ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávací procesy v podniku

Educational processes in the company

Mária Beránková

Cheb 2013

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávací procesy v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Chebu, dne ……

……

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph. D. za vstřícnost, užitečné rady a připomínky k obsahu této práce a za vedení při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat řediteli společnosti Finio a. s. panu Ing. Ivanu Wolfovi za umožnění použití podnikových materiálů pro účely této práce.

OBSAH

0 Úvod 8

1 Vzdělávací procesy v podniku 9

1.1 Strategie „učící se organizace“ 11

1.2 Nezaměnitelná úloha rozvíjení lidského potenciálu 12

2 Finio a.s. 18

2.1 Identifikační údaje společnosti FINIO 18

2.2 Historie společnosti FINIO 18

2.3 Organizační struktura a personální obsazení 19

2.4 Oddělení společnosti FINIO 20

2.4.1 Inspektorský servis - Finio ONE 20

2.4.2 Call Centrum - Finio CALL 22

2.5 Přehled poskytovaných služeb a možnosti spolupráce 22

2.5.1 Mimosoudní vymáhání 23

2.5.2 Mezinárodní vymáhání pohledávek 23

2.5.3 Soudní vymáhání se zajištěním kompletních právních služeb 23

2.5.4 Odkupy portfolií pohledávek 24

2.6 Charakteristika podnikového vzdělávání ve společnosti 24

2.6.1 Plánování vzdělávání 27

2.6.2 Realizace vzdělávání 30

2.6.3 Účastníci 30

3 Metody vzdělávání 31

3.1 Nejčastější obecné metody vzdělávání na pracovišti 31

3.1.1 Instruktáž při výkonu práce 31

3.1.2 Asistování 31

3.1.3 Rotace práce 32

3.1.4 Coaching, mentoring a counselling 32
3.2 Metody vzdělávání ve společnosti mimo pracoviště 32
3.2.1 Přednášky 32
3.2.2 Workshopy 33
3.3 Konkrétní vzdělávací programy ve společnosti FINIO 33
3.3.1 Etický kodex 33
3.3.2 Směrnice o boji s korupcí 34
3.3.3 Osvědčení o profesní kvalifikaci řidiče referenta 34
3.3.4 Úvodní školení nového zaměstnance 35
3.3.5 Školení operátorů call centra 35
3.3.6 Školení inspektorského servisu 39
3.3.7 Kvalifikační kurz „Ostraha osob a majetku“ 40
4 Dotazníkové šetření 42
5 SWOT analýza vzdělávání společnosti FINIO 50
6 Návrhy na zlepšení 51
6.1 Název kurzu: Rozvoj manažerské výkonnosti 51
6.2 Obsah kurzu zahrnuje prezentace 52
6.3 Popis školení dle autora 53
6.4 Kurz se dělí na dvě části: 54
6.4.1 Prezentační dovednosti 54
6.4.2 Profesionální image 54
7 Přínosy a efektivnost vybraného kurzu 56
8 Závěr 57
9 Seznam tabulek 58
10 Seznam obrázků 58
11 Seznam Grafů 58

12 Použité zkratky 60
12.1 Seznam použité literatury 61
12.2 Internetové zdroje 61
12.3 Ostatní 62
13 Seznam příloh 63

0 ÚVOD

Pro tuto bakalářskou práci bylo vybráno téma „Vzdělávací procesy v podniku“. Je to z důvodu, že toto téma je velice blízké autorce práce, svůj dosavadní život zatím strávila vzděláváním se a hodlá v tom pokračovat i nadále. Vzdělávání zaměstnanců na pracovišti a jeho problematika jí velice zajímají. Někdy je mile překvapená, co jsou zaměstnavatele ochotni pro své zaměstnance v této oblasti udělat, někdy však jsou v u zaměstnavatelů stále rezervy, ale jak sama věří, které se budou postupem času stále zlepšovat.

Jak uvádí Armstrong [6]: Efektivnost organizace je však také ve velké míře závislá na kvalitě lidí v organizaci a na tom jak dobře jsou řízeny. Úspěšnost organizace závisí na způsobu řízení lidí, které stimulují a usměrňují iniciativu, tvořivost, motivaci, rozvahu, schopnosti, adaptabilitu, orientaci na podnik, odpovědnost a ochotu spolupracovat. A čím nejlépe tohoto dosáhnout než dobrým motivačním programem ve formě podnikového vzdělávání a tím poskytnutí zaměstnancům pocit sounáležitosti a seberealizace v podniku.

Na základě domluvy s vedoucím bakalářské práce si autorka práce zvolila prostředí jí blízké, tedy zaměstnavatele. Byla to skvělá volba, jelikož návrhy na zlepšení budou realizovány přesně v potřebném bodě daného podniku.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku, odhalit slabé stránky a navrhnout zlepšení. Dalším důležitým cílem je objasnit činnost společností zabývající se správou a vymáháním mimosoudních pohledávek, jež jsou veřejností vnímány různorodě. Cílem je poukázat na dodržování etického kodexu, právních norem a podstaty této činnosti, hájit práva věřitele.

1 VZDĚLÁVACÍ PROCESY V PODNIKU

Pracovní podmínky i péče o zaměstnance se stávaly aktuální již počátkem 19. století, a to především protože výzkumy dokazovaly jasné vztahy mezi výkonností pracovníků a podmínkami ve kterých zaměstnanci žijí. [5]

Vzdělávání dospělých je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi. [2]

Rozvoj je komplexem aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život člověka zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny. [2]

Má-li se společnostem v dnešním světě dařit, musejí být ochotné učit se. To vyžaduje uvědomit si, že nejsou dokonalé. Proto si úspěšný podnik je vědom potřeby neustálého zlepšování a hledá možnosti co nejlepšího sebeprosazení. V tomto kontextu také vznikají nové koncepce orientující se na splnění požadavků jednotlivých skupin. [1]

Odborná příprava pracovníků a podnikové vzdělávání zaujímá v personálním managementu významné místo. Příprava zahrnuje zvyšování kvalifikace, rekvalifikace a další vzdělávání a výchovu zaměstnanců a jejím úkolem je plánovité a cílené formování pracovních schopností zaměstnanců podniku. Odborná příprava by měla pomáhat především novým zaměstnancům při výkonu jejich současného zaměstnání, ale je nezbytná i u pracovníků zkušených, u kterých je nutné další zvyšování a rozšiřování kvalifikace a přizpůsobování se měnícím požadavkům pracovního trhu.

K tomu, aby odborná příprava přinášela organizaci žádoucí efekt, je potřeba zajistit dobře organizovaný a promyšlený systém vzdělávání, který vychází z odhadu budoucích potřeb organizace a bere v úvahu očekávaný vývoj podniku. Systém vzdělávání by měl také přihlížet k individuálním zájmům a profesní kariéře perspektivních a klíčových zaměstnanců a rozvíjet jejich znalosti a dovednosti s ohledem na plánovaný pracovní postup a pracovní zařazení. Koncepční příprava pracovníků zvyšuje schopnost organizace úspěšně se vyrovnat s plánovanými změnami a výrazně posiluje i motivaci zaměstnanců a jejich identifikaci se zájmy společnosti. [5]

Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměňuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností. Výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou práci stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Organizace založená na týmech je tedy organizace, kde základním prvkem organizační struktury není pracovní místo, ale tým. V rámci týmu se tedy kombinuje rozšiřování práce s jejím obohacením. Týmová práce může být vysoce motivující, ale vyžaduje širokou škálu odborných i interpersonálních dovedností. Znamená zvýšené náklady na vzdělávání a odměňování pracovníků. [4]

Vzdělávání dospělých v organizacích se zpravidla zaměřuje na:

- Zlepšování pracovního výkonu
- Uplatňování zákonů, pravidel nebo postupů
- Povědomí o širším kontextu
- Rozvoj potenciálu
- Iniciování a zvládání změn
- Řízení vztahů – týmová práce, péče o zákazníky
- Odborné dovednosti směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikace

Provázání procesu identifikace, diagnostiky a vyhodnocování potřeb v oblasti učení, rozvoje a vzdělávání slouží k zajištění vhodných vzdělávacích a rozvojových příležitostí pro jednotlivce a týmy z hlediska zvyšování jejich potenciálu, výkonových charakteristik, dosahování cílů organizace a zlepšování výkonu.

Analýza potřeb umožňuje zjistit, co chybí jednotlivcům a týmům v organizaci z hlediska požadovaného na příslušné pracovní místo. Výsledkem porovnání bývá zjištění rozdílu mezi očekáváním a realitou a návrh způsobu, jak jej zmenšit. Uplatňují se nejen kvalitativní, ale zejména kvantitativní hlediska, umožňující zaměřit se primárně na dosažení a rozvoj klíčových způsobilostí s oporou v silných stánkách osobnosti.

Jestliže základ vzdělávání tvoří cíl, resp. konkrétní vzdělávací cíle jako determinující proměnné, pak determinovanými poměnými jsou metody, formy a techniky vzdělávání. Víme-li, koho máme čemu, v jakém čase a v jaké kvalitě naučit, odvodíme i vhodné metody a formy, jak tento úkol realizovat.

1.1 Strategie „učící se organizace“

Strategie učící se organizace vychází z orientace na přepokládané podnikatelské výsledky. Jde o cílevědomé úsilí směřující k návratnosti investic vložených do rozvoje lidí a zahrnující stanovení osobních cílů, plány osobního rozvoje, učení a tréninku, plán rozvoje kariéry, řízení výkonu a rozvoje požadovaných způsobilostí. Celkově tedy představuje permanentní úsilí vedoucí ke zhodnocení lidského kapitálu a jeho dalšímu zdokonalování. Zejména jde o systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, sdílené vize, týmové učení, důvěru, angažovanost, tvořivost, flexibilitu a adaptabilitu zaměstnanců.

Zainteresované lidi na rozvoji znalostí může společnost získat možnost flexibilnějšího a variabilnějšího využívání jejich potenciálu, může rozšířit delegování, zlepšovat pracovní morálku, produktivitu, výkonnost a efektivitu práce, snižovat fluktuaci a nemocnost, orientovat se na vyšší přidanou hodnotu výrobků a služeb.

Na změny musí být připraveno zejména vedení společnosti, diferencovaně pak i všichni ostatní zaměstnanci podniku. Musí se naučit žít v podmínkách nejistoty, změn a využívat je. Dosud dochází v této souvislosti na úrovni vrcholového vedení k mnoha nedostatkům. [2]

Od společnosti v procesu změn se především očekává vysoká podnikatelská zainteresovanost, schopnost motivovat pracovníky, opřená o jasnou perspektivu jejich rozvoje. Osobního, intelektuálního, profesního, neustále rozvíjená pružná organizace a participativní řízení, které nejen umožňuje, ale i podporuje rozvoj kreativního, originálního podnikatelského myšlení a jednání. Volný přístup k informacím, neformální vztahy mezi lidmi bez ohledu na jejich postavení ve firmě, rozvoj firemního produktu i potenciálu, sdílení trendů, ale též znalostí. To jsou jen některé podstatné devizy, které mohou minimalizovat rizika spojená se změnami a do budoucna příznivě ovlivňovat konkurenceschopnost podniku.

1.2 Nezaměnitelná úloha rozvíjení lidského potenciálu

Zdůrazňuje se behaviorální stránka změn, protože lépe umíme takříkajíc „změnit svět“, než dokážeme změnit sami sebe, potažmo ty druhé kolem sebe. „Máme-li na to“, máme-li k dispozici potřebné finanční a materiální zdroje, můžeme poměrně snadno a rychle změnit podnikové technologii či technický park, ale změnit kvalifikaci a zejména potenciál lidí? Taková změna se počítá na léta a přitom ještě není úspěch zaručen.

Příprava lidí na změny je vlastně specifikací triády: chtít-umět-moci.

- **Chtít** - předpokládá akceptaci a sdílení firemní filozofie, vize, firemních hodnot, výraznou motivaci, aktivitu, spolupodnikatelské přístupy. Energetizovaný zaměstnanec přijímá změnu jako šanci, kterou chce využít.
- **Umět** - přepokládá aktivní vzdělávání a sebevzdělávání každého zaměstnance v souladu se současnými i anticipovanými budoucími potřebami praxe.
- **Moci** - předpokládá takovou firemní organizaci a takový způsob řízení společnosti, který umožní zaměstnanci „dělat správné věci“, vybírat nejvhodnější varianty řešení, ne pouze otroky „dělat věci správně“ bez ohledu na jejich smysl a praktické využití a zhodnocení. [2]

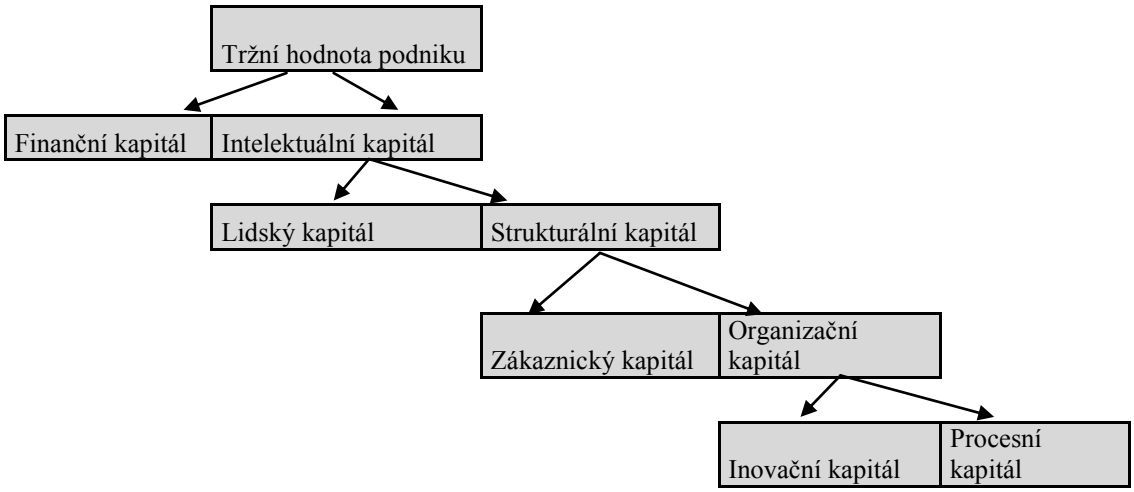
Organizace, která myslí na budoucnost, chápe tuto triádu v jednotě a tíhne k „učící organizaci“:

- Vytváří prostor pro individuality, záměrně prohlubuje sounáležitost zaměstnanců s firemními problémy i úspěchy
- Podporuje aktivní vzdělávání, hledání, nalezení a rozvíjení individuálních vlastností, schopností a dovedností dosud nevyužívaných nebo využívaných nedostatečně, zejména rozvoj tvořivosti a originality v nejrůznějších netradičních formách výcviku, např. tréninky, koučinky, workshopy
- Posiluje u lidí jejích víru ve vlastní schopnosti, umocněné v týmové spolupráci, v participativních podmínkách řízení firmy
- Posiluje morálně – vlastnosti, zejména nalezení odvahy a vůle ke změně, předpoklad je právo na omyl, chybu. Samozřejmě ne proto, abychom je zbytečně opakovali, lpěli na nich, ale poučili se z nich, vyvarovali se do budoucna

nesprávných či nevhodných postupů, které nevedou přímočaře a jednoznačně k cíli.

Chytré a úspěšné společnosti nepovažují prostředí mnohoznačnosti, spokojené se změnami, za hrozbu. Naopak, chápou je a přijímají optimisticky. Vycházejí z výhod flexibilního a kreativního myšlení, z uvažování v alternativách, z nichž je nutné kvalifikovaně vybírat tu nejlepší. Neuvažují tedy s klapkami na očích, ale odpovědně si stanoví dosažitelné cíle – se zřetelem k možným, předvídatelným rizikům a nejistotám. Změny berou nikoli jako hrozby, ale jako příležitosti, chápou je jako kladné a produktivní procesy.

Obr. č. 1: Proces vytváření hodnoty podniku



Zdroj: Vodák, 2007

Zlepšování tržní pozice podniku představuje časově i intelektuálně náročný proces. Celkovou hodnotu podniku tvoří finanční a intelektuální kapitál.

Finanční kapitál představuje peněžní aktiva v podobě hotových peněz nebo cenných papírů.

Intelektuální kapitál jsou organizované znalosti využívané k tvorbě bohatství transformovat znalosti a nehmotná aktiva do zdrojů bohatství. M. A. Armstrong [7] definuje inteligentní kapitál jako zásoby a toky znalostí, které jsou v organizaci k dispozici. Tyto znalosti je možné považovat za nehmotné zdroje, které spolu s penězi a hmotným majetkem tvoří tržní neboli celkovou hodnotu podniku. Nehmotné zdroje představují faktory přispívající ke kvalitě interního procesu, které pak vytvářejí hodnotu

pro zákazníky. Zároveň tyto zdroje obsahují hodnotu vztahů uvnitř organizace i vztahů směrem k zákazníkovi a dodavatelům. Pod pojmem intelektuální kapitál rozumíme kombinací lidského a strukturálního kapitálu.

Lidský kapitál podniku je tvořen zaměstnanci podniku, jejich vrozenými i získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi. Lidské složky podniku jsou takové složky, které jsou schopny učení, změny, inovace a tvořivosti, což zajišťuje jeho dlouhodobé přežití. Tento kapitál představuje významný faktor prosperita podniku. Z hlediska budoucí úspěšnosti, prosperity a rozvoje podniku je důležitá kvalita a rozvoj především těch aspektů lidského kapitálu, které pokud jsou efektivně používány, pomáhají podniku jít kupředu. V takovém případě hovoříme o lidském potenciálu, který je třeba v podniku dobře zmapovat a dokázat ho úspěšně rozvíjet. [1]

Při tvorbě podnikové strategie zvažují nejen vnitřní situaci podniku, její silné a slabé stránky, ale také vnější vlivy – především politické, ekonomické, technologické a sociologické při co nejlepší znalosti trhu a konkurence.

Úspěšnost změny je nemyslitelná bez dobrého managementu, s jasně definovanými cíli a způsoby jejich dosažení, s důrazem na behaviorální aspekty procesu změny.

Východiskem k učící se společnosti je učící se jedinec. Aby byl schopen a ochoten se cíleně učit, musí znát svůj potenciál, být ochoten ho zdokonalovat a znát možnosti, jak toho docílit.

V procesu vlastního sebepoznání si člověk začíná uvědomovat, kým je a kam patří. V procesu sebehodnocení si ujasňuje, jaké jsou jeho přednosti, jaké způsoby práce a učení mu vyhovují. V procesu seberozvoje se rozhoduje, s kým, v jakém směru, s jakou intenzitou a jakým způsobem je ochoten a schopen sdílet svůj další osobní a profesní růst a v čem má předpoklady k úspěšnému rozvoji jako jedinec i jako týmový hráč. Zároveň dospívá k pocitu odpovědnosti za svůj rozvoj, případně též za rozvoj svých spolupracovníků. [2]

Způsob jakým vedou manažeři své pracovníky, má rozhodující vliv na efektivnost práce pracovních skupin, oddělení i celých organizací. Vlastníci nebo vrcholové vedení, ať již šlo o vedení firem či správních institucí, se proto vždycky silně zajímalo o to, jak jednají jednotliví vedoucí a jak by bylo možné zvýšit jejich výkonnost.

Systematické řízení úkolů se teoreticky opírá o manažerskou techniku řízení podle cílů. Úkoly jsou pracovníkům předkládány průběžně a jsou s nimi konzultovány. Vedoucí

vysvětluje záměry vedení, pracovník uvažuje, jakým způsobem tyto záměry naplnit a projednává s nadřízeným termín plnění. Tímto způsobem je stanoven úkol. Vedoucí úkol zapisuje do svého záznamníku a uvádí tyto údaje:

- Název úkolu
- Pověřený pracovník
- Způsob plnění
- Termín plnění

K tomu, aby úkoly ovlivnily aktivitu jednotlivce, jsou nutné dvě podmínky na straně pracovníka:

- Jedinec musí cíl přijmout za svůj
- Je-li cíl přijat, jedinec se musí úkolu oddat [3]

Mnozí manažeři si stěžují, že jejich zaměstnanci jsou málo motivováni. Motivováni pracovníků řeší řadu důležitých problémů, které před manažery stojí:

- Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků a prospěch firmy
- Jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu
- Jak získat do firmy schopné odborníky
- Jak docílit, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo svou pracovní dobu, je-li to potřeba

Současně teorie motivace vysvětluje různé negativní stránky pracovního života, příčiny absencí, podvodů, odbývání práce.

Klíčovým pojmem motivační teorie je motiv. Mluvíme o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity, o motivech práce mimo pracovní dobu. Motivy jsou důvody, pohnutky jednání. [2]

Úspěšnost vzdělávání dospělých spočívá ve schopnosti manažera vzdělávání a lektora rozvíjet následující atributy strategie vzdělávání:

- **Participace a kooperace** – vycházení ze zkušeností, znalostí a z dovedností účastníků
- **Aktivace** – rozvíjení iniciativy a potřeb zúčastněných osob

- **Flexibilita** – umění naslouchat, ochota ke změnám
- **Zapojení** – zapojení přímých nadřízených vzdělávaných
- **Facilitace a spoluúčast** – podpora, povzbuzování, aby účastníci byli schopni zvládat úkoly úměrně svým možnostem a schopnostem
- **Individuální přístup k účastníkům vzdělávání** – při respektování cílů a plánů podniku brát v úvahu individualitu vzdělávaných jedinců, jejich specifický, nezaměnitelný přístup ke sdílení podnikových záměrů, k jejich motivaci, zainteresovanosti na jejich dalším osobním rozvoji

Kompetentní manažer by měl být zároveň trenérem svých lidí, budovatelem teambuldingu. Jeho kompetence představují osobnostní předpoklady, vhled, orientaci na druhé, otevřenost, odvaha vést a rozhodovat. Přidanou hodnotou pak představují schopnosti zaměstnance inspirovat, motivovat, přesvědčovat a získávat je k aktivní spoluúčasti na tvorbě a realizaci firemních cílů.

Nepřetržitý proces řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu by mělo být považováno za integrální součást nepřetržitého procesu řízení. Je založena na filozofii, která zdůrazňuje:

- Dosahování trvalého zlepšování výkonu
- Nepřetržitý rozvoj dovedností a celkové kompetence
- To, že organizace je „ učící se organizací“ [6]

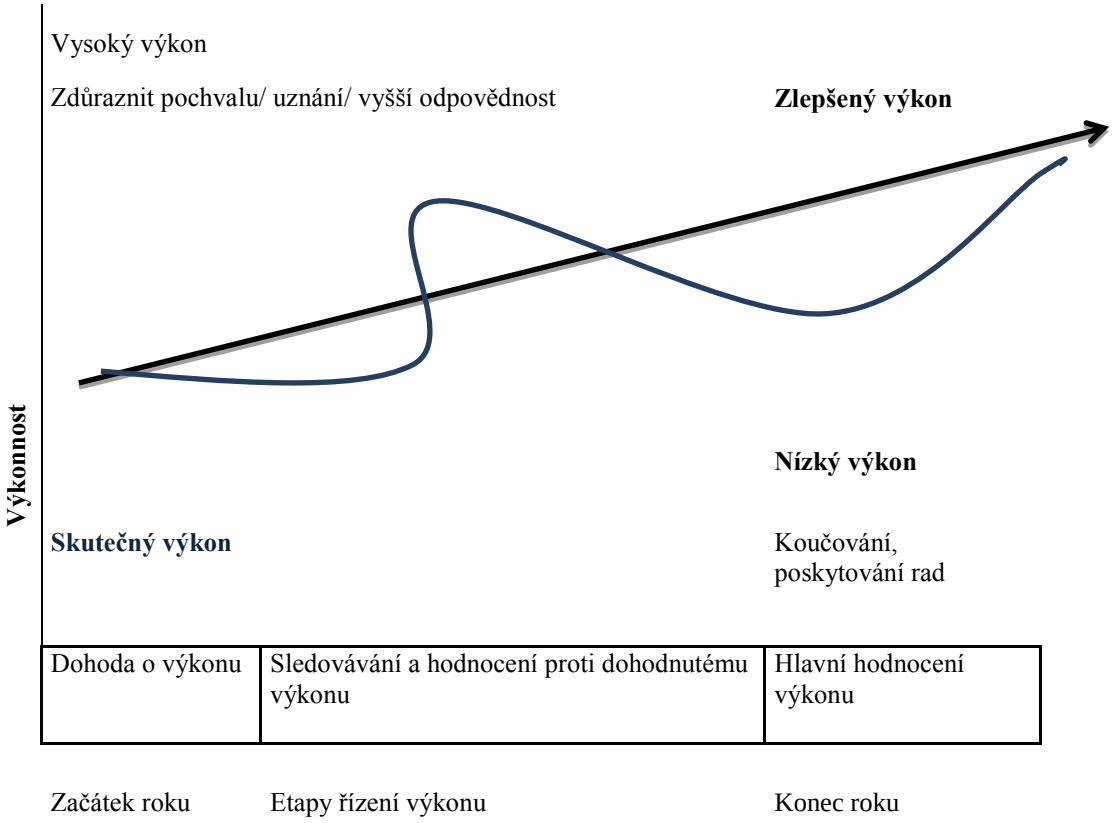
Pro efektivní proces řízení pracovního výkonu je důležité, aby byl v souladu s kulturou organizace, aby vycházel ze strategie organizace a byl podporován moderními technologiemi.

Kultura organizace představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, čemu se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou nepsaná pravidla chování. Na kultuře organizace a jejím řízení záleží, jak bude organizace fungovat z hlediska své lidské stránky, jak využije a rozvine potenciál svých zaměstnanců. Cílem některých organizací je vytvořit kulturu vysokého výkonu, což je kultura zaměřena na výsledky na výkon. V takových kulturách jsou měření výkonu a poskytování zpětné vazby hlavními složkami integrovaného procesu řízení

lidských zdrojů. V organizacích s kulturou vysokého výkonu je daná možnost kariérního růstu a získání odměn či navýšení mzdy jen vysoce výkonným zaměstnancům. [7]

Lidé ocení, když mohou postupovat v kariérním žebříčku nahoru. Součástí může být i převzetí menších odpovědností. Povýšení je samozřejmě motivace a může to také pomoci udržet dobré zaměstnance. Pravidelné změny a možnost reálného posunu tedy pomůže udržet zaměstnance a ti budou pracovat efektivněji. [8]

Obr. č. 2: Řízení výkonu v průběhu roku



Zdroj: Armstrong, 1999

2 FINIO A.S.

Pro účely této práce byla vybrána společnost Finio a. s., dále jen FINIO. Společnost podniká v oblasti poskytování služeb, zabývá se správou a vymáháním mimosoudních pohledávek pro klienty, tedy věřitele v rámci celé republiky. Při své činnosti se drží etického kodexu a právních norem České republiky.

2.1 Identifikační údaje společnosti FINIO

Právní forma: akciová společnost

Centrála: Praha

Pobočka: Plzeň

web: www.finio.cz [16]

Základní jmění společnosti Finio a.s. jsou 2 000 000 Kč. Jediným akcionářem společnosti je pan Ing. Ivan Wolf. Společnost je přidruženým členem Asociace inkasních agentur, je pojištěna u Slavia pojišťovna a.s. pro případné pokrytí způsobených škod činností inkasní společnosti.

2.2 Historie společnosti FINIO

Společnost FINIO staví na základech a know-how své bývalé holandské matky GGN Group. GGN Group je jednou z největších inkasních společností v Evropě se specializací na poskytování služeb v oblasti vymáhání pohledávek. Provozuje 30 kanceláří v Nizozemí s více než 1600 kvalifikovanými pracovníky. Roční obraty společnosti za poslední 2 roky přesáhly 130 000 000 Eur, přičemž počty pohledávek přesahovaly 900 000 inkasních spisů. GGN Group zaručuje kvalitu svých služeb směrnicí ISO 9001:2000. Především v západní Evropě se jedná se o silného hráče na poli inkasních společností. [16]

Od svého založení prošla společnost následujícími fázemi:

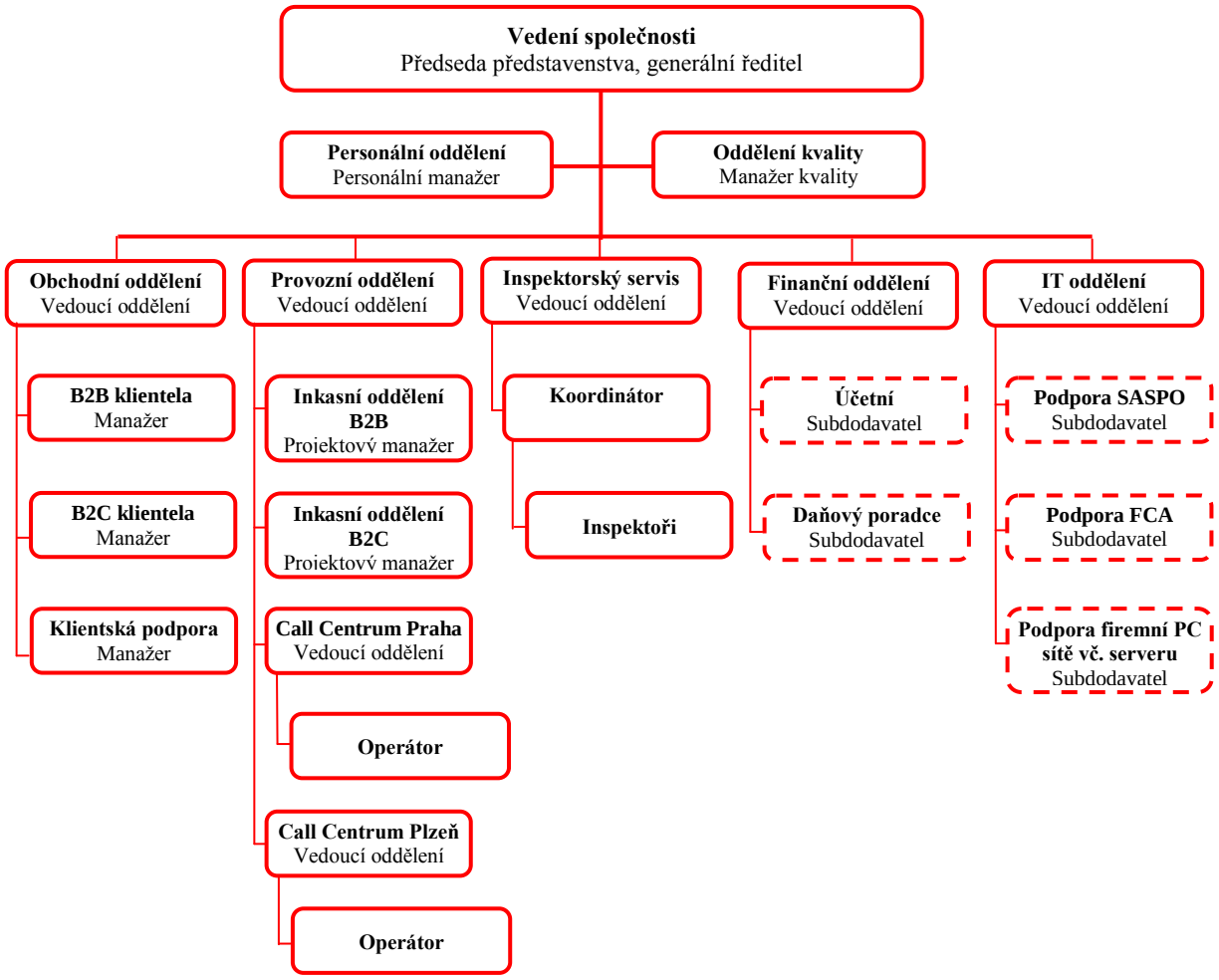
- V dubnu 2007 vznikla pražská pobočka společnosti GGN Group, GGN inkaso CZ, a.s.

- GGN inkaso CZ, a.s. přizpůsobila holandský inkasní systém EuroDossier legislativním podmínkám ČR.
- Došlo k nastavení všech procesů vymáhání, byla zahájena akviziční činnost zaměřená na vybrané segmenty trhu – např. autodoprava, leasingové společnosti, vydavatelství, průmyslová výroba, atd. Následoval skokový růst společnosti.
- Společnost GGN inkaso CZ, a.s. dále přizpůsobovala robustní inkasní systém, který byl primárně navržen po vzoru mateřské společnosti, která jej zdokonalovala a vyvíjela téměř 30 let pro velkoobjemové zpracování dat. Společnost GGN inkaso CZ, a.s. rovněž využívala kompletního technického zázemí své mateřské společnosti včetně jejího Back Office.
- V září 2011 společnost převzal majetkově Ing. Ivan Wolf jako jediný 100% akcionář.
- GGN inkaso CZ, a.s. se stala plnohodnotně a samostatně fungující entitou stavící na principech GGN Group v České republice finančně i procesně.
- V roce 2012 došlo ke změně jména společnosti na Finio a.s. – pokračování na stejných principech a know-how skupiny GGN a českého práva.
- FINIO je nyní stabilní inkasní agenturou na českém trhu s bohatými zkušenostmi. Společnost FINIO založila vlastní pobočku v Plzni, rozšířila tým inkasních specialistů, vybudovala silné technické zázemí a přijalo sofistikovaný inkasní systém SASPO. [16]

2.3 Organizační struktura a personální obsazení

Společnost FINIO má 25 zaměstnanců a dalších 10 spolupracovníků pro inkasní procesy v terénu – inspektorský servis. FINIO patří do Skupiny zajišťující komplexní vymáhání pohledávek, partnery společnosti ve Skupině jsou advokátní kancelář a exekutorský úřad. Skupina jako celek má pro potřeby komplexního vymáhání pohledávek připraveny kapacity v počtu 110 zaměstnanců a spolupracovníků.

Obr. č. 3: Organizační struktura Finio a.s.



Zdroj: Podnikové materiály, 2013

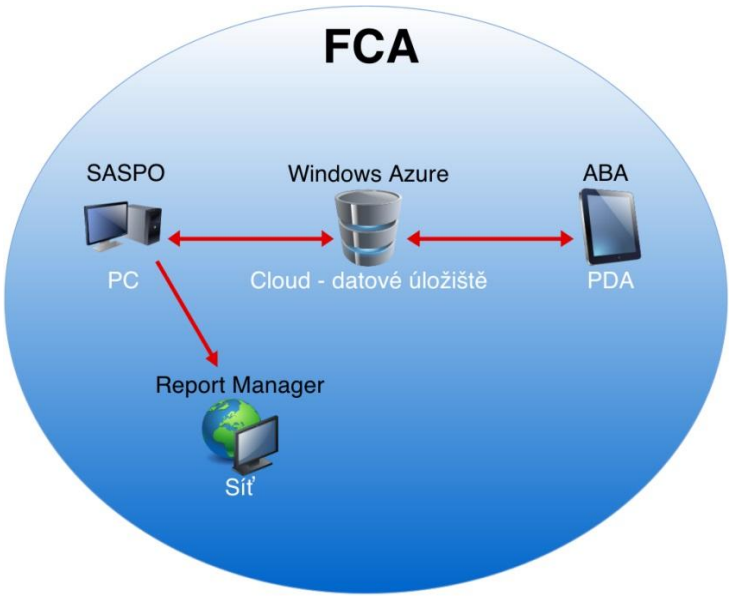
2.4 Oddělení společnosti FINIO

2.4.1 Inspektorský servis - Finio ONE

FINIO užívá zcela unikátní systém řízení, sledování a kontroly výkonu v terénu, pod vlastním brandem **Field Collection Applications (FCA)**. Jedná se o soubor aplikací umožňující efektivní výkon osobních návštěv dlužníků na adresách poskytnutých věřitelem prostřednictvím inspektorů, tedy výjezdových pracovníků v terénu. Inspektoři uzavírají dohody o úhradě, zajišťují podepsání dokumentů poskytnutých věřitelem (splátkový kalendář, uznání dluhu, atd.). V případě neúspěšného dohledání na adresách poskytnutých věřitelem probíhá vlastní dohledání kontaktů na dlužníka. FINIO klientovi poskytne závěrečnou zprávu s podrobným popisem osobních návštěv a doporučení věřiteli, jak dále nakládat s danou pohledávkou.

Soubor aplikací FCA vznikl a je dále přizpůsobován a zdokonalován cíleně pro potřeby inspektorů. Jedná se o vlastní softwarovou aplikaci ABA vyvinutou na míru společnosti FINIO, dále o cloudové úložiště na webu, přes které se přenáší data do interního systému společnosti, interní systém společnosti a posledním článkem je Manager reportér, pro stahování závěrečných reportů pro klienty. Zařízení s aplikací ABA je napojeno do interního počítačového systému FINIO a umožňuje velice sofistikovaným způsobem plánovat denní výjezdy, přijímat data pro výkon v terénu, shromažďovat veškeré informace z návštěvy dlužníka včetně pořizování fotodokumentace a odesílat on-line data z provedeného výkonu zpět do interního systému. [8]

Obr. č. 4: FCA systém



Zdroj: Podnikové materiály, 2013

Inkasní specialista tedy získává data z výkonu okamžitě a může přizpůsobit následný proces vymáhání konkrétní situaci. Aplikace umožňuje i další funkce jako např. optimalizace trasy denního výjezdu s navigací do nejbližšího místa výkonu, plánování další schůzky, tzv. GPS Tracking neboli on-line mapování přístroje, výkaz práce inspektora, veškeré informace o tankování vozidla a najetých kilometrech, různé formáty reportingu, atd.

V rámci organizační struktury společnosti FINIO, je inspektorský servis samostatným oddělením zabývajícím se výkonem zaměstnanců v terénu. Oddělení je řízeno

ředitelem, samotné výjezdy inspektorů jsou koordinovány manažerem, který zajišťuje předávky složek na výkon, zpracovává vyřízené výjezdy a kontroluje import nově získaných dat zpět do interního inkasního systému SASPO. Druhou složkou oddělení jsou inspektoři v terénu, kteří vykonávají výjezdy do místa bydliště popřípadě sídla podnikání dlužníků. Všichni inspektoři jsou zaměstnanci společnosti FINIO a jsou vázáni dodržováním Etického kodexu. Aplikace umožňuje koordinátorovi inspektorského servisu zásadní kontrolu nad výkony inspektorů.

2.4.2 Call Centrum - Finio CALL

Další důležitou součástí společnosti FINIO je dlouhodobě fungující call centrum. S narůstající důležitostí tohoto centra, se zvyšováním počtu operátorů, se zvyšující se automatizací jednotlivých úkonů se call centrum stalo samostatným brandem Finio CALL. V současné době se operátoři nachází v Praze a v Plzni. Pomocí cíleného aktivního telefonického kontaktování dlužníků zvyšujeme úspěšnost při mimosoudním vymáhání. Pasivní telefonické kontaktování slouží k větší efektivitě vymáhání v případě, že má společnost k dispozici aktuální telefonní číslo na dlužníka.

Prostřednictvím specializovaného systému využívaného poskytovatele telefonních služeb je call centrum posíleno i o technické zázemí. Služby se neustále rozšiřují s ohledem na konkrétní požadavky klientů a předaných pohledávek.

Další oddělení společnosti jsou obchodní oddělení, finanční, provozní a IT oddělení, jak je uvedeno v organizační struktuře, zde podrobně nebudou zmíněny.

2.5 Přehled poskytovaných služeb a možnosti spolupráce

Společnost FINIO provádí zejména činnost komplexní správy a vymáhání pohledávek pro klienty na základě mandátních smluv, a to zejména:

- Mimosoudní vymáhání - rané, primární, sekundární, dohlížecí řízení
- Sepsání exekutorských a notářských zápisů v rámci mimosoudní fáze
- Soudní vymáhání se zajištěním kompletních právních služeb – skrze spolupracující partnerské advokátní kanceláře
- Exekuční vymáhání pohledávek – skrze spolupracující partnerské exekutorské úřady

- Odkupy portfolií pohledávek

2.5.1 Mimosoudní vymáhání

Společnost FINIO je inkasní specialista na mimosoudní vymáhání pohledávek. Dosahujeme dlouhodobě vysoké úspěšnosti mimosoudního vymáhání pohledávek, jak u právnických, tak u fyzických osob. Vzhledem k dlouholetým zkušenostem společnosti a profesionálnímu operačnímu on-line systému, se úspěšnost pohledávek vymožených mimosoudní cestou pohybuje okolo 80%. Procesy a nástroje jsou primárně nastavené pro potřebu velkých společností s velkým počtem a objemem pohledávek. Stejně spolehlivou službu samozřejmě FINIO poskytne i všem dalším klientům. Procesy a nástroje vymáhání jsou podpořeny komplexním poradenstvím specialistů společnosti v oblasti vymáhání pohledávek.

2.5.2 Mezinárodní vymáhání pohledávek

Společnost FINIO nabízí komplexní vymáhání pohledávek a to jak v rámci České republiky, tak i v dalších zemích celého světa. Věřitel komunikuje se zákaznickým servisem v České republice. Proces vymáhání probíhá pro klienta v českém jazyce a s jednou kontaktní osobou společnosti.

2.5.3 Soudní vymáhání se zajištěním kompletních právních služeb

Skrze spolupracující partnerské advokátní kanceláře a exekutorské úřady je společnost komplexní skupinou v oblasti poradenství vymáhání pohledávek.

Soudní vymáhání nastupuje v okamžiku, kdy mimosoudní vymáhání pohledávky nebylo možno realizovat. Klient se po konzultaci se specialisty společnosti FINIO rozhodne k zahájení soudního řízení. Součástí služeb je samozřejmě kompatibilita procesů a postupů s předcházejícím mimosoudním vymáháním. Zúročí se všechny dosud získané informace, kontaktní telefonní čísla a adresy, dále zajistí důkladné prošetření majetkového postavení dlužníka v přímé spolupráci s klientem. Vlastní soudní řízení zajišťují renomované advokátní kanceláře.

I v tomto úseku vymáhání pohledávky má klient prostřednictvím unikátního on-line systému možnost sledovat průběh a výsledky soudního řízení prostřednictvím zaheslovaného webového prohlížeče. Technické řešení umožňuje pravidelně informovat klienta o vykonaných a plánovaných činnostech. Způsob, formu a obsah reportovaných

informací, se přizpůsobí požadavkům klienta. FINIO zůstává nadále i ve fázi soudního vymáhání pohledávek jediným kontaktním místem.

2.5.4 Odkupy portfolií pohledávek

Společnost FINIO vymáhá pro klienty na základě mandátních smluv jako třetí osoba, ale zároveň je schopna účastnit se poptávkových řízení na prodej portfolií pohledávek.

2.6 Charakteristika podnikového vzdělávání ve společnosti

Podnikové vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Společnost FINIO je dynamicky rozvíjející společnost, její růst je znatelný, stejně tak rozvoj v oblasti IT techniky a zdokonalování online procesů. Výjezdový pracovníci používají pro svou práci PDA, data z terénu jsou napojena online na webové rozhraní a následně exportována do interního systému společnosti. Veškerá komunikace mezi zaměstnanci je online mezi pražskou centrálou a plzeňskou pobočkou, tudíž neustále vzdělávání probíhá prakticky denně. Každý zaměstnanec společnosti je odborníkem na vymáhání pohledávek, ať už mimosoudně nebo soudně a také jeho znalosti počítačové techniky jsou na vysoké úrovni. Vedení společnosti na rozvoj společnosti a schopností svých zaměstnanců rozhodně nešetří, přesto je neustále co zdokonalovat a cílem této práce je odhalit a upevnit slabé stránky v oblasti vzdělávání zaměstnanců společnosti.

Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, jelikož podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží. Dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku.

Vzdělávání realizované ve společnosti tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání, přičemž za celoživotní vzdělávání pokládáme spojení vzdělávání formálního, neformálního, a to realizovaného v průběhu zaměstnání.

Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje to nezbytnou spolupráci více odborů či oddělení v podniku i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi. [1]

Plán školení se ve společnosti FINIO připravuje na rok dopředu, rozpočet není přesně stanoven, na vzdělávání jsou uvolněny prostředky průběžně dle potřeby, stejně tak jsou postupně doplňovány školení dle potřeby.

Systematické vzdělávání pracovníků přináší jak pro zaměstnance, tak pro podnik mnoho výhod, jako například:

- Neustále podniku dodává odborně připravené pracovníky, bez jejich často náročného hledání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb podniku.
- Neustále zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti i osobnost zaměstnanců.
- Přispívá ke zlepšení pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji, než jiné způsoby vzdělávání.
- Je jedním z nejefektivnějších způsobů hledání a nalezení vnitřních zdrojů k pokrytí potřeby zaměstnanců.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiných způsobech vzdělávání.
- Lépe dokáže předvídat důsledky ztráty pracovní doby související se vzděláváním, a umožňuje tedy lepší eliminaci důsledků těchto ztrát za pomoci organizačních opatření.
- Umožňuje neustále zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předcházejícího vzdělávacího cyklu jsou zohledněny v cyklu následujícím.
- Ulehčuje hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců.
- Umožňuje realizaci moderní koncepce řízení pracovní výkonnosti.
- Zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje jejich motivaci.

- Zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a ulehčuje získávání a stabilizaci zaměstnanců.
- Zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu jednotlivých pracovníků a jejich potenciální šanci na trhu práce v podniku i mimo něj.
- Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců a zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup. Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů. [1]

Jsou rozlišovány tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání:

- **Musí se realizovat** – přičemž jde o základní požadavky na vzdělávání, často dané legislativou a potřebou dovedností, bez nichž není možné, aby pracovníci vykonávali požadované práce a dosahovali požadovaných cílů
- **Mělo by se realizovat** – v tomto případě jde o dovednosti přinášející podniku užitek, např. manažerské dovednosti
- **Podnik je chce realizovat** – přičemž přínosy nemusejí být okamžitě viditelné, ale jsou zřejmě v dlouhodobém horizontu, například podpora vytváření požadované podnikové kultury [1]

Proces identifikace vzdělávacích potřeb ve společnosti probíhá ve třech etapách.

V první etapě je realizována analýza podnikových cílů, co je prioritní k aktuálnímu řešení. Má-li být vzdělávání úspěšné a efektivní, je třeba sledovat celkovou strategii podniku a podnikové cíle. Zároveň se tak formuje a získává podpora i ze strany managementu. Důležité je zajistit, aby všichni pracovníci znali strategii firmy a ztotožnili se s ní, a toto ve společnosti FINIO funguje na skvělé úrovni. Strategický plán by neměl být pouhý kus papíru, o němž kromě top managementu nikdo nic neví.

V procesu analýzy cílů směřujících k identifikaci vzdělávacích potřeb je důležité přihlížet k podnikové kultuře, která odráží systém hodnot a filozofii organizace. Pokud vzdělávání zajišťuje externí organizace, vždy se nejprve seznámí s podnikovou kulturou a analyzuje její potřeby. Co se týče podnikové výkonnosti, potřeby vzdělávání měly být vyjádřeny tak, aby změny požadované v úrovni výkonnosti podniku byly jasné. Úkolem analýzy je zjištění rozdílů mezi požadovanou a dosahovanou výkonností a vyjádření skutečnosti, zda a jakým způsobem lze zmenšit tuto mezeru ve výkonnosti za pomoci

vzdělávání. Tato úroveň má zvláštní význam ve vztahu k potřebám vzdělávání organizačním systémům, programům zvyšování výkonnosti a k podnikové strategii.

Ve druhé etapě jsou analyzovány úkoly, znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Údaje pro analýzu je možné získat z popisů, specifikací a kvalifikačních charakteristik pracovních míst. Společnost FINIO má k detailní popisy veškerých pracovních pozic ve společnosti. Takto získané údaje jsou porovnávány se skutečným stavem schopností zaměstnanců, je zjišťován styl vedení manažerů na všech úrovních, kultura pracovních vztahů apod. Výsledkem je informace o potenciální potřebě vzdělání.

Změny požadované v individuálním chování a výkonnosti, zejména u vedoucích pracovníků, mohou mít obecně technický charakter nebo se mohou dotýkat přístupu ve vedení a práci s lidmi, což je častější případ. Manažer ovlivňuje výkonnost tím, jaká je jeho individuální výkonnost, ale především tím, jak dokáže vést a motivovat své spolupracovníky ke zlepšení jejich osobní výkonnosti. Výchozí je tu individuální úroveň analýzy. Každý zaměstnanec má jedinečné a individuální potřeby vzdělávání vzhledem ke svému konkrétnímu pracovnímu místu, úrovni vzdělání, zkušeností, ke kulturnímu zázemí a ke své osobnosti.

Důkaz na hodnocení individuálních potřeb umožňuje připravit vzdělávání „na míru“, přizpůsobit je skutečným potřebám jednotlivce a sledovat cíle, za něž se jednotlivec cítí být odpovědný. Při analýze potřeb vzdělávání jsou zkoumány i potřeby týmu, neboť některé potřeby manažerů jsou jedinečné a jiné jsou společné pro tým, manažeři nepracují jako izolovaní jedinci, ale pracují převážně v týmech. Pak vystupují do popředí takové potřeby, které by nebylo možno definovat, pokud bychom se zabývali každým jednotlivcem samostatně.

Třetí etapa je zaměřena na analýzu osob, kdy jsou individuální charakteristiky zaměstnanců porovnávány s požadavky podniku. Údaje je možné získat ze záznamu o hodnocení pracovníka, o jeho vzdělávání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů, tréninků apod.

2.6.1 Plánování vzdělávání

Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu, což představuje proces přípravy učebních osnov a materiálu splňujících

požadavky vzdělávání a rozvoje. Společnost vytváří každý rok plán vzdělávání zaměstnanců.

Proces tvorba plánu se skládá z následujících fází:

Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. U dlouhodobých programů jsou stanovovány i dílčí cíle jednotlivých tematických oblastí. Cíle slouží jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků. Důležité je jasně rozlišovat mezi záměry a cíli. Jednotlivé cíle můžeme dělit na cíle specifikace požadovaného výsledného chování, standardy, jichž je třeba dosáhnout, a na ty, které se týkají podmínek projektu. Přípravná fáze zahrnuje rozhodnutí mezi odděleními, kde je aktuální priorita vzdělávání pro stoupající rozvoj společnosti, který projekt je aktuálně nejdůležitější.

Realizační fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsobu, jimiž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Při volbě technik se bere v úvahu lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností a vzdělání a zároveň zařazení účastníků na různých úrovních v podniku, včetně jejich motivace. Při volbě technik je třeba zohlednit i počet účastníků na vzdělávání, priority podniku, podmínky podniku při uvolňování zaměstnanců, možné obavy účastníků a potřeby vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníkem.

Fáze zdokonalování je částí procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům, je mezistupňová fáze kontroly ubírání se správným směrem. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik a hodnotících modelů, včetně vhodných přístupů objektivizace přínosů vzdělávacího projektu. Kromě hodnocení přínosů je ve fázi zdokonalování důležité rovněž prověřování informovanosti účastníků o akci, úrovně organizačního zajištění včetně ubytování a stravování, zajištění dopravy, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů. Této fáze by se měli zúčastnit organizátoři, lektoři, účastníci a manažeři, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání. Základním problémem je výběr vhodných metod hodnocení a stanovení kritérií.

Každý dobrý plán vzdělávání by měl obsahovat odpovědi na následující otázky:

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit – vzdělávání by mělo účastníky posunout výše, k získání nových a zkvalitnění současných kompetencí. Je vhodné, když je vzdělávání šité na míru konkrétním požadavkům podniku, kdy ve vzdělávání jsou zohledněna specifika podniku i jeho zvláštní požadavky.
- Jaká bude cílová skupina účastníků – je vhodné, aby cílová skupina zúčastňující se stejné vzdělávací aktivity byla homogenní, 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 – existuje mnoho tradičních i moderních metod, jež budou zmíněny později, orientovaných na podporu i tvořivost.
- Kromě vzdělávací instituce bude zvolena na trhu působnosti velké množství vzdělávacích a poradenských institucí. Vzdělávání v podniku může tedy být realizováno různými institucemi, případně jednotlivci uvnitř podniku.
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční – zda bude vzdělávání kontinuální procesem, bude se opakovat v pravidelných časových intervalech, nebo půjde o jednorázovou akci. Je třeba vzít v potaz, kdy jsou pracovnice k dispozici, nedoporučuje se organizovat vzdělávání například v období dovolených nebo v době, kdy je největší nával pracovních povinností.
- Kde se vzdělávání uskuteční – může být realizováno přímo v podniku nebo i mimo něj. Je-li možné, osvědčuje se organizování vzdělávacích aktivit mimo, například v horském prostředí. Účastníci nejsou rušeni řešením operativních pracovních problémů a jsou schopni lépe se soustředit na přijímání nových podnětů. Kromě toho ve volném čase mohou relaxovat, což je velmi motivující. Společnost FINIO má zvláštní školící místnosti přímo v budově společnosti.
- Jaké jsou náklady na vzdělávání – do nich je třeba započítat nejen přímé náklady na pracovní a studijní materiály, dopravu, stravu, ubytování, na mzdy lektorů, ale i vyčíslený takto vynaložený pracovní čas účastníků. Účinnost vzdělávání hovoří o dosahování stanovených cílů a jejich uplatnění v pracovním procesu. Efektivita

vzdělávání se týká nákladů a času na předávání poznatků až do úrovně s požadovanou účinností. [1]

2.6.2 Realizace vzdělávání

Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace se skládá z několika nezbytných prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři.

2.6.3 Účastníci

Klíčovým prvkem podnikového vzdělávání, jemuž jsou vzdělávací aktivity určené, jsou sami jeho účastníci. Motivační připravenost účastníků vzdělávací 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. Někdo dává přednost praktickým cvičením a je připraven učit se ze svých chyb, zatímco jiní upřednostňuje abstraktní diskusi a další dávají přednosti získávání informací a novým dovedností, kterém mohou přednost do svého prostředí.

Ve společnosti FINIO se vzdělávání účastní někdy celá společnost, většinou však jen konkrétní týmy zaměstnanců dle zaměření na konkrétní projekt.

3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Když jsou stanoveny cíle, jichž chce podnik prostřednictvím systému vzdělávání dosáhnout, je třeba k jejich naplnění zvolit vhodnou metodu. K výběru nejvhodnější a nejúčinnější metody neexistuje jednoznačný návod. Vhodná volba bude záviset na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům, k učebním cílům. Jedním z východisek je i zaběhnutý styl a kultura učení. Je vhodné měnit učební metody, může to být i součástí obecné kulturní změny, ale musí přitom být uvážen dopad učebních metod na obsah. Stejně tak je velmi důležité brát ohled na individuální učební styl účastníků. [1]

Podle J. Koubka [4] je možné metody vzdělávání rozdělit do dvou základních skupin:

1. Metody vzdělávání na pracovišti, na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností. Patří sem například: instruktáž při výkonu, rotaci práce, koučování nebo mentorování.
2. Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou vhodnější a u vzdělávání manažerů a specialistů k takovým metodám patří: přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, diskuse, seminář, příprava studie, hraní rolí, učení akcí a manažerské hry. [4]

3.1 Nejčastější obecné metody vzdělávání na pracovišti

3.1.1 Instruktáž při výkonu práce

Nejjednodušší způsob zacvičení nového či méně zkušeného zaměstnance na určitou práci, zpravidla jen jednodušší pracovní operace a úkony. Školený se učí pozorováním a napodobováním zkušenějšího zaměstnance a postupně si osvojuje pracovní postupy při plnění svých vlastních pracovních úkolů. Tento způsob školení se ve společnosti využívá nejčastěji.

3.1.2 Asistování

Školený je přidělen ke zkušenému zaměstnanci, kterému pomáhá při plnění jeho pracovních úkolů a postupně se od něj učí pracovním postupům a pracovnímu jednání.

S přibývajícím časem získává větší míru autonomie až do okamžiku, kdy je schopen práci vykonávat zcela samostatně. Asistování probíhá hned po instruktáži, projektoví manažeři zaučují své nové kolegy.

3.1.3 Rotace práce

Rotace práce, též tzv. střídání pracovních úkolů. U této metody se rozeznávají její dvě formy, a to horizontální rotaci práce, která představuje střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení, a vertikální rotaci práce, znamenají přemisťování zaměstnance na jiný stupeň řízení. V dlouhém časovém horizontu může rotace práce vyústit ve spojovací práci se stejnou nebo málo odlišnou strukturou pracovních úkolů. Na stejné úrovni představuje ve společnosti FINIO rotaci operátorů školených na různé projekty, v případě potřeby jsou přemisťovány na jiný projekt. U rotace na různých úrovních řízení je realizována rotace mezi projektovým manažerem a operátorem, v případě potřeby zastoupení se vzájemně.

3.1.4 Coaching, mentoring a counselling

Jde o metody zaměřené na rozvoj zaměstnanců. Jedná se o proces, při kterém si zaměstnanec pod dohledem školitele-kouče dlouhodobě a soustavně osvojuje schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebuje pro svůj odborný i sociální rozvoj a které mu pomáhají k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů.

Společnost FINIO používá nejčastěji instruktáž při výkonu práce, dále také asistování a rotaci práce.

3.2 Metody vzdělávání ve společnosti mimo pracoviště

3.2.1 Přednášky

Přednášky jsou zaměřeny na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí z oblasti zaměření společnosti. Výhodou je rychlost předávání informací, nevýhodou převažující jednosměrnost toku informací. Přednášky ve společnosti FINIO probíhají na nové trendy ve vymáhání a zúčastňují se jich projektoví manažeři.

3.2.2 Workshopy

Workshop předpokládá u účastníků vzdělávacího programu reálnou nebo smyšlenou problematickou situaci, která již proběhla nebo je aktuální a kterou musejí účastníci vyřešit ve stanoveném čase. Účast na tomto stylu vzdělávání je samozřejmě u jednotlivců dle jejich pozice v podniku.

Společnost FINIO používá nejčastěji z externích školení přednášky, ať už ve formě prezentací či vzdělávacích externích kurzů.

3.3 Konkrétní vzdělávací programy ve společnosti FINIO

3.3.1 Etický kodex

Společnost FINIO jako člen Asociace inkasních agentur (AIA) v ČR přijala za svůj Etický kodex platný pro členy AIA:

Při vědomí důležité společenské role se společnosti sdružené v Asociaci inkasních agentur zavazují dodržovat následující pravidla:

- Všechny státní a místní zákony a nařízení budou přísně dodržovány.
- Osobní nedotknutelnost dlužníka bude respektována za každých podmínek.
- Obchod bude veden cestou rozvíjející a podporující respekt a důvěru v činnost inkasních agentur.
- Všechny získané informace budou předmětem ochrany dat.
- Případy ve správě inkasních agentur budou spravovány rychle, výkonně a profesionálně.
- Každý pracovník je při nástupu proškolen a stvrzuje svým podpisem dodržování tohoto kodexu v rámci svého výkonu pracovní činnosti a další.

Školení probíhá při nástupu do zaměstnání, je povinné pro každého zaměstnance a každý zaměstnanec se musí zavázat k jeho dodržování po celou dobu trvání pracovního poměru. Patří k úvodním školením pořádaným při nástupu do zaměstnání. Každému zaměstnanci je důsledně prezentován, jsou důkladně vysvětlena veškerá specifika a svým podpisem stvrzuje porozumění a dodržování všech bodů při výkonu své práce. [15]

3.3.2 Směrnice o boji s korupcí

Společnost FINIO přijala závazek uskutečňovat své podnikání čestně, bezúhonně a v souladu se zákony zemí, v nichž společnost vyvíjí činnost. K tomu patří dodržování všech tuzemských i zahraničních zákonů, které zakazují neetické platby úředníkům veřejné správy. Pro zajištění souladu s těmito zákony přijala společnost tuto směrnici. Směrnice platí pro všechny členy orgánů, vedoucí pracovníky a zaměstnance společnosti a všechny přímé či nepřímé dceřiné společnosti, a dále na všechny zmocněnce, zástupce, konzultanty a nezávislé smluvní dodavatele jednající jménem společnosti i na všechny zmíněné dceřiné společnosti.

Pro společnost je věcí nejvyšší priority a pro zájmy akcionářů, klientů a zaměstnanců je věcí zásadního významu, aby všichni pracovníci společnosti úzkostlivě dodržovali tuto směrnici.

Touto směrnicí nejsou dotčena práva ani povinnosti společnosti a zaměstnanců dle platného právního řádu ČR. [10]

Školení probíhají pravidelně externě na seminářích, kde se probírá boj s korupcí a její nové trendy. Zároveň každý zaměstnanec společnosti je při nástupu s touto problematikou seznámen a proškolen a svým podpisem stvrzuje, že se bude řídit pravidly pro boj s korupcí. Jedná se o externí školení, tudíž jsou zde uvedeny náklady na jednoho zaměstnance za poslední dva roky samostatnosti společnosti, z tabulky je patrný vzrůstající vývoj.

Tab. č. 1: Náklady na školení směrnice o boji s korupcí

Rok	2012	2013
Náklady na školení 1 zaměstnance v Kč	350	500
Počet účastníků	15	35
Náklady celkem v Kč	5250	17500

Zdroj: Podnikové materiály, 2013

3.3.3 Osvědčení o profesní kvalifikaci řidiče referenta

Poskytuje-li zaměstnavatel zaměstnanci služební silniční motorové vozidlo k používání souběžně pro služební účely, je třeba o této skutečnosti uzavřít písemnou smlouvu.

Zaměstnanci společnosti FINIO používají běžně služební vozy, proto musí absolvovat potřebná školení a kurzy.

Každý zaměstnanec musí absolvovat kurz řidičů u externí společnosti, jež má k tomu oprávnění. Následně mu je vydán certifikát „ Osvědčení řidiče referenta“. Jež ho opravňuje k řízení služebních vozů společnosti. Tento kurz probíhá každý rok a jeho náklady vzhledem k tomu, že se jedná o externí školení, jsou v tabulce. [9]

Tab. č. 2: Náklady na školení osvědčení o profesní kvalifikaci řidiče

Rok	2012	2013
Náklady na účastníka v Kč	800	800
Počet účastníků	5	25
Náklady celkem v Kč	4000	20000

Zdroj: Podnikové materiály, 2013

3.3.4 Úvodní školení nového zaměstnance

Každý pracovník, jenž nastoupí do společnosti je školen dle svého zařazení. Inkasní specialisté na právní stránku vymáhání, jednání s klienty. Operátoři call centra na zvládání tel. hovoru, motivaci dlužníků k splácení svých závazků. Inspektoři na výjezdy do terénu.

3.3.5 Školení operátorů call centra

Hlavní důraz je u operátorů kladen na dodržování Etického kodexu a asertivní jednání. Výhodou jsou také jejich předešlé zkušenosti. Pracovní tým se skládá z operátorů, kteří mají v tomto oboru již několikaletou praxi. Rychlé, důrazné a zároveň eticky korektní domluvení úhrady dlužné částky je prioritou.

Školení operátorů jsou řízena plně kvalifikovanými operátory, kteří pravidelně prochází důkladným pravidelným školením. Tím je zabezpečeno pokrytí co největšího spektra možných reakcí dlužníků a zároveň odstranit případné nedostatky. Následně je nový operátor schopen rychle vyhodnotit situaci dlužníka a podle toho mu nabídnout možnosti, jak svůj dluh ve vlastním zájmu co nejdříve uhradit.

Školení probíhají ve školící místnosti k tomu určené v prostorách pobočky společnosti v Plzni. Na školení dojíždí školitelé z centrály v Praze. Školení probíhá celý týden a

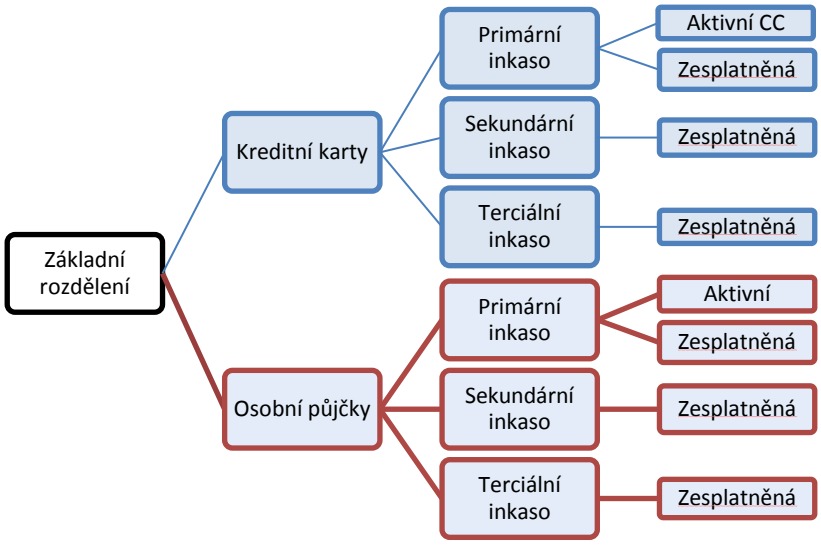
každý den je specifické vždy na konkrétního velkého klienta, každé školení vede projektový manažer daného projektu.

Pro představu pár jednotlivých školení:

3.3.5.1 Klient A

- Předány kreditní karty a úvěry k vymáhání pohledávek
- Je bankovní institucí

Tab. č. 3: Rozdělení pohledávek dle portfolií



Zdroj: Podnikové materiály, 2012

- **Primární inkaso**

Aktivní kreditní karty

- hrozí z důvodu neplacení blokace a odepsání karty
- nutnost rozplatit o minimální částku k úhradě

Ukončené (zesplatněné) kreditní karty

- byla bankou účetně odepsána - klient ji má zablokovanou
- dochází k navýšení dlužné částky o úroky z prodlení
- pro udržení karty ve správě společnosti je nutné rozplatit daného dlužníka minimálně o 5% (nebo o minimální úhradu rozdíl, dle toho zda je aktivní nebo ukončená)

- **Sekundární inkaso**

- FINIO je již druhá společnost, jež dlužníka vymáhá, nutné vzít na vědomí činnost předchozí agentury
- Musí zaplatit min 4% z dlužné částky

- **Terciální inkaso**

- Pohledávky již prošly dvěma externími agenturami
- Poslední šance na mimosoudní vyřešení situace
- Musí zaplatit min 2,5% z dlužné částky za inkasní období

O daná % se musí podařit rozplatit po dobu 90 - ti denní správy, pokud se to nepodaří, jsou odebrání a předány jiné agentuře.

Pro operátora call centra je důležité dodržovat tyto pravidla:

- správu každého spisu, která trvá 3 měsíce
- nikdy se nesmí informace o pohledávce sdělit třetí osobě (manžel, manželka, rodiče, příbuzný, kolega, kamarád, v zaměstnání apod.)
- pokud dlužníka zastupuje třetí osoba, musí být doložena ověřená plná moc – zaznamenáno ve spise

Školení probíhá druhý den, poté co jsou operátoři seznámeni se základními informacemi týkající se interního systému společnosti a vymáhacího procesu. V rámci školení jsou operátorům zdůrazněna tato základní data o klientovi, kterými se musí v rámci své činnosti řídit. Školení vede garant daného projektu, jež má k pomoci tým operátorů, kteří mu v procesu vymáhání jsou k dispozici. Školení probíhá ve školící místnosti v Plzni, následně jsou školící vzati přímo do kanceláří call centra a je jim ukázána praxe. Poté se sami chopí sluchátek a pod dozorem školitele předvedou sami, vše co jim bylo na školení ukázáno.

3.3.5.2 Klient B

Klient B se zabývá poskytováním leasingových a úvěrových smluv na motorová vozidla.

Doba základní správy je stanovena na 21 dní. V této lhůtě společnost FINIO musí:

- vymoci co nejvyšší částku

- vymoci alespoň min. splátku – podmínka pro prodloužení správy o měsíc
- zabavit předmět financování

Operátor musí u každého dlužníka zjistit, proč se dostal do prodlení se splátkami. Jestliže se nepodaří dlužníka zkontaktovat zpravidla do 10 - ti dnů a domluvit s ním úhradu, tak je celý spis předán inspektorskému servisu k výkonu v terénu. Inspektoři jsou vybaveni technickým prostředkem k zabránění odjezdu vozidla, jelikož klient má na automobily zástavní právo.

Jestliže dlužník na místě inspektorovi neuhradí alespoň min. částku, automobil je zablokován. Inspektor se snaží uzavřít písemnou dohodu úhrady se splatností max. 3 dny před koncem správy. Není-li dohoda dodržena, tak je automobil zabaven nebo odtažen.

Není-li dlužník zastižen a automobil je nalezen, je nasazen prostředek k zablokování vozidla. Automobil je označen nálepkou s kontaktem na společnost FINIO a do schránky je vhozena výzva k jednání. Neozve-li se dlužník do 3 dnů, automobil je odtažen na odstavné parkoviště klienta.

Školení na klienta probíhá následující den po nejdůležitějším klientovi, každý operátor je důkladně seznámen s pravidly, kterými se musí řídit při vymáhání pro tohoto klienta, školení probíhá ve stejné místnosti jako předchozí klient a následuje ukázka hovorů a vlastní zkoušky.

3.3.5.3 Klient C

Společnost C se zaměřuje na poskytování mimobankovních úvěrů a půjček, rozděluje dlužníky do dvou portfólií:

Kategorie A

- prodlení se splátkou 15 – 30 dní
- vymáhání 1. dlužné splátky
- správa končí dnem, kdy má uhradit další splátku
- penalizace 5-10%, když neuhradí

Kategorie B

- prodlení se splátkou 31 – 60 dní

- vymáhání 2 dlužných splátek
- tzv. předžalobní fáze
- správa končí 60. dnem po splatnosti, kdy dochází k tzv. zesplatnění smlouvy = pokuta dle penalizačního systému, konec splátkového kalendáře, zahájení kroků k rozhodčímu řízení
- V případě, že se nepodaří rozplatit o požadovanou splátku, je jim dle smluv penalizována domluvená částka

Školení probíhá čtvrtý den po nástupu, vede jej projektový manažer projektu, jsou představena veškerá specifika a následuje ukázka portálu klienta, který je celkem složitý a předvedení vymáhání v praxi. Poté je opět předveden způsob komunikace operátory a následuje samostatné vymáhání.

3.3.6 Školení inspektorského servisu

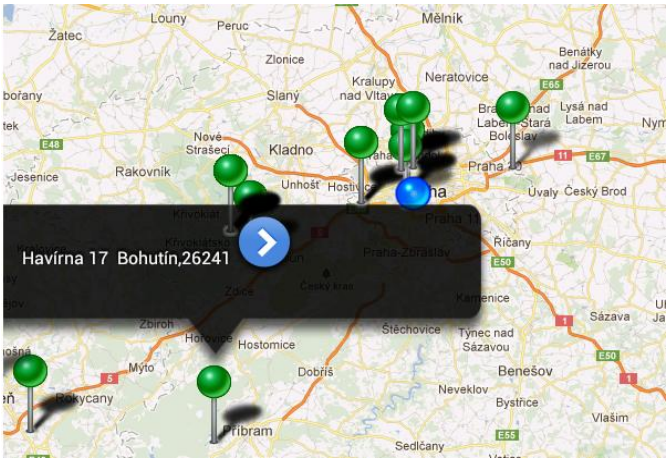
Jedná se o osobní návštěvy inspektorů na adresách poskytnutých věřitelem, uzavření dohody úhrad, inkasování dlužných částek a získávání aktuálních kontaktů. V případě nedodržení příslibů ze strany dlužníka následují opakované urgence prostřednictvím osobních návštěv, telefonátů a emailové komunikace. FINIO klientovi poskytne písemnou zprávu z provedených osobních návštěv s podrobným popisem a doporučení věřiteli, jak dále nakládat s danou pohledávkou.

V případě, že se podaří s dlužníkem uzavřít splátkový kalendář, doba správy se automaticky prodlužuje na celou dobu splácení ze strany dlužníka. Inspektoři využívají pro svou práci v terénu PDA přístroje, tzv. chytré telefony, kde mají k dispozici aplikaci vyvinutou společností FINIO na míru jejímu vymáhání. Dále obsahují veškeré další funkce chytrých telefonů, jako fotoaparát, navigaci do automobilu, internetové připojení apod.

Školení inspektorského servisu probíhá u inspektorů stejně jako u operátorů, kde jsou jim vysvětleny specifika jednotlivých klientů, dále probíhá školení na PDA a aplikaci ABA, jež jsou pro výkon v terénu nezbytné, třetí fází školení ukázkové výkony v terénu, jež trvají minnimálně 3 dny.

Školení vede koordinátor inspektorského servisu, který školí zaměstnance celý týden, každý den na jednoho klienta.

Tab. č. 4: Ukázka z aplikace ABA



Zdroj: Podnikové materiály, 2013

Školení na PDA je obsahově školení na veškerou IT techniku využívanou v terénu, od navigace, která je součástí aplikace ABA, po samotnou aplikaci, která je napojená na webové rozhraní, bere si z něj data a následně je exportuje zpět. [14]

Školení vede koordinátor inspektorského servisu a musí jim projít každý zaměstnance inspektorského servisu, školení se průběžně opakuje, dle nových aktualizací v aplikaci.

3.3.7 Kvalifikační kurz „Ostraha osob a majetku“

Pro pracovníky v terénu na pozici ostraha objetu jsou pořádány externí kurzy pro rozšíření jejich kvalifikace. Kurz je zakončen zkouškou před zkušební komisí Ministerstva vnitra a je vydáno Osvědčení o získání kvalifikaci.

Zaměstnanec získává osvědčení k odborné způsobilosti provádění ochrany a ostrahy osob a objektů. Obsluhování technických bezpečnostních systémů. Uplatňování zásad součinnosti se složkami Integrovaného záchranného systému, zejména Policií ČR. Kontrola osob a vozidel na vrátnicích a bránách. Dozor v objektech na veřejném prostranství. Používání věcných bezpečnostních prostředků. Vedení dokumentace o ostraze, kontrolách a poskytnutých službách. Jelikož se jedná o externí školení, jsou zde opět uvedeny náklady na školení zaměstnanců. [11]

Tab. č. 5: Náklady na školení kvalifikačního kurzu

Rok	2012	2013
Náklady na školení 1 zaměstnance v Kč	25000	25000
Počet účastníků	2	6

Náklady celkem v Kč	50000	150000

Zdroj: Podnikové materiály, 2013

Již z přiložených tabulek nákladů externího školení je patrný roční vzrůst investic do vzdělávání zaměstnanců, jež je dobrý předpoklad budoucího vývoje podnikového vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FINIO. Nyní se na to podíváme z pohledu zaměstnanců společnosti, jak to vidí oni. Průzkum názorů zaměstnanců byl zvolen na základě dotazníkového šetření.

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

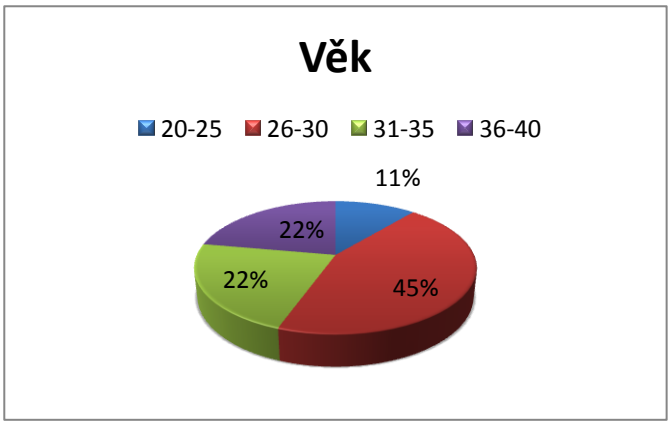
Pro průzkum situace z pohledu zaměstnanců společnosti FINIO bylo použito dotazníkové šetření. Dotazníky byly zaslány elektronickou poštou, kdy z 24 se jich vrátilo 20. Což bylo dostatečné pro průzkum mezi zaměstnanci v této malé společnosti.

Jednotlivé otázky budou zobrazeny graficky, pro lepší představivost:

1. Váš věk?

Převládá věková skupina 25-30 let.

Graf č. 1: Věk

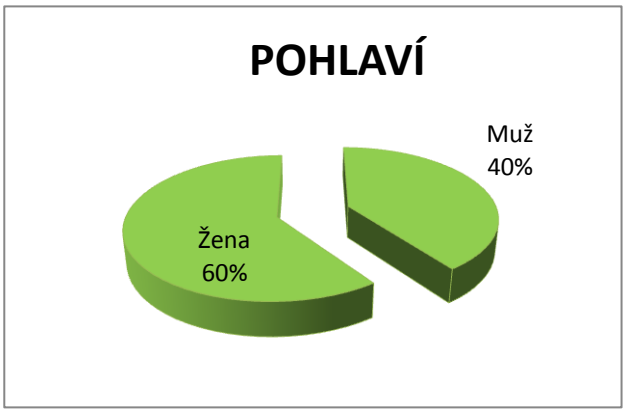


Zdroj: Vlastní, 2013

2. Pohlaví oslovených respondentů?

Z hlediska pohlaví převažuje ženské pohlaví, ne však výrazně.

Graf č. 2: Pohlaví

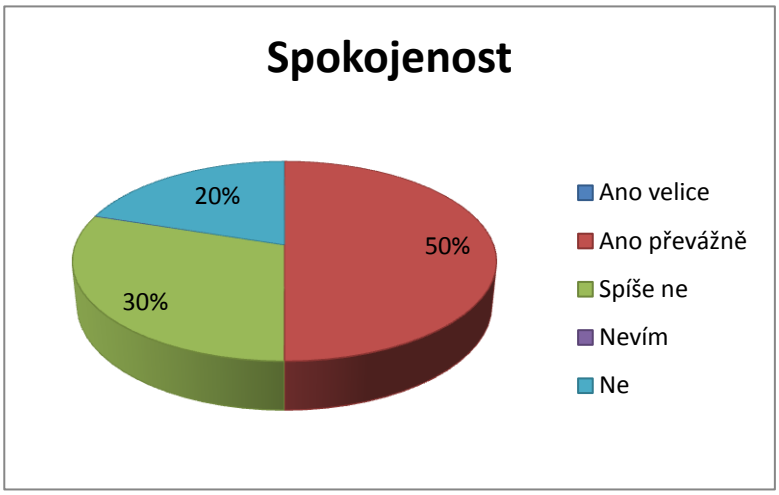


Zdroj: Vlastní, 2013

3. Jste spokojeni s podnikovým vzděláváním, nabízeném ve Vašem podniku?

V ohlednu dosavadní spokojenosti s podnikovým vzděláváním odpověděla polovina dotázaných převážně ano. Dalších více než čtvrtina spíše ne a zbytek rozhodně ne. Nikdo neodpověděl ano velice. Z toho vyplývá, že jsou tu jisté nedostatky, které by bylo potřeba napravit. Avšak výsledky nejsou špatné.

Graf č. 3: Spokojenost

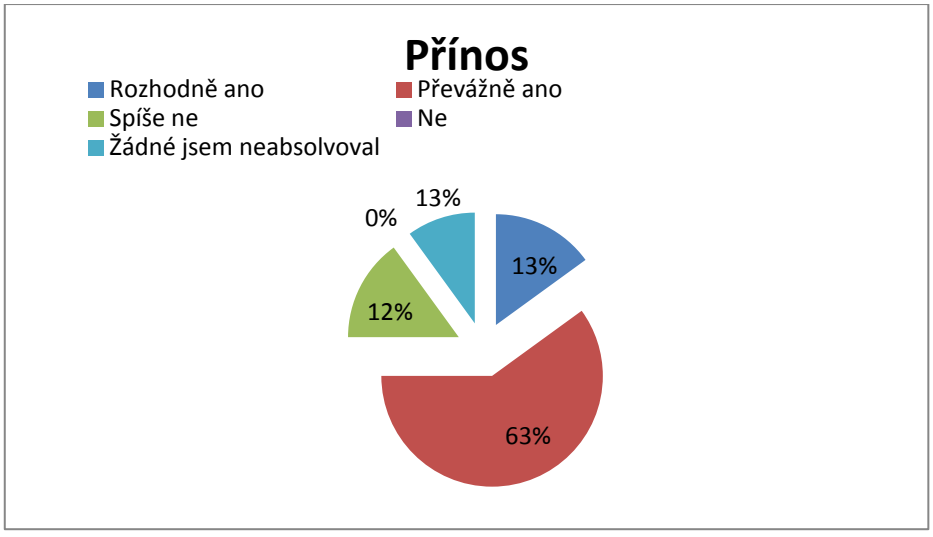


Zdroj: Vlastní, 2013

4. Jsou pro Vás pořádaná školení ve Vaší společnosti vždy přínosná?

Z hlediska přínosu již pořádaných kurzů a školení odpověděla převážná část dotazovaných zaměstnanců, že jsou pro ně získané informace převážně přínosné.

Graf č. 4: Přínos



Zdroj: Vlastní, 2013

5. Uvítal/a byste více vzdělávání ve Vaši profesi?

Téměř všichni pracovníci by uvítali více vzdělávání ve svém oboru, což svědčí o jejich zájmu, ale zároveň o uvědomování nedostatku současné situace.

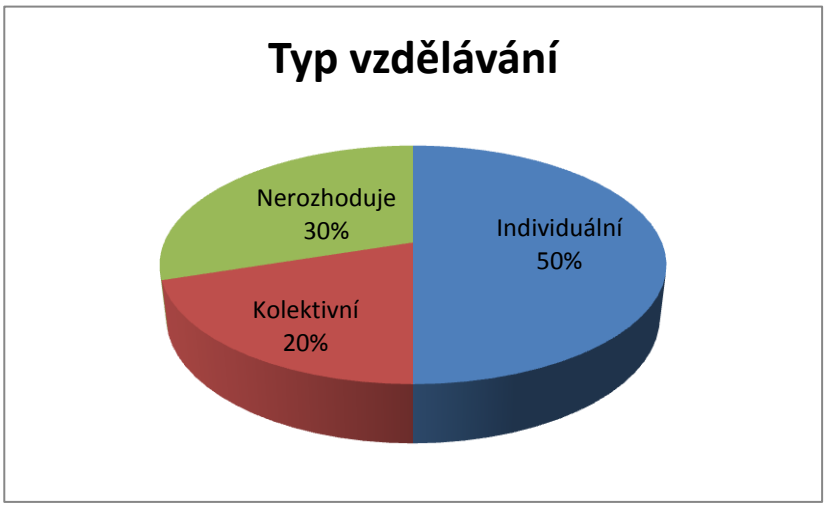
Graf č. 5: Vzdělání

Zdroj: Vlastní, 2013

6. Pokud ano, byl byste spíše pro individuální nebo kolektivní vzdělávání?

V oblasti druhu vzdělávání převažuje individuální, polovina dotazovaných by preferovala individuální styl vzdělávání se. Další necelá čtvrtina kolektivní a zbytku dotazovaných je to v tomto ohledu jedno.

Graf č. 6: Typ vzdělávání

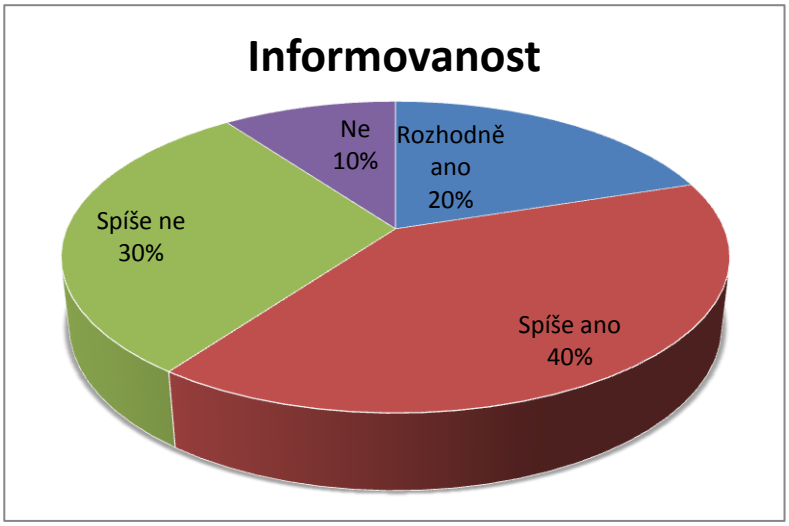


Zdroj: Vlastní, 2013

7. **Jste dle Vašeho názoru dostatečně informování o změnách v oblasti vývoje a inovací ve Vašem podniku?**

Výsledek, kdy téměř polovina dotazovaných se domnívá, že funguje správně, byl milým zjištěním, přesto druhá polovina je jiného názoru a na to je třeba se zaměřit.

Graf č. 7: Informovanost

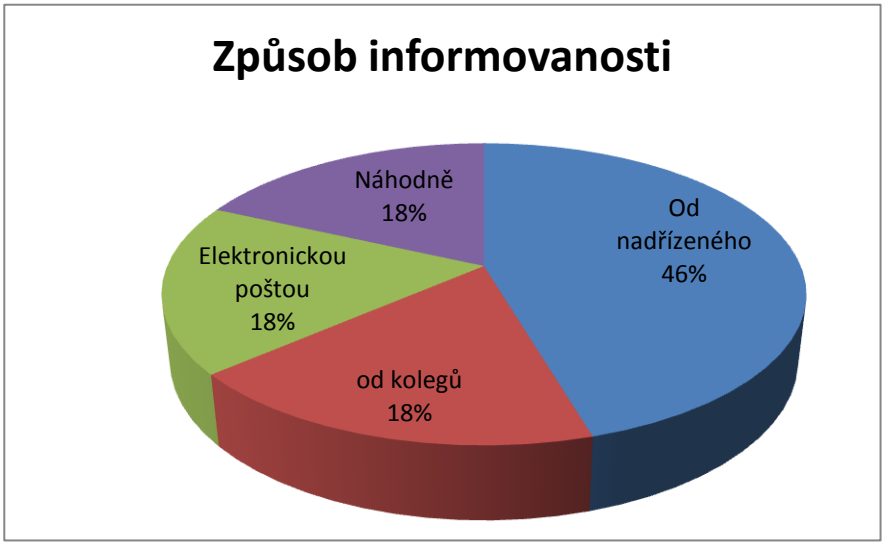


Zdroj: Vlastní, 2013

8. **Jak se o nových změnách dozvídáte?**

Odpovědi na otázku ohledně informovanosti jsou překvapující. Každá odpověď byla jiná.

Graf č. 8: Způsob informovanosti



Zdroj: Vlastní, 2013

9. **Uvítal/a byste pravidelná plánovaná školení v oblasti nových inovací ve Vaší společnosti?**

Ohledně pravidelných školení byl předpokládán větší zájem ze stran dotazovaných. Ani polovina respondentů by jej přivítala, zbytek ne nebo je jim to jedno.

Graf č. 9: Pravidelná školení

Zdroj: Vlastní, 2013

10. **Uvítal/a byste možnost vzdělávání se v rámci podnikového vzdělávání i externě mimo firemní prostory společnosti?**

Výsledky odpovídají předchozímu nezájmu o pravidelná interní školení. Přesto téměř polovina by tuto možnost uvítala.

Graf č. 10: Externí školení

Zdroj: Vlastní, 2013

11. Pokud ano, byl/a byste raději mít možnost vzdělávat se i mimo svůj obor v rámci firemních výhod?

Na otázku vzdělávání mimo obor by téměř dvě třetiny dotazovaných uvítalo tuto možnost, což je pozitivní výsledek.

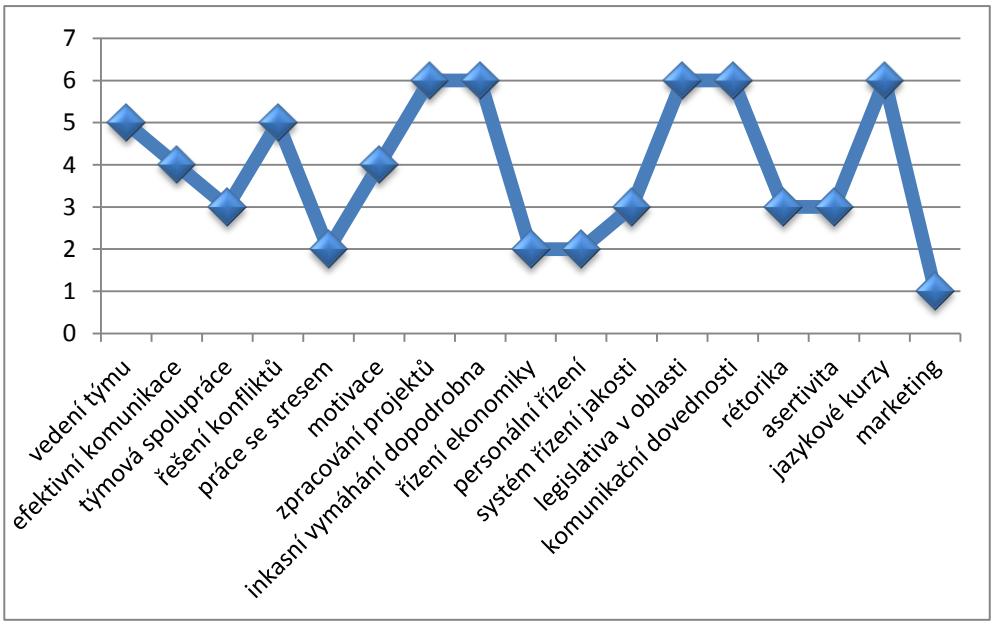
Graf č. 11: Vzdělání mimo obor

Zdroj: Vlastní, 2013

12. O jaké oblasti kurzů byste měl/a zájem? (možnost zaškrtnout více odpovědí)

Oblast možností dalšího vzdělávání je různorodá. Každý by uvítal jiný obor.

Graf č. 12: Zájem o kurzy



Zdroj: Vlastní, 2013

13. Byl/a byste ochoten/na si případně na vzdělávání externě částečně přispívat finančně ze svého?

Na otázku ohledně finančního přispívání na vzdělávání byl výsledek velice uspokojující, většina zaměstnanců by byla ochotna si přispívat na vzdělávání ze svého.

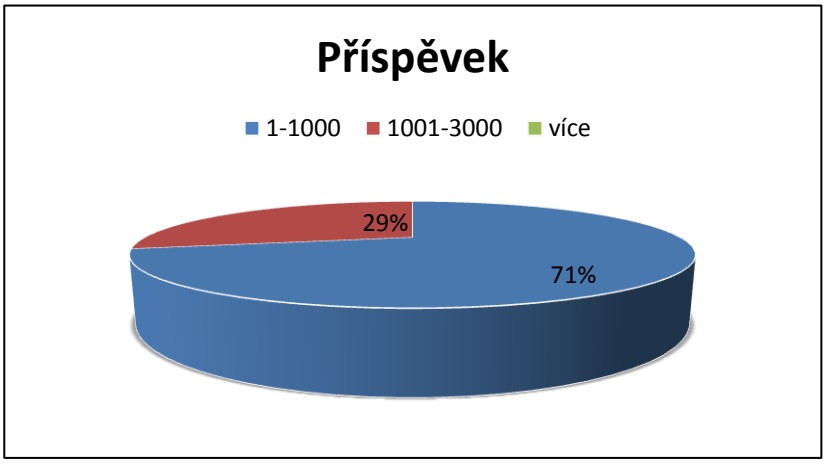
Graf č. 13: Přispívá na vzdělání

Zdroj: Vlastní, 2013

14. Pokud ano, do jaké výše v Kč (jednorázově)?

Do jaké výše přispěvku by byli ochotni respondenti investovat převažuje možnost 1001-3000Kč, což se mi zdá jako velice příznivé.

Graf č. 14: Příspěvek

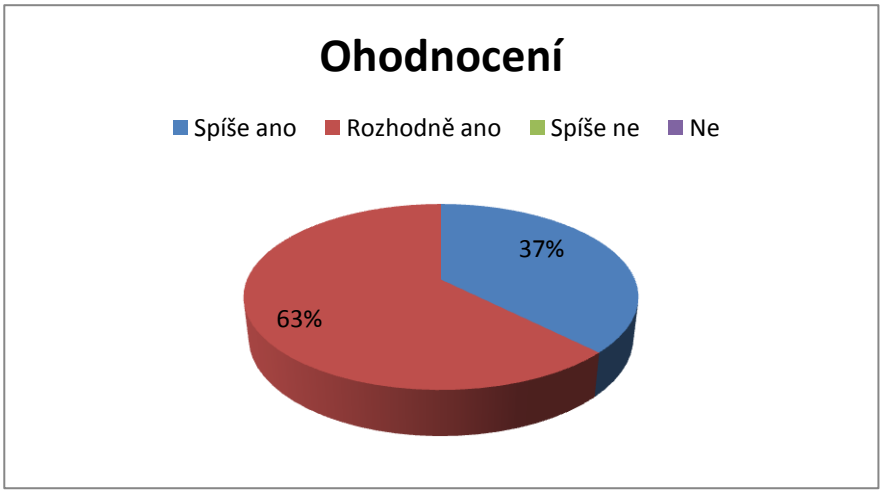


Zdroj: Vlastní, 2013

15. Je pro Vás důležité i kromě finanční ohodnocení také slovní ohodnocení, tedy uznání dobré práce od nadřízeného?

Pro všechny zaměstnance je důležité i mimofinanční ohodnocení ze strany vedení společnosti.

Graf č. 15: Ohodnocení

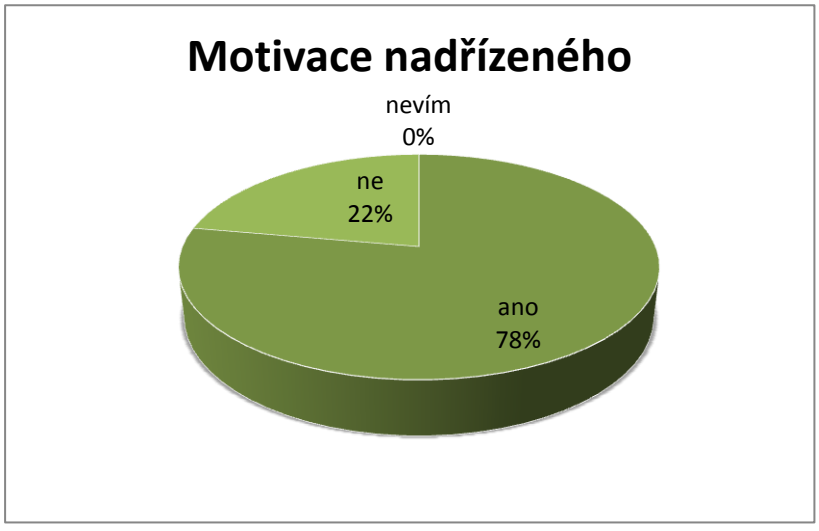


Zdroj: Vlastní, 2013

16. Uvítal/a byste v rámci motivace více zájmu ze strany vedení ohledně Vaší odvedené práce?

Dvě třetiny dotazovaných by uvítalo více zájmu ze strany vedení z hlediska osobní pochvaly za odvedenou práci.

Graf č. 16: Motivace nadřízeného



Zdroj: Vlastní, 2013

5 SWOT ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ SPOLEČNOSTI FINIO

Na základě dotazníkového šetření a zjištěných skutečností o vzdělávání ve společnosti FINIO byla vytvořena SWOT analýza silných a slabých stránek.

Tab. č. 6: SWOT analýza FINIO

	Vnitřní faktory	**Vnější faktory**
Pozitivní faktory	**Silné stránky** - informační systém splňující mezinárodní standardy pod vlastním vývojem - realizační tým s letitými zkušenostmi ve svém oboru -růstový potenciál v oblasti vývoje a vzdělávání ve společnosti - loajální zaměstnance s motivací pro růst sebe i společnosti	**Příležitosti** - vzdělávání potencionálních klientů společnosti v oblasti IT, vzhledem k neustálému vývoje společnosti v této oblasti - možnosti čerpání dotací z fondů EÚ na další vývoj a vzdělávání - úpravy právních norem jednajících o soudní vymahatelnosti inkasních nákladů mimosoudního vymáhání pohledávek
Negativní faktory	**Slabé stránky** - nutnost delegování pravomocí na vedoucí pracovníky z vedení společnosti z důvodu časové vytíženosti vedení a nutnosti motivovat zaměstnance - nepříliš dobrá informovanost mezi jednotlivými odděleními a tím způsobující horší soudržnost týmu - prezentační schopnosti týmu v oblasti získávání nových klientů	**Hrozby** - rostoucí trh konkurence, rozvoj nabídky konkurenčních společností - neustále snižující se platební schopnost dlužníků v důsledku přetrvávající ekonomické krize - odchod odborníků ze společnosti vzdělaných v problematice v oboru, v důsledku zvyšujících se konkurenčních nabídek na zaměstnání v oboru

Zdroj: Vlastní, 2013

6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Dle zjištěných skutečností vyplývající z analýzy silných a slabých stránek a vlastních osobních zkušeností autorky práce bylo doporučeno soustředit se na jeden z hlavních bodů slabých stránek společnosti. Jedním z návrhů na zlepšení celkové spokojenosti ve společnosti je zlepšení prezentačních dovedností celého pracovního týmu podílejícího se na získávání nových klientů. Tento kurz jim umožní snadněji získávat nové klienty, spokojenost vedení a zároveň seberealizační pocit jednotlivců z dobře odvedené práce a celkové rozvinutí jejich profesní kvalifikace. Návrhem je školení externím školitelem v této oblasti.

Společnost FINIO zastupuje své klienty, kteří jí předávají pohledávky k vymáhání na základě mandátních smluv, a tudíž musí klienty zaujmout svou nabídkou. V této oblasti je potřeba ještě další vývoj pro zdokonalování prezentačního týmu. Na prezentování firemní nabídky se dle různorodosti projektů podílí zaměstnanci celé společnosti, tudíž by školení mohlo probíhat pro převážnou část zaměstnanců.

6.1 Název kurzu: Rozvoj manažerské výkonnosti

Autor a lektor: Ing. Jan Korbel - obchodník, lektor, trenér, kouč

- Školení externího školitele, který přijde do společnosti klienta a uskuteční školení pro kolektiv vybraných zaměstnanců
- Společnost FINIO má školící místnosti přímo v budově společnosti, tudíž není problém ji využít i pro toto školení

Časová dotace: 2 – 5 dní

Cena: 30 000 Kč

Cílová skupina: obchodníkům, tvůrcům obchodních prezentací firmy, prezentátorům, kteří potřebují zaujmout a "prodat" myšlenku, službu, produkt, příprava obchodní jednání, konference apod.

Ve společnosti FINIO se tohoto školení budou určitě účastnit obchodní zástupci, dále projektový manažeři, vedoucí inspektorského servisu, koordinátor inspektorského servisu, vedoucí call centra, zástupce IT oddělení a případně další, jež by se v budoucnu mohli podílet na prezentacích produktů společnosti

V případě nutnosti by dle dohody mohli přispět na kurz i zaměstnanci, dle zjištěných informací z dotazníkového šetření by byli i ochotni

Přínosy kurzu:

- zvýšení pravděpodobnosti prodeje produktů a služeb
- speciální techniky pro práci s publikem na základě mezioborových studií
- povědomí o nestandardním působení slov, neverbální komunikace a užitých pomůcek
- hlubší zvládnutí detailů, které absolventi kurzů prodeje a prezentace většinou neznají
- vyzkoušení prodejních prezentací „face to face" i před velkým publikem

6.2 Obsah kurzu zahrnuje prezentace

Prezentace face-to-face (tváří v tvář) - zaměřeno na působení na klienta:

- techniky získání zájmu a udržení pozornosti,
- co chce slyšet zákazník - nabízejte užitek, ne parametry,
- vedení rozhovoru, práce s klientem,
- verbální a neverbální komunikace,
- připojení se na jazyk klienta, působení na emoce,
- vybrané originální techniky autora kurzu,
- správné využití pomůcek a technické vybavení,
- úloha etikety v obchodu,
- mnohakolový videotrénink se skupinovou zpětnou vazbou - zaměřeno na zvýšení efektivity prodeje.

Prezentace před skupinou a veřejná vystoupení:

- prezentace před skupinou,
- stavba prezentace,
- působení na potenciální klienty,

- moderace diskuze,
- povzbuzeni publika k akci,
- reakce mozku posluchače na vybrané podněty,
- využití otázek a vhodná volba slov (až po formulace ve spojení s vyvoláním emocí),
- těžké situace (odvrácení / zužitkování konfliktu; nebát se "protivníků"),
- autorita a lidskost ve vztahu k druhům publika,
- praktické doladění technik absolventů kurzů prezentace,
- křivka zájmu a působení času proti prezentátorovi,
- jak vyhrát při vystoupení bez přípravy.

Pro školení bude využit prostor školící místnosti společnosti FINIO, veškeré zařízení je společnosti, tudíž nevznikají žádné dodatečné náklady. Místnost je přizpůsobena na pojmutí 20 lidí, to postačí pro veškeré školené. Dále je vybavena velkou promítací obrazovkou na napojení PC s promítacím materiálem a kuchyňským koutem pro samoobsložení teplých či studených nápojů.

6.3 Popis školení dle autora

Program vznikl na základě mnohaletých zkušeností autora s konkurenčními programy pro obchodníky. V praxi rozhodují detaily, které je možno poznat a natrénovat. Je třeba o nich jen vědět. Pro úspěšný prodej svých myšlenek potřebujete zvládnout působení vašeho těla, slov i pomůcek. Obsah je pružně přizpůsobován skupině i výkonu jednotlivců. U zkušených řečníků jsou nástavbové techniky voleny podle přirozeného stylu řečníka. Absolventi si také oblíbili možnost „doladit“ vlastní používané prezentace formou individuálních konzultací a tréninků.

Každý účastník obdrží na konci kurzu osvědčení o jeho absolvování.

6.4 Kurz se dělí na dvě části:

6.4.1 Prezentační dovednosti

Trénink obsahově pokrývá všechna základní témata: rozvoj prezentačních a sebeprezetačních dovedností, zvládání trémy, dikci, frázování, neverbální komunikaci, skloubení přednášení s vizuálními pomůckami a umění práce s programem PowerPoint. Realizuje se forma přizpůsobená zadání zadavatele. Cílovým stavem je plné zažití a osvojení si technik, které absolventi ve své praxi potřebují.

Verbální a neverbální komunikace

- práce s hlasem,
- mimika a gesta,
- ovládnutí prostoru,
- využití otázek,
- vhodné a nevhodné formulace a témata,
- odvrácení / zužitkování konfliktu.

6.4.2 Profesionální image

Společným jmenovatelem programu je podpora firemní kultury společnosti a posílení sebevědomí jedince v závislosti na odpovídajícím vzhledu.

Neverbální komunikace

- Jak může ovlivnit naše image potřebné výsledky komunikace
- Jak zvýšit první dojem a účinnost neverbální komunikace
- Profesionální dojem a jednotlivé složky osobní image
- Jaké nástroje nám slouží pro zlepšení vnitrofiremní kultury, pravidla, úrovně
- Zhodnocení současné image
- Nabídka konkrétních, účinných rad a doporučení při tvorbě profesionálního vzhledu
- Zamyšlení nad vlastní řečí těla

- Barva jako „emoce" a její využití v komunikaci
- Prezentační dovednosti pro začátečníky
- Průvodce osobním vzhledem
- Poctivost v oblasti hygienických návyků, účes, pleť, vlasy, nehty, vůně
- Orientace v barevných škálách, barva a osobnost, trénink výběru vhodných barev
- Organizace a budování profesionálního šatníku, materiály, péče o oděv
- Podstata pravidel společenského chování - společenská významnost, pozdravy, představování, podání ruky, chůze
- Etika v rámci pracovního jednání - návaznost na společenské chování, práce s vizitkami, telefonování, e-mail [11]

Tab. č. 7: Kalkulace kurzu

Kalkulace projektu:	Kč
Náklady na lektora	30 000 Kč
Náklady na přesun zaměstnanců z Prahy do Plzně	3 000 Kč
Občerstvení	5 000 Kč
Materiály	1 000 Kč
Celkem za projekt	39 000 Kč

Zdroj: Vlastní, 2013

Kalkulace zahrnuje náklady vzniklé z realizace kurzu. Společnost vlastní dostatečné prostory k realizaci kurzu, které jsou plně vybaveny. Vzniklé náklady by se týkaly jen realizace kurzu samotného, jednalo by se o náklady na lektora, přesun zaměstnanců, občerstvení a materiály nutné pro realizaci kurzu.

7 PŘÍNOSY A EFEKTIVNOST VYBRANÉHO KURZU

Kurz zahrnuje dvě části školení, první se zaměřuje na prezentační dovednosti jednotlivců ve skupině, kterou mohou zaměstnanci společnosti FINIO využít při prezentacích produktů společnosti, jež jsou nedílnou součástí každodenního získávání nových klientů. Prezentační dovednosti přispěji k sebevědomějšímu vystupování jednotlivců a jejich pocitu sebeuspokojení z nově nabytých poznatků a rozvoje jejich profesních zkušeností. Díky tomuto dvojímu přínosu, vzroste jak ekonomická stránka společnosti, ale také především ta sociální, což u budování dobrého stabilního týmu společnosti je nedílnou součástí a obrovským plusem ze strany zaměstnanců.

Druhá část školení se zaměřuje na prezentaci společnosti navenek, jak správně prezentovat jméno společnosti, jak mohou přispět zaměstnanci k šíření dobrého jména společnosti navenek. Jelikož vedení společnosti si na tváři společnosti navenek velice zakládá, což je důkazem i nedávná certifikace ISO, k níž se společnost přidružila a také vlastní vývoj aplikace ABA, správná prezentace ze strany zaměstnanců je bonusem, který přinese jen samé pozitivní účinky.

Shrne-li se kombinace těchto přínosů společnosti z uskutečněného zlepšení současné situace v podobě zvoleného kurzu, kdy první část školení uspokojí ambice jednotlivců ve společnosti, druhá pomůže k růstu společnosti a upevnění dobrého jména společnosti na veřejnosti. Není třeba pochybovat o správně zvolené variantě a efektivnosti pro společnost do budoucna, jak z hlediska ekonomického, tak sociálního. Tudíž toto spojení kurzu bude prospěšné, jak pro společnost samotnou, tak pro jednotlivé zaměstnance.

8 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný stav vzdělávacích procesů v podniku. V první kapitole byla vymezena podstata učící se organizace a lidského kapitálu pro danou společnost.

V dalších kapitolách byla již pozornost směřována na konkrétní vybraný podnik, tedy společnost Finio a.s. Byla uvedena základní data o společnosti, její historie, předmět její činnosti a současný stav vzdělávání zaměstnanců podniku.

Následuje vzdělávací proces uplatňovaný ve společnosti, možnosti externích a interních vzdělávacích technik a způsob jejich realizace.

Jsou zmíněny interní a externí školení realizované ve společnosti FINIO, dále jsou uvedeny náklady na externí školení, jež mají vzrůstající tendenci za dobu samostatné společnosti pod jménem Finio a.s., což je pozitivní jev, který se bude v budoucnu dle potenciálu společnosti ještě umocňovat.

Nedílnou součástí práce je dotazníkové šetření zjišťující pohled zaměstnanců podniku na tuto problematiku. Šetření bylo cíleně mířeno na úzká místa dle vlastních zkušeností autorky práce, byly zhodnoceny slabé a silné stránky společnosti v oblasti podnikového vzdělávání zaměstnanců.

V poslední kapitole byl doporučen kurz pod vedení zkušeného lektora zabývající se problematikou vzdělávání zaměstnanců. Kurz byl cíleně směřován na prezentační dovednosti zaměstnanců a budování profesionální image společnosti navenek. Společnosti FINIO potřebuje klienta zaujmout, aby si vybral právě jí z množství konkurence. Prezentace služeb společnosti před klienty jsou nedílnou a častou součástí činností společnosti. V této oblasti jsou jité rezervy, které by při jejich odstranění značně přispěly k snazšímu získávání nových klientů, zároveň by se uplatnily seberealizační pohnutky zaměstnanců a vzrostala by celková spokojenost, jak ze strany vedení, tak zaměstnanců.

Společnost FINIO nedávno přistoupila k certifikaci ISO, vedení dbá na dobrou prezentaci společnosti navenek a tudíž druhá část školení zabývající se podporou podnikové kultury je v této době ideálním školením pro zdokonalení a správné přednesení podnikových aktivit veřejnosti.

9 SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Náklady na školení směrnice o boji s korupcí 34

Tab. č. 2: Náklady na školení osvědčení o profesní kvalifikaci řidiče 35

Tab. č. 3: Rozdělení pohledávek dle portfolií 36

Tab. č. 4: Ukázka z aplikace ABA 40

Tab. č. 5: Náklady na školení kvalifikačního kurzu 40

Tab. č. 6: SWOT analýza FINIO 50

Tab. č. 7: Kalkulace kurzu 55

10 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Proces vytváření hodnoty podniku 13

Obr. č. 2: Řízení výkonu v průběhu roku 17

Obr. č. 3: Organizační struktura Finio a.s. 20

Obr. č. 4: FCA systém 21

11 SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Věk 42

Graf č. 2: Pohlaví 42

Graf č. 3: Spokojenost 43

Graf č. 4: Přínos 43

Graf č. 5: Vzdělání 44

Graf č. 6: Typ vzdělávání 44

Graf č. 7: Informovanost 45

Graf č. 8: Způsob informovanosti 45

Graf č. 9: Pravidelná školení 46

Graf č. 10: Externí školení 46
Graf č. 11: Vzdělání mimo obor 47
Graf č. 12: Zájem o kurzy 47
Graf č. 13: Přispívá na vzdělání 48
Graf č. 14: Příspěvek 48
Graf č. 15: Ohodnocení 49
Graf č. 16: Motivace nadřízeného 49

12 POUŽITÉ ZKRATKY

FCA - Field Collection Applications – soubor IT aplikací

ABA – softwarová aplikace společnosti FINIO

GPS - Global Positioning System – globální družicový polohový systém

PDA – Personal digital assistant – osobní digitální pomocník

AIA – Asociace inkasních agentur

ISO – International Organizacion for Standardization – mezinárodní organizace pro normalizaci

IT – informační technologie

12.1 Seznam použité literatury

[1] VODÁK, Jozef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7

[2] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

[3] BĚLOHLÁVEK, František. Jak *řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000, viii, 100 s. ISBN 80-722-6308-0.

[4] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

[5] MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. *Personální management*. Vyd. 1. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, 147 s. ISBN 80-708-2394-1.

[6] ARMSTRONG, Michael. *Personální managemen*t. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

[7] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981.

[8] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

12.2 Internetové zdroje

[9] *Školení řidičů.* © ŠKOLENÍ ŘIDIČŮ ONLINE 2009 - 2011. [online]. 2009 [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: http://www.skoleniridicu-online.cz/

[10] *Směrnice o boji s korupcí.* [online]. [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: http://www.ondrejzavodsky.cz/soubory/Volebni_program_KDU_str34.pdf?fid=13795776820121

[11] *Firemní kurzy.* COPYRIGHT. [online]. 2013 [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: http://www.jkorbel.cz/firemni-kurzy/

[12] GGN GROUP. [online]. 2011 [cit. 2013-11-04]. Dostupné z: http://www.ggngroup.com/

[13] *Obchodní rejstřík*. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. [online]. [cit. 2013-11-04]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a100055657&typ=actual&klic=xu771j

[14] PDA: Personal Digital Assistant. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2013-11-04]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Personal_Digital_Assistant

[15] *Asociace inkasních agentur*. © COLLECTORA SOFTWARE S.R.O. [online]. 2010 [cit. 2013-10-15]. Dostupné z: http://www.aiacz.cz/

[16] *Finio, a.s.* COPYRIGHT ©. [online]. 2012 [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: http://finio.cz/

12.3 Ostatní

Podnikové materiály společnosti Finio a.s.

13 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Plán školení Finio a. s. zaměstnanců a revizí pro rok: 2013

Příloha B – Etický kodex AIA

Příloha C – Certifikát ISO

Příloha D – Výpis z obchodního rejstříku

Příloha E – Dotazník – podnikové vzdělávání – Finio a.s.

PŘÍLOHA A – PLÁN ŠKOLENÍ FINIO A. S. ZAMĚSTNANCŮ A REVIZÍ PRO ROK: 2013

Oddělení	Účastníci	Plánované přednášky a školení	Způsob školení/školitel	Termín plánování
PO	**Vedoucí call centra**	**Ochrana osobních údajů u telefonních hovorů**	**Externí společnost: Mgr. Josef Prokeš, Mgr. Petr Kůta**	**duben**
Všechny	**Všichni zaměstnanci**	**BOZP a PO**	**Externí společnost přes internet**	**květen**
---	**Vedoucí call centra, PEM**	**První pomoc**	**Externí společnost přes internet**	**květen**
PO	**Projektový manažeři, obchodní zástupci**	**Školení řidičů**	**Externí společnost přes internet**	**červen**
Všechny	**Všichni zaměstnanci**	**ISO 9001 a SMK**	**Manažer kvality**	**květen-červen**
Všechny	**Všichni zaměstnanci**	**Nové a upravené směrnice**	**Manažer kvality**	**květen-červen**
PO	**Operátoři**	**Ochrana osobních údajů u telefonních hovorů**	**Vedoucí call centra**	**červen**

Legenda vyhodnocení: 1 – splněno, 2 – splněno s výhradami, 3 - nesplněno

Oddělení	Plánované revize	Termín plánování
Společnost	**Revize el. spotřebičů**	**červen**
Společnost	**Prohlídka BOZP a PO**	**září**

V Praze dne 10. 1. 2013

Zpracoval

_____

PEM

Schvaluje

_____

GŘ

PŘÍLOHA B – ETICKÝ KODEX AIA

Aktualizováno: 7. 6. 2013 (přijatý 17. března 2011, aktualizovaný 4. června 2013)
Při vědomí důležité společenské role se firmy sdružené v Asociaci inkasních agentur zavazují dodržovat následující pravidla:

1. Všechny státní a místní zákony a nařízení budou přísně dodržovány.
2. Osobní nedotknutelnost dlužníka bude respektována za každých podmínek.
3. Obchod bude veden cestou rozvíjející a podporující respekt a důvěru v činnost inkasních agentur.
4. Všechny získané informace budou předmětem ochrany dat .
5. Případy ve správě inkasních agentur budou spravovány rychle, výkonně a profesionálně.

Z pohledu Etického kodexu je přípustné, vhodné a žádoucí:

- Zdůrazňovat odpovědnost dlužníka za vznik nesplácené pohledávky, která je vždy větší, než případná spoluzodpovědnost věřitele (například z nepřesného posouzení bonity dlužníka věřitelem)
- Upozornit dlužníka na hrozící nebezpečí formou oznámení o možnosti zahájení soudního řízení a s tím souvisejícím nárůstem nákladů za soud či exekuci
- Upozornit dlužníka na riziko poškození jeho dobrého jména kvůli špatné platební morálce
- Inkasovat od dlužníka přiměřené náklady věřitele nebo inkasní agentury, neboť jeho platební nevůlí či neschopností vznikla na straně věřitele prokazatelná škoda z prodlení
- individuální či automatizované volání (call-centra) mimo pracovní dobu (max. do 22:00 hod. večerní)
- automatizované zasílání SMS zpráv či připomínek, využití všech dalších komunikačních nástrojů
- osobní návštěvy dlužníků včetně přímého inkasa dlužných částek, samozřejmě vždy proti dokladu o zaplacení
- provádění terénních inspekcí a osobních návštěv v sídle či bydlišti dlužníka
- dotazování u zaměstnavatelů nebo sousedů v aktuálním bydlišti dlužníka za předpokladu zachování mlčenlivosti o důvěrných informacích
- pokud je inkasní agentura sama věřitelem (například po odkupu pohledávek), vyměňovat údaje o takových dlužnících v rámci registrů dlužníků
- pokud je dlužník právnickou osobou, sdělovat třetím stranám (a to i za úplatu), že je dlužníkem, pokud tím nebudou porušeny platné zákony a nařízení

Z pohledu Etického kodexu je nepřípustné:

- dlužníka jakkoliv osobně ponižovat
- vydávat se za exekutory, advokáty, konkurzní správce, notáře, policii nebo jiné osoby s činností jasně vymezenou zákonem nebo takový dojem vyvolávat nebo podporovat
- vstupovat do domu nebo bytu domnělých nebo skutečných dlužníků bez jejich souhlasu či dokonce přes jejich odpor
- domáhat se osobního jednání s dlužníky v době nočního klidu.
- informovat spolupracovníky, sousedy či další třetí osoby, které s dluhem nemají nic společného či k jednání nebyli zmocněni jak o existenci dluhu, tak o jeho podrobnostech
- pokud je dlužník fyzickou osobou, zveřejňovat údaje o dlužníkovi či poskytovat jakékoliv další detaily týkající se dluhu třetím osobám, vylepovat či jinak oznamovat fakt, že dotyčná osoba je dlužníkem
- pokud je dlužník právnickou osobou, zveřejňovat údaje o dlužníkovi či dluhu mimo místa k tomu určená. Místa určená jsou zejména odborné databáze, webové stránky inkasní agentury a inzerce v médiích
- po úhradě částky komunikované dlužníkovi jako dluh dodatečně vymáhat další příslušenství pokud jeho výpočet (například v závislosti na datu úhrady dlužníkem) není vymezen v komunikaci k dlužníkovi. Například je nepřípustné vymáhat úroky z prodlení poté, co byl dlužník upomínán pouze o výši jistiny dluhu
- pokud bude dluh věřitelem zveřejněn v registru dlužníků do kterého nemá inkasní agentura přístup, vytvářet dojem, že sama inkasní agentura zajistí zveřejnění dluhu
- pokud bude v dalším kroku pohledávka řešena soudní cestou žalobou věřitele nebo právní kanceláře, vytvářet dojem, že sama inkasní agentura zažaluje dluh či vykoná exekuci
- uzavírat jakékoliv kartelové či podobné dohody napříč trhem
- nepodloženě pomlouvat konkurenční inkasní agentury
- jakékoli korupční jednání
- neúměrně zdržovat či uměle protahovat mimosoudní řízení
- fakturovat věřiteli náklady nebo odměnu inkasní agentury pokud na takovou možnost nebyl předem zřetelně upozorněn a částku nelze jednoznačně vypočíst ze smlouvy
- v komunikaci s dlužníkem záměrně uvádět lživé informace
- vyžadovat po dlužníkovi zaplacení poplatku za činnost inkasní agentury v nepřiměřené výši, přičemž např. poplatky podle tzv. advokátního tarifu jsou pro mimosoudní vymáhání inkasní agenturou jednoznačně nepřiměřené

Z pohledu Etického kodexu inkasní agentura musí:

- nést plnou zodpovědnost za znalost a dodržování všech zákonů, nařízení a vyhlášek souvisejících s její činností

- plnit zákonnou informační povinnost zveřejněním účetních výkazů do 1 roku od konce příslušného účetního období
- vést průhledné a pravdivé účetnictví
- dbát na své dobré obchodní jméno a vlastní pověst, hájit zájmy klientů a věřitelů a v konkurenčním prostředí a v cenové politice zachovávat principy fair play
- vést oddělené bankovní účty pro inkaso pohledávek svých klientů
- prostředky inkasované na bankovní účty agentury bez zbytečného prodlení vyúčtovat a převést věřiteli, pokud tato agenda není smluvně ošetřena jinak
- v komunikaci s dlužníkem zřetelně oddělovat úkony, které provede sama a úkony, které doporučí nebo se domnívá, že provede věřitel nebo jiná třetí osoba
- být řádně nahlášena u Úřadu na ochranu osobních údajů jako zpracovatel a uchovatel osobních dat
- pokud realizuje výměnu dat o dlužnících, provádět ji vždy v souladu se zákonem na ochranu osobních údajů
- vyvíjet maximální snahu o co nejrychlejší řešení pohledávek klientů
- na žádost klienta poskytnout informace o vykonaných inkasních úkonech
- jednoznačně smluvně definovat cenu za své služby pro klienta. Standardem odměňování za inkasní činnost je procento z vymožené pohledávky pro věřitele. Pokud se inkasní agentura s klientem dohodne i na jiné formě úhrady jejích služeb (například na ceně za inkasní úkon), musí být toto jednoznačně stanovené ve smlouvě písemnou formou
- dbát na řádné proškolení zaměstnanců a snažit se maximálně podporovat své klienty a věřitele
- nést plnou zodpovědnost za chování svých zaměstnanců v otázkách upravených Etickým kodexem a rovněž spoluzodpovědnost za naplňování Etického kodexu jejími subdodavateli
- bezodkladně informovat věřitele, pokud dlužník věrohodně zpochybní existenci nebo výši dluhu a přiměřeně upravit inkasní kroky
- zohlednit ve svém postupu informace poskytnuté dlužníkem nejpozději do 10. pracovního dne po jejich doručení inkasní agentuře
- ve smluvním vztahu s věřitelem jednoznačně rozlišit, kdo je majitelem pohledávky (zda jde tedy o mandátní správu nebo odkup pohledávky)
- jasně komunikovat dlužníkovi, kdo je věřitelem

PŘÍLOHA C – CERTIFIKÁT ISO

CLPR CERTIFICATION
Germanischer Lloyd Group

certifikace CLPR certificate

certifikát

Tímto potvrzujeme, že systém managementu kvality organizace

Finio

Finio a.s.

Evropská 657/120, 160 00 Praha 6 – Dejvice
IČ: 27877370

byl prověřen a uznán akreditovaným certifikačním orgánem č. 3016
Českým lodním a průmyslovým registrem, s.r.o. ve shodě s normou

ČSN EN ISO 9001:2009

Certifikovaný systém managementu kvality:

SPRÁVA A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK zahrnující

Finio Call – call centrum FinioCALL **Finio One – inspektorský servis** FinioONE

Finio Flow – procesní mapy FinioFLOW **Finio Net - klientská zóna** FinioNET

soudní a exekuční řízení.

Toto uznání je dále podmíněno tím, že držitel bude udržovat systém managementu kvality podle uvedené normy, což bude sledováno ze strany Českého lodního a průmyslového registru, s.r.o.

Číslo certifikátu: C-8641?
Certifikát je platný od-do: 18.06.2013/17.06.2016
Datum a místo vystavení: 18.06.2013, Praha

IAF S 3016

Za ČLPR s.r.o.

Český lodní a průmyslový registr, s.r.o., Soběslavská 2063/46, 130 00 Praha 3

ČLPR – 40291

PŘÍLOHA D – VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU

vedeného Městským soudem v Praze
oddíl B, vložka 11699

Datum zápisu:	14. dubna 2007
Spisová značka:	B 11699 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	Finio a.s.
Sídlo:	Praha 6 - Dejvice, Evropská 657/120, PSČ 160 00
Identifikační číslo:	27877370
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán - představenstvo:

předseda představenstva:	Ing. Ivan Wolf, dat. nar. 19. prosince 1958 Plzeň - Bolevec, Nad Štolou 1841/21a, PSČ 301 00 den vzniku funkce: 1. dubna 2008 den vzniku členství: 1. dubna 2008
Způsob jednání:	Jménem společnosti jednají členové představenstva samostatně.

Dozorčí rada:

člen dozorčí rady:	JIŘÍ SMOLKA, dat. nar. 2. října 1988 č.p. 44, 753 53 Horní Těšice den vzniku členství: 21. listopadu 2011
člen dozorčí rady:	Ladislav Vitovský, dat. nar. 20. listopadu 1988 Grymov, 51, PSČ 751 21 den vzniku členství: 21. listopadu 2011
člen dozorčí rady:	Petr Zatloukal Hranice, Tyršova 2059, PSČ 753 01 den vzniku členství: 21. listopadu 2011
Jediný akcionář:	Ing. Ivan Wolf, dat. nar. 19. prosince 1958 Plzeň - Bolevec, Nad Štolou 1841/21a, PSČ 301 00 Akcie: 1 000 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 2 000,- Kč emisní kurs upisovaných akcií je ve výši jejich nominální hodnoty omezení převoditelnosti akcií

Základní kapitál: 2 000 000,- Kč
Splaceno: 100 %

PŘÍLOHA E – DOTAZNÍK – PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ – FINIO A.S.

1. Váš věk?
   1) 20-25
   2) 26-30
   3) 31-35
   4) 36-40
2. Pohlaví?
   1) Muž
   2) Žena
3. Jste spokojeni s podnikovým vzděláváním, nabízeném ve Vašem podniku (kurzy, školení, atd.)?
   1) Ano velice
   2) Ano převážně
   3) Spíše ne
   4) Nevím
   5) Ne
4. Jsou pro Vás vždy školení přínosná? –
   1) Rozhodně ano
   2) Převážně ano
   3) Spíše ne
   4) Ne
   5) Nevím, protože jsem nedostal školení
5. Uvítal byste více vzdělávání ve Vaší profesi?
   1) Ano
   2) Ne
6. Pokud ano, byl byste spíše pro individuální vzdělávání nebo kolektivní?
   1) Individuální
   2) Kolektivní
   3) V tomto ohledu mi to je jedno
7. Jste dle Vašeho názoru dostatečně informování o podnikových změnách v oblasti vývoje a inovací?
   1) Rozhodně ano
   2) Spíše ano
   3) Spíše ne
   4) Ne

8. Jak se o nich dozvídáte?
    1) Od nadřízeného
    2) Od kolegů
    3) Elektronickou poštou
    4) Náhodně
9. Uvítal byste pravidelná plánovaná školení v oblasti nových inovací ve společnosti?
    1) Ano
    2) Ne
    3) Nevím
10. Uvítal byste možnost vzdělávání se v rámci podnikového vzdělávání i externě mimo firemní mimo prostory společnosti?
    1) Ano
    2) Ne
    3) Je mi to jedno
11. Pokud ano, byl byste raději, kdybyste měl možnost vzdělávání i mimo Váš obor v rámci firemních výhod?
    1) Ano
    2) Ne
    3) Není to pro mne důležité
12. O jaké oblasti kurzů byste měli zájem?

(možno zaškrtnout více odpovědí)

- ☐ vedení týmu
- ☐ efektivní komunikace
- ☐ týmová spolupráce
- ☐ řešení konfliktů a problémových situací
- ☐ práce se stresem
- ☐ motivace
- ☐ zpracování projektů
- ☐ inkasní vymáhání dopodrobna
- ☐ řízení ekonomiky
- ☐ personální řízení
- ☐ systém řízení jakosti
- ☐ legislativa v oblasti
- ☐ komunikační a prezentační dovednosti

- ☐ rétorika
- ☐ asertivita
- ☐ jazykové kurzy
- ☐

jiné……
……

13. Byl byste ochoten si případně na vzdělávání externě částečně přispívat finančně, když by bylo částečně hrazené zaměstnavatelem?
    1) Ano
    2) Ne
14. Pokud ano, do jaké výše v Kč (jednorázově)?
    1) 1-1000
    2) 1000-3000
    3) Více
15. Je pro Vás důležité i kromě finančního ohodnocení, slovní ohodnocení uznání dobré práce nadřízeného?
    1) Spíše ano
    2) Rozhodně ano
    3) Spíše ne
    4) Nevím
16. Uvítal byste v rámci motivace více zájmu ze strany vedení ohledně Vaší odvedené práce?
    1) Ano
    2) Ne
    3) Nevím
17. Jaká pozitiva shledáváte v současné době v oblasti podnikového vzdělávání ve Vaší společnosti? (otevřená odpověď)

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

Velice děkuji za Váš čas.

Mária Beránková

ABSTRAKT

BERÁNKOVÁ, M. *Vzdělávací procesy v podniku*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 63 s., 2013

Klíčová slova: podnikové vzdělávání, vzdělávací procesy, rozvoj zaměstnanců

Předložená práce je zaměřena na vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Finio a. s. Cílem této bakalářské práce je popsání současného vzdělávání ve vybrané společnosti, především pak v oddělení call centra a inspektorského servisu. Analýza současného stavu vzdělávání, potenciální vývoj a navržení opatření pro zlepšení efektivnosti, jak z hlediska sociálních vztahů, tak ekonomické efektivnosti pro budoucí vývoj společnosti. Pro průzkum bylo vybráno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti, následovala analýza vyhodnocení slabých a silných stránek a doporučení na zlepšení jedné z hlavních slabých stránek společnosti. Poslední částí práce je zhodnocení vybraného kurzu z hlediska efektivnosti.

ABSTRACT

BERÁNKOVÁ, M. *Educational processes in the company*. Bachelor's Thesis. Cheb: Faculty of Economics, UWB, 63 pp., 2013

Key words: training of employees, educational processes, human resource development

This bachelor's thesis deals with employee education in the company Finio, a. s. The aim of the work is to describe the current system of education in the selected company, with a special focus on the call centre and the inspector service department. The thesis also analyses the current state of education in the company and its possible future development. Furthermore, it proposes some measures in order to improve the effectiveness of the education, both from the point of view of social relations and its economic effectiveness for the future development of the company. Within the survey, a questionnaire was administered to the employees of the company, followed by an analysis of the company's strengths and weaknesses and suggestions of ways to reduce the main weaknesses. Finally, the work evaluates the effectiveness of a selected course.