je to neustálý proces pracovních zkušeností, shromažďování znalostí, vedení a poradenství s posílením a zpětnou vazbou.

Development centre

Diagnosticko-výcvikový program development centre (někdy také označován jako rozvojový assessment centre) je souborem metod, který se zaměřuje na identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb, tzn. na silné a slabé stránky jedince a jeho rozvojový potenciál. Účastníci jsou pouze pracovníci organizace (manažeři, specialisté, pracovníci zařazení do kariérních plánů). Trvá zpravidla 1-2 dny v závislosti na velikosti a typu skupiny pracovníků (manažeři různých úrovní). Umožňuje získat více informací, než je tomu u klasických technik zjišťování rozvojových potřeb (Kocianová, 2010). Jedinec, který se účastní vzdělávání, plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní pracovní náplň. Tyto úkoly a problémy jsou nejčastěji náhodně generovány počítačem, lze u nich měnit jejich frekvenci a vytvářet různou úroveň stresu. Počítač následně vyhodnocuje různá řešení problémů a dělá účinná rozhodnutí. Účastník si tak lehce může zkontrolovat svá řešení a rozhodnutí s optimálními, čímž se učí. Development centre představuje vlastně metody případových studií, simulace a hraní rolí. Jedinec si díky této metodě osvojuje nejen znalosti, ale především dovednosti, učí se překonávat stres a řešit úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem. Tato metoda je považována za jednu z neúčinnějších a nepoužívanějších ze všech metod. Je však velmi náročná na přípravu a technické vybavení (Koubek, 2015).

Outdoor training

Lze také nazvat jako „adventure education“ nebo česky „učení se hrou“ (Koubek, 2015). Zaměstnanci se učí při výkonu sportovních aktivit ve volné přírodě, kdy využívají a rozvíjejí své přirozené schopnosti, které pak následně snáze uplatňují na pracovišti při vykonávání sjednané práce a k dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016). Jde zde skutečně o hry a akce spojené se sportovními výkony, při kterých se jedinec učí manažerským dovednostem, např. hledá optimální řešení zadaného úkolu,

umění koordinovat určitou činnost, komunikovat se spolupracovníky, pověřovat je úkoly a vést (Koubek, 2015).

Hraní rolí

Také nazýváno jako „manažerské hry“. Je to metoda, která rozvíjí praktické schopnosti zaměstnance, u něhož se vyžaduje značná samostatnost. Jako příklad lze uvést manažera učícího se, jak vést zaměstnance, nebo jak jednat se zákazníky (Váchal a kol., 2013). Vzdělávaný jedinec na sebe bere určitou roli, a v ní poznává povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář ponechává prostor pro dotváření role, nicméně je zde vždy nutné řešit konkrétní situaci. Učí účastníka samostatně myslet, reagovat a ovládat emoce (Koubek, 2015).

Metody používané mimo pracoviště se především hodí pro vzdělávání a rozvíjení pracovních schopností řídicích pracovníků organizace nebo specialistů (Koubek, 2015).

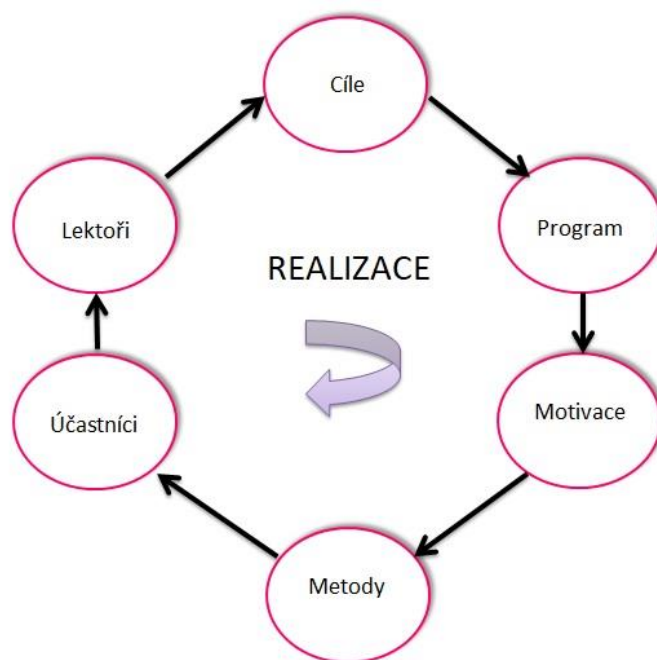
Vzdělávací plán vymezuje:

- cíl vzdělávání, který vyplývá z jeho potřeby;
- cílovou skupinu zaměstnanců;
- metody vzdělávání;
- instituce, které zabezpečují vzdělávání;
- instruktora vzdělávání, který může být externí a/nebo interní;
- místo, kde vzdělávání probíhá;
- čas vzdělávání;
- technické vybavení a materiál, jenž souvisí se vzděláním;
- metody pomocí níž se vyhodnocují výsledky;
- náklady spojené se vzděláním (Šikýř, 2016).

2.3.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení plánovací fáze je možné začít s realizací všech konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se fáze realizace skládá z několika nezbytných prvků, kterými jsou cíle, motivace, program, účastníci, metody a lektoři.

Obrázek 4: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: zpracováno dle Vodáka & Kucharčíkové (2011)

Pro realizaci vzdělávání existují obecná pravidla. Za prvé je třeba kurzy neustále monitorovat, aby bylo zabezpečeno, že probíhají podle stanovených plánů a schváleného rozpočtu. A za druhé by se mělo vzdělávání po ukončení vždy vyhodnocovat, aby bylo prověřeno, do jaké míry přineslo požadované výsledky (Amstrong, 1999).

V souladu s naplánovaným cílem, cílovou skupinou zaměstnanců a vybranou metodou se nejprve vybere vhodná instituce, lektor, místo a čas vzdělávání. Po té se musí zajistit odpovídající materiální a technické vybavení, shodnout se na podmínkách realizace s příslušnou institucí. Dále je třeba informovat cílovou skupinu účastníků a zajistit jim dopravu na místo vzdělávání. Nezbytné je také zajistit ubytování a stravování účastníků a v neposlední řadě vybrat vhodnou metodu hodnocení a stanovit náklady na vzdělávání (Šikýř, 2016).

Realizace vzdělávání je podle Hroníka (2007) vrcholem systematického cyklu vzdělávání a má tři fáze:

- Příprava,

- vlastní realizace,
- transfer.

Příprava

V této fázi je třeba vše připravit. Zejména lektora a učební materiály a pomůcky. Také je nezbytné připravit účastníky a celou vzdělávací akci organizačně zajistit.

Vlastní realizace

Vlastní realizace začíná tehdy, kdy lektor dorazí na místo konání. Je vhodné přijet minimálně hodinu před zahájením vzdělávání. Tato fáze začíná zahájením, kdy je potřeba seznámit účastníky s programem a jeho cíli. Představit se a vzbudit v účastnících pocity jistoty a respektu. Je zde také důležité se domluvit na různých procedurálních otázkách včetně oslovování. Následuje fáze monitorování dění a průběhu. Lektor zde musí postupovat dle programu, avšak s citlivostí na atmosféru a schopnost účastníků vstřebávat informace. Dále je fáze vytvoření a udržování vysoké úrovně pracovního společenství, kde lektor vytváří aktivní prostředí, zodpovídá za efektivitu kurzu a uplatňuje individuální přístup. A v neposlední řadě je fáze řešení nenadálých situací, kterým lektor musí čelit.

Transfer

V průběhu kurzu je potřeba plán „oživit“ a pohlídat prvních pár dní po skončení kurzu, proto je zde tzv. transfer. Využívá se zde databanky know-how, v níž si účastníci zapisují své poznatky, dále fotodokumentace a záznamy, které jsou její součástí. Je také potřeba, aby si účastníci své získané znalosti ověřili v praxi například pomocí domácích úkolů, projektů či workshopů (Hroník, 2007).

2.3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Po realizaci vzdělávání navazuje vyhodnocování výsledků. Tato fáze je poměrně problematická, jelikož výsledky vzdělávání jsou těžko měřitelné a většinou se projeví nepřímo s odstupem času v přístupu a chování pracovníků. Při hodnocení výsledků vzdělávání se zkoumá a posuzuje, zda byly použity a dodrženy stanovené metody, jaká byla odezva účastníků, jak si zaměstnanci osvojili nově získané znalosti, dovednosti a schopnosti a jaké je jejich uplatnění v praxi. Vyhodnocování lze provést na základě

porovnání výsledků vstupních a výstupních testů nebo monitorování průběhu vzdělávacího programu (Šikýř, 2016). V podstatě zde jde o srovnání stanovených cílů s dosaženými výsledky. Smyslem je určit do jaké míry daná vzdělávací aktivita splnila svůj účel. Samotné vyhodnocování naznačuje, co se musí podniknout, aby bylo zajištěno, že vzdělávací aktivity budou účinné (Armstrong, 2015).

Mezi nejčastěji používané metody a techniky sběru dat patří dle úrovně hodnocení dotazníky, rozhovory, testy, pozorování průběhu vzdělávacích akcí, portfolio prací účastníka, zpětná vazba nebo sebehodnocení (Tureckiová, 2004). Dotazník je subjektivním hodnocením, které vyjadřuje zhodnocení přínosu účastníkem. Jedná se obvykle o zhodnocení spokojenosti účastníka s absolvovaným kurzem (Hroník, 2007). 360° zpětná vazba, jejímž cílem je koordinovat chování jednotlivců tak, aby posléze došlo i ke změnám ve fungování celého systému podniku. Těžiště je v podstatě ve zdokonalování fungování celku prostřednictvím rozvoje a vzdělávání zaměstnanců (Bartoňková, 2010).

Dle Tureckiové (2004) lze vymezit typy hodnocení ze dvou hledisek, a to:

- **probíhající hodnotící akce**, které lze rozčlenit na hodnocení úvodní nebo formativní (které se uskutečňuje před zahájením vzdělávací akce a slouží jako základ pro pozdější porovnání), průběžné hodnocení a závěrečné nebo souhrnné (po skončení vzdělávací akce se ověřují získané znalosti a dovednosti);
- **osob hodnotitelů a zvažovaných úrovní hodnocení**, to se dále člení na interní (hodnocení se provádí z vnitřních zdrojů), externí (za pomoci externích hodnotitelů) a komplexní hodnocení (hodnocení všestranné).

Úrovně vyhodnocování – Kirkpatrickův model

Kirkpatrickův čtyřúrovňový model se zaměřuje na přípravu a realizaci vzdělávacích aktivit, tak aby byly efektivní. Nyní je považován za standard hodnocení v oblasti školení lidských zdrojů a je široce využíván lektory a specialisty na vzdělávání zaměstnanců. Avšak organizace vždy nemusí využívat všechny úrovně hodnocení. Důležité je, aby se firmy více zaměřily na úroveň 3 (chování) a 4 (výsledky), jelikož tyto úrovně jsou důležité v posuzování přínosu investic do vzdělávání a rozvoje. Některé organizace doplňují hodnocení o pátou úroveň. (Pituchová, 2013).

- **Reakce** – líbilo se jim to? Vyjadřuje spokojenost účastníka s programem lektora, popřípadě také spokojenost lektora s účastníky nebo vyhodnocení „nejlepších“ účastníků (Tureckiová, 2004). Pokud se účastníkovi program nelíbí, je pravděpodobné, že nebude motivován k dalšímu učení (Price, 2011).
- **Učení** - naučili se to? Zde se zjišťuje, kolik znalostí účastníci získali, jaké dovednosti si osvojili či zlepšili a do jaké míry se změnily jejich postoje. Pro vyhodnocování poznatků se před zahájením i po skončení vzdělávání využívají testy (písemný test, ústní zkouška) (Armstrong, 2015).
- **Chování** – použili to na pracovišti? Chování je konvenční termín pro výkon, proto organizaci nejvíce zajímá to, jestli naučené dovednosti byly přeneseny na pracoviště. V podstatě se hodnocení chování zaměřuje na to, jak jsou nové dovednosti a znalosti využity v konkrétní pracovní situaci (Belcourt & Wright, 1998).
- **Výsledky** – došlo ke změně efektivity organizace? V této úrovni se vyhodnocují přínosy vzdělávání v porovnání s jejími náklady. Zjišťuje se přidaná hodnota vzdělávacích programů. Tedy jak přispěly k zlepšení výkonu organizace ve srovnání s předchozí úrovní (Armstrong, 2015). V podstatě jde o návratnost investic (ROI) nebo účinek výcviku organizace (Price, 2011).

Je-li systematické vzdělávání provedeno správně, investice do vzdělávání a rozvoje neovlivní pouze výkonnost a produktivitu jednotlivých pracovníků, ale má také dopad na sbližování zaměstnanců v organizaci a na její celkový výkon (Ice, 2009).

3 Metodika a cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku a návrh případných změn pro zlepšení a zefektivnění tohoto systému. Na základě následujících metod je zjištěno, jak se zaměstnanci v podniku vzdělávají, jaké možnosti vzdělávání jim firma nabízí a jestli je toto vzdělávání efektivní. Následně budou navrženy změny pro zlepšení a zefektivnění tohoto systému v podniku ČSOB, a.s. v Českých Budějovicích.

Pro správné vytvoření praktické části bakalářské práce bylo nejdříve potřeba pečlivě nastudovat problematiku daného tématu. V teoretické části je shrnuta a vysvětlena problematika rozvoje zaměstnanců. Odborná literatura, jenž byla potřeba k vypracování literární rešerše, byla zapůjčena v Akademické knihovně Jihočeské Univerzity. V některých částech byly využity i internetové zdroje.

Na začátku praktické části je představen podnik ČSOB, a.s., ve kterém byl výzkum prováděn. Veškeré potřebné informace byly získány z webových stránek podniku a z rozhovoru s manažerkou pobočky.

3.1 Použité metody

Hlavní metodou pro získání potřebných informací je dotazníkové šetření, jelikož se jedná se o jednu z nejlevnějších a nejjednodušších metod získávání informací. Zároveň umožňuje zahrnout velké množství respondentů a je časově nenáročný.

Některé informace jsou také získány z rozhovorů s manažerkou pobočky.

3.1.1 Dotazník

V sestaveném dotazníku se nachází 22 otázek. Dotazník obsahuje především otázky uzavřené a jednu otevřenou. Téměř u všech otázek je možná pouze jedna odpověď a někdy mají respondenti možnost doplnění vlastní odpovědi.

Dotazníky, jenž byly rozeslány zaměstnancům daného podniku, jsou zcela anonymní. V úvodu dotazníku se vyskytují identifikační otázky typu věkové kategorie, pohlaví, vzdělání či pracovní pozice, kterou respondenti v organizaci vykonávají.

Další otázky se zaměřují na zjištění spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním v podniku, zjištění metod vzdělávání, které jim nejvíce vyhovují, jakých typů školení

se účastní a zda jsou zaměstnanci ochotni se finančně podílet na svém rozvoji. Dotazník se nachází v bakalářské práci jako Příloha č. 2.

Dotazníkové šetření proběhlo v podniku ČSOB, a.s. v Českých Budějovicích na třech pobočkách. Na pobočce Lannova Třída, Hroznová a Mercury. Šetření bylo zahájeno 11. února 2019 a ukončeno 22. února 2019. Celkem bylo rozesláno 42 dotazníků v elektronické podobě. Návratnost činila 76 %. K vytvoření on-line dotazníku byla použita internetová stránka www.surveymonkey.com.

3.1.2 Řízený rozhovor

Cílem řízeného rozhovoru bylo zjistit co nejvíce informací o vzdělávacím systému v organizaci. Rozhovory s manažerkou pobočky se uskutečnily celkem dva a proběhly před vytvořením dotazníku a následně hned po ukončení dotazníkového šetření. Rozhovor byl polostrukturovaný, otázky sloužící jako osnova jsou v Příloze č. 1. Informace získané z odpovědí manažerky byly zaznamenány přímo do připravených materiálů a následně zpracovány do praktické části bakalářské práce.

4 Analýza rozvoje zaměstnanců v podniku ČSOB, a.s.

4.1 Představení podniku

ČSOB je dceřinou společností KBC Bank NV, obě společnosti sídlí v Belgii v Bruselu. Československá obchodní banka, a.s. působí jako univerzální banka v České republice. Byla založena státem v roce 1964 jako banka, která poskytuje služby v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací s působností na československém trhu. V červnu roku 1999 byla privatizována a jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank. Od roku 2013 je ČSOB uspořádaná do tří obchodních divizí – Belgie, Česká republika a Mezinárodní trhy.

ČSOB poskytuje služby všem klientským segmentům, tj. fyzickým osobám, malým a středním podnikům, ale i korporátním a institucionálním klientům. V retailovém bankovníctví v ČR působí pod značkami ČSOB a Poštovní spořitelna. Kromě standardních bankovních služeb nabízí také služby jako jsou hypotéky, pojistné produkty, penzijní fondy, leasing a factoring a služby spojené s obchodováním s akciemi.

V České republice má sídlo v Praze v Radlické ulici 333/150. Základní kapitál ČSOB činí 5 855 000 040 Kč. Generálním ředitelem a předsedou představenstva je John Arthur Hollows. Skupina ČSOB má celkem 3 726 poboček a 8 232 zaměstnanců.

4.2 Řízený rozhovor

Z rozhovorů s manažerkou pobočky na Lanově třídě byly získány následující informace, které dopomohly k charakteristice vzdělávacího systému podniku.

1) Jaká školení nabízí podnik ČSOB, a.s. svým zaměstnancům (interní X externí)?

Podnik ČSOB, a.s. nabízí zaměstnancům převážně interní školení. Interní lektori sídlí na hlavní pobočce v Praze, tudíž zaměstnanci na vzdělávací kurzy musí většinou dojíždět. V případě jedná-li se o školení pro větší počet zaměstnanců dané pobočky či regionu, dorazí lektor přímo na konkrétní pobočku a probíhá školení zde. Externí školení podnik využívá jen zřídka ve výjimečných případech.

2) Jak často se zaměstnanci povinně účastní školení?

Zaměstnanci se povinně účastní školení 1x ročně. Jedná se o školení, která jsou nutná pro výkon jejich činnosti, obnovu certifikací a osvojení nových trendů v bankovníctví.

3) Nabízíte svým zaměstnancům i jiné typy školení než jsou primárně potřeba k výkonu jejich činnosti? Popřípadě jaké?

Podnik nabízí i jiné typy školení. Lze zmínit účelová školení sloužící jako podpora pro rozvoj dovedností jednotlivce, funkční školení na získání certifikací, ale i manažerská školení pro rozvoj manažerských kompetencí.

4) Máte v nabídce i jazykové kurzy?

Jazykové kurzy v nabídce podniku stále schází.

5) Využíváte jako podnik možnosti trendu elektronického vzdělávání (nebo-li e-learningu)?

Tenhle trend již ČSOB, a.s. využívá dlouho. Jsou na něm postaveny veškeré školící e-kurzy, které každý pracovník musí průběžně absolvovat.

6) Jaké metody vzdělávání nabízíte svým zaměstnancům a které využíváte nejvíce?

Metod vzdělávání využívá tato organizace podstatně hodně. Mezi nejvíce využívané metody lze zařadit již zmiňovaný e-learning, který ve vzdělávání zaměstnanců hraje velkou roli. Dále je potřeba zmínit přednášky, které jsou vždy zorganizovány na konkrétní téma pro určitý okruh zaměstnanců. Před zahájením školení dostávají zaměstnanci potřebné materiály k probíranému tématu. Následně jim pak slouží k samostudiu. Na samostudium se zde klade velký důraz. Zaměstnanci se na potřebné certifikace připravují převážně individuálně. Mezi další často využívané metody patří také workshopy, stáže, coaching a mentoring, development centre ale také stínování manažerů.

7) Jaké zdroje podnik využívá k informování zaměstnanců o vzdělávacích kurzech?

K informování zaměstnanců o možnostech vzdělávání je nejvíce využívaný podnikový intranet. Na intranetu si každý zaměstnanec může najít vzdělávací aktivitu podle svých požadavků a následně se na ni prostřednictvím svého firemního účtu přihlásit. O tyto kurzy se převážně stará personální oddělení v Praze. Pokud se jedná o zákonná

školení, která se pravidelně opakují, jsou rozesílány personálním oddělením pozvánky přímo na pracovní e-mail každého zaměstnance.

8) Přispívají si zaměstnanci na své vzdělání nebo je plně hrazeno zaměstnavatelem?

Vzdělávání je nezbytnou součástí pracovní pozice, kterou zaměstnanec v podniku vykonává. Tudíž veškeré školení, kurzy či certifikace hradí zaměstnavatel.

9) Mají Vaši zaměstnanci možnost libovolného výběru vzdělávací aktivity?

Každý zaměstnanec si může vybrat, v jaké oblasti se chce rozvíjet. Nicméně musí absolvovat školení, která jsou nezbytná pro výkon jeho činnosti. Školení, která nejsou nutná pro danou pozici, si zaměstnanec volí individuálně.

10) Máte v podniku nějaké vzdělávací programy pro zaměstnance?

Programy, které nabízí ČSOB, a.s. svým zaměstnancům:

Adaptační proces – je program, který je určen pro nové zaměstnance. Jedná se o tříměsíční vzdělávací kurz, ve kterém se jedinec připravuje na svou pozici v bance. Každý adaptační proces má svůj předem daný harmonogram. Před zahájením programu musí každý zaměstnanec zvládnout povinné e-kurzy, v nichž nastuduje látku, která bude následně probírána na přednáškách. Program je skupinový, takže zaměstnanec tak může poznat i své spolupracovníky.

Adaptační příprava pro nové manažery – neboli interní program pro rozvoj osobnosti a dovedností manažera. Tento kurz je určen primárně pro nové manažery a trvá zpravidla 4-6 měsíců. Probíhá na bázi stínování manažerů.

Retailový pool – je interní rozvojový program zaměřený na seberozvoj a sebepoznání, klientský přístup, samostatnost a schopnost přizpůsobovat se změnám. Je určený pro stálé zaměstnance s chutí se vzdělávat a kariérně růst. Rozmezí programu je 6-8 měsíců.

Forvardino – je prostor, kde může každý nabídnout jakoukoliv znalost, dovednost či zkušenost ke sdílení. Je to platforma, na které se shromažďuje nabídka témat, které nabízejí zaměstnanci jako „interní“ kurzy, workshopy nebo sdílejší platformy. Je to prostor, který nabízí propojování lidí skrze téma, které jeden nabízí a jiní se o něj zajímají.

Prodigi – je komplexní vzdělávací a rozvojový program, který pomáhá zaměstnancům objevit a osvojit si digitální inovace využívané v bankovním sektoru. Součástí programu „Prodigi“ jsou e-knihy, microlearning videa ale také akce a události.

11) Hodnotíte nějak své zaměstnance za úspěšné zvládnutí kurzu? Popřípadě jak (finanční či jiné bonusy)?

Ve firmě nedochází k hodnocení zaměstnanců.

4.3 Dotazníkové šetření

4.3.1 Získávání informací

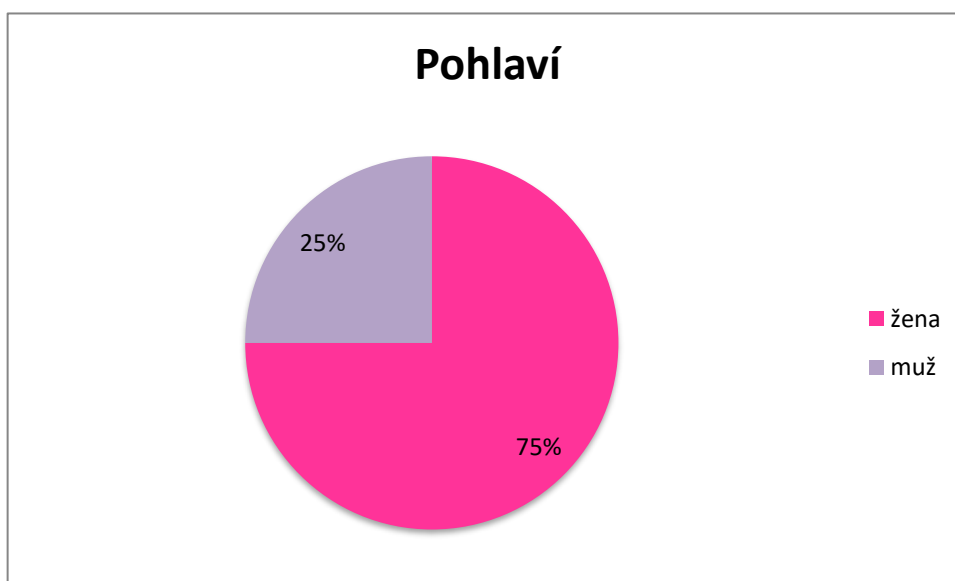
Dotazníkové šetření proběhlo v již zmiňované společnosti ČSOB, a.s.. Šetření probíhalo v Českých Budějovicích na třech pobočkách, konkrétně na pobočkách Lannova, Hroznová a Mercury. Celkem bylo rozesláno 42 dotazníků v elektronické podobě a vráceno jich bylo 32. Tudíž návratnost dotazníků činí 76 %. Do průzkumu jsou zahrnuty různé pracovní pozice, aby byla zajištěna co největší vypovídací hodnota.

4.3.2 Výsledky dotazníkového šetření

1. Pohlaví respondentů

V grafu č. 1 lze vidět, že na pobočkách Lannova, Hroznová a Mercury v Českých Budějovicích se zúčastnily výzkumu převážně ženy, které tvoří 75 % dotazovaných, pouhých 25 % tvoří muži. Tato nerovnováha je způsobena tím, že v již zmiňovaných pobočkách banky pracují převážně ženy.

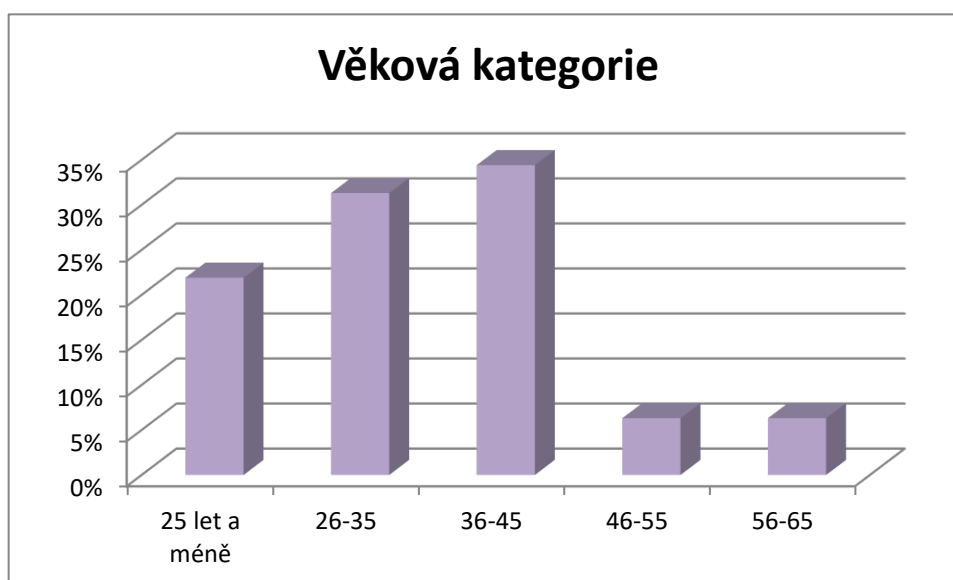
Graf 1: Pohlaví respondentů



2. Věková kategorie respondentů

Zaměstnanci byli dále rozděleni dle věkové kategorie do 6 skupin. Z grafu č. 2 je vidět, že nejvíce dotázaných bylo ve věku 36-45 let, a to 34 % respondentů. S další nejvyšší četností se dotazníkového šetření zúčastnili zaměstnanci ve věku 26-35 let, kteří tvořili 31 % respondentů. S třetí nejvyšší četností se zúčastnili zaměstnanci věkové kategorie 25 let a méně, kteří představují 22 %. Nejmenší část tvoří zaměstnanci ve věku 46-55 let a 56-65 let se stejným procentuálním poměrem 6 %. Na pobočkách v Českých Budějovicích se nenachází žádný zaměstnanec starší 66 let věku. Můžeme tak říci, že je zde poměrně mladý kolektiv.

Graf 2: Respondenti dle věkové kategorie

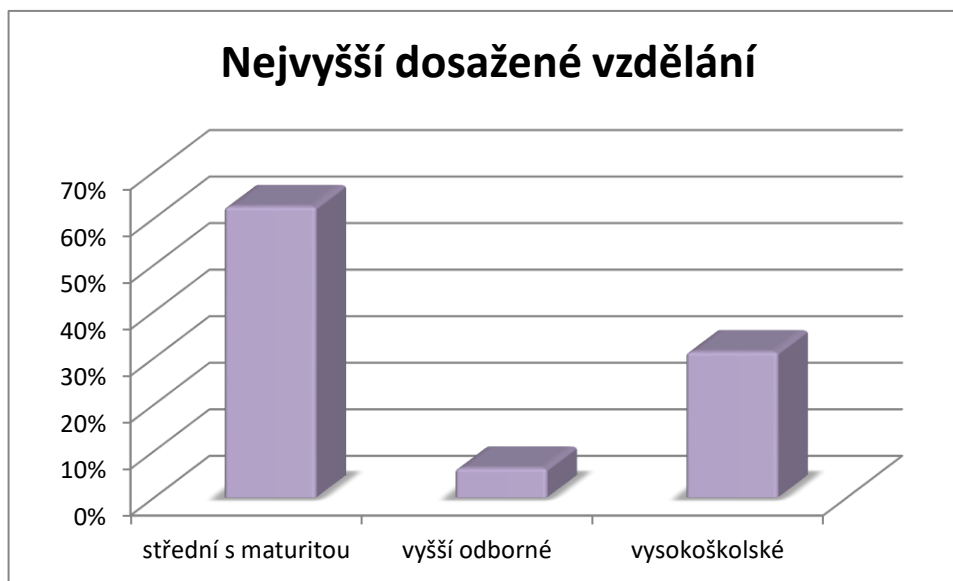


Zdroj: Vlastní data

3. Vzdělání respondentů

Z grafu č. 3 lze říci, že největší zastoupení tvoří zaměstnanci se středním vzděláním s maturitou, kteří představují 63 %. Následují zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, a to s 31 %. Méně čísnou skupinu tvoří zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním s 6 %. Žádný z dotazovaných respondentů neměl základní a střední vzdělání s výučním listem.

Graf 3: Vzdělání respondentů

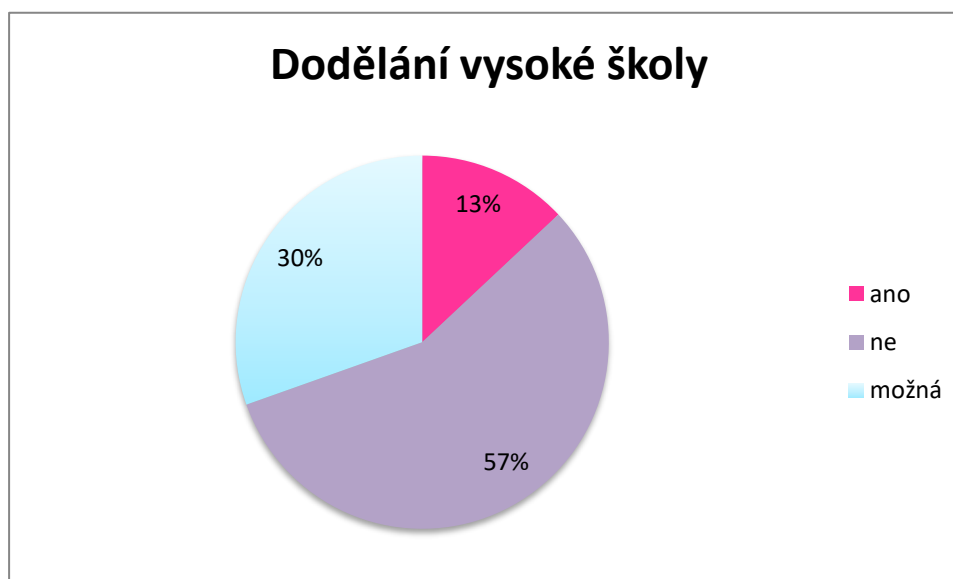


Zdroj: Vlastní data

4. Dodělení vysoké školy

Tento graf navazuje na předchozí otázku. Zaměstnanci, kteří odpověděli, že nemají vysokoškolské vzdělání, byli dotázáni, zda uvažují o případném studiu na vysoké škole. Z grafu č 4. můžeme vyčíst, že většina respondentů, tedy 57 %, neuvažuje o dalším vzdělávání. 30 % dotazovaných o jejím dodělení přemýšlí a menšina (13 %) by si vysokoškolské vzdělání ráda dodělala.

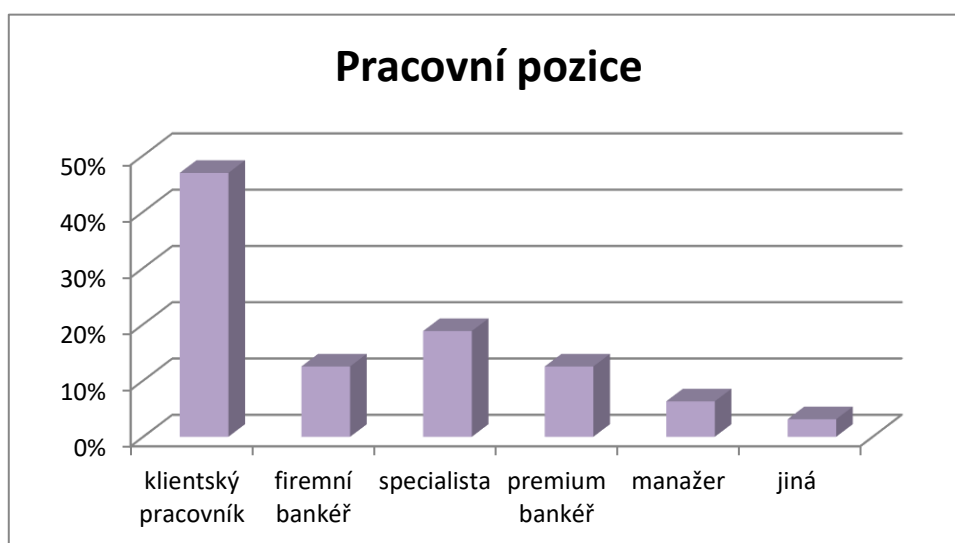
Graf 4: Respondenti a dodělení vysoké školy



5. Pracovní pozice

V grafu č. 5 můžeme vidět, že valná většina dotazovaných zaměstnanců pracuje jako klientský pracovník. Tato nejpočetnější skupina představuje 47 % respondentů. 19 % dotazovaných v podniku pracuje jako specialista. Stejný procentuální podíl 13 % má zastoupení firemních bankéřů a premium bankéřů. Následně 6 % respondentů zastává činnost manažera a zbylá 3 % vykonává jinou činnost než již výše zmíněné. Jedná se o pracovní pozici podnikatelského bankéře. Lze říci, že podnik ČSOB, a.s. má zaměstnance, kteří pracují převážně na pozici klientského pracovníka.

Graf 5: Respondenti dle pracovní pozice

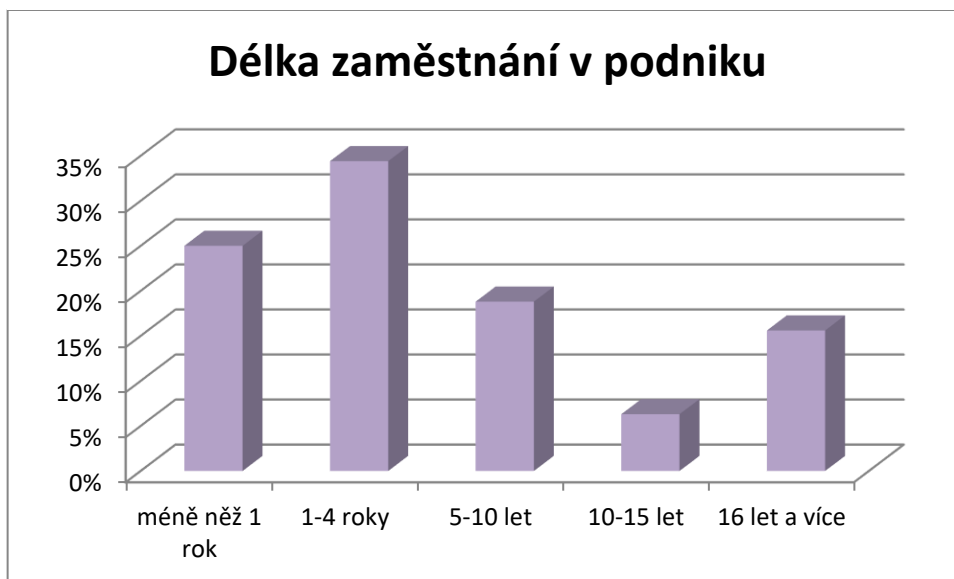


Zdroj: Vlastní data

6. Délka zaměstnání v podniku

Z grafu č. 6 je zřejmé, že zde respondenti pracují převážně 1-4 roky (34 %). Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti, kteří zde působí po dobu kratší jak 1 rok (25 %). 19 % respondentů zde pracuje po dobu 5-10 let. Dále respondenti, kteří zde působí nejdelší dobu 16 let a více (16 %). Nejmenší zastoupení 6 % zde má skupina respondentů, jenž jsou v podniku po dobu 10-15 let.

Graf 6: Délka zaměstnání respondentů v podniku

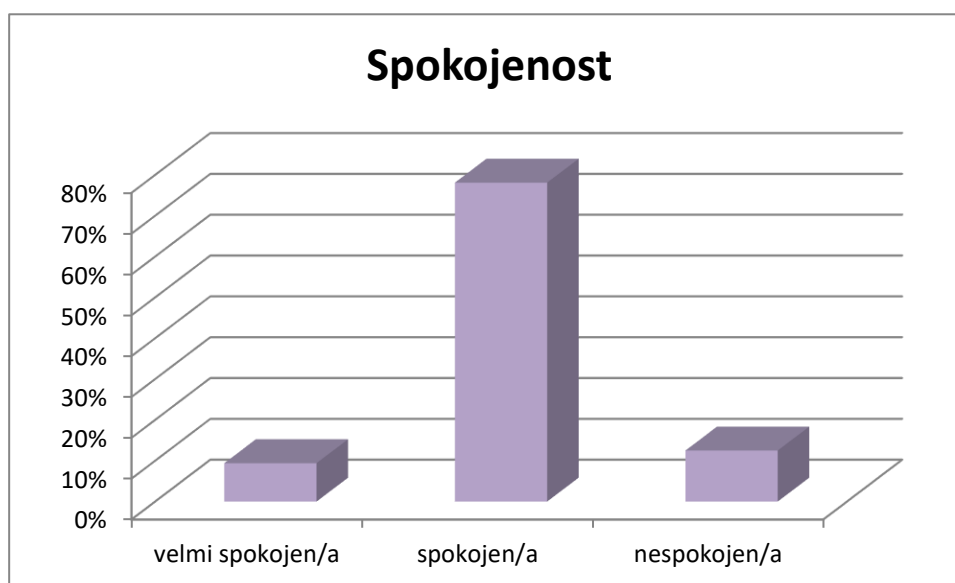


Zdroj: Vlastní data

7. Spokojenost se vzděláváním v podniku

Z grafu č. 7 jasně vyplývá, že převážná většina zaměstnanců (78 %) je spokojena se vzděláváním v podniku. Následně 13 % respondentů se vzděláváním spokojeno není. Pouhých 9 % dotazovaných zaměstnanců je velmi spokojeno, avšak nikdo z dotazovaných není velmi nespokojen. Lze tedy říci, že podnikové vzdělávání zaměstnancům vyhovuje.

Graf 7: Spokojenost respondentů se vzděláváním

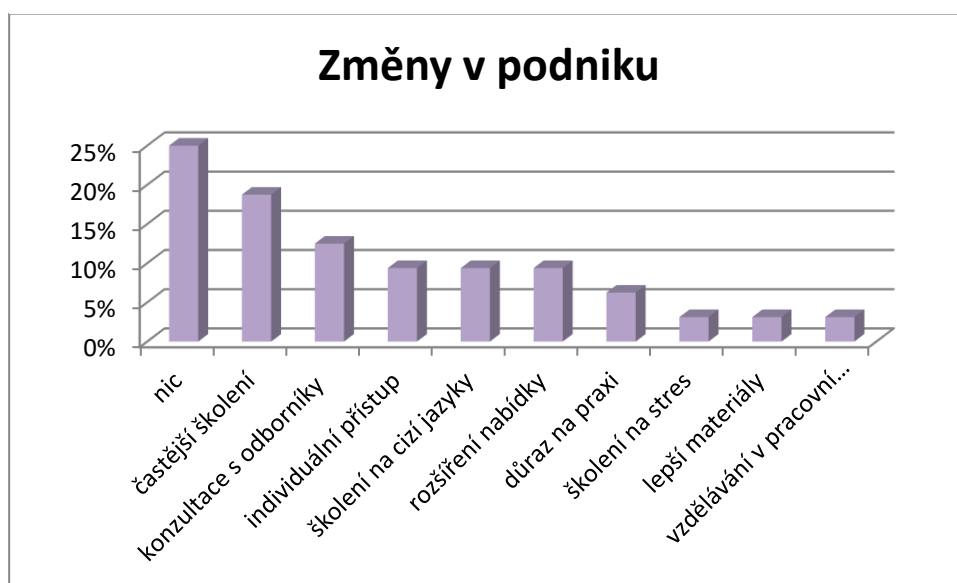


Zdroj: Vlastní data

8. Změny v podniku

Na následující otázku odpovídali respondenti podle toho, zda by na vzdělávacím systému v podniku něco změnili. Tato otázka byla otevřená, tudíž dotazovaní zaměstnanci své odpovědi vypisovali individuálně. V grafu č. 8 lze vidět, že většina respondentů, tj. 25 % uvedlo, že by vzdělávací systém podniku nijak neměnili. Jsou spokojeni s jeho nastavením. 19 % dotazovaných zaměstnanců napsalo, že by uvítali častější školení a rádi by danou problematiku probírali více do hloubky. Dalších 13 % dotazovaných by rádo vedlo individuální konzultace s odborníky přímo při výkonu činnosti. Stejně procento respondentů, tj. 9 % by rádo zavedlo jazykové kurzy pro zaměstnance, rozšířilo nabídku školení pro dlouholeté zaměstnance, která jim v podniku naprosto schází. A v neposlední řadě, se stejným procentuálním poměrem by noví zaměstnanci při vstupu do podniku uvítali individuálnější přístup. 6 % dotazovaných by kladlo větší důraz na propojení teorie s praxí. Na závěr se stejným procentuálním poměrem 3 % by dotazovaní zaměstnanci přivítali školení zaměřené na zvládání stresu a psychologii člověka, lepší materiály s podrobnějšími informacemi a rádi by se vzdělávání věnovali také v pracovní době, nikoliv jen ve svém osobním volnu. Lze tak konstatovat, že by častější školení a individuální přístup k jednotlivým zaměstnancům byl pro podnik a zaměstnance velký přínos.

Graf 8: Změny v podniku dle potřeb respondentů

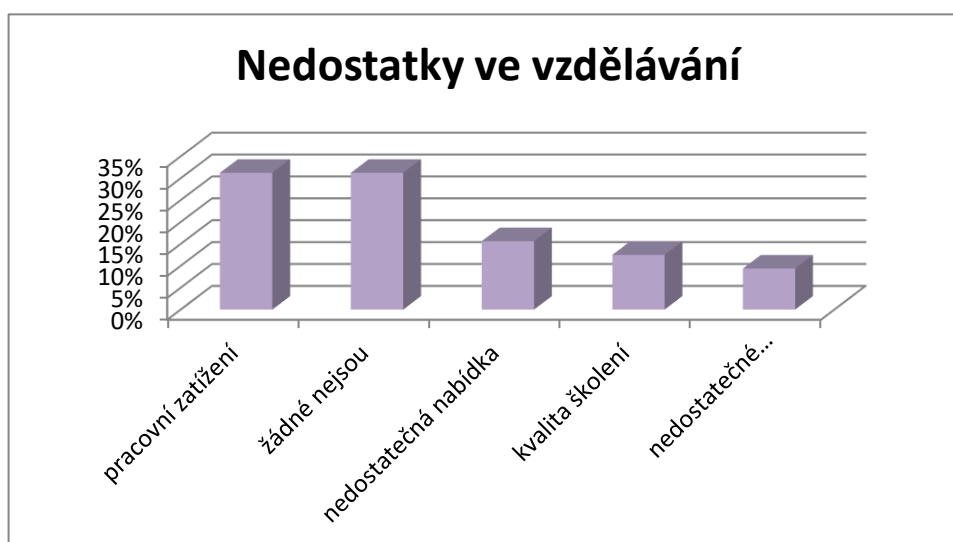


Zdroj: Vlastní data

9. Nedostatky ve vzdělávání

V grafu č. 9 je vidět, že největší procentuální zastoupení respondentů, tj. 31 % dotazovaných, odpovědělo, že problémem a nedostatkem ve vzdělávání je především pracovní zatížení, které znemožňuje jejich účast na školeních. Stejný počet respondentů též 31 %, uvedlo, že žádné problémy či nedostatky ve vzdělávacím systému v podniku nepocítuje. Další skupina respondentů, mající 16 %, zastává názor, že je nedostatečná či nevyhovující nabídka vzdělávacích aktivit. O něco méně respondentů, tj. 13 %, tvrdí, že je špatná kvalita školení. Pouhých 9 % odpovědělo, že mají nedostatek studijních materiálů a nikdo z dotazovaných není nespokojen s kvalitou lektora. Z toho grafu lze říci, že zaměstnanci potřebují v práci větší prostor pro své vzdělávání.

Graf 9: Nedostatky ve vzdělávání v podniku dle respondentů

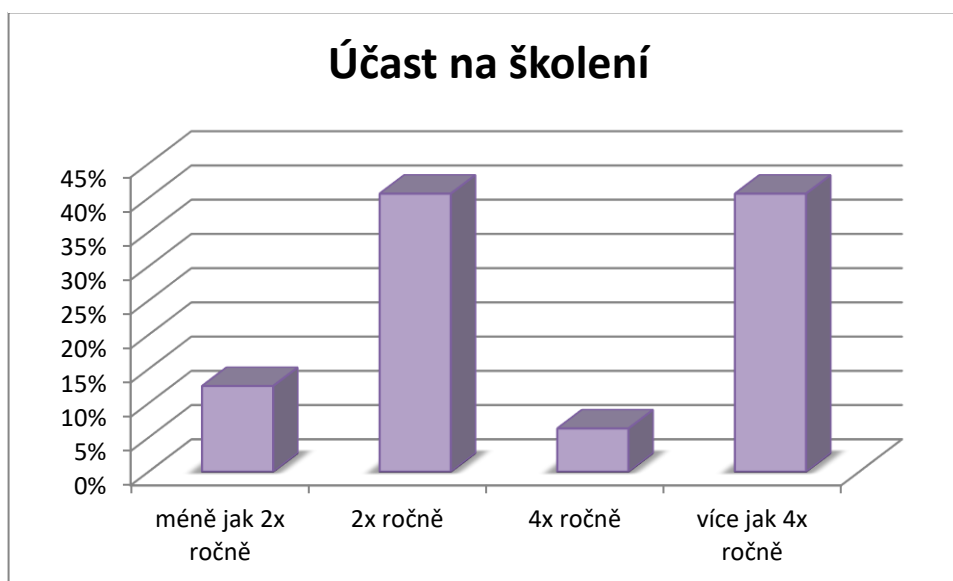


Zdroj: Vlastní data

10. Účast na školení

Z grafu č. 10 lze zpozorovat, že největší počet dotazovaných zaměstnanců (41 %) napsalo, že se školení účastní 2x ročně. Stejný počet respondentů (41 %) napsal, že se školení účastní více jak 4x ročně. Následně 13 % dotazovaných odpovědělo, že se účastní školení méně jak 2x ročně a nejmenší počet respondentů, tj. 6 %, se účastní školení 4x ročně.

Graf 10: Účast respondentů na školení



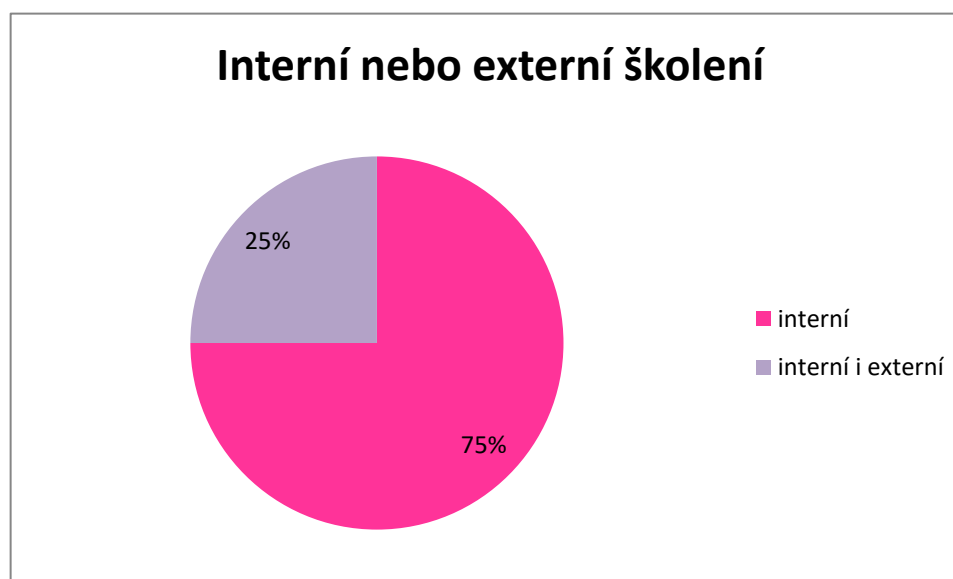
Zdroj: Vlastní data

11. Interní nebo externí školení

Z následujícího grafu č. 11 je patrné, že většina dotazovaných zaměstnanců (75 %) se účastní převážně interního školení. Menšina respondentů, tj. 25 %, odpověděla, že se účastní jak interního, tak externího školení. Avšak žádný z dotazovaných nevedl, že by se účastnil jen externího školení.

Tento rozdíl je způsoben tím, že ČSOB, a.s. nabízí svým zaměstnancům převážně interní školení. Podnik má své kvalifikované interní lektory, kteří jsou ke vzdělávání zaměstnanců určeni.

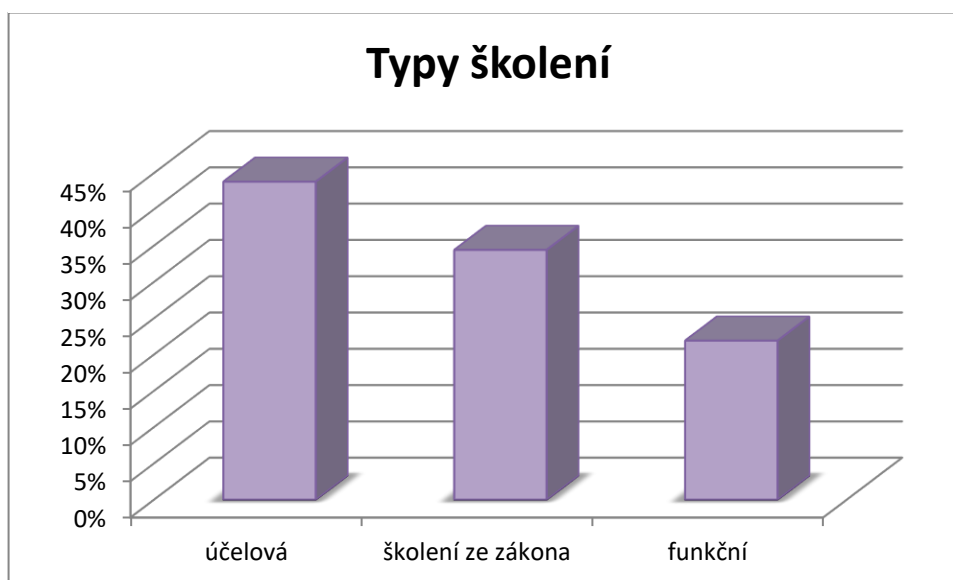
Graf 11: Účast respondentů na interních a externích školení



12. Typy školení

Zde bylo zapotřebí zjistit, jakých typů školení se zaměstnanci organizace ČSOB, a.s. účastní. Z grafu č. 12 je zřejmé, že valná většina respondentů, tj. 44 %, se účastní převážně účelových školení, jenž jsou zaměřené na rozvoj jejich dovedností. Druhá skupina respondentů (34 %) se účastní školení ze zákona, které je nezbytné pro výkon jejich činnosti. Již méně početnou skupinou jsou zaměstnanci, jenž se účastní funkčního školení, které je důležité k získání potřebných certifikátů. Toho typu školení se účastní 22 % dotazovaných. Dle dotazníkového šetření se žádný z dotazovaných zaměstnanců neúčastní IT školení, jazykového školení a manažerských školení.

Graf 12: Typy školení, kterých se respondenti účastní

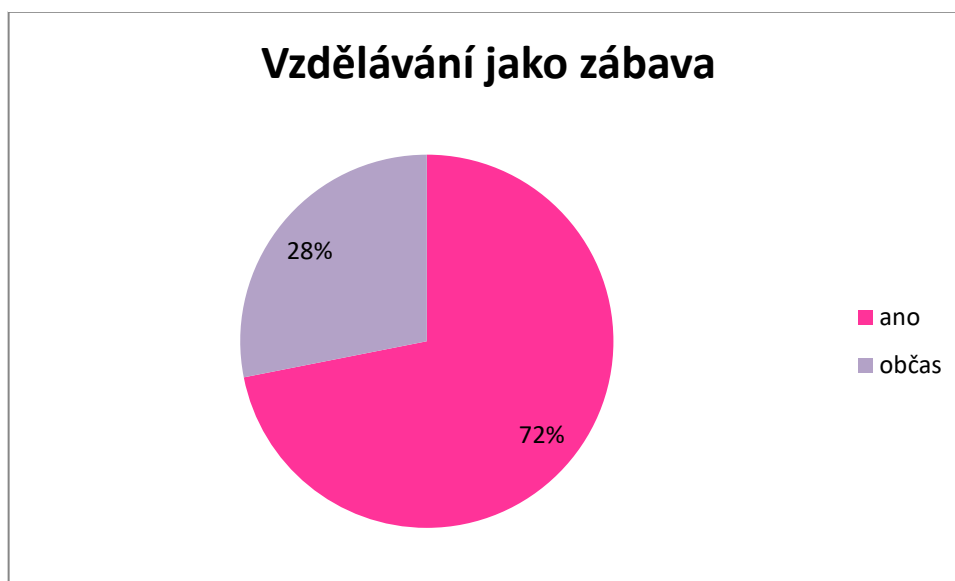


Zdroj: Vlastní data

13. Vzdělávání jako zábava

Tento graf č. 13 ukazuje, zda zaměstnance již zmíněného podniku ČSOB, a.s. baví se vzdělávat. 72 % respondentů, kteří tvoří nejpočetnější skupinu, uvedlo, že je vzdělávání baví. Zbýlých 28 % odpovědělo, že je vzdělávání baví pouze občas a žádný z dotazovaných zaměstnanců ne zvolil odpověď „ne“. Lze tedy říci, že se zaměstnanci vzdělávají rádi a svým způsobem je sebevzdělávání baví.

Graf 13: Vzdělávání jako zábava

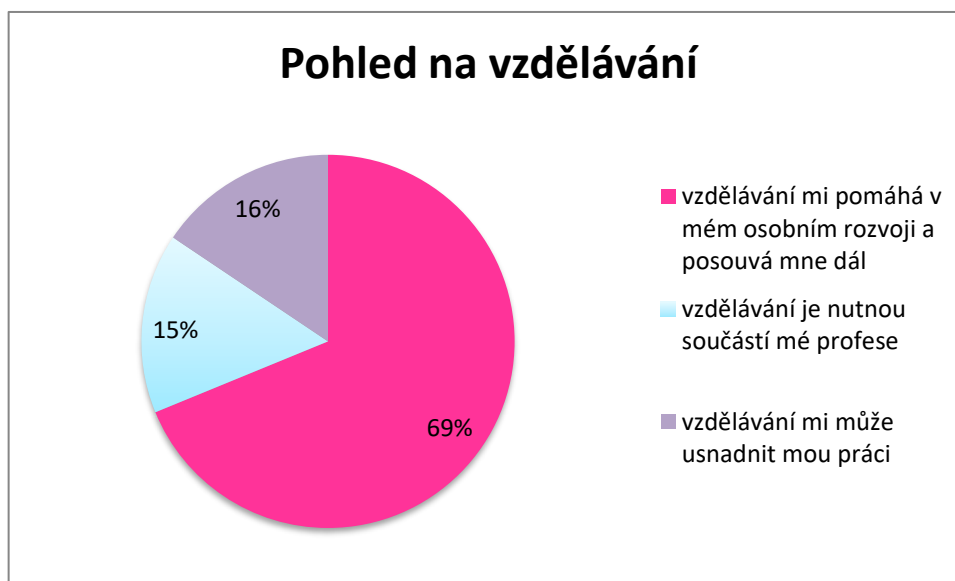


Zdroj: Vlastní data

14. Pohled na vzdělávání

Na dalším grafu č. 14 lze vidět, že zde jednoznačně převládají respondenti (69 %), kteří uvedli, že jim vzdělávání pomáhá v jejich osobním rozvoji a posouvá je dál. Dalších 16 % odpovědělo, že jim vzdělávání může usnadnit jejich práci. Zbylých 15 % udává, že je vzdělávání pouze nutnou součástí jejich profese. Z grafu je tedy patrné, že se zaměstnanci chtějí vzdělávat a pracovat na svém osobním rozvoji.

Graf 14: Jak respondenti vnímají vzdělávání



Zdroj: Vlastní data

15. Jazyková úroveň

Z grafu č. 15 je na první pohled vidět, že nejpočetnější skupiny (38 %) jsou respondenti, kteří odpověděli, že jejich jazyková úroveň je na úrovni „mírně pokročilý“ a „středně pokročilý“. Druhé místo s 16 % zauímají zaměstnanci, jejichž jazyková úroveň je pokročilá. Dalších 6 % dotazovaných odpovědělo, že jsou úplnými začátečníky a zbylá 3 %, že jsou jejich jazykové schopnosti velmi pokročilé.

Graf 15: Respondenti dle jazykové úrovně

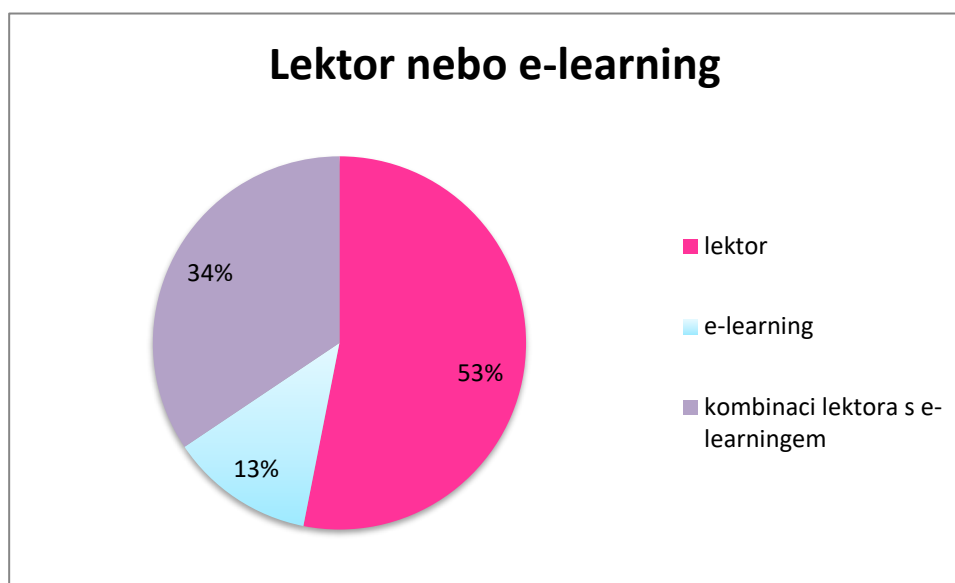


Zdroj: Vlastní data

16. Lektor nebo e-learning

Dále bylo zapotřebí zjistit, zda zaměstnanci při vzdělávání preferují spíše lektora či e-learning, nebo jim nejvíce vyhovuje kombinace těchto metod. V grafu č. 16 lze zřetelně vidět, že dotazovaní zaměstnanci preferují vzdělávání s lektorem. Tato nejpočetnější skupina tvoří 53 % respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou, tj. 34 %, jsou respondenti, kteří pro svoje vzdělávání volí kombinaci lektora s e-learningem. Zbylých 13 % dotazovaných zaměstnanců se raději vzdělává pomocí elektronického vzdělávání.

Graf 16: Respondenti dle volby mezi lektorem a e-learningem

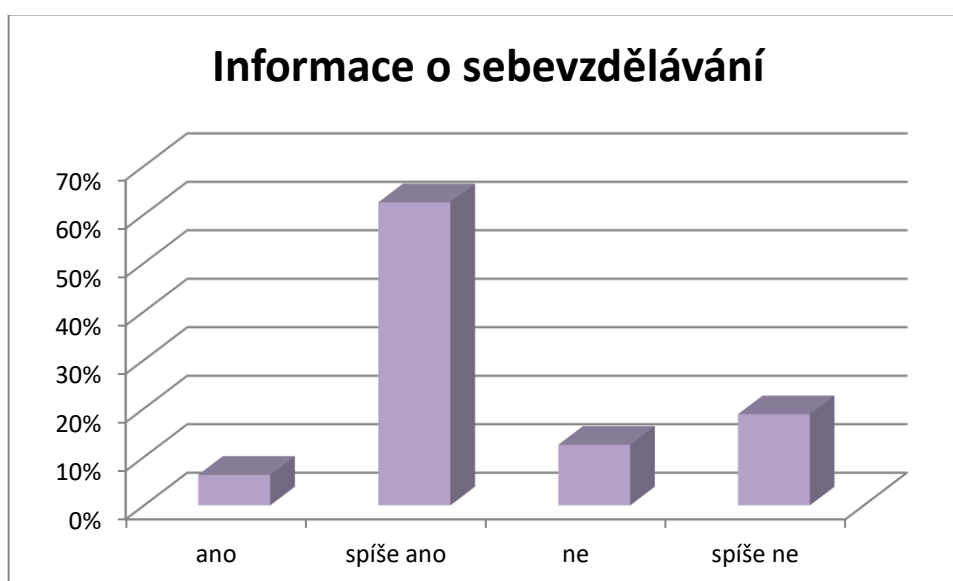


Zdroj: Vlastní data

17. Informace o sebevzdělávání

Na první pohled je z grafu č. 17 vidět, že 63 % respondentů zvolilo odpověď „spíše ano“ a 19 % dotazovaných zvolilo odpověď „spíše ne“. Dalších 13 % dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že „ne“ a zbylých 6 % zvolilo odpověď „ano“. Lze tak říci, že většina zaměstnanců má ponětí o možnostech vzdělávání, jenž jim podnik nabízí.

Graf 17: Informovanost respondentů o možnostech vzdělávání v podniku

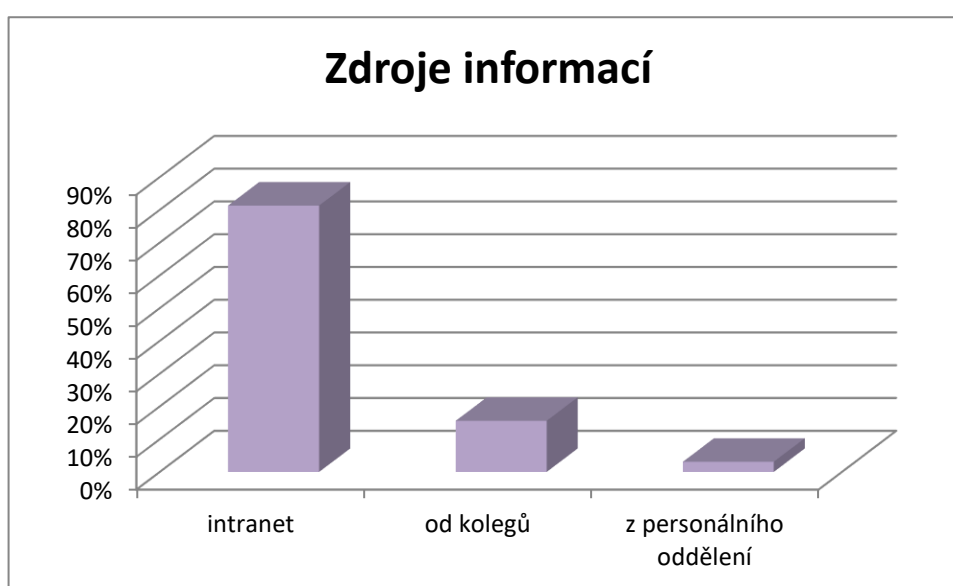


Zdroj: Vlastní data

18. Zdroje informací

Z grafu č. 18 lze vidět, že s velkým procentuálním poměrem 81 % se na prvním místě umístila skupina respondentů, jenž získává informace o školeních z podnikového intranetu. Na druhém místě s 16 % skupina, která si informace zjišťuje od svých kolegů. Na třetí místo lze dle grafu uvést skupinu respondentů s 3 %, kteří využívají k získání informací personální oddělení. Nikdo z dotazovaných zaměstnanců však k získávání informací o vzdělávacích akcích nevyužívá internet či jim informace nepředává jejich přímý nadřízený.

Graf 18: Zdroje, které respondenti využívají k získávání informací o vzdělávání



Zdroj: Vlastní data

19. Možnost výběru vzdělávací aktivity

Z grafu č. 19 je na první pohled vidět, že převážná většina dotazovaných zaměstnanců, tj. 63 % zvolila odpověď „spíše ano“. Další místo obsadila skupina respondentů s 19 %, kteří se ztotožňují s odpovědí „spíše ne“. Dalších 13 % uvádí odpověď „ano“ a nejmenší počet zaměstnanců (6 %) se přiklání k odpovědi „ne“.

Graf 19: Možnost respondentů si vybrat vzdělávací aktivitu



Zdroj: Vlastní data

20. Vzdělávání z vlastní iniciativy

Tato otázka byla zaměstnancům podniku položena z důvodu zjištění jejich zapálení pro osobní rozvoj. Z grafu č. 20 vyplývá, že valná většina respondentů, tj. 62 %, se vzdělává i ze své vlastní iniciativy. Zbýlých 38 % dotazovaných zaměstnanců uvádí, že se kromě povinných školení pro výkon činnosti nijak nevzdělávají.

Graf 20: Iniciativa respondentů k sebevzdělávání

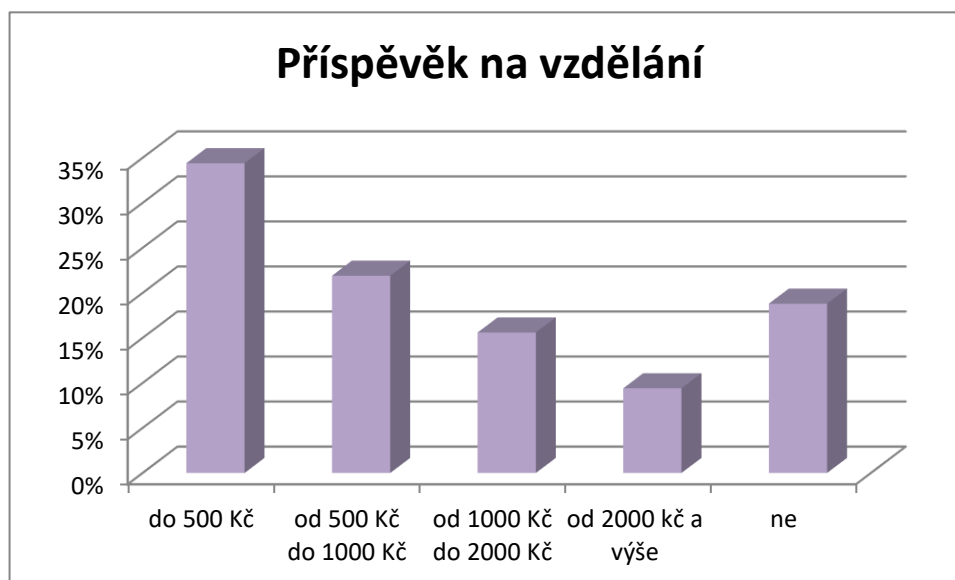


Zdroj: Vlastní data

21. Příspěvek na vzdělávání

V předposledním grafu č. 21 jsou uvedeny částky, do jejichž výše by zaměstnanci byli ochotni přispívat na svůj rozvoj. První místo zaujala skupina respondentů, kteří by na svůj osobní rozvoj přispívali v hodnotě 500 Kč (34 %). Na druhém místě je skupina respondentů s 22 %. Tato skupina by se finančně podílela v rozmezí od 500 Kč do 1000 Kč. Třetí místo s 19 % obsadila skupina, která zvolila odpověď „ne“, tudíž by se na svém rozvoji finančně podílet nechtěla. 16 % dotazovaných by přispělo v rozmezí od 1000 Kč do 2000 Kč. A na posledním místě lze uvést skupinu respondentů s 9 %, která by byla ochotna přispět na své vzdělávání více jak 2000 Kč.

Graf 21: Respondenti dle příspěvku na vzdělávání



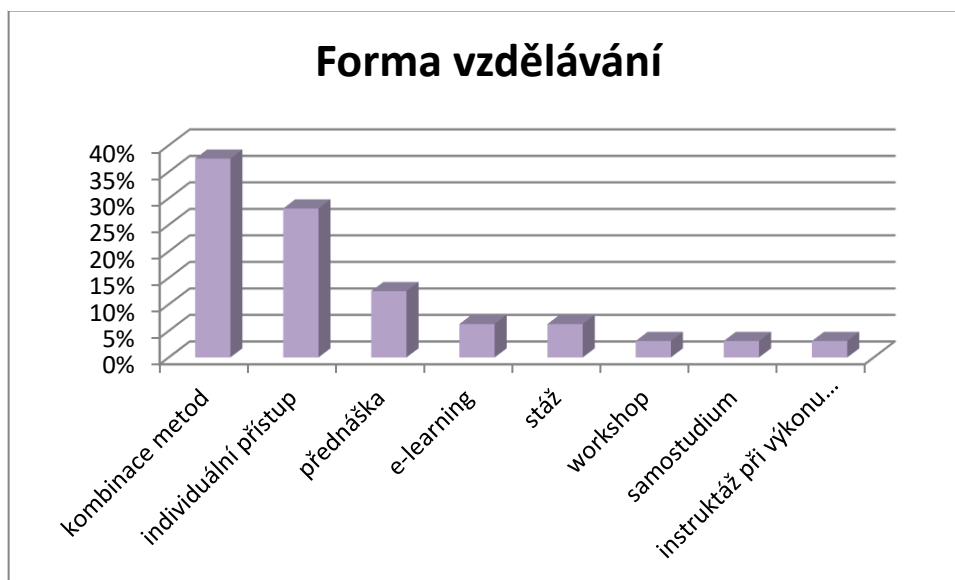
Zdroj: Vlastní data

22. Forma vzdělávání

Bylo také zapotřebí zjistit, která metoda vzdělávání respondentům vyhovuje nejvíce. Z posledního grafu č. 22 je jasně vidět, že dotazovaným zaměstnancům nejvíce vyhovuje kombinace metod neboli Blended learning. Procentuální podíl této skupiny činí 38 %. O něco méně početnější skupinu (28 %) tvoří zaměstnanci, kterým nejvíce vyhovuje individuální přístup. Mezi metody, jenž jsou založeny na individuálním přístupu, lze zahrnout například coaching, counselling a mentoring. 13 % respondentů preferuje vzdělávání ve formě přednášek. Stejně množství respondentů, tj. 6 %, uvedlo, že jim nejvíce vyhovuje elektronické vzdělávání, tedy e-learning a stáže. Metody jako je

workshop, samostudium a instruktáž při výkonu práce vyhovují též stejnému procentu respondentů, a to 3 %. Lze říci, že kombinace metod je nejefektivnější způsob jak vzdělat zaměstnance v podniku ČSOB, a.s..

Graf 22: Respondenti dle výběru formy vzdělávání



Zdroj: Vlastní data

5 Diskuze a návrhy na zlepšení

Z výsledků dotazníkového šetření lze usoudit, že většina zaměstnanců je v podniku ČSOB, a.s. spokojena se vzdělávacím systémem a vzdělávání je baví. Zaměstnanci se účastní převážně interního školení, a to 2krát až 4krát ročně.

Podnik zaměstnává převážně ženy. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkově 75 % žen a pouhých 25 % mužů. Tato nerovnost může být zapříčiněna pojetím bankovní profese ve společnosti, kde je zažito, že ji vykonávají převážně ženy. 87 % dotazovaných zaměstnanců je do věku 45 let, tudíž lze konstatovat, že je zde poměrně mladý kolektiv. To je pro banku pozitivní, protože je všeobecně známo, že mladí lidé mají větší iniciativu se rozvíjet.

Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání, je třeba zmínit překvapivý fakt, že valná většina zaměstnanců má pouze středoškolské vzdělání s maturitou a po dotazu, zda uvažují o případném studiu na vysoké škole, 57 % z nich uvedlo, že nikoli. To by mohlo být způsobeno tím, že podstatná část zaměstnanců se cítí pracovní velmi vytížená na to, aby zvládli skloubit práci s dalším studiem. Doporučením pro zaměstnavatele by mohlo být, dát zaměstnancům dny studijního volna. Zaměstnanec se tak může v klidu a řádně připravovat na různá školení a potřebné certifikace. Za vhodné považují 5 dní studijního volna. K výpočtu došlo vydělením průměrné měsíční mzdy za rok 2018 počtem dní (předpoklad, že je 250 pracovních dnů za rok). Dále vynásobením 5 dny navrhovaného studijního volna a počtu zaměstnanců.

- Průměrná mzda jednoho zaměstnance na den: $(29\,979 / 21) = 1\,428,-$
- Celkové roční náklady na studijní volno: $(1\,428 * 5) * 42 = 299\,880,-$

V případě využití této výhody každým zaměstnancem by při průměrné měsíční mzdě 29 979 Kč za rok 2018 podnik tyto studijní dny vyšly na 299 880 Kč.

Téměř polovina zaměstnanců pracuje na pozici klientského pracovníka a drtivá většina respondentů vnímá vzdělávání jako takové, že jim pomáhá v jejich osobním rozvoji a posouvá je dál.

Výhodou ČSOB, a.s. je, že jejich zaměstnanci jsou dobře informováni o možnostech sebevzdělávání, přičemž jako hlavní zdroj informací vnímají podnikový intranet.

Co se týče otázky ohledně nedostatků ve vzdělávacím systému podniku, zaměstnanci odpovídali velmi různorodě. Zaměstnanci jsou poměrně nespokojeni s četností školení. Doporučením by mohlo být pořádání častějších školení, popřípadě umožnění zaměstnancům účastnit se i externích školení. U dlouholetých zaměstnanců by byl na místě program tzv. „Refresh“ aneb osvěžení znalostí. Pro zaměstnance, který působí v podniku delší dobu, se stává jejich práce každodenní rutinou. Tudíž je potřeba jejich znalosti a dovednosti osvěžovat a dále rozvíjet. Tento program se uskutečňuje na základě požadavků zaměstnanců a koná se zpravidla 1-2 krát do roka. Vede ho nejčastěji interní lektor, který zaměstnancům ožíví, co a jak se dělá a jaké jsou v bankovním sektoru novinky. Tak se dlouholetí zaměstnanci mohou dále sebevzdělávat a posouvat se dál. V případě využití externího lektora by dle přibližného odhadu aktuálních cen na trhu takové školení podnik stálo 2 900,- za jedno „Refresh“ školení pro jednoho zaměstnance.

- Náklady na jedno „Refresh“ školení: $2\,900 * 7 = 20\,300,-$
- Celkové roční náklady: $20\,300 * 2 = 40\,600,-$

V případě, že toto školení využijí zaměstnanci, kteří jsou v podniku déle jak 16 let, kterých je dle výzkumu v podniku 7, by tento program podnik vyšel na 40 600 Kč za rok.

Za další problém ve vzdělávání zaměstnanci považují nedostatečnou konzultaci s odborníky. Jako návrh pro řešení toho problému lze uvést možnost zaměstnání kouče do každého regionu, který by zastával nabídku individuálních konzultací přímo při práci. V případě potřeby pomoci či rady si zaměstnanec na základě dohody s koučem stanoví daný termín, kdy jej kouč navštíví na pobočce, kde zaměstnanec působí. Kouč na zaměstnance dohlíží při práci a pomáhá mu s čímkoliv si neví rady. Zaměstnanci se tak rozvíjí a současně plní své pracovní povinnosti. Tento kouč by byl určitě i velkým přínosem pro nové zaměstnance. Výhodou v případě nového pracovníka je, že se mu přidělený kouč naplno věnuje a tak je jeho rozvoj rychlejší a zároveň je pro podnik i dříve přínosnější. V tomto případě bych doporučila interního kouče, jelikož by bylo dobré, aby v podniku působil nastálo a byl tak zaměstnancům kdykoliv po ruce. Zároveň je určitě pro podnik i méně nákladnou variantou. V případě využití externího kouče by se cena dle průzkumu trhu přibližně pohybovala kolem 2 500,- za hodinu. Celkové náklady jsou zde těžko vyčíslitelné, jelikož potřeba kouče je zcela individuální a proměnlivá.

Jelikož mají zaměstnanci v podniku dobré jazykové dovednosti, bylo by zapotřebí, aby je nadále rozvíjeli a neztráceli tak svoji úroveň. Poněvadž tato organizace svým zaměstnancům jazykové kurzy nenabízí, tak jedním z hlavních doporučení je určitě jejich zavedení. Ve službách jako je bankovníctví zaměstnanci komunikují s lidmi různých národností, a proto je znalost jazyků nezbytná pro výkon jejich práce. Tyto jazykové kurzy by byly vhodné pro každého zaměstnance, avšak účast by byla zcela individuální. Po průzkumu nabídek a vyčíslení nákladů na implementaci jazykových kurzů jsem vybrala firmu Gaudeo. Tato jazyková škola se nachází v centru Českých Budějovic, tudíž je blízko všem ČSOB, a.s. pobočkám a je tak zaměstnancům dostupná. Firma Gaudeo nabízí jazykové kurzy dle přání a potřeb firem. Jedním z návrhů je semestrální pořádání kurzů. Jeden kurz má kapacitu 34 vyučovacích hodin, přičemž každá vyučovací hodina trvá 45 minut. Probíhá jedenkrát týdně po 90 minutách, takže celková doba trvání je 17 týdnů. ČSOB, a.s. v Č. Budějovicích má 42 zaměstnanců. Přibližná cena kurzu dle nabídek firmy Gaudeo činí 3 100,- za osobu.

- Celkové roční náklady na zavedení jazykových kurzů: $3\ 100 * 42 = 130\ 200,-$

Celková suma v případě účasti na jazykových kurzech každého zaměstnance činí 130 200 Kč. Náklady jsou sice poměrně vysoké, ale dobrá komunikace se zákazníky je pro banku jedním ze základů úspěchu.

Je také zapotřebí zmínit, že ČSOB, a.s. má mnoho programů podporující rozvoj dovedností, schopností a získání nových zkušeností. Také nabízí svým zaměstnancům řadu vzdělávacích metod, tudíž si každý zaměstnanec přijde na své.

V každém podniku hraje důležitou roli hodnocení vzdělávacích aktivit. Z rozhovoru s manažerkou pobočky bylo zjištěno, že v podniku ČSOB, a.s. toto hodnocení neprobíhá. Pro zaměstnance je ale důležitá zpětná vazba a motivace pro další rozvoj. Proto je zde na místě navrhnout zaměstnavateli hodnocení zaměstnanců po absolvování vzdělávacích kurzů. Jedním z řešení může být drobné finanční ohodnocení zaměstnanců či rozšíření benefitů. V případě, že je jedinec při vzdělávání motivován, vzdělává se radši a je tak pro podnik mnohem přínosnější. S růstem lidského kapitálu roste i firma a její postavení na trhu. Jako benefit či odměnu bych zvonila za každý absolvovaný kurz, který není povinný pro výkon dané činnosti, finanční odměnu ve výši 500,- pro každého zaměstnance, avšak pouze na 2 kurzy ročně.

- Celkové roční náklady při zavedení odměny: $(500,- * 2) * 42 = 42\ 000,-$

Za předpokladu využití této možnosti každým zaměstnancem by tak podnik musel vynaložit náklady ve výši 42 000 Kč.

Určitě by bylo také vhodné, aby zaměstnanci dávali zpětnou vazbu zaměstnavateli či lektorovi po ukončení vzdělávací aktivity. Zpětnou vazbu je dobré provádět pomocí anonymních dotazníků, které každý ze zúčastněných vyplní dle svého vlastního uvážení. U anonymních dotazníků je velkou výhodou, že se jedinec nebojí dát své pocity a požadavky najevo. Prostřednictvím zpětné vazby lze tak postupně zdokonalovat podnikový vzdělávací systém.

6 Závěr

Rozvoj zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností podniku. Vzdělaný pracovník podává lepší výkony na pracovišti a podnik tím tak nabývá na své hodnotě. Pro podnik je tedy potřeba, aby do svých zaměstnanců investoval.

Cílem bakalářské práce je analýza systému vzdělávání zaměstnanců v podniku ČSOB, a.s. a poté vypracování návrhu případných změn pro zlepšení a zefektivnění tohoto systému. Jako hlavní metoda průzkumu byl zvolen dotazník a řízený rozhovor. Veškeré potřebné informace o podniku a podnikovém vzdělávání byly zjištěny především od manažerky pobočky Lannova a na internetových stránkách firmy. Řízené rozhovory proběhly celkem dva, a to s manažerkou pobočky Lannova. Na základě zjištěných informací byl vytvořen online dotazník, který byl následně rozeslán všem zaměstnancům poboček Lannova, Hroznová a Mercury v Českých Budějovicích. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 76 % zaměstnanců. Výsledky dotazníku byly využity k případným návrhům na změny ke zlepšení vzdělávacího systému podniku.

Nejzásadnější pozitivní výsledky v organizaci ČSOB, a.s.:

- 82 % dotazovaných se pravidelně účastní školení.
- 78 % dotazovaných je spokojeno se vzděláváním v podniku.
- 72 % dotazovaných se rádo vzdělává.
- 69 % dotazovaných se vzdělává za účelem rozvoje a získání zkušeností, nikoli z povinnosti k profesi.
- 63 % dotazovaných je dobře informováno o možnostech vzdělávání.
- 62 % dotazovaných se vzdělává z vlastní iniciativy.
- 16 % dotazovaných pracuje v podniku déle jak 16 let.

Nejzásadnější negativní výsledky v organizaci ČSOB, a.s.:

- 75 % dotazovaných by nějakým způsobem změnilo vzdělávací systém podniku.
- 57 % dotazovaných neuvažuje o dodělání vysoké školy.
- 31 % dotazovaných se nemůže zúčastnit školení z důvodu pracovního vytížení.

Pro odstranění nedostatků byly navrženy následující změny:

- **Zavedení studijního volna**

Přesto, že je v ČSOB, a.s. poměrně mladý kolektiv, 57 % z respondentů uvedlo, že neuvažuje o dodělání vysoké školy z důvodu pracovního vytížení. Doporučením pro zaměstnavatele by mohlo být, dát zaměstnancům 5 dnů studijního volna.

- **Vzdělávací program „Refresh“ pro dlouholeté zaměstnance**

Jako nedostatek ve vzdělávacím systému zaměstnanci shledali malou nabídku školení pro dlouholeté zaměstnance. Doporučením je vzdělávací program „Refresh“, který pomůže zaměstnancům k osvěžení jejich znalostí a udržení jejich odborné úrovně.

- **Zaměstnání kouče do každého regionu**

Za další nedostatek zaměstnanci považují absenci konzultace s odborníky. Jako návrh pro řešení toho problému lze uvést možnost zaměstnání kouče do každého regionu, který by zastával nabídku individuálních konzultací přímo při práci. Zaměstnanci by se tak rozvíjeli a současně plnili své pracovní povinnosti. Tento kouč by byl určitě i velkým přínosem pro nové zaměstnance.

- **Zavedení jazykových kurzů**

Přestože mají zaměstnanci poměrně dobrou jazykovou vybavenost, podnik nenabízí žádné jazykové kurzy pro jejich rozvoj. Proto jedním z hlavních doporučení je určitě zavedení jazykových kurzů.

- **Hodnocení zaměstnanců po absolvování kurzu pomocí drobné finanční odměny či benefitu**

Pro zaměstnance je důležitá zpětná vazba a motivace pro další rozvoj. Proto je zde na místě navrhnout zaměstnavateli hodnocení zaměstnanců po absolvování vzdělávacích kurzů. Jedním z řešení může být drobné finanční ohodnocení zaměstnanců či rozšíření benefitů.

- **Zpětná vazba pomocí anonymních dotazníků**

Posledním doporučením je zavedení zpětné vazby mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem po ukončení vzdělávací aktivity. Zpětnou vazbu je dobré provádět pomocí anonymních dotazníků, které každý ze zúčastněných vyplní dle svého vlastního uvážení. U anonymních dotazníků je velkou výhodou, že se jedinec nebojí dát své pocity

a požadavky najevo. Prostřednictvím zpětné vazby lze tak postupně zdokonalovat podnikový vzdělávací systém.

Výsledky práce byly předány manažerce pobočky Lannova, se kterou byl proveden rozhovor. Závěrem je nutné podotknout, že vzdělávání zaměstnanců hraje v podniku opravdu velkou roli, jelikož bez rozvoje zaměstnanců by se ani sám podnik nerozvíjel. Proto doufám, že tato práce a návrhy na zlepšení budou pro podnik přínosem nebo alespoň inspirací pro možné vylepšení vzdělávacího systému.

7 Summary

This thesis deals with an employee development in the chosen enterprise ČSOB, a. s. Its goal is the analysis of employees education system and proposal of possible changes to improve and streamline this system.

There is described education and the development of employees and systematic cycle of education following by the ČSOB, a. s. where a research is implemented.

The thesis presents a description of education system and the development of employees from data obtained from personnel department and also contains a questionnaire investigation which is gained from enterprise employees.

The results are presented in a form of graphical and tabular outputs. Researching and comparing all acquired information is processed in the suggestion on improving employees education system.

Key words: employees, development, education, enterprise

8 Seznam použité literatury

- Amstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. New York: Kogan Page Limited.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení a pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing.
- ČSOB, a. s. (2019). *o ČSOB a skupině*. Načteno z www.csob.cz: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Holátová, D., Doležalová, V. a kol., a. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Společenská odpovědnost, rozvoj a vzdělávání, fluktuace a motivace pracovníku, finanční výkonnost*. Žilina: GEORG.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Ice, J. (2009). Strategic Public Sector Learning and Development: Agencies Should Employ Five Guidelines to Ensure Current and Systematic Learning within the Governmental Workforce. *The Public Manager*.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Lee, D., Frenzelas, G., & Andres, C. (2008). Blended Learning for Employee Training: Influencing Factors and Important Considerations. *International Journal of Instructional Media*.

- Pituchová, I. (2013). Vyhodnocování podnikového vzdělávání s využitím modelu Kirkpatrick. *Acta academica karviniensia*, 3-4.
- Price, A. (2011). *Human Resource Management*. Andover: Cengage Learning EMEA.
- Prokopenko, J., & Kubr, M. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- Rosen, A. (2009). *E-Learning 2.0: Proven Practices and Emerging Technologies to Achieve Real Results*. New York: Amacom.
- Senge, P. (2016). *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada publishing.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Váchal, J., Vochozka, M., Doležalová, H., Drábková, Z., Leitmanová, I., Hron, J., . . . Zeman, R. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.
- Walker, A., Basl, J., Molnár, Z., Adamík, J., Ehleman, J., Matiaško, K., . . . Vrana, I. (2003). *Moderní personální management nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing.

9 Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců.....	7
Obrázek 2: Analýza potřeb vzdělávání.....	9
Obrázek 3: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod.....	11
Obrázek 4: Prvky procesu realizace vzdělávání.....	18

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů.....	27
Graf 2: Respondenti dle věkové kategorie.....	28
Graf 3: Vzdělání respondentů.....	29
Graf 4: Respondenti a dodělání vysoké školy.....	29
Graf 5: Respondenti dle pracovní pozice.....	30
Graf 6: Délka zaměstnání respondentů v podniku.....	31
Graf 7: Spokojenost respondentů se vzděláváním.....	31
Graf 8: Změny v podniku dle potřeb respondentů.....	32
Graf 9: Nedostatky ve vzdělávání v podniku dle respondentů.....	33
Graf 10: Účast respondentů na školení.....	34
Graf 11: Účast respondentů na interních a externích školení.....	34
Graf 12: Typy školení, kterých se respondenti účastní.....	35
Graf 13: Vzdělávání jako zábava.....	36
Graf 14: Jak respondenti vnímají vzdělávání.....	36
Graf 15: Respondenti dle jazykové úrovně.....	37
Graf 16: Respondenti dle volby mezi lektorem a e-learningem.....	38
Graf 17: Informovanost respondentů o možnostech vzdělávání v podniku.....	38
Graf 18: Zdroje, které respondenti využívají k získávání informací o vzdělávání.....	39

Graf 19: Možnost respondentů si vybrat vzdělávací aktivitu	40
Graf 20: Iniciativa respondentů k sebevzdělávání	40
Graf 21: Respondenti dle příspěvku na vzdělávání	41
Graf 22: Respondenti dle výběru formy vzdělávání	42
Seznam tabulek	
Tabulka 1: Porovnání rozvoje a vzdělávání.....	5

10 Seznam příloh

Příloha č. 1 – řízený rozhovor

Rozhovor s manažerkou pobočky

Seznam otázek:

- 1) Jaká školení nabízí podnik ČSOB, a.s. svým zaměstnancům?

.....
.....
.....

- 2) Jak často se zaměstnanci povinně účastní školení?

.....
.....
.....

- 3) Nabízíte svým zaměstnancům i jiné typy školení než jsou primárně potřeba k výkonu jejich činnosti? Popřípadě jaké?

.....
.....
.....

- 4) Máte v nabídce i jazykové kurzy?

.....
.....
.....

- 5) Využíváte jako podnik možnosti trendu elektronického vzdělávání (nebo-li e-learningu)?

.....
.....
.....

6) Jaké metody vzdělávání nabízíte svým zaměstnancům a které využíváte nejvíce?

.....
.....
.....

7) Jaké zdroje podnik využívá k informování zaměstnanců o vzdělávacích kurzech?

.....
.....
.....

8) Přispívají si zaměstnanci na své vzdělání nebo je plně hrazeno zaměstnavatelem?

.....
.....
.....

9) Mají Vaši zaměstnanci možnost libovolného výběru vzdělávací aktivity

.....
.....
.....

10) Máte v podniku nějaké vzdělávací programy pro zaměstnance?

.....
.....
.....

11) Hodnotíte nějak své zaměstnance za úspěšné zvládnutí kurzu? Popřípadě jak (finanční či jiné bonusy)?

.....
.....
.....

Příloha č. 2 – dotazník

DOTAZNÍK

ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ V PODNIKU ČSOB, A.S.



Dobrý den,

jmenuji se Iveta Bursíková a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který využiji ke zpracování mé bakalářské práce. Dotazník se týká vzdělávání zaměstnanců ve Vašem podniku ČSOB, a.s. Vaše odpovědi v dotazníku budou anonymní a poslouží pouze pro školní účely.

U otázek prosím zaškrtněte pouze jednu odpověď. Děkuji za Váš čas a ochotu.

1. Vaše pohlaví:

- a) žena
- b) muž

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a) 25 let a méně
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56-65
- f) 66 let a více

3. Vaše vzdělání:

- a) základní
- b) vyučen/a

- a) střední s maturitou
- b) vyšší odborné
- c) vysokoškolské

4. Pokud nemáte, uvažujete o dodělání vysokoškolského vzdělání? (Pokud již VŠ máte, otázku přeskočte)

- a) ano
- b) ne
- c) možná

5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a) klientský pracovník
- b) firemní bankéř
- c) specialista
- d) premium bankéř
- e) manažer
- f) jiná:

6. Jak dlouho již pracujete v tomto podniku?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 - 4 roky
- c) 5 - 10 let
- d) 10 - 15 let
- e) 16 let a více

7. Jak jste spokojen/a se vzděláváním v podniku?

- a) velmi spokojen/a
- b) spokojen/a
- c) nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

8. Kdybyste mohl/a, co byste na vzdělávání ve Vašem podniku změnil/a?

.....
.....
.....

9. Jsou-li podle Vás v podniku nějaké problémy či nedostatky, které se týkají vzdělávání, jaké to jsou?

- a) nedostatečná/ nevyhovující nabídka vzdělávacích aktivit
- b) pracovní zatížení znemožňující účast na školení
- c) nedostatečné studijní materiály
- d) kvalita školení
- e) kvalita lektora

10. Jak často se účastníte školení?

- a) 2x ročně
- b) 4x ročně
- c) více jak 4x ročně
- d) méně jak 2x ročně

11. Účastníte se převážně interních nebo externích školení?

- a) interní
- b) externí
- c) oboje

12. Jakých typů školení se účastníte?

- a) školení ze zákona
- b) jazyková
- c) účelová
- d) funkční
- e) manažerská
- f) IT školení

13. Baví Vás se vzdělávat?

- a) ano

- b) ne
- c) občas

14. Jak vnímáte vzdělávání?

- a) vzdělávání mi pomáhá v mém osobním rozvoji a posouvá mne dál
- b) vzdělávání je nutnou součástí mé profese
- c) vzdělávání mi může usnadnit mou práci

15. Jaká je Vaše současná jazyková úroveň cizího jazyka?

- a) úplný začátečník
- b) mírně pokročilý
- c) středně pokročilý
- d) pokročilý
- e) velmi pokročilý

16. Preferujete radši výuku s lektorem nebo e-learning (elektronické vzdělávání)?

- a) lektor
- b) e-learning
- c) kombinaci lektora s e-learningem

17. Máte dostatek informací ohledně možností sebevzdělávání, které podnik nabízí?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

18. Z jakých zdrojů tyto informace získáváte?

- a) intranet
- b) internet
- c) od nadřízeného
- d) z personálního oddělení
- e) od kolegů

19. Máte možnost si vybrat vzdělávací aktivitu dle svých požadavků?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

20. Vzděláváte se v nějaké oblasti, která je důležitá pro Vaši pracovní činnost, i z vlastní iniciativy (ve svém volném čase)?

- a) ano
- b) ne

21. Kdyby bylo třeba, přispíval/a byste na své vzdělávání? Pokud ano jakou částkou?

- a) do 500 Kč
- b) od 500 Kč do 1000 Kč
- c) od 1000 Kč do 2000 Kč
- d) od 2000 Kč a výše
- e) ne

22. Jaké forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

- a) stáž
- b) instruktáž při výkonu práce
- c) asistování
- d) workshop
- e) e-learning
- f) přednáška
- g) hraní rolí
- h) individuální přístup
- i) samostudium
- j) kombinace metod