

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávací procesy v podniku

Workplace Learning Processes

Lenka Fedošová

Cheb 2014

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 příložené bibliografii.

V Chebu, dne 11.4.2014

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za jeho cenné rady, odborné vedení, ochotu a trpělivost při zpracování této práce. Rovněž bych chtěla poděkovat Ing. Naděždě Šedové, ředitelce ašské pobočky ČSOB a.s., za její vstřícnost a pomoc při získávání potřebných informací a podkladů o společnosti. Zároveň děkuji zaměstnancům ČSOB clusteru Cheb za jejich spolupráci při vyplnění dotazníku pro výzkumnou část práce.

Poděkování náleží také mé rodině, která mě po celou dobu studia podporovala a povzbuzovala.

Obsah

ÚVOD	8
1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	9
2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	10
2.1. CÍLE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	10
2.2. METODY A FORMY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	10
2.2.1. <i>METODY VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVIŠTI</i>	12
2.2.2. <i>METODY VZDĚLÁVÁNÍ MIMO PRACOVIŠTĚ</i>	13
3 PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ	15
3.1. SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTANCŮ	16
3.1.1. <i>IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ</i>	16
3.1.2. <i>PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ</i>	17
3.1.3. <i>REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ</i>	17
3.1.4. <i>VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ</i>	17
4 OSOBNÍ ROZVOJ ZAMĚSTANCŮ	19
5 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE	20
6 SPOLEČNOST ČSOB a.s.	20
6.1. CHARAKTERISTIKA A VZNIK SPOLEČNOSTI	20
6.2. SKUPINA ČSOB	22
6.3. ORGÁNY SPOLEČNOSTI	23
6.4. PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	24
6.4.1. <i>MIKROPROSTŘEDÍ</i>	24
6.4.2. <i>MAKROPROSTŘEDÍ</i>	25
6.5. HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI	27
7 VZDĚLÁVACÍ PROCESY V PODNIKU	29
7.1. SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ČSOB	29
7.2. KARIÉRNÍ PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNACŮ ČSOB	32
7.3. VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY ČSOB	33
7.3.1. <i>VÍTEJTE V ČSOB – ÚVODNÍ DEN PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE</i>	33
7.3.2. <i>POVINNÉ KURZY</i>	33
7.3.3. <i>ROZVOJ DOVEDNOSTÍ – SOFT SKILLS</i>	34
7.3.4. <i>KOUČINK</i>	35

7.3.5.	<i>DLOUHODOBÁ STUDIA</i>	35
7.3.6.	<i>EXTERNÍ KURZY</i>	36
7.3.7.	<i>PRODUKTOVÁ ŠKOLENÍ SEGMENTU</i>	36
7.3.8.	<i>OBCHODNÍ DOVEDNOSTI SEGMENTU</i>	37
7.3.9.	<i>SPECIÁLNÍ PŘÍPRAVA</i>	37
7.3.10.	<i>JAZYKOVÁ PŘÍPRAVA</i>	37
7.3.11.	<i>ROZVOJOVÉ PROGRAMY PRO ZAMĚSTNANCE</i>	37
7.3.11.1.	<i>PROGRAM EXPERTI 2013 – 2014</i>	38
7.3.11.2.	<i>KŘEPELKY</i>	38
7.3.11.3.	<i>OSTATNÍ ROZVOJOVÉ PROGRAMY</i>	38
8	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ ČSOB V CLUSTERU CHEB	39
8.1.	STRUKTURA DOTAZNÍKU	39
8.2.	ROZBOR DOTAZNÍKU	40
8.2.1.	<i>SOCIODEMOGRAFICKÁ DATA</i>	40
8.2.2.	<i>PŘÍSTUP ZAMĚSTNANCŮ KE VZDĚLÁVÁNÍ</i>	42
8.2.3.	<i>MOŽNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ</i>	43
8.2.4.	<i>FORMY VZDĚLÁVÁNÍ</i>	44
8.2.5.	<i>EFEKTIVITA A PŘÍNOS VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ</i>	46
8.2.6.	<i>MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ</i>	48
8.3.	ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	49
9	SWOT ANALÝZA	50
9.1.	SILNÉ STRÁNKY VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ.....	50
9.2.	SLABÉ STRÁNKY VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ	50
9.3.	PŘÍLEŽITOSTI VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ.....	51
9.4.	HROZBY VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ	51
10	NAVRŽENÁ OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ	51
10.1.	VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI CIZÍCH JAZYKŮ	51
10.2.	KRÁTKODOBÁ PRODUKTOVÁ ŠKOLENÍ V RÁMCI CLUSTERU	56
10.3.	PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	58
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM TABULEK	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
	SEZNAM GRAFŮ	62
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	63

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	64
SEZNAM PŘÍLOH	67
Abstrakt.....	79
Abstrakt.....	80

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce jsou Vzdělávací procesy v podniku. Toto téma úzce souvisí s řízením a rozvojem lidských zdrojů v organizaci.

Dnešní, dynamicky se rozvíjející podnikatelské prostředí 21. století je obdobím ohromného rozvoje technologií, obdobím rychlých inovací a zostřující se konkurence. Není tedy divu, že tyto jevy společně s pokračující globalizací trhů jsou příčinou toho, že základním zdrojem růstu společnosti se postupně stávají právě znalosti. Moderní trendy v oblasti vzdělávání zaměstnanců poukazují na skutečnost, že dovednosti a znalosti zaměstnanců jsou součástí firemního bohatství a též i firemního know-how. Každá firma, která má snahu se neustále zlepšovat, růst a rozvíjet se, má ambice v oblasti zvyšování zisků a podílu na trhu, by se měla zabývat otázkou plánování a organizování vzdělávání svých zaměstnanců dle svých potřeb. Rozvoj zaměstnanců a jejich vzdělávání hraje významnou roli pro další vývoj a perspektivu každého podniku. Tím mimořádně roste úloha vzdělávání, a to jak jednotlivců, tak i firem a celé společnosti. Žijeme v moderní a neustále se měnící společnosti, lidé se tedy nemohou spoléhat pouze na to, co se naučili během své přípravy na povolání, ale musí si své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělání se tedy stává celoživotním procesem.

Cílem bakalářské práce je popsat a zhodnotit vzdělávací procesy v Československé obchodní bance a.s. a případně při zjištění nedostatků, navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení kvality stávajícího vzdělávacího systému organizace.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě základní části – část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část je věnována výkladu základních pojmů a teorii související s tématem bakalářské práce pomocí odborné literatury. Úvodní kapitola definuje základní pojmy týkající se vzdělávacích procesů. Následující kapitoly popisují problematiku samotného podnikového vzdělávání, načež z těchto poznatků se dále vychází v praktické části práce.

Praktická část se zabývá obecně strukturou podnikového vzdělávání v České republice. Následuje charakteristika akciové společnosti ČSOB a popis vzdělávání a osobního rozvoje v rámci organizace. Další kapitoly budou věnovány analýze vzdělávacích procesů organizace prostřednictvím dotazníkového šetření. Bude vytvořena SWOT analýza a vyhodnoceny silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti podniku. V závěru práce budou organizaci navržena opatření, která by měla vést k odstranění zjištěných nedostatků a zefektivnění vzdělávacích procesů v podniku.

1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Před samotným zkoumáním vzdělávacích procesů v konkrétním podniku je nutné nejprve vymezit základní pojmy, které jsou použity v této práci. Jedná se především o pojmy vzdělávání, učení se, rozvoj a výcvik. Přestože se může zdát, že vyjadřují jedno a to samé, je potřeba je od sebe vzájemně odlišit.

Proces je sled souvisejících a na sebe vzájemně navazujících aktivit, které v podniku transformují vstupy na výstupy prostřednictvím lidských, technologických, finančních, materiálových a informačních zdrojů. Tyto aktivity jsou vykonávány za účelem dosažení předem stanovených cílů.

Učení (se) je spíše psychologickým pojmem a lze ho chápat jako zvyšování schopnosti člověka konat. Učení může probíhat spontánně či cíleně. Tuto skutečnost je nezbytné vyzdvihnout, jelikož právě v tom tkví rozdíl mezi učením a dalšími pojmy. Na rozdíl od učení, ke vzdělávání a výcviku dochází vždy záměrně. Armstrong (2007) definuje učení jako proces, v němž člověk získává nové schopnosti, dovednosti, znalosti či způsoby konání.

V odborné české i zahraniční literatuře se můžeme setkat s mnoha interpretacemi pojmu **vzdělávání**. *Vzdělávání je „rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.“* (Armstrong, 1999, s. 509)

Rozvoj je *„vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úroveň dovedností, znalostí a schopností.“* (Armstrong, 2007, s. 470) Walker a kol. (2003) spojuje rozvoj s posunem zaměstnance z jedné úrovně možné činnosti na úroveň vyšší. K rozvoji osobnosti člověka dochází v průběhu celého života.

Výcvik neboli odborné vzdělávání je definován jako *„plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.“* (Armstrong, 2007, s. 445)

2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Podnikové vzdělávání je získávání, udržování a prohlubování kvalifikace zaměstnance organizované podnikem. Jedná se o proces připravující zaměstnance na budoucí náročnější úkoly. Vzdělávání tedy zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce, dále pak aktualizuje jejich technické a technologické znalosti a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik. (Koubek, 2003)

„Podnikové vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktaží, rozvojových programů a plánovaného získání zkušeností.“ (Armstrong, 1999, s. 531)

2.1. CÍLE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Základním cílem podnikového vzdělávání je zabezpečit schopné, vzdělané a kvalifikované zaměstnance. K dosažení těchto cílů je nutné zajistit, aby *„lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musí znát a být schopni dělat, a aby byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých manažerů.“* (Armstrong, 2007, s. 461) Mezi významné cíle podnikového vzdělávání se řadí také personální rozvoj pracovníků a zvyšování jejich spokojenosti a konkurenceschopnosti na trhu práce. Vzdělávání se tak stává žádanou zaměstnaneckou výhodou, která slouží k uspokojování potřeb zaměstnance i zaměstnavatele. Na závěr je třeba zmínit, že cíle podnikového vzdělávání jsou podřízeny vyšším cílům podniku, tj. celé strategii řízení a firemní kultuře.

2.2. METODY A FORMY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

V moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka. Aby zůstal zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti stále rozšiřovat a prohlubovat. Podniky již nehledají pouze kvalifikované odborníky s předpoklady osvojit si nové znalosti a dovednosti, ale i pracovníky s požadovanými osobnostními rysy. Z těchto důvodů již nestačí tradiční způsoby vzdělávání, ale stále více se využívají aktivity formující flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny. (Koubek, 2001)

Vzdělávání je aktivní, nikoliv pasivní proces. Čím složitější jsou dovednosti, které je třeba pracovníkem ovládat, tím aktivnější by měla být metoda vzdělávání, při níž je pracovníkům poskytována určitá forma výcviku. (Belcourt a Wright, 1998)

Při vzdělávání pracovníků je třeba pečlivě zvážit, jaké metody vzdělávání by měly být použity. Některé metody jsou vhodnější k adaptaci nových pracovníků, jiné zase k doškolování či jejich rozvoji. Nejlepší výsledky však pravděpodobně přinese správná kombinace různých metod vzdělávání. Výběr vhodné metody závisí na konkrétní situaci, cílech vzdělávání a individuálních potřebách organizace.

Při vzdělávání zaměstnanců je možné použít celou škálu metod. Často používaným hlediskem rozdělení metod vzdělávání, se kterým je možné setkat se v odborné literatuře, je místo, kde se vzdělávání realizuje.

Armstrong (1999) rozděluje metody v podstatě na tři kategorie, a to následujícím způsobem:

- Metody vzdělávání při výkonu práce (tedy přímo na pracovišti), které se používají v každodenní praxi.
- Metody vzdělávání mimo pracoviště, konané ve vzdělávacích zařízeních formou vzdělávacích kurzů.
- Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště, jako jsou např. vzdělávání pomocí počítačů či instruktáže.

Oproti tomu Koubek (2001) metody vzdělávání oproti Armstrongovi rozčlenil pouze do dvou hlavních velkých skupin:

- Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce.
- Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

V praxi se používají obě skupiny metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, nicméně existují některé metody vhodnější pro vzdělávání dělníků a některé jsou naopak účelnější při vzdělávání manažerů, vedoucích pracovníků či specialistů. Pro každou kategorii pracovníků dochází k určité modifikaci jednotlivých metod s ohledem na konkrétní účastníky vzdělávání a náplň jejich pracovní činnosti.

Výčet metod uváděných v následujících dvou kapitolách (kapitole 2.2.1. a 2.2.2.) je neúplný, jedná se pouze o výběr nejčastěji používaných metod.

2.2.1. METODY VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVÍŠTI

Tyto metody jsou obecně považovány za vhodné pro vzdělávání dělníků, avšak v poslední době se stále více aplikují taktéž při vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů, neboť u těchto pozic je kladen důraz na praktickou stránku vzdělávání.

Do této skupiny řadíme následující metody vzdělávání:

- **Instruktáž**

Je nejčastěji používanou metodou zácvičení nového nebo méně zkušeného pracovníka. Vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním zkušenějšího pracovníka osvojí pracovní postup pro následné plnění svých vlastních úkolů. Výhodou této metody je její rychlost a vytváření pozitivního vztahu a vzájemné spolupráce mezi oběma pracovníky.

- **Koučování**

Na rozdíl od instruktáže je koučování dlouhodobější proces vysvětlování, sdělování připomínek a pravidelné kontroly vzdělávajícího pracovníka ze strany vzdělavatele. Jedná se o metodu vzdělávání založenou na vztahu dvou lidí, která se využívá k rozvoji individuálních znalostí, dovedností a postojů. Vzdělavatel poskytuje vzdělávajícímu rady, co by se měl naučit a rovněž i zpětnou vazbu o tom, jak se mu to daří. „*Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.*“ (Koubek, 2007, s. 152)

- **Mentoring**

Je obdobou koučování, ale s tím rozdílem, že vzdělávající si sám vybírá mentora, jakéhosi svého rádce, který pro něj bývá osobním vzorem. Zde se objevuje vlastní iniciativa školeného. Armstrong (2007, s. 469) vymezuje tento pojem jako „*pomoc jednoho člověka jinému při uskutečňování významných změn ve znalostech, v práci nebo myšlení.*“ Úkolem mentora je udělovat vzdělávajícímu rady, stimulovat ho, usměrňovat a pomáhat mu v kariéře připravováním se na náročnější a větší záležitosti. Problém však vyvstává v okamžiku, kdy si pracovník zvolí nevhodného mentora.

- **Counselling**

Bývá volně, i když ne příliš přesně, překládáno jako poradenství. Tato metoda je založena na vzájemném konzultování a ovlivňování, čímž dochází k překonání

jednosměrného vztahu mezi vzdělávaným a vzdělávatelem. Dochází tak k formování obou účastníků procesu. Metoda se v posledních letech stává velmi módní.

- **Asistování**

Je metoda, kdy se školený pracovník učí od zkušeného pracovníka tím, že mu asistuje. Asistující pracovník pozoruje zkušeného pracovníka při práci, má možnost vyzkoušet si některé činnosti a postupně se podílí na práci stále větší měrou, až je schopen vykonávat práci zcela samostatně.

- **Pověření úkolem**

Může být rozvinutím či závěrečnou fází metody asistování. Vzdělávající se pracovník je pověřen realizací určitého úkolu, má tak možnost naučit se a procvičovat si získané dovednosti přímo v praxi.

- **Rotace práce**

Má za cíl rozšířit zkušenosti pracovníků pomocí toho, že vzdělávaný pracovník bude postupně pracovat v různých útvarech organizace na různých pracovních pozicích a vždy na určité období bude pověřován různými úkoly. Metoda zvyšuje flexibilitu pracovníků i celého podniku.

- **Pracovní porada**

Je vhodná metoda vzdělávání pro formování pracovních schopností. Pracovníci se během ní seznamují nejen s problémy své vlastní práce, ale i celé firmy. Porady kromě zvyšování informovanosti pracovníků dávají prostor k prezentaci vlastních názorů, zaujímání postojů k různým situacím, ale v neposlední řadě motivují k projevům vlastní aktivity a zvyšují pocit sounáležitosti s kolektivem a firmou.

Obecně lze o těchto metodách vzdělávání říci, že mají spíše individuální charakter vyžadující osobní přístup a jejich průběh lze snadno přizpůsobit specifickým podmínkám konkrétního podniku. Vzdělávanému pracovníkovi přináší především praktické znalosti, dovednosti a zkušenosti.

2.2.2. METODY VZDĚLÁVÁNÍ MIMO PRACOVIŠTĚ

Tyto metody vzdělávání se uskutečňují ve vzdělávacích institucích, ve zvláštních vzdělávacích zařízeních, ve vývojových pracovištích, na školách atd. Velké podniky a zejména ty, které uplatňují koncepci systematického vzdělávání, mívají svá vlastní školicí střediska s veškerým potřebným vybavením.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

- **Přednáška**

Představuje jednostranný tok informací, obvykle faktických či teoretických znalostí směrem k účastníkům, kteří je jen pasivně přijímají.

- **Seminář**

Překonává nevýhodu přednášky tím, že účastníky zapojuje do diskuse a tím je stimuluje k aktivitě.

- **Případová studie**

Je metodou využívanou převážně při vzdělávání vedoucích a tvůrčích pracovníků. Metoda popisuje skutečnou či smyšlenou událost, kterou účastníci studie analyzují. Jejich snahou je diagnostikovat situaci a navrhnout a vypracovat její řešení.

- **Workshop**

Je variantou případových studií. K řešení problému se přistupuje kolektivně a z komplexnějšího hlediska.

- **Outdoor**

Je možné označit jako učení se hrou. V současné době se používá pro rozvoj managementu společnosti a jejich klíčových kompetencí. Mezi tyto kompetence lze například zařadit schopnost komunikace, schopnost nacházet optimální řešení, umění koordinace činnosti aj. Metoda spočívá v tom, že účastníci působící v týmech pod určitým tlakem provádí různé pohybové aktivity, jejichž povaha je jim neznámá. Nejčastěji využívané aktivity při outdooru jsou cyklistika, slaňování, lukostřelba, kanoistika, plavby na plachetnicích a mnohé další. Outdoor je především zaměřen na tvorbu týmu, zvýšení motivace a rozvoj manažerských dovedností.

- **E-learning**

Je vzdělávání pomocí počítačů s využitím informačních a komunikačních technologií. Elektronické vzdělávání představuje organizovanou formu výuky (samostudia) dle stanoveného výukového plánu. E-learning se v praxi aplikuje typicky pro zaškolování nových zaměstnanců, produktová školení, jazykové kurzy a mnohé další. Celý kurz bývá obvykle zakončen testem.

Do této skupiny metod můžeme dále zařadit např. Assessment Centrum, distanční vzdělávání, hraní rolí, simulace, simulační hry nebo nácvik asertivity.

3 PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ

Podniky s vyspělou firemní kulturou se věnují vzdělávání zaměstnanců s náležitou pozorností a systematicky a plánovitě vytváří vlastní personální strategii, na kterou navazují plány vzdělávání a programy rozvoje.

Ne všechny podniky se takto staví k systému vzdělávání svých zaměstnanců a dle jejich postojů k této oblasti rozeznáváme (Heinová, 2010):

- **Organizace bez strategie**

Tento přístup se týká především malých podniků, pro které vzdělávání není prioritou, tudíž se jím vůbec nezabývají nebo ho řeší jen velmi okrajově. Při získávání zaměstnanců se omezují pouze na takové pracovníky, jejichž kvalifikace odpovídá požadavkům pracovního místa.

- **Organizace s nesystematickou koncepcí interního vzdělávání**

Činnosti vztahující se ke vzdělávání řeší pouze momentální vzdělávací potřeby, vznikají tedy zcela náhodně a nikterak nenavazují na další vzdělávací aktivity. Přínos těchto vzdělávacích aktivit pro podnik je sporný, stejně tak jako efektivita vynaložených investic.

- **Organizace se systematickým vzděláváním zaměstnanců**

Podniky věnují vzdělávání nepřetržitou pozornost a považují ho za jednu z hlavních aktivit personální práce.

Při vytváření koncepce vzdělávání lze uplatnit i některé další přístupy ke vzdělávání a rozvoji pracovníků (Koubek, 2007):

- **Učení se v organizaci**

Koncepce je zaměřena na tvorbu nových znalostí, dovedností a úhlů pohledů a jejich předávání mezi pracovníky navzájem. Podniky vytváří podmínky pro to, aby pracovníci o své práci přemýšleli, jak ji dělat efektivněji, snadněji a lépe a podporuje je v tom, aby své nápady sdíleli s ostatními. Vlivem procesu vzájemného učení dochází k celkovému rozvoji kvalifikace pracovníků a zlepšování jejich výkonů.

- **Učí se organizace**

Cílem podniku je povzbuzovat pracovníky ke vzdělávání a rozvoji a podporovat je ve schopnosti učit se, nikoliv učit je konkrétním znalostem či dovednostem. Jinými slovy

řečeno, podnik hledá zdroj zlepšení v každé své činnosti a zkušenosti a na základě učení všech svých pracovníků se postupně transformuje.

3.1. SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTANCŮ

Dobře organizované systematické vzdělávání je považováno za nejefektivnější koncept vzdělávání zaměstnanců. Setkáváme se s ním převážně u úspěšných velkých či středních firem.

Vlastní cyklus systematického vzdělávání se sestává ze čtyř základních fází. Začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků daného podniku, pokračuje plánováním vzdělávání včetně rozpočtování finančních prostředků, následuje fáze vlastní realizace plánovaných vzdělávacích aktivit a končí vyhodnocením efektivnosti vzdělávání.

3.1.1. IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ

Celý proces systematického vzdělávání je zahájen analýzou potřeb vzdělávání jednak podniku jako celku, dále pak skupin a jednotlivců. Postupně se analyzují tři skupiny údajů: (Koubek, 2001)

- Údaje týkající se celého podniku,
- údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností,
- údaje o jednotlivých pracovnících.

Všechny tyto získané údaje umožňují vytvořit přehled o současných a eventuálních požadavcích pracovních míst na jedné straně a o vzdělání a kvalifikaci zaměstnanců podniku na straně druhé. „*Analýza potřeb vzdělávání se z části soustřeďuje na definování rozdílů mezi tím, co se děje a tím, co by se mělo dít. To je vlastně to, co by mělo překlenout vzdělávání, tj. rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat.*“ (Armstrong, 1999, s. 538)

Pro identifikaci potřeb vzdělávání jsou velmi důležitým podkladem pravidelná hodnocení pracovníků a jejich výkonů. V moderním podniku se na identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoji pracovníků podílí sám pracovník společně se svým nadřízeným. Identifikace těchto potřeb se tak stávají nezbytnou a výhradní součástí pravidelného hodnocení pracovníků.

3.1.2. PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Již ve fázi identifikace potřeb vzdělávání vznikají předběžné návrhy plánů vzdělávání, představa o konkrétních programech a jejich finančních rozpočtech. Všechny tyto návrhy se postupně upřesňují ve fázi plánování vzdělávání, která plynule navazuje na fázi identifikace potřeby vzdělávání, až vznikne definitivní podoba vzdělávacích programů a jejich rozpočtů. Plánování vzdělávacích programů v konečné podobě definuje cíle a obsah vzdělávacího programu, kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, jejich počty, časový harmonogram vzdělávání, finanční rozpočet vzdělávání a v neposlední řadě také volbu metody vzdělávání, která představuje jeden z nejdůležitějších kroků této fáze vůbec. (Koubek, 2001) Metody vzdělávání podrobněji popisuje kapitola 2.2. této práce s názvem Metody podnikového vzdělávání.

3.1.3. REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ

V této fázi je nezbytné vzdělávání soustavně monitorovat, čímž dojde k zabezpečení toho, že vzdělávací programy probíhají podle plánu a předem stanoveného rozpočtu. Vzdělávání zaměstnanců je možné realizovat interně nebo pomocí externích dodavatelů.

3.1.4. VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Vyhodnocování vzdělávání je ve své nejhrubší formě dle Armstronga „*porovnávání cílů s výsledky, odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel.*“ (Armstrong, 1999, s. 556) „*Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.*“ (Armstrong, 2007, s. 507)

Škála kritérií a postupů při vyhodnocování vzdělávání je velmi rozmanitá. Široce známou a používanou metodou hodnocení vzdělávání se stal Kirkpatrickův čtyřúrovňový model, jehož strukturu shrnuje následující přehled.

Tab. č. 1: Struktura Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu

Úroveň vyhodnocování	Charakteristika vyhodnocování	Metody a nástroje vyhodnocování
<i>Reakce účastníků</i>	Hodnocení reakcí účastníků vzdělávání. Hodnocení spokojenosti se školením.	Dotazníky, rozhovory.
<i>Učení</i>	Hodnocení učení. Měření růstu znalostí před a po školení.	Pozorování, rozhovory, testy.
<i>Chování</i>	Hodnocení chování po návratu na pracoviště. Implementace nabytých poznatků v praxi.	Pozorování, rozhovory.
<i>Výsledky</i>	Hodnocení a vliv působení pracovníka na výsledky	Aplikace ve formě hlášení. Sledování, zda se podařilo splnit pomocí vzdělávání podnikatelské cíle.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V praxi podniky běžně používají úrovně hodnocení 1 (Reakce účastníků) a 2 (Učení). Nejčastěji tak hodnotí spokojenost zaměstnanců se školením a jejich znalosti pomocí testů před a po školení. Nicméně je zapotřebí, aby také věnovaly pozornost i dalším úrovním 3 (Chování) a 4 (Výsledky). Tyto úrovně znamenají přechod k posuzování přínosu investic do vzdělávání, zatímco nižší úrovně si všímají pouze toho, zda se účastníkům vzdělávání líbilo.

Skutečnost, že se Kirkpatrickův čtyřúrovňový model nezabývá otázkou finančních přínosů plynoucích ze vzdělávání, ale řeší pouze kvalitu vzdělávacích procesů, se odstraní přidáním páté úrovně hodnocení s metodou návratnosti investic. Využitím páté úrovně získá podnik potřebné informace o investicích, které vynaložil na rozvoj svých pracovníků. Návratnost investic se spočítá jako podíl přínosů ze vzdělávání, ponížený o náklady na vzdělávání, a nákladů na vzdělávání. Problém podniky shledávají v tom, že přínosy ze vzdělávání jsou jen obtížně kvantifikovatelné a jejich velikost lze zjistit mnohdy jen spekulativním způsobem.

4 OSOBNÍ ROZVOJ ZAMĚSTANCŮ

Rozvoj zaměstnanců je orientován více na pracovní kariéru zaměstnance než na zlepšení jeho pracovního výkonu na současné pracovní pozici. Pracovník získává a rozvíjí kromě pracovních schopností a znalostí rovněž i sociální dovednosti a osobnost člověka. Během rozvoje si zaměstnanec rozšiřuje svou kvalifikaci, čímž dochází k odstraňování rozdílů mezi stávající a požadovanou kvalifikací zaměstnance. (Heinová, 2010)

V rozvojových programech se klade důraz na plánování osobního rozvoje. Plán osobního rozvoje vymezuje přesný přehled činností, které rozšiřují znalosti, dovednosti a způsobilost zaměstnance pro eventuální budoucí pohyb v rámci kariérního růstu a zlepšení výkonu zaměstnance. Plánování rozvoje provádí zaměstnanci s podporou a pomocí manažerů, očekává se od nich, že se budou aktivně podílet na sestavování svých plánů osobního rozvoje. To znamená, že na sebe berou zodpovědnost za vlastní rozvoj, ale musí jim být přitom poskytnuta pomoc ze strany manažerů. (Dudek, 2000)

Plán osobního rozvoje lze dle Armstronga (2007) shrnout do tří fází:

- **Analýza současného stavu a potřeby rozvoje.**
Podnik vychází např. z povinných školení, které musí zaměstnanec absolvovat, z potřeb podniku a dalších.
- **Stanovení cílů, které mají být splněny.**
Příkladem těchto cílů může být zlepšení výkonu zaměstnance, přesun zaměstnance na jinou pracovní pozici, změna technologických procesů aj.
- **Příprava plánu činností souvisejících s rozvojem zaměstnance.**
Plán činností vytyčí jednotlivé konkrétní kroky, jako jsou cíle vzdělávání, rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj a také časové rozvržení rozvoje.

Následuje samotná realizace a plnění rozvojového plánu. Na jeho dodržování by měl dohlížet manažer.

5 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICCE

Vzdělávání ve vyspělých státech, tedy i v České republice (ČR), je samozřejmou součástí pracovního života. Je považováno spolu s rozvojem lidských zdrojů za jeden z klíčových faktorů zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Podniky vzdělávají své zaměstnance za předpokladu, že toto vzdělávání přispěje k dosažení firemních cílů.

V ČR poskytuje vzdělávání svým zaměstnancům 70% podniků, což je více než průměr Evropské unie (EU), kde vzdělávání zaměstnancům poskytuje přibližně jen 60% podniků. Z pohledu nákladů vynaložených na vzdělávání investují české podniky do svých zaměstnanců naopak méně finančních prostředků ve srovnání s EU. Jak uvádí Říhová a kol. (2012) ve své publikaci Další vzdělávání pod lupou, velkou část podnikového vzdělávání v ČR tvoří povinná školení. Vysoký podíl podnikového vzdělávání také připadá na výuku cizích jazyků. Z výzkumu však není zřejmé, zda o jazykové dovednosti svých zaměstnanců podniky v ČR více pečují, nebo zda je úroveň jazykových dovedností českých zaměstnanců natolik nízká, že vyžaduje mnohem více školení v porovnání s ostatními zeměmi EU. Naopak vzdělávání v oblasti strojírenství, výroby a stavebnictví se řadí v ČR na poslední místo v rámci EU. Tato skutečnost je zarážející, jelikož ČR je zemí s vysokým podílem zpracovatelského průmyslu na celkové zaměstnanosti.

6 SPOLEČNOST ČSOB a.s.

6.1. CHARAKTERISTIKA A VZNIK SPOLEČNOSTI

Československá obchodní banka a.s., známá pod zkratkou ČSOB, je univerzální bankou v České republice, která vznikla v roce 1964. Jejím zakladatelem byl stát a banka v této době působila jako ústav pro financování zahraničního obchodu a poskytovala služby v oblasti volnoměnových operací. V rámci privatizace se v červnu roku 1999 stala majoritním vlastníkem ČSOB se svým 70 % podílem belgická KBC Bank, která je součástí nadnárodní bankopojišťovací skupiny KBC Group. Na základě tohoto spojení se ČSOB začala více zaměřovat na pojišťovací služby a produkty. V červnu roku 2000 ČSOB odkoupila aktiva Investiční a pojišťovací banky, která skončila v úpadku. V červnu roku 2007 se stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB a díky odkoupení minoritních podílů je ČSOB její 100% dceřinou společností.

Tab. č. 2: Základní údaje o společnosti

Základní údaje o společnosti ČSOB	
Obchodní firma	Československá obchodní banka, a. s.
Právní forma	akciová společnost
Sídlo	Radlická 333/150, 150 57 Praha 5
Registrace	zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B XXXVI, vložka 46
Předmět podnikání	banka
Orgán dohledu	Česká národní banka (ČNB), Na Příkopě 28, 115 03 Praha 1
Identifikační číslo	1350
Jediný akcionář	KBC Bank N.V., 1080 Brusel, Havenlaan 2, Belgické království
Akcie	292 750 001 ks kmenové akcie na majitele v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 20,- Kč
Základní kapitál	5 855 000 020,- Kč (splaceno 100%)
Kód banky	300
SWIFT	CEKOCZPP
Internetové stránky	www.csob.cz

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

ČSOB je bankovní institucí nabízející svým klientům ucelenou nabídku služeb, která kromě bankovních produktů zahrnuje i financování bydlení, penzijní a pojistné produkty, kolektivní investování, služby spojené s obchodováním s akciemi na finančních trzích a další specializované služby.

Obr. č. 1: Logo Československé obchodní banky a.s.

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2014

6.2. SKUPINA ČSOB

Skupina ČSOB je jedním z největších poskytovatelů finančních služeb v České republice, patří mezi největší hráče na trhu téměř ve všech bankovních produktech a je lídrem trhu financování bydlení a investic. Skupina ČSOB využívá různých značek a distribučních kanálů a v České republice působí zejména pod těmito základními obchodními značkami:

- ČSOB,
- Era,
- Poštovní spořitelna.

Skupina ČSOB využívá za účelem komplexní obsluhy klientů své dceřiné společnosti.

Hypoteční banka

Jedná se o moderní banku, která se zaměřuje na financování potřeb klientů spojených s bydlením a na poskytování hypotečních produktů v oblasti financování nemovitostí určených k bydlení.

Českomoravská stavební spořitelna

Podobně jako Hypoteční banka řeší otázku financování bydlení až po veškeré potřeby domácností související s touto oblastí. ČMSS nabízí svým klientům širokou škálu produktů, jako jsou zejména stavební spoření, úvěr ze stavebního spoření a překlenovací úvěr.

ČSOB Penzijní společnost

Společnost na penzijním trhu funguje již od roku 1994. Nabízí důchodové spoření a doplňkové penzijní spoření, jejichž prostřednictvím si mohou klienti zajistit dodatečný zdroj příjmů na období důchodu.

ČSOB Leasing

Největší leasingová společnost v České republice. Poskytuje finanční a operativní leasing v oblasti financování osobních, užitkových a nákladních automobilů, technologií, strojů, zařízení, výpočetní techniky a investičních celků.

ČSOB Factoring

Jedná se o factoringovou společnost, která financuje tuzemské pohledávky. Nabízí financování založené na postoupení pohledávek z obchodního styku, které mají splatnost do 90 dnů.

ČSOB Pojišťovna

Je univerzální pojišťovnou, která má ve svém portfoliu produktů celou řadu životních i neživotních pojištění pro právnické i fyzické osoby.

ČSOB Asset Management, investiční společnost

Společnost obchoduje s cennými papíry a spravuje finanční aktiva a tuzemské podílové fondy pro individuální i institucionální investory.

Patria Finance

Patria je investiční banka, která je prostřednictvím povolení Komise pro cenné papíry oprávněná k obchodování s domácími i zahraničními cennými papíry. Pro své klienty analyzuje akciové trhy.

6.3.ORGÁNY SPOLEČNOSTI

Orgány společnosti ČSOB jsou valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a výbor pro audit.

- **Valná hromada**

Je nejvyšším orgánem společnosti. KBC Bank jako jediný akcionář rozhoduje v působnosti valné hromady ČSOB.

- **Představenstvo**

Je statutárním orgánem společnosti. Skládá se z osmi členů z řad vedoucích zaměstnanců ČSOB.

- **Dozorčí rada**

Má devět členů, z nichž šest je voleno valnou hromadou, a tři jsou voleni zaměstnanci společnosti. Dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti.

- **Výbor pro audit**

Je čtyřčlenným orgánem společnosti. Sleduje zejména postup sestavování účetní závěrky a proces jejího povinného auditu. Dále monitoruje a dohlíží na účinnost vnitřní kontroly, fungování vnitřního auditu, finanční výkaznictví a systém řízení rizik.

Organizační struktura společnosti je zobrazena v příloze č. 1 – Organizační struktura ČSOB. Vrcholové výkonné vedení ČSOB, které je přímo řízeno představenstvem, tvoří generální ředitel a sedm vrchních ředitelů.

6.4. PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

Podnik je při své činnosti ovlivňován prostředím a jeho vlivy. Prostředí společnosti lze charakterizovat jako soubor okolností, ve kterých podnik žije, a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Vlivy označované za faktory prostředí mohou být kladné i záporné a rozhodují o vývoji podniku. (Světlík, 2005)

6.4.1. MIKROPROSTŘEDÍ

Mikroprostředí zahrnuje takové vlivy, které je podnik schopen svými aktivitami výrazně ovlivnit. Patří sem především dodavatelé, zákazníci, konkurenční firmy, ostatní veřejnost aj.

Zákazníci

Největší segment klientů ČSOB tvoří Retail a SME (Small and Medium Enterprise – Malé a střední podniky). K retailovým klientům se řadí soukromé fyzické osoby a fyzické osoby podnikatelé. Tyto klienty banka oslovuje zejména prostřednictvím pobočkové sítě. Ke klientům SME patří střední podniky s ročním obratem do 300 mil. Kč, bytová družstva, obce a města. Segment korporátního bankovníctví soustřeďuje svou pozornost na poskytování finančních služeb a produktů domácím společnostem s ročním obratem nad 300 mil. Kč, místním pobočkám mezinárodních korporací a vybraným institucionálním klientům, včetně nebankovních finančních institucí, bank a centrálních veřejných institucí. K 31.12.2012 měla skupina ČSOB více než čtyři miliony retailových a SME klientů a přibližně 4 tisíce firemních klientů.

Konkurence

Na konci roku 2012 vlastnilo bankovní licenci v České republice celkem 43 bank. Část z tohoto počtu jsou tzv. specializované banky, tj. banky, které se specializují pouze na jeden typ nebo jen několik málo typů bankovních produktů. Příkladem je Hypoteční banka nebo stavební spořitelny, jež řeší financování bydlení.

V posledních letech začaly na trh přicházet nové banky se zaměřením především na retailový segment. Hospodářská soutěž se v tomto odvětví ještě dále zostřuje díky tomu, že legislativa EU umožňuje bankám z jiných členských států EU hladký vstup na český bankovní trh.

Největšími konkurenty ČSOB v České republice jsou:

Česká spořitelna a.s.

Je největší bankovní institucí na trhu. Je orientována na drobné klienty, malé a střední firmy, na města a obce, dále financuje velké korporace, patří mezi významné obchodníky s cennými papíry a poskytuje služby v oblasti finančních trhů.

Komerční banka a.s.

Patří mezi přední banky v České republice, je univerzální bankovní institucí se širokou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví.

UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s

Řadí se k předním bankovním institucím na trhu a poskytuje široké spektrum produktů privátním klientům a firemním zákazníkům. Má silnou pozici v oblasti akvizičního financování, ve financování korporací a komerčních nemovitostí.

Kompletní seznam bank a poboček zahraničních bank působících v ČR je uveden v příloze č. 2 této práce.

6.4.2. MAKROPROSTŘEDÍ

Makroprostředí zahrnuje vlivy, které společnost nemůže svými aktivitami nijak ovlivnit.

Politicko-legislativní vlivy

Právní předpisy, které regulují finanční trhy, připravuje ministerstvo financí a samozřejmě značný vliv má i EU. Finanční sektor ovlivňují vyhlášky, opatření, výkladové a metodické materiály vydávané Českou národní bankou (ČNB). Bankovní regulace a dohled upravuje zejména zákon č. 21/1992 Sb., o bankách ve znění pozdějších předpisů, dále pak vyhlášky ČNB. V příloze č. 3 je vymezen komplexní přehled legislativy týkající se bankovního sektoru.

Ekonomické vlivy

Světová finanční krize vedla ke globálnímu ekonomickému poklesu a tak i ke zhoršení ekonomiky České republiky. Růst míry nezaměstnanosti může způsobit nárůst úvěrových ztrát, a tím negativně ovlivnit společnost ČSOB. ČSOB má velké objemy finančních prostředků uloženy v portfoliích cenných papírů, u kterých může vzniknout potřeba přecenění nebo zaúčtování ztrát ze znehodnocení. Mezi další důležité makroekonomické ukazatele ovlivňující společnost patří výše úrokových sazeb a směnný kurz. Jelikož ČSOB je dceřinou

společností KBC Bank působící v zahraničí, je pro ni důležitý směnný kurz české koruny vůči euru. Úrokové sazby mají především vliv na čisté úrokové výnosy a na obchodní aktivity ČSOB.

Sociálně-demografické vlivy

ČSOB považuje společenskou odpovědnost za přirozenou součást každodenního života. Snaží se o rozvoj prostředí, ve kterém společnost podniká. Strategii společenské odpovědnosti naplňuje ČSOB prostřednictvím dlouhodobých partnerství s neziskovými organizacemi a vztahy, které navazuje s inspirativními osobnostmi a subjekty. Právě propojení podnikání s neziskovým sektorem je tím, čím společnost pomáhá systematicky zlepšovat kvalitu života.

V oblasti životního prostředí a ekologie ČSOB usiluje nejen o plnění povinností vyplývajících z legislativy, ale hospodárně využívá veškeré energie. Zaměřuje se na snižování emisí a ochranu klimatu a podporuje ohleduplné chování zaměstnanců, čímž zmírňuje dopady podnikání na životní prostředí.

ČSOB celkově ke dni 31.12.2012 zaměstnávala 6 482 zaměstnanců. Společnost sídlí v hlavním městě v Praze, na dobře dostupném a frekventovaném místě přímo u zastávky metra Radlická. Radlická budova získala v roce 2008 zlatý certifikát v mezinárodně uznávaném hodnocení ohleduplnosti k životnímu prostředí LEED.¹ Pro lepší dostupnost jsou klienti banky obsluhováni prostřednictvím poboček ČSOB, ve kterých ke dni 31.12.2012 pracovalo 2 426 zaměstnanců. Celou pobočkovou síť tvoří 238 poboček rozdělených do 7 regionů. Regiony se skládají z clusterů,² clustery tvoří jednotlivé pobočky. Síť poboček ČSOB kromě svých produktů a služeb nabízí dále produkty a služby celé skupiny ČSOB.

Je také zapotřebí zmínit, že ve společnosti pracují zaměstnanci všech věkových kategorií. Rozdílnost věkové struktury přináší společnosti jisté výhody, u starších zaměstnanců převažují zkušenosti a celkový nadhled, zatímco mladí lidé jsou flexibilní a ambiciózní.

¹ Certifikace LEED poskytuje nezávislé ověření, že dům či soubor budov byl navrhnut a vybudován s ohledem na životní prostředí a zdraví lidí. Stavba zohledňuje např. úspory vody, energetickou efektivnost, výběr vhodných materiálů nebo kvalitu vnitřního prostředí.

² **Cluster** je uskupení 4 až 5 spolupracujících poboček, které společně naplňují plány banky. Každá pobočka má svého ředitele, clusterový ředitel je přímým nadřízeným ředitelů poboček.

Technologické vlivy

Technologické faktory jsou v oblasti bankovníctví zásadní. Centrální bankovní systém je považován za „srdce“ každé obchodní banky. Zajišťuje vedení všech druhů účtů, provádění bankovních a účetních operací, vede databázi informací klientů a podporuje manažerský informační systém a reporting. ČSOB plynule přechází z původního bankovního systému PRO-FILE na nový systém S-CUBE. Doba implementace nového systému se odhaduje na více než 24 měsíců, jelikož ČSOB v posledním desetiletí neprovedla žádné významné zásahy do bankovního systému. Výměna není jen otázkou vysokých nákladů, ale především velkého rizika.

Obecně bankovní prostředí prošlo a stále prochází obdobím změn, těmi jsou například přímé bankovníctví, mobilní prodej nebo samoobslužné zóny. U bank rostou požadavky na znalost klienta a na poskytování dat pro reporting centrálním bankám a akcionářům. Jedním z trendů je elektronizace všeho, co lze. V současnosti již vlastně nejde o nic nového. S penězi v elektronické podobě se setkáváme čím dál častěji. Klienti i zaměstnanci banky mají kdykoliv a kdekoliv okamžitý přehled o účtech. Největší rozvoj v současné době zaznamenává smartphone banking, nebo-li obsluha účtu prostřednictvím chytrého telefonu. Řada českých bank uvedla tuto službu na přelomu roku 2011 a 2012. Většina aplikací dnes nabízí standardní funkce jako je kontrola účtu, zadávání platebních příkazů, vyhledání pobočky a bankomatu pomocí GPS nebo zjišťování informací o kurzech a poplatcích. Hromadné zavedení služby připomíná dřívější trend internet banking.

6.5. HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI

Klíčové ukazatele společnosti ČSOB v roce 2012 se skládají z těchto položek:

Tab. č. 3: Údaje z Rozvahy ČSOB za rok 2012

Rozvaha ke konci roku 2012	mil. (Kč)
Aktiva celkem	937 174
Úvěry a pohledávky	479 516
Vklady (závazky ostatním klientům)	629 622
Vydané dluhové cenné papíry	30 330
Vlastní kapitál	73 930

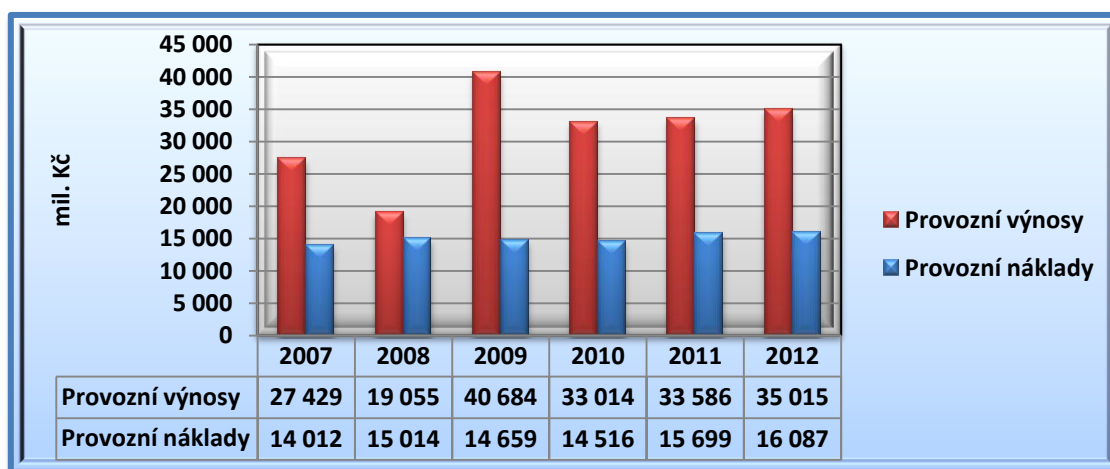
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výroční zprávy ČSOB za rok 2012

Tab. č. 4: Údaje z Výkazu zisku a ztráty ČSOB za rok 2012

<i>Výkaz zisku a ztráty</i>	mil. (Kč)
Provozní výnosy	35 015
Provozní náklady	16 087
Ztráty ze znehodnocení úvěrů a pohledávek	1 631
Zisk před z daněním	17 539
Zisk za účetní období	15 291

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výroční zprávy ČSOB za rok 2012

Graf č. 1: Srovnání provozních výnosů a nákladů ČSOB v letech 2007-2012



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv ČSOB z let 2007 – 2012

V roce 2008 přecenila skupina ČSOB celé své portfolio zajištěných dluhových obligací na nulu v důsledku globální finanční krize, což mělo dopad na čistý zisk ve výši 8,5 mld. Kč. I přes tato opatření skupina ČSOB vykázala v tomto roce čistý zisk 1,0 mld. Kč. Český finanční sektor dokázal ekonomické recesi a světové finanční krizi v průběhu roku 2008 úspěšně čelit hlavně z důvodů velmi nízké zadluženosti v cizích měnách. V roce 2009 vykázala ČSOB zisk 17,4 mld. Kč. V roce 2011 naopak poklesl vykázaný zisk na 11,2 mld. Kč v důsledku negativního dopadu znehodnocení řeckých vládních dluhopisů ve výši 2,5 mld. Kč. Vykázaný zisk poklesl oproti roku 2010 o 17%. V roce 2012 zisk vzrostl meziročně o 37% a dosáhl hodnoty 15,3 mld. Kč. Vykázaný zisk byl ovlivněn jednak nízkou srovnávací základnou z roku 2011 a dále prodejem majetkového podílu v ČSOB Pojišťovně.

Graf č. 2: Vykázaný čistý zisk za účetní období 2007 – 2012



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv ČSOB z let 2007 – 2012

7 VZDĚLÁVACÍ PROCESY V PODNIKU

Na českém trhu práce zaujímá ČSOB významné postavení a je vyhledávaným zaměstnavatelem, hlavně mezi studenty vysokých škol. Banka obsadila 2. místo v soutěži Zaměstnavatel roku v kategorii The Most Desired Company 2003 - 2012 - Nejžádanější zaměstnavatel desetiletí u studentů. V průzkumu vybírali studenti vysokých škol společnost, kde by po ukončení studia chtěli pracovat. V roce 2013 se ČSOB umístila na stříbrné pozici v kategorii Sodexo Top Zaměstnavatel regionu Praha - nad 5.000 zaměstnanců. Tyto výsledky poukazují na skutečnost, že banka vytváří svým zaměstnancům optimální podmínky pro jejich kariérní růst a nabízí jim maximální podporu při osobním rozvoji dovedností a znalostí.

Již v inzerátech při oslovování nových potenciálních zaměstnanců se často objevuje formulace „*možnost dalšího vzdělávání, osobního a profesního růstu*“. Banka předpokládá, že vzdělávání je pro mnohé důležitou oblastí a může zásadně ovlivnit rozhodnutí při výběru budoucího zaměstnání.

7.1. SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ČSOB

Systém vzdělávání ČSOB reflektuje dlouhodobé strategické cíle banky a odpovídá jejím aktuálním potřebám. Avšak neopomíná ani potřeby zaměstnanců při naplňování jejich individuálních plánů rozvoje.

Pravidla pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců upravuje instrukce č. G.2012.618.V5 Zásady plánování a organizace vzdělávání zaměstnanců ČSOB. Instrukce dále popisuje jednotlivé typy vzdělávacích aktivit, zařazení do těchto aktivit, stanovuje práva, povinnosti a

odpovědnost účastníků procesu vzdělávání a v neposlední řadě také definuje financování vzdělávání, které jde z prostředků zaměstnavatele.

Instrukce je rozdělena do třinácti kroků:

- Zabezpečování vzdělávání zaměstnanců (metodika),
- zajišťování tuzemských vzdělávacích akcí,
- zabezpečování účasti na zahraničních studijních pobytech,
- zabezpečování formou rozvojových programů,
- zabezpečování vzdělávání zaměstnanců formou dlouhodobého studia,
- vzdělávání zaměstnanců formou e-learningu,
- zabezpečování jazykové výuky zaměstnanců,
- lektorský sbor ČSOB,
- interní koučování,
- veřejné vystupování – aktivní účast zaměstnanců na externích vzdělávacích aktivitách,
- zařazování zaměstnanců společnosti skupiny ČSOB do kurzů ČSOB,
- hodnocení efektivity vzdělávání,
- účtování nákladů na vzdělávání.

Veškeré vzdělávací aktivity zabezpečují útvary Vzdělávání a rozvoj nebo Školící středisko v Praze v Holešovicích.

Vzdělávací aktivitou se rozumí organizovaný proces nabývání nových znalostí, dovedností a zkušeností, jež jsou nezbytným základem pro získání a rozvíjení speciálních pracovních schopností. Cílem je získání, zvýšení nebo prohloubení kvalifikace.

Vzdělávací aktivity probíhají v podobě interních i externích kurzů, které jsou buď standardizovány, nebo přizpůsobeny individuálním požadavkům zaměstnanců.

Formy vzdělávacích aktivit:

- Katalogové kurzy,
- mimokatalogové vzdělávací akce,
- tuzemské externí vzdělávací akce,
- dlouhodobé studium při zaměstnání,
- zahraniční studijní pobyty,
- rozvojové programy,

- jazyková výuka,
- školení formou e-learningu,
- workshopy,
- outdoory,
- koučování.

Vzdělávání zaměstnanců je zajištěno dodavatelsko-externími vzdělávacími společnostmi nebo profesionálními interními lektory, kteří jsou zaměstnanci interního lektorského sboru ČSOB.

ČSOB využívá systém SAP HR³, do kterého mají přístup všichni zaměstnanci. Systém slouží k prohlížení nabídky kurzů a k samotnému přihlašování na kurzy. V SAP HR zaměstnanci také najdou a mají možnost absolvovat e-learningové kurzy (např. povinné e-kurzy). Každý zaměstnanec má pod svým heslem osobní kartu, kde se evidují všechna školení a kurzy, které během svého pracovního poměru v bance absolvoval. Systém aktivně spolupracuje s e-mailem, prostřednictvím kterého zaměstnanec i přímého nadřízeného informuje o všech změnách provedených v SAP HR a upozorňuje na termíny nutné aktualizace povinných školení, jako jsou např. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a Požární ochrana pro zaměstnance (dále jen BOZP a PO pro zaměstnance).

Přihlašování na jakékoliv vzdělávací programy probíhá prostřednictvím aplikace SAP HR. Zaměstnanec si vybere v katalogu školení požadovaný kurz a požádá prostřednictvím aplikace SAP HR o rezervaci kurzu na příslušný termín. Manažer obdrží e-mailem sdělení o požadavku podřízeného zaměstnance na katalogový kurz a požadavek zaměstnance schválí nebo jej v případě nesouhlasu s účastí zamítne.

Koordinátor vzdělávání stanoví termín konkrétního katalogového kurzu po domluvě s interními lektory nebo externím dodavatelem v závislosti na počtu přihlášených účastníků v databázi SAP HR. S ohledem na schválený rozpočet na vzdělávání koordinátor rezervuje učebnu ve vzdělávacím středisku v Praze Holešovicích. Dále zajistí vytištění studijních materiálů a jejich distribuci na vzdělávací akci. Zpracuje dotazníky hodnocení vzdělávací akce, které jsou nedílnou součástí každého školení, a které přináší koordinátorům zpětnou vazbu na kvalitu kurzu. Na závěr uzavře celý kurz v aplikaci SAP HR.

³ SAP HR – personální portál ČSOB

Následně zaměstnanec obdrží e-mailem pozvánku na konkrétní katalogový kurz, která je automaticky generována z aplikace SAP HR a zúčastní se kurzu v souladu s pokyny uvedenými na pozvánce.

7.2. KARIÉRNÍ PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNACŮ ČSOB

Pro mnoho zaměstnanců je významnou pracovní motivací kariérní růst. ČSOB vytvořila systém kariérního plánování, který umožňuje bance umístění tzv. „*správných lidí na správné místo*“.

V ČSOB je každý zaměstnanec sám zodpovědný ve spolupráci s manažerem za svůj osobní rozvoj. Kariérní plánování začíná ročním hodnotícím pohovorem s přímým nadřízeným. Jedná se o formální a písemné hodnocení s přesně stanovenou strukturou, které probíhá nejčastěji v měsících únoru a březnu. Manažer však neformálně hodnotí své podřízené v průběhu celého roku. Během rozhovoru manažer s podřízeným shrnou, do jaké míry jsou naplňovány předem stanovené cíle a požadavky na odborné znalosti a jiné dovednosti a naplánují budoucí kariérní, profesní a osobní rozvoj zaměstnance. Zaměstnanec má možnost vyjádřit se ke svému vlastnímu kariérnímu a profesnímu růstu nezávisle na úsudku manažera. Může otevřeně s nadřízeným diskutovat podmínky postupu v rámci útvaru a pobočky nebo podmínky k rotaci napříč Skupinou ČSOB.

Účelem těchto hodnotících pohovorů je:

- Připomenutí zásadních bodů náplně práce a odpovědnosti pro danou pracovní pozici.
- Vyjasnění další profesní a kariérní perspektivy v časovém horizontu jednoho roku a přesně dohodnout a stanovit úkoly na další rok.
- Podpora motivace a stabilizace zaměstnanců.
- Transparentnější a objektivnější systém identifikace talentů.

Závěry hodnotících pohovorů slouží jako podklady ke zmapování potenciálu zaměstnanců a stanovení jejich kariérního plánu. Dále jsou využívány pro hledání talentů na manažerské pozice s vysokou zodpovědností.

Pro některé klíčové a obchodní pozice jsou stanoveny konkrétní kariérní plány pro vzdělávání. Můžeme sem například zařadit pozici investičního poradce, osobního bankéře aj.

7.3. VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY ČSOB

Prostřednictvím následujících kategorií vzdělávacích programů si zaměstnanci ČSOB prohlubují a udržují svou odbornou kvalifikaci.

Tab. č. 5: Kategorie vzdělávacích programů

Povinné vzdělávání	Profesionální (odborné vzdělávání)
Povinné e-kurzy Vítejte v ČSOB - Úvodní den pro nové zaměstnance	Produktová školení segmentů Obchodní dovednosti Speciální příprava
Rozvoj dovedností (softs-kills)	Jazyková příprava
Vzdělávací témata Katalog soft skills pro specialisty	Typy jazykových kurzů Jazykové úrovně Pravidla jazykové výuky ČSOB
Další formy vzdělávání	Rozvojové programy
Koučink Dlouhodobá studia Externí školení	Přehled programů Co znamená, že jsem expert?

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů, 2014

7.3.1. VÍTEJTE V ČSOB – ÚVODNÍ DEN PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE

Tento den je určen novým zaměstnancům skupiny ČSOB. Jeho cílem je představit skupinu ČSOB, včetně aktuálních výsledků, priorit a cílů, které chce banka dosáhnout. Zároveň banka představí svoji firemní kulturu, hodnoty a styly chování, které jsou pro banku důležité, a na kterých si zakládá. Zaměstnanci mají v tento den možnost osobně poznat člena představenstva ČSOB, který kromě přivítání současně zodpoví případné dotazy.

7.3.2. POVINNÉ KURZY

Povinnost projít těmito kurzy ukládá legislativa České republiky, vnitřní předpisy ČSOB nebo rozhodnutí oprávněných manažerů. Většina povinných kurzů je absolvována formou e-learningu v systému SAP HR a následně ukončena elektronickým testem. Po uplynutí doby platnosti testů je nutné je opakovat.

Tab. č. 6: Seznam povinných kurzů

Název povinného kurzu	Kdo je povinen kurz absolvovat	Periodicita
BOZP a PO pro zaměstnance	Všichni zaměstnanci	2 roky
BOZP a PO pro vedoucí zaměstnance	Zaměstnanci na manažerských pozicích	3 roky
Opatření proti praní špinavých peněz	Všichni zaměstnanci, kteří se s tímto jednáním mohou setkat	1 rok
Školení řidičů neprofesionálů	Zaměstnanci používající referentské vozidlo nebo soukromé vozidlo pro služební účely	2 roky
Bezpečnost IS	Všichni zaměstnanci	2 roky
Ohrožení bombovým útokem	Všichni zaměstnanci	2 roky
Loupežné přepadení a únos	Pracovníci pobočkové sítě	1 rok
Operační rizika	Všichni zaměstnanci	2 roky
Prevence úniku dat	Všichni zaměstnanci	2 roky
Prevence podvodů	Všichni zaměstnanci	2 roky
Klasifikace informací	Všichni zaměstnanci	není
Sociální sítě	Všichni zaměstnanci	není
Politika střetu zájmu a pobídek	Vybraní pracovníci pobočkové sítě	2 roky

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů, 2014

7.3.3. ROZVOJ DOVEDNOSTÍ – SOFT SKILLS

ČSOB se snaží, aby jejich zaměstnanci uměli odhadovat potřeby a přání zákazníků, sami se rozhodovat, plánovat, organizovat, sdílet znalosti a informace, komunikovat, udržovat vztahy, zvládat své emoce aj. Z tohoto důvodu banka sleduje kompetence⁴ svých zaměstnanců, k čemuž využívá tzv. Kompetenční model KBC.

Školení je možné vybírat z katalogu soft skills treninků pro specialisty, který je rozdělen do následujících pěti vzdělávacích témat:

- Seberozvoj,
- komunikace,
- lektorské dovednosti,
- vedení,
- obchodní dovednosti,

⁴ Kompetence neboli dovednost je schopnost přenést své znalosti/dovednosti do praxe.

Nabídka konkrétních kurzů se pravidelně aktualizuje a obměňuje v personálním portálu SAP HR.

7.3.4. KOUČINK

ČSOB využívá koučink jako nástroj pro zvyšování výkonnosti a rozvoje jednotlivce či týmu. Podle toho, čemu dává zaměstnanec přednost, provádí ho profesionální externí nebo vyškolení interní lektori. Formou vhodně zvolených otevřených otázek vede kouč koučovaného k předem stanoveným koučovaným cílům. Po cestě mu pomáhá hledat efektivnější řešení nebo souvislosti, které nejsou na první pohled zřejmé. Kouč poutá pozornost koučovaného na žádoucí stav a tím jej nutí přemýšlet, což zároveň posiluje jeho sebedůvěru a vede ho k zodpovědnosti. Důležité při koučování je, že koučovaný si musí na vše přijít sám.

Ve většině případů banka využívá interní koučování, které řídí tzv. Koučovací centrum. Koučování probíhá v období 3-5 měsíců, kouč s koučovaným se společně setkávají na předem smluvených schůzkách (max. 10krát). Po uplynutí doby kouč vypracuje písemné hodnocení koučování a zašle ho do Koučovacího centra.

Témata, která jsou v ČSOB koučována nejčastěji:

- Time a sell management (řízení priorit),
- zvládání konfliktů,
- vedení porad,
- vedení týmů,
- příprava na převzetí náročnější role.

7.3.5. DLOUHODOBÁ STUDIA

Dlouhodobými studii ČSOB rozumí zvyšování kvalifikace na vysoké škole nebo prohlubování kvalifikace při studii ACCA (Association of Chartered Certified Accountants)⁵ při zaměstnání. Avšak podporuje je pouze výjimečně při prokazatelné potřebě doplnění vzdělání na konkrétní pracovní pozici. Mezi podmínky dlouhodobých studií patří:

- Zaměstnanec je v ČSOB minimálně 36 měsíců.

⁵ ACCA – Jedná se o Asociaci certifikovaných účetní. Cílem studia v systému ACCA je získání profesionálního certifikátu Certified Chartered Accountant. ACCA prohloubí znalosti v oblasti účetnictví, financí, auditu, daní a právních norem a snoubí je s komunikačními dovednostmi, etikou, všeobecným obchodním rozhledem, managementem a strategickým myšlením.

- Má smlouvu na dobu neurčitou.
- Studium je v souladu s činností banky.

V případě, že banka podpoří zvyšování kvalifikace zaměstnance formou dlouhodobého studia a předpokládané náklady na studium překročí částku 75 000 Kč, uzavírá ČSOB se studujícím kvalifikační dohodu z důvodu stabilizace zaměstnance. V dohodě jsou předem stanoveny podmínky úhrady maximálních studijních nákladů, které by byly zaměstnancem hrazeny v případě odchodu z banky dříve, než uběhne doba stabilizace, tzn., že zaměstnanec po ukončení studia nemůže dát výpověď dříve než v okamžiku, který určuje právě kvalifikační dohoda. Doba stabilizace závisí na počtu let studia. Dohoda z pravidla také obsahuje úmluvu o poskytnutí placeného studijního volna během školního roku a placeného studijního volna na přípravu pro vykonání státní závěrečné zkoušky. Banka podporuje studium a poskytuje výhody až od druhého ročníku studia.

7.3.6. EXTERNÍ KURZY

ČSOB využívá rozsáhlé škály externích kurzů v případě, že se jedná o odborný kurz, který je poptáván zaměstnanci a jehož téma nemá v interní nabídce. Banka má sjednané roční smlouvy s dodavateli a ti jí poskytují různé slevy z ceny školení. ČSOB má vynikající zkušenosti např. s firmou MONECO, která nabízí specializované kurzy z oblasti finančních trhů a poskytuje bance slevu 20% z ceny kurzu. Jako další např. Agentura BOVA, VOX, DIGI AKADEMIE aj.

7.3.7. PRODUKTOVÁ ŠKOLENÍ SEGMENTU

Produktová školení probíhají kontinuálně po celou dobu kariéry zaměstnance v ČSOB. Jejich cílem je zabezpečit základní i pokročilé znalosti parametrů produktů, produktových balíčků, procesů a zvládnutí aplikací obsluhy klienta.

Kurzy jsou zařazeny do těchto základních tematických oblastí:

- Platební komfort (styk),
- investice a spoření,
- bydlení a úvěry,
- SME,
- soft skills (volně přeloženo jako měkké dovednosti).

Lektorsky tyto kurzy zabezpečují výhradně specialisté prodeje a zkušení obchodníci daného segmentu.

7.3.8. OBCHODNÍ DOVEDNOSTI SEGMENTU

Školení slouží k získání základních obchodních a prodejních dovedností, k jejich rozvoji včetně zvládnání specifických technik jednání s klientem a rozvoje osobnosti obchodníka. Školení zabezpečuje interní lektorský sbor doplněný o externí smluvní školitele.

7.3.9. SPECIÁLNÍ PŘÍPRAVA

Speciální příprava vzdělává zaměstnance jednotlivých segmentů a ústředí ČSOB v oblastech financí, firemní kultury, marketingu, procesního řízení, projektového řízení, právní přípravy, vnitřního provozu, vnitřního systému a účetnictví. Poskytuje v nich základní informace a informace o aktuálních změnách. Výuku zajišťují specialisté příslušných odborných útvarů ústředí a externí smluvní školitelé.

7.3.10. JAZYKOVÁ PŘÍPRAVA

Obchodním jazykem ČSOB je angličtina, proto se prioritně vyučuje anglický jazyk. Jelikož ČSOB je stoprocentní dceřinou společností KBC Bank a někteří vrcholoví manažeři jsou Belgičané, používá banka v interní komunikaci 2 jazyky (češtinu a angličtinu). Jazyková vybavenost je nutná i v pobočkové síti vzhledem ke skutečnosti, že mezi klienty banky jsou cizinci.

Jazykové kurzy jsou určeny těm zaměstnancům, kteří potřebují cizí jazyky pro výkon své práce. Zaměstnanec musí být v hlavním pracovním poměru na dobu neurčitou a musí mít po zkušební lhůtě. Do jazykových kurzů zaměstnanec nominuje jeho manažer, zaměstnanec se nemůže na kurzy přihlásit sám. Manažer také určí cílovou jazykovou úroveň pro danou pozici od A1 až po C2 (rozdělení dle Společného evropského referenčního rámce pro jazyky).

Kurzy jsou rozděleny na dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobá výuka představuje celoroční výuku obchodní angličtiny formou prezenčního nebo kombinovaného studia. Krátkodobé kurzy se zaměřují na specifické oblasti, např. gramatické kurzy apod.

7.3.11. ROZVOJOVÉ PROGRAMY PRO ZAMĚSTNANCE

Napomáhají rozvoji zaměstnanců od nižších pozic až po ty nejvyšší. Všechny programy jsou nominační, tzn., že manažer rozhoduje o zařazení svého zaměstnance do konkrétního programu. Nominace probíhají zpravidla během hodnotícího procesu.

7.3.11.1. PROGRAM EXPERTI 2013 – 2014

Cílem programu je retenace klíčových lidí na těžko nahraditelných pozicích a cílený rozvoj skupiny Expertů. Program podporuje zaměstnance - „experty“, kteří chtějí dále růst a rozšiřovat si své znalosti. Trvá jeden rok, po ukončení programu banka účastníkům vyplácí střednědobý bonus, jehož výši určuje hospodářský výsledek banky za rok 2013.

Expert se poradí se svým nadřízeným a společně konzultují jeho představy o rozvoji a jeho časovém průběhu. Expert si vytvoří vlastní akční rozvojový plán. Příloha č. 4 představuje ukázkou vzdělávacího plánu zaměstnance – obchodníka.

7.3.11.2. KŘEPELKY

Prestižního tréninkového programu Křepelky se účastní absolventi a studenti Vysokých škol s ekonomickým, humanitním nebo technickým zaměřením maximálně dva roky po ukončení studia bez pracovních zkušeností nebo jen s krátkou praxí. Cílem programu je připravit talentované absolventy na jejich působení v pozicích specialistů ústředí banky a manažerů ve skupině ČSOB. V průběhu programu se detailně seznámí s prostředím banky, rozšíří si, popř. doplní znalosti v oblasti bankovní angličtiny a procvičí si měkké dovednosti. Program trvá čtyři měsíce a podmínkou jeho úspěšného absolvování je splnění testu z bankovních znalostí, testu z anglického jazyka a obhajoba závěrečné práce v anglickém jazyce. Poté od odborníků banky získají účastníci programu doporučení pro další směřování svého profesního uplatnění v rámci skupiny ČSOB a jsou připraveni pro výkon na vybrané pracovní pozici.

7.3.11.3. OSTATNÍ ROZVOJOVÉ PROGRAMY

Expert a Křepelky jsou celobankovními individuálními programy pro rozvoj zaměstnanců. Vedle nich existují segmentové skupinové programy Manažerský pool I a Retailový pool. Manažerský pool I je určen nastupujícím nováčkům na manažerskou pozici, kteří kromě velmi dobrých obchodních dovedností mají potenciál vést pobočku v segmentu Retail. Retailový pool se zaměřuje na specialisty ve své pozici s cílem přejít na vyšší, expertní pozici.

8 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ ČSOB V CLUSTERU CHEB

Vzhledem k velikosti společnosti je výzkumné šetření zaměřeno pouze na vzdělávání zaměstnanců pracujících v clusteru Cheb, zejména tedy na pracovníky pobočkové sítě, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty banky. Cluster Cheb se skládá ze tří poboček, které se nachází v Chebu, Aši a Tachově. Pobočka Cheb zaměstnává 12 pracovníků, pobočka Tachov 5 a nejméně pobočka Aš 4 pracovníky. Celkem je v současné době v clusteru Cheb 21 pracovníků.

Hlavním záměrem výzkumného šetření v clusteru Cheb byla analýza a následné zhodnocení systému vzdělávání společnosti a zjištění názorů zaměstnanců na tento systém vzdělávání.

Názory zaměstnanců byly zjišťovány pomocí odpovědí na několik otázek, které se obsahově promítly do otázek v dotazníkovém šetření:

S jakým názorem zaměstnanci sami o sobě přistupují ke vzdělávání?

Jak zaměstnanci vnímají možnosti vzdělávání a osobního rozvoje v rámci společnosti?

S jakými formami vzdělávání se zaměstnanci nejčastěji setkávají?

Jak zaměstnanci hodnotí dle svého subjektivního názoru efektivitu a přínos podnikového vzdělávání?

Zda je pro zaměstnance vzdělávací systém současně i motivačním činitelem?

Za nejvhodnější metodu výzkumu byl zvolen právě dotazník,⁶ hlavně pro svoji jednoduchost, časovou nenáročnost a rychlou zpětnou návaznost. Armstrong (1999) označuje šetření pomocí dotazníku za jednu z dostupných metod, jak zjišťovat názory zaměstnanců na vzdělávání v rámci organizace. Pro účely výzkumného šetření byl vybrán cluster Cheb. Dotazník byl e-mailem rozeslán všem zaměstnancům clusteru Cheb. Byl zcela anonymní a dobrovolný a sloužil pouze pro účely této bakalářské práce.

8.1. STRUKTURA DOTAZNÍKU

Součástí dotazníku byl krátký úvod, který objasňoval respondentovi smysl a náplň dotazníkového šetření. Další část byla zaměřena na sběr sociodemografických dat, jako jsou např. pohlaví, věk, délka pracovního poměru a další. Cílem bylo zjistit např. věkové kategorie nebo kategorie délky pracovního poměru a jejich pohled na danou problematiku. Mohlo by

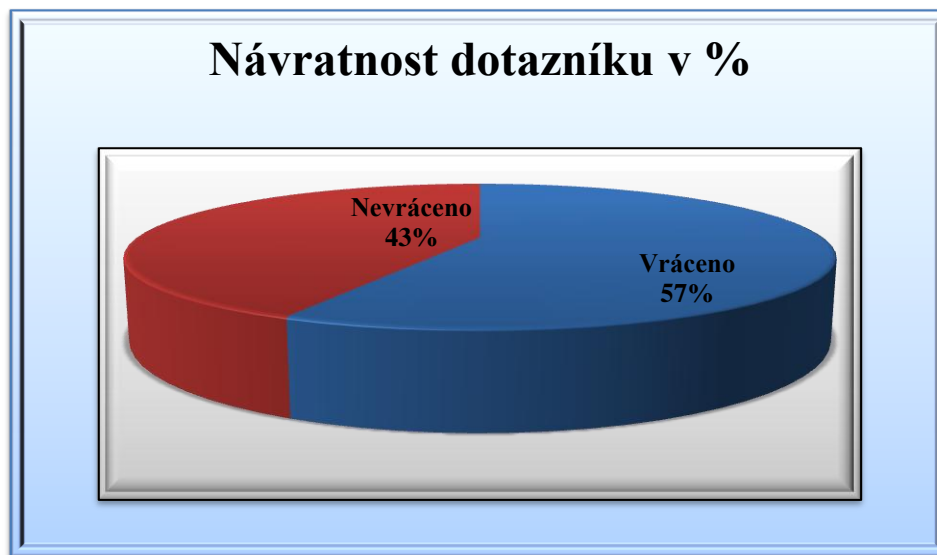
⁶ Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 6 – Dotazník k bakalářské práci

být zajímavé, jaký náhled na problematiku mají jednotlivé kategorie a zda jsou tyto kategorie ve svých názorech jednotné či se naopak rozcházejí. Následně respondenti odpovídali na konkrétní otázky týkající se přímo vztahu zaměstnance ke vzdělávání. Otázky byly formulovány jednoduše a srozumitelně. Respondenti zaškrtovali odpovědi na otázky podle toho, která jim byla nejbližší. Většina otázek byla formulována jako uzavřené s nuceným výběrem odpovědí. Škála odpovědí byla zvolena tak, aby se respondenti museli přiklonit k jedné nebo druhé straně. U některých otázek bylo umožněno zaškrtnout i více možných odpovědí. Dotazník obsahoval celkem 24 otázek a jeho vyplnění netrvalo déle jak 10 minut. Závěrem dotazníku bylo poděkování respondentům za ochotu a čas, který věnovali jeho vyplnění.

8.2. ROZBOR DOTAZNÍKU

V dotazníkovém šetření bylo osloveno celkem 21 zaměstnanců clusteru Cheb. Dotazník vyplnilo a následně vrátilo celkem 12 respondentů, z toho 8 žen a 4 muži. Návratnost tedy činila 57%. Vyhodnocení dotazníkového šetření lze tedy považovat za kvalitní obraz názorů a myšlenek zaměstnanců clusteru Cheb.

Graf č. 3: Návratnost dotazníkového šetření

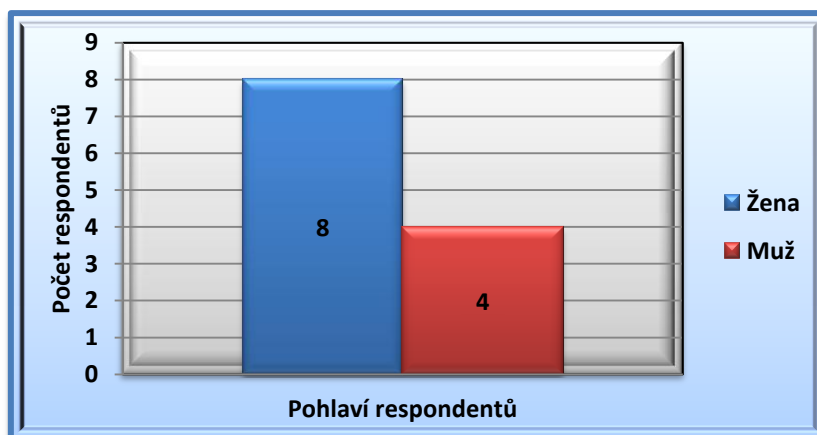


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

8.2.1. SOCIODEMOGRAFICKÁ DATA

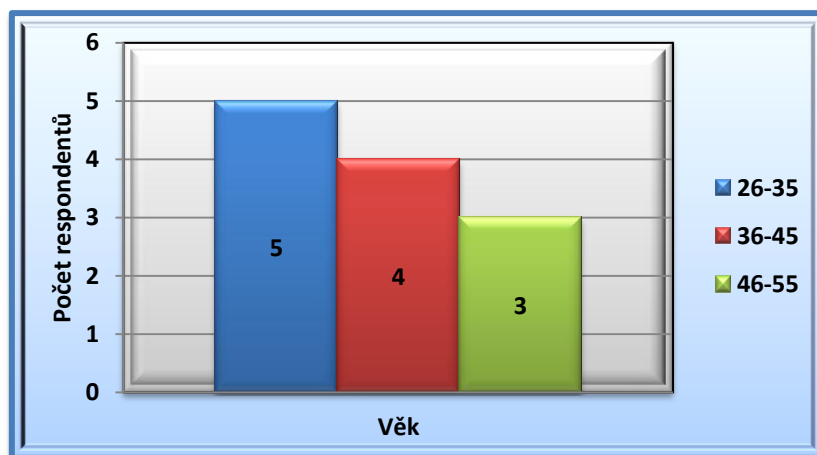
V úvodní části výzkumu byli respondenti dotazováni na sociodemografické otázky související s pohlavím, věkem, dosaženým vzděláním a délkou pracovního poměru v bance. Následující tři grafy znázorňují složení výše zmíněných kategorií.

Graf č. 4: Pohlaví respondentů



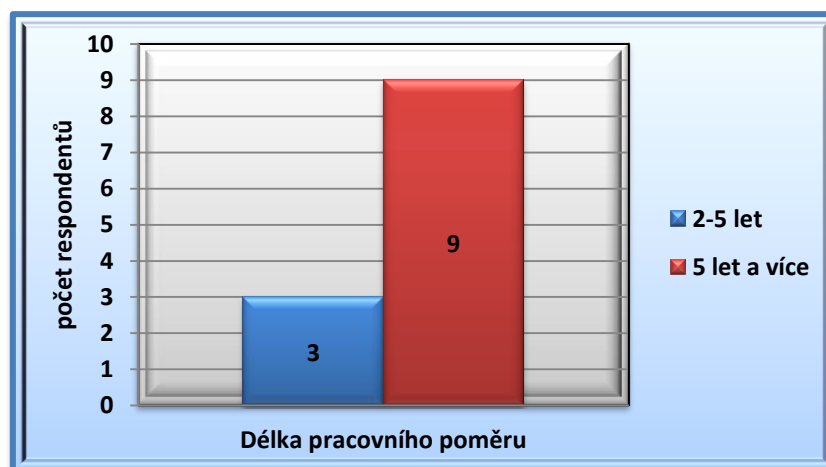
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Graf č. 5: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Graf č. 6: Délka pracovního poměru respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Z grafu č. 4 je zřejmé, že dotazníkového šetření se zúčastnili respondenti, kteří jsou rozděleni dle věku do tří kategorií. Zastoupení kategorií je téměř rovnoměrné. Nejvíce je zastoupena věková kategorie 26-35 let celkem 5 zaměstnanci. Ve věkové kategorii 36-45 let na otázky v dotazníku odpovídali 4 respondenti a v kategorii 46-55 let 3 respondenti.

Z pohledu délky pracovního poměru bylo 9 dotazovaných respondentů v bance zaměstnáno déle než 5 let. Jen 3 respondenti byli v bance zaměstnáni 2 až 5 let. Rozložení zobrazuje graf č. 5. Z těchto údajů vyplývá, že se výzkumného šetření účastnili převážně respondenti, kteří v bance pracují delší dobu. Lze tedy předpokládat, že do jejich hodnocení vzdělávání se promítne časový odstup a větší zkušenosti.

Vzhledem ke skutečnosti, že banka zaměstnává pracovníky s minimálně ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou, není překvapením, že mezi respondenty byli 3 pracovníci s vysokoškolským vzděláním, 2 s vyšším odborným vzděláním a zbývajících 7 má vzdělání středoškolské.

8.2.2. PŘÍSTUP ZAMĚŠTNANCŮ KE VZDĚLÁVÁNÍ

S jakým názorem zaměstnanci sami o sobě přistupují ke vzdělávání, bylo zjištěno pomocí tří otázek. Na uzavřenou otázku, zda se zaměstnanci clusteru Cheb vzdělávají sami i mimo svou práci, odpovědělo 8 dotazovaných respondentů ano, 4 odpověděli ne. (viz. graf č. 7). U odpovědí na doplňující otázku, v jakých oblastech se respondenti sami nejčastěji vzdělávají, nejvíce dotazovaných uvedlo, že si sami rozšiřují své znalosti cizích jazyků (celkem 6 respondentů), jako další jmenovali specializované obory, např. daně a ekonomika.

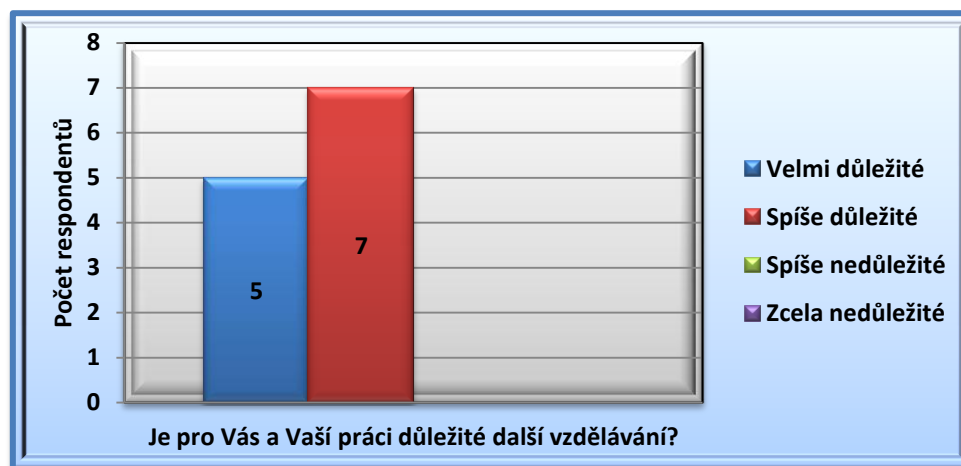
Graf č. 7: Přístup ke vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Následující otázka dotazníku zněla: „*Je pro Vás a Vaší práci důležité další vzdělávání?*“ Škála odpovědí byla zvolena tak, aby se respondenti museli přiklonit k jedné nebo druhé straně. Všichni dotazovaní se přiklonili k názoru, že další vzdělávání shledávají důležitým. 5 respondentů vzdělávání považuje za velmi důležité, 7 respondentů za spíše důležité (viz. níže graf č. 8).

Graf č. 8: Důležitost vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

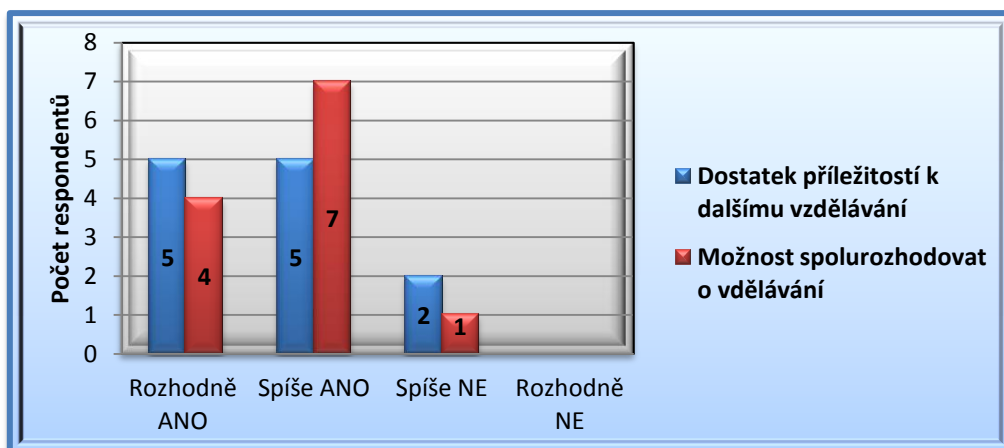
Se zřetelem na výše uvedené odpovědi lze soudit, že zaměstnanci clusteru Cheb jsou vcelku aktivní v přístupu ke vzdělávání, vzdělávání chápou jako důležitou součást své práce a o vzdělávání projeví jasný zájem.

8.2.3. MOŽNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ

V otázce, zda mají zaměstnanci clusteru Cheb v případě zájmu dostatek příležitostí k dalšímu vzdělávání, se většina respondentů vyjádřila kladně, jen 2 respondenti se přiklonili k názoru, že spíše ne. Obdobně dotazovaní reagovali i na otázku týkající se spolurozhodování o vzdělávacích aktivitách. Opět více jak $\frac{3}{4}$ respondentů odpověděla kladně, že se mohou spolupodílet na rozhodování o svých vzdělávacích aktivitách, zatímco pouze 1 respondent se vyjádřil záporně. (viz. graf č. 9)

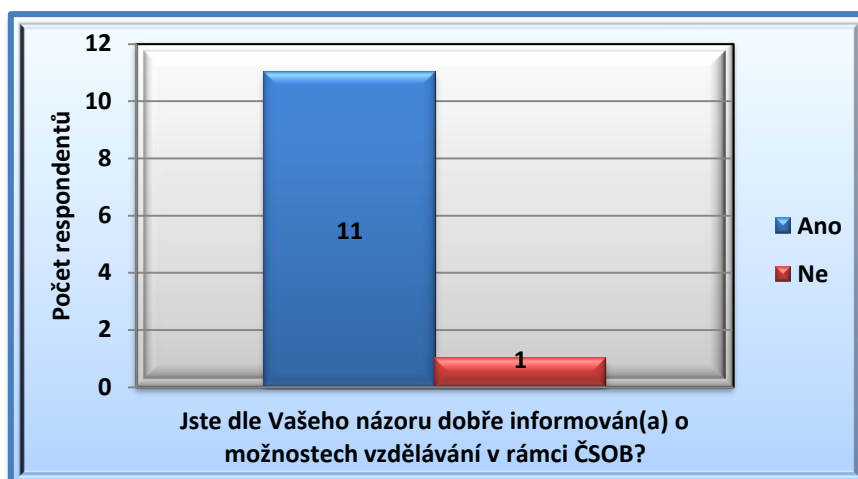
Další otázka řeší, zda jsou zaměstnanci clusteru Cheb dostatečně informováni o možnostech vzdělávání? Ukázalo se, že respondenti mají o této oblasti dobré povědomí. Kromě jediného zaměstnance se všichni shodli na tom, že jsou dostatečně informováni o možnostech vzdělávání, což prezentuje graf č. 10. Informace si především vyhledávají sami prostřednictvím intranetu či je získávají od svého manažera.

Graf č. 9: Možnosti vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Graf č. 10: Informovanost zaměstnanců o možnostech vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

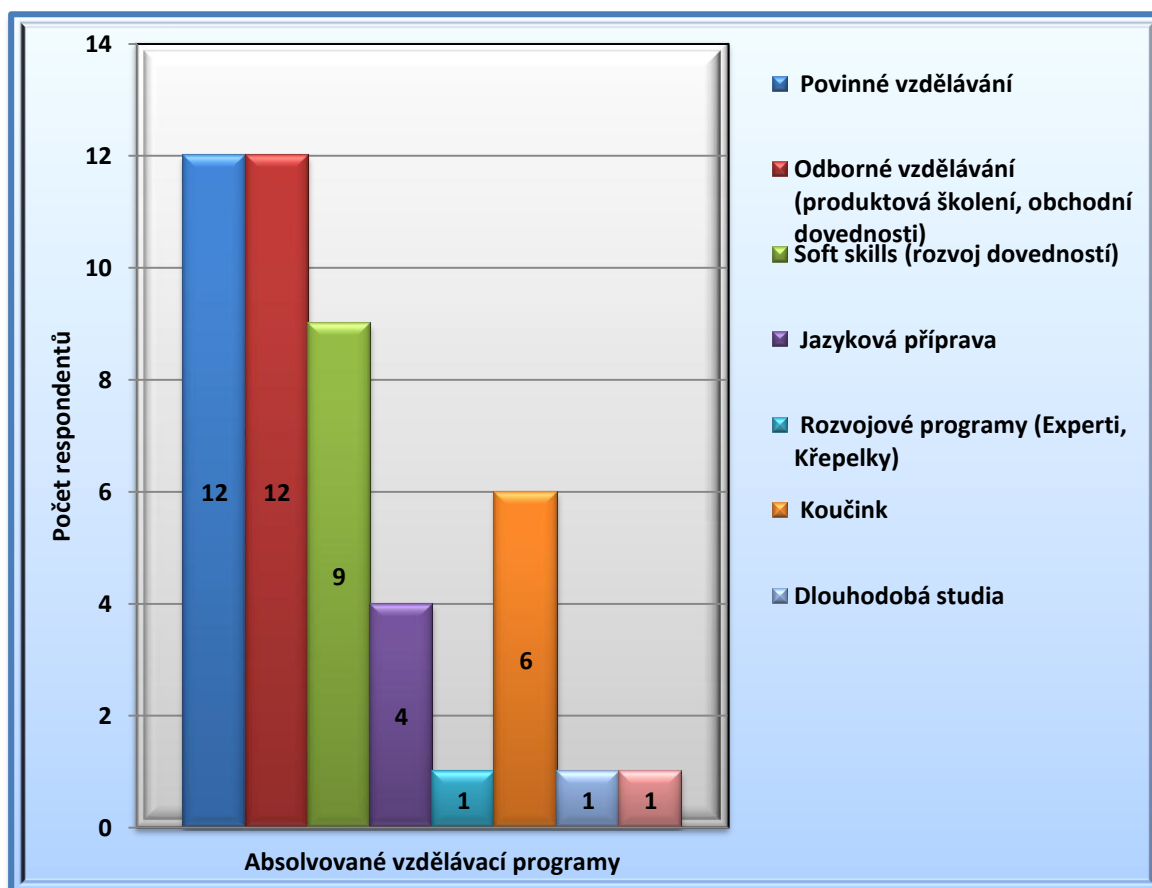
Zaměstnanci clusteru Cheb obecně vnímají možnosti vzdělávání spíše kladně a jsou o těchto možnostech dobře informováni.

8.2.4. FORMY VZDĚLÁVÁNÍ

Zaměstnancům clusteru Cheb byla položena otázka, v jakém období absolvovali poslední školení organizované v rámci společnosti. Z odpovědí vyplynulo, že všichni respondenti se účastnili školení nejdéle před 6 měsíci, z toho 8 z nich absolvovalo školení v době kratší třech měsíců. Je tedy zřejmé, že respondenti mají vysoký zájem o vzdělávání, což je pozitivním zjištěním. Mít ochotné zaměstnance je každopádně pro ČSOB přínosem.

Vzdělávací programy ČSOB jsou rozděleny do 8 základních kategorií. Graf č. 11 zachycuje, které vzdělávací programy jsou nejvíce navštěvované. Je patrné, že povinná školení absolvovali všichni zaměstnanci clusteru Cheb, jak již ostatně vyplývá z jejich názvu. Stejně tak je tomu u odborného vzdělávání. Těmito školeními si prošli všichni zaměstnanci pobočkové sítě, aby získali základní znalosti o produktech banky a taktéž i základní prodejní dovednosti. Velký zájem mají respondenti dále o vzdělávací programy Soft skills, nebo-li o rozvoj měkkých dovedností, které absolvovalo 9 dotazovaných respondentů. Přesně polovina respondentů využila koučink jako nástroj dalšího vzdělávání. Naopak jazykovou přípravu, rozvojové programy či podporu při dlouhodobém vzdělávání absolvoval vždy jen 1 respondent z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců.

Graf č. 11: Kategorie vzdělávacích programů a jejich četnost z hlediska absolvování



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

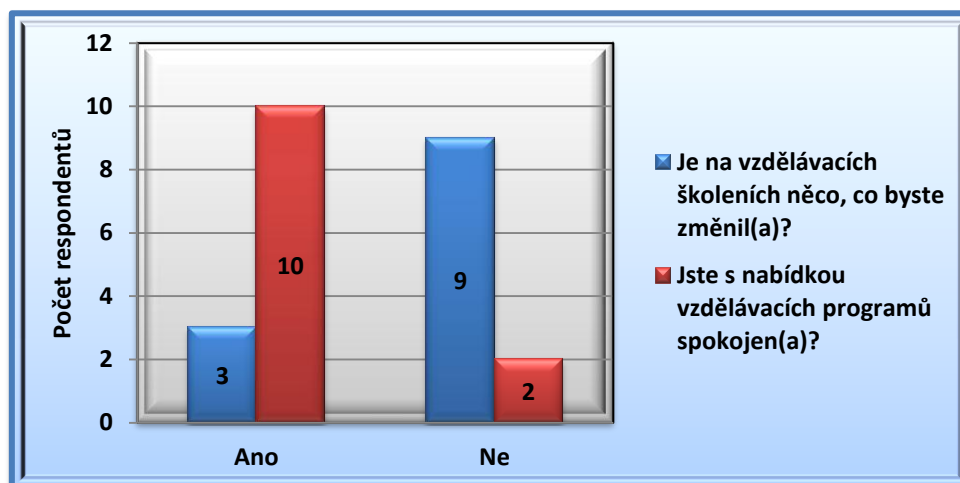
Celkem 10 respondentů z 12 vyjádřilo spokojenost s nabídkou vzdělávacích programů. To, co 2 respondentům ve vzdělávání chybí, jsou jazykové kurzy, jak uvedli v rozšiřující otázce. V ČSOB se prioritně vyučuje angličtina a přístup na tyto kurzy je umožněn jen těm zaměstnancům, kteří aktivně potřebují cizí jazyky pro výkon své práce. Zaměstnanci clusteru

Cheb jako pracovníci pobočkové sítě přicházejí do styku s cizinci coby svými klienty. Vzhledem k zeměpisné poloze pochází většina zahraničních klientů z Německa. Respondenti nemají jinou možnost, než se v oblasti cizích jazyků dále vzdělávat sami nad rámec pracovních povinností.

Dále 3 dotazovaní respondenti považují některá školení za příliš povrchní a obecná. Uvítali by hlubší náhled na danou problematiku a zahrnutí více praktických příkladů, nestačí jim pouze základní informace, které si mohou sami přečíst z „letáků“.

Výše zmíněné závěry demonstruje graf č. 12. S tímto by se však banka neměla spokojit a měla by, alespoň v rámci možností, usilovat o to, aby se počet nespokojených zaměstnanců s nabídkou vzdělávacích kurzů minimalizoval či, v ideálním případě, byl nulový.

Graf č. 12: Spokojenost se vzdělávacími programy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

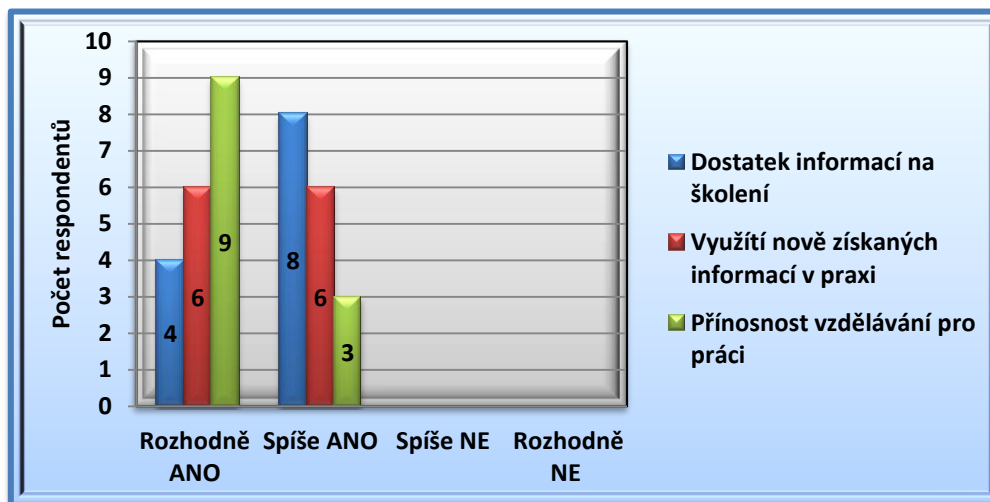
8.2.5. EFEKTIVITA A PŘÍNOS VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ

Vzdělávací programy hodnotí všichni respondenti za přínosné pro svou práci. Rovněž v dotazníku uvádí, že na školení získali dostatek informací pro kvalitní výkon své práce a že nově získané znalosti a dovednosti z těchto školení skutečně využívají v praxi. (viz. graf č. 13)

U otázky, zda zaměstnanci pokládají vzdělávací programy za přínosné, 9 respondentů odpovědělo určitě přínosné a 3 respondenti spíše přínosné. Poměr odpovědí u otázky týkající se získávání dostateku informací během vzdělávacího programu se otočil. Jen 4 respondenti označují množství získaných informací za rozhodně dostatečné, 8 za spíše dostatečné. Postoj

respondentů k otázce související s využitím nově získaných znalostí v praxi je vyrovnaný. Polovina respondentů rozhodně nabitě znalosti využívá v praxi, polovina je využívá jen spíše.

Graf č. 13: Efektivita vzdělávacích programů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Další otázka má podat odpověď na to, co zaměstnancům clusteru Cheb přináší možnost dalšího vzdělávání. Respondenti měli na výběr ze čtyř variant odpovědí:

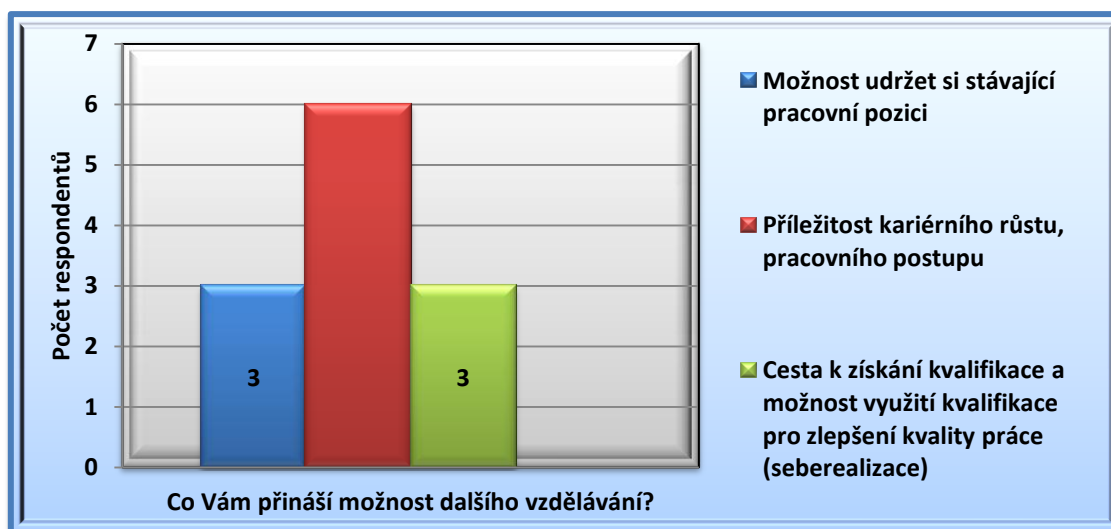
- Možnost udržet si stávající pracovní pozici,
- příležitost kariérního růstu, pracovního postupu,
- možnost vyššího platového hodnocení,
- cesta k získání kvalifikace a možnost využití kvalifikace pro zlepšení kvality práce (seberealizace),
- další vzdělávání pro mě a mojí práci není přínosné.

Reakci respondentů zobrazuje graf č. 14. Polovina respondentů označuje za přínos vzdělávání příležitost kariérního růstu, ¼ respondentů si chce udržet svou stávající pracovní pozici a ¼ respondentů našla přínos ve vlastní seberealizaci.

Následně byly odpovědi respondentů rozděleny do kategorií dle věku. Jak ukazuje graf č. 15, nejvíce respondentů dalo přednost pracovnímu postupu ve věkové kategorii 26-35 let. Naopak ve věkové kategorii 46-55 let zaměstnanci upřednostňují udržení si současné pracovní pozice.

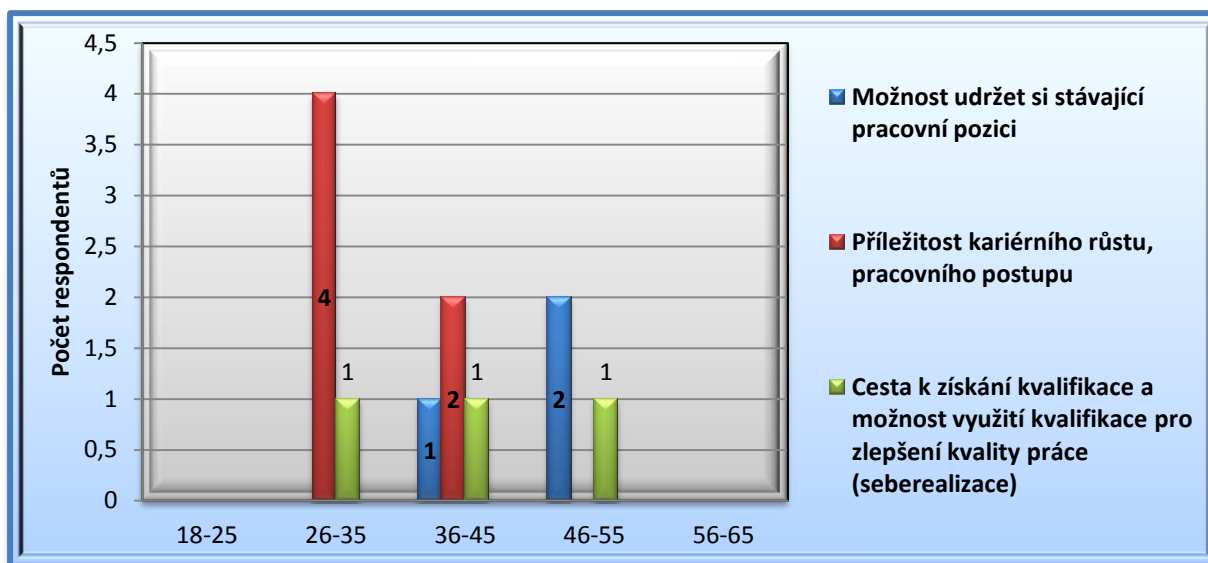
Příležitost kariérního růstu má tendenci s přibývajícím věkem zaměstnanců klesat, naproti tomu s rostoucím věkem respondenti přikládají vyšší váhu možnosti udržet si stávající pracovní místo. Získání kvalifikace a zlepšení pracovního výkonu dle průzkumu neovlivňuje věk respondentů a zůstává konstantní.

Graf č. 14: Přínos vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Graf č. 15: Přínos vzdělávání dle věkové kategorie

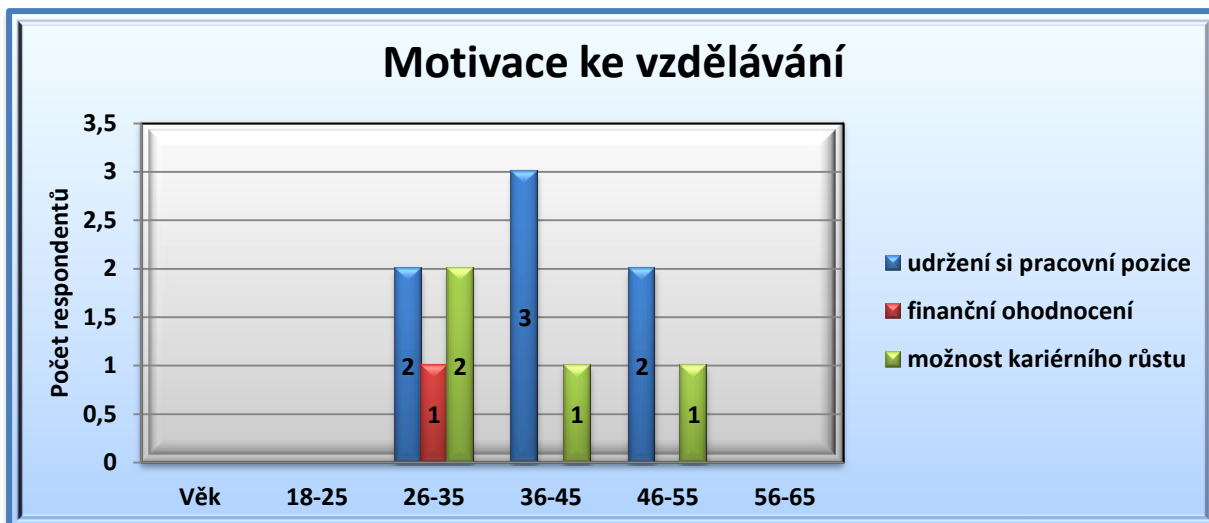


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

8.2.6. MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ

Poslední otázka, na kterou zaměstnanci odpovídali, zněla takto: „*Vnímáte systém vzdělávání ČSOB také jako motivační činitel?*“ Všichni shodně souhlasili, že jsou zaměstnavatelem motivováni ke vzdělávání. Jako konkrétní motivační činitel nejčastěji zmiňovali udržení si stávající pracovní pozice. Výsledky dopadly obdobně jako u předchozí otázky, což se dalo očekávat.

Graf č. 16: Motivační činitel ke vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

8.3. ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Z vyjádření zaměstnanců clusteru Cheb je patrné, že jsou převážně spokojeni se systémem vzdělávání v bance. Zaměstnanci jsou vnitřně motivováni a ochotni se dále vzdělávat. Aktivně sami o sobě přistupují ke vzdělávání, což dokazuje skutečnost, že téměř $\frac{3}{4}$ dotazovaných respondentů se vzdělává nad rámec svých pracovních povinností, nejčastěji v oblasti cizích jazyků. Toto zjištění je povzbudivé, protože aktivní zájem ze strany zaměstnanců při procesu vzdělávání je jedním z klíčových předpokladů pro jeho efektivitu. Jako největší motivaci ke vzdělávání považují zaměstnanci clusteru Cheb udržení si stávajícího pracovního místa. Kromě toho motivuje zaměstnance k účasti na vzdělávání možnost kariérního růstu.

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci clusteru Cheb posuzují možnosti vzdělávání a osobního rozvoje v rámci banky vcelku uspokojivě. Více jak $\frac{3}{4}$ respondentů shodně odpověděla, že jsou dostatečně informováni o možnostech vzdělávání, mají dostatek příležitostí k rozšiřování svých znalostí a dovedností a mohou se aktivně zapojit a spolurozhodovat o svých vzdělávacích aktivitách.

Všichni respondenti absolvovali školení v období posledních šesti měsíců. Tato skutečnost naznačuje již výše zmíněný závěr, že zaměstnanci banky mají zájem o nabízené formy vzdělávání. Mimo povinných školení a odborného vzdělávání, které absolvují všichni zaměstnanci pobočkové sítě ČSOB, dotazovaní nejčastěji navštěvují kurzy Soft skills a využívají koučink. Dále pak shodně všichni dotazovaní považují vzdělávací programy banky

za přínosné a nově získané znalosti a dovednosti skutečně využijí při své práci. Avšak ¼ respondentů považuje některá školení za příliš obecná a postrádá v nich konkrétní příklady z praxe. Ocenili by hlubší pohled na věc a ne pouze „letákové“ informace. Zaměstnanci clusteru Cheb by si také rádi rozšiřovali své jazykové dovednosti v rámci banky, což jim v tuto chvíli není umožněno.

Dle celkového pohledu zaměstnanců clusteru Cheb jsou vzdělávací procesy v ČSOB na kvalitní úrovni.

9 SWOT ANALÝZA

Pro vyhodnocení výsledků vzdělávacích procesů společnosti ČSOB v rámci clusteru Cheb byla použita SWOT analýza. Název je zkratkou anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). SWOT analýza je analýzou vnitřního a vnějšího prostředí podniku. V analýze se vyhodnocují proměnné, které mohou mít rozhodující vliv na výkon a činnost podniku. Vyhodnocení probíhá ve dvou oblastech, analýza vnějšího prostředí jako analýza ohrožení a příležitostí (O-T) a analýza vnitřního prostředí, jako analýza síly a slabosti (S-W). (Světlík, 2005)

9.1. SILNÉ STRÁNKY VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ

- Kvalitní úroveň vzdělávacích procesů.
- Kvalitní a propracované zázemí pro vzdělávání (Školící středisko v Praze v Holešovicích).
- Aktivní a kvalifikovaní zaměstnanci mající zájem se dále vzdělávat.
- Zavedený systém plánování vzdělávání a osobního rozvoje, pravidelné zjišťování potřeb vzdělávání zaměstnanců.
- Iniciace účasti na vzdělávání vychází z potřeb zaměstnance i nadřízeného, zaměstnanec může o vzdělávání spolurozhodovat.
- Podnik využívá širokou škálu metod vzdělávání.
- Podnik disponuje dostatečným kapitálem na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

9.2. SLABÉ STRÁNKY VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ

- Výsledky vzdělávání jsou obtížně měřitelné.
- Některá školení postrádají aplikaci teoretických znalostí v praxi, jsou příliš obecná.
- Absence možnosti vzdělávání v oblasti cizích jazyků.

9.3. PŘÍLEŽITOSTI VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ

- Využití externích vzdělávacích společností a školitelů.
- Daňová uznatelnost nákladů na vzdělávání.

9.4. HROZBY VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ

- Jelikož ČSOB je dceřinou společností KBC Bank působící v zahraničí, je pro ni důležitý směnný kurz koruny vůči euru.
- Tendence snižování veškerých nákladů, tedy i nákladů na vzdělávání.
- Nevýhodnocování procesů vzdělávání, což může následně vést k plýtvání finančních prostředků vynaložených na vzdělávací aktivity.

10 NAVRŽENÁ OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ

Společnost ČSOB má vzhledem ke své velikosti vysoce kvalitní a propracovaný systém vzdělávání. Banka využívá vlastní instrukci pro plánování a organizaci vzdělávání zaměstnanců. Cíle vzdělávání jsou jasně definovány během ročních hodnotících pohovorů v osobním rozvojovém plánu zaměstnance. Každý zaměstnanec má možnost vyjádřit se ke svému vlastnímu kariérnímu a profesnímu růstu. Široká dostupnost ke všem vzdělávacím kurzům přímo z portálu SAP HR, do kterého má přístup každý zaměstnanec, umožňuje snadné prohlížení a přihlášení se na požadovaná školení. Hodnocení školení probíhá bezprostředně po ukončení kurzu, což poskytuje zpětnou vazbu všech vzdělávacích aktivit.

I přestože má ČSOB velmi dobře fungující systém vzdělávání, existují zde ještě oblasti, v nichž by zaměstnanci clusteru Cheb přijali jistá zlepšení. Jednotlivá opatření na zlepšení vzdělávacích procesů vychází z dotazníkového šetření a ze SWOT analýzy. Cílem je minimalizace slabých stránek vzdělávacích procesů. Opatření byla zvolena individuálně dle potřeb clusteru Cheb.

10.1. VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI CIZÍCH JAZYKŮ

Cluster Cheb se skládá ze tří příhraničních poboček, tzn., že klientští pracovníci běžně obsluhují zahraniční klienty. Řada firem v této geografické oblasti, které využívají služby a produkty ČSOB jsou vlastněny zahraničními majiteli, jazyková vybavenost minimálně tedy na vedoucích pozicích je nutností.

Může se zdát paradoxní, že téměř ¼ dotazovaných zaměstnanců clusteru Cheb postrádá jazykové vzdělávání v rámci společnosti, přestože banka nabízí ve svém portfoliu vzdělávacích programů jazykovou přípravu. Prvotním dodavatelem jazykových kurzů pro ČSOB je jazyková škola GLOSSA. Dále ČSOB spolupracuje s jazykovou školou Channel Crossings a agenturou Threshold Training Associates. Obchodním jazykem v ČSOB a v celé skupině KBC je angličtina, proto se prioritně vyučuje anglický jazyk. Avšak zaměstnanci clusteru Cheb potřebují pro výkon své práce spíše jazyk německý. Všechny zmíněné školy poskytují jazykové kurzy na vysoké úrovni, nicméně veškerá školení probíhají v Praze ve školicím středisku v Holešovicích se specializací na obchodní angličtinu. Z těchto důvodů není příliš reálné a účelné, aby zaměstnanci clusteru Cheb absolvovali jazykovou přípravu v rámci existujících kurzů společnosti. Je potřeba najít nového externího dodavatele či rozšířit smlouvy se stávajícími dodavateli na výuku německého jazyka pro zaměstnance clusteru Cheb.

Projekt byl navržen, aby rozšířil jazykové znalosti zaměstnanců clusteru Cheb v německém jazyce a zamezil tak odchodu zahraničních klientů banky ke konkurenci.

Přínosy projektu: Zabránění poklesu výnosů z prodeje produktů a služeb banky zahraničním klientům. Komplexnost obsluhy všech klientů. Předcházení možných nesrovnalostí díky neznalosti cizího jazyka a zbytečným chybám. Zvýšení image společnosti a spokojenosti zákazníka.

Rizika neuskutečnění projektu: V případě, že se zahraniční klient na pobočce ČSOB nedomluví s obsluhujícím klientským pracovníkem z důvodu jazykové bariéry, půjde raději ke konkurenci. Rizikem neznalosti cizího jazyka pracovníkem pobočkové sítě je vysoce pravděpodobná ztráta zahraničních stabilních klientů i nízká pravděpodobnost získání nových zahraničních klientů.

KALKULACE NÁKLADŮ JAZYKOVÉHO KURZU

Pro výuku německého jazyka je možné využít dvou metod, e-learningu, pravidelné hodiny s lektorem nebo jejich kombinace. Dle dotazníkového průzkumu lze předpokládat, že by se kurzu účastnilo cca. 8 zaměstnanců clusteru Cheb, z toho 4 účastníci budou přímo z pobočky Cheb a 4 další z poboček Aš a Tachov.

E- learning

Lze využít služeb jazykové školy GLOSSA, se kterou má banka rámcovou smlouvu, a která se již stará o jazykovou výuku ČSOB v Praze.

Tab. č. 7: Náklady na roční e-learningový jazykový kurz od jazykové školy GLOSSA

Náklady na e-learningovou licenci pro 1 osobu	1 004 Kč
Předpokládaný počet účastníků kurzu	8
Náklady na e-learningovou licenci celkem	8 032 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

E-learningová licence je platná 365 dní. Obsahuje 150 lekcí, včetně testů a cvičení. Zaměřuje se na všechny jazykové oblasti, gramatiku, slovní zásobu a poslechové dovednosti.

Prezenční forma jazykové výuky

Výuka probíhá od září do černa. Uskutečňuje se 2x týdně po 90 minutách. Celkem 160 vyučovacích hodin, 1 vyučovací hodina trvá 45 minut. Výuku je možné zabezpečit jednak kurzy jazykové školy Glosa, dále za pomoci místních jazykových škol, Jazykové školy Winfield či Školy německého jazyka Cheb a Plzeň, které byly vybrány jako vhodní partneři pro výuku německého jazyka v clusteru Cheb. Výuka bude probíhat v clusterové pobočce Cheb v podvečerních hodinách po skončení pracovní doby v úterý a pátek od 16:30 do 18:00 hodin.

Jazyková škola GLOSSA:

Jazyková škola může zajistit firemní jazykové kurzy na území celé České republiky ve všech světových jazycích, tedy i jazyce německém.

Tab. č. 8: Náklady na roční prezenční jazykový kurz od jazykové školy GLOSSA

Náklady na prezenční kurz pro 1 osobu	10 343 Kč
Předpokládaný počet účastníků kurzu	8
Cestovní náklady lektora celkem	120 000 Kč
Cestovní náklady zaměstnanců celkem	40 000 Kč
Náklady na prezenční kurz celkem	242 744 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jazyková škola Winfield:

Tab. č. 9: Náklady na roční prezenční jazykový kurz od jazykové školy Winfield

Náklady na vyučovací hodinu pro 8 osob	880 Kč
Náklady na 160 vyučovacích hodin	140 800 Kč
Cestovní náklady zaměstnanců	40 000 Kč
Náklady na prezenční kurz celkem	181 680 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Škola Německého jazyka Cheb a Plzeň:

Tab. č. 10: Náklady na roční prezenční jazykový kurz od Školy německého jazyka

Náklady na prezenční kurz pro 1 osobu	11 000 Kč
Předpokládaný počet účastníků kurzu	8 Kč
Cestovní náklady zaměstnanců	40 000 Kč
Náklady na prezenční kurz celkem	128 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Kombinovaný kurz

Kombinovaný kurz je kombinací e-larningu (samostudia) a pěti třídních intenzivních soustředění, která se konají ve školicím středisku v Holešovicích. Celkem 150 vyučovacích hodin. Kombinovaný kurz obstará jazyková škola GLOSSA:

Tab. č. 11: Náklady na roční kombinovaný jazykový kurz od jazykové školy GLOSSA

Náklady na kombinovaný kurz pro 1 osobu	11 392 Kč
Předpokládaný počet účastníků kurzu	8 Kč
Cestovní náklady zaměstnanců	43 000 Kč
Náklady na ubytování zaměstnanců celkem	12 000 Kč
Náklady na kombinovaný kurz celkem	146 136 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Jednoznačným vítězem, pokud je přihlíženo pouze k vyčíslení nákladů, je e-learningová forma jazykové výuky (8.032 Kč), i když tato metoda má svá jistá úskalí. Výhoda e-learningu spočívá v tom, že výuku je možné realizovat kdykoliv a na jakémkoliv počítači s připojením k internetu. Nevýhodou však je, že účastník kurzu nemá možnost procvičovat si komunikaci.

Na druhém místě, z hlediska nákladů, se umístila prezenční forma výuky Školy německého jazyka Cheb a Plzeň s celkovými náklady 128.000 Kč. Jako třetí skončil kombinovaný kurz jazykové školy GLOSSA s náklady 146.136 Kč. Finanční rozdíl mezi druhým a třetím projektem je 18.136 Kč. Vzhledem ke skutečnosti, že ČSOB nemá žádné zkušenosti se

Školou německého jazyka Cheb a Plzeň, která disponuje pouze jedním lektorem německého jazyka, jež je současně lektorem, ředitelem i majitelem školy, je vhodnější využít služby jazykové školy GLOSSA a její nabídky kombinovaného kurzu. Jednak rozdíl v nákladech obou zmiňovaných variant není příliš vysoký a ČSOB dlouhodobě s Jazykovou školou GLOSSA spolupracuje na kombinované formě studia obchodní angličtiny. Jedná se o jazykovou školu s mezinárodní akreditací, která nabízí služby na špičkové úrovni a klade důraz na kvalitu. Vedení ČSOB a pracovníkům útvaru Vzdělávání a rozvoje je doporučeno smlouvu s jazykovou školou GLOSSA doplnit a rozšířit tak stávající nabídku jazykových kurzů o kombinovaný kurz německého jazyka. Výhodou tohoto opatření je, že ho mohou v případě zájmu využít i další pobočky banky, nejen pobočky clusteru Cheb.

Identifikace potřeby

Potřeba rozšiřovat znalosti cizích jazyků vzniká při ročních hodnotících pohovorech s manažerem, při kterém se může každý zaměstnanec vyjádřit ke svému vlastnímu rozvojovému plánu vzdělávání. Nicméně potřeba vzdělávání v této oblasti vyplynula taktéž z dotazníkového šetření této práce.

Plánování

Zaměstnanec se na jazykové kurzy nemůže přihlásit sám, nominuje ho manažer, v případě úsudku potřeby dalšího rozšiřování znalostí v této oblasti.

Realizace

Zaměstnanec absolvuje jazykový kombinovaný kurz německého jazyka, na který ho nominoval manažer. Na konci kurzu skládá závěrečný test.

Vyhodnocování

Po ukončení kurzu obdrží manažer hodnotící zprávu s dalším doporučením. ČSOB pravidelně oslovuje své klienty prostřednictvím call centra a dotazuje se na jejich spokojenost nejen s produkty a službami banky, ale také na spokojenost s vystupováním a jednáním klientských pracovníků. V případě zahraničních klientů se budou operátoři call centra nově dotazovat také na spokojenost s jazykovou úrovní pracovníků. Výsledky budou předány manažerům jednotlivých poboček. Manažer bude v průběhu a po ukončení jazykového kurzu sledovat vývoj prodeje produktů a služeb zahraničním klientům konkrétním pracovníkem.

Očekávaným cílem je zvýšení počtu těchto prodejů min. o 10% v porovnání s předchozím rokem.

10.2. KRÁTKODOBÁ PRODUKTOVÁ ŠKOLENÍ V RÁMCI CLUSTERU

Využívání teoretických znalostí v praxi je nezbytnou součástí práce profesionálních bankovních pracovníků. Proto cílem vzdělávacích aktivit by neměla být pouze teoretická příprava, ale především praktické ukázky a konkrétní příklady z praxe. Jedním ze slabých míst vzdělávacích procesů banky je dle dotazníkového šetření právě absence těchto praktických ukázek u některých školení. Některá školení jsou příliš povrchní a obecná a jeho účastníci se na něm dozví pouze základní informace, které si mohou sami přečíst z interních materiálů. Vzhledem k tomu, že respondenti výzkumného šetření nejmenovali, s jakými konkrétními školeními nejsou v tomto ohledu zcela spokojeni, byl veden rozhovor s ředitelkou ašské pobočky Ing. Naděždou Šedovou k objasnění celé věci. Z rozhovoru vyplynulo, že toto je předně problém odborné přípravy a produktových školení z tematické oblasti Investice a Úvěry.

Řešením situace jsou „krátkodobá produktová školení v rámci clusteru Cheb“. Opatření je takto pojmenováno díky tomu, že se jedná o pomoc specializovaných klientských pracovníků clusterové pobočky zaměstnancům menších poboček.

Zaměstnanci malých, čtyř až pětičlenných poboček jako jsou Aš a Tachov, lze považovat za univerzální bankovní pracovníky. Absolvují základní odborná školení v takovém rozsahu, aby komplexně zajistili produkty a služby ve všech segmentech banky, tj. v segmentu Platební komfort, Investice, Úvěry i Bydlení. Obsluhují jak retailové klienty, tak klienty úseku SME. Pracovníci mají široký záběr svých znalostí, což jim neumožňuje se problematikou zabývat tak podrobně a do hloubky, jak by si mnohdy představovali.

Zatímco clusterové pobočky vzhledem ke své velikosti zaměstnávají spíše specializované klientské pracovníky, jako jsou např. investiční poradci, úvěrový poradci, osobní bankéři a další. Ti se orientují jen na produkty a služby v dané oblasti, tím pádem jsou s problematikou mnohem více a podrobněji seznámeni.

Identifikace potřeby

Účastník produktového školení zjistí, že informace, které se mu dostaly, nejsou postačující pro výkon jeho práce a není si jistý, zda je správně aplikuje v praxi. Dále klientský pracovník při nabízení produktů a služeb shledá, že nemá dostatek faktických argumentů k tomu, aby

dokázal obchod dovést do konce a s klientem navázat smluvní vztah. S tímto seznámí manažera.

Plánování

Pokud manažer usoudí, že obavy zaměstnance jsou oprávněné, kontaktuje ředitele clusterové pobočky a domluví s ním tzv. krátkodobé školení u konkrétního pracovníka, např. investičního poradce.

Realizace

Zaměstnanec malé pobočky se učí od zkušenějšího kolegy, který se na danou problematiku specializuje. Má možnost pozorovat ho při práci, účastnit se domluvených schůzek s jeho klienty a dotazovat se na různé otázky, které mu pomohou, až bude pracovat samostatně. Školení probíhá dle individuální potřeby a domluvy mezi pobočkami.

Vyhodnocování

Manažer vyhodnocuje vývoj prodeje produktů a služeb u konkrétního zaměstnance. Očekává se nárůst v tomto ohledu min ve výši 5% oproti předchozímu období (např. čtvrtletí).

Přínosy projektu: Díky tomuto projektu klientští pracovníci malých poboček lépe pochopí celkové dění, parametry jednotlivých produktů a s ním související problematiku dané oblasti. To vše se celkově odrazí na spokojenosti zaměstnanců, spokojenosti klientů a na zvýšení prodejů produktů v daném segmentu. Dále opatření přispěje k lepšímu poznání se zaměstnanců clusteru vzájemně mezi sebou a ne malou měrou ke stmelení kolektivu při plnění plánů a strategických cílů banky. Výhodou projektu je opět jeho přenositelnost. Mohou ho bez pochyby využívat všechny clustery ČSOB.

Rizika neuskutečnění projektu: Při absenci krátkodobých kurzů v rámci clusteru je vysoká pravděpodobnost, že klientští pracovníci nesprávně pochopí parametry nabízených produktů a služeb, čímž dojde k chybám a špatné interpretaci těchto skutečností klientům banky. Vše může vyústit až snížením prodejů produktů a služeb a následně i poklesem výnosů z těchto prodejů.

KALKULACE NÁKLADŮ

Přímé náklady na školení jednotlivých zaměstnanců nelze přesně vyjádřit, jelikož ho lze považovat za stochastický proces. Nelze přesně určit, kolik pracovníků se zúčastní programu krátkodobá školení za měsíc. Doba školení byla analyzována na cca. 7 % pracovní doby, tj. 12

hodin měsíčně. Průměrná hrubá mzda klientských pracovníků ČSOB se pohybuje okolo 23.000 Kč. Mzdové náklady na zaměstnance, který projde školením činní 1.610 Kč/měsíc. Náklady na cestu do clusterové pobočky Cheb se pohybují v rozmezí od 82 Kč do 206 Kč na jednu cestu tam a zpět.

10.3. PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Pracovníkům útvaru Vzdělávání a rozvoje bylo doporučeno, aby v určitých časových horizontech a v obdobném rozsahu a obsahu dotazník spokojenosti opakovali a následně porovnali zjištěné výsledky. Toto je jedno z možných řešení, jak do budoucna zamezit poklesu zájmu zaměstnanců banky o další vzdělávání a svým způsobem i ovlivnit trvalou efektivitu vzdělávacích procesů v rámci ČSOB. Aktivní přístup pracovníka ke vzdělávání je považován za klíčovou součást efektivního vzdělávání.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo popsat a zhodnotit vzdělávací procesy v ČSOB prostřednictvím dotazníkového šetření a na základě vypracované SWOT analýzy navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení stávajícího systému vzdělávání.

Teoretická část práce byla za pomoci odborné literatury věnována vysvětlení základních pojmů a teorii související se vzdělávacími procesy v podniku. První až čtvrtá kapitola shrnuje teoretické poznatky z oblasti procesu vzdělávání, nejpoužívanějších metod a přístupů ke vzdělávání.

Stěžejní částí práce je popis a analýza vzdělávacích procesů v ČSOB. K hodnocení systému vzdělávání bylo použito dotazníkové šetření mezi zaměstnanci clusteru Cheb, prostřednictvím kterého byly zjištěny subjektivní názory jednotlivých pracovníků na vzdělávání v rámci organizace. Dotazníkový průzkum byl zaměřen hlavně na přístup zaměstnanců ke vzdělávání a osobnímu rozvoji, na efektivitu a přínos vzdělávacích programů, na metody a motivaci ke vzdělávání. Vyhodnocení dotazníkového průzkumu bylo prezentováno za použití přehledných grafů. Dále byla zpracována SWOT analýza, která poukázala na slabé stránky vzdělávacích procesů v podniku. V závěrečné části práce byla organizaci navržena opatření pro překonání zjištěných nedostatků.

Vzdělávací systém ČSOB je velmi kvalitní a propracovaný. ČSOB je považována za moderní učící se organizaci, která neopomíná potřeby svých zaměstnanců při naplňování jejich individuálních plánů rozvoje a vzdělávání. Přesto jsou zde oblasti ke zlepšení, proto byla vypracována tři opatření, která by měla eliminovat slabé stránky vzdělávacích procesů. Každé opatření se soustředilo na zaměstnance clusteru Cheb, ale vzhledem k přenositelnosti se mohou opatření využít bez jakéhokoliv problému ve všech clusterech ČSOB. Jednotlivé návrhy na opatření se týkaly rozšíření nabídky jazykových kurzů, zavedení krátkodobých produktových školení v rámci clusteru a opakování dotazníku spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním v podniku. U jednotlivých návrhů byly stanoveny jejich náklady, přínosy a rizika.

Výsledky průzkumu spolu s navrženými opatřeními budou pro společnost přínosem a povedou ke zkvalitnění stávajícího systému vzdělávání. Doporučené návrhy na zlepšení vzdělávacích procesů ještě více upevní pozici ČSOB na trhu práce ve formě kvalitního a atraktivního zaměstnavatele.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Struktura Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu

Tabulka č. 2: Základní údaje o společnosti

Tabulka č. 3: Údaje z Rozvahy ČSOB za rok 2012

Tabulka č. 4: Údaje z Výkazu zisku a ztráty ČSOB za rok 2012

Tabulka č. 5: Kategorie vzdělávacích programů

Tabulka č. 6: Seznam povinných kurzů

Tabulka č. 7: Náklady na roční e-learningový jazykový kurz od jazykové školy GLOSSA

Tabulka č. 8: Náklady na roční prezenční jazykový kurz od jazykové školy GLOSSA

Tabulka č. 9: Náklady na roční prezenční jazykový kurz od jazykové školy Winfield

Tabulka č. 10: Náklady na roční prezenční jazykový kurz od Školy německého jazyka

Tabulka č. 11: Náklady na roční kombinovaný jazykový kurz od jazykové školy GLOSSA

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Logo Československé obchodní banky a.s.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Srovnání provozních výnosů a nákladů ČSOB v letech 2007-2012

Graf č. 2: Vykázaný čistý zisk za účetní období 2007 – 2012

Graf č. 3: Návratnost dotazníkového šetření

Graf č. 4: Pohlaví respondentů

Graf č. 5: Věk respondentů

Graf č. 6: Délka pracovního poměru respondentů

Graf č. 7: Přístup ke vzdělávání

Graf č. 8: Důležitost vzdělávání

Graf č. 9: Možnosti vzdělávání

Graf č. 10: Informovanost zaměstnanců o možnostech vzdělávání

Graf č. 11: Kategorie vzdělávacích programů a jejich četnost z hlediska absolvování

Graf č. 12: Spokojenost se vzdělávacími programy

Graf č. 13: Efektivita vzdělávacích programů

Graf č. 14: Přínos vzdělávání

Graf č. 15: Přínos vzdělávání dle věkové kategorie

Graf č. 16: Motivační činitel ke vzdělávání

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČMSS	Českomoravská stavební spořitelna
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka a.s.
EU	Evropská unie
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
PO	Požární ochrana pro zaměstnance
SME	Small and Medium Enterprise, tj. malé a střední podniky
SWOT analýza	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby)

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Graha Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

BELCOURT, M. a WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-459-2

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních podnicích*. Praha: Graha Publishing, 2007, ISBN – 978-80-247-2202-3

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0602-4

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-033-3

MAYEROVÁ, M. a RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Praha: Nakladatelství H&H, 2000, ISBN 80-86022-65-X

PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-7079-283-3

STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-616-1

WALKER, A. a kol. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0449-8

SVĚTLÍK, J. *Marketing: cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, ISBN: 80-86898-48-2

Nepublikované zdroje:

Instrukce ČSOB č. G.2012.618.V5 - *Zásady plánování a organizace vzdělávání zaměstnanců ČSOB* platná od 1.7.2013

Interní materiály poskytnuté společností ČSOB a.s.

Výroční zprávy ČSOB za roky 2007 až 2012

Internetové zdroje

ČESKÁ BANKOVNÍ ASOCIACE [online]. © ČBA 2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <https://www.czech-ba.cz/>

Česká spořitelna [online]. [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/osobni-finance-d00013163>

ČSOB [online]. © 2014 [cit. 2014-01-21]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/>

DUDEK, Martin. Plán osobního rozvoje zaměstnance. *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava: Katedra kontroly a řízení jakosti* [online]. 2000 [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj12-cz.htm>

HEINOVÁ, Hana. Rozvoj lidských zdrojů. *Českomoravská konfederace odborových svazů: ASOCIACE SAMOSTATNÝCH ODBORŮ* [online]. Praha, 2010 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf

HOLÝ, Tomáš. Československá obchodní banka. *Novinky.cz* [online]. [cit. 2014-01-21]. Dostupné z: <http://tema.novinky.cz/ceskoslovenska-obchodni-banka>

Jazyková škola GLOSSA [online]. 2009 [cit. 2014-03-21]. Dostupné z: <http://glossa.cz/>

JUŘÍK, Pavel. Vývoj v oblasti centrálních bankovních systémů. *System OnLine* [online]. 2004 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/srdcem-banky-je-cbs.htm>

Komerční banka [online]. © 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/>

Leadership in Energy & Environmental Design. *Česká rada pro šetrné budovy* [online]. © 2009–2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://czgbc.org/certifikace/leed>

MICHAL, Kubáň. Smartphone banking už má pevnou pozici. Co bude dál?. *Finance.cz* [online]. 2012 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/366359-smartphone-banking-uz-ma-pevnou-pozici-co-bude-dal-/>

MANAGEMENT MANIA: *Personalistika a řízení lidských zdrojů* [online]. © 2011-2013 [cit. 2014-03-5]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

PALÁN, Zdeněk. Motivace ve vzdělávání. *Andromedia.cz: Databanka dalšího vzdělávání* [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/motivace-ve-vzdelavani>

PITUCHOVÁ, Ivana. VYHODNOCOVÁNÍ PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ S VYUŽITÍM MODELU KIRKPATRICKS. *Slezská univerzita: Obchodně podnikatelská fakulta* [online]. 2013 [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2013/docs-2-2013/Pituchova.pdf>

Podnikové vzdělávání. *DV MONITOR* [online]. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/podnikove-vzdelavani>

POSPÍCHAL, Václav. *Škola německého jazyka Cheb a Plzeň* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-21]. Dostupné z: <http://skolanemciny.cz/index.php/cz/>

ŘÍHOVÁ, Hana, Marta SALAVOVÁ a Jan VELICKÝ. Další vzdělávání pod lupou. *Národní ústav pro vzdělávání: školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků* [online]. 2012 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/uploads/KONCEPT/publikace/1DV.pdf>

Seznam bank a poboček zahraničních bank působících v ČR. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2012 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/seznam-bank-a-pobocek-zahranicnich-bank-12774.html>

Sodexo Zaměstnavatel roku [online]. © 2009 – 2014 [cit. 2014-01-24]. Dostupné z: <http://zamestnavatelroku.klubzamestnavatele.cz/>

UniCredit Bank [online]. [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.unicreditbank.cz/web/uvod>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Justice.cz* [online]. © 2012 - 2014 [cit. 2014-01-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a224224&typ=actual&klic=fbo0o6>

Winfiled: jazyková škola [online]. [cit. 2014-03-21]. Dostupné z: <http://www.winfieldcollege.cz/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura ČSOB

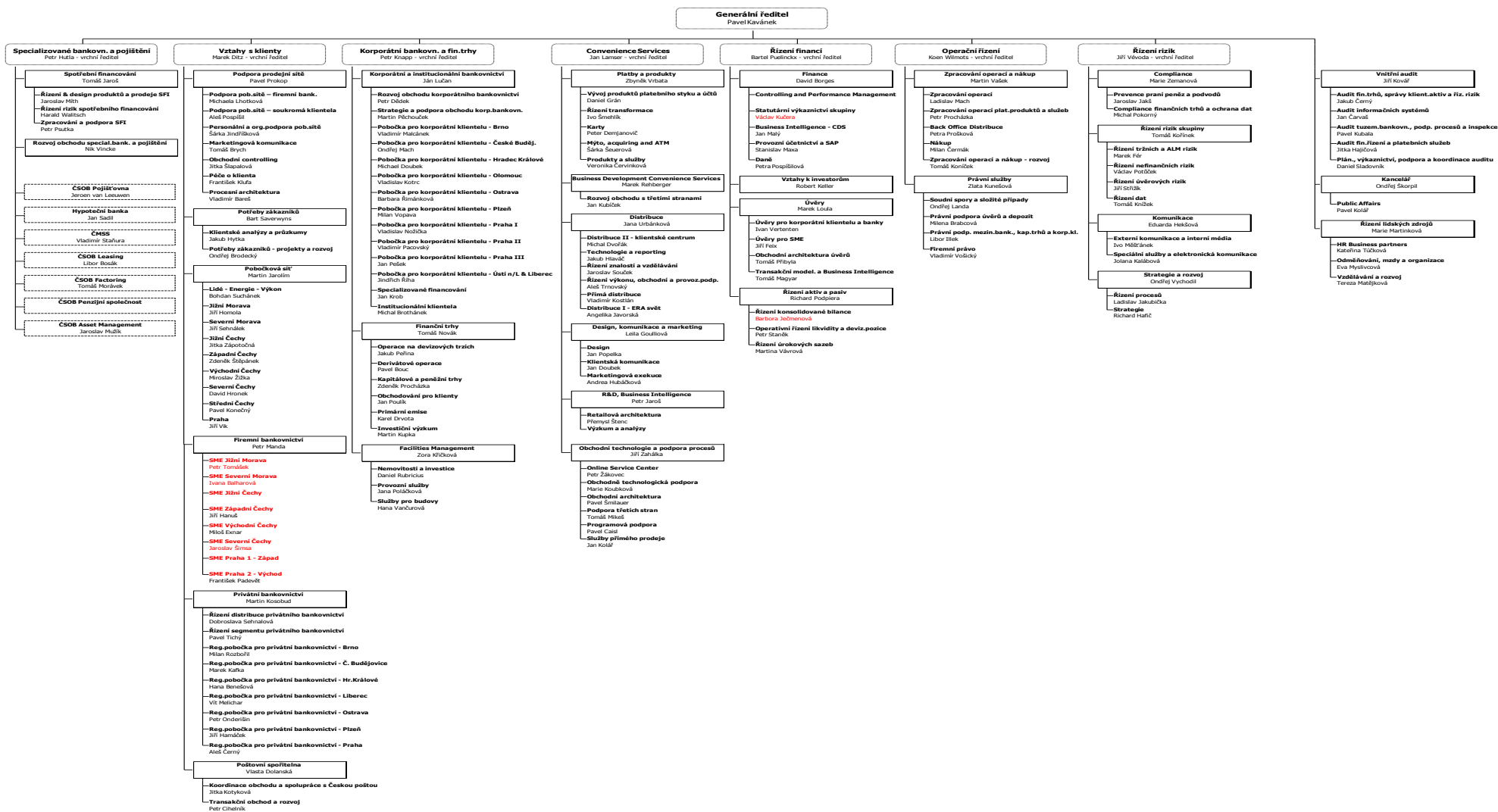
Příloha č. 2: Seznam bank a poboček zahraničních bank působících v ČR

Příloha č. 3: Legislativa bankovního sektoru v ČR

Příloha č. 4: Ukázka akčního rozvojového plánu v rozvojovém programu Experti

Příloha č. 5: Dotazník

Příloha č. 1: Organizační struktura ČSOB



Příloha č. 2: Seznam bank a poboček zahraničních bank působících v ČR

Air Bank a.s.

AXA Bank Europe, organizační složka

Bank Gutmann Aktiengesellschaft, pobočka Česká republika

Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ (Holland) N.V. Prague Branch, organizační složka

BRE Bank S.A., organizační složka podniku

Citibank Europe Plc., organizační složka

COMMERZBANK Aktiengesellschaft, pobočka Praha

Česká exportní banka, a. s. (ČEB, a. s.)

Česká spořitelna, a.s.

Českomoravská stavební spořitelna, a. s. (ČMSS, a. s.)

Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.

Československá obchodní banka, a. s.

Deutsche Bank Aktiengesellschaft Filiale Prag, organizační složka

Equa bank a.s.

Evropsko-ruská banka, a.s.

Fio banka, a.s.

Fortis Bank SA/NV, pobočka Česká republika

GE Money Bank, a. s.

HSBC Bank plc - pobočka Praha

Hypoteční banka, a.s.

ING Bank N. V.

J&T BANKA, a. s.

Komerční banka, a. s.

LBBW Bank CZ a.s.

Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.

Oberbank AG, pobočka Česká republika (organizační složka)

Poštová banka, a.s., pobočka Česká republika

PPF banka, a. s.

PRIVAT BANK AG der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich, pobočka Česká republika

Raiffeisenbank a. s.

Raiffeisenbank im Stiftland eG pobočka Cheb, odštěpný závod

Raiffeisen stavební spořitelna a. s.

Saxo Bank A/S, organizační složka

Stavební spořitelna České spořitelny, a. s.

The Royal Bank of Scotland N.V.

UniCredit Bank Czech Republic, a.s.

Volksbank CZ, a. s.

Volksbank Löbaitz-Zittau eG, pobočka

Všeobecná úverová banka a.s., pobočka Praha

Waldviertler Sparkasse von 1842 AG

Wüstenrot hypoteční banka a. s.

Wüstenrot - stavební spořitelna a. s.

Wüstenrot - hypoteční banka a. s.

ZUNO BNAK AG, organizační složka

Údaje jsou platné k 15. 12. 2012.

Příloha č. 3: Legislativa bankovního sektoru v ČR

Základní předpisy regulující fungování bankovního sektoru

Zákon o bankách č. 21/1992 Sb., ve znění pozdějších změn a novelizací

Zákon o České národní bance č. 6/1993 Sb., ve znění pozdějších změn a novelizací

Zákon o finančních konglomerátech č. 377/2005 Sb., ve znění pozdějších změn a novelizací

Zákon č. 57/2006 Sb., o změně zákonů v souvislosti se sjednocením dohledu nad finančním trhem

Vyhláška České národní banky č. 123/2007Sb., o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry

Devizový zákon č. 219/1995 Sb., ve znění pozdějších změn a novelizací

Předpisy upravující opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti

Zákon o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti č. 253/2008 Sb.

Zákon o omezení plateb v hotovosti č. 254/2004 Sb., ve znění změn podle zákona č. 303/2008 Sb.

Vyhláška České národní banky č. 281/2008 Sb. o některých požadavcích na systém zásad, postupů a kontrolních opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu

Právní úprava poskytování bankovních produktů

Občanský zákoník č. 40/1964 Sb., ve znění pozdějších změn a novelizací

Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb., znění pozdějších změn a novelizací

Právní úprava vyřizování stížností klientů a ochranu spotřebitele

Zákon o finančním arbitrovi č. 229/2002 Sb., ve znění pozdějších změn a novelizací

Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992., ve znění pozdějších změn a novelizací

Občanský zákoník č. 40/1964 Sb., ve znění pozdějších změn a novelizací

Právní úprava platebního styku a elektronických platebních předpisů

Zákon o platebním styku č. 284/2009 Sb.

Vyhláška České národní banky č.32/2010 Sb., o platebních systémech s neodvolatelností zúčtování

Vyhláška České národní banky č.375/2009 Sb., o předkládání informací platebními institucemi, poskytovateli platebních služeb malého rozsahu a institucemi elektronických peněz České národní bance

Vyhláška České národní banky č. 374/2009 Sb., o výkonu činnosti platebních institucí, institucí elektronických peněz, poskytovatelů platebních služeb malého rozsahu a vydavatelů elektronických peněz malého rozsahu

Právní úprava provádění exekucí z účtů klientů

Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád

Zákon č. 120/2001 Sb., exekuční řád

Insolvenční zákon č. 182/2006 Sb.

Právní úprava podnikání na kapitálovém trhu

Zákon o podnikání na kapitálovém trhu č. 256/2004 Sb., ve znění pozdějších změn a novelizací

Zákon o kolektivním investování č.189/2004 Sb., ve znění pozdějších změn a novelizací
Zákon o cenných papírech č. 591/1992 Sb., ve znění pozdějších změn a novelizací
Zákon o dluhopisech č. 190/2004 Sb., ve znění pozdějších změn a novelizací
Vyhláška České národní banky č. 235/2009 Sb., o investičních nástrojích, do kterých může investovat standardní fond
Vyhláška České národní banky č. 603/2006 Sb.,o informační povinnosti fondu kolektivního investování a investiční společnosti
Vyhláška České národní banky č. 482/2006 Sb., o minimálních náležitostech statutu a povinných náležitostech zjednodušeného statutu fondu kolektivního investování
Vyhláška České národní banky č. 270/2004 Sb., o způsobu stanovení reálné hodnoty majetku a závazků fondu kolektivního investování a o způsobu stanovení aktuální hodnoty akcie nebo podílového listu fondu kolektivního investování

Právní úprava spotřebitelských úvěrů

Zákon o spotřebitelském úvěru č. 145/2010 Sb.

Právní úprava hypotečních úvěrů

Zákon o dluhopisech č. 190/2004 Sb., ve znění pozdějších změn a novelizací

Právní úprava pojišťovnictví

Zákon o pojišťovnictví č. 363/1999 Sb., ve znění pozdějších změn a novelizací

Zákon o pojistné smlouvě č. 37/2004 Sb., ve znění pozdějších změn a novelizací

Zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí č.38/2004 Sb., ve znění pozdějších změn a novelizací

Právní úprava penzijního připojištění

Zákon o penzijním připojištění se státním příspěvkem č. 42/1994 Sb., ve znění pozdějších změn a novelizací

Právní úprava podnikání družstevních záložen

Zákon o spořitelních a úvěrních družstvech č.87/1995 Sb.,ve znění pozdějších změn a novelizací

Daňové předpisy

Zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., ve znění pozdějších změn a novelizací

Zákon o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů č. 593/1992 Sb., ve znění pozdějších změn a novelizací

Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb., ve znění pozdějších změn a novelizací

Činnost bank dále podrobně upravují vyhlášky, opatření a úřední sdělení České národní banky, které je možné nalézt ve Věstníku ČNB nebo na internetových stránkách ČNB www.cnb.cz.

Příloha č. 4: Ukázka akčního rozvojového plánu v rozvojovém programu Experti

AKČNÍ ROZVOJOVÝ PLÁN - OBCHODNÍK

Jméno a příjmení účastníka:

Cílová oblast rozvoje	Přesný popis cíle v praxi	Co mi dosažení cíle přinese?	Měřitelnost	Jaké podmínky/podporu potřebuji ke splnění cíle?	Termíny a dokončení	Náklady	První 3 kroky v nejbližších 10 dnech
V čem konkrétně se budu dále rozvíjet?	Popis výsledeho stavu	Co přinese mému okolí?	Jak se pozná a změní dosažení změny?	Kdo/co mi může pomoci?			
Zjednodušení komunikace a posílení prezentačních dovedností	Zestručnění verbálního projevu	Zvýšení zájmu klienta o nabízené produkty	Vyšší obrat a množství zákazníků	Zkusím prezentovat před člověkem, který je laik a požádám o zpětnou vazbu	5 prezentací nového produktu stávajícím klientům	0,- Kč	Domluvení si s kolegou návštěv prezentace a nanečisto odprezentuji pomocí projektoru a flipchartu
	Přizpůsobení projevu typu posluchače	Zvýšení prodejních výsledků	Větší počet schůzek za stejný čas v porovnání s předchozím rokem	Samostudium	5 prezentací nových produktů před novými klienty		
	vizualizace myšlenek pomocí technických pomůcek	Zkrácení času na prezentaci		Opakovaná účast nadřízeného na vybraných obchodních schůzkách	do konce kalendářního roku		
Posílení prodejních dovedností	V 30% případů vyjednám lepší podmínky oproti předchozímu roku	Větší spokojenost nadřízeného a lepší bonusy	Podle reportů	Pravidelné sdílení know how s kolegy, s nadřízeným	2 měsíce	10.000,- Kč	Naplánuji pravidelné schůzky ke sdílení know how s kolegy
	získám o 10% nových klientů více oproti předchozímu roku			Kurz Sales Skills			Rezervuji si kurz v SAP HR

Příloha č. 5: Dotazník

Dotazník k bakalářské práci

Milí zaměstnanci ČSOB,

*tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma *Vzdělávací procesy v podniku*. Dotazník slouží pouze pro účely mého výzkumu v praktické části práce. Cílem výzkumu je popsat a zhodnotit vzdělávací procesy v ČSOB.*

Dotazník je zcela dobrovolný a anonymní. Pro zachování anonymity dotazník vytiskněte, vyplňte a zašlete zpět interní poštou na pobočku Aš k rukám ředitelky pobočky Ing. Naděždy Šedové nejpozději do pátku 27.2.2014. Prosím Vás o co nejpřesnější a pravdivé odpovědi na otázky v dotazníku. Správné odpovědi zakřížkujte.

Předem Vám velmi děkuji za čas, ochotu a poskytnutí Vašich názorů.

Lenka Fedošová

Studentka ZČU v Plzni

Fakulta ekonomická

Podniková ekonomika a management

1. Jste:

- muž
- žena

2. Věk:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Výuční list
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jaká je Vaše současná pracovní pozice?

- Zaměstnanec
- Manažer

5. Kolik let pracujete v ČSOB?

- 0-2 roky
- 2-5 let
- 5 let a více

6. Je pro Vás a Vaši práci důležité další vzdělávání?

- Velmi důležité
- Spíše důležité
- Spíše nedůležité
- Zcela nedůležité

7. Vzděláváte se sami i mimo svou práci?

- Ano
- Ne

8. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a) ano, v jakých oblastech se dále vzděláváte? (V případě potřeby můžete volit i více možností.)

- Cizí jazyky
- Výpočetní technika (počítače aj.)
- Specializované obory nejčastěji formou četby odborné literatury a časopisů a návštěvami výstav
- Jiné: prosím vypište.....

9. V případě Vašeho zájmu o další vzdělávání, máte v rámci ČSOB dostatek příležitostí k dalšímu rozšiřování svých znalostí a dovedností?

- Rozhodně ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- Rozhodně NE

10. Co Vám přináší možnost dalšího vzdělávání?

- Možnost udržet si stávající pracovní pozici
- Příležitost kariérního růstu, pracovního postupu
- Možnost vyššího platového hodnocení

- Cesta k získání kvalifikace a možnost využití kvalifikace pro zlepšení kvality práce (seberealizace)
- Další vzdělávání pro mě a mojí práci není přínosné

11. Jste dle Vašeho názoru dobře informován(a) o možnostech vzdělávání v rámci ČSOB?

- Ano
- Ne

12. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a) ano, jakou formou nejčastěji získáváte informace z této oblasti?

- Od manažera
- V rámci porad
- Informace si vyhledávám sám(a)
- Jinou formou: prosím vypiště.....

13. Můžete se podílet a spolurozhodovat o Vašich vzdělávacích aktivitách?

- Rozhodně ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- Rozhodně NE

14. Kdy jste absolvoval(a) poslední školení organizované v rámci ČSOB?

- V uplynulých 3 měsících
- Před 4-6 měsíci
- Před 7-9 měsíci
- Před 10-12 měsíci
- Před více než rokem

15. Do jaké kategorie vzdělávacích programů patřilo Vámi poslední absolvované školení?

- Povinné vzdělávání
- Odborné vzdělávání (produktová školení, obchodní dovednosti)
- Soft skills (rozvoj dovedností)
- Jazyková příprava
- Rozvojové programy (Expertí, Křepelky)
- Koučink

- Dlouhodobá studia
- Externí školení

16. Jaká jiná školení z výše zmíněných kategorií jste ještě absolvoval(a) během průběhu celého pracovního poměru v ČSOB? (V případě potřeby můžete volit i více možností.)

- Povinné vzdělávání
- Odborné vzdělávání (produktová školení, obchodní dovednosti)
- Soft skills (rozvoj dovedností)
- Jazyková příprava
- Rozvojové programy (Experti, Křepelky)
- Koučink
- Dlouhodobá studia
- Externí školení

17. Jak jste s nabídkou vzdělávacích programů spokojen(a)?

- Jsem spokojen(a)
- Nejsm spokojen(a), chybí mi kurzy v oblastech – vypište:

.....

18. Jak byste zhodnotil(a) přínos výše zmíněných vzdělávacích programů pro Vaši práci?

- Určitě přínosné
- Spíše přínosné
- Spíše nepřínosné
- Zcela nepřínosné

19. Získal(a) jste na školení dostatek informací pro kvalitní výkon své práce?

- Rozhodně ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- Rozhodně NE

20. Jsou nově získané znalosti a dovednosti během vzdělávacích programů Vámi skutečně používány v praxi?

- Rozhodně ANO
- Spíše ANO

- Spíše NE
- Rozhodně NE
- Záleží na kategorii vzdělávacích programů

21. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a), že záleží na kategorii vzdělávacích programů, v jaké kategorii vzdělávacích programů považujete získané znalosti za nevyužité v praxi? (V případě potřeby můžete volit i více možností.)

- Povinné vzdělávání
- Odborné vzdělávání (produktová školení, obchodní dovednosti)
- Soft skills (rozvoj dovedností)
- Jazyková příprava
- Rozvojové programy (Experti, Křepelky)
- Koučink
- Dlouhodobá studia
- Externí školení

22. Dle Vašeho názoru účast na vzdělávacích programech má hlavní přínos pro:

- Váš osobní rozvoj
- Výkon a kvalitu Vaší práce
- Mé podřízené – dokážu je lépe vést, komunikovat s nimi, motivovat je aj.
- Klienty – lepší péče o zákazníka

23. Je na vzdělávacích školeních něco, co byste změnil(a)?

- Ne, nic bych neměnil(a)
- Ano – vypište prosím

.....

24. Vnímáte systém vzdělávání ČSOB také jako motivační činitel?

Ne

Ano – forma motivace je udržení si stávající pracovní pozice

Ano – forma motivace je finanční ohodnocení

Ano – forma motivace je možnost kariérního růstu

Ano – jiná forma motivace – napište prosím.....

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Abstrakt

FEDOŠOVÁ, L. Vzdělávací procesy v podniku. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta Ekonomická ZČU v Plzni, 67 s., 2014

Klíčová slova: podnikové vzdělávání, vzdělávací procesy, vzdělávací programy, rozvoj zaměstnanců

Předložená bakalářská práce je zaměřena na vzdělávací procesy ve společnosti Československá obchodní banka a.s. Cílem práce je popsat a zhodnotit vzdělávací procesy v organizaci a v případě zjištění nedostatků stávajícího vzdělávacího systému, navrhnout opatření, která povedou k jeho zlepšení. První část práce je teoretická a vysvětluje základní pojmy a teorii souvisejí s tématem práce pomocí odborné literatury. V praktické části je obecně popsána struktura podnikového vzdělávání v České republice. Dále se práce věnuje vybranému podniku, jeho charakteristice, popisu vzdělávacích programů, rozvoji a kariérnímu plánování zaměstnanců. Ke zhodnocení vzdělávacích procesů v podniku bylo použito dotazníkové šetření, prostřednictvím kterého byly zjišťovány subjektivní názory vybraných zaměstnanců na vzdělávání v rámci organizace. Byla zpracována SWOT analýza, která analyzovala silné a slabé stránky v oblasti vzdělávání zaměstnanců. V závěru práce jsou navržena opatření pro překonání zjištěných slabých stránek vzdělávacích procesů.

Abstrakt

FEDOŠOVÁ, L. Workplace Learning Processes. Bachelor's thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 67 p., 2014

Key words: workplace education, learning processes, learning programs, employee development

My thesis concentrates on learning processes within Československá obchodní banka corporation. The goal of the work is to describe and evaluate learning processes in the organization and suggest action whenever a failure of the current education system is uncovered. The first part of the thesis is theoretical and explains the key words and theory related to the theme of the work using specialized publications. The general structure of workplace education in the Czech Republic is described in the empiric part of the thesis. In addition, the work deals with a selected plant, its characteristic, education program descriptions, employee development and career planning. To evaluate the education processes in the plant the questionnaire was used, which enable to gain subjective opinions of selected employees. SWOT analysis was worked to analyse strengths and weaknesses in area of workplace learning Some actions are suggested to overcome some discovered weaknesses in workplace learning in conclusion of the thesis.