

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Eliška Zedníková

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

**System vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané
organizaci**

Vedoucí diplomové práce

Autor

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Bc. Eliška Zedníková

2012

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eliška ZEDNÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E10750**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybraném podniku, identifikace potřeb vzdělávání, návrhy změn a doporučení pro zlepšení řízení této oblasti

Metodika práce

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou vzdělávání a rozvoje pracovníků, provedení analýzy současného systému, možnosti seberealizace pracovníků a zapojení do procesu řízení vlastního rozvoje, sledování nákladů na vzdělávání a analýza systému hodnocení efektivity vložených investic; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje, 5. Diskuze a návrh rámcových změn, 6. Seznam literatury 7. Závěr.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 str.
Forma zpracování diplomové práce: tištěná


Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resources Management Practice*. 10.th ed. London: Kogan Page, 2006. ISBN-10:7494-4631-5.
BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2
DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4
HARUNG, H. S., jr. *Management nového tisíciletí. Nepřemožitelné vedení*. 1.vyd. Praha: Ikar, 2004. ISBN 80-249-0313-X
HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8

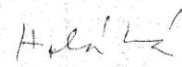
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 21. března 2011

Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2012


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v plném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části 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.

.....
Bc. Eliška Zedníková

V Českých Budějovicích dne 1. 4. 2012

Děkuji vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení a všestrannou pomoc při zpracování. Současně děkuji zaměstnancům společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a. s. za poskytnutí potřebných informací a za ochotu při spolupráci, která mi byla velkým přínosem.

Obsah:

1 ÚVOD	2
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	4
2.1 Vzdělávání, rozvoj a učení	4
2.2 Historie vzdělávání a rozvoje pracovníků	6
2.3 Formování pracovních schopností	8
2.4 Proces a systém podnikového vzdělávání a rozvoje	13
2.4.1 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	15
2.4.2 Plánování vzdělávání a rozvoje.....	18
2.4.3 Realizace vzdělávání a rozvoje	19
2.4.4 Vyhodnocení vzdělávání	21
2.5 Metody vzdělávání a rozvoje	22
2.6 Náklady na vzdělávání a rozvoj	26
2.7 Trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	26
3 CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP.....	28
4 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZPROSTŘEDKOVATELŮ	30
4.1 Charakteristika společnosti	30
4.2 Systém vzdělávání zprostředkovatelů společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s.	39
4.2.1 Finanční abeceda.....	39
4.2.2 Finanční akademie	52
4.2.3 Manažerská akademie	53
4.2.4 Náklady na vzdělávání	55
4.2.5 Průběžné a dobrovolné vzdělávání.....	59
5 DISKUSE A NÁVRHY ZMĚN.....	61
6 ZÁVĚR	65
7 SUMMARY	66
8 POUŽITÁ LITERATURA.....	68
9 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	72
9.1 Seznam Obrázků	72
9.2 Seznam tabulek	73
10 SEZNAM PŘÍLOH.....	74

1 ÚVOD

Vzdělávání provází člověka po celý jeho život. Jeho důležitost je prokázána v mnoha oblastech, které se vzděláním a vzděláváním zdánlivě nesouvisí.

Například lze vzděláním bojovat proti vykořisťování, vždyť kdybychom neuměli číst a psát, bylo by pro mnohé nečestné obchodníky a podomní prodejce velice snadné negramotné občany připravit o peníze. S tím také souvisí to, že vzdělání působí proti zločinu. Pokud bychom všichni měli alespoň základní legislativní vědomí, nebylo by tolik případů lidí, kteří podepsali nevýhodné smlouvy.

S růstem vzdělání se též snižuje porodnost, což je sice v rozporu s dnešním problémem stárnoucí populace ve vyspělých zemích, ale řeší to problém mnohačetných rodin v rozvojových zemích.

V neposlední řadě předchází vzdělání nemocem, což je znatelné zvláště v rozvojových zemích, kde jsou jen velice malé znalosti o předcházení a přenosu nemocí typu AIDS, malárie, Tuberkulóza a podobně. Posledním, celosvětově známým přínosem vzdělávání je celkové oživení ekonomiky. Ekonomické teorie popisují, že důchod spotřebitele se dělí na spotřebu a úspory, ani jedno však není možné, pokud člověk nemá příjem. Dnešní doba vyžaduje pro většinu povolání alespoň nějakou formu středního vzdělání. Pokud tedy člověk se základním vzděláním nesežene práci, bude mít například pět dětí a bude si přivydělávat načerno, pro ekonomiku to bude značná ztráta, protože bude tomuto občanovi vyplácet různé dávky a podpory a ještě stát přijde o daň z příjmu.

Obsah moderního vzdělávacího procesu se neomezuje pouze na neustálé prohlubování odborných znalostí, nedílnou součástí je též formování žádoucích rysů osobnosti – tedy rozvoj osobnosti. Podniky se snaží ve svých zaměstnancích rozvíjet flexibilitu a multifunkčnost, dále pak rychlou reakci za vzniklé změny, tedy přizpůsobivost a v neposlední řadě schopnost porozumět správně potřebám zákazníka. Člověk, který se rozvíjí, se stává silnějším a odolnějším, méně závislým na druhých, otevřenějším,

osvojuje si nové dovednosti, učí se jednat v krizových situacích, lépe poznává sám sebe a tím může i lépe využít své silné stránky.

Finanční prostředky, které podnik investuje do vzdělávání pracovníků, nejsou rozhodně marné a každý schopný manažer by si měl být vědom, že neustále se rozvíjející zaměstnanec je mu větším přínosem než ten, který pracuje se stejnými znalostmi již několik let. Znalosti a praktické dovednosti získané před deseti lety není možné aplikovat na dnešní globalizovanou a turbulentní dobu.

To, že vzdělávací proces je pro rozvoj ekonomiky velice důležitý lze potvrdit spuštěním protikrizového projektu na podporu vzdělávání zaměstnanců s názvem „Vzdělávejte se pro růst“, na jehož realizaci se podílí Ministerstvo práce a sociálních věcí společně s Úřadem práce ČR.

Diplomová práce je zaměřena na systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti Nezávislí finanční konzultanti a. s.

Cílem diplomové práce je analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybraném podniku, identifikace potřeb vzdělávání, návrhy změn a doporučení pro zlepšení řízení této oblasti.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Vzdělávání, rozvoj a učení

Vzdělávání je proces, během kterého získává určitá osoba nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje a rozvíjí je. Vzdělávání je cílově orientované, je založené na zkušenosti, dále ovlivňuje chování a poznávání. Změny, které přináší, jsou relativně stabilní. Ke vzdělávání dochází v případě, že mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím (dovednosti). Vzdělávání je nejen proces, ale i výsledek týkající se znalostí, dovedností a chápání [1].

Vzdělávání je nejdůležitější formou investic do lidského kapitálu [2].

Současné vzdělávání zaměstnanců je pojato tak, aby rozvíjelo nejen jedince, ale celou firmu [3].

Rozvoj je dosažení žádoucí změny pomocí učení a obsahuje též záměr, který je podstatnou součástí ohraničených a neohraničených rozvojových programů [4].

Rozvoj napomáhá jednotlivci se zvládnutím budoucích povinností bez ohledu na to, jaké je jeho současné zaměstnání [5].

Dlouhodobý rozvoj personálních zdrojů snižuje závislost organizace na přijímání nových zaměstnanců, dále pak napomáhá k řešení problémů, jakými jsou stagnace zaměstnanců, sociotechnické změny, pozitivní činnost a fluktuace zaměstnanců [6].

Rozvoj se vztahuje k procesu vzdělávání a rozvoje vybraných pracovníků tak, aby měli ve svých budoucích funkcích znalosti a dovednosti potřebné k řízení. Tento proces začíná výběrem kvalifikovaných jedinců a pokračuje během celé jejich kariéry [7].

Učení je proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání, je nejen organizované, ale i spontánní [4].

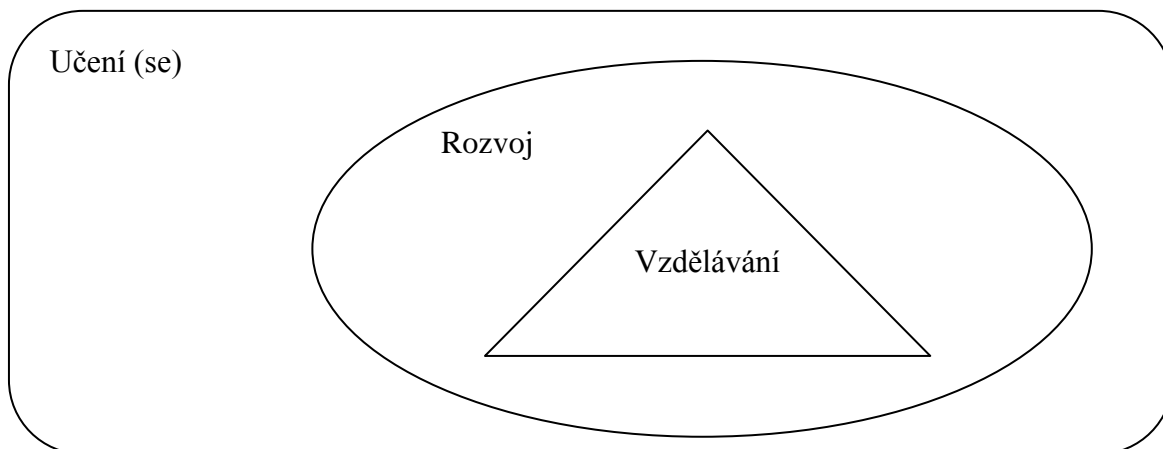
Učení je dnes vnímáno jako celoživotní proces, který je nezbytný pro aktivní zaměstnanost a uplatnění se jedince na trhu práce. Celoživotní učení je rozhodnutím Evropského parlamentu a Rady EU č. 1720/2006/ES ze dne 15. listopadu 2006 definováno jako „veškeré všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a odborná příprava, neformální vzdělávání a informální učení v průběhu života, jejichž výsledkem je zdokonalení znalostí, dovedností a schopností v osobní, občanské, sociální nebo se zaměstnáním související perspektivě [8].

Učení probíhá na třech úrovních [4]:

- Individuální úroveň má tři úrovně změny chování: nové znalosti, nové dovednosti a praktické aplikace. Vycházíme ze zjednodušeného hierarchického modelu: “Abych něco uměl, potřebuji mít poznatkovou základnu. Abych něco dělal, potřebuji to umět.” Změna se tedy děje v čase a v určitých krocích.
- Učením na úrovni skupiny není myšleno učení jednotlivců ve skupině. Při učení na úrovni skupiny potřebujeme počítat s různými skupinovými procesy a rolami, které významně ovlivňují efektivitu učení. Důležité je zde vytvoření souhry mezi členy skupiny.
- Učení na úrovni organizace má za cíl vybavit organizaci předpoklady pro zvládnutí úkolů, které si dává a jež vyplývají z jejího prostředí. Jedná se především o učení za chodu, učení se z vlastních zkušeností a hledání nových možností.

Vztah učení, rozvoje a vzdělávání popisuje obrázek číslo jedna od autora Hroníka z publikace Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Z obrázku je zřejmé, že se učíme, i když se nevzděláváme. Učíme se i nežádoucím věcem, což ovšem nepovažujeme za rozvoj. A nakonec rozvojový plán zahrnuje všechny aktivity, které vedou k žádoucí změně a nejde jen o vzdělávání [4].

Obr. č. 1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007 [3]

2.2 Historie vzdělávání a rozvoje pracovníků

Před rokem 1400 probíhala většina vzdělávání přímo na pracovišti. Devadesát procent pracovníků bylo zaměstnáno v zemědělství, zbytek byli řemeslníci, kteří pracovali doma nebo v blízkosti svých domovů. Vzdělávání s výjimkou armády bylo neformální a skládalo se z napodobování nebo slovního výkladu, protože většina lidí byla negramotných. Od učedníka se očekávalo, že bude pozorovat práci mistra a napodobovat to, co viděl [9].

Systematické vzdělávání začalo se vznikem učňovského školství v roce 1459 v Anglii. Tento program fungoval tak, že otec buď vyučoval svého syna řemeslu sám, nebo vyhledal mistra, u kterého by se syn mohl vyučit. Učební doba byla sedmiletá a byla formalizována písemnou smlouvou s uvedenými podmínkami. Dívky byly doma školeny stejným způsobem, učily se řemeslům a dovednostem, příkladem je tkalcovství. Tento “průmysl na dvorku” byl počátkem masové výroby [9].

V době mezi průmyslovou revolucí a počátkem 20. století byl člověk vnímán jako „prodloužená ruka stroje“, a teda součást neživého mechanismu. Toto období spojujeme se vznikem a největším rozvojem klasických koncepcí organizace, které obsahovaly témata vědeckého výběru a vzdělávání, a ve kterých byl též naznačen význam „týmového ducha“ a spolupráce [10].

Průmyslová revoluce přesunula výrobu zboží z domovů do továren, z venkova do města, z rozsahem omezené řemeslné výroby na velkovýrobu. Následovala potřeba výcviku dělníků v masovém měřítku. V okamžiku, kdy majitelé továren nebyli schopni nalézt kvalifikované dělníky, začali otevírat ve svých továrnách školy, které poskytovaly odborný výcvik. Školiteli byli kvalifikovaní dělníci se zkušenostmi. Tento výcvik byl kratší než doba učení a soustřeďoval se na malý okruh dovedností, které byly pro výkon určité práce potřebné. Během tohoto období bylo zahájeno používání kooperativního výchovného systému, v němž studenti kombinovali studium ve škole s praxí v továrně [9].

Po skončení druhé světové války došlo k přenesení zájmu od efektivity k většímu důrazu na spokojenost pracovníka. Heslem bylo „spokojený zaměstnanec je produktivnější“. Řídící pracovníci byli vedeni k tomu, aby zároveň přispívali ke zvyšování spokojenosti pracovníků i jejich produktivity. Manažeři se účastnili seminářů pro rozvoj mezilidských dovedností a sociální vnímavosti. Toto období bylo velmi důležité, přinášelo s sebou poznání, že potřeby a požadavky pracovníků představují důležité proměnné v produktivitě práce [9].

Od 60. let dochází k rozšíření poskytovaných služeb o rozvoj manažerů, systematické vzdělávání a plánování pracovních sil, jsou využívány propracovanější techniky výběru, výcviku, odměňování a hodnocení pracovníků. Od 80. let se v teorii i v praxi začala rozvíjet koncepce řízení lidských zdrojů [7].

V dnešní době plné změn je nejčastějším cílem vzdělávání a rozvoje dosáhnout změny chování na pracovišti. Mnoho organizací využívá metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště. Pro přenesení efektů vzdělávání jednotlivce do výsledků pracovníka

a organizace je nutné vyjádřit jasnou podporu vzdělávání, napojit jej s celkovou strategií organizace a využívat relevantní metody vzdělávání [11].

2.3 Formování pracovních schopností

Formováním pracovních schopností pracovníka definujeme jako činnost, která souvisí s prací, kterou pracovník vykonává, či s organizací, ve které pracuje. Jedná se o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou zaměstnavatelem v rámci jeho personální a sociální práce [12].

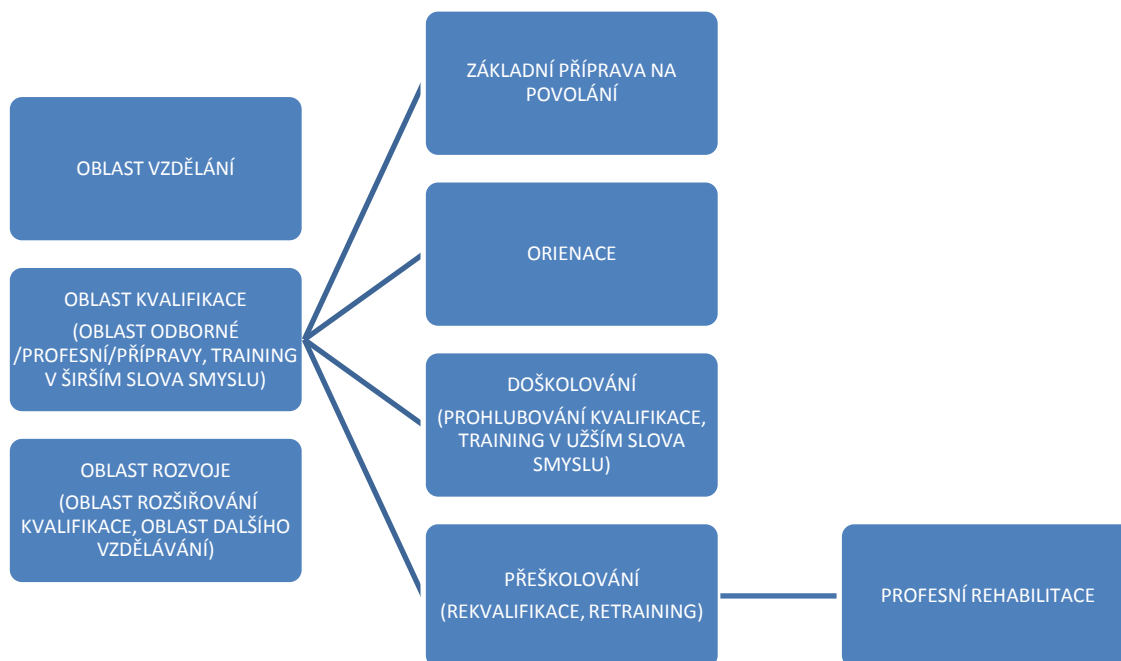
Formování pracovních schopností pracovníka v rámci moderní personální práce již nezahrnuje pouze odbornou způsobilost, ale zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastnosti, které hrají důležitou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování, vědomí, a tedy i motivaci, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, ovlivňují procesy formování týmů a také individuální a kolektivní pracovní výkon [13].

V systému formování pracovních schopností člověka rozlišujeme tři oblasti [12]:

- Oblast vzdělání
- Oblast kvalifikace
- Oblast rozvoje

Popis systému formování pracovních schopností člověka je zachycen v obrázku číslo 2 od autora Koubka z publikace Řízení lidských zdrojů.

Obrázek č.2 Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 1998 [12]

V první oblasti, oblasti vzdělání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další sociální vlastnosti. Tato oblast je tedy orientována převážně na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. Neuplatňuje se zde aktivita podniků [12].

Do oblasti vzdělání spadají především základní všeobecné znalosti a dovednosti, které převážně zajišťuje školský systém [14].

Existují čtyři typy vzdělávání [1]:

- Instrumentální vzdělávání, které nám říká jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Usnadňuje jej vzdělávání při výkonu práce.
- Poznávací (kognitivní) vzdělávání, jehož výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí.
- Citové (emoční) vzdělávání, jehož výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí.

-
- Sebereflektující vzdělávání, jehož prostřednictvím se formují nové vzorce nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho dojde k vytvoření nových znalostí.

Pro druhou oblast, oblast kvalifikace, nebo také odborné (profesní) přípravy, se ve světě vžilo označení Training (v širším slova smyslu) [12].

Proces kvalifikace se skládá z [12]:

- Základní přípravy na povolání, která se většinou uskutečňuje mimo podnik a i ta část základní přípravy na povolání, v níž se podnik angažuje, se netýká pracovníků podniku a stojí tedy mimo systém podnikového vzdělávání pracovníků.
- Formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností, které má za cíl zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na podnik a jeho součásti.
- Aktualizace znalostí a dovedností nebo-li doškolení, se smyslem pokračovat v odborné přípravě v oboru. Jedná se o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho stávajícího pracovního místa, vyvolaným změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod.
- Přeškolení (rekvalifikace, retraining) je takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních. Zvláštním případem rekvalifikace je tzv. profesní rehabilitace, jejímž cílem je opětovné pracovní zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání a jemu odpovídající povolání.

Třetí oblastí formování pracovních schopností člověka je oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace). Je orientována na získání širší palety znalostí

a odpovědností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání stávajícího zaměstnání. Velice výrazné je přitom zaměření na pochopení a zvládnutí komplexních problémů, které nežádka překračují meze oboru. Vedle formování ryze pracovních schopností náleží v této oblasti významné místo i formování sociálních vlastností, formování osobnosti jedince [12].

Oblast rozvoje zahrnuje další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace a formování osobnosti jedince. Rozvoj se více orientuje na kariéru pracovníka než na právě vykonávané povolání. Formuje spíše jeho potenciál než kvalifikaci [15].

Rozvoj zaměstnanců zahrnuje personální činnosti, které jsou zaměřené na zvýšení kvality pracovníků poté, co nastoupí do zaměstnání. Mezi tyto činnosti patří zejména interní formování pracovní síly, při němž se přemísťují zaměstnanci mezi pracovními pozicemi a pracovními rolami uvnitř jedné organizace. Dále sem spadá školení a orientace zaměstnanců, které poskytují pracovníkům potřebné zkušenosti prostřednictvím výuky nebo výcviku. Tyto dvě činnosti se navzájem prolínají, a pokud má být pracovní síla kvalitně připravena, je nutné, aby byly používány současně. Interní formování je v základu podobné externímu náboru zaměstnanců, ale protože se týká již přijatých zaměstnanců, má též mnoho společného s činnostmi školení a výcviku [16].

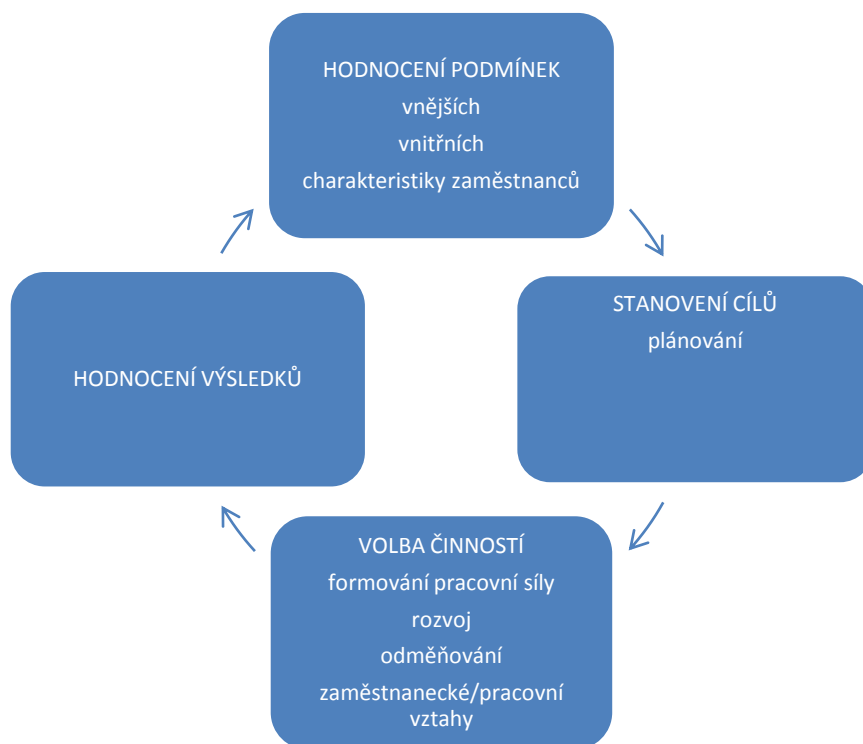
Přístup k rozvoji zaměstnanců, soustředěný na “zde a nyní”, je spojen se strategií “všude a stále”. Začíná se však objevovat požadavek školit zaměstnance ve všech oblastech, počínaje základní gramotností až po výchovu osobnostních vlastností, a na všech místech, od vlastního pracoviště až po podnikovou “univerzitu”. Učící se organizace neustále zvyšují svou schopnost vytvářet budoucí podobu svého pracovního prostředí a klima. Povzbuzují zaměstnance k objevování a řešení problémů poskytnutím výcviku, možností získat zkušenosti v řešení problémů, v metodách kvantitativní analýzy a v jiných dovednostech. Cílem je dosáhnout toho, aby každý pracovník to, co dělá, dělal lépe [9].

Metody rozvoje schopností lze rozdělit podle toho, zda jsou postaveny na řešení modelových, nebo reálných situací. Dělíme je tedy na školení, trénink, poradenství a koučování. Školení a trénink sázejí na modelování reality, získané znalosti pak

aplikujeme i při změně podmínek práce zaměstnance, ale tato forma je úspěšná jen za předpokladu, že pracovníci jsou schopni převést nové, spíše obecnější schopnosti do praxe. Naopak poradenství a koučování tento nárok na zaměstnance nemá, získávají zde totiž zcela konkrétních schopností souvisejících s jejich činností [17].

Obrázek 3 znázorňuje, jak lze při procesu rozvoje zaměstnanců uplatňovat diagnostický přístup. Protože činnosti interního formování pracovní síly, orientace a školení se zaměřují na rozvoj zaměstnanců, musí hledat neustálý kompromis mezi snahou organizace o dosažení efektivnosti (optimální soulad mezi dovednostmi a požadavky) a zásadami etiky (spravedlnost a legálnost činností, dostatek pracovních příležitostí). Bývají ovlivňovány také vnějšími faktory a charakteristikami zaměstnanců i organizace [16].

Obrázek č. 3 Uplatnění diagnostického přístupu při procesu rozvoje pracovníků



Zdroj: Milkowich, George T., Boudreau, John W.: Řízení lidských zdrojů, 1993 [16]

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále transformují, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí tyto znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Už dávno minuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání [12].

Formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem, ve kterém sehrává stále větší roli podnik a jím organizované vzdělávací aktivity. Překračuje hranice pouhé kvalifikace a zahrnuje i formování sociálních vlastností, formování osobnosti pracovníka. Často se pro tento proces užívá pojmu příprava pracovníků [18].

2.4 Proces a systém podnikového vzdělávání a rozvoje

Pojem vzdělávání je cílevědomý proces přípravy jednotlivce pro určité sociální role. Tento proces je charakteristický tím, že má procesuální charakter, probíhá dlouhodobě (dnes hovoříme o celoživotním vzdělávání) a je primárně zaměřen na potřeby jednotlivce [10].

Vzdělávání pracovníků se stalo ve vyspělých zemích jednou z nejdůležitějších personálních činností. Požadavky firem jsou v dnešní době velice podobné, flexibilita a připravenost na změny, rychlý rozvoj techniky a technologie, rozvoj metod řízení a mnohé další, to vše klade důraz na přizpůsobivost a neustálé prohlubování a rozšiřování pracovních schopností pracovníků. Velké podniky vytvářejí zvláštní útvary vzdělávání pracovníků, zřizují podniková vzdělávací centra a stále častěji zavádějí tzv. systematické vzdělávání pracovníků, které se vyznačují nepřetržitým cyklem vzdělávacích aktivit [10].

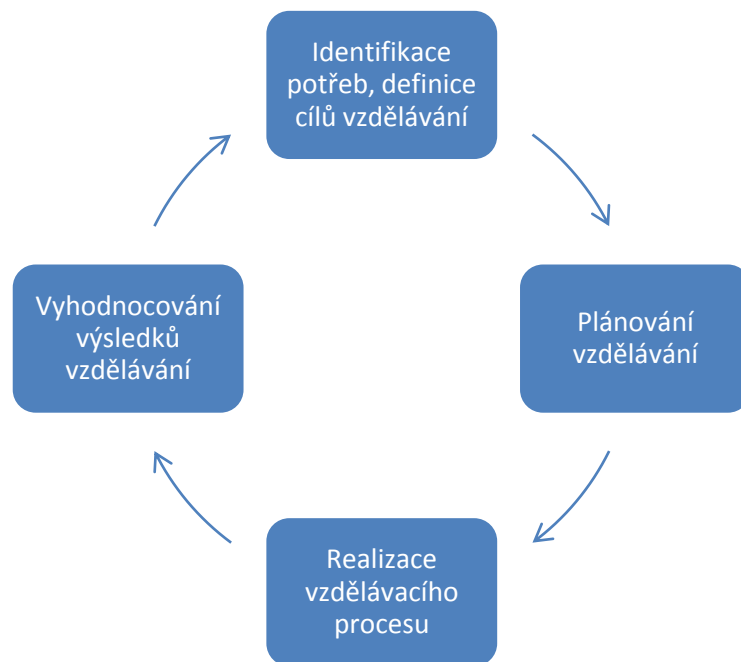
Úspěšný vzdělávací program je součástí firemní strategie a je jedním z pilířů systému rozvoje pracovníků. Zážitkem zvyšuje a rozvíjí dovednosti a posiluje motivaci ke změnám. Je efektivní, pokud zajišťuje propojení tréninků mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců. Měl by posilovat loajalitu zaměstnanců a jejich sounáležitost s firmou [3].

Systematické vzdělávání je charakteristické tím, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak neustále zlepšuje. Systém firemního vzdělávání má čtyři fáze [15]:

- Definování potřeb vzdělávání
- Plánování vzdělávání
- Realizace vzdělávání
- Monitorování a vyhodnocení vzdělávání

Obrázek číslo 4 z publikace Efektivní vzdělávání zaměstnanců od autorů Vodáka a Kucharčíkové znázorňuje cyklus systematického podnikového vzdělávání

Obrázek č. 4 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011 [14]

Systém firemního vzdělávání vychází ze zásad firemní vzdělávací politiky a politiky firmy obecně, sleduje cíle firemní strategie a jeho podkladem jsou organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do systému firemního vzdělávání dále patří

orientace a adaptace pracovníka, doškolování, přeškolení a rozvoj [14].

2.4.1 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Prvním krokem systematického vzdělávání je identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Definována je jako snaha o rozpoznání nepoměru mezi dvěma těžko měřitelnými hodnotami, kterými jsou kvalifikace zaměstnanců a požadavky pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci zaměstnance. Z tohoto důvodu je často založena jen na expertních odhadech a aproximativních propočtech [19].

Samotné určení potřeby vzdělávání může vycházet ze sledování kvality výrobků a služeb, využívání fondu pracovní doby, stability zaměstnanců na pracovišti apod.

V zásadě je však můžeme rozdělit na tři základní typy [19]:

- předvídatelné oblasti potřeby,
- oblasti, kde potřeba vzniká pozorováním při kontrole,
- oblasti, kde potřeba vzniká jako reakce na neočekávané problémy či změny.

Proces identifikace potřeb vzdělávání probíhá ve třech etapách [20]:

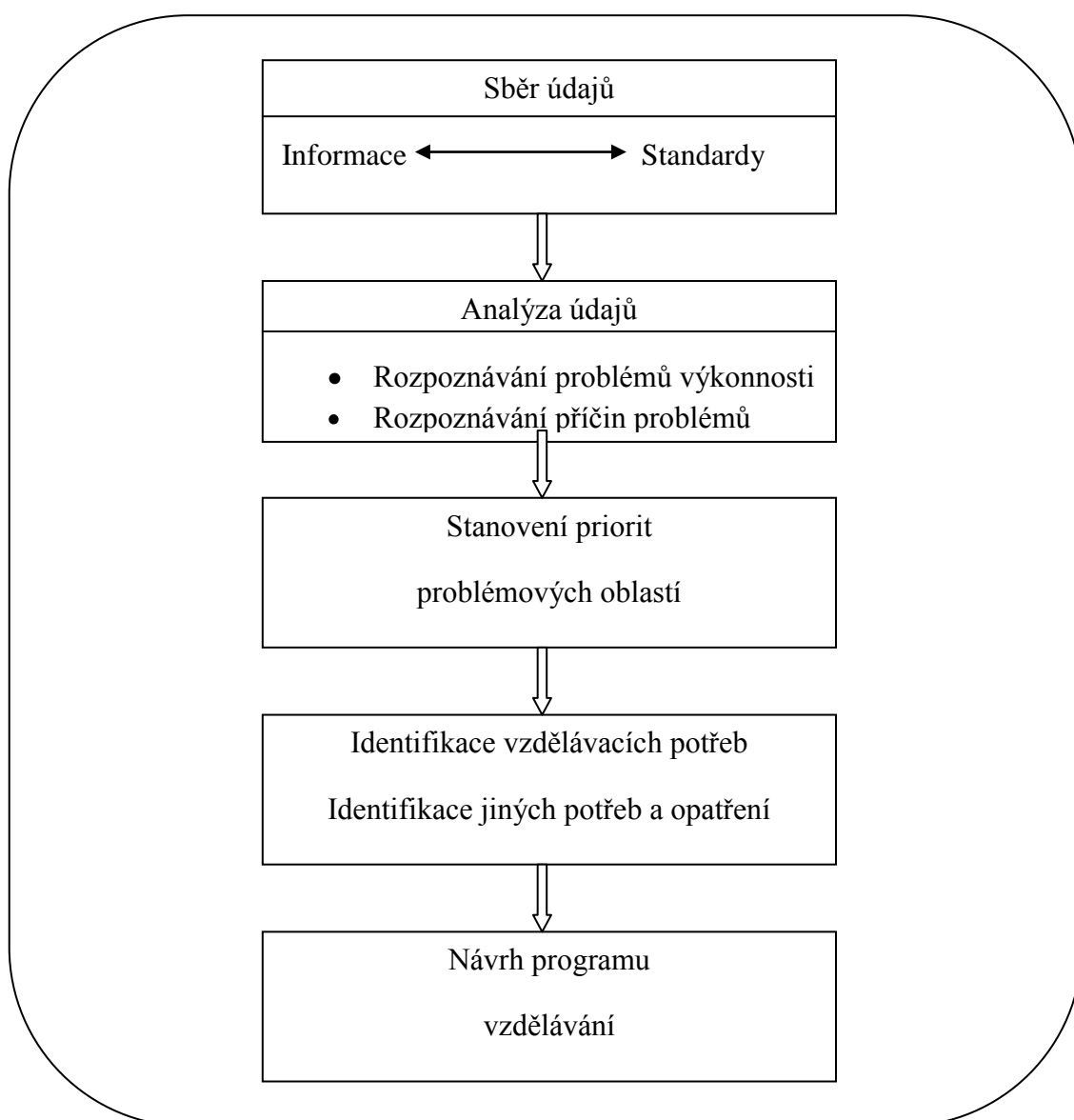
- V první etapě se provádí analýza podnikových cílů. Pro úspěšné a efektivní vzdělávání je třeba sledovat strategii podniku a podnikové cíle. Důležité je seznámit pracovníky se strategií a nechat je, aby se s ní ztotožnili. V procesu analýzy cílů musíme přihlížet k firemní kultuře, která odráží systém hodnot – filozofii organizace. V případě, že vzdělávání zajišťuje externí organizace, je vhodné uskutečnit nejprve analýzu podnikové kultury.
- Ve druhé etapě dochází k analýze úkolů, znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců. Údaje získané z popisů, specifikací a kvalifikačních charakteristik pracovních míst jsou porovnávány se skutečným stavem schopností zaměstnanců. Dále je zjišťován styl vedení manažerů na všech úrovních, kultura

pracovních vztahů apod. Výsledkem je informace o potenciální potřebě vzdělávání.

- Třetí etapa je zaměřena na porovnání individuálních charakteristik zaměstnanců s požadavky podniku. Údaje získáme ze záznamů o hodnocení pracovníka, o jeho vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů, tréninků apod.

Obrázek číslo 5 z publikace Efektivní vzdělávání zaměstnanců od autorů Vodáka a Kucharčíkové graficky znázorňuje jednotlivé části procesu identifikace potřeb vzdělávání.

Obrázek č. 5 Model procesu identifikace potřeb vzdělávání



Zdroj: Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011 [14]

2.4.2 Plánování vzdělávání a rozvoje

Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu (plánu, projektu). Tento plán představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů, které splňují požadavky vzdělávání a rozvoje. Proces tvorby plánu se skládá ze tří fází [20]:

- Přípravná fáze zahrnuje úkony jako je specifikace potřeb, analýza účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Cíle slouží jako měřítko dosažených výsledků [20].

Cíle vzdělávacího procesu určíme na základě stanovených potřeb vzdělávání. Pro jejich jednoznačný význam je vhodné rozdělit je do dvou kategorií, na [21]:

- programové cíle, zahrnující cíle celého vzdělávacího programu
- cíle kurzu, obsahující cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, které mohou obsahovat ještě dílčí cíle.
- Realizační fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího procesu, dále pak vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde tedy o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku jsou zvoleny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje [20].

Základními metodami vzdělávání jsou prezenční (indoor, outdoor), distanční (korespondenční forma či e-learning) a kombinovaná [10].

Formy vzdělávání rozdělujeme na řízené a neřízené. Obě formy pak dále dělíme na vzdělávání při výkonu práce na pracovišti, mimo výkon práce na pracovišti a mimo areál zaměstnavatele [19].

- Ve fázi zdokonalování jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího procesu vzhledem k výše stanoveným cílům. Může též dojít ke zlepšení celého procesu, k prověření informovanosti účastníků vzdělávání, ke zjištění

nákladovosti či zjištění vhodnosti lektorů. Hlavním problémem je zde stanovení vhodných metod hodnocení a stanovení kritérií [20].

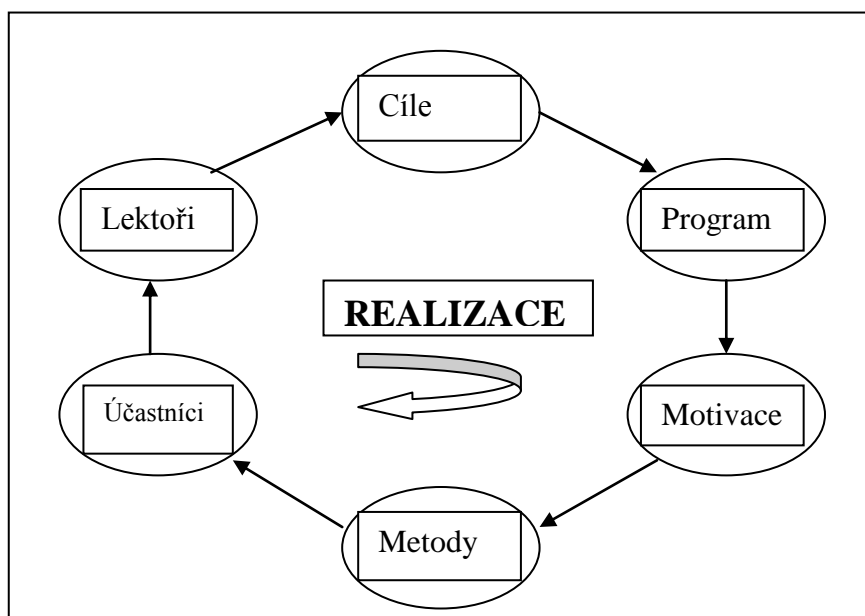
Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na otázky: Jaké vzdělání má být zabezpečeno? Kdo má být vzděláván? Kým bude vzdělávání prováděno? Kdy? Kde? Za jakou cenu? S jakými náklady? Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů [12]?

2.4.3 Realizace vzdělávání a rozvoje

Po dokončení plánovací fáze je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace se skládá z několika nezbytných prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. [21]

Obrázek číslo 6 z publikace Efektivní vzdělávání zaměstnanců od autorů Vodáka a Kucharčíkové popisuje jednotlivé prvky fáze realizace vzdělávání a rozvoje.

Obrázek č. 6 Prvky procesu realizace vzdělávání a rozvoje



Zdroj: Vodák, J., Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011 [14]

Cíle vzdělávacího procesu říkají, co budou účastníci kurzu schopni po jeho absolvování vykonávat. Měly by vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování a definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování [14].

Program je přizpůsoben uvedenému požadavku konkrétní vzdělávací akce. Musí obsahovat časový harmonogram, obsah a použité metody a pomůcky. Důvodem je, že efektivní vzdělávání musí vest k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí [21].

Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování jejich vlastního potenciálu je velmi významnou součástí vzdělávacího procesu. Jsou-li účastníkům ujasněny cíle a je dohodnut kontrakt pro danou vzdělávací akci, je nutné zohlednit motivaci účastníka k učení [20].

Účastníci jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělávání. Vzdělávací aktivity jsou jim přímo určené. Motivační připravenost účastníků vzdělávání závisí kromě jiného také na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Citový stav a dispozice účastníka mají vliv na to, jaký bude jeho přístup k učení [21].

Metody vzdělávání jsou zvoleny pro naplnění stanovených cílů. K výběru nejvhodnější a nejúčinnější metody není jednoznačný návod. Vhodná volba závisí na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům a k učebním cílům. Je možné měnit učební metody, ale musí přitom být uvážěn dopad učebních metod na obsah. Stejně tak je velmi důležité brát ohled na individuální učební styl účastníků [20].

Lektoři přímo uskutečňují vzdělávací a rozvojovou akci. Mohou pocházet jak z interních (lector, manažer, personalista, kouč), tak z externích zdrojů (vzdělávací agentura, konzultant) [11].

2.4.4 Vyhodnocení vzdělávání

Vyhodnocování rozvojového vzdělávacího programu je proces, který měří celkové přínosy a náklady tohoto procesu [14].

Hodnocení vzdělávání a rozvoje je proces, který porovnává stanovené cíle se skutečnými výsledky a stanoví, zda byl problém vyřešen. Odpovídá tedy na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Nástroje a kritéria hodnocení je vhodné vytvářet již v rámci úvodních kroků projektování dané vzdělávací akce [15].

Správně provedené hodnocení představuje pomoc pro rozvoj kvalifikace zaměstnanců, pro plánování jejich kariéry a stává se i motivačním faktorem [22].

Obecně existují čtyři hlavní důvody pro hodnocení, které se však v praxi často kombinují a překrývají [15]:

- učení,
- zdokonalování,
- kontrolování,
- ověřování.

Důvody k realizaci hodnocení vycházejí i z konkrétního firemního prostředí, obecně však hodnocení [15]:

- slouží ke zjištění, zda vzdělávání splnilo dané cíle či vyřešilo problém,
- slouží k identifikaci silných a slabých stránek dané vzdělávací akce,
- přispívá k určení nákladů a přínosů vzdělávací akce,
- pomáhá zjistit, kteří pracovníci budou mít z akce největší užitek,
- posiluje dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky,
- posiluje důvěru v hodnotu a smysl vzdělávání ve firmě.

Na úspěšnosti vzdělávání ve firmě se podílí [23]:

- majitel firmy,
- liniový manažeři ve firmě,
- manažer pověřený přípravou vzdělávacího programu,
- lektor- trenér,
- posluchač.

2.5 Metody vzdělávání a rozvoje

Rozlišujeme metody vzdělávání na pracovišti (on-the-job training), které kladou důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání a jsou vhodnější pro vzdělávání méně kvalifikačně náročných profesí. Metody vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job training) jsou zaměřeny na získání a používání odborných znalostí a jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců na všech organizačních úrovních, specialistů a technických profesí. V praxi často dochází k různým kombinacím obou metod, které odrážejí specifické organizační potřeby [19].

- Metody vzdělávání na pracovišti umožňují individuální přístup ke vzdělávanému zaměstnanci, respektují jeho osobnost, a specifický přístup k osvojování si informací a dovedností. Mimořádnou roli při těchto metodách hraje i osobnost školitele, který v těchto případech vystupuje jako představitel zaměstnavatele a jeho chování a přístup ovlivňuje nejen vztah školeného zaměstnance k němu samotnému, ale i k celé organizaci. Patří sem [19]:
 - Rotace práce je stále více používanou metodou vzdělávání jednak řídicích a jednak více univerzálních pracovníků. Pracovník je na určité období pověřen pracovním úkolem v určité části firmy a po jeho splnění se přesouvá zas do jiné části [24].

-
- Při instruktáži při výkonu práce se školený učí pozorováním a napodobováním zkušenějšího zaměstnance a postupně si tak osvojuje pracovní postupy. Výhodou je rychlost a vytvoření pozitivního vztahu spolupráce mezi oběma zaměstnanci [19].
 - Při asistování je školený přidělen ke zkušenému zaměstnanci, kterému pomáhá při plnění jeho pracovních úkolů a postupně se od něj učí pracovním postupům. Výhodou je soustavnost působení školitele s důrazem na praktické vyzkoušení schopností školeného, nevýhodou pak riziko osvojení si nesprávných pracovních návyků [23].
 - Coaching, mentoring a counselling jsou metody zaměřené na rozvoj zaměstnanců. Coaching je proces, při kterém si zaměstnanec pod dohledem přiděleného školitele dlouhodobě a soustavně osvojuje schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebuje pro svůj odborný i sociální rozvoj a které mu pomáhají k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů. U mentoringu si zaměstnanec vzdělavatele-mentora sám vybírá, jejich vztah je méně formální a obsah vzdělávání se více orientuje na rozšiřování potenciálu školeného. Counselling pak školitele a zaměstnance staví na stejnou úroveň a je vnímán spíše jako vzájemné konzultování a ovlivňování. Hlavním přínosem těchto metod je aktivní podíl školeného na procesu vzdělávání a neustálá zpětná vazba. Nedostatkem je časová náročnost, nesoustavnost a vysoké zatížení školitele [19].
- Metody vzdělávání mimo pracoviště předpokládají spíše hromadný charakter. I přesto řada těchto metod umožňuje jistou míru variability a přizpůsobení se specifické skupině vzdělávaných zaměstnanců. Zejména u metod, u kterých dochází k větší míře komunikace mezi účastníky, není vhodné vzdělávání svazovat úzce vyměřeným scénářem a vzdávat se příležitosti

pro větší možnost interaktivity [19].

- Přednáška je používána k přenosu informací k posluchačům, přednášející má pod kontrolou jak obsah, tak časovou strukturu přednášky. Nevýhodou je malá či žádná participace účastníků [1].
- Demonstrování se nejčastěji provádí ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v jiných vhodných prostorech pro názorné předvádění pracovních postupů na pracovních zařízeních. Výhodou je praktičnost školení, nevýhodou pak odlišnost podmínek od skutečného provozu [19].
- Workshop a případové studie předávají účastníkům vzdělávacího programu reálný nebo smyšlený problém, který již proběhl nebo je aktuální (workshop) a který musejí účastníci vyřešit ve stanoveném čase. Případová studie obvykle nemá jednoznačné řešení. Výhodou obou metod je přispění k rozvoji analytického myšlení a příprava k týmové spolupráci, nevýhodou pak vysoké požadavky na připravenost školitele [19].
- Hraní rolí je metoda při které účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav do ní zapojených. Tato metoda rozvíjí interaktivní dovednosti [1].
- Simulace představuje vytváření modelové situace, která se blíží realitě, ale je zjednodušená na úroveň zvládnutelnou učícími se osobami. Metoda je účinná pro nácvik komunikace, argumentace a schopnosti rozhodovat, je však velmi náročná na přípravu a navíc existuje riziko, že modelová situace bude příliš odtažená od reality [19].
- Assessment centre je metodou, která pomáhá účastníkům uvědomit si schopnosti, které jejich práce vyžaduje a vytvořit si své vlastní plány osobního rozvoje ke zlepšení jejich výkonu [1].
- Outdoor training učí poznávat povahu manažerské práce formou

sportovní aktivity v otevřeném prostranství. Je rovněž jednou z velmi efektivních metod rozvoje. Je s ní však spojeno riziko rezistence školených a nepochopení její podstaty [19].

- Metody vzdělávání na rozhraní mezi a mimo pracoviště [19]:
 - Action learning je proces, který se opírá o víru v individuální potenciál, využívá způsob učení se z vlastních aktivit, snahu získat přehled o dnešní situaci a tyto poznatky využít v budoucnu [25].
 - U pracovních porad dochází k výměně zkušeností, prezentaci různých názorů a zaujímání postojů k reálným problémům týkajících se nejen daného pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu [19].
 - Poradenství je smluvně zajišťovanou a poskytovanou službu organizacím. Poskytují je speciálně vyškolené a kvalifikované osoby, které nezávisle identifikují problém v řízení, podávají doporučení a mohou též implementovat řešení tohoto problému [26].
 - Trainee programs si kladou za cíl připravit nadějně zaměstnance ucházející se o vedoucí funkce k převzetí složitých pracovních úkolů. Protože kombinuje metodu rotace práce s metodami vzdělávání mimo zaměstnavatele, výhody a nevýhody vycházejí z těchto metod [19].
 - E-learning nabízí aktuální informace školeným zejména v případě, že jsou značně geograficky rozptýleni [1].
 - Samostudium překonává bariéry tradičního studia jako jsou nutnost osobní účasti v určitém čase a ukončení vzdělávacího procesu v předem stanoveném termínu. Výhodou je personifikace obsahu vzdělávání, nevýhodou pak malá možnost usměrňit rozvoj zaměstnance [19].

2.6 Náklady na vzdělávání a rozvoj

Investice organizace do vzdělávání jsou návratným investicemi, protože zajišťují organizaci potřebné znalosti a dovednosti pracovníků [26].

Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou dlouhodobou investicí, která má význam pro budoucnost výkonnosti podniku [27].

V období ekonomické krize bylo všeobecným předpokladem, že společnosti redukovaly finance do vzdělávání, ale nebyla to úplně pravda. Spíše se snažily peníze investovat efektivněji. Řadě podniků pak také pomohly peníze z Evropského sociálního fondu, například projekt „Vzdělávej se!“ [3].

Jednotlivé druhy nákladů jsou spojeny s konkrétními fázemi vzdělávacího procesu [14].

Náklady členíme dle druhů na spotřebu materiálu, mzdové náklady, provozní náklady a podobně. Dále je členíme podle jednotlivých vzdělávacích aktivit celého vzdělávacího procesu na trénink komunikace či jazykové školení. Také je můžeme členit podle fáze vzdělávacího procesu na analýzu, plánování, realizaci a vyhodnocení. Výhodou členění je zjištění případných rezerv či určení nejnákladnější fáze procesu [14].

Do nákladů na vzdělávání je nutné započítat nejen přímé náklady na pracovní a studijní materiál, dopravu, stravu, ubytování a mzdu lektorů, ale i vynaložený pracovní čas účastníků [20].

Při stanovení rozpočtu se snadněji vyjadřují náklady na aktivity, které probíhají „mimo chod“, i zde však rozlišujeme náklady na přímé a skryté [4].

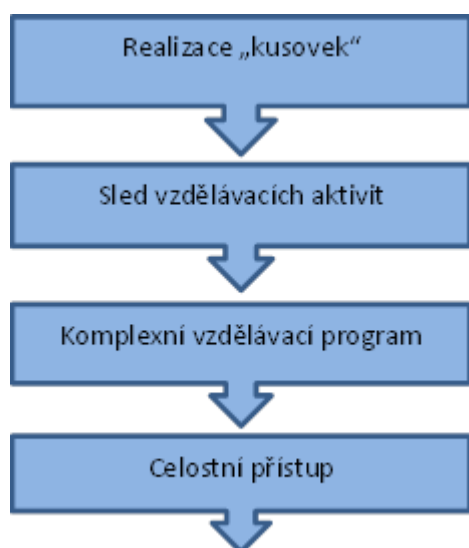
2.7 Trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Mezi hlavní trendy řadíme [4]:

- Od kusovek k celostnímu přístupu, tento trend znázorňuje obrázek číslo 7 z publikace Rozvoj a vzdělávání pracovníků od autora Hroníka. V první

vývojové fázi při realizaci kusovek se neplánovaně realizuje výcvikový kurz. Poté nastává etapa nazvaná sled vzdělávacích aktivit, kdy se na určité období naplánuje na základě analýzy potřeb série logicky na sebe navazujících vzdělávacích aktivit. Další etapou byl komplexní rozvojový program, který obohacuje druhou etapu o realizaci rozvojových úkolů v mezidobí vzdělávacích aktivit. Fází dnešní doby je celostní přístup, který je popisován permanentním učením zaměřeným na zvýšení výkonnosti ihned i v delším časovém horizontu. Charakteristikami pro tuto fázi jsou neustále proudící zpětná vazba, pohyblivé cíle a učení se za chodu.

Obrázek č. 7 Vývojové fáze koncipování rozvoje a vzdělávání ve firmě



Zdroj: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007 [3]

- Just-in-time ve vzdělávání je opakem učení se do zásoby. Charakter just-in-time má například reaktivně použitý standardizovaný kurz či zakázkové řešení.
- Standardizované kurzy jsou zaměřeny na osvojení základních znalostí a dovedností, jejichž nedostatek limituje výkonnost. Do této kategorie zahrnujeme katalogové či e-learningové kurzy.

-
- On-line nákupy vzdělávacích aktivit mají výhodu ve své nízké ceně. Organizace si jen musí zjistit, kteří poskytovatelé jsou kvalitní a také musí mít standardizované kurzy v podobě harmonogramu.

V rámci celoživotního vzdělávání je u české populace na prvním místě vzdělávání prostřednictvím studia odborné literatury (denně 9% a týdně 19%). E-learning denně používají 2% a týdně 6% respondentů [28].

Přes frekventovanost používání pojmu e-learning není jeho vymezení jednotné a ustálené. Vymezení e-learningu se pohybuje od nejvolnější podoby, “vzdělávání, které využívá informační a komunikační technologie”, až k systémovému pojetí, jež vyžaduje pedagogicky a didakticky připravený kurz [28].

3 CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP

Cílem diplomové práce s názvem Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků je analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, identifikace potřeb vzdělávání, návrhy změn a doporučení pro zlepšení řízení této oblasti.

Diplomová práce byla zpracována v akciové společnosti, která se zabývá zprostředkovatelskou činností v oblasti financí. Vzhledem k tomu, že si tato akciová společnost nepřeje uveřejnit svůj pravý obchodní název, nese v této diplomové práci společnost název „Nezávislí finanční konzultanti“. Skutečné jméno firmy je uloženo formou Čestného prohlášení u vedoucí diplomové práce.

V diplomové práci byl zpracován literární přehled týkající se problematiky vzdělávání a rozvoje pracovníků. Byla využita česká i zahraniční odborná literatura, odborné články v časopisech a na internetových stránkách. Seznam použité literatury je součástí diplomové práce.

V úvodu praktické části diplomové práce byla stručně charakterizována analyzovaná společnost, která se zabývá zprostředkovatelskou činností v oblasti financí. Vzhledem k tomu, že tato akciová společnost nemá v pracovním poměru pracovníky, kteří zabezpečují zprostředkování a konzultace pojištění, diplomová práce se zaměřila na skupinu pojišťovacích zprostředkovatelů, která úzce spolupracuje s touto akciovou společností. Tuto skupinu tvoří osoby samostatně výdělečně činné, které mají se společností uzavřenou mandátní smlouvu – pojišťovací zprostředkovatelé.

Analyzovaná společnost a tito zprostředkovatelé jsou provázáni nejen systémem odměňování za odvedenou práci, ale i systémem vzdělávání. Tento systém vzdělávání, a to jak z pohledu analyzované společnosti, tak i z pohledu pojišťovacích zprostředkovatelů, je předmětem diplomové práce.

Stěžejní částí diplomové práce je analýza systému vzdělávání a rozvoje pojišťovacích zprostředkovatelů ve formě tříúrovňového systému, analýza jednotlivých oblastí vzdělávání a možnosti osobního kariérního rozvoje v návaznosti na sledovanou společnost. Součástí diplomové práce bylo i sledování nákladů na vzdělávání, a to jak u analyzované společnosti, tak i nákladů pojišťovacích zprostředkovatelů, spolupracujících se zkoumanou společností.

Na základě provedených analýz byly navrženy změny ke zlepšení systému vzdělávání, který řídí analyzovaná společnost a který je zajišťován jak lektory této analyzované společnosti, tak pojišťovacími zprostředkovateli.

Při zpracování této diplomové práce autorka využila jak zákony České republiky, tak i interní materiály sledované společnosti.

Textová část diplomové práce je doplněna o přílohy, obrázky a tabulky.

4 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZPROSTŘEDKOVATELŮ

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost Nezávislí finanční konzultanti, s.r.o. byla založena v roce 1999 jako nezávislá zprostředkovatelská a konzultační firma.

Předmětem jejího podnikání je:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- pojišťovací agent,
- pojišťovací makléř,
- investiční zprostředkovatel,
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru.

Obchodní společnost změnila v roce 2006 právní formu z dosavadní společnost s ručením omezeným na stávající právní formu akciová společnost.

V roce 2009 byly založeny dvě dceřinné společnosti.

V roce 2011 překročil obrat finanční skupiny Nezávislí finanční konzultanti, a.s. 738 milionů korun. Meziročně se obrat finanční skupiny zvýšil o 17%. Ve stejném roce společnost spolupracovala s více než padesáti finančními institucemi, bez závazků ke kterékoli z nich.

Společnost se v roce 2011 umístila na prvním místě v testu finančních poradců organizovaným serverem Poradci-sobě.cz, Finance iDNES.cz, Měšec.cz, E-konzultant.cz, časopisem Finanční poradce a společností KFP. Hodnocení zde udělovala jak laická veřejnost, tak odborníci.

Společnost Nezávislí finanční konzultanti, a.s. byla jedním ze zakládajících členů Unie společností finančního zprostředkování a poradenství – USF. USF je neziskové profesní sdružení právnických a fyzických osob podnikajících na území České Republiky.

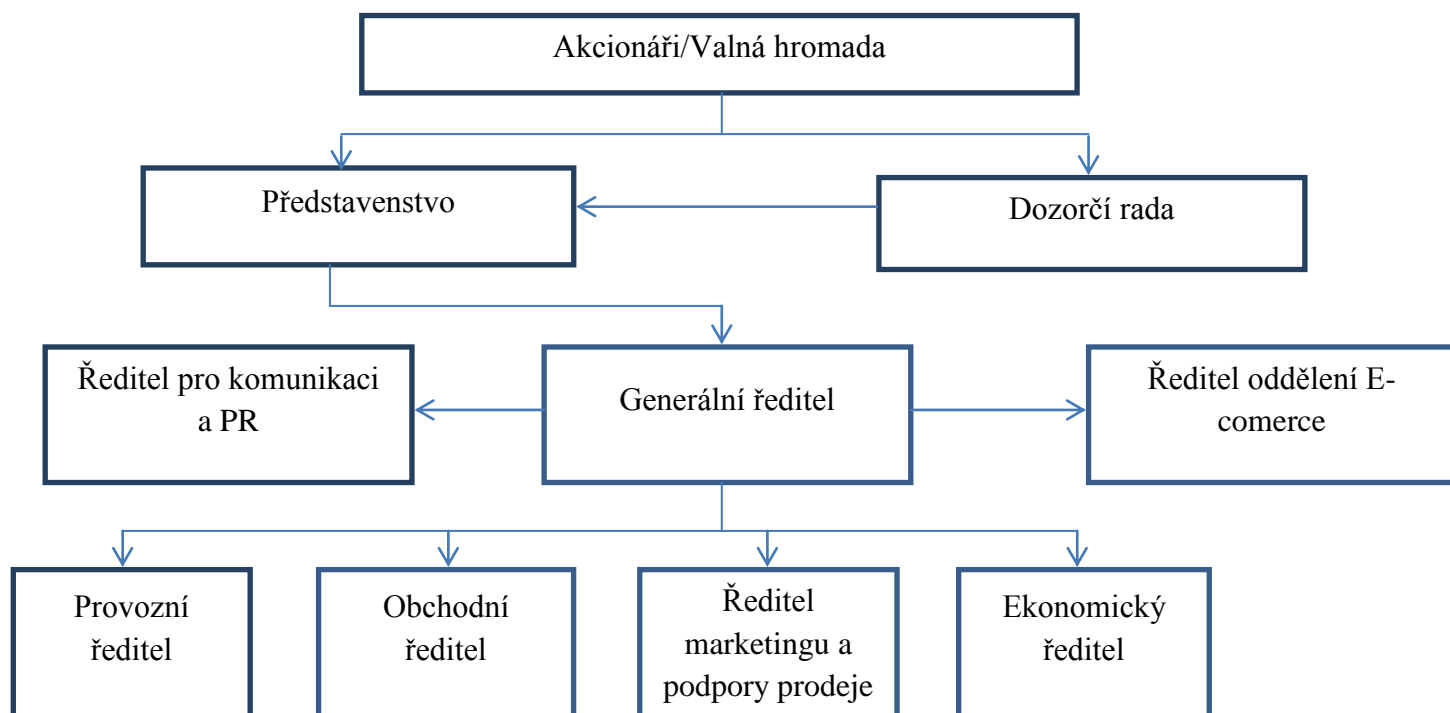
Klientům poskytuje tato společnost své služby ve více než 100 kancelářích a klientských centrech po celém území České Republiky. V roce 2011 spolupracovalo se společnostmi více než 1000 profesionálních zprostředkovatelů, kteří pracují pro společnost jako osoby samostatně výdělečně činné.

Služby poskytované zákazníkům:

- Konzultace a poradenství v oblasti finančního a sociálního zabezpečení.
- Tvorba finanční rezervy za pomoci státních dotací.
- Poradenství v oblasti financování bydlení.
- Sestavení finančního plánu.
- Tvorba sociálních programů s využitím daňového zvýhodnění pro podniky.
- Činnost pojišťovacího makléře pro střední a velké společnosti.
- Investiční poradenství pro fyzické a právnické osoby.

Na obrázku číslo 8 je znázorněna organizační struktura vedení společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s. Vzdělávání a rozvoj zprostředkovatelů je v kompetenci provozního ředitele a jeho spolupracovníků.

Obrázek č. 8 Organizační struktura holdingu Nezávislí finanční konzultanti, a.s. Česká republika dle výroční zprávy společnosti z roku 2011



Zdroj: Výroční zpráva "Nezávislí finanční konzultanti, a.s." 2011 [34]

Společnost Nezávislí finanční konzultanti, a.s. jednak zaměstnává 54 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Tito zaměstnanci jsou převážně administrativními pracovníky sídla společnosti a mají za úkol zajistit její chod.

Mandátní smlouva

Hodnotu pro podnik vytvářejí zprostředkovatelé, kteří spolupracují se společností Nezávislí finanční konzultanti, a.s. na základě mandátní smlouvy.

Mandátní smlouvou se mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost. Mandant se naopak zavazuje zaplatit mandatáři úplatu. Náležitosti mandátní smlouvy jsou smluvní strany, předmět smlouvy, práva a povinnosti mandatáře a mandanta, smluvní odměna a některá závěrečná ustanovení. Mandatář dále jen zprostředkovatel.

Analýzou bylo zjištěno, že aby mohla fyzická osoba zprostředkovávat pojištění, musí mít zvláštní podnikatelské oprávnění, tedy registraci u ČNB. Tuto činnost tedy nelze vykonávat na základě živnostenského listu. Podle zákona 38/2004 Sb si pojišťovací zprostředkovatel zvolí některou z kategorií, kterými jsou:

- vázaný pojišťovací zprostředkovatel,
- podřízený pojišťovací zprostředkovatel,
- výhradní pojišťovací agent,
- pojišťovací agent,
- pojišťovací makléř.

Ve společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s. bylo zjištěno, že zprostředkovatelé vykonávají zprostředkovatelskou činnost jako podřízení pojišťovací zprostředkovatelé.

Podřízený pojišťovací zprostředkovatel

Bylo zjištěno, že podřízený pojišťovací zprostředkovatel je vázán pokyny zprostředkovatele, je jím odměňován, jedná jeho jménem a na jeho účet.

Podřízení pojišťovací zprostředkovatelé jsou zapsáni v registru České národní banky. Pro zápis do tohoto registru je nutné podat si žádost.

Bylo zjištěno, že podřízený pojišťovací zprostředkovatel musí prokázat svou odbornou způsobilost. Prokáže ji odbornou zkouškou základního kvalifikačního stupně odborné způsobilosti, která má za úkol zjistit, zda má podřízený pojišťovací zprostředkovatel všeobecné a odborné znalosti nezbytné pro výkon jeho činnosti. Kromě odborné

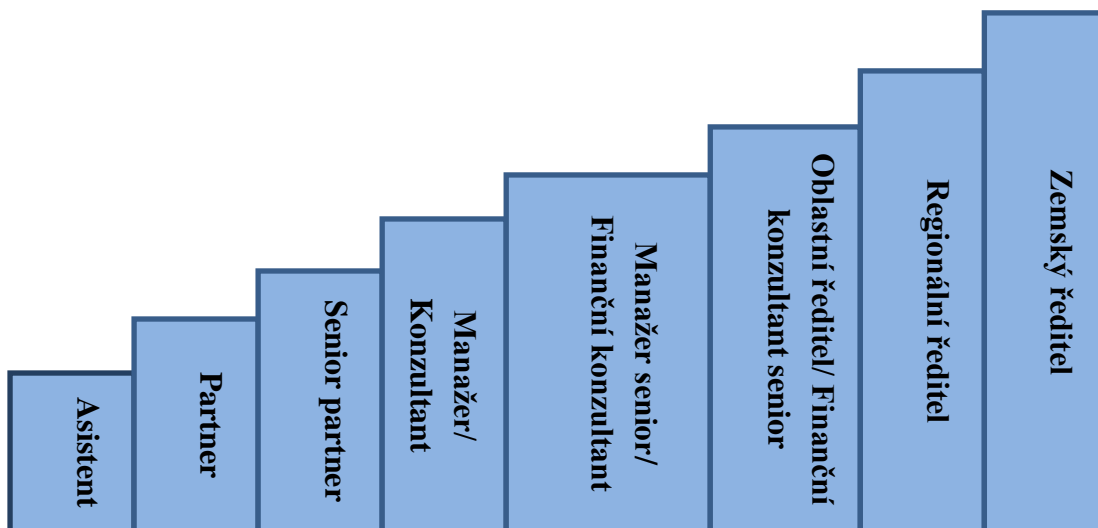
zkoušky základního kvalifikačního stupně odborné způsobilosti lze ještě složit odbornou zkoušku středního a vyššího stupně odborné způsobilosti.

Dále bylo zjištěno, že podřízený pojišťovací zprostředkovatel prokazuje důvěryhodnost fyzické osoby. Důvěryhodnou je fyzická osoba, která splňuje několik požadavků, například je plně způsobilá k právním úkonům, bezúhonná apod.

Kariérní postup ve společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s.

Možnost kariérního postupu zprostředkovatelů společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a. s. je zobrazena na obrázku číslo 9. Zprostředkovatelé společnosti se mohou ubírat dvěma základními směry. Buďto mohou směřovat k manažerským funkcím a vytvářet týmy nebo se mohou stát odborníkem v oblasti financí a rozvíjet tak svou práci s klienty.

Obrázek č. 9 Kariéra ve společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a. s.



Zdroj: “NEZÁVISLÍ FINANČNÍ KONZULTANTI, a.s.“ *Příležitost pro Vaši kariéru.* Praha, 2011. [35]

Analýzou bylo zjištěno, že systém kariérního řádu společnosti Nezávislí finanční konzultanti je pevně spjatý se systémem vzdělávání. Postup na jednotlivé pozice kariérního řádu je podmíněn nejen výkonnostně, ale též dosažením příslušného stupně ve vzdělávacím procesu. Jednotlivé stupně kariérního řádu znamenají pro zprostředkovatele též dosažení vyššího finančního ohodnocení. Za každou smlouvu, kterou zprostředkovatel uzavře, získává bodové ohodnocení, tyto body jsou poté přepočteny na koruny. Poměr korun za jeden bod je dán právě pozicí v kariérním řádu.

Asistent

Každý zprostředkovatel začíná na pozici asistenta, na této pozici kariérního řádu musí absolvovat vstupní seminář, doložit maturitní vysvědčení a podepsat smlouvu o pravidlech odborné přípravy a praxi. Za každý získaný bod je zde zprostředkovatel ohodnocen 240 korunami.

Partner

Následující pozicí v kariérním řádu je pozice partnera. Pro postup na tuto pozici je nutné splnění semináře "C" Finanční abecedy a úspěšné složení zkoušky odborné způsobilosti, která je součástí povolovacího a schvalovacího řízení České národní banky pro výkon činnosti pojišťovacího zprostředkovatele. Účelem odborné zkoušky je ověřit, zda uchazeč splňuje odbornou způsobilost k výkonu zprostředkovatelské činnosti. Pokud pak ještě dosáhne 190ti osobních bodů za čtvrtletí, může postoupit na úroveň partnera. Na této pozici je zprostředkovatel ohodnocen 340 korunami za jeden bod.

Senior partner

Na pozici senior partner již zprostředkovatel vede svou vlastní skupinu asistentů a partnerů. Nevytváří již tedy pouze osobní body, ale body skupinové. Pokud dosáhne 340 skupinových bodů za čtvrtletí a má registraci podřízeného pojišťovacího zprostředkovatele u ČNB, postupuje na pozici senior partner. Zde je hodnocen částkou 440 korun za jeden bod.

Manažer/Konzultant

V případě, že dosáhne 490ti vlastních bodů za čtvrtletí resp. 940 skupinových bodů za čtvrtletí, složí úspěšně závěrečnou zkoušku “Z” finanční abecedy, postupuje na stupeň manažera resp. konzultanta. Na těchto pozicích již odměna činí 540 korun za jeden bod.

Manažer senior/Finanční konzultant

Při dalším postupu v kariérním řádu se již zprostředkovatel rozhoduje mezi specializací na manažera seniora či na finančního konzultanta. Při specializaci na pozici manažer senior musí zprostředkovatel dosáhnout 3000 skupinových bodů za pololetí, také musí mít ukončen druhý stupeň vzdělávacího systému, tedy manažerskou akademii a také musí mít splněnu odbornou zkoušku vyššího stupně odborné způsobilosti. Po splnění těchto podmínek se jeho odměna za jeden bod vyšplhá na 640 korun. V případě specializace na pozici finanční konzultant je nutné splnit podmínky 2000 vlastních bodů historicky z toho 1200 vlastních bodů za pololetí, splnění odborné zkoušky vyššího stupně odborné způsobilosti a ukončení prvního programu manažerské akademie. Za splnění těchto podmínek se odměna za jeden bod zvyšuje na 590 korun.

Poslední tři stupně kariérního řádu již nevyžadují splnění žádného vzdělávacího kurzu.

Oblastní ředitel/Finanční konzultant senior

Při specializaci na pozici oblastního ředitele se zprostředkovatel dostane při získání 9000 skupinových bodů za pololetí a jeho odměna činí 720 korun za bod. Při specializaci na pozici finanční konzultant senior je nutné získat 3000 vlastních bodů historicky, z toho 1500 vlastních bodů za pololetí a jeho odměna činí 660 korun za bod.

Regionální ředitel

Regionálním ředitelem se zprostředkovatel stává při získání 26.000 skupinových bodů za pololetí a jeho odměna činí 760 korun za bod.

Zemský ředitel

Zemským ředitelem se stává při získání 70.000 skupinových bodů za pololetí. Odměna zde činí 800 korun za bod.

Systém vzdělávání a kariérního řádu

Podstatou kariérního řádu je, že pokud se zprostředkovatel vzdělává, nadále se rozvíjí a nabyté znalosti a zkušenosti předává zprostředkovatelům na nižších pozicích kariérního řádu, získává větší odměnu za svou práci.

Na tomto principu je založen systém vzdělávacích kurzů. Lektory jsou zde zprostředkovatelé na vyšších pozicích kariérního řádu. Ti za toto vedení kurzů nezískávají přímé ohodnocení. Vzdělávacích kurzů se však účastní i zprostředkovatelé z jejich týmu. Tím, že se jim podřízení zprostředkovatelé vzdělávají a rozvíjejí, zvyšuje se i jimi vytvořená hodnota a školitel tak vlastně získává možnost postoupit na vyšší stupeň v kariérním řádu a získat tak větší odměnu.

Průměrná doba postupů v kariéře je následující. Na pozici senior partner je možné se dostat v prvním roce, manažerem seniorem se zprostředkovatel stává do tří let a na ředitelské funkce lze dosáhnout mezi čtvrtým a osmým rokem spolupráce.

Vzdělávání ve společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s. je rozděleno do tří základních úrovní:

- Finanční abeceda – základní rekvalifikace a vzdělání v oblasti finančního plánování, produktových znalostí, obchodního jednání, jednání s klientem a sestavení finančního plánu. Součástí jsou též základy platné legislativy v daném oboru. Cyklus seminářů je zakončen závěrečnou zkouškou.
- Finanční akademie – nadstavbové vzdělání zkušeným odborníkům, kteří již absolvovali řadu vzdělávacích aktivit a také mají zkušenosti z praxe. Semináře obsahují praktickou finanční matematiku, pokročilé investování, obchodování s cennými papíry, finančními deriváty, dále pak obchodní, komunikační

a prezentační dovednosti, hlubší produktové znalosti, image a životní styl.

Některé semináře jsou též zaměřeny na osobnostní rozvoj.

- Manažerská akademie – kurzy jsou zaměřeny na umění vést tým, rozvíjet jej a efektivně mu pomáhat k dosažení cílů. Semináře jsou silně orientovány na praktické znalosti.

Součástí celého vzdělávacího systému společnosti jsou též vystoupení externích špičkových lektorů na téma osobní rozvoj a manažerské dovednosti.

Výsledky zprostředkovatelů vyjádřené v penězích

V tabulce číslo 1 je znázorněna struktura zprostředkovaného ročního obratu společností Nezávislí finanční konzultanti, a. s. v České Republice za rok 2011. Tento obrat byl vytvořen právě zprostředkovateli společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s.

Tabulka č. 1 Struktura zprostředkovaného ročního obratu společností skupiny Nezávislí finanční konzultanti v České Republice v roce 2011 dle objemu prostředků

Finanční produkt	Objem v tis. Kč
Hypoteční úvěry	2 956 860
Investice	1 345 442
Neživotní pojištění	64 147
Životní pojištění	341 192
Penzijní připojištění	186 774
Stavební spoření	191 085
Úvěry ze stavebního spoření	83 645
Ostatní	241 857
Celkem	5 411 002

Zdroj: Výroční zpráva "Nezávislí finanční konzultanti, a.s." 2011 [34]

Podle finančního objemu by se mohlo zdát, že nejčastěji zprostředkovanými produkty společnosti jsou hypoteční úvěry a investice. Z informací získaných ve společnosti však

vyplývá, že tomu tak není. Tyto položky tvoří největší objem proto, že se zde jedná o velké částky. Naopak nejčastěji zprostředkovanými produkty jsou životní pojištění, stavební spoření a penzijní připojištění.

4.2 Systém vzdělávání zprostředkovatelů společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s.

4.2.1 Finanční abeceda

Vzdělávání a rozvoj zprostředkovatelů ve společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s. tvoří tříúrovňový systém. První úroveň se nazývá finanční abeceda a představuje základní pilíř, který musejí absolvovat všichni zprostředkovatelé. Název této úrovně vychází z jejího dělení na semináře dle písmen abecedy na A, B, C, D, E, F, G, H, I a Z. Každá část této úrovně systému vzdělávání probíhá v sídle firmy, dá se tedy mluvit o vzdělávání mimo pracoviště, protože zprostředkovatelé se sjíždějí z různých poboček z celé republiky.

Vzdělávání převážně probíhá prostřednictvím přednášky, demonstrování, ale i případové studie a simulace. Počet školených na jednotlivých částech finanční abecedy je omezen počtem deseti osob. Školitelem je vždy některý ze zprostředkovatelů společnosti na vyšším stupni kariérního řádu. Finanční abeceda musí být absolvována nejdříve po třech a nejdéle po šesti měsících od podpisu smlouvy o pravidlech odborné přípravy a praxi. Toto vstupní vzdělávání je zakončeno písemnými testy a ústní zkouškou, tato část je označena písmenem Z.

Vzdělávání však probíhá i mezi jednotlivými semináři na domovském pracovišti zprostředkovatele, zde jsou pak aplikovány metody vzdělávání na pracovišti, především pak coaching a instruktáž při výkonu práce. Za normální situace probíhá v každém klientském centru jednou týdně pracovní porada, která je metodou na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. Tato porada se uskutečňuje vždy ve stejný den,

zpravidla v pondělí, a ve stejnou dobu, trvá přibližně hodinu a pro všechny zprostředkovatele je povinná. Probírá se na ní plán na následující pracovní týden a mohou zde být vzneseny případné dotazy. Pokud má klientské centrum nějaký problém, může manažer tuto pracovní poradu naplánovat na začátek každého pracovního dne.

Seminář A – První setkání

V průběhu semináře A se školení seznámí se společností Nezávislí finanční konzultanti, a. s., s produktovým přehledem, s telefonováním a s PR1.

- V první části je školenému představena společnost, tedy její historie, představení v číslech a její pozice na trhu. Dále je zde školený dotázán, co od spolupráce se společností očekává a též je mu řečeno, co mu společnost nabízí. Školený je seznámen s vizí a posláním společnosti a je mu sděleno, jak si stojí finanční poradenství na dnešním trhu a jaký je potenciál trhu. Nakonec je mu představen finanční plán jako základní služba v oblasti rodinných financí a školený je seznámen s prodejními technikami, prostřednictvím letáku, brožury, objednávky apod.

Tato část se provádí prostřednictvím přednášky, která je podpořena prezentací v power pointu. Školitel má k dispozici zmíněné letáky, brožury, objednávky a další materiály pro názornou ukázkou.

- Další oblast se týká kariéry a pracovního místa. V této části je školený detailně seznámen s náplní jeho práce, jsou zde předloženy výhody spolupráce s touto společností a je zde i znázorněn kariérní postup v podobě nutných předpokladů pro jeho uskutečnění.

Školení jsou v tomto případě školeni jak metodou přednášky, tak i metodou demonstrování. Demonstrována je zde schůzka s klientem.

- V další části je školený seznámen s produktovým přehledem. Mezi produkty společnosti patří stavební spoření, důchodové připojištění, kapitálové a investiční životní pojištění a pravidelné investice. U každého jednotlivého

produktu je též uvedena jeho stručná charakteristika výnosnosti, likvidity, rizikovitosti, zdanění výnosů a státního příspěvku.

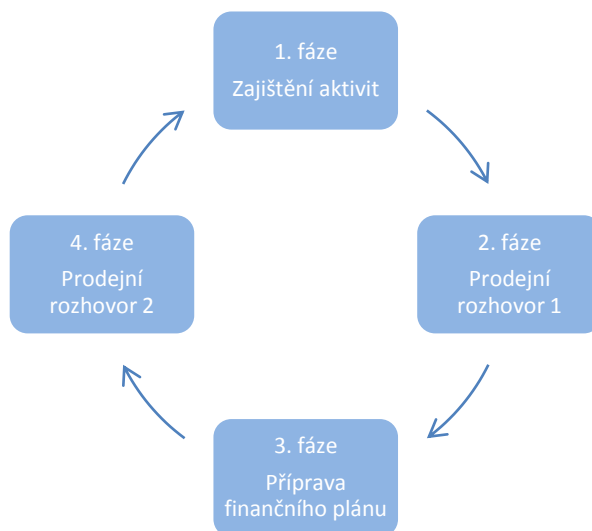
Tato část vzdělávání je prováděna pouze prostřednictvím přednášky.

- Následující část školení seznámí školeného s praktickými dovednostmi, tedy s prací s objednávkou. Objednávka se skládá z několika částí a úkolem školeného je se naučit se s ní správně pracovat. Objednávka má pět částí a je vlastně jakýmsi profilem klienta. Nejprve tedy školený vyplní osobní údaje klienta, poté zjistí, jaké má klient cíle a potřeby, dále jaké má příjmy a výdaje, tedy jaká částka klientovi zbývá k uspokojení jeho potřeb a cílů. V poslední části školený sepíše seznam aktuálních smluv, které klient již v minulosti uzavřel.

Metodou školení je zde přednáška, která za pomoci počítačové prezentace ukáže školenému vyplnění objednávky fiktivního klienta krok za krokem. Školený zároveň dostává svou vzorovou objednávku, do které si zapisuje poznámky.

- Druhou prakticky zaměřenou částí je osvojení prodejních dovedností. V této části se školený dozví, z jakých fází se skládají prodejní dovednosti. Tyto fáze jsou zobrazeny na obrázku číslo 10. Prodejní dovednosti tedy začínají zajištěním aktivit, ty zahrnují telefonát s klientem a domluvení schůzky. Druhou fází je prodejní rozhovor číslo 1 tedy PR1 na základě předem domluvené schůzky. Po získání informací od klienta nastává fáze číslo 3, kdy finanční poradce tyto informace zpracuje a ve fázi číslo 4, tedy při prodejním rozhovoru číslo 2 sdělí klientovi výsledky.

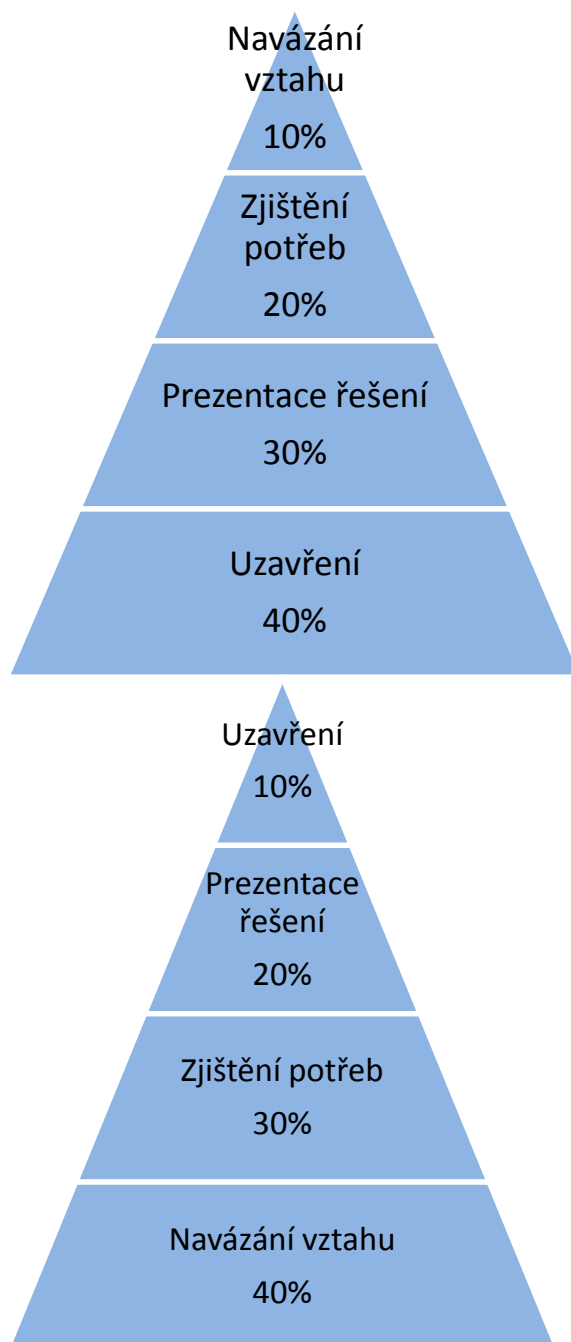
Obrázek č. 10 Fáze prodejních dovedností



Zdroj: "NEZÁVISLÍ FINANČNÍ KONZULTANTI, a.s." *Príležitost pro Vaši kariéru.* Praha, 2011. [35]

Dále je pak znázorněn rozdíl mezi obvyklým prodejním postupem a postupem aplikovaným společností Nezávislí finanční konzultanti, a.s., který se nazývá konzultační prodej. Obvyklý prodejní postup je zobrazen nahoře na obrázku číslo 11. Tento postup se orientuje zejména na uzavření objednávky a navázání vztahu s klientem je až na pomyslném vrcholku pyramidy. Oproti tomu postup společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s., který je zobrazen dole na obrázku číslo 11, je zaměřen zejména na navázání vztahu s klientem a uzavření objednávky by mělo představovat jen 10% vynakládaného úsilí školeného.

Obrázek č. 11 Obvyklý prodejní postup X Konzultační prodej



Zdroj: "NEZÁVISLÍ FINANČNÍ KONZULTANTI, a.s." *Příležitost pro Vaši kariéru.* Praha, 2011. [35]

Z prodejních dovedností je v části A nacvičován prodejní rozhovor číslo 1, který se skládá ze šesti přesně daných a na sebe logicky navazujících bodů:

- Prvním bodem jsou zahajovací otázky pro navázání vztahu. Ty mohou vypadat následovně: Jak se máte? Co očekáváte od této schůzky? Znáte naši společnost? Co si představíte pod pojmem finanční plán?
- Na zahajovací otázky navazuje prodej myšlenky finančního plánování. Zde je kladen důraz na „vtažení“ klienta do myšlenky důležitosti mít své finance optimalizované.
- V souladu s již probíranou objednávkou, která je pro případ PR1 jakousi praktickou pomůckou, přichází dále zjištění cílů klienta. Cíle tedy mohou být ve formě splacení dluhů, finanční rezervy, zabezpečení, peněz pro děti či renty.
- Na tuto část navazuje zjištění finanční situace klienta, jde tedy o soupis příjmů a výdajů klienta. Výsledkem této části je částka, kterou je klient schopen investovat do dosažení svých cílů.
- Jednou z nejdůležitějších částí PR1 je domluvení termínu PR2. V tomto bodě nacházíme též důkaz pro specifický prodejní postup společnosti. Důraz tedy není kladen na jednotlivé poskytnutí služby, ale na celoživotní péči o klienta.
- Posledním bodem je získání doporučení na známé či přátele klienta. Tímto školený získá další příležitosti pro získání nových a nových klientů. Tento bod tedy není vhodné podcenit, protože si jím školený vytvoří základnu svých vlastních klientů.

Tato část již probíhá formou hraní rolí, kdy si každý školený zkusí jak roli zprostředkovatele, tak roli klienta. Stejnou formou též probíhá školení telefonování, které je součástí fáze zajištění aktivit. Telefonování probíhá již se skutečným klientem podle předlohy, kterou má školený k dispozici, avšak pod dohledem školitele. Tato forma má jisté charakteristiky coachingu, avšak s tím rozdílem, že neprobíhá dlouhodobě.

Telefonování i PR1 je po návratu školeného nacvičováno i v jeho domovském klientském centru. Toto školení již má plnou podobu coachingu, školenému je zde přidělen školitel, který jej zpočátku nechává sledovat průběh PR1 a později s ním chodí na jeho vlastní schůzky. Po těchto schůzkách pak pravidelně následuje konzultace jejího průběhu a vysvětlení případných chyb. Telefonování většinou probíhá tak, že se v určitou hodinu sejdou všichni zprostředkovatelé pobočky a domlouvají si schůzky. Školený pak může poslouchat zkušenější zprostředkovatele a ihned aplikovat zkušenosti při vlastních telefonátech.

Seminář B – Finanční plán I

Část B finanční abecedy je zaměřena na trénink PR1, na sestavení základního finančního plánu a na nácvik PR2.

Tato školení probíhají nejprve za pomoci přednášky a počítačové prezentace, později se přechází k praktické výuce prostřednictvím hraní rolí.

- zprostředkovatelům společnosti je k dispozici počítačový program, do kterého zaznamenávají určité informace, ze kterých program vyvodí určité závěry a v konečném výsledku doporučí klientovi některé produkty a částky, které je pro něj vhodné do produktů vložit. Do prezentace jsou tedy vloženy jednotlivé stránky programu, které jsou již vyplněné údaji fiktivního klienta. Finanční plán začíná osobními údaji klienta, jeho příjmy, výdaji a úsporami a také jeho finančními závazky. Poté už jsou simulovány možnosti jednotlivých produktových řad. Produktovými řadami jsou zabezpečení, bydlení, spoření a renta. Výstupem programu je doporučené portfolio, které je uvedeno jak slovně, tak obrazově pomocí grafů. V této části školení jsou jednotlivé složky finančního plánu probrány jen zcela obecně, podrobněji jsou pak rozebrány v částech D až H.

Základní finanční plán je školeným představen pomocí přednášky doplněné o počítačovou prezentaci.

- Struktura PR2, která je druhým bodem semináře B se skládá opět ze šesti bodů:

-
- Zahajovací otázky pro navázání vztahu jsou obdobné jako u PR1 jen s tím rozdílem, že se již obě strany znají. Mohou tedy vypadat takto: Jak se máte? Co očekáváte od dnešní schůzky?
 - Po krátkém zahajovacím rozhovoru předkládá zprostředkovatel klientovi aktualitu, která se týká jeho cílů, které si stanovil při minulém rozhovoru.
 - Následně jsou uvedeny některé detaily či podstatné věci.
 - V dalším bodě má zprostředkovatel za úkol „prodat“ cíle, které si klient vytyčil a které se podařilo splnit.
 - Poté zprostředkovatel vyplní smlouvy a klient je podepíše.
 - Poslední bod opět zahrnuje získání kontaktů na známé a příbuzné klienta.

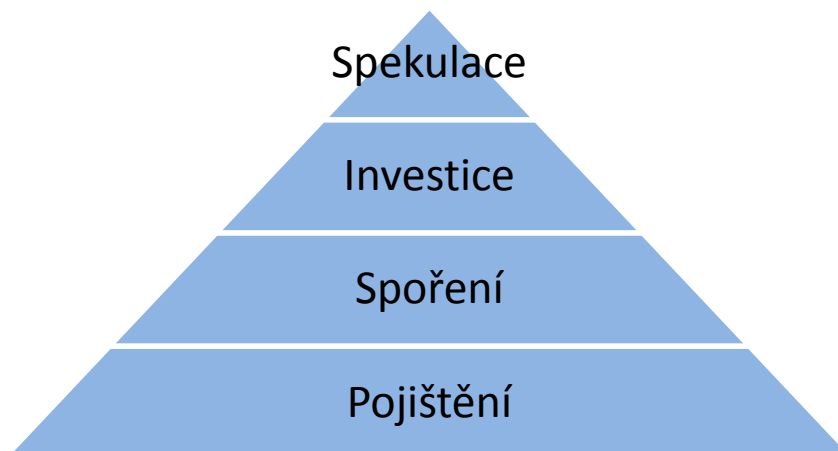
Po této teoretické ukázce přichází praktický nácvik, kdy se školení střídají na pozicích klienta a zprostředkovatele a trénují si tak pod dohledem školitele nabyté znalosti a dovednosti metodou hraní rolí. Zároveň s nácvikem PR2 dochází stejným způsobem též k procvičení PR1.

Seminář C - Legislativa

Část C je zcela věnována legislativě, tato část je teoretická, proto je pro ni zvolena vzdělávací metoda přednášky za pomoci power pointové prezentace.

- Nejprve jsou školeným vysvětleny základy investování, tedy proč a jak investovat, jaké jsou základní typy cenných papírů, jsou zde vysvětleny některé termíny, se kterými se školení mohou později setkat a také je zde popsáno kolektivní investování, jeho výhody a typy podílových fondů.
- Školení jsou seznámeni s hierarchií lidských preferencí, která je zobrazena v obrázku číslo 12. V největší míře lidé preferují pojištění, protože jim dává určitou míru jistoty, poté následuje spoření, které jim vytváří určitou rezervu a chrání je před nadměrnou spotřebou. Investice se týkají už jen malého množství klientů, protože je k nim potřebná určitá míra preference rizika a na spekulace už má odhodlání jen málo kdo.

Obrázek č. 12 Hierarchie lidských preferencí



Zdroj: "NEZÁVISLÍ FINANČNÍ KONZULTANTI, a.s." Příležitost pro Vaši kariéru. Praha, 2011. [35]

- Školitel dále uvádí jak stanovit investiční cíl klienta, jaké jsou obecné principy investování a rozdíly oproti spoření. Doporučuje, kdy je nejvhodnější s investováním začít, popisuje, co jsou finanční trhy a dělí je na peněžní a kapitálové trhy. Nakonec sděluje školeným, jak kapitálové trhy fungují a jaké jsou základní typy cenných.

Poté je již přednáška věnována pouze jednotlivým zákonům a vyhláškám a probíhá licenční školení dle zákona č. 38/2004 Sb.

- Jako první se školení seznamují se Zákonem č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví. Jsou zde uvedeny informace o náplni tohoto zákona, některé základní pojmy, kdo může provozovat tuto činnost, jaká jsou odvětví a skupiny pojištění, kdo vykonává státní dohled a jaké jsou přestupky a jiné státní delikty.
- Druhým zákonem je Zákon č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí. Zde je probírán předmět úpravy zákona, činnosti vyloučené z působnosti zákona, školení se dozví co je zprostředkovatelská činnost v pojišťovnictví, jaké jsou podmínky činnosti, jak lze prokázat odbornou způsobilost a informace týkající se odborné zkoušky, která má 3 kvalifikační stupně, tedy základní, střední a vyšší.

-
- Dále se školitel zabývá vyhláškou č. 582/2004 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí. Školení se seznámí se zkušebním řádem, s podmínkami zkoušky, s jejím složením a hodnocením.
 - Jako další je na řadě Zákon č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě. Tato část seznámí školeného s náležitostmi pojistné smlouvy, identifikací účastníků, uzavřením pojistné smlouvy, pojistným, pojistnou událostí, výplatou pojistného plnění, přerušením a zánikem pojištění, nezaplacením pojistného, výpovědí pojistné smlouvy, odstoupením od smlouvy, odmítnutím plnění, škodovým a obnosovým pojištěním a informační povinností.
 - Poslední je Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Školení se zde dozvedí, jaké je osvobození od daně z příjmů zaměstnanců a zaměstnavatelů, informace o příjmech z kapitálového majetku a o základu daně, jaká je nezdanitelná část základu daně u fyzických osob, jaká je roční úspora na dani z příjmů, jak prokázat nárok na uplatnění odčitatelných částek ze základu daně a jaké jsou osvobozené či odčitatelné částky od základu daně.

Seminář D – Zabezpečení I

- Část označená jako D se zabývá úvodem do produktové části zabezpečení. Školenému se dostanou informace zejména o zabezpečení budoucích příjmů, zjistí, jaká jsou příjmová rizika klientů a jaká je výše státního zabezpečení.

Zvolenou metodou je přednáška.

Seminář E – Zabezpečení II

- V tomto kurzu je kladen důraz zejména na prohloubení znalostí v oblasti rizikového životního pojištění. Jsou zde tedy školeným podány informace o konceptu tohoto produktu, školení se dozvedí, jaká pojištění lze sjednat pro dospělé, jaké jsou základní podmínky pro pojištění, jaké jsou možnosti pojištění invalidity, pracovní neschopnosti, nemocniční denní dávky, ztráty zaměstnání, pojištění velmi vážných onemocnění, právní ochrany rodiny a pojištění dětí. Metodou vzdělávání je též přednáška.

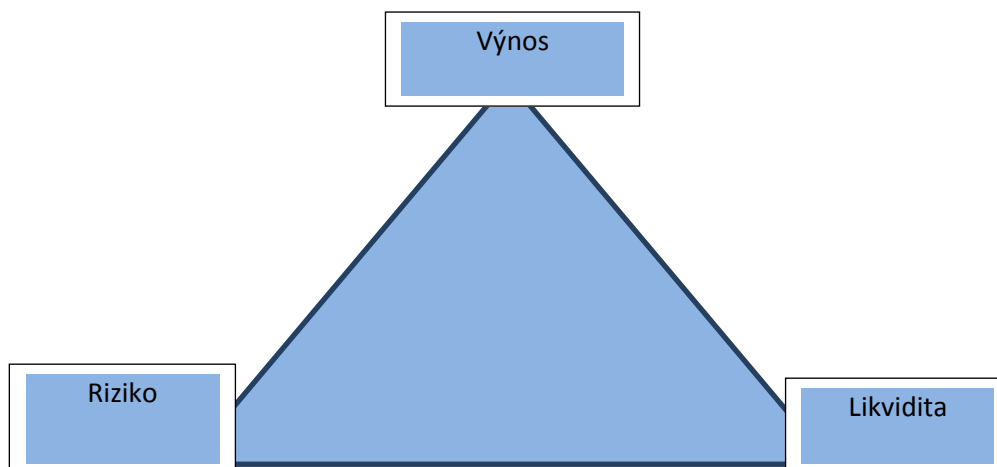
Seminář F – Renta I

- Součástí finanční abecedy označená písmenem F seznámí školené s další složkou finančního plánu, kterou je renta. V této části je zařazeno seznámení s problematikou penzí.
Pro tento seminář je zvolena metoda přednášky.

Seminář G – Renta II

- Na obecné informace o rentě navazuje školitel představením produktů tří finančních domů, kterými jsou Conseq, a.s., Allianz penzijní fond, a.s. a Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. Nakonec jsou školení seznámeni s penzijním připojištěním se státním příspěvkem.
- Obecně pak školitel seznamuje školené s tím, proč je důležité řešit rentu a také názorně předvádí investiční trojúhelník, který je uveden v obrázku číslo 13. Investiční trojúhelník nám říká, že každá investice je charakterizována očekávaným výnosem, rizikem a likviditou. Dále pak, že neexistuje investice, která by byla ideální, tj. maximálně výnosná, bezriziková a kdykoliv zpeněžitelná. Existuje pouze možnost optimálního poměru výnosů, rizika a likvidity, která odpovídá klientovým cílům.

Obrázek č. 13 Investiční trojúhelník



Zdroj: "NEZÁVISLÍ FINANČNÍ KONZULTANTI, a.s." *Příležitost pro Vaši kariéru.* Praha, 2011. [35]

- Dále je školitelem probírán Allianz penzijní fond, a.s., jeho specifika oproti ostatním pojišťovnám, možnosti sjednání penzijního fondu a výsledné dokumenty.
- Poslední pojišťovnou, jejíž produkty společnost nabízí a která je součástí této přednášky je Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. Informace, které zde školitel prezentuje, se týkají základních parametrů pojištění a formulářů.
- Závěrečnými informacemi této části školení je penzijní připojištění se státním příspěvkem. Zde se školení dozví, co to vlastně je penzijní připojištění, co znamená spoření do penzijních fondů, jaký je státní příspěvek, jaká je výše daňového zvýhodnění, že je možný příspěvek zaměstnavatele, jaké jsou možnosti výběru prostředků a jaké jsou jeho výhody a nevýhody.

Seminář H - Bydlení

- V průběhu semináře o bydlení se školení seznámí s problematikou zabezpečení majetku a odpovědnosti občanů. Zejména je zodpovězena otázka, proč je důležité řešit zabezpečení majetku a odpovědnosti, jaká je současná situace na trhu a poté jsou řešena specifika jednotlivých pojištění, tedy pojištění domácnosti, nemovitosti, vozidel a odpovědnosti.

-
- Po obecné specifikaci seznamuje školitel posluchače s charakteristikou dvou produktů společnosti Česká podnikatelská pojišťovna. Prvním produktem je Domex a informace o něm se týkají jeho základních parametrů, specifikace pojištění nemovitosti a rekreační nemovitosti, specifikace pojištění domácnosti a rekreační domácnosti, možných slev a pojištění odpovědnosti. Součástí je též průvodce elektronickým sjednáním pojistné smlouvy. Druhým produktem je Autopojištění Combi Plus II, u kterého školitel prochází krok za krokem postup elektronického sjednání pojistné smlouvy.

Seminář I – Finanční plán II

- V poslední části finanční abecedy před závěrečnou zkouškou jsou školení znovu, formou případové studie, trénování v dovednosti sestavení finančního plánu. Školitel zadá vstupní data fiktivního klienta a úkolem školených je, na základě těchto údajů, sestavit finanční plán.

Seminář Z – Závěrečná zkouška

- Závěrečnou zkoušku školení skládají z důvodu zákonné povinnosti registrace podřízeného pojišťovacího zprostředkovatele u České národní banky.
- Závěrečnou zkoušku školený skládá v sídle firmy. Zkouška se skládá z písemné a ústní části a po jejím úspěšném složení může školený požádat o zápis do registru pojišťovacích zprostředkovatelů u ČNB.
- V roce 2011 došlo k prudkému zdražení registrace, a to z původních dvou tisíc na deset tisíc. Tuto částku školený nemusí platit ihned celou, ale může podepsat se společností Nezávislí finanční konzultanti, a.s. smlouvu o úvěru a částku postupně splácí. Pokud by školený neplnil podmínky smlouvy, musí okamžitě dlužnou částku splatit.

4.2.2 Finanční akademie

Druhou úrovní ve vzdělávacím systému společnosti je finanční akademie. Je určena již pro zkušené odborníky, kteří již absolvovali řadu vzdělávacích aktivit a finanční akademie je tak pro ně modelem nadstavbového vzdělávání. Toto nadstavbové vzdělávání je tvořeno několikadenními semináři.

Pro školené je sešaven katalog seminářů, ze kterých mohou vybírat:

- Produktová řada
- Základy finanční matematiky
- Pokročilé investování
- Základy obchodování s cennými papíry
- Finanční deriváty
- Dovednostní řada
- Obchodní dovednosti (námitky, techniky uzavření obchodu, emoce v prodeji)
- Komunikační dovednosti (typologie, vyjednávání, řeč těla)
- Prezentační dovednosti (příprava prezentace, rétorika)
- Rozvojová řada
- Finanční svoboda
- Bezpečná jízda (škola smyku)
- Vypadáš skvěle (image, životní styl)
- Jak na pokročilé aplikace Microsoft Office

Školení probíhají většinou v sídle společnosti metodou přednášky, ale například seminář Bezpečná jízda probíhá pomocí metody outdoor training v Příbrami. Pokud se jedná o přednášky v sídle společnosti, lektory jsou zde opět zprostředkovatelé na vyšších stupních kariérního řádu společnosti.

V rámci finanční akademie mají zprostředkovatelé možnost stát se hypotéčním a investičním konzultantem či hypotéčním specialistou. Tato školení jsou zcela v kompetenci bank, jejíž produkty budou po zaškolení tito konzultanti a specialisté

nabízet. Pro společnost Nezávislí finanční konzultanti, a.s. tak nevznikají ve spojitosti s těmito pozicemi žádné náklady.

4.2.3 Manažerská akademie

Třetí stupeň vzdělávacího systému má za úkol připravit zprostředkovatele na dráhu manažerů. Vzdělávání těchto zprostředkovatelů tvoří třífázový trénink:

- Manažerská akademie I naučí zprostředkovatele základy práce s lidmi, jak si plánovat čas, a to nejen teoreticky, ale i prostřednictvím praktického tréninku. Základní dovedností, kterou si školený z tohoto kurzu odnese je dělat správně nábor a provádět výběr uchazečů o pracovní pozici s vysokým potenciálem. Cílem první fáze tréninku je během šesti měsíců vytvořit skupinu pěti a více lidí, kterou školený sám povede. Semináře školenému pomohou skupinu řídit a v neposlední řadě si mohou vyměňovat zkušenosti s ostatními kolegy. Metodou této úrovně vzdělávání je přednáška, na ní obvykle navazuje hraní rolí a simulace. V období mezi jednotlivými semináři bývá využívána metoda coachingu.
- Manažerská akademie II je určena zprostředkovatelům na pozicích manažerů a ředitelů, kteří již mají vybudované větší skupiny. Vzdělávání probíhá prostřednictvím řady seminářů, které se uskutečňují jak v centrále společnosti, tak i v zahraničních destinacích, které jsou vhodné pro dosažení maximální koncentrace školených. Školení se zde naučí předávat kompetence, vychovávat si další manažery a jejich prostřednictvím zajistit chod skupin. Důraz je kladen zejména na vzdělávání v oblasti koučování. Pro dokončení kurzu je nutné splnit zadané úkoly, při kterých školený prokáže, že je schopen nabyté dovednosti aplikovat v praxi. V sebevzdělávání a osobním rozvoji mohou školení pokračovat též pomocí výukových videí, které jsou k dispozici na firemním

intranetu. Na těchto videích jsou zaznamenány zkušenosti a rady největších expertů z řad zprostředkovatelů na pozicích ředitelů společnosti.

Vzdělávacími metodami jsou zde přednáška, coaching a demonstrování.

- Manažerská akademie III je již určena pouze zprostředkovatelům na pozicích ředitelů v kariérním řádu společnosti, a to jak regionálním tak oblastním ředitelům. Místem konání jsou převážně zahraniční wellness hotely. Semináře obsahují nejen přednášky lektorů, ale i řešení konkrétních situací a problémů, které jsou nasimulované podle konkrétních situací z praxe. Školení si osvojují nové dovednosti z oblasti situačního řízení, Time Managementu či finančního řízení. Součástí školení zpravidla bývá některá sportovní aktivita, jako je lyžování, golf, tenis a podobně.

Metodami využívanými pro vzdělávání těchto zprostředkovatelů jsou jednak přednáška, simulace, hraní rolí, případová studie, ale i outdoor training a coaching.

V rámci manažerské akademie si školení zvolí aktivitu, která jim v praxi dělá problémy a podle toho si vyberou z nabídky seminářů:

- Vytváření týmů
- Vedení pohovorů
- Motivační rozhovory
- Prezentační dovednosti
- Systém manažerské práce
- Motivace

Do doby před absolvováním manažerské akademie byli tito zprostředkovatelé na seminářích v roli posluchačů, poté se však jejich role mění a oni sami pak předávají své zkušenosti získané na pozici ředitele v kariérním řádu společnosti.

Analýzou vzdělávacího systému zprostředkovatelů společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s. bylo zjištěno že společnost neprovádí vyhodnocování vzdělávání.

4.2.4 Náklady na vzdělávání

V diplomové práci byly sledovány náklady na vzdělávání a rozvoj zprostředkovatelů. Náklady na všech stupních vzdělávacího systému jsou zejména náklady zprostředkovatelů, společnost sama nese jen jejich část.

Náklady společnosti Nezávislí finanční konzultanci, a.s. na vzdělávání

Analýzou bylo zjištěno, že náklady společnosti jsou představovány náklady na provoz místností, ve kterých školení probíhají, náklady na materiál, tedy administrativní potřeby a mzdové náklady na tři zaměstnance, kteří mají organizaci, přípravu a vykonávání vzdělávání v popisu práce.

Kromě jednoho zaměstnaného lektora provádějí školení také zprostředkovatelé na vyšších stupních kariérního řádu. Tito zprostředkovatelé za školení nezískávají přímé ohodnocení. Vzdělávacích kurzů se však účastní i zprostředkovatelé z jejich týmu. Tím, že se jim podřízení zprostředkovatelé vzdělávají a rozvíjejí, zvyšuje se i jimi vytvořená hodnota a školitel tak vlastně získává možnost postoupit na vyšší stupeň v kariérním řádu a získat tak větší odměnu. Náklady na školitele tak kromě jednoho zaměstnance pro společnost nevznikají.

V následující tabulce číslo 2 je uvedené členění nákladů dle druhů. Po poradě se zaměstnanci společnosti byly náklady společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s. na vzdělávání vyčísleny takto:

Tabulka č. 2 Náklady na zabezpečení a organizaci vzdělávání společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s. v České Republice v roce 2011

Druh	Náklady celkem v Kč	Poměrná část nákladů na vzdělávání v %	Poměrná část nákladů na vzdělávání v Kč
Spotřeba materiálu a energie	5.098.000,-	3%	152.940,-
Mzdové náklady	54.781.000,-	5,5%	3.012.955,-
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	9.464.000,-	5,5%	520.520,-
Celkem	67.426.000,-	14%	3.686.415,-

Zdroj: Výroční zpráva "Nezávislí finanční konzultanti, a.s." 2011 [34]

Spotřeba materiálu a energie zahrnuje roční náklady na administrativní potřeby a na provoz dvou budov, které jsou v majetku společnosti. Po poradě se zaměstnanci společnosti bylo stanoveno, že ze sumy těchto nákladů připadají na vzdělávání a rozvoj zprostředkovatelů 3%.

Z celkového počtu 54 zaměstnanců společnost zaměstnává tři zaměstnance pro potřeby vzdělávání. Jedná se o jednoho lektora, jednoho organizátora a jednoho přípravníka. Z 54 zaměstnanců, znamenají tito zaměstnanci část 5,5% mzdových nákladů. Stejná část připadá na potřeby vzdělávání i z celkových nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění zaměstnanců.

Náklady zprostředkovatelů – školených na vzdělávání

Náklady zprostředkovatelů na vzdělávání se liší zejména podle toho, na které pozici kariérního řádu se zprostředkovatel nachází.

-
- Náklady zprostředkovatele na základní stupeň vzdělávacího systému, tedy na finanční abecedu, představuje cestovné na semináře a registrace podřízeného pojišťovacího zprostředkovatele. Semináře probíhají ve vlastních prostorách společnosti, a ta poskytuje svým zprostředkovatelům školící místnosti zdarma. Nevznikají tak náklady na nájemné za školící místnost.
 - Finanční akademie je postavena na principech kreditního vzdělávání, což znamená, že zprostředkovatelé při výkonu své práce sbírají kredity a při dosažení určitého počtu kreditů se mohou hlásit na jednotlivé semináře zdarma. Další možností, jak se na seminář přihlásit zdarma je, že vedoucí týmu motivuje své podřízené, při splnění určitých požadavků, možností bezplatného přihlášení na některý ze seminářů. Náklady pak hradí sám jejich nadřízený zprostředkovatel. Poslední možností je, že si zprostředkovatel hradí náklady školení sám. Toto se týká zejména seminářů bezpečné jízdy, vypadáš skvěle či jak na pokročilé aplikace MS OFFICE, jinak jsou náklady opět spojené hlavně s cestovním na místo, kde se semináře konají.
 - Náklady na manažerskou akademii jsou též představovány zejména náklady na cestovné, pobyt a stravné v zahraniční destinaci.

Další náklady pro zprostředkovatele mohou vzniknout, pokud si pořídí některou publikaci ze seznamu doporučené literatury, který společnost vystavila na firemním intranetu.

Náklady zprostředkovatelů – školitelů na vzdělávání

Z analýzy vzdělávacího systému společnosti Nezávislí finanční konzultanzy, a.s. vyplývá, že náklady nesou též školitelé, kterými jsou zprostředkovatelé na vyšších stupních kariérního řádu.

Tyto náklady zahrnují nejen cestovné a jiné provozní náklady, ale také jakési náklady obětované příležitosti, tedy čas na přípravu, čas na tvorbu prezentace, čas strávený na cestě i čas věnovaný přednášce.

Čas věnovaný těmto aktivitám by mohl být věnován schůzkám s klienty, při kterých by tento zprostředkovatel mohl uzavřít několik smluv, ze kterých by mu plynula provize.

Níže je uvedena tabulka číslo 3, která shrnuje celkové náklady, které vynaloží zprostředkovatel – školený na vzdělávání v prvním roce spolupráce se společností. Z průměrné doby postupů v kariérním řádu vyplývá, že za jeden rok je možné postoupit z pozice asistenta přes pozici partnera až na pozici senior partner. Cestovné je stanoveno průměrnou částkou 300 korun. Tato částka byla stanovena na základě toho, že školení se konají v budovách ve vlastnictví společnosti. Tyto budovy se nacházejí v Praze a v Plzni. Zprostředkovatelé dojíždějí též z různých částí republiky a používají různé dopravní prostředky. Po dotázání několika účastníků školení z různých částí republiky na jejich náklady na cestovné byla vypočítána průměrná částka těchto nákladů, která odpovídá právě 300 korunám

Tabulka č. 3 Příklad průměrných nákladů na první rok vzdělávání a rozvoje zprostředkovatele – školeného společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s.

Pozice v kariérním řádu	Druh nákladu	Jednotková cena v Kč	Množství	Celkem cena v Kč
Asistent	Cestovné	300,-	1	300,-
Partner	Cestovné	300,-	2	600,-
Senior partner	Registrace PPZ	10.000,-	1	10.000,-
	Cestovné	300,-	6	1.800,-
Celkové průměrné náklady při postupu z pozice asistenta na pozici konzultanta v Kč				12.700,-

Zdroj: Vlastní

Celkové průměrné náklady na vzdělávání v prvním roce spolupráce se společností činí 12.700,-

4.2.5 Průběžné a dobrovolné vzdělávání

Společnost Nezávislí finanční konzultanti, a.s. velmi dbá na průběžné a dobrovolné vzdělávání a rozvoj svých zprostředkovatelů. Bylo též zjištěno, že společnost nabízí svým zprostředkovatelům možnost přihlásit se k některým nadstavbovým vzdělávacím a rozvojovým seminářům, které jsou pro ně zcela dobrovolné a hradí si je ze svých prostředků. Jejich přehled je uveden níže.

- Denně je zprostředkovatelům zasílán přehled z novin a časopisů, který se nazývá monitor mailer a je každému zprostředkovateli zaslán na jeho služební e-mail. Informace zpracovávají zaměstnanci společnosti.
- Týdně dostávají všichni zprostředkovatelé formou e-mailu či vystavením na firemním intranetu informace od jednotlivých finančních institucí. Obsahem jsou změny a novinky týkající se jednotlivých produktů.
- V případě změn náležitostí ve smlouvách či v legislativě, zorganizují zaměstnanci společnosti školení, které vedou zástupci příslušných finančních institucí. Finanční instituce poskytují tyto služby zdarma.
- V průběhu roku jsou na firemním intranetu k dispozici videa natočená se zprostředkovateli společnosti na vyšších pozicích kariérního řádu, kteří se tak mohou podělit se svými zkušenostmi. Videa jsou pro všechny zprostředkovatele společnosti volně přístupná.
- Společnost Nezávislí finanční konzultanti též zprostředkovatelům nabízí a průběžně doplňuje seznam doporučené literatury, která je vhodná pro sebevzdělávání. Doporučenou literaturu si pořizují zprostředkovatelé na vlastní náklady.
- Kurzy nazvané Profesionální obchodník organizuje společnost pro zprostředkovatele, kteří mají zájem zdokonalit se v jednotlivých fázích

obchodního jednání. Kurz je organizován jako trénink před kamerou a školený si zde osvojí správné postupy obchodního jednání. Samotný kurz je dobrovolný a je zprostředkovatelům k dispozici zdarma, platí si jen případné náklady spojené s pobytem.

- Čtyřikrát do roka mají zprostředkovatelé na kterémkoli stupni možnost přihlásit se na vzdělávací program rozvoje mysli a kontroly stresu nazvaný Silvova metoda. Školitelem je v tomto případě externí lektor. Přihlášení do tohoto kurzu je dobrovolné a jeho cena se pohybuje okolo 3.000,-. Zprostředkovatelé si tuto částku hradí z vlastních prostředků.
- Jedenkrát za dva roky jsou všichni zprostředkovatelé přeškoleni ve znalostech legislativy. Toto školení je opět zdarma.

5 DISKUSE A NÁVRHY ZMĚN

Analýzou systému vzdělávání a rozvoje zprostředkovatelů společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s. bylo zjištěno, že tento systém obsahuje určité nedostatky, jejichž odstraněním by bylo dosaženo zvýšení efektivity vzdělávání.

Největším nedostatkem je to, že společnost nemá vypracován systém vyhodnocení vzdělávání, který by měl být správně součástí každého procesu vzdělávání a rozvoje zprostředkovatelů.

Vyhodnocení vzdělávání je důležité ze dvou hlavních důvodů. Prvním důvodem je, že společnost vynakládá na vzdělávání zprostředkovatelů určitou sumu nákladů. V případě, že jde o finance, měla by se společnost zajímat o to, zda jsou tyto finance efektivně a vhodně investovány. Druhým důvodem je, že zprostředkovatelé jsou pro společnost tvůrci hodnoty, tedy vytvářejí její obrat. Společnost by se tak měla zajímat o to, zda je vhodným způsobem vzdělává a dává jim tedy návod, jak vytvořit co největší hodnotu pro společnost.

Bez vyhodnocování vzdělávání může dojít k situaci, že společnost nevhodně investuje náklady do vzdělávání a nevzdělává své zprostředkovatele způsobem, který vede k tvorbě maximální hodnoty. Bez zpětné vazby nemá vedení společnosti možnost zjistit, zda má vzdělávání, tak jak je nyní nastaveno, smysl.

Navrhuji, aby společnost vyhotovila tištěný či elektronický dotazník, který může dát zprostředkovatelům k vyplnění ihned po skončení kurzu či semináře. Návrh tohoto dotazníku je obsahem přílohy číslo 1. Tento dotazník spokojenosti se vzdělávací akcí zjišťuje, zda byl obsah semináře srozumitelný, zda byla vhodně zvolena forma předání informací, zda obsahoval i praktickou část, zda byli účastníci podněcováni k vlastní iniciativě, zda byl seminář vhodně organizován, zda byl přístup lektora vhodný a nakonec obsahuje dotazy na využití právě nabytých informací v budoucnu, na podněty ke zlepšení a další připomínky.

Dále navrhuji, aby byl dotazník anonymní. Pro každého zprostředkovatele bude snazší být upřímný, pokud nebude muset uvádět žádné informace k jeho možné identifikaci.

Výstupem tohoto dotazníku je zhodnocení nejenom obsahu a organizace vzdělávací akce, ale také zhodnocení práce lektorů.

Dále bylo analýzou vzdělávacího systému zjištěno, že není prováděno hodnocení celého vzdělávacího systému.

Proto navrhuji, aby zprostředkovatelé, kteří již absolvovali všechny tři úrovně vzdělávacího systému společnosti, shrnuli své zkušenosti a poznatky do zprávy o možnostech zlepšování systému vzdělávání a možnostech dalšího osobního rozvoje zprostředkovatelů. V příloze číslo 2 uvádím možnou podobu takového dokumentu. Zde se může zprostředkovatel vyjádřit k finanční abecedě, finanční a manažerské akademii, k průběžnému vzdělávání a může též přidat své vlastní návrhy k organizaci vzdělávání.

Dále bylo zjištěno, že ve společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s. nejsou zjišťovány potřeby dalšího vzdělávání.

Proto navrhuji, aby součástí zprávy o možnostech zlepšování systému vzdělávání a možnostech dalšího osobního rozvoje zprostředkovatelů bylo i toto hodnocení.

Výstupem této zprávy je celkové zhodnocení systému vzdělávání společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s. a zjištění dalších možností a podnětů ke vzdělávání.

Důležitým faktorem úspěšnosti vzdělávání je též kvalitní lektor. Ve společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s. je vzdělávání prováděno formou předávání zkušeností zprostředkovatelů na ředitelských pozicích nováčkům ve firmě. Tito ředitelé byli též vzdělávání touto formou.

Proto navrhuji, aby minimálně jednou ročně vyslala společnost tyto zprostředkovatele na ředitelských pozicích na podobná školení, která by však byla pořádána soukromou vzdělávací institucí.

Pokud vzdělávání probíhá pouze v uzavřeném okruhu lidí, může dojít ke strnulosti a zastarávání. Stejně jako ve všech jiných oborech se i ve vzdělávání objevují novinky a pokud by byl podnik v izolaci, mohlo by dojít i ke zhoršení jeho pozice na trhu.

V organizaci bylo dále zjištěno, že naprostá většina nákladů spojených se školením je hrazena samotnými zprostředkovateli. To je vzhledem k tomu, že zprostředkovatelé podnikají jako osoby samostatně výdělečně činné samozřejmě. Společnost by se však mohla pokusit, alespoň na počátku kariéry zprostředkovatelů, o snížení jejich nákladů. Toto by se týkalo zejména nákladů cestovních. Bylo by vhodné více využívat e-learningu, který společnost nyní uplatňuje pouze při složení zkoušky přes internet.

Metoda e-learningu je moderní forma distančního či kombinovaného vzdělávání. Tato metoda umožňuje vzdělávání přes internet či pomocí CD a jiných nosičů. Nabízí i možnost videokonference, která je v obchodním světě velice využívána právě pro svou hlavní výhodu šetření cestovních nákladů.

Další výhodou vzdělávací metody e-learningu je též větší flexibilita v přizpůsobování jednotlivých prvků požadavkům vzdělávání. Školený má možnost lépe si rozvrhnout čas a věnovat se více částem, ve kterých si příliš nevěří.

Z těchto důvodů navrhuji, aby firma Nezávislí finanční konzultanti, a.s. zvažila možnost této vzdělávací metody.

Další možností, jak snížit náklady zprostředkovatelům je ta, že místo toho, aby zprostředkovatelé i lektoři jezdili do sídla společnosti, působil by v každém krajském městě jeden z lektorů a vzdělávání by se organizovalo v jeho klientském centru. Zde je velká příležitost ušetřit finanční prostředky oběma skupinám, školeným i školitelům.

Další výhodou organizace vzdělávacích kurzů na více místech republiky je i ušetřený čas. Tato výhoda je možná ještě důležitější než ušetřené finance. Možností jak ušetřit čas není mnoho a pokud dobu strávenou jízdou na seminář bude moci každý zprostředkovatel strávit například na schůzce s klientem, bude dalším přínosem i zvýšení příjmů společnosti.

Z těchto důvodů navrhuji tyto změny zavést do stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zprostředkovatelů společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s.

Každá změna, kterou firmy provádí, je pro jejich pracovníky nevíтанou přítěží, proto je důležité, aby se společnost Nezávislí finanční konzultanti, a.s. zprvu zaměřila na lidský faktor a zprostředkovatelům vysvětlit výhody spojené se změnami ve vzdělávacím systému.

Vzhledem k tomu, že denně se objevují nové nabídky finančních služeb, a to jak přímo od finančních institucí tak od nezávislých finančních konzultantů a poradců, je nutné, aby se společnost nějak odlišila a něčím vynikala. Nejlépe může vyniknout profesionálními a schopnými zprostředkovateli. Proto by společnost Nezávislí finanční konzultanti, a.s. měla vypracovat takový systém vzdělávání, aby zprostředkovatelé nejen načerpali znalosti a dovednosti, ale též byli motivováni k seberozvoji. Společnost Nezávislí finanční konzultanti, a.s. by měla mít zájem na tom, aby zprostředkovatelé poskytovali kvalitní služby a tím budovali důvěryhodnost svou i důvěryhodnost společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s. A co je důležitější, pokud někomu svěřujeme své úspory, než právě důvěryhodnost.

Společnost Nezávislí finanční konzultanti, a. s. má zájem o neustálý rozvoj schopností a dovedností svých zprostředkovatelů. Důvodem je hlavně vědomí, že účelné investice do vzdělávání jsou vysoce efektivní a mají vysokou návratnost i když v delším horizontu.

6 ZÁVĚR

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je nejen na trhu financí, ale i na všech ostatních trzích holou nutností. Pokud je vzdělávání prováděno opravdu kvalitně a efektivně, může pro firmu představovat důležitou konkurenční výhodu.

Lidské zdroje jsou vedle materiálových a finančních zdrojů jedním ze základních předpokladů fungování jakékoli společnosti, a tedy i firmy. Lidské zdroje jsou však pro svou schopnost uvést materiálové a finanční zdroje do pohybu těmi nejdůležitějšími.

Lidské zdroje znamenají lidský potenciál, a právě efektivní využití lidského potenciálu zvyšuje hodnotu společnosti, a to mnohem více než efektivní využívání hmotného či finančního kapitálu.

Je beze sporu, že vzdělávání je investicí mnohdy velice nákladnou a dlouhodobou. Společnosti zabývající se vzděláváním pracovníků si nezdědka účtují za vzdělávací akce desetitisícové sumy. Nové dovednosti a poznatky si také nelze osvojit během hodin, ale spíše během dnů i týdnů. Každý zkušený podnikatel však ví, že se mu tato investice mnohonásobně vrátí.

Pro srovnání ekonomického rozvoje jednotlivých zemí je mimo jiné využívána úroveň vzdělání v daném státě. Také nám makroekonomické teorie říkají, že pokud zvyšujeme pouze množství kapitálu, naše výnosy začnou brzy klesat, naopak pokud přidáváme takzvaný znalostní kapitál, naše výnosy porostou.

Vzdělávání by nemělo být organizováno pouze na vyšších postech a manažerských pozicích. Naopak vzdělávání je důležité na všech pozicích ve společnosti a vhodným konceptem, který tuto myšlenku ctí je učící se organizace.

Vzdělávání probíhá v každé firmě mnohem snáze, pokud je systematické. Zvláštní důraz je v dnešní době kladen na vzdělávací proces. Vzdělávání již není spojeno s mládím a neznamena pouze vstupní zaškolení nového pracovníka. Naopak vzdělávání by mělo každého pracovníka provázet celým jeho pracovním životem, jen tak

společnost dosáhne toho, že se její zprostředkovatelé nezastaví ve vývoji, vzdělávání přijímají jako přínos a tím přinášejí hodnotu i pro společnost.

System vzdělávání je nutné obohacovat novými a moderními způsoby a metodami. Především pak možnosti, které nám nabízí virtuální svět prostřednictvím počítačů a zejména internetu.

Společnost Nezávislí finanční konzultanti, a.s. si je vědoma, že vzdělávání a rozvoj jejich zprostředkovatelů je klíčem k dosažení cílů společnosti. Podaří-li se jí odstranit naznačené nedostatky, bude i nadále vévodit společností zabývajícím se finančním poradenstvím.

7 SUMMARY

Training and development of employees is not only in the market of finance, but also in all other markets absolutely essentiality. If education is done really high-quality and efficiently, it may represent an important competitive advantage for the firm.

Human resources are in addition to material and financial resources, one of the basic assumptions of the functioning of any society, and the firm too. Human resources are for their ability to move with material and financial resources the most important.

Human resources imagine the human potential, and only just the effective use of human capital increases the value of the company, and it is much more effective than the use of tangible or financial capital.

There's no doubt that education is an investment often very expensive and long-term. Companies which engage in the training of the staff often charge tens of thousands for training sessions total. New skills and knowledge can't also be acquired after hours, but rather within days or weeks. Any businessman knows that this investment will return to him the many times.

For comparison of the economic development of different countries are used, among other things, education levels in the country. Also the macroeconomic theory suggests that if we will only increase amounts of capital, our revenues will begin to decline soon, on the contrary, if we will add the so-called knowledge capital, our revenues will grow.

Training shouldn't be organized only on the higher posts and on managerial positions. On the contrary, education is important for all positions in the company and the appropriate concept which this idea of honour is a learning organization.

Education takes place in every company much easier if is systematic. Special emphasis today is placed on the educational process. Education isn't associated with youth and only not with the input training the new employee. On the contrary, the learning should accompany of each employee his entire working life, only with that reaches the company her employees will don't stop in developing and they will accept training as an benefit, not as a necessary evil.

It is also necessary to allow a new and modern ways and methods into the education system. Mainly the possibilities which are offered to us through the virtual world of computers and in particular the internet. The method of e-learning offers advantages especially in terms of reducing the cost of education. Conversely outdoor training method may disproportionately increase the cost, though especially helps company managers to develop totally unconventional way.

Company Nezávislí finanční konzultanti, Inc. is aware that the education and development of its employees is the key to achieving the goals of the company. If she succeed in remove the indicated deficiencies will she continue to dominate to companies which engaged in financial consulting.

8 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál: úvod do ekonomie chování*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003, 248 s. ISBN 80-246-0449-3.
- [3] HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- [4] *Ekonom: Týdeník Hospodářských novin*. Praha: Economia, a.s, 2011, č. 11. ISSN 1210-0714.
- [5] WERTHER, William B. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s. ISBN 80-856-0504-X.
- [6] MAYEROVÁ, Marie, Růžička, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H, 2000. ISBN 80-860-2265-X.
- [7] DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- [8] VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.
- [9] BELCOURT, Monica; WRIGHT, Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.

-
- [10] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Michaela Tureckiová. Vyd. 1. Praha : Grada, 2004. 168 s. (Psyché) ISBN 8024704056.
- [11] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 2. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [13] SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [14] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247- 3651-8.
- [15] BARTOŇKOVÁ, Hana a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [16] MILKOWICH, George T.; BOURDEAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. překlad šestého vydání. Praha : Grada a.s., 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [17] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 151 s. ISBN 80-247-0403-X.
- [18] HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. třetí vydání. Praha : CREDIT Praha, 1999. 254 s. ISBN 80-213-0562-2.

-
- [19] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [20] TOFFLER, Alvin a Heidi TOFFLER. *Utváranie novej civilizácie: politika tretej vlny*. Bratislava: Open Windows, 1996, 116 s. ISBN 80-857-4115-6.
- [21] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Identifikace vzdělávacích potřeb podniku*. Moderní řízení. 2004, č. 2. s. 59-62. ISSN 026-8720
- [22] STÝBLO, Jiří. *Personální management: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-854-2492-4.
- [23] BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy: nepřemožitelné vedení : využití nekonečné síly vědomí k vybudování organizace s vrcholovou výkonností*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [24] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: a practical guide for managers*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- [25] WEINSTEIN, Krystyna. *Action learning: a practical guide for managers*. 2nd ed. Brookfield, Vt.: Gower, c1999, xiv, 230 p. ISBN 05-660-8097-4.
- [26] KLIEBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001, 334 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [27] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

-
- [28] SAK, Petr. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 290 s. ISBN 978-80-7367-230-0.
- [29] SERGEJ VOJTOVIC. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. první vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
- [30] WALKER, Alfred J a Towers PERRIN. *Web-based human resources: the technologies and trends that are transforming HR*. New York: McGraw-Hill, c2001, xxviii, 305 p. ISBN 00-713-6515-X.
- [31] BEDŘICH DUCHOŇ, B. Duchoň/J. Šafránková. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vydání. Praha: C. H. BECK. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [32] HARUNG, Harald S. *Management nového tisíciletí: nepřemožitelné vedení : využití nekonečné síly vědomí k vybudování organizace s vrcholovou výkonností*. Vyd. 1. V Praze: Ikar, 2004, 294 s. ISBN 80-249-0313-X.
- [33] JAY, Ros. *Velká kniha manažerských dovedností: nepřemožitelné vedení : využití nekonečné síly vědomí k vybudování organizace s vrcholovou výkonností*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 514 s. ISBN 80-247-1279-2.
- [34] „*Nezávislí finanční konzultanti*“: „*Nezávislý finanční konzultant*“ [online]. c 1998 - 2012 [cit. 2012-07-24]. Dostupné z: <http://www.xxxx.cz/>
- [35] „NEZÁVISLÍ FINANČNÍ KONZULTANTI, a.s.“ *Příležitost pro Vaši kariéru*. Praha, 2011.
- [36] „NEZÁVISLÍ FINANČNÍ KONZULTANTI, a.s.“ *Ok info*. Praha, 2011.
- [37] Česká republika. Zákon č.38/2004 Sb.: O pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona. In: 2003.

-
- [38] Česká republika. Zákon č. 513/1991Sb., obchodní zákoník: Obchodní závazkové vztahy. In: 1991.

9 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

9.1 Seznam Obrázků

Obrázek č. 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	str. 6
Obrázek č. 2: Systém formování pracovních schopností člověka	str. 9
Obrázek č. 3: Uplatnění diagnostického přístupu při procesu rozvoje pracovníků	str. 12
Obrázek č. 4: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců	str. 14
Obrázek č. 5: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání	str. 17
Obrázek č. 6: Prvky procesu realizace vzdělávání a rozvoje	str. 19
Obrázek č. 7: Vývojové fáze koncipování rozvoje a vzdělávání ve firmě	str. 27
Obrázek č. 8: Organizační struktura holdingu Nezávislí finanční konzultanti, a.s. Česká republika dle výroční zprávy společnosti z roku 2011	str. 32
Obrázek č. 9: Kariéra ve společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s.	str. 34
Obrázek č. 10: Fáze prodejních dovedností	str. 42
Obrázek č. 11: Obvyklý prodejní postup x Konzultační prodej	str. 43
Obrázek č. 12: Hierarchie lidských preferencí	str. 47
Obrázek č. 13: Investiční trojúhelník	str. 50

9.2 Seznam tabulek

- Tabulka č. 1: Struktura zprostředkovaného ročního obrátu společností skupiny
Nezávislí finanční konzultanti v České Republice v roce 2011 dle objemu prostředků str. 38
- Tabulka č. 2: Náklady na zabezpečení a organizaci vzdělávání společnosti Nezávislí
finanční konzultanti, a.s. v České Republice v roce 2011 str. 56
- Tabulka č. 3: Příklad průměrných nákladů na první rok vzdělávání a rozvoje
zprostředkovatele – školeného společnosti Nezávislí finanční konzultanti, a.s. str. 58

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1

Dotazník spokojenosti se vzdělávací akcí

Budeme rádi, pokud nám zodpovíte několik otázek, týkajících se Vámi absolvované akce. Vaše zpětná vazba nám pomůže k dalšímu zlepšení. Při svém hodnocení postupujte podle tohoto návodu: 1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne.

Datum semináře:

Název semináře:

Byl pro Vás obsah semináře srozumitelný?	1	2	3	4
Byla pro Vás forma předání informací vhodná?	1	2	3	4
Obsahoval seminář praktické procvičení právě probraných informací?	1	2	3	4
Byl/a jste nějak podněcován/a k vlastní iniciativě?	1	2	3	4
Byl/a jste spokojen/a s organizací semináře?	1	2	3	4
Byl/a jste spokojen/a s přístupem lektora?	1	2	3	4
Co podle Vás nejvíce využijete?				
Co by se podle Vás mělo na akci zlepšit?				
Máte ještě nějaké další připomínky?				

Příloha č. 2

Zpráva o možnostech zlepšování systému vzdělávání a možnostech dalšího osobního rozvoje

Adresa střediska:

1. Jaké jsou vaše podněty a připomínky k finanční abecedě?
2. Jaké jsou vaše podněty a připomínky k finanční akademii?
3. Jaké jsou vaše podněty a připomínky k manažerské akademii?
4. Napište vaše návrhy na rozšíření či změny v průběžném a dobrovolném vzdělávání, které jsou nabízeny společnostmi Nezávislí finanční konzultanti, a.s.
5. Napište návrhy na prohloubení vašeho odborného rozvoje.