

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Institut mezioborových studií Brno

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Brno 2009

Bc. Michaela Slezáková

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

**Vzdělávání pracovníků jako součást
řízení lidských zdrojů**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:
doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

Vypracovala:
Bc. Michaela Slezáková

Brno 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Vzdělávání pracovníků jako součást řízení lidských zdrojů“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Brno 7. 3. 2008

.....

Bc. Michaela Slezáková

Poděkování

Děkuji panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat svému manželovi Ing. Leoši Slezákovi za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce, a kterého si velice vážím.

Bc. Michaela Slezáková

OBSAH

Úvod	2
I. Teoretická část	
1. Teorie vzdělávání pracovníků	4
1.1 Vzdělávání obecně, definice vzdělávání pracovníků	4
1.2 Cíle vzdělávání pracovníků	11
1.3 Oblasti vzdělávání pracovníků	12
1.4 Vztah podnikového vzdělávání k ŘLZ	14
1.5 Dílčí závěr	19
2. Proces vzdělávání pracovníků	20
2.1 Identifikace potřeby a definování cílů vzdělávání	22
2.2 Plánování vzdělávání	25
2.3 Realizace vzdělávacího procesu	29
2.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání	39
2.5 Dílčí závěr	46
3. Vzdělávání pracovníků v ČSOB	48
3.1 Typy vzdělávacích akcí	49
3.2 Systém vzdělávání a rozvoje osobnosti	51
3.3 Testování znalostí a hodnocení kurzů	59
3.4 Srovnání systému vzdělávání ČSOB s teoretickými poznatky	63
3.5 Dílčí závěr	65
II. Praktická část	
4. Průzkum vzdělávání pracovníků v ČSOB	67
4.1 Projekt průzkumu	67
4.2 Analýza výsledků	73
4.3 Shrnutí výsledků a verifikace hypotéz	92
Závěr	94
Resumé	98
Anotace	99
Seznam použité literatury	100
Seznam příloh	102

Úvod

Jedním z rozhodujících předpokladů pro fungování a další úspěšný rozvoj každé organizace jsou zejména její zaměstnanci. Každý zaměstnanec má své místo, na každém závisí, jaký bude konečný výsledek jeho pracoviště i celé organizace a jakým směrem se bude jeho organizace ubírat. Úspěšná a konkurenceschopná firma, to jsou především schopní, spolehliví, aktivní, motivovaní a výkonní pracovníci, kteří jsou připraveni na změny, jsou schopni a ochotni se neustále rozvíjet a dovedou sladit své zájmy s potřebami podniku. Podnik může takto kvalitních a kompetentních pracovníků dosáhnout pomocí fungujícího řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) a dobře realizovaného systému vzdělávání.¹

Vzdělávání pracovníků v současných moderních podnicích nezahrnuje jen odborné znalosti a dovednosti, ale stále více se zaměřuje i na formování **sociálních dovedností, formování osobnosti**, vlastností a schopností, které hrají významnou roli v **mezilidských vztazích**, ovlivňují chování, vědomí a motivaci pracovníka a působí tak i na individuální a kolektivní pracovní výkon.²

Téma zabývající se vzděláváním pracovníků jsem si vybrala proto, že se v posledních letech stává velmi užívaným a frekventovaným tématem v personálních útvarech českých podniků. Potřeba vzdělávání se dnes objevuje mezi nejaktuálnějšími klíčovými pojmy, užívanými manažery a odborníky na ŘLZ.

Cílem mé diplomové práce je popsat téma vzdělávání pracovníků jako velmi důležitou součást řízení lidských zdrojů a to jak obecně, tak i v konkrétním případě systému vzdělávání Československé obchodní banky, a.s. (dále jen ČSOB). Porovnat tento systém s teoretickým doporučením a vyvodit, zda se jím ČSOB při vzdělávání svých pracovníků řídí a zda je dán prostor k zefektivnění tohoto systému. Pokusit se případně navrhnout opatření, která by tomuto účelu sloužila. Cílem praktické části diplomové práce je zjistit pomocí průzkumu, jaké postoje zaujímají pracovníci ke svému osobnímu profesnímu rozvoji a také k systému vzdělávání v ČSOB.

¹ Srov. HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 64, 73

² Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003, s. 239

V první části diplomové práce uvedu obecné definice vzdělávání a vzdělávání pracovníků, vymezím jeho cíle, budu se věnovat oblastem vzdělávání a také chci poukázat na vztah podnikového vzdělávání k ŘLZ.

Dále se chci v druhé části práce zabývat procesem vzdělávání pracovníků, který zahrnuje zjišťování potřeb a definování cílů vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávacího procesu a v neposlední řadě také hodnocení výsledků vzdělávání.

Ve třetí části diplomové práce popisuji stručně systém vzdělávání pracovníků v ČSOB, ve které pracuji dvanáctým rokem jako klientský pracovník. Zaměřím se také na srovnání systému vzdělávání nastaveného v ČSOB s obecnou teorií.

Celá čtvrtá část se bude věnovat průzkumu, jehož prostřednictvím chci zjistit postoje a názory pracovníků ČSOB ke vzdělávání.

V závěru diplomové práce posoudím na základě poznatků získaných při psaní této práce, zda je prostor k zefektivnění systému vzdělávání v ČSOB a případně doporučím opatření, která by sloužila k tomuto účelu.

K výše definovanému cíli se pokusím v prvních dvou teoretických částech dospět pomocí obsahové analýzy písemných pramenů, ve třetí části při popisu systému vzdělávání pracovníků v ČSOB využiji navíc vlastních poznatků a zkušeností. Poslední část bude obsahovat průzkum vzdělávání pracovníků v ČSOB, který provedu pomocí empirické metody dotazníkového šetření.

I. Teoretická část

1. Teorie vzdělávání pracovníků

V současné době si stále více podniků a společností začíná uvědomovat, jakou hodnotu pro ně mají vzdělaní zaměstnanci. Právě ti jsou totiž při dnešních, rychle se měnících podmínkách trhu, jedním ze základních pilířů, na kterých stojí úspěch každé firmy. Chtějí-li podniky i v této nelehké době prosperovat, musí umět pružně reagovat na požadavky a možnosti trhu a být schopni provádět změny. Aby byly firmy schopné konkurence, musí mít kvalitní, odborně vzdělané, motivované a vysoce výkonné pracovníky, kteří jsou připraveni na změny, a kteří jsou schopni se neustále rozvíjet. Toho lze dosáhnout pouze dobře realizovaným systémem vzdělávání.

Nejen soudobé podniky, ale také samotní pracovníci si začínají být stále častěji vědomi toho, že jejich velkou devizou a základem úspěchu na trhu práce je jejich neustálý rozvoj a další profesní vzdělávání.

V současném, dynamicky se rozvíjejícím světě se problematika neustálého vzdělávání týká celé společnosti bez ohledu na věk.

1.1 Vzdělávání obecně, definice vzdělávání pracovníků

K uvedení této kapitoly jsem si zvolila následující citát: „*Má-li se však člověk státi člověkem, musí býti vzdělán.*“³ Přesto, že jsou tato slova Jana Amose Komenského z jeho Velké didaktiky stará již více než 350 let, jsou i dnes pro svou hlubokou myšlenku velmi často citována.

V následujících odstavcích se budu zabývat definicemi vzdělávání obecně a také vymezením vzdělávání pracovníků.

³ KOMENSKÝ, J.A. *Vybrané spisy J. A. Komenského. Díl I., Didaktika velká.* Praha: Dědictví Komenského, 1930, s. 70

Palán ve svém Výkladovém slovníku vzdělávání dospělých definuje **vzdělávání** jako: „*Proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Je procesem utváření osobnosti, individualizací společenského vědomí, tedy součástí socializace. ...*“⁴

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice (tzv. Bílá kniha) z roku 2001, který byl vydán Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, vymezuje vzdělávání v mnohem širším pojetí: „*Vzdělávání se nevztahuje jen k věděni a poznávání, tedy k rozvíjení rozumových schopností, ale i k osvojování si sociálních a dalších dovedností, duchovních, morálních a estetických hodnot a žádoucích vztahů k ostatním lidem i ke společnosti jako celku, k emocionálnímu a volnímu rozvoji, v neposlední řadě pak ke schopnosti uplatnit se v měnících se podmínkách zaměstnanosti a tím i trhu práce. Proto má vzdělávání více rozměrů, je současně zaměřeno na rovinu osobního rozvoje, začleňování do života společnosti, formování občana i na přípravu pro pracovní život. ...*“⁵

Právě v souvislosti s pracovním životem se dnes dostává stále více do popředí téma „celoživotního vzdělávání“ nebo také „celoživotního učení“ (v poslední době je pojem učení užíván častěji, protože zdůrazňuje nutnost aktivního přístupu jedince).⁶

Celoživotní učení se jako proces adaptace na měnící se podmínky ekonomiky, techniky a společnosti stává předpokladem pro trvalý rozvoj osobnosti a zahrnuje:

- Formální vzdělávání (realizuje se ve vzdělávacích institucích; jejich funkce, cíl, obsah, prostředky a způsoby hodnocení jsou definovány a legislativně vymezeny, např. škola).
- Neformální vzdělávání dospělých (uskutečňuje se mimo formální vzdělávací systém; je zaměřeno na určité skupiny populace a organizují je různé instituce, např. instituce pro vzdělávání dospělých, podniky, kulturní zařízení apod.).
- Informální vzdělávání (je chápáno „jako proces získávání vědomostí, osvojování dovedností a postojů z každodenních zkušeností, z prostředí, kontaktů. Na rozdíl

⁴ PALÁN, F. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997, s. 130

⁵ Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Bílá kniha*. Praha: Tauris, 2001, s. 14

⁶ Srov. PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997, s. 17

od formálního vzdělávání či neformálního vzdělávání je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované.“⁷

Význam celoživotního vzdělávání, důležitost zvyšování úrovně vzdělávání, prioritu investic do lidských zdrojů zahrnuje i text Lisabonské strategie EU, která představuje program komplexní ekonomické, sociální a ekologické Evropy a klade důraz na přechod ke společnosti založené na znalostech. Pro podmínky naší země byly vize lisabonské strategie rozvinuty a konkretizovány v dokumentu *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku*. Tento dokument, který byl zveřejněn v únoru 2003, je výsledkem několikaleté práce Národního vzdělávacího fondu, na níž se podílelo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR i celá řada dalších institucí a odborníků.⁸

Vzdělávání dospělých je jednou ze složek celoživotního učení s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů. Klade důraz na nezbytnost připravovat a motivovat k učení po celý život. V rámci celoživotního učení musí být věnována velká pozornost zvyšování kvalifikace a získávání klíčových kompetencí, protože souvisí bezprostředně s uplatněním člověka na trhu práce, který je složitý, neboť vyžaduje stále více nových odborností, dovedností a schopností. Řada lidí se jen těžko vyrovnává s narůstajícími nároky na pracovní pozice, globalizací, informačně-technologickou a znalostní společností (vyhledání informace, následné shrnutí a umění prezentovat výsledky) a stresovými situacemi.⁹ Proto se v moderní společnosti stává vzdělávání a formování pracovních schopností celoživotním procesem. V tomto procesu hrají stále větší roli firmy a jimi organizované vzdělávací aktivity.¹⁰

Vzdělávání pracovníků bývá často označováno jako podnikové nebo také firemní vzdělávání. Z početného množství definicí vzdělávání pracovníků, které nám nabízí odborná literatura, zde uvedu jen některé, např.: Michael Armstrong, autor nejucelenější publikace o řízení lidských zdrojů, uvádí, že vzdělávání pracovníků

⁷ *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku*. Praha: Úřad vlády ČR: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2003, s. 5

⁸ Srov. SAK, P. a kol. *Člověk a vzdělání v informační společnosti: vzdělávání a život v komputerizovaném světě*. Praha: Portál, 2007, s. 91

⁹ Srov. BENEŠ M., VETEŠKA J. a kol. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia., 2004, s. 36

¹⁰ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003, s. 237

„představuje systematické přizpůsobování chování učením, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností.“¹¹

V Palánově definici se navíc objevuje, dle mého názoru, velmi významný prvek, a tím je „motivace.“ Vymezuje podnikové vzdělávání jako „vzdělávací proces organizovaný podnikem... Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace...“ Dále zastává názor, že „podnikové vzdělávání je jednoznačně investicí do lidských zdrojů...“, a že konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, ve kterých je rychlost učení vyšší než rychlost změn v jejich okolí.¹²

Osobně se nejvíce přikláním k názoru Koubka, který zaměřuje podnikové vzdělávání zaměstnanců na formování pracovních schopností v širším slova smyslu, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření mezilidských vztahů pracovníků. Podle něj je vzdělávání pracovníků personální činností, která zahrnuje následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se potřebám pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností, které je tradičním, nejčastějším a mnohdy i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v podniku.
- Stejně důležité je i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby měli alespoň částečné znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst či prací. Tím dochází k rozšiřování pracovních schopností.
- Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, (tj. procesy, kdy jsou pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, přeškolení na povolání, které naopak organizace vyžaduje).
- Ne vždy získává organizace takové nové pracovníky, kteří jsou již patřičně odborně připraveni na to, aby okamžitě naplno vykonávali práci na pracovním místě, na které byli přijati. Většinou je nezbytné přizpůsobovat pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Podnik musí nové pracovníky doškolenat, přeškolenat nebo

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 491

¹² PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997, s. 86

je přinejmenším adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a firemní kulturu v procesu nazývaném orientace pracovníka.

- Formování pracovních schopností v moderních systémech personální práce stále častěji zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností důležitých v mezilidských vztazích, které ovlivňují chování, potřeby, hodnoty, zájmy a postoje a které se odrážejí i v pracovních vztazích.¹³ Těmito vlastnostmi má Koubek na mysli zejména empatii, asertivitu, vztahovou inteligenci, neboli schopnost vytvářet pozitivní vztahy a v neposlední řadě také schopnost efektivní komunikace, především schopnost naslouchání.¹⁴

Koubek konkrétněji rozpracovává nejdůležitější důvody toho, proč se podnik (pokud chce být úspěšný a konkurenceschopný) musí zabývat vzděláváním a rozvojem svých pracovníků:

- *„Stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají.*
- *Proměnlivost lidských potřeb a tím i proměnlivost trhu zboží a služeb je výraznější, což si vynucuje pružnou reakci organizací a pružnost jejich pracovníků.*
- *Častěji se mění technika a technologie v organizacích.*
- *Častější jsou organizační změny a lidé je tedy častěji musejí zvládat.*
- *Výraznější orientace na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi.*
- *Zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí a organizace na to musejí reagovat.*
- *Mění se organizace práce, povaha práce i způsoby řízení (prohlubování a rozšiřování práce, delegování a posilování pravomocí, plošší organizační struktury).*
- *Globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit a z toho vyplývající nezbytnost pohybovat se, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí.*
- *Nutnost snižování nákladů a lepšího využití technických zařízení a technologií.*
- *Změny hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života se projevují ve zvýšené potřebě lidí se vzdělávat.*

¹³ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003, s. 238

¹⁴ Srov. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 193

- *Péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.* ¹⁵

Přes všechny výše uvedené důvody nejsou ještě stále někteří lidé a podniky přesvědčeni o tom, že vzdělávat pracovníky se vyplatí, a že investice do rozvoje lidských zdrojů mohou přinášet přímé výhody podniku a dosahování jeho cílů. Často jsou příčiny, pro které nevidí management přínosy investic do rozvojových vzdělávacích programů, vysvětlovány následujícími výroky:

- Efektivní dosahování výsledků v manažerských činnostech je vrozené a mnoho už se naučit nedá.
- Je jednodušší vybrat pracovníky, kteří už potřebné znalosti a dovednosti mají.
- Není dostatečně jasná přímá úměra mezi vzděláváním a dosahováním výsledků.
- Nedá se odlišit vliv vzdělávacích aktivit od jiných faktorů ovlivňujících výkonnost lidí.
- Proč lidi vzdělávat, když jsou už delší dobu schopní podávat ve své práci přiměřený výkon?
- Rozvoj a vzdělávání na pracovišti odvádí pracovníky od jejich skutečné práce.
- Máme se vzdělávacím procesem špatně předchozí zkušenosti.¹⁶

A jak se ke vzdělávání svých pracovníků staví zaměstnavatelé v České republice? Otázkou, jakou pozornost věnují tuzemské podniky vzdělávání svých zaměstnanců, se průběžně zabývá Český statistický úřad (dále jen ČSÚ), který provedl v rámci celoevropského průzkumu vzdělávání šetření o dalším odborném vzdělávání zaměstnanců v roce 1999 a následně v roce 2005. Na základě srovnání těchto dvou průzkumů, které byly zaměřeny na rozsah a úroveň vzdělávání zaměstnanců, bylo zjištěno, že tuzemské firmy se zaměřují na další odborné vzdělávání svých pracovníků mnohem více než dříve. Zatímco v roce 1999 poskytovalo další vzdělávání svým pracovníkům 67% tuzemských firem, před třemi roky to bylo už 74% společností.

Další profesní vzdělávání zaměstnancům více poskytují větší podniky. Josef Kotýnek z ČSÚ uvedl, že „*u větších podniků se prakticky nenajde žádný, který by další*

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003, s. 237

¹⁶ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 61-62

odborné vzdělávání neposkytoval.“ Společnosti s 10 až 19 zaměstnanci vzdělávají své pracovníky v 65% případů, firmy s 20 až 49 zaměstnanci tak činí ve více než 73% případů.¹⁷

Podle ČSÚ poskytují možnost dalšího profesního vzdělávání svým pracovníkům spíše firmy, které působí v nevýrobních odvětvích. Největší podíl peněz na vzdělávání svých zaměstnanců nyní vynakládají finanční zprostředkovatelé, zatímco na konci 90. let to byly zejména energetické firmy.

Z šetření dále vyplynulo, že podniky upřednostňují více než dříve vlastní kurzy nebo je pořádají společně s jinou firmou a využívají vzdělávací střediska. Co se týče času stráveného při vzdělávání, nejvíce ho vzdělávání pracovníci trávili v oblasti ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce (19,6%). Oproti předchozímu průzkumu došlo ke zvýšení o 13%. Na druhém místě bylo jazykové vzdělávání, s 18% věnovaného času. Ve srovnání se šetřením z roku 1999 si tento obor připsal 4,5%. Některé obory jsou naopak na ústupu. Týká se to např. účetnictví, financí a počítačového vzdělávání.

V roce 2005 (aktuálnější data zatím statistici nemají) vynaložily tuzemské firmy na odborné kurzy pro zaměstnance celkem 6,7 miliardy korun. Podíl nákladů na celkových výdajích na jednoho pracovníka však mírně poklesl na 0,9% v roce 2005 z 1,1% v roce 1999. Náklady na jednoho účastníka kurzů odborného vzdělávání klesly v roce 2005 na 4506 korun z 5312 korun v roce 1999. Mají tedy klesající tendenci, což může být dáno třeba tím, že se firmy snaží řídit náklady na školení efektivněji a to tím způsobem, že upřednostňují vlastní kurzy a účastní se jich více zaměstnanců. Jeden pracovník strávil v zaměstnavatelem placených kurzech v průměru 23,3 hodiny, zatímco na konci 90. let to bylo o 1,8 hodiny více.

Z šetření, které podnikla Evropská unie ve 28 evropských státech, vyplývá, že v celoevropském průměru je podíl podniků, poskytujících další vzdělávání svým

¹⁷ Srov. Internetový server http://www.komora.cz/hk-cr/zpravodajstvi/art_24625/pd_33/v-dalsim-vzdelavani-zamestnancu-se-tuzemske-firmy-drzi-nad-evropskym-prumerem.aspx

zaměstnancům 60%. Česká republika se tedy se svými 74% podle statistických údajů pohybuje v evropském měřítku mírně nad průměrem.¹⁸

1.2 Cíle vzdělávání pracovníků

Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů prostřednictvím zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje – lidí, které zaměstnává. Vzdělávání představuje investování do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- Rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkony.
- Pomoci lidem k tomu, aby se zlepšovali a rozvíjeli tak, aby budoucí požadavky na lidské zdroje v podniku mohly být v maximální míře uspokojovány z vnitřních zdrojů.
- Snížit množství času nutného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech, či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zajištění toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.¹⁹

Z Armstrongova pojetí je patrné, že cíle podnikového vzdělávání vidí pouze z hlediska podniku. Podle Koubka však je stále více cílem podnikového vzdělávání i personální rozvoj pracovníků, zvyšování jejich spokojenosti a jejich konkurenceschopnosti na trhu práce. Podnikové vzdělávání se tak stává zaměstnaneckou výhodou, která slouží nejen k uspokojování potřeb organizace, ale také k uspokojování potřeb samotných pracovníků.²⁰

Palán připojuje k výše uvedeným cílům navíc opět myšlenku motivace. Uvádí, že: „*Cílem podnikového vzdělávání není jen předávání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje. V podnikovém vzdělávání dochází ke sjednocování osobních a podnikových cílů...*“²¹

¹⁸ Srov. Internetový server <http://www.finance.cz/to/zpravy/finance/155950-csu-podniky-odborne-vzdelavaji-vice-lidi/>

¹⁹ Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 531

²⁰ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 491

²¹ PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997, s. 86

Literatura nabízí nepřehledné množství vymezení cílů vzdělávání pracovníků, obecně se ale dá říct, že jednou z hlavních funkcí vzdělávání je naučit lidi, aby dokázali převzít kontrolu nad svým vlastním rozvojem, který jim umožní vzít svůj osud do vlastních rukou, aby tak mohli přispět jak ke svému vlastnímu rozvoji, tak k pokroku společnosti, ve které žijí.²²

1.3 Oblasti vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků je možno rozdělit z hlediska cílů do čtyř hlavních oblastí. Jsou to:

1. **Přenos informací** – organizace předává svým zaměstnancům informace, např. o změnách v organizační struktuře, o produktech a službách, nové legislativě, o klientech, atd.
2. **Změna postojů** – snahou je změnit postoje zaměstnanců k jejich práci. Může být orientována např. na motivaci pracovníků nebo na další postoje, které pomáhají dotvářet požadované změny.
3. **Rozvíjení dovedností** – jde o zlepšování dovedností, které se přímo vztahují k pracovnímu místu, vzdělávání je orientováno přímo na danou práci (ovládání pracovních postupů, ovládání počítače, výcvik v obchodním jednání, apod.).
4. **Rozvoj řídicích schopností** – vzdělávání může být zaměřeno také na speciální oblasti, které se týkají pracovní náplně zaměstnance. Je používáno při zavádění určitých zásad řízení nebo pro rozvoj strategického myšlení vedoucích zaměstnanců firmy.

Jiný přístup vychází z existence tří oblastí vzdělávání, v nichž se lidé učí a vzdělávají, a které lze využívat buď současně, nebo odděleně. Těmi jsou:

1. **Znalosti** – všeobecné a speciální znalosti potřebné k výkonu práce (např. informace o podniku, jeho historii, jeho postavení ve vztahu ke konkurenci, atd.).
2. **Schopnosti** – schopnost vykonávat práci. Všechny nástroje, metody a techniky potřebné ke kvalitnímu pracovnímu výkonu (např. umět uspokojit přání klienta).
3. **Postoje a chování** – jedná se o správné postoje a chování, které odpovídají potřebám podniku i daného pracovního místa (např. vědět, jakým způsobem

²² Srov. SAK, P. a kol. *Člověk a vzdělání v informační společnosti: vzdělávání a život v komputerovaném světě*. Praha: Portál, 2007, s. 115

se chovat při jednání s různými klienty, zvolit správný přístup ke klientovi, být v jednání přesvědčivý).²³

Ve spojitosti se vzděláváním pracovníků, či lépe řečeno s formováním pracovních schopností a osobnosti pracovníků, rozlišuje Koubek následující tři oblasti:

1. **Oblast všeobecného vzdělávání.**
2. **Oblast odborného vzdělávání.**
3. **Oblast rozvoje.**

V první **oblasti všeobecného vzdělávání** se utváří základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v souvislosti s nimi získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti. Tato oblast je tedy zaměřena zejména na sociální rozvoj člověka. Je řízená a kontrolovaná státem a proto se v ní organizace aktivně neangažují.

Druhá **oblast odborného vzdělávání** bývá někdy označována jako **oblast formování kvalifikace** nebo také **oblast odborné či profesní přípravy**. Tato oblast zahrnuje proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností zaměřených na určité zaměstnání a jejich přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Je tedy orientovaná na zaměstnání a obsahuje základní přípravu na povolání, doškolování neboli prohlubování kvalifikace, dále pak přeškolování neboli rekvalifikaci a stále častěji také tzv. orientaci pracovníků.

Třetí oblastí vzdělávání pracovníků je **oblast rozvoje**. Je orientována na získání širšího okruhu znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Důraz je kladen na pochopení a zvládnutí komplexních problémů, které často překračují i meze oboru. Dá se tedy říct, že rozvoj je zaměřen více na kariéru pracovníka než na jeho momentálně vykonávanou práci, formuje jeho pracovní potenciál a vytváří tak z jedince „*adaptabilní pracovní zdroj*.“ V neposlední řadě utváří osobnost pracovníka a jeho potřebných sociálních vlastností (např. již výše zmíněné empatie, asertivity, vztahové inteligence a schopnosti efektivní komunikace)

²³ Srov. MARQUES, C., JIRÁSEK, F. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut, 1996, s. 167-168

tak, aby co nejlépe přispíval k plnění cílů organizace a k zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.²⁴

Podle Hroníka si můžeme vzdělávání třídit také dle vlastního obsahu. Někdy bývá uplatňováno rozdělení na tvrdé a měkké kompetence. Pro příklad člení Hroník oblasti vzdělávání následně:

- **Funkční vzdělávání** má charakter odborné přípravy, navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník standardně vykonávat svou práci.
- **Doplňkové funkční vzdělávání** je rozšiřující, nadoborová příprava. Zahrnuje např. výcvik v obchodních dovednostech a školení v jakosti.
- **Manažerské vzdělávání** mívá různé podoby, pracovníci při něm např. nacvičují skupinové a týmové řešení problémů, efektivní vedení porad a rozvíjí při něm další manažerské způsobilosti.
- **Jazykové vzdělávání**, které může probíhat formou firemního kurzu nebo třeba stáží v zahraniční pobočce.
- **IT školení.**
- **Účelové vzdělávání** má většinou charakter rozvoje měkkých dovedností, jako je např. efektivní telefonování, zvládání stresu a další.
- **Školení ze zákona**, např. školení bezpečnosti práce a požární ochrany.²⁵

Po výčtu a popisu oblastí vzdělávání pracovníků, které organizace svým zaměstnancům umožňují, považuji na tomto místě za důležité upozornit na to, že všechny tyto nákladné činnosti podniků ztratí svůj efekt, pokud zaměstnanci sami nebudou při svém vzdělávání aktivní a iniciativní.

1.4 Vztah podnikového vzdělávání k ŘLZ

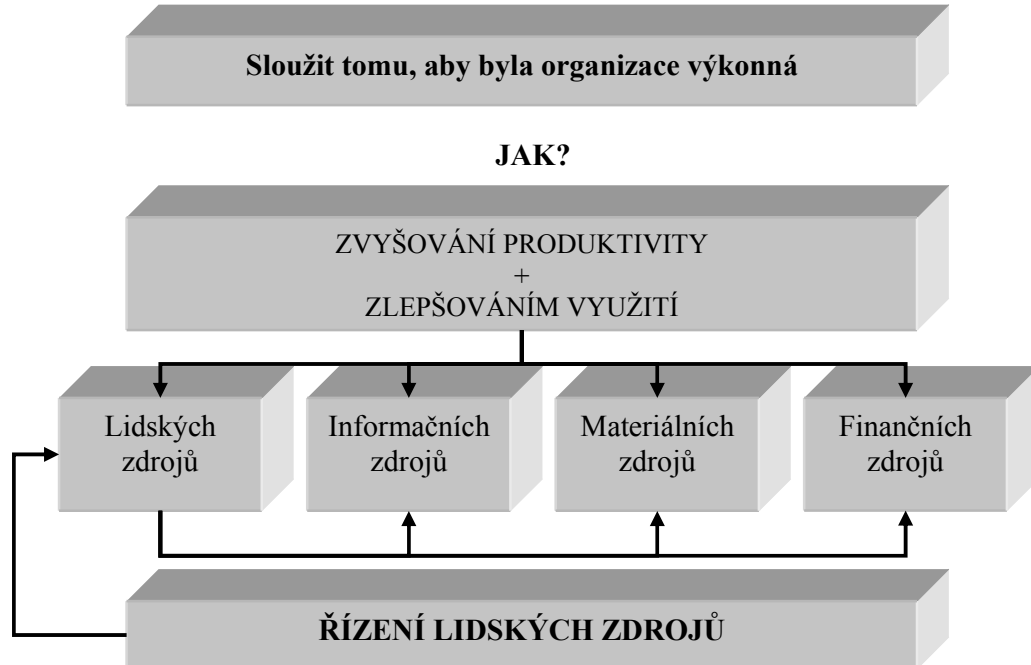
Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stávají celoživotním procesem, a proto je jedním z nejdůležitějších úkolů firem v oblasti ŘLZ.

²⁴ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003, s. 239-242

²⁵ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 128-129

„Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy na jeho získání, formování, fungování, využití, organizaci a propojení těchto činností, pracovních schopností a pracovního chování.“ Zahrnuje také vztah k vykonávané práci, k podniku a spolupracovníkům a dále osobní uspokojení z vykonávané práce, z vlastního osobního rozvoje a v neposlední řadě z výsledků práce.²⁶

Koncepce ŘLZ se začala ve vyspělých zahraničních zemích utvářet v průběhu 50. a 60. let. Obecným úkolem ŘLZ je sloužit tomu, aby byl podnik výkonný, a aby se jeho výkon neustále zvyšoval. Aby byl tento úkol splněn, musí podnik stále zlepšovat využití všech zdrojů, které má k dispozici, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Protože se ŘLZ zaměřuje na neustálý rozvoj a zlepšování využití pracovních schopností lidských zdrojů, které rozhodují, mimo jiné, i o využívání materiálních a finančních zdrojů, rozhoduje ŘLZ zprostředkovaně i o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace. **Obecný úkol ŘLZ** a jeho působení názorně zobrazuje obrázek č.1.



Obrázek 1: Obecný úkol Řízení lidských zdrojů

Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003, s. 17

²⁶ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003, s. 14

Tento obecný úkol ŘLZ může být rozdělen do následujících pěti hlavních úkolů:

1. **Zlepšení kvality pracovního života.**
2. **Zvýšení produktivity.**
3. **Zvýšení spokojenosti pracovníků.**
4. **Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.**
5. **Zvýšení připravenosti na změny.**

Pokud chce podnik plnit výše uvedené hlavní úkoly, musí se ŘLZ zaměřit zejména na tyto aktivity:

- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** – identifikace potřeby, plánování a realizace vzdělávání a rozvoje zaměřeného na klíčové znalosti, dovednosti, přístupy a chování, které pracovníkům umožní efektivně vykonávat současnou i budoucí práci a učiní z nich flexibilní pracovní sílu.
- **Organizační rozvoj** – zabezpečování zdravých vztahů uvnitř organizačních jednotek i mezi nimi a pomoc pracovním skupinám při iniciování, řízení a zvládnutí změn.
- **Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur** – určování toho, jakým způsobem budou organizovány a sjednoceny pracovní úkoly, pravomoci a systémy do pracovních míst a ta pak do jednotlivých organizačních celků a celé organizace.
- **Formování personálu organizace** – získávání, výběr, rozmístění a propouštění pracovníků, tedy spojování lidí, jejich schopností a představ o kariéře s pracovními místy a dráhami kariéry v organizaci.
- **Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému** – jde v podstatě o zabezpečování datové základny a personální práce v organizaci.
- **Plánování lidských zdrojů** – určování personálních strategií a potřeb lidských zdrojů v organizaci a hledání možností, jak tyto potřeby uspokojit.
- **Odměňování a zaměstnanecké výhody** – zabezpečit, aby odměňování a poskytované zaměstnanecké výhody byly spravedlivé a konzistentní.
- **Pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory** – zabezpečování zdravých vztahů mezi organizací a odbory, ale i zdravých vztahů mezi samotnými zaměstnanci.

- **Pomoc pracovníkům** – poskytování pomoci pracovníkům v případě, že se dostanou do osobních problémů a poskytování poradenské služby jednotlivým pracovníkům.

Z výše uvedených aktivit je zřejmé, že důraz je kladen na vše, co slouží pružnosti a efektivnosti organizace a formování výkonného personálu organizace. Mimořádný význam je věnován zdravým vztahům v organizaci a péči o pracovníky. Samozřejmým předpokladem je také intenzivní komunikace v organizaci.²⁷

Podnikové vzdělávání pracovníků je v poslední době považováno řadou autorů za nejdůležitější činnost ŘLZ. Tato činnost má také samozřejmě velmi silné vazby na většinu ostatních aktivit ŘLZ. Následující odstavce popisují vztahy mezi vzděláváním pracovníků a aktivitami ŘLZ.

Vytváření a analýza pracovních míst má se vzděláváním pracovníků velmi významný vztah. Analýza, popis a specifikace pracovních míst slouží na jedné straně jako podklad pro zjištění vzdělávacích potřeb, na druhé straně má vzdělávání v organizaci značný vliv na vytváření nebo změny pracovních míst.

Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci usnadňuje řešení problémů spojených s **personálním plánováním**, např. v případě plánování pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil z vnitřních zdrojů (zvýšením kvalifikace pracovníků se dá dosáhnout zvýšení a zkvalitnění výkonu, rekvalifikace umožňuje zužitkovat přebývající pracovní síly pro jiné úkoly organizace), plánování získávání a výběru pracovníků (možnost doškolení nedostatečně odborně připravených uchazečů) a také v případě plánování personálního a sociálního rozvoje pracovníků (snadnější plánování kariéry či následnictví).

Možnost dalšího vzdělávání pracovníků v organizaci může podpořit **získávání pracovníků**, protože organizace, které pomáhají k zvyšování konkurenceschopnosti svého pracovníka na trhu práce, uvnitř organizace i mimo ni, bývají pracovně přitažlivější. Proto je mnohdy v inzerátech nabízejících zaměstnání uváděna informace

²⁷ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003, s. 17-20

o možnostech vzdělávání. Na druhé straně např. vnější podmínky získávání pracovníků (profesně kvalifikační struktura pracovních zdrojů na vnějším trhu práce) mohou vyvolávat potřebu vzdělávání pracovníků a utvářet jeho profil.

Existence podnikového vzdělávání pracovníků v organizaci usnadňuje i **výběr pracovníků**, protože organizaci umožňuje přijímat i takové uchazeče, kteří nejsou plně odborně připraveni vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Týká se to zvláště takových situací, kdy je na trhu práce nedostatek lidských zdrojů s požadovanými pracovními schopnostmi. Na druhé straně však vhodný výběr uchazečů může snižovat potřebu vzdělávání pracovníků v organizaci.

Co se týká vztahu podnikového vzdělávání k **hodnocení pracovníků**, je nepochybné, že vzdělávání zabezpečované organizací přispívá k dosažení lepšího pracovního výkonu. Hodnocení pracovníků je pak důležitým podkladem pro rozhodování o vzdělávacím programu a jeho účastnících.

Vzdělávání pracovníků souvisí také s **odměňováním pracovníků**. Rozvoj způsobilostí a schopností pracovníků může vést k vyšším výdělkům a příležitost získat vyšší zisk může pracovníky motivovat k rozvoji kvalifikace a vzdělávání.

Podnikové vzdělávání pracovníků ovlivňuje potenciál jednotlivých pracovníků a tím usnadňuje i proces **rozmíst'ování pracovníků**.

Kromě utváření znalostí a dovedností, formuluje vzdělávání pracovníků stále více i jejich osobnost. To se může pozitivně odrazit i v oblasti **pracovních a mezilidských vztahů**.

V neposlední řadě je vzdělávání pracovníků projevem **péče o pracovníky**. Podněcuje je ke zvyšování uspokojení z vykonávané práce, ke ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace, ke zlepšování klimatu v organizaci a ke zkvalitňování organizační struktury.²⁸

²⁸ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003, s. 262-263

1.5 Dílčí závěr

Vzdělávání a formování pracovních schopností člověka je již v současné době nezbytnou součástí jeho života. Stává se celoživotním procesem, a proto je jedním z nejdůležitějších úkolů firem v oblasti ŘLZ. Celoživotní vzdělávání znamená aktivní přístup jedince k osobnímu rozvoji a v současnosti se dotýká všech organizací a jejich zaměstnanců.

Podporu celoživotnímu vzdělávání by měli poskytovat i zaměstnavatelé a stát, kteří by měli vzdělávání umožňovat v zájmu rozvoje celé společnosti. Celoživotní vzdělávání je totiž klíčem k pochopení a využití stále se zrychlujících změn, ovlivňujících rozvoj jednotlivců, organizací, zemí i mezinárodní sféry. Nová doba požaduje nové základní dovednosti, především v oblastech informačních technologií, jazyků, managementu, sociální percepce, schopnosti přebírat rizika, adaptace na změny v dynamicky se měnící společnosti, apod.²⁹

Přesto se i dnes setkáváme s řadou podniků i jednotlivců, kteří z různých důvodů nepokládají vzdělávání pracovníků za důležité. A proto považuji za pozitivní, že podle statistického šetření, které podnikla Evropská unie, se tuzemské podniky drží v dalším vzdělávání zaměstnanců nad evropským průměrem.

Základní úlohou ŘLZ je neustále zlepšovat výkon podniku. Toho lze dosáhnout zejména podnikovým vzděláváním pracovníků, protože právě na nich záleží, jakým způsobem budou nakládat s ostatními podnikovými zdroji, ovlivňujícími zvyšování efektivity podniku. Vzdělávání pracovníků má s ŘLZ a jeho ostatními aktivitami velmi silné vazby.

²⁹ Srov. SAK, P. a kol. *Člověk a vzdělání v informační společnosti: vzdělávání a život v komputerizovaném světě*. Praha: Portál, 2007, s.92

2. Proces vzdělávání pracovníků

Jak již bylo citováno, vzdělávání pracovníků je „*systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace.*“³⁰

Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být dobře organizované, systematické a musí vycházet ze zásad podnikové vzdělávací politiky a sledovat cíle podnikové strategie vzdělávání. To vyžaduje nezbytnou spolupráci více odborů či oddělení v podniku i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi.

Základním úkolem systému podnikového vzdělávání je „*umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků po stránce jejich potenciálu a osobnosti.*“

Hlavním cílem podnikového vzdělávání je připravit pracovníky podniku tak, aby se zvýšila jejich výkonnost, tím vzroste také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie. Podnik nesmí zapomenout na to, že cílem podnikového vzdělávání je zároveň i vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci zaměstnanců.

Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí. Efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi. Jsou to:

- 1. Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání.**
- 2. Plánování vzdělávání.**
- 3. Realizace vzdělávacího procesu.**
- 4. Hodnocení výsledků vzdělávání.**³¹

³⁰ PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997, s. 86

³¹ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 64-67

Následující obrázek č. 2 znázorňuje neustále se opakující cyklus systematického podnikového vzdělávání pracovníků. Tento cyklus začíná **identifikací potřeby vzdělávání pracovníků**. Druhou fází cyklu je **plánování vzdělávání**, během této fáze řeší podnik otázky rozpočtu, časového plánu, výběru pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, oblastí, obsahu a metod vzdělávání, apod. Další fází je **vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu**. Protože vzdělávání pracovníků není levnou záležitostí, musí se podnik zajímat o to, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny a jak se přitom osvědčily nástroje a metody použité ke vzdělávání pracovníků. Proto následuje fáze **vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod**. V této fázi se objevují skutečnosti, ke kterým se následně přihlíží v dalším cyklu, zejména pak ve fázích identifikace potřeby vzdělávání a plánování vzdělávání.³²



Obrázek 2: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 68

Jednotlivým fázím cyklu podnikového vzdělávání se budu podrobněji věnovat v následujících kapitolách.

³² Srov. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2003, s. 244

2.1 Identifikace potřeby a definování cílů vzdělávání

Podporou rozvoje a osobního růstu svých pracovníků přispívají podniky ke zkvalitňování produkce, zefektivňování interních procesů a rozvoji podniku jako celku. Podnikové vzdělávání se tak stává rozhodujícím faktorem zvyšování konkurenční schopnosti podniků na současných trzích. Aby byl proces vzdělávání a rozvoje pracovníků efektivní, musí vycházet z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Všechna tato hlediska je třeba brát v úvahu při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku.

Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současné úrovni znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku (tzv. existující, aktuální výkonnost) a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní (tzv. plánovanou, standardní výkonností). Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru. Výkonnostní mezery je třeba eliminovat a zaměřit se na ty, které je možné odstranit vzděláváním.³³

Při identifikaci potřeb a definování cílů vzdělávání můžeme čerpat ze tří výchozích zdrojů informací:

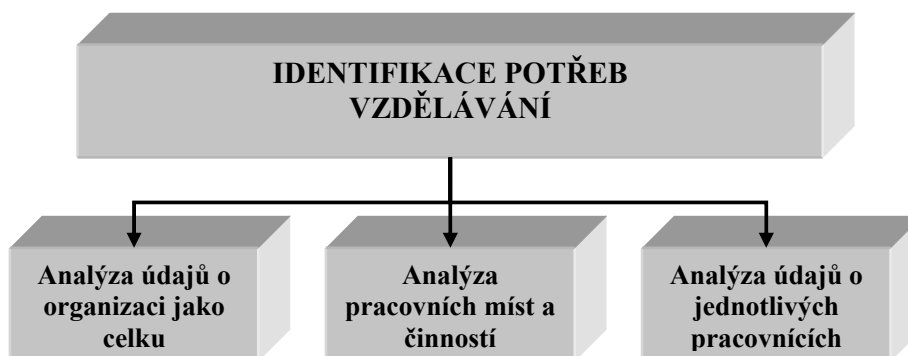
- 1. Informace o podniku jako celku,** patří sem zejména strategické analýzy, záměry a cíle. Při tvorbě strategie bývá nejvíce využívaná analýza SWOT – tedy analýza „silných“ a „slabých“ stránek firmy, „příležitostí“ a „hrozeb“, které přináší aktuálně vnější prostředí. Důležité je zajistit, aby všichni zaměstnanci znali strategii podniku a ztotožnili se s ní. Ve vzájemném vztahu se strategiemi jsou nastavovány podnikové cíle. Každý cíl, ať pro jednotlivce nebo pro pracovní týmy, navozuje otázku, jestli mají zaměstnanci všechny potřebné znalosti a dovednosti, aby bylo cíle dosaženo. Mezi informace o firmě jako celku patří také výstupy z různých auditů, např. auditů systému řízení jakosti, personální audity, auditů firemní kontroly, apod.
- 2. Mapování procesů a na ně navazující analýzy pracovních míst,** od běžných popisů pracovních míst, popisů práce, až po mnohem propracovanější kompetenční

³³ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 69

modely, matice kompetencí, matice způsobilosti.³⁴ Údaje, týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, zahrnují také např. informace o stylu vedení, kultuře pracovních úkolů, apod. Jde v podstatě o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeby práce v podniku.³⁵

3. Posledním důležitým okruhem informací jsou **informace o každém jednotlivci**, kdy jsou individuální charakteristiky zaměstnanců porovnávány s požadavky podniku. Údaje je možné získat z kvalifikačních karet, záznamů o vzdělání a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků zkoušek, testů a certifikací. Základním zdrojem a nejdůležitějším nástrojem identifikace potřeb vzdělávání každého jednatelce je pravidelné hodnocení pracovníků. Funguje však pouze tehdy, pokud je systém hodnocení dobře nastaven a v případě, že manažeři na všech úrovních hodnocení aktivně provádí.

Při identifikaci vzdělávacích potřeb a definování cílů vzdělávání hrají nejvýznamnější roli manažeři na všech úrovních řízení, kteří jsou odpovědní za reálné posouzení aktuální způsobilosti a kompetencí svých pracovníků. Odpovědnost za svoji způsobilost však nese také každý zaměstnanec sám. V řadě lidí se však tato odpovědnost teprve musí pěstovat. Týká se to především střední a starší generace zaměstnanců, kteří ne vždy plně docenují nutnost skutečně celoživotního vzdělávání.³⁶



Obrázek 3: Analýza vzdělávacích potřeb

Zdroj: HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 68

³⁴ Srov. Internetový server [http://osobnosti.jobs.cz/skolstvi-a-vzdelavani/zdenka-brazdova/clanek/?tx_wecknowledgebase_pi1\[tt_news\]=122&tx_wecknowledgebase_pi1\[backPid\]=175&cHash=370dcbd6d2](http://osobnosti.jobs.cz/skolstvi-a-vzdelavani/zdenka-brazdova/clanek/?tx_wecknowledgebase_pi1[tt_news]=122&tx_wecknowledgebase_pi1[backPid]=175&cHash=370dcbd6d2)

³⁵ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003, s. 247

³⁶ Srov. Internetový server [http://osobnosti.jobs.cz/skolstvi-a-vzdelavani/zdenka-brazdova/clanek/?tx_wecknowledgebase_pi1\[tt_news\]=122&tx_wecknowledgebase_pi1\[backPid\]=175&cHash=370dcbd6d2](http://osobnosti.jobs.cz/skolstvi-a-vzdelavani/zdenka-brazdova/clanek/?tx_wecknowledgebase_pi1[tt_news]=122&tx_wecknowledgebase_pi1[backPid]=175&cHash=370dcbd6d2)

Jak jsem již výše napsala, proces zjišťování potřeby vzdělávání začíná vždy sběrem informací, kdy se porovnává aktuální úroveň výkonu, ale i schopností, dovedností a vědomostí zaměstnanců se standardem. Tyto informace můžeme získat pomocí různých technik, jako jsou například:

- **Strukturovaný rozhovor** je založen na předem připraveném seznamu otázek řešících problém. Záměrem je zjistit, proč jednotlivci či skupiny nepodávají dostatečný výkon, získat názory, postřehy a postoje od klíčových zástupců personálu.
- **Pozorování** představuje cílené sledování výkonu zaměstnání jednotlivce nebo skupiny osob v daném prostředí. Pozorovatel může srovnávat různé styly a dovednosti jednotlivců vykonávajících práci a porovnávat jejich výkon s popisem práce, normami a postupy.
- **Dotazník** obsahuje záměrně seskupenou strukturu různých typů otázek. Významem použití je v tomto případě získání údajů o zaměstnancových úkolech a postojích k různým aspektům jeho práce.
- **Participace** představuje časový úsek, po který na sebe bere výzkumník úkoly a zodpovědnost zaměstnance. Smyslem je získat bližší pochopení práce v případě, že vysvětlení je složité nebo pokud jsou uváděné postupy v podniku nové a není nikdo, kdo by uměl tyto přístupy kvalifikovaně posoudit.
- **Popis práce, vytvořený zaměstnancem** je výsledkem analýzy realizované samotným zaměstnancem. Smyslem je vypracování kompletního popisu práce, který popisuje ze zaměstnancova úhlu pohledu úroveň důležitosti a obtížnosti jednotlivých úkolů a povinností, z nichž se jeho práce skládá.
- **Skupinová diskuze** představuje soustředění a prodiskutování těžkostí skupiny jednotlivců spojených s danou prací. Význam takové pracovní schůzky je ve shromáždění podstatných informací o specifických aspektech dané práce a získání názorů na to, jak by se měla uskutečňovat. Důležité je to zejména v takových případech, kdy dochází ke změnám v obsahu práce nebo v její metodice.

Každá z uvedených technik může zlepšit přesnost zjišťování potřeb vzdělávání, žádná však nemůže zcela nahradit zbývající techniky. Proto se v praxi obvykle používá kombinace několika technik, nejvhodnějších pro danou situaci v podniku.

Dobře připravená a provedená identifikace a analýza vzdělávacích potřeb umožňuje kvalitnější investování do rozvoje lidského kapitálu a efektivně podporuje zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů a celého podniku.³⁷

2.2 Plánování vzdělávání

Na fázi identifikace potřeby vzdělávání plynule navazuje fáze plánování vzdělávání pracovníků. Už ve stádiu zjišťování potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, vytváří se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a rozpočtů. Všechny tyto návrhy jsou postupně projednávány a upřesňovány do definitivní podoby rozpočtu a programu. Program se pak dále specifikuje, takže v konečné podobě určuje oblasti, na které se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a také časový plán vzdělávání.³⁸

Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky:

- **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?**

Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit – vzdělávání by mělo účastníky posunout výše, k získání nových a zkvalitnění současných kompetencí.³⁹ Obsah vzdělávacího programu by měly do značné míry určovat analýzy potřeby učení a vzdělávání a vyhodnocení toho, co je třeba udělat pro dosažení dohodnutých cílů vzdělávání.⁴⁰

- **Jaká bude cílová skupina účastníků?**

Komu bude vzdělávací aktivita určena – je vhodné, aby skupina účastníků stejné vzdělávací aktivity byla stejnorodá, tedy aby její účastníci měli přibližně stejné funkční zařazení, byli na stejné úrovni ve vědomostech i schopnostech.

- **Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?**

Jakým způsobem se bude vzdělávání uskutečňovat – zda na pracovišti při výkonu práce nebo mimo pracoviště, jakými metodami, jaké didaktické pomůcky se budou používat, učební texty, jak bude vypadat režim vzdělávání.

³⁷ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 69-76

³⁸ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003, s. 249

³⁹ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 80-81

⁴⁰ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 503

Metodám vzdělávání se podrobněji věnuje kapitola 2.3 Realizace vzdělávacího procesu.

- **Která vzdělávací instituce bude zvolena?**

Kým bude vzdělávací aktivita poskytnuta – na trhu působí velké množství vzdělávacích a poradenských institucí. Vzdělávání v podniku může tedy být uskutečňováno buď interními odborníky či vlastním vzdělávacím (školicím) centrem nebo externími institucemi, sem patří jak veřejné, tak podnikatelské subjekty.

- **Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?**

Zda bude vzdělávání kontinuálním procesem, bude se opakovat v pravidelných časových intervalech nebo zda půjde o jednorázovou akci. Je třeba si uvědomit, kdy je nejvhodnější vzdělávací aktivity realizovat – např. nedoporučuje se pořádat vzdělávání v období dovolených nebo v době, kdy je největší nápor pracovních povinností (např. začátek týdne, konec měsíce, nová zakázka apod.).

- **Kde se vzdělávání uskuteční?**

Vzdělávání může být realizováno přímo v podniku nebo i mimo něj.⁴¹ Existují tři místa, kde je možné provádět vzdělávání:

- 1. V podniku, při výkonu práce (na pracovišti)**

Zaškolení na pracovišti představuje zpravidla praktický výcvik, který mohou pro účastníky zabezpečovat formou vyučování nebo koučování manažeři, vedoucí pracovníci, řadoví spolupracovníci nebo interní lektori. Je zaměřen na rozvoj určitého typu praktických dovedností na konkrétním pracovišti.⁴² Může mít také podobu individuálního nebo skupinového pověření úkolem či přidělení projektu. Jeho výhodou je bezprostřední spojení s pracovní činností - účastníci pracují, učí se a rozvíjejí svou odbornost současně. Nevýhodou je to, že účinnost vzdělávání je velmi závislá na kvalitě vedení a koučování poskytovaného při práci. Mnozí manažeři a vedoucí pracovníci neumějí vzdělávat a tak vzdělávání neprovádějí a ani je nepodporují. Další nevýhoda může spočívat v napodobování a opakování zlovyků a nevhodných návyků zaškolujícího pracovníka. Tyto problémy lze překonat např. tím, že bude manažerům

⁴¹ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 81-82

⁴² Srov. MARQUES, C., JIRÁSEK, F. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut, 1996, s. 175

a vedoucím pracovníkům poskytnut určitý výcvik v tom, jak své podřízené vzdělávat.

2. V podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště)

Vzdělávání může probíhat ve zvláštních kurzech nebo ve vzdělávacích střediscích, které jsou speciálně zařízeny a vybaveny i příslušným personálem. Účastníci při něm získávají pokročilejší manuální či administrativní dovednosti, znalosti a dovednosti v oblasti služeb zákazníkům a prodeje a dozívají se o podnikových procesech a produktech. Výhodou je, že se posluchači mohou soustředit na samotnou výuku, protože nejsou odvoláváni k pracovním povinnostem. Školené znalosti a dovednosti si tak účastníci osvojují rychle. Nevýhodou pak může být přechod vzdělávaných pracovníků ze vzdělávacího kurzu na pracovní místo, aby tam aplikovali své znalosti a dovednosti v praxi, v níž už pracovníci nejsou (tak jako při kurzu) chráněni před realitou, např. uspěchaného prostředí.

3. Externí vzdělávání (vzdělávání mimo podnik)

Mimopodnikové vzdělávání je užitečné pro rozvoj znalostí a dovedností manažerů a vedoucích pracovníků a také pro rozvoj odborných a sociálních znalostí a dovedností. Využívá se zejména v těch případech, kdy je potřeba nabídnout takovou kvalitu výuky, jakou by bylo neekonomické zajišťovat pomocí vnitřních zdrojů. Používá se např. ke vštěpování vysoce specializovaných znalostí nebo pokročilých dovedností. Výhodou je rozšiřování obzoru účastníků, a to i proto, že jsou ovlivňováni kolegy z jiných organizací. Nevýhodou pak může být přenášení naučených znalostí a dovedností do praxe – pokud totiž absolventi nezačnou získané znalosti a dovednosti okamžitě používat, rychle je ztratí.⁴³

• Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu?

Zhodnocení vzdělávacího plánu je významné z hlediska posouzení přínosů a efektivity vzdělávání. Mělo by být zaměřeno na otázku provázanosti vzdělávacího plánu se strategií podniku a strategií rozvoje lidských zdrojů,

⁴³ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 504-505

na efektivitu tohoto propojení, na dostatečnou pružnost vzdělávacího plánu vůči změně podmínek, atd.

- **Jaké jsou náklady na vzdělávání?**

Podnik si musí uvědomit, že do nákladů na vzdělávání je třeba započítávat nejen přímé náklady na pracovní a studijní materiál, dopravu, stravu, ubytování, na mzdy lektorů, ale i vyčíslený pracovní čas účastníků vynaložený na vzdělávací aktivity (tzv. alternativní náklady).⁴⁴

Každý vzdělávací program je třeba vytvářet individuálně a jeho podoba se musí soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, anebo když reakce na program poukazuje na nutnost změn.

Pro zvýšení efektivity vzdělávacího systému je důležité, aby měl každý zaměstnanec **plán individuálního rozvoje**, ve kterém si spolu s manažerem stanoví oblasti dovedností a znalostí, v nichž se potřebuje v budoucnosti více rozvíjet. Plán individuálního rozvoje zaměstnance by měl zahrnovat minimálně tyto základní prvky:

- **Rozvojové cíle** – vycházejí z odborných a manažerských nároků jeho pozice a očekávaného osobního (kariérového) postupu zaměstnance v oblasti jeho působení.
- **Nástroje dosažení rozvojových cílů** – manažer musí rozhodnout, jakým způsobem těchto cílů dosáhne, nástrojem může být např. zařazení zaměstnance do týmu řešícího určitý problém, jeho přiřazení ke zkušenému zaměstnanci nebo manažerovi, jehož práci může bezprostředně sledovat, účast na školení, apod.
- **Termíny dosažení rozvojových cílů** – každý rozvojový cíl musí obsahovat i odpovídající termín svého dosažení. Stanovené termíny by neměly být ani příliš blízké a tedy obtížně dosažitelné ani příliš vzdálené, čímž by postrádaly svou naléhavost a motivační působení.
- **Standards pro měření rozvojových cílů** – pro každý cíl je třeba určit způsob, jakým bude jeho dosažení zjištěno. Ve většině případů jde o posouzení manažera, zda zaměstnanec ve své práci skutečně využívá nové schopnosti, které získal. V každém případě by však měly být standardy pro měření

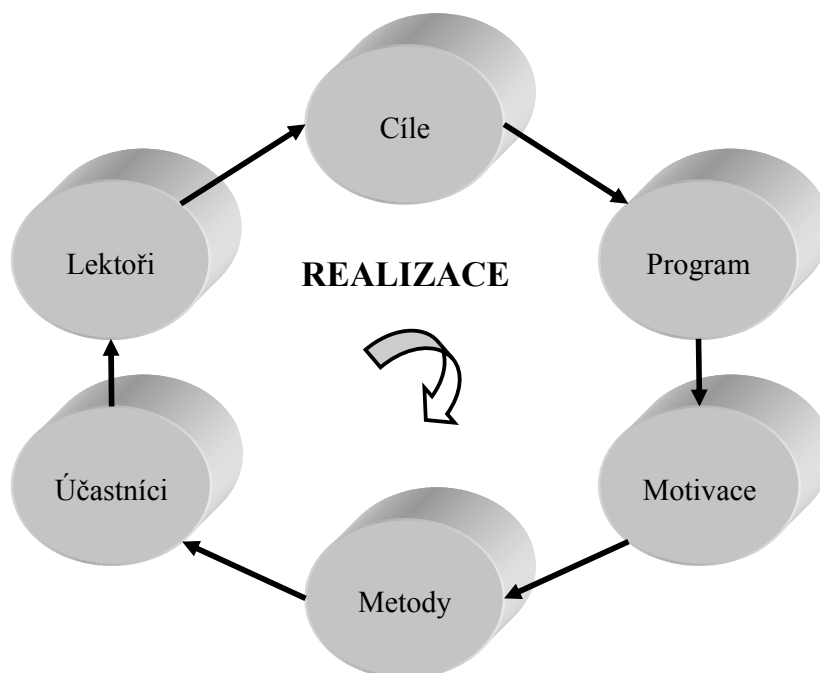
⁴⁴ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 82

rozvojových cílů jasné a dosažitelné a manažer by se na nich měl se svými zaměstnanci plně dohodnout.⁴⁵

Smyslem plánu individuálního rozvoje je podporovat učení a poskytnout pracovníkovi znalosti a dovednosti a orientovat jej na chování, které mu pomohou nejen k dosahování cílů týkajících se jeho pracovního výkonu, ale přispějí i k pokroku v jeho kariéře. V této souvislosti se plány osobního rozvoje musí zacílit nejen na znalosti, dovednosti a chování sloužící k tomu, aby pracovník vykonával lépe svou současnou práci, své současné pracovní místo, ale také na znalosti, dovednosti a chování, které mu umožní přejít na náročnější práci, jiné pracovní místo.⁴⁶

2.3 Realizace vzdělávacího procesu

Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace sestává z těchto nezbytných prvků: **cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři.**



Obrázek 4: Prvky procesu realizace vzdělávání

Zdroj: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 83

⁴⁵ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 166-167

⁴⁶ Srov. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 76

Cíle vzdělávání se určí na základě stanovených potřeb vzdělávání. Mohou být rozděleny do dvou kategorií, na cíle programové a cíle jednotlivé vzdělávací akce:

1. **Programové cíle** obsahují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání.
2. **Cíle kurzu** (vzdělávací akce) zahrnují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat ještě dílčí cíle.

Cíle vzdělávání by měly formulovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování, případně vymežit normy pro zhodnocení, zda bylo dosaženo požadovaného chování. Při stanovení cílů je třeba brát v úvahu jejich reálný počet. Přecenění schopností účastníků a jejich zatížení velkým počtem cílů a s tím souvisejícím neúměrně velkým množstvím materiálů v krátkém časovém úseku může při učení způsobit více škody než užitku.

Pokud má naplnění cílů vzdělávacích aktivit přinést požadovaný efekt jak zaměstnancům, tak i podniku, je vhodné:

- Aby měli účastníci možnost seznámit se s cíli kurzu předem, což může zvýšit jejich motivaci a zaujetí pro přijímání nových informací.
- Aby byly cíle kurzu v souladu se strategií a cíli celého podniku a zapadly do celého systému rozvoje lidských zdrojů.
- Aby měly cíle základní vlastnosti, tedy aby byly měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymežitelné tak, aby ve fázi hodnocení vzdělávání posloužily jako měřítko úspěšnosti.

Dalším prvkem realizace vzdělávacího procesu je **program** konkrétní vzdělávací akce, který zahrnuje časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky, atd.

Pro zajištění plynulého a bezproblémového naplnění programu je třeba zabezpečit:

- Aby měli účastníci možnost vyjádřit se ke všem částem programu. Díky tomu jsou hned na počátku akce odstraněny nejasnosti.

- Aby účastníci na začátku vzdělávací akce vyjádřili, co od kurzu očekávají. Program tak může být dodatečně doplněn o témata požadovaná účastníky, která jsou v souladu s cíli kurzu. Účastníci jsou tímto způsobem více motivováni a rychleji se ztotožní s cíli.
- Aby byl na počátku lekce uzavřen tzv. „kontrakt“. Jde o potvrzení či úpravu programu tak, aby splňoval požadavky všech účastníků včetně lektorů a dohodu o jeho dodržování. Výhoda je v odstranění problémů s narušováním jak časového harmonogramu, tak i obsahové stránky programu v průběhu vzdělávacích aktivit.
- Aby lektoři v rámci vzdělávací akce ponechali dostatečnou časovou rezervu na realizaci závěrečných činností zaměřených na důkladné zopakování toho, co bylo v průběhu akce probíráno, porovnání očekávání účastníků na jejím začátku a konci a na závěrečné ujasnění případných nezodpovězených otázek a pochybností. Pro motivaci a spokojenost účastníků je důležité, aby odcházeli ze vzdělávací aktivity s pocitem, že nezůstaly žádné nezodpovězené otázky, neprobraná témata, že aktivita byla náležitě zakončena a nově získané vědomosti a dovednosti jsou skutečně uplatnitelné v jejich pracovním prostředí, tedy že vzdělávání mělo smysl.

Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu, který ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Na motivaci má vliv:

- Hodnota, kterou účastníci přikládají vzdělávacím aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře a míra náročnosti úkolů v rámci těchto aktivit. Pokud jsou úkoly příliš jednoduché, ztrácejí účastníci zájem a pozornost, jsou-li naopak příliš náročné, úsilí účastníků se bude v průběhu kurzu snižovat.
- Okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání nebo jestli jde pouze o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků.
- Motivační působení řady podniků se zaměřuje na rozvoj podnikové kultury ve smyslu posilování těch forem chování, myšlení a rozvíjení hodnot, které podporují motivaci, tvořivost a podnikavost zaměstnanců, včetně ztotožnění

se s podnikem. Podniková kultura významně přispívá k dosažení úspěchu podniku. Důležitým prostředkem pozitivního ovlivňování podnikové kultury a ztotožnění pracovníka s podnikem jsou i rozvojové vzdělávací projekty.

Jak již bylo zmíněno, v době globalizace a neustálých rychlých změn se vzdělání stává rozhodující silou úspěšných podniků. Více než kdykoli předtím je tedy nutné udržovat vědomosti a dovednosti zaměstnanců na potřebné úrovni. K tomu je důležité, aby měl podnik vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Při úvahách o jeho tvorbě je dobré využít některé obecně platné zásady, jako například:

- Nejlépe motivuje osobní příklad manažera.
- Pracovníci musí být přesvědčeni o smysluplnosti své práce.
- Zaměstnanec je ztotožněn s podnikem, nesmí mít pocit, že pracuje pro podnik, ale že k podniku patří.
- Důvěra manažera zvyšuje iniciativu zaměstnanců.
- Motivaci zvyšuje spoluúčast zaměstnanců na rozhodování.
- Úspěch podniku závisí na úspěchu jednotlivých zaměstnanců.
- I nepatrný úspěch, ocenění a pochvala jsou zdrojem zvýšení motivace a sebedůvěry zaměstnance.
- Místo kritiky poskytují manažeři pracovníkům zpětnou vazbu.

Schopnost manažerů motivovat své spolupracovníky představuje jednu z jejich velmi důležitých kompetencí. V praxi se projevuje ve schopnosti chápat druhé, řídit vzájemné působení mezi spolupracovníky a dokázat je zaměřovat na rozvoj vlastních vědomostí a dovedností. Proto musí mít manažeři přehled o motivačních faktorech připadajících v úvahu pro jejich pracovníky a zejména si musí uvědomit, že každého zaměstnance motivuje jiný faktor v jiné míře, a proto je při jeho motivaci ke vzdělávání nutný individuální přístup. Možnými motivačními faktory vzdělávání jsou např.:

- Zlepšení postavení v týmu, ve skupině.
- Udržení pracovního místa (funkce).
- Pracovní postup, získávání pracovního místa.
- Možnost využití získané kvalifikace – seberealizace.
- Získání kvalifikace (titulu).
- Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce.

- Zvýšení flexibility a připravenosti na změny.
- Vyšší platové ohodnocení.

Klíčovým prvkem podnikového vzdělávání, jemuž jsou vzdělávací aktivity určeny, jsou sami jeho **účastníci**. Motivační připravenost účastníků vzdělávání závisí kromě jiného také na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Citový stav a dispozice účastníka mají vliv na to, jaký bude jeho přístup k učení.

Každý člověk má vlastní styl učení. Někomu vyhovují praktická cvičení a je připraven učit se ze svých chyb, zatímco jiní dávají přednost abstraktní diskusi a další upřednostňují získání informací a nových dovedností, které mohou přenést do svého prostředí. Proto se jeden člověk nemusí učit efektivně stejným způsobem jako druhý. Někdo může mít horší výsledky v učení pouze v důsledku nevhodně zvoleného způsobu učení. Z tohoto důvodu je při realizaci vzdělávání důležité, aby lektori reagovali na to, jaké jsou preferované styly učení účastníků, a aby podle možností odstraňovali bariéry v učení. Už při přípravě vzdělávacích programů je třeba, pokud možno, tvořit stejnorodé skupiny účastníků. Kritériem přitom může být například odbornost, délka pracovního poměru, funkční a profesní zařazení. V každém případě však musí vzdělávací program vyhovovat potřebám většiny účastníků v jedné skupině.

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Volba a vhodné použití metody by měly odrážet jednotlivé potřeby a požadavky podniku, měly by ale také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje. Výběr vhodných metod určují různé faktory. Jsou to například počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice. Důležitým faktorem jsou programové cíle, priority a druh podnikání, jímž se podnik zabývá. Významná je odborná úroveň a zkušenosti lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů.⁴⁷

⁴⁷ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 83-96

Při studiu literatury jsem se setkávala s různým členěním vzdělávacích metod. Nejčastěji však autoři ve svých pracích používali Koubkovo⁴⁸ rozdělení metod vzdělávání do dvou základních skupin:

1. **Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce**, tedy na konkrétním pracovním místě, při výkonu běžných pracovních úkolů (metody „on the job“).
2. **Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště**, ať už v podniku nebo mimo něj (metody „off the job“).

První skupina metod bývá pokládána za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se však používá obou skupin metod pro vzdělávání všech pracovníků. K dosahování vyšší efektivity je dobré kombinovat více metod.

Mezi základní **metody**, používané ke vzdělávání **na pracovišti**, patří:

- **Instruktáž při výkonu práce** je nejčastěji užívanou metodou. Jde o zácvik nového či méně zkušeného pracovníka, při kterém zkušený pracovník ukáže pracovní postup a školený pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí.
- **Koučink** představuje, na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže, dlouhodobější instruování, vysvětlování a pravidelnou kontrolu výkonu pracovníka ze strany kouče, který pracovníka soustavně podněcuje a směřuje k požadovanému výkonu práce a k vlastní iniciativě.
- **Mentoring** je podobný koučinku, v tomto případě však spočívá určitá iniciativa a odpovědnost na vzdělaném pracovníkovi, který si sám vybírá svého rádce (mentora), který mu radí, stimuluje jej a ovlivňuje, pomáhá mu i v jeho kariéře.
- **Counselling** je dvoustranný proces, který bývá často vystihován obratem „pomáhat pracovníkovi, aby si pomohl“, jedná se tedy o pomoc pracovníkovi při řízení rozvíjení sebe sama.⁴⁹ Jde vlastně o vzájemné konzultování a oboustranné ovlivňování mezi vzdělaným pracovníkem a vzdělávajícím

⁴⁸ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003, s. 250

⁴⁹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 118

pracovníkem (dále jen lektorem). Lektor⁵⁰ se při tom učí chápat, co lidé potřebují a jak jim v tom pomáhat.

- **Asistování** je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až nakonec získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně.
- **Pověření úkolem** je závěrečnou fází asistování, lektor pověří vzdělávaného pracovníka splněním určitého úkolu a při jeho plnění ho sleduje, případně mu radí.
- **Rotace práce** (bývá používán i výraz cross training) je metoda, při které je vzdělávaný pracovník postupně pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku. Využívá se jí především při výchově řídicích pracovníků. Touto metodou je rozvíjena flexibilita pracovníka a schopnost vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti.
- **Pracovní porady** jsou také považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Účastníci se při nich seznamují s problémy a fakty, které se vztahují nejen k vlastnímu pracovišti, ale i k celému podniku či jiné oblasti zájmu.

Mezi **metody**, používané ke vzdělávání **mimo pracoviště**, patří:

- **Přednáška** zprostředkovává teoretické znalosti nebo faktické informace. Jedná se o jednosměrný tok informací pasivně přijímaných účastníky vzdělávání.
- **Přednáška spojená s diskusí** nebo také **seminář**, jsou při něm poskytovány znalosti a informace s důrazem na aktivní účast posluchačů.
- **Demonstrování (praktické, názorné vyučování)** zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, modelů, předvádění pracovních postupů, apod. Přestože je metoda převážně orientována na zprostředkování znalostí, klade důraz na praktické využívání těchto znalostí a více se zaměřuje na dovednosti.

⁵⁰ Pozn. Lektor bývá interní nebo externí, lektorem či vzdělavatelem nebo školitelem může být také manažer nebo spolupracovník.

- **Případové studie** jsou rozšířenou a velmi populární metodou vzdělávání, používanou většinou při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jde o popis nějaké události nebo řady okolností, které vzdělávající se pracovníci studují a analyzují, aby odhalili příčiny problému, a snaží se navrhnout jeho řešení.
- **Workshop** je variantou případových studií, praktické problémy se řeší týmově s důrazem na komplexní přístup. Umožňuje účastníkům dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posuzovat problémy z různých hledisek.
- **Brainstorming** je také variantou případových studií, orientovanou na podporu rozvoje tvořivosti a týmové práce. Skupina účastníků vzdělávání je vybidnuta, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a je hledán nejvhodnější návrh či optimální kombinace návrhů.
- **Simulace** je metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Účastníci vzdělávání obdrží velmi podrobný scénář a jsou vyzváni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Zpravidla jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. Během vzdělávání se obvykle přechází od jednodušších problémů ke složitějším.
- **Hraní rolí** je metoda, která je již výrazně orientovaná na rozvoj praktických dovedností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost a také potřebná dávka hravosti. Spočívá v tom, že účastníci hrají určitou roli při řešení konkrétní situace a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Metoda pomáhá při osvojení si určité sociální role a žádaných sociálních vlastností spíše u vedoucích pracovníků.
- **Assessment centre** (nebo také **development centre**), česky **diagnosticko-výcvikový program** je moderní a vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Účastníci vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní pracovní náplň manažera. Absolvují přiměřeně sestavenou řadu těchto úkolů a jsou přitom posuzováni praktiky a někdy i zkušenými psychology. Kromě úkolů, které musí uchazeči řešit, obsahuje program pohovory, testy osobnosti a testy schopností. Assessment centre představuje vlastně zdokonalené metody případových studií, simulace a hraní rolí.

- **Outdoor training** nebo také „**adventure education**“ či „**učení se hrou**“ je metoda, která se v poslední době používá stále častěji při vzdělávání manažerů. Jedná se opravdu o hry nebo akce spojené se sportovními výkony, při nichž se manažeři učí manažerským dovednostem, např. hledání nejlepšího řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a zadávat jim úkoly, vést je, apod. Vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně nebo v upravené učebně. Nejprve je zadán úkol mající podobu nějaké hry nebo pohybové aktivity. Tento úkol je řešen kolektivně, za pomoci vedení jednoho účastníka, který tuto roli přijme buď sám spontánně, nebo je vedením pověřen. Po provedení úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu použity, jak se osvědčily a zda by se dalo něco vylepšit.
- **Vzdělávání pomocí počítačů** je metodou, jejíž používání v současné době stále vzrůstá. Počítače umožňují modelovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám mnoho informací, nabízejí různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností.⁵¹ V souvislosti s touto metodou se stále více dostává do popředí dynamicky se šířící metoda zvaná **e-learning** (elektronické vzdělávání), která je rychlejší a levnější než ostatní, klasické podoby vzdělávání.

V praxi se můžeme setkat s nepřeberným množstvím dalších vzdělávacích metod, které zde nejsou uvedeny, ale pro potřeby diplomové práce jsem vybrala jen metody, které jsou dle mého názoru používané nejčastěji. Osobně jsem dosud ve svém zaměstnání měla možnost poznat tyto metody: instruktáž při výkonu práce, koučink, asistování, pověření úkolem, pracovní porady, přednášky, semináře, případové studie, workshop, brainstorming a samozřejmě e-learning.

K výběru nejvhodnější a nejúčinnější metody neexistuje jednoznačný návod. Vhodná metoda bude záviset na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům, k učebním cílům. Účinnější uplatnění jakékoli metody může být podpořeno audiovizuálními pomůckami, jako jsou trhací tabule (flipchart), dataprojektor, různé naučné, případně i zábavné filmy, prezentace, modely nebo podpůrné materiály.

⁵¹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003, s. 252-257

Při realizaci vzdělávacích aktivit by se nemělo zapomínat ani na vhodné uspořádání místnosti – uspořádání je nutné přizpůsobit hlavnímu tématu aktivity, používaným metodám, velikosti skupiny, velikosti místnosti, časové náročnosti, apod.

Příprava, realizace a vyhodnocení vzdělávání představují často komplikovaný proces, který klade na **lektora** v jednotlivých etapách různé nároky. Důležitou podmínkou úspěšného vzdělávání jsou osobnostní předpoklady lektorů. Lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností – jen tak si může zajistit respekt a důvěru účastníků a zastávat všechny potřebné role. Díky těmto schopnostem si dokáže zachovat odstup i ve vypjatých a konfliktních situacích a sloužit potřebám účastníků.

Dalším významným předpokladem úspěšné práce lektora je vysoká míra sociální inteligence. Jde o schopnost dobře fungovat v mezilidských vztazích, což kromě komunikačních dovedností představuje i cit pro situaci, empatii a přiměřené zvládnání emocí.

Úspěch vzdělávacích akcí závisí zejména na lektorově schopnosti umět, pokud možno prostřednictvím prožitku a správným způsobem, podat dané skupině posluchačů požadované téma.

Lektor hodně poslouchá a vhodně pokládá otázky, podporuje, povzbuzuje účastníky v aktivitách, poskytuje jim reálnou zpětnou vazbu, je trpělivý, vnímavý, přátelský. Má opravdový zájem o lidi. Poskytuje dostatek času k přemýšlení a ujasňování, nezadává příliš lehké ani příliš složité úkoly, snaží se vyvolávat tvořivou a pozitivní atmosféru k učení a respektuje individualitu každého z účastníků. Je flexibilní při užívání školicích strategií a taktik, oceňuje potřebu dobrého plánování a přípravy, přijímá podíl odpovědnosti za budoucí výkon účastníků.

Dynamika doby klade na lektora zvýšené nároky. Musí být aktivní, dívat se na své úkoly z nadhledu a pomáhat podniku v rozvíjení jeho nejdůležitějších zdrojů – lidí.

Měl by především umět:

- Plánovat, organizovat a kontrolovat vývoj a průběh vzdělávání.
- Pomáhat podniku při dosahování změn a řešení problémů s výkonností.

- Doporučit vhodné řešení vzdělávacích aktivit.
- Navrhnout, aktualizovat a adaptovat školicí programy.
- Zabezpečit přípravu a kontrolu učebny, zařízení, techniky a pomůcek.
- Předem obeznámit účastníky se záměry a cíli kurzu a připravit se na eventuální úpravy programu v závislosti na požadavcích účastníků.
- V průběhu kurzu být pozitivní a připravený přijímat podněty od účastníků, utvářet přirozené a bezpečné prostředí, snažit se o kvalitní realizaci vzdělávání, pomáhat posluchačům se učit.
- Používat různé druhy metod a jejich kombinace, přizpůsobovat tempo výuky účastníkům a stále poskytovat zpětnou vazbu.
- Pečovat o svůj vlastní rozvoj.

Významnou úlohou lektora je přispět k pochopení vzdělávání jako velmi důležitého nástroje dosažení podnikových cílů. Lektor pak dosáhne vyššího uspokojení ze své práce a podnik získá vyšší návratnost svých investic do vzdělání pracovníků.

2.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Tlak změn v konkurenčním prostředí způsobuje, že je nutné rozvíjet schopnosti pracovníků za pomoci efektivního učení. Za efektivní je možné považovat takové učení, které s nejnižšími náklady dosahuje požadovaných cílů. Aby bylo možné mluvit o efektivitě vzdělávání, je třeba umět je vyhodnocovat.⁵²

Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou fází vzdělávacího procesu. Je to komplexní proces, který pomáhá zjistit, jestli vzdělávací program splnil očekávané cíle, identifikuje silné a slabé stránky vzdělávacího programu, je nástrojem jeho kontroly a ověřování. Zároveň slouží pro vylepšování vzdělávacího programu a zvýšení jeho účinnosti. Vyhodnocování je pro podniky důležité také zejména proto, že napomáhá ke stanovení nákladů a přínosů programů a zjišťuje, která technika změny je z hlediska nákladů nejúčinnější.

⁵² Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 105

Přesto, že by měly firmy v zájmu rozvoje své výkonnosti provádět pravidelné vyhodnocování vzdělávacího cyklu, bývá bohužel tato fáze často zanedbávaná. Důvody, proč se hodnocení neprovádí, mohou být jak na straně podniku, tak i účastníků, ale i samotného školitele. Základní bariéry, se kterými se lze v praxi potkat, jsou následující:

- **Překážky hodnocení na straně podniku**

- nebyla důsledně zpracována analýza vzdělávacích potřeb,
- nebyly správně stanoveny cíle vzdělávání,
- hodnocení nepokládal podnik za důležité,
- hodnocení považoval podnik za zbytečně nákladné, a proto nechtěl dále zvyšovat náklady na vzdělávání,
- hodnocení považuje za časově náročné a nechtěl se proto zdržovat,
- obával se, že negativní výsledek ohrozí realizaci vzdělávacích programů vůbec,
- nemá s hodnocením zkušenosti, neví jak je zajistit.

- **Překážky hodnocení na straně účastníků**

- účastníci se cítí být hodnocením ohroženi,
- účastníci si myslí, že je hodnocení zbytečné,
- jejich postavení v organizační struktuře je tak vysoké, že hodnocení nepřipustili,
- některé metody hodnocení (např. testy, zkoušky) považují nesprávně za nepřijatelné pro dospělé nebo překonané,
- ze vzdělávání odcházejí předčasně a brání tak provedení hodnocení.

- **Překážky hodnocení na straně lektorů**

- obava z výsledku hodnocení – strach z ohrožení vlastní kariéry,
- neochota věnovat hodnocení čas.⁵³

Pokud však chce mít podnik přehled o celkových přínosech vzdělávacího programu a zda byly investice do vzdělávání svých zaměstnanců vynaloženy efektivně, musí hodnocení provádět, a to i přesto, že toto vyhodnocování není vůbec jednoduché.

⁵³ Srov. BRÁZDOVÁ, Z. *Hodnocení ve vzdělávání dospělých*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 14-15

V souvislosti s hodnocením vzdělávání vyvstává celá řada otázek, např. Kdy bychom měli vzdělávání hodnotit? Jaké aktivity zahrnuje proces hodnocení? Jaké metody při hodnocení vzdělávacích programů použít? A mnohé další.

Hodnocení vzdělávání můžeme hodnotit v následujících fázích:

- **Před zahájením vzdělávací aktivity nebo na jejím začátku** musí lektor znát schopnosti účastníků, úroveň jejich vědomostí a dovedností a jejich vztah ke konkrétní práci. Lektor totiž při realizaci vzdělávání na tyto dosavadní vědomosti a dovednosti navazuje a dále je rozvíjí. Tyto údaje také později pomohou při měření zlepšení. Neméně důležitá je pro lektora i znalost očekávání účastníků a jejich míry motivace ke vzdělávání. Nedostatek těchto informací před zahájením vzdělávání komplikuje lektorovi vlastní realizaci vzdělávání. O této fázi můžeme mluvit jako o tzv. vstupní diagnostice nebo o tzv. vstupním prověřování vědomostí a dovedností účastníků, vstupním zjišťování motivace a očekávání.
- **V průběhu vzdělávací aktivity** pak lektorovi pomáhají informace ze vstupní diagnostiky, např. k měření pokroku a k vytipování problémů, se kterými se potýkali účastníci při vzdělávací aktivitě. Prokazatelný pokrok potvrzuje správný postup, analýza problémů je podkladem pro hledání změn a jiných přístupů při pokračování realizace, ale také při opakování vzdělávací aktivity. Přitom musíme zjistit, jestli se nezměnila vstupní míra motivace a aktivity účastníků. Tato fáze se nazývá tzv. průběžné hodnocení.
- **Na konci vzdělávací aktivity** probíhá posouzení úrovně dosažených vědomostí a dovedností ve spojitosti se stanovenými cíli. Užitečné také bývá srovnání vstupních vědomostí a dovedností účastníka před zahájením a po skončení vzdělávací aktivity. Jedná se tzv. souhrnné hodnocení, ve kterém jde nejen o posouzení změny dosažené během vzdělávání, ale také o celkový názor účastníků na vzdělávací program, o zjištění, jak byla splněna jejich očekávání.
- **Po kurzu** musí lektora vždy zajímat schopnost účastníka uplatnit nové dovednosti v reálných podmínkách na pracovišti. Pro lektora je dobré, aby byl seznámen se specifickými překážkami, které brání využití získaných poznatků na pracovišti. Zajímavé a velmi důležité je také zjistit, zda se výsledky vzdělávání promítly do zvýšení efektivity firmy. Na základě informací o využití

nových dovedností v praxi a překážek, které tomu bránily, může lektor měnit jak obsah, tak i metody vzdělávání a přitom získává řadu příkladů a inspirací pro další využití. Toto hodnocení přínosu vzdělávání je významné pro podnik vzhledem k vloženým prostředkům, a to jak finančním, tak i časovým a jiným.

Během studia materiálů popisujících proces vyhodnocování vzdělávání jsem se setkala s různými modely a přístupy k hodnocení vzdělávání a s nimi spojenými jmény odborníků z oblasti vzdělávání jako je Kirkpatrick, Hamblin, Simmonds, Warren, Bird a další. Pro potřeby mé diplomové práce zde uvedu pouze Kirkpatrickův čtyřúrovňový model hodnocení vzdělávání, kterému je velmi podobný i Hamblinův přístup.

Jak je uvedeno v předchozím odstavci, Kirkpatrick hodnotí vzdělávání na čtyřech základních úrovních:

1. Hodnocení reakce účastníků vzdělávání

Jedná se o informace o reakcích účastníků vzdělávání na jeho průběh. Měření reakce účastníka a jeho spokojenosti se provádí z hodnotících metod nejčastěji. Popularita této metody (je používána v 50 až 80%) je dána tím, že její realizace je poměrně nenáročná a umožňuje snadný sběr dat a analýzu. Na tomto stupni hodnocení se hodnotitelé pokoušejí odpovědět na otázku: „Líbil se účastníkům výcvik?“ K hodnocení většinou slouží metoda dotazníku na konci výcvikového programu, kdy lektori žádají o vyjádření míry spokojenosti s obsahem, s prostředím, kde se výcvik konal, s použitými metodami, školitelem, službami, apod. Řada kritiků však poukazuje na fakt, že index spokojenosti nevyjadřuje, zda účastník po absolvování vzdělávání lépe pracuje. Přínosy hodnocení jsou však v získání okamžité zpětné vazby a také psychologické. Účastníci vzdělávání většinou vnímají pozitivně, že měli možnost se k němu vyjádřit, navrhnout doporučení, jak je vylepšit.

2. Hodnocení míry získaných vědomostí a dovedností

Spočívá ve zjišťování, co se účastník během vzdělávání naučil. Množství látky, naučené ve vzdělávání, je dalším docela snadným druhem hodnocení (využití ve 20 až 30%). Na této úrovni navazuje hodnocení především na jasně definované cíle vzdělávání. Většinou se provádí na začátku a v závěru vzdělávání a odpovídá

na otázku: „Naučili se to?“ Hlavními metodami této úrovně jsou různé druhy testů a zkoušek, závěrečných prací, apod.⁵⁴

3. Hodnocení změny pracovního chování, využití poznatků v praxi

Na této úrovni se hodnotí, do jaké míry se po návratu účastníků ze vzdělávací aktivity změnilo jejich chování, jak uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce.⁵⁵ Vzdělávání se totiž může účastníkovi líbit, může úspěšně napsat test a přesto jeho výkon na pracovišti nemusí být příznivě ovlivněn. Ve vztahu k podniku, který vzdělávání financuje, jsou dovednosti přenesené na pracoviště pokládány za nejdůležitější. Hlavní metodou této úrovně je hodnocení výkonu účastníka, které má poskytnout odpověď na otázku: „Použili to, co se naučili na pracovišti?“ Na tomto místě je nutné podotknout, že rozhodující roli v hodnocení efektivity hrají manažeři, kteří odpovídají za posouzení přenosu poznatků do praxe a poskytují zpětnou vazbu účastníkům vzdělávání a také manažerům řízení lidských zdrojů. Toto hodnocení efektivity zaměstnancem absolvovaných vzdělávacích a rozvojových aktivit by mělo být samozřejmou součástí ročního hodnocení výkonu a způsobilosti zaměstnanců. Dalšími metodami na této úrovni jsou např. „koučovací záznam“, „hodnotící workshop“, „mystery shopping“, atd.

4. Hodnocení výsledků vzdělávání v měřitelných ukazatelích

Jde o hodnocení pozitivních účinků na změnu chování firmy. Hodnocení na této úrovni je považováno za nejobtížnější, protože jde fakticky o měření vlivu vzdělávání na firemní ukazatele. Výsledky se vztahují ke kvantifikovatelným změnám v oblastech, jako je obrat, produktivita, kvalita, čas, zisk, počet stížností zákazníků, apod. Hodnocení má prokazatelně odpovědět na otázku: „Došlo ke změně efektivity organizace?“⁵⁶ Hodnocení efektivity je užitečné pro určení finanční hodnoty, kterou podnik naplněním učebních cílů získá. Používá se také k určení očekávané a skutečné návratnosti investice tohoto druhu. K posouzení efektivity je nutné provést podrobnou analýzu nákladů a určení čistých přínosů vzdělávacího programu.

⁵⁴ Srov. BRÁZDOVÁ, Z. *Hodnocení ve vzdělávání dospělých*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 21

⁵⁵ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 515

⁵⁶ Srov. BRÁZDOVÁ, Z. *Hodnocení ve vzdělávání dospělých*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 21-22

O této i výše uvedených úrovních hodnocení vzdělávání, jejich metodách (např. metoda rentability, doby návratnosti, metoda čisté současné hodnoty investic a další), přístupech, faktorech ovlivňujících efektivitu investic do vzdělávání, postupech při výpočtu bych mohla popsat ještě řadu stran, ale takto obsáhlé informace nejsou předmětem této diplomové práce, která je navíc omezena doporučeným rozsahem. Proto se na tomto místě dotknu pouze okrajově nákladů na vzdělání a jeho přínosů, kterým by měl podnik při posuzování efektivitě věnovat dostatečnou pozornost.

Při stanovování **nákladů** na vzdělávací programy je vhodné počítat minimálně s těmito:

- Přímé osobní náklady na účastníky a lektory včetně pojištění, různé výhody poskytované zaměstnavatelem, cestovní výdaje a stravné.
- Náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb.
- Náklady na vývoj učebních aktivit.
- Náklady související s ubytováním, pronájmem prostor a potřebné techniky.
- Náklady na přípravu a kopírování materiálů.
- Náklady na externí moderátory a lektory.

Další náklady, které je možné vzít v úvahu:

- Alternativní náklady (náklady obětovaných příležitostí), které by bylo možné vynaložit na jiné případné aktivity, pokud by se vzdělávání nerealizovalo. Zřídka bývají skutečně vyčíslovány.
- Neodvedený výkon – výdaje spojené s tím, že někdo jiný musí provádět výkon místo účastníka programu. Tuto položku je někdy nelehké kvantifikovat, zvláště pokud uvažujeme o výkonu duševní práce. Účastník musí většinou sám zajistit splnění svých úkolů, ať už cestou přesčasové práce nebo dohodou s kolegy.
- Poměrná část výdajů na zajištění prostor a jejich vybavení včetně vytápění, pokud jde o prostory v podniku.

Při zkoumání nákladů na vzdělávání je nutné zabývat se zjišťováním faktorů, které mohou výši nákladů ovlivnit. K nejvýznamnějším patří velikost, typ

a organizační struktura vzdělávací instituce, počet účastníků vzdělávání, výše platu lektorů, počet účastníků připadajících na jednoho lektora, apod.

Není však správné posuzovat efektivitu pouze na základě vyčíslených nákladů, vhodné je také sledovat **přínosy** (užitek) vzdělávání, které zahrnují:

- Lepší využití potenciálu pracovníků – vzdělávání pomáhá jednotlivcům a celým pracovním týmům stát se přizpůsobivějšími, flexibilnějšími a schopnějšími uskutečňovat požadavky, vztahující se ke zvyšování výkonu.
- Lepší využití zařízení a systémů – je pravděpodobnější, že pracovníci dokáží zužítkovat maximum z používaných technologií, pokud s nimi budou seznámeni a v dané problematice vzdělávání.
- Zvýšení výkonu – vzdělávání může přinést výrazné zvýšení návratnosti spotřebovaných zdrojů. Oblastmi možných zlepšení jsou výrobní procesy, administrativní postupy, kvalita, bezpečnost, spokojenost zákazníka.
- Snížení fluktuace – pracovníci obvykle pozitivně vnímají možnosti vzdělávání a rozvoje. Takový přístup podniku vylepšuje jeho image, přitahuje více kvalifikované zaměstnance a zvyšuje pravděpodobnost, že setrvají ve firmě.
- Zvýšení spokojenosti zákazníků – zákazník, spokojený s kvalitou obsluhy vzdělaných zaměstnanců svého partnera, neodejde ke konkurenci.

Na podnikové úrovni hodnocení přínosů ze vzdělávacích aktivit je obtížné některé z nich vyčíslit, například vliv na pracovní morálku či flexibilitu zaměstnanců. Některé účinky je proto možné pouze odhadovat, jiné je možno kvantifikovat zprostředkovaně, nepřímo či prostřednictvím jiných sledovaných kategorií. Např. zákaznická spokojenost se může posuzovat podle počtu nových zákazníků a úbytku stížností. Problémem však může být převod ukazatelů na společný peněžní základ.

Pro podnik je důležité uvědomit si, že všechny výše uvedené přínosy se projevují v různých časových horizontech. Některé se mohou ukázat už v průběhu realizace vzdělávacích programů, některé ihned po jejich ukončení a jiné pak s větším časovým odstupem. Také je nutné vzít na vědomí, že ne všechny přínosy jsou měřitelné

v peněžních jednotkách. Existují i kvalitativní, nepeněžní užítky. Ty vyjadřují zlepšení v takových oblastech, jakými jsou morálka, komunikace, týmová práce, motivace, které jsou pro úspěch podniku velmi důležité, ale je velmi složité je peněžně vyjádřit.⁵⁷

Přesto, že je zjišťování efektivity vzdělávání velmi složité a často problematické, neznamená to, že by měl na vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu podnik rezignovat. Vzdělávání musí každá organizace považovat za něco, z čeho má prospěch a ne pouze za nákladovou položku. Pokud je očekávána návratnost prostředků vložených do vzdělávání, je nutné nahlížet na tyto prostředky jako na skutečnou investici, nikoli jako na „nutné zlo“ či „vyhozené peníze“.

2.5 Dílčí závěr

Systém podnikového vzdělávání je důležitý, neustále se vyvíjející a opakující proces, který by se měl stát součástí nepřetržitého rozvoje lidských zdrojů každého podniku. Pokud má být efektivní a zaručit návratnost do něj investovaných prostředků, musí být dobře organizovaný, systematický a musí vycházet z celkové podnikové strategie, z jeho vize, poslání, cílů, filozofie a firemní kultury.

Proces vzdělávání pracovníků je tvořen těmito fázemi – identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a hodnocení výsledků vzdělávání.

První fázi představuje identifikace vzdělávacích potřeb, při níž jsou shromažďovány informace o současném stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců. Pomáhá podniku zjišťovat nedostatky ve výkonnosti. Tato fáze končí vytvořením návrhu vhodného vzdělávacího programu.

Neméně důležitý je i proces tvorby plánu, při kterém se stanovuje např. jaké oblasti se bude vzdělávání týkat, počet zúčastněných pracovníků, kategorie pracovníků, na které se vzdělávání zaměří, metody a prostředky, které budou použity při vzdělávání,

⁵⁷ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 148-155

časový harmonogram a v neposlední řadě také rozpočet nákladů vynaložených na vzdělávání.

Další fází vzdělávacího procesu tvoří jeho samotná realizace. Při ní je třeba se orientovat na cíle, které mají být splněny, zajistit bezproblémové naplnění programu, působit na zaměstnance tak, aby byli motivováni k vlastnímu vzdělávání, zvolit vhodný způsob učení, který by účastníkům nejlépe vyhovoval a vybrat účinnou metodu a užitečné pomůcky, které mohou vzdělávací metodu podpořit.

Poslední je fáze vyhodnocování vzdělávacího procesu. Je velmi důležitá, protože podnikům poskytuje přehled o celkových přínosech vzdělávacího programu a zda byly investice do vzdělávání svých zaměstnanců vynaloženy efektivně. Hodnocení se provádí před zahájením vzdělávání nebo na jeho začátku, v průběhu vzdělávání, na konci vzdělávání a s odstupem po ukončení vzdělávání. Hodnocení lze realizovat na čtyřech základních úrovních: 1 – reakce účastníků na vzdělávání, 2 – učení (úroveň vědomostí a dovedností), 3 – pracovní chování (změny v pracovním chování účastníků), 4 – výsledky (dopady na výkony organizace).

Aby podnik správně posoudil efektivitu investic vložených do vzdělávání svých pracovníků, musí sledovat nejen náklady vynaložené na vzdělávací programy, ale i přínosy plynoucí ze vzdělávání.

3. Vzdělávání pracovníků v ČSOB

ČSOB byla založena majoritním akcionářem Státní banka československá a dalšími státem kontrolovanými subjekty již v roce 1964. Z tohoto pohledu je patrné, že ČSOB patří v České republice k bankám s nejdelší tradicí.

Významným předělem v historii ČSOB byla její privatizace v červnu roku 1999, kdy se majoritním vlastníkem stala belgická KBC Bank NV.

Dne 19. června 2000 převzala ČSOB na základě smlouvy o prodeji podniku aktiva a pasiva Investiční a poštovní banky.

KBC Bank NV postupně odkoupila všechny akcie ČSOB od minoritních akcionářů a v současné době je jejím jediným akcionářem.

Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu, k 1.1.2008 byla oddělena slovenská část ČSOB, která nyní působí ve Slovenské republice jako samostatný právní subjekt.⁵⁸

V současnosti je ČSOB univerzální bankou, která nabízí své služby a produkty všem klientům od dětí, přes studenty až po seniory, od drobných živnostníků až po nadnárodní korporace. ČSOB patří mezi nejsilnější, nejstabilnější a nejvýkonnější banky v České republice a v celém regionu střední a východní Evropy.

Na přelomu let 2000 a 2001 došlo v ČSOB ke změně organizační struktury, kdy hlavní pobočky v jednotlivých regionech byly zrušeny a od této doby všechny pobočky pracují samostatně a mají svého ředitele. Od roku 2007 jsou pobočky v jednotlivých oblastech seskupeny do tzv. clusterů, což znamená, že dále pracují samostatně, avšak jejich ředitelé jsou podřízeni clusterovému řediteli, který zodpovídá za obchodní výsledky těchto poboček. Clustery v jednotlivých regionech jsou pak podřízeny regionálnímu řediteli, který se svým týmem sestavuje pro jednotlivé clustery obchodní plán a dohlíží na jeho plnění.

⁵⁸ Srov. Internetový server <http://www.csob.cz/>

Změna organizační struktury vyvolala změny také v ŘLZ. V roce 2001 proběhla centralizace personalistiky v ČSOB, kdy byly personální útvary v regionech zrušeny. Důvodem této změny bylo provádění personální práce v ČSOB ve standardech odpovídajících úrovni vyspělé evropské firemní kultury. Výrazně vzrostla role manažerů i samotných zaměstnanců, neboť prakticky celá „výkonná“ personalistika se přesunula na odborná pracoviště ústředí, kde je situován útvar ŘLZ. Nově vznikla pozice personálních konzultantů jako zástupců útvaru ŘLZ v jednotlivých regionech.

Úkolem personálních konzultantů je přímé zajišťování vybraných personálních aktivit specifikovaných popisem této pozice, a jak již z názvu pozice vyplývá, konzultační a poradenská činnost. Významnou náplní je zejména jejich účast na přijímání nových zaměstnanců při výběrových řízeních uvnitř regionu a na organizaci některých vzdělávacích a tréninkových aktivit, které jsou zajišťovány přímo v regionu. Práce personálních konzultantů také zahrnuje konzultační činnost v oblasti hodnocení pracovníků. Personální konzultanti pomáhají zaměstnancům orientovat se v jejich obecných povinnostech a nárocích vyplývajících ze Zákonníku práce, Pracovního řádu nebo interních instrukcí a Kolektivní smlouvy.

3.1 Typy vzdělávacích akcí

Vnitřní instrukce ČSOB, která popisuje pravidla pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ČSOB, nazývá vzdělávací akcí *„jakoukoliv organizovanou činnost, jejíž cílem je získání, zvýšení a prohloubení kvalifikace zaměstnance.“*⁵⁹

Vzdělávání v ČSOB vychází z celkové strategie banky a sleduje tři hlavní cíle:

1. Aktuální potřeby bankovního obchodu a provozu banky.
2. Dlouhodobé cíle strategického rozvoje banky.
3. Rozvoj zaměstnanců a manažerů banky jako jednotlivců v souladu s jejich Individuálními plány profesního rozvoje (dále jen „IPPR“) a kvalifikačními požadavky současné nebo budoucí pracovní pozice.

⁵⁹ Instrukce ČSOB č. 618 – Zásady plánování a organizace vzdělávání zaměstnanců ČSOB.

Veškeré vzdělávací aktivity v ČSOB jsou zabezpečovány útvarem ŘLZ a člení se na:

- **Interní vzdělávací akce** pořádané ČSOB pro její zaměstnance, jsou dodavatelsky a lektorsky zabezpečovány buď útvary a zaměstnanci ČSOB nebo externími firmami a lektory, popřípadě ve spolupráci těchto dodavatelů:
 - katalogové – standardní akce, zařazené v Katalogu vzdělávacích akcí ČSOB (dále jen „Katalog školení“), který je součástí aplikace SAP HR,
 - mimokatalogové – specifické akce, které reagují na momentálně vzniklé potřeby útvarů banky.
- **Externí vzdělávací akce** připravované a pořádané výhradně externími organizacemi pro veřejnost, na které přihlašuje ČSOB své zaměstnance:
 - tuzemské externí vzdělávací akce a studia,
 - zahraniční studijní pobyty.

Zaměstnanci banky mají na Intranetu ČSOB ve složce Vzdělávání zveřejněn Katalog školení, ve kterém naleznou přehled kurzů a podrobnější informace o nich, jako např. charakteristiku kurzu, pro koho je kurz určen, obsah kurzu, jeho délku, termíny a také náklady na kurz a jméno pracovníka, který je za kurz odpovědný.

Katalog školení nabízí vzdělávací aktivity z těchto okruhů:

- Vstupní školení.
- Manažerská příprava.
- Nemanadžerská příprava.
- Speciální příprava.
- Produktová školení segmentů.
- Počítačová příprava.
- Jazyková příprava.
- Povinné e-kurzy.
- Obchodní a prodejní dovednosti.
- Testy.

Každý z těchto okruhů zahrnuje další oblasti, které pak nabízejí konkrétní kurzy a školení. Pro ukázkou jsem vybrala oblast Produktová školení, která obsahují:

- Platební komfort – zahrnuje školení z oblasti Hotovosti, Platebních karet, Bezhotovostního platebního styku a Elektronického bankovníctví.
- Bydlení a úvěry – nabízí školení, týkající se Spotřebitelských úvěrů a Hypotečních úvěrů.
- Spoření a investice – obsahuje školení, zaměřující se na Investiční a finanční poradenství.
- SME – rozděluje dále nabídku na školení Depozit, Účetnictví, Úvěrového procesu a Produkty finančních trhů.

Oblastí a následně i jednotlivých školení a kurzů, nabízí ČSOB velké množství a není možné je zde všechny uvést. Pro spojitost s tématem sociální pedagogiky představím tedy stručně ještě jeden příklad zabývající se školeními sociálních dovedností a to okruh nazvaný Obchodní a prodejní dovednosti, který nabízí mimo jiné tato školení:

- Telefonická komunikace.
- Jednání s klientem – obtížné situace.
- Vyjednávání pro firemní bankéře.
- Prodejní argumentace pro úvěrové poradce.

Pokud by tato nabídka kurzů neodpovídala potřebám zaměstnance, protože má zájem o nějakou specifickou oblast, může zaměstnanec využít nabídky externích společností na Internetu a přihlásit se prostřednictvím útvaru ŘLZ. V každém případě však musí být přihlášení na konkrétní vzdělávací akci vždy schváleno nadřízeným manažerem pracovníka.⁶⁰

3.2 Systém vzdělávání a rozvoje osobnosti

Téma vzdělávání pracovníků v ČSOB je velice široké a obsáhlé, při popisu systému vzdělávání a rozvoje osobnosti zaměstnanců ČSOB se chci zaměřit na vzdělávání a přípravu zejména tarifních zaměstnanců, kteří tvoří majoritní část

⁶⁰ Intranet ČSOB

zaměstnanců banky. Zaměstnanci s manažerskými smlouvami mají částečně odlišný systém vzdělávání, kterému se budu v diplomové práci věnovat pouze okrajově.

Pro účel popisu systému vzdělávání v ČSOB rozdělím vzdělávání pracovníků na:

- **Vstupní přípravu (vzdělávání)** pro nové zaměstnance.
- **Kvalifikační přípravu (vzdělávání)** pro stávající zaměstnance.

Vstupní příprava

Po té, co zájemci o práci v ČSOB projdou úspěšně výběrovým řízením, konaným formou assessment centra, je pro ně připravena vstupní příprava, kde získají základní znalosti a dovednosti, které jsou následně rozvíjeny podle zaměření daného pracovníka. Vstupní příprava je tedy takový souhrn nezákladnějších produktových a dovednostních kurzů, kombinovaných se stážemi na vybraných pobočkách. Nový pracovník má tak možnost seznámit se s klíčovými bankovními produkty a systémy, základy prodejních dovedností a obsluhy klientů, a to vše si vyzkoušet při stážích na pobočkách pod vedením zkušených bankovních pracovníků.

Do vstupního školení jsou zaměstnanci nominováni automaticky nejpozději v den nástupu. Vstupní příprava – harmonogram školení (Příloha č. 1), kterou musí zaměstnanci absolvovat, je určena všem novým pracovníkům a účast na ní je povinná v celém rozsahu. Důvodem je zajištění stejných vstupních znalostí a dovedností, získání správných prodejních návyků a praktických zkušeností. Délka trvání vstupní přípravy je v současné době šest týdnů. V minulosti byla minimální délka trvání vstupní přípravy tři měsíce. Z důvodu zvýšení efektivity vzdělávacího systému byla tato doba, zahrnující obecná školení, zkrácena. Zaměstnanci se tak mohou mnohem dříve vzdělávat v oblastech, týkajících se přímo jejich konkrétní pracovní pozice, jsou tedy rychleji zařazeni do pracovního procesu na pobočce. Po absolvování je vstupní příprava ukončena složením závěrečného testu formou e-learningu na pobočce.

Jak jsem už zmínila, součástí vstupní přípravy jsou stáže na vybraných pobočkách, kde nové kolegy zaučují zkušení pracovníci poboček, tzv. mentoři, kteří:

- Aktivně zapojují nové zaměstnance do činností odpovídajících jejich zaměření.
- Hodnotí zaměstnance a poskytují jim zpětnou vazbu.
- Odpovídají za regulérní průběh závěrečného testu.
- Na závěr stáže vypracují tzv. Hodnotící list pro mentora (Příloha č. 2) a odešlou ho e-mailem určenému personálnímu konzultantovi.⁶¹

Kvalifikační příprava

Na vstupní přípravu, která je společná všem pozicím v pobočkové síti, navazuje kvalifikační příprava dalšími produktovými a dovednostními kurzy. Tato příprava, jak jsem již uvedla v kapitole 3.1, může mít podobu interní vzdělávací akce (vyskytuje se nejčastěji), externí vzdělávací akce nebo zahraničního studijního pobytu.

Interní vzdělávací akce zaměstnanců jsou prováděny na základě jejich IPPR. V ČSOB je každý zaměstnanec zařazen do určité pracovní pozice. Každá pracovní pozice má jasně vymezený popis pracovních činností a každý pracovník má určen individuální obchodní plán. Individuální obchodní plány se vypracovávají na jeden rok dopředu a vycházejí zejména ze strategických záměrů banky, úkolů a potřeb daného pracoviště, manažera a pracovníka pro následující období. Každý zaměstnanec pobočky tak má na začátku roku vždy jasně určeny své cíle a úkoly. Ke splnění těchto cílů a úkolů musí mít zaměstnanec určité znalosti, dovednosti a kompetence, které získá také prostřednictvím vzdělávacích akcí.

Na individuální obchodní plán zaměstnance tedy navazuje IPPR, který je součástí formuláře Hodnocení zaměstnance. Tento formulář vyplňuje hodnotitel (většinou přímý nadřízený pracovník - manažer) v rámci ročního pracovního hodnocení na základě hodnotícího rozhovoru s hodnoceným zaměstnancem. Po vzájemné diskusi, týkající se hodnocení způsobilosti a výkonnosti a jejich předpokládaným promítnutím do odměňování, silných a slabých stránek hodnoceného, konkrétních úkolů a cílů pro další období, atd., stanoví manažer společně se zaměstnancem školení a jiné

⁶¹ Intranet ČSOB

vzdělávací aktivity (IPPR) pro zaměstnance, které by mu měly pomoci k zabezpečení úkolů a klíčových cílů a k dosažení žádoucího zlepšení jeho způsobilostí v následujícím období.

K efektivnějšímu plánování vzdělávání zaměstnanců pomáhají manažerům a zaměstnancům tzv. **Naučné stezky**, které jsou součástí IPPR. Naučné stezky definují, jaké typy kurzů jsou určeny pro vybranou pracovní pozici a také termín, do kdy musí zaměstnanec kurz absolvovat. Naučné stezky tak přinášejí větší efektivitu rozvoje pracovníků, lepší orientaci pro zaměstnance a manažery a motivují zaměstnance k dalšímu rozvoji.

Od konce roku 2007 pomáhá navíc zaměstnancům při plánování vzdělávacích aktivit nový specializovaný počítačový program pro řízení vzdělávání SAP HR, do kterého se zaměstnanci přihlašují přes Intranet. Součástí tohoto programu, který umožňuje každému zaměstnanci aktivně se podílet na plánování vlastního vzdělávání, je již dříve zmiňovaný Katalog školení. Zaměstnanec tak má díky této aplikaci aktuální přehled o dostupných kurzech a jejich termínech, informace o absolvovaných akcích a požadavky na další vzdělávání. Může se prostřednictvím Intranetu hlásit do vybraného nebo doporučeného kurzu sám, má možnost si sám zvolit vhodný termín kurzu, měnit jej, nebo v případě nutnosti sám zrušit účast na školení. Všechny tyto činnosti musí však být vždy schváleny nadřízeným manažerem pracovníka.

Konkrétně pak tento proces plánování vzdělávání probíhá následně: manažer na základě Naučné stezky pro konkrétní pracovní pozici zaměstnance, informace o výsledcích znalostních testů zaměstnance a také aktuálních potřeb pracoviště, stanoví zaměstnanci kurzy pro příští období výběrem z Katalogu školení. Zařazení do vybraných kurzů projedná se zaměstnancem. Poté, v rámci ročního hodnocení zaměstnanců, zaznamená požadavky na katalogové kurzy do IPPR, který předá útvaru ŘLZ. Hodnotící formulář včetně IPPR se stává součástí osobního spisu každého pracovníka vedeného v personální evidenci a má důvěrný charakter.

Metodik vzdělávání zpracuje požadavky na vzdělávání zaměstnanců z IPPR do aplikace SAP HR jako předběžnou rezervaci. Zaměstnanec si pak může sám prostřednictvím aplikace SAP HR vybrat a zarezervovat termín kurzu, který

mu vyhovuje. Podle aktuálních potřeb se může také zaměstnanec sám přihlásit na katalogový kurz v průběhu roku (přestože nemá tento kurz zaznamenaný v IPPR). O požadavku zaměstnance na termín kurzu se dozví prostřednictvím e-mailu jeho manažer, který tento požadavek v aplikaci SAP HR schválí nebo v případě nesouhlasu s účastí zaměstnance na katalogovém kurzu zamítne. V případě, že je kurz schválen, obdrží zaměstnanec e-mailem pozvánku na konkrétní katalogový kurz, kterého se následně zúčastní. Pokud není kurz manažerem povolen (např. pro nemožnost zajištění běžného chodu pracoviště v tomto termínu nebo pro chybějící souvislost s pracovní pozicí zaměstnance, překročení nákladů na vzdělávání pracovníka, atd.), zaměstnanec se o této skutečnosti také dozví e-mailovou zprávou.

Z výše popsaného vyplývá, že v oblasti vzdělávání hrají velkou roli kromě útvaru ŘLZ zejména manažeři a také samotní zaměstnanci. Při navrhování vzdělávacích aktivit musí manažeři dodržet cíle vzdělávací politiky a podmínky hospodárnosti a zajištění provozu banky. Manažeři jsou tedy spoluodpovědní za vzdělávání svých podřízených a za jejich kariérní rozvoj.

Tyto klasické vzdělávací akce jsou obvykle zabezpečovány ve dvou školících střediscích, která jsou umístěna v Praze. Příležitostně bývají školení zajišťována i na větších pobočkách, které jsou zpravidla vybaveny prostory, umožňujícími případné školení uskutečnit. Týká se to zejména krátkodobých školení, vyplývajících z aktuálně vzniklých potřeb banky nebo v případech, kdy je třeba proškolit všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní zařazení, např. v případě změny v bankovní aplikaci nebo školení z oblasti firemní kultury.

Externí vzdělávací akce jsou pořádány externími vzdělávacími agenturami pro veřejnost a jsou zaměřeny na specifické téma. Přípravování úzce zaměřených kurzů (např. aktuální právní otázky, programátorské kurzy, outdoorové akce, apod.) útvarem ŘLZ by bylo neefektivní, a proto tyto kurzy nejsou pořádány interně. Tyto vzdělávací akce se týkají zejména manažerů.

Zahraníční studijní pobyty jsou zabezpečovány minimálně a týkají především zaměstnanců s manažerskými smlouvami. Návrh na účast zaměstnance na zahraničním studijním pobytu předkládá nadřízený zaměstnanec společně s přihláškou, formou

vnitřního sdělení útvaru ŘLZ, který vypracuje návrh na Zahraniční studijní cestu a předloží jej ke schválení výkonnému řediteli útvaru ŘLZ. Po tomto schválení návrhu dále schvaluje vždy přímý manažer vysílaného zaměstnance.

Pro potřebu diplomové práce nepovažuji za důležité zabývat se podrobněji externími vzdělávacími akcemi a zahraničními studijními pobyty, a to z toho důvodu, že jsou využívány minimálně a jejich podíl v systému vzdělávání v ČSOB je zanedbatelný.

Kromě klasických kurzů z katalogu školení využívá banka ke vzdělávání formu e-learningových kurzů, ale také možnost samostudia, koučování a v neposlední řadě uskutečňuje vzdělávání pomocí setkávání pracovníků.

Výhodou vzdělávání prostřednictvím **e-learningových kurzů** je jejich snadná dostupnost a aktuálnost. Banka k této formě přistupuje stále častěji, protože přináší především tyto výhody:

- Snížení finančních nákladů na vzdělávání.
- Snížení časových nákladů z fondu pracovní doby.
- Snadná dostupnost (místo, čas).
- Jsou využitelné pro účastníky s různou vstupní úrovní a s různými učebními cíli.
- Každý může zvolit své studijní tempo a průběžně kontrolovat své znalosti.
- Zvýšení operativnosti školení – bez čekání na volné kapacity lektorů a učeben.
- E-testování umožní manažerovi kdykoli zkontrolovat znalosti zaměstnanců.⁶²

Nabídka vzdělávání formou e-learningu se vzhledem k těmto výhodám neustále rozšiřuje. V současné době používá ČSOB e-learning pro tyto typy školení:

- Povinná školení (BOZP a PO, Školení řidičů – neprofesionálů, Opatření proti praní špinavých peněz, Loupežné přepadení a únos, Bezpečnost IS a další).
- Kurzy pro uživatele PC (Word, Excel, Access, PowerPoint na několika stupních pokročilosti od začátečníků až po pokročilé uživatele).
- Produktové kurzy (kurzy vybraných produktových oblastí, např. Elektronické bankovníctví, Platební karty, Šeky, Směnky a další).

⁶² Intranet ČSOB

- Jazykové kurzy (většinou využívány jako základní kurzy, na které navazuje soustředění s anglicky mluvícím lektorem).
- Ostatní kurzy (např. Právní minimum).

Každý z e-learningových kurzů je rozdělen do dvou částí – výukové a testové. Každý účastník kurzu musí nejprve absolvovat výukovou část, a poté mu systém umožní projít testem. Po jeho úspěšném složení nabídne systém možnost vytisknout osvědčení o absolvování příslušného kurzu.

Další z možností vzdělávání v ČSOB je seberozvíjení cestou **samostudia**, které doplňuje znalosti z klasických kurzů a e-kurzů. Jedná se např. o studium pracovních knih, metodických pokynů, apod. Samostudium se využívá i v případech, kdy má pracovník již většinu znalostí předávaných na kurzu a účast na něm by tedy byla neefektivní, jak pro samotného účastníka, tak pro jeho pobočku. Příkladem je např. oblast účetnictví, kdy prezenční kurz může být plně nahrazen formou samostudia. Využívání samostudia umožňuje více zaměřit klasické kurzy např. na praktický nácvik konkrétních prodejních situací, argumentace, řešení námitek klienta, zvládání stresových situací, apod.

Stále více využívanou formou rozvoje znalostí a dovedností je **koučink**. Role kouče je jednou z hlavních manažerských rolí. Koučink je individuální metoda vedení a poskytování pomoci pracovníkovi při řešení pracovních i jiných problémů. Je to zároveň metoda vzdělávání pracovníka na pracovišti, při níž zpravidla manažer (nebo interní kouč, či jiný odborník) radí pracovníkovi, vede jej a povzbuzuje v zájmu zlepšování jeho pracovního výkonu. Při koučování se manažer zejména zaměří na konkrétní situaci s cílem pomoci pracovníkovi při zlepšování jeho pracovního výkonu, jeho schopností a dovedností. Nejčastěji bývá využíván koučink pro rozvoj obchodních a prodejních dovedností.

Manažer se nejprve dohodne s hodnoceným pracovníkem na situaci (většinou obchodní jednání), které se budou věnovat. Následně společně definují stávající stav a stanoví si cíle, kterých chtějí dosáhnout. Potom se manažer s pracovníkem zúčastní definované akce. Po absolvování akce se na společném setkání snaží přimět pracovníka, aby o své práci přemýšlel, sám zhodnotil průběh akce a snažil se sám nalézt možnosti

pro její případné zlepšování. Snahou manažera tedy většinou není navrhnout řešení, ale pouze navádět a podněcovat pracovníka k tomu, aby se začal zamýšlet nad vzniklými situacemi a sám hledal jejich řešení.

Veškeré závěry z koučování jsou na konci tohoto setkání zapisovány do formuláře, v němž je hodnocen celkový výkon pracovníka pomocí bodovací stupnice. Na základě tohoto hodnocení si manažer společně s pracovníkem stanoví konkrétní výstupy, doporučení, opatření a další úkoly pro budoucí období.

Vzdělávání pomocí **setkání pracovníků** je efektivní formou výměny názorů a zkušeností, jak na úrovni pobočkové sítě (např. při pracovních poradách), tak mezi pobočkovou sítí a pracovníky ústředí (např. formou workshopů).

Mimo uvedených způsobů vzdělávání poskytuje ČSOB svým pracovníkům další možnost jejich rozvoje, které může mít povahu:

- **Prohlubování kvalifikace.**
- **Zvyšování kvalifikace.**

„Kvalifikací se rozumí souhrn teoretických znalostí, praktických dovedností a dalších osobních vlastností, které jsou předpokladem pro výkon práce.“⁶³

Prohlubování kvalifikace znamená osvojování si nových znalostí z oboru činnosti zaměstnance nebo udržování a aktualizaci stávajících znalostí a dovedností. Uskutečňuje se formou odborných kurzů, stáží a různých typů studia, organizovaných tuzemskými a zahraničními vzdělávacími institucemi. Patří sem např. odborné tuzemské i zahraniční kurzy, vyšší odborné studium, studium MBA a další. Pokud celkové předpokládané náklady překročí částku 75.000,- Kč, uzavírá ČSOB se zaměstnancem dohodu o prohloubení kvalifikace a setrvání v pracovním poměru. Účast zaměstnance na vzdělávání vedoucím k prohloubení kvalifikace je považována za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda. Nemůže však čerpat studijní volno s náhradou mzdy.

⁶³ Instrukce ČSOB č. 618 – *Zásady plánování a organizace vzdělávání zaměstnanců ČSOB.*

Zvyšování kvalifikace znamená dosažení vyššího formálního vzdělání (středoškolské, bakalářské, magisterské, inženýrské) nebo určitého stupně formálního vzdělání v jiném než dosud vystudovaném oboru. Jedná se o získání příslušných znalostí a dovedností, které jsou předpokladem pro řádný výkon práce sjednané v pracovní smlouvě. ČSOB nepodporuje studium při zaměstnání, pokud není v souladu s potřebami banky. Také nepodporuje studium zaměstnanců, kteří nemají pracovní poměr v bance na dobu neurčitou a nepracují v bance déle než 1 rok. Zvyšování kvalifikace se uskutečňuje zpravidla formou dlouhodobého studia při zaměstnání. Překročí-li předpokládané náklady na studium 50.000,- Kč, uzavře ČSOB se zaměstnancem dohodu o zvýšení kvalifikace a setrvání pracovním poměru. V tomto případě může být zaměstnanci povoleno čerpat pracovní volno s náhradou mzdy.

3.3 Testování znalostí a hodnocení kurzů

Součástí většiny vzdělávacích aktivit v ČSOB je test (vstupní, závěrečný). Testování probíhá různými formami – písemnou, elektronickou nebo ústní. Často jsou tyto metody kombinovány tak, aby bylo dosaženo co největší objektivity výsledného hodnocení účastníka.

ČSOB provádí testování:

- **Před kurzem** – cílem tohoto testování je zjistit, jestli má účastník vzdělávací akce znalosti alespoň na minimálně požadované úrovni, případně rozdělit účastníky kurzu do skupin podle úrovně jejich znalostí (např. u jazykových kurzů).
- **Po kurzu** – cílem těchto testů je ověřit, zda účastník vzdělávací aktivity získal potřebné znalosti.
- **Ad hoc testy** – tyto testy jsou pořádány vždy na základě požadavku příslušného manažera. Pro toto testování je pak v každém případě třeba určit, jaký má být cíl testu, okruh testovaných znalostí, jaké cílové skupiny zaměstnanců se bude testování týkat a jakým způsobem bude poskytnuta zpětná vazba zadavateli a účastníkům.

ČSOB si uvědomuje důležitost vyhodnocování vzdělávacích aktivit. Hodnocením vzdělávacích akcí se snaží zajistit:

- Aktuálnost nabízených kurzů z hlediska obsahu, formy, používaných metod, přínosu pro účastníka.
- Kvalitní lektorské zabezpečení.
- Aktuálnost všech používaných materiálů a testovacích otázek.
- Pravidelné a systematické hodnocení interních a externích lektorů.
- Zjišťování aktuálních vzdělávacích potřeb, které vedou k přípravě nových kurzů.

Pro hodnocení kvality a efektivity vzdělávacích akcí banka využívá těchto nástrojů:

- Hodnocení vzdělávací akce účastníky.
- Hodnocení vzdělávací akce lektory.
- Mystery návštěvy.
- Rozhovor s lektorem.
- Rozhovor s účastníky.
- Hospitace metodika ŘLZ.
- Oslovení manažerů účastníků kurzu a získání jejich zpětné vazby.⁶⁴

Během mých účastí na vzdělávacích aktivitách v ČSOB jsem se osobně nejčastěji setkávala s Hodnocením vzdělávací akce účastníky. Dle Kirkpatricka i Hamblina se jedná o první úroveň hodnocení, a to „Hodnocení reakce účastníků vzdělávání.“ ČSOB provádí toto hodnocení vždy v závěru každé vzdělávací akce metodou dotazníků (Příloha č. 3), které účastníci kurzu vyplní a odevzdají lektorovi. Pomocí těchto dotazníků s čtyřškálovou stupnicí se útvar ŘLZ zjišťuje názory účastníků na tyto oblasti kurzu:

- **Obsahová úroveň** – zda odborná úroveň kurzu odpovídala znalostem účastníka, zda měl kurz logickou strukturu a jestli doplnil účastníkovy dosavadní znalosti.
- **Úroveň lektorského zabezpečení** – zda přednášel lektor srozumitelně, zda procvičoval učivo na příkladech z praxe, zda přizpůsobil výklad tempu účastníků, jestli účastníky do výuky aktivně zapojoval, apod.

⁶⁴ Instrukce ČSOB č. 618 – Zásady plánování a organizace vzdělávání zaměstnanců ČSOB.

- **Úroveň studijních materiálů** – zda byla odpovídající potřebám účastníků, zda budou materiály využitelné i v budoucnu.
- **Místo konání akce.**
- **Organizační zabezpečení.**

Účastníci mohou ke každé oblasti vyjádřit své názory a přidat další náměty a doporučení.

Další častý nástroj hodnocení vzdělávacích aktivit bývá podle mých zkušeností rozhovor lektora s účastníky, který mívá většinou neformální charakter a probíhá během vzdělávání (např. přímo při výuce, o přestávkách nebo v případě několikadenních kurzů při večerních setkáních). Rozhovor poskytuje lektorovi i účastníkovi zpětnou vazbu týkající se jejich reakcí na vzdělávací aktivitu.

Posledním prostředkem hodnocení, se kterým mám v ČSOB osobní zkušenost, je tzv. mystery shopping a mystery calling. Volně by se mohla tato metoda přeložit jako fiktivní zákaznický případ. V praxi se využívá zejména v podnicích, v nichž jsou jasně nastaveny standardy chování v zákaznickém přístupu. Metoda spočívá v tom, že jsou na pracoviště (přepážky poboček) vysláni (v případě mystery callingu telefonují na pobočky) „fiktivní zákazníci“ – hodnotitelé, kteří požadují služby a hodnotí, do jaké míry jejich úroveň odpovídá nastaveným normám. Na základě této analýzy je připraven vzdělávací program, u kterého se klade důraz na oblasti s největšími praktickými problémy a stejným způsobem je pak tato metoda s určitým odstupem opět použita jako nástroj hodnocení efektivity vzdělávání.⁶⁵

Pokud bych chtěla zařadit tuto metodu opět do Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání, zařadila bych ji do třetí úrovně – „Hodnocení změny pracovního chování a využití poznatků v praxi.“

V ČSOB probíhá na každé pobočce mystery shopping i mystery calling 1 x měsíčně a hodnotitelé se při nich zaměřují na celou řadu činností, na které by neměl

⁶⁵ Srov. BRÁZDOVÁ, Z. *Hodnocení ve vzdělávání dospělých*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 42

pracovník při jednání s klientem zapomenout. Při mystery shoppingu se mimo jiné zjišťuje např. zda:

- Byl klient po příchodu na pobočku okamžitě zaznamenán.
- Byl klient pozdraven.
- Musel klient čekat, než byl obslužen a pokud ano, tak jak dlouho.
- Klient získal potřebné informace.
- Byly klientovi nabídnuty další služby a produkty, které doposud nevyužívá.
- Byla klientovi nabídnuta schůzka pro další jednání či uzavření obchodu.
- Byla klientovi předána vizitka pracovníka, se kterým jednal.
- Se při odchodu pracovník s klientem rozloučil.

U telefonní komunikace se kromě činností, které jsou podobné činnostem při osobním jednání s klientem (např. zmíněná nabídka dalších produktů a služeb nebo nabídnutí pomoci, poskytnutí rady) hodnotí, např. zda:

- Se klient dovolal na pobočku na první pokus.
- Se pracovník představil a uvedl ČSOB a pobočku.
- Byl klient během rozhovoru oslovován svým jménem.
- Pracovník mluvil srozumitelně, naslouchal klientovi a neskákal mu do řeči.
- Pracovník poděkoval klientovi za čas a za zavolání.
- Se pracovník s klientem na konci hovoru rozloučil a popřál mu hezký den, atd.⁶⁶

Útvar ŘLZ s použitím výše uvedených metod hodnocení vzdělávání:

- Vyhodnocuje pravidelně a systematicky jednotlivé vzdělávací aktivity.
- Poskytuje zadavateli vzdělávací akce pravidelnou informaci o jejím hodnocení.
- V případě potřeby poskytne zadavateli vzdělávací aktivity podněty a návrhy případných úprav vzdělávacích akcí, po jejich odsouhlasení projedná úpravy vzdělávacích aktivit s lektory a zajistí jejich realizaci.
- Zajišťuje předávání zpětné vazby lektorům.
- Navrhuje příslušná opatření, která vedou ke zvýšení kvality jednotlivých vzdělávacích akcí v případě, že je hodnocení neuspokojivé (např. výměna lektora, změna obsahu, či studijních materiálů, apod.).⁶⁷

⁶⁶ Internetový server <http://www.csobkvalita.cz/mc/questionnaire/branchId/70110000/type/basic/>

⁶⁷ Intranet ČSOB

Jak už bylo uvedeno v kapitole 2.4, vyhodnocování efektivity vzdělávání není jednoduchou záležitostí, a proto na ně firmy často rezignují. Vůbec nejobtížnějším krokem v hodnocení vzdělávacích aktivit je měření jejich vlivu na podnikové ukazatele.⁶⁸ Přesto ČSOB usiluje o zjištění konečné hodnoty uskutečňovaných vzdělávacích akcí a snaží se pomocí analýzy nákladů a přínosů hodnotit prospěch banky z těchto realizovaných aktivit jako celku. Při této činnosti se však, stejně jako ostatní moderní firmy, které se pokouší vyhodnocovat vzdělávání, potýká s faktem, že celou řadu přínosů není možné či snadné vyjádřit přímo finančně, protože mají spíše kvalitativní charakter (např. zlepšení chování vůči zákazníkům, vyšší morálka, vyšší flexibilita apod.). Z tohoto důvodu se ČSOB stále snaží hledat nové metody, které by pomohly co nejreálněji vzdělávání vyhodnotit.

3.4 Srovnání systému vzdělávání s teoretickými poznatky

V úvodu diplomové práce jsem stanovila její cíl, kterým je kromě obecného popisu teorie vzdělávání, také popis konkrétního systému vzdělávání v ČSOB a dále srovnání tohoto systému s teoretickým doporučením.

V této části práce se tedy pokusím porovnat vzdělávací systém ČSOB s obecnou teorií a posoudit, zda se jí ČSOB při vzdělávání svých pracovníků řídí. Co se týče vzdělávacího systému ČSOB, budu vycházet z vnitřních instrukcí ČSOB a také z vlastních poznatků a zkušeností, které jsem jako dlouholetá zaměstnankyně získala konkrétně na dvou brněnských pobočkách, a to dříve na pobočce Brno – Joštova a v současnosti na pobočce Brno – Milady Horákové.

Pro účel splnění tohoto dílčího cíle jsem stanovila šest zásad, které by měl, efektivní systém vzdělávání obsahovat, a které vychází z kapitoly 2. této práce a současně posoudím, zda má ČSOB tyto principy zakotveny ve svém vzdělávacím systému.

⁶⁸ Srov. BELCOURT, M., WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 190

1. Vzdělání musí být systematické a má vycházet z celkové podnikové strategie a sledovat její cíle.

Systém vzdělávání v ČSOB vychází jak z dlouhodobých cílů strategického rozvoje banky, tak z aktuálních potřeb provozu banky. Současně uznává potřeby osobního rozvoje zaměstnanců i manažerů v rámci jejich plánu rozvoje.⁶⁹ Systematičnost procesu banka zabezpečuje prostřednictvím stálého opakujícího se cyklu zahrnujícího zjišťování potřeb, plánování, realizaci a hodnocení výsledků vzdělávání.

2. Základním zdrojem a nejdůležitějším nástrojem identifikace potřeb vzdělávání je pravidelné hodnocení pracovníků.

ČSOB realizuje každý rok pravidelné hodnocení všech zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru déle než tři měsíce. Kromě tohoto ročního hodnocení, které provádí současný přímý nadřízený manažer, probíhají v ČSOB také průběžná formální i neformální hodnocení, která slouží k poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi a zjištění a posouzení dosavadního pokroku v pracovním výkonu i v rozvoji pracovníka. Četnost a periodu těchto průběžných hodnocení si v rámci svého systému stanovuje každý manažer individuálně v souladu s potřebami svými, pracovníka i pracoviště.⁷⁰

3. Pro zvýšení efektivity vzdělávacího systému je důležité, aby měl každý zaměstnanec plán individuálního rozvoje, ve kterém si spolu s manažerem stanoví oblasti dovedností a znalostí, v nichž se potřebuje v budoucnu rozvíjet.

V ČSOB má každý zaměstnanec přidělený individuální obchodní plán, který je zpracováván na jeden rok dopředu. Na něj navazuje IPPR, který vyplňuje manažer při ročním pracovním hodnocení zaměstnance po té, co společně se zaměstnancem stanoví školení a kurzy pro zaměstnance tak, aby mu co nejlépe přispěly ke splnění jeho individuálního obchodního plánu.

4. Pokud má naplnění cílů vzdělávacích aktivit přinést požadovaný efekt, měli by mít účastníci možnost seznámit se s cíli kurzu předem, důvodem je zvýšení jejich motivace a zaujetí pro přijímání nových informací.

Zaměstnanci ČSOB se mohou nejen o cíli kurzu, ale i o jeho obsahu, charakteristice, délce, termínech, nákladech a dalších údajích, týkajících se vzdělávací akce

⁶⁹ Srov. Intranet ČSOB

⁷⁰ Srov. ÜBERHUBEROVÁ, M. *Hodnocení pracovníků*. Bakalářská práce. Brno, 2007, str. 45

dozvědět na Intranetu v Katalogu školení. Tyto informace jsou také uvedeny v pozvánce na vzdělávací akci, kterou zaměstnancům zasílá útvar ŘLZ prostřednictvím e-mailu.

5. Pro vyhodnocení efektivity vzdělávacího systému je nutné provádět pravidelné vyhodnocování vzdělávacího procesu.

Pro vyhodnocování vzdělávacího procesu využívá ČSOB kromě testování znalostí zaměstnanců také dalších nástrojů, jako je např. pravidelné hodnocení vzdělávací akce jejími účastníky i lektory, rozhovory s účastníky a lektory kurzů, mystery shopping a mystery calling. ČSOB se také snaží sledovat investice vložené do vzdělávání svých zaměstnanců ve vztahu k přínosům plynoucím ze vzdělávání.

6. Efektivní vzdělávání je takové, které s nejnižšími náklady dosahuje požadovaných cílů.

ČSOB dosahuje vymezených cílů i přesto (nebo právě pro to), že snižuje finanční náklady interně uskutečňovaných vzdělávacích akcí např. převedením určitých typů školení na kurzy poskytované formou e-learningu, prostřednictvím kterého také provádí testování znalostí zaměstnanců. Náklady na vzdělávání také ušetří, pokud zaměstnanci aktivně využívají možnosti samostudia. Aktuálním příkladem zefektivnění vzdělávání snížením nákladů na vzdělávání zaměstnanců je v nedávné době zkrácená minimální délka trvání vstupní přípravy ze tří měsíců na šest týdnů.

Vzhledem k provedenému srovnání systému vzdělávání pracovníků v ČSOB s teoretickými principy vzdělávání pracovníků, které jsem uskutečnila s použitím šesti zvolených kritérií, mohu potvrdit, že z *hlediska teorie se vzdělávací systém pracovníků v ČSOB řídí doporučeními českých i zahraničních teoretiků podnikového vzdělávání.*

3.5 Dílčí závěr

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

Vzdělávací aktivity se realizují formou interních i externích vzdělávacích akcí v podobě standardizovaných kurzů a kurzů vycházejících z momentálně vzniklých

potřeb. Kromě produktových odborných vzdělávacích akcí pro obchodníky, manažery či specialisty jsou uskutečňovány kurzy rozvoje sociálních dovedností, jazykové kurzy nebo kurzy PC znalostí. Kurzy povinné ze zákona a další vybrané kurzy absolvují pracovníci ČSOB formou e-learningu. Tyto vzdělávací aktivity připravuje útvar ŘLZ podle požadavků segmentů, ústředí a potřeb zaměstnanců. Způsob nominace je obsažen v pravidelném ročním hodnocení. IPPR je součástí hodnocení, do něhož manažer zaznamenává požadavky na zvyšování kvalifikace. Součástí IPPR jsou tzv. Naučné stezky, které vymezují, jaké typy kurzů jsou určeny pro vybranou pracovní pozici. Přinášejí vyšší efektivitu rozvoje pracovníků a lepší orientaci pro zaměstnance i manažery.

V ČSOB tvoří vzdělávací programy ucelený systém, který představuje důležitý prvek firemní kultury. ČSOB zavedla modul SAP HR pro řízení vzdělávání, čímž jako jedna z prvních společností v ČR reagovala na moderní vývoj v této oblasti. Program umožňuje každému aktivně se podílet na plánování vlastního vzdělávání. Poskytuje informace o úrovni dosaženého vzdělání i s ohledem na požadavky, které platí pro konkrétní pracovní místo. Zaměstnanec má aktuální přehled o uskutečněných či doporučených kurzech i možnost přihlásit se do nich pohodlně přímo od pracovního stolu anebo plánovanou účast zase zrušit. Na většinu kurzů se tedy zaměstnanci přihlašují sami podle vlastního časového plánu a sami tak nesou zodpovědnost za svůj rozvoj. Účast na konkrétní vzdělávací akci však musí být vždy schválena nadřízeným manažerem pracovníka.

Přesto, že se efektivita vzdělávání měří velmi obtížně a dosud není znám jednotný systém měření návratnosti investic vložených do vzdělávacích programů, snaží se ČSOB sledovat efektivitu svých vzdělávacích aktivit pomocí testování znalostí zaměstnanců a také prostřednictvím hodnocení kurzů a školení.

Na základě stručného srovnání vzdělávacího systému v ČSOB s obecnou teorií vzdělávání pracovníků, mohu konstatovat, že systém vzdělávání v ČSOB vychází a řídí se teoretickými doporučeními českých i zahraničních pramenů.

Podle informace útvaru ŘLZ stráví průměrný zaměstnanec ČSOB na školení cca 10 dní v roce. V roce 2007 bylo uskutečněno v ČSOB 4812 vzdělávacích kurzů.

II. Praktická část

4. Průzkum vzdělávání pracovníků v ČSOB

V následujících odstavcích je popsán průběh průzkumu, který byl proveden za účelem zjistit, jaké názory na vzdělávání mají samotní pracovníci ČSOB, jaké jsou jejich postoje k systému vzdělávání v ČSOB a ke svému osobnímu profesnímu rozvoji. Průzkum je rozdělen do tří kapitol, které zahrnují projekt průzkumu, analýzu jeho výsledků a shrnutí výsledků a verifikaci hypotéz.

4.1 Projekt průzkumu

V kapitole Projekt průzkumu je vymezena zkoumaná problematika a jsou v ní zhodnoceny dosavadní poznatky, které se jí týkají. Zabývá se stanovením cílů, hypotéz a také kritérií splnění těchto hypotéz. Popisuje proces průzkumu a věnuje se možnostem využití jeho výsledků.

Vymezení zkoumané problematiky a zhodnocení dosavadních poznatků

Vzdělávání pracovníků je velmi důležitá součást ŘLZ. Pokud firmy chtějí, aby se jim dařilo i v současné, značně složité situaci na finančním trhu, musejí být ochotné se učit. Vzdělávání se dnes stává klíčovým zdrojem konkurenční výhody nejen podniků, ale i samotných pracovníků. Řada moderních firem si už uvědomuje, že je důležité investovat do vzdělávání svých zaměstnanců, protože právě oni jsou nositeli myšlenek, zkušeností a poznatků a na jejich přístupu a tvořivosti závisí úspěch celé firmy. Jednou z těchto firem je také ČSOB, jejímž systémem vzdělávání jsem se zabývala v předchozí kapitole.

Na základě porovnání systému vzdělávání v ČSOB s obecnými teoretickými principy podnikového vzdělávání, při kterém jsem vycházela z odborné literatury, prostudované k prvním dvěma kapitolám diplomové práce (viz Seznam použité literatury), z vnitřních materiálů ČSOB a také z vlastních poznatků a zkušeností

se vzdělávacím systémem v ČSOB, jsem mohla potvrdit, že se ČSOB při vzdělávání svých pracovníků řídí a vychází z teoretických doporučení českých i zahraničních zdrojů.

Aby byl pohled na vzdělávání v ČSOB ucelený, je nutné znát také názory a postoje, které ke vzdělávacímu systému v ČSOB zaujímají její zaměstnanci. Tyto důležité informace budou získány na základě průzkumu, který jsem rozdělila do dvou základních částí. První část zjišťuje, jaké postoje zaujímají pracovníci ČSOB ke svému osobnímu profesnímu rozvoji. Druhá se zaměřuje na postoje pracovníků ČSOB k systému vzdělávání v ČSOB.

Stanovení cílů, hypotéz a kritérií

Cílem průzkumu je tedy zjistit postoje pracovníků ČSOB ke svému vlastnímu profesnímu rozvoji a také ke vzdělávacímu systému v ČSOB.

Pro **první část**, týkající se postojů pracovníků ke svému osobnímu profesnímu rozvoji byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza č. 1

H1. Pracovníci ČSOB považují svůj další profesní rozvoj za důležitý pro kariérní i osobní růst.

Dílčí cíle - tvrzení:

1. Pracovníci považují své další profesní vzdělávání za důležité.
2. Pracovníkům může pomoci vzdělávání v jejich kariérním postupu.
3. Vzdělávání pracovníků pomáhá k jejich osobnímu růstu.

Kritérium pro ověření hypotézy H1:

Hypotéza bude potvrzena, pokud více než 60% respondentů odpoví kladně na minimálně dvě ze tří uvedených tvrzení.

Hypotéza č. 2

H2. Pro pracovníky ČSOB představuje možnost vzdělávání jeden ze tří hlavních motivačních faktorů pro práci v ČSOB.

Dílčí cíle - tvrzení:

1. Pracovníci jsou motivováni možností účastnit se různých vzdělávacích aktivit.
2. Z nabízených motivačních faktorů pro práci v ČSOB uvedou pracovníci možnost vzdělávání maximálně do třetího místa v pořadí.

Kritérium pro ověření hypotézy H2:

Hypotéza bude potvrzena, jestliže více než 60% respondentů odpoví kladně na první tvrzení a současně více než 60% respondentů zařadí možnost vzdělávání mezi první tři motivační faktory.

Hypotéza č. 3

H3. Pracovníci ČSOB preferují oblast jazykového vzdělávání před ostatními vzdělávacími oblastmi.

Dílčí cíl - tvrzení:

1. Pracovníci umístí oblast jazykového vzdělávání mezi první dvě nabízené oblasti.

Kritérium pro ověření hypotézy H3:

Hypotéza bude potvrzena za podmínky, že více než 60% dotázaných umístí oblast jazykového vzdělávání mezi první dvě z nabízených oblastí vzdělávání.

Hypotézy **druhé části**, zabývající se postoji pracovníků k systému vzdělávání v ČSOB byly vymezeny takto:

Hypotéza č. 4

H4. Systém vzdělávání pracovníků v ČSOB přispívá ke zvýšení jejich pracovního výkonu.

Dílčí cíle - tvrzení:

1. Pracovníci využívají při své práci poznatků ze vzdělávacích akcí.
2. Pracovníci neabsolvovali školení, které vůbec nezahrnovalo potřeby jejich profesního zařazení.

3. S pracovníky spolupracuje jejich nadřízený při stanovování jejich vzdělávacích aktivit.
4. ČSOB ověřuje znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků získané na vzdělávacích akcích.

Kritérium pro ověření hypotézy H4:

Hypotéza bude potvrzena v případě, že více než 60% respondentů odpoví kladně na minimálně tři ze čtyř stanovených tvrzení.

Hypotéza č. 5

H5. Pracovníci ČSOB dávají přednost vzdělávacím aktivitám v blízkosti svého pracoviště před vzdělávacími aktivitami ve vzdálenějších vzdělávacích střediscích.

Dílčí cíle - tvrzení:

1. Pracovníci preferují umístění pořádaného školení v zasedací místnosti jejich pracoviště nebo mimo pracoviště, avšak v jeho regionu.
2. Pracovníci by uvítali, kdyby měla ČSOB školicí středisko v regionu jejich pracoviště.

Kritérium pro ověření hypotézy H5:

Hypotéza bude potvrzena, pokud více než 60% dotázaných zvolí z nabízených možností možnost pořádat školení na jejich pracovišti nebo mimo pracoviště, avšak v jeho regionu a současně více než 60% dotázaných odpoví kladně na druhé tvrzení.

Hypotéza č. 6

H6. Pracovníci ČSOB hodnotí nabídku vzdělávacích aktivit jako dostatečnou.

Dílčí cíle - tvrzení:

1. Pracovníkům vyhovuje rozsah bankou nabízených vzdělávacích aktivit.

Kritérium pro ověření hypotézy H6:

Hypotéza bude potvrzena v případě, že více než 60% respondentů odpoví kladně na stanovené tvrzení. *(V dotazníku je k této hypotéze přiřazena ještě jedna doplňující otázka, která však nemá na potvrzení či vyvrácení hypotézy žádný vliv. Pouze zjišťuje, zda by pracovníci doplnili nabídku vzdělávání v ČSOB a pokud ano, tak o jaké vzdělávací aktivity).*

Celkem tedy bylo stanoveno **šest hypotéz**, z nichž se tři zabývají názory a postoji pracovníků ČSOB ke svému osobnímu profesnímu rozvoji a další tři zjišťují jejich postoje k systému vzdělávání v ČSOB.

Popis procesu průzkumu

Po zvážení všech možných výzkumných technik jsem pro získání názorů a postojů pracovníků ČSOB zvolila metodu písemného dotazování na základě **dotazníku**, který je určen především pro hromadné získávání dat. Při sestavování dotazníku jsem usilovala o formulování otázek tak, aby byly srozumitelné, jednoznačné a smysluplné.

V úvodní části dotazníku objasňuji, k čemu daný průzkum slouží a ujišťuji respondenty, že je dotazník anonymní a získané údaje nebudou žádným způsobem zneužity. Dále vysvětluji, jakým způsobem má být dotazník vyplněn. Nechybí zde mé poděkování a jméno. Přesto, že někteří autoři literatury, zabývající se metodologií pedagogických výzkumů (např. Gavora⁷¹ nebo Pokorný⁷²) zastávají názor, že by se faktografické otázky měly zařazovat až na konec dotazníku, začlenila jsem tyto otázky, týkající se pohlaví, věku, dosaženého vzdělání respondentů a délky jejich zaměstnání v ČSOB, hned za úvodní část, před vlastní otázky průzkumu. Rozhodla jsem se tak proto, že dle mého názoru jsou odpovědi na tyto osobní otázky jednoduché a rychleji tak vtáhnou respondenta do dalších obtížnějších odpovědí.

Při tvorbě dotazníku jsem se snažila o „*úměrný rozsah dotazníku*“, ⁷³ tzn. že jsem se jej pokoušela sestavit co nejstručněji, aby jeho vyplňování nezabralo respondentům hodně času a byli tudíž ochotni věnovat svůj čas jeho vyplňování. Celkem jsem zformulovala 14 otázek. Delší dotazník by mohl respondenty od jeho vyplňování odradit.

⁷¹ Srov. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. 2000, s. 100

⁷² Srov. POKORNÝ, J. *Úspěšnost zaručena. Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s. 71

⁷³ PRŮCHA, J. *Pedagogický výzkum. Úvedení do teorie a praxe*. Praha: Karolinum, 1995, s. 44

Dotazník obsahuje převážně otázky uzavřené, tj. takové, které nabízí hotové alternativní odpovědi. Polouzavřené otázky se objevují ve čtyřech případech. Otevřené otázky jsem do dotazníku nezařadila, protože se na ně respondentům odpovídá obtížněji než na uzavřené a také z důvodu náročnějšího zpracování.

Kromě tří otázek, z nichž ve dvou přiřazují respondenti čísla dle oblíbenosti k formulovaným odpovědím a v jedné vybírají z nabízených alternativních odpovědí, jsou odpovědi na veškeré ostatní otázky vyjádřeny pomocí Likertových posuzovacích škál. Ty se používají na měření postojů a názorů lidí. Skládají se z výroku (otázky) a stupnice.

Protože jsem chtěla zabránit zkreslení výsledků, zařadila jsem do pětistupňové škály kromě odpovědí – URČITĚ SOUHLASÍM – SPÍŠE SOUHLASÍM – SPÍŠE NESOUHLASÍM – URČITĚ NESOUHLASÍM také odpověď NEMÁM VYHRANĚNÝ NÁZOR. Tuto odpověď může zvolit respondent, který nezná danou realitu, nemá vyhraněné stanovisko k hodnocenému jevu nebo nechce vyjádřit svůj názor.⁷⁴

Abych zjistila, zda jsou sestavené otázky dostatečně jasné a srozumitelné a také abych včas odstranila případné zjištěné nedostatky, provedla jsem **předvýzkum**, který je nedílnou součástí přípravy dotazníku. Předvýzkum jsem uskutečnila na pěti spolupracovnících. Vyplnění dotazníků zabralo každému maximálně pět minut. Po vzájemné konzultaci jsem přeformulovala odpovědi na otázku č. 10, které nebyly zcela jednoznačné. Také jsem vypustila jednu otázku, o které jsem usoudila, že je přebytečná. Po té, co jsem se pokoušela vyhodnotit dotazníky z předvýzkumu z hlediska statistického zpracování, uvědomila jsem si, že je nutné přeformulovat otázku č. 8, která měla obrácenou polaritu a pokud by zůstala v původní podobě, působila by při vyhodnocování dotazníku potíže. Konečnou verzi dotazníku určeného k průzkumu obsahuje Příloha č. 4.

Výběrový soubor respondentů byl uskutečněn záměrným výběrem a představují ho pracovníci několika poboček ČSOB v brněnském regionu, kteří mají

⁷⁴ Srov. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. 2000, s. 92

různý stupeň vzdělání, a kteří zastávají různé pracovní pozice od pokladníků, přes klientské pracovníky až po osobní a firemní bankéře. Ve výběrovém souboru byli zastoupeni muži i ženy všech věkových skupin pracujících v ČSOB. Předpokládaný počet respondentů byl 50 pracovníků.

Z výběrového souboru jsem záměrně vyloučila manažery, kteří mají odlišný systém vzdělávání než tarifní pracovníci a použitím jejich odpovědí by byly celkové výsledky průzkumu zkresleny.

Využití výsledků průzkumu

Výsledky průzkumu budou využity především pro účely mé diplomové práce, která může také přinést praktické využití pro personální konzultanty ČSOB a jejich prostřednictvím i pro pracovníky ŘLZ, kterým by mohl výsledek průzkumu pomoci při neustálém zefektivňování systému vzdělávání v ČSOB. Práce by mohla být užitečná i pro manažery a pracovníky ČSOB, kteří společně plánují profesní, osobní a kariéerní rozvoj.

Zpracováním průzkumu a celé diplomové práce rovněž obohacuji své vlastní znalosti a zkušenosti v oblasti vzdělávání pracovníků v ČSOB, které mohu využít ve svém budoucím pracovním i osobním životě.

4.2 Analýza výsledků

Tato kapitola obsahuje informace, týkající se sběru dat a návratnosti dotazníků. Je v ní vyhodnocen vlastní průzkum a prezentovány jeho výsledky.

Sběr dat a návratnost dotazníků

Konečnou verzi dotazníku v počtu 80 kusů jsem ve dvou brněnských pobočkách rozdala osobně, v případech poboček mimobrněnských či poboček v okrajových částech města jsem předala dotazníky styčnému pracovníkovi a požádala jej o zprostředkování předání dotazníků kolegům. Respondenty jsem požádala, aby dotazníky vyplnili

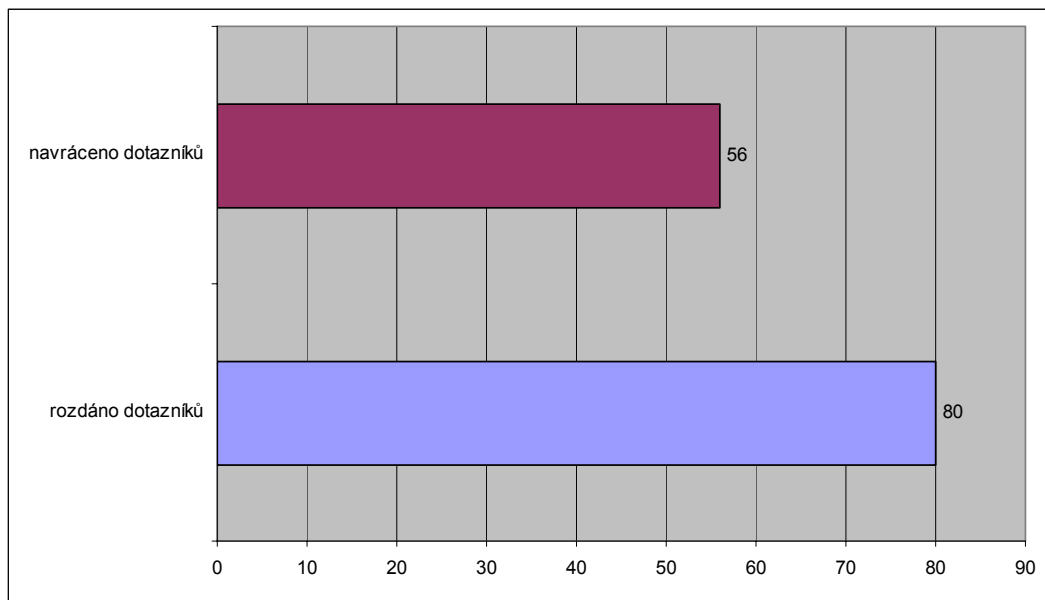
v co nejkratší možné době a vrátili je zpět osobně (v případě, že pracují na stejné pobočce) nebo prostřednictvím vnitřní pošty (v případě zaměstnanců pracujících na ostatních pobočkách).

Ke konci roku 2007 došlo v systému vzdělávání v ČSOB k podstatné změně – byl zaveden nový vzdělávací modul pro řízení vzdělávání (viz kapitola 3.2). Proto jsem provedení průzkumu původně naplánovala na podzim roku 2008, kdy jsem předpokládala, že v té době už budou mít všichni pracovníci s novým systémem bohaté zkušenosti. Na otázky v dotazníku se jim tedy bude odpovídat snáze a dotazník tak bude mít i lepší vypovídací schopnost, než kdyby byl průzkum uskutečněn dříve.

Vzhledem k osobním časovým důvodům jsem však nemohla provést průzkum dle původního plánu a dotazníky byly respondentům předány až v týdnu od 8. prosince 2008. Uvědomuji si, že tato doba nebyla příliš vhodná k provádění průzkumu mezi pracovníky ČSOB a to z důvodu, že před koncem roku bývají pracovníci banky zaneprázdněni mnohem více než v jiném období. Na návratnost a vypovídací schopnost dotazníků mohla mít také nepříznivý vliv celosvětová finanční krize projevující se v této době již plně i v České republice a potažmo právě ve finančním sektoru, který v průběhu prosince musel pružně reagovat na tuto nově vzniklou situaci a zavádět krizová opatření, což se mohlo také nepříznivě odrazit v časových možnostech a ochotě pracovníků k vyplňování dotazníků.

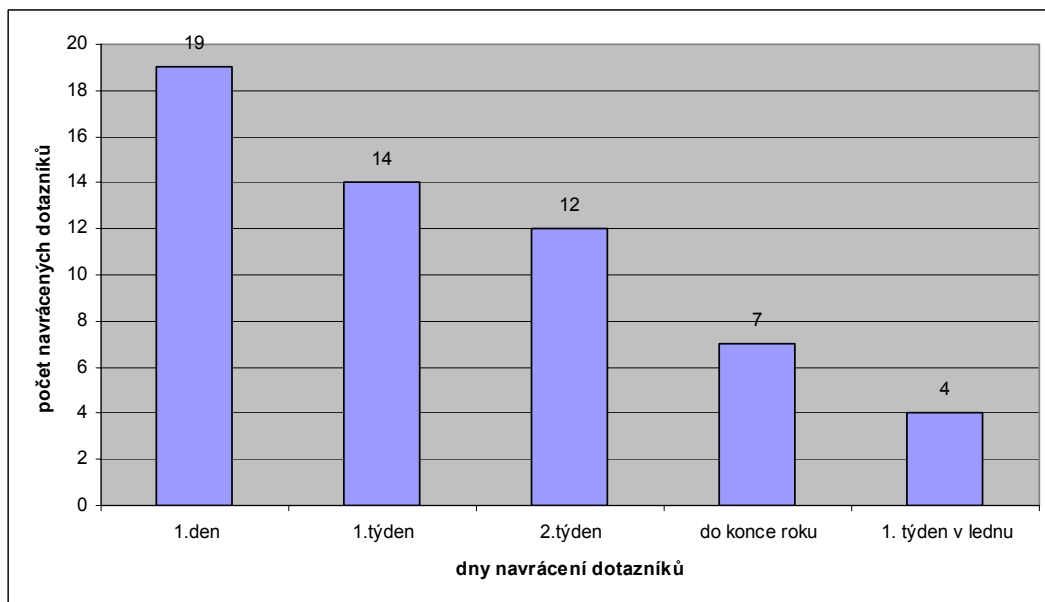
I přes tyto popsané skutečnosti, které mohly do jisté míry negativně ovlivnit návratnost dotazníků, dosáhla celková návratnost dotazníků 70%. Největší počet dotazníků – 19, byl vrácen v den předání, kdy spolupracovníci požádaní o vyplnění vyplnili dotazníky v mé přítomnosti a obratem je vrátili. Do konce prvního týdne porozdání bylo vráceno osobně či poštou dalších 14 dotazníků, během následujícího týdne bylo poštou zasláno 12 dotazníků. Po připomenutí zejména styčným pracovníkům z jiných poboček, bylo do konce roku navraceno poštou 7 dotazníků a první týden v lednu ještě další 4 dotazníky. Celkem bylo tedy vráceno a vyhodnoceno 56 dotazníků.

Obrázek 5: Návratnost dotazníků



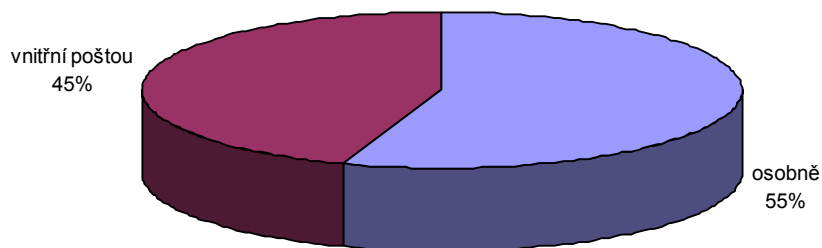
Zdroj: průzkum autora

Obrázek 6: Časový harmonogram návratnosti dotazníků



Zdroj: průzkum autora

Obrázek 7: Způsob vrácení dotazníků



Zdroj: průzkum autora

31 dotazníků bylo předáno osobně, vnitřní poštou bylo doručeno 25 dotazníků. Osobně byly předány dotazníky zejména od kolegů pracujících na stejné pobočce jako já a také od pracovníků další pobočky, kteří vyplnili dotazníky obratem při mé osobní návštěvě. Dotazníky od pracovníků poboček v okrajových částech Brna a mimobrněnských poboček byly vráceny vnitřní poštou.

Vyhodnocení vlastního průzkumu, prezentace výsledků

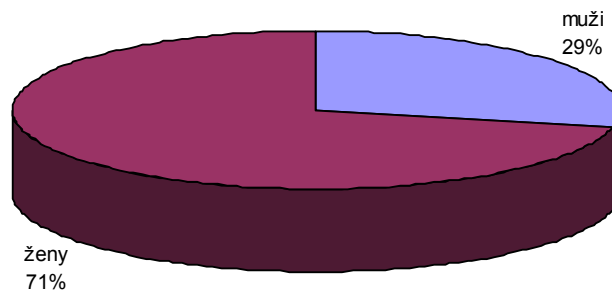
Struktura respondentů

Podle zjištěných dat jsem mohla provést rozbor výběrového souboru respondentů dle těchto kategorií: pohlaví, vzdělání, věk a délka zaměstnání v ČSOB. Pro názorné zobrazení četnosti jsem použila výsečové grafy.

Z celkového počtu respondentů bylo 71% žen a 29% mužů. Vzhledem k faktu, že zhruba 2/3 zaměstnanců banky jsou ženy a 1/3 muži,⁷⁵ dá se říci, že složení výběrového souboru respondentů přibližně odpovídá složení zaměstnanců banky.

⁷⁵ Zjištěno z personálních údajů

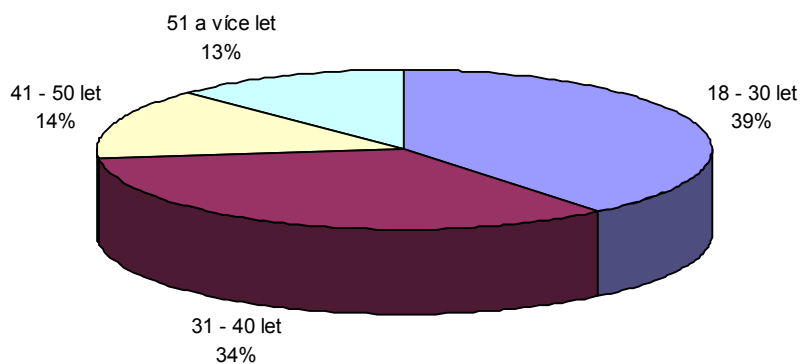
Obrázek 8: Pohlavní respondentů



Zdroj: průzkum autora

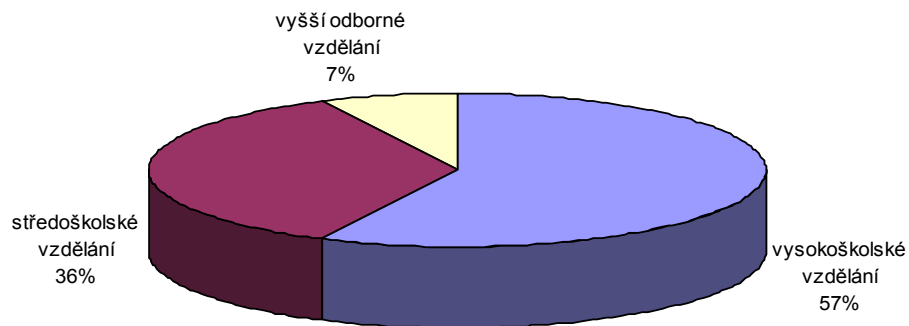
Nejvíce respondentů – 39% bylo ve věku od 18 do 30 let, 34% dotázaných mělo věk od 31 do 40 let, 14% od 41 do 50 let a více než 50 let bylo 13% respondentů. Dle personálních údajů je průměrný věk zaměstnanců ČSOB 39 let.

Obrázek 9: Věk respondentů



Zdroj: průzkum autora

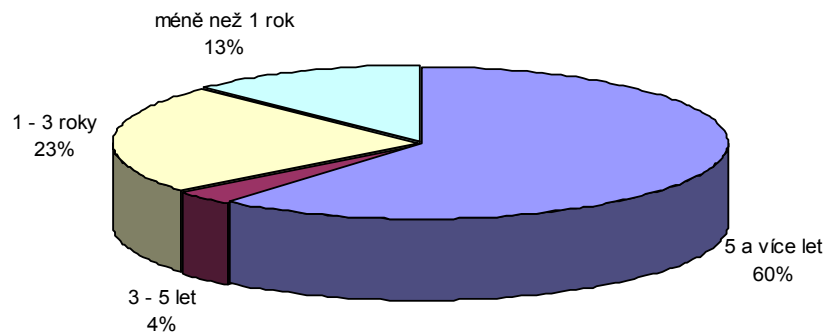
Obrázek 10: Dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: průzkum autora

57% respondentů mělo dosažené vysokoškolské vzdělání, středoškolské vzdělání mělo 36% respondentů a respondentů s vyšším odborným vzděláním bylo jen 7%.

Obrázek 11: Délka zaměstnání v ČSOB



Zdroj: průzkum autora

Co se týče délky zaměstnání v ČSOB, největší měrou byly zastoupeni zaměstnanci pracující v bance více než 5 let – 60%. U 4% respondentů byla délka

pracovního poměru v rozmezí od 3 do 5 let a u 23% respondentů v rozmezí od 1 do 3 let. Kratší dobu než 1 rok pracovalo v bance době průzkumu 13% dotazovaných.

Výstupy získané z dotazníků

Získané údaje z dotazníků jsou zaneseny v tabulkách a pro názornost také převedeny do grafů.

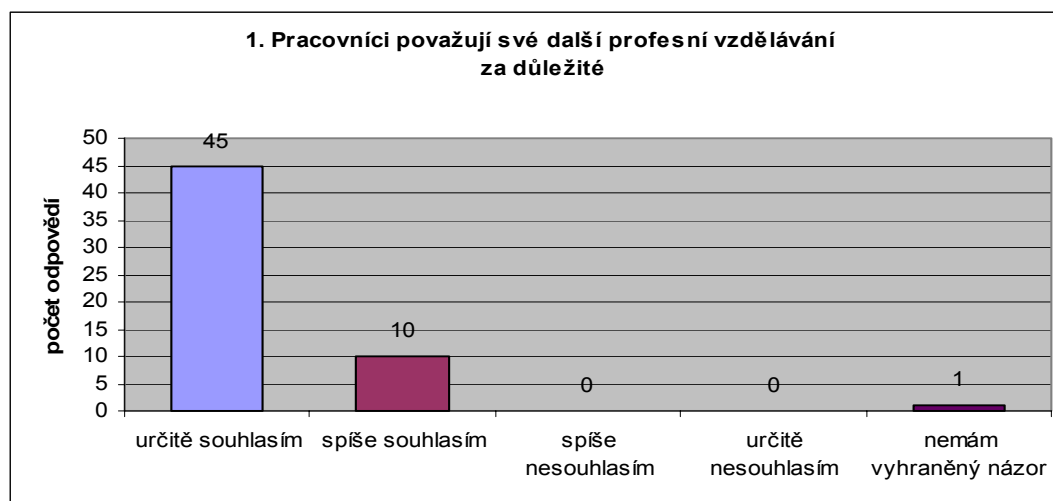
V první části, ve které jsem zjišťovala postoje pracovníků ke svému osobnímu profesnímu rozvoji, byly ověřovány následující 3 hypotézy:

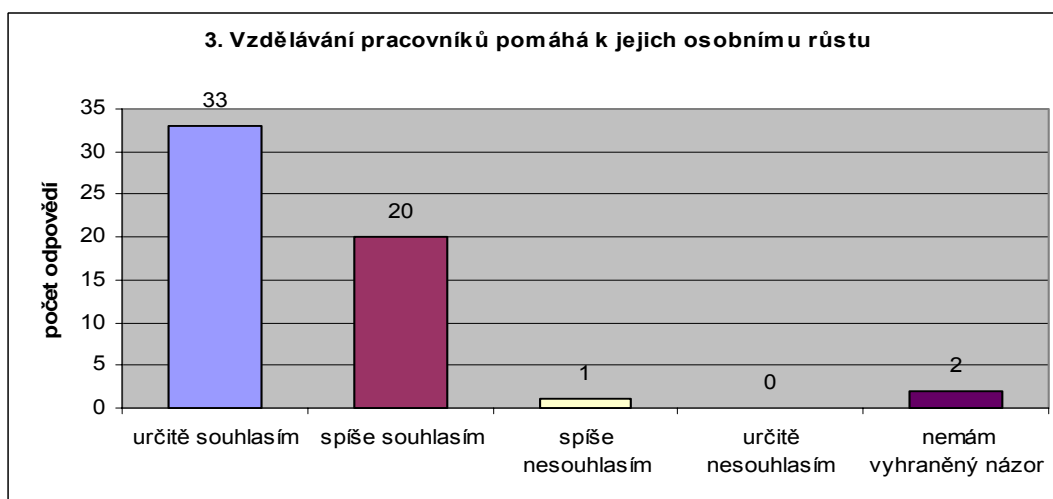
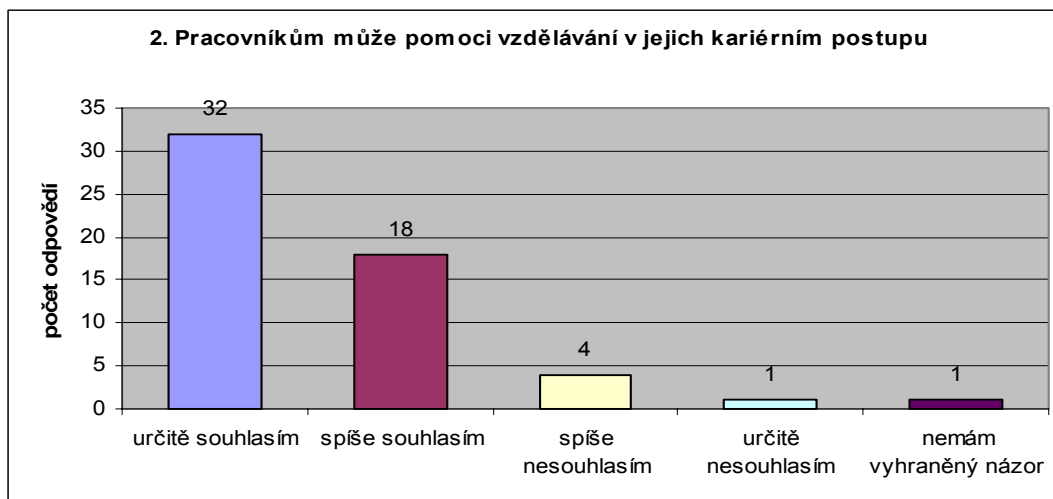
1. Pracovníci ČSOB považují svůj další profesní rozvoj za důležitý pro kariérní i osobní růst.

Tabulka 1: Hypotéza č. 1

H1. Pracovníci ČSOB považují svůj další profesní rozvoj za důležitý pro kariérní i osobní růst	
Tvrzení	60% respondentů/ kladná odpověď
1. Pracovníci považují své další profesní vzdělávání za důležité	34/55
2. Pracovníkům může pomoci vzdělávání v jejich kariérním postupu	34/50
3. Vzdělávání pracovníků pomáhá k jejich osobnímu růstu	34/53

Obrázek 12, 13 a 14: Četnosti odpovědí k 1. hypotéze





Zdroj: průzkum autora

Grafy zobrazují odpovědi na první tři otázky dotazníku, pomocí kterých jsem se snažila zjistit, jaký postoj zauímají pracovníci ČSOB ke svému dalšímu profesnímu vzdělávání a zda si myslí, že jim může vzdělávání pomoci k jejich kariérnímu postupu a osobnímu růstu. Svě další profesní vzdělávání považuje za důležité 98% pracovníků. 89% respondentů se domnívá, že jim další vzdělávání může pomoci v jejich kariérním postupu a 95% dotázaných souhlasí s názorem, že vzdělávání pracovníků pomáhá k jejich osobnímu růstu.

Na základě těchto údajů mohu jednoznačně vyvodit, že pracovníci ČSOB si uvědomují důležitost dalšího profesního vzdělávání, se kterým může souviset možnost dalšího postupu, ať už kariérního, platového nebo společenského.

Stanovená kritéria pro ověření hypotézy H1 byla dodržena, **hypotéza „pracovníci ČSOB považují svůj další profesní rozvoj za důležitý pro kariérní i osobní růst“** tedy byla **potvrzena**.

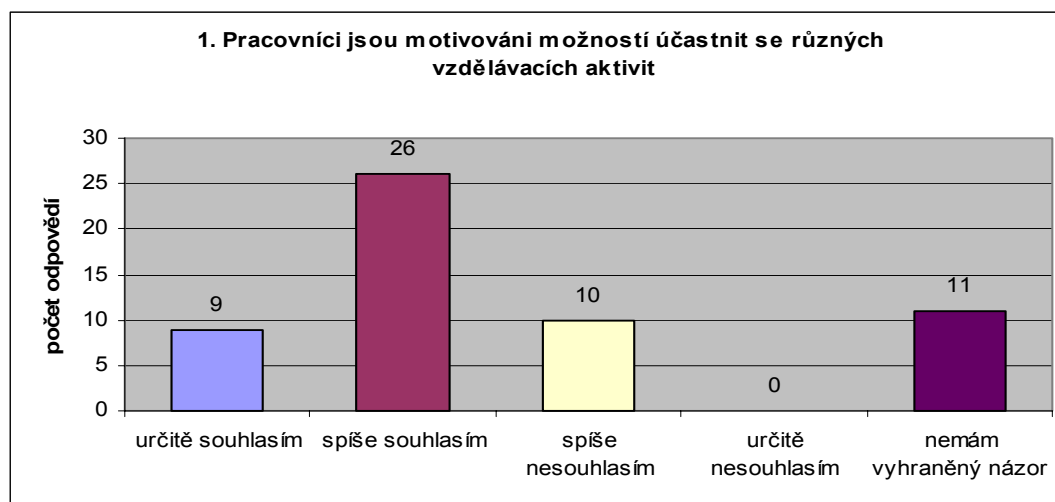
2. Pro pracovníky ČSOB představuje možnost vzdělávání jeden ze tří hlavních motivačních faktorů pro práci v ČSOB.

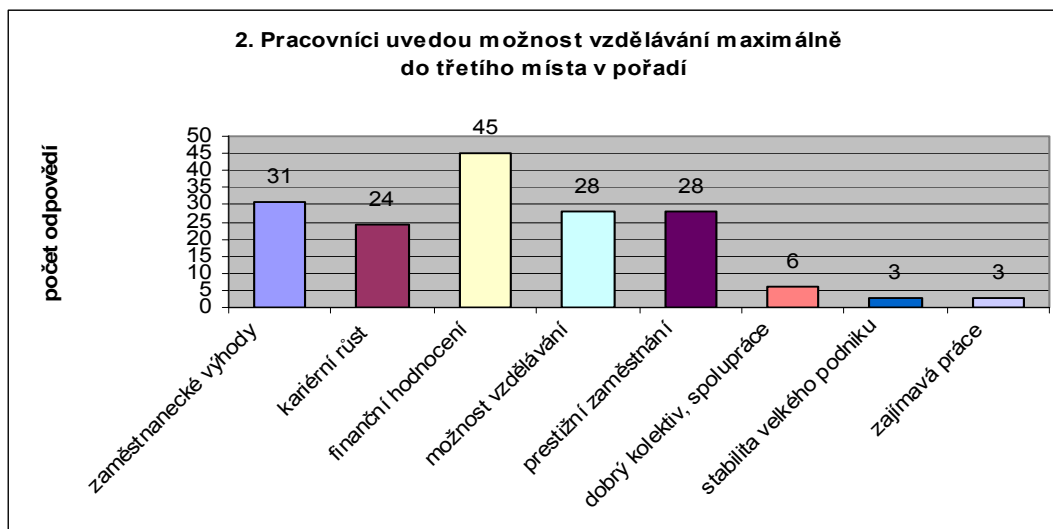
Tabulka 2: Hypotéza č. 2

H2. Pro pracovníky ČSOB představuje možnost vzdělávání jeden ze tří hlavních motivačních faktorů pro práci v ČSOB	
Tvrzení	60% respondentů/ kladná odpověď
1. Pracovníci jsou motivováni možností účastnit se různých vzdělávacích aktivit	34/35
2. Pracovníci uvedou možnost vzdělávání maximálně do třetího místa v pořadí	34/28

Následující dvě otázky, prostřednictvím kterých jsem se ověřovala druhou hypotézu, byly zaměřeny na motivaci pracovníků ke vzdělávání. Zajímalo mě, zda zaměstnanci k práci v ČSOB motivují možnosti dalšího profesního vzdělávání, které jim banka poskytuje. Druhá otázka zkoumala, jak důležité je vzdělávání pro pracovníky z hlediska motivace pro práci v ČSOB. Respondenti měli přiřadit k uvedeným motivačním důvodům, dle míry významnosti pro ně, čísla od 1 do 5 (eventuálně do 6 v případě, že uvedli další důvod). Odpovědi z prvních tří míst byly sečteny a zapracovány do grafu.

Obrázek 15 a 16: Četnosti odpovědí k 2. hypotéze





Zdroj: průzkum autora

Na otázku, zda jsou zaměstnanci ČSOB motivováni možností účastnit se různých vzdělávacích aktivit, odpovědělo kladně 63% respondentů.

Přesto, že tento údaj potvrzuje domněnku, že pracovníky pro práci v ČSOB motivuje využívání možnosti poskytovaného dalšího profesního vzdělávání, ukázal průzkum oproti mým původním předpokladům, že pracovníci neřadí možnost vzdělávání mezi hlavní důvody, které je motivují pracovat v ČSOB. Respondenti nejčastěji uváděli, že důvod, který je nejvíce motivuje pro práci v bance, je finanční hodnocení. V pořadí druhým motivem jsou pro pracovníky zaměstnanecké výhody, které jim ČSOB poskytuje. Možnost vzdělávání se spolu s prestižním zaměstnáním umístily se stejným počtem odpovědí na třetím a čtvrtém místě. Jako pátý důvod v pořadí zařadili respondenti kariérní růst. Dá se říci, že zjištěné výsledky se v podstatě shodují s *Maslowovou motivační teorií*.⁷⁶

Z hlediska sociální pedagogiky považuji za pozitivní fakt, že šest respondentů doplnilo a umístilo mezi první tři místa jako důvod motivace pro práci v ČSOB dobrý kolektiv a spolupráci.

⁷⁶ Abraham Maslow setřídil potřeby do pěti skupin, tzv. Maslowovy pyramidy či Maslowovy hierarchie potřeb: 1. fyziologické potřeby, 2. pocit jistoty a bezpečí, 3. potřeba sounáležitosti, lásky a přátelství, 4. uznání a ocenění, 5. seberealizace.

Stanovená kritéria první části hypotézy H2 byla sice dodržena, avšak kritéria pro druhou část hypotézy splněna nebyla - možnost vzdělávání byla zařazena mezi první tři motivační faktory pouze 50% respondentů (místo stanovených 60%). Druhá hypotéza „pro pracovníky ČSOB představuje možnost vzdělávání jeden ze tří hlavních motivačních faktorů pro práci v ČSOB“ tedy potvrzena nebyla.

Aby pracovníci více považovali své další profesní vzdělávání za důležité, měli by je jejich nadřízení manažeři podporovat v tom, aby si uvědomili, že zvyšování jejich vzdělání často přímo souvisí také se zvýšením jejich finančního hodnocení, kariérního postupu i získání prestižnější pracovní pozice, tedy důvodů, které často uváděli jako hlavní motivy pro práci v ČSOB. Dokázat vhodnou motivací změnit postoje svých pracovníků k jejich osobnímu rozvoji a dalšímu profesnímu vzdělávání, to je, dle mého názoru, jedna ze základních úloh manažerů.

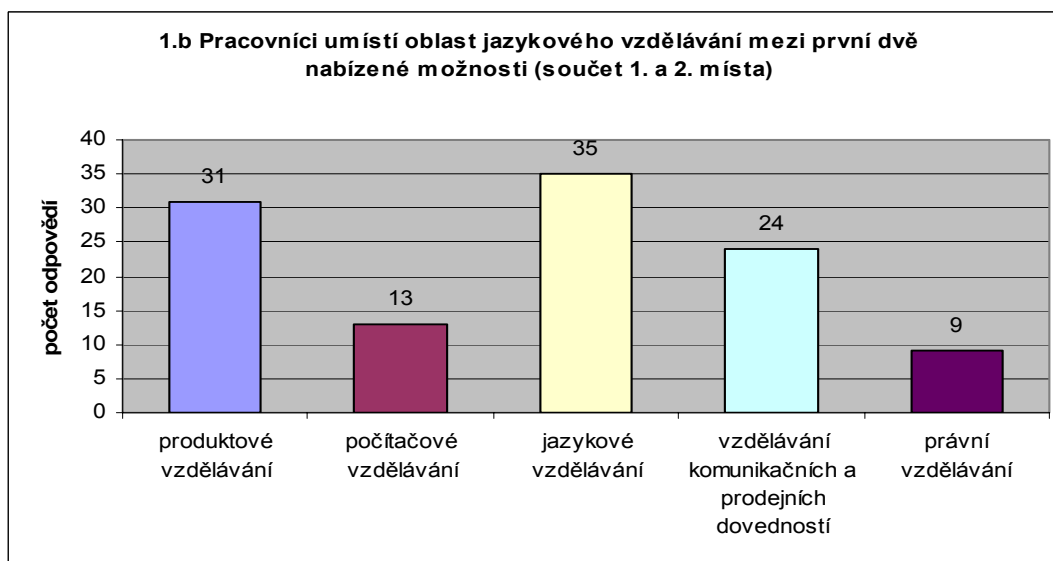
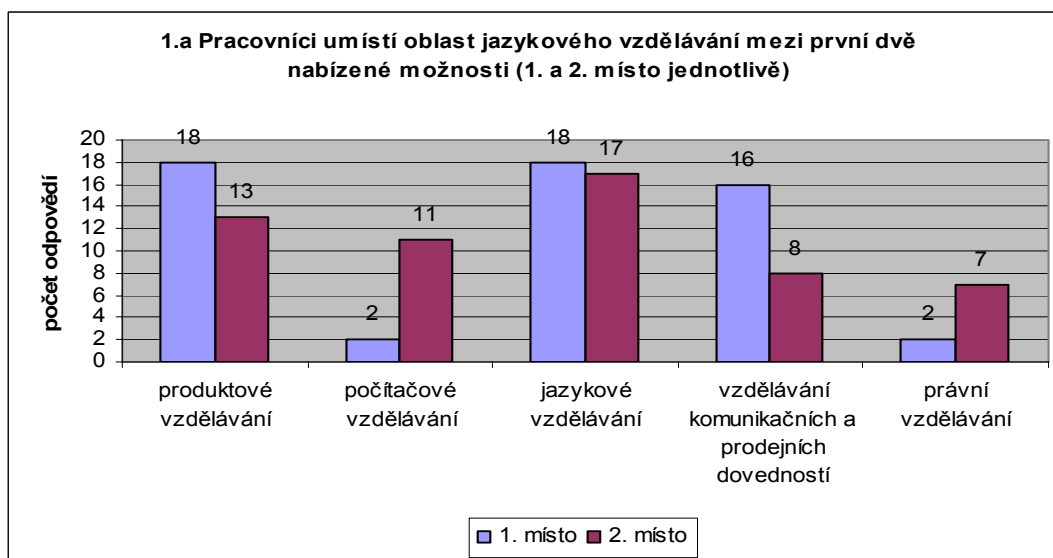
3. Pracovníci ČSOB preferují oblast jazykového vzdělávání před ostatními vzdělávacími oblastmi.

Tabulka 3: Hypotéza č. 3

H3. Pracovníci ČSOB preferují oblast jazykového vzdělávání před ostatními vzdělávacími oblastmi	
Tvrzení	60% respondentů/ kladná odpověď
1. Pracovníci umístí oblast jazykového vzdělávání mezi první dvě nabízené možnosti	34/35

Oba grafy znázorňují odpověď na jedinou otázku třetí hypotézy, pomocí níž jsem zjišťovala, kterou z uvedených oblastí vzdělávání pracovníci ČSOB nejvíce preferují. Respondenti měli přiřadit k uvedeným oblastem vzdělávání čísla od 1 do 5 (eventuálně do 6 v případě, že uvedli další oblast vzdělávání) podle toho, které ze vzdělávacích oblastí dávají nejvíce přednost. První graf zobrazuje umístění odpovědí respondentů na prvním a druhém místě jednotlivě, ve druhém grafu jsou odpovědi z prvních dvou míst záměrně sečteny za účelem ověření hypotézy.

Obrázek 17 a 18: Četnosti odpovědí k hypotéze č. 3



Zdroj: průzkum autora

Oblast jazykového vzdělávání umístilo na první nebo druhé místo nejvíce respondentů. Druhou nejčastěji preferovanou oblastí na prvních dvou místech byla oblast produktového vzdělávání. Nemalý zájem je také o vzdělávání komunikačních a prodejních dovedností. Další v pořadí byla oblast počítačového vzdělávání následovaná vzděláváním právním.

Kritéria, stanovená pro ověření hypotézy H3, byla dodržena, třetí **hypotéza** „pracovníci ČSOB preferují oblast jazykového vzdělávání před ostatními vzdělávacími oblastmi“ tedy byla **potvrzena**.

Skutečnost, že pracovníci ČSOB dávají jazykovému vzdělávání přednost před ostatními oblastmi vzdělávání lze vysvětlit tím, že si uvědomují, že pro člověka dnešní doby je znalost minimálně jednoho cizího jazyka nutností pro jeho uplatnění jak v pracovním, tak i v osobním životě.

V **druhé části**, zjišťující postoje pracovníků k systému vzdělávání v ČSOB, byly ověřovány tyto 3 hypotézy:

4. Systém vzdělávání pracovníků v ČSOB přispívá ke zvýšení jejich pracovního výkonu.

Tabulka 4: Hypotéza č. 4

H4. Systém vzdělávání pracovníků v ČSOB přispívá ke zvýšení jejich pracovního výkonu	
Tvrzení	60% respondentů/ kladná odpověď
1. Pracovníci využívají při své práci poznatků ze vzdělávacích akcí	34/53
2. Pracovníci neabsolvovali školení, které vůbec nezahrnovalo potřeby jejich pracovního výkonu	34/25
3. S pracovníky spolupracuje jejich nadřízený při stanovování jejich vzdělávacích aktivit	34/44
4. ČSOB ověřuje znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků získané na vzdělávacích akcích	34/38

Abych zjistila, zda systém vzdělávání pracovníků v ČSOB přispívá ke zvýšení jejich pracovního výkonu, zařadila jsem do dotazníku čtyři otázky, zjišťující skutečnosti, jejichž provádění má pozitivní vliv na zvýšení pracovního výkonu.

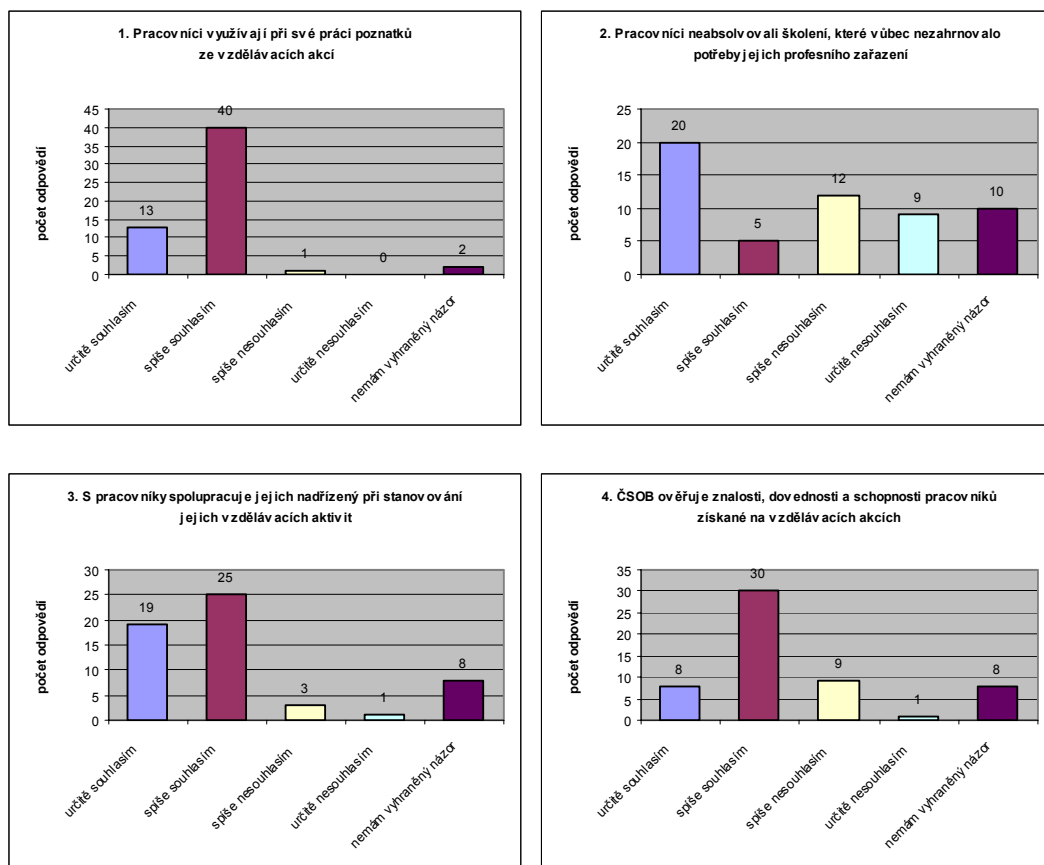
Na otázku, zda využívají pracovníci při své práci poznatků ze vzdělávacích akcí, odpovědělo kladně 95% dotázaných. Z další otázky vyplynula neblahá skutečnost, že alespoň 21 respondentů (38%) absolvovalo někdy školení, které vůbec nezahrnovalo potřeby jejich profesního zařazení. K takovýmto situacím, kdy pracovník tráví neefektivně čas školením, které se netýká jeho profese, by docházet vůbec nemělo a je třeba jim předcházet například tím, že vzdělávací aktivity budou stanovovat manažeři společně s pracovníky, přičemž se budou řídit naučnými stezkami pro konkrétní pracovní pozici a v neposlední řadě se oba podrobně seznámí s charakteristikou plánované vzdělávací aktivity v Katalogu školení.

Fakt, že zhruba 1/3 pracovníků se někdy zúčastnila školení, které se netýkalo přímo potřeb jejich profesního zařazení, by se dal vysvětlit i domněnkou, že nadřízený záměrně nominoval pracovníka na takové školení s cílem rozšířit rozsah jeho znalostí, aby měl povědomí i o dalších produktech a službách poskytovaných bankou a získal tak komplexní přehled o nabídce banky.

Získané údaje mohly být zkresleny i odpověďmi nově zaměstnaných pracovníků, kteří měli v době probíhajícího průzkumu absolvovanou pouze vstupní přípravu, zahrnující výlučně obecná školení.

Výsledky dále ukázaly, že se 79% dotázaných pracovníků spolupracuje jejich nadřízený při stanovování jejich vzdělávacích aktivit a 68% respondentů uvedlo, že ČSOB ověřuje znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků získané na vzdělávacích akcích.

Obrázek 19, 20, 21 a 22: Četnosti odpovědí k hypotéze č. 4



Zdroj: průzkum autora

Přesto, že na jedno ze čtyř tvrzení nebylo odpovězeno kladně v 60%, byla stanovená kritéria pro ověření hypotézy H4 splněna a **hypotéza „systém vzdělávání pracovníků v ČSOB přispívá ke zvýšení jejich pracovního výkonu“ byla potvrzena.**

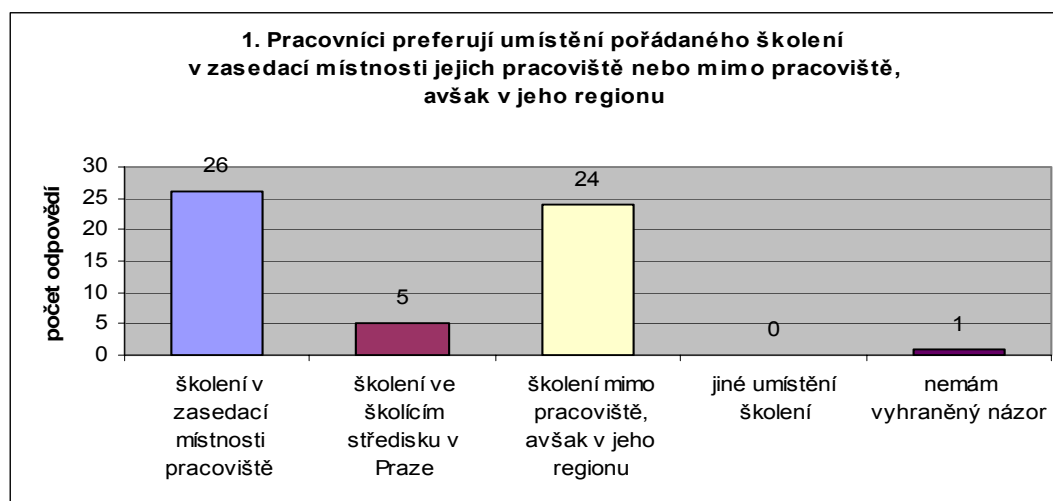
5. Pracovníci ČSOB dávají přednost vzdělávacím aktivitám v blízkosti svého pracoviště před vzdělávacími aktivitami ve vzdálenějších vzdělávacích střediscích.

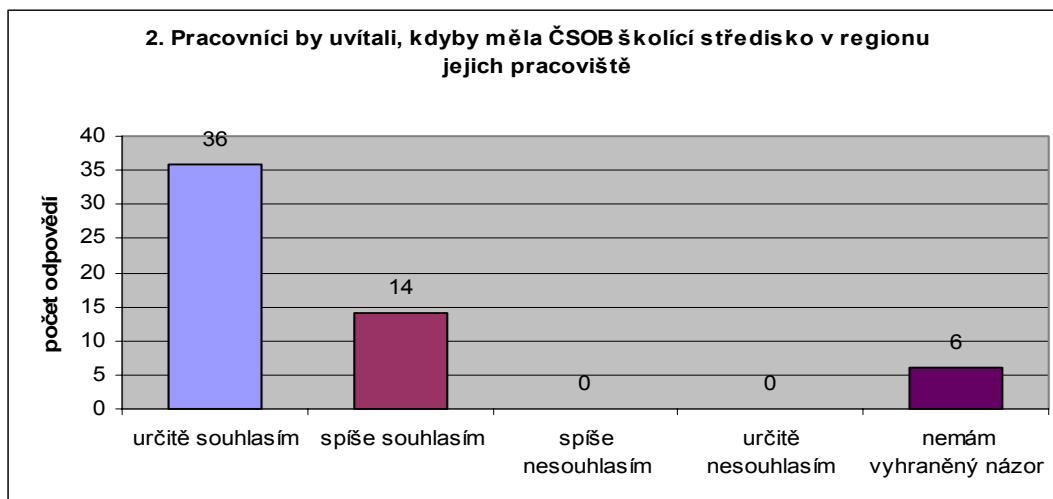
Tabulka 5: Hypotéza č. 5

H5. Pracovníci ČSOB dávají přednost vzdělávacím aktivitám v blízkosti svého pracoviště před vzdělávacími aktivitami ve vzdálenějších vzdělávacích střediscích	
Tvrzení	60% respondentů/ kladná odpověď
1. Pracovníci preferují umístění pořádaného školení v zasedací místnosti jejich pracoviště nebo mimo pracoviště, avšak v jeho regionu	34/55
2. Pracovníci by uvítali, kdyby měla ČSOB školící středisko v regionu jejich pracoviště	34/50

Před vlastním ověřením této hypotézy je třeba uvést, že závěry, vyvozené z odpovědí na otázky, které se k hypotéze vztahují, nemají obecnou platnost pro celou ČSOB. Tyto závěry platí pro pobočky v brněnském regionu, ve kterém byl průzkum uskutečněn, případně by se daly zobecnit na další vzdálené pobočky od školících středisek v Praze, např. v Moravskoslezském či Zlínském kraji.

Obrázek 23 a 24: Četnosti odpovědí k hypotéze č. 5





Zdroj: průzkum autora

Tyto dvě otázky směřovaly k získání názorů zejména respondentů, kteří pracují v pobočkách situovaných daleko od dvou vzdělávacích středisek ČSOB v Praze.

Pokud by měli pracovníci možnost vybrat si umístění pořádaného školení, 46% dotázaných odpovědělo, že upřednostňuje školení pořádané v zasedací místnosti jejich pracoviště a 43% respondentů preferuje školení, které by probíhalo mimo jejich pracoviště, avšak v jeho regionu. Pouhých 9% dotázaných preferuje školení, uskutečňované ve vzdáleném školícím středisku v Praze.

Na otázku, zda by pracovníci uvítali, kdyby měla ČSOB školící středisko v regionu jejich pracoviště, odpovědělo kladně 89% respondentů, 11% nemělo vyhraněný názor a ani jeden zaměstnanec neodpověděl, že by s tímto návrhem nesouhlasil.

Obě stanovená kritéria hypotézy H5 byla dodržena, **hypotéza „pracovníci ČSOB dávají přednost vzdělávacím aktivitám v blízkosti svého pracoviště před vzdělávacími aktivitami ve vzdálenějších vzdělávacích střediscích“** tedy byla **potvrzena**.

Ověřením této hypotézy jsem chtěla nastínit problém, se kterým se běžně potýkají zaměstnanci, pracující nejen v brněnském regionu, ale také v ostatních, od Prahy vzdálených pobočkách. ČSOB totiž zabezpečuje většinu klasických

vzdělávacích akcí ve svých dvou školících střediscích, které jsou umístěny v Praze. Z mého pohledu pracovníka brněnské pobočky je velmi nepraktické a také dosti neefektivní se účastnit zejména jednodenních školení v těchto vzdálených střediscích. Pracovníci totiž mnohdy stráví cestováním na školení a zpět dokonce více času než trvá samotné školení. Náklady vynaložené na tato školení jsou dle mého názoru neúměrné přínosům, které z nich plynou. Diskutabilní je i pozornost, kterou jsou pracovníci schopni věnovat školení, vzhledem k únavě vzniklé z cestování a časného ranního vstávání. Na základě poznatků získaných ve svém okolí mohu dodat, že ne jeden pracovník, v důsledku výše uvedených podmínek spojených s jednodenním školením v Praze, svou účast na tomto školení raději předem zruší.

Přesto, že by většina zaměstnanců uvítala, kdyby bylo školící středisko v regionu jejich pracoviště, je evidentní, že je tento požadavek v současné době nereálný. Problém by však mohl být řešen tak, že by ČSOB pořádala většinu jednodenních školení na větších pobočkách v blízkosti pracovišť zaměstnanců, které jsou vybaveny zasedacími místnostmi, umožňujícími případná školení uskutečnit. Toto řešení by ušetřilo také zbytečně vynaložené náklady zejména na cestování, kdyby místo průměrně patnácti lidí cestujících (a účtujících si cestovní náklady) na jedno školení za jedním lektorem do Prahy přijel lektor za nimi do místa v blízkosti jejich pracoviště.

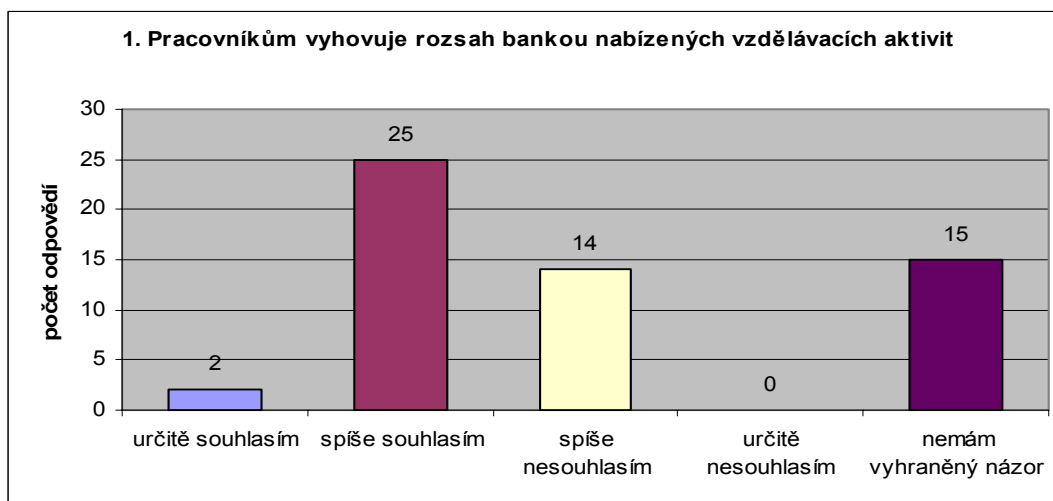
6. Pracovníci ČSOB hodnotí nabídku vzdělávacích aktivit jako dostatečnou.

Tabulka 6: Hypotéza č. 6

H6. Pracovníci ČSOB hodnotí nabídku vzdělávacích aktivit jako dostatečnou	
Tvrzení	60% respondentů/ kladná odpověď
1. Pracovníkům vyhovuje rozsah bankou nabízených vzdělávacích aktivit	34/27

Graf zobrazuje odpovědi respondentů na otázku, zda jim vyhovuje rozsah bankou nabízených vzdělávacích aktivit. Kladně odpovědělo pouze 48% dotázaných, 25% spíše nesouhlasilo a 27% nemělo na tento dotaz vyhraněný názor.

Obrázek 25: Četnosti odpovědí k hypotéze č. 6



Zdroj: průzkum autora

Kritérium stanovené pro ověření hypotézy H6 nebylo dodrženo, **hypotéza „pracovníci ČSOB hodnotí nabídku vzdělávacích aktivit jako dostatečnou“ tedy nebyla potvrzena.**

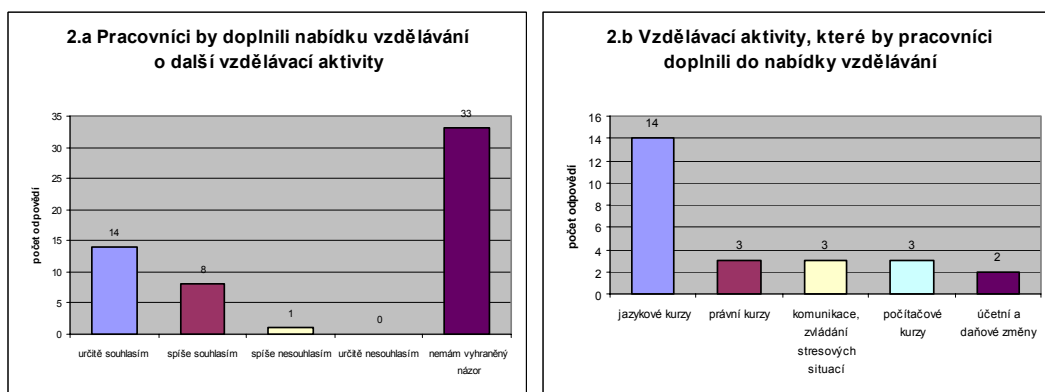
Vzhledem k tomu, že podle mého názoru je nabídka vzdělávacích aktivit v ČSOB poměrně rozsáhlá, nepředpokládala jsem, že by hypotéza H6 nebyla potvrzena. Na základě důkladnějšího rozboru získaných výsledků, porovnaných s osobními poznatky jsem dospěla k názoru, že problém pravděpodobně není ani tak v rozsahu nabízených vzdělávacích akcí, jako spíše v nedostatečném aktivním přístupu některých pracovníků ke svému vlastnímu vzdělávání, potažmo jejich přímých nadřízených manažerů, kteří by měli své pracovníky motivovat zejména vlastním příkladem k zájmu o jejich další profesní rozvoj. Při osobních rozhovorech s kolegy na svém pracovišti jsem totiž zjistila, že někteří z nich nemají úplný přehled o všech vzdělávacích aktivitách, které ČSOB nabízí, dokonce se mezi nimi ojediněle vyskytli i tací, kteří ani nevěděli, zda a kde mají přístupy do aplikace SAP HR, ve které je Katalog školení zveřejněn.

Další příčinou, proč pracovníci odpovídali na tuto otázku záporně, by mohla být skutečnost, že některé vzdělávací aktivity, obsažené v Katalogu školení, o které projevují pracovníci zájem, nejsou určeny pro jejich pracovní pozici. Vztahuje

se to zejména na jazykové vzdělávání, které není poskytováno všem pracovníkům, ale především manažerům, případně několika vybraným pracovníkům na pobočce. Bankou realizovaných jazykových kurzů se ročně účastní přibližně jen kolem 20% pracovníků.

Při podrobnější analýze výsledků prostřednictvím doplňující otázky, zkoumající, které vzdělávací aktivity by pracovníci případně doplnili do nabídky, jsem zjistila, že 7 respondentů (50%) z těch, kterým nevyhovuje rozsah nabízených vzdělávacích aktivit, uvedlo jazykové kurzy, 4 respondenti (29%) neměli vyhraněný názor a zbylí 3 uvedli počítačové vzdělávání, kurzy zabývající se komunikací a zvládáním stresových situací a kurzy, věnující se změnám v legislativě. Tyto údaje jsou zaneseny v následujících dvou grafech, které však znázorňují odpovědi všech k otázce se vyjádřených respondentů (nikoliv pouze těch, kteří nesouhlasili s rozsahem nabízených vzdělávacích aktivit).

Obrázek 26 a 27 Četnosti odpovědí k doplňující otázce



Zdroj: průzkum autora

Poslední otázka, zjišťující, zda by respondenti doplnili nabídku vzdělávacích aktivit o některé další, a v případě že ano, tak o které, byla pouze otázkou doplňující, která neměla vliv na ověření hypotézy H6. Vyhraněný názor na tuto otázku nemělo 59% respondentů. Domnívám se, že důvodem byl fakt, že se těmito respondentům již nechtělo v závěru dotazníku přemýšlet nad vhodnou, srozumitelně naformulovanou odpovědí. Těm, kteří se vyjádřili, že by nabídku vzdělávacích aktivit doplnili, v ní chybělo především jazykové vzdělávání. Projevený zájem respondentů o jazykové vzdělávání podporuje jak potvrzení hypotézy H3 v první části, tak i nepotvrzení hypotézy H6 v části druhé.

4.3 Shrnutí výsledků a verifikace hypotéz

Praktická část diplomové práce zahrnovala průzkum, jehož cílem bylo zjistit postoje pracovníků ČSOB ke svému vlastnímu profesnímu rozvoji a také ke vzdělávacímu systému v ČSOB.

Průzkum byl rozdělen do dvou základních částí. Pro **první část**, která se týkala postojů pracovníků ke svému osobnímu profesnímu rozvoji, byly stanoveny tři hypotézy. Pro **druhou část**, zabývající se postoji pracovníků k systému vzdělávání v ČSOB, byly vymezeny také tři hypotézy. Celkem tedy bylo průzkumem ověřováno šest hypotéz, z nichž se čtyři hypotézy potvrdily a dvě hypotézy potvrzeny nebyly.

Pro přehledné zobrazení ověřovaných hypotéz jsem konečné výsledky průzkumu shrnula do následující tabulky.

Tabulka 7: Shrnutí výsledků a verifikace hypotéz

HYPOTÉZA	OVĚŘENÍ
1.část - Postoje zaměstnanců ke svému osobnímu profesnímu rozvoji	
H1. Pracovníci ČSOB považují svůj další profesní rozvoj za důležitý pro kariérní i osobní růst	Potvrzena
H2. Pro pracovníky ČSOB představuje možnost vzdělávání jeden ze tří hlavních motivačních faktorů pro práci v ČSOB	Nepotvrzena
H3. Pracovníci ČSOB preferují oblast jazykového vzdělávání před ostatními vzdělávacími oblastmi	Potvrzena
2. část - Postoje zaměstnanců k systému vzdělávání v ČSOB	
H4. Systém vzdělávání pracovníků v ČSOB přispívá ke zvýšení jejich pracovního výkonu	Potvrzena
H5. Pracovníci ČSOB dávají přednost vzdělávacím aktivitám v blízkosti svého pracoviště před vzdělávacími aktivitami ve vzdálenějších vzdělávacích střediscích	Potvrzena
H6. Pracovníci ČSOB hodnotí nabídku vzdělávacích aktivit jako dostatečnou	Nepotvrzena

Zdroj: průzkum autora

Výsledky první části průzkumu ukázaly, že pracovníci ČSOB pokládají svůj další profesní rozvoj za důležitý pro kariérní i osobní růst.

Přesto, že jsou pracovníci k práci v ČSOB motivováni možnostmi dalšího profesního vzdělávání, které jim ČSOB poskytuje, jejich hlavním motivačním faktorem pro práci v ČSOB je finanční hodnocení, dále zaměstnanecké výhody, které následuje na dalším místě v pořadí možnost vzdělávání společně s prestiží zaměstnání a za nimi uvedli pracovníci kariérní růst.

Dle původních předpokladů potvrdil průzkum domněnku, že pracovníci ČSOB dávají přednost vzdělávání cizího jazyku před ostatními vzdělávacími oblastmi a to jak z pracovních, tak i z osobních důvodů.

V druhé části průzkumu, zjišťující postoje pracovníků k systému vzdělávání v ČSOB, bylo potvrzeno, že systém vzdělávání pracovníků v bance přispívá ke zvýšení jejich pracovního výkonu.

Verifikována byla také hypotéza, že pracovníci dávají přednost vzdělávacím aktivitám v blízkosti svého pracoviště před vzdělávacími aktivitami ve vzdálenějších vzdělávacích střediscích. Závěry této hypotézy nemají obecnou platnost v celé ČSOB, protože byly záměrně zjišťovány názory pracovníků, jejichž pracoviště je umístěno ve větší vzdálenosti od školících středisek v Praze. Výsledky by však mohly být případně platné pro pobočky, které jsou také situované v místech vzdálených od Prahy, např. pobočky ve Zlínském nebo Moravskoslezském kraji.

Přestože je podle mého názoru nabídka vzdělávacích aktivit v ČSOB poměrně rozsáhlá, pracovníkům chybí možnost vzdělávat se zejména v oblasti jazykového vzdělávání, kterou podle uvedených výsledků průzkumu preferují před všemi ostatními vzdělávacími oblastmi. ČSOB nabízí možnost vzdělávat se v oblasti cizích jazyků cca 20% zaměstnanců, zejména manažerům, případně vybraným pracovníkům poboček, kterých však není mnoho. Důvodem je skutečnost, že se ČSOB zaměřuje na český trh, takže klientů mluvících cizím jazykem je minoritní část a není tedy nezbytné, aby všichni pracovníci uměli vést jednání s klienty v cizím jazyku.

Závěr

V současné moderní společnosti se neustále mění a zvyšují požadavky na znalosti a dovednosti člověka. Ten, pokud se chce na dnešním složitém trhu práce uplatnit a být konkurenceschopný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. V současnosti se stává vzdělávání a formování pracovních schopností důležitým celoživotním procesem, v němž stále větší roli hraje podnik a jím organizované vzdělávací aktivity.⁷⁷

Prostřednictvím dalšího profesního vzdělávání může jedinec předcházet nezaměstnanosti, tedy vyřazení z pracovního procesu, která s sebou přináší řadu problémů, např. ztrátu pracovních návyků, snížení finančních prostředků a tím i životní úroveň, úbytek sociálních kontaktů vedoucí až k sociální izolaci. Proto je v současné nelehké době, vyvolané finanční krizí, velice důležité uvědomit si, že další profesní vzdělávání je pro člověka životní nutností.

Diplomová práce se proto věnuje tématu vzdělávání pracovníků jako velmi důležité součásti ŘLZ. Cílem práce bylo popsat toto velice aktuální téma jak obecně, tak i v konkrétním případě systému vzdělávání v ČSOB a následně porovnat tento systém s teoretickým doporučením a vyvodit, zda se jím ČSOB při vzdělávání svých pracovníků řídí a zda je dán prostor k zefektivnění tohoto systému.

Vzdělávání pracovníků je pokládáno za jednu z nejdůležitějších činností ŘLZ. Má významný vztah s ostatními aktivitami ŘLZ, zejména s vytvářením a analýzou pracovních míst, s personálním plánováním, pomáhá při získávání pracovníků, souvisí s hodnocením, odměňováním a rozmísťováním pracovníků. Je důležité i pro oblast pracovních a mezilidských vztahů a v neposlední řadě je projevem péče o pracovníky.

Proces podnikového vzdělávání je dlouhodobý, neustále se opakující cyklus, který je tvořen čtyřmi fázemi. Začíná zjištěním potřeb a definováním cílů vzdělávání, pokračuje plánováním, dále realizací vzdělávání, na které navazuje hodnocení výsledků vzdělávání, poskytující přehled o celkových přínosech vzdělávacího programu.

⁷⁷ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003, s. 237

V práci je popsán konkrétní systém vzdělávání ČSOB, která byla založena před 45 lety. Během této doby vytvořila fungující systém vzdělávání pracovníků, který je metodicky upraven *instrukcí banky číslo 618 – Zásady plánování a organizace vzdělávání zaměstnanců ČSOB*. Tento vzdělávací systém má vytvořen dobrý základ, který se snaží banka neustále zdokonalovat. To potvrzuje i fakt, že na konci roku 2007 začala používat nový modul SAP HR pro řízení vzdělávání, který umožňuje pracovníkům ČSOB podílet se aktivně na plánování vlastního vzdělávání.

Vzdělávací systém ČSOB byl porovnán s obecnou teorií vzdělávání pracovníků na základě několika principů, které by měl efektivní systém vzdělávání obsahovat. Z tohoto stručného srovnání lze vyvodit, že ***systém vzdělávání pracovníků v ČSOB vychází a řídí se teoretickými doporučeními českých i zahraničních zdrojů.***

Cílem praktické části bylo pomocí průzkumu na základě dotazníkového šetření zjistit, jaké postoje zaujímají pracovníci ke svému osobnímu profesnímu rozvoji a také k systému vzdělávání v ČSOB. Na základě vyhodnocení průzkumu je možno konstatovat, že ***pracovníci ČSOB pokládají své další profesní vzdělávání za důležité pro kariérní i osobní růst*** a jsou motivováni k práci v ČSOB možností dalšího profesního vzdělávání. Ze vzdělávacích oblastí preferují nejvíce vzdělávání jazykové.

Dále bylo potvrzeno, že ***vzdělávací systém v ČSOB přispívá ke zvýšení pracovního výkonu pracovníků***, kterým však i přes poměrně širokou nabídku vzdělávacích aktivit chybí především více možností vzdělávat se v oblasti cizích jazyků.

Za nezbytné považuji zmínit také některá úskalí mé práce. Vzhledem ke skutečnosti, že byl průzkum z časových, finančních i praktických důvodů proveden pouze na malém vzorku respondentů a nebyl opakován, nemají jeho výsledky obecnou platnost pro celou ČSOB, zvláště v případě otázek, které se týkaly postojů pracovníků vzdálených poboček ČSOB od školících středisek v Praze, z nichž vyplynulo, že pracovníci upřednostňují pořádání vzdělávacích aktivit v blízkosti jejich pracoviště. Z tohoto důvodu není možné průzkum v celé šíři zobecnit a objektivizovat.

Dalším nepříznivým jevem, který mohl zkreslit výsledky mé práce, je subjektivní pohled na získané údaje a má vlastní interpretace. Pro hlubší poznání a výstupy, které by se mohly zobecnit, by bylo nutné průzkum zopakovat, rozšířit a podrobněji se věnovat zvláště hypotézám, které nebyly potvrzeny.

Závěrem lze říci, že ČSOB má efektivní systém vzdělávání pracovníků, který se snaží neustále zlepšovat. Přitom by jí mohlo být k užitku několik následujících postřehů, které jsem vyvodila z teoretické i praktické části diplomové práce.

Domnívám se, že manažeři nevěnují dostatečný prostor motivaci podřízených pracovníků k dalšímu vzdělávání. Je to dáno zejména tím, že se často zabývají i pracovními činnostmi, které s vedením pracovníků nesouvisí, a díky nimž jim pak nezbyvá potřebný čas na jejich hlavní náplň, kterou je právě řízení a motivace svých podřízených. Tento problém by mohlo vyřešit delegování některých těchto úkolů a pravomocí na podřízené pracovníky.

K zefektivnění výsledků vzdělávacích aktivit i vynaložených nákladů (především cestovních) by mohlo přispět, zejména u pracovníků poboček vzdálených od Prahy, přemístění jednodenních školení z pražských vzdělávacích středisek do jednotlivých regionů.

Další úsporu nákladů na vzdělávání svých pracovníků by mohlo ČSOB přinést převedení některých školení, realizovaných prezenční formou, na formu e-learningu a samostudia. Vztahuje se to samozřejmě pouze na ta školení, jejichž charakteristika to umožňuje, např. produktová školení. Prezenční forma kurzů, zahrnujících např. zlepšování komunikace s klienty a prodejní dovednosti, by mohla být nahrazena koučováním pracovníků na jejich pracovištích jejich manažery. Kromě úspory nákladů může navíc tato metoda pozitivně ovlivnit vzájemné vztahy manažerů a pracovníků a motivaci pracovníků ke svému dalšímu profesnímu vzdělávání.

Posledním návrhem, který jsem chtěla doporučit pro účinnější vzdělávání v ČSOB, bylo zkrátit tříměsíční vstupní přípravu nových zaměstnanců, obsahující obecná školení tak, aby se mohli tito zaměstnanci dříve hlásit na školení, vztahující se k jejich konkrétní pracovní pozici. V období, před dokončením této diplomové práce,

však útvar ŘLZ tuto vstupní přípravu omezil na šest týdnů, což potvrzuje mé tvrzení o tom, že ČSOB průběžně zefektivňuje svůj vzdělávací systém pracovníků.

Stanovený cíl diplomové práce byl z mého pohledu splněn. Výsledky průzkumu a doporučení budou předány prostřednictvím personálního konzultanta útvaru ŘLZ, kterému mohou přispět k neustálému zefektivňování systému vzdělávání v ČSOB.

Resumé

Základním předpokladem úspěšné organizace 21. století je rozvoj lidských zdrojů. Aby byla organizace dlouhodobě úspěšná, musí být schopna pružně reagovat na neustále se měnící podmínky okolního světa. Toho může docílit kvalitními, odborně vzdělanými, motivovanými a vysoce výkonnými pracovníky, kterých lze dosáhnout pouze dobře realizovaným systémem vzdělávání.

Diplomová práce, která je rozčleněna do čtyř kapitol, se zabývá vzděláváním pracovníků.

První část nazvaná „Teorie vzdělávání pracovníků“ zahrnuje obecné definice vzdělávání pracovníků, vymezuje cíle a oblasti vzdělávání a zabývá se vztahem podnikového vzdělávání k ŘLZ.

Druhá část se věnuje procesu vzdělávání pracovníků a popisuje jeho čtyři fáze – identifikaci potřeby a definování cílů vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávacího procesu a v neposlední řadě také hodnocení výsledků vzdělávání.

Třetí část popisuje stručně systém vzdělávání pracovníků v ČSOB. Je v ní porovnán systém vzdělávání nastavený v ČSOB s obecnou teorií.

Poslední část obsahuje průzkum zjišťující, jaké postoje zauímají zaměstnanci ČSOB ke svému osobnímu profesnímu rozvoji a také k systému vzdělávání v ČSOB.

Anotace

Práce se zabývá vzděláváním pracovníků jako důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Vymezuje obecné definice vzdělávání pracovníků, popisuje cíle a oblasti vzdělávání pracovníků, vztah podnikového vzdělávání k řízení lidských zdrojů. V rámci procesu vzdělávání pracovníků se věnuje identifikaci potřeb vzdělávání, jeho plánování, realizaci a vyhodnocení výsledků vzdělávání pracovníků.

Práce obsahuje také stručný popis systému vzdělávání pracovníků v ČSOB a průzkum zjišťující postoje pracovníků ke svému osobnímu profesnímu rozvoji a k systému vzdělávání v ČSOB.

Klíčová slova

Vzdělávání pracovníků, řízení lidských zdrojů, ČSOB, zaměstnanec, manažer, lektor, vzdělávací proces, vzdělávací aktivity, osobní profesní rozvoj.

Annotation

This diploma work is concerned with worker's training which is an important element of human resources management. It characterises general definitions relating to employee's training as well as it describes their goals within the educational area, the relationships between the company training and the human resources management. It also deals with the identification of training needs relating to working process, planning, realization and the assessment of workers results.

This work also contains a brief description of the training employee system within the company ČSOB and a survey finding out the worker's attitude towards their own professional career development and their attitude to the training system inside the ČSOB.

Keywords

Training of employees, human resources management, ČSOB, employee, manager, lecturer, training system, educational activities, his or her own professional development.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BELCOURT, M., WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
4. BENEŠ, M., VETEŠKA, J. a kol. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 180 s. ISBN 80-86861-04-X.
5. BRÁZDOVÁ, Z. *Hodnocení ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, 55 s. ISBN 978-80-244-1917-6.
6. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, 207 s. ISBN 80-85931-79-6.
7. GAVORA, P. *Výzkumné metody v pedagogice*. Brno: Paido, 1996, 130 s. ISBN 80-85931-15-X.
8. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
9. HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 155 s. ISBN 978-80-210-4537-8.
10. KOMENSKÝ, J.A. *Vybrané spisy J. A. Komenského. Díl I. Didaktika velká*. 2. vyd. Praha: Dědictví Komenského, 1930, s. 314.
11. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. (2. dotisk). Praha: Management Press, 2003, 368 s. ISBN 80-7261-033-3.
12. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
13. MAŇÁK, J., ŠVEC V. *Cesty pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2004, 78 s. ISBN 80-7315-078-6.
14. MARQUES C., JIRÁSEK F. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1996, 275 s.
15. PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997, 159 s. ISBN 80-902232-1-4.

16. POKORNÝ, J. *Úspěšnost zaručena. Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004, 207 s. ISBN 80-7204-348-X.
17. PRŮCHA, J. *Pedagogický výzkum. Uvedení do teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1995, 132 s. ISBN 80-7184-132-3.
18. ŘEHOŘ, A. *Metodické pokyny pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, 47 s.
19. SAK, P. a kol. *Člověk a vzdělání v informační společnosti: vzdělávání a život v komputerizovaném světě*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, 296 s. ISBN 978-80-7367-230-0.
20. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
21. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Bílá kniha*. Praha: Tauris, 2001, 98 s. ISBN 80-211-0372-8.
22. *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku*. Praha: Úřad vlády ČR: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2003, 72 s. ISBN 80-86734-02-1.
23. RADVAN, E. *Poznámky k vypracování odborného textu*. Brno, 2007.
24. ÜBERHUBEROVÁ M. *Hodnocení pracovníků*. Bakalářská práce. Brno, 2007.
25. Instrukce ČSOB č. 618 – *Zásady plánování a organizace vzdělávání zaměstnanců ČSOB*.
26. Intranet ČSOB.
27. Internetový server <http://www.csob.cz/>
28. Internetový server <http://www.csobkvalita.cz/mc/questionnaire/branchId/70110000/type/basic/>
29. Internetový server <http://www.finance.cz/to/zpravy/finance/155950-csu-podniky-odborne-vzdelavaji-vice-lidi/>
30. Internetový server http://www.komora.cz/hk-cz/zpravodajstvi/art_24625/pd_33/v-dalsim-vzdelavani-zamestnancu-se-tuzemske-firmy-drzi-nad-evropskym-prumerem.aspx
31. Internetový server [http://osobnosti.jobs.cz/skolstvi-a-vzdelavani/zdenka_brazdova/clanek/?tx_wecknowledgebase_pil\[tt_news\]=122&tx_wecknowledgebase_pil\[backPid\]=1_75&cHash=370dcbd6d2](http://osobnosti.jobs.cz/skolstvi-a-vzdelavani/zdenka_brazdova/clanek/?tx_wecknowledgebase_pil[tt_news]=122&tx_wecknowledgebase_pil[backPid]=1_75&cHash=370dcbd6d2)

Seznam příloh

1. Vstupní příprava pro poradenskou zónu
2. Hodnotící list pro mentora
3. Hodnocení kurzu
4. Dotazník

Vstupní příprava - poradenská zóna (nástup 2.3. 2009)

Název kurzu	Termín kurzu	Učebna	Začátek kurzu	Konec kurzu (cca)	Poznámka
Vstupní školení	3.2.2009	NHQ Radlice	9:00	17:00	
Pobočková síť Retail/SME	3.3.2009	UP24/204	9:00	16:00	
Stáž na pobočce	4.-13.3.2009				
Produkty poskytované ČSOB - doména Platební komfort	3.16.2009	UP24/204, UP22/102	9:00	16:00	
Zásady porovnávání podpisů + Osobní doklady k prokazování totožnosti	3.17.2009	UP24/204, 304	8:30	17:00	
Produkty poskytované ČSOB - doména Bydlení a úvěry	3.18.2009	UP24/204,UP22/106	9:00	16:00	
Produkty poskytované ČSOB - doména Investice a spoření	3.19.2009	UP24/204,UP22/106	9:00	16:00	
Produkty poskytované ČSOB - doména SME + Podpisové vzory a ISTS	3.20.2009	UP24/204,UP22/106	9:00	16:00	
Instrumenty platebního styku	3.23.2009	UP24/204, 304	9:00	16:00	
Základní dotazové funkce v PROFILE	24.-25.3.2009	UP24/103, 301	9:00	16:00	
Operační riziko a Finanční etika	3.26.2009	UP24/204, UP22/106	9:00	16:00	
Stáž na pobočce	27.3.-3.4.2009				
Zakládání a údržba účtů a CIFů	6.-7.4.2009	UP24/201,301	9:00	16:00	
Prodejní dovednosti pro poradenskou zónu	8.-10.4.2009	UP22/102, 103, UP24/303	9:00	16:00	
Závěrečný E-test absolvovat (na pobočce) nejpozději 15.4.	13.-15.4.2009				

Hodnoticí list pro mentora - Kompetence	
Jméno, příjmení hodnoceného :	Mentor:
Cíle stáže:	
Produktová oblast: produktové balíčky, otevírání účtů v Profile, základy ELB a platebních karet	
Prodejní dovednosti: kroky obchodního jednání - navázání kontaktu, zahájení obchodního rozhovoru, zjišťování potřeb klienta	

Vyznačte, prosím, jakou úroveň znalostí/dovedností pracovník dosáhl po skončení stáže na Vaší pobočce.
 Použijte bodovou stupnici: 1 - *vůbec ne*, 2 - *málo*, 3 - *částečně ano*, *částečně ne*, 4 - *dobře*, 5 - *velmi dobře*.

	Úroveň znalostí/dovedností po ukončení stáže na pobočce
<i>Produktové balíčky</i>	
Zná parametry produktů a cílovou skupinu	
Zná podmínky založení produktu	
Zná prodejní argumentaci, užítky produktu	
Umí vyhotovit smluvní dokumentaci	
Zná návaznosti k dalším produktům, které jsou součástí balíčků	
<i>Platební karty</i>	
Zná základní přehled platebních karet	
Umí sdělit limity platebních karet	
Zná nabídku platebních karet v souvislosti s balíčky	
<i>Profile - základy</i>	
Umí základní funkce pro jejich zadání do systému Profile	
Umí založit CIF a BÚ včetně platební karty	
Umí provést dotaz na CIF a BÚ a číst základní parametry CIFu a účtu	
Umí se orientovat a číst v historii účtu	
<i>Elektronické bankovníctví</i>	
Zná přehled produktů ELB a cílové skupiny	
Zná parametry produktů a podmínek založení produktů	
Zná prodejní argumentaci, užítky produktu	
<i>Prodejní dovednosti</i>	
Umí navázat kontakt s klientem	
Umí zahájit jednání s klientem	
Umí pokládat otevřené otázky ke zjišťování potřeb klienta	
Umí klienta odkázat s konkrétním požadavkem ke KP - specialistovi	
Umí uzavřít obchodní jednání (zakončení, získání kontaktu, předání vizitky...)	

Vyjádření k průběhu stáže. (Zhodnoťte způsob zapojení Vlastovky do činnosti pobočky, styl jednání, přístup ke klientům, aktivní vyhledávání kupních příležitostí, míru využití získaných znalostí a dovedností v praxi.

--

Vybral/a byste si tohoto pracovníka do týmu na své pobočce a proč?

Jaké vlastnosti a dovednosti jsou jeho předností a naopak co je třeba u pracovníka dále rozvíjet?

Doporučujete tohoto pracovníka pro další setrvání v bance a proč?

HODNOCENÍ KURZU

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

Tímto bychom Vás chtěli požádat o vyplnění následujícího dotazníku.

Název vzdělávací akce:

Datum konání:

Jméno účastníka:

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

1. Obsahová úroveň kurzu

Názor vyjádřete přeškrtnutím odpovídající číslice:

Odborná úroveň kurzu byla odpovídající mým znalostem

① ② ③ ④

Kurz měl logickou strukturu

① ② ③ ④

Kurz doplnil mé dosavadní znalosti

① ② ③ ④

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

.....

.....

.....

2. Úroveň lektorského zabezpečení

Lektor/ka A p./pí.....

Lektor/ka B p./pí.....

Lektor/ka C p./pí.....

Názor vyjádřete přeškrtnutím odpovídající číslice:

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

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

.....

.....

3. Úroveň studijních materiálů

Odpovídala úroveň studijních materiálů Vaším potřebám? ① ② ③ ④

Zdůvodnění:

.....
.....

Využijete materiály i později? ① ② ③ ④

Zdůvodnění:

.....
.....

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

Místo konání akce bylo vyhovující. ① ② ③ ④

Zdůvodnění:

.....
.....

Organizační zabezpečení bylo vyhovující. ① ② ③ ④

Zdůvodnění:

.....
.....

Celkově hodnotím tento kurz jako:

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

Další náměty a doporučení:

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

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

PRŮZKUM

(Téma: Vzdělávání pracovníků jako součást řízení lidských zdrojů)

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás s žádostí o zodpovězení následujících otázek, které budou sloužit výhradně pro diplomovou práci na Fakultě humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a Institutu mezioborových studií Brno. Dotazník je anonymní a získané údaje nemohou být nijak zneužity.

Při vyplňování označte prosím křížkem tu odpověď, se kterou se vnitřně nejvíce ztotožňujete. U otázek č. 5 a č. 6 přiřaďte k odpovědím číslice dle pokynů u otázek.

Děkuji Vám za spolupráci.

Bc. Michaela Slezáková

Pohlaví:	<input type="checkbox"/> muž	Dosažené vzdělání:	<input type="checkbox"/> středoškolské
	<input type="checkbox"/> žena		<input type="checkbox"/> vyšší odborné
			<input type="checkbox"/> vysokoškolské
Věk:	<input type="checkbox"/> 18 – 30 let	Délka zaměstnání v ČSOB	<input type="checkbox"/> méně než 1 rok
	<input type="checkbox"/> 31 – 40 let		<input type="checkbox"/> 1 – 3 roky
	<input type="checkbox"/> 41 – 50 let		<input type="checkbox"/> 3 – 5 let
	<input type="checkbox"/> 51 a více let		<input type="checkbox"/> 5 let a déle

1. Považujete své další profesní vzdělávání za důležité?

- určitě souhlasím
- spíše souhlasím
- nemám vyhraněný názor
- spíše nesouhlasím
- určitě nesouhlasím

2. Domníváte se, že Vám může vzdělávání pomoci ve Vašem kariérním postupu?

- určitě souhlasím
- spíše souhlasím
- nemám vyhraněný názor
- spíše nesouhlasím
- určitě nesouhlasím

3. Souhlasíte s názorem, že vzdělávání pracovníků pomáhá k jejich osobnímu růstu?

- určitě souhlasím
- spíše souhlasím
- nemám vyhraněný názor
- spíše nesouhlasím
- určitě nesouhlasím

4. Jste jako zaměstnanec ČSOB motivován/a možností účastnit se různých vzdělávacích aktivit?

- určitě souhlasím
- spíše souhlasím
- nemám vyhraněný názor
- spíše nesouhlasím
- určitě nesouhlasím

5. Který z následujících důvodů Vás nejvíce motivuje k tomu, abyste pracoval/a v ČSOB?

(Přiřad'te prosím k uvedeným důvodům čísla od 1 do 6 podle toho, jaký pro Vás mají význam. Číslem 1 označ'te hodnotu nejdůležitější).

- zaměstnanecké výhody
- kariérní růst
- finanční hodnocení
- možnost vzdělávání
- prestižní zaměstnání
- jiný důvod – uveď'te jaký:

6. Kterou z následujících oblastí vzdělávání nejvíce preferujete?

(Označ'te následující oblasti vzdělávání čísly od 1 do 6 podle toho, které nejvíce dáváte přednost. Číslem 1 označ'te oblast nejvíce preferovanou.)

- produktové vzdělávání
- počítačové vzdělávání
- jazykové vzdělávání
- vzdělávání komunikačních a prodejních dovedností
- právní vzdělávání
- jiná oblast vzdělávání – uveď'te jaká:

7. Využíváte poznatků ze vzdělávacích akcí ČSOB při své práci?

- určitě souhlasím
- spíše souhlasím
- nemám vyhraněný názor
- spíše nesouhlasím
- určitě nesouhlasím

8. Souhlasíte s tvrzením, že jste v ČSOB nikdy neabsolvoval/a školení, které vůbec nezahrnovalo potřeby Vašeho profesního zařazení?

- určitě souhlasím
- spíše souhlasím
- nemám vyhraněný názor
- spíše nesouhlasím
- určitě nesouhlasím

9. Spolupracuje s Vámi Váš nadřízený při stanovování Vašich vzdělávacích aktivit?

- určitě souhlasím
- spíše souhlasím
- nemám vyhraněný názor
- spíše nesouhlasím
- určitě nesouhlasím

10. Ověřuje ČSOB Vaše znalosti a dovednosti získané na vzdělávacích akcích?

- určitě souhlasím (ČSOB ověřuje u všech vzdělávacích akcí)
- spíše souhlasím (ČSOB ověřuje u většiny vzdělávacích akcí)
- nemám vyhraněný názor
- spíše nesouhlasím (ČSOB ověřuje, ale jen u minima vzdělávacích akcí)
- určitě nesouhlasím (ČSOB neověřuje u žádných vzdělávacích akcí)

11. Kdybyste měl/a možnost vybrat si umístění pořádaného školení, kterou z následujících možností preferujete?

- školení v zasedací místnosti Vašeho pracoviště
- školení ve vzdáleném školícím středisku v Praze
- školení probíhající mimo Vaše pracoviště, avšak v jeho regionu
- jiné umístění školení – uveďte jaké:
- nemám vyhraněný názor

12. Uvítal/a byste, kdyby měla ČSOB školící středisko v regionu Vašeho pracoviště?

- určitě souhlasím
- spíše souhlasím
- nemám vyhraněný názor
- spíše nesouhlasím
- určitě nesouhlasím

13. Vyhovuje Vám rozsah vzdělávacích aktivit, které ČSOB nabízí?

- určitě souhlasím
- spíše souhlasím
- nemám vyhraněný názor
- spíše nesouhlasím
- určitě nesouhlasím

14. Doplnil/a byste nabídku vzdělávání o další vzdělávací aktivity?

(Pokud odpovíte kladně, uveďte o které).

- určitě souhlasím – např.:
- spíše souhlasím – např.:
- nemám vyhraněný názor
- spíše nesouhlasím
- určitě nesouhlasím