JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané firmě

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Jaroslav Vrchota

Autor:
Soňa Karkošková

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2010/2011**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Soňa KARKOŠKOVÁ**
Osobní číslo:	**E09398**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu:	**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané firmě**
Zadávající katedra:	**Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Cílem práce je analyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané firmě. Charakterizovat a zhodnotit stávající procesy, identifikovat potřeby zaměstnanců a podniku na základě dostupné odborné literatury a navrhnout možné způsoby zlepšení stávající situace.

Metodika:
Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení podrobné analýzy současného stavu ve vybrané společnosti, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Osnova:
1. Úvod
2. Literární přehled
3. Metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací:	**dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy:	**30 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce:	**tištěná**

Seznam odborné literatury:

ADAIR, J. *Handbook of management and leadership* **Neil Thomas and Thorogood Ltd 2004. ISBN 1-85418-204-8.**

ARMSTRONG, M. *Personální management.* **Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.**

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* **Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.**

DONNELLY, J. H. *Management*, **Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.**

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* **Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.**

KRNINSKÁ, R. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, zemědělská fakulta, 2002. ISBN 80-7040-581-3.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* **Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.**

Periodiky: Moderní řízení, HN

Vedoucí bakalářské práce:	**Ing. Jaroslav Vrchota** Katedra řízení
Datum zadání bakalářské práce:	**21. března 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce:	**15. dubna 2012**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (29)
370 05 České Budějovice

L.S.

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

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané firmě“ jsem vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a podkladových materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce.

Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. dubna 2012

.....

Soňa Karkošková

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Jaroslavu Vrchotovi za odborné vedení a cenné rady při zpracování této práce. Současně děkuji zaměstnancům Wüstenrotu za obětavou spolupráci a poskytnutí potřebných informací, zvláště bych chtěla poděkovat Janu Dvořákovi.

OBSAH

1 ÚVOD 3
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED 4
2.1 Vzdělávání a rozvoj 5
2.2 Význam a cíle firemního vzdělávání 6
2.3 Fáze vzdělávání 7
2.4 Metody vzdělávání 16
2.5 Subjekty procesu vzdělávání a rozvoje 22
2.6 Učení v organizaci 25
3 CÍL PRÁCE A METODIKA 27
4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE 28
4.1 Základní údaje o společnosti Wüstenrot 28
4.2 Úsek Podpory obchodu 30
5 ANALÝZA PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ 37
5.1 Produktová školení 38
5.2 Regionální tréninky 41
5.3 Rozvojové programy 43
5.3.1 Totální školení (TŠ) 43
5.3.2 Akademie rodinných financí (AROF) 50
5.3.3 Programy pro rozvoj manažerských dovedností 51
6 SOUHRN VZDĚLÁVÁNÍ A HODNOCENÍ VE SPOLEČNOSTI WÜSTENROT 53
7 NÁVRH ZLEPŠENÍ 54

8 ZÁVĚR 56
9 SUMMARY 57
10 POUŽITÁ LITERATURA 58

SEZNAM ZKRATEK
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK
SEZNAM PŘÍLOH
PŘÍLOHY

1 ÚVOD

Stejně jako je důležité, aby každý člověk byl vzdělaný a měl obecný přehled o tom, co se kolem něho děje a orientoval se aspoň trochu v lidských vztazích a základní ekonomické problematice, je důležité vzdělávání ve firmách a velkých nadnárodních společnostech. Vzdělávat by se měli nejen zaměstnanci, manažeři a vedení firmy, ale i samotný podnik jako celek. K tomu je důležitá určitá podniková kultura, daná vize a strategie. Jedině firma s jasným cílem a vypracovanou strategií je schopna určovat směr vzdělávání v celé firmě. Z těchto pravidel, kterými se musí řídit celá firma, se dále vyvíjí určitý systém vzdělávání.

Aby podnik byl v dnešní době konkurenceschopný, využíval nejnovější technologie a inovace a aby strategie řízení podniku byla na vysoké úrovni, je vzdělávání nutné a nezbytné na všech úrovních podniku.

Samozřejmě některé menší podniky se nemusí zabývat všemi prvky vzdělávání, ale naopak někdy stačí velmi málo investic, vynaložených na vzdělávání, aby například podnik dosahoval vyšších tržeb. Velké nadnárodní podniky většinou mají dobrý systém vzdělávání díky velké konkurenceschopnosti na trhu. Bez zaškolování, výcviků a rozsáhlých vzdělávacích programů by tyto podniky ztrácely své postavení na trhu.

Na vzdělávání zaměstnanců se dnes musí vynakládat velké investice. Když je ovšem celý systém vzdělávání dobře zpracován, podnikům se tyto investice rozhodně vyplatí. Aby tento systém byl velmi dobře rozpracován, byl kvalitní a další naplánované vzdělávací akce byly co nejvíce efektivní, je nutné vyhodnocovat vzdělávání a kontrolovat zpětnou vazbu.

V podnicích, kde probíhá pravidelné vzdělávání, obměna školitelů, či vzdělávacích metod, je i daleko větší spokojenost zaměstnanců. Sami zaměstnanci mají pocit, že podnik má o ně zájem a že si je hýčká. Cítí se pak vtaženi do celé strategie a vize podniku a i pracovní produktivita je pak mnohem vyšší.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

O budoucí ekonomice se hovoří jako o ekonomice znalostí. Toto tvrzení se opírá o jeden z nepopiratelných vývojových trendů posledních let v globálním světě a projevuje se vkládáním čím dál tím většího množství rozličných lidských poznatků do všech lidských činností, probíhajících nejen v organizacích, ale ve společnosti vůbec. (Krninská, 2002)

Inteligence - schopnost získávat a používat znalosti - představuje nový zdroj bohatství. Organizace se mohou stávat bohatšími zvyšováním hodnoty svého lidského kapitálu. Další zdroje kapitálu, jako jsou suroviny a patenty, začínají být vyčerpané, zastaralé nebo opotřebované. Lidský kapitál je hodnota, jejíž cena narůstá tím, jak je používán. Některé nejúspěšnější organizace staví na myšlence, že lidský kapitál - nebo inteligentní a efektivní pracovní síla - může být hlavní konkurenční výhodou firmy. (Belcourt, Wright, 1998)

Současný diskontinuitní tok změn provázející procesy globalizace vyžaduje flexibilitu, adaptabilitu, invence a kreativitu jako nepostradatelné vlastnosti dobře reagujícího lidského subjektu. Tyto vlastnosti souvisí s rozvojem lidského potenciálu. A rozvoj lidských zdrojů bude stále více představovat péči o pracovníka jako o člověka nadaného logickým i intuitivním myšlením, zkušenostmi, znalostmi, schopného sebepoznání, seberozvoje, sebezdokonalování a celoživotního učení. (Krninská, 2002)

Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků představují dlouhodobou investici nutnou pro perspektivu výkonnosti organizace. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik. (Koubek, 1996)

Problematika vzdělávání je úzce spjata s rozvojem zaměstnanců. Rozvoj lidských zdrojů je ve své podstatě poskytování příležitostí pracovníkům, a to k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání. Je tak činěno za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace. (Brodský, 2009)

Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly. (Armstrong, 2007)

Vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností. (Armstrong, 1999)

2.1 Vzdělávání a rozvoj

Toto téma se zabývá tím, jak organizace vytvářejí podmínky pro to, aby docházelo pomoci různých prostředků, včetně výcviku, ke vzdělávání a rozvoji pracovníků. Je rozdělena do tří částí: vzdělávání, rozvoj a výcvik. (Armstrong, 2007)

Vzděláváním se rozumí proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. (Brodský, 2009)

Výcvik manažerů představuje specifickou a krátkodobější část procesu učení. V jeho průběhu si manažeři osvojují dovednosti pro lepší vykonávání své práce. Jedná se např. o programy komunikačních dovedností či o odborné semináře zaměřené na finanční plánování nebo přípravu marketingových strategií. (Folwarczná, 2010)

V oblasti **rozvoje** jde o další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, ale navíc je tu silná orientace na formování osobnosti pracovníka (počínaje sebepoznáváním, směřující přes seberozvoj k seberealizaci) a formování sociálních zručností. Tedy vlastností, které hrají zásadní roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a motivaci pracovníků. (Krninská, 2002)

2.2 Význam a cíle firemního vzdělávání

Řízení znalostí spočívá v získávání znalostí od těch, kteří je mají, a v jejich předávání těm, kteří je potřebují, a to v zájmu zlepšení efektivnosti organizace. Ve věku informací jsou klíčem ke konkurenceschopnosti spíše znalosti než materiální nebo finanční zdroje. (Armstrong, 2007)

Firmě se vrátí čas a prostředky vynaložené na rozvíjení pracovníka, jestliže mu nabídne příležitosti, aby mohl u ní dosáhnout svých kariérových cílů. Přijme-li pracovníka jako celistvou osobnost, jejíž kompetence formují jak podmínky zaměstnání, tak vnější prostředí, pak v takovém klimatu management může založit dlouhodobou výkonnost na intelektuálním kapitálu klíčových zaměstnanců. Lidé s výkonnostním potenciálem velmi dobře vědí, že jejich zaměstnatelnost a postup závisí na trvalém rozvíjení kompetencí. Proto zaznamenáváme, že úspěšné firmy na trzích práce vyspělých ekonomik stále více soupeří o kvalifikovanou pracovní sílu nabídkami tréninku a šancemi ke zvýšení kvalifikace. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů. (Armstrong, 2007)

Cíle rozvoje manažerů jsou (Brodský, 2009):

- zabezpečení toho, aby manažeři plně pochopili, co se od nic očekává,
- zlepšování pracovního výkonu,
- rozpoznání manažerů s vyšším potencionálem,
- zabezpečení následovnictví v manažerských funkcích.

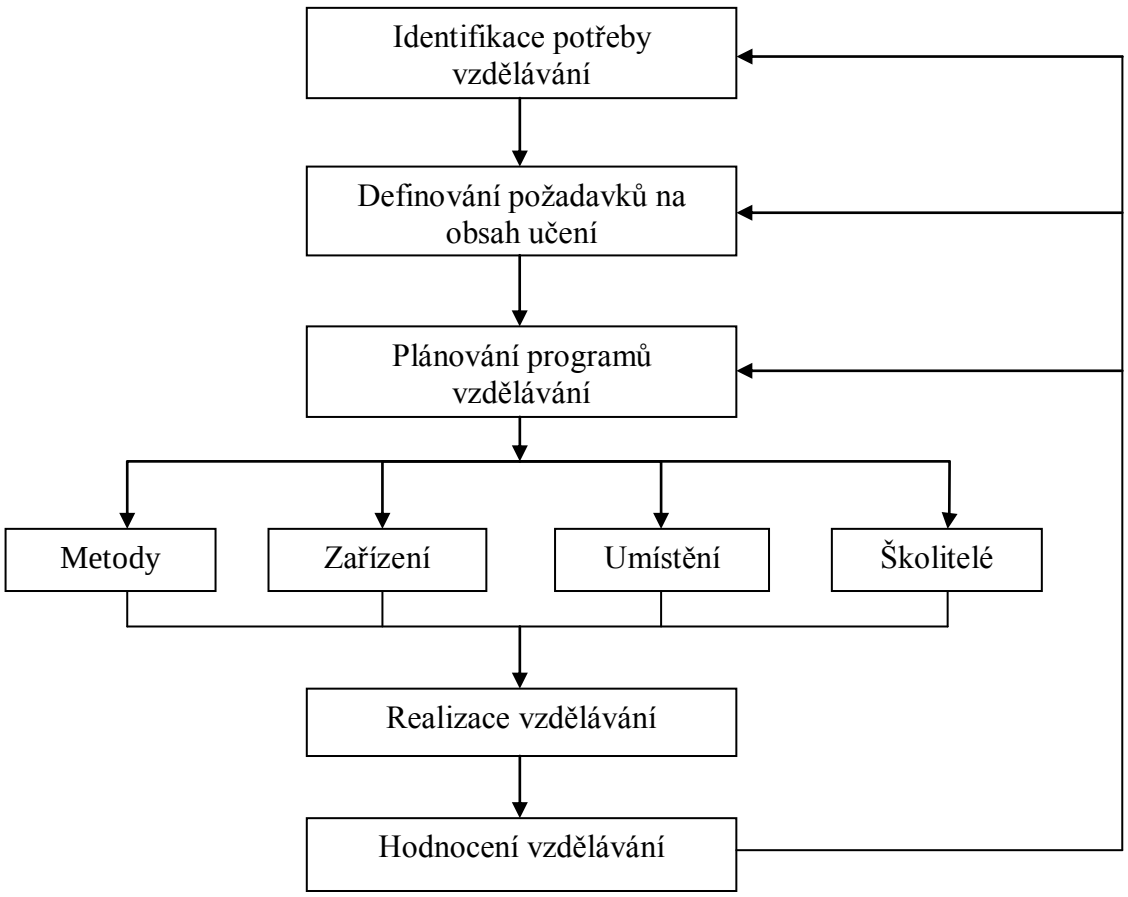
Rozvoj manažerů přispívá k úspěšnosti podnikání tím, že pomáhá organizaci rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. Zlepšuje výkon manažerů, poskytuje jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích. Proces rozvoje by měl být anticipující (tak, aby manažeři mohli přispívat ke splnění dlouhodobých cílů), reagující (zaměřený na vyřešení nebo prevenci problémů výkonu) nebo motivační (odpovídat individuálním aspiracím týkajícím se kariéry). (Armstrong, 2007)

2.3 Fáze vzdělávání

Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad celopodnikové strategie vzdělávání a rozvoje a který sleduje celopodnikové cíle a podnikovou strategii. Systematičnost je právě základním zdrojem efektivity vzdělávání a rozvoje a souvisí s tvorbou stále nových kvalit. Systematické podnikové vzdělávání se skládá ze čtyř fází (Krninská, 2002):

- identifikace potřeb,
- plánování a rozpočtování,
- realizace,
- vyhodnocování procesu.

Schéma 1: Proces plánovaného vzdělávání



Zdroj: Armstrong, M.; Personální management, 1999

Identifikace potřeb

Identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a neméně obtížně je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce. (Koubek, 2006)

Zjistit potřebu vzdělávání pracovníků podniku je dost obtížný úkol, protože vzdělání a kvalifikace jsou kvalitativní charakteristiky, nedokážeme je měřit

kvantitativními nástroji, nedokážeme ani změřit a jednoznačně stanovit kvalifikační požadavky určitého pracovního místa. Proto i zjišťování potřeb podniku v oblasti kvalifikace a vzdělání jeho zaměstnanců je založeno více méně na odhadech a usuzování na základě některých skutečností, s nimiž jsme v podnikové praxi konfrontováni. Rozhodující pro přiměřenost zjišťování potřeb vzdělávání je tedy praxe, zkušenosti, které v této oblasti získáme. (Koubek, 1996)

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

Vzdělávání je totiž mnohem více. Zabývá se, nebo by se mělo zabývat, rozpoznáváním a uspokojováním potřeb rozvoje - přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost, zvyšováním všestranných schopností, přípravou lidí na to, aby byli připraveni na nové požadavky práce, víceoborovostí či flexibilní kvalifikací a přípravou lidí na to, aby byli v budoucnosti schopni přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí. (Armstrong, 2007)

V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření. Obvykle jde o tři skupiny údajů. (Koubek, 2006)

- **Informace o organizaci a trhu** můžeme rozdělit do dvou skupin: vnitřní a vnější informace. Do vnitřních informací patří cíle a strategie organizace, firemní kultura, styly vedení lidí, etické principy, záznamy z porad, výsledky průzkumů spokojenosti zaměstnanců. Mezi vnější informace můžeme zařadit vývoj na trhu, trendy v dané oblasti podnikání, situace na trhu práce, průzkum konkurence, informace o nových trendech v oblasti vzdělávání a rozvoje a moderních stylech vedení lidí, vývoj legislativy a technologického pokroku. (Folwarczná, 2010)
- **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** - popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na pracovníky a jejich pracovní

schopnosti), ale také informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. Jde v podstatě o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeby práce v organizaci. (Koubek, 2006)

- **Informace o jednotlivých zaměstnancích a manažerech** - záznamy z hodnocení zaměstnanců a manažerů, výstupy z rozvojových center, vlastní požadavky zaměstnanců, zprávy z výstupních rozhovorů, evidence o absolvování vzdělávacích programů, kvalifikační struktura zaměstnanců a manažerů. (Folwarczná, 2010)

Plánování a rozpočtování

Každý program vzdělávání a rozvoje je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn. Je důležité pečlivě zvážit cíle programu a vyjádřit je v podobě toho, jaké chování se od účastníků programu následně očekává na pracovišti (konečné chování). Při plánování vzdělávací akce by měl mít celý proces na paměti žádoucí cíle dané akce. (Armstrong, 2007)

Výstupem identifikace potřeby rozvoje je plán rozvoje zaměstnanců a manažerů na příští období, jehož součástí je i rozpočet a časový plán. Ten je většinou připraven personalisty, ve větších organizacích přímo specialisty rozvoje, a schvalován přímo vedením organizace. Klíčovým krokem této fáze je stanovení metod, které budou použity. Plán rozvoje obsahuje jednotlivé programy z nejrůznějších oblastí. (Folwarczná, 2010)

Již ve fázi plánování vzdělávání se musejí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání. Současně je třeba zvážit, jaké informace potřebné pro hodnocení je třeba získat a analyzovat. (Armstrong, 2007)

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 návrhy rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřesňují a projednávají

až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program se pak dále specifikuje, takže v definitivní podobě vymezuje oblasti (předměty), 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. (Koubek, 2006)

Linioví manažeři hrají klíčovou roli v plánování a usnadňování vzdělávání tím, že zkoumají a posuzují pracovní výkon a rozvoj, dosahují se svými podřízenými dohod týkajících se smluv o vzdělávání a plánů osobního rozvoje a pomáhají jim realizovat tyto plány nabízením příležitostí k učení a koučování. Ale musejí být k tomu vedeni a povzbuzováni. Měli by chápat, že podpora vzdělávání je považována za důležitou stránku jejich povinností a že jejich výkon při poskytování této podpory bude posuzován a hodnocen. Linioví manažeři rovněž potřebují vedení v tom, jak by měli vykonávat svou roli na úseku rozvíjení pracovníků. (Armstrong, 2007)

Rozpočtování a financování vzdělávacích aktivit vychází z priorit celopodnikové strategie a strategie řízení lidských zdrojů. Rozpočet vzdělávání by měl mít tři složky (Krninská, 2002):

- fixní složku - financující dlouhodobé vzdělávací programy, které zohledňují dlouhodobé a střednědobé cíle,
- variabilní složku - zajišťující operativní vzdělávací programy v rámci časového horizontu plánu zaměřeného na krátkodobější potřeby organizace a rozvojové aktivity,
- rezervní složku - která by zabezpečila úplné, nebo alespoň částečné pokrytí náhlé nebo neplánované potřeby vzdělávání.

Schválený rozpočet vzdělávacího programu je dalším hlavním výstupem fáze plánování. Vychází z požadavků na zdroje, které byly zjištěny při přípravě souhrnného plánu. Ve většině případů je program vzdělávání manažerů organizován jako samostatná ekonomická akce s vlastním rozpočtem. 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, jak můžeme vidět v následující tabulce: (Prokopenko, Kubr, 1996)

Tabulka 1: Rozpočet - náklady na vzdělávací program a náklady na účastníky

Náklady na vzdělávací program	**Náklady na účastníky**
náklady na lektory: mzdy, cestovné a ubytování	přeprava do místa konání
náklady na realizační tým: sekretariát, překladatele, zvukaře, tiskárnu	učební pomůcky
poplatky za výuku, hrazené jiným institucím	přeprava při exkurzích a studijních cestách
nájemné za prostory pro výuku a za zařízení	diety a cestovné
parkoviště, poštovné, telefonní poplatky	stravování a ubytování
	finanční náhrady za knihy
	společenské události a recepce

Zdroj: Prokopenko, J., Kubr, M.; Vzdělávání a rozvoj manažerů, 1996

Realizace

Třetí fáze vzdělávacího cyklu představuje organizační zajištění vzdělávacích akcí. Řadíme sem (Krninská, 2002):

- 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 k akci.

Realizaci vzdělávacího programu ještě předchází registrace navrhovaných účastníků, popřípadě zájemců, a výběr účastníků, na němž v případě potřeby spolupracují linioví manažeři či jiní vedoucí pracovníci. (Koubek, 2006)

Někdy je realizace zajišťována interními vzdělavateli (lektory, manažery, personalisty, kouči), jindy organizace přenechá přípravu a uskutečnění programu na externistech - vzdělávacích agenturách či konzultantech. Často hraje důležitou roli i místo konání akce. Především u manažerských programů, které mají za cíl změnu postojů a chování, lze doporučit zajištění akcí mimo budovu společnosti. Manažeři se pak mohou lépe ,,odtrhnout" od každodenních činností a lépe se soustředí na nové poznatky. (Folwarczná, 2010)

Odpovědnost za realizaci vzdělávání

I když se od jednotlivých pracovníků může očekávat, že převezmou významnou část odpovědnosti za řízení svého vlastního vzdělávání, je třeba jim ze strany jejich liniových manažerů a organizace poskytovat pomoc a podporu. (Armstrong, 2007)

Jak už bylo několikrát zmíněno, ke vzdělávání většinou dochází při výkonu práce a uskutečňuje se formou koučování, plánovaného získávání zkušeností a seberozvíjením. Břímě odpovědnosti za vzdělávání nesou manažeři a sami pracovníci. Vyšší management musí vybudovat učící se organizaci, v níž manažeři uznávají skutečnost, že oblast vzdělávání a rozvoje představuje klíčovou složku jejich role a také kritérium, podle něhož budou hodnoceni. (Armstrong, 1999)

V současném světě je pro organizaci užitečný takový pracovník, který se učí nést větší odpovědnost za sebe samého, svou kariéru a svůj potenciál. Žádný zaměstnavatel nemůže zabezpečit rozvoj veškerých kompetencí u každého zaměstnance. I kdyby to bylo možné, bylo by to plýtvání zdrojů. Efektivnější alternativu představuje přístup, že obě strany přijímají svůj díl odpovědnosti za rozvíjení kompetencí. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

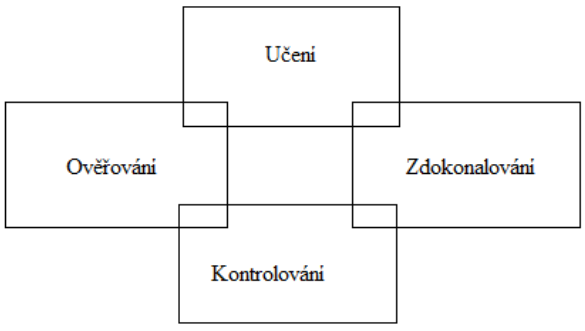
Vyhodnocení procesu

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

Kvalifikace a vzdělávání jsou jako kvalitativní charakteristiky obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo, mnohdy dosti spekulativními způsoby. Z toho ovšem vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování. (Koubek, 2006)

Výchozím bodem našich úvah musí být to, proč vůbec chceme provádět jakýkoliv druh hodnocení. Za jakým účelem hodnocení provádíme a k čemu má sloužit? Existují čtyři hlavní důvody, proč hodnocení provádíme a s největší pravděpodobností hledáme jeho výsledky. Každý z těchto výsledků pravděpodobně zajímá jinou skupinu účastníků. Schéma č. 2 zobrazuje tyto čtyři důvody jako částečně se překrývající plochy. Tím je vyjádřeno, že v mnoha konkrétních hodnoceních existuje více než jeden důvod pro hodnocení, a zároveň to, že jeden nebo druhý důvod zpravidla převládá. Úmyslně je uprostřed čtyř ploch ponechán prázdný prostor, který představuje nesmyslný rituál hodnocení bez jasného záměru, proč je provádíme. (Prokopenko, Kubr, 1996)

Schéma 2: Čtyři hlavní důvody hodnocení vzdělávání



Zdroj: Prokopenko, J., Kubr, M.; Vzdělávání a rozvoj manažerů, 1996

Při hodnocení výsledků programů rozvoje je také důležité položit si otázku, kdy vlastně zkoumat efektivnost - jestli hned po jeho ukončení, nebo s časovým odstupem. Je třeba odpovědět na mnoho otázek. Měli bychom však respektovat omezené možnosti vyhodnocování. Trendy ukazují odklon od formálních metod hodnocení (testů, dotazníků), které jsou administrativně velmi náročné, k neformálnímu hodnocení (informace od účastníků programů a jejich nadřízených). (Folwarczná, 2010)

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. (Koubek, 2006)

Hodnocení výsledků vzdělávání, zjišťování jeho dopadu na výkon jednotlivců i organizace jako celku tvoří nezbytnou součást systematického přístupu k rozvoji manažerů i zaměstnanců. Systematický přístup je důležitý nejen pro ověření přínosu programu vzdělávání, ale i proto, aby zejména vrcholový management chápal výdaje na rozvoj manažerů nikoli jako režijní náklady, které je třeba snížit, ale jako investici do své budoucí úspěšnosti. (Folwarczná, 2010)

Nejobtížnějším krokem v hodnocení programu je měření jeho vlivu na podnikové ukazatele. Z hlediska organizace se výsledky vztahují ke kvantifikovatelným změnám v oblastech, jako je obrat, produktivita, kvalita, čas, ziskovost, stížnosti zákazníků atd. Ve většině případů je cílem stanovit náklady programu a určit čisté přínosy. (Belcourt, Wright, 1998)

Informace získané vyhodnocením výsledků jsou kritickými vstupními údaji do příštího cyklu vzdělávání a rozvoje, tedy počínaje identifikací potřeb vzdělávání a rozvoje pro další období. Systém vzdělávání a rozvoje je třeba chápat jako neustále se opakující cyklus identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocení efektivnosti s tím, že poslední vyhodnocovací část je nejobtížnější. Proto lze použít příměru s metodou pokusů a omylů, kdy naše poznatky a zkušenosti z jednoho kola cyklu vstupují jako vstupní znalosti do kola dalšího. (Folwarczná, 2010)

Pro hodnocení se nejčastěji používají tyto nástroje (Folwarczná, 2010):

- dotazníky;
- testy;
- strukturované rozhovory;
- cílově zaměřené skupiny;
- assessment centre;
- pozorování;
- výsledky hodnocení manažerů a zaměstnanců.

2.4 Metody vzdělávání

Postupně se vytvořila dosti široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit do dvou velkých skupin (Koubek, 2006):

a) **metody používané ke vzdělávání na pracovišti** při výkonu práce - tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“) a
b) **metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště**, ať už v organizaci nebo mimo ni (metody „off the job“).

Metody na pracovišti

Velkou výhodou těchto metod je jejich bezprostřední vazba na pracovní prostředí a obsah práce manažera. Umožňují také individuální přístup k rozvoji konkrétního manažera a mohou tak zohledňovat jím preferovaný styl učení. Jedná se o velmi vhodné metody pro rozvoj měkkých manažerských schopností, jako např. vedení

lidí. Na některé z nich, jež lze považovat za progresivní a ve vyspělých zemích často využívané. (Folwarczná, 2010)

- **Instruktáž při výkonu práce** je nejčastěji používanou metodou. Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácviku nového pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si tento postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.
- **Koučink** představuje spíše dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.
- **Mentoring** je obdobou koučinku, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu však i v jeho kariéře.
- **Counselling** patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným.
- **Asistování** je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci větší mírou, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci samostatně.
- **Pověření úkolem** je závěrečná fáze předcházející metody. Vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je sledována.
- **Rotace práce** je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřen pracovními úkoly v různých částech organizace.

- **Pracovní porady** jsou také vhodnou metodou pro formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu. (Koubek, 2006)

Metody mimo pracoviště

Jedním z hlavních nedostatků této formy rozvoje manažerů je fakt, že nejsou dostatečně přizpůsobeny individuálním potřebám účastníků. Na druhou stranu mají v plánech rozvoje manažerů nezastupitelné místo, protože manažera rozvíjejí v tzv. tvrdých manažerských schopnostech, jakými jsou např. strategické řízení včetně plánování, tvorba a implementace strategie organizace, finanční řízení, řízení lidských zdrojů nebo řízení změny apod., které jsou pro jeho práci velmi důležité. (Folwarczná, 2010)

- **Přednáška** je jednosměrná formální řeč pronášená posluchačům, podávající fundované informace, sérii událostí, faktů a koncepce.
- **Přednáška spojená s diskusí nebo seminář** překonává nevýhody přednášky, kde se jedná spíše o jednostranný tok informací. Je to opět metoda zprostředkovávající spíše znalosti.
- **Demonstrování (praktické, názorné vyučování)** zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů či předvádění pracovních postupů. Vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání těchto znalostí a oproti předchozím metodám se i více orientuje na dovednosti. Účastníci mohou provádět tutéž roli.
- **Případové studie** jsou rozšířenou a velmi oblíbenou metodou vzdělávání. Je to písemná nebo ústní prezentace nějakého případu, události, skutečné nebo pomyslné situace malé skupině k identifikaci a analýze problému a k jeho řešení.
- **Workshop** je variantou případových studií. Skupina lidí se společnými zájmy a zkušenostmi, shromážděná za účelem volné diskuse, zdůrazňující praktické

techniky, dovednosti a aplikace principů. Workshop umožňuje značnou pružnost v kombinaci konceptů a praxe.

- **Brainstorming** je rovněž variantou případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů.
- **Simulace** je metoda, kde cvičné prostředí nebo model simulují skutečnou situaci a vyžadují určité dovednosti. Zaměřuje se na postoje a hodnoty související s prezentovanou situací. Účastníci dostanou základní data o situaci a činí rozhodnutí, která dotahují až do důsledků a pak rozhodují jak dál. Tento cyklus pokračuje, dokud není dosaženo cílů simulace. Obvykle jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků.
- **Hraní rolí (manažerské hry)** je spontánní dramatizace situace nebo problému, následovaná diskusí ve skupině. Je to metoda zaměřená na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost. Manažeři jsou žádáni, aby vystupovali ve cvičné situaci v roli, kterou si připomenou ve své funkci. Poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Vzdělavatel jedná jako kouč, který režíruje a posiluje žádoucí výkon role.
- **Assessment centre (development centre)** je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda. Účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Většinou existují již optimální, předem vypracovaná řešení a rozhodnutí.
- **Učení se hrou** se v poslední době stále více používá ve vzdělávání manažerů. Jde o hry či akce spojené se sportovními výkony. Strukturovaná soutěž mezi týmy za účelem poskytnutí příležitosti k uplatnění specifických dovedností umožňující pohled na postoje, hodnoty a zájmy účastníků. Vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně, ale i v poněkud upravené učebně.
- **Vzdělávání pomocí počítačů** je taktéž metoda, jejíž používání soustavně vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí

schémat, grafů a obrázků, poskytují obrovské množství informací, nabízejí různé testy a cvičení. (Koubek, 2006; Prokopenko, Kubr, 1996)

Formální a neformální učení

Tabulka 2: Charakteristiky formálního a neformálního vzdělávání

Neformální	**Formální**
Vysoce odpovídající individuálním potřebám	Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné
Vzdělávající se osoby se učí podle potřeby	Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž
Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi	Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
Vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat	O tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel
Bezprostřední uplatnitelnost (vzdělávání typu „právě včas - just-in-time“)	Doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená
Snadno přenositelné vzdělávání	Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
Odehrává se při práci	Často se odehrává mimo pracoviště

Zdroj: Armstrong, M.; Řízení lidských zdrojů, 2007

Formální přístupy k rozvoji manažerů jsou založeny na identifikaci potřeb rozvoje na základě hodnocení pracovního výkonu v rámci řízení pracovního výkonu nebo pomocí development (assessment) center. Postup může být strukturován podle seznamu generických (druhových) nebo klíčových schopností, které jsou definovány jako vhodné pro manažery organizace. (Armstrong, 2007)

Formální programy vzdělávání a rozvoje manažerů jsou tradiční a základní součástí rozvoje manažerů v organizacích. Nabízejí pestrou škálu možností. Uskutečňují se buď mimo pracoviště, či na pracovišti, případně jde o kombinaci obou přístupů. Manažeři často navštěvují krátkodobé kurzy, které se zaměřují na specifické

manažerské dovednosti, jako jsou vedení lidí či interpersonální dovednosti. Mohou si také zvýšit odbornou manažerskou kvalifikaci, např. studiem dlouhodobějších programů. (Folwarczná, 2010)

Neformální přístupy k rozvoji manažerů využívají příležitostí k učení, se kterými se manažeři setkávají během své každodenní práce. Manažeři se učí vždy, kdy jsou konfrontováni s neobvyklým problémem, s novým a neznámým úkolem, nebo když přejdou na odlišné pracovní místo. Pak musejí vymyslet nový způsob, jak se vyrovnat se situací. Budou se učit, budou-li analyzovat to, co dělali, a konstatovat, jak a proč to přispělo k jejich úspěchu nebo neúspěchu. Toto retrospektivní nebo reflexivní učení bude efektivní, jestliže poučení z něho budou manažeři moci úspěšně aplikovat v budoucnosti. (Armstrong, 1999)

Manažeři jsou ovlivňováni lidmi ve svém okolí. Velká pozornost je věnována především roli nadřízeného manažera. Koučování nadřízeným bylo ještě donedávna považováno za klíčovou budoucí metodu vzdělávání manažerů. Praxe však ukázala, že manažerům při učení také velmi pomáhá neformální přístup ostatních spolupracovníků. Manažeři se velmi efektivně učí v pracovních diskusích s kolegy, nadřízenými i podřízenými. Většinou si ovšem neuvědomují, že konkrétní diskuse a práce na projektech je také možnou metodou jejich rozvoje. Role kouče je velmi důležitá. (Folwarczná, 2010)

Moderní formou přípravy pracovníků je příprava v týmech, kdy se jí účastní pracovníci ne jako jednotlivci, ale jako členové určité odborné nebo funkční skupiny. Výhodou je možnost účinnějšího prosazování nových poznatků a postupů práce, zvýšená aktivita i získání zkušeností z práce v týmu, vytvoření neformálních vztahů, zlepšujících úroveň kooperace a komunikace. (Horalíková, 1999)

2.5 Subjekty procesu vzdělávání a rozvoje

Vzdělávání při výkonu práce mohou zabezpečovat manažeři, vedoucí týmů, spolupracovníci nebo „mentoři“ (spolupracovníci, kteří jsou speciálně pověřeni vést, radit a pečovat o školené osoby). Jak již bylo řečeno, je důležité vzdělávat všechny pracovníky při výkonu práce za použití takových metod, jako je koučování, instruktáž a mentoring. (Armstrong, 1999)

Vrcholoví manažeři jsou přínosem a odvádějí vlastníkům, zaměstnancům a zákazníkům dobrou službu, když (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001):

- podporují vzdělávání a rozvoj,
- formulují firemní politiku vzdělávání a rozvoje,
- zabezpečují integraci vzdělávání a rozvoje s ostatními nástroji personálního řízení, zejména s kariérovým plánováním, vnitřní mobilitou a odměňováním,
- komunikují o strategii lidských zdrojů a cílech při rozvíjení vnitřních zdrojů,
- sami se účastní vzdělávacích akcí a zapojují se do rozvojových programů.

Na úrovni **bezprostředního nadřízeného** zatím panuje malá vstřícnost zahrnout mezi běžné povinnosti činnosti zaměřené na rozvíjení podřízených. I když jsou někde operativní personální služby delegovány na manažery první linie, nemůžeme předložit důkaz o tom, že se z nich stávají koučové. Příčinu můžeme spatřovat v tom, že koučování podřízených není obsaženo v jejich popisu práce nebo hodnocení manažera, nebo že ho zaměstnavatel nepovažuje za aspekt hodný ocenění zásluh o rozvoj firmy. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Vzdělávání mimo pracoviště mohou zabezpečovat členové útvaru vzdělávání, externích vzdělávacích a výcvikových zařízení nebo jiní vzdělavatelé - konzultanti pro vzdělávání nebo hostující lektoři. Stále více organizací dává přednost externím vzdělavatelům před udržováním své vlastní skupiny vzdělavatelů. (Armstrong, 1999)

Po prostudování informací pracovník, který vyvíjí výcvikový program, stojí před rozhodnutím „vytvoř nebo kup“. Existuje celá řada soukromých vzdělávacích firem a konzultantů, nabízejících velké množství kursů o obecných tématech. Ve většině případů je pro organizaci ekonomičtější si tyto materiály, prezentované v profesionálních formátech, zakoupit než vyvíjet (vyrábět) materiály v mnoha případech pro jedno nebo dvě použití samostatně. Výhodami hotových programů je jejich vysoká kvalita, okamžitá dodávka, doplňující služby (testy, videa), možnost přizpůsobení učebních programů konkrétní organizaci, výhody plynoucí ze zkušeností implementace programu jinými organizacemi, extenzivní otestování a často nižší cena než programy vyvinuté interně. (Belcourt, Wright, 1998)

Programy připravené „na míru“ mohou spojovat aktivity externí dodavatelské instituce a vlastní organizace. Toto spojené úsilí se může soustředit na analýzu potřeb, vypracování programu, přípravu studijních materiálů a sestavení týmu, který bude zajišťovat výuku. Společně může být rovněž zajišťována realizace programu a hodnocení výsledků. (Prokopenko, Kubr, 1996)

Výhodami interně vyvinutých programů jsou bezpečnost a důvěrnost, použití jazyka organizace, zabudování vlastních hodnot organizace do programu, použití zkušeností organizace, porozumění cílové skupině a prestiž a důvěryhodnost plynoucí ze skutečnosti, že organizace má vlastní program. Pro rozhodnutí o tom, jaká alternativa je nejlepší, bude nezbytná analýza nákladů. (Belcourt, Wright, 1998)

Personální útvar ve velkých organizacích poskytuje také specifická školení. Vzdělávání a rozvoj už dnes patří ke službám, které jsou po zeštíhlení organizace a outsourcingu zabezpečovány dodavatelsky od vzdělávacích institucí a poradenských společností. Jedná se o důkaz, že v učící se organizaci dochází k oslabení pozice personálního útvaru jako poskytovatele školení. Otevírá se mu však šance prosadit se jako centrum poradenství o vzdělávání. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Své zaměstnance můžeme posílat také k **externím vzdělavatelům**, mezi které patří nejrůznější vzdělávací instituce. Zejména je vhodné vysílat na školení řídící

pracovníky a specialisty. Vzdělávání mimo pracoviště má výhody v tom, že: (Koubek, 1996)

- kurzy bývají vedeny zkušenými odborníky,
- školení pracovníci získají nejnovější informace, nejnovější znalosti a dovednosti,
- seznámení se s nejmodernějšími stroji a zařízeními,
- mají možnost si vyměnit zkušenosti s pracovníky jiných podniků,
- přinesou do podniku nové myšlenky a přístupy.

Na druhé straně vzdělávání mimo pracoviště má určité nevýhody (Koubek, 1996):

- bývá dosti drahé (poplatek školící instituci, cestovní a ubytovací náklady, stravné, ale i ztráty fondu pracovní doby),
- kurzy, které vzdělávací instituce nabízejí, nemusejí vždy a v plné míře vyhovovat potřebám podniku,
- podnik může mít problémy s uvolňováním pracovníků a během jejich nepřítomnosti mohou vzniknout problémy, které nelze bez nich vyřešit (zejména pokud jde o klíčové pracovníky).

Praxe však ukazuje, že koučování je často efektivnější, pokud je koučem někdo nezávislý, kdo přímo neovlivňuje hodnocení a každodenní práci manažera. Může to být kolega z jiného oddělení, specialista na oblast řízení lidských zdrojů, či dokonce externí kouč. (Folwarczná, 2010)

2.6 Učení v organizaci

Teorie učení probíhajícího v organizaci se týká toho, jak se lidé v organizacích učí. Zaměřuje se na kolektivní učení se, ale bere v úvahu názor, že organizace neprovádějí kroky produkující učení; jsou to individuální členové organizace, kteří se chovají tak, že to vede k učení, i když organizace mohou vytvářet podmínky, které toto učení usnadňují. Pojetí učení probíhajícího v organizaci uznává, že způsob, jak k učení dochází, je ovlivňován podmínkami v organizaci a její kulturou. (Armstrong, 2007)

Učení v organizaci probíhá na třech úrovních: výcvik, rozvoj a organizační rozvoj. Výcvik se týká získávání znalostí, dovedností a postojů, které vedou ke zlepšení výkonu na současném pracovišti. Rozvoj je zaměřen na získávání znalostí a postojů, které mohou být požadovány z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální odborné kariéry a cílů organizace. Organizační rozvoj je proces sledující cíl efektivnějšího fungování organizace jako celku a tvorby takového prostředí v organizaci, které by přispívalo k vyšší kvalitě práce a spokojenosti zaměstnanců. (Belcourt, Wright, 1998)

Učící se organizace je organizace, která má dovednosti ve vytváření, získávání a transferu znalostí a v modifikaci svého chování tak, aby reflektovalo nové znalosti a interpretace. (Prokopenko, Kubr, 1996)

Organizační rozvoj představuje proces zlepšování fungování organizace a podmínek pro práci. Z organizační perspektivy lze obecně rozvoj lidských zdrojů charakterizovat jako proces hodnocení schopností zaměstnanců včetně manažerů a na jeho základě formování programů, které jim umožní využít jejich plný potenciál ve prospěch naplnění podnikových cílů v dlouhodobém časovém horizontu. Organizační rozvoj podporuje zlepšení efektivity organizace a její další rozvoj prostřednictvím individuálního rozvoje zaměstnanců včetně manažerů. (Folwarczná, 2010)

V učící se organizaci je kladen důraz na dva aspekty: na učení se jednotlivců a na učení se organizace. Rozdíl mezi individuálním učením a tím, co lze nazvat učením

se organizace, může být často nejasný. Je nesnadné oddělit od sebe masu jednotlivců a jejich učení od organizace jako masy a jejího učení se. (Prokopenko, Kubr, 1996)

Systém rozvoje zaměstnanců a rozvoje lidských zdrojů, tj. rozvoje organizace jako celku, vychází z myšlenky, že investice do lidí se vyplatí a zhodnotí se ve formě soustavného zlepšování individuálního, týmového a firemního výkonu. Základem je rozvoj zaměstnanců, který se soustřeďuje na rozšiřování celkového potenciálu člověka, včetně složek tohoto potenciálu (pracovní, sociální, ale především tvůrčí, atd.). (Krninská, 2002)

Nástroji systému rozvoje lidských zdrojů je vzdělávací systém organizace, plány výchovy zaměstnanců (individuální plány kariéry) i samotné rozmisťování zaměstnanců. Podstatnou součástí celého systému je kromě formálního zabezpečení vzdělávání i motivace pracovníků k tomu, aby převzali odpovědnost za svůj vlastní seberozvoj, jak kvůli zlepšení svého pracovního výkonu, tak kvůli uspokojování svých individuálních cílů v rámci profesní, ale i životní kariéry (v ideálním případě zakončenou vlastní seberealizací). (Krninská, 2002)

Politikou rozvoje manažerů rozumíme zásady a pravidla, které organizace v oblasti rozvoje manažerů dodržuje. Rozvoj manažerů je často součástí politiky rozvoje všech zaměstnanců. Praxe prokazuje výhody systematického přístupu k podnikovému vzdělávání a rozvoji. (Folwarczná, 2010)

Výsledky učení probíhajícího v organizaci přispívají k rozvoji firemních schopností založených na zdrojích. Je to v souladu se základními principy řízení lidských zdrojů, zejména pak s tím, že je nezbytné investovat do lidí, aby se vytvořil intelektuální kapitál, jaký organizace potřebuje, a tak se zvýšila „zásoba“ jejích znalostí a dovedností. (Armstrong, 2007)

3 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem bakalářské práce s názvem Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané firmě, je analyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, charakterizovat a zhodnotit stávající procesy, identifikovat potřeby zaměstnanců a podniku na základě dostupné odborné literatury a navrhnout možné způsoby zlepšení stávající situace.

Tento proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byl analyzován ve finanční společnosti Wüstenrot.

Práce obsahuje literární přehled rozebírající problematiku procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pro bližší přiblížení daného tématu byla využita odborná literatura, odborné články i internetové zdroje. Jsou zde shrnuty poznatky a myšlenky jak českých, tak zahraničních autorů, kteří jsou uvedeni v použité literatuře v závěru práce.

V praktické části jsou použity interní zdroje společnosti, které mi byly poskytnuty nejen z oddělení Podpory obchodu, ale i od manažerů a zaměstnanců Wüstenrotu. Zde stručně charakterizuji finanční skupinu Wüstenrot z hlediska jejího vzniku a základních údajů o organizaci. Více pozornosti věnuji úseku Podpory obchodu, který má na starosti nejen vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců a pracovníků. Pro lepší představu je tu znázorněna organizační struktura, která osvětluje vztahy a nadřízenost v úseku Podpory obchodu.

Další část práce je zaměřena pouze na samotná školení Wüstenrotu. Je zde uveden celý systém školení, který společnost využívá. Nedílnou součástí jsou programy vzdělávání pro nové finanční poradce, protože vstupní vzdělávání je jedním z nejdůležitějších, nejobsáhlejších a nejnáročnějších. Důležité jsou i rozvojové programy pro regionální ředitele, oblastní vedoucí, ale i řádové finanční poradce.

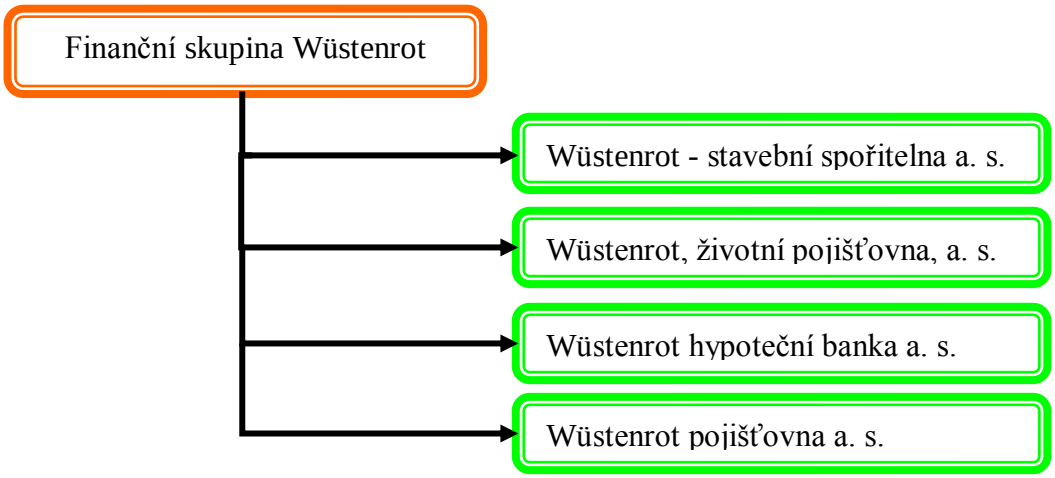
V souhrnu práce je zhodnocen celý tento systém vzdělávání. V návrhu zlepšení jsou uvedeny případné změny k efektivnějšímu vzdělávání ve společnosti Wüstenrot.

4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

4.1 Základní údaje o společnosti Wüstenrot

Wüstenrot je finanční skupinou, kterou tvoří čtyři samostatné společnosti: Wüstenrot - stavební spořitelna a. s., Wüstenrot, životní pojišťovna, a. s., Wüstenrot hypoteční banka a. s. a Wüstenrot pojišťovna a. s.

Schéma 3: Společnosti finanční skupiny Wüstenrot



Zdroj: Interní zdroje Wüstenrotu

Díky jejich vzájemné úzké spolupráci a společné obchodní síti finančních poradců má společnost Wüstenrot všechny potřebné služby snadno dostupné. Mezi základní produkty a služby Wüstenrotu patří bankovní služby, stavební spoření, úvěry (překlenovací, hypoteční, ze stavebního spoření, atd.), pojištění aut a bydlení, životní, úrazové a nemocenské pojištění, cestovní pojištění, pojištění podnikatelského rizika, povinné ručení, havarijní pojištění, atd.

Pod názvem Wüstenrot působí například v České republice, Německu, Holandsku, Rakousku, Chorvatsku, Slovensku, Maďarsku a Lucembursku.

Na základě expanze do mnoha evropských zemí a také spojením s jednou z největších německých pojišťovacích společností Württembergische AG se Wüstenrot stal významnou mezinárodní finanční institucí.

Historie Wüstenrotu

Otcem myšlenky stavebního spoření je Georg Kropp. V roce 1919 se stal majitelem domku v obci Wüstenrot (nedaleko Heilbronu), odkud začal rozvíjet svou publikační a osvětovou činnost, která se jako první zabývala myšlenkou společenství stavebního spoření. V obci Wüstenrot měla tzv. „Stavební spořitelna Společenství přátel“ své první sídlo. Když se rozrůstající firma přestěhovala do Ludwigsburgu (tehdejšího sídelního města Württemberska), spořitelna do svého názvu přidala „Wüstenrot“ na památku místa založení.

Dnes je v obci možné navštívit původní dům Georga Kroppa, kde sídlí muzeum, které seznamuje s vývojem myšlenky stavebního spoření a zejména historii stavební spořitelny Wüstenrot.

V roce 1921 založil již zmíněné Společenství přátel, které registrovalo desítky zájemců o uskutečnění stavebních plánů, hledalo možnosti získání stavebních pozemků a zároveň postupně procházelo přerodem ve finanční ústav. V roce 1924 se poprvé objevilo pojmenování „stavební spořitelna“. Další stovky zájemců se hlásily o informace díky časopisu „Můj vlastní dům“ a legendárnímu heslu „Každé rodině vlastní domov“. Ve zmíněném roce také proběhlo první přidělení finančních prostředků účastníkům stavebního spoření.

V roce 1925 dopadly myšlenky Georga Kroppa na úrodnou půdu také v rakouském Salzburgu. Brzy následovaly i další země.

Od 50. let 20. století Německo jako první země vydalo zákon o prémii na bytovou výstavbu. Představa Georga Kroppa, že k vlastnímu bydlení si musí každý pomoci nejdříve uspořením vlastních peněz, dostala díky státní podpoře zelenou.

I v naší zemi je jméno Wüstenrot úzce spojeno s počátky stavebního spoření. Wüstenrot - stavební spořitelna, a. s. zahájila svou činnost na podzim roku 1993, v roce, kdy byl přijat zákon o stavebním spoření.

Stejně jako v mateřských zemích i v České republice bylo záměrem Wüstenrotu poskytnout klientům ucelený soubor finančních služeb z oblasti rodinných financí. Po stavebním spoření přišlo v roce 1999 životní pojištění, začátkem roku 2003 nabídl Wüstenrot hypotéky jako další formu financování bydlení.

V roce 2006 bylo portfolio Wüstenrotem poskytovaných služeb rozšířeno o neživotní pojištění, zaměřené především na pojistnou ochranu rodiny a bydlení a pojištění motorových vozidel.

Další významný mezník v rozvoji služeb Wüstenrotu představovalo zavedení depozitních produktů a internetového bankovnictví na přelomu let 2010 a 2011. Dnes je tedy Wüstenrot finanční skupinou, kterou tvoří čtyři společnosti sídlící ve společné budově administrativního komplexu Kavčí Hory Office Park v Praze 4.

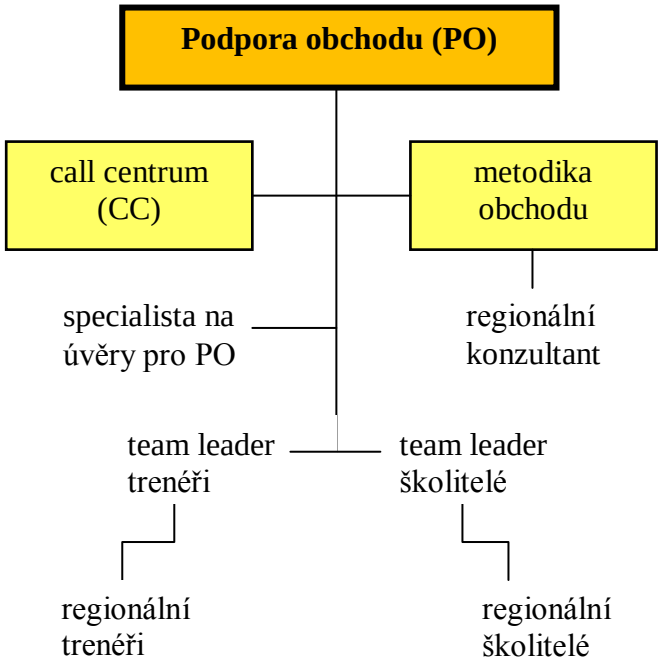
4.2 Úsek Podpory obchodu

Úsek, který se zabývá v organizaci vzděláváním a rozvojem, se jmenuje Podpora obchodu. Toto oddělení Podpory obchodu se zabývá interními obchodními cestami, externími obchodními cestami, přímými obchodními cestami a pouze z části se starají o zaměstnance Wüstenrotu.

Podpora obchodu spadá pod Wüstenrot - stavební spořitelnu. Úsek podpory prodeje životní pojišťovny, neživotní pojišťovny a hypoteční banky spravuje stavební spořitelna prostřednictvím outsourcingu. Takto funguje pouze jedno oddělení školení pro všechny čtyři společnosti zároveň, aby se docílilo maximální efektivity a aby byly náklady co nejnižší. Podpora obchodu spadá pod resort obchodu a řízení společnosti, jak můžeme vidět na organizačním schématu Wüstenrot stavební spořitelny uvedeného v příloze č. 2.

Podpora obchodu se dělí na dvě hlavní oddělení - call centrum a metodika obchodu. Dále sem patří specialista na úvěry pro podporu obchodu, trenéři a školitelé a jejich teamleadeři.

Schéma 4: Organizační struktura úseku Podpory obchodu



Zdroj: výroční zpráva 2011

Trenérů má Wüstenrot celkem osm. Každý má na starost jeden svůj region. Z toho jeden z nich je teamleader, který metodicky a z hlediska dovedností vede celý tým trenérů. Trenéři se zabývají soft dovednostmi a specializují se na interní obchodní cesty, přímé obchodní cesty a z části se věnují zaměstnancům organizace. Velmi podstatnou

součástí soft dovedností je správné komunikování s klientem, práce s námitkami svých klientů, uzavírání obchodů a v první řadě vytváření servisu pro klienty. Trenéři mají na starosti vzdělávání a rozvoj dovedností interní obchodní sítě, do které spadají poradci, kteří pracují přímo pro Wüstenrot na živnostenský list. Další náplní činností trenérů je výchova a rozvoj zaměstnanců Wüstenrotu. Jedná se hlavně o pracovníky call centra, kteří komunikují prostřednictvím telefonu a emailů se širokou klientskou veřejností. Jedná se o bezplatnou telefonní linku, která je zřízená za účelem poradenství.

Školitelů je celkem devět. Každému školiteli náleží jeden region a jeden z nich se zabývá externími obchodními cestami, jako je školení firem, které se zabývají finančním poradenstvím také pro Wüstenrot (např. OVB Allfinanz, a. s. ČR; Gepard Finance, a. s.; Hyposervis a. s. Ing.; SOPHIAFINANCE, s. r. o.; ZFP akademie, a. s.; GOLEM FINANCE s. r. o.), a školení pracovníků v bankách. Jeden školitel z těchto devíti je teamleader. Tento úsek se specializuje čistě na produkty Wüstenrotu, takzvané hard dovednosti. Tyto dovednosti se rozvíjí v interních obchodních cestách, externích obchodních cestách (makléři), přímých obchodních cestách (přímý prodej) a z části u zaměstnanců.

Nedílnou součástí jak trenérů, tak školitelů, je, že odpovídají na sporné otázky. Přenáší zpětnou vazbu na to, co by se mohlo změnit. Tím, že se vyskytují v terénu, tak nalézají nezodpovězené otázky poradců, oblastních vedoucích i klientů.

Wüstenrot si najímá také externí firmy, které provádí školení na soft dovednosti a některé projekty pro jednotlivé regiony. Tato školení jsou zaměřena převážně na vzdělávání a rozvoj oblastních vedoucích a vyššího managementu. Mezi nejčastěji využívané externí firmy patří:

- Pražská manažerská akademie, s. r. o.
- MASS Training & Media, s. r. o.
- Mercuri International s.r.o.

Pražská manažerská akademie, s. r. o. je poradenská a vzdělávací společnost se zaměřením na rozvoj lidského potenciálu v oblastech managementu a prodeje, působící v ČR od roku 1996. Specializuje se na provádění rozvojových projektů na zakázku, s cílem dosažení požadované změny. Principiálně nepoužívá žádné hotové programy. Tím si tato firma udržuje flexibilitu a může tak reagovat na požadavky společnosti Wüstenrot.

V rámci těchto vzdělávacích programů využívá firma tyto techniky: individuální práce, workshop, brainwriting, hraní rolí, videotrénink, prezentace, brainstorming, koučink a samozřejmě zpětnou vazbu. Důležitým faktorem úspěšné spolupráce je stále se opakující kontrola výsledků, dle kterých je možné provádět korektury pro lepší dosažení cílů. Pražská manažerská akademie na závěr sama navrhuje několik kontrolních mechanismů vzdělávání, aby tak dosáhla další úspěšné spolupráce s klienty.

V březnu 2007 ve spolupráci s útvarem školení společnosti Wüstenrot, vytvořili jedinečný systém vzdělávání poradců v oblasti finančního poradenství formou cross-sellingu. Celý systém byl nastaven tak, aby vedl ke komplexní péči o klienty, zvýšení produktivity práce, obratu společností i jednotlivých poradců a to vše při zachování etických pravidel komunikace s klienty. V červenci 2007 byl zaznamenán nárůst v počtu uzavřených smluv u jednoho klienta až o 200 %. Od března prošlo speciálním školením více než cca 60 poradců. Předběžné výsledky ukázaly zvýšení produktivity práce a výrazné navýšení obchodů u jednotlivých poradců.

V listopadu 2007 měli účastníci za sebou již třetí část svého rozvojového programu „Talent club“. Program byl zaměřen na dvě oblasti. V té první získávali účastníci nové informace především z oblastí interního auditu, controllingu a řízení rizik. Ve druhé části získávali dovednosti v oblasti efektivní komunikace a prezentace.

V únoru 2008 projekt „Akademie rodinných financí“ vstoupil již do třetího roku spolupráce mezi společností PMA, s. r. o. a společností Wüstenrot - stavební spořitelna, a. s. Během tohoto měsíce se zúčastnila další vybraná skupina finančních poradců tohoto projektu, jehož originální know-how vedlo k výraznému zkvalitnění služeb privátního finančního poradenství a nárůstu obratu finančních poradců.

V průběhu měsíce března 2008 byly ukončeny dva vzdělávací programy pro vybrané zaměstnance společnosti Wüstenrot - stavební spořitelna, a. s., které v rámci závěrečných programů navštívili také členové představenstva společnosti, kteří v rámci workshopu s účastníky diskutovali na aktuální témata. Následně členové představenstva a zástupci společnosti PMA, s. r. o. předali všem účastníkům osvědčení.

Ve společnosti Wüstenrot proběhl v závěru května 2008 program pro oblastní vedoucí na téma získávání nových poradců do týmů. Mimo jiné byli školeni k tomu, jak získat za 1,5 hodiny čtyři nové poradce do týmu, jak je efektivně zapracovat a stabilizovat.

Projekt „Akademie rodinných financí" vstoupil již do čtvrtého roku spolupráce. V průběhu února 2009 ukončila další vybraná skupina finančních poradců závěrečné školení. Originální know-how vedlo k nárůstu obratu o více než 50 %, zvýšení průměru uzavřených smluv na 3,6 u jednoho klienta.

V průběhu měsíce května 2009 byl zahájen již III. ročník programu „Talent klub" pro vybrané zaměstnance společnosti Wüstenrot, který je zaměřen na rozvoj odborných znalostí (bankovnictví, strategie, interní audit), stejně tak jako na získání „měkkých" dovedností (komunikace, prezentace, atd.).

PMA, s. r. o. připravila komplexní systém rozvoje interních trenérů společnosti Wüstenrot. Důraz byl kladen na kvalitní a vzdělaný tým interních školitelů a trenérů, který je základem efektivního rozvoje zaměstnanců. Školení bylo realizováno v průběhu měsíců květen a červen 2009.

Pro obchodní specialisty byl v rámci reorganizace připraven systematický rozvoj zaměřený na získání nových dovedností, které se soustřeďují především do oblasti efektivního rozvoje poradců s využitím koučovacích technik a nových strategií.

MASS Training & Media, s. r. o. je soukromou vzdělávací společností, která navazuje přímo na společnost MASS, jež vznikla v roce 1986 ve Velké Británii a produkovala vzdělávací programy pro západní společnosti. V roce 1990 byly zřízeny

kanceláře a tréninkové centrum v bývalém Československu. Od té doby MASS vyškolila více než 50 000 českých i slovenských manažerů a zaměstnanců všech úrovní veřejného i soukromého sektoru. Disponuje trenérským sborem, který je složen z více než 30 úspěšných profesionálních lektorů, koučů, konzultantů s bohatou praxí a zkušenostmi, odpovídajícími světové špičkové úrovni, ze kterého sestavuje trenérský tým tak, aby co nejlépe vyhovoval vzdělávacímu programu vzdělávajících se firem.

Mezi produkty MASS Training & Media patří firemní tréninky (specifické tréninky, prezentační a lektorské dovednosti, zdokonalování manažerských dovedností, obchodní trénink, řízení prodeje a office management), poradenství a koučink (koučování v terénu a individuální poradenství), otevřené kurzy (prezentační dovednosti) a tréninkové filmy (komunikační a prezentační dovednosti, prodejní dovednosti, péče o zákazníky, manažer a řízení lidí, ostatní manažerské dovednosti, řízení prodeje a marketing).

Společnost Wüstenrot využívá nejvíce programů pro rozvoj manažerských dovedností, které se dále dělí na Manažerský trénink I. (vedení porad - pro OV), Manažerský trénink II. (motivace, pozitivní motivace a poskytování zpětné vazby - pro OV) a Manažerský trénink III. (nábor, zapracování a psychologie prodeje - pro OV). Dále MASS zajišťuje výcvikové programy pro oblastní vedoucí, který je také rozdělen do tří částí.

Mercuri International s.r.o., největší evropská společnost specializovaná na zvyšování výkonnosti prodeje a rozvoj pracovníků prodeje, byla založena před padesáti lety. Pomáhá společnostem v organickém růstu prostřednictvím vyšší efektivity prodeje, optimalizací prodejních procesů a rozvojem pracovníků a manažerů, kteří se na prodeji podílejí.

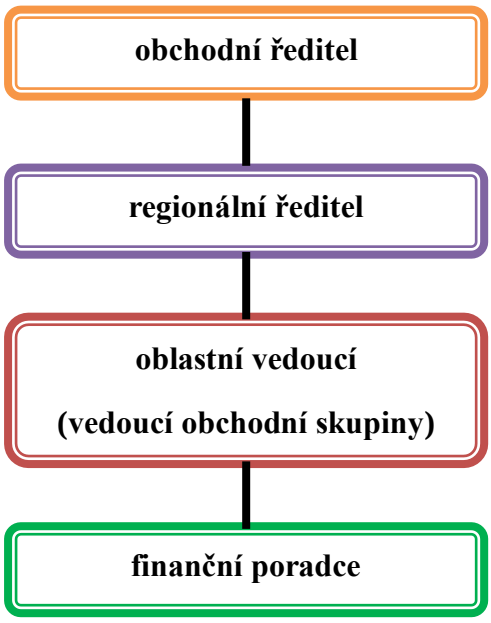
Používají širokou škálu metod a přístupů zahrnující poradenství, analýzy a audity, změnové projekty zaměřené na optimalizaci prodejních procesů a systémů řízení prodeje i cílený rozvoj pracovníků využívající různé rozvojové metody včetně e-learningu, business simulací, tréninků na míru, otevřených programů, individuálního

koučování apod. Konzultanty a trenéry Mercuri International jsou zkušení manažeři a obchodníci, kteří se specializují na jednotlivé oblasti prodeje, řízení prodeje, vedení lidí a zákaznických služeb v různých oborech.

5 ANALÝZA PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ

Pro lepší přehled je zde uvedena zjednodušená organizační struktura, která nám ukazuje určitou hierarchii ve společnosti Wüstenrot. Finanční poradci a oblastní vedoucí nejsou přímo zaměstnanci Wüstenrotu. Pracují na živnostenský list a mají uzavřené smlouvy s Wüstenrotem o provizích z prodejů. Regionální ředitelé a obchodní ředitelé jsou zaměstnanci Wüstenrotu a jejich vzdělávací program se liší. V této práci se budeme více zabývat programem vzdělávání pro obchodní síť, která je zaměřena především na oblastní vedoucí a finanční poradce.

Schéma 5: Zjednodušená organizační struktura



Zdroj: interní zdroje Wüstenrot

Program vzdělávání pro obchodní síť na rok 2011 se dělí do tří základních skupin:

- produktová školení
- regionální tréninky
- rozvojové programy

5.1 Produktová školení

Produktová řada Wüstenrot stavební spořitelny (WSS)

Při nástupu nových poradců postupuje útvar vzdělávání od nejjednodušších produktů ke složitějším. První školení jsou základy stavebního spoření. Obsahem těchto školení je seznámení se s historií stavebního spoření, základními pojmy, principem státní podpory a v neposlední řadě uzavření smlouvy o stavebním spoření. Dalším důležitým dokumentem je zákon č. 253/2008 Sb., o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu. Každý poradce musí podepsat prohlášení, že s tímto zákonem byl podrobně seznámen.

Do produktů stavební spořitelny patří i úvěrová problematika a úvěrové poradenství. V první řadě je nutné, aby poradci ovládali nabídku stavební spořitelny ohledně úvěrů, účely, na které lze úvěrové prostředky použít, výpočet platební schopnosti žadatele o úvěr a zajištění úvěru (nemovitost, ručitel). Součástí tohoto školení je naučení se orientace v softwarových programech (kalkulátory).

Na závěr celého školení o stavebním spoření poradci prochází certifikačním seminářem WSS, kde každý poradce kompletně vypracuje modelový příklad stavebního spoření a úvěru.

Produktová řada Wüstenrot hypoteční banky (WHB)

Hypoteční školení poskytuje informace o hypotečním úvěrování, státní podpoře k hypotečním úvěrům, produktech WHB a postupu při vyřizování žádostí s klientem, podmínky pro poskytnutí úvěru WHB (účel, zajištění, splácení, apod.), argumenty pro prodej a nedílnou součástí školení je naučit se ovládat software (kalkulátory). Na závěr tohoto školení poradci vypracovávají několik vzorových úvěrů a absolvují certifikační seminář WHB.

Dále je nutné proškolit poradce na různé typy hypotečních úvěrů, jako například Spoříme s hypotékou a Jistíme se s hypotékou.

Produktová řada Retail banky (RB)

Cílem školení Retail banky je seznámení poradce s nabídkou produktů a naučit je ovládat software, který zjednodušuje vypracování a odeslání smluv. Tato školení jsou zaměřena na spořící účty, běžné účty a termínované vklady. Nedílnou součástí je také práce se sazebníkem a úrokovým lístkem.

Obecné školení o pojištění

Základní seminář je zaměřen na pojmy používané v pojišťovnictví, definici pojištění, historii, právní základ, daňové odpočty, hlavní principy a výhody a nevýhody pojištění. Všichni poradci, kteří se budou zabývat pojišťováním, musejí projít Seminářem odborné způsobilosti a následným písemným testem odborné způsobilosti. V tomto semináři si musí poradci osvojit kodex etiky v pojišťovnictví a několik zákonů:

- zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví
- zákon č. 38/2004 Sb., předmět úpravy, vybrané pojmy, registr ČNB
- zákon č. 168/1999 Sb., předmět úpravy, vybrané pojmy
- zákon č. 37/2004 Sb., předmět úpravy, vybrané pojmy.

Životní pojištění

Tato školení nejsou pouze obecná, ale už se zaměřují více na produkty Životní pojišťovny Wüstenrot. Cílem je získání znalostí o všech produktech z produktové nabídky WŽP. Absolvent musí být schopen zajistit nejdůležitější rizika a vytvořit nabídku dle požadavků klienta se zaměřením na různé cílové skupiny. Samostatnou kapitolou školení je práce s programem pro poradce - Einstein, který zjednodušuje postup při uzavírání pojistné smlouvy. Program funguje jako kalkulátor různých druhů pojištění a zároveň jako evidence smluv.

Neživotní pojištění

Poradci získávají znalosti o všech produktech z produktové řady WP a jsou schopni nabízet produktovou řadu WP, která zajistí nejdůležitější životní rizika klienta spojené s úrazem nebo nemocí, pojištění motorových vozidel (pojištění odpovědnosti za škody způsobené provozem motorového vozidla a havarijní pojištění), pojištění majetku, cestovní pojištění a pojištění podnikatelů.

U všech těchto pojištění je velkým pomocníkem opět program pro poradce - Einstein, který je velkým usnadněním pro styk s klientem.

Penzijní fond AXA

Jedná se o školení penzijního připojištění se státním příspěvkem. Školitel vysvětluje základní informace o penzijním fondu, vymezuje důležité pojmy a ukazuje modelové příklady. Poradci se zde učí, jak získávat další klienty, vysvětlovat základní principy penzijního připojištění a sjednávat smlouvy.

Nadstavbová školení

Pro aktivní poradce, kteří se chtějí produkty Wüstenrotu zabývat více, tu jsou nadstavbová školení. Jedná se o workshopy, což je výměna zkušeností s ostatními poradci či oblastními vedoucími z praxe. Tyto workshopy jsou vesměs spojeny s motivačními školeními. Tato školení se konají dle potřeb jednotlivých regionů, nebo oblastí, a jsou nepravidelná.

5.2 Regionální tréninky

Regionální tréninky pro rozvoj prodejních dovedností

Tyto tréninky jsou určeny pro poradce a oblastní vedoucí, které školí regionální trenér oddělení školení. Konají se individuálně podle požadavků regionů.

Základem školení je zapracování a rozvoj poradce v obchodních dovednostech. Obsah je zaměřen dle potřeb různých témat jako například:

- práce finančního poradce u společnosti Wüstenrot - 5P
- obchodní strategie společnosti - 5P
- vyhledávání a oslovování klientů
- sjednání schůzky - telefon
- příprava na schůzku a průběh schůzky
- představení společnosti a zjišťování potřeb u klienta
- příprava optimálního řešení
- srozumitelná prezentace řešení klientovi přes užitek
- námitky.

Puzzle

Hlavním cílem je zapracování a rozvoj poradce v obchodních dovednostech. Školení se nemusí účastnit jenom poradci, ale i oblastní vedoucí. Opět se tato školení konají podle potřeb jednotlivých regionů a vede je regionální trenér oddělení školení. Obsah je zaměřený na jednotlivé fáze obchodního procesu a jejich provázanost:

a) Finanční poradce u spol.Wüstenrot – představení společnosti, práce FP, image FP, způsob prodeje, plánování
b) Vyhledání klienta (akvizice) – průběh akvizice, služby a užitky FP pro klienta, Koho znám?, zdroje klientů, cílové skupiny klientů
c) Kontaktování klienta (telefonování) – možnosti kontaktování, příprava na telefonování, motivace klienta, námitky, trénink telefonování
d) Příprava na schůzku – cíl schůzky, příprava na schůzku, sebemotivace, typologie klientů, struktura první schůzky
e) První schůzka u klienta – průběh první schůzky, trénink průběhu první schůzky bez zjišťování potřeb
f) Zjišťování potřeb klienta na první schůzce (co si má FP odnést) – jaké otázky klást, trénink na zjišťování informací, trénink zjišťování potřeb dle 5P
g) Příprava řešení pro klienta – zjišťování potřeb dle 5P, shrnutí údajů z první schůzky, typologie klientů, produkty pro 5P, výhody a nevýhody produktu, užitky pro klienta, zadání DÚ pro FP a OV
h) Příprava prezentace řešení klientovi – kontrola DÚ, ukázka řešení pro klienta, metoda Produkt Vlastnost Užitek, vysvětlení užitků klientovi
i) Druhá schůzka u klienta – průběh druhé schůzky, techniky uzavírání obchodu
j) Námitky – řešení a trénink námitek
k) Techniky uzavírání obchodu – nákupní signály – verbální a neverbální kupní signály, průběh administrativy na schůzce
l) Servis – proč servis klientovi, výhody pro FP, vyhledávání klientů
m) Refresh AROF – opakování školení ARoF

5.3 Rozvojové programy

Mezi rozvojové programy patří Totální školení (TŠ) a zároveň zaškolování nového spolupracovníka, Akademie rodinných financí (AROF) a programy pro rozvoj manažerských dovedností.

5.3.1 Totální školení (TŠ)

Totální školení je určeno pro nové spolupracovníky Wüstenrot. Hlavním cílem je efektivní zaškolení nových spolupracovníků o práci profesionálního finančního poradce. V průběhu zaškolení získá zájemce pro poradenskou práci základní kompetence - prodejní dovednosti, odborné znalosti a potřebné obchodní návyky. Po skončení celého systému Totálního školení bude složením všech odborných certifikátů schopen samostatně zprostředkovávat komplexní nabídku finančních produktů Wüstenrot, systematicky pracovat s klienty a cíleně ovlivňovat výši prodeje a výši svého výdělku.

Totální školení pro nové spolupracovníky je čtyřměsíční program, sestavený jako kombinace prodejních tréninků, odborných školení a aktivní prodejní praxe.

Pro absolvování celého TŠ je nutné průběžně plnění akčních plánů stanovovaných na období mezi jednotlivými semináři. Při jejich nesplnění bude daný účastník z celého programu vyloučen. Noví spolupracovníci tedy musí splňovat tyto podmínky:

- základní orientace v produktech WSS, WHB, WŽP, WP
- absolvování základního zaškolení od manažera
- osobní motivace
- uhrazení účastnického poplatku
- absolvování produktových OPEN školení

Cena celého TŠ je 32.000,- Kč. Wüstenrot hradí náklady ve výši 30.000,- Kč, náklady ve výši 2.000,- Kč hradí účastník školení formou účastnického poplatku.

Toto školení vedou regionální trenéři a bankovní a pojistní regionální školitelé z oddělení Podpory obchodu.

Zapracování nového finančního poradce v průběhu prvních šesti měsíců:

Než pracovník absolvuje Total školení, musí projít určitým zapracováním na nového finančního poradce. Je to určitá verze podpory nástupu na Total školení, která by měla začínat tři měsíce před nástupem na TŠ. Celkové zapracování nového poradce během sedmi měsíců je detailně popsáno níže.

1. měsíc

Tabulka 3: Zapracování nového finančního poradce - 1. měsíc

Odborné znalosti	základy pojištění + certifikace dle zákona 38, Stavební spoření (e-learning certifikace), základy PÚ, certifikát PÚ
Obchodní dovednosti	FP u Wüstenrot, akvizice, telefonování
Administrativa	vyřízení ŽL, výpis z TR, založení BÚ, zkouška ČNB, kalkulátory bank/poj, plánování obchodních schůzek, akční plán + konzultace aktivit
Praxe	min. 5 schůzek pasivně (s OV), min. 10 akvizičních telefonátů, min. 3 vlastní schůzky
Obchod	min. 1 smlouva s podporou OV (přepad netto 2.000,- Kč)
Výdělek	min. 2.000,- Kč

Zdroj: interní zdroje Wüstenrotu

První měsíc při nástupu do pozice finančního poradce je pro většinou zájemců náročný vzhledem k vyřízení potřebných formalit (živnostenský list, běžný účet) a

osvojování si nového druhu práce. Na začátku je důležitá podpora oblastního vedoucího, který zadává úkoly, kontroluje splnění těchto úkolů a zároveň pomáhá odstraňovat případné nedostatky a radí poradcům, jak postupovat dál. Funkce oblastního vedoucího jako kouče je velice důležitá, protože v prvních měsících zapracování nových zájemců je velká „úmrtnost“. Už v tomto prvním měsíci zájemci procházejí základními produktovými školeními.

2. měsíc

Tabulka 4: Zapracování nového finančního poradce - 2. měsíc

Odborné znalosti	základy PÚ, certifikát PÚ, základy HÚ, certifikát HÚ, pojištění ŽP, pojištění nemovitosti (byt, dům), majetkové pojištění (auto), retail bank
Obchodní dovednosti	příprava na 1. schůzku, 1. schůzka, zjišťování potřeb, optimální řešení, příprava na 2. schůzku, 2. schůzka
Administrativa	podepsat smlouvu o podpoře pro začínajícího poradce, podepsat úvěrový dodatek, vyřízení admin. s certifikací ČNB a provize poj., orientace v provizní tabulce, soutěže, plánování obchodních schůzek, plánování aktivit + konzultace vyhodnocování aktivit
Praxe	min. 10 realizovaných prvních schůzek, min. 40 akvizičních telefonátů
Obchod	min. 7 smluv s podporou OV (důkaz na poj. - majetek + život), (přepad netto 6.000,- Kč)
Výdělek	min. 2.000,- Kč (netto) + 10.000,- Kč podpory

Zdroj: interní zdroje Wüstenrotu

Finanční poradci prochází dalšími produktovými školeními. Každý by měl podepsat smlouvu o podpoře pro začínajícího poradce, což mu pomáhá překlenout dobu, kdy ještě nemá provizi, ale musí již vynakládat určité náklady na podnikání. Vzhledem k zákonu o pojišťovnictví musí začínající poradce splnit test České národní banky, aby poradci mohli sami uzavírat smlouvy.

3. měsíc

Tabulka 5: Zapracování nového finančního poradce - 3. měsíc

Odborné znalosti	základy HÚ, certifikát HÚ, pojištění nemovitostí (byt, dům), majetkové pojištění (auto), pojištění - životní, retail bank
Obchodní dovednosti	optimální řešení, příprava na 2. schůzku, 2. schůzka, námitky, uzavírání obchodu, servis
Administrativa	plánování obchodních schůzek, hlášení produkce, plánování aktivit + konzultace vyhodnocování aktivit, plán aktivit na 4 týdny po semináři A
Praxe	minimálně 15 realizovaných prvních schůzek, min. 50 akvizičních telefonátů
Obchod	min. 10 smluv (maximální snaha o cross-selling), (přepad netto 8.000,- Kč)
Výdělek	min. 6.000,- Kč (netto) + 10.000,- Kč podpory

Zdroj: interní zdroje Wüstenrotu

Finanční poradci již sami uzavírají smlouvy, na které jsou proškoleni. Plánují si samostatně obchodní schůzky, ve spolupráci s oblastním vedoucím vyhodnocují závěry z obchodních schůzek a poradce je připravován na Total školení A. V tuto dobu už začíná poradce dostávat první provize z uzavřených smluv a 10.000,- Kč podporu pro začínající poradce za splněný akční plán.

4. měsíc

Tabulka 6: Zapracování nového finančního poradce - 4. měsíc

Odborné znalosti	základy HÚ, certifikát HÚ, pojištění nemovitostí (byt, dům), majetkové pojištění (auto), pojištění - životní, retail bank
Obchodní dovednosti	optimální řešení, příprava na 2. schůzku, 2. schůzka, námitky, uzavírání obchodu, servis
Administrativa	plánování obchodních schůzek, hlášení produkce, plánování aktivit + konzultace vyhodnocování aktivit, plán aktivit na 4 týdny po semináři A, vyhodnocení období 4 týdnů po semináři A, plán aktivit na 4 týdny

	po semináři B
Praxe	minimálně 15 realizovaných prvních schůzek, min. 50 akvizičních telefonátů
Obchod	min. 10 smluv (maximální snaha o cross-selling), (přepad netto 14.000,- Kč)
Výdělek	min. 8.000,- Kč (netto) + 10.000,- Kč podpory
Centrální vzdělávání	Total školení A

Zdroj: interní zdroje Wüstenrotu

Ve čtvrtém měsíci finanční poradci absolvují Total školení A, kde se zdokonalují v nabytých dovednostech. Stále platí, že by finanční poradce měl být pod vedením oblastního vedoucího a hlavně využívat jeho rad a praktických zkušeností.

5. - 6. měsíc

Tabulka 7: Zapracování nového finančního poradce - 5. až 6. měsíc

Odborné znalosti	Refresh produktů - kombinace bankovních produktů, retail bank, důraz na životní pojištění a majetkové pojištění
Obchodní dovednosti	námitky, uzavírání obchodu, servis, akvizice, telefonování, FP u Wüstenrotu (plánování)
Administrativa	plánování obchodních schůzek, hlášení produkce, plánování aktivit + konzultace vyhodnocování aktivit, vyhodnocení období 4 týdnů po semináři A, vyhodnocení období 4 týdnů po semináři B, plán aktivit na 4 týdny po semináři C
Praxe	min. 20 realizovaných prvních schůzek, min. 50 akvizičních telefonátů
Obchod	min. 15 smluv (maximální snaha o cross-selling), (přepad netto 14.000,- Kč)
Výdělek	min. 14.000,- Kč (netto) + 10.000,- Kč podpory
Centrální vzdělávání	Total školení B

Zdroj: interní zdroje Wüstenrotu

Na začátku pátého měsíce účastník prochází Total školení B. Mezi pátým a šestým měsícem má poradce všechna základní produktová školení za sebou a absolvuje další nadstavbová školení zaměřená hlavně na cross-selling, což umožňuje nabídnout klientovi komplexní uspokojování potřeb (zajištění na stáří, zajištění rodiny, zajištění majetku a výhodné spoření).

5. - 6. měsíc

Tabulka 8: Zapracování nového finančního poradce - 5. až 6. měsíc

Odborné znalosti	Refresh produktů - kombinace bank. produktů, retail bank, důraz na životní pojištění a majetkové pojištění
Obchodní dovednosti	námitky, uzavírání obchodu, servis, akvizice, telefonování, FP u Wüstenrot (plánování), schůzky se zpětnou vazbou
Administrativa	plánování obchodních schůzek, hlášení produkce, plánování aktivit + konzultace vyhodnocování aktivit, vyhodnocení období 4 týdnů po semináři A, vyhodnocení období 4 týdnů po semináři B, plán aktivit na 4 týdny po semináři C
Praxe	min. 20 realizovaných prvních schůzek, min. 50 akvizičních telefonátů
Obchod	min. 20 smluv (maximální snaha o cross-selling), (přepad netto 14.000,- Kč)
Výdělek	min. 15.000,- Kč (netto) + 10.000,- Kč podpory
Centrální vzdělávání	Total školení B

Zdroj: interní zdroje Wüstenrotu

Poradci se dále zdokonalují v kombinaci různých bankovních produktech s důrazem na pojištění. Společně s oblastním vedoucím vyhodnocují výsledky a dosavadní práci u Wüstenrotu. Poradci by měli být schopni uzavřít až dvacet smluv za měsíc, kde by provize měla být minimálně 15.000,- Kč.

7. měsíc

Tabulka 9: Zapracování nového finančního poradce - 7. měsíc

Odborné znalosti	Refresh produktů - kombinace bankovních produktů, retail bank, důraz na životní pojištění a majetkové pojištění
Obchodní dovednosti	námitky, uzavírání obchodu, servis, akvizice, telefonování, FP u Wüstenrot (plánování), schůzky se zpětnou vazbou
Administrativa	systematické plánování měsíčních cílů a jejich vyhodnocování, systematické plánování týdenních aktivit a jejich vyhodnocování, orientace v ISPK + soutěžích + novinkách
Praxe	min. 20 realizovaných prvních schůzek, min. 50 akvizičních telefonátů
Obchod	min. 20 smluv (maximální snaha o cross-selling), (přepad netto 14.000,- Kč)
Výdělek	min. 15.000,- Kč (netto) + 10.000,- Kč podpory
Centrální vzdělávání	Total školení C

Zdroj: interní zdroje Wüstenrotu

Na začátku sedmého měsíce se prochází Total školením C. Nový poradce by měl mít ucelený přehled všech produktů Wüstenrotu a zároveň mít zažité principy obchodního jednání a uzavírání obchodů s důrazem na uspokojování přání a potřeb klientů. Toto představuje dokonalý plán obchodních schůzek. Finanční poradce by měl být schopen systematického plánování měsíčních cílů a jejich vyhodnocování. K dosažení těchto cílů slouží softwarové programy podpory (ISPK, Einstein) a v neposlední řadě práce s počítačem.

Parametry zapracovaného poradce, kdy je schopen samostatné práce:

- je schopen vyhledávat klienty a domluvit si schůzku
- umí cross-selling (dělá nabídky na více než 2 produkty)
- umí a používá proces 5P (zjišťování potřeb, návrhy řešení)
- umí pracovat s kmenem (se svými klienty)

- dodržuje „image“ poradce společnosti Wüstenrot
- umí základní produkty pro fyzické osoby (WŽP, PF, POV, HAV, MP)
- samostatné plánování aktivit, výdělku (pravidelně dělá 20 prvních schůzek měsíčně)
- průměrná provize 30.000,- Kč měsíčně

5.3.2 Akademie rodinných financí (AROF)

Účastníci prochází seminářem A (2,5 dne), seminářem B (2 dny) a seminářem C (3,5 dne). Základním cílem těchto seminářů je umět pomocí finanční strategie provádět analýzu klientů, zpracovávat komplexní finanční plány a navrhovat vhodné finanční produkty a k tomu získat potřebné prodejní dovednosti. Poradce bude schopen zjistit klientovy stávající i budoucí potřeby a pomocí písemně zpracovaného plánu tyto potřeby zajišťovat produkty společnosti Wüstenrot a partnerů. Seminář by měl účastníky připravit na zkoušku Akademie rodinných financí. Po úspěšném absolvování AROFu bude poradce výrazně ovlivňovat výši svého výdělku.

AROF pro finanční poradce Wüstenrot je tříměsíční program, sestavený jako kombinace prodejních tréninků, odborných školení a aktivní prodejní praxe.

Pro absolvování celého AROF je nutné průběžné plnění akčních plánů (cross-sellingové poradenství) stanovovaných na období mezi jednotlivými semináři. Při jejich nesplnění bude daný účastník z celého programu vyloučen.

Cena celého školení AROF je 40.000,- Kč. Wüstenrot hradí náklady ve výši 35.000,- Kč, náklady ve výši 5.000,- Kč hradí účastník školení formou účastnického poplatku. Poplatek je splatný při zahájení semináře A.

Tyto semináře vedou externí lektoři a regionální trenéři s aktivní spoluprácí manažerů. Mezi nejvýznamnější externí lektory patří Pražská manažerská akademie, s.r.o.

Na konci semináře se provádí Závěrečná certifikační zkouška, která se skládá ze:

- zkoušky odbornosti, která je písemná - test na WSS, WHB, WŽP, WP,
- zkoušky prodejních dovedností, která je založena na práci s finanční strategií 5P (schůzka s modelovým klientem, zjišťování potřeb)
- zpracování a prezentace návrhu dle zjištěných informací ze zkoušky prodejních dovedností.

Dalším navazujícím školením je seminář AROF D pro úspěšné absolventy předchozí fáze. Jeho cílem je procvičení získaných znalostí a dovedností po absolvování AROFu a procvičování modelových případů. Obsahem semináře D je procvičování konkrétních případů na zabezpečení rodinného finančního plánování. Motivace pro dlouhodobé užívání této strategie v praxi. Seminář probíhá průměrně 1 den pod vedením regionálního trenéra oddělení školení.

5.3.3 Programy pro rozvoj manažerských dovedností

Programy pro rozvoj manažerských dovedností jsou určeny pro oblastní vedoucí. Trenérem těchto programů jsou externí agentury, které provádí jeden trénink v rozsahu 2 - 3 dny. Nejvýznamnější externí agenturou, zabývající se manažerskými dovednosti pro Wüstenrot, je MASS Training & Media, s. r. o. Garanty těchto programů jsou regionální ředitelé. Termíny programů pro rozvoj manažerských dovedností jsou uvedeny v softwarovém programu Wüstenrotu - ISPK, kde si každý oblastní vedoucí může vyhledat nejbližší datum konání.

Manažerský trénink I. se zabývá vedením porad. Hlavním cílem je získat potřebné dovednosti pro efektivní rozvíjení poradců v obchodní skupině pro dosahování potřebných prodejních výkonů. V obsahu tohoto tréninku jsou základní principy vedení týmů (role oblastního vedoucího v obchodní organizaci Wüstenrot, základní funkce manažera, plánování aktivit, řízení prodeje), příprava na poradu, vedení porad (základní principy vedení porad, příprava na poradu, tréninky vedení porad) a týmové porady (základní principy efektivní porady, příprava porady, struktura efektivní porady, trénink vedení porady).

Hlavním tématem Manažerského tréninku II. je motivace, pozitivní myšlení a poskytování zpětné vazby. Oblastní vedoucí jsou informování o motivaci spolupracovníků (základní principy motivace a demotivace, osobnostní charakteristiky, různé způsoby motivace, typologie), koučování (základní principy koučování, koučování v terénu, trénink koučování), proaktivním řízení prodejního týmu (základy kontroly a řízení, reporting, stanovování cílů/ hodnocení plnění, aktivní ovlivňování plnění plánu) a plánu rozvoje obchodní skupiny (vypracování plánu rozvoje vlastní obchodní skupiny).

Manažerský trénink III. učí účastníky tréninku jak získávat nové spolupracovníky, jejich efektivní zaškolení a o psychologii prodeje. Mezi hlavní témata patří základní principy manažerování (role oblastního vedoucího v obchodní organizaci Wüstenrot, základní funkce manažera, plánování a řízení prodeje), získávání nových spolupracovníků (nábor a jeho principy, cílová skupiny, technika výběrového pohovoru, technika motivačního rozhovoru, trénink výběrového a motivačního pohovoru), efektivní zaškolení nových spolupracovníků (práce s nástupním plánem, práce s „kuchařkou“, motivace nového poradce, zapojení nového poradce do praxe, způsoby praktického učení) a plán rozšíření obchodní organizace (vypracování plánu rozšíření vlastní obchodní organizace, psychologie prodeje).

6 SOUHRN VZDĚLÁVÁNÍ A HODNOCENÍ VE SPOLEČNOSTI WÜSTENROT

Od samého počátku působení je pro společnost Wüstenrot charakteristická pečlivá pozornost věnovaná vzdělávání zaměstnanců a spolupracovníků z obchodní organizace.

Profesionální tým školitelů a trenérů útvaru Podpory obchodu společnosti Wüstenrot ve svém vzdělávacím programu nabízí vedle odborných školení zaměřených na úvěrovou problematiku a další speciální programy, též rozvojové programy orientované na rozvoj prodejních, manažerských, komunikačních a dalších dovedností. Samozřejmá je též příprava materiálů pro podporu prodeje.

Veškeré tréninky a školení jsou koncipovány na bázi „vysvětlit - ukázat - procvičit“. Pro školení dále platí srozumitelný, názorný výklad a mimořádný důraz na osvětlení komplikovaných oblastí. Pro tréninky orientované na praxi je nápomocné bohaté zapojení nejmodernější výukové techniky pro modelování reálných situací.

Pro všechny akce útvaru Podpory obchodu je typická profesionální úroveň v každém ohledu, přizpůsobení se individuálním potřebám účastníků a poptávce z jednotlivých regionů. Realizace interních školení a tréninků probíhá v příjemném prostředí a takřka za každých podmínek.

Společnost Wüstenrot využívá také několik externích profesionálních vzdělávacích agentur, které zpracovávají vzdělávací programy přímo na míru. Zde je velmi důležitá úzká spolupráce manažerů, interních vzdělavatelů a těchto externích agentur, aby byla docílena co největší efektivita těchto kurzů.

Ve společnosti Wüstenrot probíhá také proces hodnocení vzdělávání. Interní i externí školitelé, ale i vzdělávající se zaměstnanci, vyplní po každém školení dotazníky, kde uvádí, jaký přínos jim to přineslo, co se jim líbilo, nelíbilo, co by zlepšili a čemu popřípadě nerozuměli.

7 NÁVRH ZLEPŠENÍ

Přestože společnost Wüstenrot má velmi dobře propracovaný systém vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, bylo navrhnuto několik návrhů zlepšení.

Zaměstnanci Wüstenrotu mají zavedeny tzv. žákovské knížky, které se v praxi spíše nepoužívají. Navrhuji proto, aby se zavedly elektronické žákovské knížky, v kterých by bylo uvedeno, kterými školeními zaměstnanci prošli a kterých by se mohli v budoucnu účastnit. Tato žákovská knížka by mohla být součástí softwaru ISPK, který Wüstenrot používá. V tomto programu by se zaměstnanci mohli také na tyto kurzy a školení přihlšovat.

Při sestavování a zavádění nových produktových školení by se školitelé a trenéři měli radit s finančními poradci a oblastními vedoucími o tom, jak tyto školení vést, jakými metodami je to nejvhodnější a kde se nachází jejich rezervy.

Finanční poradci, oblastní vedoucí, ale i manažeři by měli mít možnost se sami vyjádřit, v čem by se chtěli vzdělávat a jaké dovednosti by chtěli zlepšovat. Tyto potřeby by mohl zjišťovat přímý nadřízený u svých zaměstnanců například prostřednictvím osobních pohovorů. Nadřízený by pak tyto potřeby vzdělávání vyhodnotil a předal úseku Podpory obchodu.

Podnik dosud nevyužívá kurzy na internetu. Wüstenrotu by se určitě vyplatila metoda e-learningu. Tato metoda má mnoho předností, je snadno dostupná a flexibilní. Šetřila by náklady samotných zaměstnanců na dopravu, na cestovné a za ubytování. Každý by si určoval svůj čas a tempo podle vlastních možností. Tato metoda se ovšem nedá použít na všechna školení. Vhodná by byla některá produktová školení, výklad důležitých zákonů a některé části školících programů pro nové finanční poradce.

Společnost by se také měla více soustředit na zaměstnance, kteří dosahují nejvyšších provizí z uzavřených smluv. Navrhuji systém, který by zaměstnance rozděloval podle tohoto kritéria například do tří skupin. Motivačním prvkem pro

nejlepší skupinu by mohlo být několikadenní školení na atraktivnějších místech v republice, ubytování v hotelech s využitím volnočasových aktivit a využívání nejmodernějších školících technik. Tento systém by také zlepšoval komunikaci, spolupráci a propojenost mezi několika oblastními vedoucími.

V dnešní době rozvoje techniky by zaměstnanci mohli více využívat videohovory při poradách, které řídí oblastní vedoucí. Toto by urychlovalo práci jak finančních poradců, tak oblastních vedoucích (manažerů). Usnadňovalo by to práci s novými finančními poradci, kteří musí být v neustálém kontaktu se svým koučem.

8 ZÁVĚR

Pojem „učící se organizace“ je v posledních letech velmi používaným a diskutovaným tématem. Bez neustálého vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by některé podniky nemohli vůbec fungovat. Celý jejich systém vzdělávání určuje konkurenceschopnost na trhu.

K tomu, aby zaměstnanci byli v zaměstnání spokojeni, potřebují hlavně motivaci k práci. Jednou z možností motivace může být i individuální plán vzdělávání a rozvoje. Každý zaměstnanec je rád, když je součástí určité strategie firmy. Má dojem, že je jeho součástí a že se s ním počítá do budoucna. Efektivní, zajímavé, přínosné a hlavně srozumitelné vzdělávání zvyšuje spokojenost a hlavně produktivitu zaměstnanců.

Firmy mohou využívat jak interních vzdělávacích akcí, tak těch externích. Dnes je na trhu velké množství vzdělávacích agentur, které jsou zaměřené na různé metody vzdělávání, na všemožnou problematiku vzdělávání a rozvoje, na různé subjekty vzdělávajících se a v široké škále nákladovosti.

Ovšem v dnešní době rozvoje informační a komunikační technologie a softwarů, nemusí být vzdělávání finanční překážkou. V posledních letech se velmi rychle rozšířila metoda e-learningu, která ulehčuje práci, šetří čas a náklady například na cestovné a ubytování. Pro velké společnosti je samozřejmost vysokých investic na vzdělávání zaměstnanců, které by se měli ještě ve větší míře navrátit v podobě větších zisků, vyšších tržeb, většího podílu na trhu, většího počtu zákazníků, nebo například k větší spokojenosti zaměstnanců, lepší komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými a podřízenými. K tomu, aby bylo vzdělávání vysoce efektivní, musí být velmi dobře zpracován celý systém vzdělávání.

Zvláště u institucí, jako jsou banky, pojišťovny a spořitelny, je vzdělávání zaměstnanců přímo nutností.

9 SUMMARY

The aim of the bachelor's work with the title "Education and development of staff in the chosen organization" is to analyze the process of education and development of employees, characterize and assess current processes, identify needs of employees and the organization on the basis of available specialized literature and suggest possible means of improvement of the current situation.

The first part deals with a literature search including articles from books and web sites of domestic and foreign authors. The second part describes a system of education and development of employees in the organization Wüstenrot which is focused on banking mortgages and insurance business.

The conclusion of this work contains possible changes and proposals for the improvement of the system and the process of education of employees and the whole organization.

Wüstenrot is a large and multinational company which has to improve its staff at all times. Investments in education and development are high, important and sometimes even necessary. If the corporation has a high-quality system of education, initial investments returns in terms of higher employees' expertise and increasing competitive advantage.

Key words:

education

employee development

learning organization

staff

10 POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

BELCOURT, Monica; WRIGHT, Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Vyd. 1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. 3. vyd. Praha: CREDIT, 1999. 254 s. ISBN 80-213-0562-2.

KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha : C. H. Beck, 2001. xvii, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.

KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita, zemědělská fakulta, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.

PROKOPENKO, Joseph; KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.

Pololetní zpráva 2011 Wüstenrotu - stavební spořitelny a. s.

Pololetní zpráva 2011 Wüstenrotu, životní pojišťovny, a. s.

Internetové stránky MASS Training & Media, s. r. o. [online]. [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.mass.cz/cs/>.

Internetové stránky Mercuri International s. r. o. [online]. [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://cz.mercuri.net/>.

Internetové stránky Pražské manažerské akademie, s. r. o. [online]. [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.pma.cz/>.

Internetové stránky společnosti Wüstenrotu [online]. [cit. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.wuestenrot.cz/>.

SEZNAM ZKRATEK

a. s. - akciová společnost

s. r. o. - společnost s ručením omezeným

ČR - Česká republika

OV - oblastní vedoucí

FP - finanční poradce

WSS - Wüstenrot stavební spořitelna

WHB - Wüstenrot hypoteční banka

RB - Retail banka

WŽP - Wüstenrot životní pojišťovna

WP - Wüstenrot pojišťovna (neživotní)

ČNB - Česká národní banka

DÚ - domácí úkol

AROF - Akademie rodinných financí

TŠ - Totální školení

PÚ - překlenovací úvěr

ŽL - živnostenský list

TR - trestný rejstřík

BÚ - běžný účet

HÚ - hypoteční úvěr

ŽP - životní pojištění

PF (souhrn TŠ)

POV - povinné ručení

HAV - havarijní ručení

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Schéma 1: Proces plánovaného vzdělávání.....8
Schéma 2: Čtyři hlavní důvody hodnocení vzdělávání.....14
Schéma 3: Společnosti finanční skupiny Wüstenrot.....28
Schéma 4: Organizační struktura úseku Podpory obchodu.....31
Schéma 5: Zjednodušená organizační struktura.....37

Tabulka 1: Rozpočet - náklady na program a náklady na účastníky.....12
Tabulka 2: Charakteristiky formálního a neformálního vzdělávání.....20
Tabulka 3: Zapracování nového finančního poradce - 1. měsíc.....44
Tabulka 4: Zapracování nového finančního poradce - 2. měsíc.....45
Tabulka 5: Zapracování nového finančního poradce - 3. měsíc.....46
Tabulka 6: Zapracování nového finančního poradce - 4. měsíc.....46
Tabulka 7: Zapracování nového finančního poradce - 5. až 6. měsíc.....47
Tabulka 8: Zapracování nového finančního poradce - 5. až 6. měsíc.....48
Tabulka 9: Zapracování nového finančního poradce - 7. měsíc.....49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Finanční poradce - popis pozice, podpora a zodpovědnost

Příloha 2: Organizační schéma Wüstenrot - stavební spořitelny, a. s. platné od 1. 6. 2011

Příloha 3: Organizační schéma Wüstenrot hypoteční banky a. s. platné od 9. 6. 2011

PŘÍLOHY

Příloha 1

Finanční poradce

- popis pozice, podpora a zodpovědnost

Popis pozice:

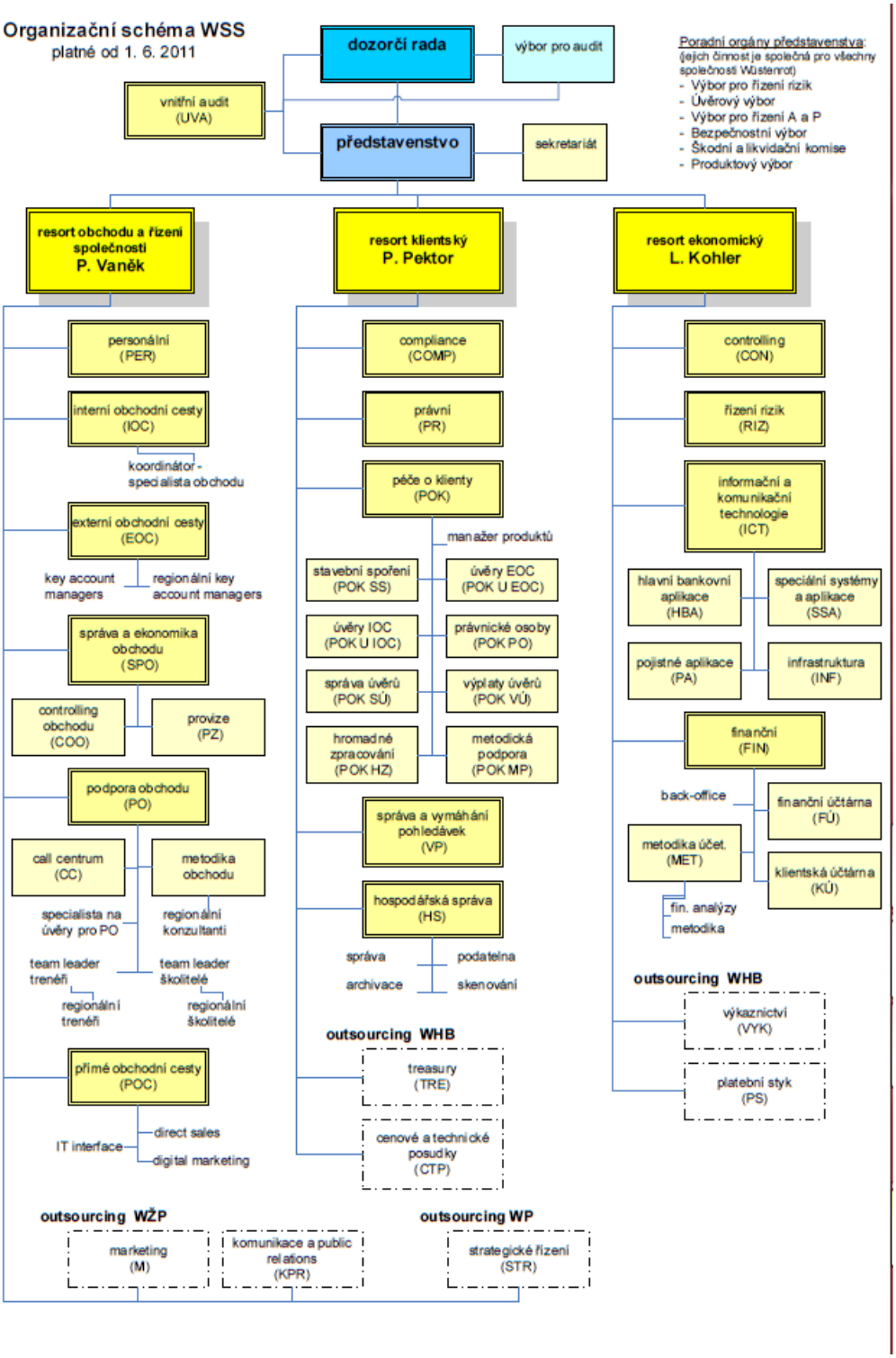
Finanční poradce je samostatně podnikající osoba, která je smluvně vázána a zastupuje společnost Wüstenrot. Má veškerou podporu společnosti a zodpovědnost za plnění cílů a úkolů vyplívajících z této pozice. Je podřízen příslušnému vedoucímu odbytové sítě.

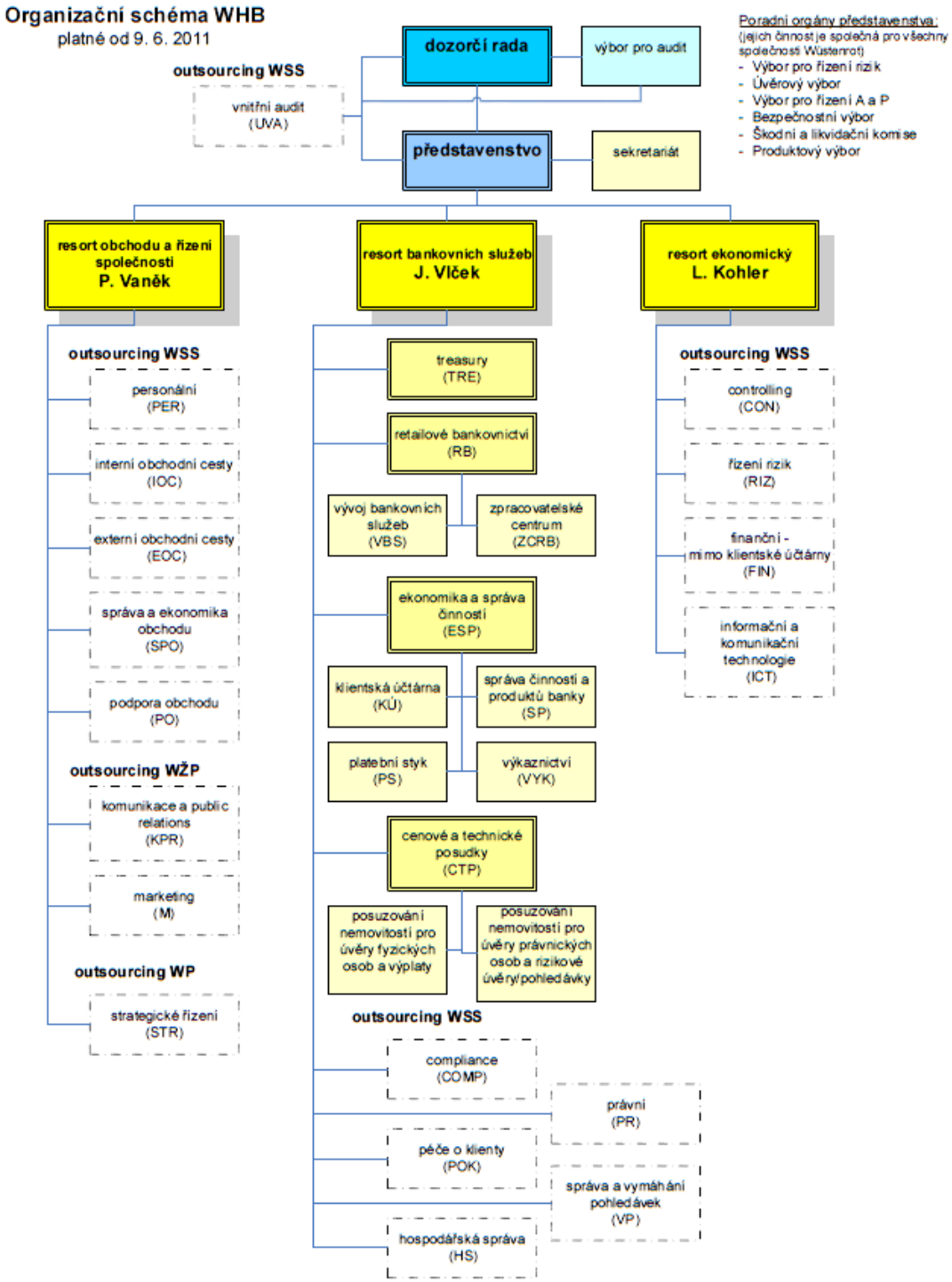
Rámcový popis vzájemné spolupráce:

- **Podpora ze strany společnosti Wüstenrot**
  - Osobní rozvoj
    - odborná školení o produktech společnosti
    - odborné tréninky v oblasti psychologie prodeje, specializované tréninky
    - efektivní budování a udržení klientského kmene
  - Podpora prodeje
    - reklamní materiál k oslovení klientů
    - průběžná podpora a pomoc ze strany příslušného vedoucího odbytové sítě a vedení odbytu
- **Zodpovědnost za plnění daných cílů a úkolů, zejména:**
  - vyhledávat a oslovovat potenciální klienty
  - navštěvovat pravidelně klienty jím získané nebo jemu přidělené a pečovat o ně
  - zajistit růst společnosti Wüstenrot na trhu a jeho optimální využití
  - poskytovat vysokou kvalitu poradenské činnosti a péči o klienty

Příloha 2

Organizační schéma Wüstenrot - stavební spořitelny, a. s. platné od 1. 6. 2011



Příloha 3

Organizační schéma Wüstenrot hypoteční banky a. s. platné od 9. 6. 2011