

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

**Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve
vybraném podniku**

Vedoucí bakalářské práce:
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor:
Sandra Siebenstichová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Sandra SIEBENSTICHOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Název tématu: **Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve
vybraném podniku**

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

Charakteristika

Bakalářská práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů, oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků se zaměřením na specifické potřeby v prostředí mezinárodního managementu, včetně možnosti seberealizace a zapojení pracovníků do procesu řízení, jako podmínky zvyšování efektivního chodu podniku.

Cíl řešení

Cílem bakalářské práce je analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, analýza současného stavu, hodnocení přínosu a nákladů na vzdělávání. Návrhy změn v systému vzdělávání.

Rámcová osnova :

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl práce a metodika zpracování. 4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje, analýza nákladů na vzdělávání a rozvoj, vyhodnocení. 5. Návrh rámcových změn. 6. Závěr. 7. Přehled použité literatury. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: zásady moderní personalistiky. 3.vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3
- MILGROM, P., ROBERTS, J. Modely rozhodování v ekonomii a managementu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-411-8
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
Katedra řízení


Datum zadání bakalářské práce: 27. března 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2009

12. Kef
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 27. března 2008

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

.....

V Českých Budějovicích, 31. srpna 2009

Děkuji vedoucí bakalářské práce paní doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za metodické vedení, odbornou pomoc a všestrannou podporu při zpracování této práce. Současně děkuji Mgr. Jitce Chromé za obětavou spolupráci a poskytnutí potřebných informací o systému vzdělávání v Československé obchodní bance, a. s..

Obsah

1	ÚVOD	2
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	3
2.1	Lidský kapitál a jeho řízení.....	4
2.2	Rozvoj pracovníků.....	6
2.3	System vzdělávání pracovníků	10
2.3.1	Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání.....	11
2.3.2	Plánování vzdělávání	12
2.3.3	Realizace a vyhodnocování vzdělávání	15
2.3.4	Posuzování efektivity vzdělávacích programů	17
2.4	Vzdělávání v prostředí mezinárodního managementu.....	19
3	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	22
4	ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	23
4.1	Charakteristika společnosti ČSOB.....	23
4.2	System vzdělávání v ČSOB.....	26
4.2.1	Identifikace vzdělávacích potřeb a jejich organizace	26
4.2.2	Plánování a realizace vzdělávání	28
4.2.3	Specifika vzdělávání ve vybraných segmentech banky.....	36
4.2.4	Vybrané kurzy poskytované zaměstnancům ČSOB	38
4.2.5	Hodnocení pracovníků pro účely identifikování potřeb vzdělávání	40
4.2.6	Kvalifikace a náklady	44
5	DISKUSE.....	47
6	ZÁVĚR	47
7	SUMMARY.....	51
8	POUŽITÁ LITERATURA	52
9	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	54
	SEZNAM PŘÍLOH.....	55

1 ÚVOD

Časy, kdy hmotný majetek byl v podniku považován za nejdůležitější aktivum, jsou nenávratně pryč. K efektivnímu fungování podniku v dnešním globálním a vysoce konkurenčním tržním prostředí je nutné, aby manažeři pochopili, že úspěchy organizace, stejně jako jejich vlastní úspěchy, jsou závislé způsobu přistupování ke svým zaměstnancům. Měli by si uvědomit, jakou hodnotu mají pro firmu vzdělání a schopní zaměstnanci, kteří dokáží rozvíjet své znalosti, sdílet a vstřebávat nové informace a účelně mezi sebou spolupracovat.

Nejen pomocí dobré technologie, skvělých interních procesů či výborné péče o zákazníka dosáhne firma svých cílů. Potřebuje k tomu také kvalitní pracovníky, schopné rozvíjet své vědomosti a dovednosti a v neposlední řadě si tyto pracovníky udržet, neboť jsou to právě oni, kteří navrhují a vyrábějí výrobky či poskytují služby a starají se o jejich uplatnění na trhu. Vždy nelze na trhu práce získat přesně takové zaměstnance jaké podnik potřebuje a je pak potřebné, aby firma poskytla efektivní rozvoj a vzdělávání svým zaměstnancům a tím jim umožnila dostat se co nejrychleji na požadovanou úroveň.

Podnikové vzdělávání představuje jednu z možností, jak zvýšit výkonnost a konkurenceschopnost podniku. Hlavní myšlenkou je zvyšování hodnoty podniku rozvojem lidských zdrojů a trvalé dosahování podnikových cílů.

Tato bakalářská práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů, oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků se zaměřením na specifické potřeby mezinárodního managementu ve společnosti ČSOB.

Cílem bakalářské práce je analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, analýza současného stavu včetně doporučení a návrhů změn v systému.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

Lidé představují nejcennější zdroj každého podniku, jako nositelé lidského kapitálu, kteří vytvářejí v organizaci přidanou hodnotu [1]. Teorie lidského kapitálu pohlíží na lidi jako na jmění (aktivum) a zdůrazňuje, že investice organizace do lidí přinesou užitečné výhody [2].

Produktivita pracovníků není pouze funkcí jejich vrozené síly, šikovnosti, inteligence a množství a kvality fyzického kapitálu, který musí používat, ale také jejich lidského kapitálu [3].

Vodák a Kucharčíková [1] charakterizují lidský kapitál jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které, v průběhu určitého období, mohou být využívány k výrobě produktů. Představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet.

Je užitečné rozlišovat mezi lidským kapitálem účelovým pro danou firmu a všeobecným (nebo neúčelovým). Přičemž do první kategorie patří znalosti a dovednosti, které jsou hodnotné pouze v kontextu konkrétní firmy a do druhé patří znalosti a dovednosti, které zvyšují osobní produktivitu při práci pro některého z různých zaměstnavatelů.

Bez účelového lidského kapitálu by žádná firma na trhu práce neinvestovala do výchovy pracovníků, která pak zlepšuje i jejich všeobecný lidský kapitál. Taková výhoda by díky jejich zvýšené produktivitě a hodnotě pro ostatní zaměstnavatele vedla pouze ke zvyšování stanovených mezd. Pracovníci by pak měli pádný důvod zvyšovat svůj všeobecný lidský kapitál, neboť by zlepšoval jejich produktivitu a zároveň hodnotu u potenciálních zaměstnavatelů, zatímco pro firmu by tato výhoda nebyla nijak kompenzována [3].

Podstatou tvorby, respektive zvyšování hodnoty lidského kapitálu je vynakládání peněžních i nepeněžních prostředků v současnosti, s cílem dosažení peněžních či nepeněžních výnosů v budoucnosti, nikoli však uspokojení současných potřeb.

Při vynakládání prostředků na tvorbu lidského kapitálu nejde o spotřebu, ale o investici. Za investice do lidského kapitálu považujeme všechny náklady související s rozšiřováním rozsahu, zvýšením efektivity a s prodloužením fungování tohoto kapitálu.

Při analýze investic do lidského kapitálu se v ekonomické teorii nejčastěji posuzují investice do vzdělávání. Tyto investice vedou k vynakládání finančních prostředků, zároveň však přinášejí různý efekt. Dle Vodáka a Kucharčíkové [1] R. Lucas uvádí, že investice do lidského kapitálu přináší tzv. interní a externí efekty. Interní efekty vznikají, pokud uvedené investice zvyšují odborné a profesionální schopnosti lidí a tím zajišťují růst produktivity zaměstnanců. V případě, že se zvyšováním schopností, dovedností a vědomostí zvyšuje také produktivita jiných zaměstnanců a podniků a efektivita ekonomiky jako celku, dochází k externím efektům [1].

2.1 LIDSKÝ KAPITÁL A JEHO ŘÍZENÍ

Nositeli lidského kapitálu a potenciálu jsou lidské zdroje. Tyto lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu [1]. Nabývají na významu jako lidský kapitál podniku oproti dřívějšímu pojetí pracovní síly jen jako nákladové položky [5].

Tyto lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní (materiální, finanční a informační) zdroje potřebné k fungování a determinují jejich využití. Představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách obvykle i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Proto je třeba, aby se staly jádrem veškerého řízení podniku [6].

Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací [4]. Stává se nejdůležitější složkou řízení organizace a vyjadřuje se jím význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace [6].

Cílem funkce řízení lidských zdrojů je přilákat, motivovat, rozvíjet a udržet si zaměstnance v bezpečném a spravedlnost respektujícím prostředí [7].

Při řízení lidských zdrojů by měl být důraz kladen na:

- zájmy managementu;
- uplatnění strategického přístupu, tzn. takového, v němž jsou integrovány strategie lidských zdrojů do strategie podniku;
- chápání lidí jako majetku, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů podniku a posílení jeho zájmů;
- dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nové přístupy k hodnocení zaměstnanců);
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace, což vytváří pocit závazku chovat se v zájmu dohodnutých cílů a rovněž oddanost v postojích, odrážející silnou identifikaci s podnikem;
- potřebu silné podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot a posilované za pomoci komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu [1].

Úkolem řízení lidských zdrojů obecně je, aby sloužilo k výkonnosti a neustálému zlepšování organizace. Zaměřuje se především na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Ale tím, že právě lidské zdroje rozhodují o využívání materiálních a finančních zdrojů, je možné tento úkol zabezpečit pouze lepším využitím všech zdrojů, kterými organizace disponuje.

Konkrétnější úkoly tohoto řízení jsou následující:

1. Úsilí zařadit správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace [6].

Řízení lidských zdrojů je tedy podnikatelsky orientovaná filozofie, týkající se řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody. Bez ústřední filozofie nebo strategické vize, kterou mohou nabídnout pouze vrcholoví manažeři, zůstává řízení lidských zdrojů pouze souborem nezávislých činností [1].

2.2 ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Pro úspěšnost jakékoliv organizace v podnikání, je základním předpokladem její flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace dělají flexibilní lidé, kteří jsou na změnu připraveni, akceptují ji a podporují [6].

Vodák a Kucharčíková [1] uvádějí, že k rozvoji potřebných schopností zaměstnanců podniku přispívají výchova a vzdělání. Výchova je chápána jako proces vytváření osobnosti člověka, tvorby vzdělávacích návyků a schopností transformovat získané poznatky do požadované normy chování. Vzdělání pak osobnost dotváří a formuje.

Výchova a vzdělání jsou významnou složkou činností personálního managementu podniku. Jsou prostředkem pro sladění měnících se nároků na pracovní činnosti, kvalifikaci a chování zaměstnanců s cílem efektivně dosáhnout cílů vytýčených strategií podniku. Současně jsou i prostředkem k dosažení vyššího stupně uspokojení pracovníků při výkonu jejich činností. U nich jde o pocit vnitřního uspokojení, který je však u jednotlivých osob značně rozdílný.

Míra tohoto vnitřního uspokojení závisí na:

- individuálních danostech pracovníka (úroveň vzdělání, psycho-fyziologické danosti, úroveň individuálních potřeb);
- charakteru a nárocích vykonávané práce (společenský význam práce, proměnlivost pracovních úkolů, podíl na pracovních výsledcích podniku);
- charakteru pracovního prostředí (pracovní prostředí samo o sobě, sociálně-psychologické prostředí).

Nejen pracovníci, ale i každý podnik má svůj přístup ke vzdělávání. Rozlišujeme tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání:

- musí se realizovat – jde o základní požadavky na vzdělávání. Bývá dané legislativou a potřebou dovedností, bez nichž není možné, aby pracovníci vykonávali požadované práce a dosahovali požadovaných cílů;
- mělo by se realizovat;
- podnik je chce realizovat [1].

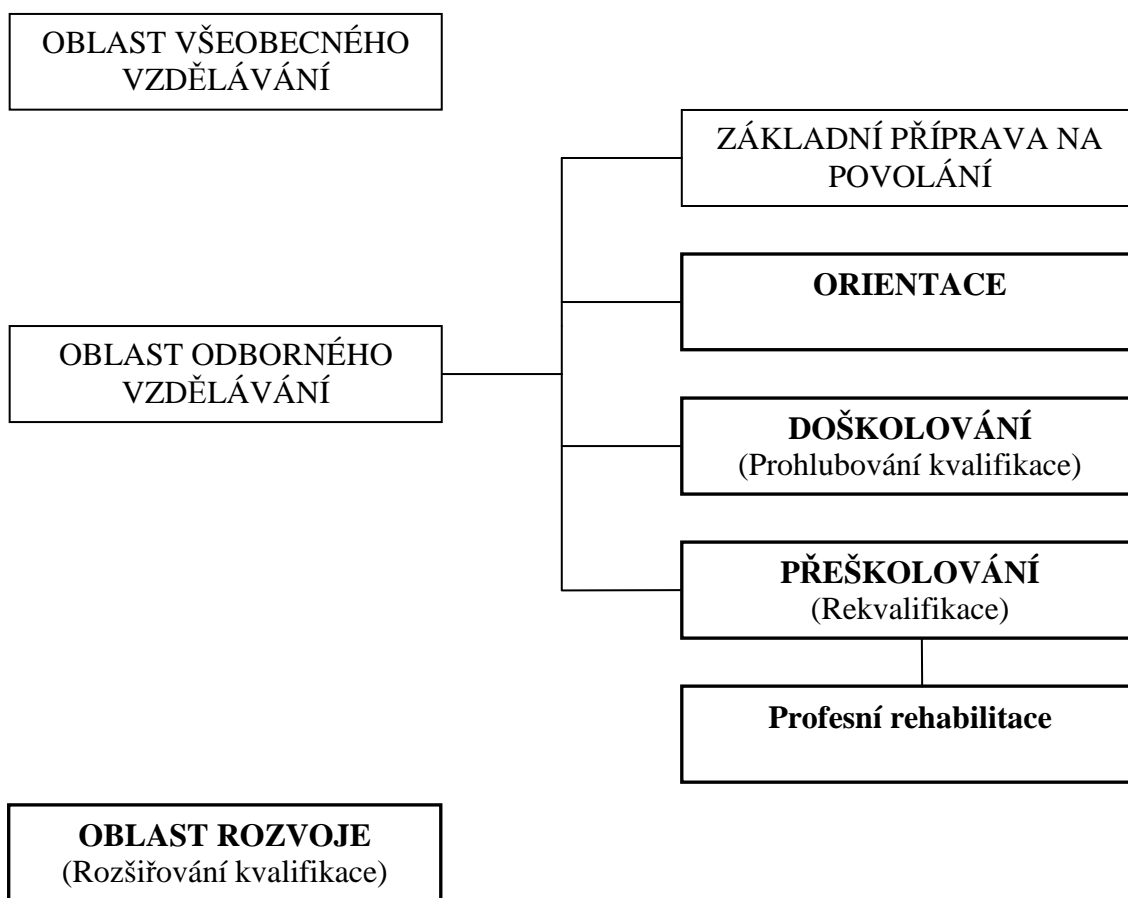
Iniciativa v oblasti podnikového vzdělávání musí vycházet z vedení organizace. Podklady pro identifikaci druhu a rozsahu musí přicházet od bezprostředních nadřízených a také od samotných pracovníků [5].

Krninská [5] definuje podnikové vzdělávání jako cílená a plánovitá opatření a činnosti, které jsou orientované na získávání znalostí, dovedností, způsobilosti a osvojení si žádoucího pracovního chování zaměstnanců.

Vzdělávání pracovníků jinými slovy Koubek [6] nazývá formování pracovních schopností a osobnosti pracovníků zabezpečované organizací. Orientace podniku na formování sociálních vlastností, tedy na osobnost pracovníka napomáhá k vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci, které pak ovlivňují formování týmů a ovlivňují individuální a kolektivní pracovní výkon.

Dále také rozlišuje rozdíl mezi pojmy „formování pracovních schopností člověka“, které se uskutečňuje v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje a „formování pracovních schopností pracovníka“, které se váže ke konkrétní organizaci.

Obr. 1: Systém formování pracovních schopností člověka [6].



Vzděláním se rozumí absolvování odborné (teoretické i praktické) přípravy na určité povolání studiem, zatímco kvalifikace je celková schopnost zaměstnance vykonávat určitou konkrétní práci. Kvalifikaci tvoří nejen teoretické znalosti, ale i praktické zkušenosti a dovednosti zaměstnance [8].

Orientace, doškolování, přeškolení, profesní rehabilitace a oblast rozvoje jsou součástí vzdělávání pracovníků v organizaci. Jejich definice Koubek [6] popisuje následovně:

- *Orientace*: jde o úsilí zkrátit a zefektivnit adaptaci nového pracovníka na organizaci, kolektiv a práci, prostřednictvím poskytnutí všech potřebných informací, specifických znalostí a dovedností pro výkon práce.
- *Doškolování (prohlubování kvalifikace)* je pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Je významným nástrojem pro zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace.

Podle Zákoníku práce [8] se prohlubováním kvalifikace rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a umožňuje zaměstnanci vykonávat sjednanou práci. Pokud zaměstnavatel uloží zaměstnanci nějakou formu přípravy (např. studium či školení) k prohloubení jeho kvalifikace, zaměstnanec je povinen se jí účastnit.

- *Přeškolení* je opět podle Koubka takové formování pracovních schopností člověka, vedoucí k tomu, aby si osvojil nové povolání, pracovní schopnosti.
- *Profesní rehabilitace* je zvláštním případem rekvalifikace. Je řazena do vzdělávání pracovníků v případě, že je iniciována organizací. Jedná se o opětovné pracovní zařazení osob, které kvůli svému zdravotnímu stavu nemohou trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání a jemu odpovídající povolání [6].
- V oblasti *rozvoje (rozšiřování kvalifikace)* jde o možnost získávání a posilování většího množství znalostí, dovedností, návyků a zkušeností. Tento proces probíhá samovolně, pokud je ale do pracovního programu lidí vneseno vzdělávání, lze jej podstatně urychlit [9]. Je orientován spíše na kariéru pracovníka než na jím vykonávanou práci.

Základní cíl podnikového vzdělávání je pomoc organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává.

Konkrétními cíli dále jsou:

- rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon;
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace byla v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů;
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných.

Každý podnik, který provádí vzdělávání, usiluje o to, aby vedlo k co největší efektivitě, proto musí být splněno následujících deset podmínek:

1. Jedinci musí být ke vzdělávání motivováni.
2. Vzdělávající se osoby by měly mít stanoveny normy výkonu, jasně definované cíle a normy.
3. Vzdělávající se osoby potřebují být pečlivě vedeny.

4. Uspokojující pocit vzdělávajících se osob ze svého vzdělání.
5. Učení musí být aktivní proces.
6. Musí být použity vhodné metody.
7. Metody vzdělávání by měly být rozmanité a měly by se obměňovat.
8. Školitelé by měli vzdělávajícím se poskytnout přiměřený čas na absorbování znalostí a dovedností.
9. U učících se osob musí docházet k posilování vědomí správného chování.
10. Potřeba uznání existence různých úrovní učení se, které vyžadují různé metody a různou dobu [10].

Efektivní vzdělávání může podniku přinést řadu výhod, například:

- minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností,
- zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků,
- pomocí nabídky ke vzdělávání a rozvoji může přilákat vysoce kvalitní pracovníky,
- zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků (tzn. motivovat je, aby v podniku zůstali),
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb [2].

Pracovníci, kteří nabyli specifického lidského kapitálu, budou pro daný podnik užitečnější nežli kdekoli jinde. Za nezměněných ostatních okolností bude proto u nich existovat i silnější tendence setrvat u momentálního zaměstnavatele a sníží se fluktuace [1].

2.3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Většina velkých a středních organizací ve vyspělých zemích věnuje vzdělávání pracovníků trvalou pozornost, má vypracovanou svou vlastní koncepci vzdělávání, vyčleněnou skupinu lidí, zabývající se touto problematikou a mnohdy i své vlastní vzdělávací zařízení [6].

Systematické vzdělávání

Systematické vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání [1]. Těmito předpoklady je skupina či skupiny pracovníků, kteří vzdělání iniciují a zajišťují jeho odbornou a organizační stránku. Dále je

třeba, aby existovaly standardní i speciální vzdělávací programy, vybavená speciální zařízení a vhodné podmínky, podle místa, ve kterém se vzdělávání uskutečňuje [6].

Efektivně realizované podnikové vzdělávání představuje dlouhodobý proces, který je tvořen čtyřmi fázemi:

1. identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání;
2. plánování vzdělávání;
3. realizace vzdělávání;
4. vyhodnocování výsledků vzdělávání [1].

2.3.1 Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání

Vzdělávání musí být cílené. Účel vzdělávání je možné definovat jen tehdy, jsou-li systematicky rozpoznávány a analyzovány potřeby vzdělávání u organizace, skupin a jednotlivců [2].

Potřeba vzdělávání může vyplynout ze soustavného sledování pracovního výkonu pracovníků, kvality výrobků či služeb, využívání zdrojů, pracovní doby apod. [6].

Jedním z důvodů vzdělávání je skutečnost, že lidé jsou velice složití a jedineční. Dalším důvodem je naše neschopnost udělat si čas a analyzovat příčiny špatného výkonu. Hledáme pak jednoduchá řešení, která nám neposkytují žádné užitečné informace. Správná analýza špatného výkonu by měla zahrnovat popis neefektivního výkonu a posouzení prostředí, ve kterém k tomuto výkonu dochází. Proto efektivní analýza problémů výkonu musí obsahovat jak zaměstnance, tak i prostředí [7].

Při identifikování potřeb vzdělávání se musí začít zjišťováním a porovnáváním dvou úrovní výkonnosti: Standardní (požadované, optimální, budoucí nebo plánované) výkonnosti a současné (existující, reálné) úrovně výkonnosti. Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi autoři nazývají výkonnostní mezerou [11].

Při definování potřeb je tedy důležitá dokumentace konkrétního nedostatku prostřednictvím informací shromážděných z různých zdrojů. Informace o organizačním a pracovním výkonu je dobrá jen natolik, nakolik je dobrý její zdroj. Třemi zdroji informací jsou organizace, práce a zaměstnanec [7].

Armstrong [2] konkrétněji zmiňuje tyto zdroje:

1. Cíle organizace a podnikové plány.
2. Plánování lidských zdrojů a následnictví, které poskytuje informace o budoucí potřebě dovedností a potřeb vzdělávání manažerů.
3. Personální statistika, která se může týkat např. fluktuace pracovníků.
4. Rozhovory s odcházejícími pracovníky.
5. Konzultace s vyššími manažery.
6. Údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu.
7. Změny o podobě útvarů, které poskytují informaci o budoucím vývoji.
8. Požadavky manažerů na vzdělávání.
9. Znalost finančních plánů (zda budou pro vzdělávání k dispozici potřebné prostředky).

Každá etapa procesu identifikace vzdělávacích potřeb začíná fází sběru informací, prostřednictvím různých metod:

- strukturovaný rozhovor,
- pozorování,
- dotazník,
- participace,
- popis práce vytvořený zaměstnancem,
- skupinová diskuse [1].

2.3.2 Plánování vzdělávání

Fáze identifikace potřeb vzdělávání plynule přechází do fáze druhé, a to do fáze plánování vzdělávání.

Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a rozpočtů. Tyto návrhy se postupně upřesňují a projednávají až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program se dále specifikuje a v konečné podobě vymezuje oblasti, na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě pak časový plán vzdělávání [6].

Každý vzdělávací program je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání. Je důležité pečlivě zvážit cíle vzdělávacího programu, které lze definovat v podobě „kritérií chování“, tj. norem nebo změn pracovního chování, kterých musí být dosaženo, aby bylo vzdělávání považováno za úspěšné [2]. Správné cíle školení by měly být měřitelné a přesně vymezené (včetně daného termínu splnění) a měly by odrážet závěry důležité pro motivaci účastníků školení [4].

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno, komu, jakým způsobem, kým, kdy, kde, za jakou cenu a s jakými náklady a jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů, na všechny tyto otázky by měl dobře vypracovaný plán vzdělávání odpovědět [6].

Jakým způsobem bude vzdělávání realizováno je jedním z nejdůležitějších kroků. Toto rozhodování je založeno na víře v existenci dvou podstatných rozhodovacích kritérií:

1. rozhodnutí o tom, zda příslušnému člověku chybí spíše znalosti nebo spíše dovednosti,
2. rozhodnutí, zda je vhodnější rozvíjet příslušné znalosti či dovednosti spíše v rámci skutečné, reálné praxe v podmínkách firmy nebo zda bude lepší poslat zaměstnance do kurzu mimo prostředí firmy, na nějakou formu školení či tréninku [9].

Metody vzdělávání

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku a dále také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje [1].

Koubek [6] rozděluje metody vzdělávání do dvou základních skupin:

1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

Tyto metody jsou vhodnější u vzdělávání dělníků. Patří sem:

- *Instruktaž při výkonu* - jde o způsob zácviku při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede novému či méně zkušenému pracovníkovi pracovní postup a vzdělávaný pracovník si tento postup osvojí.
- *Coaching* – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek včetně periodické kontroly výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele [6]. Coaching „učí učit se“ [9].
- *Mentoring* - je obdobou coachingu. Vzdělávaný pracovník si však sám vybírá svého rádce (mentora), který mu radí, stimuluje, usměrňuje jej a pomáhá mu i v jeho kariéře.
- *Counselling* – jde o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným.
- *Asistování* – vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů do té doby, dokud není schopen práci vykonávat zcela samostatně.
- *Pověření úkolem* – zde je vzdělávaný pracovník svým vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol, ke kterému má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi.
- *Rotace práce* – vzdělávaný pracovník je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace.
- *Pracovní porady* – jde o formování pracovních schopností pracovníků, během nichž se seznamují s problémy a fakty týkajícími se vlastního pracoviště, celé organizace i jiné oblasti zájmu.

2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

Používají se spíše u vzdělávání manažerů a specialistů. Řadíme sem:

- *Přednášku* – je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
- *Seminář* – aktivnější forma získávání teoretických poznatků. Je to přednáška spojená s diskusí.
- *Demonstrování* – tato metoda zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, předvádění pracovních postupů

či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení. Oproti předchozím metodám se více orientuje na dovednosti.

- *Případová studie* – při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jde o skutečná nebo smyšlená vylíčení nějakého organizačního problému a účastníci vzdělávání je studují, diagnostikují a navrhnou řešení problému [6].
- *Workshop* – jedná se o týmové řešení problémů s využitím případových studií.
- *Brainstorming* – kreativní způsob hledání alternativních řešení problémů ve skupině.
- *Simulace* – aktivní způsob řešení praktických problémů [5].
- *Hraní rolí* – metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, kteří si na sebe berou určitou roli a řeší konkrétní situace.
- *Assessment centre* – metoda vzdělávání manažerů, kde účastník plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň manažera. Úkoly a problémy jsou často generovány a jejich řešení vyhodnocovány počítačem [6].
- *Outdoor training* – nácvik interpersonálních dovedností na principu „škola hrou“ [5].

Součástí plánování je i plánování nákladů na vzdělávání. Důležitost výdajů na rozvoj lidských zdrojů by měla být vysvětlena dlouho před začátkem formálního procesu tvorby rozpočtu. Pomoc je možno hledat u spojenců mimo funkci rozvoje lidských zdrojů. Kalkulace je složitý, časově náročný, ale důležitý úkol, neboť často bývá mrháno prostředky na taková školení, která jsou příliš „introspektivní“ a nezohledňují praktické potřeby firmy [7].

Rozpočet vzdělávacího programu vychází z požadavků na zdroje, které byly zjištěny při přípravě souhrnného plánu. Školící zařízení v rámci organizace může své poskytnuté služby v oblasti vzdělávání rovněž fakturovat. Je proto osvědčenou praxí, že se souhrnný plán spojuje s rozpočtem vzdělávacího programu. V rozpočtu jsou uvedeny náklady na program a náklady na účastníky [11].

2.3.3 Realizace a vyhodnocování vzdělávání

Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání [1]. Tato fáze zahrnuje:

- rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, popř. jmenovitý výběr školitelů,
- vyjednání podmínek se smluvními partnery,

- zhotovení a uzavření smluv,
- zajištění patřičného zařízení a množství studijních materiálů,
- distribuce instrukcí v akci [5].

Obecná pravidla pro realizaci spočívají v tom, že kurzy je třeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu a schváleného rozpočtu a po ukončení by se mělo vyhodnocovat, aby se prověřilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky. To je práce každého, kdo je odpovědný za rozvoj pracovníků [2].

Hodnocení je proces, který stanoví, zda byl problém vyřešen [7]. Hamblin (1974) ho definoval jako: „Každý pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace.“ Vyhodnocování vyúsťuje do řízení, tj. rozhodování, zda mělo dané vzdělávání smysl (především z hlediska poměru nákladů a přínosů) či nikoliv a co zlepšit, aby bylo nákladově efektivnější [2].

Hodnocení by mělo být základní součástí každé personální činnosti. Může se zdát, že je závěrečným stupněm školicího procesu, avšak není to tak úplně pravda. Hodnocení musí být plánováno už v době, kdy jsou stanoveny cíle, a musí se stát součástí analýzy potřeb pro tvorbu budoucích programů školení [4].

Při zjišťování a hodnocení účinků vzdělávání je vhodné aplikovat konkrétní přístupy, modely a metody. Přístupů k vyhodnocování vzdělávání může být více; v každém případě by mělo jít o několik úhlů pohledu, jejichž pomocí je možné sledovat například výkonnost, chování, zájem a spokojenost účastníků, a to před, v průběhu i po ukončení vzdělávací aktivity.

Postupy potřebné pro realizaci vyhodnocení vzdělávacích aktivit jsou následující:

1. *určení kritérií vyhodnocování* – jsou nasměrována na to, co chceme ve vyhodnocení zjistit;
2. *výběr vhodného modelu vyhodnocení* – závisí na tom, o jaký typ vzdělávací akce jde, co je jejím cílem, jaká je délka trvání a rozsah těchto aktivit, jaké vědomosti a předcházející zkušenosti s aplikací modelů mají lektori nebo manažeři, jaká je vzájemná dohoda mezi lektory a manažery;

3. *výběr a aplikace konkrétních metod pro jednotlivé úrovně použitého modelu* – jsou ovlivněny předcházejícími faktory [1].

Armstrong [10] uvádí, že Hamblin definuje pět úrovní modelu vyhodnocování vzdělávání:

1. *Reakce* – jde o reakce školených osob na zážitky ve vzdělávání. Zjišťování toho, co by změnilo nebo doplnily.
2. *Hodnocení poznatků* - spočívá ve zjišťování, čemu se školené osoby naučily. Jaké nové znalosti a dovednosti v procesu vzdělávání získaly nebo k jakým změnám v postojích u nich došlo.
3. *Hodnocení pracovního chování* - týká se míry, v níž absolventi uplatňují svoje poznatky při výkonu práce. Spočívá rovněž v odhadu, do jaké míry absolventi aplikují nové poznatky a zkušenosti i mimo pracoviště.
4. *Hodnocení na úrovni organizační jednotky* – zjišťuje dopad změn v pracovním chování na fungování a výsledky organizační jednotky, v níž jsou absolventi vzdělávání zaměstnání.
5. *Hodnocení konečné hodnoty* – zaměřuje se na zjišťování, jaký prospěch má ze vzdělávání podnik jako celek z hlediska vyšší ziskovosti, růstu apod. Je však velmi obtížné zjistit a vyčíslit, do jaké míry přispělo vzdělávání ke konečným výsledkům podniku [10].

2.3.4 Posuzování efektivity vzdělávacích programů

Hodnocení efektivity vychází z poznání problémů spojených s vyhodnocováním a představuje užitečnou pomůcku k určení finanční hodnoty, kterou podnik naplněním učebních cílů získá. K posouzení efektivity vzdělávacích programů je nutné provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů.

Do nákladů na vzdělávání je minimálně vhodné započítat:

- přímé osobní náklady na účastníky a lektory včetně pojištění, cestovné a stravné;
- náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb;
- náklady na vývoj učebních aktivit;
- náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor a potřebné techniky;
- náklady na přípravu a kopírování materiálů;
- náklady na externí moderátory a lektory.

Dále je možné vzít v úvahu například:

- alternativní náklady (náklady obětovaných příležitostí);
- režijní a administrativní náklady.

Některé podniky realizují vzdělávání pouze jako projev dobré vůle, aniž by požadovaly důkazy jeho oprávněnosti a uvažovaly o skutečných nákladech a užítku z investic do lidského kapitálu svých zaměstnanců. Existují však i organizace, které si uvědomují, že vzdělávání je nezbytné ke zlepšení jejich výkonu.

K posouzení přínosů vzdělávání je možné zkoumat následující změny uváděných ukazatelů:

- zvýšení produktivity, rentability, výstupu;
- pokles nákladů, absencí, fluktuace;
- zvýšení pracovní morálky;
- zvýšení kvality produkce a služeb;
- pokles počtu stížností externích i interních zákazníků;
- zkrácení doby zavádění nových technologií a procesů;
- redukce počtu chyb/zmetků a počtu hodin oprav;
- snížení počtu pracovních úrazů a pokles kompenzačních plateb [1].

Náklady vynaložené na vzdělávání zaměstnanců jsou v podniku jednou z položek nákladů práce. Náklady práce představují spojnici mezi ekonomickou a sociální sférou. Z pohledu sociálních vztahů náklady práce obsahují mzdy a platy, tj. převažující části příjmů nejpočetnější sociální skupiny - zaměstnanců. Jejich architektura současně spolu s dalšími zdroji zabezpečuje tvorbu finančních prostředků pro fondy sociální ochrany, z nichž se vyplácejí starobní a invalidní důchody, peněžní a naturální dávky v nemoci, kryjí se náklady zdravotní péče popř. další sociální potřeby zaměstnanců. Rovněž zahrnují personální výdaje na získání a udržení pracovní síly, zvyšování její kvalifikace aj.

2.4 VZDĚLÁVÁNÍ V PROSTŘEDÍ MEZINÁRODNÍHO MANAGEMENTU

Rychlý proces internacionalizace naší ekonomiky v prostředí mezinárodního podnikového managementu a celková globalizace ekonomických procesů vytváří zcela novou situaci nejen pro utváření nových systémů vnitropodnikového řízení, ale zejména mění sociální roli manažera a jeho odbornou, sociální a rovněž i interkulturální kompetenci.

Praktické řešení podnikové kultury mezinárodní firmy má v zásadě trojí modelové řešení. Jedná se o:

1. *Kulturní dominanci.* Základní strategií a rozhodujícím cílem je vytvoření jediné silné podnikové kultury v rámci všech podnikatelských subjektů (dceřiných společností, divizí) příslušné firmy. Někdy bývá tato varianta označována jako „globální podniková kultura“ s hlavním důrazem na prosazení univerzálních cílů, hodnot, sociálních norem a vzorců jednání.

2. *Pluralita kultur.* Tato podniková kultura má charakter kulturního kompromisu. Jeho podstatou je vytvoření dostatečného prostoru pro individuálně odlišný přístup k tvorbě podnikové kultury každé dceřiné společnosti. Ta může vždy vycházet z kulturních tradic a specifik domácího prostředí a jen v omezené míře je povinna respektovat univerzální cíle, přístupy a metody.

3. *Synergický model.* Podniková kultura geocentrického (např. evropského) typu představuje využití specifických rysů jednotlivých národních kultur v zájmu jediné společné kultury. Ta pak představuje integrovanou jednotnou kulturu, která není výsledkem kulturní dominance, ale účelného a efektivního propojení všech regionálních částí mezinárodní firmy [12].

System vzdělávání, rozvoje a výcviku pro zaměstnance, kteří se chystají pracovat v jiných kulturách, je velmi obtížné, protože firemní praxe je závislá na dané kultuře. Mezinárodní ekonomické prostředí vyžaduje jednotlivce, kteří jsou schopni efektivně pracovat ve více než jedné kultuře. Ve většině případů je třeba rozvinout komunikační dovednosti a styl řízení, protože není pravděpodobné, že tyto atributy budou osvojeny ve škole, během běžného společenského styku nebo v práci [7].

Stěžejní oblastí mezinárodního managementu je schopnost se dorozumět, tzn. znalost jazyka s kterým je komunikováno.

Přednost jazyka je dána strukturou jazyka a operacemi se slovy v rámci gramatických pravidel. Přesnost je však také funkcí kontextu slovního, větného, situačního a sociálního. Není tedy důležité jen co se říká, ale jakými slovy, v jakém spojení, v kontextu s jakými významy, v jaké situaci a kdo to říká [12].

Pro výuku cizích jazyků jako rozšíření komunikačních schopností zaměstnanců hovoří například sociální akvizice v rámci mezinárodního firemního prostředí či kariérový růst, ale i rozšíření obecného přehledu a rozhledu. Aktivní používání jazyka všem poslouží při obchodních jednáních, uzavírání mezinárodních smluv, při elektronické korespondenci v cizím jazyce atd.

Současný trend v rámci lidských zdrojů nabízí především jazykové vzdělávání zejména takovým zaměstnancům, kteří mají o toto vzdělávání zájem, dále zaměstnancům, kteří musí každodenně používat cizí jazyk a nebo je to nutné pro zvýšení jejich kvalifikace v rámci jejich pracovního zařazení nebo pozice.

Každé vzdělávání vyžaduje značné investice, proto může být jazykové vzdělávání jedním z motivačních nástrojů [13]. Motivace jazykovým vzděláváním je velmi užitečným prostředkem personalisty, ovšem sama o sobě nestačí. Nemá-li zaměstnanec čas a příležitost ke vzdělávání, nemá-li prostor, je dobrá motivace k ničemu. Prostor ke vzdělávání vyžaduje manažerskou podporu. Další nutností, nezbytnou ke zdárnému průběhu jazykových vzdělávacích kurzů, je mít další navazující výcvik, alternativy, trénink a především možnost ověřit a využít výsledky vzdělávání v praxi [15].

Je tedy nutné absolvovat pravidelné konverzační kurzy pro udržení úrovně znalosti cizích jazyků včetně doplňování nových slovních výrazů, ucelených frází a gramatických úprav nebo změn, které doprovází každý živý jazyk a jsou nezbytné pro dorozumění v mezinárodní společnosti [13].

Filozofie vzdělávání určité organizace vyjadřuje důležitost, jakou organizace vzdělávání přikládá. Organizace, které svým pracovníkům dávají prostor ke vzdělávání uznávají, že současné nebo potenciální nedostatky mohou ohrozit jejich budoucí prosperitu a růst. Je tedy nutné si uvědomit, že žijeme ve světě, kde se dosahuje konkurenčních výhod pomocí vyšší kvality zaměstnaných lidí a že tuto důležitou potřebu nelze uspokojit bez investic do rozvoje dovedností a schopností lidí [2].

3 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem bakalářské práce s názvem Analýza vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybraném podniku, je analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, analýza současného stavu včetně doporučení a návrhů změn v systému.

Pro tuto bakalářskou práci byla jako analyzovaný objekt vybrána Československá obchodní banka, a. s. (dále jen ČSOB).

Pro seznámení s problematikou byla prostudována odborná literatura a odborné články včetně internetových zdrojů. Pro praktickou část byly použity interní materiály společnosti, které byly konzultovány s manažery útvaru Řízení lidských zdrojů ČSOB.

V úvodu praktické části je stručně charakterizována společnost ČSOB, znázorněna organizační struktura, a protože se jedná o společnost ve vlastnictví zahraniční organizace, je pro vyjasnění uvedena i vlastnická struktura.

V další části byla provedena analýza systému vzdělávání a jeho jednotlivých fází. Byly analyzovány podklady, z kterých organizace vychází při určování potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníků. V rámci plánování a realizace vzdělávání v ČSOB byly uvedeny typy školení, kterými může zaměstnanec ČSOB projít a jakým způsobem je do jednotlivých školení zařazen. Poté byla pozornost věnována rozvojovým programům ČSOB. Systém vzdělávání a rozvoje osobnosti byl rozdělen na manažerskou a nemanadžerskou přípravu. Z důvodu rozdělení banky na jednotlivé segmenty byla následně uvedena i specifika vztahující se jen na určité segmenty. Nebyly opomenuty, jak testování znalostí zaměstnanců, tak ani hodnocení kurzů. Práce je zaměřena i a na vybrané kurzy poskytované zaměstnancům ČSOB. V kapitole Kvalifikace a náklady jsou uvedeny podmínky uzavírání kvalifikačních dohod se zaměstnanci a dále pak metodika plánování rozpočtu na vzdělávání. Tyto postupy jsou závazné pro celou organizaci.

V závěru bakalářské práce byl tento systém zhodnocen a byly navrženy změny, které by mohly vést ke zlepšení systému vzdělávání ve společnosti.

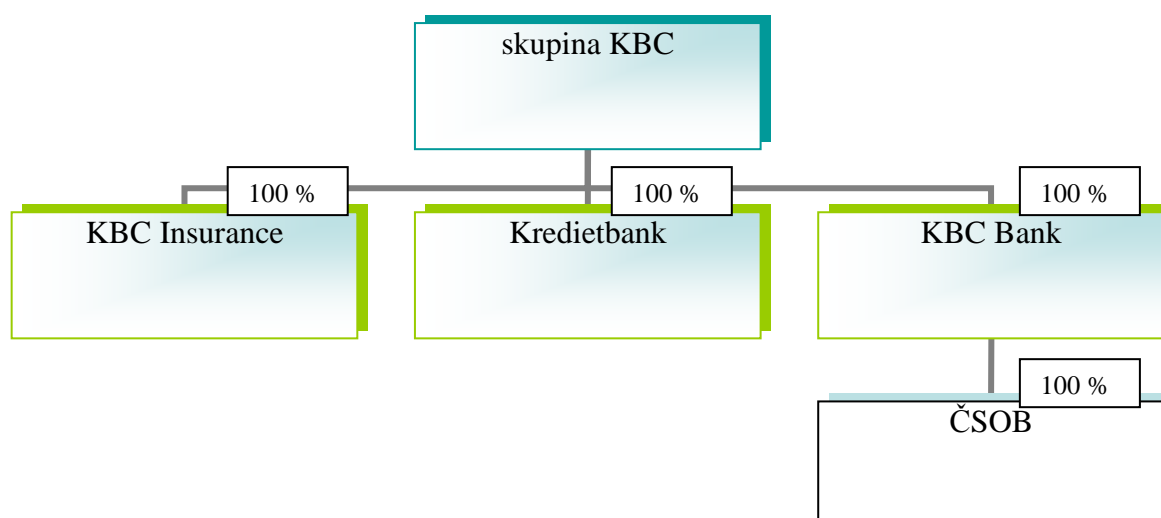
4 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ČSOB

Československá obchodní banka, a. s. je banka v České republice nabízející bankovní služby jak pro fyzické osoby, tak pro firmy. Byla založena státem v roce 1964 jako banka určená k poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací [16]. V roce 1999 byla privatizována a jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, jenž je součástí skupiny KBC. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu a poté byla slovenská pobočka oddělena.

Skupina KBC vznikla počátkem roku 2005. Jde o bankopojišťovací skupinu působící v Belgii a v regionu střední a východní Evropy. Je zaměřena především na fyzické osoby a malé a střední podniky. Má tři hlavní přímo podřízené dceřinné společnosti, jimiž jsou: KBC Insurance, Kredietbank a KBC Bank. KBC Bank v roce 2007 odkoupila zbývající minoritní podíly v ČSOB. ČSOB je tedy osoba ovládaná jediným akcionářem, a to KBC Bank.

Obr. 2: Zjednodušená vlastnická struktura a vlastnický podíl



Skupina ČSOB zaujímá silné pozice ve všech segmentech českého finančního trhu. Svým klientům poskytuje v České republice služby v oblastech:

- bankovní služby,
- stavební spoření a hypotéky,
- penzijní fondy,
- leasing,
- factoring,
- asset management,
- podílové fondy,
- obchodování s cennými papíry
- pojištění.

Obchodní profil ČSOB

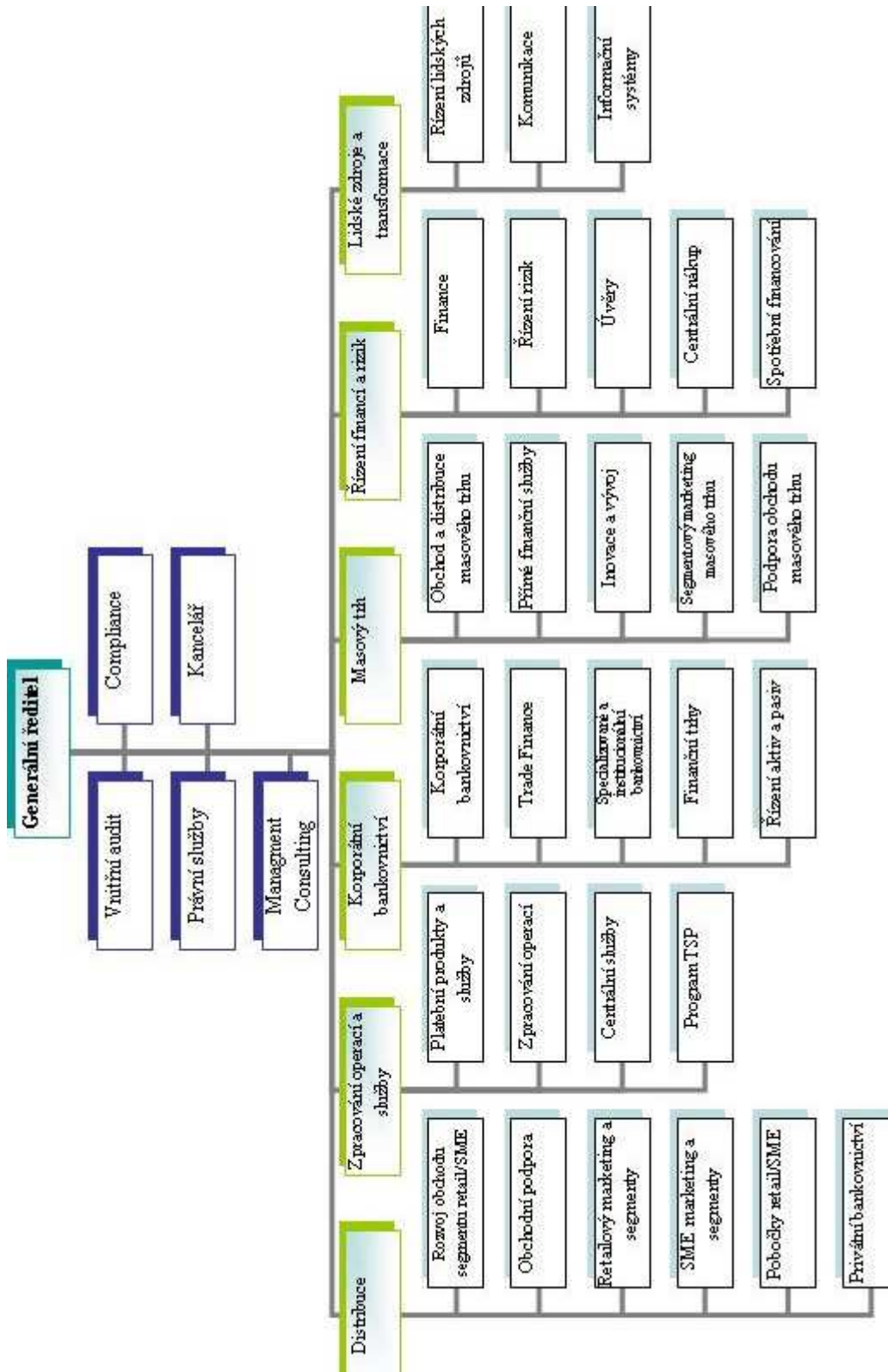
ČSOB do svého obchodního profilu zahrnuje následující segmenty:

- fyzické osoby (retailová klientela),
- malé a středně velké podniky,
- korporátní klientela a nebankovní finanční instituce,
- finanční trhy a privátní bankovníctví.

V retailovém bankovníctví v ČR působí pod dvěma obchodními značkami – ČSOB a Poštovní spořitelna. Klienti ČSOB jsou obsluhováni na 242 pobočkách, klienti Poštovní spořitelny jsou obsluhováni prostřednictvím 42 Finančních center a na téměř 3300 obchodních místech České pošty.

Organizační struktura ČSOB

Obr. 3: Organizační struktura ČSOB



4.2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V ČSOB

Zaměstnanci jsou pro fungování ČSOB nezbytní a péče o ně je jednou z nejpodstatnějších součástí společenské odpovědnosti. Proto se pro ně neustále vytváří prostředí, ve kterém se mohou cítit dobře, a to nejen v rámci pracovních povinností, ale i mimo ně.

Systém vzdělávání v ČSOB reaguje jednak na dlouhodobé cíle strategického rozvoje banky a jednak na aktuální potřeby obchodu a provozu banky. Zároveň však respektuje potřeby individuálního rozvoje zaměstnanců i manažerů v rámci jejich osobního rozvoje.

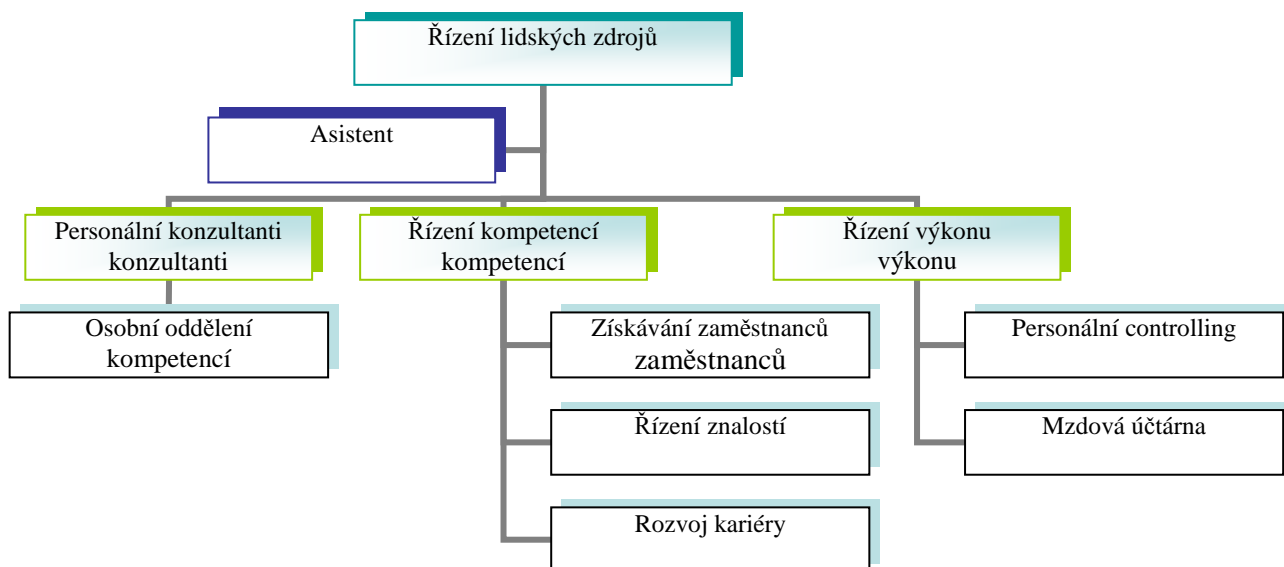
Zájmem ČSOB je vytváření kvalitního interního lektorského sboru, který tvoří odborníci ze všech segmentů banky. Lektorskou činností v ČSOB je chápána příprava, realizace výuky a výcviku a hodnocení realizované vzdělávací akce.

Systém vzdělávání je zpracován jednotně pro celou organizaci. Je tedy závazný i pro jednotlivé regionální pobočky. Analýza systému vzdělávání byla prováděna na regionální pobočce v Českých Budějovicích.

4.2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb a jejich organizace

Veškeré vzdělávací aktivity jsou zabezpečovány útvarům Řízení lidských zdrojů, pod jehož vedení spadá mj. i útvar Řízení znalostí. Toto oddělení stanovuje, v souladu se strategií banky, hlavní plány a cíle vzdělávání a rozvoje pro období 1 roku a 5 let. Ty jsou pak předkládány výkonnému řediteli útvaru Řízení lidských zdrojů ke schválení.

Obr. 4: Struktura útvaru Řízení lidských zdrojů



Ke zjištění potřeb vzdělávání vychází ČSOB z aktuální potřeby bankovního obchodu a provozu banky. Dále jsou stanovovány obecné zásady pro zařazování zaměstnanců do vzdělávacích aktivit. Tyto zásady popisují zejména:

- strukturu vzdělávání v ČSOB,
- možnosti zařazování zaměstnanců do vzdělávacích aktivit v návaznosti na platné právní normy,
- požadavky na pracovní pozici (kompetenční modely a znalostní matice).

Požadavky na pracovní pozici vychází z popisu pracovní pozice, která ve své konkrétní formě obsahuje:

- název pracovní pozice,
- číslo pozice,
- pracovní zaměření,
- hlavní odpovědnosti a úkoly,
- hlavní pravomoci,
- kvalifikační požadavky,
- odborné předpoklady,
- klíčové ukazatele výkonu (příloha 1).

V rámci kompetenčního modelu se u klíčových ukazatelů zaznamenává úroveň, kterou by měl pracovník v daný okamžik dosahovat a úroveň, kterou skutečně dosahuje. Porovnáním dosahovaných a potřebných úrovní je možné zjistit mezery, které vznikly a které udávají potřebu vzdělání v té oblasti, kde právě mezera vznikla.

Jako konkrétní příklad kompetenčního modelu je uveden kompetenční model pro specialisty ČSOB na úvěry, ve kterém jsou stanoveny tyto klíčové ukazatelé:

- dosahování cílů;
- analytické myšlení;
- seberozvoj;
- kooperativnost;
- ztotožnění se změnou;
- odolnost vůči stresu;
- integrita osobnosti;
- sdílení znalostí;
- jasná komunikace (příloha 2).

Zatímco se pomocí kompetenčního modelu v ČSOB posuzují znalosti týkající se chování pracovníků, které jsou shodné pro typové pozice např. obchodníky, poradce, manažery, specialisty, prostřednictvím znalostní matice (příloha 3) se posuzují odborné znalosti specifické pro každou profesi. Úroveň znalostí se pak měří formou písemných či ústních testů.

4.2.2 Plánování a realizace vzdělávání

Vzdělávací akce

Vzdělávací aktivity probíhají v ČSOB formou interních i externích vzdělávacích akcí v podobě standardizovaných kurzů či kurzů reagujících na aktuálně vzniklou potřebu.

Interní akce banka zajišťuje pro větší skupiny zaměstnanců (katalogové i mimokatalogové kurzy) a tréninky v rámci projektů. O jejich realizaci jsou zaměstnanci i manažeři informováni prostřednictvím portálu SAP HR, umístěném na intranetu, kde se může zaměstnanec přihlásit na konkrétní termíny jednotlivých vzdělávacích aktivit.

- Interní vzdělávací akce pořádané pro zaměstnance ČSOB zahrnují:

- *katalogové kurzy* – standardní akce zařazené v Katalogu školení na portálu ČSOB SAP HR,
- *mimokatalogové kurzy* – reagují na aktuálně vzniklé potřeby útvarů a segmentů banky,
- *koučování* – nabízí se jako alternativa dalšího rozvoje pro manažery,
- *rozvojové programy* – jsou určeny pro vybrané talentované zaměstnance ČSOB i pro nové zaměstnance – absolventy vysokých škol.

- Externí vzdělávací akce:

Jedná se o tzv. „ad hoc kurzy“, které jsou pořádány externími vzdělávacími agenturami a které jsou zaměřeny na specifické, aktuální a úzké téma. Tyto úzce zaměřené kurzy útvar Řízení znalostí nepořádá interně, tzn., že tyto kurzy nemůže zaměstnanec najít na portálu SAP HR – banka je nenabízí.

Tyto akce jsou rozděleny na:

- *tuzemské externí vzdělávací akce* – např. aktuální právní otázky, programátorské kurzy, apod.
- *zahraniční studijní pobyty*,
- *seminární program KBC Bank*,
- *manažerské programy KBC Bank*.

Z interních vzdělávacích akcí pořádaných ČSOB je poměrně nově prováděný a managementem ČSOB značně oblíbený koučink. V korporátním prostředí jde o nástroj zvyšování výkonnosti jednotlivce či týmu. Provádí ho profesionální externí kouč nebo manažer vyškolený na interního ČSOB kouče, který formou vhodně volených otevřených otázek či komentářů vede koučovaného cestou k cíli, který je na začátku stanoven. Pomáhá koučovanému oprostít se od stereotypů v myšlení a jednání a hledat efektivnější řešení nebo souvislosti tam, kde nejsou na první pohled zřejmé. Na to vše však musí koučovaný přicházet

sám. Kouč tedy není poradcem ani mentorem, ale poutá pozornost koučovaného na žádoucí stav a nutí jej tím jinak přemýšlet.

Má-li manažer zájem o koučování, požádá koučovací centrum ČSOB. Následně jsou s ním probrány jeho očekávání a požadované výsledky v oblasti, kterou má koučink posílit a jsou mu nabídnuti 2-3 vhodní kouči ze kterých si vybere. ČSOB koučovací centrum disponuje 32 aktivními vyškolenými kouči, kteří si neustále zdokonalují své koučovací dovednosti vzděláváním i praxí. V roce 2008 využilo interního koučinku 59 manažerů a specialistů ČSOB a celkem jim bylo poskytnuto 365 hodin.

Zařazování do kurzů

Vzdělávací akce v ČSOB jsou plánovány na období jednoho roku od data nominace do kurzu.

1. Do *vstupního školení* jsou zaměstnanci nominováni automaticky nejpozději v den nástupu. Účast na vstupním školení je povinná.
2. Základní požadavky na rozvoj zaměstnance jsou evidovány prostřednictvím tzv. *Individuálních plánů pracovního rozvoje* (dále jen „IPPR“) v rámci formuláře Hodnocení zaměstnance (příloha 4). Tyto formuláře jsou posílány všem manažerům, kteří provádí pracovní hodnocení svých podřízených a dále je pak nominují do katalogových kurzů s ohledem na jejich aktuální potřeby v oblasti vzdělávání. Součástí IPPR jsou informace o kurzech, které zaměstnanec absolvoval.
Pokud manažer požádá o další rozvoj podřízených zaměstnanců prostřednictvím mimokatalogových kurzů, jsou pak nominováni mimo IPPR.
3. Do *manažerské přípravy* (systém vzdělávání a rozvoje manažerských dovedností) jsou manažeři nominováni na základě výstupů pravidelného ročního hodnocení (Management Review) hodnotitelskou komisí nebo přímým doporučením nadřízeného manažera.
4. V rámci podpory rozvoje leadershipu byl vytvořen projekt *rozvoje interních koučů*. Cílem tohoto projektu je zejména naučit se vést osobnostní koučovací rozhovor se středními a liniovými manažery (eventuelně talenty) ČSOB, kteří mají potenciál rozvoje a výraznou motivaci zvýšit svoji výkonnost. Do tohoto projektu jsou nejčastěji nominováni manažeři či talenti v rámci ročního hodnocení.

5. *Rozvojové programy:*

- rozvojové programy pro nové zaměstnance či absolventy vysokých škol připravují talentované absolventy na pozice specialistů ústředí skupiny ČSOB v nejrůznějších útvarech.
- rozvojové programy pro stávající zaměstnance se zaměřují především na rozvoj kompetencí potřebných pro úspěšný výkon role manažera konkrétního segmentu ČSOB či ústředí skupiny ČSOB. Tyto programy jsou určeny zaměstnancům s výbornými pracovními výsledky, vysokým rozvojovým potenciálem a výraznou motivací. Účastníci jsou nominováni v rámci ročního hodnocení přímým nadřízeným. Jejich rozvojový potenciál je dále ověřován především v Development centrech.

Development centrum (dále jen „DC“) je nástroj moderního řízení lidských zdrojů. V ČSOB je jeho cílem identifikovat praktické dovednosti perspektivních a již osvědčených zaměstnanců/manažerů a zjistit, pro jaký profesní profil mají největší předpoklady. DC je rozvojovou a diagnostickou metodou zaměřenou na oblast sociálních dovedností a manažerských kompetencí. Výsledkem je, že všem absolventům DC je poskytnuta zpětná vazba o jejich přednostech a slabínách.

V ČSOB také existuje Assessment centrum, jehož cílem je posoudit způsobilosti kandidáta dle jasně stanoveného profilu.

Rozvojové programy

Realizace rozvojových programů probíhá ve spolupráci 3 útvarů – Získávání zaměstnanců, Rozvoj kariéry a útvaru Řízení znalostí. Tato součinnost umožňuje tvorbu kvalitních a efektivních programů, průběžné sledování přínosů, optimalizaci, plánování dalšího rozvoje účastníků a propojení jejich individuálních rozvojových potřeb s plánovanými cíli ČSOB.

Tab. 1: Rozvojové programy ČSOB

Rozvojové programy pro absolventy	Rozvojové programy pro stávající zaměstnance
Křepelky	Jestřábi
Lišky	Orli

- Rozvojové programy pro absolventy

1. Křepelky

Tohoto programu se účastní absolventi VŠ různého zaměření. Cílem programu je připravit talentované absolventy na pozice specialistů ústředí skupiny ČSOB v nejrůznějších útvarech. V průběhu programu se detailně seznámí s prostředím banky, doplní si potřebné znalosti a vědomosti důležité pro jejich další úspěšné působení v bance a prostřednictvím zpětné vazby od odborníků získají doporučení pro další směřování svého profesního uplatnění v ČSOB.

Výběr do tohoto programu začíná aktivním oslovením vhodných kandidátů v prostředí VŠ. U kandidáta se posoudí zaslaný životopis, vede se osobní pohovor se specialistou z útvaru Získávání zaměstnanců. Dále kandidát projde testem z anglického jazyka, osobnostními testy a Assessment centrem.

2. Lišky

Program je určen pro absolventy VŠ s výrazným obchodním potenciálem, tedy zejména pro absolventy ekonomických oborů VŠ.

Proces opět začíná aktivním oslovením vhodných kandidátů v prostředí VŠ a kandidát prochází stejnými stupni výběrového řízení jako u výše zmíněného programu Křepelky, navíc však ještě osobním pohovorem s ředitelem korporátní pobočky.

- Rozvojové programy pro stávající zaměstnance

1. Jestřábi

Tohoto programu se účastní zaměstnanci pobočkové sítě segmentu Retail a SME ČSOB s manažerským potenciálem. Jsou nominováni zaměstnanci s dobrými pracovními výsledky na základě návrhu přímým nadřízeným zaměstnancem a následným zhodnocením, které provádí útvar Rozvoje kariéry, manažerského potenciálu prostřednictvím Development centra. Pro každý ročník programu je vybráno přibližně 15 účastníků.

Účelem programu je připravit pro pobočkovou síť schopné kandidáty na manažerské pozice, motivovat zaměstnance, zvyšovat jejich loajalitu a zároveň eliminovat odchody schopných zaměstnanců.

2. Orli

Do tohoto rozvojového programu navrhuje přímý nadřízený své podřízené pracovníky v rámci nominace do kategorie Top talentů. Následně útvar Rozvoje kariéry provede zhodnocení manažerského potenciálu prostřednictvím DC a na základě zjištění potenciálu je pak nominovaný zaměstnanec doporučen nebo nedoporučen do rozvojového programu.

Podobně jako u programu Jestřábi je účelem připravit, pro vedení skupiny ČSOB, schopné kandidáty na manažerské pozice, motivovat klíčové zaměstnance, zvyšovat jejich loajalitu a eliminovat odchody schopných zaměstnanců.

U obou výše zmíněných rozvojových programů účast nezaručuje získání manažerské pozice. Vše je odvozeno od schopností dotyčného účastníka a od aktuální potřeby obsadit příslušné manažerské posty.

Vzdělání a rozvoj osobnosti

Tento typ vzdělávání zahrnuje tréninky tzv. měkkých dovedností (soft-skills). Měkkými dovednostmi jsou myšleny například komunikační dovednosti, image nebo vedení týmu. Doporučený maximální počet tréninku měkkých dovedností je u manažerů 3 a u nemanžerských profesí 2 za rok.

- **Manažerská příprava**

Tvoří dlouhodobý komplexní systém vzdělávání a rozvoje manažerů v ČSOB. Jednotlivé kurzy přímo rozvíjí hodnoty manažerů ČSOB stanovených v Leadership Modelu. Tato příprava zvyšuje kompetence manažerů, poskytuje jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následovnictví ve funkcích. Kurzy jsou přímo vázané na roční hodnocení manažerů.

Hodnoty stanovené v leadership modelu pro manažery (příloha 5):

- Řídím ČSOB jako vlastník. „Přijímám odpovědnost a proměňuji slova v činy.“
- Rozvívám a inspiruji ostatní. „Investuji do lidí, protože se to vyplatí.“

- Posouvám hranice. „Proč se nesnažit o víc?“
- Jednám autenticky. „Stojím si za tím, co říkám.“
- Zákazník je u mě na prvním místě. „Nic není důležitější, než zákazník.“ [16]

- Nemanážerská příprava

Tvoří též dlouhodobý komplexní systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ČSOB. Stejně jako manažerské kurzy, tak i tyto rozvíjí hodnoty ČSOB stanovených v Leadership Modelu. Kurzy jsou přímo vázané na roční hodnocení zaměstnanců a jiné zdroje (např. nominace nadřízeným). Jsou zaměřeny zejména na rozvoj již zmiňovaných měkkých dovedností zaměstnanců. Jsou členěny na rozvoj specialistů a asistentek.

Vzdělávání a rozvoj osobnosti je podpořen individuálními požadavky zaměstnanců, které jsou korigovány vedoucími pracovišť. Každý pracovník má k dispozici Katalog školení na portálu SAP HR.

Vzdělávací modul SAP HR je realizován ve spolupráci s pracovníky z KBC a dává větší prostor manažerům a zaměstnancům řídit své vzdělávací aktivity. Přístup do tohoto systému mají zaměstnanci prostřednictvím Intranetu ČSOB a odkazu „Vzdělávání a Vnitřní výběrová řízení – SAP HR portál“.

Poté tento vzdělávací portál nabízí funkcionality:

- 1) Přihlášení na vzdělávací akci
- 2) Zrušení účasti na vzdělávací akci
- 3) Přehled plánovaných, realizovaných a zrušených vzdělávacích akcí
- 4) Potvrzení či odmítnutí účasti na vzdělávací akci manažerem

Pro přihlášení na vzdělávací akci si zaměstnanec dále najde katalog školení. Katalog školení obsahuje tématické oblasti jako jsou:

- Vstupní školení;
- Manažerská příprava;
- Nemanážerská příprava;
- Speciální příprava;
- Produktová školení segmentů;
- Počítačová příprava;

- Jazyková příprava;
- Povinné e-kurzy;
- Obchodní a prodejní dovednosti;
- Testy.

Tyto oblasti se dále větví. Např. Speciální příprava se větví na:

- Právní příprava;
- Účetnictví;
- Vnitřní řídicí a kontrolní systém;
- Marketing;
- Finance;
- Firemní kultura;
- Příprava lektorů;
- Operační excelence;
- Vnitřní provoz.

V rámci těchto oblastí jsou dále nabízeny konkrétní kurzy. U každého z nich jsou uvedeny základní informace, které pomáhají zájemci uvědomit si, zda je pro něj kurz vhodný. Systém pak nabízí přehled vypsanych termínů a počtu volných míst. Pokud vypsane termíny zájemci nevyhovují, je možné zadat předběžnou rezervaci s vyznačením vhodného termínu. Jednotlivé předběžné rezervace jsou analyzovány zaměstnanci oddělení Řízení vzdělávání a při dostatečném množství požadavků na uspořádání kurzu je jednáno s dodavateli o možnosti vypsání nových termínů. Na kurz se zájemce může přihlásit nejpozději 7 dnů před začátkem.

Tento systém vyžaduje u většiny kurzů schválení účasti manažerem. V tomto případě manažer obdrží e-mailové vyrozumění informující ho o nutnosti potvrzení účasti na školení.

Zrušení účasti na kurzu v portálu lze učinit nejpozději 5 dní před začátkem. Po tomto termínu již není možné účast zrušit prostřednictvím portálu, ale je nutné kontaktovat příslušného koordinátora školení. V tomto případě jsou náklady na realizaci školení plně hrazeny z nákladového střediska žadatele.

Zaměstnancům je k dispozici intranetová nabídka včetně Katalogu vzdělávání, avšak pokud má zaměstnanec zájem o jiný, bankou nenabízený kurz nebo kurz na jiné téma, nemá možnost o něj prostřednictvím intranetu požádat.

4.2.3 Specifika vzdělávání ve vybraných segmentech banky

Zaměstnanci ČSOB jsou zařazováni do kurzů podle toho, ve kterém segmentu banky pracují. Jednotlivé segmenty jsou následující:

- Segment Retail (fyzické osoby)
- Segment SME (malé a střední podniky)
- Privátní bankovníctví
- Korporátní bankovníctví
- Masový trh
- Ústředí

1. Segmenty Retail a SME

Pro všechny nově nastupující zaměstnance do těchto segmentů je připravena vstupní příprava, tzn. harmonogram školení, které musí zaměstnanec absolvovat. Pro „mladé uchazeče“ – tedy absolventy středních, vyšších a vysokých škol je připraven program Vlastovky. Ten garantuje zajištění stejných znalostí a dovedností, získání správných prodejních návyků a praktických zkušeností.

Součástí vstupní přípravy jsou stáže na cílových pobočkách, kde nové kolegy zaučují vybraní pracovníci poboček, tzv. mentoři. Role mentora obsahuje:

- aktivní zapojení nového zaměstnance do činností odpovídajících jeho zaměření,
- hodnocení zaměstnance a poskytování zpětné vazby,
- odpovědnost za regulérní průběh závěrečného testu.

Délka trvání vstupní přípravy nových zaměstnanců těchto segmentů je minimálně jeden a půl měsíce a možnost jejího prodloužení je závislá na konkrétní pracovní pozici.

2. Segment privátního bankovníctví

Vzdělávání stávajících zaměstnanců tohoto segmentu je zajištěno standardní nabídkou katalogových kurzů, což jsou převážně školení určená pro Retail či SME. Protože se tito zaměstnanci „starají“ o nadstandardní skupinu klientů, tzv. top klientelu, jsou pro ně v případě speciálních požadavků připraveny kurzy „šité na míru“.

3. Korporátní bankovníctví

V rámci kompetenčních center, která jsou odpovědná za jednotlivé produkty, jsou připravovány produktové kurzy, které jsou zařazeny do tzv. Tréninkových cest pro všechny pracovní pozice korporátních poboček.

Tréninková cesta

Tréninková cesta (příloha 6) v ČSOB je ucelený přehled příležitostí v oblasti školení a rozvoje, který jasně udává očekávání segmentu a přehled investic (času a financí).

Školení, která nejsou v seznamu v rámci tréninkové cesty musí být schváleny vedením segmentu.

Struktura tréninkové cesty:

Tréninková cesta ČSOB obsahuje kategorie jako jsou povinná školení (ta, která vyžaduje zákon či vnitřní předpis ČSOB) a vysoce doporučená školení pro danou pozici (např. produktová školení, technická školení, komerční dovednosti, aj.). V rámci kategorií jsou uvedeny konkrétní kurzy. Jednotlivé aktivity mají přiděleno katalogové číslo, dále je tam možné nalézt jakou formou jsou kurzy prováděny, jejich délku a cenu. Barevná specifikace určuje povinné/velmi doporučené kurzy, dále kurzy, které je možné absolvovat dříve než stanovuje osnova, označení pro požadovanou znalost na dané pozici a záležitosti individuálních potřeb a plánů osobního rozvoje.

4. Masový trh

Pro pracovní pozice pobočkové sítě Masového trhu jsou vytvořeny naučné stezky, tedy soubor školení, kterými má zaměstnanec projít. Tyto stezky se průběžně aktualizují a doplňují. V případě, že se obsah kurzů pro zaměstnance Masového trhu shoduje s produkty

a procesy určenými pro zaměstnance Retail/SME, navštěvují kurzy určené pro Retail/SME společně. V případě odlišností jsou vytvořeny kurzy odděleně.

5. Ústředí

U vybraných pracovních pozic pracovníků ústředí se na základě probíhající analýzy průběžně vytváří standardizovaný systém profesního a osobního vzdělávání (tzv. kvalifikační příprava).

4.2.4 Vybrané kurzy poskytované zaměstnancům ČSOB

- E - learning

Výhodou vzdělávání prostřednictvím e-learningových kurzů je jejich snadná dostupnost, aktuálnost a v neposlední řadě zábavnost. Takový typ kurzu prezentuje informaci, klade dotazy a navozuje problémy, je interaktivní.

Výuka formou e-learningu probíhá na počítači přímo na pracovišti. Není tedy nutné dojíždět do Vzdělávacího střediska, které má ČSOB v Praze.

Nabídka vzdělávání formou e-learningu se neustále rozšiřuje. V současné době je v ČSOB používán e-learning pro tyto typy školení:

- povinná školení (BOZP a PO, školení řidičů – neprofesionálů, „praní špinavých peněz“, bezpečnost IS),
- kurzy pro uživatele PC (Word, Excel, Access, PowerPoint na několika stupních pokročilosti od začátečníků až po pokročilé uživatele),
- produktové kurzy (kurzy o vybraných produktových oblastech, např. elektronické bankovníctví, platební karty, šeky, směnky, aj.),
- operační excelence,
- jazykové kurzy (většinou jsou využívány jako základní kurzy, na které navazuje soustředění s anglicky mluvícím lektorem),
- ostatní kurzy (např. Právní minimum, Nábor a výběr, Motivace pro manažery).

- Výukové kurzy

Mezi stěžejní výukové kurzy v ČSOB patří mj. jazyky. Jazyková výuka v je určena pro ty pracovníky ČSOB, kteří:

- jsou po zkušební době a mají pracovní smlouvu uzavřenou na dobu neurčitou,
- mají znalost jazyka stanovenou jako požadavek na pracovní pozici (režim Standard) nebo jsou zařazeni do některého z rozvojových programů (režim Progress – Křepelky, Orli).

Přihlašování do jazykových kurzů probíhá na základě nominace nadřízeným manažerem, který nezbytně přihlíží k požadavkům kladeným na danou pracovní pozici.

Zařazení zaměstnance do kurzu je podmíněno:

- u nově přihlášených – složením vstupního testu;
- u pokračujících – úspěšným absolvováním předchozího kurzu, tj. 70% úspěšnost v závěrečném testu.

Variety jazykových kurzů poskytovaných zaměstnancům ČSOB:

- skupinové prezenční kurzy obchodního, bankovního jazyka a konverzace;
- skupinové kombinované kurzy obchodního a bankovního jazyka;
- individuální kurzy obchodního a bankovního jazyka, určené pro vybranou skupinu manažerů;
- Blended Learning;
- krátkodobé odborně zaměřené jazykové kurzy dle požadavků útvarů.

Zaměstnanec může ve výukovém roce navštěvovat pouze jeden celoroční jazykový kurz. Kromě toho může být zařazen až do dvou krátkodobých intenzivních kurzů.

Každý účastník má na závěrečný test 1 regulární, případně 2 opravné termíny. Úspěšnost testu musí být minimálně 70%. Pokud účastník této úspěšnosti nedosáhne, zaplatí zpětně 50% ceny kurzu. Další kritéria, která by zaměstnance motivovala k co největší úspěšnosti nejsou stanovena.

Režim „Standard“

- Do tohoto režimu jsou zařazeni všichni zaměstnanci, kteří mají znalost jazyka jako požadavek na pracovní pozici („job need“).
- Délka studia 1 rok se rovná získání jedné úrovně. Jakmile je dosaženo cílové úrovně, je zaměstnanec přeřazen na 1 rok konverzačního kurzu a dále má možnost navštěvovat krátkodobé kurzy.
 - Prezenční kurz (celoroční skupinová výuka)
- Zde je poskytován kurz obchodní a bankovní angličtiny a konverzační udržovací kurzy.
 - Kombinovaný kurz (celoroční skupinová výuka)
- obchodní a bankovní angličtina
 - Intenzivní odborný kurz (jednorázová skupinová výuka)
- Výuka odborné terminologie (IT, právo, kreditní specialisté, asistentky, aj.)
 - Blended Learning (celoroční skupinová výuka)
- Jde o stávající kurz pro zaměstnance segmentu Retail, SME resp. Privátní bankovníctví.

Individuální výuka

- Je určena vybraným manažerům.

Manažer dostane „balíček 180“ (případně 90) výukových hodin, které bude moci čerpat během 12 měsíců a sám si řídí čas se svým lektorem do vyčerpání počtu hodin či do konce období.

4.2.5 Hodnocení pracovníků pro účely identifikování potřeb vzdělávání

ČSOB má vypracovaný systém hodnocení pracovníků. Toto hodnocení je nezbytné pro identifikování potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků tak, aby dopomohl společnosti k naplnění stanovených cílů.

Základní druhy hodnocení v ČSOB:

1. hodnocení manažerů
2. hodnocení zaměstnanců
3. ostatní formy mimořádného hodnocení

◆ Hodnocení manažerů

Hodnocení manažerů je komplexní hodnotící systém posuzující vůdčí schopnosti, výkonnost a manažerský potenciál manažerů. V rámci hodnocení manažerů jsou hodnoceni všichni manažeři, kteří mají podřízené zaměstnance, působící ve společnosti déle než 4 měsíce. Nejsou hodnoceni pracovníci s manažerskou smlouvou, kteří neřídí další pracovníky.

Hodnotí se:

- manažerský potenciál, tzn. analytické schopnosti, koncepční myšlení, přesvědčivá komunikace, jasná komunikace, týmová spolupráce, navazování a udržování vztahů, seberozvoj, odolnost vůči stresu, otevřenost vůči změně.
- výkonnost – toto hodnocení je povinné pro všechny manažery.
- vůdčí schopnosti.

Nástroje hodnocení:

- Assessment centrum (dále jen „AC“): jde o hodnocení potenciálu manažerů ČSOB. Manažeři řeší modelové situace z manažerské praxe za pomoci externích hodnotitelů. V AC je manažer hodnocen vždy jednou za tři roky.
- 360° zpětná vazba: intranetový průzkum názorů nadřízených, podřízených a spolupracovníků, kteří se vyjadřují k jednání manažera.
- vyhodnocení klíčových ukazatelů výkonnosti v rámci ročního pracovního hodnocení.

◆ Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je komplexní hodnotící systém, který posuzuje projevy chování, jednání a výkonnosti zaměstnanců. Tento systém umožňuje:

- porovnávat pracovníky s konkrétním popisem „ideálního zaměstnance banky“ a porovnávat je navzájem v rámci širších skupin,

- sjednocení pohledu na manažery i na podřízené, tj. obě skupiny jsou hodnoceny podle podobných principů,
- zaměstnanci vyjádřit se k vlastním profesním a kariérním očekáváním nezávisle na stanovisku nadřízeného,
- vyjasnění další profesní a kariérní perspektivy v horizontu jednoho roku, podporující motivaci a stabilizaci zaměstnanců,
- transparentnější a objektivnější systém identifikace talentů,
- připomenutí zásadních bodů náplně práce a odpovědnosti dané pozice,
- cíleně dohodnout a stanovit úkoly k rozvoji na další rok.

Testování znalostí zaměstnanců

Součástí většiny vzdělávacích aktivit je vstupní a závěrečný test. Testování probíhá několika formami – písemnou, elektronickou či ústní. Často se metody kombinují tak, aby se dosáhlo maximální objektivity výsledného hodnocení účastníka.

Testování znalostí zaměstnanců je rozděleno do několika oblastí:

- *Testování před kurzem* – cílem tohoto testování je ověřit, zda má účastník kurzu znalosti alespoň na minimální požadované úrovni, případně rozdělit účastníky kurzu do skupin podle úrovně jejich znalostí např. u jazykových kurzů.
- *Testování po kurzu* – cílem těchto testů je ověřit, zda účastník kurzu získal potřebné znalosti.
- *Ad hoc testy* – tyto testy jsou pořádány vždy na základě požadavku příslušného manažera.

Pro Ad hoc testy je vždy potřeba nadefinovat:

- cíl testu,
- okruh testovaných znalostí,
- cílovou skupinu testovaných zaměstnanců,
- zpětnou vazbu zadavateli a účastníkům.

Testování jazykových znalostí

Pro účely testování získaných znalostí z absolvovaného jazykového kurzu je stanoveno pět úrovní. Aby zaměstnanec dosáhl stanovené úrovně, je pro každou z nich určen typ testu, který musí zaměstnanec úspěšně složit. K dosažení první a druhé úrovně, tj. mírně a středně pokročilý, musí zaměstnanec složit pouze písemný test. Pro dosažení dalších úrovní (více pokročilý, pokročilý, velmi pokročilý) skládá zaměstnanec jak písemný test, tak i ústní

zkoušku. U těchto třech úrovní si však může zaměstnanec požádat o závěrečný TOEIC test (test of english for international communication).

TOEIC je mezinárodně uznávaná zkouška. Je standardem hodnocení každodenní kvality komunikace v anglickém jazyce u lidí, kteří pracují v mezinárodním prostředí [17].

Tab. 2: Testy a úrovně znalostí jazykové přípravy

Typ testu	Úroveň				
	A2 mírně pokročilý	B1 středně pokročilý	B2 více pokročilý	C1 pokročilý	C2 velmi pokročilý
Písemný	x	x			
Písemný + ústní			x	x	x
Závěrečný TOEIC			x	x	x

Všechny poskytované jazykové kurzy, s výjimkou konverzačních kurzů, slouží jako podpora přípravy na standardizovanou jazykovou zkoušku. Pracovníků, zařazených do jazykové přípravy, která směřuje ke zmíněné standardizované zkoušce, se týká finanční participace.

Finanční participace

- dotýká se celoročních prezenčních a kombinovaných kurzů,
- je vázána na výsledek závěrečného testu.

Zaměstnanec musí podepsat o této finanční participaci smlouvu do konce měsíce, kdy byl jeho jazykový kurz zahájen. Pokud tak neučiní, bude z jazykové přípravy vyřazen.

Hodnocení kurzů, sledování kvality a efektivity

Vyhodnocování je velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu. Jde především o zabezpečení aktuálnosti nabízených kurzů z hlediska obsahu, formy, používaných metod a přínosu pro účastníka.

Další cíle, které jsou potřeba prostřednictvím hodnocení kurzů zajistit jsou:

- kvalitní lektorské zabezpečení,
- aktuálnost všech používaných materiálů a testovacích otázek,
- pravidelné a systematické hodnocení interních a externích lektorů,
- zjišťování aktuálních vzdělávacích potřeb, které povedou k přípravě nových kurzů.

Pro zajištění těchto cílů se používají následující nástroje hodnocení kvality a efektivity kurzů:

- hodnocení vzdělávací akce účastníky;
- hodnocení vzdělávací akce lektory – písemné vyhodnocení;
- rozhovor s lektorem;
- hospitace metodika z útvaru Řízení znalostí;
- oslovení manažerů účastníků kurzu a získání jejich zpětné vazby – po ukončení kurzu je manažerům e-mailem rozeslán dotazník k vyplnění;
- testování zaměstnanců.

Pro banku je přínosné, aby znala názor účastníků na absolvovaný kurz, protože každá z připomínek, kterou účastník uvede, pomáhá k prověření a případné úpravě dalších kurzů. Vyhodnocení kurzu účastníky je v bance prováděno vyplněním dotazníku (příloha 7).

4.2.6 Kvalifikace a náklady

Prohlubování nebo zvyšování kvalifikace pracovníků, nesporně znamenají pro každý podnik náklady. Je potřeba, aby každý podnik důkladně uvážil, do jaké oblasti vzdělávání pracovníků své investice vloží. Kvalifikovaní pracovníci zajišťují podniku konkurenceschopnost a pokud je vzdělávání úspěšné, měly by se investice podniku vrátit v podobě lepšího uplatnění pracovníků do pracovního procesu.

Prohlubování kvalifikace je, dle zákoníku práce, zákona č. 262/2006 Sb., její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. To pro zaměstnance ČSOB znamená osvojování si nových znalostí z oboru jeho činnosti nebo udržování a aktualizaci dosud nabytých znalostí a dovedností. Uskutečňuje se formou odborných kurzů, stáží a různých typů studia.

ČSOB uzavírá se zaměstnancem kvalifikační dohodu, jestliže celkové předpokládané náklady na tuzemské vzdělávání překročí částku 75 000 Kč. U zahraničních studijních pobytů, pokud převyší výše zmíněnou částku, je kvalifikační dohoda uzavřena také.

Zvyšování kvalifikace znamená dosažení vyššího stupně formálního vzdělání, tj. středoškolského či vysokoškolského různého stupně, nebo získání určitého stupně formálního vzdělání v jiném než dosud vystudovaném oboru. Jedná se o získání příslušných znalostí a dovedností, které jsou předpokladem pro řádný výkon práce sjednané v pracovní smlouvě.

ČSOB podporuje studia při zaměstnání pouze v případě, jsou-li v souladu s potřebami banky. Žadatel o dlouhodobé studium musí mít uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou a být zaměstnancem ČSOB alespoň jeden rok. Zvyšování kvalifikace se uskutečňuje zpravidla formou dlouhodobého studia při zaměstnání.

ČSOB uzavírá se zaměstnancem kvalifikační dohodu, překročí-li předpokládané celkové náklady na studium 50 000 Kč.

Z kvalifikační dohody vyplývá zaměstnanci závazek setrvat v bance po stanovenou dobu. Pokud to zaměstnanec poruší, uhradí částku stanovenou v kvalifikační dohodě.

Náklady spojené se vzděláváním jsou plánovány a účtovány podle metodiky plánování rozpočtu. Plánování financí probíhá ve druhé polovině kalendářního roku pro následující rok. Plán před schválením prochází posouzením v útvaru Řízení znalostí, který za něj zodpovídá.

Celková částka na vzdělávání je rozdělována mezi jednotlivé segmenty banky podle:

- počtu zaměstnanců,
- skutečnosti čerpání v předešlém období,

- aktuální potřeby v uvedeném segmentu – zohledňují se očekávané rozvojové aktivity v segmentu související např. s novými produkty nebo požadavky na plošné zvýšení určitých kompetencí či znalostí.

V případě, že se účastník, který potvrdil účast na vzdělávací akci, vzdělávací akce nezúčastní, jsou na jeho nákladové středisko alokovány náklady, jako by se kurzu účastnil.

Vyhodnocení jazykové výuky

Ve školním roce 2007/2008 bylo do celoroční jazykové výuky zařazeno celkem 1456 zaměstnanců ČSOB. Dle interních materiálů ČSOB se počet zaměstnanců zařazených do jazykové výuky oproti předchozím letům mírně zvýšil a bylo uspořeno přes 4,5 mil. Kč.

Ve školním roce 2008/2009 bylo do jazykové přípravy zařazeno 1156 zaměstnanců. Z toho 823 zaměstnanců navštěvovalo prezenční kurzy zaměřené na obchodní nebo bankovní jazyk, eventuelně konverzaci, 95 zaměstnanců bylo zařazeno do kombinované výuky, 93 pracovníků segmentu Retail/SME navštěvovalo blended kurzy a 124 manažerů prošlo individuální výukou.

Z 1014 zaměstnanců, na které se povinnost složit závěrečný test vztahovala, prošlo úspěšně 97% zaměstnanců, tj. pouze 32 zaměstnanců závěrečný test nesložilo.

Spokojenost zaměstnanců s výukou je vysoká, neboť podle průzkumů prováděných ČSOB bylo s kvalitou výuky spokojeno 81% zaměstnanců.

Další informace, týkající se nákladů na vzdělávání a rozvoj pracovníků, nebyly dány autorce k dispozici.

Řada podniků si dnes již uvědomuje, že je nutné investovat do vzdělávání svých zaměstnanců. Lépe vzdělaní zaměstnanci jsou schopni poskytovat kvalitnější služby, jsou často lépe finančně hodnoceni, dochází ke zlepšení interní komunikace na pracovišti a také zákazník získává profesionálnější servis.

5 DISKUSE

Rok od roku se v České republice zvyšují náklady práce na jednotlivé zaměstnance. Spolu s nimi se zvyšují i personální náklady, které tvoří jednu z jejich položek. Personální náklady, v odvětví Finanční zprostředkování - oblast bankovní služby, činily na 1 zaměstnance za rok, pro srovnání přibližně:

- v roce 2005: 11 566 Kč,
- v roce 2006: 13 380 Kč,
- v roce 2007: 18 005 Kč [18].

Z uvedeného vyplývá, že se zvyšují náklady vynaložené organizacemi na pracovníky, avšak nelze tvrdit, že se zvyšují i náklady na výchovu a vzdělání, které jsou v personálních nákladech zahrnuty.

V bakalářské práci byla provedena analýza systému vzdělávání pracovníků v ČSOB, která byla zaměřena na celkový vzdělávací proces v organizaci.

Organizace má jasně stanoveny požadavky, které se vážou k pracovníkům na specifických pracovních pozicích, popisem pracovního místa, stanovením klíčových ukazatelů pro sestavení kompetenčního modelu či znalostní matice. Pracovníci na daných pozicích tedy mají jasný přehled o tom, co se od nich očekává.

ČSOB začala používat intranetový systém informování zaměstnanců – SAP HR. Přechod k jeho používání přinesl mnohé výhody. Především přispěl k přehlednosti a zjednodušení aktivit prováděných v souvislosti se vzděláváním. Prostřednictvím tohoto systému má každý zaměstnanec banky přehled o tom, jaké vzdělávací akce jsou pro jeho pozici doporučeny, jakými již prošel a jakými musí projít. Má-li zájem o další vzdělávací akci, je možné si ji z Katalogu školení, který je přístupný na portálu SAP HR, vybrat. Zaměstnanci jsou v den nástupu o tomto portálu informováni.

Bylo zjištěno, že možnost požádat o jiný kurz, než je uvedeno v Katalogu vzdělávání na intranetovém portálu, v ČSOB existuje. Pracovník si může sám vyhledat kurz o který má

zájem nebo má možnost osobně požádat pracovníka z útvaru Řízení znalostí o vyhledání vhodného kurzu k tématu. Tato informace však na intranetu není k dispozici.

Proto navrhuji, aby tato informace byla na intranetu ČSOB uveřejněna a zpřístupněna všem zaměstnancům.

Pro další rozvoj manažerů bylo v bance založeno Koučovací centrum. Metoda koučování se stala v bance oblíbenou. Každý externí kouč a každý manažer, vyškolený jako interní kouč ČSOB, podepsáním „Etického kodexu“ zaručuje diskrétnost a bezpečné prostředí pro interní klienty. Tato metoda je efektivní vzdělávací metodou, protože v důsledku je na samotném koučovaném, aby našel vhodné řešení obtížné situace a není sporu, že tímto způsobem dochází k obrovskému rozvoji osobnosti a tím i ke zlepšení chodu společnosti.

Jednou z používaných metod vzdělávání, kterou banka používá je e-learning. Pro mnohé ze starších generací může být problém přizpůsobit se novým technikám, přesto tuto metodu podporuji, protože jednou z jeho největších předností je snadná dostupnost a flexibilita. Tedy, že každý si tempo a čas studia volí dle vlastních možností.

Banka provádí hodnocení svých pracovníků, se kterým úzce souvisí identifikace potřeb dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků. Základní principy hodnocení jsou platné pro všechny zaměstnance banky. V jednotlivých segmentech jsou pak dále dle specifických podmínek upraveny dílčí postupy hodnocení. V ČSOB potvrdí hodnotitel i hodnocený své seznámení s hodnocením, přijmutí úkolů a cílů svým podpisem na hodnotícím formuláři v listinné podobě. Pracovník má v tuto chvíli možnost vyjádřit, jaké vzdělávání nebo kurz by on sám vyžadoval. Pracovní hodnocení se ukládá do Osobního listu hodnoceného a jeden výtisk je ponechán hodnocenému. V systému hodnocení pracovníků, dle dostupných informací, nebyly nalezeny žádné nedostatky.

Při zanalyzování průběhu testování znalostí pracovníků ČSOB bylo zjištěno, že zaměstnanci musí u většiny vzdělávacích aktivit složit vstupní a závěrečný test. Uskutečňují-li se závěrečný test písemnou formou, je nutné, aby zaměstnanec dosáhl při prvním testu, popř. v jednom ze dvou opravných testů úspěšnosti minimálně 70%. Nesplní-li tuto podmínku, podílí se na nákladech vynaložených na jeho vzdělávání výší stanovenou ve smlouvě o finanční participaci. Toto podněcuje chování pracovníka k tomu, aby měl co

největší snahu dosáhnout stanovené hranice. Je v zájmu banky, zvláště té, která působí v prostředí mezinárodního managementu, aby měli pracovníci co nejlepší znalost např. cizího jazyka.

Z tohoto důvodu navrhuji, aby společnost stanovila kritéria pro přiznání odměn či benefitů, např. úspěšnost 95% a více.

Obrovskou výhodou ČSOB je, že má banka zřízen útvar Řízení znalostí, který zabezpečuje veškeré vzdělávací aktivity. Prostřednictvím tohoto útvaru má banka možnost plně sledovat a porovnávat své pracovníky, shromažďovat a aktualizovat nabídky od vzdělávacích agentur, které jsou vhodné pro další vzdělávání pracovníků. Tím má tedy možnost neustále zkvalitňovat svůj systém vzdělávání.

Z celkové analýzy systému vzdělávání a rozvoje pracovníků vyplývá, že ČSOB má tento systém velmi dobře propracovaný. Nabízí svým pracovníkům širokou škálu možností ke zdokonalení, neboť si je vědoma, že právě spokojení a vzdělaní pracovníci mohou přispět k dobrému chodu banky.

6 ZÁVĚR

Oblasti řízení lidských zdrojů je v současné době věnováno stále více pozornosti. Podniky musí novým ekonomickým podmínkám přizpůsobovat nové přístupy k řízení lidských zdrojů. Útvary Řízení lidských zdrojů se v podnicích již zdaleka neomezuji jen na evidenci jednotlivých zaměstnanců a jejich odměňování. Moderní strategie řízení považují řízení lidských zdrojů za klíčovou podmínku efektivního fungování společnosti.

Doba, kdy se podniky, po přijetí nového pracovníka, nestaraly o jeho další odborný růst a vystačily si pouze s ukončeným vzděláním, které jim bylo doloženo, dávno pominula. Stále se zvyšují požadavky na další vzdělávání zaměstnanců, neboť si dnes jen málokdo vystačí s dosaženými zkušenostmi a s tím, co se naučil během školních let.

Aby se pracovník mohl plnohodnotně zapojit do pracovního procesu, je nutné, aby se vzdělával po celý svůj život. Tuto skutečnost si mnohé organizace, především ty, které jsou ve vlastnictví zahraničních majitelů, uvědomují. Proto se dnes hovoří o firemním vzdělávání jako o významném podílu na celoživotním učení.

Schopnost podniku učit se rychleji než konkurence může být v budoucnu jedinou udržitelnou konkurenční výhodou. Činnosti v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců napomáhají vytváření a rozvoji znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců a přispívají k snadnější spolupráci mezi jednotlivci a skupinami v podniku. Rozvoj zaměstnanců se proto stává jedním z významných faktorů, které ovlivňují úspěch, konkurenceschopnost a prosperitu podniku.

7 SUMMARY

The time, when the corporeal property in the company was thought as the most important asset, is far away. If the companies want to be successful in this competitive world, they should to understand, that achievements of organization depend on the approach to their employees. They should to know, how valuable for them are educational and competence employees who can to develop and deal with others themselves knowledges.

This bachelor thesis deals with the educational system and the development of employees in the Československá obchodní banka, a. s.. The purpose of the thesis is the analysis the education and development of employees, the analysis the current situation with the recommendations and suggestions of changes in the system.

The first part provides the view of the theories which refer to the human resources and educational system and its phases. In the practical part are described phases of the education and development as they are done in the company.

The discussion part contains the interpretation of the results of the analysis. There are some suggestions what should company improves but generally there were not found any important imperfections.

Today a lot of organizations know that it is necessary to invest in the education of their employees. ČSOB has very well elaborate the system of education and development of their employees because they know that well-educated people can help to company to be more successful.

8 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] MILGROM, P., ROBERTS, J. *Modely rozhodování v ekonomii a managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-411-8.
- [4] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-293.
- [5] KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, zemědělská fakulta, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press 2002. ISBN 80-7261-033-3.
- [7] BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [8] zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce v úplném znění.
- [9] PLAMÍNEK, J. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vyd. Praha: Agro, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
- [10] ARMSTRONG, M. – *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [11] PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

- [12] NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 144 s. ISBN 80-7169-260-3.
- [13] Internetové stránky jazykové agentury Channel Crossing. Kurzy pro firmy: [online] Dostupné z <http://www.chc.cz/upload/pr/clanek_19.doc>
- [14] Internetové stránky Masarykovy univerzity v Brně. Náklady práce v ČR: [online] Dostupné z <<http://is.muni.cz/do/1456/soubory/aktivity/obzor/6182612/7667799/07Vlach.pdf>>
- [15] Internetové stránky Výuka.jazyků.cz. Programy jazykového vzdělávání ve firmách: [online] Dostupné z <<http://vyuka.jazyku.cz/1.php?id=18>>
- [16] Internetové stránky Československé obchodní banky, a. s.: [online] Dostupné z <http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocni-pololetni-zpravy/Vyrocni-zpravy/VZ_CSOB_2008.pdf>
- [17] Internetové stránky Jazyky.Studium.Práce. Jazyková zkouška TOEIC: [online] Dostupné z <<http://www.jazyky.com/content/view/82/53/>>
- [18] Internetové stránky Českého statistického úřadu. Náklady práce: [online] Dostupné z <<http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/3113-08>>

9 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obr. 1: Systém formování pracovních schopností člověka	str. 8
Obr. 2: Zjednodušená vlastnická struktura a vlastnický podíl	str. 23
Obr. 3: Organizační struktura ČSOB	str. 25
Obr. 4: Struktura útvaru Řízení lidských zdrojů	str. 27
Tab. 1: Rozvojové programy ČSOB	str. 31
Tab. 2: Testy a úrovně znalostí jazykové přípravy	str. 43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Popis pracovní pozice

Příloha 2: Kompetenční profil

Příloha 3: Znalostní matice

Příloha 4: Formulář „Individuální plán pracovního rozvoje“

Příloha 5: Leadership model pro manažery

Příloha 6: Tréninková cesta relationship manažera

Příloha 7: Formulář „Hodnocení kurzu“

Příloha 1

POPIS PRACOVNÍ POZICE

Název pracovní pozice:	♦ Sekretářka xxxxxxxx
Číslo pozice:	♦ xxxxxxx
Organizační jednotka:	♦ Ústředí
Pracovní zaměření:	♦ Zabezpečovat plynulý, reprezentativní a bezchybný chod sekretariátu útvaru, sekretariátu generálního ředitele a člena představenstva
Hlavní odpovědnosti, povinnosti a úkoly:	<ul style="list-style-type: none">♦ Vyřizovat korespondenci a ostatní administrativní a organizační záležitosti sekretariátu nadřízeného vedoucího zaměstnance♦ Organizovat přijímání návštěv♦ Evidovat a rozdělovat došlé a odeslané zásilky♦ Svolávat porady dle dispozic nadřízeného vedoucího zaměstnance a organizačně zajišťovat jejich konání♦ Pořizovat zápisy z jednání a porad♦ Evidovat úkoly uložené nadřízeným vedoucím zaměstnancem a sledovat termíny jejich plnění♦ Ukládat, evidovat a archivovat písemnosti a dokumentaci sekretariátu♦ Zabezpečovat hospodářskou agendu pro potřeby sekretariátu♦ Vést soubor řídicích aktů banky, obecně závazných právních předpisů a odborných publikací pro potřeby nadřízeného vedoucího zaměstnance♦ Dodržovat bezpečnostní politiku banky a řídicí akty v příslušné oblasti♦ Plnit další úkoly podle pokynu příslušného vedoucího zaměstnance v rámci vymezeného okruhu činností
Hlavní pravomoci:	♦ Hlavní pravomoci vyplývají z pracovního zaměření, vymezení hlavních odpovědností, povinností a úkolů a jsou uplatňovány v souladu s OŘ, řídicími akty banky a obecně závaznými právními předpisy
Kvalifikační požadavky: (Vzdělání/kursy)	<ul style="list-style-type: none">♦ Úplné středoškolské vzdělání♦ 3 roky odborné praxe♦ Odborní bankovní kursy
Odborné předpoklady:	<ul style="list-style-type: none">♦ Znalost řídicích aktů banky a obecně závazných právních předpisů vztahujících se k vymezené oblasti♦ Obecná znalost produktů a služeb poskytovaných bankou a finanční skupinou ČSOB♦ Znalost organizační struktury banky♦ Znalost práce s výpočetní technikou♦ Znalost anglického jazyka na úrovni potřebné pro výkon pozice♦ Komunikační a organizační schopnosti, diskrétnost a společenská úroveň vystupování♦ Schopnost samostatné a systematické práce
Klíčové ukazatele výkonu*):	<ul style="list-style-type: none">♦ Přesnost, samostatnost a spolehlivost při zajišťování úkolů (N)♦ Rozsah zajišťované administrativní agendy (N)

Příloha 2

Kompetenční profil										
hodnota	Dosahování cílů	Analytické myšlení	Seberozvoj	Kooperativnost	Ztotožnění se se změnou	Odolnost vůči stresu	Integrita osobnosti	Sdílení znalostí	Jasná komunikace	
8										
7										
6	x									
5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
4										

Znalostní matice

Účetnictví - podvojné účetnictví (CAS)	3
Účetnictví - mezinárodní účetní standardy (IFRS), konsolidované výkazy	3
Informační systém IBIS - oblast úvěrů	2
Úvěrové produkty - znalost jednotlivých produktů (charakteristika, vhodnost použití)	3
Produkty finančních trhů - znalost jednotlivých produktů (z pohledu úvěrového rizika)	3
Úvěrová politika - znalost úvěrové politiky pro korporátní klientelu	3
Schvalovací procedury vč. postupů pro předkládání UN do schvalovacího procesu	4
Pravidla spolupráce v rámci ČSOB/skupiny KBC (RET/SME, leasing, factoring, CRM/BMO koncept, ..)	3
Úvěrové postupy	
PIB formát úvěrového návrhu	4
Analytický nástroj FINAL (sestavení + interpretace)	4
Projekce Cash Flow (sestavení a analýza, stress scénáře)	3
Rating (ratingové nástroje pro jednotlivé typy klientů, způsob stanovení ratingu, pravidla pro "overruling")	3
Zajištění (zajištění akceptované bankou, stanovení ceny, používané aplikace)	3
Smluvní dokumentace (pravidla pro používání, smluvní podmínky, vzorové smlouvy)	3
Monitorování vč. identifikace varovných signálů (vč. navrhování adekvátních opatření)	4
Administrace úvěrů (čerpání, regulace, kontrola podmínek čerpání, ..)	4
RAROC (metodika výpočtu RAROC, práce s aplikací)	2
Úvěrové/schvalovací procedury KBC	2
Úvěrová analýza	3
Písemná komunikace	3
Znalost cizího jazyka - angličtina	3
Manažerské znalosti/dovednosti pro koordinaci týmu úvěrových specialistů	N/A

Urovňné znalosti: 2 - basic knowledge; 3 - good average; 4 - very high; 5 - expert; (N/A - not applicable)



Příloha 4

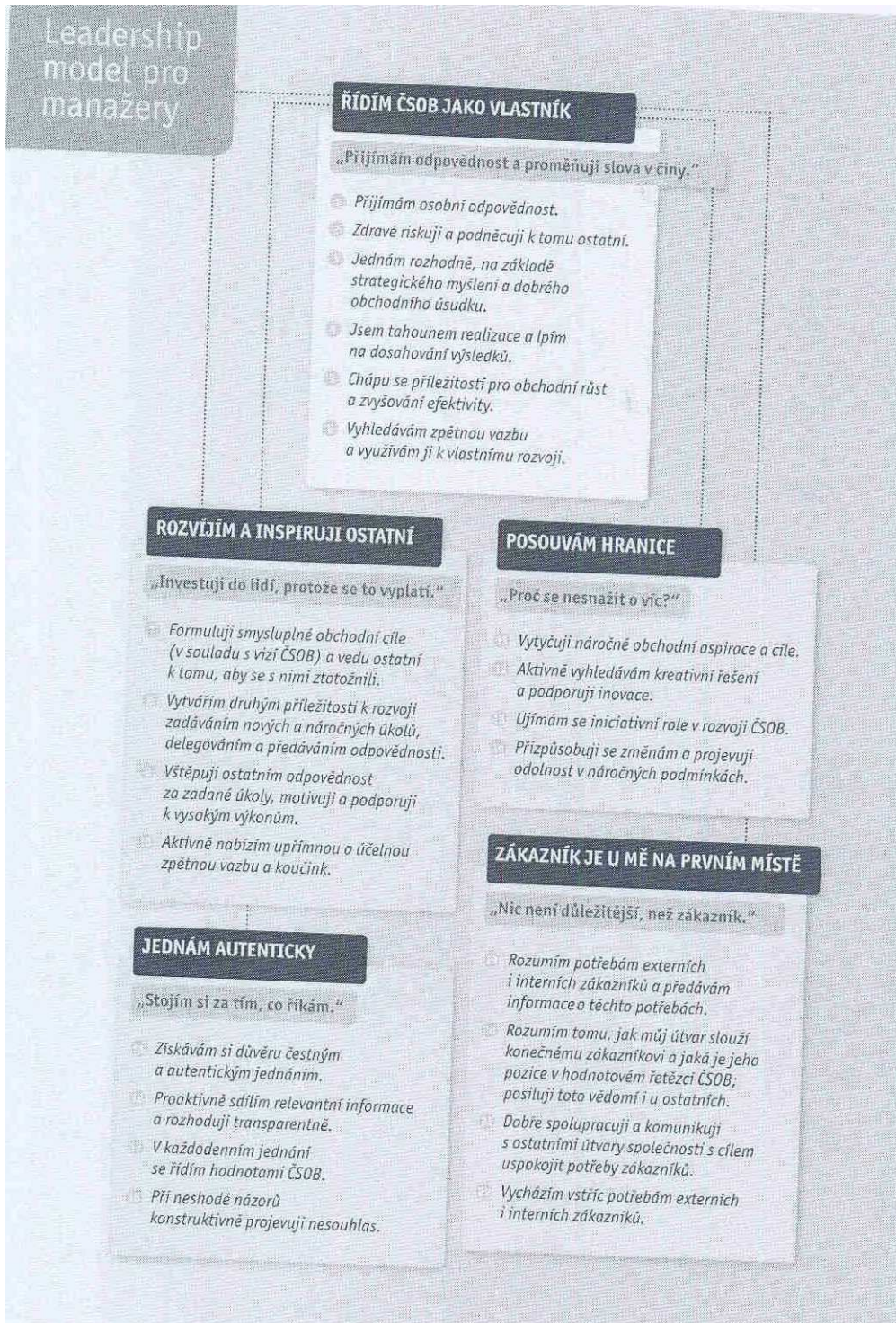
Zaměstnanec

Individual Plan of Professional Advancement for period 1.4.2007 - 31.3.2008

Ostatní příprava /Other preparation/

1. část kat. čísla 1st part of Cat No	2. část kat. čísla 2nd part of Cat No	Název /Title/	Náklady /Costs/	Délka (dny) /Length (days)/
Celkem ostatní příprava /Other preparation total/:			- Kč	0,0
Celkem /Total/:				

Příloha 5



Příloha 6

TRÉNINKOVÁ CESTA (Relationship manager)

K L I Č

RM I = cca. 2 roky
RM II = cca. 3 roky
RM III = cca. 4 roky

V případě zániknutí
úspěšnosti školení
přezkoumání
odlovení schválení
/jednání/realizací
pobočky

Oblast	Třénink/aktivita	RM I	RM II	RM III	RM IV	Katalogové číslo	Forma	Délka	Cena
Povinná školení	Vstupní školení					1007/0005	prezenční	1 den	156 Kč
	BOZP a PO pro zaměstnance (platnost kurzu 2 roky)					1104/0001	e-kurz	2 hod	50 Kč
	Školení řidičů neprofesionálů (platnost kurzu 2 roky)					1104/0002	e-kurz	2 hod	25 Kč
	Opakření první pomoci (platnost kurzu 1 rok)					1106/0018	e-kurz	2 hod	70 Kč
	Bezpečnost IS (platnost kurzu 2 roky)					1106/0019	e-kurz	2 hod	70 Kč
Produktová školení	Mobilita zaměstnanců - základy (platnost kurzu 2 roky)					1106/0023	e-kurz	2 hod	110 Kč
	Otrožení bombovým útokem (platnost kurzu 2 roky)					1106/0025	e-kurz	2 hod	75 Kč
	Zajištění								371 Kč
	Exporní financování					1150/0003	e-kurz		50 Kč
	Komoditní financování					1150/0004	e-kurz		50 Kč
	Zánuky					1150/0005	e-kurz		50 Kč
	Forfalling					1150/0006	e-kurz		50 Kč
	Seky					1151/0011	e-kurz		50 Kč
	Dokumentární akreditivy					1152/0008	e-kurz		50 Kč
	Dokumentární inkasa					1152/0009	e-kurz		50 Kč
	Karty					1140/0007	e-kurz		200 Kč
	Asset management					1154/0012	e-kurz		50 Kč
	Právní minimum					1170/0035	e-kurz		50 Kč
Finanční tmy (I)					1102/0032	e-kurz		130 Kč	
Trade Finance								130 Kč	
Payments					1053/0010	prezenční	1 den	1 904 Kč	
Advanced Trade Finance					1053/0011	prezenční	3 dny	2 282 Kč	
Finanční tmy v praxi (II)					1053/0012	prezenční	3 dny	2 176 Kč	
Uvěrové a zájmovací smluvní vztahy					1053/0013	prezenční	1 den	726 Kč	
Mezinárodní účetní standardy pro RM					1053/0017	prezenční	1 den	4 812 Kč	
Local Credit School I					1120/0090	prezenční	1 den	676 Kč	
Local Credit School II					1103/0031	prezenční	2 dny	2 927 Kč	
Obchodní příležitosti v leasingu					1120/0052	prezenční	5 dny	2 405 Kč	
Finanční tmy - úrokové a komoditní deriváty (III)					1120/0043	prezenční	3 dny	2 143 Kč	
Finanční tmy					1180/0025	prezenční	1 den	726 Kč	
Local Credit School III					1053/0018	prezenční	1 den	1 056 Kč	
International Credit School								cca. 30 000 Kč	
Technická školení	RM Tool								52 815 Kč
	Getlatch BIS pro korporátní pobočky MS PowerPoint	3 měsíce 3 měsíce 1 rok					nové nové nové	prezenční prezenční prezenční	0,5 den 0,5 den 1 den
Commercial skills	Sales skills	6 měsíců	6 měsíců			1410/0050	e-kurz		726 Kč 150 Kč
	Negotiations	9-12 měsíců	4,5 měsíců			1200/0086	prezenční	2 dny	876 Kč
	SFA workshops	9-12 měsíců		2 roky		1200/0088	prezenční	2 dny	10 140 Kč 9 844 Kč
	Prezentační dovednosti	9-12 měsíců	2 roky	2 roky			prezenční 2x3 + 1x2 dny prezenční	2 dny 2,5 dne	80 000 - 100 000 Kč 18 000 Kč
Soft skills	Profesionální komunikace	6 měsíců				1200/0107	prezenční	2 dny	127 484 Kč
	Rizemi času	9-12 měsíců				1029/0039	prezenční	2 dny	9 540 Kč
	Deal-team coaching	6-12 měsíců				nové	prezenční	2 dny	cca. 12 000 Kč
	Think-out-of-the-box training	6-12 měsíců				nové	prezenční	2 dny	cca. 12 000 Kč
Ostatní	KBC training/internship/networking						KBC katalog školení (nominální)		cca. 30 000 Kč
	Anglický jazyk E-learning						CSOB katalog školení (nominální)		cca. 2 800 Kč

* Tréninková cesta platí přírůstek i pro NBF. Další specifická školení jsou přidána po dohodě s ředitelem pobočky NBF.

Příloha 7

HODNOCENÍ KURZU Odborná příprava

Vážené kolegyně, Vážení kolegové,
naším cílem je pořádat kvalitní a efektivní vzdělávací kurzy. Proto je pro nás velmi přínosné znát Váš názor na kurz, který jste právě absolvovali. Každá z připomínek nám pomůže prověřit a případně upravit obsah příštích kurzů. Tímto bychom Vás chtěli požádat o vyplnění následujícího dotazníku.

Název vzdělávací akce: Datum konání: Jméno účastníka:

Prosím, vyberte jedno hodnocení: ① - souhlasím, ② - spíše souhlasím, ③ - spíše nesouhlasím, ④ - nesouhlasím

1. Obsahová úroveň kurzu

Názor vyjádřete přeškrtnutím odpovídající číslice:

Odborná úroveň kurzu byla odpovídající mým znalostem	①	②	③	④
Kurz měl logickou strukturu	①	②	③	④
Kurz doplnil mé dosavadní znalosti	①	②	③	④

Doporučujete úpravu obsahu kurzu? (co doplnit, co rozšířit, co zkrátit, co vynechat)

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

2. Úroveň lektorského zabezpečení

Lektor/ka A p./pí.....

Lektor/ka B p./pí.....

Lektor/ka C p./pí.....

Názor vyjádřete přeškrtnutím odpovídající číslice:

	Lektor A	Lektor B	Lektor C
Lektor přednášel srozumitelným způsobem	① ② ③ ④	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Lektor procvičoval učivo na příkladech z praxe	① ② ③ ④	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Lektor se přizpůsoboval tempu účastníků	① ② ③ ④	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Lektor aktivně zapojoval účastníky	① ② ③ ④	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Lektor byl schopen zodpovědět dotazy účastníků	① ② ③ ④	① ② ③ ④	① ② ③ ④
Celkově mi lektorův projev, přednes a způsob vyjadřování vyhovoval	① ② ③ ④	① ② ③ ④	① ② ③ ④

Vaše doporučení lektorovi (pokud hodnotíte více lektorů, uveďte vždy jméno lektora):

.....
.....

3. Úroveň studijních materiálů

Odpovídala úroveň studijních materiálů Vaším potřebám? ① ② ③ ④

Zdůvodnění:

.....

.....

Využijete materiály i později? ① ② ③ ④

Zdůvodnění:

.....

.....

Bod 4. a 5. vyplňte pouze v případě, je-li kurz pořádán mimo vzdělávací střediska ČSOB

Místo konání akce bylo vyhovující. ① ② ③ ④

Zdůvodnění:

.....

.....

Organizační zabezpečení bylo vyhovující. ① ② ③ ④

Zdůvodnění:

.....

.....

Celkově hodnotím tento kurz jako:

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1. Velmi přínosný pro moji práci | 3. Zajímavý, ale nevyužitelný pro moji práci |
| 2. Částečně využitelný při mé práci | 4. Ztrátu času |

Další náměty a doporučení:

.....

.....

.....

.....

**DĚKUJEME ZA VÁŠ ČAS, KTERÝ JSTE VĚNOVAL/A VYPLNĚNÍ TOHOTO
HODNOCENÍ**
Útvar Řízení znalostí