

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávání pracovníků v organizaci

Employee education in organization

Jindřich Navrátil

Cheb 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jindřich NAVRÁTIL**
Osobní číslo: **K13B0504P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vzdělávání pracovníků v organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretickou část bakalářské práce.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci.
3. Popište a zhodnoťte současný systém vzdělávání ve zvolené organizaci.
4. Zformulujte doporučení a návrhy pro danou oblast.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **BARTOŇKOVÁ, Hana.** *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- **VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

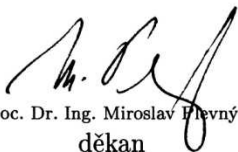
Vedoucí bakalářské práce:

Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.


Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **21. října 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávání pracovníků v organizaci“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí této bakalářské práce docentce PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za její odborné rady a vedení a také za trpělivost a ochotu, s níž se mi věnovala.

Dále bych rád poděkoval cashflow coachům z firmy VIOLET GROUP s. r. o., zejména Jakubu Boudovi, za čas, který mi věnovali, a za informace poskytnuté k vypracování této bakalářské práce.

Obsah

Úvod	8
1 Vzdělávání pracovníků.....	9
1.1 Proces orientace a adaptace pracovníků	10
2 Cyklus systematického vzdělávání pracovníků.....	11
2.1 Identifikace potřeb vzdělávání.....	11
2.1.1 Metody analýzy potřeby vzdělávání	13
2.2 Plánování vzdělávání	13
2.3 Proces vzdělávání	17
2.3.1 Metody vzdělávání.....	19
2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání	24
2.4.1 Návratnost investic	25
2.5 Přednosti systematického vzdělávání pracovníků	25
2.6 Vliv vzdělávání pracovníků na výkon organizace	26
3 Popis společnosti VIOLET GROUP s. r. o.	27
3.1 Základní údaje:	27
3.2 Cashflow coaching.....	28
3.3 Strukturální složení cashflow coachů	29
3.3.1 Specialista	30
3.3.2 Manažer	32
3.3.3 Ředitel	33
3.3.4 Administrativní pracovník	34
3.4 Pobočky společnosti	34
3.5 Poskytované služby.....	35
4 Vzdělávání ve společnosti.....	36
4.1 Identifikace potřeby vzdělávání.....	36
4.2 Plánování a průběh vzdělávání	36
4.3 Vyhodnocování výsledků vzdělávání	39
4.4 Oblasti vzdělávání od partnerských firem	39
4.4.1 Finance.....	40
4.4.2 Personalistika	40
4.4.3 Energetika	40
4.4.4 Ostatní.....	41
5 Dotazníkové šetření.....	41
5.1 Interpretace výsledků.....	43

5.2 Zhodnocení vzdělávání	49
6 Návrhy na zlepšení.....	51
6.1 Vzdělávací cyklus	51
6.2 Nově zaváděný vzdělávací program	53
Závěr	56
Seznam obrázků a grafů.....	58
Seznam použitých zkratk	59
Seznam použité literatury	60
Seznam příloh.....	62
Abstrakt	66
Abstract.....	67

Úvod

Neustále se vzdělávat je důležité, a to jak v oblastech osobních, tak v oblastech profesních. Jedná se o klíč k vědomostem, schopnostem a dovednostem, kterým po celý náš život budeme odemykat spousty zámků, a tím odstraňovat řadu překážek. Proto jsem si v rámci svého studia Fakulty ekonomické na ZČU vybral téma bakalářské práce *Vzdělávání pracovníků v organizaci*.

Pro podniky je velice důležité poskytovat svým pracovníkům patřičné vzdělávání. Kvalitní vzdělávání ve firmě zvyšuje kvalitu výrobků a služeb, produktivitu práce a pracovního výkonu pracovníků. Díky tomu posiluje konkurenceschopnost podniku.

Hlavním cílem této práce je popsat a zhodnotit současné vzdělávání pracovníků vybrané organizace a následně zformulovat doporučení a návrhy na zlepšení tohoto vzdělávání.

Celá bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí. Tou první je část teoretická, která je rozdělena do dvou kapitol a několika podkapitol. Tato část byla zpracována na základě odborné literatury a poznatků získaných při studiu. Zaměřuje se na postupy při vzdělávání pracovníků v organizacích a také na význam tohoto vzdělávání.

Druhá část se zabývá praktickým využitím poznatků získaných v teoretické části. Celkem je rozdělena do čtyř kapitol, z nichž každá má i své podkapitoly. Kapitoly v praktické části se zabývají popisem a charakteristikou vybrané společnosti, jejích pracovníků (tzv. cashflow coachů) a vysvětlením, co je to cashflow coaching. Dále se tyto kapitoly zabývají analýzou vzdělávacího systému této společnosti následovanou dotazníkovým šetřením, které bylo ve společnosti provedeno. Celý systém vzdělávání je pak zhodnocen a ke konci praktické části jsou podány návrhy na zlepšení tohoto systému.

K účelům vypracování praktické části bakalářské práce je vybrána společnost VIOLET GROUP s. r. o. Na základě poskytnutých materiálů touto firmou, dotazníkového šetření a rozhovorů s vedením společnosti bude tato práce směřovat k dosažení stanovených cílů.

1 Vzdělávání pracovníků

Armstrong (2015) vymezuje vzdělávání pracovníků jako označení procesu zabezpečujícího to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací, dále vedení a koučování zajišťované liniovými manažery a dalšími subjekty, nebo samostatně řízené vzdělávání zajišťované jednotlivci.

Autor dále pak uvádí, že cílem uplatňování strategií, postupů a politik vzdělávání a rozvoje je zajistit, aby pracovníci v organizaci rozvíjeli své znalosti, dovednosti a schopnosti a patřičně si je také osvojovali. Konkrétně ty, které potřebují jak k efektivnímu vykonávání svěřené práce, tak i k úspěchům v rozvíjení své kariéry.

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2011) definuje pracovníka jako zaměstnanou nebo samostatně výdělečnou činnou osobu.

Josef Koubek (2015) definuje vzdělávání pracovníků jako personální činnost zahrnující pět následujících aktivit:

- a) **Podélná flexibilita a doškolení** – přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa.
- b) **Příčná flexibilita** – zvyšování použitelnosti pracovníků, kteří by tedy měli alespoň zčásti zvládat znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání jiných pracovních míst.
- c) **Rekvalifikace** – přeškolení pracovníků z povolání, které organizace nepotřebuje, na povolání, která naopak potřebuje.
- d) **Orientace** – přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa (technologickým, stylům a postupům práce atd.).
- e) **Formování osobnosti** – chování pracovníka hraje významnou roli zejména v mezilidských vztazích. Zajímá se o potřeby a hodnoty člověka, a tedy i o jeho motivaci.

Složky vzdělávání a rozvoje podle Armstronga (2015):

- **Učení se** – proces osvojování a rozvíjení znalostí, dovedností, schopností, chování a postojů člověka; získávání zkušeností.
- **Všeobecné vzdělávání** – široké znalosti, dovednosti a schopnosti uplatnitelné ve všech oblastech života.
- **Odborné vzdělávání (výcvik)** – hluboké znalosti, dovednosti a schopnosti systematicky využívané k vykonávání svěřené práce.
- **Rozvoj** – rozšiřování znalostí, dovedností a schopností a realizace potenciálu člověka.

1.1 Proces orientace a adaptace pracovníků

Cílem těchto procesů je pomoci nově přijatým pracovníkům sžít se s pracovním prostředím a kolektivem, a zapracováním se v příslušném pracovním oboru. Rosemary Thomson (2007) uvádí, že několik prvních měsíců nebo dokonce pouhých dnů, během kterých získává nový pracovník zážitky z pracovního prostředí, stačí k trvalému ovlivnění jeho pohledu na firmu a postojů vůči ní. Na samotném adaptačním procesu se tedy nepodílejí pouze pracovníci pro to určení, ale měli by se zapojit všichni pracovníci dané společnosti, aby společně eliminovali eventuální adaptační stres, který se může vyskytnout při příchodu do nového zaměstnání.

Adaptační proces je nutno pečlivě naplánovat a předem promyslet. Jak uvádí Dvořáková a kol. (2007), větší organizace mívají pro formální stránku adaptace zpracovány Adaptační programy, které jsou implementovány jako nástroj pro urychlování začleňování a zapracování nových pracovníků. Nelze všem pracovníkům sdělovat stejné informace ani je zaškolovat ve stejných pracovních úkonech. Množství a povaha informací, které by měl pracovník během adaptačního procesu obdržet, závisí tedy na povaze vykonávané práce a postavení pracovní pozice v hierarchii funkcí.

Orientace probíhá formálním a zároveň neformálním způsobem. O formální stránku procesu se starají především pracovníci, kteří mají zaškolování na starosti podle naplánovaných a osvědčených způsobů, a také bezprostřední nadřízený pracovníka. Neformální stránka je víceméně svévolný proces vycházející z chování ostatních

pracovníků, s nimiž přichází nový pracovník do styku. Chování a přístup nových kolegů může mnohdy ovlivnit celý proces adaptace významnějším a efektivnějším způsobem, než samotné formální zaškolování.

Procesem adaptace a orientace se také myslí formování pracovních schopností a dovedností pracovníka tak, aby se přizpůsobily nárokům a požadavkům vedoucích pracovníků na dané pracovní pozici. Myslí se tím jak schopnosti odborné, tak schopnosti sociální, ale také znalosti kde a jak získat další potřebné informace, které by v průběhu vykonávání práce mohl pracovník potřebovat.

Výsledek toho, jak moc je daný pracovník již adaptovaný na pracovní prostředí, posoudí jeho přímý nadřízený. Toto posouzení může být doplněno i o názory hodnoceného pracovníka, jak to vidí z vlastního úhlu pohledu. Tyto informace jsou dále poskytovány personálnímu útvaru, který má celý proces adaptace a orientace na starosti, a díky nim mohou tento proces více přizpůsobit a zdokonalit.

2 Cyklus systematického vzdělávání pracovníků

Koubek (2015) uvádí, že dobře organizované systematické vzdělávání pracovníků v organizaci je to nejefektivnější. Jedná se o neustále se opakující cyklus, pohybující se po pečlivě vytvořených zásadách směrem k cílům strategie vzdělávání a rozvoje. Celý cyklus začíná identifikací potřeby pracovníky vzdělávat. Následně je potřeba toto vzdělávání naplánovat, mimo jiné také do časového a rozpočtového plánu. Dále následuje vlastní proces vzdělávání a rozvoje pracovníků, ve kterém jsou skutečně pracovníci školeni. Neméně důležitou součástí je fáze vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího procesu, protože firmu bude pochopitelně zajímat, jaké ovoce tato práce přinesla.

2.1 Identifikace potřeb vzdělávání

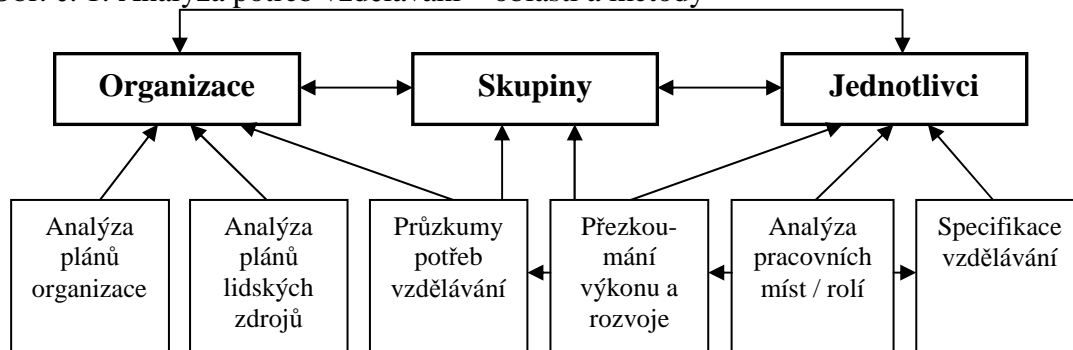
Armstrong (2015) popisuje analýzu potřeby vzdělávání jako identifikaci mezery ve vzdělávání. Tato mezera představuje rozdíl mezi tím, co je a tím, co by mělo být. Dále podotýká, že přístup pouhého odstraňování nedostatků je značně omezený. Vzdělávání

by se mělo zabývat také potřebami lidského rozvoje, přijímáním dalších povinností a zodpovědnosti, měnícími se požadavky na vykonávanou práci, a také vykonáváním jiných úkolů a činností.

Armstrong (2015) i Koubek (2015) se shodují na obtížnosti identifikace potřeby vzdělávat své pracovníky. Koubek (2015) uvádí, že v dnešní době se bohužel k měření vzdělanosti pracovníka používá pouze posuzování úrovně dosaženého školního vzdělání / vyučení, popřípadě ještě v kombinaci s délkou praxe. Řadu individuálních schopností a vlastností však žádným měřením přesně určit neumíme. Proto je identifikace potřeby vzdělávat své pracovníky ve firmě založena především na odhadech a přibližných postupech. Se získanými zkušenostmi v organizaci se tyto odhady při dalších cyklech vzdělávání postupně zlepšují.

V analýze potřeb vzdělávání je nutné sbírat informace ze širších i užších skupin. Jednou z těchto skupin bude celá organizace, kde nás budou zajímat údaje o její struktuře, trhu na kterém se pohybuje, programu její činnosti či výroby, zdrojích apod. Analýza potřeb vzdělávání na úrovni celé firmy povede k analýze potřeb vzdělávání na úrovni pracovních skupin rozdělených dle pozic. Jinými slovy se jedná o specifikaci pracovních míst společně s požadavky na pracovní schopnosti pracovníků. Tato analýza povede k analýze na úrovni jednotlivců. Informace zde lze získat např. ze záznamů o pracovníkovi, jeho vzdělání, hodnocení, testů, kvalifikaci a podobně. Mezi jednotlivými úrovněmi funguje tento proces také obráceně. Při analýze potřeby vzdělávání na úrovni jednotlivých pracovníků je možno nahlížet i na potřeby na úrovni skupin. Lépe to zobrazuje následující obrázek:

Obr. č. 1: Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody



Zdroj: ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 2015

2.1.1 Metody analýzy potřeby vzdělávání

Metody sloužící k analýze potřeby vzdělávání pracovníků organizace podle Koubka (2015):

- a) Analýza průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů ze všech tří úrovní potřeb vzdělávání pracovníků.
- b) Analýza průzkumu názorů, požadavků a postojů pracovníků v oblasti vzdělávání, např. pomocí dotazníků.
- c) Analýza požadavků vedoucích pracovníků na kvalifikaci a vzdělávání jejich podřízených, případně rovnou požadavek na konkrétní vzdělávání.
- d) Analýza a hodnocení pracovního výkonu pracovníků.
- e) Porady za účelem diskutování o současných pracovních problémech a jejich následná analýza.
- f) Analýzy pracovních deníků a záznamů vedoucích pracovníků o jejich podřízených, nebo záznamy specializovaných pracovníků.

Rovněž je důležité neanalyzovat pouze pracovníky v organizaci, ve které probíhá proces identifikace potřeb vzdělávání, ale z širšího úhlu pohledu také znát strukturu pracovních zdrojů na území, z něhož firma primárně čerpá své pracovníky.

Také je velice důležité brát v potaz požadavky vedoucích pracovníků na školení jejich podřízených, ale také požadavky řadových pracovníků. Řada organizací nechává identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků na svých liniových manažerech, společně s právem rozhodnout, zda jsou nějaká školení potřeba či nikoliv.

2.2 Plánování vzdělávání

Koubek (2015) poukazuje na zjevný fakt, že když podnik zjistí, že je potřeba jeho pracovníkům poskytnout vzdělávání, a rozhodne se tak učinit, musí před tím ještě celý vzdělávací proces naplánovat. Dá se tedy říct, že celý proces identifikace potřeby vzdělávání nakonec plynule vyústí do fáze plánování vzdělávání pracovníků.

Základní předběžné plány a návrhy na to, jak by mělo školení probíhat, co by mělo obsahovat, jaké by mělo mít priority, rozpočet atd. se objevují již během fáze identifikace potřeby vzdělávání. Všechny tyto plány, jsou později projednány a upřesněny, až na jejich základě vznikne předběžná podoba vzdělávacího programu společně s rozpočtem, který je na to vymezen, a dalšími podrobnostmi. Tato podoba je pak nadále specifikována a upřesňována.

Vodák s Kucharčíkovou (2011) i Koubek (2015) se shodují na osmi základních otázkách, jejichž správné zodpovězení je potřeba k vytvoření dobrého plánu vzdělávání pracovníků. Těmito základními otázkami jsou:

1) Obsah vzdělávání – totiž jaké vzdělávání má být zabezpečeno?

- Určuje téma vzdělávání
- Je lepší, pokud je vzdělávání připraveno individuálně, podle konkrétních potřeb podniku

2) Komu má být vzdělávání zabezpečeno?

- Konkrétním jednotlivcům nebo specifickým skupinám
- V ideálním případě řadit účastníky do homogenních skupin podle funkčního zařazení, dosavadních schopností a vědomostí apod.
- Je vhodné, mimo jiné z hlediska motivace, aby se vzdělávacích procesů zúčastnili manažeři společně s ostatními pracovníky, pokud je to z hlediska charakteru procesu možné
- Podle typu prováděné práce / zaměstnání / povolání
- Podle jakých kategorií budou jednotlivci / skupiny rozděleny
- Podle jakých kritérií budou účastníci do vzdělávacího procesu vybráni

3) Jakým způsobem bude vzdělávání probíhat?

- Vzdělávání „on the job“ (na pracovišti) – na místě výkonu práce

- Vzdělávání „off the job“ (mimo pracoviště) – v jiné části organizace nebo zcela mimo ni
- Jaké budou použity metody vzdělávání
- Jaké pomůcky potřebné ke vzdělávání bude třeba zabezpečit
- Jaké postupy budou při vzdělávání praktikovány
- Vhodné vybrat techniky orientované na zlepšení aktivity i tvůrčího myšlení pracovníků

4) Kým bude vzdělávání zabezpečeno?

- Budou vzdělavatelé interní odborníci nebo bude třeba najmout externí služby, případně kombinace obojího
- Možnost širokého výběru vzdělávacích institucí na trhu
- Využít získané zkušenosti s výběrem daných školitelů nebo referencí jiných od podniků v případě nedostatku vlastních zkušeností
- Jak se vzdělavatelé budou podílet na zabezpečení organizační stránky věci

5) Kdy bude vzdělávání probíhat?

- Časový termín odkdy, dokdy budou pracovníci tímto školením vzdělávání
- Rozvrh podrobněji určující, v jakých časových úsecích budou které konkrétní vzdělávací procesy probíhat
- Jak bude časový plán probíhat, bude se jednat o jednorázovou nebo pravidelně se opakující záležitost
- Zda bude časový plán rozdělen, nebo zda celý vzdělávací proces proběhne kontinuálně
- V časovém rozvrhu by mělo být zvaženo, aby nezasahoval do termínů, v nichž jsou pracovníci časově vytíženi pracovními povinnostmi, nebo je např. období dovolených

6) Kde bude vzdělávání probíhat?

- Určení konkrétních míst konání
- Bude vzdělávací zařízení vlastnit organizace nebo bude pronajaté
- Konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce
- Bude-li to třeba, zajistit školeným pracovníkům (případně i školitelům) ubytování v průběhu školení, dále např. formu stravování, způsob dopravy atd.
- Vhodný výběr klidného a nerušivého prostředí

7) Jaké mohou být náklady na školení?

- Finanční stránka věci
- Naplánovat rozpočet na celé školení
- Zahrnout přímé náklady (studijní materiály, mzda lektorů atd.), ale i náklady vznikající z nečinnosti pracovníků

8) Jakým způsobem budou hodnoceny výsledky vzdělávání?

- Posouzení účinnosti jednotlivých vzdělávacích programů
- Porovnání výsledků s plány podniku a strategií rozvoje lidských zdrojů
- Kdo bude vzdělávání hodnotit
- Jaké metody hodnocení k tomu uplatní
- Kdy bude hodnocení probíhat
- Určit, zda je vzdělávací program schopný pružně čelit případné změně podmínek
- Nepodceňovat důležitost průběžného ani závěrečného hodnocení

2.3 Proces vzdělávání

Když je celý vzdělávací proces řádně naplánován a připraven, je možné začít s jeho realizací. Konkrétní vzdělávací aktivity by měly probíhat v souladu s plánem podnikového vzdělávání.

Vodák a Kucharčíková (2011) zmiňují několik nezbytných prvků, ze kterých se fáze realizace skládá:

1. Cíle

Cíle vzdělávání vyplývají z potřeb organizace. Určují vědomosti a dovednosti, kterými by měli účastníci vzdělávacích kurzů disponovat po jejich absolvování. Dělí se na dvě základní skupiny.

- Programové cíle – obsahují cíle vzdělávacího programu jako celku
- Cíle kurzu – zahrnují cíle jednotlivých kurzů, které mohou obsahovat ještě další dílčí cíle

2. Program

Aby bylo možné považovat vzdělávání za efektivní, musí vést k tomu, že se jeho účastníci skutečně naučí to, co bylo zamýšleno. Pomůže tomu, když budou dodrženy následující podmínky:

- Účastníci se sami mohou vyjádřit k veškerým bodům programu
- Účastníci se předem vyjádří, co od programu očekávají
- Účastníci i lektoři si předem domluví pravidla, která pak obě strany budou dodržovat (časový harmonogram atd.)
- Vytvořit časovou rezervu na zopakování a zhodnocení realizované aktivity

3. Motivace

Motivace pracovníků slouží k zvyšování jejich sebevědomí a potenciálu. Motivace účastníků se mění v závislosti na stádiu motivačního cyklu, ve kterém se právě nacházejí. Stádia tohoto cyklu jsou:

- Poznání dopadů
- Přesvědčení o přínosech
- Závazek k učení

4. Účastníci

Účastníci jsou velice pestrým prvkem procesu vzdělávání. Jsou různě motivovaní, mají různé styly učení apod. Autoři odkazují na výzkum, kterým se zabývali Kolb, Honey a Mumford a ti v něm určili čtyři základní styly učení:

- Aktivisté – jsou schopni okamžitého jednání, ale mohou být snadno znuděni při dlouhodobějších činnostech
- Reflektor – osoba, která ráda sedí v pozadí, sleduje a poslouchá ostatní účastníky a na základě toho zvažuje různé možnosti a jejich důsledky
- Teoretici – racionálně a logicky uvažující jedinci se snahou o objektivitu a analytické přemýšlení
- Pragmatici – rádi experimentují a po návratu z kurzů chtějí vyzkoušet nové myšlenky ihned v praxi

5. Lektoři

Lektoři se zpravidla zabývají přípravou, realizací i vyhodnocováním vzdělávacího procesu. Často jsou na ně kladeny různě vysoké nároky v komplikovaných činnostech, které ne vždy bývají účastníky nebo i samotnými lektory dostatečně doceňovány. Příklady vzdělávacích stylů, které mohou lektoři uplatnit:

- Behaviorální – vede účastníky k požadovanému cílovému chování za pomoci orientace na výsledek a zpravidla je veden zábavnou formou

- Funkcionalistický – účastníkům se bude nejsnadněji učit to, co budou pokládat za praktické; lektor často zadává náročné cíle, u kterých zdůrazňuje právě jejich praktičnost
- Strukturalistický – přísně naplánovaná výuka s velice častým analyzováním efektivity učení; nepřliš flexibilní styl, který nebere příliš v potaz emocionální rozpoložení účastníků
- Humanistický – vede účastníky k pochopení druhých, ale i jich samotných; jeho cílem je zlepšovat charakterové vlastnosti účastníků

2.3.1 Metody vzdělávání

Metod a návodů, jak vzdělávat své pracovníky, jsou spousty a žádné z nich nejsou nejefektivnější nebo nejlepší. Vhodný výběr bude vždy záviset na nejrozličnějších okolnostech a také na cílech, kterých chce podnik vzděláváním svých pracovníků dosáhnout. Urban (2013) uvádí dva požadavky pro úspěšný výběr metod. Prvním je, aby školení bylo co nejblíže skutečnému provádění pracovních úkonů. Podle druhého požadavku by účastníci měli mít možnost okamžitého vyzkoušení nově nabitých poznatků v praxi.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je vhodné měnit učební metody s uvážením dopadu těchto změn na obsah. Také se má brát ohled na individuální učební styl pracovníků. Tato možnost bude ovšem opět brána podle stávajících okolností. Při větším počtu účastníků nebude možné brát v potaz požadavky každého z nich.

Faktory ovlivňující volbu metod

Vodák a Kucharčíková (2011) shrnuli faktory, které by měly být brány v potaz při volbě vzdělávacích metod takto:

- a) Cíle učení
 - vědomosti
 - dovednosti
 - schopnost

- postoje, hodnoty
- b) Předmět a obsah
- specifický předmět a požadavky podniku
 - mezioborové těžkosti
- c) Lidské faktory
- lektoři
 - účastníci
 - prostředí
- d) Časové a materiální faktory
- vyhrazený čas
 - finance
 - vzdělávací zařízení
- e) Principy učení
- motivace
 - aktivní zapojení
 - individuální přístup
 - zpětná vazba
 - přenos poznatků

Skupiny metod

Nyní, když víme, na co se zaměřit, když vybíráme nejvhodnější metodu vzdělávání pracovníků, se podíváme, z jakých metod můžeme vybírat. Vodák a Kucharčíková (2011) se ve své knize *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* odkazují na J. Koubka (2015). Shodují se na rozdělení těchto metod do dvou hlavních skupin:

- a) **Metody vzdělávání na pracovišti** – vhodnější pro vzdělávání dělníků. Probíhají na konkrétním pracovním místě, většinou současně s běžnými pracovními povinnostmi.
- b) **Metody vzdělávání mimo pracoviště** – vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Může probíhat jak v organizaci, tak mimo ni.

V praxi jsou obě skupiny metod využívány jak pro dělníky, tak pro manažery a specialisty. Tímto kombinováním se dosahuje vyšší efektivity vzdělávání.

Metody využívané zpravidla při vzdělávání na pracovišti

Koubek (2015) mezi tyto metody zařadil:

- a) **Instruktaž** – probíhá při výkonu práce. Je nejčastěji používanou metodou díky své jednoduchosti a efektivitě. Školitel předvádí nebo popisuje daný postup a pracovník se ho dle pokynů snaží napodobit či realizovat. Většinou se jedná o jednorázový zácvik s jednoduchými postupy.
- b) **Coaching** – dlouhodobější instruování a vysvětlování doplněné sdělováním připomínek a pravidelnou kontrolou pracovníka. Školitel se u něj snaží vzbudit vlastní iniciativu a bere přitom ohled na jeho individualitu.
- c) **Mentoring** – obdoba coachingu, která ale počítá s vyšší iniciativou a odpovědností školeného pracovníka. Také většinou platí, že si školený člověk vybírá mentora sám, protože v něm vidí jakýsi svůj vzor.
- d) **Counselling** – oboustranné konzultování a vzájemné ovlivňování mezi školeným a školitelem. Pracovník se vyjadřuje ke všem problémům a poskytuje vlastní návrhy na jejich řešení. Jedná se o poměrně novou metodu vzdělávání pracovníků.
- e) **Asistování** – vzdělávaný pracovník slouží jako pomocník zkušenějšímu pracovníkovi a snaží se během této pomoci od něj naučit různé postupy a styly práce. Zvyšuje svůj podíl na dané práci, dokud ji nezvládá zcela samostatně.
- f) **Pověření úkolem** – rozšíření metody Asistování nebo její závěrečná část. Školitel vytvoří podmínky (vybavení, pravomoci, atd.) pro školeného a zadá mu určitý úkol, během kterého ho sleduje.

- g) **Rotace práce** – zaměřena na širokou oblast vzdělávání pracovníků. Pracovník je pověřován různými pracovními úkoly v různých částech organizace. Získá tím více zkušeností a zamezí se tím zatěžování organismu dlouhodobou monotónní prací.
- h) **Pracovní porady** – slouží ke zvýšení informovanosti pracovníků, prezentaci názorů a výměně zkušeností. Účastníci jsou zde seznámeni s problémy, které se mohou týkat nejen pracoviště nebo celé organizace, ale také jakékoliv jiné oblasti zájmu. Tato metoda je na rozdíl od ostatních výše uvedených metod velice neindividuální.

Metody využívané zpravidla při vzdělávání mimo pracoviště

Dále se Koubek (2015) zabývá metodami užívanými zpravidla mimo pracoviště. Uvádí, že se většinou jedná o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin pracovníků.

- a) **Přednáška** – zpravidla rychlý, jednosměrný tok faktických informací či teoretických znalostí.
- b) **Seminář** – jedná se o přednášku spojenou s diskuzí. Tok informací zde tedy není pouze jednosměrný.
- c) **Demonstrování** – praktické, názorné vyučování, které znalosti a dovednosti předává školeným pracovníkům pomocí trenažérů, počítačů, předvádění pracovních postupů atd. Tyto postupy si pak mohou pracovníci také nanečisto vyzkoušet.
- d) **Případové studie** – v zadání je popis smyšleného nebo reálného organizačního problému. Účastníci ho prostudují, diagnostikují a snaží se navrhnout nějaké jeho řešení. Případové studie mohou být krátkodobé, se zaměřením na jednu oblast organizace, nebo také komplexní, zaměřené na celou organizaci. Jedná se o velice rozšířenou a oblíbenou metodu vzdělávání.
- e) **Workshop** – je to varianta případových studií, ve které se daný problém řeší v týmech a z komplexnějšího hlediska. Zároveň podporuje týmovou práci, ale je stejně jako případové studie náročný na školitele.

- f) **Brainstorming** – další varianta případových studií. Tentokrát účastníci pracují samostatně, na rozdíl od workshopů. Každý z nich ústně nebo písemně předkládá návrhy na řešení zadaného problému, poté se diskutuje a hledá se jejich optimální kombinace.
- g) **Simulace** – metoda zaměřená ještě více na praxi. Účastníci dostanou podrobný scénář dané situace a musí se během určené chvíle rozhodovat a postupovat tak, jak by postupovali, kdyby tato situace reálně nastala. Zpravidla se přechází od jednodušších problémů ke složitějším.
- h) **Hraní rolí** – podobně jako u simulace dostanou účastníci scénáře, ale také popis role, kterou v něm budou zastupovat (nezastupují sami sebe). Slouží k poznávání mezilidských vztahů a problémů a také k vyjednávání.
- i) **Assessment centre** – diagnosticko-výcvikový program. Zpravidla řízen počítačem, který automaticky generuje úkoly podle nastavené úrovně stresové zátěže. Účastník musí plnění těchto úkolů zvládnout a může si poté své řešení porovnat s řešením optimálním, které je v počítači vypracované.
- j) **Outdoor training/learning** – vzdělávání pomocí her či pohybových aktivit. Je zadán úkol v takovéto podobě a skupina účastníků ho musí co nejoptimálněji vyřešit. Vedením skupiny je buď někdo pověřen, nebo se ho někdo ujme spontánně. Po jeho splnění následuje diskuze o tom, jaké manažerské dovednosti byly použity, jaké mohly, anebo měly být použity.
- k) **E-learning** – metoda vzdělávání pomocí počítačů, které obsahují obrovské množství informací, testů, cvičení a programů. Umožňují neustálou průběžnou kontrolu nebo kontaktování školitele či ostatní účastníky vzdělávání.

Podle Armstronga (2015) se rozdělují na tři základní typy:

- Samostatný – účastník používá danou technologii a není v tu chvíli napojen na školitele
- Živý – účastník je během užívání technologie v kontaktu se školitelem, ačkoliv jsou na rozdílných místech
- Kolektivní – skupina účastníků spolu navzájem komunikuje a vyměňuje si informace, např. na diskusních fórech a chatech

2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Neméně důležité je také vyhodnotit a správně posoudit účinnost při dosahování cílů, které byly stanoveny během plánování vzdělávání. Tím lze docílit dalšího zlepšení, které učiní vzdělávání ještě účinnějším, jak zmiňuje Armstrong (2015).

Vodák a Kucharčíková (2011) zdůrazňují nutnost pohledu na vzdělávání pracovníků jako na investici, nikoliv na náklady. Proto je důležité vyhodnocovat výsledky vzdělávání, aby bylo patrné, jak úspěšné vzdělávání bylo a jaký byl jeho zpětný přínos pro podnik. Přínos, který má vzdělávání pro jednotlivce, je pro firmu důležitý, jen pokud má nějaký přínos i pro ni.

Jak bylo již uvedeno, proces vyhodnocování vzdělávání by měl být naplánován již během fáze plánování vzdělávání. Je zde třeba rozhodnout, jak a kým budou shromažďovány a analyzovány potřebné údaje a poté vyhodnocovány výsledky. Smyslem vyhodnocovací fáze je tedy určit, jak byly vzdělávací aktivity úspěšné, tedy jak moc naplnily svůj účel.

Podle Armstronga (2015) by se vyhodnocování vzdělávání mělo zaměřit na čtyři oblasti:

- a) **Plánování** – definice potřeb a stanovení cílů vzdělávání
- b) **Realizace** – jak bylo zvládnuté organizování a řízení vzdělávání, jestli byly použité metody vhodné a účinné, a porovnání, jaké byly konečné náklady na vzdělávání s plánovaným rozpočtem
- c) **Reakce** – zpětná vazba od účastníků vzdělávání
- d) **Výsledky** – jaký dopad mělo vzdělávání na výkon jednotlivců, útvarů i celou organizaci

Dvořáková a kol. (2007) doporučuje následující postup při vyhodnocování efektivnosti vzdělávání:

- a) Definovat výsledky – přesně určit, jakých výsledků a výstupů má být dosaženo
- b) Transformace výsledků v cíle – cíle se mají řídit pravidlem „SMART“

- c) Každý zúčastněný musí znát cíl
- d) Určit, jakými metodami budou skutečné výsledky porovnány s cíli
- e) Vyhodnocení přínosu – zvážit jak okamžitý, tak i dlouhodobý přínos
- f) Využití výsledků – informace z vyhodnocování efektivnosti vzdělávání by měly posloužit pro zlepšení dalších vzdělávacích aktivit

2.4.1 Návratnost investic

Bartoňková (2010) označuje měření vlivu vzdělávání pracovníků na firemní ukazatele za jeden z nejobtížnějších kroků ve vyhodnocování výsledků vzdělávání. Bývá obtížné měřit kvantifikovatelné výsledky (tvrdá data), a proto se měřitelé někdy rozhodují používat při měřeních i „měkká data“. Ta zahrnují hodnoty, které je velice obtížné měřit, jako např. pocity, postoje a dovednosti. Právě u těchto dat je v praxi těžké prokázat, jak přispěla ke zlepšení výsledků firmy. Následně tu jsou další faktory, které mohou zkreslit výsledek. Mezi ně patří např. úrokové míry, vliv a změna chování konkurence atd.

Když dají měřitelé dohromady konečný výsledek přínosu vzdělávacího programu a mají k dispozici vzniklé náklady, je výpočet návratnosti investice snadný. Slouží k němu vzorec RoI (Return of Investment):

$$\frac{\text{Přínosy ze vzdělávání (Kč)} - \text{Náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{Náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100$$

Výsledkem je návratnost investic v procentech. Armstrong (2015) rovněž poukazuje na výrazně vyšší obtížnost vyjádření finančních přínosů, oproti snadnějšímu vyjádření finančních nákladů.

2.5 Přednosti systematického vzdělávání pracovníků

Koubek (2015) uvádí dlouhou řadu důvodů, proč je pro firmu výhodné dlouhodobě vzdělávat své pracovníky, a mimoto připouští, že jistě existují další výhody, které to přináší. Některé z těchto předností jsou:

- a) Odborně připravené pracovníky nemusí firma vyhledávat na trhu práce, ale již je má přítomné.
- b) Při formování schopností a dovedností pracovníků se firma může zaměřit na své vlastní potřeby.
- c) Podporuje zvyšování kvality výrobků a služeb, produktivity práce a pracovního výkonu pracovníků.
- d) Při systematickém vzdělávání bývají náklady na jednoho pracovníka nižší než u jiných forem vzdělávání.
- e) Stále se získávají nové zkušenosti z předchozích cyklů vzdělávání a to umožňuje neustálé zlepšování kvality vzdělávacích procesů.
- f) Pomáhá s modernizací koncepce řízení pracovního výkonu.
- g) Zvyšuje motivaci pracovníků a posiluje jejich vztah ke společnosti.
- h) Zvyšuje zájem nových potenciálních pracovníků o pracovní pozici ve firmě.
- i) Zvyšuje hodnotu pracovníků na trhu práce.
- j) Podporuje rozvoj pracovníků na poli personálním i sociálním, a tím i zlepšuje jejich vyhlídky na povýšení a platový postup.

2.6 Vliv vzdělávání pracovníků na výkon organizace

Samotné vzdělávání pracovníků pochopitelně ovlivňuje jejich výkon při výkonu práce. Armstrong (2015) se odkazuje na několik výzkumů, které proběhly a jasně dokázaly, že firmy, které se věnovaly vzdělávání a rozvoji svých pracovníků, dosáhly lepších obchodních výsledků. U dobře navržených vzdělávacích programů byla návratnost investic do rozvoje pracovníků velmi vysoká. Při rozsáhlých vzdělávacích procesech docházelo ke zvýšení přidané hodnoty na pracovníka téměř o 6 %. Výzkum zaměřující se na vzdělávání manažerů potvrdil, že organizace, investující prostředky do vzdělávání svých manažerů, dosahují lepších výsledků oproti organizacím, které tak nečiní.

3 Popis společnosti VIOLET GROUP s. r. o.

V praktické části této bakalářské práce bude představena společnost VIOLET GROUP s. r. o., dále jen Violet group. Jedná se o poměrně mladou organizaci zabývající se cashflow coachingem – poradenstvím a vzděláváním klientů v oblastech financí a finanční gramotnosti. Společnost se zaměřuje na poskytování služeb především fyzickým osobám, ale nabízí své služby i osobám právnickým.

3.1 Základní údaje:

Název organizace:	VIOLET GROUP s. r. o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Písařská 2075/7, Modřany, 143 00 Praha 4
Identifikační číslo:	050 51 568
Spisová značka:	C 257556 vedená u Městského soudu v Praze
Datum zápisu:	3. května 2016
Základní kapitál:	100 000,- Kč
Předmět podnikání:	- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. - Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru.

Společnost Violet group byla založena začátkem května roku 2016. Idea jejího založení byla rozvíjena od listopadu 2015, kdy se začalo plánovat a připravovat její uskutečnění.

Cílem založení společnosti nebylo poskytovat klientům pouze služby v oblasti zprostředkovávání úvěrů a pojištění, ale zároveň klienty vzdělávat ve finanční gramotnosti a docílit tak jejich nezávislosti a správnému rozhodování ve finančním světě. Tak vznikla myšlenka cashflow coachingu, jejímž účelem je snížit životní náklady klientů a zvýšit jejich příjmy. Později rozšířili sortiment snižovaných nákladů i do oblasti energetiky, internetu a dalších.

Statutárním orgánem společnosti Violet group jsou její jednatelé. Jednateli společnosti jsou zároveň její zakladatelé. Oba zakladatelé složili počáteční vklad 50 000,- Kč. Každý jednatel jedná za společnost Violet group samostatně.

3.2 Cashflow coaching

Název pochází z anglických termínů *Cash* = peníze, hotovost; *Flow* = tok; *Coaching* = trénování, koučování. Výraz *Cashflow* označuje tok peněžních prostředků v určitém období, jednoduše řečeno: rozdíl mezi příjmy a výdaji určitého subjektu. Termín *Cashflow coaching* tedy vyjadřuje vedení člověka k porozumění těmto tokům a přizpůsobení svých příjmů a výdajů (cashflow) ke zvýšení životní úrovně.

Výraz cashflow coach používá firma Violet group pro označení vyškoleného pracovníka, který pomáhá klientům pochopit jejich finanční situaci a naučí je, jak zvyšovat svoje příjmy a jak se zbavit zbytečných výdajů. Aby byli cashflow coachové schopni poskytovat tyto služby kvalitně, musí absolvovat řadu vzdělávacích procesů ze všech oblastí partnerských firem, dále pak rozvíjet své komunikační a sociální dovednosti.

Cashflow coach

Společnost Violet group poskytuje své služby prostřednictvím tzv. cashflow coachů. Jedná se zpravidla o OSVČ (osoby samostatně výdělečně činné), kteří společnost zastupují, poskytují klientům zákaznický servis a zprostředkovávají smlouvy mezi nimi a partnerskými společnostmi firmy Violet group. Ačkoliv se jedná o OSVČ, společnost si je vědoma nutnosti zajišťovat cashflow coachům patřičné vzdělávání. K tomu využívá jak externí, tak interní školitele.

Mezi cashflow coachi neexistuje vztah „nadřízený – podřízený“, ale pro účely této práce, jsou někteří cashflow coachové nazýváni jako vedoucí cashflow coachové. Tento název označuje zkušenější cashflow coache, kteří vedou a vzdělávají svůj vlastní tým cashflow coachů.

V současné době (březen 2017) zastřešuje společnost Violet group kolem 50 cashflow coachů. Ti jsou placeni provizemi ze smluv sjednaných s klienty. Nemají tedy pevnou

pracovní dobu a náplň práce si organizují sami. U jednotlivých cashflow coachů bývá tedy velice individuální, kolik času firmě věnují. Pro podporu jejich aktivity slouží různá motivační školení. Dle informací poskytnutých firmou většina cashflow coachů upřednostňuje nárazové zvýšení aktivity prostrfídané s obdobím, kdy se práci věnují méně.

Vstupní požadavky

Aby mohl nový pracovník nastoupit do Violet group a začít s ní spolupracovat, musí splňovat několik vstupních požadavků firmy.

Těmito požadavky jsou:

- ✓ Minimální dosažené vzdělání: středoškolské, zakončené maturitní zkouškou (tento požadavek na minimální vzdělání je nutný z důvodu podmínek pro získání PPZ a VZ licencí od České národní banky)
- ✓ Čistý trestní rejstřík (budoucí cashflow coach sám dokládá při podpisu smlouvy)

Mimoto musí projít vstupním pohovorem s některým z vedoucích cashflow coachů. Na osobní setkání za tímto účelem jsou vedoucí cashflow coachové školeni, aby byli schopni lépe odhadnout člověka a podle toho určit, zda je vhodným kandidátem.

3.3 Strukturální složení cashflow coachů

Společnost Violet group má stanovený Kariérní plán (Příloha A). Podle tohoto plánu se odvíjí, co se od jednotlivých cashflow coachů očekává, a také výše jejich provize za zprostředkované smlouvy s klienty. Základní jednotkou pro postup v tomto kariérním plánu je tzv. BJ (bankovní jednotka). Tyto jednotky využívá řada společností pohybujících se ve stejném sektoru jako Violet group, ale každá z těchto firem má vlastní postup pro jejich výpočet.

Jedná se o univerzální číslo, které odráží aktivitu cashflow coache a na jeho základě jsou následně vypláceny odměny. Počet BJ, které cashflow coach obdrží, závisí na typu sjednané smlouvy a na částce, které se smlouva týká.

Při postupu kariérním plánem se hodnotí:

- BJ vlastní produkce historicky (BJ, které cashflow coach získá za celou kariéru u Violet group)
- BJ za čtvrtletí skupinově (BJ, které za čtvrtletí získal cashflow coach + BJ, které za toto čtvrtletí získali cashflow coachové v něm vedeném týmu)

V kariérním plánu Violet group se jednotlivé pozice dělí do třech kategorií. Až na výjimky se jednotlivé pozice nedají přeskočit.

3.3.1 Specialista

Do takto nazvané kategorie je zařazen nově příchozí cashflow coach. V současné době sem patří všichni kromě 10 cashflow coachů.

Tipař

Ačkoliv je v kariérním plánu Violet group zařazen do kategorie Specialista, nejedná se zatím o cashflow coache v pravém slova smyslu, ačkoliv tak již bývá nazýván. Je to první pozice, kterou nováček zahajuje svou činnost u společnosti, a zároveň slouží i jako pozice zkušební. Zahrnuje základní zaškolovací cyklus, zapracování se a získání potřebných registrací. Může být tedy nazván jako „cashflow coach v tréninku“.

Tipař není povinen vlastnit živnostenské oprávnění. Tuto pozici může dělat prakticky téměř kdokoli i bez zájmu postupovat dále v kariérním plánu. Náplň této pozice spočívá v předávání kontaktů na potenciální klienty licencovaným cashflow coachům. Nemůže tedy vykonávat samostatné schůzky s klienty, protože nemá potřebnou kvalifikaci a oprávnění.

ČNB stanovuje hranici pro vymezení tipařství takto:

„Činnost tzv. „tipaře“ bez registrace pojišťovacího zprostředkovatele nesmí přesáhnout hranici, kdy v obecné rovině zjistí zájem osoby o případné uzavření pojistné smlouvy, resp. zájem o pojištění konkrétního pojistného nebezpečí, a tuto informaci společně s kontaktními údaji zájemce předá pojišťovacímu zprostředkovateli anebo pojišťovně. V případě „tipařství“ se nevyžadují zvláštní odborné znalosti v oboru pojišťovnictví ani kvalifikační předpoklady; tato činnost také nepodléhá dohledu České národní banky.“

ČNB. *K vymezení hranice mezi tipářstvím a zprostředkováním pojištění* [online]. Praha: Česká národní banka, 2011 [cit. 31.3.2017].

Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/faq/k_vymezeni_hranice_mezi_tiparstvim.pdf

Certifikovaný specialista

Pro postup na tuto pozici je nutné úspěšné splnění interního zaškolení, jehož dostatečné zvládnutí posoudí vedoucí cashflow coach. Dále je nutné splnění výše uvedených podmínek (maturitní vzdělání a čistý trestní rejstřík), aktivní živnostenské oprávnění a získání alespoň jedné z registrací ČNB:

- PPZ (Podřízený pojišťovací zprostředkovatel) – poskytuje licenci pro zprostředkovávání pojistných smluv
- VZ (Vázaný zástupce) – poskytuje licenci pro zprostředkovávání investičních smluv

Každá z těchto registrací se vztahuje na jiný typ smluv, proto je pro cashflow coache pochopitelně praktičtější vlastnit obě. Po splnění těchto podmínek je možné podepsat s firmou Violet group „Dohodu o obchodním zastoupení“.

Produktový specialista

Jedná se o certifikovaného specialistu, který již získal dostatek zkušeností sjednáním smluv s klienty.

- Podmínky k získání pozice: 500 BJ vlastní produkce historicky

Senior produktový specialista

Na této pozici už může cashflow coach začít skládat svůj vlastní tým a začíná se účastnit vzdělávacích procesů, které se tvorby a vedení týmů týkají. Je vhodné, aby již vlastnil obě výše zmíněné registrace ČNB, bez kterých by nemohl postoupit v kariérním plánu do kategorie Manažer.

- Podmínky k získání pozice: 1 000 BJ vlastní produkce historicky

Senior produktový specialista II

Jedná se o jedinou z pozic kariérního plánu Violet group, kterou je možné teoreticky přeskočit. Na tuto pozici postoupí cashflow coach, který se více soustředil na sjednávání smluv s klienty, než na sestavení funkčního týmu. V případě, že cashflow coach nemá zájem sestavovat svůj vlastní tým, může na této pozici setrvat a nadále v kariérním plánu již nepostupovat.

- Podmínky k získání pozice: 3 000 BJ vlastní produkce historicky

3.3.2 Manažer

Jedná se o kategorii, k jejímuž dosažení je zapotřebí, aby cashflow coach úspěšně vedl vlastní tým, který pravidelně získává BJ. Do této kategorie nelze postoupit bez vlastnění obou registrací – PPZ i VZ, tudíž již nestačí pouze jedna z nich. V současné době se v manažerské kategorii nachází 7 cashflow coachů.

Projektový manažer

Po absolvování vzdělávacích procesů na tvorbu a vedení týmů již v kategorii Specialista vytvořil cashflow coach funkční tým. Na této pozici vlastní tým cashflow coachů nadále rozšiřuje, vede a také vzdělává. Je proto nutné, aby podstupoval vzdělávací aktivity týkající se školení jiných lidí.

- Podmínky k získání pozice: 2 000 BJ vlastní produkce historicky + 3 000 BJ za čtvrtletí skupinově

Regionální manažer

Cashflow coach pokračuje v rozšiřování a vzdělávání svého týmu. Snaží se jeho členy motivovat a vést k lepším výsledkům. Nadále se věnuje svým stávajícím i novým klientům.

- Podmínky k získání pozice: 3 000 BJ vlastní produkce historicky + 7 500 BJ za čtvrtletí skupinově

3.3.3 Ředitel

Do této kategorie se propracuje cashflow coach, který dostatečně prokázal vlastní aktivitu při práci s klienty a zároveň vytvořil již stabilní strukturu cashflow coachů. Postupně tuto strukturu upevňuje a učí ji vlastní soběstačnosti. V současné době se v této kategorii nacházejí 3 cashflow coachové.

Výkonný ředitel

Pozice, na níž cashflow coach vyvažuje poměr času, který věnuje svým klientům a času, který věnuje vzdělávání cashflow coachů ze svého týmu. Postupně začíná převládat tvorba kvality struktury nad schůzkami s dalšími klienty.

- Podmínky k získání pozice: 5 000 BJ vlastní produkce historicky + 15 000 BJ za čtvrtletí skupinově

Regionální ředitel

Na této pozici si cashflow coach většinou už nedomlouvá nové klienty, poskytuje jen klientský servis stávajícím. Místo toho se plně zaměřuje na rozšiřování a vzdělávání svých týmů cashflow coachů. Může se stát, že se některý cashflow coach z týmu regionálního ředitele dostane do manažerské kategorie, proto je potřeba, aby byl regionální ředitel proškolen, jak má takového cashflow coache vzdělávat.

- Podmínky k získání pozice: 30 000 BJ za čtvrtletí skupinově

Generální ředitel

Na této pozici se někteří členové týmu tohoto cashflow coache často dostávají do manažerských pozic, kde si už tvoří své vlastní týmy. Proto se cashflow coach již tolik nesoustředí na individuální vzdělávání všech cashflow coachů, které má pod sebou, ale zaměřuje se na vzdělávání manažerů.

- Podmínky k získání pozice: 60 000 BJ za čtvrtletí skupinově

Společník firmy

Struktura jím zavedených týmů je již soběstačná, je schopna přijímat nové cashflow coache a dovést je až do ředitelské kategorie bez jeho pomoci. Společník firmy se může účastnit vzdělávání a motivování cashflow coachů, čímž podporuje rychlejší růst vybudované struktury a tím zvyšuje i příjem provizí, které mu z ní plynou.

- Podmínky k získání pozice: 120 000 BJ za čtvrtletí skupinově

3.3.4 Administrativní pracovník

Na pražské pobočce Violet group je administrativní oddělení. To v současné době tvoří pouze jeden pracovník, ale firma je připravena v případě potřeby dosadit na toto místo další pracovníky. Smyslem této pozice je ulehčit práci cashflow coachům tím, že vykonává práci, která na ně spadala před jejím zavedením.

Hlavní náplní práce administrativního pracovníka ve firmě Violet group je zpracování a následné rozesílání podkladů, které obdrží od cashflow coachů, příslušným externím odborníkům. Tito odborníci spadají pod firmu, které se data týkají. Data jsou analyzována a s příslušným propočtem odeslána zpět na administrativní oddělení Violet group, ze kterého jsou opět postoupena příslušným cashflow coachům.

Pracovník administrativního oddělení prochází podobnými vzdělávacími kurzy jako cashflow coachové v kategorii Specialista.

3.4 Pobočky společnosti

Praha

První založenou provozovnou je pražská kancelář Violet group, nacházející se na adrese Ledařská 433/9, Praha 4. Ta je tvořena mimo jiné třemi hlavními místnostmi, z nichž dvě slouží jako zázemí cashflow coachů a vedení společnosti, a jedna je určena k uskutečňování některých vzdělávacích aktivit, ať už od interních či externích školitelů, nebo také k realizaci schůzek s klienty. Všechny tyto místnosti jsou firmou patřičně vybaveny, aby mohly sloužit svým účelům.

Společně s vedením společnosti zde sídlí i pracovníci, kteří se starají o potřebnou firemní administrativu.

Plzeň

Druhá pobočka byla založena v Plzni na adrese Radčická 60/40. Původní ideou bylo využívat ji podobným způsobem jako pražskou kancelář, čili pro organizaci vzdělávacích kurzů pro cashflow coache a uskutečňování sjednaných schůzek s klienty. Z iniciativy cashflow coachů se však tyto činnosti provádějí mimo kancelář. Toto zařízení momentálně slouží primárně jako sklad dokumentů a administrativního vybavení pro cashflow coache zaměřující svou činnost na Plzeňský kraj.

Proto je také zvažováno zrušení pobočky z důvodu jejího nedostatečného využívání a rentability.

3.5 Poskytované služby

Společnost Violet group spolupracuje s řadou firem, jejichž služby zprostředkovává svým klientům. Některé z těchto firem rovněž zprostředkovávají své služby jiným organizacím. S každou z těchto partnerských firem má Violet group podepsanou smlouvu, nejčastěji se jedná o Smlouvy na propagaci výrobků / služeb nebo Smlouvu o obchodním zastoupení.

Díky zastupování většího množství klientů jsou schopni vyjednat lepší obchodní podmínky pro své klienty, což se zpravidla odrazí na nižších cenách, než kdyby se klient pokoušel danou službu získat bez prostředníka. Vyjednávání s partnerskými organizacemi zpravidla vede jednatel společnosti.

Mezi poskytované služby zprostředkovávané přes partnerské společnosti můžeme zařadit poskytování finančních služeb, jako jsou úvěry, pojištění, investice, spoření a další. Dále zprostředkovávají svým klientům výhodné ceny energetiky (elektřina a plyn), telefonních tarifů, cestování a právního poradenství. Při spolupráci s personální agenturou pomáhají svým klientům při změně zaměstnání. Další zprostředkovávanou službou je sejfová úschova, která umožňuje klientům uschovat drobný majetek nebo např. cenné listiny.

Mimo to Violet group poskytuje svým klientům vzdělávání v oblastech finanční gramotnosti. Na to jsou cashflow coachové připravováni během školení, která vedou a organizují interní školitelé.

Podle Ministerstva financí České republiky (2015), které dělalo v této oblasti výzkum na podzim 2015, má více než polovina dotazovaných Čechů nízkou / spíše nízkou finanční gramotnost a ekonomickou zodpovědnost. Finanční gramotnost, která zahrnuje znalosti z oblasti finanční terminologie, finančních produktů, matematiky a makroekonomie, má na nižší úrovni 52 % dotazovaných. Chovat se ekonomicky zodpovědně (čili lépe využívat své finanční prostředky a zodpovědně pořizovat finanční produkty), neumí 64 % dotazovaných.

4 Vzdělávání ve společnosti

4.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Vzdělávání cashflow coachů je pro firmu Violet group naprosto nezbytnou záležitostí, bez které by nemohla provozovat svou činnost. O identifikaci potřeby vzdělávání se dá tedy hovořit už v době před založením Violet group. Identifikace dalších potřeb vzdělávání pak pramení z připomínek a návrhů jednotlivých cashflow coachů.

Dalšími důležitými faktory mohou být změny na trhu nebo rozhodnutí některých z partnerských firem. Jejich zástupci po identifikaci potřeby vzdělávání komunikují s hlavním školitelem Violet group a sjednávají s ním podrobnější informace, které se plánovaných vzdělávacích programů týkají.

4.2 Plánování a průběh vzdělávání

Obsah vzdělávání

Obsah vzdělávacího programu závisí na partnerských organizacích, které vyžadují, aby zprostředkovatelé jejich produktů byli řádně proškolení. Obsah vzdělávání, které se netýká produktů partnerských firem, zpravidla určuje a zajišťuje hlavní interní školitel Violet group pro vedoucí cashflow coache, kteří ho dále postoupí cashflow coachům ve svých týmech. Obsah mohou určit i jednotliví cashflow coachové, pokud sami cítí

potřebu vzdělávání v nějaké konkrétní oblasti. Takovéto vzdělávání pak většinou probíhá individuálně.

Komu má být vzdělávání zabezpečeno

Komu má být vzdělávání zabezpečeno, závisí na jeho obsahu. Je zcela nepotřebné, aby byl např. nově zaučovaný tipař vzděláván v oblastech budování a vedení vlastních týmů, protože takovou činnost nevykonává. Zjednodušeně se dá říct, že je každý cashflow coach vzděláván v těch oblastech, které se ho přímo týkají.

Jakým způsobem bude vzdělávání probíhat

Vzdělávání cashflow coachů v průběhu výkonu práce probíhá zpravidla jen u těch nově se zaučujících. Spočívá v tom, že se nováček po několika základních vstupních kurzech připojí k jinému zkušenému cashflow coachovi během jeho schůzky s klientem. Sleduje postupy užívané v praxi, později si může tyto postupy sám na klientovi vyzkoušet za dohledu a případné pomoci školícího cashflow coache.

Vzdělávání mimo výkon práce jsou ve Violet group o poznání častější. Zahrnují vstupní vzdělávací kurzy, kterými jsou povinni projít všichni noví cashflow coachové. Dále sem patří vzdělávací kurzy vedené externími vzdělavateli z partnerských organizací a ostatní vzdělávací kurzy vedené interními vzdělavateli.

Kým bude vzdělávání zabezpečeno

Hlavním interním vzdělavatelem je jeden ze zakladatelů společnosti. Díky zkušenostem získaným z různých vzdělávacích akcí a kurzů, které podstoupil, je schopen tyto zkušenosti předávat dál a rozvíjet tak schopnosti a dovednosti cashflow coachů ve Violet group. Ostatní (zpravidla vedoucí) cashflow coachové pak tyto vzdělávací procesy postupují cashflow coachům ve svých týmech, kteří se z nějakého důvodu školení nemohli zúčastnit, nebo nově příchozím zájemcům v zaučovací fázi. Dále můžeme mezi interní vzdělavatele zařadit jakéhokoliv cashflow coache, který přijde se zajímavým nápadem nebo návrhem na postup. Tento návrh by měl být předem posouzen a schválen některým z vedoucích cashflow coachů v případě, že má být

prezentován v rámci jeho týmu, nebo hlavním interním vzdělávatelem v případě, že by měl sloužit jako vzdělávací materiál pro celou společnost.

Dalšími vzdělavateli jsou externí pracovníci, zpravidla z partnerských organizací. Tyto organizace mají své pracovníky vyškolené na vzdělávání v konkrétní oblasti nebo zaměřené na konkrétní produkt. Iniciativa k těmto školením vzniká jak ze strany partnerské organizace, tak ze strany Violet group.

Kdy bude vzdělávání probíhat

Společnost Violet group organizuje jak pravidelná vzdělávání, tak i vzdělávání příležitostná. Pravidelná školení jsou organizována v pražské kanceláři a konají se zhruba jednou týdně každé úterý. Tato školení bývají poskládána z několika menších školících aktivit. Školitelé zde bývají většinou externí z několika různých partnerských společností (vzdělávání v oblasti propagace jednotlivých produktů). Dále zde v menší míře školí interní školitelé, kteří se zaměřují na osobní rozvoj a motivaci cashflow coachů.

Dalším školením jsou víkendová školení zaměřující své vzdělávací aktivity na školení od interních školitelů. Tento vzdělávací proces již není tak striktně pravidelný, ale jeho konání vyplývá spíše z potřeb firmy. V průměru se koná 1x za měsíc. Jedná se o rozsáhlý vzdělávací kurz, který zpravidla zabere celý víkend, ale bývá to různé podle témat, která je potřeba cashflow coachům předat.

Nepřavidelné vzdělávací akce bývají nejčastěji formou individuálních školících kurzů na základě požadavků jednotlivých cashflow coachů. Také jsou uskutečňovány po dohodě s externími školiteli ze zvláštních důvodů.

Kde bude vzdělávání probíhat

K organizaci vzdělávacích procesů nejčastěji slouží pražská kancelář. Plzeňská kancelář takto sloužila pro cashflow coache orientující se na plzeňský trh, ale postupně přestala být k těmto účelům plně využívána. Vzdělávací procesy také probíhají v externích zařízeních. V případě interních školitelů se zpravidla s ostatními vedoucími cashflow coachi domluví na výběru místa konání vzdělávací akce.

Místo průběhu vzdělávací akce vybírají a organizují také externí školitelé z partnerských společností. To bývá v provozovnách těchto společností, v externích zařízeních, nebo formou organizovaného zájezdu.

Náklady na školení

Náklady na školení, jako jsou náklady na dopravu, ubytování, stravu atd., zpravidla hradí sami cashflow coachové, nebo v některých výjimečných případech partnerská firma, která vzdělávání organizuje. Náklady na interní školitele nevznikají, protože za provedená školení nejsou přímo finančně odměňováni. Počítá se s tím, že když proškolí cashflow coache ve svých týmech, ti pak kvalitněji vykonávají svoji práci, a tím zvýší i jejich příjem. Fixní náklady, jako jsou náklady na zajištění školících prostor, či prezentačních pomůcek, zajišťuje firma. Je-li třeba uhradit nutnou certifikaci, musí ji cashflow coach uhradit sám.

4.3 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Zpětné vyhodnocování výsledků vzdělávání probíhá ve firmě Violet group nejčastěji formou osobního rozhovoru nebo diskuze po provedeném školení. Výsledky návratnosti investice v konkrétních číslech se nijak nepropočítávají. Po absolvování vzdělávacího kurzu je na vedoucím cashflow coachovi, aby ohlídal, zda cashflow coachové v jeho týmu využívají nově nabytých schopností a dovedností. V případě, že s výsledky není spokojen, může školení upravit a provést proces znovu, nebo v případě jednotlivců s nimi řešit problém individuálně.

4.4 Oblasti vzdělávání od partnerských firem

Oblasti, v nichž Violet group spolupracuje s partnerskými organizacemi, jsou postupně rozšiřovány. V průběhu svojí existence byly v jednotlivých oblastech partnerské firmy obměňovány podle sjednaných podmínek, aby lépe vyhovovaly potřebám společnosti Violet group a jejím klientům.

Každá externí partnerská organizace zpravidla posílá své vlastní školitele, aby vzdělávali cashflow coache Violet group o nových nebo stávajících produktech.

V některých případech musejí pak cashflow coachové skládat zkoušky vedené těmito externími školiteli, aby mohli daný produkt nabízet. Vedoucí cashflow coachové jsou pak povinni zajistit, aby se cashflow coachové z jejich týmů ke vzdělání dostali. Nejčastěji to probíhá tak, že vedoucí cashflow coach sám povede školící proces se svým týmem. K tomu využije vzdělávacích materiálů a vědomostí nabytých během školení od externího odborníka. Jelikož sám vedoucí cashflow coach pouze absolvoval toto formální školení, předává ho svému týmu spíše neformálním cestou.

4.4.1 Finance

Jelikož se jedná o hlavní oblast, ve které cashflow coachové zprostředkovávají produkty svým klientům, je pochopitelné, že na vzdělávání v této oblasti je soustředěno nejvíce externích školitelů.

Violet group proto spolupracuje se společností Broker Trust a. s., což je největší brokerpool v České republice (*brokerpool* = organizace zastřešující finanční poradce). Tato společnost slouží jako prostředník mezi Violet group a ostatními společnostmi z finančního sektoru. Broker Trust a.s. zajišťuje pro cashflow coache vzdělávací procesy od těchto společností v oblastech finančního poradenství, jako jsou spoření, úvěry, investice, pojištění atd. Dále zajišťuje vzdělávání potřebné pro získání certifikací, které cashflow coachové potřebují pro povahu svojí práce.

4.4.2 Personalistika

Cashflow coachové jsou dále vzděláváni v oblastech personalistiky. Učí se, jakým způsobem jednat s firmami, které shánějí nové pracovníky, a jak s klienty, kteří mají o změnu zaměstnání zájem. V této oblasti probíhala donedávna školení od společnosti FreeCon s. r. o., ale kvůli změně spolupráce nyní poskytuje své externí školitele poměrně nová personální agentura DW Option CZ s. r. o.

4.4.3 Energetika

Podobně jako v oblasti financí, tak i v této oblasti Violet group využívá spolupráci se společnostmi, která zprostředkovává prodej jiným firmám. Společnost Porovnej24, a. s. se

sice zabývá i jinými oblastmi zprostředkování, ale firma Violet group této spolupráce využívá hlavně v oblasti energetiky. Firma zajišťuje pro cashflow coache vzdělávací procesy od společností v energetické oblasti. Cashflow coachové musí vědět, jak funguje obchod s elektřinou a plynem a jejich distribuce.

4.4.4 Ostatní

Cashflow coachové by se měli orientovat i v dalších oblastech, ve kterých zprostředkovávají produkty svým klientům. Proto jsou i od jiných partnerských firem zajišťovány potřebné vzdělávací akce. Příklady těchto oblastí vzdělávání a partnerských firem mohou být:

- Telefonní tarify – Vodafone Czech Republic a. s.
- Internet a TV – STARNET s. r. o.
- Úschova cennoští – 24SAFE (anji s. r. o.)
- Cestování – WorldVentures Holdings, LLC

5 Dotazníkové šetření

V rámci této bakalářské práce bylo ve společnosti Violet group provedeno dotazníkové šetření. Připravený dotazník (Příloha B) byl v elektronické podobě předán jednomu z vedoucích cashflow coachů, který jej postoupil ostatním cashflow coachům. Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné a proběhlo anonymně.

Hlavním záměrem, kvůli kterému bylo dotazníkové šetření provedeno, bylo zjistit míru spokojenosti cashflow coachů se současným systémem vzdělávání ve společnosti a získat tak na něj zpětnou vazbu. Na základě zjištění případných nedostatků může být tato zpětná vazba využita při vytváření návrhů na zlepšení vzdělávacích procesů ve Violet group. Pro lepší interpretaci výsledů dotazníku bylo zvoleno grafické znázornění, kterému předchází komentář.

Struktura dotazníku

V úvodu dotazníku jsou dvě uzavřené otázky, které zjišťují základní informace o respondentech – pohlaví a věk. Následuje šest uzavřených otázek se škálou odpovědí o pěti možnostech (rozhodně ano / spíše ano / nevím / spíše ne / rozhodně ne). Dále dotazník obsahuje šest uzavřených otázek s nejednotnou škálou odpovědí. Tato škála se pohybuje v rozmezí od dvou do pěti možností.

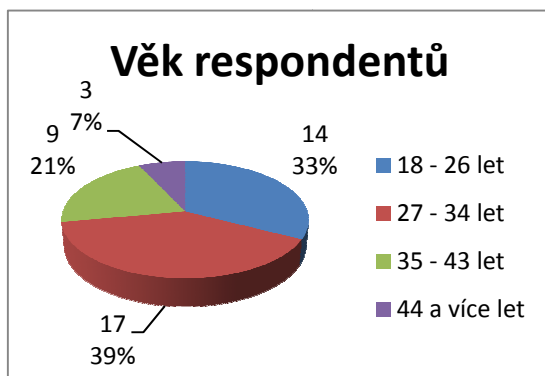
Dotazník kromě možnosti připsat vlastní poznámky k uzavřeným otázkám obsahoval i dvě otázky otevřené. Odpovědi na tyto otázky byly ve většině případů nevyplněné. Otevřené dotazy měly za úkol dát respondentům prostor pro vyjádření vlastních návrhů na zlepšení vzdělávacích procesů. Podle komentáře jednoho z cashflow coachů je možné tyto návrhy běžně předkládat vedení, které je dále posuzuje, což vysvětluje, proč v dotazníku již nebyly zmíněny.

Respondenti

Celkem bylo požádáno o vyplnění dotazníku 54 cashflow coachů, přičemž vyplněný dotazník odevzdalo zpět 43 dotazovaných. Návratnost dotazníku je tedy mírně pod 80 %, což je dle mého názoru dostatečný výsledek pro objektivní zhodnocení názorů dotazovaných.

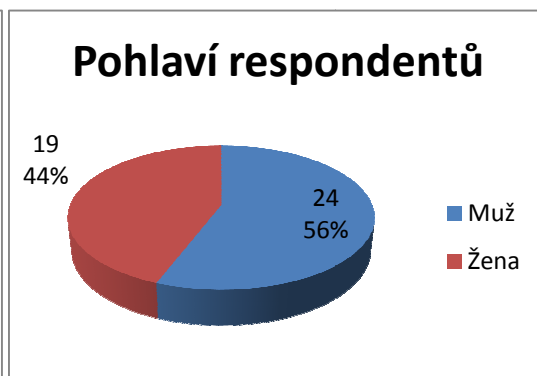
První část dotazníku měla za úkol určit věkovou strukturu a poměr zastoupení jednotlivých pohlaví mezi respondenty. Mužů je mezi respondenty 56 %, čili toto pohlaví mírně převládá nad ženským. Dotaz na věk respondentů ukázal, že v převážné většině se touto prací zabývají osoby mladší než 35 let (dohromady 72 % respondentů).

Graf č. 1: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Graf č. 2: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování 2017

5.1 Interpretace výsledků

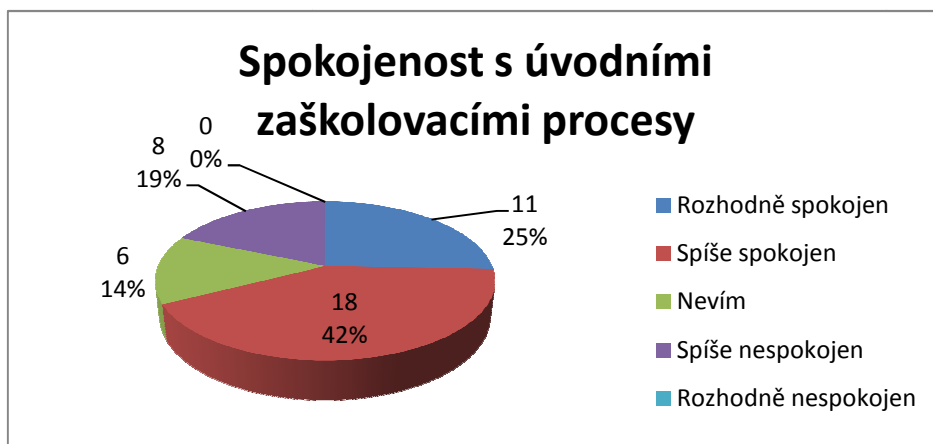
Druhá část dotazníkového šetření obsahovala 12 uzavřených otázek, které se již přímo týkaly vztahu cashflow coachů ke vzdělávání zajišťovanému společností.

Jak jste spokojen/a s úvodními zaškolovacími procesy ve společnosti?

Z grafu vyplývá, že většina respondentů je spokojena s úvodními zaškolovacími procesy ve Violet group. Dohromady spokojenost vyjádřilo 67 % respondentů, nedokázalo se vyjádřit 14 % respondentů, kteří označili možnost nevím, 19 % respondentů označilo odpověď spíše spokojen a žádný respondent se nevyjádřil jako rozhodně nespokojen.

V jednom z dotazníků byla k otázce doplněna poznámka, že úvodní zaškolování není příliš zajímavé kvůli své podobnosti s úvodními zaškolovacími procesy ve firmách, zabývajících se poskytováním služeb ve finančním sektoru.

Graf č. 3: Spokojenost s úvodními zaškolovacími procesy

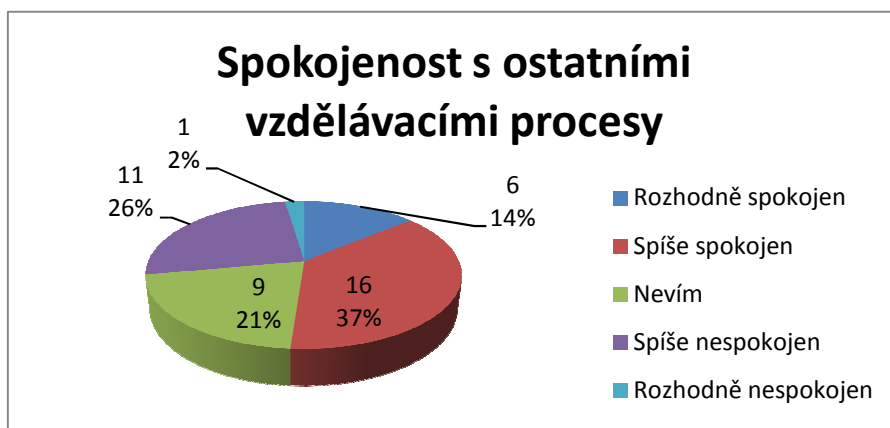


Zdroj: vlastní zpracování 2017

Jak jste spokojen/a s ostatními vzdělávacími procesy ve společnosti?

S ostatními vzdělávacími procesy již respondenti nevyjadřovali takovou spokojenost, jako s těmi úvodními. Přesto míra spokojenosti dosáhla na úroveň 51 %, nedokázalo se rozhodnout 21 % respondentů a 28 % respondentů bylo s ostatními vzdělávacími procesy nespokojeno.

Graf č. 4: Spokojenost s ostatními vzdělávacími procesy

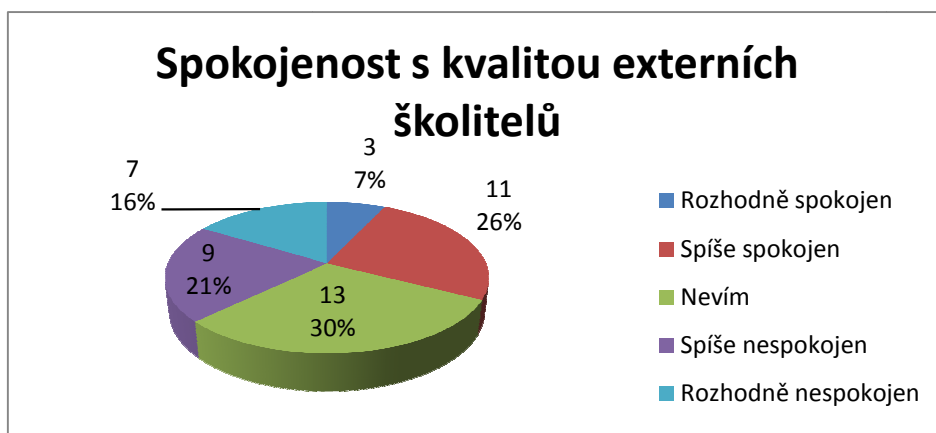


Zdroj: vlastní zpracování 2017

Jak jste obecně spokojen/a s kvalitou externích školitelů?

S kvalitou externích školitelů bylo obecně spokojeno 33 % respondentů. K této otázce se nedokázalo vyjádřit 30 % respondentů a 37 % respondentů se vyjádřilo nespokojen. V dotaznících byla tato školení označena jako „často nudná“. Důvodem k tomu může být obsah vzdělávání, protože externí školitelé se zaměřují na propagaci produktů společností, které zastupují. Tito školitelé tedy do svých vzdělávacích procesů zahrnují velké množství tvrdých dat, jejichž učení není příliš oblíbené.

Graf č. 5: Spokojenost s kvalitou externích školitelů

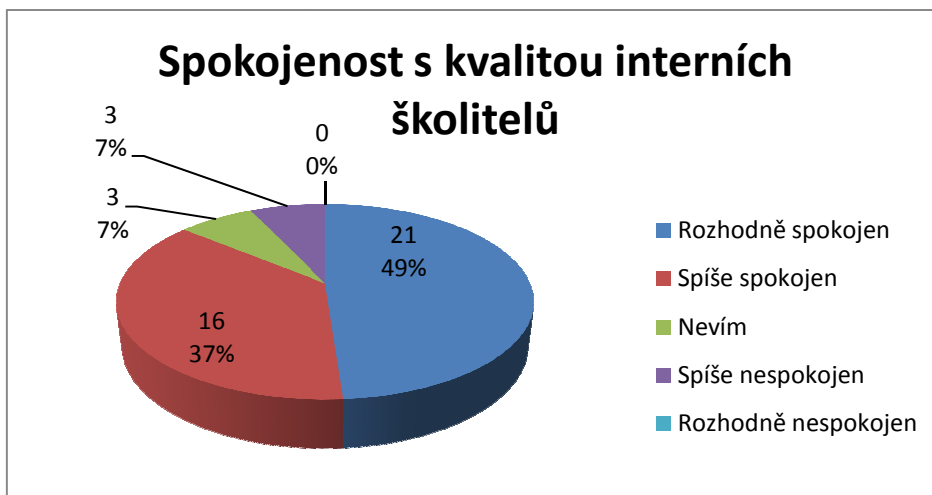


Zdroj: vlastní zpracování 2017

Jak jste obecně spokojen/a s kvalitou interních školitelů?

Z grafu vyplývá, že převážná většina respondentů je spokojena s kvalitou interních školitelů, dohromady takto odpovědělo 86 % dotazovaných. Pouze 7 % respondentů nedokázalo svou spokojenost posoudit a 7 % respondentů označilo odpověď spíše nespokojen. Rozhodně nespokojen nebyl žádný respondent.

Graf č. 6: Spokojenost s kvalitou interních školitelů

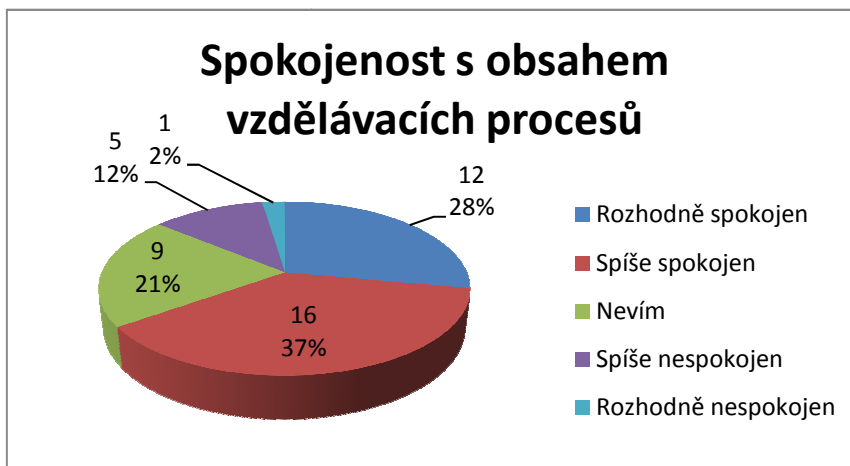


Zdroj: vlastní zpracování 2017

Jak jste obecně spokojen/a s obsahem vzdělávacích procesů?

Obecně spokojeno s obsahem vzdělávacích procesů ve Violet group je dohromady 65 % respondentů. Dalších 21 % respondentů si není odpovědí jisto a 14 % respondentů se vyjádřilo jako nespokojeni.

Graf č. 7: Spokojenost s obsahem vzdělávacích procesů

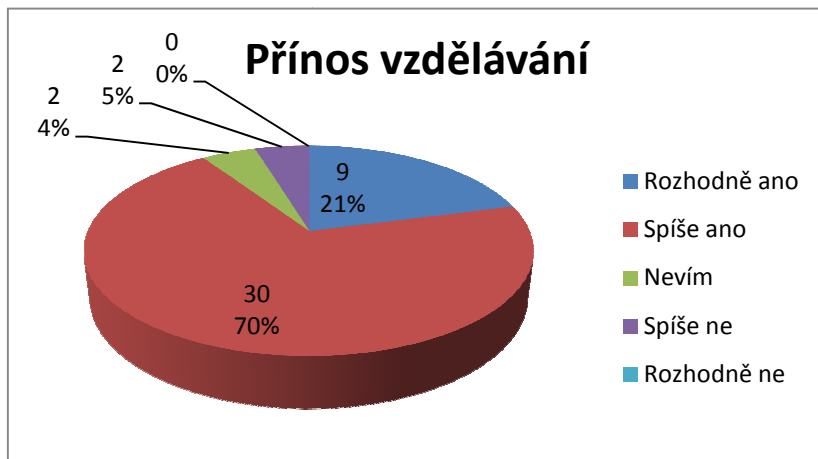


Zdroj: vlastní zpracování 2017

Považujete školení pro Vás za přínosná?

Následující graf ukazuje, že 91 % respondentů považuje absolvovaná školení za přínosná. Odpověď nevím a spíše ne označilo dohromady zbývajících 9 % respondentů.

Graf č. 8: Přínos vzdělávání

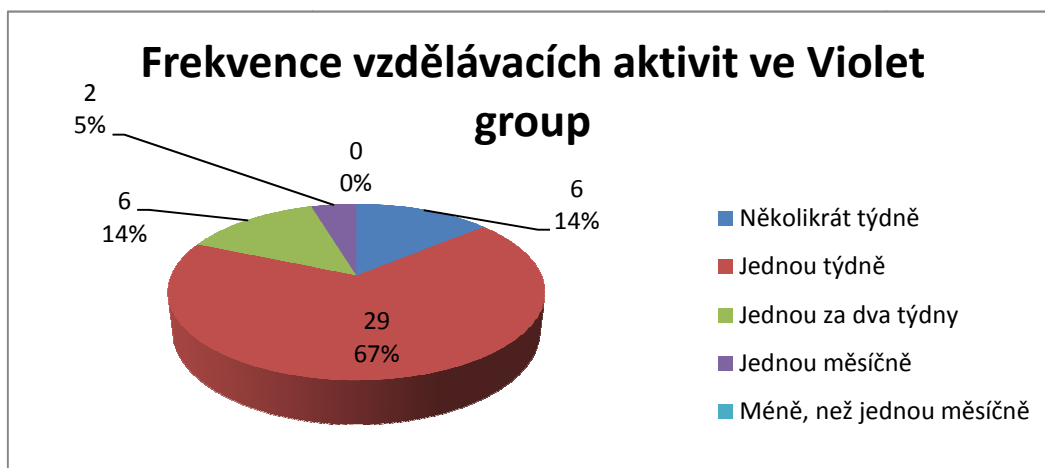


Zdroj: vlastní zpracování 2017

Jak často se zhruba účastníte jakýchkoliv vzdělávacích aktivit ve Violet group?

Z grafu vyplývá, že 67 % respondentů se účastní vzdělávacích aktivit ve Violet group zhruba jednou týdně. Dalších 14 % respondentů se účastní těchto aktivit ještě častěji. Dohromady 19 % respondentů navštěvuje školení v delších časových rozmezích.

Graf č. 9: Frekvence vzdělávacích aktivit ve Violet group

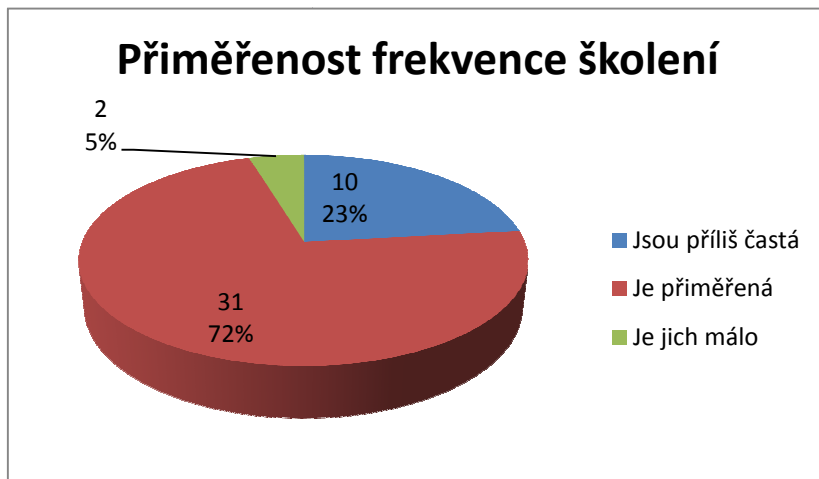


Zdroj: vlastní zpracování 2017

Je podle Vás frekvence probíhajících školení přiměřená?

Za přiměřenou označilo frekvenci probíhajících školení 72 % respondentů. Jako příliš častou vnímá tuto frekvenci 23 % respondentů a 5 % ji naopak považuje za nízkou.

Graf č. 10: Přiměřenost frekvence školení

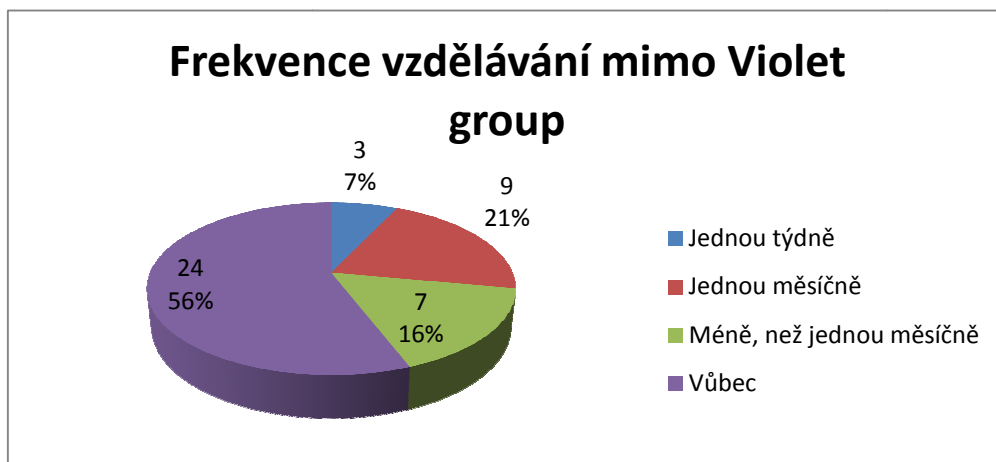


Zdroj: vlastní zpracování 2017

Jak často zhruba podstupujete vzdělávání mimo Violet group a její partnerské společnosti?

Z následujícího grafu vyplývá, že 56 % respondentů se vůbec neúčastní dalších vzdělávacích aktivit mimo Violet group a její partnerské společnosti. Zhruba jednou týdně se jich účastní 7 % respondentů, jednou měsíčně 21 % respondentů a méně než jednou měsíčně dalších 7 % respondentů.

Graf č. 11: Frekvence vzdělávání mimo Violet group

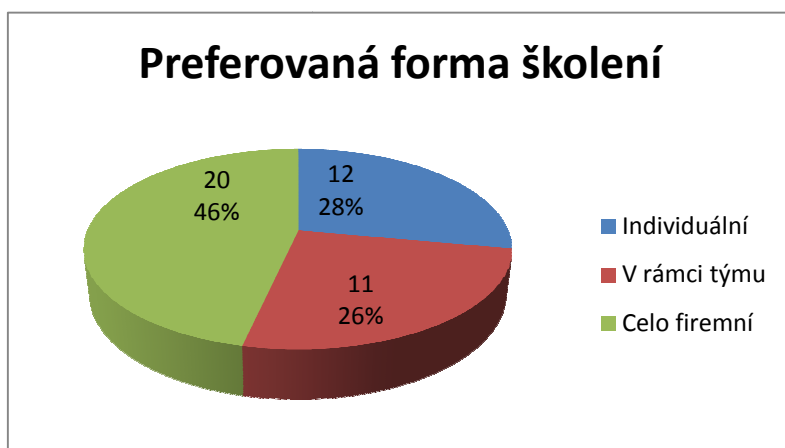


Zdroj: vlastní zpracování 2017

Jaké z následujících školení preferujete?

Následující graf ukazuje, že 46 % respondentů preferuje školení v rámci celé firmy. Dalších 26 % respondentů dává přednost školení v rámci týmu a 28 % respondentů preferuje individuální formu školení.

Graf č. 12: Preferovaná forma školení

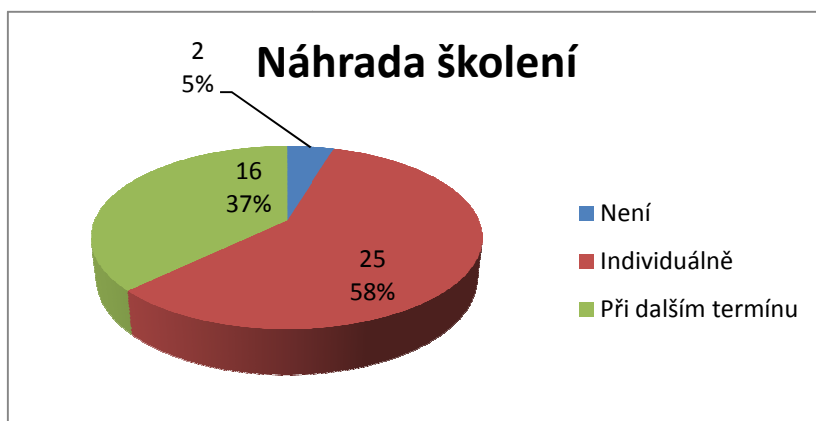


Zdroj: vlastní zpracování 2017

Je Vám obsah vzdělávání, kterého jste se nezúčastnili, nahrazován? Pokud ano, jak?

Z následujícího grafu vyplývá, že 95 % respondentů využívá možnosti náhrady školení, kterých se nezúčastnili. Celkem 58 % respondentů vnímá individuální formu náhrady školení za nejčastější. Dalších 37 % respondentů takto vnímá náhradu při dalším termínu daného školení.

Graf č. 13: Náhrada školení



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Vedli jste již osobně nějaké školení ve Violet group?

Poslední otázka zjišťovala, kolik dotazovaných osobně vedlo nějaké školení ve Violet group. Celkem se kladně vyjádřilo 19 % respondentů. Zbývajících 81 % respondentů se nikdy školení ve Violet group nezúčastnilo jakožto školitelé.

5.2 Zhodnocení vzdělávání

Na základě analýzy vzdělávacích procesů ve společnosti, rozhovorů s některými cashflow coachi a realizace dotazníkového šetření bylo sestaveno následující zhodnocení vzdělávání cashflow coachů ve Violet group.

Společnost Violet group využívá k uplatnění se na trhu spolupráce se společnostmi z různých oborů. Široké spektrum služeb, které mohou zprostředkovat klientům, zahrnuje finanční služby, energetiku, internet, telefonní tarify, cestování, seřfovou úschovu, pomoc při změně zaměstnání a školení ve finanční gramotnosti. Díky spolupráci s velkým počtem firem má společnost Violet group stabilní ekonomické zázemí. Zároveň to však klade nemalé požadavky na cashflow coache v počtu oblastí, v nichž se musejí orientovat.

Pro společnost není důležité, aby se týmy cashflow coachů rychle rozrůstaly nabíráním nových členů. Raději dává přednost méně početným týmům, kterým je schopna dostatečně zajistit potřebné vzdělávání. Takto pečlivě proškolené týmy mohou zajistit, že klientům budou poskytovat kvalitní služby.

Skutečnost, že je firma na trhu teprve krátce, přináší své výhody i nevýhody. Bez pořádné PR kampaně se firma nedostala do dostatečného povědomí potenciálních klientů. Takto nedostatečně známá firma pak u nich může vzbuzovat nedůvěru. Na druhou stranu se firma nedopustila žádných prohřešků, kterými by si vysloužila negativní pověst v očích veřejnosti a zachovává si tak „čistý štít“.

Při posouzení spokojenosti cashflow coachů se vzdělávacími procesy lze uvést, že cashflow coachové jsou více spokojeni s úvodními zaškolovacími procesy, než s běžnými školícími procesy. Podle názoru jednoho z cashflow coachů to může být způsobeno tím, že tato školení se často opakují jen s drobnými obměnami.

Spokojenost cashflow coachů s interními školiteli je značně vyšší, než s těmi externími. To je způsobeno tím, že interní školitelé často zaměřují svá vzdělávání na oblasti osobního rozvoje a finanční gramotnosti, které jsou mezi cashflow coachi oblíbenější. Mimoto tento výsledek může být ovlivněn i kladným vztahem mezi respondenty a hlavním interním školitelem Violet group. Externí školitelé sice nejsou tolik oblíbení jako ti interní, nicméně jimi poskytovaná školení jsou pro cashflow coache rovněž zcela nezbytná.

Většina cashflow coachů je obecně spokojena s obsahem vzdělávání. I když obsah některých školení nezbuzuje velikou oblibu, respondenti dotazníkového šetření dávají najevo, že považují za důležité být s tímto obsahem seznámeni. Rovněž drtivá většina respondentů považuje absolvovaná školení za přínosná. Z toho vyplývá, že cashflow coachové pocítují, že znalosti, schopnosti a dovednosti získané během vzdělávacích procesů skutečně využijí v praxi.

Většina cashflow coachů se účastní školení zajišťovaných Violet group pravidelně jednou týdně. Do těchto školení jsou zahrnuty vzdělávací programy od interních i externích školitelů. Kromě těchto formálních školení jsou zde zahrnuta i školení neformální, která spočívají především v interpretaci obsahu formálních školení cashflow coachům, kteří se jich nezúčastnili. Účastnit se vzdělávacích procesů méně než jednou měsíčně není kvůli množství předávaných informací z dlouhodobého hlediska možné. Navíc některé partnerské firmy vyžadují povinnou přítomnost cashflow coachů, bez které jim neposkytnou možnost nabízet své produkty.

Takto častá účast na vzdělávacích aktivitách většině cashflow coachů vyhovuje. To je dáno také tím, že ne všechna školení jsou povinná a pokud termín někomu nevyhovuje, je možné se domluvit na jeho náhradě. Podle dotazníkového šetření se většina cashflow coachů neúčastní dalších vzdělávání mimo Violet group a její partnerské firmy. V dotazníku však nebylo blíže specifikováno, zda se vzdělávací aktivity absolvované mimo Violet group týkají stejných oblastí jako zajištěné touto firmou, nebo se jedná o jiné zájmy jednotlivých respondentů.

O konání jednotlivých školeních jsou cashflow coachové informováni prostřednictvím hromadné pošty. Další podrobnější informace o školení jim obvykle sděluje vedoucí cashflow coach. Ačkoliv nejvíce respondentů dotazníkového šetření preferuje školení v rámci celé firmy (čili za účasti všech cashflow coachů, kteří se rozhodnou zúčastnit),

při neúčasti jim bývá většinou toto školení nahrazeno neformálním individuálním způsobem. Pokud je školení školenému nahrazeno individuálně někým jiným než původním školitelem (např. vedoucím cashflow coachem), může docházet ke komunikačnímu šumu. Přesto tento způsob bývá nejčastěji praktikován.

Ačkoliv bylo v této práci uvedeno, že cashflow coachové mají možnost navrhnout a vytvořit nějakou vzdělávací aktivitu, která je následně zhodnocena a schválena, nebo zamítnuta hlavním interním školitelem, tuto možnost využilo jen 8 dotazovaných cashflow coachů. To je nejpravděpodobněji způsobeno tím, že cashflow coachové nejsou za přípravu školení finančně ohodnocováni.

6 Návrhy na zlepšení

Při zpracování této části bakalářské práce jsem vycházel z poznatků, které jsem získal během analýzy společnosti Violet group, a analýzy současného stavu jejich vzdělávacích procesů. Dalšími poznatky, které posloužily k vypracování této části, byly rozhovory s některými vedoucími cashflow coachi a analýza dotazníkového šetření.

6.1 Vzdělávací cyklus

Identifikace potřeby vzdělávání

Společnost Violet group si je plně vědoma nutnosti zabezpečit cashflow coachům patřičné vzdělávání v potřebných oborech. Při identifikaci potřeby vzdělávání se snaží dávat prostor k vyjádření se všem cashflow coachům, v čem si myslí, že mají mezery ve vzdělání. Další identifikaci potřeby vzdělávání určují externí školitelé. Ti často neberou v potaz potřeby cashflow coachů a Violet group a tuto identifikaci určí neindividuálně pro všechny své partnerské firmy, které propagují jejich produkty. To se v provedeném dotazníkovém šetření odrazilo na poměrně nízké úrovni spokojenosti s externími školiteli. Doporučuji, aby byl mezi cashflow coachi proveden průzkum, který se bude týkat všech jednotlivých partnerských společností, a určí, se kterými jsou cashflow coachové nejvíce nespokojeni. S těmito společnostmi pak může být jednáno o individuálnější přístup ve vzdělávání vůči Violet group.

Plánování vzdělávání

Podle dotazníkového šetření a z rozhovorů s některými cashflow coachi vyplynulo, že obsah mnohých školení se často opakuje. Jako příklad uvedli externími školiteli zajištěnou vzdělávací akci, kde se dozvěděli spoustu potřebných údajů. Následující vzdělávací akce byla o dva týdny později zopakována a externí školitel opět trval na účasti co největšího počtu cashflow coachů. Obsah této akce byl prakticky stejný s tou předchozí, jen malé množství školených údajů se lišilo. Z toho plyne, že vzdělávání není vždy správně naplánováno. Přednáška nemusela obsahovat údaje školené ve své předchozí verzi, mohla být buď zkrácena, nebo obohacena o další nové informace. Doporučuji proto, aby v případech, kdy se podobné situace u jednotlivých partnerských firem opakují, bylo s těmito firmami domluveno, že obsah vzdělávací akce bude vždy předem zasílán společnosti Violet group. Pak bude možné se s externím školitelem případně domluvit na jeho změnách. To ušetří čas, který cashflow coachové vzdělávání věnují, aniž by to snížilo jeho kvalitu. Zároveň to může přispět k zájmu cashflow coachů účastnit se i dobrovolných vzdělávacích akcí.

Proces vzdělávání

Z rozhovoru s cashflow coachem, působícím převážně v plzeňském kraji, vyplynulo, že řada místních cashflow coachů se neúčastní vzdělávacích aktivit konaných v Praze pravidelně. Většinou preferují variantu, že vedoucí cashflow coach, který se jich zúčastnil, jim poté individuálně nebo v rámci týmu informace ze školení předá. Zde pochopitelně dochází k informačnímu šumu a vzdělávací proces neproběhne v takové kvalitě, jako by se ho všichni účastnili přímo.

Během tohoto rozhovoru jsem podal návrh, aby se některé termíny vzdělávacích procesů trvale přesunuly do Plzně. Vedoucí cashflow coach tento návrh postoupil hlavnímu internímu školiteli Violet group, a po konzultování detailů a bližším naplánování byl tento návrh schválen a uveden v platnost. Aby nedocházelo k absenci na vzdělávacích procesech pro změnu mezi cashflow coachi působícími v Praze, budou nyní pravidelná školení probíhat dvakrát týdně pro různé oblasti. V úterý se bude konat školení v Praze a ve čtvrtek v Plzni. Školení v rámci celé firmy, které se koná v průměru jeden víkend měsíčně, zůstane zachováno. Tento krok sice časově více vytíží interní

školitele a bude vyžadovat složitější plánování vzdělávání s externími školiteli, ale zároveň přispěje ke zkvalitnění vzdělávání zajišťovaného cashflow coachům.

Vyhodnocování výsledků

Co se týče vzdělávání cashflow coachů, ve společnosti Violet group nedochází k přímému vyhodnocování výsledků vzdělávání. Je zde prováděno pouze získávání zpětné vazby formou rozhovoru s účastníky vzdělávací akce. Na základě zpětné vazby je buď školní obměněno, nebo je účastníkovi poskytnuto individuální formou. Nejsou shromažďována žádná data, která by o úspěšnosti jednotlivých vzdělávacích programů vypovídala.

Prvním doporučením proto je, aby problémy ve vzdělávání nebyly řešeny pouze na základě jednotlivých připomínek, ale aby se o nich vedly záznamy, které bude možné využít k analýze a ještě kvalitnějšímu vylepšování vzdělávacích procesů ve společnosti. Je pravděpodobné, že podobné analýzy vyhodnocování výsledků vzdělávání vedou partnerské společnosti. Proto by bylo dobré požádat externí školitele, aby je Violet group poskytli.

Dalším doporučením v této oblasti je, aby firma Violet group vytvořila alespoň přibližné anonymní porovnání získaných BJ mezi cashflow coachi, kteří se pravidelně účastní vzdělávacích procesů, a těmi, kteří tak nečiní. Vzhledem k důležitosti vzdělávacích procesů v podnicích tento rozdíl jistě nebude nepatrný. Cashflow coachové jsou placeni provizemi z odvedené práce, proto by takovéto vzorové porovnání vytvořené z reálných výsledků mělo mít velice pozitivní vliv na motivaci cashflow coachů a pochopení důležitosti účastnit se vzdělávacích akcí.

6.2 Nově zaváděný vzdělávací program

Během analýzy vzdělávacích procesů ve Violet group jsem se osobně zúčastnil několika školení. V případě tohoto nově zaváděného vzdělávacího programu jsem měl možnost pozorovat školené účastníky, kteří se vzhledem k povaze vzdělávací akce aktivně školení účastnili. Vzhledem k tomu, že je program zatím testován několika

dobrovolnými cashflow coachi, obsahuje ještě několik neoptimalizovaných aspektů, které se zde pokusím popsat společně s návrhy, jak je odstranit.

Tento způsob vzdělávání je založen na principu simulace a je školen formou hry, kterou vytvořili vzdělavatelé ve Violet group. Cílem tohoto programu je naučit cashflow coache užívání jednoduchého a zábavného nástroje pro vysvětlení výhod správného hospodaření se svým finančním majetkem. Tento nástroj pak cashflow coachové budou schopni využít při komunikaci s klienty. Zároveň s ním je řešena poznámka z dotazníkového šetření, která upozorňovala na nezajímavost a nudnou formu některých vzdělávacích aktivit.

Každý účastník vzdělávacího programu zastupuje jednu rodinu, jejíž finanční stav by měl podle školitelů odrážet běžnou domácnost v České republice. Výchozí hodnoty jsou pro všechny účastníky stejné – mají stejné příjmy i výdaje (čili cashflow), mají našetřené určité množství peněz a určité množství peněz dluží finanční instituci. Cílem účastníka je během 30 let (10 kol) získat nemovitost v určité hodnotě, absolvovat nákladnou dovolenou a našetřit určité množství finančních prostředků na důchod. Toho mohou docílit prostřednictvím spoření, investic, úvěrů a dalších dostupných nástrojů.

Každé tři roky (1 kolo) se stane neočekávaná událost. Tato událost však postihne pouze jednoho z účastníků, který je náhodně vylosován. Vzhledem k tomu, že účastníci jsou školeni nezávisle na sobě, se tento způsob nezdá zcela vhodným. Logickým návrhem tedy vzniká doporučení aplikovat neočekávanou událost na všechny zúčastněné. Tím získají možnost čelit každé situaci, a proto být na ně připraveni.

Většině neočekávaných událostí je možné předcházet, například pojištěním nemovitosti proti požáru. V takovém případě shoří pouze peníze vlastněné v hotovosti a pojišťovna uhradí vzniklou škodu na nemovitosti.

Při události úmrtí jednoho ekonomicky aktivního člena rodiny se snižuje příjem finančních prostředků účastníka. To zpravidla zcela rozhodí cashflow domácnosti, pokud na to není připravená. Myslím, že mohu označit za velkou chybu hry, že při této události se snižuje pouze příjem a nikoliv životní výdaje domácnosti. Školitel připustil chybu a provede její odstranění.

Při investicích do akcií, dluhopisů nebo ukládání financí na peněžní trh, účastníci sledují prognózy, které představují informační zdroj, a na jejich základě se rozhodují,

kam investovat. Tyto prognózy byly po celou dobu vzdělávacího kurzu neomylné. Účastníci proto měli možnost investovat finanční prostředky prakticky bez rizika, a proto např. v jednom kole utratili veškeré své finanční prostředky za nákup akcií. Myslím, že tato skutečnost neodráží reálné možnosti. Za předpokladu, že by účastníci sledovali skutečně kvalitní informační zdroj, by měly prognózy většinou vycházet, ale stačí, aby v malé míře případů nevyšly, a účastníci vzdělávacího programu se naučí investovat více s rozvahou.

Tento nově zaváděný způsob vzdělávání považuji za poměrně zdařilý a myslím, že po odstranění jeho nedostatků výrazně přispěje ke vzdělávání cashflow coachů ve Violet group. Na závěr celé vzdělávací akce byla zahájena diskuze, na které školitel vysvětloval všem účastníkům, proč docházelo k jednotlivým situacím, kde dělali případné chyby a jak mohli svou situaci během simulace ještě zlepšit.

Dále myslím, že celý tento vzdělávací proces by neměl sloužit pouze ke vzdělávání cashflow coachů, kteří jej budou poskytovat svým klientům, ale doporučuji, aby byl zaveden jako pevná součást úvodních zaškolovacích procesů nováčků ve Violet group. Poznámka jednoho respondenta v dotazníkovém šetření poukazyvala na opakující se podobnost mezi úvodními zaškolovacími procesy ve Violet group a jiných firmách, zabývajících se poskytováním služeb ve finančním sektoru. Tímto způsobem by společnost své úvodní zaškolovací procesy značně odlišila.

Závěr

V současné době roste pochopení důležitosti zajišťovat pracovníkům v organizacích patřičné vzdělávání. Firmy si uvědomují, že právě ten pracovní personál, jemuž je kvalitní vzdělávání zajištěno, odvádí vyšší pracovní výkon a dosahuje lepších pracovních výsledků.

Tato bakalářská práce na téma *Vzdělávání pracovníků v organizaci* se zabývala právě tolik potřebným vzděláváním. Pro praktickou část byla zvolena společnost VIOLET GROUP s. r. o. Cílem práce bylo popsat a zhodnotit současné vzdělávání pracovníků zvolené organizace a následně zformulovat doporučení a návrhy na zlepšení tohoto vzdělávání.

V teoretické části této bakalářské práce bylo na základě odborné literatury obecně popsáno, jakým způsobem by mělo vzdělávání ve firmách probíhat. Hlavním poznatkem, který z toho vyplývá, je to, že vzdělávání by měl být neustále se opakující cyklus, který využívá získané zkušenosti z předchozích aktivit ke svému zdokonalování.

V praktické části byla popsána zvolená organizace a princip cashflow coachingu, který používá. Za využití poznatků z teoretické části byl analyzován a zhodnocen systém vzdělávání, který tato organizace zajišťuje pro své pracovníky – cashflow coache. K analýze posloužily rozhovory s několika cashflow coachi, materiály poskytnuté firmou a dále pak dotazníkové šetření, které bylo ve firmě provedeno. Toto šetření bylo zaměřeno na spokojenost cashflow coachů se současným vzdělávacím systémem ve společnosti.

Z provedené analýzy vyplývá, že ačkoliv je společnost na trhu jen krátkou dobu, její vzdělávací systém je poměrně kvalitní. Velkou zásluhu na tom má spolupráce s firmami, které se na trhu vyskytují podstatně delší dobu, a poskytování profesionálních externích školitelů od těchto firem. Významnou osobou, která značně přispívá ke kvalitě vzdělávacích procesů ve společnosti, je jeden z jejích zakladatelů, který se ujal role hlavního firemního školitele.

Dalším obsahem praktické části byla doporučení a návrhy, jakými způsoby by bylo možné docílit zlepšení stávajících vzdělávacích procesů ve společnosti. Tyto návrhy budou postoupeny hlavnímu firemnímu vzdělavateli ke zvážení jejich aplikace do současného systému vzdělávání. Věřím, že mnou poskytnuté návrhy budou pro

společnost Violet group přínosné a s jejich pomocí docílí zlepšení svých vzdělávacích procesů.

Seznam obrázků a grafů

Obrázky:

Obr. č. 1: Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody

Grafy:

Graf č. 1: Věk respondentů

Graf č. 2: Pohlaví respondentů

Graf č. 3: Spokojenost s úvodními zaškolovacími procesy

Graf č. 4: Spokojenost s ostatními vzdělávacími procesy

Graf č. 5: Spokojenost s kvalitou externích školitelů

Graf č. 6: Spokojenost s kvalitou interních školitelů

Graf č. 7: Spokojenost s obsahem vzdělávacích procesů

Graf č. 8: Přínos vzdělávání

Graf č. 9: Frekvence vzdělávacích aktivit ve Violet group

Graf č. 10: Přiměřenost frekvence školení

Graf č. 11: Frekvence vzdělávání mimo Violet group

Graf č. 12: Preferovaná forma školení

Graf č. 13: Náhrada školení

Seznam použitých zkratk

a. s. – akciová společnost

BJ – bankovní jednotka

cit. – citace

č. – číslo

ČNB – Česká národní banka

Kč – Koruna česká

kol. – kolektiv

např. – například

Obr. – obrázek

PPZ – podřízený pojišťovací zprostředkovatel

PR – Public relations (vztahy s veřejností)

resp. – respektive

RoI – Return of Investment (návratnost investic)

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

tzv. – takzvaný / takzvaně

VZ – vázaný zástupce

ZČU – Západočeská univerzita

Seznam použité literatury

Bibliografické zdroje:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

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

SLAVÍČEK, Vlastimil. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: ZČU, 1999. skripta 125 s. ISBN 80-7082-508-1.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí = Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje:

ČNB. *K vymezení hranice mezi tiparstvím a zprostředkováním pojištění* [online]. Praha: Česká národní banka, 2011. [cit. 31.3.2017] Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/faq/k_vymezeni_hranice_mezi_tiparstvim.pdf

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Zpracoval: HÜNDL, Vojtěch, ppm factum research s.r.o. *Výsledky měření úrovně finanční gramotnosti dospělé populace České republiky 2015* [online]. Praha, 2015. [cit. 25.3.2017] Dostupné z: http://www.psfv.cz/assets/cs/media/PSFV_2015_Vysledky-mereni-financni-gramotnosti.pdf

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Osobní rozsah koordinace* [online] Praha, 2011. [cit. 10.4.2017] Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/11493>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Obchodní rejstřík* [online] Praha. [cit. 21.3.2017] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=932758&typ=PLATNY>

VIOLET GROUP. *Centrum služeb Violet group*. [online] Praha. [cit. 21.3.2017] Dostupné z: <http://www.violetgroup.cz/>

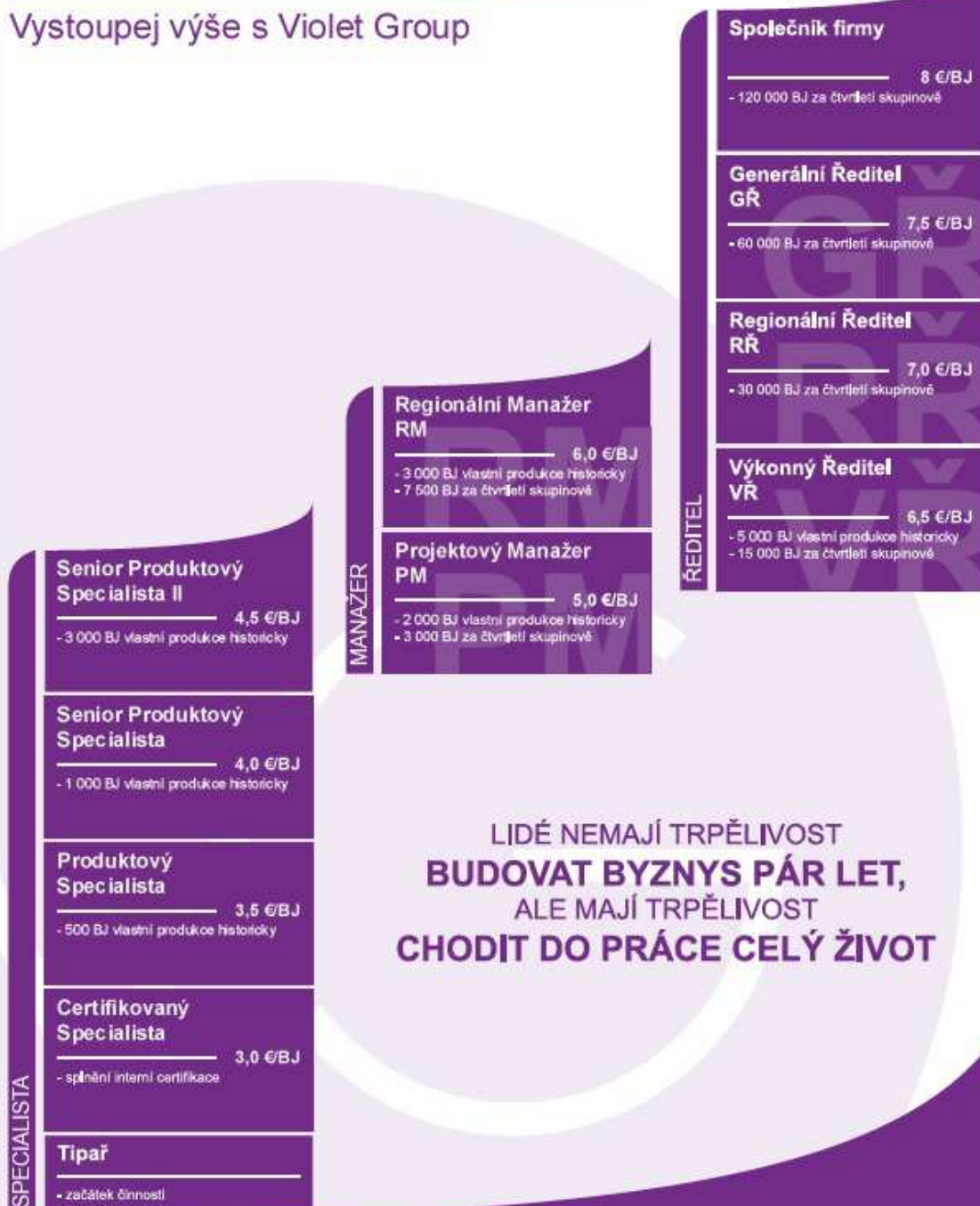
Seznam příloh

Příloha A: Kariérní plán Violet group

Příloha B: Dotazník na firemní vzdělávání Violet group

Manažerská kariéra

Vystoupej výše s Violet Group



LIDÉ NEMAJÍ TRPĚLIVOST
BUDOVAT BYZNYS PÁR LET,
ALE MAJÍ TRPĚLIVOST
CHODIT DO PRÁCE CELÝ ŽIVOT



VIOLET GROUP

Příloha B

Dotazník na firemní vzdělávání VIOLET GROUP

(zvolenou odpověď zvýraznit – možno dopisovat vlastní připomínky)

Váš věk?

18 – 26 let 27 – 34 let 35 – 43 let 44 a více let

Vaše pohlaví?

Muž Žena

Jak jste spokojen/a s úvodními zaškolovacími procesy ve společnosti?

Rozhodně spokojen Spíše spokojen Nevím Spíše nespokojen Rozhodně nespokojen

Jak jste spokojen/a s ostatními vzdělávacími procesy ve společnosti?

Rozhodně spokojen Spíše spokojen Nevím Spíše nespokojen Rozhodně nespokojen

Jak jste obecně spokojen/a s kvalitou externích školitelů?

Rozhodně spokojen Spíše spokojen Nevím Spíše nespokojen Rozhodně nespokojen

Jak jste obecně spokojen/a s kvalitou interních školitelů?

Rozhodně spokojen Spíše spokojen Nevím Spíše nespokojen Rozhodně nespokojen

Jak jste obecně spokojen/a s obsahem vzdělávacích procesů?

Rozhodně spokojen Spíše spokojen Nevím Spíše nespokojen Rozhodně nespokojen

Považujete školení pro Vás za přínosná?

Rozhodně ano Spíše ano Nevím Spíše ne Rozhodně ne

Co vám v obsahu poskytovaného vzdělávání chybí? (otevřená otázka)

Jak často se zhruba účastníte jakýchkoliv vzdělávacích aktivit ve Violet group?

Několikrát týdně jednou týdně jednou za dva týdny jednou měsíčně méně než jednou měsíčně

Je podle Vás frekvence probíhajících školení přiměřená?

Jsou příliš častá

Je přiměřená

Je jich málo

Jak často zhruba podstupujete vzdělávání mimo Violet group a její partnerské společnosti?

Vůbec

Jednou týdně

Jednou měsíčně

Méně, než jednou měsíčně

Jaké z následujících školení preferujete?

Individuální

V rámci týmu

Celo firemní

Je Vám obsah vzdělávání, kterého jste se nezúčastnili, nahrazován? Pokud ano, jak?

Není

Individuálně

Při dalším termínu

Vedli jste již osobně nějaké školení ve Violet group?

Ano Ne

Co by se podle Vás dalo na vzdělávacích procesech zlepšit? (otevřená otázka)

Abstrakt

NAVRÁTIL, Jindřich. *Vzdělávání pracovníků v organizaci*. Cheb, 2017. 67 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: vzdělávání pracovníků, rozvoj lidských zdrojů, systematické vzdělávání, podnikové vzdělávání

Předložená bakalářská práce je zaměřena na vzdělávání pracovníků ve společnosti VIOLET GROUP s. r. o. Teoretická část se zaměřuje na popis cyklu systematického vzdělávání a jeho přínosů pro organizaci, která ho využívá. V úvodu praktické části je představena a charakterizována vybraná společnost, a strukturální složení jejích pracovníků. Dále praktická část obsahuje popis vzdělávacích procesů ve společnosti, na základě obdržených informací. Následuje vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost vzdělávaných pracovníků společnosti a odhalení tak případných nedostatků. Dále je celé vzdělávání ve společnosti zhodnoceno. Na základě analýzy vzdělávacích procesů ve společnosti, zakončuje práci poslední část, která obsahuje návrhy a doporučení pro zlepšení těchto procesů, jež by měly vést k jejich zefektivnění.

Abstract

NAVRÁTIL, Jindřich. *Employee education in organization*. Cheb, 2017. 67 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: employee education, human resource development, systematic education, business education

The bachelor thesis concentrates on employee education in the company VIOLET GROUP s. r. o. The theoretical part focuses on the description of systematic education cycle and its benefits for organization that uses it. At the beginning of the practical part, the company and its structural employee composition are introduced and described. The practical part also contains description of educational processes in the company, based on received information. The evaluation of questionnaires follows. It is focused on employees satisfaction with the education provided and detection of possible failure. Afterwards, company's overall education is evaluated. The last part of the thesis concludes with proposals and recommendations, based on company educational processes analysis. By given recommendations the effectiveness of the processes should be ensured.