

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ
ZAMĚSTNANCŮ V ČESKOSLOVENSKÉ
OBCHODNÍ BANCE, A.S.**

Autor práce: Tereza Neužilová

Studijní obor: Management a marketing služeb – finanční služby

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: RNDr. Růžena Ferebauerová

Katedra: Managementu a marketingu služeb

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucí bakalářské práce RNDr. Růženě Ferebauerové, za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

Neužilová, T. Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v Československé bance: bakalářská práce. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2015 61 s. Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Růžena Ferebauerová.

Klíčová slova: podnikové vzdělávání, rozvoj, lidské zdroje, banka

Práce pojednává o podnikovém vzdělávání a rozvoji zaměstnanců Československé obchodní banky, a.s. Analyzuje procesy a formy vzdělávání, které banka využívá a nabízí svým zaměstnancům, aby mohli kariéerně či osobně růst a vyvíjet se. Také zkoumá spokojenost zaměstnanců pomocí dotazníku. Na závěr práce se vyhodnocuje dotazníkové šetření a navrhuje možné změny zlepšení.

ABSTRACT

Neužilová, T. Company education and development of employees in ČSOB. České Budějovice: The College of European and Regional Studies, 2015. 61 p. Supervisor : RNDr. Růžena Ferebauerová.

Key words: company education, development, human resources, bank

The thesis concerns company education and development of Československá obchodní banka, a. s. It analyzes processes and forms of education which the bank uses and offers to its employees so that they could careerly or personally grow and develop themselves. It also researches the satisfaction of employees using the questionnaire. Finally the thesis evaluates the questionnaire survey and suggests possible changes of improvement.

Obsah

Úvod.....	7
1 Cíl a metodika bakalářské práce	8
2 Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v ČSOB	9
2.1 Vysvětlení základních pojmů	9
3 Management.....	9
3.1 Historie managementu.....	10
3.2 Personální činnosti	14
3.3 Řízení lidských zdrojů.....	16
3.4 Vzdělávání a rozvoj.....	17
3.5 Formy vzdělávání a rozvoje	19
3.6 Význam vzdělávání	25
3.7 Důvody pro vzdělávání.....	26
3.8 Motivace ke vzdělávání.....	26
3.8.1 Definice motivace	27
3.9 Představení banky ČSOB	29
3.9.1 Správa a řízení ČSOB	29
3.10 Vzdělávání a rozvoj v ČSOB.....	33
3.10.1 Formy vzdělávání.....	34
3.10.2 Financování vzdělávání.....	35
3.10.3 Adaptační proces – příprava na pozici	35
Závěr	54
Seznam použitých zdrojů	56
4 Seznam zkratk	58
5 Seznam tabulek a grafů	59
6 Přílohy.....	60

Úvod

Bakalářská práce pojednává o podnikovém vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v Československé obchodní bance, a.s. Hlavním cílem práce je seznámit se systémem vzdělávání, který Československá obchodní banka, a.s. používá, analyzovat procesy a formy vzdělávání, které banka nabízí svým zaměstnancům, zjistit celkovou spokojenost či nespokojenost jejích pracovníků se zavedeným systémem, popřípadě navrhnout možná zlepšení.

V dnešní době plné spěchu, kdy rychle postupuje rozvoj technologií, vývoj produktů, služeb a jejich zdokonalování, je velmi důležité, aby organizace udržela tempo a byla konkurenceschopná, aby obstála v tržním hospodářství. Každá organizace se musí umět rychle se přizpůsobit měnícím se situacím na trhu. Proto je důležitou součástí v tomto procesu lidský kapitál a jeho práce. Prostřednictvím svých znalostí, dovedností a schopností posouvá organizaci na vyšší stupeň odolnosti proti konkurenci. Zvyšuje výkonnost a efektivitu práce, čímž se podílí na zisku organizace.

Pojem lidský kapitál pochází od T. W. Schulze, který jej poprvé použil v roce 1961 a ve své pozdější práci z roku 1981 vysvětlil následujícím způsobem: “Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Ty, které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.”¹

Lidská práce se postupem času stala tím nejcennějším a také nejdražším, co organizace využívá. Správné efektivní řízení zaměstnanců pomocí nejrůznějších nástrojů, metod a způsobů vedení a správná motivace ze strany vedení, zajistí dosažení strategických cílů organizace.

Neustále se přizpůsobovat situacím na trhu musí umět nejen samotná organizace, ale také zaměstnanci. Ke konkurenční schopnosti organizace využívá například reklamu, nižší cenu, kvalitnější produkty. Zaměstnanci se přizpůsobují svým rozvojem a dovednostmi. Proto se zvyšuje tlak na jejich osobní rozvoj a vzdělávání.

Každá organizace by tak měla svým zaměstnancům poskytovat možnosti rozvoje a vzdělávání. Obecně platí, že dostupné kvalitní vzdělání je jedním ze základních předpokladů rozvoje nejen samotné dané organizace, ale i hospodářského, společenského a politického rozvoje celé země.

¹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v ČSOB. Zjistit, které metody vzdělávání jsou ve společnosti používány, zhodnotit aktuální stav a navrhnout možné zlepšení.

Metodika práce

Teoretická část práce bude definovat základní pojmy vzdělávání, rozvoje zaměstnanců a charakterizuje bankovní prostředí.

Praktická část bude obsahovat analýzu současného systému vzdělávání v konkrétní bance a možné návrhy změn.

Prvním krokem bude studium interních materiálů společnosti ČSOB a rozhovor s analytikem vzdělávání. K analýze současného systému bude použit dotazník, ve kterém budou zaměstnanci hodnotit vzdělávací program v Československé obchodní bance, a.s.

Mezi interní materiály společnosti řadím materiály týkající se podnikového vzdělávání a rozvoje – nabídky kurzů a proces vzdělávání v ČSOB.

V rozhovoru s analytikem vzdělávání bude řešen proces vzdělávání, rozvoj zaměstnanců a nabídky vzdělávacích kurzů.

2 Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

2.1 Vysvětlení základních pojmů

- **Lidské zdroje** - jedná se o nejcennější zdroj firmy ve formě lidského kapitálu. Vodák lidský kapitál definuje jako *"kombinaci vrozených i získaných znalostí, dovedností, schopností, postojů a kompetencí"*²
Je to kapitál, který se může měnit vlastním přičiněním a pod vedením manažerů tak, aby se stával více produktivním v oblasti své působnosti³
- **Vzdělávání** - jeden ze způsobů učení se, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené - mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky⁴
- **Rozvoj** - dosažení žádoucí změny pomocí učení se, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení se. Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů⁵

3 Management

Management je velmi důležitý v každém podniku. V českém překladu management znamená „řízení, vedení“. Je to proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.⁶

Management má několik významů:

- způsob vedení lidí,
- odborná disciplína a obor studia,
- specifická funkce při řízení podniku,
- teorie a praxe řízení podniku.

² VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

³ STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: Trendy, inspirace, výzvy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 144. ISBN 80-7169-616-1.

⁴ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 31 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁵ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 31 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁶ WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 459. ISBN 80-85605-45-7.

Management je spojení vědy a umění. Manažeři používají znalosti, které vycházejí z vědy. Avšak i manažer musí mít tvořivý přístup a určité vrozené dispozice, které jsou typické pro umění. Management je považován za vědu, která neposkytuje nezvratná fakta.

Manažer je řídicí pracovník, který vede své podřízené. Manažeři se rozdělují do tří úrovní podle počtu svých podřízených a podle charakteru manažerské práce:

- nejnižší (první stupeň, manažeři první linie),
- střední (druhý stupeň, manažeři druhé linie),
- a vrcholový (třetí stupeň, top management).⁷

Každá z těchto úrovní řízení vyžaduje jiné požadavky na osobnost manažera. Liší se i převažujícími manažerskými činnostmi.⁸

3.1 Historie managementu

Vznik managementu se řadí do období počátku 20. století, kam spadá klasický management. Představitelé tohoto období jsou například Henry Fayol, Max Weber, Frederic Winslow Taylor, Henry Ford nebo Tomáš Baťa. Každý z těchto představitelů klasického managementu přinesl specifické poznatky do teorie i praxe řízení organizace.

S psychologicko-sociálním přístupem se setkáváme o pár let později, kdy bylo prokázáno, že růst produktivity práce neovlivňují pouze hmotné faktory, ale i ty psychologické a sociální. Představitelé tohoto přístupu jsou Elton Mayo a Mary Folletová. Na ně pak navazuje Abraham Maslow se svou pyramidou potřeb a McGregor s teorií XY.

Pragmatické přístupy jsou založeny na analýze, zhodnocení a zevšeobecnění poznatků manažerské praxe. Nejvíce jsou rozšířeny v USA a spadají do druhé poloviny 20. století.

⁷ WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 10. ISBN 80-85605-45-7.

⁸ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management press, 2014, s. 26. ISBN 978-80-726-1274-1.

Za představitele pragmatického přístupu můžeme jmenovat P. F. Druckera, H. Knooze a H. Weihricha.

Současný management je ovlivněn snadným přístupem k informacím, globalizací a rychlým vývojem komunikačních technologií.⁹

Henry Fayol je považován za zakladatele koncepce manažerských funkcí, které definoval do 5 funkcí správy:¹⁰

- Plánování
- Organizování
- Příkazování
- Koordinace
- Kontrola

P. F. Drucker vyjadřuje manažerské činnosti jako

- Plánování
- Organizování
- Integrovaní
- Měření

Nejčastěji se však užívá členění manažerských funkcí podle H. Koontze a H. Weihricha:

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrolování¹¹

Plánování – jde o volbu činností, za pomoci kterých organizace dosáhne určených cílů a poslání.

Plánování můžeme dělit z hlediska času na:

- krátkodobé – 1 rok a méně,
- střednědobé – 1-5 let,

⁹ WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 350. ISBN 80-85605-45-7.

¹⁰ SKOŘEPA, Ladislav. *Řízení a manažerské dovednosti*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007, s. 15. ISBN 978-80-86708-42-3.

¹¹ WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 325. ISBN 80-85605-45-7.

- dlouhodobé – 5 a více let.

Dále můžeme plánování dělit z hlediska úrovně rozhodovacího procesu na strategické plánování:

- taktické plánování - zaměřuje se na uskutečnění strategických cílů,
- operativní plánování – má krátkodobý charakter, jedná se například o výrobní plán.¹²

Organizování

Organizování je proces, který lze charakterizovat jako vytváření, rozvoj a udržování systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí kooperují v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů.

Organizační struktura firmy je vyjádřena organizačními jednotkami a také vztahy mezi nimi. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti vyjadřuje organizační schéma. Rozlišujeme formální organizační strukturu a neformální organizační strukturu. Ta formální jedná podle platných podnikových předpisů, například organizačního řádu. Formální organizační struktura je nařízená a každý z organizace v ní má své místo. V neformální organizační struktuře se jedná o volné propojení lidí z různých životních oblastí, například z bydliště¹³.

Personalistika

Personalistika, oblast řízení organizace zaměřující se na člověka, jakým způsobem získat a udržet aktivní a dlouhodobě loajální zaměstnance. K personálním činnostem můžeme zařadit plánování, získávání, rozmíst'ování, odměňování pracovníků, pracovně-právní vztahy, péči o pracovníky a o jejich vzdělávání.¹⁴

¹² SKOŘEPA, Ladislav. *Řízení a manažerské dovednosti*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007, s. 15. ISBN 978-80-86708-42-3.

¹³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 271. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁴ WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 246. ISBN 80-85605-45-7.

Vedení

Jedná se o řízení a koordinaci zaměstnanců. K řízení se používá několik stylů. Každý manažer si určuje styl podle sebe, který mu je nejbližší a který je podle něho nejefektivnější.

Styly vedení jsou např. autokratické, což je vedení, které je charakteristické autoritativním či diktátorským vedením také se vyznačuje jako samovláda¹⁵, dále jsou styly demokratické což je systém dělby a delegace moci¹⁶ a liberální, styl, který je charakteristický svou umírněností, svobodomyšlností a nezaujatostí.¹⁷

Dobrý manažer se vždy vyznačuje schopnostmi jako je empatie, přirozená autorita, cílevědomost a měl by mít potřebu řídit.

Důležitým prvkem vedení je umění motivace. Každý manažer musí umět motivovat své zaměstnance. Nejčastějším prvkem motivace jsou peníze, ale zároveň se musí brát v úvahu, že každý člověk má jiný žebříček hodnot. K dobrému pracovnímu výkonu napomáhá kromě finanční motivace i motivace osobního postavení, odbornosti, tvořivosti, jistoty, přátelství.

Také pochvala je jedním z nejsilnějších motivačních prvků.¹⁸

Kontrolování

Kontrolování je propojeno s manažerskými oblastmi a to primárně s plánováním. Jde o činnost, která měří a dělá korekce aktivit vedoucích k naplnění cílů. Kontrolování může být průběžné, konečné, preventivní nebo kontrolování zpětnou vazbou.

Hlavními nástroji kontrolování jsou:

- rozpočty,
- statistické údaje,
- zprávy,
- analýzy,
- audit,
- nebo osobní pozorování.¹⁹

¹⁵ LINHART, J. *Slovník cizích slov pro nové století*. Praha: Dialog, 2003, s. 48. ISBN 80-85843-61-7.

¹⁶ LINHART, J. *Slovník cizích slov pro nové století*. Praha: Dialog, 2003, s. 78. ISBN 80-85843-61-7.

¹⁷ LINHART, J. *Slovník cizích slov pro nové století*. Praha: Dialog, 2003, s. 225. ISBN 80-85843-61-7.

¹⁸ WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 248. ISBN 80-85605-45-7.

¹⁹ WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 312. ISBN 80-85605-45-7.

3.2 Personální činnosti

Mezi personální činnosti patří plánování, získávání zaměstnanců, hodnocení, odměňování, vzdělávání, pracovně-právní vztahy, péče o pracovníky a evidence personálních informací.

Plánování

Plánování je činnost, která předpokládá předvídání vývoje potřeb lidských zdrojů organizace a pohybu pracovníků v organizaci. Plánovací proces obsahuje různé časové horizonty.

Díky plánování si organizace stanovuje strategické cíle, kterých chce v budoucnosti dosáhnout, vyhodnocuje současný stav a způsob realizace změn potřebných k dosažení těchto cílů.

Daná organizace stále zjišťuje, jestli zaměstnává správný počet lidí se vzděláním odpovídajícím danému pracovnímu rozmístění.²⁰

Získávání

Pracovníky můžeme získávat jak z vnitřních zdrojů tak i z vnějších. Při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů se přemísťují a povyšují stávající zaměstnanci. Při získávání nových zaměstnanců z vnějších zdrojů hovoříme o přijímání volných zaměstnanců na trhu práce.

Do výběru nových zaměstnanců řadíme metody jako vstupní pohovory, písemné odborné testy, fyzické testy, psychologické testy, reference od bývalých zaměstnanců. Jestliže pro vykonávání dané profese firma vyžaduje aktivní znalost cizího jazyka, pohovor může být veden v tomto jazyce.

Hodnocení

Hodnocení je velmi významnou zpětnou vazbou pro hodnoceného zaměstnance a velmi důležitou součástí personální práce. Hodnocení zaměstnanců je důležité i z toho důvodu, že poskytuje informace pro odměňování zaměstnanců. Hodnotíme po stránce

²⁰ WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 335. ISBN 80-85605-45-7.

výkonnostní (pokud to charakter práce umožňuje – normy, plány) nebo kvalitativní (spolehlivost, chování, ochota).

Odměňování

Odměňování patří mezi činnosti manažera, je jedním z nejhlavnějších nástrojů stimulující a stabilizující pracovníky. Podle platných zákonů zaměstnavatel svého zaměstnance odměňuje za provedenou práci. Nejčastější odměnou je mzda. Mzda se skládá z pevné a pohyblivé složky. Pevnou složku obsahuje pracovní smlouva. Pohyblivou složku mzdy nemá pracovník vždy zahrnutou v pracovní smlouvě a nemá na ní automatické právo. Jde především o prémie, osobní ohodnocení či kolektivní odměny.

Jsou to záležitosti, které se týkají:

- zabezpečení spravedlivého systému odměňování,
- stejná mzda za práci stejné hodnoty,
- odměňování podle výkonu, schopností, dovedností,
- poskytování zaměstnaneckých výhod,
- význam připisovaný nepeněžním odměnám vyplývajícím z uznání, úspěchu.²¹

Vzdělávání

Vzdělávání znamená rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnance pro určitou pracovní pozici. Rychlost dnešního vývoje technologií a techniky potřebuje pružné doplňování znalostí. Je to z důvodu konkurenceschopnosti organizace, a proto se zaměstnavatel musí starat o rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců.

Pracovně - právní vztahy

Pracovně - právní vztahy patří mezi důležité personální činnosti. Musejí být stanoveny a dodržovány. Jako všichni zaměstnanci, tak i jejich zaměstnavatelé mají svá práva i povinnosti. Je nutné dodržování platných zákonů jak ze strany zaměstnavatelů tak i zaměstnanců. Jedná se například o Listinu základních práv a svobod (Listina

²¹ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 146. ISBN 978-80-247-1407-3.

základních práv a svobod je součástí ústavního pořádku České republiky. Základní práva a svobody obsažené v Listině v zásadě vyjadřují vztah mezi státem a občanem. Práv a svobod zakotvených v Listině se zpravidla může domáhat každý, pouze některá práva a svobody jsou vázané na státní občanství. Obsah Listiny vychází z principů právního státu – ze svrchovanosti práva a zásady, možnosti zásahů státní moci do svobod jednotlivce pouze na základě a v mezích zákona) nebo Zákoníku práce (Zákoník práce je zákoník upravující převážnou část českého individuálního pracovního práva. Současný zákoník práce nabyl účinnosti dnem 1. ledna 2007 a zrušil dřívější zákoník práce).

O kontrolu dodržování těchto norem se stará personální oddělení. Pracovní poměr vzniká pracovní smlouvou nebo jmenováním. Pracovní smlouva může být uzavřena na dobu určitou nebo neurčitou. Ukončení pracovního poměru je dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, uplynutím sjednané doby nebo úmrtím zaměstnance. I kolektivní smlouva upravuje pracovní - právní vztahy. Kolektivní smlouvu uzavírá zaměstnavatel s odborovou organizací. Jejím předmětem je dodatková dovolená, závodní stravování, úprava pracovní doby apod.²²

3.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů.

Stručně řečeno má tedy řízení lidských zdrojů za cíl zajistit, aby byla organizace schopna plnit své cíle a to prostřednictvím lidí v organizaci.

Lze říci, že řízení lidských zdrojů je strategická aktivita, řízená vyšším managementem organizace. Stará se o podporu a prosazování zájmů organizace. Na filozofii managementu a na podnikatelsky orientované filozofii je založena koncepce řízení lidských zdrojů.

²² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 146. ISBN 978-80-247-1407-3.

Za hnací sílu řízení lidských zdrojů by se mělo považovat hledání konkurenční výhody na trhu, poskytování produktů a služeb vysoké hodnoty a schopnost pružně reagovat na změny na trhu.

Lidské zdroje jsou ten nejcennější a nejdražší zdroj, který určuje prosperitu a konkurenční výhody podniku.²³

3.4 Vzdělávání a rozvoj

V současné rychle měnící se době a rozvíjejících se trhů je nezbytné, aby organizace uměla na tyto změny pružně reagovat. Může na ně reagovat více způsoby – změnou strategií, změnou cenové politiky, lepším produktem nebo výkonnějšími pracovníky. K tomu, aby se pracovníci stali výkonnějšími a aby si zlepšovali a prohlubovali své znalosti a dovednosti, je zapotřebí je neustále rozvíjet a vzdělávat.²⁴

„Je nezbytné, aby organizace investovaly do svých výrobních vstupů, v tomto případě především do nové techniky a zařízení, tedy do fyzického kapitálu. Pro podniky je důležité, aby s vyspělými technologiemi pracovali lidé technicky, vědomostně, ale i fyzicky zdatní, schopní pružně reagovat na uvedené změny, lidé tvořiví, schopní realizovat inovace“²⁵

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a té části jeho osobnosti, podle které si vytváří hodnoty, aby se zlepšil jeho pracovní výkon a byly naplněny individuální cíle v rámci pracovní kariéry.²⁶

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci obsahuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou zaměřeny na získání nových znalostí, dovedností, schopností a osvojení si pracovního jednání s dalšími pracovníky

²³ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, s. 149. ISBN 80-7169-614-5.

²⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 253. ISBN 978-80-7261-288-8.

²⁵ VODAK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 75. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

²⁶ VODAK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 70. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

organizace. Cílem těchto činností zprostředkovaných zaměstnavatelem je zvýšení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení většího pracovního výkonu jednotlivců a tím i zvýšení produktivity celé organizace.

Hlavní charakteristikou vzdělávání je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v těch dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje.²⁷

Mezi oblasti vzdělávání patří:

- **orientace** – jejím cílem je krátká a efektivní adaptace zaměstnance na organizaci, kolektiv zaměstnanců a práci na konkrétním pracovním místě,
- **prohlubování kvalifikace (doškolení)** – přizpůsobení odborných znalostí zaměstnanců specifickým požadavkům pracovních míst,
- **rekvalifikace (přeškolení)** – osvojení nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci umožní vykonávat práci na jiném než současném pracovním místě,
- **profesní rehabilitace** – jejím cílem je znovuzřízení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě bránil ve výkonu dosavadního zaměstnání.²⁸

Vzdělávání zaměstnanců je jednou z oblastí utváření pracovních schopností člověka, které se formují již při institucionálním vzdělávání, kdy jedinec získává základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které mu umožňují žít ve společnosti. V další fázi, která se nazývá odbornou přípravou na budoucí povolání, pak dochází k získávání a rozvíjení specifických pracovních schopností, které jsou již orientovány na konkrétní zaměstnání a sociální dovednosti.²⁹

Rozvoj zaměstnanců je vedle vzdělávání dalším prostředkem, který směřuje k odstranění rozdílů mezi požadovanou a stávající kvalifikací zaměstnanců prostřednictvím systematického rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit na podporu

²⁷ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. Vyd. Grada Publishing, Praha, 2010. 208 s. ISBN 978- 80-247-2914-5.

²⁸ DVORÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 151. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

²⁹ DVORÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 148. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

znalostí, dovedností a schopností, zaměřené na přípravu jedinců tak, aby byli schopni vykonávat v současnosti a i v budoucnosti širší a náročnější okruh úkolů.³⁰

*„Rozvoj, který se vedle ryze pracovních schopností soustředí i na sociální dovednosti a osobnost člověka, je více než na momentálně vykonávanou práci orientován na pracovní kariéru zaměstnance, formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a vytváří tak z něho adaptibilní pracovní zdroj“.*³¹

3.5 Formy vzdělávání a rozvoje

Můžeme je rozdělit do šesti forem vzdělávání:

1. Výkon práce na pracovišti (tzv. neformální vzdělávání). Zaměstnanci se učí zvládat nové poznatky a dovednosti při plnění běžných pracovních úkolů a to zpravidla pod dohledem interního školitele
2. Řízené vzdělávání, mimo výkon práce na pracovišti (tzv. formální vzdělávání). Zaměstnanci jsou školeni mimo své pracoviště, např. ve školicích místnostech, výukových dílnách či jiných prostorách určených ke vzdělávání
3. Řízení vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (tzv. institucionalizované vzdělávání). Vzdělávání, které je v rámci národního školského systému. Jedná se o dlouhodobější proces vzdělávání a zaměstnavatel zde vystupuje jako spoluúčastník na řízení vzdělávacího procesu, častěji však jen jako objednatel vzdělávacího programu. Mezi výhody patří především vyšší motivace zaměstnanců ke vzdělávání a dalšímu osobnímu rozvoji a možnost výměny zkušeností se zaměstnanci z jiných organizací
4. Neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (tzv. informální vzdělávání). Během práce se člověk musí učit permanentně, aby byl schopen zvládat požadavky svého okolí na pracovišti. Předpokladem ze strany zaměstnanců je však zájem a aktivní přístup, ze strany zaměstnavatele pak motivování zaměstnanců k takovému jednání

³⁰ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, s. 44. ISBN 80-7169-614-5.

³¹DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 287. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

5. Neřízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (tzv. interpersonální vzdělávání). Zde jsou širší mezilidské vztahy a sociální postavení jednotlivce v rámci organizační jednotky. Zaměstnanci přijímají informace z jiných procesů než při vzdělávacích aktivitách či při práci. Patří sem především aktivity využívané k neformální komunikaci, kdy člověka žene zvědavost, přes organizační kulturu, která zprostředkovává a posiluje jednání, které je v souladu se sdílenými hodnotami organizace, až k formálním procesům, jakými jsou např. řízení pracovního výkonu, motivační programy nebo odměňování
6. Neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (tzv. celoživotní sebevzdělávání). V dnešní době je vzdělávání celoživotní výzvou a člověk, pokud se chce uplatnit na trhu práce, přebírá za svůj osobní rozvoj značnou díl odpovědnosti³²

Metody vzdělávání na pracovišti:

- Instruktaž při výkonu práce – jde o nejjednodušší způsob zacvičení nového či méně zkušeného zaměstnance. Výhodou je rychlost a vytvoření pracovního vztahu mezi zaměstnanci. Školený se učí pozorováním a napodobením zkušenějšího kolegy a osvojuje si pracovní postupy při vykonávání pracovních úkolů
- Asistování – ke školenému je přidělen zkušenější kolega, který školenému pomáhá při plnění pracovních povinností a úkolů až do doby, kdy je školený schopen práci vykonávat zcela samostatně³³
- Rotace práce – též střídání pracovních úkolů. Zde rozeznáváme dvě úrovně rotace práce, a to horizontální, která zahrnuje střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení, a vertikální, která představuje přemísťování zaměstnance na jiný stupeň řízení. Největší výhodou této metody je vysoká flexibilita zaměstnanců a získání schopnosti vidět problémy organizace v širší perspektivě. Nevýhodou je organizační náročnost a riziko selhání školeného při příliš častém střídání pracovních míst

³² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 299. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

³³ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, s. 149. ISBN 80-247-0602-4.

- Coaching, mentoring a counselling – jedná se o metody, které jsou zaměřené na rozvoj zaměstnanců. Zaměstnanec si dlouhodobě osvojuje schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebuje pro svůj odborný a sociální rozvoj a to vše pod dohledem školitele-kouče
 - Coaching (koučink) - koučování vyzdvihuje, že dospělý člověk se nejlépe učí praxí a vlastní zkušeností, koučování charakterizuje jako metodu užívanou „k taktnímu a ohleduplnému ovlivňování“. Koučování je kombinace individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku. Účelem je dosahování profesního a osobnostního rozvoje
 - Mentoring - mentoring je profesionální vztah dvou osob, kdy mentor předává své zkušenosti a znalosti mentorovanému. Mentor tak působí jako průvodce v určité oblasti či tématu a pomáhá mentorovanému nalézt správný směr či řešení. Předávání znalostí a dovedností probíhá zpravidla v přirozeném prostředí např. na pracovišti. Nejčastěji se můžeme setkat mentoringem firemním, ve kterém se předávají profesní znalosti a dovednosti. Může se jednat o vztah mezi zkušeným a novým zaměstnancem
 - Counselling pak staví školitele a zaměstnance na stejnou úroveň, jde spíše o vzájemné konzultování a ovlivňování se navzájem³⁴

Metody vzdělávání mimo pracoviště:

- Přednáška – nazývána též jako seminář, je především zaměřena na předávání faktických informací a teoretických znalostí. Výhodou je rychlost, jakou jsou informace předávány a nevýhodou je jednosměrnost toku informací³⁵
- Demonstrování - jinak také známé jako názorné nebo praktické vyučování. Předává znalosti a dovednosti ve výukových dílnách nebo v jiných prostorech, které jsou vhodné pro názorné předvádění pracovních postupů na pracovních zařízeních
- Workshop a případové studie – vzdělávací program, kde školenému předkládají reálnou nebo smyšlenou problémovou situaci, která již proběhla nebo je aktuální

³⁴ KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, s. 329. ABC, 2. ISBN 8086131254.

³⁵ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, s. 465. ISBN 80-7169-614-5.

a kterou musejí účastníci vyřešit ve stanoveném čase. Důležité je, že případová studie nemá jednoznačné řešení, proto jsou účastníci nuceni pro argumentaci svých závěrů využít poznatků z různých relevantních oborů. Metoda se používá hlavně pro vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Existují i jiné varianty workshopu, jako jsou například brainstorming (skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Je založena na skupinovém výkonu. Hlavní myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě. Poprvé s touto myšlenkou přišel v roce 1939 reklamní pracovník Alex Faickney Osborn, Nejčastěji se využívá v managementu, podnikání, při hledání optimálních postupů či v prognostice) nebo brainwriting (kreativní metoda hledání nových nápadů, založená na formě písemných reakcí a doplňování členů určité skupiny). Jedná se o postup podobný brainstormingu. Zatímco při brainstormingu je zásadou nahlas říkat a zapisovat své momentální nápady, aniž by je ostatní hodnotili, při této metodě si každý z účastníků zaznamená své nápady sám v tichosti. Tyto varianty jsou zaměřeny více na rozvoj kreativního myšlení, konfrontaci řešení s reálnými podmínkami

- Simulace – jde o vytváření modelové situace, která se co nejvíce podobá realitě, ale je zjednodušena na úroveň zvládnutelnosti učících se osob. Metoda je velmi náročná na přípravu a existuje určité riziko, že modelová situace bude příliš vzdálená realitě. Pro nácvik komunikačních schopností, hlavně argumentování a schopnosti rozhodovat, je tato metoda velmi účinná³⁶
- Hraní rolí – neboli manažerské hry. Jde o metodu zaměřující se hlavně na procvičování praktických schopností člověka a emocionální prožívání nacvičovaných situací. Účastníci se řídí podle scénáře, hrají určitou roli v níž poznávají různorodost mezilidských vztahů, střetů a dohadování se. Aby účastníci hry měli možnost individuality a mohli úlohu řešit vlastním způsobem, mívá scénář otevřený konec. Tato metoda se používá u manažerů, aby si osvojili určité sociální role a žádané sociální dovednosti. Učí samostatnosti a sebeovládání³⁷
- Assessment centre – dříve známé také jako diagnosticko-výcvikový program, někdy též development centre. Je to metoda velmi využívaná i při jiných

³⁶ BELCOURT, Monica. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, s. 153. ISBN 80-7169-459-2.

³⁷ BELCOURT, Monica. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, s. 145. ISBN 80-7169-459-2.

personálních činnostech, např. výběru zaměstnanců a hodnocení rozvojového potenciálu zaměstnanců. Pokud je metoda využívána ke vzdělávání, je účastník konfrontován s reálnými simulacemi nebo případovými studii pracovních úkolů, které jsou náhodně předkládány v odlišných časových intervalech. Největší pozornost je soustředěna na chování. Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem, řešení náhodně generovaných problémů a skupinové úkoly. Při assessment centre se používá střídání výskytu nahodilých jevů, při kterých se mění míra stresu, se kterou se musejí účastníci vypořádat, přičemž je sledované jejich jednání i výkon. Je to jedna z nejefektivnějších metod vzdělávání

- **Outdoor training** – též také *adventure education*. Při této metodě jde o učení hrou nebo vzdělávání pohybovými aktivitami. Jedná se o učení formou sportovních aktivit v otevřeném prostoru, kde poznávají povahu manažerské práce. Plní se přidělené úkoly a účastníci si rozšiřují manažerské schopnosti jako je komunikace, vedení lidí a zdokonalují své sociální jednání. Po skončení je prostor k diskusi mezi jednotlivci o tom, jaké dovednosti byly zapotřebí ke splnění daného úkolu, jak se uplatnili a co by se dalo vylepšit³⁸

Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

- **Pracovní porady** – probíhají na základě výměny zkušeností. Jde o zaujímání postojů, vyjadřování různých názorů k reálným problémům týkajících se daného pracoviště i celé organizace

„Metoda je vhodná pro překonání spíše pasivní role nováčků v pracovním kolektivu a jejich většího a rychlejšího zapojení do probíhajících pracovních procesů.“³⁹

- **Poradenství** – metoda, která je vhodná především pro vedoucí zaměstnance. Jsou motivováni k dalšímu vzdělávání a seberozvoji. Tato metoda poskytuje možnost rozšíření obzorů o nové poznatky a zkušenosti zvenčí

³⁸ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, s. 465. ISBN 80-7169-614-5.

³⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 302. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

- **Action learning** – též také učení se akcí. Je metoda zabývající se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců plně respektujících filozofii organizace. Tato metoda je zaměřena zejména na soustavné učení se při řešení denních reálných problémů s využitím rad a připomínek spolupracovníků, nadřízených, obchodních partnerů apod.
- **Trainee programs** – známé také jako programy odborné přípravy nadějných zaměstnanců. Metoda, která připravuje zaměstnance, hlavně nadějně uchazeče o vedoucí funkce, připravuje je na převzetí složitých pracovních úkolů. Zaměřuje se hlavně na čerstvé absolventy vysokých škol s cílem identifikovat jejich silné a slabé stránky, následně rozšířit jejich odborné předpoklady pro vykonávání daného zaměstnání a snížit tak riziko obsazení nesprávným uchazečem
- **Samostudium** – pomáhá k překonání bariéry tradičního studia, nutností je osobní účast v určitém čase a ukončení vzdělávacího procesu v předem stanovené době. Nejčastěji využívají tuto metodu starší a zkušenější zaměstnanci, kteří mají dostatek motivace k získávání dalších vědomostí a zkušeností
- **E-learning** – neboli elektronické vzdělávání

Pollard a Hillage definovali e-learning jako „poskytování a správu příležitostí ke vzdělání a jejich podporu pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců“⁴⁰

E-learning je především záležitostí učení založeného na technologii. Je to komplexnější přístup ke vzdělávání než dřívější metody, hlavně, je-li kombinován s jinými metodami učení a vzdělávání.⁴¹

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 481. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 480. ISBN 978-80-247-1407-3.

Typy e-learningu jsou:

- samostatný, separovaný e-learning, kdy osoba, která se vzdělává, používá danou technologii, ale není v té chvíli v kontaktu s instruktory nebo ostatními vzdělávajícími se osobami,
- živý e-learning, při němž instruktor a vzdělávající jsou za použití příslušné technologie v kontaktu, ale zároveň na různých místech,
- kolaborativní, kolektivní e-learning podporuje učení a vzdělávání prostřednictvím výměny a předávání informací či znalostí mezi učícími se osobami pomocí diskusních fór, společenství praktiků, počítačových bulletinů a besed.

Cíl e-learningu

„Podle Pillarda Hillage je cílem zabezpečit vzdělávání „právě včas, právě dostatečné a právě pro vás“. Umožňuje, aby ke vzdělávání došlo tehdy, kdy je to nejvíce zapotřebí „právě včas“ na rozdíl od „právě v případě“ a kdy je to nejvhodnější. Vzdělávání se může uskutečňovat v malých částech nebo dávkách, které se zaměřují na konkrétní cíle vzdělávání. Je to vzdělávání, které se soustřeďuje na vzdělávající se osobu v tom smyslu, že může být „šito na míru“, aby vyhovovalo potřebám vzdělávání daného jedince – vzdělávající se osoby si mohou z celkového „balíku“ předmětů vybrat různé předměty, které je zajímají.“⁴²

3.6 Význam vzdělávání

Vzdělávání je nutná podmínka, aby organizace přežila. A protože lidské zdroje jsou nejdůležitějšími zdroji organizace, hlavně jejich flexibilita a připravenost na změny je často to jediné, co o přežití organizace rozhoduje.

⁴² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy:10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 481. ISBN 978-80-247-1407-3

Z toho vyplývá, že formování flexibilních a na změny připravených pracovníků pomocí organizací zabezpečeného vzdělávání a rozvoje je v úsilí o přežití organizace jednou z nejdůležitějších aktivit a je i významným zdrojem konkurenčních výhod.⁴³

*„Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce“.*⁴⁴

3.7 Důvody pro vzdělávání

Důvody, proč se organizace věnují vzdělávání a rozvoji, aby uspěly v tržním hospodářství, jsou:

- nové poznatky a technologie,
- proměnlivost trhu služeb a výrobku si vynucuje pružnou reakci pracovníků,
- měnící se technika uvnitř organizace,
- organizační změny, kterým se musí pracovníci přizpůsobit,
- výrazná orientace na kvalitu výrobku a služeb,
- změny organizace práce a způsobu řízení,
- rozvoj informačních technologií,
- globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit,
- zlepšení využití technických zařízení, a tím i snižování nákladu,
- zlepšení pověsti organizace.⁴⁵

3.8 Motivace ke vzdělávání

Slovo motivace pochází z latinského „movere“, což znamená hýbat, pohybovat. Je označením pro vnitřní podněty, které vedou k činnosti, jednání.

⁴³ KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC, 2. ISBN 80-8613-125-4.

⁴⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 252. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁴⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 242. ISBN 978-80-7261-288-8.

Činnost člověka a jeho prožívání je ovlivňováno vnějšími a vnitřními podněty, které na nás neustále působí. Pro člověka mají tyto podněty různou závažnost. Některé přijímáme, další odmítáme, některé si ani neuvědomujeme. Výběr je závislý na psychickém a duševním stavu jedince, na jeho přáních, cílech a úmyslech.

Termín motivace lidského jednání nám vysvětluje, čím je jednání člověka vyvoláno, proč se změnilo a proč bylo zaměřeno k dosažení určitého cíle. Motivace se vztahuje na vnitřní aktivaci, na vzbuzování aktivity organismu, a také na regulaci jeho jednání, na jeho zaměřování určitým směrem. Motivace organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem ke zvolenému cíli. Tato aktivita může být pozitivní i negativní, může směřovat k určitému objektu, nebo naopak od objektu. Člověk má vytvořený vztah ke každé činnosti, kterou vykonává, a je nějakým způsobem motivován. Motivace je tedy vnitřní síla.⁴⁶

3.8.1 Definice motivace

Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování.

K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny - takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům.⁴⁷

⁴⁶ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, s. 295-296. ISBN 80-7169-614-5.

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, s. 299. ISBN 80-7169-614-5.

Motivační faktory

Jedná se o klíčové faktory, jež vytvářejí pozitivní motivaci. Jedná se o:⁴⁸

- dosažení cíle,
- uznání,
- práce sama o sobě,
- odpovědnost,
- postup,
- růst.

⁴⁸ FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 121 s. ISBN 80-722-6386-2.

3.9 Představení banky ČSOB

Československá obchodní banka, a. s. působí jako univerzální banka v České republice. ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 byla privatizována – jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí skupiny KBC. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku. Po odkoupení minoritních podílů se v červnu 2007 stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu; slovenská pobočka ČSOB byla oddělena k 1. lednu 2008.

ČSOB poskytuje své služby všem klientským segmentům, tj. fyzickým osobám, malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům.

Společenská odpovědnost skupiny ČSOB je jedním ze základních kamenů firemní filozofie a nedílnou součástí jejího podnikání. Ke společenské odpovědnosti (CSR, Corporate Social Responsibility) přistupuje jako k přirozené součásti každodenního života firmy a jejích zaměstnanců. Nejen v souvislosti s principy CSR staví na rozmanitosti, různorodosti, svobodném rozhodování a odpovědnosti, ale i na dobrovolnosti a rozvoji prostředí, v němž banka podniká. Od těchto principů se odvíjejí priority společenské odpovědnosti. Ty spočívají v podpoře komunity, individuální angažovanosti a dobrovolnosti zaměstnanců skupiny ČSOB i široké veřejnosti. Klíčovými oblastmi působení jsou odpovědné podnikání, vzdělávání a rozvoj, diverzita a životní prostředí.

3.9.1 Správa a řízení ČSOB

ČSOB se přihlásila k pravidlům správy a řízení akciových společností (Corporate Governance), která vycházejí z principů stanovených OECD. Tato pravidla, jako součást systému řízení rizik, zajišťují rovnováhu odpovědností a pravomocí mezi managementem a akcionáři. Management tak získává lepší zpětnou vazbu od akcionáře

a snadněji dosahuje jím definovaných cílů. ČSOB se hlásí k těmto pravidlům v souladu se svými firemními hodnotami.

Jediným akcionářem ČSOB je KBC Bank NV, IČ 90029371, se sídlem Havenlaan 2, 1080 Brusel (Sint-Jans Molenbeek), Belgie.

Představenstvo ČSOB, statutární orgán společnosti, je složeno z vedoucích zaměstnanců ČSOB.

Vrcholové výkonné vedení ČSOB je přímo řízeno představenstvem a je tvořeno vedoucími zaměstnanci ČSOB ve funkcích generálního ředitele a vrchních ředitelů.

Dozorčí rada ČSOB dohlíží na výkon působnosti představenstva a na činnost společnosti.

Skupina ČSOB je předním poskytovatelem finančních služeb v České republice. Je součástí mezinárodní banko - pojišťovací skupiny KBC, která působí především na svých domácích trzích – v Belgii a zemích střední a východní Evropy (v České republice, na Slovensku, v Bulharsku a Maďarsku) – a působí i v dalších zemích a regionech celého světa.

Skupina ČSOB svým zákazníkům nabízí širokou škálu bankovních produktů a služeb. Do produktového portfolia ČSOB a jejích dceřiných společností patří financování potřeb spojených s bydlením (hypotéky a půjčky ze stavebního spoření), pojistné produkty a penzijní fondy, produkty kolektivního financování a správa aktiv i specializované služby (leasing a factoring). Skupina ČSOB působí na českém trhu zejména pod obchodními značkami ČSOB, Era, Poštovní spořitelna, Hypoteční banka a Českomoravská stavební spořitelna. Své služby skupina ČSOB poskytuje všem typům zákazníků, a to jak fyzickým osobám, tak malým a středním podnikům, korporátní a institucionální klientele.

Skupina ČSOB staví na pevném a dlouhodobém partnerství s každým klientem, ať už v oblasti osobních a rodinných financí, ve financování malých a středních firem nebo v korporátním financování. Skupina ČSOB pečlivě naslouchá potřebám svých klientů a nabízí jim nikoliv produkty, ale nejvhodnější řešení⁴⁹

⁴⁹ČSOB. *Československá obchodní banka* [online]. 2015 [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Stranky/default.aspx>

Dceřiné společnosti ČSOB

- ČSOB Leasing - poskytuje financování lehké i těžké dopravní techniky, strojů, zařízení, výpočetní techniky, technologií a technologických celků, včetně financování předmětů velkých pořizovacích hodnot. Nabízí zákazníkům a obchodním partnerům širokou škálu produktů, jejichž předmětem je financování pořízení či užívání produktivního majetku. Také nabízí své produkty a služby všem typům zákazníků: společnosti, podnikatelé, právnické osoby i fyzické osoby nepodnikatelé. Prostřednictvím vlastní distribuční sítě zajišťuje distribuci produktů a služeb a finanční řešení pro zákazníky⁵⁰
- ČSOB Pojišťovna - Pojišťovna roku 2010 a dlouhodobě jedna z největších českých pojišťoven pro každodenní život i podnikání. Díky silnému zázemí finanční skupiny ČSOB dokáže pojistit všechna běžná rizika na evropské úrovni služeb. ČSOB Pojišťovna je univerzální pojišťovna, která nabízí bohaté spektrum životních i neživotních pojištění občanům, malým a středním podnikatelům i velkým korporacím⁵¹
- ČSOB Asset Management - je investiční společnost. Spravuje majetek v objemu desítek miliard korun, a to pro individuální i institucionální investory. V oblasti kolektivního investování pro drobné investory patří dlouhodobě k největším českým zprostředkovatelům domácích a zahraničních fondů. Přináší výrazně bohatou nabídku fondových produktů, která na vysoké úrovni uspokojí celé spektrum individuálních investičních potřeb
ČSOB AM přináší českým klientům i fondy společenské odpovědnosti a trvale udržitelného rozvoje. Portfolia těchto fondů se vyznačují i preferencí ekologických zřetelů.

Společnost funguje v rámci ČSOB jako znalostní centrum podpory pro bankéře a poradce. Prostřednictvím externí komunikace se ČSOB AM zasazuje o růst

⁵⁰ ČSOB leasing. *ČSOB leasing* [online]. 2010 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.csobleasing.cz/>

⁵¹ ČSOB Pojišťovna. *ČSOB Pojišťovna* [online]. 2010 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.csobpoj.cz/o-spolecnosti>

investiční gramotnosti na českém trhu a významovou dostupnost informací o ekonomických trendech a investičních produktech.⁵²

- ČSOB Penzijní společnost - Do konce roku 2012 pod obchodní firmou ČSOB Penzijní fond Stabilita, a. s., člen skupiny ČSOB, působí na trhu penzijního připojištění od roku 1994 (původní název společnosti byl Českomoravský penzijní fond, a. s.). Je právním nástupcem Občanského penzijního fondu, a. s., a Českého penzijního fondu Zdraví, a. s. Na základě rozhodnutí České národní banky ze dne 5.9.2012, které nabylo právní moci dne 6. 9. 2012, se stala společností, která může v rámci důchodové reformy nabízet důchodové spoření, doplňkové penzijní spoření a spravovat prostředky účastníků. Penzijní společnost shromažďuje prostředky účastníků, případně státu, umísťuje je do účastnických, případně důchodových fondů, obhospodařuje majetek těchto fondů a vyplácí dávky, jejichž cílem je zabezpečit doplňkový příjem ve stáří nebo invaliditě⁵³

- ČSOB Factoring - Společnost ČSOB Factoring byla založena v roce 1992 s názvem O.B.HELLER jako společný podnik Československé obchodní banky a Heller International Group z USA. Tato americká společnost úspěšně přenesla do České republiky tradici a kvalitu finančního podnikání

V roce 1993 jako první na českém trhu společnost nabídla financování tuzemských pohledávek. V roce 1997 byla založena společnost obdobného zaměření v Bratislavě. V roce 2006 se Československá obchodní banka, a. s. stala jediným akcionářem a od téhož roku používá jméno ČSOB Factoring. Factoring je moderní a flexibilní způsob provozního financování založený na postupování pohledávek z obchodního styku. Po postoupení jsou pohledávky za odběrateli ve vlastnictví ČSOB Factoring, který se tak stává novým věřitelem. Na základě postoupení pohledávek získává klient/dodavatel nárok na jejich profinancování do smluvně dohodnuté výše až 90 %.

⁵² ČSOB Asset management. *ČSOB Asset management* [online]. 2015 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/csob/o-csob/skupina-csob/csob-asset-management/stranky/default.aspx>

⁵³ ČSOB Penzijní společnost. *ČSOB Penzijní společnost* [online]. 2010 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.csob-penze.cz/>

ČSOB Factoring také může za svého klienta/dodavatele převzít riziko z případné platební neschopnosti nebo nevěle jeho odběratelů.

Nedílnou součástí factoringové spolupráce je i správa postoupených pohledávek, což v praxi znamená, že se ČSOB Factoring aktivně stará o upomínání, vymáhání a inkaso postoupených pohledávek.⁵⁴

- **Patria** - předmětem podnikání je obchodování s cennými papíry v rozsahu povolení uděleného podle zákona o podnikání na kapitálovém trhu, přijímá a předává pokyny týkající se investičních nástrojů, obchoduje s investičními nástroji na vlastní účet. Upisuje nebo umísťuje emise investičních nástrojů, uschovává investiční nástroje a poskytuje úvěry nebo půjčky zákazníkovi. Poskytuje poradenství a služby týkající se přeměn společností nebo převodů podniků. Provádí devizové operace související s poskytováním investičních služeb a služeb souvisejících s upisováním emisí investičních nástrojů.⁵⁵

3.10 Vzdelávání a rozvoj v ČSOB

Vzdělávání je jedním z pilířů, na nichž ČSOB staví vztah se zaměstnanci. Uvědomuje si, že v době znalostní ekonomiky, kdy znalosti a dovednosti s nimi nakládat určují potenciál úspěchu společnosti, je investice do vzdělávání lidí, kteří ČSOB a její know-how vytvářejí, klíčovým faktorem.

Velká část přípravy pracovníka na danou pozici je realizována samostudiem. Podstatnou část zaučení se tráví na pobočce, kde pracovník, bude ve spolupráci s kolegy plnit praktické úkoly a část adaptačního procesu prožije “ ve školních lavicích“ na prezenčních kurzech.

⁵⁴ ČSOB Factoring. ČSOB Factoring [online]. 2010 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.csobfactoring.cz/>

⁵⁵ Patria Finance. *Patria Finance* [online]. 2014 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.patria-finance.cz/home/info.asp>

System vzdělávání v ČSOB

- reaguje a přizpůsobuje se požadavkům a potřebám pobočkové sítě,
- posiluje principy svobody, odpovědnosti a variability v oblasti vlastního rozvoje,
- umožňuje dostupnost atraktivní nabídky vzdělávacích a rozvojových nástrojů, a to ve všech oblastech rozvoje a vzdělávání.

Za svůj rozvoj je odpovědný pracovník ve spolupráci se svým manažerem, který pracovníkovi po vzájemné dohodě nastavuje plán rozvoje.

Manažer monitoruje a vyhodnocuje nastavený plán rozvoje prostřednictvím náslechnů (prodejního koučinku) a individuálních rozhovorů.

Aktivita je vždy na straně pracovníka, který aktivně vyhledává možnosti svého rozvoje a kariérního růstu.

Pracovníkovi jsou k dispozici rozvojové nástroje nabízející různé formy vzdělávání a rozvoje jak pro stávající pozici, tak pro kariérní růst v níže uvedených oblastech:

- odbornost,
- dovednost prodejní/akviziční,
- dovednost manažerská,
- rozvoj osobnosti.

Pracovník si zvolí takovou formu rozvoje a vzdělávání, která je vhodná pro jeho současnou pozici, kariérní růst, zvýšení motivace.

3.10.1 Formy vzdělávání

- Samostudium - je proces sebevzdělávání, které probíhá bez přímé interakce s učitelem, lektorem, instruktorem či konzultantem. Řídícím činitelem je sám učící se člověk, který při studiu používá různé metody a pomůcky⁵⁶

⁵⁶ Andromedia: Databanka dalšího vzdělávání. Andromedia [online]. 2011 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/>

- Trénink na pobočce/v praxi - náslech, stínování zkušeného kolegy. Stínování je metoda založená na pozorování práce zkušeného a nezkušeného pracovníka. Lze jej využít dvěma způsoby: stínovaným je zkušený pracovník, který běžně pracuje nebo řeší reálné úkoly. Nezkušený kolega, který provádí stínování, jej pozoruje, klade otázky, případně si může vyzkoušet dílčí úkony. Opačný přístup funguje tak, že zkušený pracovník pozoruje nezkušeného a po skončení určitého časového úseku upozorňuje na možnosti zlepšení, navrhuje efektivnější pracovní postupy
- Prezenční kurzy a tréninky, které jsou zajišťované interně či externě
- Skupinový koučink - je to metoda, která pomáhá rozvíjet potenciál a schopnosti člověka. V koučování jde také o lepší fungování, zvýšení odpovědnosti a vyšší výkon koučovaného
- Individuální koučink, mentoring, který zajišťuje manažer, mentor, specialista či externí kouč

3.10.2 Financování vzdělávání

Každá pobočka disponuje tzv. vzdělávacím budgetem, tj. finančními prostředky určenými na vzdělávání a rozvoj pracovníků.

3.10.3 Adaptační proces – příprava na pozici

Rozvoj pracovníka začíná po jeho nástupu do Československé obchodní banky, a. s., a to adaptačním procesem. Při nástupu pracovník obdrží Průvodce adaptačním procesem, který slouží k nastavení rozvojového plánu v adaptačním období.

V rámci adaptačního procesu, který trvá zhruba tři měsíce, se pracovník připravuje na pracovní pozici a plní obchodní úkoly dohodnuté s manažerem. Klíčovou

formou rozvoje je samostudium a trénink konkrétních situací přímo na pobočce za podpory mentora či manažera. Další formou rozvoje je prezenční kurz, který předpokládá absolvování samostudia, případně tréninku na pobočce.

Adaptační proces zajišťuje plynulé a úplné začlenění zaměstnance do nového pracovního prostředí, hladké přizpůsobení se novým podmínkám a včasnou identifikaci možných příčin nespokojenosti.

Cílem adaptačního procesu je poskytnutí podpory novým zaměstnancům, jak ze strany manažera, tak ze strany personalisty, aby byli na novém pracovišti spokojeni. Zároveň je zde prostor pro vyjádření svých názorů na fungování banky.

O realizaci kurzů jsou zaměstnanci i manažeři informováni pomocí portálu SAP HR. Prostřednictvím tohoto portálu se zaměstnanec aktivně přihlašuje na konkrétní termíny jednotlivých vzdělávacích aktivit.

I když je nabídka kurzů široká, nemusí vždy odpovídat všem potřebám zaměstnanců. Pokud je zájem o specifickou oblast, která není ve standardní nabídce banky, je možnost využití nabídky externích společností.

Do každého vzdělávání jistě patří i jazyková výuka. Koncept jazykové výuky vychází z platného Evropského rámce pro jazykovou výuku, který umožňuje srovnávání znalostí účastníků kurzů nejen v rámci banky či skupiny, ale také v celoevropském měřítku. Jazykové vzdělávání je určeno zaměstnancům, kteří mají pracovní smlouvu na neurčito nebo ukončili zkušební dobu a součástí požadavků na jejich pracovní místo je stanovená znalost jazyka. Československá obchodní banka, a. s. nabízí dlouhodobý prezenční kurz bankovníctví, nebo obchodní angličtiny, případně po dosažení cílové úrovně na danou pozici jednoletý navazující konverzační kurz. Další alternativou je dlouhodobý kombinovaný kurz ve čtyřech 4denních blocích během jednoho výukového roku. Pro jednotlivé útvary se připravují ještě krátkodobé odborně zaměřené kurzy podle specifických požadavků manažera. V nabídce kurzů jsou také tematicky zaměřené e-learningové kurzy.

Veškeré vzdělávání a rozvoj zaměstnanců mají na starosti specialisté pro vzdělávání, kteří patří do Útvaru řízení lidských zdrojů se sídlem v Praze.

Oblasti vzdělávání jsou:

- Provozně-operační – kurzy, které se zaměřují na bezpečnost a principy fungování pobočky
- Platební komfort – kurzy, které se zabývají identifikací, akceptací klientů, dodržováním postupů a standardů pro hotovostní styk, šeky, produkty, konty, exekucemi a insolventcemi
- Financování – kurzy, které se zaměřují na pochopení a seznámení spotřebního financování týkajícího se principů fungování produktů, zjištění klientových potřeb, jak připravit nabídky klientům, jak reagovat na námitky klienta apod.
- Zhodnocování - cílem kurzu je seznámit se s investiční a spořicí nabídkou produktů
- Pojištění a ochrana – kurz pojednává o všech produktech pojištění a ochraně klientů
- Jednání s klientem – kurz obsahuje popis obsluhy, jednání s klientem a případné řešení problémových situací

Přehled vzdělávacích kurzů, které ČSOB využívá, můžeme dělit:

- Vstupní
- Průběžné

Dále můžeme dělit vstupní kurzy na:

- Povinné/doporučené samostudium
- Doporučený trénink na pobočce
- Povinné/doporučené prezenční kurzy

I. Vstupní kurzy

A) Povinné/doporučené samostudium

1) Provozně operační

Povinné e- kurzy v prvním měsíci

- Loupežné přepadení a únos
- Ohrožení bombovým útokem
- BOZP a PO pro zaměstnance – kurz, který slouží k seznámení a zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a také kurz požární ochrany
- Opatření proti praní špinavých peněz – opatření Československé obchodní banky proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu
- Antitrustová politika – základy antitrustové politiky, jak funguje a jak zmenšuje cenové rozdíly
- Bezpečnost IS – seznámení s fungováním bezpečnosti informačního systému
- Prevence podvodů
- Operační rizika – kurz o možnosti vzniku ztráty v důsledku provozních nedostatků
- Prevence úniku dat
- Sociální sítě

2) Platební komfort

Doporučené samostudium pro první měsíc

- Předmluvní informace

Ověřování totožnosti klienta

- INS/G.663 - ověřování totožnosti klienta vč. dokumentů akceptovaných ČSOB
- Akceptace klientů – kurz, který se zabývá profily klientů a správným jednáním při identifikaci rizikového klienta
- INS/G.770 - zásady práce s evidencí problémových osob
- Dispoziční práva
- Pravidla pro manipulaci s podpisovými vzory a dispozičními právy

- Změny PV a dispozičních práv
- Hotovostní platební styk – postup při manipulaci s hotovostí
- Hotovostní operace – přehled poskytovaných služeb
- Příprava pro výkon pokladní služby - příprava pro výkon s hotovostí, jak zabezpečit hotovost, která pracoviště jsou určena pro práci s hotovostí
- Bezhotovostní platební styk
- Lhůty pro provádění platebního styku
- Pomocník pro převzetí, identifikaci doručovatele a předání platebního příkazu ke zpracování v tuzemském a nedokumentárním platebním styku
- Mobilita klientů – postup při změně banky
- Běžné účty a balíčky – detailnější informace o produktech nabízené bankou
- Jak vybrat správné konto – orientace v produktech banky
- ABC karty: ČSOB Aktivní konto, ČSOB Konto, ČSOB Dětské konto sluně, ČSOB Studentské konto, ČSOB Exkluzivní konto
- Elektronické bankovníctví - internetové bankovníctví, pohodlný a moderní způsob obsluhy účtů odkudkoli
- Základní parametry elektronického bankovníctví - informace o účtech a provádění transakcí

Doporučené samostudium v doméně Platební komfort pro druhý měsíc

- Profile 7.3 – Web CSR pro pobočky (e-kurz) – informační systém pro pobočky
- Mobilita klientů (e-kurz)
- ABC karty: Povolené přečerpání účtu, kreditní karty
- Pomůcky pro povolené přečerpání účtu a kreditní karty

3) Financování

Doporučené vzdělávání v prvním měsíci

- Základní parametry úvěrových produktů pro fyzické osoby – orientace v základních pojmech z úvěrování, jaké jsou minimální a maximální limity splácení klienta, maximální doba splatnosti
- Úvěrová kalkulačka – zacházení s úvěrovou kalkulačkou a následným vypočítáním klientova úvěru

- ABC Karty: Půjčka na cokoliv, konsolidace, půjčka na lepší bydlení

Doporučené samostudium v doméně Financování pro druhý měsíc

- Základní parametry úvěrových produktů pro fyzické osoby, podnikatele
- ABC Karty: povolené přečerpání účtu, kreditní karta pro podnikatele, rychlý úvěr na podnikání
- INS/G.723 – konsolidace úvěrových účtů klientů ČSOB – sloučení všech závazků klienta pouze do jediné půjčky
- INS/G.302 – spotřebitelský úvěr ČSOB
- INS/G.663 – ověřování totožnosti klienta vč. dokumentů akceptovaných ČSOB

Doporučené samostudium v doméně Financování pro třetí měsíc

- Úvěry pro fyzické osoby (e-kurz) – zaobírá se principy fungování produktů, zjištění klientových potřeb, reagování na námitky a doporučení pojištění úvěrových produktů

4) Zhodnocování

Doporučené samostudium pro první měsíc

- Základní parametry spořicíh produktů – orientace ve spořicíh produktech banky

Doporučené samostudium pro druhý měsíc

- MiFID pro SoK a PSB – podnikání na kapitálovém trhu
- Investiční produkty – typy investic

5) Pojištění a ochrana

Doporučené samostudium pro první měsíc

- Základní parametry pojišťovacích produktů

- Pomůcky/produktové karty k neživotnímu pojištění – Domov Expres, Povinné ručení
- Pojištění k platebním kartám
- Cestovní pojištění
- Naše odpovědnost

6) Jednání s klientem

Doporučené samostudium pro první měsíc

- Jednání s klientem v transakční a asistenční zóně – je kladen důraz na získání klientovy důvěry nejen svou odborností, ale i svým přístupem a chováním
- Příručka S-Cube práce s klientskými daty - základní aplikace pro práci s klientem

B) Doporučený trénink na pobočce

1) Provozně-operační

Po nástupu na pobočku je nezbytné nastudovat

- Bezpečnostní směrnice pobočky – dbát na dodržování bezpečnosti při práci
- Principy fungování pobočky - zaměstnanec se seznamuje s tím, jakým způsobem je organizována obsluha klientů, kdo jakou službu klientovi poskytuje a to vše ve spolupráci s mentorem. Pro lepší pochopení zaměstnanec stínuje zkušeného klientského poradce na pobočce, případně se zúčastní domluvené schůzky u osobního bankéře/investičního poradce/úvěrového poradce

2) Platební komfort

Doporučený trénink na pobočce pro první měsíc

- S-Cube - seznámení se s aplikací S-Cube: úvodní obrazovka klienta se všemi typy úkolů a klientskými daty, klientské potřeby
- Hotovostní platební styk - absolvuje se trénink na pobočce pod dohledem zkušenějšího pokladníka zaměřený na tyto oblasti: manipulace s hotovostí, přehled o prováděných pokladních operacích na pobočce, provedení ukončení dne a práce s automatickou pokladnou. Způsob tréninku je stínování zkušeného kolegy
- Ověřování totožnosti klienta a akceptace klienta - stínování zkušeného kolegy – které doklady přijímat, jak se zachovat, když je klient rizikový či problémový
- Bezhotovostní platební styk - pomáhá mentor, který dohlíží na nového zaměstnance
- Běžné účty a balíčky - stínování kolegy, správné podávání informací klientům
- Platební karty - stínováním kolegy se nový zaměstnanec učí, které druhy karet banka nabízí k jednotlivým balíčkům, jaká pojištění jsou zdarma, do jaké výše platby se při použití bezkontaktní karty nezadáva pin, apod.
- Zakládání produktů elektronického bankovníctví - opět se využívá metoda stínování zkušenějšího kolegy, kdy se zaměstnanec učí, které služby elektronického bankovníctví banka nabízí, kolik peněz stojí nabízené služby

Doporučený trénink na pobočce z oblasti Platebního komfortu pro druhý měsíc

- Založení klienta a navazujících produktů - vše probíhá pod dozorem mentora
- Stínování zkušeného pracovníka při prodeji PPU a KK - napodobování zkušeného kolegy

Doporučený trénink z oblasti Platebního komfortu pro třetí měsíc

- Samostatná práce při jednání s klientem
- Náslech a zpětná vazba mentora v oblasti ověření argumentace produktů platebního komfortu

3) Financování

Doporučený trénink na pobočce pro první měsíc

- Úvěrové pomůcky na pobočce - zaměstnanec musí nastudovat informace ohledně úvěrových produktů s dohledem úvěrového poradce
- Spolupráce s mentorem/zkušeným kolegou v oblasti úvěrů - stínování zkušeného kolegy a ověření získaných informací ze samostudia
- Náslech jednání, zaměřeného na úvěrové produkty - trénink s mentorem na pokládání otevřených otázek a zjišťování potřeb klienta
- Práce s úvěrovou kalkulačkou - ukázka a následné vyzkoušení ve spolupráci s mentorem
- Práce s vnitřním webem banky - orientace na vnitřních webových stránkách

Doporučený trénink na pobočce z oblasti Financování pro druhý měsíc

- Pokračování náslechů jednání u klientského poradce/úvěrového poradce, trénink s mentorem na otevřené otázky z oblasti úvěrů a zjišťování potřeb
- Jednání s klientem za přítomnosti mentora a práce s úvěrovou kalkulačkou při jednání
- ABC karta MUP- ve spolupráci s mentorem, který vysvětlí zkratky a případně vysvětlí další dotazy
- Základní dokumenty předkládané fyzickou osobou, podnikatelem, žádost pro FOP
- INS/G.769 Žádost o úvěr a úvěrový návrh
- Profile - náhledové funkce na úvěrové produkty

Doporučený trénink na pobočce z oblasti Financování pro třetí měsíc

- Samostatná práce při jednání s klientem pod dozorem zkušeného pracovníka
- Náslech a zpětná vazba manažera/mentora z jednání s klientem

4) Zhodnocování

Doporučený trénink na pobočce pro druhý měsíc

- Zjištění osobního investičního profilu – zjištění potřeb klienta
- Stínování zkušeného/investičního poradce při prodeji investičních a spořicíh produktů - vedení obchodního rozhovoru s klientem, zjišťování potřeb, vyplnění investičního dotazníku, doporučení rozložení portfolia

Doporučený trénink na pobočce z oblasti Zhodnocování pro třetí měsíc

- Investiční produkty - kdy mentor ověří, zda zaměstnanec má dostatečné znalosti pro správné vysvětlení produktů a zda je umí použít. K tomu lze využít metodu hraní rolí, kdy mentor hraje klienta
- Samostatná práce při jednání s klientem - kdy musí zjistit potřeby klienta a zaujmout klienta.
- Aktivní používání poradenských nástrojů – používání kalkulačky, vše pod dozorem mentora

5) Pojištění a ochrana

Doporučený trénink na pobočce pro druhý měsíc

- Stínování zkušeného pracovníka při prodeji produktů neživotního pojištění

6) Jednání s klientem

Doporučený trénink na pobočce pro první měsíc

- Náslechy, stínování mentora, aktivní spolupráce s mentorem

Doporučený trénink na pobočce v oblasti Jednání s klientem pro druhý měsíc

- Obsluha příchozích klientů dle dodržování zásad standardů kvality - zásady komunikace s klienty
- Aktivní obsluha příchozích klientů - prodej produktů
- Proaktivní nabízení alternativních kanálů obsluhy

Doporučený trénink na pobočce z oblasti Jednání s klientem pro třetí měsíc

- Taktika a psychologie prodeje
- Obsluha příchozích klientů dle dodržování zásad standardů kvality
- Aktivní obsluha příchozích klientů - prodej produktů, oslovování klientů a vzbuzení zájmu o produkt
- Proaktivní nabízení alternativních kanálů obsluhy

C) Povinné/doporučené prezenční kurzy

1) Provozně-operační

Povinný prezenční kurz pro první měsíc

- Vstupní školení – tímto školením musí projít každý nový zaměstnanec, seznamuje se se zásadami banky, s prostředím banky a se způsobem poskytování služeb. Zaměstnanec se také seznamuje s produkty banky
- Duhový svět - zaměstnanec se seznamuje s produkty banky

Povinný prezenční kurz pro druhý měsíc

- Operační riziko – provozní - kurz o možnosti vzniku ztráty v důsledku provozních nedostatků

2) Platební komfort

Doporučené prezenční kurzy pro výkon pokladní služby pro první měsíc.

- Falzifikáty platidel - tento kurz pomáhá připravit se na povinnou certifikaci pokladníka u ČNB

- Zásady porovnávání podpisů - slouží k přípravě na správné provedení kontroly podpisových vzorů klientů zejména při výplatách hotovosti
- Platební komfort - FO,FOP a PO
- Moderní technologie

Povinné prezenční kurzy pro výkon pokladní služby pro první měsíc.

- Pokladní služba a automatické pokladny – bez absolvování tohoto kurzu se nesmí vykonávat pokladní služba
- Certifikace pokladníka u ČNB

3) Financování

Povinný prezenční kurz pro získání úvěrové pravomoci absolvuje zaměstnanec po skončení zkušební doby a tou je 3 měsíční doba.

- Úvěrová akademie I

4) Zhodnocování

Povinný prezenční kurz pro druhý měsíc.

- Spoření a investice v ČSOB

5) Pojištění a ochrana

Povinné prezenční kurzy pro získání pravomoci nabízet a prodávat produkty z oblasti Pojištění a ochrana pro třetí měsíc.

- Certifikační zkouška prodejců
- ČSOB neživotní pojištění

II. Průběžné kurzy

Jsou to kurzy, které jsou dané ze zákona nebo ČNB. U každé pozice jsou dány jiné kurzy, které se musí opakovat jednou či dvakrát ročně. Týká se to kurzů, které jsou povinné a jsou to:

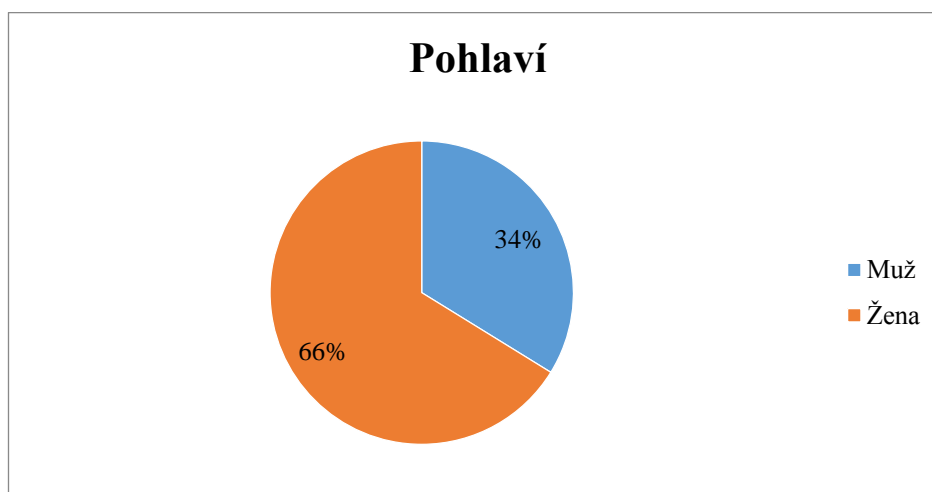
- Loupežné přepadení a únos
- Ohrožení bombovým útokem
- BOZP a PO pro zaměstnance
- Opatření proti praní špinavých peněz
- Antitrustová politika
- Bezpečnost IS
- Prevence podvodů
- Operační rizika
- Prevence úniku dat
- Sociální síť

Tyto kurzy jsou absolvované pomocí samostudia a e-kurzy, jsou zakončené online testem. Při nesplnění požadovaných počtu bodů, bude zaměstnanec test opakovat. Bez úspěšného zakončení nelze vykonávat práci v ČSOB.⁵⁷

⁵⁷ *Průvodce adaptačním procesem*. Praha, 2014.

Dotazníkové šetření

Graf č. 1 Pohlaví respondentů



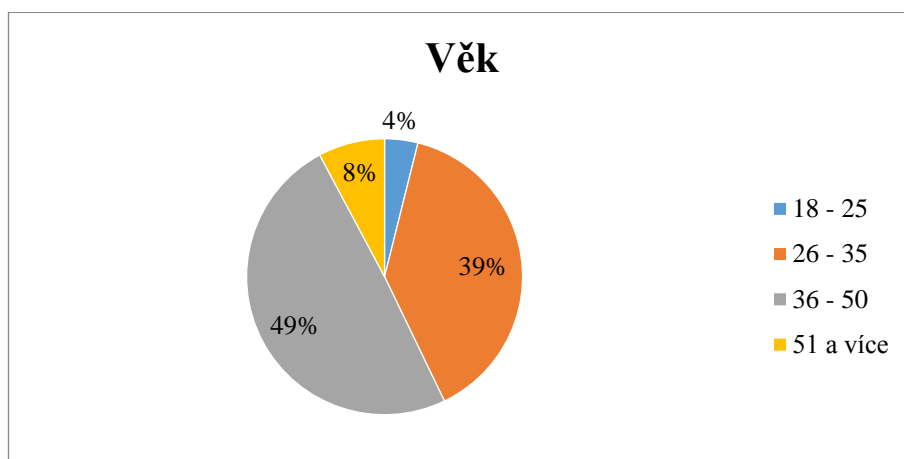
Celkem bylo rozesláno 150 dotazníků, z toho odpovědělo 77 respondentů. Z výsledků je patrné, že odpovědělo 2/3 žen a 1/3 mužů.

Graf č. 2 Pozice respondentů

V dotazníku odpovídali respondenti na těchto pozicích

manažer pobočky pro velké firmy	klientský pracovník - pokladna	korporátní klientský pracovník	Korporátní klientský pracovník
asistent obchodní podpory	specialista pro obchod (2x)	pojišťovací produkty	Klientský pracovník (2x)
klientský pracovník	korporátní poradce	klientský pracovník (12x)	pojišťovací poradce (6x)
klientský poradce (5x)	korporátní bankéř (3x)	aplikační manager (6x)	investiční poradce (3x)
korporátní úvěry (4x)	úvěrový poradce	firémní poradce (4x)	úvěrový pracovník (5x)
Osobní bankéř	osobní bankéř (2x)	asistentka (3x)	IT programátor
analytik (3x)	prodavač	pokladní	Recruiter
UKP II	IT		manažer

Graf č. 3 Věk respondentů



Z grafu můžeme vyčíst, že ČSOB dává pracovní příležitosti i mladým absolventům, které si následně zapracuje, udržuje si i zaměstnance v produktivním věku s možností kariérního růstu. Jsou zde oceňovány zkušenosti starších zaměstnanců, ale i náhled a názory těch mladších. Jak už bylo zmíněno výše, zaměstnanec může prostřednictvím podnikového vzdělávání a osobního rozvoje kariérně růst a využít svůj pracovní potenciál.

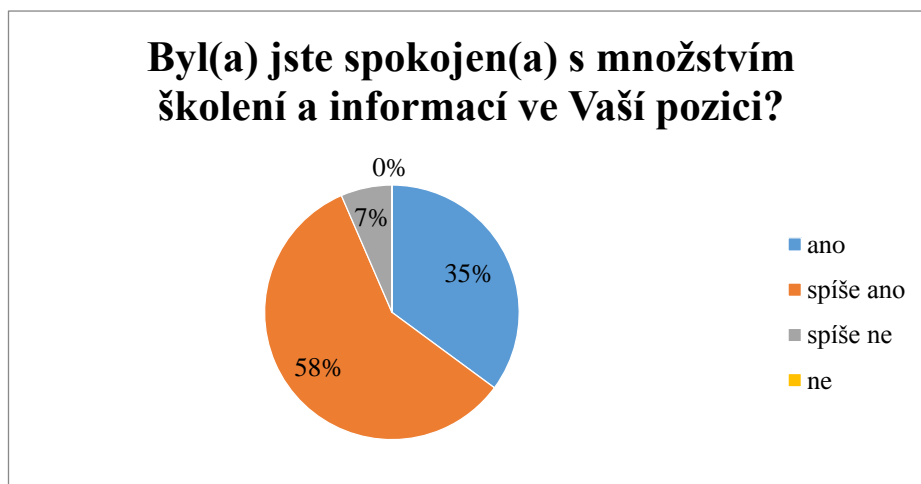
Graf č. 4 Motivace respondentů



Z grafu můžeme vyhodnotit, že převážná část respondentů, která odpověděla, je spokojena s motivováním ze strany vedoucích pracovníků. Motivováni jsou zaměstnanci osobním rozvojem, kariérním postupem a také peněžními odměnami i nepeněžními benefity.

Díky dobré motivaci ze strany vedení z celkového počtu 77 respondentů, nikdo neodpověděl záporně a pouze 5 % odpovědělo spíše ne.

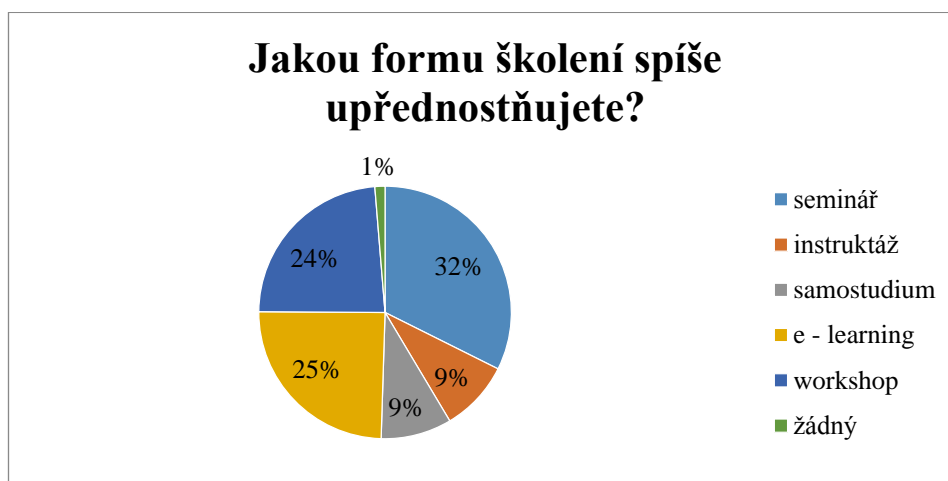
Graf č. 5 Spokojenost respondentů



Na tuto otázku bylo odpovězeno převážně kladně - 93 %. Z toho vyplývá spokojenost zaměstnanců s množstvím školení a s jejich obsahem potřebným pro svou práci. Školení jsou uzpůsobena tak, aby se zaměstnanci neustále zdokonalovali ve svých schopnostech a obstáli v kvalitě nabízených produktů a služeb na neustále se měnícím trhu.

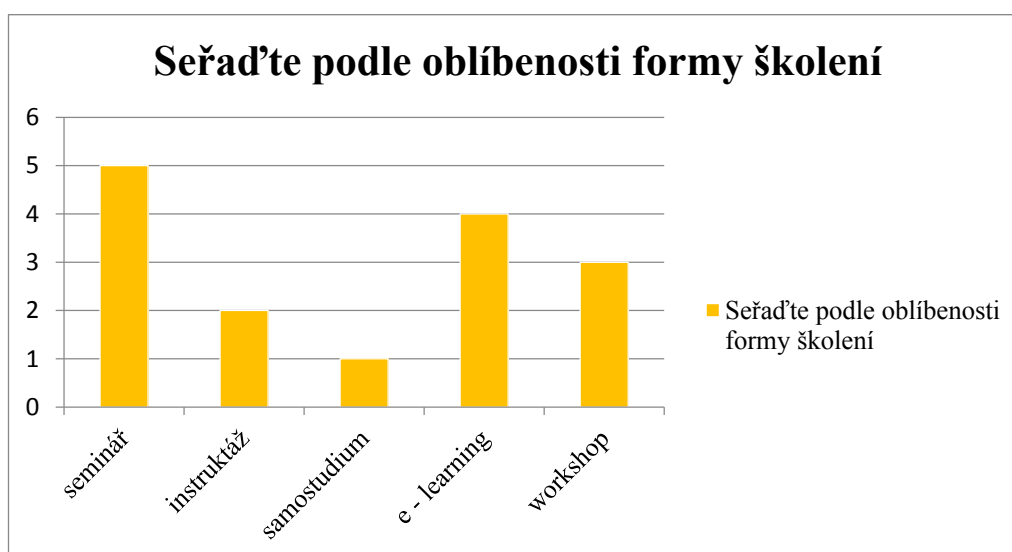
V negativní hladině bylo odpovězeno: 7% spíše ne a 0% ne.

Graf č. 6 Formy školení



Je zřejmé, že nejlépe hodnocené školení byl seminář, kde se samotní účastníci mohou podílet aktivně na výuce. Jako druhé školení byl nejlépe ohodnocen e – learning, typ školení, které ke své výuce využívá informační technologii a internet. Není časově ani finančně náročný. Další v pořadí je workshop, je to forma, při které se účastníci podílejí na výuce prostřednictvím svých zkušeností a znalostí a naučí se je využívat pro své zaměstnání. Instruktáž a samostudium se nacházejí na stejné úrovni ohodnocení. Pouze 1% dotazovaných odpovědělo, že neupřednostňují žádné školení v nabízených možnostech.

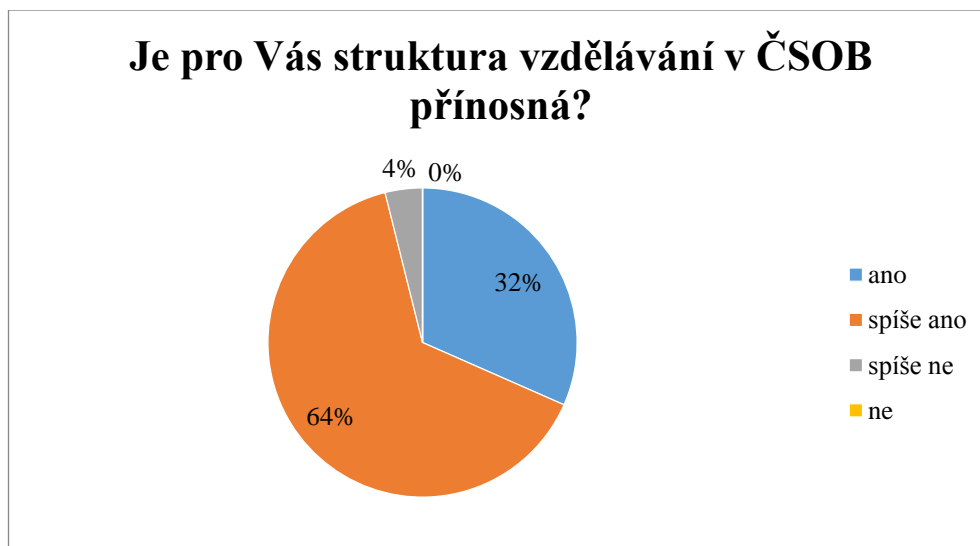
Graf č. 7 Oblíbenost školení



U grafu č. 7 respondenti řadili formy školení podle oblíbenosti, přičemž jednotlivé položky seřadili od nejoblíbenějšího po nejméně oblíbené. Z grafu vyplývá, že nejvíce preferovanou formou školení je seminář, druhá v pořadí je výuka pomocí informační

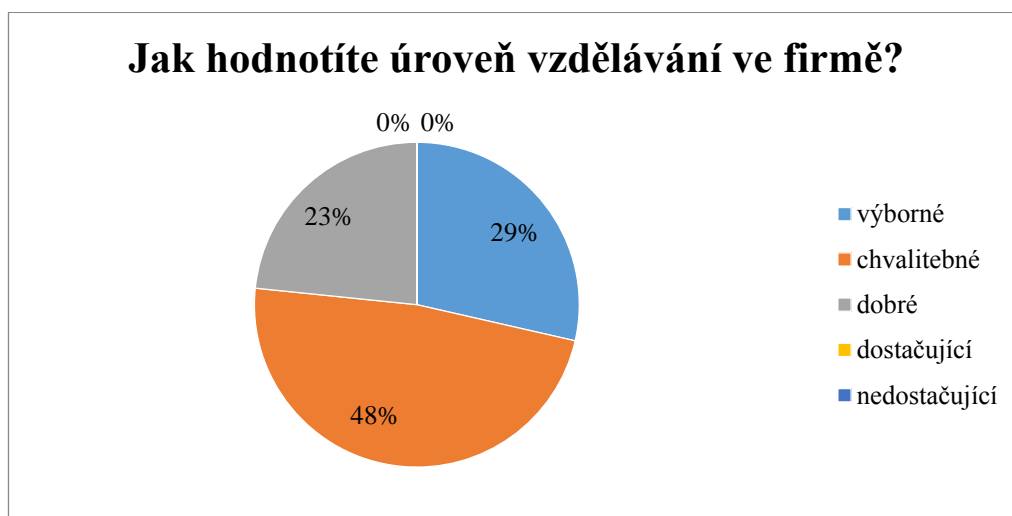
technologie a internetu. Třetí pozici zaujal workshop. Nejméně oblíbené formy školení jsou instruktáž a na poslední příčce umístěné samostudium.

Graf č. 8 Přínos vzdělávání



Na otázku, zda je struktura vzdělávání, kterou Československá obchodní banka, a. s. využívá přínosná, bylo odpovězeno z převážné většiny pozitivně. Jak na grafu můžeme pozorovat 32 % odpovědí je ano a 64% spíše ano. Jen pro malou část zaměstnanců 4%, kteří odpověděli, není struktura vzdělávání přínosná.

Graf č. 9 Úroveň vzdělávání



Nikdo z oslovených zaměstnanců nevedl úroveň vzdělávání ve firmě za nedostačující ani jako dostačující. Téměř polovina dotazovaných ohodnotila úroveň vzdělávání ve firmě chvalitebně, 23,4% dobře a 28,6% výborně. Je zřejmé, že úroveň vzdělávání v bance je vysoká a pro zaměstnance přínosná.

Graf č. 10 Hodnocení lektorů respondenty



Zaměstnanci ohodnotili lektory spíše kladně. Pouze 1,3 % zaměstnanců hodnotilo dostatečně. Nedostatečně neohodnotil žádný ze zaměstnanců.

Lektoři jsou v bance pro vzdělávání využíváni pouze externě pro jazykové kurzy nebo kurzy, které si vyžádá sám zaměstnanec (nejsou bankou běžně nabízeny), ale budou pro něho přínosem. Jinak se využívá forma samostudia, e – learningu a mentoringu nebo stínování zkušenějšího kolegy.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit a analyzovat stávající stav podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Československé obchodní bance, a.s. Zjistit formy a procesy, které banka využívá a podle potřeby navrhnout možná zlepšení.

Pro rychlý postup dnešní doby je velmi důležité rozvíjet lidský potenciál. S rostoucím rozvojem a vzděláváním zaměstnanců roste i hodnota lidského kapitálu, který je velmi důležitý pro organizaci. Organizace si prostřednictvím lidského kapitálu a jeho práce udržuje konkurenceschopnost na trhu a také organizace generuje zisk. Proto je pro organizaci výhodné zainvestovat do rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců.

V teoretické části byly popsány pojmy lidský kapitál, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Dále byly shrnuty teoretické poznatky zaměřené na význam vzdělávání a rozvoje, jaké jsou důvody pro vzdělání a jeho formy.

Obsah praktické části byl zaměřen na formy vzdělávání a na jeho proces. Pro výzkum spokojenosti zaměstnanců Československé obchodní banky, a.s. s procesem vzdělávání a jeho přínosem bylo použito dotazníkové šetření. Celkem bylo rozesláno 150 dotazníků, z toho se navrátilo 77 odpovědí, kde mezi respondenty odpověděli 2/3 žen a 1/3 mužů v rozmezí 26 - ti až 50- ti let. Z dotazníku vyplývá, že Československá obchodní banka, a.s. má proces vzdělávání velice dobře propracovaný a dobře nastavený pro co nejkvalitnější vzdělávání zaměstnanců a snaží se své pracovníky správně motivovat k dalšímu rozvoji. Zaměstnanci v převážné většině kladně hodnotili strukturu vzdělávání, lektory i množství školení nabízené bankou. Nejlépe hodnoceným školením byl seminář, kde se samotní zaměstnanci podílejí na výuce a aktivně se zapojují, jako druhá nejlepší forma byl zvolen e – learning, což je velmi dobře zvolená metoda vzdělávání, která zaměstnancům usnadňuje vzdělávání odkudkoli a nejsou vázání na místě konání školení. Tato metoda je i velmi finančně výhodná, kdy nemusí organizace platit za lektory a také se touto metodou dá proškolit velké množství zaměstnanců. Celkové vzdělávání v bance je postaveno z větší části na samostudiu a e - learningu. K praktickému zaučení slouží mentoring nebo stínování zkušenějšího kolegy. Každý zaměstnanec si musí projít povinnými e - learningovými kurzy, které zakončuje testem a potom absolvuje doporučená interní školení především o produktech a prodejních dovednostech, které si po domluvě s manažerem zaměstnanec volí sám.

Na závěr lze říci, že Československá obchodní banka, a.s. vkládá hodně úsilí i prostředků do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců a jejich proces vzdělávání je velmi efektivní a přínosný. V bakalářské práci jsem si zvolila za cíl navrhnout i možné změny či zlepšení vzdělávacího procesu. Z výsledků dotazníkového šetření mohu konstatovat, že žádné návrhy zlepšení nejsou nezbytně nutné, protože Československá obchodní banka a. s. má velmi dobře zvolený a propracovaný systém vzdělávání, který je pro zaměstnance velmi prospěšný a dostačující. Lidské zdroje jsou pro organizaci přínosem a hlavní představitelé této banky si toho jsou dobře vědomi.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. Vyd. Grada Publishing, Praha, 2010. 208 s. ISBN 978- 80-247-2914-5. S. 16. S. 110
4. BELCOURT, Monica. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 248 s. ISBN 80-716-9459-2.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Management lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Management (Grada). ISBN 978-80-7179-893-4.
6. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 121 s. ISBN 80-722-6386-2.
7. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
8. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 233 s. ISBN 80-247-0602-4.
9. KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, 400 s. ABC, 2. ISBN 80-861-3125-4.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
11. *Průvodce adaptačním procesem*. Praha, 2014.
12. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
13. VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

14. WEIHRICH, Heinz. *Management*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.
15. SKOŘEPA, Ladislav. *Řízení a manažerské dovednosti*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007, 184 s. ISBN 978-80-86708-42-3.
16. STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: Trendy, inspirace, výzvy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 139 s. ISBN 80-716-9616-1.

Elektronické zdroje

17. Andromedia: Databanka dalšího vzdělávání. Andromedia [online]. 2011 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/>
18. ČSOB Factoring. ČSOB Factoring [online]. 2010 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.csobfactoring.cz/>
19. Patria Finance. *Patria Finance* [online]. 2014 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.patria-finance.cz/home/info.asp>
20. ČSOB Asset management. *ČSOB Asset management* [online]. 2015 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/csob/o-csob/skupina-csob/csob-asset-management/stranky/default.aspx>
21. ČSOB Penzijní společnost. *ČSOB Penzijní společnost* [online]. 2010 [cit. 2015 03-17]. Dostupné z: <http://www.csob-penze.cz/>
22. ČSOB. *Československá obchodní banka* [online]. 2015 [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Stranky/default.aspx>
23. ČSOB leasing. *ČSOB leasing* [online]. 2010 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.csobleasing.cz/>
24. ČSOB Pojišťovna. *ČSOB Pojišťovna* [online]. 2010 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.csobpoj.cz/o-spolecnosti>

4 Seznam zkratek

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CSR – společenská odpovědnost firem

ČNB – Česká národní banka

FO – fyzická osoba

FOP – fyzická osoba podnikatel

INS- instrukce

IS – informační systém

KK – kreditní karta

MIFID - Směrnice o trzích finančních instrumentů

OECD - Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

PO – požární ochrana

PO – právnická osoba

PPU – povolené přečerpání účtu

PV – podpisové vzory

SAP HR – vnitřní informační systém

5 Seznam tabulek a grafů

Seznam grafů

Graf č. 1 Pohlaví respondentů

Graf č. 2 Pozice respondentů

Graf č. 3 Věk respondentů

Graf č. 4 Motivace respondentů

Graf č. 5 Spokojenost respondentů

Graf č. 6 Formy školení

Graf č. 7 Oblíbenost školení

Graf č. 8 Přínos vzdělávání

Graf č. 9 Úroveň vzdělávání

Graf č. 10 Hodnocení lektorů respondenty

6 Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

- **PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ V ČSOB**

Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Tereza Neužilová a jsem studentkou Vysoké školy evropských a regionálních studií.

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku pro moji bakalářskou práci.

Cílem bakalářské práce je analyzovat problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v ČSOB. Zjistit, které metody vzdělávání jsou ve společnosti používány, zhodnotit aktuální stav a navrhnout možné zlepšení.

Zjištěné výsledky mi budou oporou při vypracování praktické části bakalářské práce.

Moc Vám děkuji.

- **Pohlaví**

muž žena

- **Na jaké pozici pracujete?**



- **Věk**

18 - 25 26 - 35 36 - 50 51 a více

- **Jste motivováni vaším vedením k rozvoji potřebných dovedností a znalostí?**

ano spíše ano spíše ne ne

- **Byl (a) jste spokojen (a) s množstvím školení a informací ve Vaší pozici?**

ano spíše ano spíše ne ne

- **Jakou formu školení spíše upřednostňujete?**

seminář instruktáž samostudium e - learning workshop žádný

- **Seřad'te podle oblíbenosti formy školení**

1. seminář

2. instruktáž

3. samostudium

4. e - learning

5. Workshop

- **Je pro Vás struktura vzdělávání v ČSOB přínosná?**

ano spíše ano spíše ne ne

- **Jak hodnotíte úroveň vzdělávání ve firmě?**

výborné chvalitebné dobré dostačující nedostačující

- **Jak hodnotíte lektory?**

výborné chvalitebné dobré dostatečné nedostatečné