

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: M 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza vzdělávání pracovníků v pobočce vybrané firmy

Vedoucí diplomové práce:

Autor:

Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Petra Benešová

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma “Analýza vzdělávání pracovníků v pobočce vybrané firmy” vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v přehledu použité literatury.

V Českých Budějovicích, 20. dubna 2006

Petra Benešová

Děkuji Ing. Darje Holátové, Ph.D. za vedení a cenné rady při zpracování mé diplomové práce.

OBSAH:

1. ÚVOD	1
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	3
2.1 Řízení lidských zdrojů a vzdělávání	3

2.2	Vzdělávací proces	6
2.2.1	Identifikace potřeby vzdělávání	7
2.2.2	Plánování vzdělávání	9
2.2.3	Metody vzdělávání	11
2.2.4	Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	17
2.2.5	Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího procesu	20
2.3	Význam vzdělávání v podnicích	22
3.	METODICKÝ POSTUP	24
4.	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	
	HVB BANK CZECH REPUBLIC A.S.	25
4.1	Personální odbor	27
4.2	Tým vzdělávání a rozvoje	34
5.	REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE V HVB BANK	37
5.1	E-learning	37
5.1.1	Kurzy, které se v HVB Bank pomocí E-learningu studují	42
5.1.2	Finanční posouzení projektu	45
5.1.3	Rizika projektu	47
5.2	Prodejní akademie a Komunikace	48
5.3	Analýza pracovního potenciálu klíčových lidí	52
5.4	MOBIL SALES FORCE neboli Mobilní distribuční síť	54
5.5	Informační den pro nové pracovníky	58
5.6	Odborná školení	59
5.7	Výuka cizích jazyků	59
5.8	Otevřené kurzy Bankovní akademie a Veřejné kurzy	62
5.9	Vícedenní školení spojená s odpočinkem a zábavou pracovníků	63
5.10	Postup při nominacích na vzdělávací aktivity a storno účasti	64
5.11	Hodnocení zaměstnance po vzdělávání	65
6.	PŘÍKLAD REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ V HVB BANK	67
7.	DISKUSE	75

8. ZÁVĚR	79
9. SUMMARY	81
10. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	82

1. ÚVOD

V posledních padesáti letech naše, evropská i světová společnost prochází zvláště rozsáhlými a hlubokými změnami. Tyto změny neustávají, naopak se rozšiřuje a prohlubuje

jejich rozsah a stále se urychluje jejich tempo. Jsou založeny na rozvoji vědy a techniky a na paralelním růstu ekonomiky, zasahují ovšem do všech oblastí života společnosti a kladou stále větší nároky na všechny její členy, na jejich přípravu a vybavenost. Úroveň vzdělávacího systému a především míra toho, jak společnost dokáže využít tvůrčího potenciálu všech svých členů, se staly rozhodujícím činitelem dalšího vývoje ekonomiky.

Po roce 1989 došlo k hlubokému zvratu společnosti v naší republice. Změny se týkaly všech společenských oblastí, tedy nejenom výroby a rozdělování jejích produktů, ale i celé oblasti sociální. To se týká postavení jednotlivce ve společnosti a zejména jeho přístupu k řešení společenských úkolů. Projevuje se to ve všech oblastech hospodářství, kde zvýšenou úlohu v tržní ekonomice hraje peněžnictví a jeho dílčí oblast bankovníctví. O úspěšnosti každého systému rozhoduje úroveň jeho obecného řízení, které zpravidla člení na řízení výroby, ekonomiky a další části, z nichž mimořádný význam má řízení personální.

Vzdělanost patří k základním cílům, ale také k důsledkům moderní společnosti. V praxi to znamená, že podniky si potřebu zaměstnanců s vysokou úrovní pracovní způsobilosti řeší nejen systematickým vyhledáváním schopných uchazečů o práci z vnějších zdrojů, ale také odbornou přípravou a rozvojem vlastních zaměstnanců v souladu se svými strategickými zájmy a potřebami. Vzdělávání zaměstnanců je možno charakterizovat jako permanentní proces, ve kterém nastává přizpůsobování se a změna pracovního chování, úrovně vědomostí, zručností, a motivace zaměstnanců podniku tím, že se učí na základě různých metod.

Moderní školící metody vycházejí z předpokladu, že je třeba pracovat s realitou lidských zdrojů, tak jak jsou dány právě teď a tady. Využívají všech schopností, znalostí a zkušeností účastníků školení. Předpokládá se, že v souladu s poznatky psychologie učení a chování se budou schopnosti pracovníků, cenné pro organizace, školením umocňovat. Jejich slabiny a nedostatky nebudou zdůrazňovány, protože se počítá s tím, že budou slábnout a zanikat vlivem nově naučených znalostí a dovedností.

Současné metody výcviku a výuky se opírají o moderní výzkumy psychologie a bohaté zkušenosti z firemní praxe. Poznatky z aplikovaných věd, jako jsou psychologie osobnosti, průmyslová psychologie a sociální psychologie, spolu se sociologií a filozofií jsou běžně dostupné. Zkušenosti z firemní praxe jsou však pochopitelně tajeny, protože představují cenné know-how, které mnohdy odlišuje firmu dobrou od vynikající.

Každý podnik má své specifické podmínky podnikání a v žádném by neměla chybět strategie dalšího vzdělávání zaměstnanců.

V této diplomové práci je řešena analýza vzdělávání pracovníků ve společnosti HVB Bank Czech Republic a.s., která je čtvrtou největší bankou v České Republice.

Cílem mé diplomové práce je provést ve vybrané společnosti analýzu vzdělávání pracovníků a navrhnout případná zlepšující opatření, která by mohla HVB Bank Czech Republic a.s. využít při své další práci v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Řízení lidských zdrojů a vzdělávání

Vzdělávání definuje znalosti a dovednosti, které jsou potřebné k dosažení přijatelného výkonu. Používá se jako základ pro přípravu programu vzdělávání a rozvoje. Podnikové vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktaží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností.

Podnik či jakákoli jiná organizace prosperuje, podaří-li se jí shromáždit, propojit a uvést do pohybu tři základní zdroje: materiální, finanční a lidské. To vše v řízeném procesu směřujícím k co nejvyšší kvalitě finálního výrobku nebo poskytované služby. Personální management tvoří právě tu část řízení organizace, která se zaměřuje na řízení lidských zdrojů firmy. Tyto pak tvoří motor, který uvádí do pohybu zdroje ostatní a determinují jejich využívání. Jsou to tedy zdroje nejcennější a nejdražší. [1]

V tradičním chápání se pod pojmem hodnota firmy rozumí stav vykazovaný v účetnictví. V současné době však již nejsou tyto informace postačující. Nové pojetí hodnoty firmy zahrnuje i další charakteristiky, zejména takové, které se týkají hodnoty lidského kapitálu a vyjadřují takové prvky, jako je osobní růst zaměstnanců, jejich kvalifikace, tvůrčí schopnosti, invence, příležitosti ke vzdělávání apod.

Celoživotní vzdělávání je považováno za hlavní zdroj zvyšování produktivity. Je klíčem k nejnovějším informacím a znalostem, k pochopení a využití stále se zrychlujících změn a způsobem, jak se naučit učit se. V mnoha podnicích, i malých a středních, se efektivnost a účinnost vzdělávání zvyšuje uplatněním informačních technologií, e-learningu a dalších

jeho elektronických podob. [3] Stálý proces zvyšování kvalifikace působí, že také starší pracovníci jsou schopni se učit, a jsou proto se zřetelem ke svým předpokladům zapojováni do dalšího vzdělávání. [11]

Manažeři si musí uvědomit, jakou roli při budování úspěšné organizace lidé sehrávají. Zároveň je třeba si uvědomit, že personální aspekty nelze posuzovat odděleně od aspektů ekonomických a provozních. V této souvislosti je zdůrazňována důležitost motivace pracovníků a jejich správného vedení. Uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů je tak první podmínkou prosperity a konkurenceschopnosti organizace. [2]

Mnozí majitelé nebo vedoucí pracovníci menších podniků podceňují potřebu vzdělávání svých pracovníků. Zdá se jim, že si vzdělávání nemohou dovolit a že je to něco, co se týká spíš velkých podniků. Měli by si však uvědomit, že řízení podniku v současných tržních podmínkách je řízením v nejistotě, řízením v podmínkách vyznačujících se vysokou mírou proměnlivosti. Na tu musí být připraven každý pracovník podniku a podnik by mu měl ve svém vlastním zájmu výrazně pomáhat v přizpůsobování jeho pracovních schopností měnícím se požadavkům práce v přítomnosti i v přípravě na zvládnutí pravděpodobných budoucích požadavků práce v podniku. Podnik tak investuje do své pružnosti a do současné i budoucí úspěšnosti a konkurenceschopnosti.

Vzdělávání tedy zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik. [4] Řada vedoucích pracovníků však tuto uvedenou skutečnost nerespektuje a upřednostňuje výrobní funkci podniku. [5]

V praxi se uplatňují tři základní druhy vzdělávání:

- *Základní vzdělávání* povinné pro všechny zaměstnance a opakující se nejméně jednou do roka.

- *Odborné vzdělávání* bezprostředně související s prací zaměstnance a do velké míry ovlivňující jeho způsobilost. Jednotlivé vzdělávací akce nebo školení jsou vždy určeny jen pro vybrané zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců.
- *Speciální vzdělávání* bezprostředně nesouvisí s vykonávanou prací zaměstnance, ale může vykonávanou práci podstatně zjednodušit a zkvalitnit. Součástí tohoto vzdělávání mohou být např. jazykové kurzy, práce s počítačem, a další. [8]

Existují zhruba tři „vývojové stupně“ nebo přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:

- *Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí*, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy. Vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací a které pro svoji nahodilost nemohou mít skutečně vzdělávací či rozvojový efekt.
- *Systematický přístup*, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce. Podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností dochází ke změnám v pracovním chování.
- *Koncepce učící se organizace*, která je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu. V takové organizaci se pracovníci učí průběžně. Jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím. [9] V rámci učící se organizace se vytvářejí možnosti vzdělávání přizpůsobené potřebě a potenciálu s prvky týmově orientovaného školení během pracovního procesu („on-the-job-training“) a možné účasti školitele („coaching“). Dostává se do popředí samořízení učení a rozvoj osobností. [10]

2.2 Vzdělávací proces

„Vzdělávací proces je proces, v jehož průběhu si účastník osvojuje soustavu vědomostí, dovedností a návyků, rozvíjí své psychické a tělesné schopnosti a současně formuje celou svou osobnost.“ [12]

Vzdělávací proces musí být zabudován do kontextu organizace i okolního prostředí a zohledňovat vliv jiných procesů nejen personální práce. Každá organizace je jedinečná a vytváří si svoji správnou strukturu pro organizaci rozvoje lidských zdrojů s více či méně rozvinutými funkcemi. [7] Organizace potřebuje stanovit co se lidé mají učit, naplánovat příležitosti pro získávání zkušeností a závěrem zhodnotit, co ve vzdělávacím procesu fungovalo dobře a co bylo méně úspěšné. [13]

Vzdělávací proces je neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Cílem vzdělávacích programů je dosažení dovedností, potřebných pro efektivní vykonávání práce, zvyšování produktivity a dosahování vysoké jakosti produkce. [39]

Základní cyklus systematického podnikového vzdělávání pracovníků znázorňuje následující schéma. [6]

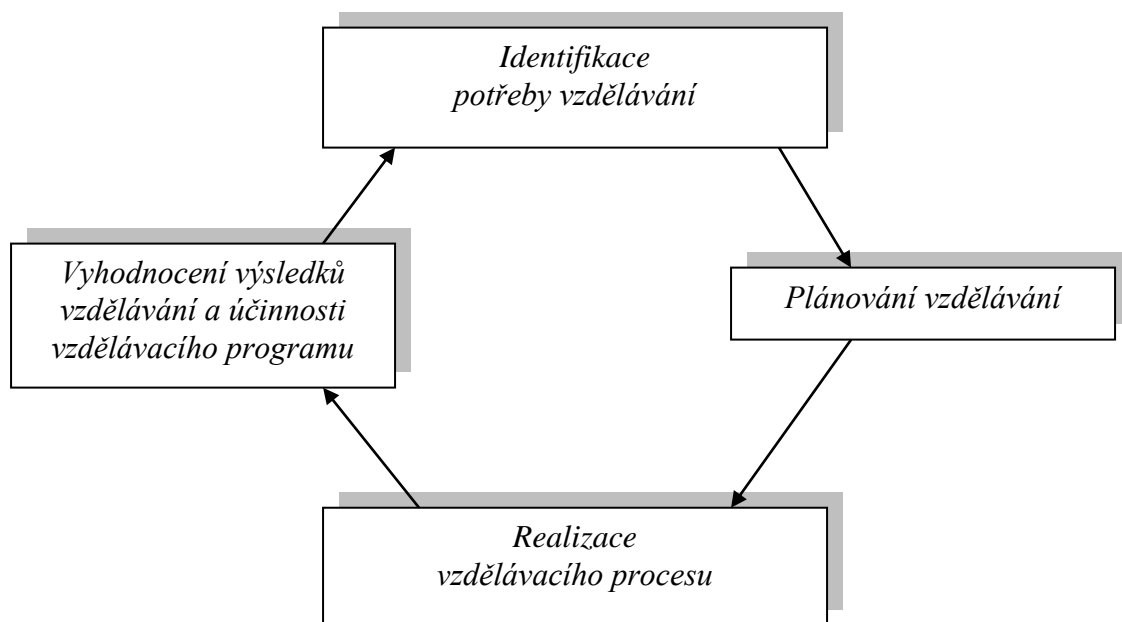


Schéma 1 – Základní model vzdělávacího procesu

Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání. Následuje fáze plánování vzdělávání. Třetí fází cyklu je vlastní proces školení, tedy realizace vzdělávacího procesu. Poslední fází je vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu. [6]

2.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělávání představuje jakoukoliv disproporci mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně manažera a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn.

Potřeba vzdělávání může vyplynout i ze soustavného sledování kvality výrobků nebo služeb, využívání zdrojů, využívání pracovní doby, stability pracovníků na jednotlivých pracovištích i v celém podniku. [6]

Důvody pro vzdělávání v dané organizaci jsou identifikovány v **analýze potřeb vzdělávání**. Tato analýza probíhá ve třech úrovních.

- Úroveň organizace – zaměřuje se především na dlouhodobé cíle a potřeby organizace. Příkladem může být vzdělávání v komunikaci, podnikové kultuře, jazycích.
- Úroveň úkolu – zaměřuje se na zlepšení konkrétních znalostí a dovedností
- Úroveň jednotlivce – zaměřuje se na chování a výkon jednotlivých pracovníků a specifikuje konkrétní vzdělávání, kterélepší výkon pracovníka. [14]

Existují čtyři metody analýzy potřeb vzdělávání, a to analýza podnikových a personálních plánů, analýza pracovních míst, analýza hodnocení pracovních výkonů a šetření o vzdělávání.

Analýza podnikových a personálních plánů

Strategie vzdělávání pracovníků v organizaci je závislá i na plánech podnikových a personálních, z nichž vyplývají plány lidských zdrojů. Tyto plány by se měly zaměřit na dovednosti a schopnosti, které by mohly být v budoucnu zapotřebí a také na počty lidí, které tyto dovednosti a schopnosti mají. [2]

Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst pro vzdělávací účely znamená detailní zjišťování obsahu práce a norem výkonu potřebných k úspěšnému vykonání dané práce, tedy k plnění norem výkonu. Popisy pracovních míst pro účely vzdělávání vycházejí z potřeb daného podniku a vycházejí ze znalostí, dovedností a schopností používaných při práci. [2]

Analýza hodnocení pracovních výkonů

V personální nebo osobní analýze jsou posuzovány kompetence jednotlivých zaměstnanců. Analýza pracovníků by měla odpovídat na otázky jak zaměstnanec pracuje, kdo a jaký druh výcviku potřebuje.

Pro **identifikaci potřeb vzdělávání** se využívá metod s různými náklady, různou časovou náročností, přesností a užitečností údajů. Jedná se např. o sledování, dotazníky, konzultace, tisková média, rozhovory s jednotlivci nebo ve skupině, testy, záznamy a zprávy, pracovní vzorky. [7] Volba správné metody závisí na času a penězích, které jsou k dispozici, na zkušenostech analytika a na povaze odvětví. [2]

2.2.2 Plánování vzdělávání

Ve fázi plánování dochází k postupnému upřesňování úkolů a priorit vzdělávání, návrhů programů a rozpočtů. [6]

Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl zodpovědět tyto otázky:

1. Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?

Odpověď na tuto otázku znamená stanovení obsahu vzdělávacího programu. Řeší se zejména: Jaké znalosti a dovednosti musí být osvojeny. Vychází se z difference současné a požadované úrovně znalostí a dovedností.

2. Kdo se ho má účastnit?

Vzdělávací program může být určen jednotlivci, skupinám, určitým kategoriím pracovníků. Stanovují se kritéria výběru účastníků.

3. Jak bude provedeno?

V rámci této otázky se řeší, zda bude vzdělávání realizováno na pracovišti či mimo pracoviště. Na základě toho se vymezují metody vzdělávání, jaké didaktické pomůcky a učební texty budou použity.

4. Kým má být vzdělávání realizováno?

Organizace určuje, kdo bude vzdělávat: interní nebo externí vzdělavatelé.

5. Kdy bude realizováno?

Tento krok spočívá se stanovení termínu, časového plánu vzdělávacího programu. Zde je nutné brát v úvahu vliv některých faktorů: doba přípravy, délka kurzu, denní doba, kdy program probíhá, období dovolených apod.

6. Kde bude realizováno?

Rozhoduje se o místě konání vzdělávacího programu. Může jím být konkrétní organizační jednotka organizace, její vzdělávací zařízení či jiné, např. pronajaté prostory. S místem konání souvisí zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.

7. Za jakou cenu, s jakými náklady bude realizováno?

Tento krok pojednává o rozpočtové stránce plánu. [1]

Stanovení cílů

Definování cílů vzdělávání vychází zpravidla z porovnání současné a předpokládané pracovní výkonnosti s důrazem na písemnou formulaci cílů, které musí obsahovat tři prvky:

- Definice cíle: co bude školený schopen po výcviku dělat
- Podmínky, za nichž se od školeného očekává, že bude cíle plnit
- Kvantitativní a kvalitativní kritéria pro plnění cílů

S použitím cílů jako vodítka zvolí manažer kursu nejlepší metody výcviku. [7]

V zásadě je možno konstatovat, že didaktická metoda je spojena s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek. [16]

Obsah vzdělávání

Obsah programu vzdělávání se formuje na základě odhadu potřeb a stanovených cílů. Může být zaměřen na vyučování konkrétních dovedností, poskytování potřebných znalostí, anebo jen na snahu o změnu postoje. Program musí plnit potřeby organizace a jeho účastníků. Nejsou-li splněny úkoly organizace, je to plýtvání zdroji.

Účastníci musejí obsah přípravy považovat za odpovídající jejich potřebám, protože jinak nejsou motivováni k tomu, aby se učili. [15] Provádějí se testy výkonnosti, které mohou indikovat potřebu změny či zjistit, že někteří pracovníci již potřebnou látku nebo její část znají a mohou přeskočit určité výukové moduly nebo dokonce působit jako koučové. Různé předmětné oblasti (např. řízení výroby, finance, personální řízení atd.) mají své specifické rysy, ze kterých vychází odlišná potřeba učebních metod.

2.2.3 Metody vzdělávání

Jedním z nejdůležitějších kroků podnikového vzdělávání je volba metod vzdělávání. Je třeba používat vhodné metody. Školitelé mají široký repertoár nástrojů vzdělávání i vzdělávacích materiálů. Musejí se používat diferencovaně na základě bystrého úsudku, a to v souladu s potřebami práce, pracovního místa, jedince i skupiny. [38]

Postupně se vytvořila široká škála metod, které jsou rozděleny do dvou skupin: metody používané na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“) a metody používané mimo pracoviště (metody „off the job“).

➤ **Metody používané na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“)**

Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou. Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácviku nového, popřípadě méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník nebo bezprostředně nadřízený předvede pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů. [7]

Coaching

Coaching představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného nebo školitele. Jde o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita školeného. Koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a používá specifické prostředky a styl komunikace. [27]

Mentoring

Mentoring je obdobou coachingu. Určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje. Úlohou mentora je rozvíjet talent a vytvářet příležitosti pro růst pracovníka. [7], [28]

Counselling

Counselling patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde o vzájemné konzultování a ovlivňování. Vychází z poradenské praxe. Nabízí vztah dvou nebo více odborně zdatných jedinců, kteří společně řeší problém. [9]

Asistování

Asistování je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho pracovních úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. [9]

Rotace práce

Rotace práce je metoda, při níž je školený pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku (pracovních místech, pracovištích,

úsecích). Metody se používá především při výchově řídicích pracovníků, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků. [2]

Pracovní porady

Pracovní porady slouží k seznámení pracovníka s problémy a fakty týkající se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace nebo jiné oblasti zájmu. [29]

➤ **Metody používané mimo pracoviště (metody „off the job“)**

Seminář

Seminář se zaměřením na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Jde o přednášku spojenou s diskusí. [7]

Případové studie

Případové studie se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vylicení nějakého organizačního problému. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému. [17]

Workshop

Workshop je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově z komplexnějšího hlediska. [2]

Brainstorming

Brainstorming je také variantou případových studií. Jedná se o techniku skupinové práce, která má formou neomezené diskuse s nápady plnými fantazie vyústit v kreativní myšlení. [16]

Brainwriting

Brainwriting je metoda obdobná brainstormingu. Provádí se však písemně na jednom zasedání nebo korespondenčním způsobem. Metoda zajišťuje určitou anonymitu pro nesmělé účastníky, písemný způsob vylučuje rušivé vlivy diskusí a usnadňuje koncentraci. [16]

Demonstrování

Demonstrování zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audio-vizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějící tato zařízení a podobně. Metoda, třebaže je převážně orientována na zprostředkování znalostí, vnáší do školení důraz na praktické využívání těchto znalostí a oproti předchozím metodám se více orientuje na dovednosti. [17]

Hraní rolí

Hraní rolí je metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střety a vyjednávání. Scénář role jim přitom může ponechávat větší či menší prostor pro dotváření role, nicméně vždy je nutné řešit konkrétní situaci. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností. [7]

Stáž

Stáž je dlouhodobý studijní pobyt na jednom či více pracovištích doma i v cizině. Stážista je vlastně ve funkci pozorovatele, který konzultuje předem stanovené otázky. Výhodou je získání nových poznatků a zkušeností a jejich srovnání s vlastním pracovištěm. [16]

Outdoor Training neboli Škola hrou

Outdoor Training neboli Škola hrou se v poslední době uplatňuje ve vzdělávání manažerů. Školení se může odehrávat ve volné přírodě, tělocvičně, ale i upravené učebně. Postup školení spočívá v zadání úkolu majícího podobu nějaké hry či pohybové aktivity. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník buď spontánně nebo je jím pověřen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřeba, jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit. [2]

Distanční studium MBA – Master of Business Administration

Permanентní změny umocňované prudkým rozvojem nových technologií budou ve vzdělávání a rozvoji lidí stále více formulovat nové požadavky na komunikaci na dálku a v síti. Na tyto změny reagovala i Pražská mezinárodní manažerská škola zavedením moderních forem vzdělávání jako je distanční forma studia Master of Business Administration MBA s výrazným využitím prvků e-learningu ve studijním procesu. [30]

Studijní program MBA vznikl na počátku 20. století v USA a dnes je již oblíbenou formou celoživotního vzdělávání na celé planetě. V České republice je nejoblíbenějším typem studijního programu výuka 16 předmětů s vyučovací dobou v pátek odpoledne a v sobotu. Každý předmět trvá tři víkendy a čtvrtý týden v sobotu je písemná práce. Mezi jednotlivými kurzy je obvykle jeden víkend volný.

Školy zpravidla vyžadují, aby účastníci jejich studijních programů měli za sebou alespoň tři roky praxe v řídicí pozici a ovládali angličtinu, protože studium probíhá v anglickém jazyce. [31]

2.2.4 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Třetí fáze vzdělávacího cyklu představuje organizační zajištění vzdělávacích akcí.

Řadíme sem:

- Rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, popř. jmenovitý výběr školitelů
- Vyjednání podmínek se smluvními partnery
- Zhotovení a uzavření smluv
- Zajištění patřičného zařízení a množství studijních materiálů
- Distribuce instrukcí k akci
- Výběr účastníků

Odpovědnost za realizaci zpravidla přebírají odpovědní zaměstnanci personálního útvaru nebo přímo útvaru vzdělávání, každá akce by měla mít svůj kontrolní seznam (checklist) pro všechny aktivity, které je třeba zajistit. [32]

Výběr lektorů

Lektoři a jejich způsobilost realizovat vzdělávací akce patří mezi klíčový faktor budování vzdělávacího systému podniku. V zásadě jde v praxi o dvě polohy řešení problému. O přípravu lektorů profesionálů (trenérů, koučů), nebo o přípravu pracovníků organizací, kteří lektorskou činnost provádí jako součást své pracovní činnosti. [16]

Osobnost vzdělavatele patří k předpokladům úspěšného učení. Jeho přístup k účastníkům, k výkladu učební látky a jeho metodické postupy mohou učení významně ovlivnit, a to jak kladně, tak i záporně. Vzdělavatel musí ovládat pedagogické a komunikativní dovednosti, musí mít smysl pro odpovědnost, musí být tvořivě iniciativní a činorodý. Jeho osobnost musí být vzdělávanými přijatelná, aby mohla být rychle navázána účinná komunikace. [18]

Komunikace na úrovni je v současné době pro dosažení dohody o cílech životně důležitá, a to dokonce více než kdykoli předtím. Diskutovat o osobním rozvoji je možné v každé etapě procesu učení se. Úspěch diskusí závisí na tom, zda si učící i jeho vyučující uvědomí vlastní preference a sklony a budou je vhodně využívat pro dosažení cílů v procesu učení. [19] Komunikace představuje moc. Dobrá schopnost komunikace je nejdůležitějším aktivem, ať jde o osobní, společenský nebo pracovní život. [20]

Účastníci školení

Účastníci jsou zařazeni do školících skupin podle specifikace jejich práce, oboru nebo oblasti, ze které požadují informace pro svoji práci. Do školících skupin se mohou zaměstnanci zařadit i na základě jejich vlastní iniciativy. [21]

Efektivnost vzdělávání účastníka ovlivňuje jeho motivace k učení. [22] Motivace je proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení. [23]

Motivace se vztahuje k úsilí školeného, k jeho vytrvalosti a volbám. Může být ovlivněna interními faktory (vrozená potřeba úspěchu) a faktory externími. [22]

Schopnost naslouchat souvisí s vlastním očekáváním. Člověk naslouchá tehdy, když se domnívá, že sdělované informace jsou zajímavé, důležité a užitečné. [24] Studenti musí být přesvědčeni, že cíle, které před nimi stojí, jsou dosažitelné a smysluplné. Příliš náročné a nezvládnutelné úkoly potlačí i velmi silnou motivaci. [25]

Styl učení

K maximálnímu využití učebního potenciálu v týmu velice pomáhá, když každý dobře zná svůj styl učení. Podle modelu D. A. Kolba lze rozlišit čtyři styly učení, přičemž dva jsou vůči sobě v polární poloze.

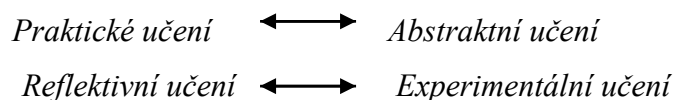


Schéma 2 – Čtyři styly učení, Model D. A. Kolba

Podle tohoto rozlišení se mnozí učí lépe cestou praktické činnosti a konkrétním pozorováním, jiní naproti tomu dávají při učení přednost modelům a teoriím. A opět jiní zase dosahují největšího přínosu v učení pozorováním a reflexí zkušeností. Čtvrtá skupina se nejlépe učí metodou pokusů a omylů, tedy náhodného experimentu. Mezi těmito skupinami jsou plynulé přechody. Je-li některý styl učení mimořádně vyhraněný, ještě to neznamená, že není možné využít i další styly učení. [26]

Realizace vzdělávání zahrnuje tři hlavní akce: zahájení programu, vzdělávací proces a závěr programu. Pro vyhnutí se všem nesnázím, které by mohly narušit průběh akce, je vhodné připravit a použít přehledy, podle kterých se plnění všech tří hlavních akcí sleduje. S tím souvisí i stanovení odpovědnosti pracovníků za jejich průběh.

2.2.5 Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího procesu

K hodnocení je nezbytný systematický sběr informací, zejména pro zefektivnění výcvikových rozhodnutí ve vztahu k výběru, přijetí, hodnotě a modifikaci různých instrukčních aktivit. [33]

V literatuře i v praxi lze nalézt dosti širokou škálu přístupů k hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu. Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení, přičemž v některých případech se rozlišují jednak bezprostřední a zřetelné účinky vzdělávání a jednak potenciální nebo perspektivní účinky.

Hodnocení se pak obvykle zaměřuje na následující otázky:

- ❖ Zkoumá se, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje, tj. metody školení, technické vybavení, časový plán, ale i obsahová stránka školení.
- ❖ Zkoumá se odezva, postoje, názory u samotných školených pracovníků.
- ❖ Zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností. Zpravidla se k tomu používá testování školených osob bezprostředně po ukončení vzdělávání.
- ❖ Zkoumá se, do jaké míry vyškolení pracovníci uplatňují v práci, tj. při vykonávání své práce, znalosti a dovednosti, na které se vzdělávání zaměřovalo, jak se změnilo jejich pracovní chování. Je však třeba znovu zdůraznit, že změny se nemusejí projevit okamžitě, může k nim docházet postupně a dosti nenápadně, a záleží tedy na tom, kdy a jak dlouho pracovní chování vyškolených pracovníků zkoumáme. Zejména to platí tehdy, bylo-li vzdělávání zaměřeno na formování pracovních schopností manažerů, např. na vedení pracovníků či jiné personální dovednosti.

Všeobecně se má za to, že první tři body představují relativně nejsnadnější postup vyhodnocování, neboť možnost formalizování hodnotícího procesu a i měřitelnost zjišťovaných skutečností je v těchto případech širší. Zároveň se však zdůrazňuje, že je třeba věnovat více pozornosti vlastní aplikaci znalostí a dovedností na pracovišti. V této souvislosti mnohé závisí na bezprostředním nadřízeném vyškoleného pracovníka, na tom, zda a jak u svého podřízeného rozpozná zlepšení pracovního výkonu a aplikaci znalostí a dovedností, které byly předmětem vzdělávání. Je dosti subtilních změn v pracovním chování podřízeného. Většinou totiž bývá vedoucí pracovník zaneprázdněn ostatními svými povinnostmi do té míry, že se nemůže soustavně a detailně zabývat prací jednotlivých pracovníků a její – někdy nevýraznou – proměnlivostí. Z toho ovšem vyplývá, že jeho hodnocení bývá často dosti formální a nedostatečně podložené.

To, co bylo řečeno, ovšem neznamená, že by se od vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu mělo ustoupit. Měly by se však neustále brát v úvahu hranice možností tohoto vyhodnocování a jeho relativitu.

Ve vyspělém zahraničí, především v západoevropských zemích, se stále více ustupuje od testů či jiných spíše formálních metod hodnocení a převahu získávají hodnocení spíše neformální, založená na informacích pocházejících přímo od školených pracovníků nebo od vedoucích pracovníků. Upozorňuje se však na to, že tento postup vyžaduje mnoho osvěty a přesvědčování jak školených, tak i vedoucích pracovníků o tom, aby se v této souvislosti v maximální míře oprostili od subjektivismu či zkreslování – ať už záměrného či způsobeného podceňováním významu vyhodnocování a z něho pramenící nedostatečné pozornosti věnované jednotlivým aspektům hodnocení. [6]

2.3 Význam vzdělávání v podnicích

Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání, která působí při Národním vzdělávacím fondu, se věnuje mimo jiné také výzkumu v oblasti trhu práce, zaměstnanosti a kvalifikace pracovní síly v nejrůznějších regionech ČR a odvětvích.

Jedním z projektů, které Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání v roce 2002 zpracovávala pro Ministerstvo práce a sociálních věcí, byla „Analýza podmínek a důvodů rozdílných přístupů malých a středních podniků k rozvoji lidských zdrojů“. Cílem projektu bylo zmapovat situaci a zjistit základní bariéry realizace rozvoje lidských zdrojů v malých a středních podnicích.

Z výsledků komplexního šetření přístupů podniků k rozvoji lidských zdrojů, které bylo provedeno mezi 900 podniky a organizacemi z celé České republiky, vyplývá jednoznačně

horší pozice malých a středních podniků ve srovnání s ostatními podniky ve všech základních aspektech, zejména v systémovosti a propracovanosti realizovaných přístupů, rozsahu zdrojů vynakládaných na vzdělávání a dostupnosti kvalifikovaných pracovníků.

Průzkum dále ukázal, že závažnost rozdílů v neprospěch malých a středních podniků se zvyšuje s klesající velikostí podniků. Naopak lepší výsledky v přístupu k lidským zdrojům vykazují v průměru podniky s příznivými výkonnostními a kvalitativními charakteristikami - podniky s rostoucí produktivitou, provádějící výzkum a vývoj a vývozci. Výrazněji příznivější je přístup k lidským zdrojům rovněž v podnicích se zahraniční účastí oproti podnikům domácím.

Výsledky šetření potvrdily, že jen malá část malých a středních podniků si uvědomuje význam kvality lidských zdrojů jako jednoho z klíčových faktorů své ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti. Např. pouze 8,9 % organizací řadí kvalitu pracovníků k hlavním zdrojům konkurenční výhody a pouze 12,5 % organizací považuje úroveň kvalifikace pracovníků za problém nedostatečné konkurenceschopnosti na evropském trhu. Malé a střední podniky si rovněž mnohem méně uvědomují své kvalitativní nedostatky ve srovnání s domácí a zahraniční konkurencí. Z podceňování významu kvality lidských zdrojů pak vyplývá nesystémový a spíše krátkodobě orientovaný přístup malých a středních podniků k jejich rozvoji.

Výchozí podmínkou systémového přístupu k lidskému potenciálu ve firmě je totiž schopnost identifikace současného stavu a vývoje budoucích potřeb kvalifikací a dovedností. Pravidelná hodnocení těchto oblastí provádí v průměru pouze necelých 50 % organizací. Nesystémové je také personální zabezpečení vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve firmách, kdy se v 74,9 % organizací příslušný pracovník věnuje dané problematice pouze nárazově a v 60,5 % organizací nemá v dané oblasti žádné specializované vzdělání (ani ve formě krátkodobého kurzu). Plán vzdělávání pro celou

organizaci či alespoň pro některé skupiny pracovníků v písemné podobě vypracovává podle zmíněného šetření pouze 36,7 % organizací.

Podle průzkumu realizují malé a střední podniky vzdělávací a rozvojové aktivity v menším rozsahu a také v menší míře předpokládají jejich zvýšení v budoucnu.

3. METODICKÝ POSTUP

Cílem mé diplomové práce je analýza vzdělávání pracovníků ve společnosti HVB Bank Czech Republic a.s., se sídlem Praha 1, nám. Republiky 3a/2090.

HVB Bank je členem skupiny HVB Group, která patří mezi největší bankovní skupiny v Evropě. Má zastoupení ve 12 státech Evropy. V těchto zemích má 1 400 poboček, 30 000 zaměstnanců a 6,3 mil. klientů. V České republice má HVB Bank 25 poboček a je čtvrtou největší bankou na našem trhu.

Pro zpracování mé diplomové práce jsem použila informace z odborných knih, časopisů a internetových stránek zabývajících se daným tématem. Prostudovala jsem literaturu zabývající se oblastí řízení lidských zdrojů a vzdělávání pracovníků. Dále jsem použila interní materiály HVB Bank, její výroční zprávu z roku 2004 a samotný proces vzdělávání jsem konzultovala se zaměstnanci personálního oddělení i pracovníky pobočky HVB Bank v Českých Budějovicích. Velmi užitečné byly i mé vlastní zkušenosti se vzděláváním v HVB Bank a účast na různých školeních, která jsem zde mohla absolvovat.

Hlavní část diplomové práce je zaměřena na analýzu vzdělávacího systému HVB Bank. Zde jsem popsala současný stav vzdělávání pracovníků, stěžejní vzdělávací projekty

a ostatní vzdělávací aktivity vytvářené Personálním odborem a Týmem vzdělávání a rozvoje. Dále jsem uvedla příklad realizovaného vzdělávání u pracovní pozice bankovní poradce pro podnikatelskou klientelu v pobočce v Českých Budějovicích. V diskusní části jsem uvedla několik slabých míst vzdělávacího systému a navrhla řešení k jejich eliminaci či odstranění.

4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HVB BANK CZECH REPUBLIC A.S.

HVB Bank Czech Republic a.s., se sídlem Praha 1, nám. Republiky 3a/2090

Dále jen „HVB Bank“

HVB Bank vznikla v roce 2001 integrací dvou úspěšných bankovních domů BankAustria/Creditanstalt Czech Republic, a.s. a HypoVereinsbank CZ, a.s. poté, co se jejich matky spojily v zahraničí a stala se tak 4. největší bankou v České republice.

HVB Bank je členem skupiny HVB Group, která patří mezi největší bankovní skupiny v Evropě. HVB Bank má zastoupení ve 12 státech Evropy, a to v České republice, Slovensku, Německu, Polsku, Rakousku, Maďarsku, Slovinsku, Chorvatsku, Rumunsku, Bosně a Hercegovině, Srbsku a Černé Hoře, Bulharsku.

V těchto zemích má 1 400 poboček, 30 000 zaměstnanců a 6,3 mil. klientů.

V České republice má HVB Bank 25 poboček: Praha – nám. Republiky, Praha – Revoluční, Praha – Palác Adria, Praha – Havelská, Praha – Vinohrady, Praha – Valdek, Praha – Palác Flóra, Praha – Arbes, Praha – Dejvice, Brno – Kobližná, Brno – Lidická, České Budějovice, Hradec Králové, Chomutov, Jihlava, Karlovy Vary, Liberec, Mladá Boleslav, Olomouc, Ostrava, Pardubice, Plzeň, Ústí nad Labem, Zlín.

Předmět podnikání HVB Bank podle stanov zahrnuje bankovní obchody a poskytování peněžních služeb v plném rozsahu ve smyslu zákona č. 21/1992 Sb., o bankách, v platném znění, a ve smyslu zákona č. 219/1995 Sb., devizového zákona, v platném znění, a obchody s cennými papíry na vlastní a cizí účet ve smyslu zákona č. 591/1992 Sb., o cenných papírech, v platném znění, tj.:

- (a) činnosti uvedené v § 1 odst. 1 písm. (a) a (b) a odst. 3 písm. (a) až (r) zákona č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů,
- (b) vydávání hypotečních zástavních listů podle § 1 odst. 4 zákona č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů,
- (c) obchodování s cennými papíry (vlastním jménem na vlastní účet, vlastním jménem na cizí účet, cizím jménem na cizí účet) podle § 45 odst. 1 zákona č. 591/1992 Sb., o cenných papírech, ve znění pozdějších předpisů, a výkon dalších činností povolených zákonem o cenných papírech.

Výše základního kapitálu HVB Bank činí 5 124 716 000 Kč.

HVB Bank má následující strukturu:

Akcionář HVB

Bank Austria Creditanstalt AG, Vienna

◆ Podíl v Kč: 5 124 716 000 Kč2

◆ Podíl v %: 100%

Sesterské společnosti a jim naroveň postavené společnosti

HVB Leasing Czech Republic, s.r.o.

CAC Leasing, a.s.

Dceřinné společnosti

HYPO stavební spořitelna, a.s.

CAE PRAHA, a.s.

HVB Reality CZ, s.r.o.

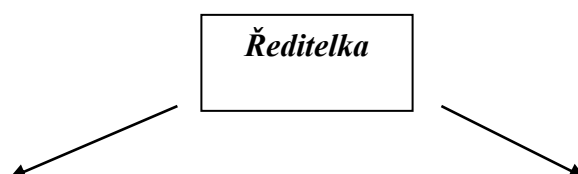
HVB Factoring s.r.o.

HVB Bank se specializuje především na privátní a firemní klientelu, treasury operace a financování nemovitostí. Filosofii HVB Group je být bankou regionů, což umožňuje dostat se blíže ke klientům a lépe tak reagovat na jejich přání. Pobočková síť v České republice je koncipována tak, aby podporovala osobní kontakt s klientem a zároveň pokrývala hlavní hospodářské oblasti. Osobní kontakt s klientem je pro banku velmi důležitý. Snaží se důsledně uplatňovat zásady relationship banking, což v praxi znamená, že každý klient má svého poradce, který mu zajišťuje veškerý servis a s pomocí znalostí přání klienta navrhuje optimální řešení.

Bankovní poradci i ostatní zaměstnanci sehrávají v HVB Bank i na celém bankovním trhu velmi důležitou roli. Jsou to právě oni, kteří vytvářejí image banky svým jednáním s klienty a obchodními partnery. Proto je v HVB Bank kladen velký důraz na soustavné vzdělávání zaměstnanců a na úroveň jejich komunikačních a reprezentačních dovedností.

4.1 Personální odbor

Oblast vzdělávání zaměstnanců v HVB Bank má plně v kompetenci Personální odbor, který zde plní funkci experta v personálních záležitostech, důvěryhodného poradce manažerů a partnera zaměstnanců. Personální odbor HVB Bank má následující organizační strukturu.



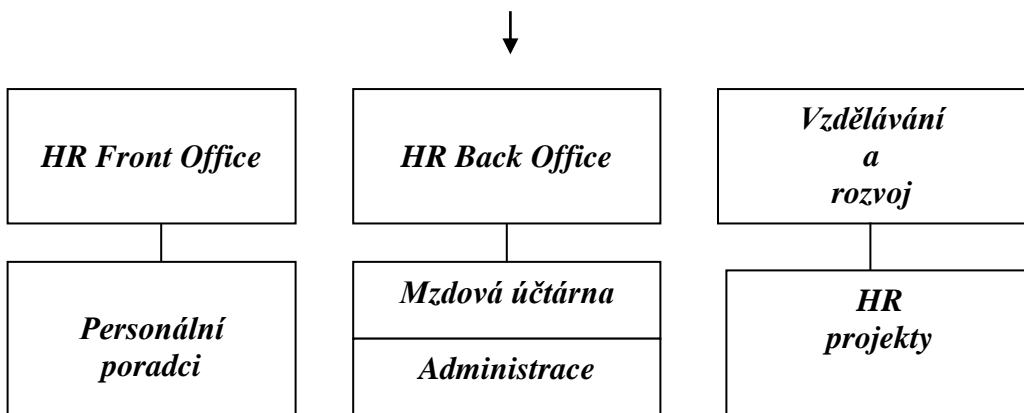


Schéma 3 - Organizační struktura personálního odboru HVB Bank

Personální odbor vytvořil strukturu strategií, které znázorňuje následující schéma.

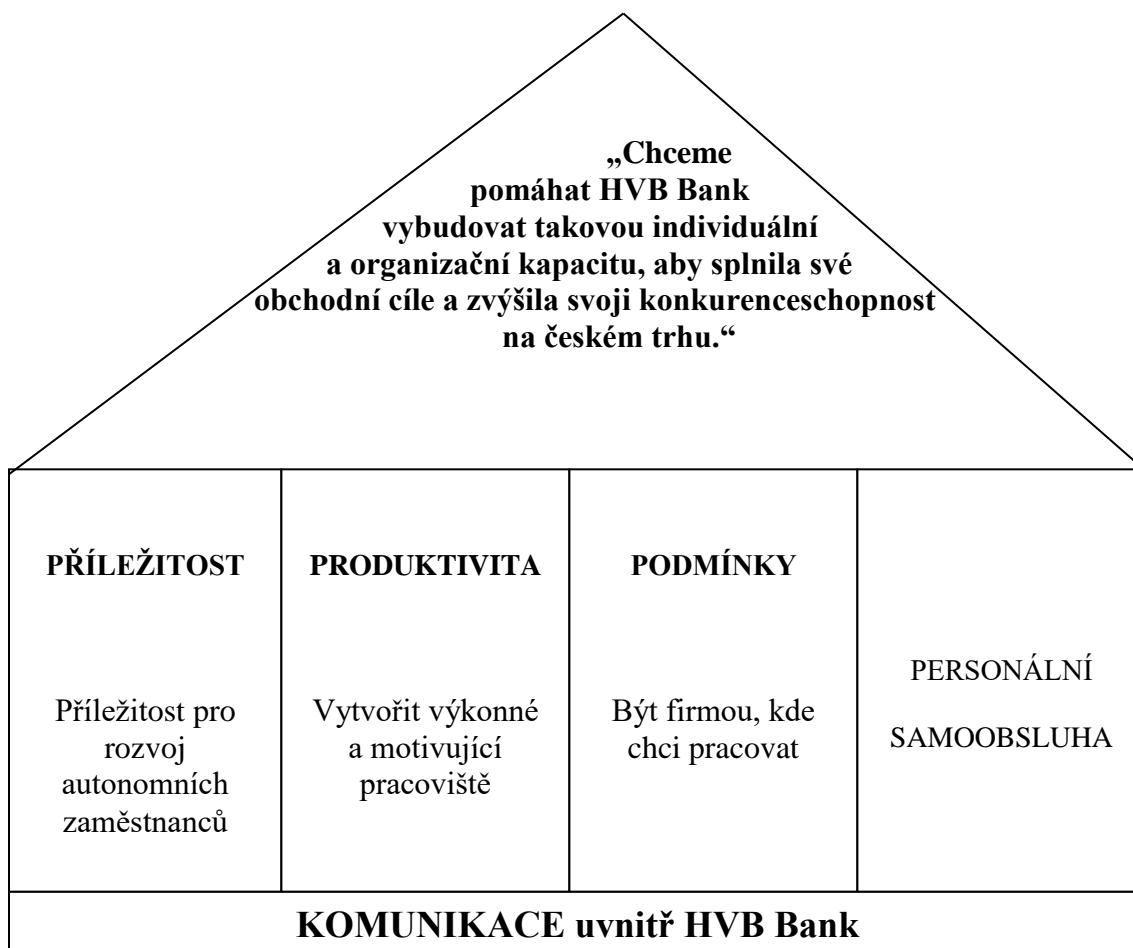


Schéma 4 - Strategie personálního odboru dle interních materiálů HVB Bank

Strategie nazvaná „PŘÍLEŽITOST“ zahrnuje manažerský rozvojový program, péči o talenty, plány nástupnictví, péči o klíčové zaměstnance a projekt E-learning.

Strategie „PRODUKTIVITA“ řeší politiku odměňování a hodnocení zaměstnanců.

Strategie „PODMÍNKY“ se zabývá systémem benefitů a průzkumem spokojenosti zaměstnanců.

Strategie „PERSONÁLNÍ SAMOOBSLUHA“ obsahuje činnosti spojené s implementováním nového personálního informačního systému (HRIS).

Všechny uvedené strategie fungují jako jeden celek založený na dobré komunikaci uvnitř společnosti.

Jedním z úkolů personálního odboru je vytvoření, realizace a vyhodnocování vzdělávacího systému.

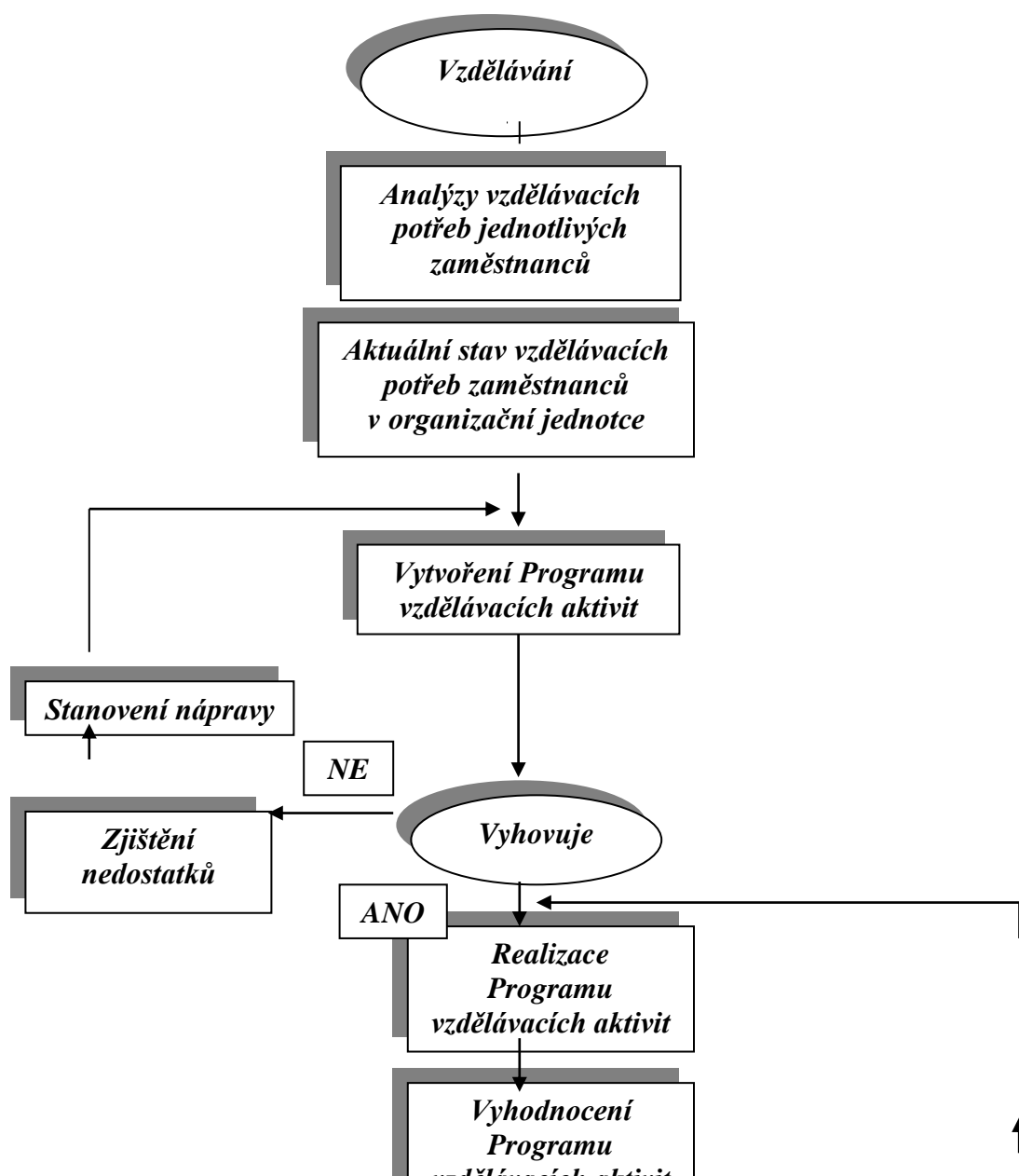
Vzdělávací systém HVB Bank se dá popsat několika základními kroky:

- Analýza vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců
- Aktuální stav vzdělávacích potřeb zaměstnanců v organizační jednotce
- Vytvoření Programu vzdělávacích aktivit
- Zjištění nedostatků
- Stanovení nápravy
- Realizace Programu vzdělávacích aktivit
- Vyhodnocení Programu vzdělávacích aktivit

- Zjištění neshody
- Přijmutí nápravy
- Určení náhradních doplňkových aktivit
- Evidence vzdělávacích aktivit zaměstnanců

Následnost a propojení jednotlivých kroků je zobrazena v následujícím schématu.

Schéma 5 - Vývoj vzdělávacího systému HVB Bank



**Určení
náhradních
doplňkových
aktivit**

Přijmutí nápravy

	Procesy	Personální úsek	Specialista pro rozvoj	Přímý nadřízený	Ředitel organizační	Personalista organizační	Školitel (lektor)	Generální ředitel
--	---------	--------------------	---------------------------	--------------------	------------------------	-----------------------------	----------------------	----------------------

Zjištění neshody

**Zvyšování
vzdělanostní
úrovně
zaměstnanců**

V systému je zapojeno mnoho účastníků. Personální odbor, specialista pro rozvoj vzdělávání, přímý nadřízený zaměstnanec, ředitel organizační jednotky, personalista organizační jednotky, lektor a generální ředitel společnosti. Tito účastníci mají v jednotlivých krocích systému odpovědnost za jeho fungování.

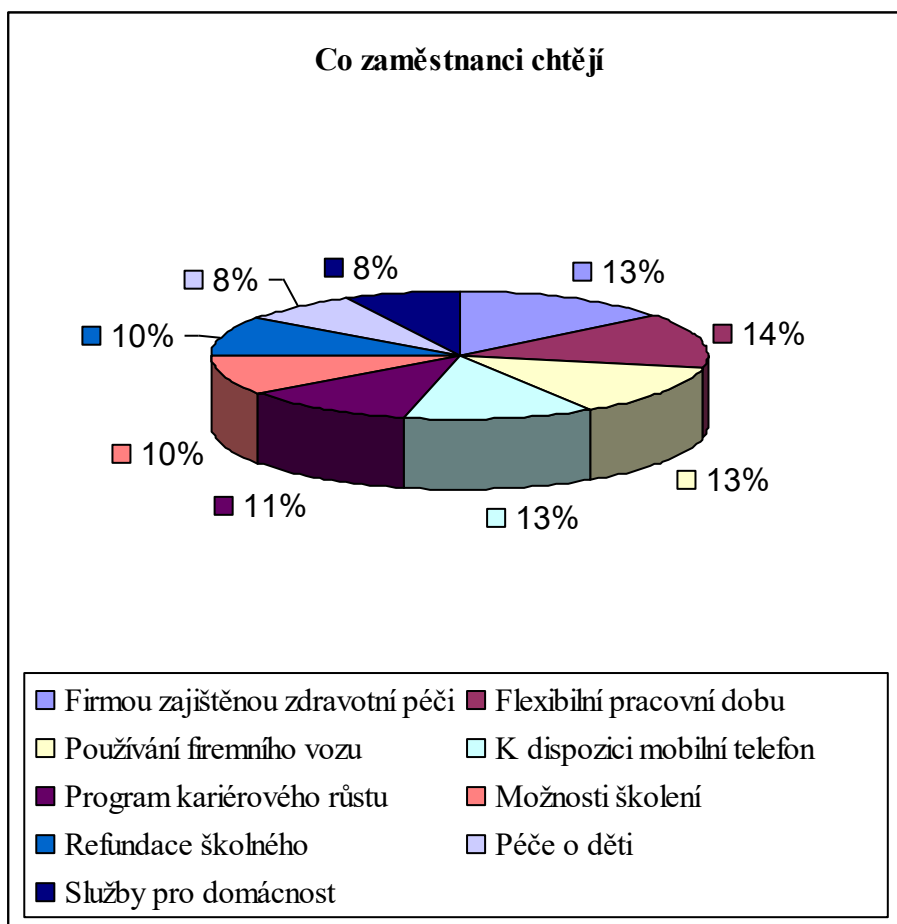
Odpovědnost účastníků v systému vzdělávání je znázorněna v následující tabulce.

1	Analýzy potřeb jednotlivých zaměstnanců		X	X	X			
2	Aktuální stav potřeb zaměstnanců v organizační jednotce	X	X	X				
3	Vytvoření Programu vzdělávacích aktivit	X	X	X	X			X
4	Zjištění nedostatků	X	X		X			
5	Stanovení nápravy	X	X		X			
6	Realizace Programu vzdělávacích aktivit	X	X		X	X	X	
7	Vyhodnocení Programu vzdělávacích aktivit	X	X	X	X	X	X	X
8	Zjištění neshody	X	X				X	
9	Přijmutí nápravy	X	X				X	
10	Určení náhradních doplňkových aktivit	X	X	X	X			
11	Evidence vzdělávacích aktivit zaměstnanců	X		X	X	X		

Tabulka 1 - Účastníci a jejich odpovědnost ve vzdělávacím systému HVB Bank

Pro dobré fungování vzdělávacího systému je důležitý zájem nejen zaměstnavatele, ale i zaměstnance. Vnitřní touha a potřeba vzdělávání zaměstnance je významným předpokladem jeho maximálního sebevzdělání což činí celý vzdělávací systém efektivním.

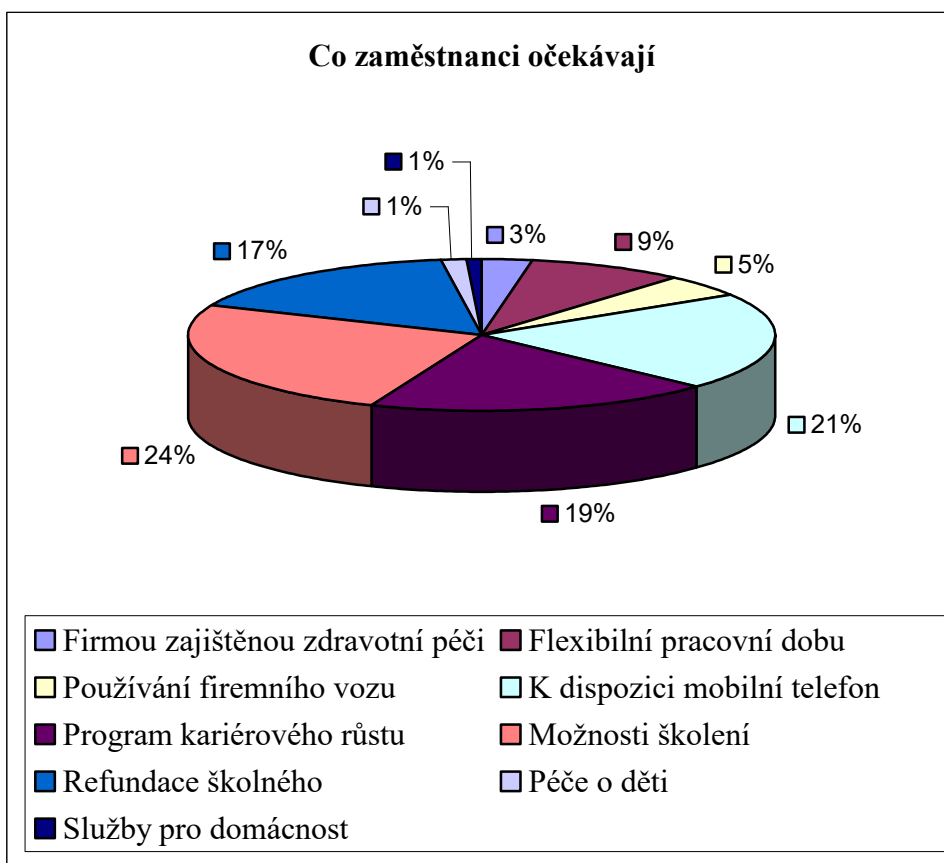
V roce 2001 provedl Personální odbor HVB Bank průzkum přání a očekávání svých zaměstnanců. Cílem průzkumu bylo zjistit, jak moc si zaměstnanci přejí a očekávají své další sebevzdělávání. Zaměstnanci měli za úkol seřadit nabídku s přáními a očekáváními dle vlastních priorit od nejdůležitějších po nejméně důležité.



Graf 1 - Průzkum přání zaměstnanců HVB Bank z roku 2001

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že přání dalšího vzdělávání zůstává pozadu za flexibilní pracovní dobou, firmou zajištěnou zdravotní péčí, používáním firemního vozu a mobilního telefonu a programem kariérového růstu.

Možnost vzdělávání zaměstnanci zařadili před refundací školného, péčí o děti a služby pro domácnost.



Graf 2 - Průzkum očekávání zaměstnanců HVB Bank z roku 2001

Z výše uvedeného grafu je patrné, že zaměstnanci očekávají na prvním místě možnost vzdělávání před dispozicí mobilního telefonu, programem kariérového růstu, refundací školného, flexibilní pracovní dobou, firemním vozem, zajištěnou pracovní péčí, službami pro domácnost a péčí o děti.

Personální odbor vyhodnotil tento průzkum přání a očekávání svých zaměstnanců pozitivně. Z výsledků průzkumu je zřejmé, že možnost sebevzdělávání je jednou z priorit zaměstnanců při výběru zaměstnání, o čem svědčí první místo pro vzdělávání mezi očekávanými. Možnost vzdělávání také mimo jiné přispívá ke spokojenosti zaměstnance ve svém současném zaměstnání.

4.2 Tým vzdělávání a rozvoje

Součástí personálního odboru je **Tým vzdělávání a rozvoje**, který v rámci naplnění strategie HVB Bank, zajišťuje:

- Poradenství v oblasti vzdělávání a rozvoje
- Organizaci vzdělávacích programů
- Zajištění manažerského koučování
- Sestavení individuálních rozvojových plánů
- Realizaci diagnostických center
- Realizaci individuálního poradenství
- Organizaci školení ze zákona
- Adaptaci nových zaměstnanců
- Zabezpečení agendy spojené se studiem při zaměstnání
- Spolupráci s interními lektory

Tým vzdělávání a rozvoje nabízí a organizuje tyto druhy kurzů:

- Povinné ze zákona (školení řidičů)
- IT
- Odborné
- Zahraniční v rámci HVB Group
- Manažerské

Tým vzdělávání a rozvoje má následující organizační strukturu.

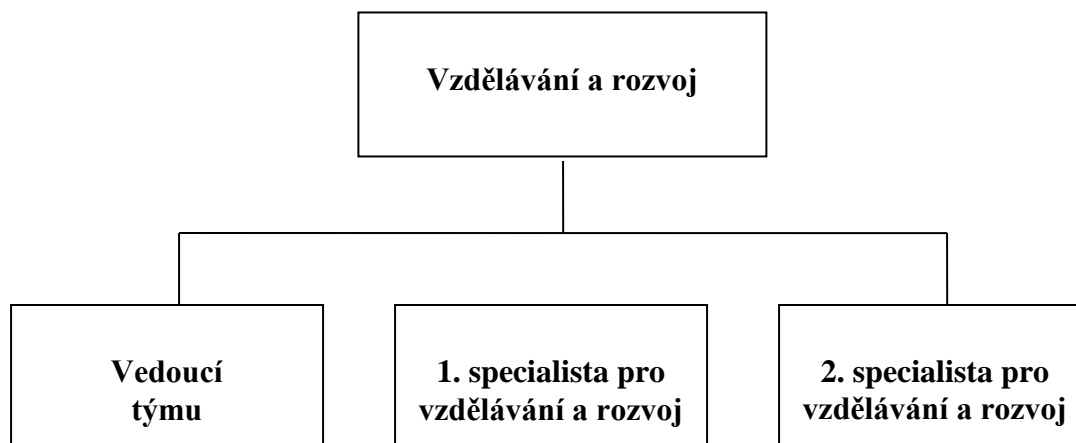


Schéma 6 - Organizační struktura týmu vzdělávání a rozvoje

Vedoucí týmu má na starosti tyto činnosti:

- Strategie vzdělávání a rozvoje
- Koordinace rozpočtu vzdělávání
- Rozvoj managementu
- Rozvoj způsobilosti zaměstnanců
- Koordinace rozvojových projektů

Specialista pro vzdělávání a rozvoj, mající na starost:

- Rozvojové projekty
- Zahraniční semináře (BankAustria/Creditanstalt Vídeň, HVB Akademie Mnichov)
- Interní a externí semináře v ČR

- Trainee programy
- Spolupráce s interními trenéry
- Administrace VŠ a postgraduálního studia
- Informační den pro nové zaměstnance

Specialista pro vzdělávání a rozvoj, který se zabývá následujícími projekty:

- Projekt elektronického vzdělávání E-learning
- Rozvoj managementu
- Péče o skupinu klíčových zaměstnanců
- Projekt nástupnictví
- Interní a externí semináře

Tým vzdělávání a rozvoje vytvořil tzv. vzdělávací projekty a řadu dalších vzdělávacích aktivit pro rozvoj zaměstnanců HVB Bank.

Mezi vzdělávací projekty patří:

- ❖ E-learning
- ❖ Prodejní akademie a Komunikace
- ❖ Analýza pracovního potenciálu klíčových lidí
- ❖ MOBIL SALES FORCE neboli Mobilní distribuční síť

Dalšími vzdělávacími aktivitami jsou:

- Informační den pro nové pracovníky
- Odborná školení
- Výuka cizích jazyků
- Otevřené kurzy Bankovní akademie a Veřejné kurzy
- Vícedenní školení spojená s odpočinkem a zábavou pracovníků

Tým vzdělávání a rozvoje plánuje a vytváří vzdělávací aktivity, ale také sleduje jejich průběh a následně je vyhodnocuje. Ve všech zmíněných krocích spolupracuje

s Personálním odborem, představenstvem společnosti, vedoucími jednotlivých divizí, řediteli poboček, lektory i samotnými zaměstnanci. Cílem práce Týmu vzdělávání a rozvoje je vytvořit a realizovat takové vzdělávací programy, které zaměstnancům HVB Bank poskytnou optimální množství potřebných informací.

5. REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE V HVB BANK

Vzdělávací systém HVB Bank je díky měnícím se potřebám trhu, přáním zákazníků, vzdělanostní úrovni zaměstnanců i strategii HVB Bank neustále vyvíjen. Existuje zde celá škála možností pro sebevzdělání, která je neustále monitorována a přizpůsobována aktuálním požadavkům banky.

V současné době věnuje HVB Bank zvýšenou pozornost realizaci tzv. vzdělávacích projektů. Ty přináší do HVB Bank novou formu vzdělávání prostřednictvím počítače, zaměřují svou pozornost do nových oblastí jako jsou například komunikace a prodejní schopnosti, a v neposlední řadě přispívají k analýze pracovního potenciálu tzv. klíčových zaměstnanců. Mezi tyto vzdělávací projekty patří: E-learning, Prodejní akademie a Komunikace, Analýza pracovního potenciálu klíčových lidí a MOBIL SALES FORCE neboli Mobilní distribuční síť.

5.1 E-learning

„E-learning“ znamená „vzdělávání prostřednictvím počítače“, nebo-li „výuka realizovaná prostřednictvím počítačových technologií“. Jedná se o vzdělávání v jakékoliv podobě, ale vždy s využitím počítače.

U E-learningových aplikací se dle vnitřního předpisu HVB Bank rozlišují tři vrstvy:

První vrstva je prezentační a distribuční. Jejím smyslem je poskytnout studentům v pravou chvíli informace potřebné ke studiu. Studijní materiály mohou být rozšiřovány e-mailem, vystavováním na webových stránkách nebo fyzickou distribucí nosičů s daty.

Druhá vrstva obsahuje komunikační prostředky pro interakci mezi studentem a tutorem patří sem tedy například chat nebo diskusní fórum.

Ve třetí vrstvě jsou nástroje pro administraci kurzů a sledování studentů a jejich výsledků. Této vrstvě odpovídají různé LMS systémy (Learning Management System), které se používají pro vedení větších výukových projektů ve firmách nebo vzdělávacích institucích.

E-learningové aplikace lze rozlišovat také podle typu komunikace studenta s tutorem (ať už virtuálním nebo živým), jakkoli jednotlivé formy mohou být (a také bývají) v rámci e-learningového kurzu zkombinovány.

Nejjednodušší formou komunikace studenta s tutorem jsou e-learningové kurzy postavené na myšlence **korespondenčního kurzu** – nejstarší formy distančního vzdělávání. Student v tomto případě obdrží materiály ke studiu v elektronické podobě, vypracuje otázky a pošle je k vyhodnocení tutorovi. Tutor odpovědi vyhodnotí a oznámí mu výsledek.

Vyspělejší e-learningové aplikace mívají formu **on-line kurzu**. Výukový systém je interaktivnější a vyhodnocování testů probíhá automaticky, takže student získá zpětnou vazbu okamžitě. Na tomto základě je založena většina současných e-learningových systémů. Součástí on-line kurzu může být i tutor, který se studenty v čase studia komunikuje formou chatu a vyhodnocuje jejich úkoly. On-line kurzy mohou být

zkombinovány s prvky korespondenčních kurzů. Studenti se tak vyhodnocení některých otázek dozvědí až poté, co je zpracuje odpovědný tutor.

Další možnou formou je **virtuální třída**. Účastníci kurzu se v určitém čase „sejdou“ v kyberprostoru. K dispozici mají prostředky, které simulují živou komunikaci mezi pedagogem a studenty a mezi studenty navzájem. Za ideální prostředek můžeme považovat přenos videa v reálném čase. Kritickým momentem pro realizaci takových virtuálních tříd je pochopitelně přenosová rychlost sítě.

Názory na E-learning jsou velmi různé. Je jisté, že E-learning zásadně mění zažitě náhledy na to, co je výuka a jak má vypadat výukový proces. Příznivci E-learningu argumentují snadnou dostupností, efektivitou a nezávislostí na místě a času, odpůrci naopak nejčastěji používají slova jako odosobnění, tradice a lidský přístup.

Odpůrci e-learningu nejčastěji argumentují právě tím, že počítačové učení ruší osobní a individuální přístup pedagoga. Zda-li je to pravda, závisí opět na konkrétní realizaci e-learningového kurzu, ale také na tom, s čím srovnáváme. Počítač samozřejmě těžko nahradí lidskou přítomnost, na druhou stranu, má-li pedagog v prezenčním kurzu více než dvacet lidí, stejně se nemůže věnovat každému zvlášť. Student e-learningového kurzu může naopak vnímat jako výhodu, že sedí u počítače místo toho, aby byl ve styku s tutorem, který ho může v nečekanou chvíli vyvolat a klást mu záludné otázky.

Na straně pozitiv jednoznačně nejvýše stojí nezávislost na místě a času. To je praktické jak ve firemním vzdělávání tak i ve školství. E-learning také vede studenty k práci s počítači, což je schopnost, kterou budou v budoucnu potřebovat. Další výhodou je možnost použití multimédií a z toho plynoucí zpestření a zkvalitnění výuky. V hodině cizího jazyka se studenti například mohou pomocí videokonference setkat se studenty ze sousední země a pracovat na společném projektu.

Co se týče budoucnosti, začíná se hovořit o adaptivních hypermédiích a adaptivním webu, který se bude přizpůsobovat schopnostem a potřebám konkrétního studenta. Tyto projekty jsou však stále spíše záležitostmi akademické půdy. Skoro jisté však je, že forma e-learningových kurzů bude ještě výrazněji přecházet od hypertextové k hypermediální podobě.

E-learning byl v HVB Bank zaveden v několika etapách, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Realizace do	Komentáře
12/2003	Trask Solutions, s.r.o. - LMS – eDoceo
3/2004	Zadání projektové listiny do projektové kanceláře
3/2004	Externí kurzy: školení bezpečnosti práce, požární ochrany a školení řidičů
	Interní kurzy: bankovní bezpečnost, compliance, cenné papíry
	Pilotní kurz na zakázku - Trask Solutions
3/2004	Výběr dodavatele externích kurzů - Prevent, s.r.o.
4/2004	Technická implementace aplikace
4/2004	Tvorba designu LMS a kurzů
6/2004	Pilotní provoz a jeho vyhodnocení
8/2004	Návrhy obsahů interních kurzů
10/2004	Komunikace managementu, 2 x článek VIZE, direct mail
12/2004	Ostrá verze kurzu Cenné papíry v provozu

Tabulka 2 - Časový harmonogram zavedení E-learningu v HVB Bank

Samotná výuka je součástí e-learningové aplikace. Rozsáhlejší výukové systémy mívají zpravidla ještě vrstvu, která se stará o jejich řízení a správu. Takové systémy se označují zkratkou LMS (Learning Management Systém).

Typický LMS obsahuje nástroje pro skladování a prezentaci výukových informací (textových i multimediálních), pro správu prostředků interakce a pro vedení databáze studentů a jejich výsledků. Příkladem je **LMS eDoceo**, produkt firmy Trask Solutions, který je nasazen v HVB Bank. Jedná se o pokročilý systém, který poskytuje celou řadu funkcí pro podporu výukového procesu. Pro informaci je dobré uvést, že rozlišuje pět uživatelských rolí: kromě studenta a tutora je to administrátor, manažer a pedagog, v němž se spojují možnosti tutora a manažera.

Pro tvorbu kurzů má eDoceo aplikaci Autor, která ukládá vytvořené kurzy ve standardních formátech. Systém respektuje standardy pro E-learning (jako jinde i zde jsou přísné a nesmlouvavé normy a pravidla), takže v něm lze přehrávat kurzy vytvořené v jiných prostředích.

Kvalitu řešení LMS eDoceo dokládá jeho nasazení u řady velkých bankovních domů, výrobních podniků, firem, vysokých škol a úřadů státní správy. Může být použito i pro podporu týmové spolupráce, odevzdávání studentských prací v elektronické formě, časových harmonogramů, distribuce objemných studijních materiálů k jednotlivým kurzům atd.

I když je E-learning zajímavý i pro oblast školství, největší zájem o něj mají v současné době firmy. Atraktivní je pro ně především proto, že může snížit náklady na vnitrofiremní vzdělávání. Úspora navíc výrazně roste s počtem zaměstnanců firmy.

E-learning se firmám vyplatí i časově, protože pomáhá efektivně využívat takové chvíle, ve kterých by prezenční výuka nebyla možná. Zaměstnanec se pomocí E-learningu může vzdělávat i v době menší pracovní vytíženosti nebo při prodlevách.

E-learning má kromě časových a finančních úspor ještě další výhody. Pokud společnost překoná počáteční trable s jeho zavedením, znamená pro ni vyšší pružnost vzdělávání a možnost efektivnější distribuce firemního know-how mezi zaměstnanci. V rámci e-learningové aplikace je možné také propojit vzdělávání se sdílenými firemními

informacemi a dokumenty a zvýšit tak efektivitu práce. Při vhodném řešení se e-learningový systém může stát organickou součástí firemní znalostní báze a zaměstnancům může dávat k dispozici relevantní informace pro další profesní růst.

Nutným předpokladem zavedení e-learningu je však alespoň elementární počítačová gramotnost zaměstnanců. Pokud není splněna, je třeba věnovat velkou pozornost počátečnímu školení. Nedůvěra, s jakou někteří zaměstnanci přistupují k použití počítače, totiž může snadno negativně ovlivnit celý e-learningový projekt.

Pokud firma o zavedení E-learningu uvažuje, má na výběr ze dvou možností: koupit existující LMS nebo si nechat ušít e-learningový systém na míru.

Řešením v HVB Bank byla volba kombinace obou variant, a to výběr LMS, který byl upraven pro potřeby banky.

5.1.1 Kurzy, které se v HVB Bank pomocí E-learningu studují

V první vlně zavádění E-learningu v HVB Bank se především distribuovaly kurzy povinné ze zákona – školení bezpečnosti práce, požární ochrany, školení řidičů. Tato školení byla povinná pro všechny zaměstnance. To znamená, že každý zaměstnanec tato školení musel absolvovat bez ohledu na kvalifikaci, pracovní zařazení, chuť a zájem.

Další kurzy jsou zaměřeny na práci v bankovním prostředí a její specifika. Nahrazují množství dokumentů, se kterými se zaměstnanec povinně seznamuje při nástupu do banky. E-learningový kurz by měl v určité míře pomoci ke snadnějšímu pochopení textů. Tyto kurzy se týkají problematiky compliance, bankovní bezpečnosti, praní špinavých peněz a cenných papírů. Kurzy jsou určeny plošně všem zaměstnancům společnosti a jejich absolvování je povinné.

Ve druhé vlně koncentrace míří na odborné kurzy. Ty jsou určeny na rozdíl od předchozích pro určité skupiny zaměstnanců. Pro ty, kteří si chtějí sami zvyšovat své odborné a manažerské znalosti. Pro ty, kteří chtějí sledovat změny ve vývoji produktů. Přípraveny jsou produktová školení, PC školení, školení oblasti Risk Managementu a další.

Základní pojmy v aplikaci E-learning:

- ❖ *Administrátor* = spravuje uživatelská konta, kurzy a skupiny
- ❖ *Pedagog* = studijní vedoucí s rozšířenými možnostmi správy kurzů
- ❖ *Tutor* = studijní vedoucí kurzů
- ❖ *Manažer* = dohlíží a kontroluje uživatele
- ❖ *Student* = může *studovat jednotlivé kurzy v systému*

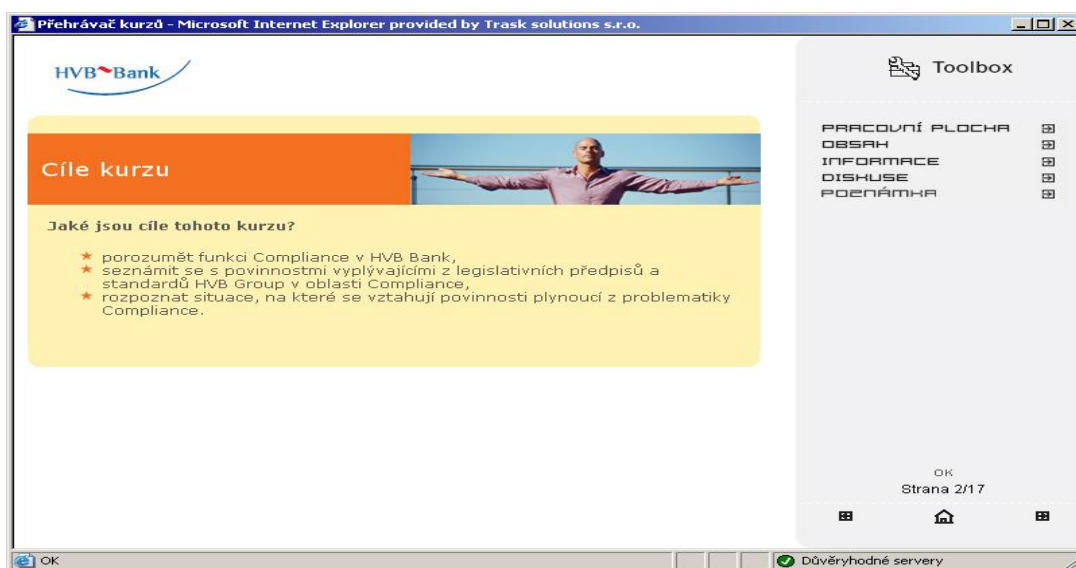
Každý zaměstnanec HVB Bank má k dispozici vlastní počítač s přístupem na Internet Explorer s příslušným LMS eDoceo (Řídící systém vzdělávání, nebo-li Learning Management System) s mnoha funkcemi. Je to systém, v kterém jsou uchovávány e-learningové kurzy. Zaměstnanec dle svého pracovního zaměření dostává přiděleny určité kurzy, které musí do stanoveného termínu úspěšně absolvovat.

Po přihlášení do aplikace Internet Explorer se zaměstnanci zobrazí základní obrazovka systému E-learning nazvaná **Hlavní nabídka systému eDoceo**. Na této stránce jsou zobrazeny kurzy určené pro zaměstnance, datum jejich zahájení a ukončení, seznam absolvovaných kurzů s výsledky závěrečných testů. Zaměstnanec si zde vybere kurz, který chce absolvovat.

Stav	Typ	Název	Obsahuje	Zahájení	Platí do	Akce
		HR Koučování			02.03.04	
	e	multiservis 1.7		01.07.04	01.07.05	
	e	Outlook 2000 - demo		14.04.04	14.04.05	
	e	Platební podmínky		13.05.04	13.05.05	
	e	pm_aicc_03		19.08.04	19.08.05	

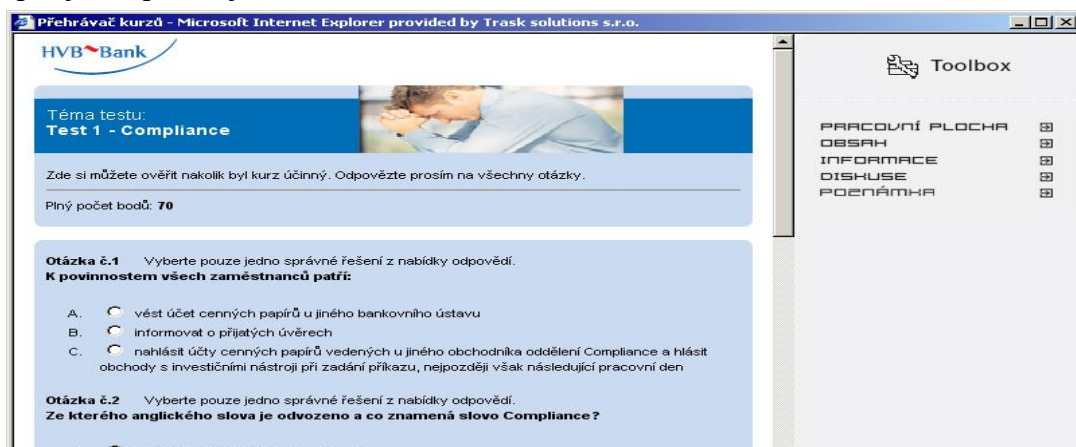
Obrázek 1 - Úvodní obrazovka nazvaná Hlavní nabídka systému eDoceo

Po výběru a otevření zvoleného kurzu se zaměstnanci zobrazí obrazovka nazvaná **Přehrávač kurzů**. Zde jsou uvedeny cíle kurzu a veškeré školící materiály, které má zaměstnanec k dispozici pro nastudování daného tématu.



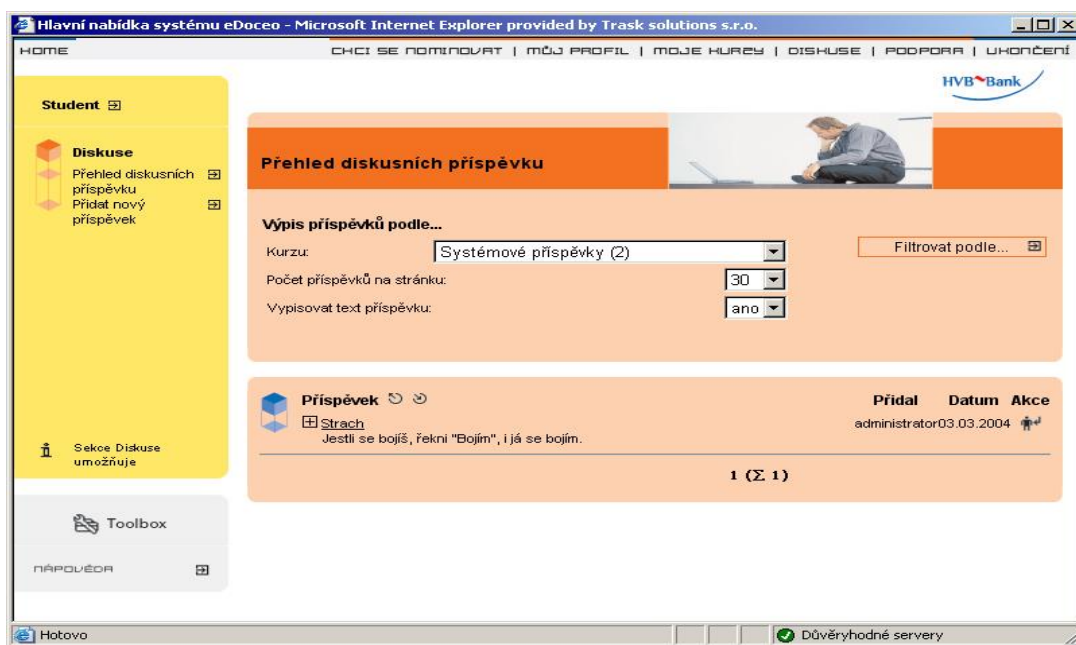
Obrázek 2 - Druhá obrazovka nazvaná Přehrávač kurzů

K úspěšnému absolvování kurzu musí zaměstnanec projít **testem znalostí**. Podmínky pro jeho splnění jsou závislé od konkrétního kurzu.



Obrázek 3 - Třetí obrazovka nazvaná Test

V případě dotazů, námitek či návrhů je zaměstnanci k dispozici sekce nazvaná **Diskuse**. Zde může zaměstnanec číst příspěvky svých kolegů a přidávat příspěvky nové.

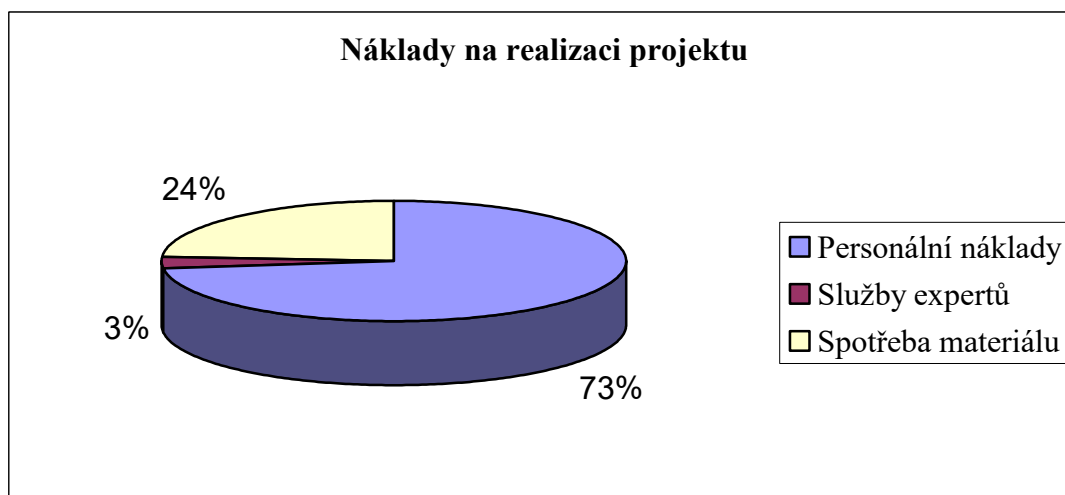


Obrázek 4 - Čtvrtá obrazovka nazvaná Diskuse

5.1.2 Finanční posouzení projektu

V prvním roce uvedení projektu E-learning do provozu činily pořizovací a provozní náklady dvojnásobek příjmů plynoucích z tohoto projektu.

Největší podíl na nákladech tvořily mzdy zaměstnanců podílejících se na zavedení systému, a to 73%. Dále výdaje spojené se spotřebovaným materiálem 24% a nakonec služby expertů 3%. Rozvržení nákladů na realizaci projektu jsou patrné z následujícího grafu.



Graf 3 - Náklady na realizaci projektu E-learning

V dalších letech již úspory na cestovním, náhradách, ubytování a ostatní náklady spojené s klasickým školením jednoznačně převyšují náklady spojené s užíváním E-learningu.

Struktura nákladů na provoz projektu je zobrazena v následujícím grafu. 92% nákladů je vynaloženo na software, 4% nákladů na služby expertů, 3% nákladů na údržbu softwaru a hardwaru a 1% na školení zaměstnanců.



Graf 4 - Provozní náklady projektu
5.1.3 Rizika projektu

Projekt E-learning má také svá rizika. Ty jsou zobrazena v následující tabulce.

Popis	Pravděpodobnost (Velká, Střední, Malá)	Závažnost (Velká, Střední, Malá)	Detekce (Těžká, Střední, Lehká)
Obecně nejednotná úroveň vybavení PC potenciálních účastníků eL školení	velká	velká	lehká
Rozdíl mezi vybavení PC mezi centrálou a regiony	velká	velká	lehká
Nejednotná možnost připojení na Internet	velká	velká	lehká
Nadstandardní požadavky na vybavení PC kladené LMS	velká	velká	lehká
Bankovní interní restriktivní opatření pro používání internetové sítě	střední	střední	lehká
Distribuce dat	střední	střední	lehká

klasifikovaných security policy			
Nezbytnost zahrnutí podpory eL aplikace do IT oddělení	střední	střední	lehká

Tabulka 3 - Rizika projektu E-learning

E-learningové kurzy jsou zatím používány pro méně náročnou školící problematiku a jejich absolvování je podmíněno úspěšným zodpovězením závěrečného testu získaných znalostí. Test je pro všechny pracovníky, kteří jsou povinni kurz absolvovat, stejný. Zde nastává možnost toho, že si pracovníci mezi sebou vymění informace a tím si usnadní splnění testu bez patřičných znalostí.

E-learning si za krátkou dobu svého provozu v HVB Bank získal mezi zaměstnanci jak své příznivce, kteří na něm nejvíce hodnotí úsporu času, tak své nepřiznivce, dávající přednost klasické formě vzdělávání. Z pohledu vedení banky je zavedení E-learningu investicí, která se z hlediska návratnosti finančních investic banky brzy vrátí a navíc přispívá k modernizaci celého vzdělávacího systému HVB Bank.

5.2 Prodejní akademie a Komunikace

Dalším ze vzdělávacích projektů HVB Bank je Prodejní akademie a Komunikace. Podnětem pro jeho vytvoření byla analýza vzdělávacích potřeb a zpětná vazba manažerů. Ukázalo se, že v HVB Bank chybí systematický rozvoj obchodních dovedností poradců, a to jak v divizi firemní klientely, tak i v divizi privátní.

Do projektu se aktivně zapojili i manažeři obchodních divizí, kteří výrazně přispěli k tvorbě tohoto projektu. Dodavatelem se stala společnost Mercuri International, která působí na českém trhu víc než 10 let a je špičkou v oblasti tréninku a koučování prodejních dovedností.

Klíčovou etapou projektu bylo zpracování koncepce rozvojového programu a obsahů jednotlivých tréninků. Tento nelehký úkol vyřešil projektový tým, který pracuje ve složení zástupců obou obchodních divizí, personálního odboru a konzultantů společnosti Mercuri. Vedlejší přidanou hodnotou práce byly kompetenční matice pro jednotlivé obchodní pozice, se kterými se bude dále pracovat i v jiných procesech řízení a rozvoje zaměstnanců.

Významným prvkem a novinkou je systematický a intenzivní koučing, který probíhá mezi jednotlivými tréninky a který:

- podpoří upevnění a používání získaných dovedností z tréninků v praxi,
- ověří návratnost vložených finančních prostředků sledováním vybraných ukazatelů.

V letošním roce koučing probíhá ve dvou pobočkách PUG: Praha nám. Republiky a Olomouc a ve dvou firemních týmech.

Cílem je, aby obsahová nabídka tréninků:

- respektovala specifika práce s firemní a privátní klientelou,
- podporovala cross-selling,
- zintenzívnila komunikaci mezi obchodními divizemi.

Zpětná vazba z dosud realizovaných tréninků zatím potvrdila, že se cíle naplnily.

Vlastní tréninková část měla v roce 2005 dvě etapy:

1. etapa – 2 tréninky koučování prodejních dovedností pro všechny manažery obchodních divizí v období červenec – říjen 2005,
2. etapa – tzv. „roll-out“ – tréninky pro pracovníky obchodních divizí od září 2005.

V rámci obou těchto etap bylo v roce 2005 vytrénováno 46 manažerů a 162 pracovníků ve 26 školících dnech.

V roce 2006 výuka pokračuje roll-outem a koučingem.

Kurzy v rámci programu Prodejní akademie HVB Bank 2005 byly následující:

- Prodejní jednání I basic
- Prodejní jednání II advanced
- Prodejní jednání I
- Prodejní jednání I
- Vyjednávání I
- Vyjednávání III
- Plánování a systém práce
- Prezentační dovednosti
- Komunikační dovednosti
- Koučování On-The-Job

Kurzy v rámci programu Prodejní akademie HVB 2005 byly následující:

- Plánování a systém práce poradce
- Prezentační dovednosti
- Prodejní dovednosti 1 – basic
- Prodejní dovednosti 1 – advanced
- Prodejní dovednosti 2 pro přepážkové pracovníky
- Vyjednávání pro poradce privátní klientely
- Komunikační dovednosti

Školení Prodejní akademie a Komunikace probíhají buď v prostorech HVB Bank (většinou v jednacích místnostech jedné z pražských poboček) nebo v sídle firmy Mercuri International.

Školení Prodejní akademie a Komunikace trvá ve většině případů 2 školící dny. Odbornou výuku provádí lektor s pomocí výukových materiálů (studijní texty, tabule, zpětné projektory, výukové videofilmy a další).

Náklady na tuto formu školení platí plně HVB Bank, včetně cestovních náhrad zaměstnanců, jejich ubytování a další výdaje spojené se školením.

Komunikace je do projektu Prodejní akademie zařazena díky tomu, že umění komunikovat úzce souvisí s prodejními dovednostmi. Umění dobré komunikace vytváří nejen kladný vztah mezi pracovníky banky a jejími klienty, ale vytváří i image banky jako takové.

HVB Bank využívá pro podporu komunikace s okolním prostředím i uvnitř společnosti mnoho komunikačních nástrojů.

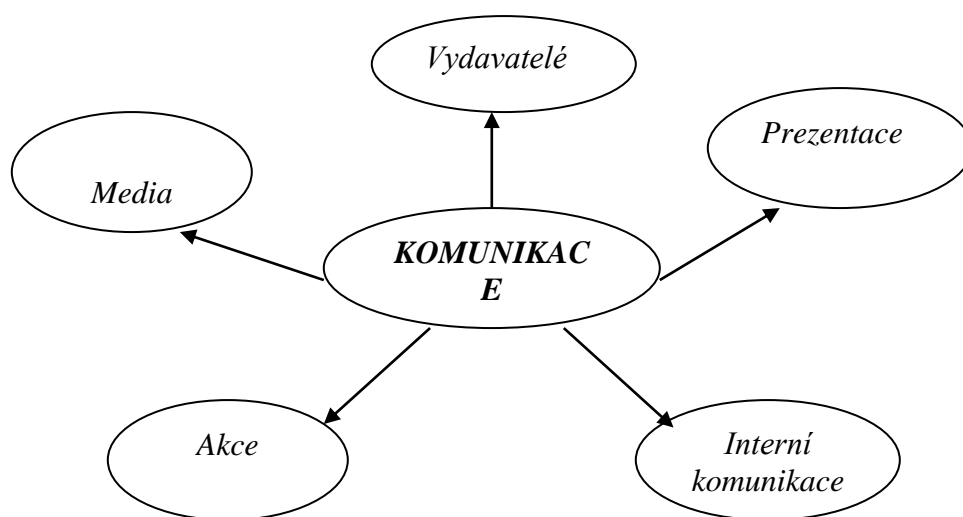


Schéma 7 - Komunikační nástroje

Mezi nejpoužívanější komunikační nástroje patří tiskové zprávy v médiích, výroční zprávy, dopisy klientům i potenciálním zákazníkům. Banka pořádá semináře, konference, akce pro zaměstnance i klienty.

Cílem interní komunikace, jako jednoho z hlavních komunikačních nástrojů, je vytvoření souhrnné kultury, v níž má každý zaměstnanec možnost přispívat a podílet se svými pracovními schopnostmi a dovednostmi. Chování zaměstnanců se řídí firemní kulturou a hodnotami.

Každý zaměstnanec by měl být schopen zodpovědět si následující otázky. To znamená být dostatečně informován o své práci, svých možnostech, povinnostech, výsledcích, odpovědnosti, uznání a motivaci.

Co je má práce?

⇒ objasnění své pracovní role

Jak si vedu?

⇒ odezva na mou práci od vedení

Má někdo zájem?

⇒ uznání a ocenění mé práce

Jak si vede naše jednotka?

⇒ výsledky jednotky ve vztahu k očekávání

Kam míříme?

⇒ obchodní vize naší jednotky

Jak můžu pomoci?

⇒ jak mohu pomoci k naplnění cílů naší jednotky

Komunikace v HVB Bank je postavena na základech firemní kultury. Hodnotami firemní kultury jsou: konkurenceschopnost, vysoká kvalita nabízených produktů a služeb, silná pozice na trhu, profesionální a otevřená komunikace, týmová spolupráce, motivace, loajalita, aktivita, důvěra, prodejní efektivita a produktivita práce.

5.3 Analýza pracovního potenciálu klíčových lidí

Tento projekt je určen vedení organizace a personálním manažerům při hledání vhodných kandidátů do vyšších řídicích pozic či před zahájením programu výcviku manažerských záloh.

Výběr se zaměřuje na posouzení osobnostních předpokladů či identifikaci limitů pro kompetentní výkon manažerských pozic. Takové posouzení je vhodné při výběrovém řízení nebo při sestavování skupiny manažerských rezerv, dřív, než se přikročí k jejich specifickému výcviku.

Na základě potřeb organizace, záměrů či očekávání se definuje optimální profil obsazované pozice („manažerská záloha“, „střední manažer“, „vedoucí obchodního zastoupení“, „finanční kontrolor“ apod.). Společně se sestaví projekt výběrového procesu. Metodami výběru může být samostatná psychodiagnostika, nebo celý Assessment centre. Podle dohodnutého klíče se vyhledají vhodní kandidáti.

Výstupem z projektu je písemná zpráva z výběru (odborné posudky účastníků), podle dohody může být součástí zprávy i doporučený rozvojový program k osvojení potřebných znalostí či dovedností. Účastníci výběru obdrží zpětnou vazbu ke svému výkonu.

Tento projekt zpracovává pro HVB Bank společnost PPP (volné sdružení psychologů práce a organizace, kteří poskytují poradenské a lektorské služby pod patronací Psychologického ústavu FF UK).

Vzhledem k tomu, že se jedná o výběr vyšších řídicích pracovníků a vrcholových manažerů, je dostupnost informací o tomto projektu omezena.

5.4 MOBIL SALES FORCE neboli Mobilní distribuční síť

Vzdělávací projekt Mobilní distribuční síť je nejmladším ze všech projektů a v HVB Bank je realizován od roku 2005. Cílem tohoto projektu je zvýšit prodej bankovních produktů. Projektu se účastní fyzické osoby, které nejsou zaměstnanci HVB Bank. Tito lidé nabízejí produkty banky a za každý realizovaný prodej dostávají sjednanou provizi.

Každý mobilní prodejce musí být před začátkem své činnosti řádně vyškolen. Účastní se těchto školení:

Ovládání účtu a produkty přímého Bankovníctví HVB Bank:

Přímé bankovníctví, Online Banking, GSM Banking, Telebanking, Business linka, Electronic Banking.

Debetní karty:

Základní charakteristika, běžný účet, měna karty, typy transakcí, platnost karty, podmínky vydání karty, zajištění karty, autorizace, zúčtování, měnová konverze, výpisy ke kartě, běžná komunikace, ztráta / krádež karty, Dinners Club, doplňkové služby, poplatky.

Podnikatelská klientela – aktivní produkty:

Kontokorent, investiční úvěr.

Podnikatelská klientela – pasivní produkty:

Business konto, konto Aesculap, konto Profese, Běžný podnikatelský účet v cizí měně, Běžný podnikatelský účet v CZK.

Konto Aesculap

Korporátní klientela – aktivní a pasivní produkty

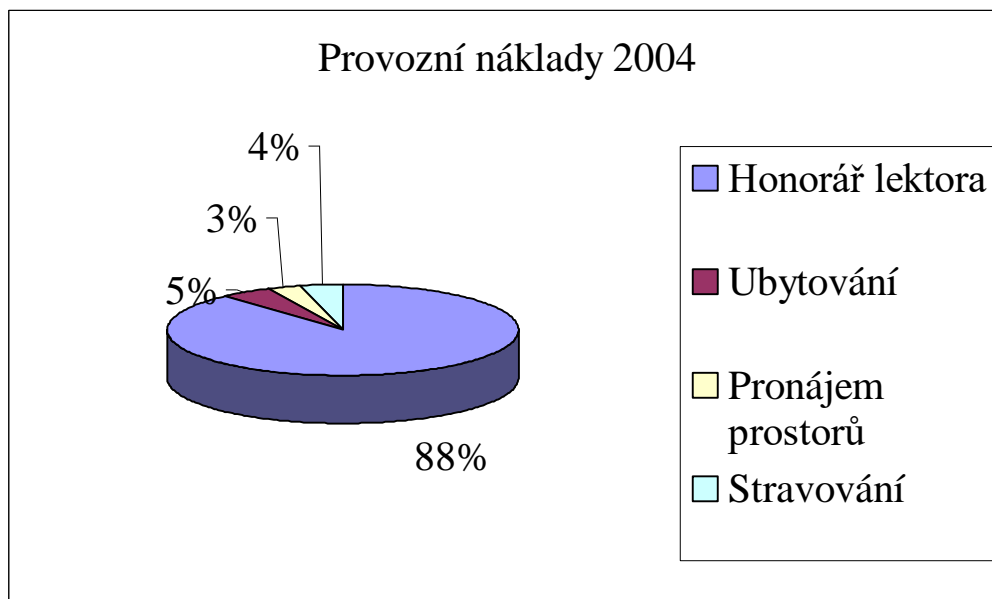
Po absolvování kurzu píší účastníci test znalostí a řeší modelové případy.

Oprávnění k samostatnému zastupování HVB Bank získává prodejce po úspěšném absolvování Certifikačního testu. Test obnáší 12 otázek s odpověďmi: A, B, C, D, E. V rámci každé testované otázky může být pravdivé žádné nebo více tvrzení. Každé označené pravdivé a neoznačené nepravdivé tvrzení je ohodnoceno 1 bodem. Maximální možný počet bodů činí 61. Minimální požadovaný počet bodů pro úspěšné absolvování testu je 46 bodů včetně. Časový limit činí 30 minut.

Po úspěšném absolvování certifikačního testu získává účastník certifikační list, opravňující k zastupování banky při obchodních jednáních.

Finanční zhodnocení školení MSF v roce 2004 a 2005

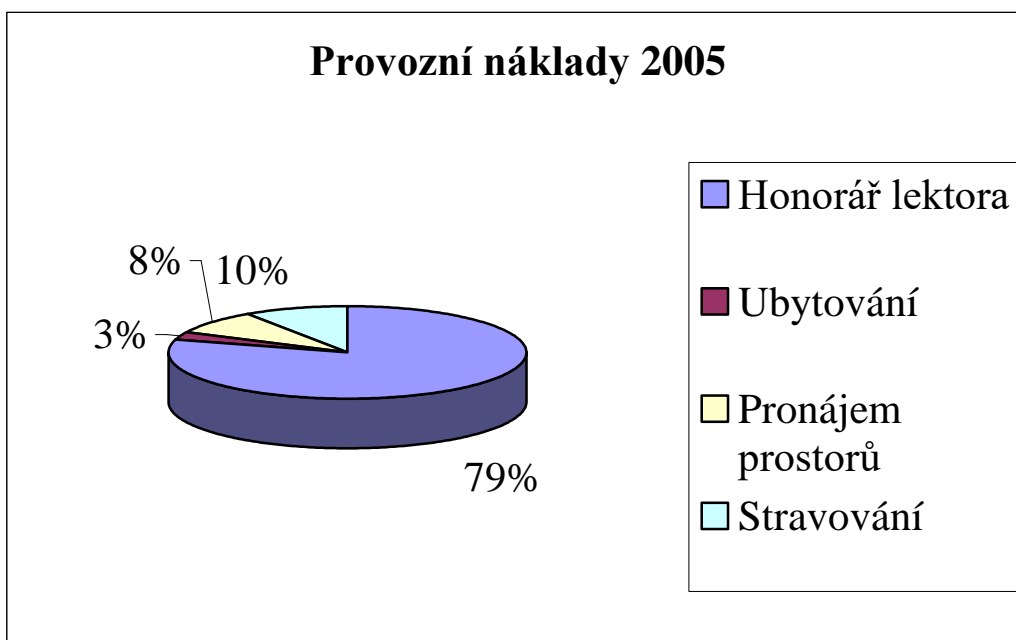
Rozpočet školení MSF pro rok 2004 je znázorněn v následujícím grafu.



Graf 5 - Provozní náklady na školení MSF za rok 2004

Největší podíl nákladů na celkovém rozpočtu školení MSF tvoří honoráře lektorů, a to 88%. Další položky zaujímají téměř stejný podíl na nákladech. Jsou to ubytování školených pracovníků 5%, jejich stravování 4% a pronájem školících prostorů 3%.

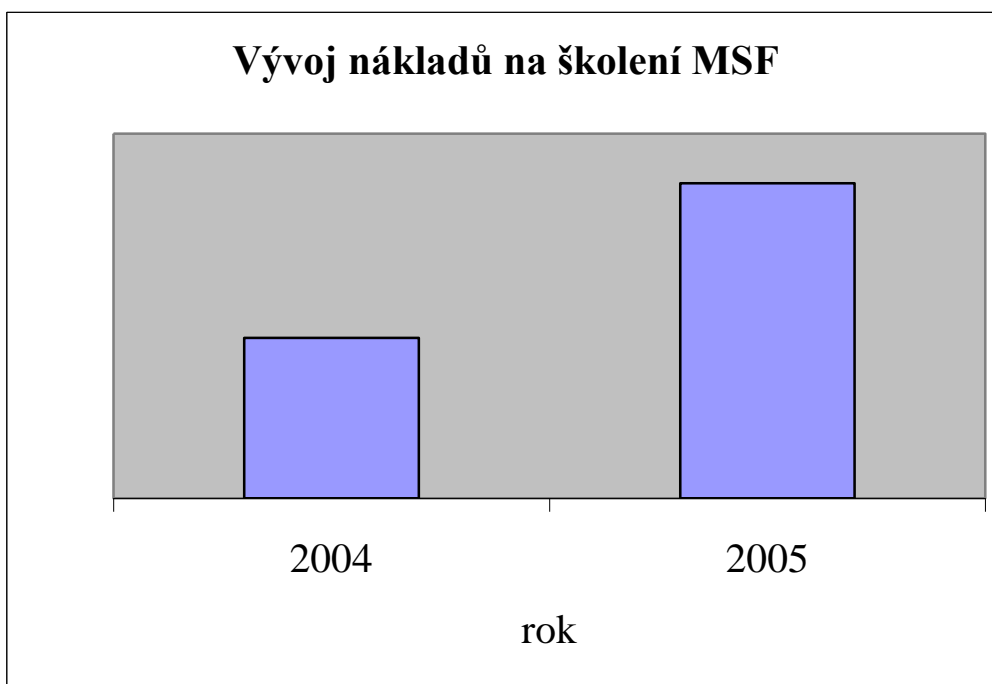
Rozpočet školení MSF pro rok 2005 je znázorněn v následujícím grafu.



Graf 6 - Provozní náklady na školení MSF za rok 2005

V roce 2005 zůstává struktura nákladů v porovnání s rokem 2004 téměř stejná. Největší podíl na celkových nákladech zaujímají honoráře lektorů, a to 79%. Stravování školených pracovníků 10%, pronájem školících prostorů 8% a ubytování školených pracovníků 3%.

Vývoj nákladů na školení MSF za rok 2004 a 2005 je znázorněn v následujícím grafu.



Graf 7 - Vývoj nákladů na školení MSF v roce 2004 a 2005

Struktura nákladů v letech 2004 a 2005 zůstává přibližně stejná na rozdíl od celkového objemu nákladů, který se v roce 2005 oproti roku 2004 téměř zdvojnásobil. Tento růst nákladů je způsoben zvýšením počtu pracovníků zapojených do školení MSF.

Vedle vzdělávacích projektů realizuje Tým vzdělávání a rozvoje další vzdělávací aktivity. Jedná se o Informační den pro nové pracovníky, Odborná školení, Výuku cizích jazyků, Otevřené kurzy Bankovní akademie a Veřejné kurzy, Vícedenní školení spojená s odpočinkem a zábavou pracovníků.

5.5 Informační den pro nové pracovníky

Při nástupu do HVB Bank musí pracovník nejprve absolvovat Informační den pro nové pracovníky. Získá zde povědomí o firemní filosofii, struktuře banky a její pozici na trhu. Pochopí hodnoty, praktiky a standardy HVB Bank. Náplní školení je objasnění strategie a obchodní filosofie banky, její struktura, obchodní produkty a služby, funkce personálního odboru, pravidla vzdělávání, interní informační systém, sociální fond a benefity pro zaměstnance. Školení trvá 1 den.

Toto školení probíhá v jedné z pražských poboček a lektory jsou pracovníci personálního oddělení HVB Bank. Informace, které předávají novým pracovníkům jsou velice širokého rozsahu, neboť účastníci školení jsou z nejrůznějších oddělení, jejichž náplň práce je velmi různorodá.

Informační den pro nové pracovníky se koná přibližně jednou za tři měsíce. Četnost školení je dána počtem nově přijatých zaměstnanců a školicími kapacitami personálního odboru. Přihlašování na něj není nutné, personální odbor na toto školení automaticky zařazuje všechny nové zaměstnance. Často se však stává, že je zaměstnanec zařazen na školení až po několikaměsíčním působení v bance. Toto školení by mělo být vzhledem k charakteru poskytnutých informací startovní čarou pro další vzdělávání zaměstnance, neboť veškerá další školení staví na informacích zde prezentovaných.

Toto školení je pro nového zaměstnance nezbytné, neboť informace, které zde získá, nejsou uvedeny v žádných dostupných materiálech. Je tedy nutné školení absolvovat, proto je pro všechny nové zaměstnance povinné.

Informační den pro nové pracovníky je z hlediska vynaložených nákladů pro banku relativně nenáročný. Školící prostory jsou majetkem HVB Bank, lektori jsou zaměstnanci HVB Bank a vzhledem k jednodenní délce školení odpadají náklady spojené s ubytováním a stravováním jeho účastníků.

5.6 Odborná školení

Po prvotním informačním dnu pro nové pracovníky následují odborná školení, která se věnují problematice obchodních produktů banky a studijní látka je zde probírána do hloubky. Lektory jsou odborníci v probírané problematice, kteří mají schopnost kvalitně předávat informace svým posluchačům. Lektory mohou být zaměstnanci banky, pracující v daném oboru, nebo externí školitelé. Forma a rozsah výuky je ponechána na jejich uvážení a odvíjí se od rozsahu a náročnosti probírané látky.

Převážná většina těchto kurzů probíhá v některé z pražských poboček. Některé méně náročné kurzy (na pochopení problematiky i časově) jsou postupně přesouvány do systému E-learning.

Množství školení a probírané látky je rozsáhlé a velmi časově náročné. Z tohoto důvodu většina zaměstnanců absolvuje z určeného množství školení přibližně polovinu, což není považováno za ideální stav. To je způsobeno především tím, že pracovník musí kvůli školení strávit minimálně jeden celý den mimo svou pobočku, většinou v Praze.

5.7 Výuka cizích jazyků

HVB Bank je dceřinnou společností BACA Vídeň, proto úředním jazykem ve všech „pobočkách“ je němčina nebo angličtina. Jazyková vybavenost je u všech zaměstnanců nutností. HVB Bank má v České Republice rozmanitou zahraniční klientelu. Pro zajištění bezproblémové komunikace zaměstnanců banky se zahraničními klienty nabízí HVB Bank svým zaměstnancům možnost bezplatného zdokonalování v cizím jazyce.

Jazykové kurzy probíhají v HVB Bank dvěma způsoby, a to jako interní jazykové kurzy pro zaměstnance pražských poboček a jako individuální jazykové kurzy pro zaměstnance ostatních poboček.

Pro interní jazykové kurzy v Praze využívá HVB Bank jednoho dodavatele jazykové výuky. Zaměstnanec si může vybrat mezi výukou němčiny nebo angličtiny. Podmínky pro absolvování jazykového kurzu jsou následující:

- ❑ Zaměstnanec je po zkušební době
- ❑ Výuka musí být schválena vedoucím pracovníkem
- ❑ Maximum výuky je 120 minut týdně
- ❑ Možnost čerpat lekce 90 minut jednou týdně či 60 minut dvakrát týdně (dle možností účastníka)
- ❑ Lekce se konají před nebo po pracovní době (obvykle 7:30 - 9:00 nebo 15:30 - 17:00, pozn. oficiální pracovní doba HVB Bank je 8:30 – 16:30)
- ❑ Doba trvání jazykových kurzů je maximálně 3 roky
- ❑ Účastník musí absolvovat alespoň 70% lekcí, aby mohl pokračovat další rok
- ❑ Všichni zaměstnanci musí prokázat zlepšení, chtějí-li pokračovat ve výuce v dalším roce – testování dvakrát ročně
- ❑ Individuální zrušení musí být provedeno nejpozději 24 hodin před začátkem kurzu
- ❑ Náklady na studijní materiál (učebnice apod.) jsou zodpovědností účastníků

- Všechny výjimky musí být schváleny personálním oddělením (tj. lekce angličtiny a němčiny zároveň, víc jak 120 minut týdně, využívání jiného dodavatele apod.)
- Délka trvání kurzu: září – červen
- Obsah kurzu: čtení, psaní, poslech a komunikační dovednosti, specializovaná slovní zásoba v závislosti na analýze potřeb

Typy jazykových kurzů jsou následující:

- Skupinové kurzy (3 - 6 účastníků)
- 5 úrovní: beginner, pre-intermediate, intermediate, upper intermediate, advanced
- Možnost specializovaných kurzů (pro Call Center, obchodníky apod.)

Individuální jazykové kurzy probíhají ve všech mimopražských pobočkách. Každý zaměstnanec má možnost individuálního zajištění výuky na volném trhu dle svých preferencí a HVB Bank mu přispěje částkou ve výši 3 000,- Kč za rok. To umožňuje individuální přizpůsobení výuky z hlediska její frekvence (intenzivně nebo průběžně), formy (individuální, skupinová) i zaměření (obchodní, specializované prezentační dovednosti apod.).

Postup při individuálním zajištění jazykové výuky je následující. Nejprve si každý pracovník zvolí dodavatele a typ jazykové výuky dle svého přání. Dodavatel musí být právnická osoba nebo osoba samostatně výdělečně činná, která vlastní živnostenské oprávnění pro výuku cizích jazyků. Poté dodavatel vystaví fakturu na HVB Bank a pracovník tuto fakturu zašle do personálního oddělení, které zajistí její proplacení. V případě, že celková částka převýší finanční limit, kterým je částka 3 000,- Kč, musí být spolu s fakturou zasláno povolení k inkasu z osobního účtu pracovníka na úhradu rozdílu mezi fakturovanou částkou a povoleným limitem.

Individuální forma jazykové výuky se stala nejoblíbenější formou jazykového vzdělávání. Jde o efektivní využití vynaložených prostředků, neboť způsob výuky je plně uzpůsoben jednotlivému pracovníkovi. Motivace k sebevzdělávání je dána povahou zaměstnance, schopnostmi lektora a druhem vykonávané práce v HVB Bank.

Jedinou slabou stránkou individuální jazykové výuky je, že banka investuje finanční prostředky do jazykového vzdělávání pracovníků bez toho, aby zajistila efektivní využití svých prostředků alespoň ověřením získaných znalostí pracovníka.

5.8 Otevřené kurzy Bankovní akademie a Veřejné kurzy

V HVB Bank existují tzv. Otevřené kurzy Bankovní akademie. Účast na těchto kurzech je pouze na přání zaměstnance a po schválení příslušného vedoucího pracovníka.

Tyto kurzy vede BANKOVNÍ AKADEMIE a.s., Vlkova 12, 130 00 Praha 3.

Otevřené kurzy Bankovní akademie osvětlují problematiku:

- ◆ bankovníctví
- ◆ právní znalosti
- ◆ platebního styku
- ◆ úvěrů
- ◆ investičního bankovníctví
- ◆ účetnictví a auditu
- ◆ finanční řízení banky
- ◆ elektronického provozu bankovních účtů
- ◆ řízení lidských zdrojů

Dále se zaměstnancům nabízejí tzv. Veřejné kurzy, které pro HVB Bank zajišťuje společnost Galileo C.E.E. service ČR s.r.o., Vinohradská 25, 120 00 Praha 2.

Kurzy se týkají nejrůznější problematiky. Např. asertivita, Time management, prezentační dovednosti, profesionální image a další.

Otevřené kurzy bankovní akademie a Veřejné kurzy jsou zaměstnanci banky využívány velmi málo. Je to způsobené zvláště nedostatkem času. Tématika probíraná v těchto kurzech je v podstatě nadstavbou všech předchozích kurzů.

5.9 Vícedenní školení spojená s odpočinkem a zábavou pracovníků

Nejzajímavějším typem vzdělávání jsou školení spojená s odpočinkem, zábavou a stmelováním kolektivu.

Hlavním cílem těchto akcí je, aby se zaměstnanci poboček navzájem seznámili s ostatními pracovníky, což usnadní jejich další spolupráci. Samotná výuka bankovní problematiky probíhá pouze omezeně a je prokládána společnými výlety do přírody, společenskými hrami a volnou zábavou.

Tato školení jsou pro pracovníky HVB Bank velmi prospěšná. Každý účastník má neomezenou možnost konzultace jakýchkoli odborných dotazů nejen s lektory, ale i s kolegy pracujícími na stejné pracovní pozici. Velkou roli na tomto školení hraje

dovolenková nálada a luxusní zázemí, nabízející sportovní vyžití, relaxaci, odpočinek i zábavu. Jedinou slabou stránkou tohoto typu školení pro banku je jeho velká finanční náročnost.

5.10 Postup při nominacích na vzdělávací aktivity a storno účasti

Základním předpokladem účasti na jakékoliv vzdělávací akci je pracovní poměr na dobu neurčitou (v případě doby určité délka trvání pracovního poměru min. 1 rok). Zaměstnanec není ve výpovědi a je po zkušební době. Na vzdělávací akci nemají nárok zaměstnankyně na mateřské dovolené, zaměstnanci na rodičovské dovolené a zaměstnanci vykonávající vojenskou službu.

Nominaci pracovníků na vzdělávací aktivity v tuzemsku (kromě studia na VŠ) schvalují manažeři na 3. řídicí úrovni, popř. 2. řídicí úrovni. Souhlas musí být doložen písemnou formou, výjimečně na přihlášce ke vzdělávací akci nebo e-mailem.

Účast ruší manažeři a to písemnou formou (stačí e-mail). Storno poplatky jsou dány obchodními podmínkami jednotlivých společností.

Nominaci pracovníků na vzdělávací aktivity v zahraničí (včetně BACA Vídeň a HVB Akademie) schvalují manažeři na 2. řídicí úrovni. Souhlas musí být doložen písemnou formou, výjimečně na přihlášce ke vzdělávací akci nebo e-mailem.

Účast ruší manažeři 3. příp. 2. řídicí úrovně a to písemnou formou nebo e-mailem.

U seminářů organizovaných BACA Vídeň je storno účasti bez poplatku v případě, pokud se účast stornuje nejpozději do dvou měsíců do zahájení semináře.

Studium pracovníků na vysoké škole schvalují manažeři na 2. řídicí úrovni. Banka uzavírá se zaměstnancem Dohodu o prohloubení kvalifikace. Souhlas manažera musí být opět doložen písemnou formou.

5.11 Hodnocení zaměstnance po vzdělávání

Vzdělávací proces v HVB Bank znamená pro banku velmi finančně náročnou investici do svých zaměstnanců. Jedna z nejjednodušších forem ověření získaných znalostí svých zaměstnanců po školení jsou závěrečné testy. Ty zakončují většinu odborných školení probíhajících na pobočkách nebo prostřednictvím E-learningu. Jsou však i typy školení, kde zpětná vazba neexistuje a banka tak nezískává žádné informace o zvýšení úrovně znalostí svých zaměstnanců.

Informační den pro nové zaměstnance je první vzdělávací akce, které se zaměstnanec po nástupu do pracovního poměru v HVB účastní. Informace, které zde získá, jsou velice širokého rozsahu a je spíše v zájmu pracovníka než banky, aby si je zapamatoval. Tyto informace slouží pracovníkovi ke snadnější orientaci v HVB Bank a usnadní mu tak jeho kariérový rozjezd. Z těchto důvodů není ze strany banky u zaměstnance požadováno prověření získaných znalostí.

Většina odborných školení, ať již klasických či e-learningových, jsou zakončena testem, prověřující znalosti účastníků. V některých případech klasických odborných školení rozdává lektor svým účastníkům po ukončení výuky dotazník, kde účastník

zodpoví několik jednoduchých otázek na téma úroveň školení, styl a náročnost výuky, probíraná látka, časová náročnost, splněná očekávání apod. Vyplněné dotazníky lektor předá Týmu vzdělávání a rozvoje HVB Bank, který je vyhodnotí. Na základě vyhodnocených výsledků poté Tým vzdělávání a rozvoje plánuje a realizuje další odborná vzdělávání.

Individuální jazykové kurzy probíhají bez prověřování zvýšení jazykových znalostí svých zaměstnanců. Banka tedy nemá žádnou zpětnou vazbu o svých vynaložených finančních prostředcích, kterými svým zaměstnancům přispívá na jazykové vzdělávání.

U Otevřených kurzů Bankovní akademie probíhá zpětná vazba ze strany banky pomocí závěrečných testů znalostí, nebo v některých případech alespoň pomocí dotazníku. Stejná forma zpětné vazby je zvolena i u Veřejných kurzů.

Vícedenní školení spojená s odpočinkem a zábavou mají za hlavní cíl stmelení kolektivu a seznámení zaměstnanců. Výuka zde probíhá pouze okrajově a řeší se spíše individuální dotazy nebo žádosti o vysvětlení určité problematiky. Ověřování získaných znalostí zde není vyžadováno, proto ho také banka nerealizuje.

Každý zaměstnanec banky je jednou za rok hodnocen svým nadřízeným pracovníkem. Hodnocení probíhá formou hodnotícího pohovoru, který trvá přibližně 30 minut a zaměstnanec i nadřízený pracovník se na něj předem připravují. Dle dostupných informací o obsahu hodnotícího pohovoru je hodnocení orientováno hlavně na výkon pracovníka, tedy většinou na splnění stanovených plánů. Chybí zde zdůraznění významu účasti na vzdělávacích akcích, jak již odborných, tak jazykových. Každý nadřízený pracovník by si měl být vědom důležitosti sebevzdělávání a svým pracovníkům ji neustále připomínat.

6. PŘÍKLAD REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ V HVB BANK

Pro názornou ukázkou realizace vzdělávání v HVB Bank jsem si vybrala oddělení podnikatelské klientely tzv. „G tým“ (Geschäftsteam), kde pracuji čtvrtým rokem jako asistentka poradce pro podnikatelskou klientelu. Náplň práce „G týmu“ je péče o fyzické osoby podnikatele a firmy s ročním obrátem do 50 mil. Kč.

Pozornost v tomto příkladu vzdělávání věnuji pracovní pozici „Bankovní poradce G týmu“ v Českých Budějovicích. Organizační struktura celého oddělení je zobrazena v následujícím schématu.

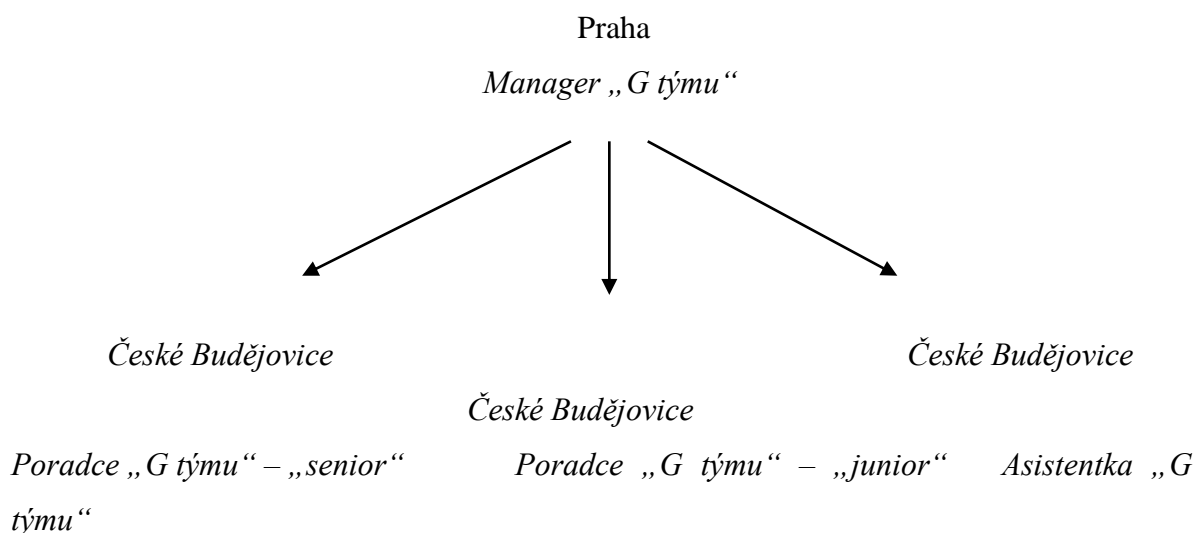


Schéma 8 – Organizační struktura oddělení podnikatelské klientely

Poradce (popř. asistentka) s klienty řeší jak běžné bankovní záležitosti (otevírání účtů, příkazy k úhradě, informace o stavu konta, atd.), tak složitější bankovní operace (bankovní úvěry, hypotéky, cizoměnové transakce, zvláštní cenové podmínky apod.).

Bankovní poradce musí být schopen poradit klientovi ve všech záležitostech, týkající se vztahu klienta s bankou. Bankovních produktů je velké množství, přičemž podmínky jejich poskytnutí se neustále mění, někdy i každý den či hodinu (např. burzovní operace). Je tedy nezbytné, aby byl bankovní poradce neustále vzděláván a informován.

Při nástupu do HVB Bank musí poradce nejprve absolvovat Informační den pro nové pracovníky, kde získá základní informace o bance a jejích produktech, svých právech a povinnostech a pravidlech procesu vzdělávání. Školení absolvuje v pražské pobočce a trvá jeden den.

Po Prvotním informačním dnu pro nové pracovníky musí poradce absolvovat odborná školení, která se věnují problematice obchodních produktů banky a studijní látka je zde probírána do hloubky. Poradce dostává seznam odborných školení, která jsou rozdělena na povinná a nepovinná. Povinná školení musí absolvovat co nejdříve po svém nástupu do banky. Časový harmonogram účasti na povinných školeních konzultuje poradce s pracovníkem personálního odboru.

Poradce G týmu absolvuje následující povinná odborná školení:

Bankovní systém CORE – Základy platebního styku a vedení účtů

- Požadavky: nejsou specifikovány
- Účastníci se naučí zvládnout následující:
 - Dotazy v CORE na obraty na účtu
 - Tuzemský platební styk, zahraniční platební styk, šeky

- Informace o klientovi, podmínkách vedení účtů
- Délka školení: 1 den

CORE II

- Požadavky: Absolvování modulu CORE I, příp. relevantní znalosti problematiky
- Účastníci se naučí zvládnout následující:
 - Modul anuitních úvěrů v systému CORE
 - Modul komerčních úvěrů v systému CORE
 - Principy úročení, inkasa splátek + poplatků...
 - Metodiku tvorby ZIOPů
- Délka školení: 1 den

Bilanční analýza a BLANA jako nástroj pro provádění analýz finančních výkazů

- Požadavky: Znalost účetnictví a schopnost sestavit rozvahu – nezbytná podmínka
- Účastníci budou schopni sami klasifikovat lokální clientské bilance a interpretovat jejich hlavní charakteristiky.
- Účastníci budou schopni používat hlavní nástroj BLANA pro provádění analýz finančních výkazů.
- Délka školení: 3 dny

Daň z příjmu právnických osob

- Požadavky: nejsou specifikovány
- Účastníci pochopí pojmy a souvislosti daňové problematiky v oblasti daně z příjmu právnických osob nezbytné pro pozice bankovních poradců a úvěrových specialistů.
- Délka školení: 6 hodin

Dokumentární obchody

- Požadavky: nejsou specifikovány
- Účastníci se naučí zvládnout následující:
 - Rozlišit jednotlivé produkty dokumentárního platebního styku
 - Zajistit zpracování produktů v rámci banky
 - Poskytnout klientovi základní poradenství
- Délka školení: 4 hodiny

Dokumentární obchody z obchodního hlediska

- Požadavky: znalosti v rozsahu školení Dokumentární obchody
- Účastníci se naučí zvládnout následující:
 - Využít produktů dokumentárního obchodu k zajištění obchodní transakce
 - Poskytnout klientovi složitější poradenství
 - Rozeznat základní parametry podvodných transakcí
- Délka školení: 4 hodiny

Bankovní záruky I.

- Požadavky: nejsou specifikovány
- Účastníci se naučí zvládnout následující:
 - Rozlišit druhy a typy záruk
 - Zajistit klientovi základní poradenství v záručních operacích
 - Rozlišit úskalí a možné chyby ve smluvní dokumentaci k zárukám
- Délka školení: 4 hodiny

Vedle povinných odborných školení má poradce možnost účasti na nepovinných odborných školeních. Jeho zájem o účast se odvíjí od potřeby informací o dalších produktech nebo potřeby hlubších znalostí dané problematiky. Tato nepovinná školení

může poradce absolvovat kdykoli to uzná za vhodné on nebo jeho nadřízený pracovník a má k dispozici požadovaný časový prostor.

Mezi nepovinná odborná školení patří:

Bankovní záruky II.

- Požadavky: znalosti v rozsahu semináře Bankovní záruky I.
- Účastníci se naučí zvládnout následující:
 - Rozlišit rizika spojená se zárukami
 - Pracovat s pojištěním záruk u EGAP
 - Zajistit pro klienta složitější poradenství v záručních operacích
- Délka školení: 4 hodiny

Hypotéky – základní školení

- Požadavky: nejsou specifikovány
- Účastníci se naučí zvládnout následující:
 - Získání obecného přehledu o poskytování hypotečních úvěrů
 - Seznámení se základními nástroji potřebnými pro prvotní jednání s žadatelem o hypoteční úvěr
- Délka školení: 1 den

Konkurz a vyrovnání

- Požadavky: nejsou specifikovány
- Účastníci pochopí pojmy úpadkového práva a získají orientaci v platné právní úpravě konkurzu a vyrovnání
- Délka školení: 1 den

Obchodní společnosti, družstva, neziskové organizace, města a obce

- Požadavky: nejsou specifikovány
- Účastníci získají ucelený přehled o založení (vzniku), orgánech a jejich rozhodování
- Délka: 1 den

Proces platebních karet

- Požadavky: znalost produktů kreditní a debetní karty
- Účastníci se naučí zvládnout následující:
 - Obecné informace o karetních produktech vydávaných HVB Bank (vlastnosti, parametry, technické a obchodní možnosti, doplňkové služby, atd.)
 - Standardní procesy, které jsou při vydávání a správě kreditních karet uplatňovány
- Délka školení: 1 den

Spotřebitelské úvěry

- Požadavky: nejsou specifikovány
- Získání obecného přehledu o produktech a procesu poskytování spotřebitelských úvěrů
- Délka školení: 1 den

Zákon o bankách a ČNB, právo EU, katastr nemovitostí

- Požadavky: nejsou specifikovány
- Účastníci získají detailní orientaci v platné právní úpravě v zákonu o Bankách a ČNB a v právu EU, současně získají potřebné informace související s katastrem nemovitostí.
- Délka školení: 1 den

Základy obchodního a občanského práva, závazkové právo – začátečníci

- Požadavky: nejsou specifikovány
- Účastníci pochopí základní pojmy obchodního a občanského práva a získají základní přehled o instrumentech závazkového práva.
- Délka školení: 1 den

Závazkové právo – pokročilí

- Požadavky: absolvování školení Závazky – začátečníci, příp. relevantní praxe
- Účastníci získají detailní přehled o instrumentech závazkového práva a jejich aplikaci v praxi.
- Délka školení: 1 den

CIMIS

- Požadavky: Orientace v CORE menu, znalost nabízených produktů banky, jistá délka praxe v bance.
- Účastníci se naučí zvládnout následující:
 - Zhotovení vlastních analýz v systému CORE
 - Logika systému a možnosti zobrazení v něm
 - Orientace a opatření informací k aplikaci CIMIS, interpretace výstupů
- Délka školení: 3 hodiny

Převážná většina těchto kurzů probíhá v některé z pražských poboček. Některé méně náročné kurzy (na pochopení problematiky i časově) jsou postupně přesouvány do systému E-learning.

Některá školení absolvuje poradce přímo na pobočce v Českých Budějovicích. Jsou to školení časově i problematicky nenáročná. Jedná se např. o sdělení aktuálních informací o stavebním spoření společnosti Českomoravská stavební spořitelna, a.s. Dále školení řidičů, které vede zaměstnanec dopravní policie, nebo např. objasnění určité problematiky některým ze zkušenějších kolegů. Tyto školení absolvuje poradce např. v polední pauze, 12:45 – 13:30 hodin, kdy je banka uzavřena pro veřejnost, před otevřením či po uzavření banky veřejnosti nebo v jiný čas po vzájemné dohodě.

Účast poradce na odborných školeních a jejich úspěšné absolvování je základní povinností po jeho nástupu do pracovního poměru v HVB Bank. Díky těmto školením pracovník získá maximální množství informací o bankovních produktech a procesech a je teoreticky připraven nabyté znalosti uplatnit v praxi.

Absolvováním odborných školení končí pro poradce jeho odborná příprava pro výkon své práce. Na základě jeho zájmu, potřeby či časového prostoru se zapojuje do dalších typů vzdělávání jako jsou jazykové kurzy, Otevřené kurzy Bankovní akademie, Veřejné kurzy a Vícedenní školení spojená s odpočinkem a zábavou.

7. DISKUSE

Informační den pro nové pracovníky je startovní čarou vzdělávacího systému nových pracovníků HVB Bank. Problém, který u tohoto školení nastává, je časové zpoždění, se kterým se noví pracovníci tohoto školení účastní.

Navrhují:

Z hlediska charakteru a širokého rozsahu informací, které zde pracovníci získají, je nezbytné účastnit se informačního dne ihned po nástupu do pracovního poměru. Získané informace poté pracovníkovi slouží k základní orientaci v bance, personálním systému, E-learningu a směřují ho v jeho dalším vzdělávání.

Většina *odborných školení* probíhá v některé z pražských poboček nebo v externích školících střediscích. U externích školících středisek vznikají bance další náklady na pronájem prostorů a občerstvení účastníků.

Navrhují:

Omezit tuto externí výuku na minimum nebo ji úplně vyloučit s tím, že by se veškerá školení konala pouze v prostorách banky.

Dále navrhuji:

V případě, že jsou z jedné pobočky nominováni dva nebo více pracovníků, bylo by efektivnější, aby lektor přijel školit pracovníky přímo do jejich pobočky. Odpadly by tak náklady pracovníků na cestu a v případě vícedenních školení také náklady na jejich ubytování a stravování. Banka by tak platila pouze dopravu, ubytování a stravování lektora. Školení na pobočkách by bylo pro pracovníky dostupnější i z časového hlediska. Účast na školeních si často nemohou dovolit z důvodu velkého pracovního vytížení. Tímto způsobem by si mohli před začátkem školení, v pauzách a po školení vyřídit nejdůležitější pracovní záležitosti a tím zajistit bezproblémový chod svého oddělení.

Dalším neefektivním a nákladným prvkem odborného vzdělávání je častá výuka externími lektory. Vznikají zde náklady na zaplacení externího lektora. Dále zde dochází k nesouladu mezi požadovanou a skutečně probíranou tematikou, a to zejména v jejím rozsahu a konkrétním zaměření na bankovní problematiku. Lektor zde zabíhá do přílišných podrobností, které pracovník ve své běžné pracovní náplni neuplatní. Na druhou stranu zde chybí konzultace konkrétních případů z bankovní praxe.

Navrhuji:

Maximální účast vyškolených interních lektorů banky, kteří jsou odborníky v dané tématice a jsou schopni účastníky informovat a připravit je na konkrétní situace a požadavky svých klientů. Odborná školení využívající interní lektory by byla pro účastníky školení efektivnější a pro banku levnější.

E-learningové kurzy jsou používány pro méně náročnou školicí problematiku a jejich absolvování je podmíněno úspěšným zodpovězením závěrečného testu získaných znalostí.

Test je pro všechny pracovníky, kteří jsou povinni kurz absolvovat, stejný. Mohlo by zde dojít k tomu, že pracovník, který test již absolvoval, předá informace ostatním pracovníkům,

Navrhují:

Částečné řešení tohoto problému spočívá v generování různých variant testů pro každého účastníka. Z dostupných informací je toto řešení z technického hlediska systému E-learning realizovatelné.

Individuální jazykové kurzy probíhají na mimopražských pobočkách. Banka zde investuje peníze do jazykového vzdělávání pracovníků aniž by se ujistila o zvýšení úrovně jejich jazykových znalostí.

Navrhují:

Řešení se nabízí ve smluvním ujednání s jazykovými lektory o pravidelném prověřování úrovně a zlepšování jazykových znalostí svých žáků.

Poradce G týmu je hodnocen svým nadřízeným (manažerem G týmu) jednou za rok v rámci *hodnotícího pohovoru*. Jeho součástí zatím není zdůraznění důležitosti sebevzdělávání pracovníka, což je významným nedostatkem.

Navrhují:

Varianta hodnotícího pohovoru zahrnující motivaci vzdělávání pracovníka by mohla probíhat např. v těchto fázích:

- **Příprava a organizace hodnotícího pohovoru**

Na hodnotící pohovor se připraví manažer i pracovník. Oba dva si před pohovorem zrekapitulují pracovní výsledky poradce, pracovní a sociální chování v celém hodnoceném období. Je nutné, vytvořit si pro hodnotící pohovor dostatek času (nejméně 30 minut) a rezervovat si klidnou místnost.

- **Vytvoření atmosféry**

Manažer by měl být pozitivně naladěný, přiměřeně neformální a informuje pracovníka o průběhu pohovoru.

- **Sebehodnocení pracovníka**

Vlastní hodnocení výkonu pracovníka za určité období.

- **Uznání pozitivních výsledků**

Reakce manažera na to, co se pracovníkovi podařilo.

- **Popis negativních skutečností**

Každá výtku musí být podložena konkrétními fakty.

- **Zakončení rozhovoru konkrétním opatřením**

Manažer definuje s pracovníkem očekávané změny v chování a výkonu.

- **Povzbuzení pracovníka**

Manažer motivuje pracovníka do budoucna. Společně vytvoří plán a cíle činnosti pracovníka na další období. Seznámí ho s plánem vzdělávání, určí priority pro jeho účast na školicích akcích a motivuje ho k dalšímu aktivnímu sebevzdělávání.

Zájmem každého pracovníka by mělo být účastnit se většiny nabízených školení a odnést si z nich co nejvíce informací. Požadavky klientů banky jsou skutečně velmi vysoké na odborné znalosti jejich poradců. Každá neznalost či neorientace poradce v dané problematice vyvolává nepochopení klienta a jeho nedůvěru k celému bankovnímu domu.

8. ZÁVĚR

V dnešní době neustále přibývá pracovních míst, která vyžadují špičkové znalosti, zkušenosti a samostatnost. Vhodných kandidátů na ně však ubývá.

Společnosti začínají zvažovat, jak zvýšit výkonnost svých špičkových odborníků. Prozíraví manažeři si uvědomili, že právě tito pracovníci přinášejí organizaci dlouhodobější konkurenční výhodu. Produkty a činnosti, které lze formalizovat a pak automatizovat, se totiž mohou poměrně rychle okopírovat. Na rozdíl od práce zaměstnanců zvládajících nejednoznačné úkoly. Právě zaměstnancům je třeba věnovat zvýšenou pozornost a umožnit jim neustálý přísun informací a možnosti sebevzdělání, neboť právě jejich práce dokáže vytvořit jedinečnost firmy na trhu.

Nejen získat, ale i udržet si dobré zaměstnance není v současnosti ve vyspělém světě úplně snadné. Společnosti se proto stále více věnují vytváření strategií pro rozvoj talentů svých špičkových zaměstnanců. Výzkumy konstatují co patří k prioritním zájmům zaměstnanců. Jsou to udržení rovnováhy mezi jejich pracovním a osobním životem, jistota pracovního místa a finanční ohodnocení. Chce-li si firma zachovat své klíčové zaměstnance, musí jim dát také možnost osobního profesionálního rozvoje.

Pro efektivní rozvoj firemních odborníků by se měli manažeři držet následujících doporučení.

Základním předpokladem pro dobře fungující organizaci je vytvoření jasné konkurenceschopné vize a strategie firmy. Manažeři musí jasně identifikovat klíčové cíle, kterých má být v rámci strategie dosaženo a neustále hledat externí i interní zdroje pro jejich naplnění.

Manažeři by měli věnovat zvýšenou pozornost svým pracovníkům a odhalit faktory, které vzbudí a udrží zájem pracovníků na dosažení definovaných cílů. Měli by také přijmout fakt, že každý pracovník má rozdílné požadavky a s ohledem na to vytvořit několik cest a individuální plány rozvoje jejich kariéry. Manažer by si měl vyhradit čas na schůzky s pracovníky a podporovat tak vzájemnou komunikaci. S tím souvisí i ocenění a hodnocení práce, podporující jejich výkonnost a kreativitu. Kvalitní personální potenciál firmy je jednou z možností rozvoje úspěšného podnikání.

Vzdělávání pracovníků je jedním z nejdůležitějších úkolů firem v oblasti řízení lidských zdrojů. Konkurenceschopnost organizace je stále ve větší míře ovlivňována úrovní znalostí zaměstnanců, tedy zejména výběrem a kvalitou jejich průběžného vzdělávání.

Vzdělávání vyžaduje od firmy značnou investici - časovou i finanční. Investice do vzdělávání nelze považovat pouze za nákladové položky, ale zejména za významné investice do budoucnosti. Její úspěch závisí na pozitivním postoji zaměstnance ke vzdělávání. Otázkou stále zůstává jak dosáhnout toho, aby se vzdělávání stalo pro zaměstnance vzrušující záležitostí a aby jej nepovažovali za nutné zlo či za promarněný čas.

Chce-li HVB Bank uspět v tvrdých konkurenčních podmínkách, musí i nadále věnovat velkou pozornost svým zaměstnancům a investovat do jejich vzdělávání, neboť právě oni vytváří její hodnotu, úspěch a image.

9. SUMMARY

Analysis of educational training of employees in a particular branch of a selected company

Education and culture is one of the fundamental goals of the current modern society. At the same time it's a result of every-generation society. In practise it means, that the demand

of educated employees by the employers is not only solved through hiring of well educated and experienced persons or outsourcing of highly qualified work.

Companies and employers focus these days on training of selected in-house staff and on setting of individual educational continuing plans. This happens these days on a regular basis- not only by promotional plans from within. The designed educational and training structure is different and depends on one's policy and demands.

In my graduation theses I analyse the educational and training system in the company- HVB Bank Czech Republic Inc.. HVB is the fourth strongest bank on the bank market in the Czech republic.

My goal is to analyse the educational and training system of the HVB's employees. First I analyse and evaluate the current system; second I set additional improvement suggestions with the goal- to increase in-house staff motivation and efficiency and to reduce company's costs. My theses are based on deep analysis and serious about four years work experience in the HVB.

Education, Training System, Employees.

10. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.
3. vydání. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

[2] ARMSTRONG, M., Personální management. A Handbook of Human Resource Management Practice. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN

80-7169-614-5.

[3] STÝBLO, J., Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

[4] KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

[5] HORALÍKOVÁ, M., Personální řízení. 4. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita. Provozně ekonomická fakulta, 2000. 248 s. ISBN 80-213-0646-7.

[6] KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2. vydání. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

[7] BELCOURT, M. – WRIGHT, P.C., Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.

[8] LIVIAN, Y. F. – PRAŽSKÁ, L., Řízení lidských zdrojů v Evropě: srovnání s Českou republikou. 1. vydání. Praha: HZ Systém, 1997, 148 s. ISBN 80-86009-19-X.

[9] TURECKIOVÁ, M., Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

[10] STÝBLO, J., Moderní personalistika. Trendy, inspirace, výzvy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998, 144 s. ISBN 80-7169-616-1.

[11] VÍTEK, M., Moderní personalistika – záruka prosperity podniku. 1. vydání. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Práce, 1991, 192 s. ISBN 80-208-0210-X.

[12] BOČKOVÁ, V., Úvod do teorie vzdělávání dospělých. 1. vydání. Olomouc: Rektorát University Palackého v Olomouci, 1983, 108 s.

[13] FOOT M., HOOK C., Personalistika. 1. vydání. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

[14] NĚMEC, O., Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002, 130 s. ISBN 80-245-0341-7.

[15] WERTHER, W., DAVIS K., Lidský faktor a personální management. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1992, 631 s. ISBN 80-85605-04-X.

[16] MUŽÍK, J., Profesionální vzdělávání dospělých. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2000, 200 s. ISBN 80-85963-93-0.

[17] PROKOPENKO, J. – KUBR, M., Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.

[18] BOČKOVÁ, V., Vzdělávání – průvodní jev života, Texty k otevřenému a distančnímu vzdělávání, řada: Andragogika. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002, 49 s. ISBN 80-244-0441-9.

[19] McLAGANOVÁ, P. – KREMBS, P., Komunikace na úrovni, Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998, 190 s. ISBN 80-85943-75-1.

[20] DeVITO, J., Základy mezilidské komunikace. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001, 420 s. ISBN 80-7168-988-8.

- [21] WALKER, A., Moderní personální management, Nejnovější trendy a technologie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, 256 s. ISBN 80-247- 0449-8.
- [22] MAYEROVÁ, M., Stres, motivace a výkonnost. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8.
- [23] NAKONEČNÝ, M., Motivace lidského chování. 1. vydání. Praha: Akademie věd České republiky, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [24] HAGEMANNOVÁ, G., Motivace. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995, 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
- [25] KIM, S., H., Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé. 1. vydání. Praha: Management Press, 1999, 162 s. ISBN 80-85943-96-4.
- [26] KRÜGER, W., Vedení týmů, Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2.
- [27] WHITMORE, J., Koučování, Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 2. vydání. Praha: Management Press, 2004, 185 s. ISBN 80-7261-101-1.
- [28] TYSON, S., JACKSON, T., Organizační chování. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997, 232 s. ISBN 80-7169-296-4.
- [29] ŠULEŘ, O., Manažerské techniky. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-85839-06-7.
- [30] MODERNÍ ŘÍZENÍ, Speciál Firemní vzdělávání, Podnikové školy leadershipu, leden 2005, s. 75.

[31] www.pibs.cz

[32] KRNINSKÁ, R., Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002, 189 s. ISBN 80-7040-581-3.

[33] ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J., Základy psychologie práce a organizace. 1. vydání. Praha: Karolinum, 1996, 203 s. ISBN 80-7184-091-2.

[34] www.hvb.cz

[35] Výroční zpráva HVB Bank a.s. za rok 2004

[36] KAHLE, B., Praktická personalistika po vstupu ČR do EU. 1. vydání. Praha: Pragoeduca, 2004, 249 s. ISBN 80-7310-018-5.

[37] <http://vzdelavani.ihned.cz>

[38] ARMSTRONG, M., A Handbook of Personnel Management Practice. 6. edition. London: Kogan Page, 1996, 959 p. ISBN 0-7494-2028-6.

[39] WEIHRICH, H., KOONTZ, H., Management: a Global Perspective. 10. edition. New York: McGraw – Hill, 1993, 774 p. ISBN 0-07-112892-1.

